



Seit Mitte 2009 arbeitet **Henning von Vieregge**, Jahrgang 1946, als Verbändecoach, Publizist und Berater für Organisationspositionierung und Lebenszäsuren. Er hat eine Ausbildung als Business Coach und arbeitet freiberuflich und ehrenamtlich (u.a. für Stiftung Mitarbeit, Aktion Gemeinsinn, Ev. Kirchentag). Zuvor war er 15 Jahre bis Frühjahr 2009 der Geschäftsführer des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt. Die Positionierung des Verbandes („GWA als Marke“) war ihm ein besonderes Anliegen. Hierbei kamen ihm seine lange Verbändeerfahrung ebenso zugute wie seine universitäre Ausbildung als Sozialwissenschaftler (Dr.phil, M.A.) Kontakt: [henningvonvieregge@gmail.com](mailto:henningvonvieregge@gmail.com).



Die Mitglieder des **Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA** gehören zu den besten Kommunikationsagenturen der Branche. Der GWA ist somit Marke und Qualitätssiegel zugleich. Er verdeutlicht die Funktion von Wirtschaftskommunikation, Werbung und Agenturen in der Marktwirtschaft, national und international. Der GWA sorgt dafür, dass insbesondere Werbungtreibende über das Spektrum der GWA Agenturen informiert sind. Er unterstützt das Agenturmanagement seiner Mitglieder durch agenturspezifische Dienstleistungen. 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 mit rund 16.000 Mitarbeitern deutschlandweit.

Wie man einen Wirtschaftsverband positioniert

## Der Verband als Marke

von Henning von Vieregge

*Die Fach- und Lehrbücher über Markenführung nehmen mehrere Regalmeter ein. Allerdings sind sie nahezu durchgängig mit Blick auf Unternehmen und deren Produkte geschrieben. Lassen sich die dort benannten Prinzipien auch auf Verbände erfolgreich anwenden? Das ist unser Thema. Die Antwort lautet: „Ja, denn auch Verbände sind Marken, aber es gibt Unterschiede“. Markenführung, das möchten wir am Beispiel zeigen, ist beim Verbandsmanagement kein Allheilmittel, aber hilfreich.*

*Wir schreiben über die Ziele der Markenführung, über die Markenführung selbst, über Markenstrategie und die Instrumente zu deren Umsetzung, über das auch für Verbände relevante Thema Markenarchitektur sowie über den aktuellen Stand der Anwendungspraxis. Das Beispiel liefert der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, der die Interessen der großen und bedeutenden deutschen Agenturen vertritt. Wir schreiben praxisorientiert aus der Sicht des engagiert Beteiligten.*

## **Markenführung im Verband**

### **Ziele der Markenführung im Verband**

Was ist den Zielen der Markenführung in Unternehmen und Verbänden gemeinsam, was ist unterschiedlich? Markenführung macht Unternehmen und seine Produkte im Wettbewerb unterscheidbar. Die Unterschiede werden von der Zielgruppe wahrgenommen und veranlassen sie im Idealfall zu einem Handeln im Sinne der Unternehmensziele. Unternehmen bauen Marken auf und führen diese, um Preis- und Mengenprämien zu realisieren oder, weniger akademisch formuliert, um möglichst mehr Produkte teurer zu verkaufen. Außerdem dient eine Marke dazu, Kunden zu binden.

Verbandsmitgliedschaft ist freiwillig. Es gibt also ein Werben um Mitgliedschaft. Der Wettbewerb unter Verbänden ist dagegen nur begrenzt vorhanden. Typisch ist die Monopolstellung eines Verbandes in seiner Branche, ob als Tarifpartei, Wirtschafts- oder Berufsverband. Mitglieder entscheiden sich für die Mitgliedschaft in einem Verband, weil sie dort ihre Interessen vertreten sehen und von den angebotenen Dienstleistungen profitieren wollen. Beides muss in der Positionierung des Verbandes seinen Ausdruck finden, nur dann kommen und vor allem bleiben Mitglieder. Eine spezielle Schwierigkeit liegt oftmals in der Heterogenität innerhalb der Mitgliedschaft. In unserem Falle muss sich sowohl die große international agierende Agenturgruppe als auch der vergleichsweise kleine Mittelständler, trotz teilweise deutlich verschiedener Interessenlagen und Bedarfe, unter der Verbandsmarke gut aufgehoben fühlen. Die „Marke GWA“ muss binden. Nichtmitgliedschaft muss demgegenüber deutlich weniger attraktiv sein.

