

Vieles ist gleich, aber einiges ist anders – und darauf kommt es an. Unterschiede machen unterscheidbar. Das gilt auch für Produkte und Institutionen. Es hilft Organisationen, wenn sie sich wie eine Marke analysieren und bestimmen lassen.

Mitglieder dafür interessieren, was der Verband tatsächlich leistet (Teil 2)

AUTOR > HENNING VON VIEREGGE

Wir haben für den Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA diesen Markenklärungsprozess durchgeführt und über die Ergebnisse hier berichtet (Verbändereport 01/2007, S. 23 ff.). Wir haben den Eindruck, dass uns dieser Prozess geholfen hat. Wir wissen, wer wir sind und wo wir hinwollen. Die Kernaussage lautet in Bezug auf unsere Mitglieder und uns: „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft – Wir setzen die Standards.“

Die Frage ist, wie sich diese Marke GWA herausgebildet hat. Dem sind wir nachgegangen. Das Ergebnis ist verblüffend. Wir haben uns in der Geschichte wiedergefunden. Wir haben bei der Wiedergabe die Prozesse auf vier Daten konzentriert, um sie erzählbar zu machen. Diese Daten stehen jeweils für Wendepunkte. Die Wendepunkte liefern Merkmale der Marke GWA. Aus dieser Bestandsaufnahme lässt sich erklären, warum der Markenprozess zum jetzigen Zeitpunkt richtig kam, was er bewirkt und wo er hinführt.

Der Beitrag hilft, in Zukunft auf Spur zu bleiben. Denn das ist die Gefahr auch der Verbände: dass sie in der Krise anfangen, nervös zu agieren und die Dinge nicht besser, sondern schlechter machen. Typischer Fall von Verschlimmbesserung. Auch in den Unternehmen, unseren Mitgliedern, lässt sich vieles über die langen Linien erklären.

Wir haben herausgefunden, dass Mit-

glieder bei der Schilderung der langen Linien der Verbandsentwicklung nachdenklich wurden. Die Geschichte des Verbandes ist auch immer die Geschichte der Branche und damit – mehr oder weniger, mal mit größerer, mal mit kleinerer Zeitverschiebung nach vorne oder hinten – die Geschichte der einzelnen Agentur.

DIE VIER MARKENMERKMALE

Ich behaupte mit der Chuzpe eines praxisorientierten Historikers, dass der Verband vier Etappen seiner Entwicklung hinter sich hat und sich nun der fünften Etappe zuwenden kann. Und wieder einmal ist festzustellen, wie eng die Geschichte des GWA und der einzelnen Agenturen verwoben sind. Jede Phase liefert Markenmerkmale. Dies sind Exzellenz, Sprachrohr, Allzuständigkeit und Standardsetzung. Diese Markenmerkmale entwickelten sich nicht am grünen Tisch eines Verbändebauers, sondern im dialektischen Spannungsprozess der GWA-Entwicklung.

WAS SIND DIE VIER ETAPPEN?

1. DIE GRÜNDUNG 1952 STEHT FÜR EXZELLENZ.

Die Gründung des GWA im vierten Jahr der Bundesrepublik steht für den Übergang der Branche von Reklame zu Werbung, vom Werbemittler zur Full-Ser-

vice-Organisation. Die fünf Gründungsagenturen und alle weiteren, es waren die größten Agenturen im Lande, wollten sich mit dem Gütesiegel GWA vom Gros der Agenturen absetzen.

Dieser Anspruch auf Exzellenz „Die besten Agenturen sind im GWA“ liegt also im Gründungsgen des Verbandes und bestimmt von Anfang an die Richtung.

Bei Gründung war der GWA nicht der Gesamtverband der Agenturen, das war die Arbeitsgemeinschaft Deutscher Werbemittler, sondern ein Gegenverband.

2. GESAMTVERBAND AB 1986: DAS SPRACHROHR

Exzellenz reicht nicht, wenn der Anspruch gleichzeitig auch lauten soll, für die ganze Branche zu sprechen. Dazu braucht man Größe.

So kommt man zum Gründungsjahr des Gesamtverbandes Werbeagenturen 1986. Die Agenturen in der Gesellschaft Werbeagenturen hatten sich durch Auflösung, Kauf und Zusammenführung verringert. Die nicht im GWA vertretenen Agenturen, jedenfalls die größeren von diesen, hatten mittlerweile einen GWA-vergleichbaren Qualitätsanspruch entwickelt, sodass in einer bestimmten personellen Konstellation von Präsidenten und Geschäftsführern die Zusammenführung beider Verbände, der alten GWA und des WDW, gelang. Dies freilich um den Preis,

dass alle Mitglieder des bisherigen Konkurrenzverbandes Wirtschaftsverband Deutscher Werber WDW, so sie wollten, nun Mitglieder des neuen GWA wurden.

Es bedurfte keiner großen prognostischen Befähigung, um vorherzusagen, dass diese Zusammenführung ein Spannungsverhältnis von Exzellenz vs. Größe entstehen ließ, das zu Verwerfungen führen könnte. Prompt drohten in den Folgejahren eine Reihe von Großagenturen in Frankfurt und Düsseldorf mit dem Austritt.

