



GWA ALS MARKE

POSITIONIERUNG UND REPUTATION

Mit Beiträgen von Holger Jung, Gerhard Mutter, Marc Sasserath,
Frank-Michael Schmidt, Henning von Vieregge und Rainer Zimmermann

IMPRESSUM

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA
Friedensstraße 11, 60311 Frankfurt am Main
Telefon: 0 69 / 25 60 08-0
e-Mail: info@gwa.de
www.gwa.de

Herausgeber:
Holger Jung, Dr. Henning von Vieregge

Realisation:
Kopsch Production Services, Frankfurt am Main

Druckvorstufe:
Libro Johannes Witt, Kriftel bei Frankfurt

Druck und Verarbeitung:
N. N.

INHALTSVERZEICHNIS

VORAB

Für Extraktleser	5
Vom sinnstiftenden Nutzen der Markenperspektive (Holger Jung)	6

POSITIONIERUNG

Die Vorgeschichte	9
Die Untersuchung (Marc Sasserath)	12
Was bleibt	19

REPUTATION

Was ist und kann Reputationsmanagement (Rainer Zimmermann)	23
Bessere Reputation für Branche und Verband (Henning von Vieregge)	29

FAZIT

Der Verband im Paradigmenwechsel (Frank-Michael Schmidt)	35
Der GWA ist eine Verpflichtung (Gerhard Mutter)	39

ANHANG

Die Autoren	43
GWA Kodex	44
Kurzportrait GWA	47

FÜR EXTRAKTLESER

Nicht jeder, der in dieser Broschüre blättert, will sie auch lesen. Der Blätterer fragt sich, was drin steht. Hier die Antwort:

Holger Jung beantwortet in seinem Beitrag „Vom sinnstiftenden Nutzen der Markenperspektive“ die Frage, ob es etwas gebracht hat, den GWA als Marke zu hinterfragen und die Positionierung neu herauszuarbeiten. „Es hat etwas gebracht, nämlich Klarheit in der Führung der Marke GWA – und genau darum ging es bei der Markenübung“.

Zur Marken-Untersuchung gibt es eine Vor- und Nachgeschichte. Bei der Vorgeschichte ging es bei der Mitglieder-Diskussion um die Umbenennung des Gesamtverbandes Werbeagenturen GWA in 2001 und in 2002 um die Frage, ob aus Sicht von Mitgliedern und Werbungtreibenden der GWA eine Marke ist, also erhaltenswert, oder ein Kürzel, also zu ändern. Gleichzeitig ging es um die Bekanntheit und um die Reputation des GWA insgesamt in einer Untersuchung, die Infratest in 2001 vornahm. **Henning von Vieregge** bringt in seinem Beitrag „Die Vorgeschichte“ (2001/2002) die Fakten.

Dann folgt **Marc Sasserath** mit der 2004 vorgenommenen Untersuchung. Er schildert, wie und mit welchen Ergebnissen die Positionierung „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft“ entstanden ist. Im Epilog gibt er eine aktuelle Einschätzung

und erläutert den Zusatz „Der GWA setzt die Standards“.

Im Anschluss setzt Henning von Vieregge die Nachbetrachtung unter „Was geblieben ist, was bleibt“ fort. Er sieht im Anspruch der Positionierung „Treibsatz für verbandliche Verbesserung“.

Rainer Zimmermann zeigt, was Reputationsmanagement ausmacht und warum es so wichtig ist. „Reputation ist eine harte Währung, die als Ergebnis einer eher rationalen und alle Faktoren berücksichtigenden Wertung entsteht ... Sie bietet ein höheres Maß an Robustheit und Stabilität im Falle von Krisen.“

Dass Verbände beim Reputationsmanagement besondere Probleme haben und also die Spielräume für Reputationsgewinnung schmal sind, beschreibt Henning von Vieregge.

Frank-Michael Schmidt sieht den Verband im Paradigmenwechsel. Er erkennt eine neue GWA-Markenarchitektur und fordert Verbandsmanagement als Markenmanagement. Er erwartet, dass so eine „Spirale von Wertschöpfung und Wertschätzung“ angestoßen wird, bezogen auf die Kunden/Agentur-Beziehung.

Gerhard Mutters Fazit, geäußert in einem Interview, lautet: „Der GWA ist eine Verpflichtung.“

VOM SINNSTIFTENDEN NUTZEN DER MARKENPERSPEKTIVE



Holger Jung

Dass ein Verband eine Marke sein kann, steht außer Frage.

Und die Gretchenfrage, ob ein psychologischer Nutzen, der berühmt-berüchtigte emotionale Mehrwert, besteht und damit mehr als nur ein purer Produktnutzen gegeben ist, kann gerade beim GWA vollmundig bejaht werden.

Der – besser die – Produktnutzen liegen im Service. Vom Betriebsvergleich über den Standardvertrag mit regelmäßigen Updates bis hin zur individuell gebrandeten Agentur-Kreditkarte, der Verband bietet viel.

Aber nicht jede Mitgliedsagentur nutzt gleichermaßen viel. Dafür ist die Struktur der Mitgliedsagenturen und der jeweiligen Bedürfnisse zu heterogen. Die Network-Agenturen haben in der Regel so ausgereifte interne Services, dass sich die Nachfrage nach den GWA-Services in der Regel auf die mittleren bis kleinen Agenturen konzentriert.

Eine Ausnahme könnte hier der Bereich Aus- und Weiterbildung werden. Nicht nur durch die Business Academy, sondern vor allem durch das neue Angebot, das im Juli 2007 starten wird.

Also wäre der GWA ein nutzenarmes Konstrukt, wenn – ja, wenn – nicht der emotionale Nutzen wäre. Die einen nennen es Qualitätssiegel, die anderen Branchen-Heimat, wieder andere sehen es als politische Zuflucht: Der GWA vereint unsere Brancheninteressen in sich, gibt unserer Branche eine Stimme und damit politisches Gewicht. Das ist nicht nur ein emotionaler Mehrwert, das ist sogar ein politischer Wert an sich.

Warum also, wenn denn der Status als Marke so offensichtlich ist, war die Übung wichtig, den GWA als Marke zu hinterfragen und die Positionierung neu herauszuarbeiten? Schließlich hat die Studie von Marc Sasserath nicht viel Überraschendes ergeben, was das GWA-Image angeht. Und die aktuelle GWA-Kernbotschaft: „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft – wir setzen die Standards“ hat ebenfalls keine revolutionären Züge.

Warum also der ganze Aufwand? Oder anders gefragt (frei nach einem hier ungenannt bleibenden deutschen Agenturchef): Hat es was gebracht – oder Kosten nur gemacht?

Um es vorweg zu nehmen:

Es hat etwas gebracht. Nämlich Klarheit in der Führung der Marke GWA. Und genau darum ging es bei der ganzen Marken-Übung.

Ein Verband – auch, wenn er eine Marke ist – stellt einen ungeordneten Haufen von Interessen und Erwartungen dar, bedingt durch die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen seiner Mitglieder. Insbesondere, wenn seine Mitgliederstruktur so heterogen ist, wie oben bereits beschrieben. Um überhaupt ein handhabbares Bündel daraus zu machen und eine einigermaßen funktionierende Ausrichtung abzuleiten, müssen harte Daten und Fakten her. Damit wird erst die Basis für eine professionelle Markenführung geschaffen, die von allen akzeptiert und respektiert werden kann. (Die Tatsache übrigens, dass die Studie nichts wirklich Überraschendes ergeben hat, wirkt eher überzeugend. Alles andere wäre in diesem Fall wenig glaubhaft gewesen.)

Markenführung sollte nachhaltig erfolgen. Auch – und gerade – beim GWA. Mit der Festlegung von Positionierung und Kernbotschaft sind die Aufgabenfelder für den Verband auf Jahre hinaus abgesteckt.

Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht das Ziel, die Wertschätzung unserer Arbeit vornehmlich bei unseren Auftraggebern, aber auch im politischen, sozialen und gesellschaftlichen Umfeld zu fördern.

Damit sind auch die notwendigen Prioritäten festgelegt: Im Zweifel, zum Beispiel bei budgetären Beschränkungen, müssen diejenigen Aktivitäten zurückstehen, die nicht unmittelbar dieser unserer Basis-Zielsetzung dienen.

Eine Konzentration auf das Wesentliche, die wir als markenführende Kommunikationsagenturen auch immer wieder unseren Kunden empfehlen.

Wir sollten deshalb unseren eigenen professionellen Empfehlungen folgen, wenn es um unsere eigene Marke geht:

Den GWA!

DIE VORGESCHICHTE



Henning von Vieregge

Der GWA beauftragte im Jahr 2001 NFO Infratest mit einer Telefonumfrage unter GWA-Agenturchefs und unter Werbungtreibenden. Präsentiert wurden

die wenige Wochen zuvor erhobenen Ergebnisse in der GWA-Mitgliederversammlung im Herbst 2001 in Berlin.

Die „Markenfrage GWA“ lautete: „Wie Sie vielleicht wissen, gibt es im GWA im Rahmen der Positionierungsdiskussion auch ein Nachdenken über eine Namensänderung. Ist die Bezeichnung GWA für Sie lediglich eine Abkürzung von Gesamtverband Werbeagenturen oder hat die Bezeichnung GWA für Sie darüber hinaus einen Markencharakter?“

Für drei von vier GWA-Agenturchefs hat „GWA“ Markencharakter. Noch deutlicher fiel das Ergebnis bei den seinerzeit zur Debatte stehenden Namensalternativen aus. Hier votierten 94 Prozent für Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA oder Gesamtverband Werbeagenturen GWA oder Gesamtverband Werbe- und Kommunikationsagenturen GWA. Nur 6 Prozent wollten auf „GWA“ verzichten und favorisierten Gesamtverband Kommunikationsagenturen GKA. Nach

intensiver Diskussion folgten die Beschlüsse in Vorstand und Mitgliederversammlung der empirischen Empfehlungslage: aus Gesamtverband Werbeagenturen GWA wurde ab 1. Januar 2002 der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA.

Fragt man nach der Bekanntheit der Verbände in der Kommunikationswirtschaft, so stellt man bei Besichtigung der Ergebnisse erst einmal fest: Mit der Bekanntheit ist es nicht weit her.

„Wenn Sie einmal an die Werbe- und Kommunikationswirtschaft denken, welcher Verband fällt Ihnen als erster ein?“ Jedem dritten GWA-Agenturchef und jedem zweiten Werbungtreibenden fiel der Umfrage zufolge spontan weder ein erster noch überhaupt irgendein Verband der Branche ein, die eigenen vielleicht ausgeschlossen.

Was verbindet die Verbände, die auf der Skala vorne liegen, also ZAW, ADC, VDZ und GWA? Bei allen folgt die Kommunikation eher über das Kürzel als über den Langnamen. Die Abkürzung fungiert als Marke.

Der Kommunikationsverband, ein Zusammenschluss der in der Kommunikationswirtschaft tätigen Personen, taucht auf der Liste der Nennungen in der Gruppe der GWA-Agenturchefs übrigens

Die Vorgeschichte

zweimal auf: mit der neuen Bezeichnung „Kommunikationsverband.de“ unter ferner liefen und unter dem alten Kürzel BDW an immerhin fünfter Stelle der Nennungen. Der alte abgelegte Name lebt offenbar fort.

Das Phänomen kennt man aus der Markenhistorie generell: Eine Umbenennung wird nicht richtig angenommen. Nur um auf den alten Bekanntheitswert zu kommen, sind erhebliche Investitionen und viel Geduld notwendig. Man muss sich deswegen dreimal überlegen, ob man einen Markennamen tatsächlich verändern will.

Der GWA stand Ende 2002 nochmals vor dieser Frage. Aus der Debatte um eine Fusion mit dem PR-Agenturverband GPRA kam der Anstoß, ein Jahr nach der Umbenennung von Gesamtverband Werbeagenturen GWA in Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA die Frage nach GKA oder einer neuen Alternative – zur Abstimmung stand GEKOMM – zu stellen.

