

Markenführung für Vereine und Verbände

Erfolgsfaktoren und Handlungsableitungen

Können Verbände und Vereine echte Marken sein und lässt sich deren Marketing wie ein Markenartikel managen? Wer die Organisation von Vereinen, vielleicht aus seinem privaten Umfeld aus eigener Anschauung kennt, mag über diese Frage zunächst überrascht sein. Aber auch Vereine können große Betriebe mit einer Vielzahl an professionellen Mitarbeitern sein. Und das Beispiel *ADAC e.V.* macht deutlich, dass auch Vereine starke Marken bilden können.

Dennoch: „Wir machen Marketing & Kommunikation für einen technisch-wissenschaftlichen Verein“ – es gibt kaum Aussagen zur beruflichen Tätigkeit, die beim ersten Hinhören für einen echten Marketeer weniger sexy klingen. Bei strategischer Markenführung denken Menschen erst einmal an *Apple*, *Pampers* oder vielleicht noch an global aufgestellte Mittelständler wie *Stihl*, aber zunächst nicht an Organisationen, die sich hinter Akronymen wie *DGQ*, *VDI* oder *BVL* verbergen.

Aber, was bedeutet Markenführung für Vereine, die Berufsgruppen, Branchen oder Personenkreise vertreten? Bei näherem Hinsehen unterscheidet sich Markenführung in Vereinen nicht grundlegend von anderen Organisationen, wenn man mal von einigen terminologischen Spitzfindigkeiten absieht. So heißen Kunden in der Regel Mitglieder und Relevanz in der Wahrnehmung der Zielgruppen ersetzt oftmals das Ziel der unmittelbaren Profitabilität. Doch am Ende geht es darum, über einen erkennbaren Kunden-/Mitgliedernutzen die Existenz der Organisation langfristig zu sichern. Wie in anderen Organisationen auch

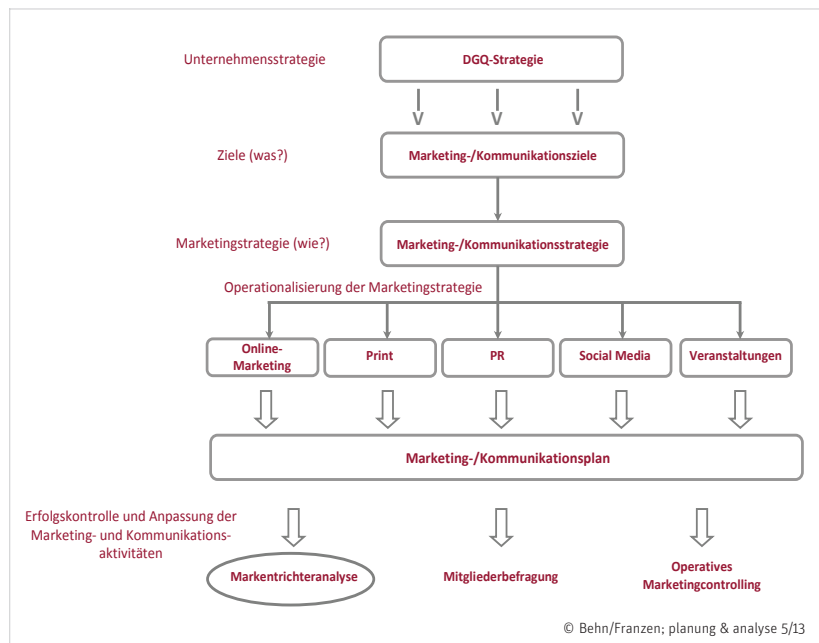


Abbildung 1: Marketing- und Kommunikationsaktivitäten der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.

bedeutet das für die Verantwortlichen in Marketing- und Kommunikationsabteilungen: Zielsetzungen konkret definieren, Aktivitäten festlegen und umsetzen, Messen, Aktivitäten anpassen, Messen etc.