Manche Verbände sammeln so viele Mitglieder wie möglich. Dafür sprechen Repräsentations- und Finanzinteressen. Mitgliedschaft kann aber auch ein Qualitätsausweis sein. Das ist dann ein wichtiger Aspekt der verbandlichen Markenführung.

In den GWA findet nur Aufnahme, wer qualitative und quantitative Kriterien erfüllt. Dies wiederum führt dazu, dass die Mitgliedschaft aus Sicht der Agenturen einen Wert an sich darstellt. So werben Mitglieder mit der Zugehörigkeit zum GWA und führen den Zusatz „GWA“ sogar im Firmennamen. Die GWA-Mitgliedschaft liefert somit ein Differenzierungsmerkmal. Denn aus der schier unübersehbaren Zahl der Unternehmen, die sich „Agentur“ nennen, – Schätzungen sprechen von

12.000 bis 15.000 – ragen die knapp 130 GWA-Agenturen (mit Tochteragenturen rund 300) mit ihren Qualitätsversprechen klar heraus. Es muss somit vorrangiges Ziel der Markenführung sein, den Premium-Charakter der Mitglieder insbesondere bei den Auftraggebern immer wieder heraus zu arbeiten. Der Verband selber muss in seiner Arbeit und seinem Außenauftritt diesem hohen Qualitätsanspruch in allen Belangen gerecht werden. Gelingt dies nicht, landen wir unvermeidlich bei dem Groucho Marx zugeschriebenen Satz, wonach er nicht Mitglied in einem Club sein will, der Leute wie ihn aufnimmt.

### **Wir sind der Verband**

Ein Unternehmen kann sich als kundenorientiert verstehen, aber Eigentümer und Kunden sind nicht identisch. Das ist bei Verbänden anders. Verbände gibt es, weil Mitglieder dies einmal gewollt haben und fortwährend wollen. Sie wollen dies, weil sie sich von der Vertretung ihrer Interessen Vorteile versprechen. Jedes Mitglied kann sagen „Der Verband – das sind wir“. Das ist der existentielle Kern eines Verbandes, das ist das Mission-Statement. Allerdings – und hier liegt wohl die wichtigste Herausforderung für das Verbandsmanagement – ist das „wir“ nicht der kleinste gemeinsame Nenner der Einzelinteressen. Jedes Verbandshandeln sollte andererseits zum Einzelinteresse eines Mitglieds nicht in den fundamentalen Gegensatz geraten, jedenfalls nicht unreflektiert und leichtfertig. Da aber Tempo und Ausrichtung des Verbandshandelns in strikter Verfolgung der Mitgliederinteressen nicht durch das langsamste und schwächste Mitglied getaktet werden darf, ist es das Geschick der ehren- und hauptamtlichen Verbandsführung, zu agieren ohne zu spalten. Auch hier, nach innen, hilft die fortwährende Bemühung um Identität, wie sie gelungene Markenführung liefern kann.

### **Der Markenkern**

Konkreter als die Mission, aber aus dieser abgeleitet und kompatibel ist die Markenstrategie. Sie legt die Route fest, auf der die Marke entwickelt werden soll, und gibt Antwort auf die Frage der mittel- bis langfristigen Positionierung eines Unternehmens oder eines Verbandes. Erster Schritt der Strategie ist die Klärung des Status-Quo der Marke sowie die Analyse des Markenkerns, heute und in Zukunft. Hier ist Empirie gefragt.