Das Mitgliedervotum war eindeutig. Weder wollte man die Fusion mit dem PR-Verband noch eine Umbenennung. In der Branchenöffentlichkeit stießen diese Beschlüsse auf viel Verständnis.

Nimmt man die Begriffe Relevanz und Bedeutung als Synonyme, kann die NFO

Infratest Untersuchung für den GWA mit Ergebnissen dienen.

Bei den Werbungtreibenden, die den GWA kennen (von den Befragten immerhin zwei Drittel) und die eine Einschätzung geben, messen 77 Prozent dem GWA eine sehr große bis große Bedeutung zu, der eigenen Organisation der Werbungtreibenden im Markenverband OWM 79 Prozent, dazu allerdings noch 7 Prozent „außerordentlich große Bedeutung“. Das ist kein wirklich großer Unterschied in der Bedeutungseinschätzung, der sich noch dadurch relativiert, dass der OWM bei den befragten Werbungtreibenden nur halb so bekannt ist wie der GWA.

Die GWA-Agenturchefs messen ihrem Verband zu 85 Prozent große bis sehr große Bedeutung, mit weiteren 8 Prozent sogar außerordentlich große Bedeutung zu.

Wenngleich auch der Vergleich auf der Zeitachse ebenso fehlt wie der mit anderen Verbänden (sieht man von den nicht voll vergleichbaren OWM-Zahlen einmal ab), so scheint doch die folgende These nicht all zu gewagt:

Dass nur sieben Prozent dem Verband innerhalb der Werbe- und Kommunikationswirtschaft „eigentlich keine große

Bedeutung“ zumessen, ist ein Spitzenwert, der jede Marke zieren könnte. Aber auf dem man sich nicht ausruhen darf. Die Achillesferse der Mitgliederbindung lässt sich durch die Umfrageergebnisse präzise benennen und es lässt sich vermuten, dass dies nicht nur der schwache Punkt des GWA ist: Man misst dem Verband für die Branche eine deutlich höhere Bedeutung zu als für das eigene Unternehmen. Nur 7 Prozent sehen in der GWA-Mitgliedschaft für die Branche „eigentlich keine oder überhaupt keine Bedeutung“, für das eigene Unternehmen aber beträgt diese Gruppe der potenziellen Mitgliedschaftsaufkündiger 22 Prozent.

Nun wäre keine Differenz allerdings merkwürdig. Denn eine Verbandszugehörigkeit, die sich auf Heller und Pfennig rechnet, kann kein Verband ehrlich anbieten. Wer im Verband ist, zahlt auch mit für die Branchenvertretung, die sich,

sei es in Brüssel, in Berlin oder in der allgemeinen Öffentlichkeit, allenfalls als sekundärer Betriebsnutzen veranschlagen lässt. Ein Teil der Mitglieder sieht das so und bleibt trotzdem drin. Aber natürlich ist zu diesen Mitgliedern die Bindung fragiler als zu anderen, bei denen Eigen- und Branchennutz nach eigener Einschätzung zusammen kommen.

Der GWA ist eine Marke, sagen seine Mitglieder. Und jede Marke lebt von ihrem inneren Bild, von dem, was im „Markenspeicherchip aufgeladen ist“ (Wolfgang Majer). Gefordert ist, wie der langjährige Beiersdorf-Chef Rolf Kunisch formuliert, „zeitlose Markenpflege, die dem Zeitgeist so nah ist, dass sie nicht als altmodisch abgelehnt wird“.

So kann man nicht nur bei Pflegeprodukten die zentrale Aufgabenstellung der Markenführung trefflich definieren, sondern auch bei Verbänden.

DIE UNTERSUCHUNG



Marc Sasserath

„Ist ein Verband eine Marke?“ So oder so ähnlich lautet immer eine der ersten Fragen, wenn man sich mit der Markenführung von Verbänden auseinandersetzt. Eine Frage, die sich eigentlich heute, nachdem Fußballvereine, politische Parteien oder auch Non-Profit-Organisationen teilweise den Wert ihrer Marke erkannt haben und diese auch dementsprechend strategisch führen, klar mit „Ja“ beantworten lässt. Auch die Mitglieder des GWA hatten diese Frage in der quantitativen Analyse im Jahr 2004 mit einer überwältigenden Mehrheit bejaht.

Nun ging es also darum, das Wesen dieser Marke zu entschlüsseln und das strategische Territorium der zukünftigen Entwicklung zu definieren. Dementsprechend definierte der GWA die Zielsetzung folgendermaßen: Ziel ist es, durch eine klarere Herausstellung der Verbandsrelevanz das Vertrauen und die Bindung der Mitglieder und weiterer Zielgruppen zum GWA zu erhöhen. Oder mit anderen Worten: „Eine emotionale und faktische Aufladung der Marke, so dass sie in ihrer Entwicklung stabil und präferenzschaffend funktioniert.“

Die Aufgabenstellung, die sich daraus entwickelte, lautete wie folgt: den Status

quo der Marke GWA zu analysieren und eine ganzheitliche Marken- und Portfoliostrategie zu entwickeln. Also die Definition einer relevanten, differenzierenden, konsistenten und vertrauensbildenden Positionierung für die Marke und die Produkte in Bezug auf die unterschiedlichen Märkte und Zielgruppen. Wir näherten uns dem Mandat mit einer dreistufigen Vorgehensweise (Abb. 1).

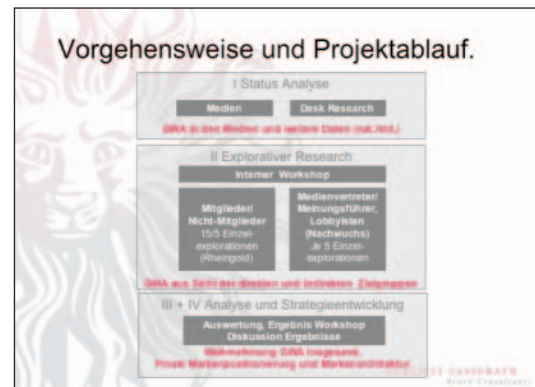


Abb. 1

In Stufe I wurde eine nationale und internationale Statusanalyse durchgeführt. In Stufe II wurde explorativer Research mit den relevanten Zielgruppen durchgeführt: Mitarbeiter des GWA, Mitglieder des GWA, Nicht-Mitglieder des GWA, Medienvertreter, Meinungsführer und Vorstände/Geschäftsführer anderer Verbände, Meinungsführer und Vorstände/Geschäftsführer der Kommunikationsbranche.

In Stufe III wurden die Ergebnisse der Researchstufen zusammengeführt und die

Markenstrategie für den GWA entwickelt.

Das Publicis Sasserath MarkenWesen Modell

Grundlage der Markenanalyse war das Publicis Sasserath MarkenWesen Modell (Abb. 2).



Abb. 2

Das MarkenWesen Modell analysiert Marken ganzheitlich in Analogie zu Menschen, da die Beziehungen zwischen Marken und Menschen den Beziehungen zwischen Menschen ähneln. Dabei wird zwischen der Physis, also der faktischen Basis der Marke, der Psyche, oder auch der Seele der Marke, und den Manifestationen als die Symbole und Signale der Marke, wie beispielsweise die Farbe Magenta oder das ‚T‘ der Telekom, unterschieden. Am Beispiel Britney Spears in Abb. 3 wird das Zusammenspiel der Dimensionen anschaulich verdeutlicht.

Da das Ziel der wirtschaftlichen Markenführung immer Präferenz (Loyalität hierbei verstanden als kontinuierliche Präferenz) ist, analysieren wir die Stärke der Marke anhand von vier Parametern: Attraktivität: Wie relevant und attraktiv ist die Marke? Individualität: Wie stark unterscheidet sich die Marke vom Wettbewerb? Konsistenz: Wie konsistent und klar wird die Marke über die Zeit und die Summe ihrer wahrgenommenen Wesensäußerungen erlebt? Vertrautheit: Wie bewusst und nah ist die Marke der Bezugs- oder Zielgruppe?

BMW als Beispiel einer hervorragend geführten Marke zeigt dabei deutlich, wie eine Marke über diese Dimensionen mit einem klaren Kern entwickelt wird und die Maßnahmen in den Bereichen Produkt, Interaktion mit der Marke und



Abb. 3

Kommunikation aus diesem Kern abgeleitet wurden und in diesen wieder einzahlen (Abb. 4 und 5).

Die Untersuchung

Die Ergebnisse der Analyse

Auf der Basis der Sekundäranalyse wurde als erster Schritt ein Marken-Workshop



Abb. 4



Abb. 5

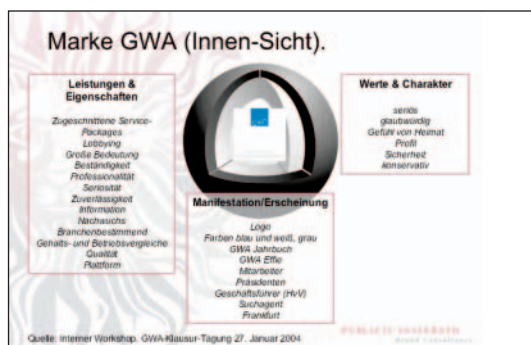


Abb. 6

mit den Mitgliedern des GWA durchgeführt. Die Ergebnisse (Abb. 6) offenbaren, dass der GWA intern produktfaktisch als sehr stark und kompetent erlebt wird. Die Seele der Marke wird als seriös und sicher wahrgenommen und erfüllt damit primär eine hygienische Funktion.

Die Manifestationen sind eher reichhaltig und gehen von Markenausstattung (Logo/Corporate Design) über Produktangebote (Jahrbuch und Effie) bis hin zu tragenden Personen.

Im qualitativen Research (rheingold und Publicis Süsserath) zeigte sich ein deutlich differenziertes Bild (Abb. 7). Zwei Spannungsfelder traten auf: Probleme in der Binnenregulation und die Probleme in der Außenwirkung.

Zu den Problemen in der Binnenregulation zählen die Kernthemen, die das Innenverhältnis untereinander ausmachen. Gewünscht war ein Austausch unter den Mitgliedern, der sich aber nicht genügend ausleben lässt. Wahrgenommen wurden auch ein zu schwaches Profil und eine unklare Ordnung.

In der Außenwirkung wurden mangelnder Schwung und die konservative Zurückhaltung des GWA artikuliert – dies steht deutlich in starkem Zwiespalt zu dem manifesten Wunsch nach Eigenwerbung.



Abb. 7

Zentraler Punkt in der Auseinandersetzung mit den Mitgliedern war durchgängig der Wunsch nach Kompensation und Wertschätzung. Die Mitglieder sehen deutlich ihre wirtschaftliche Bedeutung, gleichzeitig haben sie das Gefühl, dass die Wirtschaft ihnen nicht den nötigen Respekt zollt, dies wiederum führt dazu, dass die seriösen Züge überbetont und die scheinbar verwerflichen „kreativen“ Züge verschwiegen werden.

Man hungert nach Anerkennung und der Verband soll helfen, diese zu erlangen. Von den Basisleistungen erfüllt der Verband qualitativ hochwertig auch die Hygienefunktion – in letzter Instanz wird er allerdings als „grundsolide, aber zahllos“ erlebt und schafft es nicht, dem Wunsch nach Wertschätzung gerecht zu werden.

Die entsprechenden Herausforderungen für den GWA wurden klar ausgedrückt. Profilschaffung – es wurde wieder kon-

sequent verlangt, klarere Positionen einzunehmen, und weniger, es allen recht zu machen. Hinzu kam der Wunsch nach stärkerer Anlehnung an die Kreativität in der Branche. Relevanz und Imagepflege der Branche – vom GWA wird erwartet, dass er mehr Einsatz zur Bekämpfung der Imageprobleme der Agenturen zeige. So wird eingefordert, dass gegenüber den wichtigen Bezugs- und Anspruchsgruppen die Relevanz der Branche kommuniziert wird und ein stärkerer Beitrag zur Diskussion geschäftsrelevanter Themen geleistet wird.

