
Der Köder muss dem Angler schmecken: was wir hätten anders machen müssen

2

Wir hatten also nach allen Regeln der Kunst eine Kampagne entwickelt und waren uns unserer Sache sicher. Lesen Sie nun, was der Kunde dazu sagte. Und wie unsere Kernerkenntnisse danach lauteten.

2.1 Das hatten wir uns anders vorgestellt: die Präsentation und ihr Ergebnis

Mit diesen Vorgaben – nach allen Regeln der Kunst – fuhren wir zur Präsentation und waren uns unserer Sache sicher. Denn wir fanden unsere Ideen ausgezeichnet. Wir wähten uns auf dem richtigen Gleis und freuten uns auf die Präsentation.

Wir waren eine halbe Stunde vor dem Termin in der Firma, betraten den Konferenzraum, bauten an der Frontseite Laptop und Beamer auf, legten das Material zurecht. Nach und nach kamen sie herein: der Marketing-Leiter, Herr Wolter, mit zwei Mitarbeitern, der Vorstand für Vertrieb und Marketing. Also die große Runde. Die Präsentation konnte starten.

Wir rekapitulierten die Vorgaben aus dem Briefing: Etwas Neues wollten unsere Bierbrauer. Es sollte sich deutlich vom Markt unterscheiden, ein bisschen frech sollte es sein. Schließlich hatten sie uns engagiert, weil unsere witzige, ideenreiche Werbung für ihre kleine „Nischenmarke“ so überraschend erfolgreich war.

Als erstes präsentierten wir das „Limbic®-Ei“. Zeigten, in welchem Bereich der Markenkern bis jetzt angesiedelt war: im „grünen Bereich“: Schlagwörter „Heimat“, „Natur“. Zeigten, wie wir dieses Markenbild bildlich gesehen nach oben links erweitern wollten, in den Bereich „Spaß“, „Erleben“.

Wir sahen in die Gesichter der Anwesenden. Noch schienen sie interessiert, ein bisschen erfreut sogar, gespannt. Und dann präsentierten wir unsere Idee zur Umsetzung. Zunächst den generellen Plot: Brauherrenregeln. Unser Key Visual:



Abb. 2.1 Brauherr Walter. (Quelle: Ralf Kresin, P.O.S. KRESIN DESIGN GmbH)

der Brauherr, zunächst als echte Person, als Foto: ein kerniger, rundlicher Mann mit brauner Schürze, mit kräftigen Armen, in der rechten Hand einen Bierkrug. So wie man sich einen Brauherren vorstellt: bodenständig, zuverlässig, vertrauenswürdig, kompetent. Alternativ als Zeichnung (Abb. 2.1). Immer noch gespannte Aufmerksamkeit in der Runde.

Und jetzt kam der vermeintliche Knalleffekt. Jetzt kamen zu diesem zentralen Bild die Brauherrenregeln; zunächst einige, die zeigen sollten, dass jeder Monat, jede Jahreszeit eine gute Zeit zum Biertrinken sein kann:

Beispiel: Brauherrenregel nach Jahreszeit

Mai schickt Blumen in die Gräser
und auch auf die Hainberg-Gläser.

Dann einige Brauherrenregeln, die besondere Anlässe in den Mittelpunkt rücken:

Beispiel: Brauherrenregel zu besonderen Anlässen

Hausputz ohne Pilsgenuss
ist wie Liebe ohne Kuss.

Unser Fazit: Wir können mit dieser Werbung alles abdecken, jeden ansprechen, jeden potenziellen Biertrinker abholen, weil die kleinen Verse Geschichten erzählen, die jeder nacherleben kann. Wir waren selbst begeistert von dieser Idee und präsentierten entsprechend mit großer Begeisterung, dennoch stringent argumentierend.

Schluss. Wir schauten in die Runde. Schweigen. Verunsicherung in den Gesichtern. Alle sahen zum Marketing-Leiter. Der blickte in die Runde und sagte dann ganz ruhig: „Hab ich mir anders vorgestellt“. Und nach einer gefühlten Schweigeminute nicht mehr ganz so ruhig: „Ein solches Testimonial (also eine solche Personifizierung der Marke) ist für mich nicht denkbar. Es kann ja sein, dass der potenzielle Kunde sich mit dieser Figur des Brauherren identifiziert, es kann aber auch sein, dass er sie komplett ablehnt. Dieses Risiko gehen wir nicht ein.“ Damit war die Sache eigentlich schon gestorben.

Aber auch die Brauherrenregel waren nicht das, was er sich vorgestellt hatte: „Viel zu weit vom Markenkern, zu wenig Heimat und Natur. Viel zu weit vom Image entfernt, das wir bei unseren Kunden haben. Diesen Quantensprung gehen die nicht mit.“ Und dann noch etwas lauter: „Und Humor geht schon gar nicht!! Nein, nein, Heimat und Natur als Markenkern sollen auch für diese Kampagne die Grundlage sein.“ Und er schloss mit einem sehr wichtigen Satz: „Ich habe da ein ganz anderes Bild um Kopf.“

Der Marketing-Leiter hatte also von Anfang an ein Bild im Kopf. Nur hatte er uns dieses Bild in seinem Kopf während des Briefings nicht gezeigt. Es war ein Bild, das aus Natur und Heimat aufgebaut war. Den zweiten Teil unserer Präsentation, die Umsetzung unserer Idee in die Praxis, also in die konkrete Kampagne, konnten wir dementsprechend streichen. Und wir hatten so hart an dieser Idee und für diese Idee gearbeitet. Wir hatten viel Zeit und viel Geld investiert.