Wir haben für den Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA diesen Markenklärungs-Prozess vor einigen Jahren durchgeführt. Wir wissen, wer wir sind und wo wir hinwollen. Die damals gewonnene Kernaussage lautet in Bezug auf unsere Mitglieder und uns „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft – Wir setzen die Standards“. Sie war das Ergebnis einer Bestandsaufnahme bei Einflussgruppen und markenbezogenen Klärungen und Schlussfolgerungen. Die Durchführung lag bei einem externen Experten, Marc Sasserath. Details sind an anderer Stelle ausführlich beschrieben worden. <sup>1</sup>

Mit dem ersten Satz „Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft“ ist die Wirkung professioneller Kommunikation beschrieben, mit dem zweiten Satz „Wir setzen die Standards“ der Beitrag des Verbandes zur Sicherung dieser Wirkung. Aufgabe der Markenführung ist es, die Marke GWA auf diesem Weg als Standardsetzer guter Kommunikation in voller Ausrichtung auf seine Mitglieder zu profilieren.

Die Merkmale der Marke GWA sind historisch gewachsen. Die Geschichte des Verbandes läßt sich als Standardsetzung guter Kommunikation beschreiben, auch wenn das Bewusstsein davon erst neueren Datums ist. Wir haben uns bei der Wiedergabe der Verbandshistorie auf vier Phasen konzentriert, die jeweils für Wendepunkte stehen. Die Wendepunkte liefern Merkmale der Marke GWA.

### Die vier Markenmerkmale

Jede der vier Phasen der GWA Geschichte liefert Markenmerkmale. Dies sind nach unserer Feststellung Exzellenz, Sprachmächtigkeit, Allzuständigkeit und Standardsetzung. Diese Markenmerkmale entwickelten sich im dialektischen Spannungsprozess.

### Markenmerkmale

<b>Der Exzellente</b> 1952 Gründung GWA	<b>Der Allzuständige</b> 2002 Umbenennung "Kommunikation"
<b>Das Sprachrohr</b> 1986 Zusammenschluss Gesamtverband	<b>Der Standardsetzer</b> 2004 Markenprozeß GWA

### **Erstens: Die Gründung 1952 steht für Exzellenz.**

Die Gründung der Gesellschaft Werbeagenturen GWA im vierten Jahr der Bundesrepublik steht für den Übergang der Branche von Reklame zu Werbung, vom Werbemittler zur Full-Service-Organisation. Die fünf Gründungsagenturen und alle weiteren – es waren die größten Agenturen im Lande – die rasch hinzukamen, wollten sich mit dem Gütesiegel GWA vom Gros der Agenturen absetzen. Dieser Anspruch auf Exzellenz „Die besten Agenturen sind im GWA“ liegt also im Gründungs-Gen des Verbandes und bestimmte von Anfang an die Richtung.

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

### **Zweitens: Gesamtverband ab 1986: die Sprachmacht**

Verbandliche Konkurrenzsituation, das gilt nicht nur für unsere Branche, drängt auf Überwindung. Exzellenz allein reicht nicht, um für die ganze Branche zu sprechen. Und Professionalität wird durch Hauptamtlichkeit gesichert. Voraussetzung sind entsprechende Einnahmen. Auch dazu braucht man Größe. Die Agenturen in der Gesellschaft Werbeagenturen hatten sich aber durch Auflösung, Aufkauf und Zusammenführung verringert, so dass eine glaubwürdige Vertretung von Exzellenz gefährdet und wegen des Konkurrenzverbandes WDW (Wirtschaftsverband Deutscher Werbeagenturen), wesentlich aus Inhaberagenturen bestehend, die für die Sprachmacht bessere Alleinstellung nicht gegeben war.

Die nicht im GWA vertretenen Agenturen, jedenfalls die größeren von diesen, hatten andererseits mittlerweile einen GWA-vergleichbaren Qualitätsanspruch entwickelt, so dass in einer dazu passenden personellen Konstellation von Präsidenten und Geschäftsführern die Zusammenführung beider Verbände der Agenturwirtschaft, der alten GWA und des WDW, gelang. So lässt sich die Gründung des Gesamtverbandes Werbeagenturen im Jahr 1986 erklären.