Strategische Markenführung in der Vereinspraxis

Am Beispiel der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) wollen wir zeigen, dass strategische Markenführung für den Erfolg ei-

nes Vereins unabdingbar ist und dass ein fundiertes und regelmäßiges Markencontrolling eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Durchsetzung in der Zielgruppe darstellt. Die DGQ sieht sich als Kompetenzzentrum für Qualität, Business-Excellence und Qualitätsmanagement in Deutschland. Mit dem Ziel, die Anliegen der Mitglieder und das Satzungsziel besser erfüllen zu können wurde die Organisation in den Jahren 2006 und 2007 neu aufgestellt. Neben der Neuausrichtung der Ver-

► Die Autoren



Vincenz M. Behn, Diplom-Kaufmann und MBA, ist seit 2010 Leiter Marketing & Kommunikation bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität. Zuvor war er als Leiter Marketing & Marktentwicklung bei einem internationalen Logistikunternehmen tätig und hat mehrjährige Projekterfahrung bei Strategieberatungen gesammelt.

✉ vmb@dqq.de



Dr. Ottmar Franzen, Diplom-Kaufmann, ist seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter von Konzept & Markt. Nach seiner Promotion an der Universität Göttingen wechselte er 1990 zum Link-Institut, Luzern, Schweiz. Danach war er bei Nielsen, Frankfurt, Leiter der Customized Consumer Research.

✉ franzen@konzept-und-markt.com

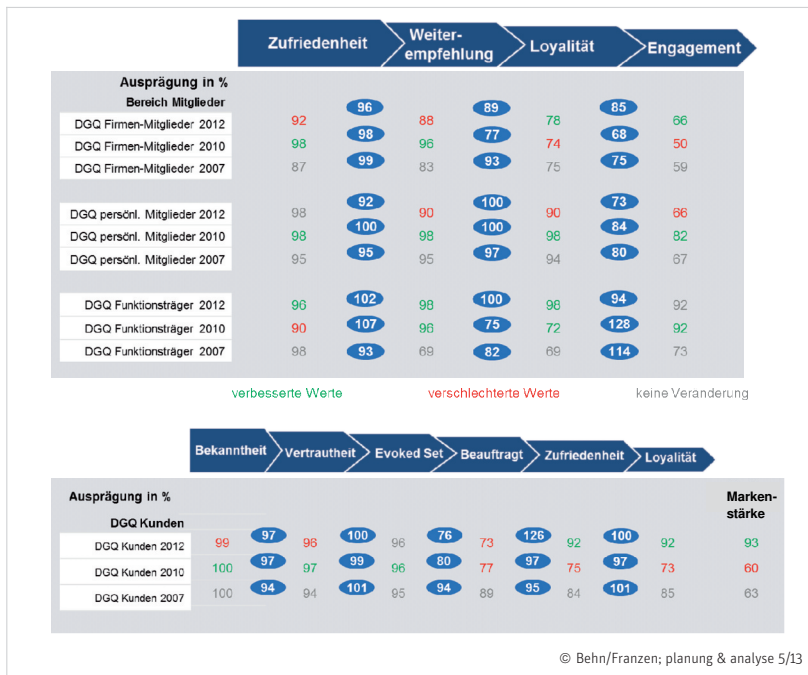


Abbildung 2: Markencontrolling-Messung bei DGQ

einsaktivitäten wurden separate Organisationseinheiten für Weiterbildung in den Bereichen Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement (DGQ Weiterbildung gGmbH) und Beratung im Qualitätsmanagement (DGQ Beratung GmbH) geschaffen. Diese Umstrukturierung wurde zum Anlass genommen, die Marke neu zu positionieren und ging mit einem umfangreichen Relaunch des Corporate Designs einher. Um die Effekte der organisatorischen Veränderungen adäquat bewerten zu können, hat sich die DGQ für eine Markenmessung nach dem Brand Census Verfahren in einem Zweijahres-Zyklus entschieden. Für die Messung wird unterschieden zwischen Mitgliedern (unterteilt in korporative Mitglieder, persönliche Mitglieder und Firmenmitglieder), Kunden (Weiterbildungs- und Beratungskunden) und Nicht-Kunden (auf Basis einer Roesch-Stichprobe).

