

SCHÄFFER
POESCHEL

Vom Kopf ins Herz

Eine Einführung ins Brand Planning

Andreas Baetzgen

Was ist Brand Planning? Was unterscheidet es von anderen Teilbereichen der strategischen Planung? Und worin besteht sein Wert für das strategische Management von Marken und Unternehmen? Diese Fragen stehen im Zentrum dieser Einführung, die eine gemeinsame Ausgangsbasis für die nachfolgende Diskussion schaffen möchte und darüber hinaus einen Ausblick auf die Inhalte dieses Buch gibt.

Brand Planning, Account Planning, Strategic Planning (kurz *Planning*) – es gibt viele Bezeichnungen für eine Disziplin, die ursprünglich in Werbeagenturen entstand und sich heute mit der ganzheitlichen Entwicklung und Umsetzung von Marken- und Kommunikationsstrategien befasst. Dieser einleitende Text ist der Versuch einer Positionsbestimmung. Er führt ein in den Begriff des *Brand Planning*, erläutert dessen Wesen und Wert und gibt zudem Einblick in die Inhalte dieses Buches.

Die Wurzeln des Brand Planning liegen in der Werbeindustrie der 1960er-Jahre. Damals stiegen in vielen Märkten der Wettbewerbsdruck und damit der Druck auf Agenturen, Werbebudgets effizienter einzusetzen. Die bekannte US-Fernsehserie »Mad Men«, die an der Madison Avenue der 1960er-Jahre spielt, lässt uns ahnen, wie die Werbung dieser Zeit entstand. Sie folgte der kreativen Eingebung ihrer Macher. Einen systematischen Planungsprozess gab es meist nicht. Stephen King von der Werbeagentur JWT und Stanley Pollitt von BMP erkannten als Erste die Notwendigkeit, Werbung stärker an den Bedürfnissen des Konsumenten auszurichten. Unabhängig voneinander etablierten sie in Großbritannien eine neue Disziplin an der Schnittstelle zwischen Marktforschung und Gestaltung – das sogenannte *Account Planning*. Dieses sollte Erkenntnisse der Markt- und Konsumentenforschung in konkrete Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Werbekampagnen übersetzen. Werbung sollte planbarer und damit vor allem wirkungsvoller werden, so das Ziel. In Deutschland setzte sich die

Disziplin erst später durch. Hier war es vor allem Cordula Krüger, die das Planning in den 1980er-Jahren nach Deutschland führte.

Man könnte die anfängliche Aufgabe des Account Planning in Anlehnung an die bekannte Laswell-Formel beschreiben. Es wollte Antworten geben auf die Frage: Who (product) says what (message) in which channel (media) to whom (consumer) with what effect (impact)?

Planning wollte anfänglich Antworten auf die Frage geben: Who (product) says what (message) in which channel (media) to whom (consumer) with what effect (impact)?

Mit der wachsenden Bedeutung der Marke für Unternehmen und der Entstehung immer neuer Kommunikationsinstrumente hat das Brand Planning seinen Kompetenzbereich stetig erweitert. Dieser umfasst heute sämtliche Erfolgsfaktoren, die das Erscheinungsbild von Unternehmen, Marken und Produkten beeinflussen. Hierzu gehören die Kommunikation zu Kunden, Investoren und Mitarbeitern, das Corporate, Brand und Product Design, die Architektur von komplexen Marken- und Produktportfolios sowie die Entwicklung ganzheitlicher Unternehmensleitbilder. Die Grenzen zu anderen Kompetenzbereichen der Strategieberatung sind dabei fließend oder lösen sich in Teilen ganz auf. Dies zeigt sich etwa daran, dass Werbeagenturen heute Kommunikationsagenturen heißen und mit Unternehmens- und Marketingberatungen, Technologie-Dienstleistern und Marktforschungsinstituten um die Hoheit der Markenführung konkurrieren. Auch würden sich viele Autoren in diesem Buch selbst nicht als *Planner* bezeichnen, sondern eher als Markenberater, Kommunikationsstrategen, Markt- und Konsumforscher, Innovationsberater, Mediaplaner oder Digital-Spezialisten. Zwar wirken sie alle an der Entwicklung und Umsetzung von Marken- und Kommunikationsstrategien mit, sie tun dies jedoch mit jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln und Zielen. Auch daran wird die Unschärfe des expandierenden Aufgabenfeldes erkennbar.