Dies freilich um den Preis, daß alle Mitglieder des bisherigen Konkurrenzverbandes 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 versus Größe entstehen ließ, das sich rasch in einer Verbandkrise manifestieren konnte. Prompt kam es in den Folgejahren zu Austritten und Austrittsdrohungen von Großagenturen. Die Situation wurde aber nach einigen Krisen überwunden und es wuchs zusammen, was zusam-

men gehörte. Der Exzellenzanspruch konnte danach auf gesicherter Größenbasis glaubwürdig unter dem Siegel GWA gelebt werden.

### **Drittens: Ab 2002 Kommunikationsverband: Der Allzuständige**

Eine neue Belastungsprobe im Spannungsverhältnis zwischen Exzellenz und Repräsentationsanspruch lässt sich für 2002 als dritte Phase der Verbandsentwicklung markieren. Genauer betrachtet geht es um den Zeitpunkt 1999 bis 2002. Im Verband wurden die Weichen gestellt, mit der auf die Diversifikation und Spezialisierung in der Agenturlandschaft reagiert wurde.

Es ging zunächst darum, mit dem Einbau der sich zunehmend verselbstständigenden 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 Fusionspartners die deutliche Rückbesinnung auf das Gründungs-Gen Exzellenz 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.

### **Wandel im Erscheinungsbild**



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.

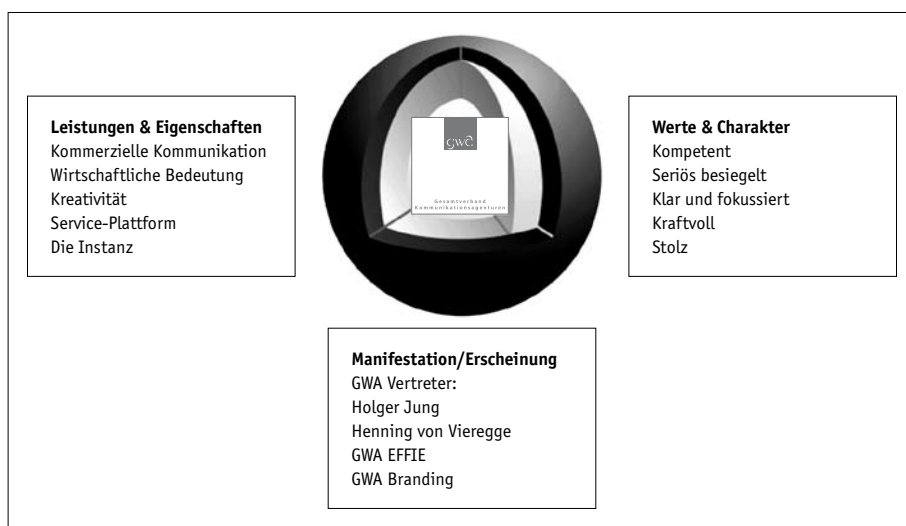
Das breitere Dach „Kommunikation“ birgt, wie schon die Gründung des Gesamtverbandes 15 Jahre früher, aber auch die Gefahr, dass die GWA Mitgliedschaft an Exklusivität einbüßt und damit die Loyalität der Mitglieder tendenziell abnimmt. Das gefährlichste ist der Austritt von Führungsagenturen, denn dies kann Dominoeffekte auslösen. Notwendig war Präventivhandeln in der Form einer neuen Exzellenzoffensive. So wurde ein Markenprozess zur gerade von den Mitgliedern bestätigten Marke GWA gestartet.

### Viertens: Marke GWA – Standards setzen

In der vierten Stufe der Verbandsentwicklung in 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 vereinigen.

### GWA MarkenWesen<sup>2</sup>

#### Ziel.



Das abgebildete Chart stammt aus der Sasserath-Präsentation und zeigt, wo die Markenreise hinzugehen hat. Den wichtigsten Impuls liefern die unter „Werte & Charakter“ aufgeführten Begriffe. Der Premiumverband GWA wird seiner zugeschriebenen weil historisch entwickelten Rolle als Standardsetzer guter Kommunikation gerecht, wenn glaubwürdig auf diesem Wertefundament agiert wird.

„Wir sind eine Marke. Wir haben eine Spur und die halten wir“ lautet von nun an das Versprechen. Die Spur heißt **„Gute Kommunikation treibt die Wirtschaft – Wir setzen die Standards“**. Der unterstrichene Exzellenz-Anspruch weckt hohe Erwartungen, Nichterfüllung kann Konsequenzen haben.<sup>3</sup> Diese Gefahr bleibt dem Verband prinzipiell erhalten, sie ist die Rückseite der Freiwilligkeit der Mitgliedschaft. Wer etwas verspricht, ist attraktiv und wird bei Nichterfüllung bestraft; so einfach ist das.

## **Die Vebandsstrategie**

Die mögliche Themenpalette eines Verbandes ist weit gefächert. Dies birgt besondere Gefahren. Unternehmen kann man durch zu breite Diversifikation ebenso in die Krise stürzen wie durch eine zu schmale Ausrichtung. Bei Verbänden ist es ähnlich. Allerdings ist die Gefahr des Verzettelns angesichts der ausgedehnten Wunschpalette, die Mitglieder an Aufgaben an ihre Verbände herantragen, wohl hier die größere. Eine weitere Gefahrenquelle für falsche Prioritätensetzung ist die vermeintliche Abhängigkeit von steter, möglichst positiver Berichterstattung durch die Fachmedien.

Die Priorität des Dringlichen vor dem Wichtigen führt in vielen Fällen dazu, dass ständig neue Baustellen aufgetan und Ressourcen mobilisiert werden für Projekte, die keinerlei Aussicht auf Vollendung haben, weil sie vom nächsten noch dringlicheren Thema quasi überrollt werden. In diesen Fällen fehlt häufig eine klare Markenstrategie. An einer solchen kann sich im Idealfalle das Arbeitsprogramm des Verbands ausrichten. Mitgliedern und Öffentlichkeit kann so verdeutlicht werden, was der Verband tut und auch was er nicht tut.

Die Verbandsstrategie sollte mit dem Markenkern kompatibel sein und aus diesem einen konkreten Handlungsrahmen ableiten. Dieser Handlungsrahmen sollte gewährleisten, dass tatsächlich die wichtigsten Maßnahmen ergriffen und weniger wichtige unterlassen werden, also mithin für einen möglichst optimalen Einsatz knapper Verbandsressourcen sorgen. Um zu einer solchen Strategie zu gelangen, muss der jeweilige Markt und seine Gegebenheiten analysiert werden.

Eine besonders in den Tagen einer tiefen Wirtschaftskrise hauptsächlich ins Gewicht fallende Schwierigkeit für Kommunikationsagenturen folgt aus dem vergleichsweise geringen Ansehen der Branche. Dabei nimmt die Bedeutung der

Dienstleistung von Agenturen für den Absatzerfolg ihrer Kunden tendenziell zu. Agentur-Dienstleistung erhält aber von den Kunden längst nicht die gleiche Wertschätzung wie beispielsweise diejenige von Unternehmensberatungen und wird entsprechend schlecht vergütet. Ebenso haben Agenturen, wenn nicht alles täuscht, beim Nachwuchs erheblich an Renommee verloren.

Eine Ursache dieser Entwicklung liegt in der Selbstbezogenheit der Kommunikationsbranche. Sie schmort überwiegend im eigenen Saft und verliert damit an Relevanz. Beispiele: Pressearbeit beschränkt sich, falls überhaupt vorhanden, auf die einschlägigen Branchentitel, Maßnahmen zur Rekrutierung von Nachwuchs erfolgen an den auf die Branche spezialisierten (Fach-)Hochschulen.

Aus diesen Beobachtungen <sup>4</sup> ergibt sich die aktuelle Konzentration der Aufgabenstellung des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen GWA quasi von selbst: Der Verband muss dafür sorgen, dass Agenturen wieder als relevante Akteure im Wirtschaftsgeschehen wahrgenommen werden. Und daraus wiederum ergibt sich ein klares Arbeitsprogramm mit zwei Schwerpunkten: Hochschulmarketing, um die Agenturen wieder als potentielle Arbeitgeber unter den relevanten Absolventen ins Spiel zu bringen, und Öffentlichkeitsarbeit, um den Agenturen wieder mehr Relevanz unter den Marketing-Entscheidern und anderen Zielgruppen zu verschaffen.

## **Die Instrumente**

Zur Umsetzung der Verbandsstrategie dienen verschiedene Instrumente. Es fragt sich, welche Instrumente im Verband in welcher Gewichtung zum Einsatz kommen sollen. Die Instrumente der Markenführung im Unternehmen sind bekannt und mannigfaltig: Das Spektrum reicht von Kommunikationsmaßnahmen wie Werbung und PR, die Gestaltung der angebotenen Produkte, das Corporate Design, den Online-Auftritt bis hin zum Auftreten von Repräsentanten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Alles das prägt die Marke, und das vorrangig mit Blick auf Differenzierung des Unternehmens und seiner Produkte im Wettbewerb. Die vorrangigen Ziele des Verbands weichen hiervon um wichtige Nuancen ab. Das Ziel der Kunden- beziehungsweise Mitgliederbindung hat hier wie gezeigt einen gewissen Vorrang gegenüber dem Ziel der Differenzierung im Wettbewerb. Entsprechend anders ist der Einsatz der Instrumente zu gewichten.

Kundenbindung, hier also „Member Relationship Management“, steht beim Verband im Vordergrund. Traditionell geht es um die möglichst persönliche Pflege der Kontakte unter und zu den Mitgliedern. Agenturbesuche durch die Geschäftsführung sind von großer Bedeutung. Ergänzend hat jeder Verband durch Mitgliederveranstaltungen ein breites Instrumentarium an Kontaktchancen. Neben den einzelnen Fachforen, die weiter unten näher beleuchtet werden, bieten regionale Cheftreffen regelmäßig die Gelegenheit eines persönlichen Austauschs unter Agenturinhabern und -Managern.

Neben den MRM-Maßnahmen steht die Öffentlichkeitsarbeit des Verbands als wesentlicher Instrumentenkasten zur Erfüllung der originären Verbandsaufgaben. Hier einige Beispiele für Instrumente, die in diesem Rahmen beim GWA zum Einsatz kommen:

- Wichtig für die Außendarstellung sind die verschiedenen **Awards**, die der GWA verleiht. Im Zentrum steht dabei der GWA-Effie, der 2006 sein 25-jähriges Bestehen feierte und der als renommiertester Preis der Werbebranche gilt. Der 2005 erstmalig ausgeschriebene Social Effie, der Production Award oder der BtoB-Award zeichnen Spezialdisziplinen gesondert aus.
- Große Bedeutung hat die PR beziehungsweise Pressearbeit. Wir haben ein dichtes Netz persönlicher Kontakte in die Redaktionen der Entscheidermedien aufgebaut und versuchen, die im Sinne einer ausformulierten PR-Strategie relevanten Themen dort anzuregen und die Journalisten bei der Recherche zu unterstützen – mit wachsendem Erfolg. Neben dieser kontinuierlichen Pressearbeit veranstaltet der GWA jährlich zwei Pressekonferenzen, im Frühjahr und im Herbst. Basis ist der GWA-Monitor – eine Befragung der GWA Agenturchefs zur wirtschaftlichen Situation der eigenen Agentur und der Branche und zu variierenden Themen, zum Beispiel zu Nachwuchsförderung, Weiterbildung etc.
- Den Kontakt zu den Werbungtreibenden hält der Verband durch das jährlich erscheinende Jahrbuch und die neuen Spezialjahrbücher der Healthcare- und BtoB Agenturen. Auch zum Effie gibt es eine begleitende, aufwändige Publikation.
- Das zentrale Medium des GWA ist der Internetauftritt [www.gwa.de](http://www.gwa.de). Mit einem Pagerank von sechs ist die Website des GWA bei Suchmaschinen gut gelistet.
- In der Nachwuchsarbeit wurde mit dem Junior Agency Wettbewerb eine Premi-umaktivität in der Nachwuchsansprache gegründet.

