GEFAHREN EINER „NICHTPOSITIONIERUNG“

In der Hauptstraße von Cordoba im spanischen Andalusien werben die kleinen Hotels fast alle mit der gleichen Botschaft: „Hier gibt es einen Parkplatz. Hier wird Englisch gesprochen.“ Beides sind für den ausländischen Touristen nützliche Hinweise, machen die Angebote aber nicht unterscheidbar.

Günter Käfer und Henning von Vieregge

Wenn man sich die Abbildung 1 aber genau anschaut, stellt man einen Unterschied fest. Der lautet: „Wij spreken nederlands." Der Betrachter, insbesondere wenn er aus der professionellen Werbung kommt, wird sich fragen: Hat es der Wirt mit dem Versuch, sich von der Konkurrenz abzusetzen, vielleicht übertrieben? Gibt es denn so viele Niederländisch sprechende Touristen in Cordoba und haben die alle Lust, bei einem Niederländisch sprechenden Wirt einzukehren? Übertragen auf Verbände: Sollte man vielleicht dem ewigen Mantra der Kommunikationsleute, man müsse sich absetzen, das Einmalige herausarbeiten, kritisch gegenüberstehen und im Zweifelsfall Verzicht üben? Um nicht in eine krampfhafte oder gar fehlerhafte Absetzbewegung von der Konkurrenz zu geraten? Aber gehen wir noch mal zurück auf das Beispiel: Vielleicht funktioniert die Kommunikation ja gewissermaßen über die Bande? Traut man einem Holländer nicht alle Fremdsprachen zu, die benötigt werden, neben Spanisch also in jedem Fall Englisch und Französisch und vielleicht auch Deutsch? Signalisiert der Hinweis auf das Holländische vielleicht Weltläufigkeit, Internationalität, interessante Leute und interessante Gäste?

Übertragen auf Verbände bedeutet dies, Kompetenzen und Leistungen nicht zu verstecken, sondern aus diesen den „Mehrwert" abzuleiten, den ein Verband seinen Mitgliedern bietet. Um diesen

Hauptstraße von Cordoba im spanischen Andalusiern (Abbildung 1)

„Mehrwert" sozusagen auf den „strategischen Punkt" zu bringen, ist der Anspruch eines Verbandes verbindlich zu definieren und festzuschreiben. Dies ist dann im besten Sinne die „Währung" zur kommunikativen Führung eines Verbandes. Leitplanken werden gesetzt, innerhalb derer sich alle, die einen Verband repräsentieren, bewegen.

WIE KOMMT EIN VERBAND ZU SEINEN DEFINITIONEN DER POSITIONIERENDEN INHALTE?

Zwei Erfahrungen dazu vorab:

– Ausschließlich aus der internen Sichtweise heraus werden Sie nicht zu einer nachhaltigen Positionierung kommen, die die Potenziale zur Alleinstellung Ihres Verbandes ausschöpft. Immer ist die externe Sichtweise das Korrektiv, das auch ganz andere Facetten wahrnimmt. Das Zusammenspiel von interner und externer Sichtweise und von interner und externer Expertise macht den Unterschied.
– Ohne methodisch strukturiertes Vorgehen sind auch Profis verloren bei der Positionierung von Unternehmen und Organisationen. Denn es gilt, aus einem vielfältigen Spektrum von Fakten, Leistungen, Kompetenzen, Ansprüchen und Nutzen das herauszuarbeiten, was das Besondere und den „Mehrwert" eines Verbandes auf den „Punkt" bringt. Das ist dann die Positionierung als Marke.

Ohne Kompetenz – kein Anspruch. Der Anspruch einer Marke, der sich aus den Kompetenzen ableitet, ist entscheidend dafür, warum und wie sich Zielpersonen für eine Marke/Organisation engagieren.

WAS IST FÜR DIE POSITIONIERUNG EINER ORGANISATION ZU DEFINIEREN?