Brand Planning ist heute ein Sammelbegriff für eine weit verzweigte Disziplin und Denkströmung, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Marken- und Kommunikationsstrategien befasst.

Gerade weil das Brand Planning immer mehr mit anderen Teilbereichen des strategischen Managements verschmilzt, stellt sich die Frage nach seinem *originären* Wert: Was ist Brand Planning? Was zeichnet es als eigenständige Disziplin und

Denkströmung innerhalb der strategischen Planung aus? Worin unterscheiden sich seine Prozesse und Instrumente? Und warum verlangt die Entwicklung und Umsetzung von Marken und Kampagnen besondere Methoden und Denkweisen? Bevor ich versuche, diese Fragen zu beantworten, möchte ich zunächst auf den *Planning-Begriff* eingehen.

Auch wenn der Name *Planning* innerhalb der Werbe- und Kommunikationsbranche fest etabliert ist, besteht doch weitgehend Einigkeit darüber, dass dieser nicht glücklich gewählt ist. Vor allem die in Werbeagenturen anfänglich vorherrschende Bezeichnung *Account Planning* (eine Mischung aus *Account Management* und *Kommunikationsplanung*) irritiert. Sie ist für Merry Baskin (2007, S. 2) »one of the most obfuscatory job titles ever since«. Schwierigkeiten bereitet, dass der Begriff außerhalb der Werbe- und Kommunikationsindustrie missverstanden oder doch zumindest nicht eindeutig mit der Planung von Marken- und Kommunikationsstrategien in Verbindung gebracht wird. Darüber hinaus wurde in den Vorgesprächen zu diesem Buch spürbar, dass es unter Experten ein wachsendes Unbehagen mit dem *Planning-Begriff* insgesamt gibt. Dieses rührt in der historisch gewachsenen Verknüpfung des Begriffs mit der klassischen Werbung, die heute immer weniger im Mittelpunkt des Marken- und Kommunikationsmanagements steht. Immer häufiger ist deshalb von einem *Brand Consulting* die Rede. Damit soll weniger eine *inhaltliche* Abkehr von den Denkweisen und Methoden ausgedrückt werden, die das *Planning* in vierzig Jahren entwickelt hat. Vielmehr ist dies die *formale* Distanzierung von einem antiquierten, eindimensionalen *Planningverständnis* (=Werbeplanung). Unglücklicherweise wird damit die allgemeine Begriffsverwirrung noch größer. Zudem wird die Abgrenzung zu anderen Teilbereichen der Unternehmensstrategie weiter erschwert. Tatsächlich ist der *Planning-Begriff* nur ein Code für eine Disziplin, die sich durch ihre Themen, Instrumente und Methoden und ein daraus abgeleitetes *Selbstverständnis* von anderen Teilbereichen der strategischen Planung unterscheidet und deshalb gut daran tut, diesem *Selbstverständnis* auch sprachlich nach außen Ausdruck zu verleihen. *Brand Planning* lautet deshalb der Titel dieses Buches: Er schließt an der inhaltlichen und methodischen Tradition dieser Denkströmung an (*Planning*) und drückt zugleich deren Neuorientierung an der Marke (*Brand*) aus.

Ein zeitgemäßes *Brand Planning* ist nicht länger einem einzelnen Kommunikationsinstrument verpflichtet (*Werbung*), sondern steuert Marken ganzheitlich entlang sämtlicher Kontaktpunkte zum Konsumenten. Wir definieren deshalb *Brand Planning* sehr umfassend als Teilbereich des strategischen Managements, der sich mit der ganzheitlichen Steuerung von Marken befasst.

Brand Planning wird hier verstanden als Teilbereich des strategischen Managements, der sich mit der ganzheitlichen Steuerung von Marken befasst.

Was aber genau ist am Brand Planning so besonders? Und weshalb erfordert die Auseinandersetzung mit Marken und Kampagnen ein spezifisches Vorgehen, Instrumentarium und Gespür?

