

Schlussverkauf

Nike hat an den Marken Umbro und Cole Haan keine Freude mehr und will sie verkaufen. Dabei hatten die Amerikaner Umbro erst vor vier Jahren übernommen. **S. 7**



Fesche Fläche

Wer sagt, im österreichischen Sporthandel sei keine Luft mehr? Im Westen Wiens will Händler **Roman Winninger** es nochmal wissen und erhöht auf neun Geschäfte. **S. 11**



Hot Stuff

Heißer geht eigentlich gar nicht mehr: Der Sommer steht vor der Tür, und die Industrie geizt nicht mit Reizen, wenn es um die aktuellen **Bade/Beach-Kollektionen** geht. **S. 21**



www.sport-fachhandel.com

©2012 Oakley, Icon | DE.OAKLEY.COM

15.06.2012
AUSGABE 11

Das Insider-Magazin mit
News • Fakten • Hintergründen

sport FACHHANDEL

Décathlon zieht es in die Innenstadt

Mannheim. Sport-Discount im Quadrat: Für den Standort Mannheim lässt sich Décathlon auf einen spektakulären Strategiewechsel ein: In der badischen Metropole zieht es die Franzosen mitten in die Stadt, und die rücken damit Platzhirsch Engelhorn auf die Pelle. Die „grüne Wiese“ ist bereits mit einem Geschäft im benachbarten Ludwigshafen besetzt. Der Mannheimer Laden belegt eine Gesamtfläche von 4500 qm im lange leer stehenden Prinz-Medienhaus „T1“. Mit dem Store in Mannheim und der soeben eröffneten Filiale in Dessau erhöht die Kette auf insgesamt 16 deutsche Geschäfte. *mh*



Von Peak Performance zu Odlo

Hünenberg. **Jonas Ottosson** (Foto) wird neuer Odlo-CEO und folgt damit **Andreas Kessler** nach, der wie berichtet Ende Juni ausscheidet (SFH Ausgabe 5/2012, S. 1). Der 52-jährige Schwede arbeitete die letzten zwölf Jahre (1998 bis 2011) in Führungspositionen bei Peak Performance. *rs*

Black Diamond schützt sich mit POC

Salt Lake City. Der US-Outdoor- und Skiexperte Black Diamond, zu dem auch die Rucksack-Marke Gregory gehört, macht seine Ankündigung wahr, weitere Sportfirmen zu übernehmen. Neu im Gepäck ist der schwedische Protektoren-Anbieter POC. Der wurde erst vor acht Jahren gegründet und erwirtschaftete im vergangenen Geschäftsjahr (Ende April) einen Umsatz von 22,5 Mio. USD (+22%). Der Kaufpreis liegt bei zunächst 43,5 Mio. USD in Aktien und barem Geld. Hinzu könnte über die folgenden sechseinhalb Jahre ein Leistungsbonus für das Management in Höhe von 12,5 Mio. USD kommen. POC mit Sitz in Stockholm soll weitgehend unabhängig weiter operieren. *mh*

„VIEL WANDERN
MACHT BEWANDERT.“



HANWAG BANKS LADY GTX®
Mehr Infos unter:
www.hanwag.de



ANCE BOARDSHORT | ADAM MELLING
AYER TECHNOLOGY, FEATURING A
PRESSION INNER LINER, OPTIMIZES
OWER, ENDURANCE AND COMFORT.

OAKLEY
BLADE 2

ANCE COMPRESSION BOARDSHORT





WORKSHOP BRIEFING, TEIL 2: WERBEPROJEKTE ZUM ERFOLG FÜHREN

Mit klaren Zielen und Regeln zum Briefing-Erfolg!

In der letzten Ausgabe haben wir uns mit grundsätzlichen Überlegungen effizienter Kommunikation zwischen Auftraggeber und Werber beschäftigt. Im zweiten Teil des Workshops „Briefing“ möchte ich Ihnen zeigen, welche Informationen in welcher Reihenfolge ein hervorragendes Briefing ausmachen.

