



Henning von Vieregge

Verband als Marke führen

Sicher kann man darüber diskutieren, ob ein Verband eine Marke ist. Man kann aber auch Leute dazu befragen. Das hat der GWA-Vorstand in 2001 getan. Er beauftragte im Vorfeld einer Namensdiskussion NFO Infratest mit einer Telefonumfrage unter GWA-Agenturchefs und unter Werbungtreibenden. Präsentiert wurden die wenige Wochen zuvor erhobenen Ergebnisse in der GWA-Mitgliederversammlung am 12. Oktober 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 wird 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 irgend ein 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 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.

Das Markenerfordernis „Alleinstellungsmerkmal“ löst der ADC aufgrund seiner Positionierung vermutlich am besten ein; der Art Directors Club spricht unnachahmlich für sich. Vermutlich ist der ADC deswegen eine Ausnahme gegenüber der Regel, dass Wirtschaftsverbände bessere Chancen auf Bekanntheit haben, weil sie mehr zu bieten haben.

Nur was bekannt ist, hat Chancen, als relevant angesehen zu werden. Verbände brauchen Bekanntheit und Relevanz zur Erfüllung ihrer Aufgaben und bei Marken ist es nicht anders. Bei Marken geht es, wie der Mannheimer Betriebswirt Christian Homburg es formuliert, um „einzigartige Eigenschaften, die von den Kunden als relevant wahrgenommen werden“, funktionale und psychologische, wobei den psychologischen oftmals eine besondere Bedeutung zuzumessen sei. Ein, darf man vermuten, in der Verbändepraxis eher unterschätzter Gesichtspunkt.

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 7 Prozent dem Verband innerhalb der Werbe- und Kommunikationswirtschaft „eigentlich keine große Bedeutung“ zumessen, ist ein Spitzenwert, der jeder 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 potentiellen 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 Branchennutzen nach eigener Einschätzung zusammen kommen.

Wenn Bernd Michaels drastische Kundenbeschreibung freilich auch auf Verbandsmitglieder zuträfe, wäre der GWA auch bald am Ende. „Der Verbraucher wird lustlos und preislüstern ... Der Verbraucher von heute ist satt, clever, gelangweilt und individualisiert.“ Aber Beschreibungen dieser Art sind ja nicht als Signale der Hilflosigkeit, sondern der Handlungsaufforderung gedacht. Und als solche sind sie wertvoll in der Marken-, und parallel dazu, in der Verbände-Positionierungsdiskussion. 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).

Und von, wie Beiersdorf-Chef Rolf Kunisch meint, „der hauchdünnen Balance zwischen ‚zeitloser‘ 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.

Heute, im Herbst 2003, lässt sich feststellen, dass der GWA aus der Diskussion um Namen und Ausrichtung in den beiden Vorjahren gelernt hat. Gesetzt wird nicht auf Quantität, sondern konsequent auf Qualität des Verbandes und seiner Mitglieder. Eine 2002 verabschiedete Programmatik steht unter dem wegweisenden Titel „15 Qualitätsversprechen von GWA und GWA-Agenturen“. Der 2002 neu gewählte GWA-Präsident Holger Jung stellte die Erringung der Meinungsführerschaft des GWA in branchenrelevanten Themen an die Spitze seines Fünf-Punkte-Programms 2002/2004.

Eine organisatorische Konsequenz dieser Neuausrichtung besteht in der Absage an das Dachverbandsmodell. Zunächst war daran gedacht worden, die Öffnung vom Werbe- zum Kommunikationsverband durch Verbandsfusionen und die Einrichtung von Subverbänden der einzelnen Kommunikationsdisziplinen zu unterstreichen. Vorbild war die Herauslösung der neu im GWA aufgenommenen Media-Agenturen zur eigenständigen Organisation der Media-Agenturen im GWA (OMG). Es zeigte sich aber rasch, dass erstens die bestehenden Verbände der Branche überwiegend keine reinen Agenturverbände sind, also gar nicht zur Gänze hätten beitreten können, zweitens die in einem solchen Modell angelegte Selbstverbürokratisierung bei einem solchen Veränderungsprozess eher die Marke GWA beschädigt hätte und drittens ein solches Strukturmodell die Differenzierung der Agenturlandschaft bestärkt hätte, nicht aber den Trend zur Fokussierung aufnahm, wie er sich im Begriff „Kommunikationsagentur“ verdeutlicht.

Die anstelle der Sparten gewählte organisatorische Lösung heißt Plattformen. Es gibt sie mittlerweile für Pharma, Direktmarketing, Internet, PR und POS-Marketing. Die Plattformsprecher sind für jeweils zwei Jahre berufen, maximal vier. Sie können, müssen aber nicht im Vorstand sein. Plattformen können jederzeit gebildet und wieder aufgelöst werden. Sie können frei agieren, auch mit Nicht-GWA-Agenturen. Sie verdeutlichen die Leistung und den Anspruch der jeweiligen Disziplin im Rahmen integrierter Marketing-Kommunikation. Sie verbessern das Wissen um erfolgreiches Zusammenwirken der einzelnen Disziplinen und stärken den Zusammenhalt der Spezialagenturen, unabhängig davon, ob es sich um Inhaberagenturen, Network-Agenturen oder Units handelt. Insoweit liegt dem GWA weniger an einer Ausweitung der Zahl seiner Mitgliedsagenturen als an einer Verdeutlichung der Breite seiner direkten und indirekten Mitglieder.

Der klare Qualitätskurs des GWA verdeutlicht den relevanten Zielgruppen, also Auftraggebern und potentiellern Nachwuchs, nicht nur den Wert der Agenturbranche als auch speziell der GWA-Agenturen in ihr, auch im direkten Vergleich zu Nicht-Mitgliedern.

Konsequenterweise gleicht die Aufnahme in den GWA mittlerweile, wie es der Agenturchef einer im mehrstufigen Aufnahme-Verfahren erfolgreichen Agentur ausdrückte, „dem Ritterschlag durch die Agentur-Elite“. Besser kann man für die Marke nicht wirken.

8. September 2003