Interessant ist jetzt vielleicht: Auf dem Hintergrund seines Markenbildes leuchteten uns seine Argumente durchaus ein. Aber dieses Markenbild, das im Kopf unsres Kunden offenbar sehr prägnant war, kannten wir nicht.

Was hätten wir anders machen müssen?

- Wir hätten während der Briefing-Phase die richtigen Fragen stellen müssen.
- Gut wäre auch ein Zwischenschritt gewesen. Dazu hätte ein Telefonat gereicht, in dem wir dem Marketing-Leiter unsere Grundidee vorgetragen hätten.

Übrigens: Wir bekamen eine zweite Chance. Die Präsentation unserer „großartigen Kampagne“ wurde zum eigentlichen Briefing-Gespräch. Und da haben wir dann die richtigen Fragen gestellt. Aber diese richtigen Fragen können wir nur stellen, wenn wir den Kunden vor dem Briefing richtig einschätzen. Dazu gehört aber zunächst, dass wir wissen, wie es zu diesen Bildern im Kopf kommt, wie diese Bilder Urteile und schließlich Handlungen auslösen.

2.2 Was wir hätten anders machen müssen: Kommunikation als Schlüssel

Marketing-Leiter Wolter ist ein alter Hase. Seit vielen Jahren arbeitet er für diese Brauerei. Er gibt sich als besonnener Mann, der allerdings offensichtlich kein Risiko eingeht.

Die **Psychologie** gibt uns eine Systematik an die Hand, mit deren Hilfe wir die Reaktion des Marketing-Leiters auf unsere großartige Kampagnenidee zumindest nachvollziehen können. Generell werden Entscheidungen und Handlungen von zwei Grundbedürfnissen gesteuert:

- dem Bedürfnis nach **Klarheit (Prägnanz)** und
- dem Bedürfnis nach **Zugehörigkeit (Akzeptanz)**.

2.2.1 Das Bedürfnis nach Klarheit: Einstellungen

Wir empfinden Situationen oder Vorgänge dann als klar (oder prägnant), wenn sie bekannt sind, wenn die Abläufe strukturiert sind, vor allem aber, wenn die Folgen kalkulierbar sind. Dann fühlen wir uns auf sicherem Boden. Dann sind wir mit der Situation im Reinen. Umgekehrt können wir Situationen und Vorgänge nicht gut ertragen, die diffus sind, wenig greifbar, deren Folgen wir nicht einschätzen können. Dann sind wir verunsichert und hilflos. Diesen Zustand können wir nicht lange aushalten, und wir versuchen, der Sache eine Struktur – also Klarheit – zu geben. Sie kennen das: In einem abstrakten Gemälde suchen Sie bekannte Formen, die Ihnen helfen, das Bild zu entschlüsseln.

Für Marketing-Leiter Wolter ist unsere Marketing-Idee eine diffuse Angelegenheit. Vielleicht findet er das Ganze zwar recht nett, aber es führt auf unsicheren, bisher in seinen werblichen Aktivitäten nie betretenen Boden. Er kann die Folgen nicht einschätzen. Prägnanz stellt er für sich dadurch her, dass auf das sichere Gleis seines Markenbildes zurückfährt und aus diesem Markenbild heraus

argumentiert, auch wenn er diese Argumentation auf Annahmen aufbaut, die nicht beweisbar sind: „Die Kunden gehen diesen Quantensprung nicht mit.“ Herr Wolter hat gewissermaßen ein Bild im Kopf, das nicht mit dem übereinstimmt, was wir in unserer Präsentation vorschlagen. Deshalb gefällt sie ihm nicht.

Dieses Bild im Kopf und die entsprechenden Bewertungen nennt die Sozialpsychologie **Einstellung**. Wir organisieren unser Leben auf der Basis von Einstellungen. Fahren Sie auch möglichst viel mit dem Fahrrad? Benutzen Sie das Auto nur für größere Strecken? Essen Sie auch gerne Rohkost? Schalten Sie den Fernseher an, wenn Fußball kommt? Nein? Trifft alles nicht zu? Sehen Sie, Sie haben eben andere Einstellungen.

Wir, die beiden Autoren, haben ganz unterschiedliche Einstellungen im Hinblick auf die deutschen Bundesligaklubs. Welche, verraten wir hier nicht.

Herrn Wolters Arbeit als Marketing-Chef wird ebenfalls bestimmt von Einstellungen. Die zeigt er während und nach unserer Präsentation deutlich:

1. Unser Markenbild heißt „Natur“ und „Heimat“.
2. Testimonials haben in unserer Werbung nichts zu suchen.
3. Humor geht gar nicht, er verstört die Kunden.

Die erste Einstellung (Natur, Heimat) hatte er schon mit in die Präsentation gebracht. Die anderen beiden waren gewissermaßen Ableger, Nebenwirkungen. Hätten wir seine Einstellungen vorher gekannt, wären uns viel Arbeit und viel Frust erspart geblieben. Die Sozialpsychologie hat versucht, Einstellungen zu systematisieren, damit sie greifbar und erfahrbar werden. Aber auch, damit wir uns auf unsere Partner in einem Gespräch oder einem Meeting vorbereiten können. Diese Systematik zeigt zunächst drei Komponenten einer Einstellung:

- die kognitive Komponente (Verstand)
- die affektive Komponente (Gefühl)
- die konative Komponente (Handlung)

„Die **kognitive** (auch rationale) **Komponente** umfasst das, was ich von diesem Einstellungsgegenstand weiß, also die Inhalte von Überzeugungen, Meinungen, ... Wertvorstellungen, Haltungen ...“ (Pawlowski 2005, S. 225). Es ist das, was ich für wahr halte.

Marketing-Chef Wolter: „Es ist eben so, dass wir immer mit Natur und Heimat geworben haben. Der Kunde ist irritiert, wenn wir ihm jetzt mit Humor kommen, davon bin ich überzeugt. Testimonials passen nicht, das weiß ich.“

Wir sehen, Einstellungen sind nicht unbedingt durch Fakten gesichert, sie können zu Vorurteilen, Glaubenssätzen werden. Das hängt davon ab, wie stark die **affektive** (auch emotionale) **Komponente** wirkt. Sie „gibt wieder, wie ich den Gegenstand der Einstellung empfinde und bewerte“ (Pawlowski 2005, S. 225). Schlicht gesagt: mit wie viel Gefühl meine Einstellung verknüpft ist und was für ein Gefühl das ist. Für die affektive Komponente hat der Sozialpsychologe Osgood eine eigene Systematik entwickelt (vgl. Osgood 1957). Er nennt dieses Modell **semantisches Differenzial**:

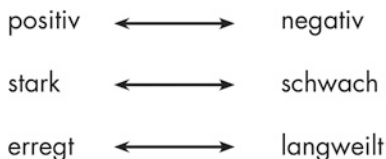
1. Wir empfinden und bewerten einen Einstellungsgegenstand positiv ↔ negativ (Osgood spricht von „Valenz“).
2. Wir empfinden diese Einstellung, diese Bewertung stark und mächtig ↔ schwach (Osgood: „Potenz“).
Sie ist uns entweder sehr wichtig, bestimmt unser Denken und Handeln sehr stark, oder aber sie ist für uns nicht sehr bedeutsam.
3. Diese Einstellung erregt uns ↔ ist eher langweilig.
Es sind mit ihr entweder starke Gefühle verbunden, oder sie lässt uns eher kalt (vgl. auch Abb. 2.2).

Marketing-Chef Wolter hat im Hinblick auf die „Natur-Heimat-Werbung“ offensichtlich sehr positive Gefühle, es geht ihm gut damit. Er fühlt sich auf sicherem Terrain. Und das bestimmt sehr stark seine Erwartungen an eine neue Werbeidee. Mit diesen Erwartungen ist er in die Präsentation gegangen. Wie stark diese Einstellung emotional gebunden ist, konnten wir aus seiner Reaktion auf unsere Präsentation nicht erschließen.

Anders sieht das bei der Einstellung „Humor geht gar nicht. Humor verstört die Kunden“ aus. Die Art, wie er auf unsere Verse reagiert hat, legt den Schluss nah, dass diese Einstellung so stark emotional verwurzelt ist, dass sie einem „Glaubenssatz“ gleichkommt, massiv, unumstößlich. Eine Einstellung, die so tief emotional besetzt ist, können wir nur sehr schwer verändern.

Jeder von uns kennt bei sich oder bei anderen solche „Glaubenssätze“.

Abb. 2.2 Einstellungen.
(Quelle: P.O.S. KRESIN
DESIGN GmbH)



- „Gebratene Leber? Ekelhaft!“
- „Weiße Socken? Grausam!“
- „Auf Malle Urlaub machen? Nie!“

Jeder weiß, dass es vergeudete Zeit und vergeudete Kraft bedeutet, dagegen zu argumentieren.

Wenn Herr Wolter spontan und mit leicht erhobener Stimme sagt: „Und Humor geht gar nicht“, dann lohnt es nicht, ihn von dieser Überzeugung abbringen zu wollen. Wir wissen ja aus dem Neuro-Marketing, dass wir in den meisten Fällen unbewusst und emotional entscheiden, dass die Gefühlskomponente meistens die rationale Komponente dominiert. Es könnte also durchaus sein, dass bei Herrn Wolter die Inhalte unserer Präsentation bereits im „emotionalen Filter“ hängen geblieben sind und dass sie gar nicht die Chance hatten, von ihm gründlich durchdacht zu werden.

Zurück zu unserem sozialpsychologischen Modell:

Je nachdem, wie unsere Einstellung rational und emotional besetzt ist, werden wir unsere Entscheidungen treffen und entsprechende Handlungen planen und durchführen. Das ist die dritte, die **konative Komponente**. Man spricht auch von der **Handlungskomponente**.

Dazu ein kleiner **Exkurs**:

Wir kennen alle Situationen, in denen wir etwas tun, was der kognitiven Komponente unserer Einstellung widerspricht. Wir wissen genau, ja, wir sind überzeugt, dass wir mal wieder dem eigentlich verhassten „Konsumteufelchen“ zum Opfer gefallen sind. Die Schuhe wären wirklich nicht nötig gewesen. Es war doch Sparen angesagt. Irgendwie sind wir nicht zufrieden, dass Einstellung (Sparen tut Not) und Handlung (Schuhkauf) nicht übereinstimmen. Das löst eine gewisse Spannung aus. Der amerikanische Sozialpsychologe Leon Festinger (1957) nennt dieses diffuse Gefühl der Spannung „kognitive Dissonanz“.

In dieser Spannung können wir es nicht lange aushalten. Wir müssen schnell wieder Konsonanz herstellen, uns ins Gleichgewicht bringen:

- vielleicht, indem wir uns fest vornehmen, uns das nächste Mal nicht verführen zu lassen,
- vielleicht, indem wir unsere Einstellung ändern („ich pfeife aufs Sparen“),
- vielleicht, indem ich gute Gründe für den Kauf finde („war ein Schnäppchen“).