Ausgangsbasis ist der Konsument

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Marken- und Kommunikationsstrategien ist der Konsument. Die genaue Kenntnis seiner Bedürfnisse, Sehnsüchte und Ziele ist die zentrale Erfolgsvoraussetzung für eine Strategie und steht am Beginn des Planning-Prozesses. Ein wichtiger Meilenstein auf diesem Weg ist die Identifikation eines *Consumer Insights*, um den es gleich in mehreren Beiträgen in diesem Buch geht. Als die Marke Pampers 1961 in den USA die weltweit erste Wegwerfwindel auf den Markt brachte, war diese anfänglich nicht sehr erfolgreich, obwohl das Produkt eine Revolution war (vgl. Florack/Scarabis 2002, S. 26). Damals versprach Pampers den jungen Eltern, ihr Leben zu erleichtern (Convenience). Tatsächlich aber wollten diese *das Beste für ihr Baby*. Damals wie heute nehmen junge Eltern (gerne) alle möglichen Strapazen für ihr Kind in Kauf, Hauptsache diesem geht es gut. Erst als Pampers diesen Consumer Insight erkannte, wurde die Marke zum Erfolg. Der Fokus der Kommunikation verschob sich damit von den Eltern zum Baby – bis heute. *Stefan Baumann, Johannes Schneider* und *Martin Scarabis* geben zu Beginn des Buches Einblicke in die vielfältigen Methoden der Insightforschung. Sie legen damit die Basis für die anschließende Diskussion und die Entwicklung erfolgreicher Marken- und Kommunikationsstrategien.

Marke ist zentrale Steuerungsgröße

Die Marke steht heute immer mehr im Zentrum unternehmerischen Handelns. Obwohl diese ein Kind der Betriebswirtschaftslehre ist, lässt sich eine Marke mit betriebswirtschaftlichen Methoden und Erkenntnissen alleine nicht aufziehen.

Marken sind vor allem kommunikative Phänomene, deren Symbole und kulturelle Codes am Markt hoch gehandelt werden. Ihr ökonomischer Wert für Unternehmen liegt in ihrer sozialen Relevanz für den Konsumenten (und das nicht erst seit Facebook).

Der ökonomische Wert einer Marke liegt in ihrer sozialen Relevanz.

Diese besondere, ganzheitliche Sicht auf die Marke ist ein weiteres Kennzeichen des Brand Planning. Sie erfordert eine interdisziplinäre Auseinandersetzung mit Marken und Strategien, was auch erklärt, weshalb viele Planner keinen kaufmännischen, sondern einen sozial- oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund haben. *Dirk Nitschke* unternimmt im Rahmen dieses Buches entsprechend den Versuch, ein zeitgemäßes und ganzheitliches Markenverständnis zu entwickeln, das dem ökonomischen *und* sozialen Wert einer Marke gerecht wird.

Mit dem wachsenden Stellenwert der Marke für Produkte und Unternehmen hat sich zugleich der Fokus des Planning verschoben: von der Werbe- zur Markenstrategie. *Vincent Schmidlin* erläutert die Erfolgskriterien starker Markenpositionierungen, die das Herzstück einer Markenstrategie bilden. Zugleich diskutiert er die Chancen und Risiken unterschiedlicher Positionierungsansätze. Neben der Frage, wie man eine Positionierung entwickelt, ist auch deren Vermittlung in ein Unternehmen entscheidend. Konkret geht es um die Frage, in welcher Form eine Marke dargestellt werden kann, damit alle, die die Marke leiten und leben, verstehen, wofür diese steht. Mit den vielfältigen Formen und Darstellungsmöglichkeiten von Markenmodellen beschäftigt sich *Andreas Baetzgen*. Den Abschluss in diesem Kapitel macht schließlich *Sebastian Wendland*, der von seinen Erfahrungen aus Asien, Europa, Süd- und Nordamerika in der Entwicklung globaler Markenversprechen berichtet.