Das Briefing ist das Salz in der Werber-Suppe. Es geht nicht ohne und selbst im Rahmen einer erprobten Zusammenarbeit ist die regelmäßige, strukturierte Weitergabe von Anweisungen unverzichtbar. Aber was genau macht ein gutes Briefing in der Praxis aus? Die Wortherkunft aus dem Englischen mit dem Stamm „brief“ (=kurz) lässt vermuten, dass es sich um etwas Schnelles, Zügiges handeln muss. Historisch betrachtet kommt der Begriff tatsächlich aus dem Militär-Jargon und beschreibt die „tägliche Lagebesprechung mit Ausgabe der Tagesbefehle“.

Es stellt sich also zuerst die Frage, wie lang und wie umfangreich ein ver-

nünftiges Briefing denn sein sollte. Die Antwort ist einfach: Es gibt keine allgemeingültige Regel oder Formvorschrift. Der Umfang hängt naturgemäß von der Aufgabenstellung, der Komplexität des Sachverhalts und dem Vorwissen des Gebrieften ab. Mit Blick auf die Wortherkunft lässt sich mit Sicherheit sagen, dass in der Kürze die Würze liegt. Faustregel: Es muss alles rein, was wichtig ist, während man bestrebt sein sollte, sich kurz zu fassen. Die Länge sagt natürlich nichts über die Qualität des Inhalts aus. Um sich gedanklich einzustimmen, welche Komponenten die Güte bestimmen, hat sich die „8K-Regel“ (nach Back/Beuttler) bewährt.

Die 8K-Regel

Alle Regeln für ein hochwertiges Briefing lassen sich zusammengefasst auf 8 „Ks“ reduzieren:

1. **Kurz:** Es muss alles rein, was wichtig ist. Nicht mehr, nicht weniger. Die nötigen Informationen sind in der Regel Daten und Fakten zu Unternehmen und Produkt, Märkten, Zielgruppen, Kunden, Zielen und Strategien aber auch persönliche Erwartungen, Wünsche und Einstellungen der beteiligten Personen.
2. **Knapp:** Der Ausführende muss nicht jedes Detail wissen, das Briefing muss allerdings Aufgaben und Ziele konkret und prägnant beschreiben.

3. **Klar:** Das Briefing soll Ziele klar darstellen. Der Gebriefte muss die Ziele der Aufgabenstellung lückenlos und ohne Interpretationshilfe verstehen.
4. **Konkret:** Erwartungen sollen ohne Umschweife formuliert werden.
5. **Komplett:** Das Briefing liefert den gesamten Verständnishintergrund für eine Aufgabe. Der Verfasser hat alles so vorbereitet, dass sich Nachfragen weitgehend erübrigen.
6. **Konstruktiv:** Der Briefing-Inhalt arbeitet immer darauf hin, ein gemeinsames Arbeitsergebnis entstehen zu lassen. Dabei muss es den kreativen Spielraum bei der Wahl der Mittel und der Ausführung an sich vermitteln.
7. **Konsequent:** Das, was im Briefing steht, wird auch so umgesetzt. Einmal gemachte Vorgaben werden im Projekt selber nicht mehr verändert.
8. **Kooperativ:** Das Briefing hat immer zum Ziel, die Zusammenarbeit besser, schneller und angenehmer für alle Beteiligten zu machen. Es soll den kommunikativen Austausch zweier Partner fördern und Platz für Rückmeldungen schaffen.

Stichwort Redundanz

Der aufmerksame Leser wird sich nun am Kopf kratzen und feststellen, dass sich im Rahmen der 8Ks vieles wiederholt. Das ist allerdings Absicht. Eine weitere merkwürdige Grundregel lautet nämlich: Besonders wichtige Dinge darf und soll man in wechselnder Verpackung ruhig mehrmals erwähnen. Das ist ein Mittel, um Schwerpunkte zu setzen und die Wichtigkeit bestimmter Fakten zu betonen.

Nun wissen wir immer noch nicht, was denn jetzt tatsächlich reingehört ins Briefing. Einige Bestandteile lassen sich aber schon erraten. Neben den rein sachlichen Fakten zu Unternehmen, Produkt und Markt ist vor allem das präzise Formulieren von Zielen der Kernbestandteile eines Briefings. Das Problem: Die wenigsten Unternehmer haben klare Ziele oder sie haben keine Übung darin, werbliche Aufgaben in prägnante Zielvorgaben zu

fassen. Lassen Sie uns daher im ersten Schritt überlegen, was klare, präzise Ziele ausmacht. In unserem Falle geht es selbstverständlich um kommunikative Ziele.