- Das Corporate Design des Verbands hat starken Einfluss auf die Marke und wird daher einer ständigen Überprüfung und Optimierung unterzogen, um dem als Markenkern formulierten Premium-Anspruch gerecht zu werden.

Dies sind nur einige Beispiele.

## **Markenarchitektur**

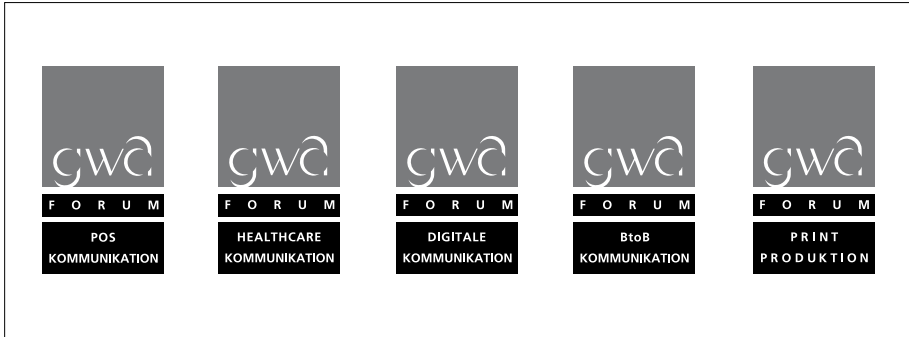
In Unternehmen mit mehreren Produktsparten und erst recht in Konzernen stellt sich die Frage nach der Markenarchitektur. Sie beschreibt, wie das Markengefüge in solchen Unternehmen organisiert ist – inwieweit also Sortiments-, Dach- und Produktmarken zum Einsatz kommen und wie diese aufeinander bezogen sind. Im Verband stellen sich ähnliche Fragen. Insbesondere dann, wenn unter dem Verbandsdach relativ heterogene Dienstleister versammelt sind, die jeweils Spezialthemen zu behandeln haben, die teils für die Gesamtheit der Mitglieder nicht von hoher Relevanz sind.

Dieses Problem stellt sich auch beim GWA. Da er – wie auch in der Bezeichnung Gesamtverband Kommunikationsagenturen zum Ausdruck kommt – Anbieter verschiedener Kommunikationsdisziplinen vereinigt, musste ein Konzept auch auf Ebene der Markenführung gefunden werden, um diesen Disziplinen gerecht zu werden, ohne dass der Verband zu einem Sammelsurium von Sub-Verbänden gerät.

Zur lange streitigen Frage, ob der GWA seiner Ausrichtung als Kommunikationsverband folgend nun ein Sammelverband, ein Spartenverband oder was auch immer werden sollte, ist mit der Gründung der Foren ein überzeugendes organisatorisches Konzept gefunden. Sowohl die Verbreiterung des Zuständigkeitsanspruchs als auch die Positionierung als Standardsetzer waren Geburtshelfer.

Die Gründung der Plattformen POS, Healthcare, Digitale Kommunikation, BtoB und Print Produktion 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 Tochter-Agenturen im GWA eine lohnende Heimat bietet. Damit ist eine belastbare Markenarchitektur geschaffen.

## Die Foren des GWA aus einem Guss



## Fazit

Markenführung im Verband weist viele Ähnlichkeiten mit derjenigen im Unternehmen auf. Deckungsgleich sind beide nicht. Es geht auf Ebene der Ziele zunächst weniger um eine Differenzierung im Wettbewerb als vielmehr um Zufriedenheit der Kunden – sprich Mitglieder. Die Stärke der Marke zeigt sich denn auch nicht in einem monetären Markenwert, sondern in der Zufriedenheit der aktuellen Mitglieder und der Attraktivität des Verbands für potenzielle neue Mitglieder.