Analytisch-kreative Denkweise mit Schnittstelle zur Gestaltung

Brand Planning mündet in aller Regel in einem kreativen Erzeugnis. Es liefert die Grundlage für die Gestaltung von Werbekampagnen, Markennamen, Logos und Claims, Corporate Designs, Produktdesigns und Websites. Auch durch diese besondere Schnittstelle zur Gestaltung unterscheidet sich das Brand Planning von

anderen Teilbereichen des strategischen Managements. Erst die Kreativität von Gestaltern macht aus Marken- und Kommunikationsstrategien sichtbare Ergebnisse. Diese Kreativität zu beflügeln und gleichzeitig zu bändigen, ist eine besondere Anforderung an Marken- und Kommunikationsstrategen, die vor allem in Briefing-Prozessen gefordert ist. Mit diesen beschäftigen sich *Nina Rieke* und *Alison Segar* im vierten Kapitel. Beide Autorinnen zeigen, dass es für gute Agenturbriefings und Creative Briefs keine einfachen Rezepte gibt. Auch ist ein Briefing weit mehr als ein standardisiertes Formular. Es ist ein lebendiger Prozess, der Scharfsinn, Teamplay und Kreativität verlangt. *Andréa Mallard* zeigt zudem, dass strategische Kompetenz und kreative Exzellenz zwei Seiten einer Medaille sind. Kreativität beginnt dabei nicht erst mit der Übergabe des *Creative Brief* an die Kreation, sondern ist immer bereits Bestandteil des Planungsprozesses selbst. Sie ist somit kein Selbstzweck, sondern eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für Marken- und Kommunikationsstrategien. Auch dies macht das Brand Planning so einzigartig.

Kreativität ist kein Selbstzweck, sondern eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für Marken- und Kommunikationsstrategien.

Die Notwendigkeit, analytisches und kreatives Denken miteinander zu verbinden, um mit klugen Strategien, die Herzen des Konsumenten zu erobern, ist eine ganz besondere Herausforderung an das Brand Planning. Sie verlangt mehr als Know-how. Sie braucht Gespür. Es ist diese Dialektik von *Kopf und Herz, Ratio und Imagination, Information und Intuition, Analyse und Synthese, Scharfsinn und Schöpfungskraft*, die gutes Planning ausmacht. Erfolgreiche Werbung muss überzeugen und überraschen, so das Credo von Sebastian Turner, dem langjährigen Kreativchef von Scholz & Friends. Nicht weniger eingängig ist die Erfolgsformel einer weiteren legendären deutschen Kreativagentur, die nicht zuletzt auch das Brand Planning in Deutschland wesentlich geprägt hat. Die drei Es der Agentur Springer & Jacoby – einfach, einfallsreich, exakt – sind auch für Planner keine schlechten Tugenden. Auch *Dominic Veken* beschreibt in diesem Buch die dem Brand Planning innewohnende Gegensätzlichkeit. Er spricht von *Erkenntnis* und *Erleuchtung*, die zusammen kommen müssen, damit große Gedanken entstehen. Damit klingt schließlich ein weiterer Erfolgsfaktor von Marken- und Unternehmensstrategien an: Marken und Kampagnen brauchen Mut – wie alles, was kreativ ist. Denn Mut ist die Voraussetzung für Differenzierung und Wandel. In seinem »Handorakel und Kunst der Weltklugheit« schreibt Baltasar Gracian: »Ein Gran Kühnheit bei Allem, ist eine wichtige Klugheit.« Beispiele sind der Anti-Held Paul Potts in der Werbung

der Deutschen Telekom, der radikale Wandel der Marke McDonald's in Produkten und Branding oder die kommunikative Neuerfindung der Volksbanken-Raiffeisenbanken (www.was-uns-antreibt.de). Sie alle brauchten Mut.