Ganz generell: Positionierende Inhalte lassen sich immer nur aus einer Organisation selbst ableiten. Eine Positionierung kann niemals von außen übergestülpt werden. Zu definieren sind:

DIE PERSÖNLICHKEIT

Sie formuliert, wie die Organisation als Person zu beschreiben wäre. Eine Skizze, die eine Vorstellung des Typs und seiner Handlungsweise vermittelt.

DIE WERTE

Diese Definitionen vermitteln, was dieser Person wichtig ist. Sie beschreiben die Werte ihres Handelns. Aus der Persönlichkeit und den Werten leitet sich die Art und Weise des Auftritts der Marke ab. Also im besten Sinne, wie kleidet sich eine Marke (Design des Markenauftritts) oder wie spricht die Marke (Tonalität des Auftritts in der Sprache). Diese Definitionen sind für Kreative, die eine Positionierung in Kommunikation übertragen, wichtige Beschreibungen zur Einordnung.

DER MARKENTREIBER – DIE KERNKOMPETENZ

Im Markentreiber werden die Kompetenzen einer Organisation beschrieben – strukturiert nach Bedeutung. Aus der Kompetenz einer Organisation leiten sich alle Ansprüche und Nutzen ab.

Aber Vorsicht: Organisationen bleiben häufig bei der Kommunikation ihrer Kompetenzen stehen. Sie vermitteln vielfach lediglich Kompetenzaspekte, die ganz oft auch noch völlig austauschbar mit anderen Organisationen sind. Sie vergeben damit die große Chance, ihren Wert über Anspruch und Nutzen zu vermitteln. Deshalb leiten sich aus dem Markentreiber ab:

DER MARKENANSPRUCH

Ohne Kompetenz – kein Anspruch. Der Anspruch einer Marke, der sich aus den Kompetenzen ableitet, ist entscheidend dafür, warum und wie sich Zielpersonen für eine Marke/Organisation engagieren. Engagement hat viele Facetten: von der aktiven Mitgliedschaft und der Bereitschaft, Leistungen zu honorieren, bis zu Einsatz, Haltung und Ausstrahlung der Mitarbeiter einer Organisation. Der Anspruch einer Marke konkretisiert den „Mehrwert“, den die Marke verschafft.

DER MARKENNUTZEN

Und dann gehen wir noch einen Schritt weiter und leiten aus dem Markenanspruch ab, was der Nutzen ist, für den eine Organisation steht. Keine vordergründigen, rein rationalen Argumente. Es sind vielmehr Nutzendimensionen, die alles zusammenfassen. In vielen Fällen sind dies auch psychologische Nutzen.

IN DER FOKUSSIERUNG LIEGT DIE STÄRKE EINER POSITIONIERUNG

Inhaltliche Prägnanz ist die Stärke dieses Positionierungsvorgehens. Wir fassen als größtmögliche Verdichtung die positionierenden Inhalte in einer Markenanspruchspyramide zusammen.

Mit der Verabschiedung der Inhalte einer Markenanspruchspyramide wird diese zur „Währung“ für die Führung der Organisationsmarke. Alle kommunikativen Entscheidungen leiten sich daraus ab und beziehen sich darauf.

Einige Anwendungsbereiche: Die strategischen Inhalte führen in der Umsetzung nicht nur den Markenauftritt im Internet, sondern auch die Inhalte, die organisationsbezogenen Themen bei Reden, Presseartikeln, Veranstaltungen, Broschüren ... etc. Und die strategischen Inhalte definieren die gestalterische Umsetzung des Auftritts der Organisationsmarke. Der Markenclaim, als kürzester und prägnantester Ausdruck des positionierenden Anspruchs, das Corporate Design, die Bildsprache, die Farbcodierung und Farbenwelt der Marke ... etc.