Ziele klar formulieren

Machen Sie sich klar: Ihre Ziele definieren die Aufgabe für den Dienstleister. Hört sich banal an, ist es aber nicht. In der Praxis hört man oft Sätze wie „Wir möchten unseren Umsatz maximieren“. Auf den ersten Blick sicher ein erstrebenswerter Zustand, auf den zweiten Blick als Anweisung völlig unbrauchbar. Natürlich möchte jeder soviel Umsatz machen, wie es geht. Aber wo genau liegt dieses Maximum? Und was muss ich an Zeit und Geld einsetzen, um es zu erreichen? Ein „gutes“ Ziel hat daher immer die Ausprägungen:

1. Realistisch
2. Erreichbar
3. Wahrnehmbar
4. Messbar
5. Motivierend

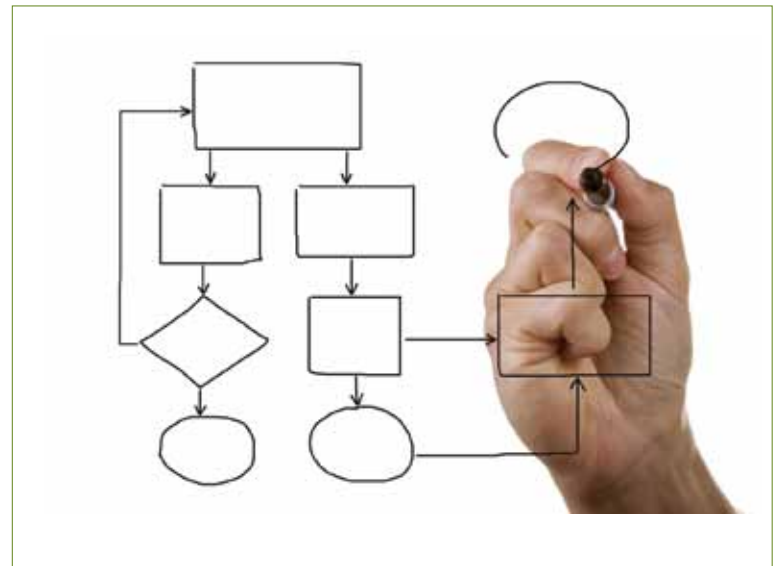
Übertragen auf unser Maximierungs-Beispiel würde eine konstruktive Zielformulierung also lauten: „Steigerung des Jahresumsatzes um 10% bis Ende 2015“. Aus dieser – nun klaren – Zielvorgabe kann der Werber planend herauslesen, welchen kommunikativen Aufwand man wahrscheinlich treiben muss, um die zur Zielerreichung nötige

Zahl an zusätzlichen Kunden zu generieren. Sie sehen, das ist eine andere Herangehensweise als die Aufgabe „Wir brauchen eine neue Website“. Wenn Sie nicht einfach nur ein brav ausführendes Organ suchen, geben Sie dem Dienstleister so die Chance, all sein Wissen und seine Erfahrung in Ihr Projekt einzubringen. Daher: Ihr Ziel definiert die Aufgabe!

Zugegeben: Ziele zu entwickeln ist keine leichte Sache. Der reine Versuch legt oft grundlegendere Probleme offen. Hinter einer kommunikativen Aufgabe verbergen sich nicht selten marketingstrategische oder gar unternehmerische Schwierigkeiten, die man zuerst aufklären sollte, bevor man einen Werber seine Arbeit machen lässt. Es kann also durchaus notwendig werden, im Vorfeld der reinen Kommunikationsarbeit vorgelagerte Unterstützung einzuholen. Als Randnotiz sei also erwähnt: Wenn Sie Ziele aus welchem Grund auch immer nicht klar festlegen können, sollten Sie die Beauftragung einer Werbeagentur noch verschieben. Fürs Briefing selbst bedeutet das: Allein die Vorarbeit fürs Briefing verbessert die Struktur Ihrer Marketing-Aktivitäten. Nun aber zurück zu den konkreten Inhalten.

Spielräume lassen

Ziele haben Sie definiert. Jetzt geht es im nächsten Schritt daran, einen kreativen Korridor festzulegen, in dem Ihr Partner seine Arbeit erledigen soll. Mancher Kunde hat eine klare Vorstellung vom Endprodukt, die er auch so umgesetzt sehen will. Wenn dem so ist: Sagen Sie es offen. Oder sagen



Sie deutlich, in welchen Bereichen sie welche Beratung wünschen und wie offen Sie für Neues sind. Legen Sie auch fest, mit welchen Mitteln eine Leistung zu erbringen ist oder ob Sie die Wahl der Waffen ganz dem Dienstleister überlassen. Auch hier kann man einen grundsätzlichen Tipp nennen: Je mehr Freiräume Sie lassen, desto mehr werden Sie in der Kommunikationsarbeit von Ihrem Partner lernen. In der Praxis passiert es leider häufig, dass der Kunde vordergründig einen Beratungswunsch äußert, sich aber hintergründig durch Kritik an bestehenden Dingen verletzt fühlt. Immerhin hat man ja schon viel Liebe, Zeit und Geld investiert. Abhilfe schafft hier nur eine klare Ansage, was man will – und sich dann auch daran hält und nicht ständig ungeschriebene Regeln ändert. Ungeschriebene, unterstellte oder verdeckte Ziele führen immer dazu, dass

der Dienstleister mit Mutmaßungen auffüllt. Damit öffnet man dem Zufall Tür und Tor und Schwierigkeiten im Projektablauf werden vorprogrammiert.

Die Briefing-Ebenen

Als Nächstes ist ein aufgeklärtes Bewusstsein für Struktur und Hierarchie in der Kommunikationsplanung sehr hilfreich. Es gilt, Misch-Masch zu vermeiden und im Sinne der Klarheit für jede Ebene gesondert zu briefen. Es zeichnet sich also ab, dass eine Stufigkeit im Briefing-Prozess von Vorteil sein kann. Aber welche Ebenen gibt es und warum?

Das Strategie-Briefing

Das Strategie-Briefing ist die höchste Instanz und MUSS logischerweise erarbeitet werden, BEVOR man ein konkretes Kommunikations-Instrument



Bitten Sie niemals Unbeteiligte wie Ehepartner, beste Freunde oder Grafikdesigner aus dem Bekanntenkreis darum, Entwürfe von Werbeagenturen zu bewerten. Wer nicht den gesamten Prozess in allen Details miterlebt hat, kann niemals unabhängig beurteilen, ob das Ergebnis nun im Sinne der Aufgabe ist. **Nils-Peter Hey**



in Auftrag gibt. Das Strategie-Briefing dreht sich schwerpunktmäßig um die Kommunikations- und Maßnahmenplanung im größeren Zusammenhang. Es ist naturgemäß der umfangreichste Teil des Briefings. Es enthält alle Leitlinien zur Unternehmens-Strategie, der daraus abgeleiteten Marketing-Strategie und den generellen Vorgaben für den Dienstleister.

Das Kreativ-Briefing

Das auf dem Strategie-Briefing aufbauende Kreativ-Briefing umfasst üblicherweise Ziele und Anweisungen für den Entwurf und die Gestaltung für ein Set von Kommunikationsinstrumenten. Es ist in der Regel deutlich kürzer als das Strategie-Briefing, da es nur noch wenige zusätzliche Hintergrundinformationen enthält. Man kann allgemein sagen, dass die Zusatzinformationen mit zunehmender Konkretisierung einer bestimmten Aufgabe unwichtiger werden.

Das Ausführungs-Briefing

Das Ausführungs-Briefing interessiert Sie als Auftraggeber meist weniger. Hier befinden wir uns auf der – wie der Name schon sagt – ausführenden Ebene. Diese spielt sich meist intern beim Dienstleister ab. Für Sie als Auftraggeber wird es also nur dann interessant, wenn Sie z. B. Fotografen direkt beauftragen und die Steuerung nicht durch die Agentur erfolgt. Das Ausführungs-Briefing enthält bis ins letzte Detail alle Informationen, die zur Produktion und Herstellung des gewünschten Werkes notwendig sind.

In fünf Stufen zum vollständigen Briefing

Zusammenfassend kann man den gesamten Briefing-Prozess auf fünf Stufen reduzieren. Eine Übersicht über diese fünf Stufen und die wesentlichen Leitfragen finden Sie im ersten Teil dieses Workshops (SFH Ausgabe 10/2012, S. 14) oder unter <http://bit.ly/NrgiNz>. Ein PDF mit umfangreichen Checklisten für alle Stufen bekommen Sie vom Autor, wenn Sie ein E-Mail mit dem Betreff „Briefing-Checklisten“ an n.hey@sport-fachhandel.com senden.

Schriftform bevorzugen

Nach dem Abarbeiten aller fünf Stufen haben wir alle Information beisammen, die das Fundament für ein erfolgreiches Kommunikationsprojekt legen. Offen ist noch die Frage, ob man eigentlich schriftlich oder mündlich brieft? Meine Empfehlung ist: Machen Sie fundamentale Schritte immer schriftlich – auch wenn Sie in der Zusammenarbeit schon länger ein gutes Team sind. Schriftlichkeit erhöht nicht nur die Verbindlichkeit im Allgemeinen, man zwingt sich damit auch selber, seine Gedanken, Wünsche und Ziele konkreter zu fassen – ganz im Sinne der „8K-Regel“. Das diszipliniert ungemein und ist im Sinne einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung nie falsch. Selbstverständlich kann und darf es aber auch mündliche Briefing-Bestandteile geben. Ein elementarer Teil ist (im Agentur-Jargon) das sogenannte „Re-Briefing“.

Das Re-Briefing

Hier geben Sie Ihrem Partner die Möglichkeit, die Aufgabe mit eigenen Worten zu formulieren, zu reflektieren und zu hinterfragen. In ausführlichen

Gesprächen kann man das Briefing nun gemeinsam vervollständigen, Informationslücken auffüllen und sich noch mal über alle unklaren Sachverhalte austauschen.

Die „kreative Pause“

Im Anschluss an den Briefing-Prozess sollten Sie sich und Ihrem Dienstleister eine „kreative Pause“ gönnen. **Kurt Tucholsky** sagte in seinen „10 Gebote für den Geschäftsmann, der einen Künstler beschäftigt“: „Erstens: Lass' ihn in Ruhe. ... Viertens: Lass' ihn in Ruhe. ... Zehntens: Lass' ihn in Ruhe.“ Wenn wir davon ausgehen, dass es an der Aufgabenstellung kraft hervorragender Briefing-Arbeit nichts mehr zu ändern gibt, sollten Sie Ihren Partner jetzt ungestört arbeiten lassen. Wie lange, das bestimmt der Zeitplan, den Sie im Briefing bestimmt haben. Wenn Sie während des Entstehungsprozesses sinnvolle Teilpräsentationen wünschen – sagen Sie es vorher. Eine Doppelkontrolle ist bei einem erfahrenen Dienstleister nicht nötig.

Meinungen Unbeteiligter ignorieren

Zum Schluss noch ein gut gemeinter Rat für alle, die unerfahren mit Kommunikationsprojekten sind: Bitten Sie niemals Unbeteiligte wie Ehepartner, beste Freunde oder Grafikdesigner aus dem Bekanntenkreis darum, Entwürfe von Werbeagenturen zu bewerten. Wer nicht den gesamten Prozess in allen Details miterlebt hat, kann niemals auch nur ansatzweise beurteilen, ob das Ergebnis im Sinne der Aufgabe ist. Das kann man nur, wenn man die Ziele und alle Begleitumstände kennt. Und die Diskussion über Geschmacklichkeiten führt zwar zu viel Gesprächsstoff, bringt die Sache aber nie weiter. Ich hoffe, dass ich Ihnen für zukünftige Kommunikations-Projekte ein paar hilfreiche Hinweise geben konnte. Wie immer an dieser Stelle freue ich mich auf Ihre Zuschriften, Fragen, Anregungen und Kritik an n.hey@sport-fachhandel.com.

Nils-Peter Hey