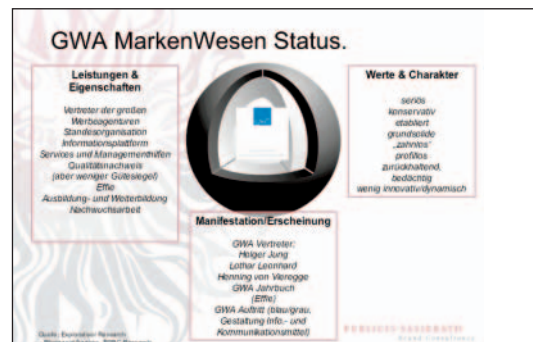


Abb. 8

Zusammenfassend lässt sich also aus der Analyse Folgendes feststellen: Der GWA ist ein grundsolider, bekannter Verband. Die Marke GWA steht auf einem starken Fundament. Allerdings fehlt es an Relevanz und Schärfe. Folglich und aufbauend auf dem erkannten Erwartungsmuster der Mitglieder muss die kausale positive Beziehung zwischen Kreativität und wirtschaftlicher Bedeutung hergestellt werden.

Die Untersuchung

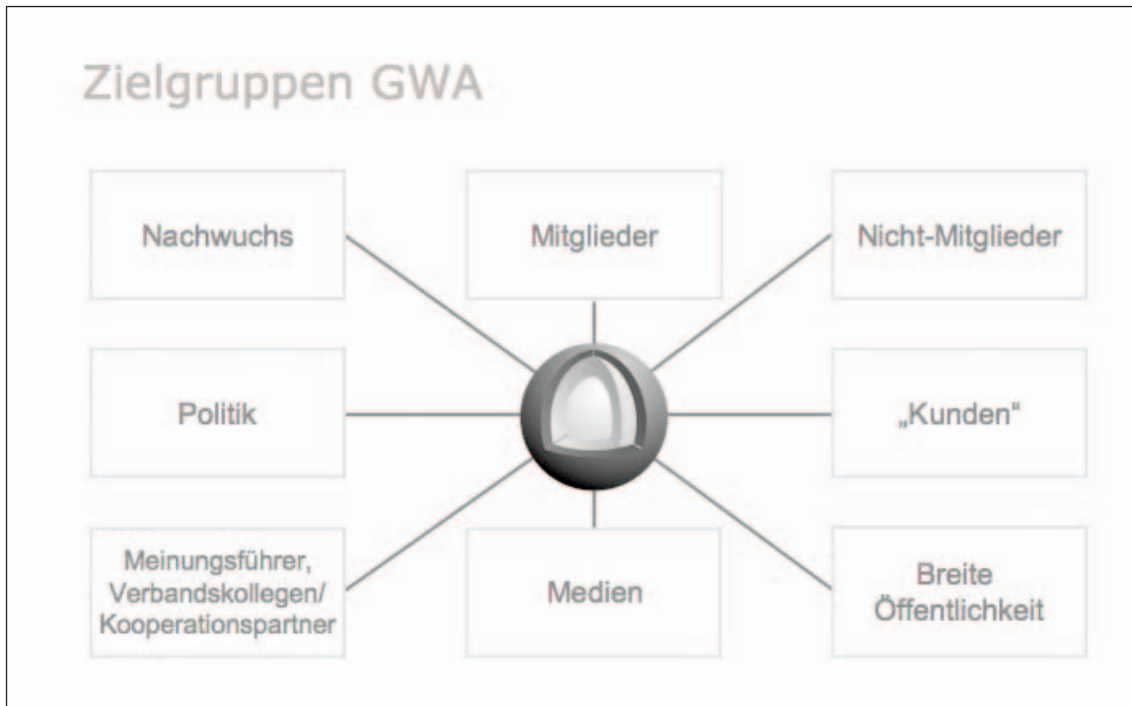


Abb. 9

Tatsächlich bot eine der Manifestationen des GWA, der Effie, eine Art Idealmodell für die Zukunft, da dieser Preis den wirtschaftlichen Erfolg kreativer Kommunikation auszeichnet – wenngleich der Effie 2004 noch nicht genügend an den GWA gebunden war.

Die Strategie

Die Aufgabe der markenbildenden Maßnahmen war es nun, die inhärente, aber zurzeit verdrängte Stärke wieder kraftvoll in den Vordergrund zu rücken und so Sicherheit und Halt nach innen und außen zu geben. Dem Wert von Kommunikation als der zentralen Leistungs-

dimension der Mitgliedsunternehmen musste in den Zielgruppen wieder der richtige Stellenwert verliehen werden.

Erschwerend stellte sich in diesem Kontext die Komplexität in und zwischen den Zielgruppen dar (Abb. 9).

Nicht nur, dass die Zielgruppen sehr unterschiedlich waren, zum Beispiel Politik vs. Nachwuchs, sondern es bestanden auch starke gegenseitige Beeinflussungstendenzen wie beispielsweise das Dreieck „Mitglieder“, „Presse“ und „Kundenunternehmen“. Eine Priorisierung war zwar möglich, ein gänzlicher Ausschluss jedoch unangebracht.

Wie löst man nun dieses Dilemma auf, welches sich nicht durch harte Daten auf einen gemeinsamen Nenner bringen lässt? Die Antwort ist einfach und doch einfach und schwierig zugleich: Man sucht nach einem verbindenden Insight, nach einer tieferen Einsicht oder Wahrheit, die die Zielgruppen miteinander verbindet. Trifft man diese, liegt die markenstrategische Lösung nahe. Aufbauend auf der vorangegangenen Analyse war dieser verbindende Insight beim GWA stringent zu definieren. „Kommunikation spielt für das Funktionieren der Wirtschaft eine extrem wichtige Rolle. Aber keiner demonstriert diese Rolle so richtig. OK, es gibt da den ADC und so ein paar andere Verbände – aber so richtig stellt dieses Thema doch keiner dar. Ach ja. Da ist noch der GWA. Eigentlich ist der GWA ja ganz gut. Aber was machen die eigentlich so? Tun so betont seriös...“

Dieser Insight korrespondierte hervorragend mit der faktischen Basis des GWA, denn im Kern repräsentiert der GWA die wirtschaftliche Bedeutung von kreativer kommerzieller Kommunikation. Der beste Beweis hierfür ist der GWA-Effie; aber auch die Mitglieder, die Exklusivität der Mitgliedschaft, die Services und die Kooperationen untermauern diesen Anspruch. So stellte sich im Zentrum der Markenstrategie ein magisches Dreieck aus (1) Kommunikation, (2) wirtschaftlichem Erfolg und (3) besiegelt dar, wel-

ches sich in einen kausalen Sinnzusammenhang stellen lässt: „GWA – besiegelter wirtschaftlicher Erfolg durch effiziente, kreative Kommunikation.“

Dieser Nutzen ist für alle Zielgruppen relevant, da er einen wünschenswerten Zustand adressiert. Differenzierend, da er sich von den anderen Interessenvereinigungen abhebt. Konsistent, da er dem GWA im Kern treu bleibt. Vertrautheitsschaffend, da es ein klarer und fokussierter Nutzen ist.

Als oberste Leitinstanz, als strategischer Leitstern wurde dieser markenstrategische Ansatz in einer einfachen, fokussierten Formel verdichtet – der Brand Idea oder Markenidee des GWA: „GWA. Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft.“

Das Ziel MarkenWesen (Abb. 10) definiert das zukünftige strategische Territorium der Marke. Die Leistungen und Eigenschaften sind klar auf den produktfaktischen Kern des GWA und die Serviceplattform fokussiert. Die Persönlichkeit hat sich von „solide, aber zahnlos“ zu kompetent, seriös besiegelt, klar und fokussiert, kraftvoll und stolz signifikant weiterentwickelt. Auch hinsichtlich der Manifestationen fand eine klare Fokussierung auf die wichtigsten Vertreter Holger Jung und Dr. Henning von Vieregge, den GWA-Effie als Flaggschiff und das konsequente GWA-Branding statt.



Abb. 10

Die Leitschnur für die Kommunikation war nun klar geschaffen, allerdings nicht nur für die Kommunikation im traditionellen Sinne, sondern auch für Produkte und die Interaktion mit dem GWA. Die Wechselwirkung ist klar. Der GWA definiert den Markenanspruch durch „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft“ und die Leistungen schaffen die faktische Beweisführung und laden die Marke weiter auf.

In der Markenarchitektur wird dieser Anspruch dann für jede Submarke wie den GWA-Effie, das GWA-Jahrbuch oder den GWA-Suchagenten spezifisch inter-

pretiert. Die Säulen funktionieren somit als strategisch geplante Säulen des gesamten Markenkonstruktes GWA. Die Marke ist in ihrer Ganzheit definiert und entwickelt sich in geführten Bahnen in allen Wesensäußerungen – ein Prototyp, nicht nur für Verbände.

Epilog

Seit dem Abschluss dieses Mandats sind mittlerweile zwei Jahre vergangen, so dass ich mir einige Abschlussbemerkungen erlauben möchte. Der GWA – speziell in Form des Vorstandes und des

Geschäftsführers – hat großen Mut bewiesen, sich trotz der Hindernisse und Barrieren diesem Thema auf so profunde Weise zu nähern.

Der GWA hat großes markenstrategisches Gespür gezeigt, die klare Analyse basierend auf exzellentem, qualitativem Research durch rheingold hat bewiesen, dass der GWA wirklich nach der Relevanz der eigenen Marken gesucht hat und durch die Aufdeckung eines starken Insights und die Freilegung der eigenen Stärke belohnt wurde.

Der GWA hat größte Disziplin bewiesen. Der definierte Anspruch wurde durch die Bezugsgruppen getragen und die Maßnahmen danach ausgerichtet, denn schließlich ist jede Strategie nur so gut wie ihre Umsetzung. Der GWA hat Stamina bewiesen: In den vergangenen zwei Jahren wurde diese Strategie konsequent und evolutionär weiterentwickelt.

Heute heißt es:
Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft. Der GWA setzt die Maßstäbe. Und so ist es.

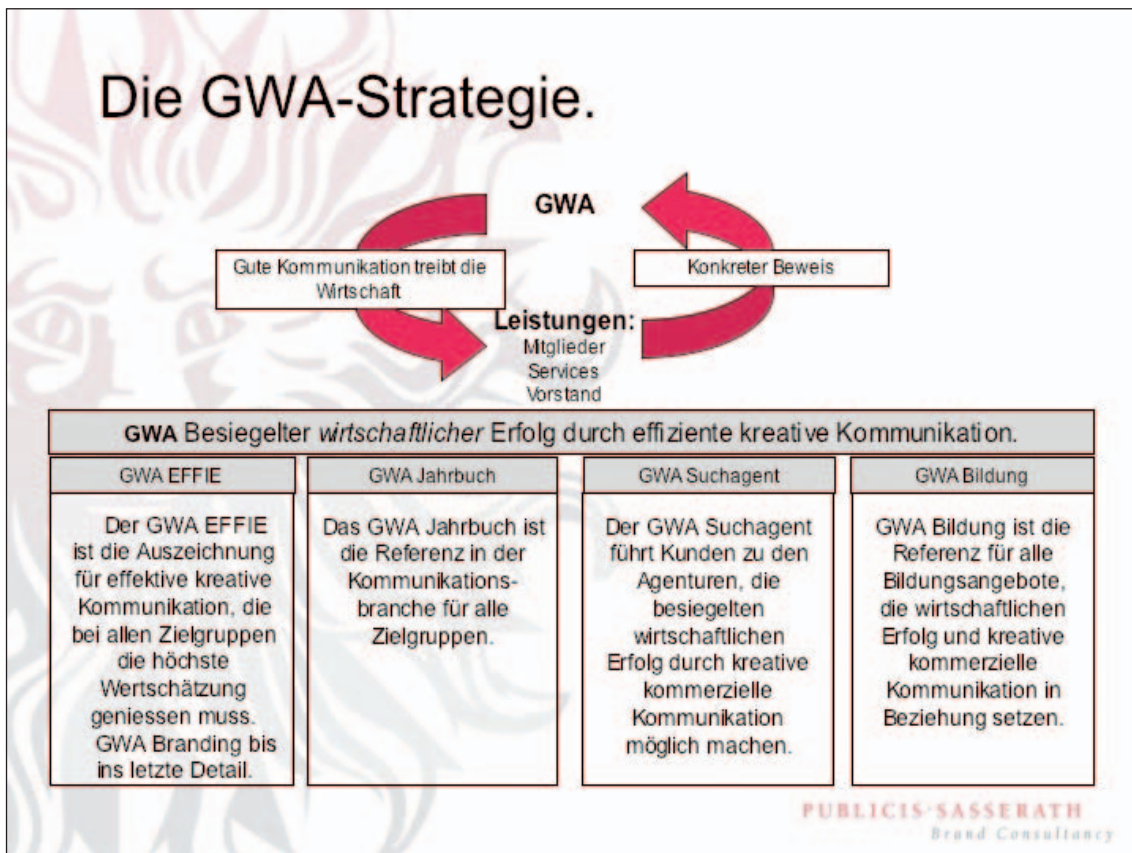


Abb. 11

WAS BLEIBT

Fast drei Jahre nach Start des Positionierungsprozesses lässt sich sagen: Das Thema „Verband als Marke führen“ ist nicht versandet. Die Impulse sind angekommen, die damalige Diskussion ist fortgeführt worden.

Bei der Konstituierung des neuen Vorstands Anfang November 2006 gab es den ausdrücklichen Wunsch, dass das für Strategie zuständige Vorstandsmitglied als Einstieg in das Thema Ressort- und Aufgabenverteilung den Positionierungsprozess beschreibt und die aus seiner Sicht notwendigen Schritte zur Fortführung des eingeschlagenen Kurses aufzeigt.

Einen besseren Beleg für den Ertrag der Debatte kann es nicht geben als die Bereitschaft eines neu gewählten Vorstands, seinen Ehrgeiz darin zu legen, den eingeschlagenen Kurs mit neuer Vitalität fortzusetzen und nicht, wie sonst, nicht eben selten nach Neuwahlen, das Rad neu erfinden zu wollen.

Dabei lässt sich ohne Beschönigung feststellen, dass der Einstieg in eine Positionierungs-Diskussion dieser Art für die Führung, Ehrenamt, aber vor allem Hauptamt, alles andere als nur angenehm ist. Denn wer den Kern einer Marke freilegt, der benennt Schwachstellen und Irrwege der bisherigen Entwicklung. Und das muss ertragen werden. Es ist auch unerheblich, ob das kritische Bild,

das die Einflussgruppen eines Verbandes, Mitglieder, Nichtmitglieder, Journalisten oder Auftraggeber, vom Verband zeichnen, durch Fakten belegbar ist oder lediglich die Perzeption eines Verbandsbildes widerspiegelt. Es spricht sehr viel dafür, dass das Bild von Verbänden in allen Köpfen so eindeutig, und zwar negativ eindeutig, besetzt ist, dass die Realität verbandlichen Handelns dagegen nur wenige Korrekturen anbringen kann.

Wenn dieser Gedanke richtig ist, dürften sich bei gleicher Vorgehensweise wie in unserem Fall die Befunde über die Verbands-„Wirklichkeit“ ähneln. Der Unterschied liegt dann in der Botschaft, die den Kern verbandlichen Handelns beschreibt.

Was macht diesen Verband unterscheidbar von anderen? Was ist seine Geschichte? Was sind seine Besonderheiten? Welche Möglichkeiten, welche Ressourcen stehen zur Verfügung zur Weiterentwicklung?

Nehmen wir das Beispiel GWA. Wir konzentrieren uns auf Kommunikation, gemeint ist professionelle Kommunikation, von der Werbung ein Teil ist. Wir reklamieren vom professionellen Feld die Spitze.

Unsere Mitglieder sind führend. Diese Aussage macht nur Sinn, wenn alle

Henning von Vieregge

führenden Agenturen tatsächlich Mitglied im Verband sind oder gewonnen werden können und sollen und andererseits nicht jeder, der will, Mitglied wird. Genau dies ist in unserem Fall Faktum. Von den großen Agenturen fehlt uns zurzeit keine, von den sonstigen Champions – regional oder nach Kommunikationsdisziplinen oder nach sonstigen Profilen – nur wenige. Der Claim konzentriert sich also auf gute Kommunikation, die „die Wirtschaft treibt“ oder in der etwas ausführlicheren Fassung „wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse“ treibt.

Dort wollen wir die Standards setzen. Dieser Anspruch ist hoch. Wer hier regelmäßig zu kurz springt, beschädigt seine Reputation dauerhaft. Deswegen ist dieser Anspruch sehr sorgfältig zu überlegen und immer wieder neu an Beispielen zu belegen.

In der Erfüllung dieses Anspruchs steckt der Treibsatz für verbandliche Verbesserung. Denn im Lichte unserer Positionierung können wir nicht weniger sagen als: „Wer für Qualitätsagenturen arbeitet, muss Premium sein.“

WAS IST UND KANN REPUTATIONSMANAGEMENT?



Rainer Zimmermann

„Management of Reputation“ taucht seit Beginn der 80er Jahre als Fachbegriff in der angelsächsischen Kommunikationswissenschaft auf, wird im Verlauf der 80er Jahre als systematische Herausforderung für vor allem große und multinational operierende Unternehmen erkannt und spätestens seit Beginn der 90er Jahre regelmäßig praktiziert. Ähnlich wie beispielsweise beim „Innovationsmanagement“ oder beim „Qualitätsmanagement“ handelt es sich nicht um eine spezifische Methode, die Reputation eines Unternehmens zu pflegen, sondern zunächst um die Einsicht, dass „Reputation“ ebenso wie „Innovation“ oder „Qualität“ der systematischen Aufmerksamkeit und Pflege durch das Unternehmen bedarf.

Messgröße Reputation

Wie in allen anderen Bereichen des Managements von etwas hat sich auch beim Reputationsmanagement seither ein Pluralismus an Methoden und stilistischen Ausprägungen entwickelt. Die Frage, worin genau die relevante Reputation eines Unternehmens besteht und wovon sie abhängig ist, lässt sich auch keineswegs standardisiert beantworten. So sind bei börsennotierten Unter-

nehmen die Spielregeln andere als bei Familienunternehmen. Und auch zwischen dienstleistenden Unternehmen und produzierenden Unternehmen gibt es große Unterschiede in der Dynamik der Reputationswahrnehmung. Bei aller gebotenen Vielfalt in der Anlage des Reputationsmanagements bleibt die „Reputation“ eines Unternehmens selbst jedoch eine objektivierbare Größe, die mannigfach evaluiert wird. Die Unternehmen, die Reputationsmanagement betreiben, messen selbstverständlich die Veränderungen ihrer Reputation und vergleichen sie mit der Reputation ihrer Wettbewerber. Wie in anderen Bereichen der Marktforschung gibt es weltweit eine Fülle von Messverfahren, Reputations-Indices oder Rankings. Hinsichtlich einer globalen Vergleichbarkeit seien hier stellvertretend die beiden einflussreichen Rankings von Fortune (Most admired companies) und Financial Times (Most respected companies) genannt.

Reputation ist eine harte Währung

Die Titel dieser Rankings (meist bewunderte, meist respektierte Unternehmen) werfen ein Licht auf das Bedeutungsspektrum von „Reputation“. Sie sagt im angelsächsischen Raum etwas über das „standing“ eines Unternehmens aus, seine Akzeptanz, über den Respekt und das Vertrauen, das man diesem Unternehmen entgegenbringt. Im deutschsprachi-

Was ist und kann Reputationsmanagement?

gen Raum wird Reputation in der Regel mit „Ansehen“ oder „guter Ruf“ übersetzt. Die vor allem in Osteuropa und Asien häufig gestellte Frage, was der Unterschied zwischen „Reputation“ und „Image“ sei, lässt sich am besten mit Blick auf die ursprüngliche lateinische Wortbedeutung beantworten. „Reputare“ heißt „abwägen“, „reputationis“ ist eine „Berechnung“.

Reputation ist also keineswegs das Resultat eines spontanen Eindrucks, einer flüchtigen Meinung oder einer emotionalen Beurteilung, sondern vielmehr eine harte Währung, die als Ergebnis einer eher rationalen und alle Faktoren berücksichtigenden Bewertung entsteht.

Mit „Image“ beschreiben wir eher die reduzierte, fokussierte oder akzentuierte Wahrnehmung eines Unternehmens oder besser: einer Marke. „Reputation“ hingegen resultiert aus einer Summe von Urteilen. „Image“ liefert im Idealfall ein klares Bild, „Reputation“ ein differenziertes Urteil. Salopp formuliert kann man Hollywood als Welthauptquartier des „Image“ beschreiben, in dem die Methoden des Wahrnehmungsmanagements prototypisch kultiviert wurden. Das Welthauptquartier von „Reputation“ ist hingegen die Wall Street, weil die Summe aller Urteile hier in der sehr einfachen Frage

zusammenfließen, ob die „Reputation“ eines Unternehmens eine Investition in dieses Unternehmen rechtfertigt oder nicht. So weich und formbar „Images“ sind, so wenig valide sind sie auch, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen.

Reputation ist der wichtigste Wert eines Unternehmens

Reputation ist also eine harte Kategorie, die sich mit Kommunikation allein nicht verändern lässt. Die Bedeutung des Kapitalmarktes für die Reputation lässt sich übrigens schon daran erkennen, dass die beiden häufigsten Zitate in der Literatur zum Reputationsmanagement von Vertretern des Finanzsektors stammen, nämlich Alan Greenspan („Over time, and particularly during the last decade or two, reputation has become the most important corporate value“) und Warren Buffet („It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it“). Es wundert also nicht, dass Reputationsmanagement als Herausforderung und Notwendigkeit für die Unternehmen etwa zeitgleich mit der Popularisierung der Kapitalmärkte in den 90er Jahren entsteht.

Das Reputationsverständnis des Kapitalmarktes prägt die Reputation eines Unternehmens auch besonders stark, allerdings nicht alleine. Eine Untersuchung von Stuart Lewis, Templeton College, aus

den späten 90er Jahren, zeigt für Großbritannien, welche Faktoren in welcher prozentualen Gewichtung in die Beurteilung der Reputation eines Unternehmens einfließen (siehe Chart 1).

Ökonomische und soziale Reputation sind wichtiger als die Qualität des Managements

Mittlerweile interessieren sich die Investoren nicht mehr ausschließlich für die Qualität des Managements und die Finanzperformance, wie diese Momentaufnahme nahe legt. Die Sensibilität ge-

genüber Risiken ist weltweit gewachsen, weshalb Faktoren wie beispielsweise die Umweltverantwortung oder die soziale Verantwortung auch in die Beurteilung der Kapitalmärkte einfließen, weil sie Risiken minimieren und Investitionen nachhaltig sichern. Tendenziell sind die Aussagen dieser Untersuchung aber nach wie vor richtig. Nur für die Allgemeinbevölkerung ist die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen ein wichtiger Faktor in der Reputationsbewertung.

Die Politik interessiert sich für Beschäftigung und Ausbildung, schaut dement-

What are the most important factors you take into account when making a judgement about the reputation of a company?

	General Public	Lab	Con	Business Press	City Investors
Quality products	25	25	36	25	0
Quality management	12	5	19	63	89
Financial performance	15	12	46	72	69
Treatment of staff	20	71	38	22	0
Environmental responsibility	4	35	28	0	0
Social responsibility	22	22	15	13	0

Chart 1

Quelle: Steward Lewis, Templeton College, 1999

Was ist und kann Reputationsmanagement?

sprechend stark auf die Personalpolitik der Unternehmen. Eher linke Politiker gewichten Umweltschutz und soziale Verantwortung höher als den wirtschaftlichen Erfolg, eher rechte Politiker umgekehrt.