Wir alle erleben fast täglich solche Situationen „kognitiver Dissonanz“: Wir sind überzeugt, etwas falsch gemacht zu haben. Wir sind mit dem Auto nur um die Ecke gefahren, statt zu Fuß zu gehen. Wir wissen genau, dass dieses Stück Torte

zu viel war, weil wir doch abnehmen wollen. Wir haben kräftig geschwindelt, obgleich wir grundsätzlich etwas gegen Mogeleyen haben. Aber wir finden schon einen Trick, um uns die Sache stimmig zu machen, schönzureden. Dennoch: Ein bisschen nervt das schon.

Also gibt es die Tendenz, kognitive Dissonanzen erst gar nicht entstehen zu lassen, ihnen vorzubeugen. Deshalb hat sich wohl auch Herr Wolter gar nicht erst auf unseren Vorschlag eingelassen. Er hat sofort abgeblockt, aus seiner festen Einstellung heraus gehandelt und unsere Brauherrenregeln abgelehnt. Es wäre sehr hilfreich gewesen, wenn wir diese seine Einstellungen vor der Präsentation gekannt hätten.

Unser Fazit

Je besser wir unsere(n) Partner kennen, desto leichter ist es, sich auf ein Gespräch vorzubereiten. Wenn wir ihn noch nicht kennen, ist es deshalb zweckmäßig, Informationen einzuholen. Wenn das nicht möglich ist, sollten wir in den ersten Gesprächsphasen Augen und Ohren offen halten. Wir bekommen dann genug Informationen darüber, wer er ist, was er denkt, wie er handelt.

2.2.2 Das Bedürfnis nach Zugehörigkeit

2.2.2.1 Rollen

Wir leben in einer Gemeinschaft mit anderen, wir brauchen diese Gemeinschaft, wir brauchen soziale Akzeptanz. In einer sozialen Gemeinschaft haben wir einen gewissen Status, zunächst einen offiziellen. Diesen Status bezeichnen die Soziologie und die Sozialpsychologie als **Rolle**. Rollen sind relativ feste Zuschreibungen. Rollenhandeln bestimmt unser tägliches Leben. Wir handeln in den vielfältigen Situationen unseres Lebens aus einer Rolle heraus, *als* Kunde, *als* Autofahrer. Und wir haben dabei bestimmte Erwartungen zu erfüllen. *Als* Autofahrer habe ich die Pflicht, die Verkehrsregeln zu beachten. Aber mit der Rolle sind auch bestimmte Rechte verbunden. *Als* Kunde „habe ich das Recht“, eine Ware umzutauschen. Man nennt diese Rollenerwartungen auch Attribute. Die Rollenattribute eines Lebenspartners sind z. B. Treue, Fürsorge, Verlässlichkeit, Vertrauen. Wenn einer der Partner gegen diese Attribute, diese Erwartungen verstößt, ist Stress angesagt.

Herr Wolter hat in seiner Brauerei die Rolle des Marketing-Chefs. Auch an diese Rolle sind bestimmte Attribute geknüpft. So hat er zum Beispiel Entscheidungsbefugnis. Die bezieht sich zunächst einmal auf die Zusammenarbeit in seinem Team. Er ist da der Chef. Er hat das Recht zu bestimmen, wo es langgeht. Er kann aber auch entscheiden, ob und wie eine Werbekampagne laufen soll, mit der Einschränkung, dass er vorher die grundsätzliche Zustimmung der

Geschäftsleitung einholen muss. Auch diese Pflicht ist ein Attribut seiner Rolle. Er handelt also sowohl als Vorgesetzter und Entscheider als auch als Untergebener, als Weisungsempfänger. Das heißt: Es gibt in seiner Firma bestimmte Rollenbeziehungen, folglich ein Geflecht von Rollen. Dieses Rollengeflecht spiegelt die internen Machtverhältnisse wider. Auch zum Begriff „Macht“ sollten wir an dieser Stelle etwas sagen:

Macht ist nach Max Weber „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichwohl, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1956, S. 36). Herr Wolter hat also die Macht, unsere geplante Kampagne abzulehnen, auch wenn einige andere in der Runde sie vielleicht gut finden. Ein weiteres Attribut seiner Rolle ist das Recht, während einer Präsentation oder eines Briefings das Gespräch zu leiten. Das muss nicht immer so sein. Wir haben Situationen erlebt, in denen ein Vorstand das Gespräch leitete. Wir sprechen hier von **Funktionsrollen**, Rollen, die für eine bestimmte Situation zugewiesen werden. Wir kennen die leidige Frage: „Wer führt heute Protokoll?“ Die Rolle des Protokollführers ist häufig nicht sehr beliebt.

Es gibt auch **situationsbedingte Rollen**, Rollen, die wir in einer Situation spielen wollen oder in die wir gedrängt werden, z. B. die Aktionsrolle oder die Reaktionsrolle. Wir sind bei einer Präsentation zunächst naturgemäß in der Aktionsrolle, müssen entsprechend handeln.

Bei unserer „Bierpräsentation“ war Herr Wolter zunächst in der Reaktionsrolle, dennoch hatte er die Funktionsrolle „Gesprächsleiter“. Er hatte das erste Wort: „Nun, dann wollen wir mal anfangen.“ Er setzte die „Zwischenmarken“: „Hab ich mir anders vorgestellt“. Und er hatte auch das letzte Wort: „Bringt mir was anderes.“

Wir wollen an dieser Stelle allerdings nicht verschweigen, dass der Gesprächsleiter in einem demokratisch organisierten Gespräch eigentlich neutral sein sollte, damit alle gleichberechtigt zu Wort kommen. Aber uns ist klar, dass wir mit dieser Ansicht in einem hierarchisch organisierten Gesprächszusammenhang ein bisschen wirklichkeitsfremd sind.