Beim Brand Census handelt es sich um ein Markencontrolling-Instrument, das die Stärke der Marke auf der Basis eines Markenkauftrichters misst (siehe Einordnung in Abbildung 1). Dieser wird für die jeweilige Branche und Zielgruppe individuell angepasst. Für die Mitglieder der DGQ wurden zum Beispiel die Trichterstufen *Zufriedenheit*, *Weiterempfehlungsbereitschaft*, *Loyalität* und *Engagement für ein Ehrenamt* formuliert. Analog, mit modifizierten Trichterstufen, die zum Beispiel auch die Markenbekanntheit thematisieren, werden potenzielle Kunden und Kunden der DGQ befragt.

Die in Abbildung 2 jeweils farblich gekennzeichneten Werte in dem grauen Feld zeigen die Ergebnisse zu den jeweiligen Fragen, also die Prozentanteile. So zeigen sich aktuell 92 Prozent der Firmenmitglieder mit der DGQ „zufrieden“. Die Werte in den blauen Ovalen

stellen die sogenannten *Transferraten* dar, verdeutlichen also, wie stark die vorhergehende Markentrichterstufe von der folgenden ausgeschöpft wird. So bedeuten die 88 Prozent Weiterempfehlen bei den Firmenmitgliedern einen Anteil von 96 Prozent der Kenner.

Nach der Nullmessung im Jahr 2007 wurden in den Jahren 2010 und 2012 Kontrollmessungen durchgeführt, bei denen der Fragebogen jeweils nur leicht modifiziert wurde.

Für die DGQ-Kunden wird darüber hinaus ein Index für die Markenstärke berechnet. Er stellt einen normierten Durchschnittswert über die einzelnen Markentrichterstufen dar.

Es wird deutlich, dass die DGQ bei ihren Kunden deutlich an Markenstärke gewinnen konnte. Hier sind insbesondere sehr viel bessere Werte für die hinteren Markentrichterstufen *Zufriedenheit* und *Loyalität* maßgeblich. Bei den Firmenmitgliedern sind die Zufriedenheit und die Weiterempfehlungsbereitschaft leicht gesunken. Das ist ein Indiz dafür, dass auch in Zukunft Anstrengungen zur stärkeren Bindung dieser Gruppe erfolgen müssen. Bei den persönlichen Mitgliedern fällt hingegen auf, dass ihre Bereitschaft zu einem ehrenamtlichen Engagement zurückgeht. Die Ursachen können eine stärkere berufliche Belastung oder aber ein nachlassendes Interesse an Qualitätsfragen sein.

Treiber verstehen und steuern

Um ein fundierteres Verständnis für Zielgruppen zu bekommen, sollte die Markentrichteranalyse durch eine Markentreiberanalyse ergänzt werden. Die Untersuchung der Nutzen-dimensionen und Merkmale der Marke sind in Abbildung 3 dargestellt.

Ein wichtiger Treiber für den Erfolg der DGQ bei ihren Kunden ist die Fähigkeit, die Kunden selbst aber auch das Kundenunternehmen bei Erreichen von Spitzenleistungen zu unterstützen. Hier lassen die befragten Kunden ein mittleres Zustimmungsniveau von 7,1 bzw. 7,5 auf einer zehnstufigen Zustimmungsskala erkennen. Es ist also noch Potenzial für weitere

► **Kurzfassung** Können Verbände und Vereine echte Marken sein und lässt sich deren Marke wie bei einem Markenartikel oder einer Industriemarke managen? Diese Fragen werden am Beispiel der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) beleuchtet. Der Artikel zeigt, dass strategische Markenführung für den Erfolg eines Vereins unabdingbar ist und dass ein fundiertes und regelmäßiges Markencontrolling eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Durchsetzung in der Zielgruppe darstellt. Für die systematische Messung der Markenstärke auf der Basis des Markenkauftrichters hat die DGQ sich für die Brand Census Methode entschieden. An Beispielen wird gezeigt wie die Ergebnisse aus den Markenmessungen über einen Zeitraum von sechs Jahren zu relevanten Allokationsentscheidungen von Marketing- und Kommunikationsbudgets geführt haben.