Kapitalmarkt und Wirtschaftspresse urteilen gleichgerichtet entlang der wichtigsten Einflussgrößen „Qualität des Managements“ und „Finanzperformance“. Aufgrund der offensichtlich unterschiedlichen Orientierung dieser Stakeholder-Gruppen, die interdependent agieren, unterscheidet man in den meisten Evaluationsverfahren mittlerweile auch zwischen „Economic Reputation“ und „Social Reputation“, die dann gemeinsam die Reputation eines Unternehmens ausmachen. Die so wichtige Kategorie „Qualität des Managements“ lässt sich herunterbrechen auf die Frage nach der Zukunftsstrategie eines Unternehmens. Wenn Kapitalmärkte und Wirtschaftspresse dem Management eine hohe Qualität attestieren, dann heißt das nichts anderes, als dass sie die Zukunftsstrategie dieses Managements kaufen und an eine konsequente Umsetzung glauben.

Reputation ist immer zukunftsgerichtet

Zukunft ist dementsprechend auch der Fluchtpunkt jeder Reputation und jedes Reputationsmanagements.

Die Erfolge der Vergangenheit, der möglicherweise gute Ruf eines Unternehmens über Jahrzehnte, fließen in die Reputationsbewertung nahezu gar nicht ein. Investoren, Mitarbeiter und auch die Gesellschaft im Ganzen und damit die Politik messen Reputation nicht an „past time glory“, sondern an „trust in future“.

Eine in diesem Sinne starke Reputation bietet eine Fülle von Vorteilen. Allerdings kaum Vorteile an der Kundenfront, die in der Regel über die Marke an die Produkte und Dienstleistungen gebunden sind. Generell haben Kunden auch das geringste Interesse an der nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens, sondern schauen eher auf die aktuelle Qualität der Produkte.

Reputation fördert Mitarbeiterloyalität

Die Vorteile einer guten Reputation bestehen zunächst im Bereich der Mitarbeiter und sichern dem Unternehmen eine bessere Talentausbeute im Personalmarkt. Die Rekrutierungskosten sinken mit der Güte der Reputation ebenso wie die Einstiegsgehälter. Junge Mitarbeiter nehmen finanzielle Einbußen am Beginn ihrer Karriere gerne in Kauf, wenn sie ein erstklassiges Unternehmen als Station in ihre Biographie einflechten können. Zwischen Reputationsqualität und Mitarbeiterloyalität lassen sich ebenfalls eindeutige Korrelationen herstellen.

Reputation arbeitet im gesellschaftlichen und politischen Umfeld

Eine gute Reputation verbessert darüber hinaus den Zugang zum Kapitalmarkt, die Kapitalkosten, die Investitionsbereitschaft von Aktionären und Gesellschaftern, außerdem die Transaktionsflexibilität und Erfolgswahrscheinlichkeit bei Auslandsinvestitionen, Joint Ventures und Mergers & Acquisitions.

Verschiedene Studien haben den Einfluss der Reputation auf die Wertentwicklung eines Unternehmens untersucht. Demnach begünstigt eine erstklassige Reputation und vor allem ein erstklassiges Management die Marktkapitalisierung in einer Größenordnung von zehn bis fünfzehn Prozent. Schließlich arbeitet die Reputation im gesellschaftlichen und politischen Umfeld eines Unternehmens, in der Politik wie auch bei den NGOs.

Hier sind die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und das Ausmaß an Vertrauen in die künftige Entwicklung kriegsentscheidend für die Frage, ob Politik und NGOs die Geschäfte und Ziele des Unternehmens behindern oder fördern.

Die Argumente, die ein Unternehmen im Vorfeld von geplanten legislativen Maßnahmen darlegt, werden umso ernsthafter geprüft und erwogen, je besser die Reputation des Unternehmens ist.

Reputation basiert auf unternehmerischen Entscheidungen

Es gibt also gute Gründe, auch monetäre Gründe, Reputationsmanagement zu betreiben und das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens systematisch zu pflegen. Schönfärbereien sind in diesem Kontext chancenlos.

Ein Image mag „bigger than life“ sein können, die Reputation hingegen muss auf harten Fakten basieren. Reputationsmanagement sollte also stets an der Zukunftsstrategie des Unternehmens ansetzen, die Plausibilität von Investitionen und Strukturveränderungen ermitteln und darlegen, Strategien entwickeln, mit denen auf Schwächen und Risiken reagiert werden kann, Wachstumsphantasie ermöglichen und ihr substantielle Nahrung zuführen. Es geht zunächst um unternehmerische Entscheidungen, danach erst um Kommunikation, mit deren Hilfe die belastbaren Positionen und Pläne des Unternehmens in den oben erwähnten Stakeholder-Gruppen vermittelt werden.

Reputations-Aufbau bei BP

Das Beispiel BP zeigt diesen Zusammenhang sehr anschaulich. BP erfreut sich einer sehr guten Reputation, Lord Browne als CEO gehört zu den best akzeptierten Top-Managern Europas. Auch im Bereich

Was ist und kann Reputationsmanagement?

Corporate Social Responsibility hat BP Maßstäbe gesetzt. Die gute Reputation basiert in hohem Maße auf zwei Entscheidungen. Zum einen hat BP vor einiger Zeit begonnen, das Geschäftsmodell bereits heute auf eine Unabhängigkeit vom Erdöl auszurichten und verstärkt in alternative Energien zu investieren. Zwar ist die Abhängigkeit vom Erdöl heute noch sehr hoch, aber es ist doch erkennbar, dass BP stärker als seine Wettbewerber in die Zukunft denkt und bereits heute an seiner Wettbewerbsposition in zehn oder zwanzig Jahren arbeitet. Zweitens hat BP die geforderten Standards im Umweltschutz übererfüllt und alle umweltrelevanten Aspekte des Unternehmens transparent gemacht. Erst danach hat BP sich mit dem wunderschönen Claim „beyond petroleum“ neu positioniert und die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens mit einer Fülle von Kommunikationsprogrammen hinterlegt. Es ist leicht einzusehen, dass der Claim allein und auch eine noch so schöne Kampagne die harte Reputation nicht verbessert hätte, sondern allenfalls das Image für ein paar Wochen.

Das Reputationsdesaster, das BP nunmehr erlebt, nachdem Lecks an den Pipelines im BP Ölfeld in Alaska entdeckt wurden und die Produktion gestoppt werden mußte, bestätigt die oben zitierte Aussa-

ge von Warren Buffet: „it takes 5 minutes to ruin a reputation“. Politik und NGOs haben das Vertrauen in die Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit des BP Umweltenagements über Nacht wieder verloren, BP erscheint erneut als rücksichtslose und dreckige Ölfirma, die auf Kosten der Umwelt viel Geld verdient. Das Ereignis wird BP in der Reputation um Jahre zurückwerfen.

Reputationsmanagement fördert die Wertentwicklung

In diesem Sinne kann man Reputationsmanagement als die systematische und zunächst handlungsorientierte, im zweiten Schritt kommunikationsorientierte Pflege der Vertrauensbasis bezeichnen, die alle Stakeholder des Unternehmens, Kunden jedoch nur in geringerem Maße, einem Unternehmen mit Blick auf dessen künftige Entwicklung entgegenbringen. Die Währung, in der sich dieses Vertrauen letztlich artikuliert, ist das Geld, das in dieses Unternehmen investiert wird. Deshalb kann Reputationsmanagement die Wertentwicklung eines Unternehmens positiv beeinflussen.

Reputationsmanagement bietet außerdem ein höheres Maß an Robustheit und Stabilität im Falle von Krisen.

BESSERE REPUTATION FÜR BRANCHE UND VERBAND

Beim Reputationsmanagement eines Verbandes gelten einerseits die gleichen Regeln und Erkenntnisse wie bei jeder Organisation, andererseits gibt es Besonderheiten.

Drei Probleme der Verbände

Das erste spezielle Problem der Verbände ist, dass Gemeinwohl gegen Einzelinteresse gesetzt wird. Über das Gemeinwohl bestimmen demnach angeblich objektive und angeblich interessenfreie Autoritäten, zum Beispiel staatliche, wissenschaftliche oder religiöse Instanzen. Wer so argumentiert, steht, ob bewusst oder unbewusst, in der Tradition obrigkeitsstaatlichen, anti-pluralen Denkens. Die aus der pluralen Demokratietheorie und dem kritischen Rationalismus abgeleitete Gegenposition lautet: Gemeinwohl ist das Ergebnis des Wettbewerbs verschiedener Interessen, ist also nicht vorzugeben, sondern entsteht ex post, jeweils nur auf Zeit und korrigierbar. Nur auf dieser Argumentationsschiene sind Interessengruppen keine Gefahr für die Demokratie, sondern konstitutiv.

Ein zweiter Gesichtspunkt beschädigte das Ansehen der Verbände dauerhaft. Es war der Schock, den die Ergebnisse organisationssoziologischer Forschung schon zu Anfang des vorigen Jahrhundert auslöste: Sogenannte fortschrittliche Organisationen sind demnach auch nicht besser

in ihrem Verhalten ihren Mitgliedern gegenüber.

Diese Erkenntnis wurde in ein sogenanntes ehernes Gesetz der Bürokratisierung gegossen, wonach die Funktionäre in der Organisation nach kurzer Zeit das Ruder übernehmen und Mitgliederpartizipation nur im von ihnen gewollten und kontrollierten Umfang zulassen.

Die Reputation eines Verbandes, wie die des GWA, wird – und dies ist ein dritter Gesichtspunkt – von Mitgliedern und Nichtmitgliedern beeinflusst. In der Wahrnehmung der Branchenreputation spielt es keine Rolle, welche Teilnehmer der Branche in einem Verband organisiert sind. Auch Nicht-Mitglieder, gerade Nicht-Mitglieder, können das Branchen-Image nach unten ziehen.

Aus den strukturellen Schwierigkeiten ergibt sich ein Bild, wie es in der Öffentlichkeit oftmals wahrgenommen wird. Verbände sind: langsam, langweilig, praxisfremd, überbürokratisch und nach innen undemokratisch. Das sind die Attribute, die zur Zuschreibung bereit liegen, so lange es Verbände gibt.

Der GWA verfügt über beste Reputation

Man kann unter Verweis auf empirische Studien und Umfragen der letzten Jahre feststellen, dass der GWA über beste Re-

Bessere Reputation für Branche und Verband

putation verfügt. Das haben wir bei der Debatte über unseren Namenswechsel zum Kommunikationsagenturenverband von der Begleitforschung attestiert bekommen.

Das vorliegende freilich eher geringe empirische Material ist positiver als die Perzeption in der Agenturbranche. Die Agenturbranche tut sich offenbar besonders schwer mit sich selbst. Ließe sich dies beheben? Nehmen wir uns die Argumente einzeln vor.

Sitzen Unternehmensberater in der ersten Reihe?

So wird behauptet, andere Branchen hätten eine deutlich bessere Reputation. Genannt werden vor allem die Unternehmensberater. Festgemacht wird diese Vermutung daran, dass die Unternehmensberater angeblich bei den Auftraggebern mit der ersten Riege sprechen; die Kommunikations- und Werbeagenturen hingegen sich aber mit der zweiten oder dritten Führungsebene zufrieden geben müssten.

Dass es den Unternehmensberatungen trotz gegenteiliger Ankündigung auch in der Krise der letzten Jahre nicht gelungen ist, gegenüber den Agenturen bei den Auftraggebern Boden wett zu machen und Aufkäufe von Agenturen durch Unternehmensberatungen folgenlos blie-

ben, bleibt in der Meinungsbildung außen vor.

Bleibt der Nachwuchs weg?