Oder kennen Sie Mitarbeiter-Meetings, in denen der Chef nicht das Gespräch leitet? Und wenn das in Ihrer Firma so ist, hat nicht trotzdem der Chef das Sagen?

Das also ist die soziale Rolle von Marketing-Chef Wolter. Sie ist ziemlich fest gefügt. Wir konnten uns demnach vorher auf sie einstellen. Aber auch wir hatten in diesem Gespräch klar definierbare Rollen. Wir hatten einen Auftrag bekommen und führten jetzt das Ergebnis vor. Wir waren folglich in untergeordneter Position, in gewisser Weise Prüflinge. Herr Wolter beurteilte unsere Arbeit. Herr Wolter gab uns eine zweite Chance.

Es gibt zwei unterschiedliche Ansätze der Rollentheorie:

Das „strukturell-funktionale“ Rollenmodell von Ralf Dahrendorf

Für Dahrendorf sind soziale Rollen „Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Situation an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen“ (Dahrendorf 1964, S. 26). Die Gesellschaft, die entsprechende Gruppe, erwartet von einem Marketing-Chef ganz bestimmte Handlungen, von seinen Untergebenen ebenfalls, vom Gesprächsleiter auch, genauso von uns, die wir da präsentieren. Dahrendorf sagt ziemlich rigoros: „Wer seine Rolle nicht spielt, wird bestraft, wer sie spielt, wird belohnt, zumindest aber nicht bestraft“ (Dahrendorf 1964, S. 27). Das heißt für uns, dass wir uns als Präsentierende voll auf die Rollenerwartungen einstellen müssen: präsentieren, das Urteil erwarten, dann schweigen. Dieses Rollenmodell wurde viel kritisiert, als zu rigide, als systemerhaltend, als jede Innovation lähmend.

Das „interaktionistische Rollenmodell“ von Jürgen Habermas

Im Jahre 1970 setzte Jürgen Habermas in Anlehnung an den Sozialpsychologen H. G. Mead sein „**interaktionistisches Rollenmodell**“ dagegen (vgl. Habermas 1971). Seine Grundannahme: Jeder Mensch hat eine *Ich-Identität*, das heißt, er kennt sich selbst besser als alle anderen ihn kennen, er erlebt sich als einzigartig und autonom, und er möchte gerne diese Einzigartigkeit verwirklichen. Aber er weiß auch, dass er seinen Platz in einem sozialen Geflecht hat, er hat also auch eine *soziale Identität*. Er braucht die anderen, er ist abhängig von ihrer Akzeptanz.

Natürlich wäre es für uns einfach, bei einer Präsentation oder einem Briefing nur die Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die der Auftraggeber von uns erwartet: vorführen, schweigen, das Urteil akzeptieren. Jürgen Habermas sieht das anders.

Er sagt: Wir müssen lernen, in sozialen Situationen eine *Balance* herzustellen zwischen unserer Ich-Identität und der sozialen Identität. Das bedeutet: Wir müssten versuchen, unsere Rolle autonom zu gestalten. Eine Voraussetzung dafür ist allerdings, dass wir die konkrete Situation analysieren und dabei ausloten, was genau unsere Partner in diesem Moment von uns erwarten. Wollen sie wirklich, dass wir nur präsentieren und dann das Urteil hinnehmen?

Habermas nennt diese Analysefähigkeit „Situationsdistanz“ und „Rollen-distanz“, und er nennt diese Analysephase „role-taking“ (Rollenbestimmung). Nachdem wir unsere Rolle in dieser Situation bestimmt haben, können wir sie ausgestalten: Das ist „role-making“ (Rollengestaltung). Wir können dabei austesten: Welchen Handlungsspielraum haben wir?

Dieses Modell ist zunächst einmal ein theoretischer Entwurf. In der Praxis haben wir oft festgestellt: Wir sind zumindest am Anfang einer Kundenbeziehung

sehr stark in unseren Rollenattributen gefangen: Man erwartet von uns Aktion und Kreativität, aber die als Dienstleistung, und damit sind wir in abhängiger, untergeordneter Position.

In dieser Rollenbeziehung ist zunächst ein role-making riskant. Das heißt für unseren konkreten Fall: Hätten wir während der Präsentation die Rollenerwartungen unserer Auftraggeber (kreativer *Dienstleister*) nicht erfüllt, wäre das wahrscheinlich als Beziehungsstörung empfunden worden, und eine zweite Chance hätten wir kaum bekommen.

Herr Wolter dagegen hatte es leicht mit dem role-making. Er konnte zum Beispiel entscheiden, wann er aus der Reaktionsrolle in die Aktionsrolle wechselte. Und das tat er dann auch im zweiten Teil unseres Meetings. Er hätte auch die Funktionsrolle des Gesprächsleiters abgeben können: „Herr Fischer, übernehmen Sie für einen Augenblick, ich bin mal für fünf Minuten raus. Ein wichtiges Telefonat.“

Hier zeigt sich deutlich: In der Rollenbeziehung „Auftraggeber – Dienstleister“ sind die Machtverhältnisse klar geregelt. Es gibt aber auch Auftraggeber, die uns von vornherein nicht als Dienstleister, sondern als *Berater* engagieren. In einer solchen Situation funktioniert die Abfolge role-taking – role-making risikofreier.