► **Abstract** Can associations and other non-profit organizations be real brands and can their marketing be managed like an FMCG or industry brand? These issues are highlighted through the example of the German Society for Quality (DGQ). In order to secure the long-term existence of the organization, the DGQ faces the challenge to create an identifiable benefit for customer and members alike. The article shows that strategic brand management for the success of an association is indispensable and that a thorough and regular brand controlling is one of the key elements to long-term success in the target group of quality management professionals. For the systematic measurement of brand strength in the sales funnel the DGQ has opted for the Brand Census approach. In addition a case study with examples shows how the results of the brand strength measurement over a six year period lead to relevant allocation decisions of marketing and communications budgets.

Steigerungen in der Kundenwahrnehmung erkennbar, und die DGQ sollte in der Kundenkommunikation darauf achten, dass dieser Aspekt immer wieder argumentativ unterstützt wird. Der Kunde muss also immer das Gefühl bekommen, dass die DGQ ihn selbst und sein Unternehmen beim Erreichen von Spitzenleistungen unterstützt.

Ein weiterer wichtiger Treiber ist die Rolle der DGQ als Sachwalter für die Qualität; dass sie ein Qualität-Leitbild für Deutschland entwickelt, die Interessen der Qualitätsverantwortlichen in Deutschland vertritt, ein ganzheitliches Qualitätsverständnis in den Unternehmen entwickelt und ein Netzwerk für den Erfahrungsaustausch bietet. In diesen Aspekten erhält die DGQ bereits höhere Zustimmungen aus der Sicht ihrer Kunden, dennoch sollten auch alle Marketingaktivitäten bei den Kunden dahingehend überprüft werden, ob sie auf Rolle der DGQ als Sachwalter in Sachen Qualität einzahlen.

Betrachtet man die Ergebnisse der Treiberanalyse für die Mitglieder (siehe Abbildung 4)

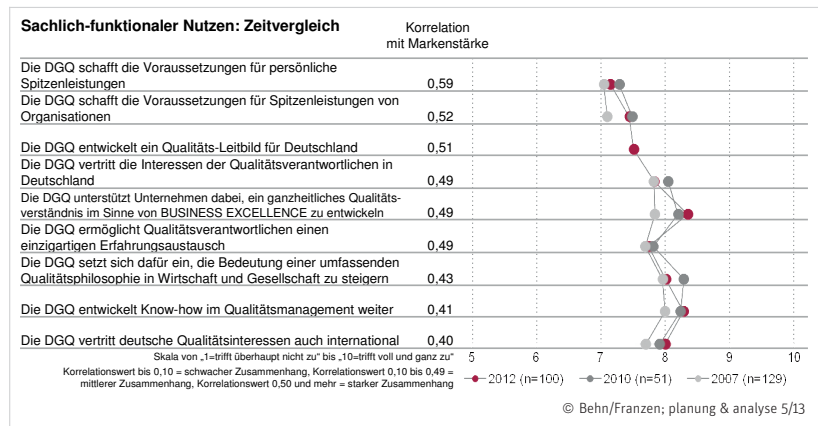


Abbildung 3: Nutzendimensionen der DGQ aus Kundenperspektive

so fällt auf, dass die Erfolgsfaktoren denen aus Kundensicht gleichen. Auch für die Mitglieder gilt, dass die Sachwalterfunktion der DGQ in Qualitätsfragen und die Fähigkeit, die Voraussetzungen für persönliche Spitzenleistungen zu schaffen, den höchsten Stellenwert haben.

Während bei den Mitgliedern die Sachwalterfunktion in Qualitätsfragen längst verinnerlicht sind, zeigt ein deutlich niedrigerer Zustimmungswert im Hinblick auf die Aussage *Die DGQ schafft die Voraussetzungen für persönliche Spitzenleistungen*, dass im Mitglie-



Calistas
PASSION
 heißt exzellenter Service.

Das Team von Calista Corley unterstützt tausende Forschungsprojekte – doch jedes von ihnen ist einzigartig. Um SSI's Versprechen von höchster Stichproben- und Datenerhebungsqualität einzuhalten, kann sich Calista auf ihr Team fachkompetenter Experten verlassen. Calista weiß, dass unsere Kunden akkurate Antworten und schnelle Umsetzungen benötigen – und ein Team, dem sie vertrauen können. Deswegen ist bei der Vorbereitung und Realisierung Ihres Projektes Perfektion Calistas Mindestanforderung – von der sie nicht abweichen wird.

Calista Corley. Just one of the people working for you at SSI.



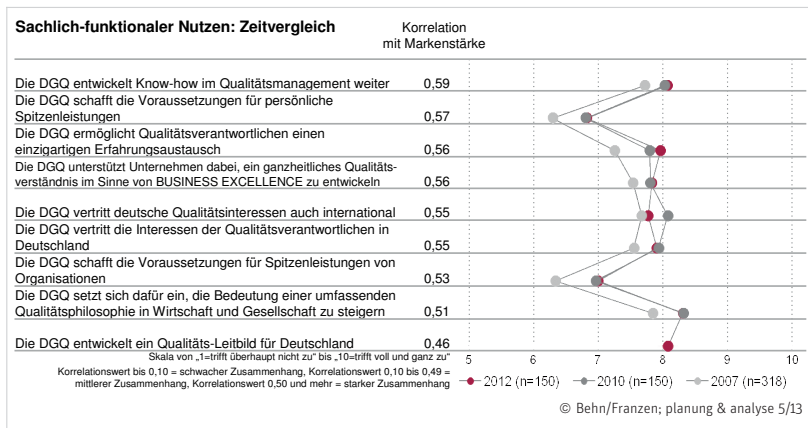


Abbildung 4: Nutzendimensionen der DGQ aus Mitgliederperspektive

dermarketing permanent Argumente herausgestellt werden müssen, die genau diesen Aspekt unterstützen.

Handlungsableitungen

Nach Analyse der Ergebnisse hat die DGQ ein umfangreiches Maßnahmenpaket mit folgender Zielsetzung verabschiedet:

- Erhöhung der Bekanntheit der DGQ, speziell bei den Nicht-Kunden,
- Steigerung der Marktdurchdringung in der Kernzielgruppe,
- Profilierung bestehender Kundenkontakte. Alle Maßnahmen sollen dabei die Rolle der DGQ als Sachwalter in Qualitätsfragen und die Fähigkeit der DGQ, die Voraussetzungen für Spitzenleistungen bei den Mitgliedern, Kunden und in den Unternehmen zu schaffen, unterstützen.

Im Gegensatz zu früheren Aktivitäten, bei denen Teile des Marketingbudgets in teure Above-the-line-Maßnahmen mit hohen Streuverlusten verlagert wurden, hat man sich in internen Workshops mit den DGQ-Verantwortlichen auf zwei Schwerpunkte der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten festgelegt, die es erlauben, eine differenzierte und zielgerichtete Argumentation für die wichtigsten Treiber zu formulieren:

- Nutzung des Internets in allen Facetten für die konsistente Markenführung,
- Konzertierte Themenmanagement mit dem Ziel die DGQ-Präsenz in Tages-, Wirtschafts- und Fachpresse zu erhöhen.

Für den Bereich Internet wurden wiederum drei Schwerpunkte für die Optimierung festgelegt:

- Optimierungen an der Seite www.dgq.de mit SEO-Maßnahmen, aber auch SEM wie Adwords-Anzeigen und gezielte Bannerwerbung, um die Auffindbarkeit der DGQ-Dienstleistungen zu verbessern.

■ Professionalisierung des Newsletters. Im Gegensatz zu Organisationen mit rein-wirtschaftlich getriebenen Zielsetzungen ist der Bedarf an inhaltlichen Informationen mit hohem Newswert bei Mitgliedern und Kunden hoch. Neben einem optischen Relaunch des Newsletters wurde der interne Content-Workflow optimiert, was in einer signifikanten Steigerung der Abonnentenzahl und Clickraten in den letzten zwei Jahren resultierte.

■ Ausbau der Social Media Aktivitäten und Verlagerung von klassischen Ressourcen in diesen Bereich. Insbesondere die DGQ-Gruppe auf XING, aber auch eine projektgetriebene Facebook-Seite wachsen stetig. Spannend ist das Feedback in Bezug auf die Social Media Aktivitäten aus der Markenmessung bei Mitgliedern und Kunden. Bisher werden die Aktivitäten in sozialen Netzwerken noch sehr verhalten bewertet. Die Tatsache, dass die Mitgliederzahlen in den Communities wachsen spricht dafür, dass es der DGQ gelingt, neue demographische Zielgruppen zu erreichen, aber die traditionellen noch nicht. Hier gibt es Potential. Unterstützt werden die Social Media Aktivitäten durch einen Twitterkanal, der zusätzliche Reichweite bringt. Flankierend wurden die Direktmarketingaktivitäten sowohl online als auch offline professionalisiert und optimiert.

Der zweite Schwerpunkt betrifft das übergeordnete Thema Markenkommunikation. Für die Erhöhung der DGQ-Präsenz in Wirtschafts- und Tagespresse im Sinne der wichtigsten Institution, die Belange des Qualitätsmanagements in der Öffentlichkeit vertritt, wurde eine PR-Agentur ausgewählt, die festgelegte Themen mit abgestimmten Botschaften bedient. Der Bereich Fachpresse mit dem Vereinsorgan und anderen Mitgliedermedien wird nach wie vor intern organisiert.

In den beiden ersten Umfragen wurde die Vermutung bestätigt, dass der Nutzen einer Mitgliedschaft in einem technisch-wissenschaftlichen Verein nur sehr begrenzt mit monetären und funktionalen Nutzenargumenten erklärbar ist. Um der hohen Hebelwirkung der Sachwalterfunktion in Qualitätsfragen Rechnung zu tragen wurde 2011 die Initiative *Qualitätsleitbild für Deutschland* ins Leben gerufen (unter www.qualitaetsleitbild.de). Die Initiative soll die Weichen für einen konstruktiven Diskurs rund um die Entwicklung von Qualität als wichtiger Grundlage unseres Lebensstandards stellen. Die Kernfrage lautet: „Was muss passieren, damit Qualität auch in 20 Jahren noch zentrales Differenzierungsmerkmal und entscheidendes Erfolgsprinzip der deutschen Wirtschaft am Weltmarkt ist?“

Der Initiative haben sich mittlerweile rund 70 Unternehmen angeschlossen. Aus der Essenz der Beiträge von namhaften Führungspersönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hat die DGQ im Juni sieben *Leitthesen für Qualität in Deutschland* veröffentlicht. Diese dienen als Impuls für einen breiten Dialog, durch den der deutschen Wirtschaft und *Qualität Made in Germany* auch künftig einen Spitzenplatz sichern soll.

Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die angestoßenen Maßnahmenpakete gegriffen haben. Die Markenstärke ist deutlich gestiegen und insbesondere die Steigerung der Transferraten in den hinteren Stufen des Markentrichters ist positiv zu bewerten.

Allerdings wäre es fahrlässig, sich auf den Erfolgen der letzten Jahre auszuruhen. Die detaillierte Analyse der Entwicklung der einzelnen Imageattribute und Reputationsfaktoren bieten noch ausreichend Spielraum für Optimierung, um den Nutzen für Kunden und Mitglieder langfristig zu steigern. Für eine mittelgroße Organisation wie die DGQ bietet die Markentrichteranalyse eine gute Möglichkeit, sich auf die Hebel mit hohem Einfluß auf die Markenstärke und die Transferraten im Markentrichter zu konzentrieren. Das Instrumentarium hilft nicht nur bei der Priorisierung, welche Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen zu ergreifen sind, sondern auch bei der Beantwortung der Frage, was man nicht tun sollte, weil die Maßnahmen keinen oder einen negativen Effekt hätten. Eine wesentliche Herausforderung bei der Allokation von Marketing- und Kommunikationsbudgets in mittelständisch geprägten Organisationen. ◀

Brand Census ist ein eingetragener Markenname.