

**WIE SIE
ÄLLE(S)
ÄNDERN**
können

**EINZELNE
ÜBERZEUGEN
UND DIE
MASSEN
BEWEGEN**

**CAMPAIGNING
SCHRITT
FÜR SCHRITT**



Wie Sie alle(s) ändern können, simpel wie ein Kochbuch.

Version 1-00, September 2023

Dieses Dokument ist gratis. Denn ich möchte das hierin enthaltene Campaigning-Wissen aus über 40 Jahren weitergeben, in der Hoffnung, dass es vor allem für gute Zwecke genutzt wird. **Das Dokument ist aber auch geschützt durch die [Creative Commons Urheberrechtslizenz CC BY-ND](#).** Diese Lizenz erlaubt anderen die Wiederverwendung des Werks für jeden Zweck, auch für kommerzielle Zwecke. Es darf jedoch nicht verändert und an andere weitergegeben werden. Denn nur so wird das Wissen auch korrekt weitergegeben. **Bei der Weitergabe ist der Urheber immer zu nennen.** Dies zu respektieren ist eine von zwei Gegenleistungen, um die ich Sie bitte. Die zweite Gegenleistung wäre, [Fehler zu melden](#) und wenn etwas nicht verstanden wird.

Mit dem [Campaigning-Modell](#), das diesem Manual zugrunde liegt, wurden erfolgreiche Startups gegründet, ein Arbeitslosenprogramm in einen Kulturmarkt verwandelt, der Film «Mein Name ist Eugen» vermarktet, ein Lifestyle-Produkt erfolgreich lanciert, das Open Forum beim World Economic Forum in Davos konzipiert und hat eine Partei 24 (!) Prozent Wähleranteile hinzugewonnen, um nur ein paar Beispiele für die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten zu nennen.

Wenn Sie die Arbeit mit dem Manual am Ende genauso so wertvoll finden, wie die Nutzniesser/innen in den aufgeführten Beispielen, und Sie möchten etwas zurückgeben, dürfen Sie Mr. Campaigning gerne weiterempfehlen oder eine [Spende](#) in freiwilliger Höhe tätigen.

Peter Metzinger
Mr. Campaigning AG
Ueberlandstrasse 18
8953 Dietikon

Inhaltsverzeichnis

Wie Sie alle(s) ändern können, simpel wie ein Kochbuch.	1
Einleitung	4
Campaigning ist eine Art zu denken	5
Der Campaigning-Kreislauf	6
Formalien	8
Versionenkontrolle	8
Die erste (Initial-) Idee	9
Situationsanalyse	11
Normative Ebene	12
ANSATZ™-Analyse	13
Die Ansatz-Analyse vervollständigen	17
Szenarien (Chancen-Gefahren-Analyse)	18
Die wichtigsten, kaum zu beeinflussenden Einflussfaktoren (heute und in Zukunft)	20
Business As Usual Szenario	21
Worst Case Szenario	22
Best Case Szenario	23
SCP-Analyse	24
SWOT-Tabelle	32
Strategische Ebene	34
Ziele-Katalog – die Liste der anzustrebenden Veränderungen	35
Balanced Scorecard	38
Zielgruppen	39
Zielgruppen-Ziele-Matrix	40
Instrumentarium	41
Zielgruppen-Instrumente-Matrix	42
Die 14 Strategischen Campaigning Grundsätze	43

Gibt es weitere, wichtige Leitwerte für die Kampagne?	47
Erfolgspositionen und -potentiale	47
Terrains	49
Zielgruppen-Themen-Matrix	51
Organisation	52
Aufbauorganisation	52
Ablauforganisation	53
Ressourcen (interne und externe)	54
Synergien	55
Überprüfung Situationsanalyse und Strategie	56
Anhang	61
A) Die Elemente der ANSATZ-Analyse	62
B) Checkliste möglicher Akteure	66
C) Kampagnen-Phasen	69
D) Toolbox	74
E) Checkliste Ansteckungspotential von Botschaften	79
F) Die zwei Vokabulare für Early Adopters und Menschen, die keine Disruption suchen	80
G) Die Strategischen Campaigning Positionen im Detail	81
H) Zielklassen und Zielarten	85
I) Strategische Evaluationsplanung	86
J) LACKMUS-Test für die Zielformulierung	87
K) Business Campaigning Arena	88
L) Priorisierungsmatrix	90
Danksagung	91
Spenden	91

Hier
könnte
Ihr Logo
stehen



CAMPAIGNING
SUMMIT
SWITZERLAND
2019



Mr. Campaigning

Bei Mr. Campaigning verfügen wir über jahrzehntelange Erfahrung, wie man den visuellen Auftritt strategisch gestaltet und nutzen kann | Schreiben Sie uns design@mrcampaigning.com

Einleitung

Sie sind in einem Startup tätig, in einem Unternehmen mit turbulentem Umfeld oder in der Politik und haben anspruchsvolle, schier unerreichbare Ziele? Sie wollen etwas verändern, Einfluss nehmen und erfolgreich sein? Dann ist dieses Manual für Sie genau das Richtige. Sie brauchen dafür kein besonderes Vorwissen, aber Sie werden erstaunt sein, wie schnell Sie trotzdem zu einem Plan kommen, der auch von einem Profi hätte geschrieben werden können.

Um schier unmögliche Ziele zu erreichen, brauchen Sie die Hilfe Anderer. Sie müssen also Menschen dazu bewegen, ihr Verhalten ändern. Dazu wiederum müssen diese verstehen, wieso, und unter Umständen müssen sie auch ihre Einstellung ändern.

Die Methode dazu heisst Campaigning und dieses Manual unterstützt Sie bei der Planung. Es baut auf den Erfahrungen von Mr. Campaigning¹ seit 1982 auf. Dabei ging es um so unterschiedliche Ziele und Themen wie den Schutz eines Feuchtgebiets, Verbesserung der internen Kommunikation, Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, Stakeholder Management für das World Economic Forum, Lancierung neuer Produkte, Verhinderung von Betriebsbewilligungen, Absatzsteigerung, das Gewinnen von Volksabstimmungen, deutliche Sitzgewinne bei Parlamentswahlen, Aufbau und Pflege von Online-Communities, Krisenkommunikation, Umgang mit Technologie-Kritikern, Aufklärung über die Altersvorsorge, Campaigning für Fakten und gegen Desinformation usw.

Den meisten Aufgaben gemeinsam war die anfängliche Einschätzung, dass es sich jeweils um ein praktisch unmöglich zu erreichendes Ziel handelte. Dennoch gelang es Mr. Campaigning immer wieder, solche Ziele zu erreichen. Die Grundlage solcher Erfolge liefert ein Modell für die Planung und Umsetzung von Kampagnen und Veränderungsprozessen, das er 1998 entwickelte. Es beruht auf der Erkenntnis, dass es immer «nur» darum geht, einzelne Menschen zu überzeugen, ihr Verständnis, ihre Einstellung oder ihr Verhalten zu verändern. So unterschiedlich wir alle auch sind, gewisse Spielregeln gelten universell. Die «DNA» des Modells besteht deshalb aus allgemein gültigen Spielregeln, an die man sich halten sollte, um eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit zu bekommen.

Das sind die **14 Strategischen Campaigning Grundsätze**. Ein Plan ist umso besser, je leichter er ihnen dabei hilft, diese Grundsätze einzuhalten. Um derartige Pläne zu entwickeln, hat Mr. Campaigning ein spezifisches System erfunden. Dieses System besteht aus einem ganz bestimmten Vorgehen bei der Situationsanalyse, der Strategieentwicklung und der Massnahmenplanung. Dazu dienen speziell für dieses Vorgehen entwickelte Checklisten und Formulare – inklusive der 14 Strategischen Campaigning Grundsätzen. Mr. Campaigning nennt das System das *business campaigning*[®] Modell. Der Name drückt aus, dass es seine Wurzeln in der nicht-profitorientierten Campaigning-Welt hat, aber auf die Geschäftswelt übertragen werden kann.

Dieses Manual hilft Ihnen wie ein Kochbuch Schritt für Schritt durch den Prozess der Planung von Kampagnen oder Veränderungsprozessen. Es beginnt mit der Formulierung der ersten Idee und endet mit einer Liste von Sofortmassnahmen. Arbeiten Sie einfach die Checklisten und Formulare in der vorgegebenen Reihenfolge ab und vertrauen Sie darauf, dass am Ende das Richtige herauskommt. Zu jedem neuen Abschnitt gibt es eine kurze Erläuterung.

¹ Mr. Campaigning ist der Spitzname, der dem Autor seit 1998 in der Schweiz immer wieder von Neuem gegeben wurde. 2019 nannte er dann seine Firma so und spricht nun von Mr. Campaigning in der dritten Person.

Campaigning ist eine Art zu denken

Was ist Campaigning und worin unterscheidet es sich von PR, Werbung, Change Management und anderen Methoden für Kampagnen und Veränderungsprozesse? Wieso ist Campaigning nicht einfach nur Wahlkampf?

Mr. Campaigning erzählt gerne eine Anekdote, um diese Fragen zu beantworten.

«2005 rief mich die Inhaberin einer kleinen Personalvermittlungs-Agentur an. Sie hatte gehört, Campaigning sei eine kostengünstige Art, Werbung oder PR zu machen. Seit fünf Monaten ging es mit ihrem Geschäft abwärts, sagte sie. Während eines einstündigen Gesprächs versuchten wir herauszufinden, wie man ihr Problem mit Kommunikation oder Werbung lösen könnte. Während des Gesprächs erwähnte sie jedoch viermal einen Autounfall, durch den sie sich ein Schleudertrauma zugezogen hatte. Zwei Wochen später begannen die Probleme im Unternehmen. Der Verdacht lag nahe, dass zwischen beiden Ereignissen ein Zusammenhang bestehen könnte. Dies machte auch deshalb Sinn, weil ihr Team aus lediglich vier Mitarbeitenden bestand. Probleme der Chefin in einem solch kleinen Team können sich schnell negativ auf das Geschäft auswirken, und wenn dieses Problem Bestand hat, sogar langfristig negativ auf den Geschäftsgang. Nach einem Tag Nachdenken empfahl ich ihr eine Traumatherapie bei einer guten Therapeutin. Und tatsächlich ging es mit ihrer Firma schon nach drei Sitzungen wieder aufwärts. Man stelle sich nur vor, wir hätten den Auftrag eine Werbekampagne zu machen, angenommen. PR oder Werbung wären in diesem Fall die falschen Methoden gewesen. Es wäre viel Geld zum Fenster rausgeworfen worden.»

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig es ist, möglichst viele Methoden zu kennen, die eine Veränderung auslösen können. Auch wenn alles Kommunikation ist, gilt der umgekehrte Satz nicht. Kommunikation ist nicht alles. Und Campaigning ist mehr als Kommunikation.

Campaigning ist die Kunst, alle Register ziehen zu können und mittels wohl durchdachter und strategisch geplanter Aktivitäten das Verständnis, die Einstellungen und / oder das Verhalten von Menschen zu verändern, um sie dazu zu bewegen, dabei zu helfen, ein Ziel effektiv, konkret und messbar zu erreichen.

Niemand kann alle Instrumente und Techniken selbst beherrschen. Campaigner müssen aber wissen, dass sie existieren, wozu sie gut sind und wie sie richtig einzusetzen sind. Dazu muss man über den Tellerrand schauen und einen Blick auf das grosse Ganze haben.

Campaigning ist deshalb auch mehr als nur Wahlkampf, Werbung, Online Marketing usw.

Campaigning ist eine Methodik und Denkweise, die Sie einsetzen können, um scheinbar unmögliche Herausforderungen in den Gebieten Leadership, Change, Marketing, Kommunikation und Politik zu meistern. Es setzt vernetztes und «out-of-the-box»-Denken, sowie lebenslanges Lernen voraus.

Der Campaigning-Kreislauf

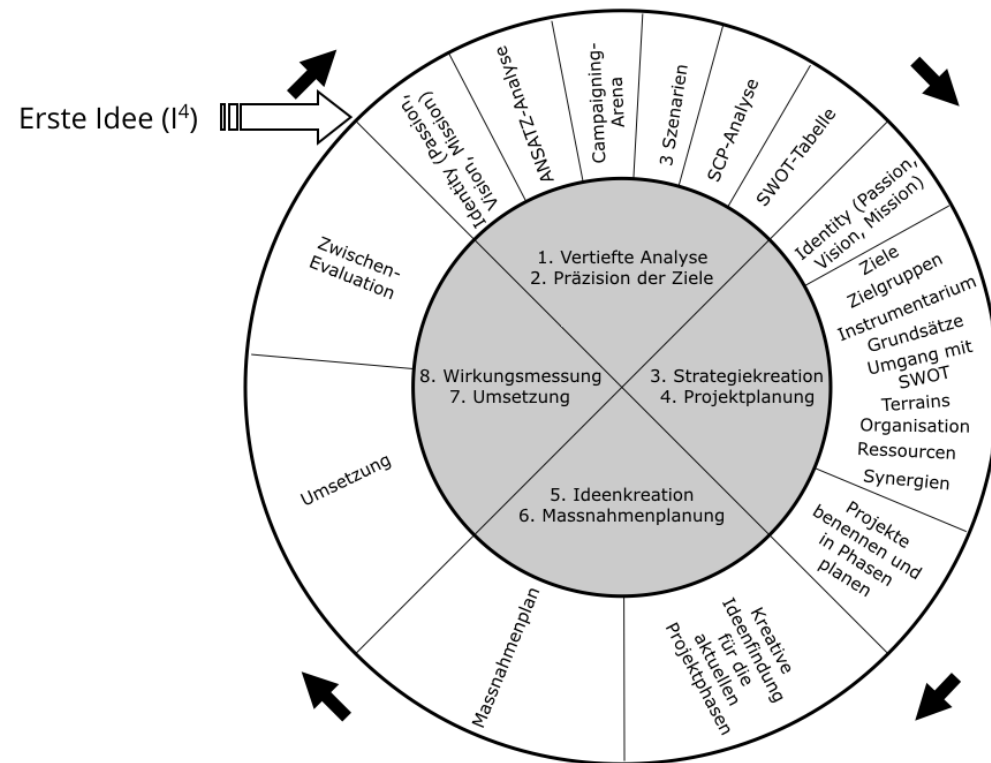
Dieses Handbuch beschreibt den Prozess von der ersten Idee über die Situationsanalyse und Strategieentwicklung bis hin zu konkreten Massnahmen. Checklisten, dienen dazu, diesen Prozess nach einem einheitlichen Muster systematisch zu strukturieren. Sie führen Schritt für Schritt durch den Prozess, dessen Ergebnis eine gut durchdachte Strategie, eine Liste von Projekten und Massnahmen sein wird. Das Konzept funktioniert wie ein Kochbuch und kommt deshalb ohne Beispiele aus. Folgen Sie einfach dem rechts dargestellten Campaigning-Kreislauf.

Campaigning verfolgt immer ein klares Ziel. Ein Ziel zu erreichen bedeutet immer, etwas zu verändern. Veränderungen sind immer messbar. Eine Veränderung, die nicht messbar ist, wird auch nicht bemerkt. Veränderungen, die nicht bemerkt werden, sind sinnlos. Ziele sind deshalb nur dann sinnvoll, wenn sie auch messbar sind.

Zu Beginn einer jeden Planung muss das Ziel deshalb so eindeutig formuliert werden, dass man irgendwann möglichst zweifelsfrei entscheiden kann, ob es erreicht wurde oder nicht.

Ist das Ziel eindeutig bestimmt und formuliert, müssen die Voraussetzungen bestimmt werden, die auf dem Weg dahin geschaffen werden müssen. Auch dabei handelt es sich um Veränderungen, also (Zwischen-) Ziele.

Sind die zu erreichenden Zwischenziele benannt, werden die notwendigen Wirkungen und die relevanten Zielgruppen identifiziert, deren Mitwirkung wir für die Erreichung unserer Ziele benötigen. Erst am Schluss, wenn Sie die Zielgruppen genau verstehen, können Sie wissen, welche Instrumente diese Zielgruppen am besten bewegen.



