

Von Adrian Wickbold und Saskia Schlossberger

## **Effektive Kommunikation oder teurer Fehler? Warum strategische Steuerung den Unterschied macht**

In der politischen und wirtschaftlichen Kommunikation reicht es nicht, eine Botschaft zu senden. Entscheidend ist, wer die Deutungshoheit besitzt. Wer das Narrativ nicht selbst gestaltet, überlässt es anderen – mit potenziell gravierenden wirtschaftlichen und politischen Folgen.

### **Ein Lehrstück strategischer Kommunikation**

Ein anschauliches Beispiel für die Bedeutung strategischer Steuerung von Narrativen sind die Bauernproteste Ende 2023. Sie zeigen, wie eine Regierung die Kontrolle über die öffentliche Wahrnehmung verliert, wenn sie nicht aktiv die Erzählung bestimmt.

### **Die Ausgangslage: Fehlende kommunikative Weichenstellung**

Nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts im November 2023, das die Schattenhaushalte der Ampelregierung kippte, musste die Bundesregierung erhebliche Einsparungen vornehmen, um die Schuldenbremse einzuhalten. Zahlreiche Förderprogramme, darunter in der Landwirtschaft und E-Mobilität, wurden gekürzt. Diese Maßnahmen führten zu wachsendem Unmut in verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen.

Die Proteste der Landwirte waren eine unmittelbare Folge dieser Sparpolitik. Die angekündigten Subventionskürzungen führten zu massiven Demonstrationen, die rasch gesellschaftliche Breite gewannen. Doch anstatt die Debatte strategisch zu steuern, zog sich das Landwirtschaftsministerium aus der Kommunikation zurück und verwies auf das Finanzministerium. Damit überließ es das Feld den Protestierenden – mit der Folge, dass sich die Krise verschärfte und die Regierung die Kontrolle über das Narrativ verlor.

### **Die verpasste Chance: Vom Spardruck zur Reformdebatte**

Statt sich treiben zu lassen, hätte die Regierung das Momentum nutzen können, um eine Reformdebatte zu initiieren. Eine strategische Kommunikation hätte frühzeitig ein Narrativ etablieren können, das den Fokus nicht auf Einsparungen, sondern auf Zukunftssicherung lenkt:

*„Wir stehen an einem Wendepunkt. Es geht nicht darum, einfach nur zu kürzen – sondern darum, Deutschland zukunftsfähig zu machen. Eine moderne Landwirtschaft, eine nachhaltige Wirtschaft und stabile Finanzen sind kein Widerspruch, sondern unser Ziel.“*

Doch diese Chance blieb ungenutzt. Statt als Gestalter aufzutreten, geriet die Regierung in die Defensive. Die Protestbewegung dominierte die öffentliche Wahrnehmung und setzte eine eigene Erzählung durch: *Die Regierung lässt uns im Stich*. Die Diskussion verlagerte sich von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit der Landwirtschaft hin zu einer emotional aufgeladenen Opferrolle. Damit wurde die Gelegenheit vertan, eine langfristige Vision glaubwürdig zu vermitteln.

## **Die Deutungshoheit aktiv gestalten – statt reagieren**

Wer die Deutungshoheit über eine Debatte besitzt, formt die Wahrnehmung und bestimmt die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Erfolgreiche strategische Kommunikation bedeutet, nicht passiv auf Entwicklungen zu reagieren, sondern die Debatte aktiv zu lenken – bevor andere es tun.

## **Wie man die Deutungshoheit behält**

Statt in eine Verteidigungshaltung zu geraten, hätte die Regierung ein eigenes Narrativ setzen müssen:

*„Die Landwirtschaft ist eine tragende Säule unserer Gesellschaft. Doch sie darf nicht von Subventionen aus dem 18. Jahrhundert abhängig bleiben. Wir verstehen die Sorgen der Landwirte und setzen uns dafür ein, eine zukunftsfähige Finanzierung zu schaffen, die wirtschaftliche Stabilität mit moderner Entwicklung verbindet. Ohne unsere Bauern gibt es keine sichere Zukunft.“*

Ein solches Narrativ hätte:

- Die Debatte auf die zentrale Frage gelenkt: Modernisierung oder Status quo?
- Die Regierung als gestaltenden Akteur positioniert, anstatt in die Defensive zu geraten.
- Die Diskussion auf Lösungen ausgerichtet, anstatt auf Schuldzuweisungen.

## **Kommunikation als strategische Disziplin**

Viele betrachten Kommunikation als einseitigen Prozess – eine Botschaft wird formuliert, optimiert und gesendet. Doch erfolgreiche Kommunikation endet nicht beim Sendevorgang, sondern beginnt erst dort. Entscheidend ist nicht nur, was gesagt wird, sondern wie es beim Empfänger ankommt. Wer die Rezeption und Interpretation der eigenen Botschaft nicht mitdenkt, überlässt deren Wirkung dem Zufall. Strategische Kommunikation berücksichtigt deshalb nicht nur Inhalt und Form, sondern auch Wahrnehmung, Dynamiken und potenzielle Widerstände. Nur so lässt sich ein Narrativ etablieren, das nicht im Raum verhallt, sondern Debatten prägt und Entscheidungen beeinflusst.

Ohne diese Steuerung passiert Folgendes:

- Empörung ersetzt Sachlichkeit – die Diskussion wird emotional statt faktenbasiert
- Reaktion statt Führung – wer nur auf Angriffe reagiert, gerät in eine passive Rolle
- Verlust der Glaubwürdigkeit – späte oder unkoordinierte Statements wirken schwach

## **Warum strategische Kommunikation unverzichtbar ist**

Eine gezielte Kommunikationsstrategie sorgt dafür, dass öffentliche Debatten nicht zufällig verlaufen, sondern aktiv gesteuert werden. Genau hier setzen unsere Retainer-Modelle an:

### **Retainer-Modell „Intensiv“ – Sparring für Entscheidungsträger**

- Strategische Beratung zur Entwicklung zielführender Narrative.
- Analyse und Reflexion von Schwachstellen, um belastbare Argumentationslinien zu entwickeln.
- Gemeinsames Durchspielen kritischer Szenarien, um souveräne kommunikative Reaktionen vorzubereiten.

### **Retainer-Modell „Teams“ – Strategische Vorbereitung für Presseteams und PR-Abteilungen**

- Begleitung von Social-Media- und Kommunikationsteams.
- Wöchentliche Abstimmung des Redaktionsplans zur strategischen Steuerung.
- Entwicklung präventiver Maßnahmen gegen Kommunikationskrisen.

## **Die Kosten falscher Kommunikation sind real**

Falsche oder unzureichende Kommunikation hat direkte wirtschaftliche und politische Konsequenzen. In diesem Fall lassen sich die finanziellen Auswirkungen konkret beziffern:

- Die Proteste führten zu wirtschaftlichen Ausfällen in Millionenhöhe durch blockierte Lieferketten, Produktionsstillstände und zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen.
- Die politische Glaubwürdigkeit des Landwirtschaftsministeriums litt erheblich, was zu sinkender Verhandlungsstärke führte.
- Die Zustimmungswerte der betroffenen Regierungsparteien sanken. Bei den Grünen bedeutete dies beispielsweise einen Verlust von etwa 900.000 Wählerstimmen, was in der staatlichen Parteienfinanzierung einen finanziellen Schaden von rund 747.000 € zur Folge hatte.
- Selbst mit konservativer Schätzung kostete das verlorene Narrativ die Partei mindestens 500.000 €, ohne die weiteren politischen und wirtschaftlichen Folgekosten zu berücksichtigen.

Für politische Akteure, Unternehmen und Verbände bedeutet eine fehlende Kommunikationsstrategie nicht nur einen Imageverlust, sondern handfeste finanzielle und strukturelle Nachteile.

### **Jetzt handeln: Kontrolle über Debatten statt Krisenreaktion**

Möchten Sie sicherstellen, dass Ihre Kommunikation nicht nur Debatten steuert, sondern auch wirtschaftliche und politische Vorteile sichert?

Dann sprechen Sie mit uns. Gemeinsam entwickeln wir eine Kommunikationsstrategie, die Ihnen Kontrolle und Sicherheit gibt.

Kontaktieren Sie uns – bevor die nächste Krise kommt.