Weiterhin wird beklagt, dass die Besten der Besten beim Nachwuchs, die High Potentials, den Weg in die Agenturen nicht mehr fänden.

Auch hier werden Unternehmensberatungen und auch besonders image-starke Unternehmen als Absauger genannt. Konkrete Belege fehlen. Geklagt wird über zu viele Bewerber.

Andere Länder – bessere Werbung?

Zu den weiteren Selbstabwertungs-Longsellern gehört der Hinweis, in anderen Ländern – genannt werden England, Frankreich, USA und so weiter – sei die Werbung angesehenener als hierzulande. Dabei wird angeführt, die angesehenen Medien des Landes würden der Werbung breiteren Raum und mehr Wertschätzung einräumen. Inhaltsanalytische Vergleichs-Studien fehlen.

Als Hamish Pringle vom englischen Agenturverband IPA bei einer Präsentation vor GWA-Agenturchefs im Frühjahr 2006 genau die gleiche Situationsbeschreibung für die englischen Agenturen gab, wie sie hier für die deutschen beklagt werden, löste das nur kurzfristig

Irritationen aus. Der härteste Brocken auf dem Weg zu aussichtsreichem Reputationsmanagement liegt aber wohl nicht in diesen weitgehend unreflektierten Glaubenssätzen über das Bild, das andere sich angeblich von uns machen.

Sind alle anderen für die Tonne?

Viel folgenreicher für die Reputation der Branche und ihres Verbandes ist die gezielt eingesetzte Abwertung aller Leistungen in der Branche außer der eigenen Agentur. Wer so argumentiert, lässt an der Wirkung professioneller Kommunikation in ihrer ganzen Breite kein gutes Haar („95 Prozent der Werbung gehören in die Tonne“).

Besonders gern wird das Argument von der Singularität des eigenen Angebots bei Herabsetzung aller anderen eingesetzt, wenn es um integrierte Kommunikation, die Königsdisziplin jenseits der klassischen Werbung, geht. Wenn aber jeder jeden abwertet, kommt dies nicht, wie gedacht, dem Einzelnen zu Gute, sondern wird im Gegenteil der gesamten Branche als Schwachpunkt angelastet.

Es wird hier nicht behauptet, alle Agenturen verhielten sich so, aber Werbung-treibende legen, wenn sie über die New Business-Anbahnung von Agenturen berichten, den Verdacht nahe, dass es nicht wenige sind.

Reizvoll, engagiert und mit Herzblut

Andererseits arbeiten in der Branche – auch im Urteil der dort Beschäftigten – die Beschäftigten besonders dienstleistungsstark, engagiert und branchenverbunden. In den biografischen Berichten tauchen Formulierungen wie „Dann habe ich Blut geleckt“, „Dann hat es mich gepackt“ auf, die zeigen, dass der Reiz, in dieser Branche tätig zu sein, als besonders hoch angesehen wird.

Was kann der GWA tun?

Ein Verband kann in dieser so skizzierten Situation einiges tun.

1. Der GWA muss sich über die wichtigsten Ansprechpartner im Klaren sein. Wenn man das Image einer ganzen Branche pflegen will, kann man mit Medienarbeit allein nichts ausrichten. Man muss die Branche direkt und ohne Umwege über Medien bei Mitgliedern und Stakeholdergruppen darstellen.

Das Internet ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert, weil es die Chance des Direktkontakts ohne den Umweg über die Presse bietet. Die Deutungshoheit der Medien wird durch diesen Kommunikationsweg verkleinert. Unsere Mittel sind der Auftritt selbst, der unseren Mitgliedern vielfältige Möglichkeiten der Direktdarstellung öffnet, insbesondere

über den GWA-Suchagenten, die per RSS-Feed abonmierbaren aktuellen Meldungen aus Agenturen und der GWA-Newsletter an rund 8.000 Empfänger.

2. Der GWA muss seinen Mitgliedern Plattformen bauen, zum Beispiel Kongresse, Awards, Foren, in denen die Mitglieder ihre Reputation direkt, das heißt ohne Umweg über die Presse gegenüber dem Markt stärken können. Genau dies geschieht.

3. Der GWA muss gerade bei der wichtigsten Gruppe, den Werbungtreibenden, eine Doppelstrategie aus Konsens- und Konfliktbereitschaft konsequent ausbauen. Die Konsensbereitschaft manifestiert sich in gemeinsamen Empfehlungen mit der Repräsentation der Werbungtreibenden, die Konfliktbereitschaft verdeutlicht sich überall dort exemplarisch, wo einzelne Werbungtreibende durch ihr Verhalten gegen Agenturinteressen die Regeln erfolgreicher Zusammenarbeit neu definieren wollen. Nachvollziehbar ist dem hartgesottensten Controller oder dem zahlengetriebenen Einkäufer, dass Qualität ihren Preis hat. Sie wissen aber auch, dass eine Überforderung des Dienstleisters nicht die gewünschte Arbeitsqualität bringt. Der Beitrag des Verbandes besteht darin, diese Gratwanderung nachvollziehbar zu beschreiben und den Agenturen den Rücken zu stärken in den

schwieriger gewordenen Verhandlungen. Die Doppelstrategie steht ebenfalls unter der Bedingung von Öffentlichkeit. Das heißt, wie Rainer Zimmermann zu Recht bemerkt, dass die Reputation des Verbandes und seiner Mitglieder unter zwei Bedingungen wachsen kann. Der Grundton muss Konsens sein, Abweichter müssen sichtbar markiert werden. Denn bei Verbänden ist es nicht anders als bei Parteien. Presse und Bürger wollen Einigkeit und honorieren die Konsequenz, mit der diese gegen Störenfriede verteidigt wird.

Gelingt dies alles, werden mangelnde Partizipationsmöglichkeit und Stromlinienförmigkeit (bei Parteien „Kanzlerpartei“ und „Basta“-Regieren) kritisiert, aber in dieser Kritik schwingt Hochachtung mit; sie ist gut hinnehmbar.

4. Der GWA sollte noch stärker bei „Issues“ aus der Branche ansetzen. Beispiel: „Kommunikationsnachwuchs in Deutschland“. Die Investition in Qualität beim Nachwuchs wird innerhalb der Mitgliedschaft breit unterstützt. Die Agenturen sind zwar aus der Krise, die sie seit 2001 beutelte, weitgehend heraus und sind fit auf der Aktionsbühne, aber sie wissen, dass sie nun investieren müssen, damit sie als Berater gesucht bleiben. Mit Projekten wie Junior Agency, Praktikums-Zertifizierung und dem aus England übernommenen Lernprogramm

CPD (Continuous Professional Development) setzt der GWA hier Standards.

Fazit:

Wenn es auch Verbände schwerer haben als Unternehmen, aussichtsreich Reputationsmanagement zu betreiben, so können sie doch einiges bewegen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Selbstbild der Branche negativer ist als das Fremdbild. Und wenn der Branchen-Komment unzureichend ist. Beides trifft für die Agentur-Branche zu. Es sollte also überprüft werden, ob unsere wichtigsten Stakeholder-Gruppen (Werbungtreibende und High Potentials beim akademischen Nachwuchs) nicht eine deutlich positivere Einschätzung von unserer Branche haben als die Meinungsführer.

Dafür sprechen die Indizien stark. Dann hätten wir die Aufgabe, über die Angleichung von Fremd- und Eigenbild die Selbstabwertung abzubauen. Dies wiederum verbessert die Chancen eines stärkeren Branchen-Komments. Beim Weg dorthin sollte man sich von der Vorstellung frei machen, dass dies auch im Interesse der Fachmedien liege. Das Gegen-

teil ist richtig. Diese profitieren vom Branchenank und sind deswegen strukturell, das heißt, personenunabhängig, in dieser Frage keine Verbündeten. Sie werden sich an eine Veränderung ungern und langsam gewöhnen. Wer ändern will, braucht starken Rückhalt und langen Atem.

Wie es gehen könnte, zeigen die Verlags-häuser und ihre Verbände. Selbst bei bilateral heftigen, sogar juristisch ausgetragenen Konflikten bleibt das Ansehen des Verbandes davon unberührt. Denn diese Auseinandersetzungen werden nicht auf Verbandsebene ausgetragen. Sie sind in der Regel auch nicht öffentlich. Gibt es Konflikte im Verband, so werden sie ebenfalls nicht publik gemacht.

Wer gegen diese Usance verstoßen würde, wäre in der Branche unten durch. Ähnliches ist auch bei uns erreichbar. Zwischenerfolge dürfen nicht durch Hinweis auf das Nichterreichen höherer, aber unrealistischer Ziele als Nichterfolge verunglimpft werden.

Ich danke Rainer Zimmermann und Alexander Demuth für wertvolle Hinweise.

DER VERBAND IM PARADIGMENWECHSEL



Frank-Michael Schmidt

1. *Marke als universelles Konstrukt*

Dass ein Verband als Marke begriffen werden kann, wird niemanden überraschen, der sich ein modernes Verständnis des Themas „Marke“ zu eigen gemacht hat. Das Marken-Konzept hat sich über die historische Begrenztheit auf den physischen Markenartikel hinaus entwickelt; zu einem universellen Konstrukt, das prinzipiell auf jeden öffentlichen Meinungsgegenstand anwendbar ist.

Das Markenkonzept ist im Kern ein Konzept der Reduktion von Komplexität: weil sich die relevanten Zielgruppen nicht mit allen Facetten eines Produktes, einer Institution oder eines anderen öffentlichen Meinungsgegenstandes beschäftigen können oder wollen, ist eine Reduktion der vielfältigen möglichen Botschaften auf *eine* klare und relevante Markenbotschaft, verbunden mit einfachen und prägnanten Markensignalen, das Mittel der Wahl. Konsistenz und Kontinuität der Kernbotschaft schaffen Kalkulierbarkeit und: Vertrauen.

Marken-Denken hilft, Hebelwirkungen durch Fokussierung und Beschränkung frei zu setzen. Das gilt für die relevante Differenzierung eines Produktes, eines

Unternehmens, einer Partei, eines Verbandes und sogar einer Einzelperson, sofern sie durch ihre öffentliche und medial vermittelte Positionierung wirken will.

Das hier skizzierte aktuelle Markenverständnis legt unmittelbar nahe, einen Verband als Marke zu begreifen und zu diagnostizieren. Insofern befindet sich der GWA auf der Höhe der Zeit.

2. *Markenführung als Management-Instrument*

Dass ein Verband nicht nur als Marke begriffen, sondern auch als Marke geführt wird, ist demgegenüber alles andere als eine Selbstverständlichkeit. In diesem Punkt ist der GWA auf dem besten Wege, seiner Zeit voraus zu sein.

Markenführung bedeutet im tiefsten Sinn nicht nur Führung der Marke, sondern Führung eines Unternehmens oder einer Institution *durch* die Marke. In dieser Konsequenz wird Markenführung zum Management-Instrument, das operative Prioritäten festlegt, die Budget-Allokation präjudiziert oder auch eine klare Definition der No-Go-Areas unternehmerischen oder institutionellen Handelns impliziert.

Der GWA hat beginnend mit dem Marken-Analyse-Projekt des Jahres 2004 einen Prozess durchlaufen, der mit einer profunden Marken-Diagnose begann

und in einer Programmatik mündete, welche die Markenführung als Management- und Steuerungsinstrument des Verbandes inthronisierte.

3. Die Bausteine der neuen GWA-Marken-Architektur

Auf Basis der Marken-Diagnostik wurden folgende konsistente Kerninhalte einer zukunftsfähigen strategischen Marken-Perspektive für den GWA definiert: *Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft*. Diese Proposition definiert den inhaltlichen Fokus der GWA-Aktivitäten und das Kernversprechen der GWA-Agenturen: durch effiziente kreative Kommunikation zum messbaren wirtschaftlichen Erfolg beizutragen.