Für jede Agentur stellt sich in jeder neuen Kundenbeziehung immer wieder die Frage: Wie möchte ich wahrgenommen werden, und wie werde ich wahrgenommen? Als kreativer *Dienstleister* oder als kreativer *Berater*?

Wenn wir uns in der Rolle „kreativer Dienstleister“ befinden, bedeutet das: Wir bieten unsere Kernkompetenz an, z. B. Grafik, Grafik und Text oder Webdesign und folgen dabei den konkreten Vorgaben und Wünschen des Kunden. Wenn da diskutiert wird, geht es nur um Gestaltungs-Details. Die Rollenattribute sind dann: Dienstleistung, Befehlsempfang, also Unterordnung.

Gehen wir als „kreative Berater“ in eine Kundenbeziehung, haben wir eine ganz andere Rolle. Die Attribute sind dann „Erfahrung“, „Fachwissen“, „Kreativität als Anregung“.

In unserem konkreten Fall: Es bestanden klare Rollenerwartungen. Die haben wir erfüllt. Die Ablehnung des Marketing-Leiters war eindeutig. Damit hätte eigentlich unser Auftritt beendet sein müssen. War er aber nicht. Das Gespräch wurde fortgeführt, es mündete in ein zweites Briefing, in dem wir uns als Partner und nicht mehr als Befehlsempfänger fühlten. Warum war das möglich?

Nun zunächst: Wir haben da ein paar passable Kommunikationsstrategien. Ein Ziel dieses Buches ist es, Ihnen, unseren Lesern, diese Strategien zu vermitteln. Wir greifen mal vor, um Sie neugierig zu machen: Fragen! Fragen sind in einer untergeordneten Position angemessen und wesentlich erfolversprechender als Gegenargumente. Warum, werden wir später zeigen. Aber da war noch etwas, das diese Situation so positiv verändert hat.

2.2.2.2 Beziehungen

Wir holen da ein bisschen aus. Neben der soziologischen Ebene (der Ebene der Rollenbeziehung) gibt es noch eine zweite: die **sozialpsychologische Ebene**.

Denn Herr Wolter hat nicht nur einen offiziellen, sondern auch einen inoffiziellen Status. Er sitzt da mit mehreren Kollegen in der Präsentation. Und bei diesen Kollegen hat er einen bestimmten Ruf, nicht bei jedem den gleichen, aber irgendwie kann er einschätzen, wer was von ihm hält. Er weiß zum Beispiel, dass er von seinen unmittelbaren Mitarbeitern gemocht wird. Jedenfalls zeigen sie ihm das, und er spürt das an dem positiven „Klima“.

Den Vorstand für Marketing und Vertrieb kann er nicht so recht einschätzen. Er weiß nur, dass er klare Worte bevorzugt. Und deshalb zeigt sich auch Herr Wolter konsequent und klar.

In jeder Gruppe gibt es also ein soziales Muster. Die Sozialpsychologie spricht von einer **Beziehungsstruktur**. Beziehungen werden dadurch geprägt, dass wir uns gegenseitig auf irgendeine Weise erleben. Der Psychologe Suitbert Ertel hat 1970 versucht, dieses gegenseitige Erleben zu systematisieren (vgl. Ertel 1970). Als Grundlage diente ihm das Osgood'sche Differenzial, das wir später noch kennenlernen werden. Eine Beziehung wird nach Ertel durch drei Faktoren bestimmt:

1. Wir erleben den anderen entweder als **dominant**, als uns überlegen oder aber als **submissiv**, also als schwächer als wir selbst.
2. Wir erleben ihn entweder als **nah**, vertraut oder aber als **distanziert**, entfernt von uns.
3. Entweder schätzen wir ihn (**Wertschätzung**) oder wir schätzen ihn nicht (**Geringschätzung**).

Herr Wolter hat das Gefühl, dass er von seinen Mitarbeitern als dominant erlebt wird, als distanziert (nur sein Stellvertreter, Herr Kraft, scheint ihm ein wenig näher, er duzt ihn als Einzigen), aber – wie gesagt – sie schätzen ihn, wohl deshalb, weil er nicht immer und überall den Chef raushängen lässt. Wie ihn der Vorstand für Vertrieb und Marketing erlebt, weiß er nicht genau. Der lässt ihn ab und zu seine Überlegenheit spüren, zeigt sich sehr distanziert, aber irgendwie schätzt er ihn, wohl weil Herr Wolter ähnlich konsequent ist wie er selbst.

Sie merken: Wenn wir eine solche Beziehungsanalyse machen, geht das irgendwie spiralförmig: Wie erlebe ich ihn? Wie mag er mich erleben? Wie glaubt er, dass ich ihn erlebe ...? Und so weiter.

Natürlich möchte Herr Wolter im Rahmen dieser Beziehungsstruktur seinem Ruf gerecht werden. Und das hatte auch während unserer Präsentation sicher einiges Gewicht. Wie wäre es zum Beispiel gelaufen, wenn der Vorstand nicht dabei gewesen wäre? Hätte Herr Wolter dann auch so konsequent ablehnend reagiert?

Reine Vermutungen, denn Sie haben es sicher gemerkt: Wir haben unseren Bierbrauern eine Beziehungsstruktur unterstellt. Wir wissen natürlich nicht genau, welchen inoffiziellen Status Herr Wolter innerhalb der Firma hat, was seine Mitarbeiter oder der Vorstand von ihm halten.

Schön wäre es allerdings schon, wenn wir vor einem Briefing oder einer Präsentation einschätzen könnten, wie das so aussieht in der betreffenden Firma, wie die Positionen besetzt sind, welches Standing die am Gespräch Beteiligten im Betrieb haben. Häufig reicht es einfach nicht aus zu wissen, dass der Marketing-Chef üblicherweise die Entscheidungsgewalt hat. Welche sozialen Abhängigkeiten und Verpflichtungen gibt es noch? Wie wirkt sich das Bedürfnis nach Zugehörigkeit aus? Manchmal haben wir das in unserer Agenturpraxis viel zu spät gemerkt. Denn auch zwischen uns, den Präsentierenden und unseren Kunden, besteht eine solche Ebene des gegenseitigen Erlebens.

Wir erlebten Herrn Wolter uns gegenüber während der Präsentation als dominant, distanziert, aber irgendwie mochte er uns. Im späteren Gespräch änderte sich das. Er erschien uns weniger dominant und näher. Wir verhielten uns so, dass er uns zunächst als untergeordnet, ein wenig abwartend – also distanziert – erleben musste, und wir zeigten ihm, dass er uns sympathisch war, dass wir durchaus Verständnis für seine Position hatten. Und das war ja auch so. Im weiteren Verlauf zeigten wir uns selbstbewusst und der Situation gewachsen, und es gelang uns offensichtlich, eine mehr partnerschaftliche, gleichberechtigte Ebene herzustellen.

Wir hatten immer das Gefühl: Hier stimmt die Chemie. Das zeigt, dass eine Beziehung sich im Laufe eines solchen Treffens verändern kann. Es zeigt aber auch, dass es in der Hand der Beteiligten liegt, diese Entwicklung zu steuern. Unser Fazit hier: Ein entscheidendes Element bei Verhandlungen, Präsentationen, generell bei geschäftlichen Meetings ist die Beziehungsgestaltung.

Die beginnt mit dem ersten Händedruck und endet, wenn am Schluss alle den Raum verlassen. Eine solche Beziehung überdauert dieses Meeting und ist noch wirksam, wenn man sich wiedersieht oder zwischendurch telefoniert, und sie verändert sich auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit. Aber dafür müssen wir etwas tun.

Wir werden uns im Verlauf dieses Buches sehr genau damit beschäftigen, was wir tun können.

Wir kennen aber auch Geschäftsbeziehungen, die trotz aller Beziehungsarbeit gescheitert sind, in denen die Chemie über längere Zeit hinweg nicht gestimmt hat. Über zu lange Zeit, bevor der Druck so stark wurde, dass wir diese Kunden aufgeben haben. Das war oft ein schmerzhafter Prozess, vor allem aus wirtschaftlichen Gründen. Aber wenn wir nachts nicht schlafen können, weil wir uns vor dem nächsten Meeting fürchten, ist ein endgültiger Schnitt besser als Schlaftabletten.

2.3 Vorbereitung auf ein Gespräch

Wenn wir uns auf ein Meeting, sei es ein Briefing, sei es eine Präsentation, vorbereiten wollen, kann die folgende Formel hilfreich sein:

- WER spricht?
- Mit WEM?
- WORÜBER?
- WARUM?
- WOZU?
- WANN?
- WO?

Daraus ergibt sich

- WAS ich sage (oder tue)
- und WIE ich es sage (oder tue).

Diese Formel stammt von Harold D. Lasswell. In der Kommunikationswissenschaft ist sie bekannt als Lasswellsche Formel (vgl. Lasswell 1948). Sehen wir sie uns etwas genauer an:

WER?

Wer bin ich? Welche Position (Rolle) habe ich (im Verhältnis zu meinem Ansprechpartner)? Welche situative Rolle will oder muss ich spielen (Aktionsrolle/Reaktionsrolle)? Das ist die **soziologische** Ebene unserer Beziehung.

Wie erlebe ich meinen Partner? Übergeordnet – untergeordnet? Sympathisch – weniger sympathisch? Distanziert – nah? Das ist die **sozialpsychologische** Ebene.

Mit WEM?

Wer ist er? Welche Position (Rolle) hat mein Partner, z. B.: Wie ist seine Entscheidungskompetenz? Bei einer Gruppe: Wie ist die Rollenstruktur innerhalb der Gruppe? Wie mag er mich erleben? Wie denkt, fühlt, handelt er im Allgemeinen, z. B.: Ist er flexibel?

WORÜBER?

Wie ist meine, wie ist seine Einstellung im Hinblick auf das, was zur Diskussion steht, z. B.: Was hält er von Humor in der Werbung? Steht er fest zu seinem Markenbild?

WARUM? WOZU?

Lassen sich meine Interessen und Ziele mit seinen Interessen und Zielen vereinbaren?

WANN?

Ist es der richtige Zeitpunkt? Und wenn ich das nicht entscheiden kann: Wie schätze ich den vereinbarten Zeitpunkt ein (günstig – ungünstig)?

WO?

Ist es der angemessene ORT? Oder, wenn der Ort vorgegeben ist: Was bedeutet das für diese Situation?

Ich mache mir also ein Bild von meinem Partner und den (möglichen) äußeren Bedingungen und überlege dann: **WAS** sage ich, was tue ich? **WIE** sage ich es, wie mache ich es? Etwas genauer:

WAS?

Mit welchen Inhalten (z. B. Werbeideen) kann ich in dieser Situation Erfolg haben? Womit nicht?

WIE?

Welche Kenntnisse hat der Gesprächspartner? Welche sprachlichen Voraussetzungen hat er? Wie trage ich das vor? Benutze ich optische oder akustische Hilfsmittel? Wie spreche ich mit ihm? Freundlich, ernst, eindringlich, selbstbewusst, unterwürfig, locker? Zusätzlich: Muss ich eventuell mein Argumentationsziel reduzieren? Sollte ich einen anderen Ort, eine geeignetere Zeit wählen?

Das, was ich vor einem Gespräch (einer Rede) kalkulieren kann, nennt Geissner (1981, S. 61–63) „*äußere Situation*“ oder Handlungslage. Je mehr wir vom Partner wissen, desto genauer können wir diese äußere Situation bestimmen, desto besser können wir uns auf ein Gespräch vorbereiten. Haben wir nur geringe Vorkenntnisse, kann sich die Beziehung zwischen uns und unserem Partner erst im Gespräch (in der „*inneren Situation*“ oder Redelage) entwickeln. Dann können wir die Voraussetzungen, die der Partner mitbringt, erst aus seinen unmittelbaren Aktionen und Reaktionen erschließen.

Aber wie gesagt: Den äußeren Rahmen für ein Meeting können wir häufig selbst bestimmen. Wenn das so ist, sollten wir dafür sorgen, dass diese „äußere Situation“ dafür geeignet ist, dass wir unsere Ziele erreichen. Ist der Besprechungsraum beim Kunden wirklich der passende Ort für unsere Präsentation? Oder sollten wir nicht lieber doch den Heimvorteil nutzen und in die Agentur

einladen? Wir sollten dafür sorgen, dass unser Arbeitsplatz optimale Voraussetzungen für einen guten Auftritt bietet (Raumgröße, Sitzordnung, technische Hilfsmittel). Eine solche Vorbereitung empfehlen wir natürlich auch jedem Marketing-Chef, jedem, der eine Agentur zu einem Gespräch bittet.

Unser Fazit

Konzentrieren Sie sich nicht nur auf das Meeting selbst, sondern machen Sie sich die Gesamtsituation bewusst. Nutzen Sie die Lasswellsche Formel einfach als Checkliste, oder „befragen“ Sie das Planungsmodell in Abb. 2.3, und Sie werden merken, dass Sie besser vorbereitet in ein Gespräch gehen.

Selbstverständlich werden vor einem ersten Kontakt mit einem neuen potenziellen Kunden einige Fragen der Checkliste unbeantwortet bleiben müssen. Aber es lohnt sich eine gründliche Recherche: Wie ist die Firmenstruktur? Wer könnte unser Gesprächspartner sein? Was haben die bisher gemacht? Wie sieht demnach in etwa der Markenkern aus?

Wir kannten zwar den Marketing-Chef, Herrn Wolter, von unserer Kampagne mit dem „Nischenprodukt“, hätten ihn also auf der Beziehungsebene besser einschätzen können. Wir hatten uns offenbar nicht gründlich genug auf unser Briefing mit den Bierbauern vorbereitet. Das war ein Grund, warum dabei einiges schiefging. Und das Briefing ist gewissermaßen der Schlüssel für eine zufriedenstellende Zusammenarbeit zwischen den Auftraggebern und der Agentur. Wie ein solches Briefing ablaufen könnte, wollen wir in Kap. 3 zeigen.

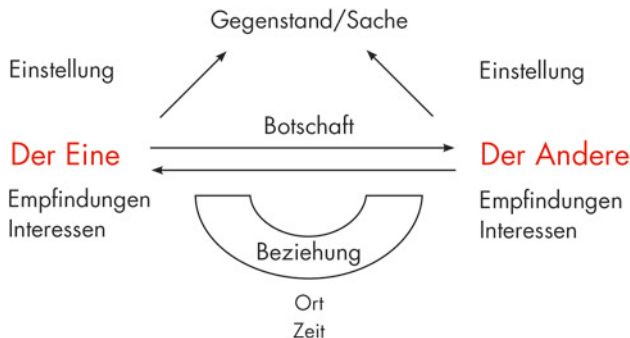


Abb. 2.3 Planungsmodell

Literatur

- Dahrendorf, R.: Homo Sociologicus. Westdeutscher, Köln (1964)
- Ertel, S.: Relative Dynamik. Z. Sozialpsychologie 1, 361–373 (1970)
- Festinger, L.: A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press, Stanford (1957)
- Geissner, H.: Sprechwissenschaft. Scriptor, Königstein (1981)
- Habermas, J.: Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: Habermas, J., Luhmann, N. (Hrsg.) Theorie der Gesellschaft und Sozialtechnologie, S. 101–141. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (1971)
- Lasswell, H.D.: The structure and function of communication in society. In: Bryson, L. (Hrsg.) The Communication of Ideas. A Series of Addresses, S. 32–51. Institute for Religious and Social Studies, New York (1948)
- Osgood, C.E., Suci, G.J., Tannenbaum, P.H.: The Measurement of Meaning. University of Illinois Press, Urbana (1957)
- Pawlowski, K.: Konstruktiv Gespräche führen. Fähigkeiten aktivieren, Ziele verfolgen, Lösungen finden, 4. Aufl. Reinhardt, München (2005)
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Mohr, Tübingen (1956)

Weiterführende Literatur

- Mann, L.: Sozialpsychologie. Beltz, Weinheim (2001)
- Pawlowski, K., Riebensahm, H.: Suggestion. Konstruktiver Umgang mit einer verbotenen Macht. Rowohlt, Reinbek (2000)

Zielführende Kommunikation zwischen Agentur und
Kunde

Erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit im Team

Pawlowski, K.; Pawlowski, P.

2018, XI, 169 S. 17 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14464-7