3. AB 2001 KOMMUNIKATIONS-VERBAND: DER ALLZUSTÄNDIGE

Im Spannungsverhältnis zwischen Exzellenz und Repräsentationsanspruch lässt sich für 2001 die dritte Stufe der Verbandsentwicklung markieren. Genauer betrachtet geht es um den Zeitpunkt 1999 bis 2002. In dieser Phase wurden innerverbandlich die Weichen gestellt, mit denen auf die Diversifikation und Spezialisierung in der Agenturlandschaft reagiert wurde. Es ging zunächst darum, mit dem Einbau der Media-Agenturen den Vertretungsanspruch des GWA für die Agenturbranche zu sichern. Mit der Umbenennung des GWA wurde das Dach weiter gezogen. 2001 mit Wirkung 1. Januar 2002 firmierte der Gesamtverband Werbeagenturen GWA zum Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA um.

Gleichzeitig wurde 2002 in einer kontroversen Diskussion um Verbandsnamen (GWA, Marke oder Abkürzung?) und in Reaktion auf die Forderungen eines potenziellen Fusionspart-

ABBILDUNG 1 Markenmerkmale

DER EXZELLENT
1952 Gründung GWA

DAS SPRACHROHR
1986 Zusammenschluss Gesamtverband

DER ALLZUSTÄNDIGE
2002 Umbenennung „Kommunikation“

DER STANDARDSETZER
2004 Markenprozess GWA

ABBILDUNG 2



ABBILDUNG 3



ABBILDUNG 4



ners die Rückbesinnung auf das Gründungsexzellenz vollzogen. Es gab zwei klare Entscheidungen der Mitgliederversammlung 2002: für die Beibehaltung der Marke GWA (der damalige Vorstand hatte GKom vorgeschlagen) und gegen die Fusion mit einem weiteren Verband.

Die Chance der Umbenennung in Kommunikation statt Werbung bestand darin, von nun an die gesamte Breite der Kommunikationsdisziplinen glaubwürdig

abzubilden und auch bei der Diskussion um Integration dieser Kommunikationsdisziplinen die Führungsrolle zu demonstrieren. Das breitere Dach „Kommunikation“ birgt, wie schon die Gründung des Gesamtverbandes 15 Jahre früher, aber auch die Gefahr, dass die GWA Mitgliedschaft an Exklusivität einbüßt und Mitglieder austreten, die unbedingt gehalten werden müssten.

4. MARKE GWA: STANDARDS SETZEN

In der 4. Stufe der Verbandsentwicklung 2004/5 gelang es mit dem Positionierungsprozess rund um die Marke GWA, die Ansprüche Exzellenz, Repräsentativität und Gesamtvertretung professioneller Kommunikation in einem schlüssigen Gesamtkonzept zu vereinen. „Wir sind eine Marke. Wir haben eine Spur und die halten wir“, lautet das Versprechen. Die Spur heißt „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft – Wir setzen die Standards“. Der unterstrichene Exzellenz-Anspruch weckte Erwartungen, Nichterfüllung hätte wiederum auch mitgliederbezogene Konsequenzen haben können.

SAMMELVERBAND, EIN SPARTENVERBAND ODER WAS AUCH IMMER

Die lange strittige Frage, ob der GWA seiner Ausrichtung als Kommunikationsverband folgend nun ein Sammelverband, ein Spartenverband oder was

„Wir sind eine Marke.
Wir haben eine
Spur und die halten
wir.“

auch immer werden sollte, ist mit der Gründung der Foren überzeugend beantwortet worden. Sowohl die Verbreiterung des Zuständigkeitsanspruchs als auch die Positionierung als Standardsetzer waren Geburtshelfer. Die Gründung der Plattformen POS, Healthcare, BtoB, Digitale Kommunikation war einer der wichtigsten Schritte der Verbandsentwicklung der letzten Jahre. Ihnen können weitere folgen.

Es wurde eine Form gefunden, die Verspartung verhindert, aber gleichzeitig nicht nur exzellente Spezial-Agenturen in den GWA führt, sondern – und dies ist besonders wichtig – exzellenten Tochteragenturen im GWA eine lohnende Heimat bietet.

FAZIT

Liegen die Innovationen im Markenbild GWA? Das ist die Prüffrage. Exzellenz, Repräsentativität, Kommunikation in der ganzen Breite und Standardsetzung auf Premiumqualität sind die aus der Entwicklung des GWA herausdestillierten Marken-Essentials. An dieser Stelle lässt sich die Frage nach der Zukunft stellen. Wie sieht die Phase 5 der Verbandsentwicklung aus? Wo geht die Reise hin? Es ist klar, dass die weitere Entwicklung immer auf den Schultern der vorherigen erfolgt, in der Regel dialektisch angelegt. Es ist sinnvoll, für diesen Weg zu werben.

Es ist erstaunlich, wie oft verbandlichem Handeln mangelnde Stringenz unterstellt wird. Die vorherige Argumentation ist ein Versuch, vom Gegenteil zu überzeugen. Es ist gleichzeitig eine Einladung an die Leser, die Übertragbarkeit des Konzepts auf ihren Verband zu überprüfen. Dann wäre der Versuch exemplarischen Handelns gelungen. ■

WEITERE INFOS

→ www.gwa.de

AUTOR



DR. HENNING VON VIeregGE war von 1995 bis Ende 2008 Hauptgeschäftsführer des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA. Er war zuvor Sprecher und Geschäftsführer der Vereinigung Hessischer Unternehmerverbände und des Arbeitgeberverbandes Hessen Metall. Seit April 1998 ist von Vieregge Mitglied des Präsidiums der European Association of Communication Agencies, EACA, in Brüssel.