Wir setzen die Standards. Dieser Kernsatz definiert den Markenanspruch des GWA und fordert die normative Kraft der Verbandsmarke ein. Der GWA muss Benchmark der Branche sein, nicht nur Dienstleister der Agenturen. Diese strategische Weichenstellung impliziert einen Paradigmenwechsel: von „Services anbieten“ zu „Standards setzen“. Die prononcierte qualitative Selbstverpflichtung soll als Leitstern und Leitplanke künftiger Verbandstätigkeit fungieren.

Der Zielhorizont ist durch einen klaren Positionierungsanspruch beschrieben. GWA: *Der Premium-Verband*. Über

alle Dimensionen hinweg soll künftig gelten: Leistungen nach GWA-Standard sind Premium-Leistungen. Wird die Selbstverpflichtung erfüllt, ist das Selbstbewusstsein begründet.

Im Rahmen der GWA-Marken-Architektur wird die Verbandsmitgliedschaft zum Qualitätssiegel. Es verkörpert eine klare Botschaft: GWA-Agenturen arbeiten als Qualitätsagenturen nach Premium-Standards, die professionelle Kommunikation zum effizienten Treiber wirtschaftlichen Erfolgs werden lassen.

Es bleiben zwei Nachträge zum neu errichteten GWA-Marken-Gebäude. Erstens, als Resultat seiner neuen inhaltlichen Aufladung, das Bekenntnis, selbstbewusster und offensiver mit dem GWA-Logo als Marken-Zeichen zu arbeiten. Und zweitens die erweiterte Definition des Wirkungsfelds der GWA-Agenturen: *Professionelle Wirtschafts- und Gesellschaftskommunikation*. Damit wird deutlich pointiert, dass gute Kommunikation ebenso ein positiver Katalysator sozialer Anliegen wie wirtschaftlichen Erfolgs sein kann.

4. Verbands-Management als Marken-Management

Die vorstehend skizzierten Eckpunkte des Marken-Manifests des GWA sind relevant und wichtig, aber keineswegs

außergewöhnlich. Außergewöhnlich ist vielmehr, dass sie nicht mit der Endstation Schublade abgeheftet wurden oder in den Tiefen der Festplatte verschwunden sind, sondern sich zu handlungsleitenden Maximen des GWA-Vorstands entwickelt haben. Damit sind sie faktisch richtungsweisend für die einzelnen Leistungsfelder des GWA sowie die Präsenz des Verbandes in der Öffentlichkeit.

Das mit dem neuen Positionierungsanspruch verbundene Selbstbewusstsein drückt sich folgerichtig darin aus, das GWA-Logo als Qualitätssiegel einzusetzen, das ebenso die einzelnen Leistungsmodule des Verbandes, wie auch jede seiner Mitgliedsagenturen auszeichnet.

Für das operative Verbandshandeln hat dieses neue Branding-Bewusstsein zum Beispiel bedeutet, den bislang ohne Absenderkennung verliehenen „Effie“ eindeutig und selbstbewusst als „GWA-Effie“ zu positionieren. Ein weiteres Beispiel: Im Zuge des neuen Marken-Bewusstseins nimmt der GWA seine Ausweisfunktion im Sinn eines Qualitätssiegels jetzt bereits plakativ im Entrée seiner Mitgliedsagenturen, die sich zu Recht als „Deutschlands führende Agenturen“ verstehen, wahr.

Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie. Operative Konsequenz der strategischen Erweiterung des GWA-Wir-

kungsfelds um den Bereich der professionellen Gesellschaftskommunikation ist die Einführung des „Social Effie“, welcher nicht nur generell zu einem erhöhten öffentlichen Bewusstsein in Bezug auf die positiven Aspekte professioneller Kommunikation sozialer Anliegen führen soll, sondern auch zu einem erhöhten Vernetzungsgrad der Branche im Hinblick auf kulturelle und politische Meinungsbildner und Multiplikatoren.

Als am stärksten prägend für die operative Arbeit des GWA-Vorstands hat sich jedoch der übergreifende normative Leitgedanke der neuen Marken-Architektur erwiesen: „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft. Wir setzen die Standards.“ Das Mission-Statement fokussiert nicht nur immer wieder den Diskurs innerhalb des GWA-Vorstands, sondern markiert auch die Meßlatte für seine Aktivitäten.

Über alle Leistungsbereiche des GWA hinweg hat sich der Anspruch „Standards setzen“ zum Leitgedanken von Neuentwicklungen und zentralem Kriterium der Optimierung entwickelt.

Ein zukunftsweisendes neues Themenfeld ist das Streben nach Standards der Weiterbildung und Personal-Qualifizierung für die Kommunikationsbranche. Das Projekt „cpd in advertising“, das sich im GWA Kompetenz Programm materia-

Der Verband im Paradigmenwechsel

lisiert, bildet mit seinen Möglichkeiten der Standardisierung und Zertifizierung einen ersten wichtigen Schritt in diesem Kontext.

Herausragende Bedeutung hatte der neue normative Anspruch ebenfalls für das gemeinsam mit der OWM (Organisation Werbungtreibende im Markenverband) durchgeführte und viel beachtete Projekt zu den Standards der Agenturauswahl. Der Wunsch nach Transparenz und Orientierung ist sowohl auf Kunden- als auch auf Agenturseite hoch. Insofern wird es auch in Zukunft ohne Zweifel eine Notwendigkeit für qualitativ hochwertige Standards im Dienste guter, effizienter und wirtschaftlich erfolgreicher Kommunikation geben.

Gute Kommunikation ist in letzter Konsequenz nur als Ergebnis einer Erfolgs- und Verantwortungsgemeinschaft von Kunde und Agentur zu begreifen, die sich an nachvollziehbaren Maßstäben orientiert.

Wenn die neue GWA Marken-Architektur auch in diesem Sinn ihre Wirkung entfaltet, hätte sie nicht nur für das Selbstverständnis des Verbands und seiner Mitgliedsagenturen, sondern auch für den Systemzusammenhang zwischen Kunden und Kommunikationsagenturen einen hohen Wert: nämlich eine Spirale von Wertschätzung und Wertschöpfung anzustoßen, von der beide Seiten nachhaltig profitieren werden.

DER GWA IST EINE VERPFLICHTUNG



Gerhard Mutter

Der GWA ist eine Verpflichtung. Das ist das Fazit eines Interviews, das das Baden-Württemberg-Magazin 2007 mit Gerhard Mutter, GWA-Vizepräsident und Schatzmeister, geführt hat. Wir geben es hier leicht gekürzt wieder.

Herr Mutter, Sie sind Vizepräsident des GWA – und wurden erneut im Amt bestätigt. Was ist der GWA?

Der GWA ist natürlich zunächst ein Verband, in dem Kommunikationsagenturen Mitglieder sind. Wichtiger als diese Formalie aber ist dies: die GWA ist eine Marke.

Wofür steht diese Marke – was verspricht sie wem?

Sie ist eine Leitwährung für gut kommunizierte Botschaften; sie ist die Gewähr für kluge, klare Kommunikation, sie ist Garant für das faire, transparente Miteinander zwischen Kunde und Agentur.

Heißt: Ein Unternehmen, das eine Agentur mit dem Markenzeichen GWA wählt, hat gut gewählt?

Was Agentur-Know-how, Abläufe, Kommunikationswissen betrifft: auf jeden

Fall. Die kreativen Lösungen natürlich werden immer abhängig sein von den Menschen, die sie erarbeiten, von den Auftraggebern, die das Fundament als Briefing geben. Aber: Auf dem Boden gefestigter Abläufe und seriösem Handling wachsen kreative Lösungen, die auf dem Punkt sitzen, ganz einfach schneller und zielgenauer.

Es gibt 8.000 bis 10.000 Werbeagenturen in Deutschland, etwa 1.000 davon in Baden-Württemberg. Ist der GWA angesichts dieser Zahlen ein mitgliederreicher Verband?

Das müssen Sie anders sehen. Im GWA sind 135 Mitglieder verzeichnet. Aber wie beim bekannten Prinzip des Herrn Pareto: 20 Prozent der Kunden machen meist 80 Prozent Umsatz. Die Werbeagenturen, die Mitglied im GWA sind, verantworten den weitaus größten Teil der Werbeausgaben in Deutschland.

Suchen Sie trotzdem neue Mitglieder – und wie findet die Auswahl der Bewerbungen statt?

Wir sind hier eher restriktiv. Und das Auswahlverfahren muss erst bestanden sein. Den Anfang macht eine schriftliche Bewerbung, in der Zahlen, Daten, Fakten und Strukturen aufgezeigt werden. Wir erwarten eine mindestens dreijährige Marktbewährung. Wir schauen sehr ge-

Der GWA ist eine Verpflichtung

nau auf die finanzielle Situation, weil kreativer, freier Geist nur auf einer soliden wirtschaftlichen Basis gedeihen kann. Und wir betrachten die Besitzstruktur: Die Werbeagentur sollte in privater Hand – und nicht Hausagentur eines Unternehmens sein. Stimmen diese Voraussetzungen, dann kommt es zu einer Präsentation vor dem Gesamtvorstand. Jetzt zählen auch Softfacts – das ist wie bei einer Präsentation vor dem Kunden. Ist dies bestanden, können wir ein neues Mitglied begrüßen.

Gab es auch schon Ablehnungen?

Sicher gab es die – der Grund: mangelnde Vorbereitung. GWA ist eine Verpflichtung.

Wie geht es den GWA-Agenturen wirtschaftlich?

Wir alle haben harte Zeiten hinter uns. Erfreulich – nur zwei Mitglieder hatten existenzielle Schwierigkeiten. Der Markt der Werbeagenturen außerhalb des GWA kennt da leider andere Zahlen. Das beweist: Die Qualitätsstandards der GWA sind ein solides Fundament.

Wo liegt die Motivation für Kommunikationsagenturen, sich zu bewerben?

Ganz einfach: GWA ist das Markenzeichen für gute Werbung. GWA ist auch ein

Qualitätssiegel für Mitarbeiter, die sich in ihrer Biografie gerne mit der Zugehörigkeit zu einer GWA-Agentur schmücken. Und für Kunden oder potentielle Kunden, die in der GWA-Mitgliedschaft die Sicherheit für professionelle Arbeit und den Erfolg gewissermaßen garantiert sehen.

Das ist ein wichtiger Faktor für alle Agenturen – aber vor allem auch für Agenturen, die nicht in den werblichen Hochburgen sitzen – sondern quasi in der Provinz. Da wird durch das Markenzeichen GWA die Suche nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor allem auch im kreativen Bereich wie Text und Grafik wesentlich leichter.

Welche Aufgabengebiete besetzt der GWA?

Der wichtigste Teil sind die zu setzenden Qualitätsstandards und die achtsam umgesetzten Qualitätsindizes. Wir bieten zum Beispiel Foren für Bereiche an, in denen Wissen und Erfahrung als Basis besonders zählen: BtoB, Pharma, Handelsmarketing und ähnliche Gebiete. Hier erfolgt ein effizienter Wissensaustausch. Um ein weiteres der vielen Aufgabengebiete zu nennen, hier stellvertretend, der große Bereich der Aus- und Weiterbildung. Gerade in diesem Jahr setzt der GWA ein computergestütztes Weiterbildungsprogramm auf, das in dieser Form bisher in Deutschland einmalig ist.

Finden sich auch GWA-Agenturen zu einer Kooperation auf Zeit zusammen, um Lösungen komplexer anzugehen?

Allianzen zu bilden ist nicht die elementare Aufgabe des GWA. Aber es finden sich selbstverständlich GWA-Mitglieder zusammen, um individuelle Stärken für einen Kunden zu kombinieren. Zum Beispiel im Event-Bereich, im Internet-Bereich – bei beiden benötigen sie hohes Spezialwissen und können Aufgaben nur lösen, wenn sie hohen technischen Ansprüchen genügen. Auch bei komplizier-

ten Märkten, wie etwa dem Pharma-Markt, trifft dieses zu.

Gehört auch Lobby-Arbeit zum Portfolio des GWA? Etwa in Sachen Zigarettenwerbung, Alkoholwerbung, Produktkennzeichnungen oder Reach?