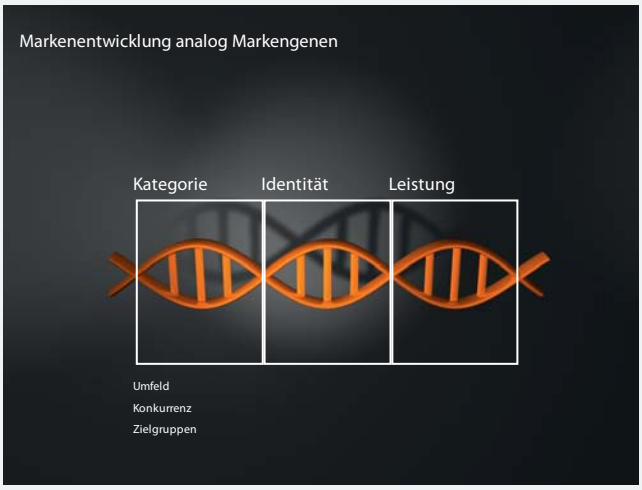
Aber zugegeben: Damit ist das Thema der Positionierung keineswegs erschöpft, wie die folgende Geschichte belegt:

Ein Wanderer trifft im Wald einen Bauern mit einem Pferdefuhrwerk. Der Wanderer fragt den Bauern, wie weit es bis zum nächsten Dorf ist. Der Bauer sagt: „Eine Stunde.“ „Kann ich mitfahren?“, fragt

OHNE METHODISCH STRUKTURIERTES VORGEHEN SIND AUCH PROFIS VERLOREN BEI DER POSITIONIERUNG VON UNTERNEHMEN UND ORGANISATIONEN. DENN ES GILT, AUS EINEM VIELFÄLTIGEN SPEKTRUM VON FAKTEN, LEISTUNGEN, KOMPETENZEN, ANSPRÜCHEN UND NUTZEN DAS HERAUSZUARBEITEN, WAS DAS BESONDERE UND DEN „MEHRWERT“ EINES VERBANDES AUF DEN „PUNKT“ BRINGT.

DER MARKENGENOM-PROZESS ZUR STRUKTURIERTEN MARKENENTWICKLUNG:

Dieses strukturierte Vorgehen zur Markenentwicklung wurde vom Institut für Marken und Medien IMM in Berlin und Düsseldorf entwickelt. Mehr als 300 nationale und internationale Marken wurden mit dieser Methode positioniert. Darunter auch Verbände und Organisationen.



Die Methode arbeitet mit der Analogie von drei Markengenen, die den Markenprozess führen.

Die Markenpositionierung ist ein Verdichtungsprozess über die Definitionen zu den Kraftfeldern der Marke.

Die strategisch relevanten Inhalte der Kraftfelder der Marke werden verdichtet zu den Inhalten der Markenanspruchspyramide.

daraufhin der Wanderer. Der Bauer hat nichts dagegen. Nach einer Stunde fragt der Wanderer den Bauern, wie weit es denn nun noch bis zu dem Dorf sei. Darauf der Bauer: „Zwei Stunden."

Dieser Dialog wird gern benutzt, um auf Missverständnisse in der Kommunikation durch Scheinkausalität hinzuweisen. Er lässt sich aber auch verwenden, um die Tücken einer Positionierung zu erklären. Der Versuch, die Kommunikation für ein Produkt, eine Institution oder eine Sache dadurch interessanter zu machen, dass man die Kommunikation zuspitzt, kann richtig sein oder falsch. Solche Kommunikation kann im schlechteren Fall von der Marke abführen wie der Reisende vom nächsten Dorf. Im Einzelfall ist eine solche Entscheidung nicht einfach, wie das folgende Beispiel zeigt.