Ziel ist die Durchsetzung nachhaltiger Konkurrenzvorteile

Ziel des Brand Planning ist die Identifikation und Durchsetzung von markenspezifischen Wettbewerbsvorteilen. Brand Planning ist damit ein *strategischer* Prozess, der auf den nachhaltigen Markterfolg einer Marke zielt. In einer Zeit, in der tagtäglich Millionen neue User ins Internet und dessen soziale Communities schwärmen, immer neue Geschäfts- und Vermarktungsideen entstehen und die Flut von Kommunikation unberechenbare Strömungen hat, stellt sich die Frage, inwieweit sich Marken noch *strategisch* führen lassen. Viele Texte in diesem Buch lassen keinen Zweifel, dass bewährte Konzepte der strategischen Markenkommunikation vor diesem Hintergrund neu bewertet und unser Strategieverständnis insgesamt überdacht werden muss. Macht die Konzentration auf den *einen* zentralen Gedanken (USP) noch Sinn? Ist die gebetsmühlenartig geforderte inhaltliche und formale Selbstähnlichkeit der Marke nicht längst obsolet? Man denke an die preisgekrönten Kampagnen der Marke Hornbach, die mit unserer herkömmlichen Vorstellung von Integrierter Kommunikation nichts, aber auch gar nichts mehr zu tun haben. Und sind Marken heute überhaupt noch steuerbar, oder hat nicht längst der Konsument das Kommando übernommen? Mehr noch: Lässt uns der rasante Wandel noch die Zeit und die Weitsicht für eine langfristige Planung – für Strategien? Wir alle sollten uns diesen Fragen öffnen und dabei jedes Dogma zur Disposition stellen. *Thomas Strerath* und *Larissa Pohl* tun dies in ihrer These über das Ende der 360-Grad-Kommunikation. Weitere Impulse kommen insbesondere aus dem Digitalbereich: Für *Thomas Walther* und *Michaela Jausen* brauchen Planner die Qualitäten von Stand-up-Comedians. In eine ähnliche Richtung argumentieren die New Yorker Digitalspezialisten *Martin Lange* und *Sean MacDonald*. Sie raten zu einem Planungsprozess, der anpassungsfähig und flexibel ist. »Nur derjenige kann die Konsumenten wirklich gut erreichen, der zum integrierten Faktor ihrer eigenen Dynamik wird.« Ein kluger Satz! Wenn ich Ihnen sage, von wem dieser stammt, werden Sie mich vermutlich auslachen. Er kommt von dem viel gescholtenen Gerd Gerken (1994, S. 238), der zumindest mit dieser Prognose (weit vor dem Siegeszug des Internets) Recht behielt. Tatsächlich ver-

langt insbesondere die Digitalisierung einen Planungsprozess, der mit den wechselnden Mediennutzungs- und Interaktionskontexten Schritt hält. Ich nenne dies ein *lernendes Planen*, also einen Strategieprozess, in dem getroffene Entscheidungen und Handlungen ständig reflektiert und ggf. nachjustiert werden. Das heißt nicht, dass wir auf Strategien in Zukunft verzichten könnten. Im Gegenteil: Gerade *weil* alles schneller und flexibler wird, ist ein strategisches Vorgehen elementar. Vor allem braucht es verbesserte strategische *Steuerungs- und Kontrollinstrumente*. Die Umsetzung und Implementierung von Marken- und Kommunikationsstrategien wird oft unterschätzt. Noch immer besteht die Tendenz, Aufgaben mit eher operative Charakter nach unten (in der Hierarchie) durchzureichen. Die beste Strategie kann so zur Bruchlandung werden. Gleich ein ganzes Kapitel in diesem Buch beschäftigt sich deshalb mit der Umsetzung und Steuerung von Marken- und Kommunikationsstrategien. *Jan Pechmann* und *Emke Hillrichs* beleuchten darin die Chancen und Möglichkeiten eines Markenthemen-Managements. *Judd Labarthe* zeigt die vielfältigen Steuerungsfunktionen des Storytelling. Und *Christiane Wenhart* und *Marc Sasserath* erläutern ihr Konzept einer umsetzungsorientierten Markenführung, das Implementierungslücken schließt. Den Abschluss in diesem Kapitel machen schließlich *Adel Gelbert* und *Jan Philipp Dörner*. Sie entwickeln einen effizienzgesteuerten Planungsprozess, der Effizienz nicht an das Ende der Planung stellt, sondern zu einer ständigen Ziel- und Kontrollgröße macht.

Kommunikation als zentrales Instrument der Markenvermittlung

Ich habe erwähnt, dass Marken kommunikative Phänomene sind. Kommunikation ist ein »Prozess der Bedeutungsvermittlung«, so die zentrale Definition der Kommunikationswissenschaft (Maletzke 1963, S. 18). In den Zuständigkeitsbereich des Brand Planning fällt somit alles, was für die Wahrnehmung von Marken *bedeutend* ist.

In den Zuständigkeitsbereich des Brand Planning fällt alles, was für die Wahrnehmung von Marken bedeutend ist.

Bedeutend sind z.B. Werbung, PR, Design, Online, Vertriebswege, Mitarbeiterverhalten, Produktinnovationen usw. Sie alle haben letztlich eine *kommunikative*

Funktion und Qualität und sind damit für das Brand Planning relevant. Allen voran die Digitalisierung der Medien stellt das Brand Planning dabei vor immer neue Herausforderungen. *Digital*, so die zentrale Aussage aller Experten im anschließenden Kapitel 6, ist nicht einfach nur ein weiterer Kanal oder ein weiteres Instrument der Markenkommunikation, sondern deren zentrale Infrastruktur, die die Kommunikation mit dem Konsumenten relevanter und effizienter macht. Waren Planner in der Vergangenheit vor allem damit beschäftigt, die *eine* zentrale Botschaft für eine Marke zu finden, die quer über alle Kanäle gestreut wurde, müssen diese heute unterschiedliche Botschaften, Themen und Inhalte auf vielfältige Medien- und Handlungskontexte zuschneiden. Die Planung von *Kommunikation* (und nicht nur von Botschaften) rückt damit ins Zentrum strategischen Handelns, weshalb *Dirk Engel* in seinem Beitrag nicht mehr von einer *Mediaplanung* im herkömmlichen Sinne spricht, sondern von einem ganzheitlichen *Kommunikationsmanagement*. Noch weiter gehen die Strategie- und Managementansätze im letzten Kapitel dieses Buches. Für *Oke Müller* und *Sven Becker* beschränkt sich die Aufgabe des Brand Planning nicht länger auf das Management von *Oberflächen*. Beide fordern eine *substanzielle* Ausrichtung des gesamten Unternehmens an der Marke. Dies gilt vor allem für das Verhalten von Mitarbeitern (Brand Behavior), das eben auch eine kommunikative Funktion hat. Mehr noch: Innovationsstrategien und ganze Geschäftsstrategien hängen heute an Marken. *Dominic Veken* macht sich deshalb gleich zu Beginn dieses Buches auf die Suche nach den großen (unternehmerischen) Gedanken. Er eröffnet damit dem Brand Planning eine neue Perspektive als treibende Kraft für innovative Unternehmens- und Geschäftsstrategien.

Substanz und Schöpfungskraft als Wert

Bleibt abschließend die Frage nach dem *originären* Wert. Der Wert des Brand Planning für das strategische Management von Marken und Unternehmen besteht in seiner *substanziellen Schöpfungskraft*.

Der originäre Wert des Brand Planning liegt in seiner substanziellen Schöpfungskraft, Marken zu erfinden und nachhaltigen Wert für Unternehmen und Marken zu schaffen.

Brand Planning beginnt dort, wo ein rein analytisches Denken endet. Zugleich spart es dieses nicht aus. Es *verbindet* Analytisches und Kreatives, Quantitatives und Qualitatives, Sozialwissenschaftliches und Ökonomisches. Diese Substanz und Schöpfungskraft zu vermitteln, ist Ziel dieses Buches. Und natürlich will dieses Buch auch das tun, was das Brand Planning schon immer am besten konnte: werben – nicht für Modelle und Denkansätze einzelner Agenturen, sondern für den Methoden- und Ideenreichtum einer ganzen Disziplin.

Auf der Suche nach den großen Gedanken

Eine Philosophie des Planning

Dominic Veken

Der Marken- und Unternehmensphilosoph Dominic Veken macht sich auf die Suche nach den großen Gedanken, denn nur diese besitzen die Kraft, um Marken und Unternehmen nachhaltig zu verändern. Große Gedanken, so Veken, gibt es im Planungsalltag (zu) selten. Sie entstehen aus der Verbindung von Erkenntnis und Erfindung. In einem leidenschaftlichen Plädoyer entwirft Veken das Leitbild des Kreativstrategen.