Sie sehen bereits aus der Menge der Lobby-Aufgaben – dazu muss ein Verband aufgestellt sein. Der GWA hat diese Aufgaben sehr weit reichend an den ZAW übertragen. Der ZAW als Dachverband hat hier einfach ein stärkeres Gewicht.

AUTOREN

Holger Jung ist Präsident des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt, und Vorstand der Jung von Matt AG, Hamburg.

Der Beitrag „Vom sinnstiftenden Nutzen der Markenperspektive“ ist ein Original-Beitrag.

Gerhard Mutter ist GWA-Vizepräsident und Schatzmeister und Vorstandsvorsitzender der Agentur DIE CREW AG.

Das Interview erschien unter der Überschrift „Von der Ehrlichkeit der Atmosphäre“ im Baden-Württemberg-Magazin Nr. 3A/2007, Seite 122 bis 123.

Frank-Michael Schmidt ist CEO Deutschland der Scholz & Friends Group und Vorstand der Scholz & Friends AG. Er ist seit 2004 im GWA-Vorstand für die Ressorts Marken-Strategie und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

Sein Beitrag „Der Verband im Paradigmenwechsel“ ist ein Original-Beitrag.

Dr. Henning von Vieregge ist Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt am Main.

Der Beitrag für Extrakt-Leser ist ein Original-Beitrag, der Beitrag „Die Vorgeschichte“ beruht auf einem unveröffentlichten Manuskript aus 2002, der Beitrag „Was geblieben ist, was bleibt“ erschien unter dem Titel „Positionierung. Weichenstellung für die Zukunft“ in Verbändereport 01/2007, und wurde für die Veröffentlichung gekürzt. Der Beitrag „Reputations-Management. Das Beispiel GWA“ erschien in der Langfassung unter dem Titel „Reputationsmanagement für Branche, Verband und Unternehmen“ im GWA Jahrbuch 2007, Seite 21 bis 27.

Marc Sasserath ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von Publicis Sasserath Brand Consultancy im PUBLICIS Network. Er ist Vorstandsmitglied der Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V. (G.E.M), Kurator der studentischen Agentur Töchter + Söhne und des Berliner Kommunikationsforum e.V. an der Universität der Künste, Berlin. Der Beitrag „Die Untersuchung“ erschien unter dem Titel „Markenführung von Verbänden: Ist ein Verband eine Marke? Praxisbericht markenbildender Maßnahmen beim GWA“ im Verbändereport 01/2007.

Prof. Dr. Rainer Zimmermann ist Seniorpartner bei Pleon und Professor für Medienmanagement und Integrierte Kommunikation an der Fachhochschule Düsseldorf.

Sein Beitrag „Was ist und was kann Reputationsmanagement“ erschien erstmals im GWA Jahrbuch 2007 unter diesem Titel, Seite 12 bis 17.

GWA-KODEX

ETHISCHE LEITLINIEN FÜR KOMMUNIKATIONS-AGENTUREN IM GWA

Präambel

Prinzipien ethischen Handelns gehören heute zu den unverzichtbaren Elementen erfolgreicher Unternehmensführung. Als führende Interessensvertretung der Kommunikationsbranche haben wir die nachfolgenden Leitlinien formuliert, die den Rahmen für das Verhalten unserer Mitglieder untereinander und gegenüber allen für sie relevanten Gruppen (Stakeholder) abstecken. Wir verstehen die ethischen Leitlinien als Handlungsanweisung mit selbstverpflichtendem Charakter.

1. Unser Selbstverständnis

Die Gemeinschaft der GWA-Agenturen versteht sich als verantwortliche, konstruktive und treibende Kraft in der Informationsgesellschaft. Marketingkommunikation in ihren unterschiedlichen Ausprägungen (Werbung, PR u. a.) ist ein unverzichtbares Element der sozialen Marktwirtschaft.

Werbefreiheit ist, wie Meinungsfreiheit, konstitutiv für die pluralistische Demokratie.

Als Mitglieder stellen wir uns dem engagierten Wettbewerb. Damit fördern wir wirtschaftliche Dynamik und Wachstum in der Kommunikationsbranche. Aber auch Wettbewerb bedarf ethischer Normen. So ist ein faires Miteinander möglich.

2. Unser Verständnis von Kommunikation

Kommunikation ist ein entscheidender Produktionsfaktor. Die erfolgreiche Vermarktung von Produkten, Dienstleistungen und Ideen mit Mitteln der Marketingkommunikation schafft Wertschöpfung für Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre.

3. Gesetze und Verhaltensregeln

Unser Wirkungsumfeld ist bereits umfassend durch Gesetze bestimmt, die Betrug verhindern und den Konsumenten schützen. Sie werden durch Verfahrens- und Verhaltensregeln ergänzt, die zu einem System mit überwiegend selbstregulierendem Charakter geworden sind. Dieses System hat den Vorteil, flexibler aktualisiert werden und schneller auf neue Situationen reagieren zu können als jede Gesetzgebung.

Voraussetzung für das erfolgreiche Fortbestehen dieses selbstregelnden Systems in unserem Tätigkeitsbereich ist das Bekenntnis zu geschäftsethischen Grundlagen unseres Handelns. Dem dient der GWA-Kodex.

4. Die zentralen Werte des GWA-Kodex

Der GWA-Kodex definiert unser Verhalten gegenüber unseren Kunden und allen anderen für uns relevanten Gruppen.

Er wird von den Werten Respekt, Fairness und Verlässlichkeit getragen. An der Einhaltung dieser Werte lassen wir uns messen. Wir stellen sicher, dass die Mitarbeiter in unseren Agenturen diese kennen und sich daran halten.

5. Wir und unsere Stakeholder-Gruppen

5.1 Unsere Kunden

Unser Bestreben ist auf die dauerhafte Steigerung der Wertschöpfung unserer Kunden ausgerichtet. Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist Garant für den gemeinsamen Erfolg.

Unsere Kunden haben das Recht auf unvoreingenommene und objektive Beratung sowie Leistung auf höchstem Niveau.

Wir verpflichten uns zur Geheimhaltung vertraulicher Kundeninformationen, unabhängig davon, ob spezifische Geheimhaltungsvereinbarungen getroffen wurden.

Wir verpflichten uns, unsere Geschäftsbedingungen so transparent wie möglich zu gestalten und finanzielle Vereinbarungen vollständig einzuhalten.

5.2 Unsere Mitarbeiter und Kollegen

Die Menschen in unseren Agenturen sind unser wichtigstes Kapital, denn durch ihre Arbeit schaffen sie Werte für

unsere Kunden und unsere Agenturen. Wir sorgen deshalb für entsprechende Arbeitsbedingungen, Aus- und Fortbildung sowie angemessene Vergütung.

Wir verpflichten uns sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter Chancengleichheit haben und frei von Diskriminierung arbeiten können.

5.3 Unsere Dienstleister

Wir verpflichten uns, mit unseren Dienstleistern und Zulieferern so umzugehen, wie wir es für uns von unseren Auftraggebern erwarten.

5.4 Unsere Wettbewerber

Wir verpflichten uns, fair und ehrenhaft miteinander zu konkurrieren und unsere Wettbewerber und deren Arbeit mit Respekt zu behandeln. Wir lehnen einen Preiswettbewerb ab, der es unmöglich macht, kontinuierlich hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Wir sehen in der bezahlten Wettbewerbspräsentationen eine Markt-Usance, die insbesondere für unsere Kunden vorteilhaft ist. Andernfalls zahlen bestehende für potentielle Kunden.

5.5 Die Verbraucher

Wir respektieren den Bürger und Verbraucher als mündig und aufgeklärt. Wir orientieren uns an den Wertvorstellungen der Gesellschaft und den Gesetzen des lautereren Wettbewerbs. Wir lehnen es ab,

religiöse Gefühle zu verletzen, Minderheiten zu diskriminieren oder extremistische Anliegen jedweder Art zu unterstützen.

Neben mündigen Bürgern gibt es verletzte Gruppen und Personen in unserer Gesellschaft, deren Interessen wir beachten.

5.6 Die Medien

Wir bekennen uns zur Vielfalt der Medien und erkennen sie als unabhängige Informationsanbieter für die Verbraucher an. Wir achten darauf, dass wir bei der Gestaltung medialer Umfelder Funktion und Ansehen der Medien nicht schaden.

5.7. Gesellschaft und Staatsbürger

Wir verpflichten uns, dass die Arbeit, die wir leisten, im Einklang mit den Gesetzen und den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Prinzipien der Gesellschaft steht und die nachhaltige Entwicklung fördert.

GWA-Agenturen differenzieren sich durch dieses Kodex von den *anderen* Wettbewerbern im Markt. Die Mitgliedschaft im GWA bedingt die Anerkennung dieses Kodex.

Beschlossen von der GWA-Jahresmitgliederversammlung,
Berlin, 24. September 2004

KURZPORTRAIT GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN E.V.

1. Anspruch

Die Mitglieder des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA gehören zu den besten Kommunikationsagenturen der Branche. Der GWA ist somit Marke und Qualitätssiegel zugleich.

2. Aufgaben

Der GWA spricht für die Agenturbranche gegenüber Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Er verdeutlicht die Funktion von Wirtschaftskommunikation, Werbung und Agenturen in der Marktwirtschaft, national und international.

Der GWA vertritt die Interessen seiner Mitglieder den Marktpartnern gegenüber. Er sorgt dafür, dass insbesondere Werbungtreibende über das Spektrum der GWA-Agenturen informiert sind.

Der GWA unterstützt das Agenturmanagement seiner Mitglieder durch agenturspezifische Dienstleistungen.

3. Geschäftsethik

Der GWA steht für Geschäftsethik, wie sie in der Satzung des Verbandes und im Kodex festgeschrieben ist. Diesem Verständnis entspricht eine sorgfältige und kritische Überprüfung von Agenturen, die dem Verband beitreten wollen.

4. Geschichte

Der GWA hat historische Wurzeln, die bis an den Anfang des 20. Jahrhunderts reichen. 1952 als Gesellschaft Werbeagenturen wieder gegründet, fusionierte die GWA 1986 mit dem Wirtschaftsverband Deutscher Werbeagenturen (WDW) zum Gesamtverband Werbeagenturen GWA. Die Anfang 2000 formierte Organisation der

Media-Agenturen im GWA, OMG, vertritt die Media-Agenturen in Deutschland und im Verbund mit dem GWA die Mediaseite der Agenturen. Seit 1. Januar 2002 führt der GWA den Namen Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA.

5. Bedeutung

Der GWA steht für Substanz und Prestige. Seine Mitglieder verantworten jährlich ein Kommunikationsvolumen von rund 13 Milliarden Euro. Der Anteil der GWA-Agenturen am Gross Income der relevanten Agenturen in Deutschland beträgt 80 Prozent (TOP 200 Liste).

Der GWA mit Sitz in Frankfurt spricht für Kommunikations- und Media-Agenturen mit über 500 Büros deutschlandweit. Rund 16.000 Mitarbeiter arbeiten in GWA-Agenturen.

6. Kommunikationsqualität

Der GWA steht für effektive Kommunikationsqualität. Die GWA-Agenturen stellen dies im GWA-Jahrbuch und im Internet auf der GWA-Homepage (www.gwa.de) unter Beweis. Die GWA-Effies in Gold, Silber und Bronze für herausragende Kampagnen helfen, seit 1981 Markenkommunikation als ein entscheidendes Marketinginstrument zu profilieren.

7. Einbindung

Der GWA steht nicht allein. Er ist Mitglied im Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), Berlin, und des europäischen Agenturverbandes EACA, Brüssel, und arbeitet aktiv im Deutschen Werberat und weiteren Organisationen der Wirtschaft mit.

GUTE KOMMUNIKATION
TREIBT DIE WIRTSCHAFT
WIR SETZEN DIE
STANDARDS



Gesamtverband
Kommunikationsagenturen GWA e.V.