Genau genommen ist Campaigning deshalb mehr als ein Produkt aus Kommunikation und Intervention, denn auch die Intention ist essentiell. Kommunikation wiederum ist das Produkt aus Information und der Häufigkeit von Interaktionen. Dabei ergibt sich die folgende Formel:

Campaigning = Intention x Information x Interaktionshäufigkeit x Intervention

Ist nur einer der vier Faktoren null, handelt es sich nicht um Campaigning, sondern zum Beispiel um reine Kommunikation, reine Intervention oder reine Information. Diese abstrakte Formel hat einen weiteren, sehr konkreten und praktischen Nutzen. Sie dient nämlich dazu, die erste (die Initial-) Idee für die Kampagne oder den Veränderungsprozess zu formulieren. Je nach Aufgabenstellung können Sie also anhand dieser Formel eine erste Einschätzung machen, ob die Ihnen präsentierte Idee gut durchdacht oder noch zu lückenhaft ist. Die Initial-Idee steht am Anfang des Campaigning-Planungs-Kreislaufs.

Der Campaigning-Kreislauf wird in die vier Quadranten Situationsanalyse, strategisch-operative Planung, Massnahmenplan und Umsetzung eingeteilt. Der sich drehende Kreis symbolisiert, dass Campaigning auf rollende Planung setzt. Seit 1982 hat dieser Ansatz sich bewährt, vor allem in unberechenbaren und sehr dynamischen, turbulenten Situationen, wie man sie aus der Politik kennt, aber auch in der Geschäftswelt immer häufiger werden.

Die Initial-Idee ist die Grundlage der Situationsanalyse, die dabei erarbeiteten Informationen wiederum die Grundlage für die Definition der Kampagnenstrategie und der Projektplanung. Die Strategien der einzelnen Projekte sind die Grundlage für die Ideencreation und Massnahmenplanung. Während der Umsetzung wird die Wirkung gemessen, was wiederum die Grundlage für eine Überprüfung der Situationsanalyse darstellt usw.

Der Campaigning-Kreislauf berücksichtigt jeden Aspekt, der für die Durchführung einer erfolgreichen Kampagne relevant ist. Die in diesem Manual vorgegebene Reihenfolge stellt nur eine Empfehlung dar. Denn weil Sie bei der Planung immer wieder die vorhergegangenen Schritte neu prüfen müssen, macht es keinen grossen Unterschied, an welcher Stelle Sie beginnen.

Wichtig ist vor allem, dass Sie permanent kritisch hinterfragen, was Sie bis anhin als erfolgversprechend erachtet haben.

Formalien

Organisation / Firma:	
Name der Kampagne / des Projekts:	
Autor(en):	
Mitarbeitende:	

Versionenkontrolle

Version Nr.	Datum	Änderungen gegenüber Version vorher	Nächste Überarbeitung
1-00		--	

Die erste (Initial-) Idee

Die Initial-Idee beschreibt, was Sie erreichen wollen und die Annahmen, die der Situationsanalyse und der Strategie zugrunde liegen. Es handelt sich um eine erste, grobe Zusammenfassung Ihres Plans. Sie bildet quasi das Futter für die Situationsanalyse. Die Campaigning-Definition mit der Formel I⁴ dient dazu, die Initial-Idee vollständig zu beschreiben. Füllen Sie nun die leeren Felder der folgenden Tabelle aus. Die Fragen auf der linken Seite müssen nicht alle beantwortet werden. Sie dienen vor allem dazu, Ihnen bewusst zu machen, worum es eigentlich geht, so dass Sie es leichter niederschreiben können.

Intention: • Warum diese Kampagne? Was ist die Absicht dahinter? • Worum geht es eigentlich wirklich dabei? • Warum dieses Thema / Projekt und warum jetzt? • Was soll erreicht werden?	
Zugrundeliegende Information • Welche Idee steckt dahinter? • Wovon gehen wir aus? Welche Informationen, Meinungen, Vorurteile und Annahmen liegen unserer Idee zugrunde? • Ist das Thema / Projekt mit anderen Themen / Projekten verknüpft? • Was haben wir aus früheren Kampagnen/Projekten gelernt, das wir nun beachten sollten? • Was muss sonst noch beachtet werden?	
Zu vermittelnde Information • Welche Informationen / Kernbotschaften sollen vermittelt werden? • Welche Botschaften (und wem) müssen wir unbedingt mitteilen, damit unsere Kampagne zum Erfolg wird?	

Fehlende Information Welche Informationen fehlen noch, um einen richtig guten Plan / eine richtig gute Strategie vollständig entwickelt zu können?	
Interaktion • Wie erreichen wir möglichst viel Interaktion mit unseren Zielgruppen und den wichtigsten Akteuren im Rahmen unserer Kampagne? • Wie können wir unsere Zielgruppen am besten involvieren? Brauchen wir das überhaupt?	
Intervention • Welche Interventionen sind sinnvoll und / oder notwendig? • Was müssen wir noch ganz konkret ändern oder neu schaffen, bauen, entwickeln usw., um die Kampagne lancieren und dann führen zu können?	

Situationsanalyse

Zur Situationsanalyse gehören verschiedene Checklisten bzw. Formulare, die nacheinander ausgefüllt werden, um am Ende die wichtigsten Chancen und Gefahren und die wichtigsten Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Nachdem die Initial-Idee formuliert wurde, dient der nächste Schritt dazu, herauszufinden, wie gut diese Idee überhaupt zu Ihrer Organisation² passt. Denn tut sie das nicht, haben sie schon von Anfang an ein Glaubwürdigkeits- oder Legitimationsproblem.

Bei der Situationsanalyse gehen Sie iterativ und rekursiv vor – zwei Schritte vor und einen zurück, sozusagen. Immer wieder schauen Sie sich das bisher Erarbeitete an und überprüfen, ob diese älteren Ergebnisse mit den neuen Erkenntnissen sind oder nochmals überarbeitet werden müssen. Denn es ist gut möglich, dass sich im Laufe des Prozesses neue Informationen oder Einsichten ergeben, die beim vorherigen Schritt noch nicht berücksichtigt werden konnten.

So gelangen Sie allmählich zu einem abgerundeten und insgesamt in sich schlüssigen Ergebnis, bei dem das Risiko recht gering ist, dass Sie etwas vergessen oder übersehen haben – vorausgesetzt, Sie haben beim Recherchieren und dem Zusammentragen der zugrunde liegenden Informationen nichts übersehen.

² Eine «Organisationen» kann ein Unternehmen, ein Verband, eine NGO, Projektgruppe usw. sein.

Normative Ebene

Jede Organisation besitzt eine Identität, die sich in Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild ausdrückt. Deren Wahrnehmung prägt das Image, das Aussenstehende von der Organisation haben. Den Kern der Identität beschreiben Sie am besten, indem Sie festhalten, welche Leidenschaften und Werte die Organisation intern prägen, wofür sich die Mitarbeitenden wirklich begeistern. Damit eng zusammen hängt das Bild einer idealen Zukunft – so ideal, dass sie meist hundertprozentig nicht erreichbar ist. Wir nennen dies die Vision. Weil eine Vision utopisch ist, kann man höchstens einen Beitrag zu ihrer Verwirklichung leisten. Diesen Beitrag nennen wir die Mission.

Im folgenden beantworten Sie Fragen zu diesen Leidenschaften (Passion), Vision und Mission. Achten Sie dabei darauf, dass Ihre Vision auch nach aussen kommuniziert werden kann. Versuchen Sie die Vision so zu formulieren, dass sie einen Nutzen für die ganze Gesellschaft stiftet, so dass sich auch Aussenstehende damit identifizieren können. Dann werden diese Sie auch gerne bei Ihren Zielen unterstützen.

Passion: Aufgrund welcher Leidenschaften wurde die Organisation, die hinter der Kampagne steht, gegründet, welche Leidenschaften treiben sie heute noch an?	
Vision: Wie lautet die Vision – das ideale Bild einer perfekten Zukunft – unserer Organisation? Das Bild einer Zukunft, wie sie besser nicht sein könnte?	
Mission: Welche grundsätzlichen Aufgaben verfolgt unsere Organisation, um die Vision anzustreben? Welchen Beitrag möchten und können wir leisten?	
Was folgt aufgrund dieser Überlegungen für die Kampagnenplanung und für die Strategie?	

ANSATZ™-Analyse

Nachdem die Corporate Identity im Zusammenhang mit der Initial-Idee analysiert wurde, ist es wichtig, sich einen Überblick über die relevanten Akteure und das Umfeld zu verschaffen. Dazu dient die ANSATZ-Analyse.

Sie ist, wie es der Name schon sagt, eine ansatzweise Analyse. Trotzdem liefert sie oft wichtige Hinweise für Sofortmassnahmen und direkte Implikationen für den ersten Strategieentwurf. Sie eignet sich auch für Grobanalysen in Situationen, die rasches Handeln erfordern.

Das Ergebnis einer ANSATZ-Analyse ist oft eine grosse Menge an Informationen, die nur grob strukturiert sind. Sie bilden den Rohstoff für die anschliessende SWOT-Analyse mit Hilfe der Checkliste der Strategischen Campaigning Positionen (SCP) und von Szenarien.

Das Raster der ANSATZ-Analyse kann aber auch eine wichtige Inspirationsquelle für Aktionsideen sein. Machen Sie sich zum Beispiel über mögliche und sinnvolle Erweiterungen des Terrains Gedanken. Sie entdecken ziemlich sicher Chancen, an die Sie sonst nicht gedacht hätten.

Beim Ausfüllen der folgenden Tabelle liefern Ihnen die Checklisten in Anhang A und B weitere Hinweise, damit Sie nichts vergessen.

Stichwort	Brainstorming-Resultate
Akteure Welche Akteure haben einen (positiven oder negativen) relevanten Einfluss auf den Erfolg unseres Vorhabens? Bsp. Medien, Konkurrenten, Politik, Zivilbevölkerung, Wirtschaft, usw.	
Nutzen (-potenziale) Welcher Akteur bringt wem welchen Nutzen? Was bringt es uns und anderen, wenn wir einsteigen? Wer hat welchen Nutzen von einem Erfolg oder Scheitern unseres Vorhabens? Bsp. Gesellschaftlicher Nutzen, wirtschaftlicher Nutzen, persönlicher Nutzen, usw.	

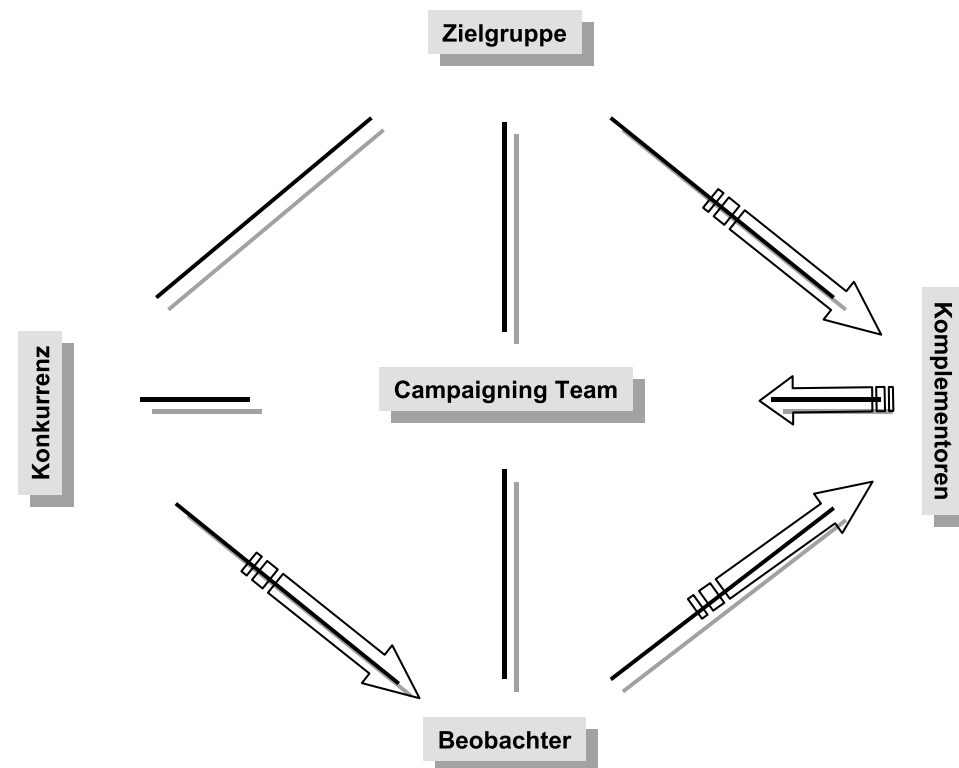
Stichwort	Brainstorming-Resultate
Spielregeln Welche Spielregeln müssen wir beachten? Wie sieht die aktuelle Situation aus? In welchen Umfeld bewegen wir uns? Bsp. Politische/rechtliche Vorgaben, gesellschaftliche Strukturen, Gewohnheiten und Verhaltensmuster, allgemeiner Umgang mit der Thematik, usw.	
Anschauungen Welche Auffassungen und Meinungen zum Thema sind vorgegeben? Welche Vorurteile, Gerüchte, Fehlinformationen und Missverständnisse können wir nicht ignorieren? Bsp. Weltanschauungen, Ansichten, Auffassungen, Meinungen, Vorurteile, usw.	

Stichwort	Brainstorming-Resultate
Terrains Auf welchen Spielfeldern bewegen wir uns? Welche Themen erzeugen Spannungsfelder? Welche geografischen Regionen sind Relevant? Welche Märkte sind relevant? Bsp. Umweltschutz, Vereine, Soziale Medien, internationale Organisationen, Parlamentssitzungen, usw.	
Ziele, Zwecke Wer hat welche Ziele? Bsp. Bewusstsein schaffen, Neukunden gewinnen, Umsatzwachstum, politischer Diskurs beeinflussen, usw.	

Die Ansatz-Analyse vervollständigen

Sie können die Akteure zusätzlich in verschiedene Kategorien und Segmente einteilen. Häufig verwendete Segmente sind: Wirtschaft, Politik, Medien, Soziales, Juristisch und Kultur. Wenn Sie dies tun, merken Sie eher, ob Sie beim letzten Schritt vielleicht wichtige Akteure vergessen haben.

So wie man Fahrzeuge nach ihrer Farbe, ihrem Antriebssystem oder ihrem Verwendungszweck kategorisieren kann, gibt es auch bei den möglichen Akteuren unterschiedliche Arten der Kategorisierung bzw. Segmentierung. Die folgende Arena kategorisiert die Akteure im Hinblick auf das Ziel. Zielgruppen müssen Sie bewegen, Konkurrenten (behindern die Zielerreichung) demotivieren, Komplementoren (unterstützen die Zielerreichung durch ihr normales Verhalten, oft unbewusst) zu Verbündeten machen und Beobachter im Auge behalten. Anhang K enthält weitere Erläuterungen.

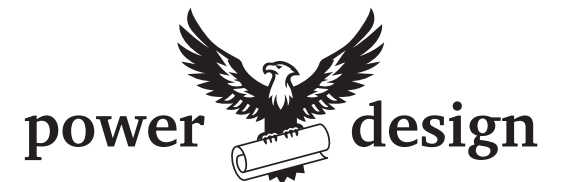




**Bei Mr. Campaigning
kreieren wir PowerDesign**

Campaigning + Grafik

Denn beim Campaigning geht es immer darum, mehr Einfluss zu bekommen, mehr Power. PowerDesign ist die einzigartige Kraft durch Vielfalt, kombiniert mit Erfolg und Strategie. Von der Projektierung bis zum fertigen Produkt... zaubert PowerDesign mit Leidenschaft massgebliche Marken hervor, die ihrem Besitzer mehr Macht im Markt verschaffen.



Mr. Campaigning AG
Überlandstrasse 18
8953 Dietikon

+41 44 440 44 10
Schreiben Sie uns
design@mrcampaigning.com

Szenarien (Chancen-Gefahren-Analyse)

Szenarien dienen dazu, sich auf Unerwartetes vorzubereiten, auf Situationen, in denen heute gültige Trends plötzlich enden oder umkehren. Denn auch scheinbar stabile, langfristige Trends und Prognosen können von einem Tag auf den anderen zu Bruch gehen, verursacht durch kleine Viren wie SARS-CoV-2 oder durch Terroranschläge wie am 11. September 2001. Szenarien sind deshalb keine Prognosen oder Vorhersagen. Stattdessen beschreiben sie theoretisch mögliche Zukunftsbilder unabhängig von deren Wahrscheinlichkeit.

Es geht dabei darum, mit Hilfe von Fakten und Phantasie das scheinbar Unplanbare doch noch einzuplanen. Dazu identifizieren Sie zuerst die wichtigsten Faktoren, die einen Einfluss auf die Zukunft haben können. Man nennt sie Einflussfaktoren. Beispiel sind: wichtige Entwicklungen in Nachbarländern, das mediale Interesse an einem Thema, das Wetter oder die wirtschaftliche Situation. Jeder Einflussfaktor kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Das Wetter kann zum Beispiel heiss oder kalt sein. Nutzen Sie Ihre Phantasie, um sich für jeden Einflussfaktor verschiedenste Ausprägungen zu überlegen. Anschliessend kombinieren Sie die denkbaren Ausprägungen der Einflussfaktoren kreativ miteinander, so dass sich daraus unterschiedliche Bilder der Zukunft ergeben.

Derartige Szenarien helfen, eine robustere Planung zu machen, die besser mit den Eventualitäten der Zukunft fertig wird. Bei «Überraschungen» helfen Szenarien, auch in extremer Zeitnot fundierte Entscheidungen über Sofortmassnahmen zu treffen, die nicht einen Rattenschwanz an weiteren Problemen nach sich ziehen.

Der Schlüssel zur erfolgreichen Szenariotechnik liegt im Austausch mit möglichst vielen Experten, in der fundierten Kenntnis der Ausgangslage und der relevanten Einflussfaktoren, und schliesslich auch in der Phantasie Ihres Teams.

Entwickeln Sie Szenarien, indem Sie:

1. zuerst das zu analysierende System³ präzise definieren und es gegen sein Umfeld abgrenzen,
2. die wichtigsten Einflussfaktoren⁴ für die weitere Entwicklung dieses Systems bestimmen,
3. danach die möglichen Ausprägungen⁵ der verschiedenen Einflussfaktoren beschreiben (z.B. für den Worst Case: die schlimmsten Ausprägungen),
4. diese Ausprägungen der verschiedenen Faktoren miteinander kombinieren,
5. so, dass sie logisch, plausibel und in sich konsistent sind
6. am Ende jedem Szenario einen gut beschreibenden Titel geben.

Wenn die Szenarien beschrieben sind, identifizieren Sie die Chancen und Gefahren, die in jedem Szenario enthalten sind.

Unter den vielen möglichen Einflussfaktoren wählen Sie vor allem diejenigen aus, die Sie selbst am wenigsten beeinflussen können. Denn die, die Sie leicht beeinflussen können, sollten Sie gemäss dem Strategischem Campaigning Grundsatz Nr. 2 «Die Agenda kontrollieren» auf keinen Fall dem Zufall überlassen, sondern dafür sorgen, dass sie sich «wie gewünscht» entwickeln.

Bei den beeinflussbaren Einflussfaktoren können Sie selbst bestimmen, in welche Richtung sich die Zukunft entwickelt, und es wäre ein unverzeihlicher Fehler, dies nicht zu tun. Somit bleiben dem Zufall «nur» noch die von Ihnen nicht oder kaum zu beeinflussenden Faktoren. Unter diesen suchen Sie sich nun diejenigen heraus, die die grösste Hebelwirkung (siehe Anhang L) auf die zukünftige Entwicklung derjenigen Terrains haben, die für Ihren Erfolg am relevantesten sind. Beispielsweise haben Sie keinerlei Einfluss auf die allgemeine Konjunktur, während deren Entwicklung einen sehr grossen Einfluss auf Ihren Erfolg haben kann.

Die Szenarien ergeben aufgrund der Chancen und Gefahren Hinweise für die Strategie und Massnahmenplanung.

Achten Sie darauf, dass Sie die Einflussfaktoren neutral formulieren. (Anstatt «Konjunktureinbruch» schreiben Sie nur «Konjunktur», anstatt «Öffentliche Angriffe» nur «Verhalten der Öffentlichkeit» und anstatt «kalt» nur «Temperatur».)

³ Das System kann ein Land sein, eine Region, die Gesamtheit der Diskussionen zu einem bestimmten Thema, die politische Landschaft, die Population der Wählerinnen und Wähler, ein Marktsegment, eine Technologie, eine Branche usw.

⁴ Einflussfaktoren werden immer neutral formuliert. Beispiel: Temperatur (und NICHT hohe Temperatur); siehe auch nächste Fussnote

⁵ Beispiel: wenn die Temperatur der Einflussfaktor ist, dann ist hoch / warm eine Ausprägung davon, ebenso niedrig / kalt. Farbe kann ein Einflussfaktor sein, Rot wäre dann eine mögliche Ausprägung davon.

Die wichtigsten, kaum zu beeinflussenden Einflussfaktoren (heute und in Zukunft)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Bei ungenügender Kenntnis dieser Einflussfaktoren und ihres Zusammenspiels, insbesondere wenn dieses sehr komplex ist, empfiehlt sich an dieser Stelle die Anwendung des Sensitivitätsmodells von Frederic Vester (Bsp.: <http://www.terrorismanalysts.com/pt/index.php/pot/article/view/323/html>) bzw. einer Cross-Impact Analyse (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wechselwirkungsanalyse>) oder/und einer Einflussmatrix ([https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_\(Vester\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Papiercomputer_(Vester))), um die wichtigsten Einflussfaktoren zu identifizieren. Deshalb gehört für Campaigner das Vernetzte Denken zu einer der zu Beginn erwähnten fünf Kerndisziplinen.

Business As Usual Szenario

Für das Business As Usual Szenario beschreiben Sie die wahrscheinlichsten Entwicklungen der einzelnen Einflussfaktoren unter der Prämisse, dass es keine grossen Abweichungen gegenüber den aktuellen Trends gibt. Business As Usual kann sowohl mit dem Worst Case als auch mit dem Best Case identisch sein. Allgemein müssen Szenarien plausibel und in sich logisch sein. Um den Unterschied zu verstehen, schauen Sie sich Science Fiction an, zum Beispiel «Star Trek». Diese Geschichten sind alle in sich weitgehend logisch, es ist aber nicht sehr plausibel anzunehmen, dass es tatsächlich eines Tages gelingen wird, Menschen durchs All zu beamen.

Nicht vergessen: Geben Sie den Szenarien anschauliche, selbsterklärende und verständliche Namen.

Was passiert, wenn wir nichts unternehmen, wie entwickelt sich die Situation dann?

Worst Case Szenario

Nachdem Sie so die wichtigsten Einflussfaktoren bestimmt haben, suchen Sie sich für das Worst Case Szenario die schlimmste Kombination der möglichen Ausprägungen aus.⁶ Jetzt dürfen Sie so richtig schwarzmalen. Dieses Szenario wird zu Ende gedacht, damit alle damit zusammenhängenden negativen Faktoren berücksichtigt werden können.

Wie sieht das negativste aller möglichen Zukunftsbilder aus?

⁶ Wie oben schon erwähnt, geht es nicht um den Fall, dass Sie nichts unternehmen, denn das wird schon durch das Business As Usual Szenario abgedeckt. Sie unternehmen etwas und «alles geht schief» – darum geht es hier.

Best Case Szenario

Für das Best Case Szenario suchen Sie die für Sie günstigsten Ausprägungen der Einflussfaktoren. Es geht darum, wie die Zukunft aussieht, wenn Sie Ihr Ziel «und noch viel mehr» erreicht haben. Bleiben Sie aber unbedingt realistisch, um nicht mögliche Gefahren zu unterschätzen.

Wie sieht die Zukunft aus, wenn alles viel besser kommt, als wir heute denken?

Die drei Szenarien, die Sie nun entwickelt haben, liefern den Inhalt für die Chancen und Gefahren in der SWOT-Tabelle weiter unten.

SCP-Analyse

Die Strategischen Campaigning Positionen (SCP) sind Eigenschaften der aktuellen Situation, die für den Erfolg Ihrer Unternehmung entscheidend sind, die Sie aber kaum beeinflussen können. Zum Beispiel ist es enorm wichtig, ein motiviertes und gut ausgebildetes Team zu haben, aber ob man es hat oder nicht lässt sich nicht so schnell ändern.

Die Strategischen Campaigning Positionen (SCP) entsprechen somit den Voraussetzungen, unter denen eine Kampagne stattfindet. Sie beschreiben, womit eine Kampagne geführt werden kann und dienen als Checkliste für die Stärken-Schwächen-Analyse.

Ob eine Eigenschaft eine Stärke oder eine Schwäche darstellt oder irrelevant ist, hängt immer davon ab, was Sie erreichen wollen. Der beste Grafiker der Welt in Ihrem Team nützt Ihnen nichts, wenn Sie nur mit Text arbeiten. Welche SCP am wichtigsten sind, hängt also von Ihren Zielen und dem Umfeld ab. «Motivation, Engagement und Leistungsniveau», «Legitimation & Glaubwürdigkeit» sowie «Corporate Communications Context» sind immer sehr wichtig.

Die Checkliste der Strategischen Campaigning Positionen ist so allgemein formuliert, dass bei der Analyse gelegentlich Doppelspurigkeiten auftreten. So können Sie das Know-how eines Teams sowohl unter dem Stichwort «Team» als auch beim «Wissen» einordnen. Die Möglichkeit solcher Doppelspurigkeiten ist bewusst und gewollt. Sie gibt mehr Sicherheit, dass wichtige Faktoren nicht vergessen oder übersehen werden.

Die einzelnen Strategischen Campaigning Positionen sind im Anhang G noch etwas detaillierter aufgeführt. Um damit arbeiten zu können, ist der folgende Schlüssel anzuwenden. Beantworten Sie zu jeder SCP die folgenden 3 Fragen:

1. Was ist in unserem Fall konkret mit «SCP Nr. xy» gemeint?
2. Was davon haben wir beziehungsweise was lässt sich positiv zu dieser Position vermerken?
3. Was davon fehlt uns beziehungsweise was ist negativ zu dieser Position zu vermerken?

Nach Beantwortung dieser drei Fragen ziehen Sie pro SCP Bilanz und vergeben eine bestimmte Anzahl Punkte, um zu bewerten, wie gut die jeweilige Position erfüllt ist – im Hinblick auf das, was für die Zielerreichung benötigt wird.

Achtung: auch externe Faktoren können eine Stärke oder Schwäche (der Gesamtsituation) darstellen. Es geht hier also nicht nur um interne Eigenschaften, sondern um alle Eigenschaften der Situation, die der eigenen Organisation eine Stärke oder eine Schwäche verschaffen.

Geben Sie diese Punkte in ein Koordinatensystem ein, erhalten Sie eine Stärken-Schwächen-Kurve, die Ihnen Ihre grössten Stärken und Schwächen auf einen Blick zeigt.

Natürlich können Sie solche Analysen noch beliebig verfeinern, erweitern und vertiefen, wofür in der Betriebswirtschafts- und der Marketinglehre auch zahlreiche Modelle entwickelt wurden. Die Checkliste der SCP bietet den Vorteil, dass Sie Ihnen die freie Entscheidung lässt, wie tief Sie bei der Analyse gehen wollen. Sie können Sie für eine Grobanalyse einsetzen, die Sie während einer halben Stunde im Zug machen.

Sie können Sie aber auch als Bezugsrahmen für wirklich intensive Marktforschungen, Befragungen, Recherchen, Benchmarking usw. nehmen. Dann erhalten Sie zu jedem Punkt wahrscheinlich eine grosse Menge an Informationen, die Sie anschliessend zielrelevant zusammenfassen. Auch dann erhalten Sie ein Profil, das Ihnen auf einen Blick die grössten Chancen und die grössten Schwächen aufzeigt.

Beachten Sie bei der Analyse immer auch noch die Potenziale. Wie an anderer Stelle dargelegt, sind stets auch die Szenarien der Zukunft zu berücksichtigen. So kann es sein, dass Sie zwar über sehr gute Kontakte zu Webdesignern verfügen, dass Sie diese heute aber noch nicht brauchen. In 5 Jahren hingegen werden diese Partner eine Schlüsselrolle für Ihren Erfolg spielen. Sie stellen dann eine heute noch weniger relevante Stärke dar, die aber dennoch gepflegt und eventuell sogar ausgebaut werden muss. Verwechseln Sie dies nicht mit Chancen. Sie haben diese Kontakte schon heute und können darauf bauen.

Wie anfangs schon beschrieben, kommt man mit jeder Analyse, zu weiteren Erkenntnissen. Deshalb sollten Sie nach der Durchführung dieser Analyse die drei Szenarien nochmals überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Arbeitsklima und -kultur		
Motivation, Engagement und Leistungsniveau Bsp. Persönliche Motivation, wirtschaftliche Motivation, usw.		
Werte und Verhaltensmuster Bsp. Gesellschaftliches Wertesystem, persönliche Verhaltensmuster, usw.		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Geschwindigkeit & Flexibilität Bsp. Marktentwicklung, Flexibilität innerhalb von Team, usw.		
Mobilisierungsvermögen bzw. Schlagkraft Bsp. Grösse und Wichtigkeit der Organisation, Reaktion der Zivilbevölkerung, usw.		
Durchsetzungsvermögen Bsp. Einflussmöglichkeiten der Organisation, vorhandene Druckmittel, usw.		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Positionierung		
Corporate Communications Context (Positionierung im Umfeld)		
Bsp. Externe Wahrnehmung der Organisation/Kampagne, usw.		
Terrains		
Bsp. Internationale Entwicklung, Marktbewegungen, Entwicklung anderer Vereine und Verbände		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Legitimation & Glaubwürdigkeit Bsp. Wird das Vorhaben als legitim betrachtet? Usw.		
Öffentliches Gewicht Bsp. Beeinflusst die Kampagne den öffentlichen Diskurs?		
Nutzenpotential & Identifikations-Möglichkeiten Bsp. Bringt das Vorhaben für anderen Akteuren einen Nutzen? Usw.		
Professionalität		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Atmosphäre (Stimmung im Umfeld) Bsp. Stimmung im Umfeld gegenüber den verschiedenen Akteuren, Akzeptanz der Leitidee, des Themas, der Produkte, usw.		
Planungs- und Koordinationssysteme		
Aufbauorganisation (Strukturregelung) Bsp. Organisatorische Einheiten, Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, usw.		
Ablauforganisation (Prozessregelung) Bsp. Regelung der Kommunikation, Planung, Koordination, usw.		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Planungssysteme Bsp. Frühwarnsysteme, Projektplanungssysteme, Wochen-, Monats-, Jahresplanungssysteme, usw.		
Ressourcen		
Wissen Bsp. Sachkompetenz/ Expertenwissen (themenbezogen), Führungskompetenz, usw.		
Team Bsp. Partner, Netzwerke, Stellenprozente, Wissen, Führungs- und Sozialkompetenzen, Kreativität; Konstellation & Zusammensetzung, usw.		

Strategische Campaigning Position™	Positiv zu vermerken	Negativ zu vermerken
Geld & Zeit		
Infrastruktur & Rohstoffe Bsp. Gebäude, technische Ausrüstung, Datenbanken, usw.		
Instrumentarium Bsp. Webseite, Newsletter, usw.		
Vernetzung und Beziehungspflege Bsp. Kontakte zu Entscheidungsträgern, Multiplikatoren, den Medien oder wichtigen JournalistInnen, usw.		

SWOT-Tabelle

Blicken Sie nun zurück auf die Szenarien und die SCP-Analyse. Welche Chancen, Gefahren, Stärken und Schwächen ergeben sich daraus? Der Unterschied zwischen Chancen und Stärken und zwischen Schwächen und Gefahren ist die Sicherheit, mit der man sagen kann, dass etwas existiert oder passiert.

Alles, was man nur vielleicht zu seinen Gunsten nutzen kann, worauf man aber keinen Einfluss hat, ist eine Chance. Was man sicher gut zur Zielerreichung nutzen kann, ist eine Stärke (eine eigene Stärke oder eine Stärke der Situation). Analog gilt dies für Schwächen und Gefahren.⁷

Es ist hilfreich, Stärken nicht mit Chancen zu verwechseln. Denn über Stärken denken wir anders, als über Chancen. Stärken können wir sofort einsetzen und nutzen, bei Chancen warten wir gerne ab, ob noch etwas passiert. Der Strategische Campaigning Grundsatz Nr. 4 besagt nicht umsonst, dass Sie auf Ihren Stärken aufbauen sollen. Nutzen Sie Ihre Stärken und warten Sie nicht auf Chancen!

Listen Sie nun die vier wichtigsten Stärken, die vier wichtigsten Schwächen, die vier wichtigsten Chancen und die vier wichtigsten Gefahren im folgenden Portfolio auf. Diese fliessen nachher direkt in die Strategie ein.

⁷ In anderen Modellen wird der Unterschied definiert, indem man sagt Stärken und Schwächen sind «intern», Chancen und Gefahren «extern». Das macht aber eigentlich keinen Sinn, denn im Hinblick auf die Sicherheit vertraulicher Daten geht die grösste Gefahr von internen Mitarbeitern aus und diese sind definitiv nicht extern der Organisation anzusiedeln.

Stärken	Schwächen
Chancen	Gefahren

Nachdem Sie dies ausgefüllt haben, gehen Sie nochmals ganz an den Anfang. Würden Sie mit dem Wissen, dass Sie sich im Rahmen der Analyse nun erworben haben, alles wieder genau gleich schreiben? Wenn nicht, passen Sie den bisherigen Text an und wiederholen dies so oft, bis alles in sich stimmig und rund ist. Überprüfen Sie insbesondere, ob Ihre Idee auch wirklich gut zu Ihrer Corporate Identity passt.

Strategische Ebene

Die strategische Ebene befasst sich mit der Erreichung der langfristigen und mittelfristigen strategischen Ziele. Diese werden oft auch als Meilensteine auf dem Weg zur Vision gesehen. Ein Ziel ist dann strategisch, wenn es weitreichende Folgen gibt, je nachdem ob man es erreicht oder nicht.

Ein Ziel ist ein eindeutig definierter Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft, den wir durch unser Handeln erreichen wollen, dessen Erreichung wir aber auf Grund von Faktoren ausserhalb unserer Einflussmöglichkeiten nicht garantieren können. Darin, dass wir nicht wissen, ob wir es schaffen, liegt der Unterschied zu einer Massnahme. Eine Massnahme können wir einfach umsetzen, ohne hoffen zu müssen, dass es klappt.

Strategische Evaluationsplanung setzt voraus, dass Ziele messbar formuliert bzw. messbar gemacht werden und verhindert deshalb Zielformulierungen, die zwar vielleicht schön klingen, aber letzten Endes nicht überprüft werden können (siehe Anhang I).

Nur allzu leicht passiert es, dass wir Ziele formulieren, die aber gar nicht beschreiben, worum es uns eigentlich oder wirklich geht. Oft wird vergessen, wieso man etwas eigentlich erreichen will. Deshalb habe ich die folgenden Fragen zusammengestellt und schlage vor, dass Sie sie für jedes Ziel, das Sie nennen, beantworten:

1. Beschreibt das formulierte Ziel wirklich, was ich erreichen will?
2. Würde ich meinen Job darauf verwetten?
3. Was wäre, wenn die Zielformulierung falsch wäre – wie würde ich das Ziel dann anders formulieren?
4. Wie lautet das Gegenteil dieser Zielformulierung?

Ziele sollten zudem so formuliert sein, dass sie zu Bestleistungen anspornen und Ihr Team und auch Sie selbst so richtig motivieren können. Sie sollten bei Zielerreichung möglichst viele neue Optionen oder Synergien ermöglichen. Und sie müssen systemkonform sein. Das bedeutet, sie müssen zu den anderen Zielen der Organisation, zu ihren Spielregeln, ihrer Identität, ihren Stärken und Schwächen, Chancen und Gefahren passen. Um zu überprüfen, ob Ihre Ziele diesen Ansprüchen genügen, gibt es das LACKMUS-Raster im Anhang J.

Jede Kampagne sollte nur ein einziges Ziel haben, das so genannte **Hauptziel**. Das bedeutet nicht, dass es nicht noch andere Ziele gibt, die nachher noch erreicht werden sollen. Das wären dann die **übergeordneten Ziele**. Auch die in einer Vision enthaltenen Ziele sind in diesem Sinne übergeordnete Ziele. Ziele auf dem Weg zum Hauptziel, beziehungsweise Voraussetzungen, die zuerst geschaffen werden müssen, bevor man das Hauptziel erreichen kann, nenne ich **Zwischenziele**.

Ziele-Katalog – die Liste der anzustrebenden Veränderungen

Beschreiben Sie nun, was Sie erreichen möchten und welche Veränderungen beziehungsweise Zwischenziele dazu auf den verschiedenen unten genannten Gebieten (Finanzen, Markt, Prozesse und Potentiale) notwendig sind.

Wie lautet das Hauptziel der Kampagne / des Projekts? (Nur ein Ziel benennen!)	
Welche übergeordneten Ziele sollen unterstützt werden, indem das Hauptziel erreicht wird?	
Welche finanziellen Voraussetzungen (Zwischenziele) müssen geschaffen werden, damit das Hauptziel erreicht werden kann?	(Stichworte für Finanz-Ziele: Umsatz, Cash-Flow, Liquidität, ebit, Wochenziele, Wachstum, Gewinn, Rentabilität, Preise, Amortisationen, Kosten, Preis-Leistungsverhältnis, Vermögensentwicklung, Produktivität, Kosten-Nutzen-Verhältnis, ...)

Welche Voraussetzungen (Zwischenziele) müssen im Markt geschaffen werden, damit das Hauptziel erreicht werden kann?	(Stichworte für Markt-Ziele: Image und Reputation, Bekanntheit, Wissen, Verhalten, Markt- bzw. Kundenanteile, Kundentreue, Angebote, Kundenbeziehungen, Käuferfahrungen, geografische Verbreitung, Vernetzung, ...)
Welche Voraussetzungen (Zwischenziele) müssen bei internen Prozessen geschaffen werden, damit das Hauptziel erreicht werden kann? (siehe auch Anhang C)	(Stichworte für Prozess-Ziele: Kommunikation, Teamwork, Kapazitätsmanagement, Ablauforganisation, Reaktionszeiten, Verkauf, Kennzahlenerfassung, Krisenmanagement, Effizienz, Time-To-Market, ...)

Welche Voraussetzungen (Zwischenziele) müssen in den Bereichen Wissen, Qualität, Innovation und Teamentwicklung (=Potentiale) geschaffen werden, damit das Hauptziel erreicht werden kann?	(Stichworte für Potential-Ziele: Wissen und Kompetenzen, Qualitäten, Aufbauorganisation, Verbesserungsideen, Teamleistung, Lernziele, Personalentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Weiterbildung, Empowerment, Infrastruktur und Rohstoffe, Produkt- und Serviceeigenschaften,...)
Gibt es weitere, wünschenswerte/erstrebenswerte Ziele, die zusätzlich erreicht werden könnten, aber nicht unbedingt notwendig sind? (Nebenwirkung)	
Gibt es weitere Veränderungen, die bei Erreichung des Hauptziels so oder so ausgelöst werden, aber nicht unbedingt notwendig sind? (Folgewirkung)	

Balanced Scorecard

Geben Sie jedem Zwischenziel einen erklärenden Namen oder eine Bezeichnung und listen Sie diese nun in der folgenden Tabelle auf.

Markt-Ziele	Finanz-Ziele
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.
Potential-Ziele	Prozess-Ziele
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Zielgruppen

Die Zielgruppen sind all jene, die uns bei der Zielerreichung helfen sollen. Sie stellen eine Teilmenge der vollständigen Liste der für ein Unternehmen relevanten Akteure dar. Welche Akteure müssen Sie mobilisieren, um Ihre Ziele zu erreichen?

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	11. _____
6. _____	12. _____

Zielgruppen-Ziele-Matrix

Weisen Sie in der Zielgruppe-Ziele-Matrix, die definierten Ziele den entsprechenden Zielgruppen zu. Aufgrund dieser Matrix lässt sich evaluieren, welche Zielgruppen die wichtigsten sind. Die Matrix bietet dann die Grundlage für den Massnahmenplan. Welche Zielgruppe braucht es für welches Ziel? (Passende Felder ankreuzen)

Zielgruppen Ziel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Instrumentarium

Unter dem Stichwort Instrumentarium listen Sie die wichtigsten Instrumente auf, die während der Gültigkeit der Strategie zum Einsatz kommen. Beschränken Sie sich auf die Instrumente mit der grössten Hebelwirkung, deren Anwendung für Sie mit dem geringsten Aufwand verbunden ist. Für diese Priorisierung wenden Sie die Priorisierungsmatrix (siehe Anhang L) an.

Sie stellen vielleicht fest, dass Sie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln nicht alle genannten Ziele erreichen können. Dann besteht die Kunst darin, die Ziele anzupassen, indem Sie sie entweder in weitere, erreichbare Zwischenziele unterteilen, zusätzliche Zielgruppen mobilisieren oder nach erreichbaren Alternativen suchen. Oft helfen hier Phantasie und Improvisationsvermögen weiter, denn nicht immer braucht es für anspruchsvolle Ziele auch einen grossen Ressourceneinsatz. Finden Sie einen Hebelansatz, durch den Sie mit wenig Ressourcen viel erreichen. Nachdem Sie die Ziele nun überarbeitet haben, bestimmen Sie noch einmal die richtigen Mittel. Unter Umständen durchlaufen Sie diesen Kreis mehrmals, bis Ziele, Zielgruppen und Mittel vollständig aufeinander abgestimmt sind.

Mit welchen Mitteln bewegen wir unsere Zielgruppen dazu, zu tun, was wir von ihnen erwarten? (S. Anhang D: Toolbox)

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	11. _____
6. _____	12. _____

Zielgruppen-Instrumente-Matrix

Bitte weisen Sie in der Zielgruppen-Instrumenten-Matrix, die definierten Instrumente den entsprechenden Zielgruppen zu. Aufgrund dieser Matrix lässt sich evaluieren, auf welche Instrumente Sie sich für die Zielerreichung am meisten fokussieren müssen. Welches Instrumentarium (Tool) braucht es für welche Zielgruppe? (Passende Felder ankreuzen)

Zielgruppen Tool	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Die 14 Strategischen Campaigning Grundsätze

Die Strategischen Campaigning Grundsätze sind ein Set strategischer Spielregeln, die Orientierung bei der Wahl der richtigen Projekte, Taktiken und Massnahmen geben. Sie beschreiben, wie eine Kampagne geführt wird. Als Checkliste dienen sie der Orientierung bei der Entscheidungsfindung. Im Unterschied dazu umfassen die Strategischen Campaigning Positionen die Voraussetzungen, unter denen Sie starten bzw. das, «womit» Sie beim Campaigning arbeiten können, was Ihnen überhaupt zur Verfügung steht.

Bei jeder Kampagne orientieren Sie sich an gewissen Grundsätzen. Neben den Strategischen Campaigning Grundsätzen, die immer gelten, sind dies noch spezifischere Grundsätze je nach Kampagnenziel und Umfeld.

Listen Sie im Folgenden auf, wie die strategischen Campaigning Grundsätze für Ihre Kampagne relevant sein können.

Grundsatz / Stichwort	Interpretationen
1. Polarisieren, profilieren, positionieren Bsp. Erzeugung von Spannungsfeldern, Emotionalisieren der Vision, sich unverwechselbar positionieren, usw.	
2. Die Agenda kontrollieren Bsp. Initiative ergreifen, nichts dem Zufall überlassen, zuerst planen, dann handeln, die Schritte des Gegners erraten, usw.	

Grundsatz / Stichwort	Interpretationen
3. Konzentration der Kräfte Bsp. Prioritäten setzen, pro Kampagne/Projekt nur ein Ziel, ineffiziente Streuwirkung vermeiden, usw.	
4. Aufbauen auf bestehenden Stärken Bsp. Stärksten SCP ermitteln, darauf aufbauen, pflegen und ausbauen, usw.	
5. Flexibilität pflegen Bsp. Im Handeln flexibel bleiben, Chancen spontan ergreifen, rollende Planung bei permanenter Situationsanalyse, usw.	
6. Hartnäckigkeit und Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung Bsp. Präzise Strategieformulierung, strategisch denken und vorgehen, die Strategie mit eiserner Disziplin umsetzen, usw.	

Grundsatz / Stichwort	Interpretationen
7. Wirkungsorientierung und Abstimmung von Zielen und Mitteln Bsp. Rückwärtsplanen, nur das anstreben, was wirklich umsetzbar ist, Wahl der effektivsten Mittel, usw.	
8. Ausnützung von Synergien und Multiplikationseffekten Bsp. Akteure zu überzeugten Anhängern machen, Eigendynamik entwickeln, Dominoeffekt auslösen, usw.	
9. Achtsamkeit und Weitsicht Bsp. Permanente Situationsanalyse, kurz-, mittel- und langfristige Folgen erahnen, richtig zuhören, usw.	
10. Unité de doctrine Bsp. Klarheit über Ziele schaffen, alle ziehen am gleichen Strang in die gleiche Richtung, gemeinsam Vereinbarungen treffen, usw.	

Grundsatz / Stichwort	Interpretationen
11. Effizienz und Einfachheit Bsp. Ressourceneffizienz, Komplexität reduzieren, pragmatisch arbeiten, usw.	
12. In Szenarien denken Bsp. Nicht blind auf Trends und Prognosen vertrauen, Interdependenzen beachten, Gesamtzusammenhang berücksichtigen, usw.	
13. Erfolgsgrundsätze der Kommunikation beachten Bsp. Zielgruppenorientierung, Widersprüche vermeiden, bei der zentralen Botschaft bleiben, usw.	
14. Goldene Brücken bauen Bsp. Echte Mehrwerte erzeugen, emotionale Anreize schaffen, die Grenzen des Zumutbaren nicht überschreiten, usw.	

Gibt es weitere, wichtige Leitwerte für die Kampagne?

Erfolgspositionen und -potentiale

Hier listen Sie auf,

- auf welchen Stärken Sie aufbauen und was das für Ihr Unternehmen in der Umsetzung bedeutet.
- wie Sie mit den Schwächen Ihres Unternehmens – oder Ihren eigenen – umzugehen planen (damit leben, kompensieren oder in Stärken umwandeln).
- wie Sie mit welchen Chancen und Gefahren umzugehen planen.

Halten Sie in der Strategie auch fest, welche Chancen sich ergeben könnten und wie sie sich optimal darauf vorbereiten zuzupacken, wenn sie tatsächlich eines Tages eintreten. Für jede Chance sollten Sie sich im Vorfeld schon überlegt haben, wie Sie sie am besten packen können. Das Gleiche gilt für Gefahren. Sollte eine heute schon als möglich erachtete Gefahr eintreten, von der Sie aber noch nicht wissen, ob, wann und wo sie wirklich zuschlägt, verschaffen vorbereitete Krisenmanuals den vielleicht entscheidenden Zeitvorteil, weil sie nicht alles von vorne durchdenken müssen.

Es kann durchaus sein, dass die Beschäftigung mit diesen Themen sich in veränderten Zielen, bei den Instrumenten, bei Grundsätzen oder an anderer Stelle der Strategie niederschlägt. Dann macht es auch nichts, wenn zum Schluss an dieser Stelle gar nichts mehr steht.

Wie wir mit den wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren umgehen

Stärke	Umgang damit
Schwäche	Umgang damit
Chance	Umgang damit
Gefahr	Umgang damit

Terrains

Campaigning findet auf Terrains statt – inhaltlich auf Themengebieten und physisch auf geographischen Gebieten. Auch die unterschiedlichen Schnittstellen zu den Zielgruppen gehören zu den Terrains, auf denen man sich bewegt. In diesem Abschnitt identifizieren Sie die wichtigsten Terrains und benennen diese als Prioritäten. Für die Priorisierung kommt auch hier die Priorisierungsmatrix (siehe Anhang L) zum Einsatz. «Hebelwirkung» beantwortet in diesem Zusammenhang die Frage, welche Hebelwirkung im Hinblick auf das definierte Ziel erreicht wird, wenn dieses Terrain erfolgreich besetzt oder bearbeitet wird. «Einfachheit» beantwortet die Frage, wie einfach es erscheint, dieses Terrain erfolgreich zu besetzen oder zu bearbeiten. Eine Liste möglicher Terrains bietet «Die ANSATZ-Analyse für einen ersten Überblick». Der Begriff «Terrains» umfasst drei Bereiche. Die strategischen Themen decken insbesondere auch die Kernthemen und Kernargumente Ihres Unternehmens und die spannende «Story», die Sie darüber erzählen können, ab. Die Regionen beziehen sich auf die geografische Komponente. Bei den Schnittstellen zu anderen Dialoggruppen ist auf die Campaigning Arena zu verweisen. Es ist äusserst wichtig, für jeden definierten Punkt, eine Kernbotschaft zu formulieren.

Strategische Themen	Bemerkungen	Kernbotschaft
Regionen	Bemerkungen	Kernbotschaft

Interfaces zu den Dialoggruppen	Bemerkungen	Kernbotschaft

Zielgruppen-Themen-Matrix

Weisen Sie in der Zielgruppen-Themen-Matrix, die im vorherigen Kapitel definierten strategischen Themen, den entsprechenden Zielgruppen zu. Aufgrund dieser Matrix lässt sich evaluieren, auf welche Themen Sie sich für die Zielerreichung am meisten fokussieren müssen.