Die Welt des Planners ist ein unglaubliches Universum. Nur ist es anstatt von Sternen und Planeten von zahllosen Motiven, Märkten und Menschen, von unzähligen medialen Möglichkeiten und gesellschaftlichen Gegebenheiten bevölkert. In ihnen agiert der Planner wie ein Astronaut. Er reist gedanklich durch die unendlichen Weiten, immer auf der Suche nach Mustern, nach Konstellationen von Erkenntnissen, die den Weg zur wirkungsvollen Kommunikation weisen: ob für Marken, für Unternehmen, für Institutionen oder einzelne Persönlichkeiten. Wie ein Astronom sucht er das Gestirn der Gegenwart ab nach der einen starken Wahrheit, die wirklich verfängt, nach dem einen großen Gedanken, der die Lösung der Herausforderungen seines Kunden darstellt. Wie ein Astrologe hat er ein Gefühl für die Schicksale, die hinter den Bewegungen der Elemente hervorscheinen und einen Blick für die Beziehungen der Fakten, die in eine verheißungsvolle Zukunft für den Kunden weisen.

Die zentrale Aufgabe eines Planners ist die Suche nach einem großen Gedanken, einem Gedanken, der die Kreativen inspiriert und die Kunden fasziniert.

Die zentrale Aufgabe eines Planners ist die Suche nach einem großen Gedanken, einem Gedanken, der die Kreativen inspiriert und die Kunden fasziniert; einem Gedanken, der einen Funken schlägt. So wie damals »Just do it« für Nike, wie »Mehr Demokratie wagen« von Willy Brandt oder so wie »Building a Legend« für das gesamte Unternehmen Boeing. Ein solcher großer Gedanke muss das Endziel einer jeden planerischen Tätigkeit sein und das Herausfordernde daran ist, wie dies im planerischen Alltag überhaupt möglich ist. Sehen wir uns diesen Alltag dazu doch einmal genauer an: Wenn ein Planner auf einen Kunden trifft, muss er sich zunächst Markt und Konkurrenten ansehen. Er muss in die Köpfe der Menschen schauen und durchschauen, welche Wahrnehmungen sie zum Thema und zur Marke haben und wieso sie sich so verhalten, wie sie es eben tun. Er muss die Historie des Kontextes kennenlernen und vor allem muss er den Kunden besser verstehen als der sich selbst. Hat er das alles im Kasten, muss er die Grundzüge zur Fortsetzung des Drehbuchs für das Marktverhalten des Kunden schreiben. Wollte man dies alles auf einen einfachen Nenner bringen, könnte man sagen, dass es im Planning insgesamt darum geht, die Lage eines Unternehmens oder einer Marke bestmöglich zu analysieren und hieraus einen zukünftigen Erfolgsweg abzuleiten. Genau in dieser Ableitung liegt allerdings die größte und schwierigste Aufgabe des Planners, die deshalb im Arbeitsalltag leider häufig zu kurz kommt oder gänzlich unter den Tisch fällt. Man kapriziert sich nur auf das Recherchieren und Analysieren, dabei steckt doch nicht darin, sondern in der kreativ-strategischen Ableitung der Sinn der Planner-Tätigkeit. In dieser Ableitung entfalten sich die erhebenden Erlebnisse des Planner-Tuns. Dieser Text ist deshalb ein einziges Plädoyer für die starken Ableitungen, für die großen Gedanken. Er versucht, an das Einfachste zu erinnern, was einen guten Planner und gutes Planning ausmacht. Ein Denkweg in fünf Schritten:

Denkschritt Nr. 1: Planning ist kein Schach.

Es ist sehr schade, dass in vielen Planningprozessen überhaupt nicht erst versucht wird, einen großen Gedanken zu finden, weil zu viele Agenturen leider nicht wirklich daran glauben, dass ein großer Gedanke das ist, was die Kunden im Kern interessiert. Stattdessen glauben sie, ihre Hauptaufgabe bestehe darin, ein gutes, grundsolides Gefühl zu vermitteln. Ihnen geht es nicht darum, den Kunden durch Kritik und neue Möglichkeiten zu fordern, sondern ihn in seiner Denkweise zu bestätigen, um ihn auf diese Weise für sich zu gewinnen. Daher schieben Plan-