Wer den Verband als Marke führt, hat größere Chancen, das Richtige zu tun. Dass der Markenkern auch eines Verbandes bestimmbar ist, haben wir am Beispiel des GWA gezeigt. Und wir konnten nachweisen, wie die Verantwortlichen über fünf Jahrzehnte seit Gründung den Verband weiter entwickelt haben. Sie scheuten dabei nicht Zäsuren und hielten durch Gegensteuern und Nachjustieren Markenkurs.

Dabei liefert die Auseinandersetzung mit der Marke hilfreiche Hinweise an die Navigatoren des Verbandsurses: Sind wir mit dem, was wir tun oder unterlassen, noch im Feld der Marke oder sind wir in der Gefahr, Markenkern und damit Verbandssubstanz zu gefährden? Wie oft verstauben Marken, weil Bewahren mit Nichtverändern verwechselt wird. Wie oft nehmen andererseits Marken Schaden, weil ihnen unter dem Vorzeichen der Modernisierung inhaltlicher Tort angetan wird. Anzustreben ist auch unter dem Gesichtspunkt guter Markenkom-

munikation immer aufs Neue der Bruch mit den gewohnten Konventionen. Er soll aber auf den Kern führen und nicht von ihm weg. Und genau darin liegt das Kunststück.

Wie, so ließe sich mit Blick auf den GWA und seine vier Entwicklungsphasen fragen, wird die fünfte Phase der Verbandsentwicklung aussehen? Denn weder Verbandsgeschichte noch Markengeschichte kennen wie jede Geschichte ein Ende. Wer für seine Mitglieder essentiell bleiben will, braucht Entwicklung, auch innovative Entwicklung, und das ist mehr als Fortschreiben von Trends. Ermutigend für Erneuerer ist die Erkenntnis, daß Verbandsmarken, einmal entwickelt und eine Weile bewahrt, stabil mit der Tendenz zur Erstarrung sind, der Markenkern also mutige Weiterentwicklung der Organisation in beachtlichem Umfang verträgt.

---

Ich danke meinem Nachfolger Ralf Nöcker und meinem langjährigen Kollegen Tassilo Schwaller für ihre wertvollen Hinweise.

<sup>1</sup> Insbesondere sei verwiesen auf unsere Eigenbroschüre „GWA als Marke – Positionierung und Reputation“, herausgegeben von Holger Jung und Henning von Vieregge, Frankfurt o. J. (2008), 48 S., mit Beiträgen von Holger Jung, Gerhard Mutter, Marc Sasserath, Frank-Michael Schmidt, Henning von Vieregge, Rainer Zimmermann. Weiterhin drei Beiträge von Henning von Vieregge im Verbändereport: Ausgabe 01/2007 „Positionierung: Die Marke GWA“, Ausgabe 09/2008, „Mitglieder dafür interessieren, was der Verband tatsächlich leistet“ (Teil 1) und Ausgabe 01/2009 Teil 2

<sup>2</sup> Entnommen Marc Sasserath, „Die Untersuchung“, in „GWA als Marke“, S. 18. Heute sind die GWA Vertreter Peter John Mahrenholz als Präsident und Ralf Nöcker als Geschäftsführer tätig.

<sup>3</sup> Die beiden Krisen, die der GWA im Markenbildungsprozess zu durchlaufen hatte, beschreibt Henning von Vieregge in „Die Agenturen, ihr Verband und die Moral – Vom schwierigen Lernen aus Krisen“, in: Siegfried J. Schmidt/Jörg Tropp (Hrsg.) „Die Moral der Unternehmenskommunikation, Lohnt es sich, gut zu sein?“, Köln 2009, S. 305–322

<sup>4</sup> Dazu ausführlicher: Heiko Burrack/Ralf Nöcker, „Vom Pitch zum Award“, Frankfurt 2008