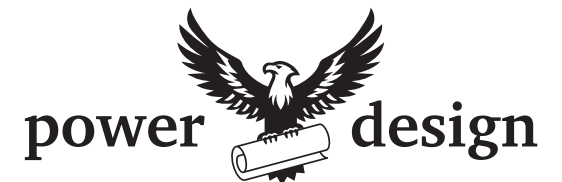
Zielgruppen Thema / Botschaft												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												



**Bei Mr. Campaigning
kreieren wir PowerDesign**

Campaigning + Grafik

Denn beim Campaigning geht es immer darum, mehr Einfluss zu bekommen, mehr Power. PowerDesign ist die einzigartige Kraft durch Vielfalt, kombiniert mit Erfolg und Strategie. Von der Projektierung bis zum fertigen Produkt... zaubert PowerDesign mit Leidenschaft massgebliche Marken hervor, die ihrem Besitzer mehr Macht im Markt verschaffen.



Mr. Campaigning AG
Überlandstrasse 18
8953 Dietikon

+41 44 440 44 10
Schreiben Sie uns
design@mrcampaigning.com

Organisation

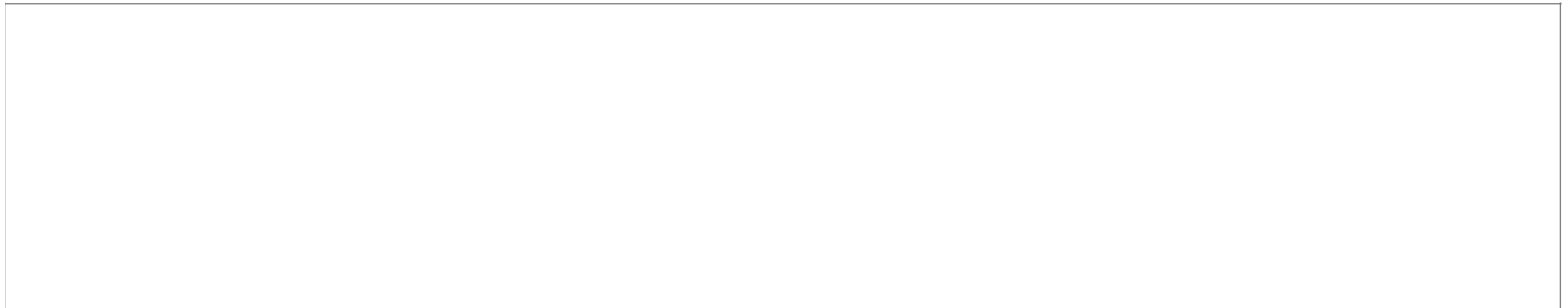
Hier werden Aufbauorganisation und Ablauforganisation des mit der Umsetzung der Strategie betrauten Unternehmens oder Unternehmensbereichs dargestellt.

Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation definiert die Unternehmenseinheiten und die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf diese Einheiten. Zudem regelt sie die Beziehungen zwischen diesen Einheiten. Dargestellt wird sie in der Regel in Form eines Organigramms oder eines Funktionendiagramms.

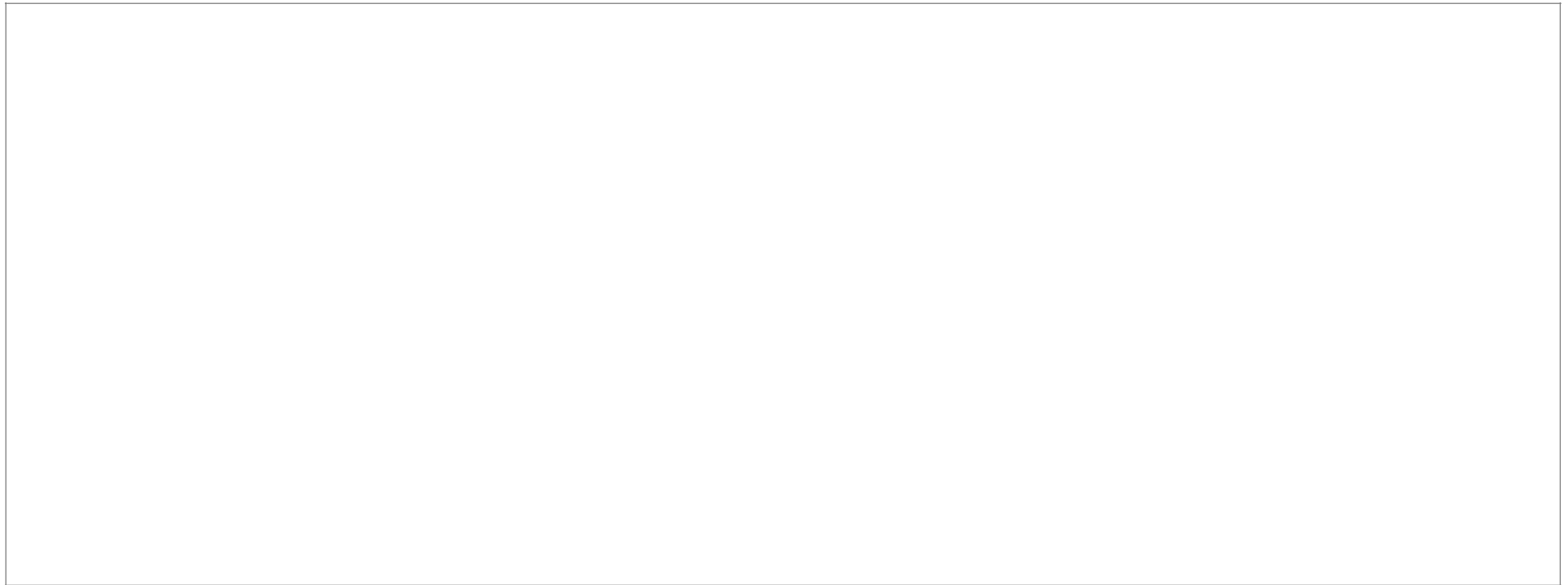
Beispiel für strategische Einheiten einer Business Campaigning Organisation:

- Leitung
- Kommunikation
- Konkurrenzbeobachtung und Dokumentation
- Webdesign
- Grafik
- Texter



Ablauforganisation

Die Ablauforganisation beschreibt, wie die Prozesse im Unternehmen koordiniert (Management-Prozesse) und wie sie ausgeführt werden (Arbeits-, Leistungserbringungs- und Kommunikationsprozesse). Grundsätzlich sollten Sie die Hierarchien beim Campaigning so flach wie möglich halten. Bedenken Sie dabei aber den Grundsatz, dass eine Person nicht mehr als sechs direkt Unterstellte sinnvoll betreuen und führen sollte.



Ressourcen (interne und externe)

Listen Sie sämtliche interne und externe Ressourcen auf, die Ihnen zur Verfügung stehen. Ressourcen können Personal, Geld und Zeit sein. Denken Sie dabei auch an die Ressourcen von Partner-Organisationen, auf die Sie zurückgreifen können. Grundsätzlich gilt die Faustformel: Je weniger Geld und Personal Sie haben, desto mehr Zeit benötigen sie.

Ressource	Bemerkung / Umgang damit

Synergien

Um mit möglichst wenigen Ressourcen möglichst grosse Wirkung zu erzielen, müssen Sie Synergien und Multiplikationseffekte nutzen. Synergien ergeben sich z.B. aus der Nutzung von Ressourcen durch verschiedene Unternehmen oder Abteilungen. Multiplikationseffekte sind das Resultat von Bildern und Informationen, die so gestaltet sind, dass andere sie liebend gerne zeigen oder verbreiten.

Synergie	Bemerkung / Umgang damit

Überprüfung Situationsanalyse und Strategie

Bei der Situationsanalyse haben Sie sich mit verschiedenen Szenarien beschäftigt. Anschliessend haben Sie Ihre Strategie entwickelt. Dabei haben Sie versucht, eine Strategie zu finden, die in allen realistischen Szenarien funktioniert. Eine solche Strategie nennt man «robust».

Überprüfen Sie nun nochmals Ihre Situationsanalyse. Denn je nach Strategie ist es an diesem Punkt nun möglich, dass Ihnen Dinge in den Sinn kommen, die noch analysiert werden müssten, an die Sie aber im ersten Anlauf noch gar nicht denken konnten.

Passen Sie bei Bedarf die Situationsanalyse und daraufhin nochmals die Strategie aufgrund möglicherweise neuer Erkenntnisse an.

Gelingt es Ihnen dabei nicht, eine für alle Szenarien robuste Strategie zu entwickeln, sollten Sie noch eine oder mehrere Ausweichstrategien entwickeln. In der Alltagssprache würde man nun sagen, es braucht noch einen Plan B und vielleicht sogar noch einen Plan C.

Unter dem Punkt «Erfolgspotentiale» in der Strategie-Checkliste werden mögliche Risiken und Chancen aufgelistet und zudem, wie man mit diesen umgeht. Im «Plan A» steht dann, welche Risiken oder Chancen den Plan B erfordern und welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit Plan B oder C in Kraft tritt.

Operative Ebene

Der Weg von der Strategie zum Massnahmenplan erfordert in den meisten Fällen noch einen Zwischenschritt: die Projektplanung. Denn Strategische Ziele sind meist so langfristig oder schwierig zu erreichen, dass der Weg dorthin teilweise schwer vorstellbar oder noch nicht ganz überschaubar ist. Es empfiehlt sich daher, diesen Weg in Etappen einzuteilen. Hierbei helfen die Methoden der Projektplanung beziehungsweise des Projektmanagements, und zwar speziell das Projektmanagement für Forschungs- und Entwicklungsprojekte⁸.

Eine Ausnahme können Sie wahrscheinlich nur dann machen, wenn es sich bei der Strategie schon um eine Strategie für ein Projekt handelt. Zur Erinnerung: das Strategie-Raster, mit dem wir arbeiten, erlaubt es, Strategien auf verschiedenen Ebenen zu formulieren: Unternehmens- bzw. Organisations-Strategien, Projekt- oder Abteilungs-Strategien und Strategien für einzelne, konkrete Massnahmen.

An dieser Stelle ist es noch nicht erforderlich, für jedes der möglichen Projekte einen konkreten Projektplan entwickeln. Aber Sie sollten sich einen Überblick verschaffen, welche Projekte es für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie braucht und welche Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung dieser Projekte notwendig sind.

Erstellen Sie eine Liste der Projekte. In der Regel werden Sie je ein Projekt zur Erreichung je eines strategischen Ziels definieren müssen. Diese Strategischen Ziele finden Sie weiter oben in der Balanced Scorecard (Kapitel Strategische Ebene).

Faustregel: Pro Ziel ein Projekt. Es ist noch darauf hinzuweisen, dass pro Massnahme eine eigene Zielgruppe definiert werden muss.

Bedenken Sie dabei: im Projektmanagement werden Phasen mit Phasenzielen definiert. Das Ende einer jeden Phase kennzeichnet ein Meilenstein. Bei Erreichen eines Meilensteins erfolgt eine Zwischenevaluation. Diese entscheidet darüber, ob Sie den eingeschlagenen Weg weiter verfolgen können oder abbrechen oder auf Feld 1 zurück müssen. Wie man ein Projekt oder eine Massnahme evaluiert, sollte man sich schon während der Planung überlegen, damit die Auswertung der Massnahmen nicht durch den Wunsch, erfolgreich zu sein, unbewusst verfälscht wird. Man nennt dies dann Evaluationsplanung. Im Anhang I finden Sie entsprechende Erläuterungen.

⁸ Projektmanagement, Hans-D. Litke, 3. Auflage, Hanser-Verlag

Ziel	Projektname	Projektleiter/in	Zeitraumen	Phasen	Budget	Team
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Taktische Ebene / Sofortmassnahmen-Plan

Ein Massnahmenplan lässt im Unterschied zur Strategie keinen Spielraum mehr für Flexibilität. Er benennt eindeutige Zielvorgaben, Instrumente, Verantwortlichkeiten, Terminierungen, Erfolgskriterien und Kontrollmechanismen.

Kurzfristige Abweichungen vom Massnahmenplan sind taktische Entscheidungen auf Grund von veränderten Umständen oder einer möglichen Fehleinschätzung der Situation bei der Massnahmenplanung.

Wie Sie von der Strategie zum Massnahmenplan kommen, wurde bereits im Abschnitt über die «Vier Ebenen der Planung» dargestellt: Corporate oder Campaign Identity beschreiben, Strategie entwickeln, pro Ziel ein Projekt definieren, das Projektziel in Phasenziele herunterbrechen, für das nächste Phasenziel einen konkreten Massnahmenplan erstellen.

Zum jetzigen Zeitpunkt müssten Sie sich also eigentlich noch keine Gedanken über konkrete Massnahmen machen.

Aber nicht selten startet man mit der Planung viel zu spät. Dann sollten Sie sogar schon während der Situationsanalyse darauf achten, dass Sie dringend notwendige Sofortmassnahmen identifizieren und umgehend oder möglichst zeitnah umsetzen. Spätestens jetzt, am Ende des strategischen Planungsprozesses, ist es Zeit, die dringenden Sofortmassnahmen aufzulisten und einen Massnahmenplan zu erstellen, der dann im Laufe der Kampagne oder des Veränderungsprozesses regelmässig überprüft, aktualisiert und fortgeschrieben wird.

Sobald einzelne Projekte durch deren individuelle Teams und Projektleitungen geplant und umgesetzt werden, wird jedes Projektteam seinen eigenen Massnahmenplan haben. Dann ist es wichtig, im Rahmen regelmässiger Koordinationsbesprechungen ständig aufeinander abzustimmen.

Zum jetzigen Zeitpunkt jedoch genügt es, wenn Sie einen projektübergreifenden Sofortmassnahmenplan erstellen.

Was	Wer	Mit wem	Wie	Warum	Projekt	Budget (CHF)	Von	Bis	Status

Mit «Wer» ist gemeint, wer für die Umsetzung verantwortlich ist.

Anhang

A) Die Elemente der ANSATZ-Analyse

Stichwort	Erläuterungen	Erläuternde Beispiele
Akteure	Sämtliche Akteure, die in irgendeiner Weise für den Erfolg des Unternehmens (der Kampagne, des Veränderungsprozesses) relevant sein könnten. Zur vollständigen Erfassung die Erläuterungen und die Campaigning «Arena» konsultieren. Wer sind die Meinungsführer? Siehe auch separate Checkliste möglicher Akteure, weiter unten	Kunden Potentielle Kunden Konkurrenten Komplementoren Beobachter Politik Stakeholder Vergleichbare Unternehmen in anderen Märkten
Nutzen (-potentiale)	Wer hat welchen Nutzen von einem Erfolg oder Scheitern unseres Vorhabens? Welches sind die für die Zielgruppen relevanten Nutzen, die vermittelt – oder erst geschaffen – werden müssen? Welcher Akteur bringt wem welchen Nutzen? Was bringt es uns und anderen, wenn wir einsteigen? Wer erwartet welchen Nutzen von wem? Was gilt als echter Nutzen und was nicht? Welcher Nutzen trifft den Nerv der Zielgruppe oder den Nerv der Zeit? Wer könnte angesichts des Wissens, das wir in der ersten Spalte über die Akteure gesammelt haben, wem welchen Nutzen bringen?	NGOs gewinnen Profil durch Kampagnen gegen profilierte Unternehmen. Wenn INTEL einen neuen Prozessor auf den Markt bringt, dann profitiert Microsoft (und eine Zeit lang auch noch Apple), weil sie nun leistungsfähigere Programme entwickeln und verkaufen können. Ein neuer Akteur kann einem Thema zum öffentlichen Durchbruch verhelfen und dadurch Nutzen stiften.

Stichwort	Erläuterungen	Erläuternde Beispiele
Spielregeln	Welche Trends sind relevant? Welche allgemeine Spielregeln gelten? An welchen Spielregeln orientieren sich die einzelnen Akteure? Welche Instrumente werden bevorzugt eingesetzt? Wie werden sie eingesetzt? Wie werden Prioritäten gesetzt? Welche Verhaltensmuster / Gewohnheiten hat welcher Akteur? Welche Verhaltensmuster der einzelnen Akteure sind erkennbar? Wo liegen die betriebs- bzw. branchenblinden Flecken? In welcher Phase befindet sich der Markt? Phasenmodell der Konflikteskalation nach Glasl	Politische Vorgaben Vordefinierte Prozesse bzw. Abläufe Leitsätze, Polycys und Direktiven Gewerkschaftliche Forderungen und Tarifvereinbarungen Priorität, die ein Thema in der Öffentlichkeit genießt Wie bestimmte Akteure mit bestimmten Instrumenten und Themen umgehen Phasenabhängige Spielregeln von Märkten / Lebenszyklen
Anschauungen	Welche Weltanschauungen, Ansichten, Auffassungen, Meinungen, Vorurteile müssen berücksichtigt werden? Welche Auffassungen und Meinungen zum Thema sind vorgegeben? Wer weiss was? Wie stark sind diese Meinungen fixiert? Auf welchen Meinungen müssen wir aufbauen? Welche Meinungen lassen sich beeinflussen? Welche Differenzen zwischen Meinungen und Fakten sind zu beachten, damit die Kommunikation nicht völlig an den subjektiven Realitäten vorbeigeht?	Meinungen über die Risiken bestimmter Technologien Konsumentenstimmung bzw. Erwartungen bezüglich der konjunkturellen Entwicklung Erwartungen an den vermeintlichen Nutzen eines bestimmten Produkts Meinungen über Nutzen und Benutzerfreundlichkeit eines bestimmten Produkts Grundsätzliche Weltanschauungen Erwartungen an das, was die Zukunft bringt

Stichwort	Erläuterungen	Erläuternde Beispiele
Terrains	Welche Terrains im geographischen Sinne sind wichtig? (Kontinente, Länder, Sprachregionen, Kantone, Städte) Welche Themengebiete und Issues sind heute und in Zukunft relevant? Welche Schnittstellen zu welchen Zielgruppen gibt es oder brauchen wir? Portfolio (Produkte, Dienstleistungen) Auf welchen (Teil-) Märkten bewegen und bewegen sich die Akteure? Strategische Geschäftsfelder Unternehmenseinheiten Strategische Themen Kernbotschaften Meinungsfelder Spielfelder Szenarien Öffentliche und nicht öffentliche Arenen Einflussbereiche Konfliktpotential-Felder Beziehungsnetze Zusammenkünfte Welche Themen erzeugen Spannungsfelder? Zusammenkünfte (Meetings, Konferenzen, Symposien, usw.) werden Auf welchen Spielfeldern können wir und die anderen Akteure uns bewegen? Welche davon könnten in Zukunft an strategischer Relevanz gewinnen? Auf welchen kennen die einzelnen Akteure sich aus? Welche Aktivitäten der einzelnen Akteure aus der Vergangenheit müssen wir kennen? Welche Konfliktfelder (Minenfelder) gibt es? Wie schwierig sind die einzelnen Terrains? Sind Sättigungserscheinungen zu beobachten?	Corporate Governance Wertfelder und Ideale Betriebswirtschaft Volkswirtschaft Finanzanalyse/Aktienwert Investor Relations Gesundheitswesen Umweltschutz Wahlkampf Tarifpolitik Medienberichterstattung Stammtisch Kino Internet/Domains Öffentliche Meinungsmärkte Absatzmärkte Kapitalbeschaffungsmarkt Spendenmarkt Sponsorenmarkt Personalbeschaffungsmarkt Geschäftsleitungsmeetings Spannungsfeld «David gegen Goliath»

Stichwort	Erläuterungen	Erläuternde Beispiele
Ziele, Zwecke	Welche Ziele verfolgen die einzelnen Akteure? (inkl. rein persönlicher Ziele) Welchem Zweck dienen welche Aktivitäten? Welches Ziel soll unser Projekt haben? Welchen Zwecken soll es dienen?	Eine stärkere Ankoppelung der Kommunikation an die Unternehmensführung, kombiniert mit verstärkter Wirkungsorientierung und verbesserter Wirkungskontrolle innerhalb von 5 Jahren (Ziel) Umsatzwachstum von 20 Prozent in einem Jahr (Ziel) Beibehaltung des jetzigen Qualitätsniveaus (Zweck)

B) Checkliste möglicher Akteure

Welche Akteure haben einen (positiven oder negativen) Einfluss auf den Erfolg unseres Vorhabens?

Segmente	Akteure	Bemerkung
Medien	Tageszeitungen	
	Wochenzeitungen	
	Sonntagspresse	
	Radio	
	TV	
	Fachmedien	
	Segment-spezifische Medien	
	Nachrichtenagenturen	
	Blogger	
	Websites	
	Foren	
	Podcasts	
	Videoblogs	
	Wikipedia und andere Online Lexika	
Wirtschaft	Beschaffung / Lieferanten	

Segmente	Akteure	Bemerkung
	Mitarbeitende	
	Anhänger / Mitglieder	
	Kapitalgeber	
	Handel / Abnehmer / Kunden / Konsumenten	
	Konkurrenten	
	Komplementoren	
Recht	Anwälte verschiedener Akteure	
	Staatliche Institutionen	
	Kontrollstellen	
	Berufskammern	
Soziales	Bürger/innen / Gesellschaft und Nachbarschaft	
	Wirtschaftsverbände	
	Schulen	
	Konsumenten-/Verbraucherschutz	
	NGOs (Umweltschutzorganisationen, usw.)	
	Wissenschaft	
	Notfalldienste	

Segmente	Akteure	Bemerkung
Politik	Regierung / Behörden	
	Kommissionen	
	Gewerkschaften	
	Parteien	
Kultur	Kunstschaffende	
	Institutionen und Verbände	

C) Kampagnen-Phasen

Gibt es Phasen im Projekt? Wenn ja, welche Ziele sollen am Ende der jeweiligen Phasen erreicht werden? Die typischen sieben Standard-Phasen von Kampagnen- und anderen Projekten sind im folgenden erläutert.

1. Planung: Analyse, Strategie und Massnahmenplanung
2. Community Aufbau: Interne Verbündete gewinnen und mobilisieren
3. Community Ausweitung
4. Logistische Vorbereitung
5. Lancierung
6. Umsetzung
7. Abschluss / Auswertung

Kampagnen-Phasen	Erläuterungen
Phase 1: Planungsphase (Analyse, Strategie und Massnahmenplanung)	In dieser Phase geht es darum, auf Grund der vorhandenen Informationen und Ideen für die Kampagne einen guten Plan auszuarbeiten. In einem ersten Schritt werden das zielrelevante Umfeld analysiert, Szenarien entwickelt und eine Analyse der wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren (SWOT-Analyse) erstellt. Zur Situationsanalyse gehört auch die Bestimmung der Systemgrenzen, spielregeln, -elemente und -strukturen. Im zweiten Schritt werden mit Hilfe dieser Informationen eine erste Version der Strategie entwickelt sowie erste Realisationsideen kreiert. Konkrete (Sofort-) Massnahmen werden – sofern möglich – für maximal einen Zeithorizont von sechs Monaten definiert. Die zur Anwendung kommenden Instrumente in dieser Phase: 1. Workshops; beginnend mit einem Kick-Off-Workshop, an dem die Leitplanken, das Vorgehen, die Ziele und die wichtigsten Zielgruppen festgelegt und die Erste Idee weiterentwickelt werden. 2. Die Instrumente der Situationsanalyse und Strategie-Entwicklung 3. Die Vier Ebenen der Planung Grosse Bedeutung hat in dieser Phase die Kommunikation mit den ersten internen und externen Meinungsführern. Geht es um die Lancierung eines neuen Angebots (Produkt oder Dienstleistung), suchen Sie in dieser Phase die Kommunikation mit Meinungsführern, Erstanwendern und potentiellen späteren Fans, die Ihnen wertvolle Tipps zur Produktgestaltung geben können. Zu diesem Zeitpunkt existiert höchstens ein Prototyp (Betaversion), evtl. sogar nur die Idee. Seit Erscheinen der ersten Auflage hat Mr. Campaigning ein Instrument entwickelt, das als Target Community Labs™ bezeichnet wird. Es handelt sich dabei um Workshops mit Mitgliedern der Zielgruppe einer Kampagne. Sie gehen über Fokusgruppen hinaus, denn die Teilnehmenden werden nicht nur qualitativ befragt oder sollen nur Ideen für Massnahmen mit entwickeln. Stattdessen entwickeln sie in diesen Workshops die wichtigsten Elemente der Strategie. Getreu dem Motto «Der Köder muss dem Fisch schmecken» lassen wir den Fisch seinen Köder gleich selbst entwickeln. Die Resultate sind verblüffend. Schon die erste so entwickelte Kampagne bewirkte eine virale Mund-zu-Mund-Propaganda einen um den Faktor 4 höheren Marktanteil als eine von Profis entworfene Werbekampagne. Zuerst gut zuhören und die Zielgruppe involvieren lohnt sich also.

Kampagnen-Phasen	Erläuterungen
Phase 2: Community Aufbau (Interne Verbündete gewinnen und mobilisieren)	Nun geht es darum, die Campaigning Community intern aufzubauen und nach aussen zu erweitern. Der Corporate (oder Product) Communications Context steht im Vordergrund und unterliegt seinem ersten Härte- bzw. Akzeptanztest. Umso wichtiger ist es, dass noch ein gewisser Spielraum besteht, damit die internen Stakeholders noch einen echten und nicht nur kosmetischen Beitrag leisten können. Zudem sollten sie möglichst viel Freiraum bei der Art und Weise erhalten, wie sie die Botschaften weiter verbreiten. Sie brauchen aber auch konkrete Hilfen dafür, zum Beispiel in Form von Broschüren oder Ähnlichem. Weiterhin existiert nur eine Betaversion des neuen Angebots. Die Community kann diese ausführlich testen und liefert damit entscheidende Hinweise zur Vermeidung von Kinderkrankheiten. Der Internen Kommunikation und der Kommunikation mit ersten potentiellen Community Mitgliedern kommt in dieser Phase die entscheidende Bedeutung zu. Sie bereitet das interne Feld vor, das – sozusagen als Heimmarkt – das Fundament aller weiteren Aktivitäten bildet. Am Ende dieser Phase wird evaluiert: ▪ Was haben wir erreicht? (Ziele und «Nebenwirkungen») ▪ Stimmen unsere Annahmen? ▪ Haben wir die Situation richtig analysiert? ▪ Ist unsere Strategie die richtige? ▪ Wie gut haben wir Projekte und Massnahmen umgesetzt? ▪ Was sind die wichtigsten Lektionen für das weitere Vorgehen und die Zukunft? ▪ Können wir die nächste Phase freigeben?
Phase 3: Community Ausweitung	Ist die Core Community gebildet, geht es an ihre Ausweitung. Mit Hilfe der Pionier-Mitglieder werden weitere wichtige Exponenten und Unterstützer in die Unternehmung bzw. Kampagne einbezogen. In politischen Kampagnen werden weitere Akteure – zum Beispiel Vertrauensjournalisten, Politiker, verbündete Verbände – mit dem Thema vertraut gemacht. Unternehmen bereiten zu diesem Zeitpunkt die Distributionskanäle vor, indem sie sich auf die wichtigsten Akteure konzentrieren und mit diesen einen intensiven Dialog suchen, der nun ebenfalls noch zu Änderungen am Angebot führen kann. Die vorhandenen Pionier-Communitys erleichtern diese Arbeit. Auch am Ende dieser Phase wird analog dem Ende von Phase 2 eine Evaluation durchgeführt.
Phase 4: Logistische Vorbereitungen	Sind die Distributionskanäle thematisch vorbereitet, werden die direkten Vorbereitungen zur konkreten Lancierung der Kampagne oder des Projekts getroffen. Unternehmen lassen in dieser Phase die Produktion anlaufen und bereiten die Distributionskanäle logistisch vor. Auch am Ende dieser Phase wird analog dem Ende von Phase 2 eine Evaluation durchgeführt.

Kampagnen-Phasen	Erläuterungen
Phase 5: Lancierung	Das Angebot (in der Politik das Thema) wird erstmals auf den Markt gebracht. Die Erstanwender erhalten die Möglichkeit, Ihnen ihre Erfahrungen zu schildern. Ihr Unternehmen / Ihre Organisation erhält dadurch nicht nur ein Feedback für die Qualitätsverbesserung, sondern auch überzeugte Anhänger, die sich mit dem Angebot identifizieren, weil sie in seine Entwicklung miteinbezogen wurden – die Umkehrung des «not-invented-here-Syndroms». Dabei sollten Sie «das Pulver nicht gleich am Anfang verschiessen», was bedeutet, dass noch nicht alle Argumente offengelegt werden (Politik) und neue Angebote erst einmal nur in kleiner Zahl auf den Markt kommen. Politische Themen können im Rahmen einer Pressekonferenz, Medienmitteilung, gewaltfreien Aktion usw. lanciert werden, neue Produkte oder Dienstleistungen ebenfalls im Rahmen einer Pressekonferenz und Medienmitteilung oder aber mittels eines Events, Aktionen am Point of Sale usw. Von nun an wird die konkrete Planung immer schwieriger, da Sie nicht mehr genau vorhersagen können, wie sich das Umfeld im Detail verändern und welche Reaktionen es auf Ihre Lancierung geben wird. Rollende Planung wird von nun an zum Erfolgsfaktor. Sie müssen lernen, mit der Unsicherheit zu leben. Wie bei einer Abenteuerreise, die nicht genau vorhersehbar ist, kommt es nun auf das Erkennen und schnelle Ergreifen von Chancen und auf das Wittern und Vermeiden von Gefahren an. Auch am Ende dieser Phase wird analog dem Ende von Phase 2 eine Evaluation durchgeführt.
Phase 6: Umsetzung	Manche Angebote erfahren sofort ein explosionsartiges Wachstum, andere brauchen lange dazu und wiederum andere schaffen es gar nicht. Wenn Sie das hier beschriebene nichtlineare Vorgehen mit Rückkoppelungsschleifen anwenden, können Sie nicht genau vorhersagen, wann exponentielles Wachstum einsetzt, weil das prinzipiell unmöglich ist. Wie bei einem Bogen, den Sie biegen bis er bricht, lässt sich der genaue Moment selbst kurz vorher nicht exakt vorhersagen. Sie müssen also geduldig und jederzeit bereit sein und zudem kontinuierlich Ihre Botschaften in allen möglichen Kanälen weiterverbreiten. Die Steigerung der Bekanntheit, das Gewinnen neuer Anhänger, konkrete und erfolgreiche Problemlösungen sowie deren Kommunikation, schliesslich auch das Erlangen eines Kultcharakters sind von nun an wichtig. Sie erreichen dies durch ein möglichst breites Spektrum von Instrumenten, die Sie einsetzen können. Es geht darum, alle möglichen Register ziehen zu können. Auch am Ende dieser Phase wird analog dem Ende von Phase 2 eine Evaluation durchgeführt.

Kampagnen-Phasen	Erläuterungen
Phase 7: Abschlussphase	Zeitlich begrenzte Kampagnen (Projekte) haben eine Abschlussphase, Themen und Angebote eine begrenzte Lebensdauer. Diese letzte Phase sollten Sie nutzen, um aus den Erfahrungen zu lernen und die Lancierung neuer Themen oder Angebote vorzubereiten. Die Auswertung, die in dieser Phase stattfindet, geht fliessend in die nächste Situationsanalyse über. Fazit: 1. Sollte es eine Follow-up-Kampagne bzw. -Projekt geben? 2. Die wichtigsten vier Lektionen 3. Dokumentation 4. Was wir in Zukunft anders machen

D) Toolbox

Bei der folgenden Auflistung handelt es sich um alphabetische Listen möglicher Instrumente, die Sie einsetzen könnten. Sie ist als Inspiration und Ideen-Pool gedacht. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Instrumente für Situationsanalysen und Evaluationen

• ANSATZ-Analyse™ • Barometer / Cockpit • Campaigning-Arena und Segmente • Checkliste der Strategischer Campaigning Positionen • Checkliste der Strategischer Campaigning Grundsätze • Expertengespräche • Eyetracking • Fokusgruppe / Zielgruppenbefragung	• Interview Projektleiter oder Team • KI-gestützte Markanalysen • Marktforschung • Medienresonanzanalyse • Predictive Analytics • Recherche • Szenariotechnik • SWOT-Tabelle • Tiefeninterviews • Verkaufszahlen	• Visits (Website) und andere Online-KPIs • Zielgruppen-Befragung • Zielgruppen-Beobachtung / Umfeldbeobachtung
--	---	---

Instrumente der Normativen Ebene

• Vision • Mission-Statement • Corporate Behavior Richtlinien • Corporate Communication Richtlinien	• Corporate Design Richtlinien • Brand Identity-Steuerungsrad • Leitbild • Policies und Direktiven	• Corporate Governance • Markenarchitektur • Organisationsentwicklung
--	---	---

Instrumente der Strategischen Ebene

• Argumentarium • Branding • Camouflage-Werbung • Consumer Involvement • Die 36 chinesischen Strategeme • Dialogmarketing • Digital Marketing • Eventmarketing • Gaming • Guerilla-Marketing	• Influencer-Marketing • Indirekte Werbung • Interne Kommunikation • Jahresbericht • Lobbying • Medienarbeit & PR • Meinungsforschung • Messaging • Multichannel Marketing • Networking	• Online Campaigning • Product Placement • Programmatic Advertising • SEO • Social Media • Suchmaschinen-Werbung • Sponsoring • Target Community Lab™ • Viralmarketing • Werbung
---	--	---

Instrumente der Operativen und Taktischen Ebenen

• Absperrungen • Ad Special • Alternative Lösung • Konkurrenzprodukt • Ambient Media • Appell • Archive und Literatur • Ausstellung	• Besetzung • Bilder • Blockade (physisch) • Blog • Boykott • Brandingtools • Brief • Broschüre / Prospekt	• Buch • Citizen Journalism • Demonstration • Direktes Gespräch • Diskussionsforen im Internet • Diskussionssendung • Dokumentationsmappe • Einsprache
--	---	---

• Einzelgespräch (mit Freunden und Bekannten) • Events und/oder direkte gewaltfreie Aktion • Exklusiv-Geschichte • Expertenhotline • Fan Websites • Flugblatt / Flyer • Foto • Gerücht • Gezielte Indiskretion • Google • Happening (z.B. Bannerhanging, Sit-in, ...) • Hauseigene Medien • Hilfestellung • Indirekte Verhandlung • Indirektes Gespräch • Informanten • Informationsstand • Inserat • Inszenierungen • Interview • Journalisten-Briefing • Journalisten-Seminar • Justiz	• Kettenbrief • Kinospot • Koalitions- oder Allianzbildung • Kommunikationsblockade • Konsultativ-Abstimmung • Konzert o.ä. Veranstaltung • Krisenmanual • Label auf Kleidung • Leporello • Leserbrief (-aktion) • Lobby • Mailing • Maulwurf • Medienbeobachtung • Medienmaterial • Meetings • Mitarbeitergespräche • Mitgliederzeitung • Mobile Marketing • Netzwerk von Vertrauens-Journalisten • Neue Begriffe • Newsletter • Öffentliches Bekenntnis / Virtual March • Parlamentarische Mittel	• Persönliche Gespräche • Petition / Unterschriftensammlung • Phishing-Attacke • Pin • Plakataktion • Podcasts • Podiumsgespräch • Point-of-Sale-Aktivitäten • Pressekonferenz • Pressemitteilung • Prominenz / Testimonials • Prosumers • Protestbrief / -karte/ -fax • Protesttelefon • Protokolle • Publireportagen / Advertorials • Push Polls • Referendum • Remarketing • Repräsentative Umfrage • Roadshows • Savage Attack Ads • Schadenersatzklage • Scheinfirma / Tarnorganisation
--	--	---

• Schlüsselperson (Beeinflusser) • Seminar • Sonderwerbeformen • Sitzungen • Slogan • Smartphone- / Tablet-App • sms / Kurznachricht • Solidaritätsappell • Sponsored Content • Stellwände (mobil)	• Storytelling • Strafanzeige • Streik Studie / Gutachten • Symposium • Testprojekte • Training • Transparent • TV-Sendungen • TV-Stationen • Umfrage / Konsultativabstimmung	• Unterhaltsplakate • Verbandsbeschwerde • Verhandlung • Versammlung (z.B. Betriebsversammlung) • Video / Film • Volksabstimmung • Werbematerial • Widget • Wikipedia
---	--	---

E) Checkliste Ansteckungspotential von Botschaften

Im Buch Made To Stick (2007, Random House) beschreiben Chip Heath and Dan Heath wie man Botschaften so gestaltet, dass sie hängenbleiben. Dies ist eine Voraussetzung für virale Verbreitung. Mit diesen und ein paar weiteren Faktoren können Sie abschätzen, wie viel virales Potential die in der Strategie weiter oben formulierten Kernbotschaften haben. Geben Sie dazu jeder Kernbotschaften für jeden Faktor in der folgenden Tabelle eine Punktezahl zwischen 1 und 3 und addieren diese am Schluss auf.

Botschaft							
Summe							
Simple							
Unexpected							
Concrete							
Credible							
Emotional							
Story							
Social currency							
Trigger							
Practical value							
Publicity							
Polarisierend							

F) Die zwei Vokabulare für Early Adopters und Menschen, die keine Disruption suchen

Quelle: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2017/02/the-two-vocabularies-because-there-are-two-audiences.html

Wenn Sie Early Adopters eine Innovation verkaufen oder präsentieren wollen, sollten Sie Wörter/Bilder wie die folgenden verwenden:

• Neu • Innovativ • Pionier • Zuerst • Jetzt • Limitiert • Bahnbrechend • Umstritten • Technologie	• Mutig • Wenig • Heiss • Ungetestet • Cutting Edge/Dominieren/Siegen • Privat • Riskant • Wandel • Geheim
--	--

Auf der anderen Seite werden Menschen, die keine Disruption suchen, eher hierauf reagieren:

• Getestet • Etabliert • Bewährt • Branchenführend • Sicher • Weit verbreitet • Anerkannt • Einfach • Ermässigt	• Jeder • Erfahren • Zertifiziert • Höchste Bewertung • Effizient • Einfach • Garantiert • Akkreditiert • Öffentlich
---	--

G) Die Strategischen Campaigning Positionen im Detail

Jede Eigenschaft ist je nach Ziel eine Stärke, Schwäche oder irrelevant. Was mit den folgenden Strategischen Campaigning Positionen jeweils im Detail gemeint ist, muss deshalb jedes Mal neu interpretiert werden. Die Erläuterungen liefern dazu Anhaltspunkte, sind aber nicht starr zu interpretieren. Manchmal beschreiben zwei verschiedene Strategischen Campaigning Positionen die gleiche Eigenschaft. Das ist Absicht. Besser es wird etwas zweimal genannt, als einmal vergessen.

Strategische Campaigning Position	Erläuterungen
Motivation, Engagement und Leistungsniveau	Hängt eng mit Corporate Communications Context, Philosophie, Vision, Unternehmenskultur und den Arbeitsabläufen zusammen, die den Werten und Verhaltensmustern des Teams nicht zu sehr widersprechen dürfen. Hier zeigt sich die Güte der zugrunde liegenden Vision und Unternehmensphilosophie bzw. des Corporate Communications Contexts.
Werte und Verhaltensmuster	Werte, Einstellungen, Haltungen, Meinungen, Mentalität, Kultur; typische Strategien und Verhaltensweisen; Erwartungen an Problemlösungen; Kooperations- und Konfrontationsverhalten; Adäquatheit der Risikobereitschaft; Befolgung der SCG in der Vergangenheit.
Geschwindigkeit & Flexibilität	Politische und finanzielle Unabhängigkeit ermöglichen eigenständige, das heisst profilfördernde und vor allem rasche Entscheidungen. Lernfreudigkeit und geistige Flexibilität im Team und bei den relevanten Entscheidungsträgern Faustformel: je kleiner, desto schneller und flexibler Bedingung: funktionierende Planungssysteme, Infrastruktur und adäquate Verhaltensmuster.
Mobilisierungsvermögen bzw. Schlagkraft	Budgets (je grösser, desto grösseren Kommunikationsdruck kann man aufbauen) Mobilisierungsfähigkeit der Campaigning Communitys (inkl. der Freunde und Anhänger des Unternehmens) (bei NGOs im Besonderen: Mobilisierungs-, Streik-, Blockade-, Boykottfähigkeit usw.; Organisationsgrad) Fähigkeit, die jeweiligen Ressourcen entsprechend einzusetzen.
Durchsetzungsvermögen	Fähigkeit und auch Willen, sich auch gegen Widerstand durchzusetzen; Durchhaltevermögen und -willen

Strategische Campaigning Position	Erläuterungen
Corporate Communications Context	Unternehmen, Organisationen und Kampagnen befinden sich nicht in einem Vakuum. Das Umfeld, der Kontext, in dem sie wahrgenommen werden, kann eine entscheidende Rolle für ihre Legitimation und Mobilisierungsfähigkeit darstellen. Wie gut es gelingt, sie und die zugrunde liegende Idee im jeweiligen Kontext zu präsentieren, ist deshalb in der Analyse zu bewerten, als Stärke oder Schwäche.
Terrains	Siehe «Terrains» im Raster der ANSATZ-Analyse => deren Nutzenpotentiale für das anvisierte Ziel (Ein gutes Spektrum bzw. ein guter Mix erlaubt unattraktive Themen durch attraktivere zu transportieren.)
Legitimation & Glaubwürdigkeit	Politische und finanzielle Unabhängigkeit, Idealismus, Gemeinnützigkeit und Authentizität geben Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit der Gesamt-Kommunikation, der wichtigsten Argumente, der Testimonials usw. Zugeschriebene Eigenschaften und Fähigkeiten, zum Beispiel anerkannte Sachkompetenz Check- & Balance-Systeme Vergangene Erfolge und Misserfolge (Un-)Professionalität usw.
Öffentliches Gewicht	Das Gewicht eines Unternehmens auf den (öffentlichen oder auch nicht-öffentlichen) Terrains, auf denen es sich bewegt oder etwas bewegen will.
Nutzenpotential & Identifikations-Möglichkeiten	Wie sehr können sich die Nutzer, Verwender, Endverbraucher, Abnehmer usw. mit einer Firma, einer Marke, einem Produkt, einer Kampagne, einer Botschaft usw. identifizieren? Besteht ein Kultpotential? Welchen Nutzen bzw. Mehrwert stellen unsere oder die Aktivitäten der anderen Marktteilnehmer dar?
Professionalität	Es muss immer professionell gearbeitet werden. Manchmal ist es aber besser, sich das nicht anmerken zu lassen. Stimmt bei uns die Balance?
Atmosphäre	Stimmung im Umfeld gegenüber den verschiedenen Akteuren; Akzeptanz der Leitidee, des Themas, der Produkte usw. Politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Klima; öffentliche Resonanz; Konjunktur usw.

Strategische Campaigning Position	Erläuterungen
Aufbauorganisation (Strukturregelung)	Organigramm, Funktionendiagramm oder Ähnliches Organisatorische Einheiten; Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten; Verknüpfen der Einheiten durch die Definition der gegenseitigen Beziehungen Zu bewerten sind nicht nur deren Existenz und Klarheit, sondern auch Bekanntheitsgrad, Akzeptanz und Funktionstüchtigkeit.
Ablauforganisation (Prozessregelung)	Entscheidungsfindungsprozesse, Regelung der Kommunikation, Planung, Koordination, Controlling- und Zusammenarbeitsprozesse; Informationsbeschaffung und -management; organisationales Lernen
Planungssysteme	Prozesse der Analyse, Strategieentwicklung und Umsetzung Frühwarnsysteme, Umfeldüberwachungssysteme, Projektplanungssysteme, Wochen-, Monats-, Jahresplanungssysteme usw.
Wissen	Individuelles und organisationales Wissen über Themen, Management, Kommunikation usw. Kenntnisse und Beherrschen der Spielregeln wie z.B. der Strategischen Campaigning Grundsätze Sachkompetenz/Expertenwissen (themenbezogen) Innovationsfähigkeit (Forschung & Entwicklung) Repertoire an bewährten Strategien, Taktiken, Strategemen Sozialkompetenz; Führungskompetenz; Sachkompetenz; usw.
Team	Eigenschaften und Eigenheiten des Teams: Kreativität; Konstellation & Zusammensetzung; Individuen; Organisation(en); informelle Strukturen; Konkurrenten; Komplementoren; Partner; Netzwerke; Stellenprozente; Wissen; Führungs- und Sozialkompetenzen; Improvisationsvermögen; Ideenreichtum; «Murphy's Law» («was schief gehen kann, wird schief gehen») beherrschen; Lernvermögen usw.
Geld & Zeit	Faustformel: Je weniger Geld, desto mehr Zeit und Engagement sind nötig.
Infrastruktur & Rohstoffe	Gebäude, technische Ausrüstung usw. Rohstoffe im eigentlichen Sinn Datenbanken, Archive usw. (Wissens-Rohstoff)
Instrumentarium	Campaigning-Instrumentarium; zu bewerten ist auch das Wissen, wie man das Instrumentarium einsetzt – falls das nicht schon unter «Wissen» bewertet wurde.

Strategische Campaigning Position	Erläuterungen
Vernetzung und Beziehungspflege	Kontakte zu Entscheidungsträgern, Multiplikatoren, den Medien oder wichtigen JournalistInnen; zu Komplementoren, Freunden, Anhängern oder Verbündeten; Lobbyfähigkeiten; Vernetzung der Kundensegmente, Mitglieder, Spender, Unterstützer, unterstützende Organisationen, Allianzen, Verbündete, Koalitionen usw.

H) Zielklassen und Zielarten

Um das Hauptziel einer Kampagne oder eines Veränderungsprozesses zu erreichen, braucht es oft Veränderungen auf verschiedenen Ebenen- Oder anders formuliert: auf dem Weg zum Hauptziel gibt es meist noch diverse Zwischenziele, die erreicht werden müssen, als Voraussetzung zur Erreichung des Hauptziels. Zum Beispiel braucht es vielleicht zuerst eine Beschleunigung interner Prozesse bevor man eine grössere Bekanntheit und zusätzliche Verkäufe anstreben kann. Zur Kategorisierung und damit kein wichtiges Ziel vergessen wird, bedienen wir uns der folgenden Tabelle als eine Art Checkliste für die verschiedenen, möglichen Ziele.

Zielklassen	Auswahl möglicher Zielarten gemäss Balanced Scorecard
Marktziele	Image und Reputation, Bekanntheit, Wissen, Verhalten, Projekt-/Kampagnenerfolge, Markt- bzw. Kundenanteile, Benchmarks, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität, Angebote, Kundenbeziehungen, Käuferfahrungen, geografische Verbreitung, Vernetzung, Wahrnehmung durch den Kunden usw.
Finanzziele	Umsatz, Cash-Flow, Liquidität, ebit, Wochenziele, Wachstum, Gewinn, Rentabilität, Preise, Amortisationen, Kosten, Preis-Leistungsverhältnis, Vermögensentwicklung, Produktivität, Kosten-Nutzen-Verhältnis usw.
Prozessziele	Kommunikation, Teamwork, Kapazitätsmanagement, Ablauforganisation, Reaktionszeiten, Verkauf, Kennzahlenerfassung, Krisenmanagement, Infrastruktur und Rohstoffe, Qualität des Projektmanagements, Termineinhaltung, Prozesse im Vergleich mit der Konkurrenz, Break-Even-Zeiten, Time-To-Market, Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Generation, Leistungseigenschaften, Ausbeute, Abfall, Rücksendungen, Fehlerquoten, Wartezeiten, Informationsqualität, Kommunikationsprozesse, Informationszugriff, Risiken, Wahrnehmung durch den Kunden, Produkt usw.
Potentialziele	Wissen und Kompetenzen, Aufbauorganisation, Effizienz, Verbesserungsideen, Teamleistung, Lernziele, Personalentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation, Mitarbeitertreue, Mitarbeiterproduktivität, Weiterbildung, Empowerment, Informationssysteme, Produkt- und Serviceeigenschaften, Infrastruktur und Rohstoffe, Anteil Innovation am Gesamtumsatz, Leistungseigenschaften, Informationsqualität usw.

I) Strategische Evaluationsplanung

Schiffskapitäne legen immer im Voraus fest, wann sie ihre Position und den gefahrenen Kurs überprüfen. Genau gleich sollte auch bei jeder Kampagne im Voraus geplant werden, wann man überprüft, ob man seine Ziele erreicht, ob man von den richtigen Annahmen ausging, ob man die Situation richtig eingeschätzt hat, ob die Prozesse funktionieren und ob die eingeleiteten Massnahmen die gewünschte Wirkung entfalten. Eine solche «Strategische Evaluationsplanung» dient dazu, rechtzeitig zu erkennen, ob man noch auf Kurs ist.

Sie hat einen wichtigen Nebeneffekt: Sie setzt voraus, dass Ziele messbar formuliert werden. Dies verhindert Zielformulierungen, die vielleicht schön klingen, aber nicht überprüft werden können, so dass man gelegentlich Geld zum Fenster hinaus wirft, ohne es zu merken. Strategische Evaluationsplanung hilft also mit, die vorhandenen Ressourcen besser und gewinnbringender einzusetzen. Hierbei handelt es sich nicht einfach um graue Theorie, sondern um Erfahrungswerte. Es lohnt sich, den damit verbundenen Aufwand zu betreiben.

Ein Strategischer Evaluationsplan beinhaltet:

- die Zielgruppen/-personen der Evaluation (Wer muss informiert werden, wie es läuft?)
- die Informationen, den Detaillierungsgrad und die Berichtform, die diese Personen benötigen
- Meilensteine und Termine für die einzelnen Evaluationen
- Instrumente für die Evaluation
- Verantwortlichkeiten für die einzelnen Massnahmen bei der Evaluation
- Checklisten und Kennwerte für die Evaluation
 - Habe ich meine Ziele erreicht?
 - Wie gut habe ich umgesetzt? Wie gut waren unsere Prozesse?
 - Was hat es mich gekostet?
 - Wie gut waren Situationsanalyse, Konzeptionsphase und Strategie?
 - Welche Auswirkungen gab es?
 - Was kann ich daraus lernen?
 - Lohnt es sich, weiterzumachen? Und wenn ja, muss ich etwas am Plan ändern und wenn ja, was?
- eine Auflistung der einzusetzenden Evaluationsinstrumente

J) LACKMUS-Test für die Zielformulierung

Damit Ziele wirkungsorientiert formuliert werden können, hat Mr. Campaigning den «LACKMUS-Test für die Zielformulierung» erfunden. Demnach sollten Ziele so formuliert werden, dass die folgenden Kriterien erfüllt sind.

1. **L**ösungsneutral
2. **A**nspornend, motivierend
3. **C**hancenreich, multiplikativ
4. **K**lar und eindeutig, auch im Hinblick auf die Terminierung
5. **M**essbar, überprüfbar
6. **U**msetzbar, erreichbar
7. **S**ystemkonform/-konsistent, Zielkonflikte vermeidend

«Lösungsneutral» bedeutet, dass in der Zielformulierung wenn möglich nicht bereits vorgegeben wird, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden soll. Sonst legen Sie sich schon zu früh auf einen bestimmten Weg fest und verpassen bessere Chancen. «Ich will in vier Stunden in Frankfurt sein» ist eine bessere Formulierung als «Ich will in vier Stunden mit dem Flugzeug in Frankfurt sein». Im zweiten Fall kämen Sie vielleicht gar nicht auf die Idee, dass die Bahn genauso schnell dort ist, falls Ihr Flieger ausfällt.

Ziele sollten auch so formuliert sein, dass sie zu Bestleistungen anspornen und Ihr Team und auch Sie selbst so richtig motivieren können. Dies gilt auch für Visionen, die im weitesten Sinne die Ziele der normativen Ebene sind. Sie sollten ausserdem so gewählt oder formuliert sein, dass Sie bei Zielerreichung möglichst viele neue Optionen oder Synergien erhalten und nicht einfach nur dieses eine Ziel erreicht haben.

Ausser dass Ziele eindeutig, messbar und realistisch sein sollten, sollten sie auch systemkonform sein. Das bedeutet, sie müssen zu den anderen Zielen des Systems (d.h. des Unternehmens bzw. der Organisation), zu seinen Spielregeln, seiner Identität und seinem Kontext passen. Das bedingt wiederum, dass die Systemgrenzen sauber definiert sind. Greenpeace setzte sich in den neunziger Jahren das Ziel, mit Hilfe eines Prototypen durchzusetzen, dass der Benzinverbrauch von Neuwagen nur noch halb so viel beträgt wie der der bisherigen, ansonsten aber gleichen Modelle. Dahinter steckte ein Motorenbau- und Gewichtsparkonzept, das auf jedes Auto übertragbar war. Was die Organisation nicht berücksichtigte, war die Macht der Bilder in den Medien. Jeder, der den Prototypen sah, dachte, es sei ein «Drei-Liter-Auto» und die Umweltorganisation wolle durchsetzen, dass in Zukunft nur noch solche kleinen Drei-Liter-Autos gebaut werden. Das ursprüngliche Ziel war nicht systemkonform. Es war unmöglich zu erreichen.

K) Business Campaigning Arena

Akteure in der Arena einer Kampagne können den folgenden Kategorien zugeordnet werden. Dabei ist zu beachten, dass diese Zuteilung vom zu erreichenden Ziel abhängt. Wer ein Hindernis darstellt für das eine Ziel, kann Zielgruppe beim nächsten Ziel sein. Die Rollen können stündlich wechseln.

Campaigning Team

Das Campaigning Team bilden alle Personen, Gruppierungen, Organisationen und Unternehmen, die aktiv in die Planung und Entscheidungsprozesse einer Unternehmung bzw. Kampagne involviert werden.

Zielgruppe

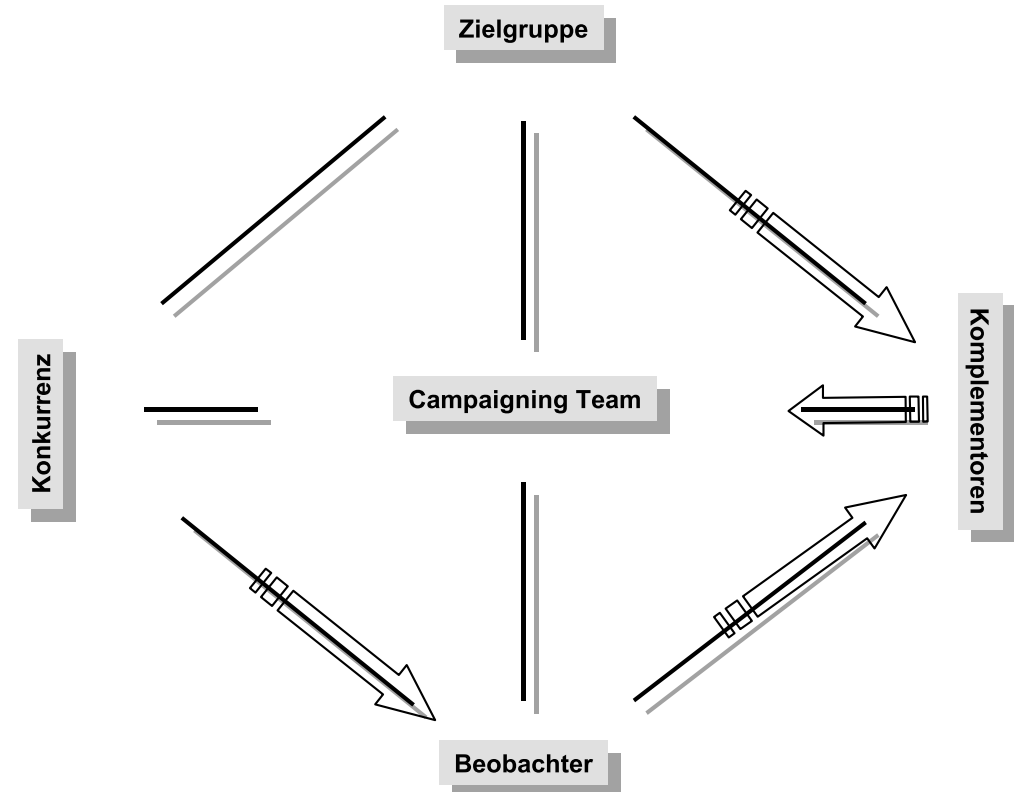
Die Zielgruppe (einer bestimmten Aktivität) sind die Personen, Gruppierungen, Organisationen oder Unternehmen, die aufgrund dieser Aktivität zu ganz bestimmten, vorher definierten und zielrelevanten Reaktionen motiviert werden sollen. Dabei erfolgt die Motivation lediglich über Angebote, die das Campaigning Team der Zielgruppe innerhalb eines strategisch gestalteten Kontextes macht. Die Zielgruppe wird dabei meist als gleichberechtigter Partner betrachtet.

Konkurrenz

Unter der Konkurrenz werden diejenigen Akteure zusammengefasst, die uns durch ihr normales, alltägliches Verhalten bei der Erreichung unserer Ziele behindern.

Komplementoren und Verbündete

Komplementoren sind Akteure, die uns durch ihr alltägliches oder normales Verhalten – oft unbewusst – bei der Erreichung unserer Ziele unterstützen. Komplementoren, die uns bewusst unterstützen, bezeichnen wir als «Verbündete», alle anderen als «unbewusste Komplementoren».



Beobachter

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

Die Arena besteht aber nicht nur aus isolierten Akteuren und Beobachtern. Die verschiedenen Akteure und Communities sind untereinander und mit anderen vernetzt, sie kommunizieren miteinander und lernen voneinander, entwickeln sich gemeinsam weiter, verfolgen die gleichen Interessen und grenzen sich ganz klar gegenüber anderen Communities ab.

Ausgehend von dieser Einteilung lassen sich unter anderem die folgenden Segmente identifizieren, in denen Akteure als Konkurrenten oder Komplementoren auftreten können. In jedem dieser Segmente gibt es eine Arena. Dreidimensional würde man sechs Arenen übereinander darstellen.

- Medien
- Wirtschaft
- Recht
- Soziales
- Politik
- Kultur/Kunst

L) Priorisierungsmatrix

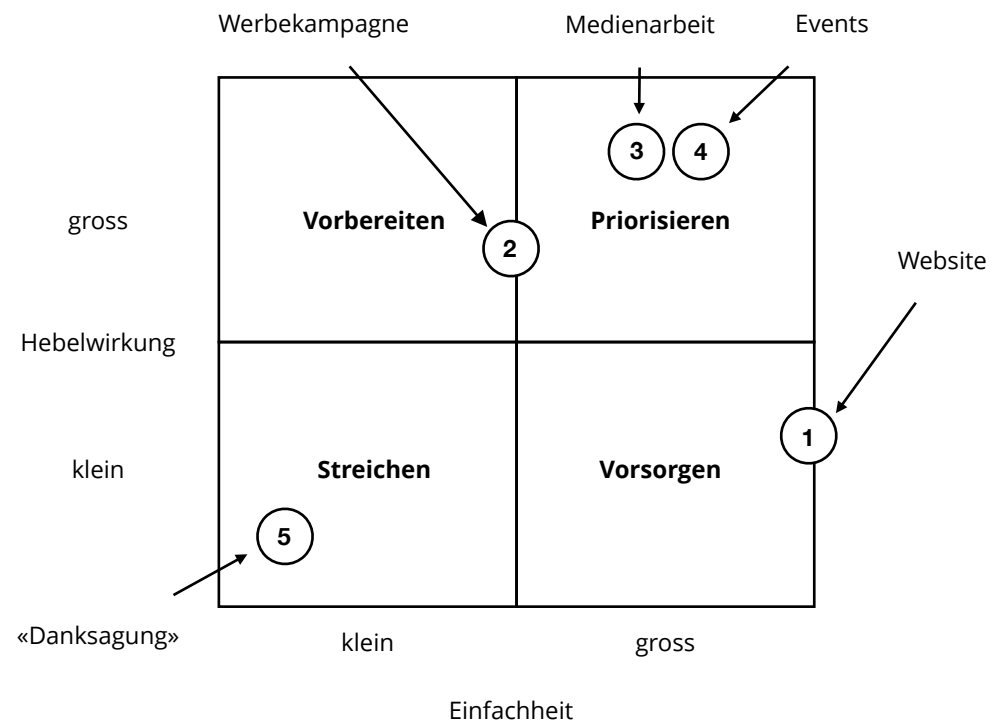
In Workshops passiert es häufig, dass man sich mehr Ziele ausdenken, als man umsetzen kann. Um effizient Prioritäten setzen zu können und unnötig lange Diskussionen zu vermeiden, kann man dann die Priorisierungsmatrix einsetzen. Ihr zugrunde liegt die Erkenntnis, dass es im Prinzip nur zwei Kriterien gibt, an denen man sich bei der Prioritätensetzung orientieren sollte.

Die **Hebelwirkung** eines (Zwischen-) Ziels ist ein Mass für den Beitrag, den dieses Zwischenziel an die Erreichung des Hauptziels leisten kann. Können Sie schon mit diesem Ziel alleine Ihr Hauptziel erreichen, ist dessen Beitrag 100 Prozent, braucht es auch noch andere Ziele, ist er entsprechend geringer.

Die **Einfachheit** eines Ziels ist ein Mass dafür, wie einfach der erfolgreiche Einsatz oder die erfolgreiche Realisierung eines Ziels im Hinblick auf die Erreichung des Hauptziels ist. Eine Broschüre zu drucken ist einfach, eine Volksabstimmung zu gewinnen alles andere als das.

Neben Zielen kann man auch Massnahmen mittels dieser beiden Kriterien bewerten.

Um Prioritäten zu setzen, empfiehlt sich die grafische Darstellung in einem Koordinatensystem, das Mr. Campaigning «Priorisierungsmatrix» nennt. In ihr werden die Ziele oder Massnahmen entsprechend ihrer Hebelwirkung und Einfachheit an die entsprechenden Positionen gestellt, so dass ein Vergleich schon auf den ersten Blick möglich wird. Hier ein Beispiel.

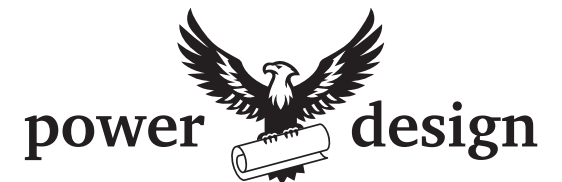




**Bei Mr. Campaigning
kreieren wir PowerDesign**

Campaigning + Grafik

Denn beim Campaigning geht es immer darum, mehr Einfluss zu bekommen, mehr Power. PowerDesign ist die einzigartige Kraft durch Vielfalt, kombiniert mit Erfolg und Strategie. Von der Projektierung bis zum fertigen Produkt... zaubert PowerDesign mit Leidenschaft massgebliche Marken hervor, die ihrem Besitzer mehr Macht im Markt verschaffen.



Mr. Campaigning AG
Überlandstrasse 18
8953 Dietikon

+41 44 440 44 10
Schreiben Sie uns
design@mrcampaigning.com

Danksagung

Die erste Idee für dieses Buch entstand 2010 im Gespräch mit einer Kollegin aus Melbourne, Cate Newman Marshall. Von ihr stammte die Idee, statt von Campaigning Tools von Changerators zu sprechen, einer Kombination aus Change und Generator. Denn ob ich einen Flyer verteile, eine Website erstelle, ein Gespräch führe oder einen Werbespot produziere, ob ein Unternehmen eine Organisationsentwicklung durchführt oder eine Traumatherapeutin eine Therapie gibt: es geht immer darum, dass dieses Tool eine Veränderung bewirkt. Cate Newman Marshall gilt deshalb ein ganz besonderes Dankeschön für inspirierende Gespräche und wertvolle Einsichten in die Theorie des Campaigning.

Des weiteren gebührt mein Dank denen, die in der einen oder anderen Form an diesem Manual mitgeschrieben haben: Kira Hussinger, Julia Rabner und Andrea Konrad.

Das Cover verdanken wir der Künstlerin [Lorena Valentini «LOVA»](#) und der [Fotografin Regula Roost](#).

Und zu guter Letzt seien auch noch die Auftraggeber von Mr. Campaigning zu erwähnen, deren Vertrauen in unsere Arbeit dieses Manual ebenfalls ermöglicht haben.

Spenden

Leben ist Geben und Nehmen.

Wenn Ihnen dieses Manual wirklich weitergeholfen hat, dürfen Sie gerne etwas zurückgeben.

Spenden Sie einen beliebigen Betrag via [PayPal](#) oder direkt hier auf der Bücher-Seite von [Mr. Campaigning](#). Im Zweifelsfall senden Sie etwas für den Klima- oder Artenschutz.

Sie wissen nicht, wie viel Sie spenden sollen? – Wie wäre es mit dem im Mittelalter üblichen «Zehnten», 10% von dem, was Ihnen die Umsetzung des hier entwickelten Plans einbringen wird oder schon eingebracht hat?

So oder so – Happy Campaigning!

evAI

Seit 2017 setzt Mr. Campaigning Künstliche Intelligenz ein, um besser und genauer zu verstehen, wie welche Themen, Akteure und Meinungen sich gegenseitig beeinflussen, welche Meinungssysteme sich daraus ergeben und wie diese sich entwickeln.

Dabei arbeitet er eng mit evAI Intelligence zusammen und kann dies auch anderen nur empfehlen:

evai.ai