Abbildung 1 zeigt uns einen Fisch in seinen Umrissen. Bei wem wir einen solchen Aufkleber am Auto sehen, von dem wissen wir, dass er ein bekennender Christ ist. Die frühen Christen hatten dieses Zeichen zur wechselseitigen Kenntlichmachung. Abbildung 2 zeigt den gleichen Fisch mit einem einzigen Unterschied: einer kleinen Haifisch- Flosse. Abbildung 3 beantwortet die Frage, was man sich dabei dachte. „Lebendig und kräftig und schärfer", entnommen aus dem Hebräerbrief, vervollständigt das Bild. Dies war das Motto des evangelischen Kirchentags in Köln 2007. Als die Berliner Agentur Scholz & Friends dies vorschlug, schwankte die Entscheidungsgruppe beim Kirchentag zwischen Begeisterung und Ablehnung. Auch diejenigen, die Bedenken äußerten, waren davon angetan, wie ein allen bekanntes Zeichen mit quasi einem Strich und einer Unterschrift in eine neue Qualität gehoben wurde. Das ist es genau, was gute Kommunikation ausmacht. Aber, fragten die Bedenkenträger, soll so Kirche kommunizieren? Was ist dies für ein Bild, das Kirche gegenüber der Öffentlichkeit abgibt? „Wir wollen doch nicht mit Finanzhaien verwechselt

werden", sagte ein Kritiker. Schließlich siegten die Befürworter, nicht zuletzt mit dem Hinweis, dass dies ja ein Zeichen für den Kirchentag und nicht die gesamte Kirche sei und nur für einen Anlass. Es gehöre doch genau zum Verständnis von Kirchentag, dass dieser lebendiger, kräftiger und schärfer agiere als Kirche insgesamt.

Der Kölner Kirchentag war erfolgreich und der Kölner Fisch hat gewiss dazu beigetragen. Aber wie ist es nun, wenn der Kölner Fisch insgesamt zum Zeichen von Christen werden soll? Führen Zeichen und Motto (ohne Motto ist das Zeichen nicht zu verstehen) auf die Anliegen der Kirche zu oder von ihr ab? Auch Befürworter des Kölner Fisches in der Diskussion damals beim Kirchentag werden einräumen, dass bei einer Übertragung auf Kirche insgesamt die Einwände gründlicher überdacht werden müssen. Und dann ist man bei dem Markenprozess.

SCHLUSS

Nochmals zum Ausgangspunkt: Wenn der klärende Markenprozess die Beteiligten zur Einsicht führte, dass es nicht zur DNA von Kirche und Glauben gehört, sich gegen die wichtigste Botschaft der Bibel, nämlich die Nächstenliebe, zu positionieren, könnten Befürworter einen Ausweg finden. Sie suchen sich Verbündete bei einer Suborganisation und diese wirbt fortan mit dem Zeichen. Das könnte ein publizistisches Organ sein, eine Jugendorganisation oder Ähnliches. Da könnte es passen und gäbe neues Profil. ■

AUTOREN

DR. HENNING VON VIEREGGE

ist ständiger Mitarbeiter des Verbändereport und Seniorpartner der Innovationsagentur Neue Ufer, Wiesbaden.

→ henningvonvieregge@gmail.com
→ www.vonvieregge.de

GÜNTER KÄFER

ist Direktor des Instituts für Marken und Medien IMM in Berlin und Düsseldorf. Seine Kernkompetenz ist es, Marken strategisch zu positionieren und Strategien in markenprägende Kommunikation zu übertragen.

→ www.imk-berlin.com

Erfolgreich engagiert.

Als führende **Grantmaking-Zeitschrift im deutschsprachigen Raum** widmet sich Stiftung&Sponsoring dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten aus der Sicht der Geber, der Stifter und Spender sowie der Sponsoren: Mit viel Praxisorientierung und hoher fachlicher Kompetenz, national und international.

Stiftung&Sponsoring (S&S)
Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Herausgegeben vom **DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer**, und dem **Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking**
19. Jahrgang 2016, jährlich 6 Hefte mit je ca. 48 Seiten zuzüglich der Fachbeilage „Rote Seiten" mit je ca. 16 Seiten, DIN A4
Jahresabonnement, €(D) 114,–, ISSN 1438-0617
Einzelbezug je Heft € (D) 22,–

Lernen Sie die S&S doch einmal unverbindlich kennen:
www.ESV.info/Stiftung-Sponsoring

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: **Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin**
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen