

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/20

Philipp Erpf

Branding in Nonprofit-Organisationen: Auf dem Weg zu mehr Selbstvertrauen

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 2 (2020), S. 6-9.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Branding»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-58-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Branding in Nonprofit-Organisationen: Auf dem Weg zu mehr Selbstvertrauen

Philipp Erpf

Branding wird in Nonprofit-Organisationen eher mit Zurückhaltung betrieben. Der folgende Beitrag soll Hemmschwellen abbauen, indem er sieben ermutigende Thesen präsentiert: NPO können mit Branding die Vielzahl ihrer Anspruchsgruppen bedienen, Branding darf auffallen, Branding soll aus der Aussen- statt aus der Innensicht betrachtet werden, Branding kann ressourcenschonend betrieben werden, Branding ist ganzheitlich wie Total-Quality-Management zu verstehen, Branding soll Bottom-up gelebt werden und Branding muss authentisch sein.

Branding ist ein Trendbegriff, der jedoch im Kern seit langem existiert. In unserem Freiburger Management-Modell verstehen wir darunter die Organisationsidentität. So besteht eine Nonprofit-Organisation (NPO) aus Merkmalen und Eigenschaften, die das Wesen der Organisation bestimmen und durch welche sie sich von der Konkurrenz unterscheidet und abgrenzt. Der wesentliche Grundpfeiler zur Bestimmung und Festigung der Organisationsidentität ist die Positionierung, bei der festgelegt wird, welche Identitätselemente eine NPO ausmachen und wie sie wahrgenommen werden will. Die festgelegte Positionierung muss in der Folge durch sämtliche Marketing-Aktivitäten getragen und stetig gestützt werden,

damit bei den Anspruchsgruppen ein stringentes, unverwechselbares und positives Image der Organisation aufgebaut und gefestigt werden kann. Es gilt in der Folge bei jeder PR-Aktion, jedem Leistungsangebot und jedem Spendenaufruf die Identitätselemente der NPO gegen aussen (und übrigens auch gegen innen) zu kommunizieren.¹ Da das Verständnis der Organisations- und Markenidentität primär aus dem gewinnwirtschaftlichen Sektor entstammt und im Dritten Sektor eher zurückhaltend diskutiert wird, möchte ich mit diesem Beitrag eine Diskussion lancieren, die NPO auffordert, dem Branding mehr Wichtigkeit zuzuschreiben und dieses mit breiter, selbstbewusster Brust nach aussen zu tragen. Damit dies gelingt, habe ich bewusst etwas «provokative» Thesen formuliert, die sich als Erfolgsfaktoren lesen und umsetzen lassen.

These 1: Je mehr Anspruchsgruppen, desto wichtiger Branding

Gewinnwirtschaftlich orientierte Organisationen agieren in klassischen Kaufmärkten, sie bieten unter den Gesetzen von Angebot und Nachfrage zu einem Marktpreis ein Gut oder eine Dienstleistung an. NPO hingegen bewegen sich in weit komplexeren Umfeldern. Zum einen sind die Beitragszahlenden oft nicht die Leistungsbeziehenden, zum anderen begegnen sie einer Fülle von Aus-

¹ Siehe hierzu: Hans Lichtsteiner und Robert Purtschert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart und Wien: Paul Haupt Verlag, 3. Auflage 2014.



tauschpartnern und -partnerinnen wie beispielsweise Mitgliedern, Klientinnen und Klienten, staatlichen Behörden oder möglichen Spendenden. Kurz: Sie haben eine grosse Zahl von Anspruchsgruppen zu befriedigen und gerade deshalb ist die Relevanz von Branding zentral und eine klare Organisationsidentität zwingend. Ziel ist es, dass die NPO bei allen Anspruchsgruppen mit den gleichen Merkmalen und Eigenheiten wahrgenommen wird. Selbstverständlich gilt es in der Kommunikation anspruchsgruppenspezifisch zu wirken, um damit die teils divergierenden Erwartungen zu erfüllen. Der Markenkern jedoch sollte durch Stringenz bestechen.

These 2: Branding darf auffallen

Viele NPO folgen dem Motto des «Understatements», der Untertreibung. Deren Sachziele und Missionen verschreiben sich einer ernsten und

guten Sache, über die es mit Bedacht zu berichten und rapportieren gilt. Spendensammelnde Organisationen bilden im Sektor die Ausreisser und meines Erachtens die Vorbilder. Branding darf, soll, muss auffallen. Sei dies mittels griffiger Mission Statements, klarer Botschaften oder einer einzigartigen Bild- und Farbwelt. Aber Vorsicht: Auffallen alleine reicht nicht, denn das Ziel muss immer die Auslösung einer Handlung sein. Branding ist dann erfolgreich, wenn die stetige Markenwahrung zum letzten «A» für «Action» der AIDA-Formel (Attention, Interest, Desire, Action) führt. Ebenso wichtig wie das «Auffallen», ist also auch das «Gefallen». Diese Einsicht führt direkt zur nächsten These.

These 3: Branding ist für dich und nicht für mich

Erstaunlicherweise werden immer wieder Branding-Projekte initiiert, die

es versäumen, die Aussensicht ins Zentrum zu stellen. Natürlich ist es wichtig, bei der Entwicklung einer Organisationsidentität zu definieren, was die Organisation ausmacht und wofür sie einsteht. Genauso, wenn nicht sogar wichtiger ist jedoch zu prüfen, wie die NPO von den diversen Anspruchsgruppen und vom Umfeld wahrgenommen wird. Dazu eignet sich die Definition von sogenannten Personas. Dies sind Nutzermodelle, die Personen der Zielgruppen in ihren Merkmalen charakterisieren und deren Bedürfnisse festhalten.

These 4: Branding muss nicht teuer sein

Etliche (vor allem kleinere) NPO kämpfen mit Ressourcenknappheit und scheuen sich daher, ein vermeintlich teures Branding-Projekt anzugehen. Doch gutes Branding ist nicht automatisch mit hohen Kosten gleichzusetzen. Die folgenden drei Schritte können unter relativem Ressourcenaufwand bereits viel Wirkung erzielen: (1) Sie erstellen organisationsintern ein Positionierungskreuz. Dabei legen Sie das Selbstverständnis der Organisation fest (was zeichnet unsere NPO speziell aus?), definieren die Hauptzielgruppen (wer sind unsere Zielgruppen? wie sollen diese unsere NPO wahrnehmen?) und das Leistungsangebot (was macht unser Leistungsprogramm

einmalig?) und bestimmen die Hauptkonkurrenten (was unterscheidet unsere NPO von der Konkurrenz?). (2) Sie zeigen dieses Positionierungskreuz den wichtigsten Zielgruppen und lassen es kommentieren. (3) Sie lancieren eine passende Markenumsetzung. Hier gibt es etliche Design- und Grafikschulen sowie deren Studierende, die sich dieser Aufgabe gerne im Rahmen ihres Studiums widmen. Sie werden überrascht sein, wie viel kreative Kraft Sie hier erleben werden.

These 5: Branding ist wie Total-Quality-Management

Nicht selten höre ich, dass Branding partiell betrieben wird. Wie bei der Reparatur eines Oldtimers wird mal am Motor geschraubt, dann die Sitze ausgewechselt und schliesslich der Lack neu aufgetragen. Branding sollte jedoch nicht sequenziell, sondern parallel betrieben werden. Es gilt, die Markenidentität überall und immer wieder zu platzieren: auf der Website, bei LinkedIn, im Direct Mailing, in der Mailsignatur, auf dem Kugelschreiber. Daher vergleiche ich Branding auch gerne mit Total-Quality-Management. Dieses bezeichnet ein umfassendes, durchgängiges und fortwährendes Qualitätsmanagement, das alle Bereiche der Organisation betrifft und Qualität als Systemziel definiert, welches es dauerhaft zu garantieren gilt. Branding muss wie Qualitätsma-

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken



media f sa

Werbeagentur und Druckereien
gemeinsam unter einem Dach
media-f.ch

nagement nicht einmalig, sondern stetig und ganzheitlich betrieben werden. Damit verbunden ist auch die Ansicht, dass Branding nicht einen einmaligen Zweck erfüllt, im Sinne von «jetzt haben wir wieder einmal ein (Re-)Branding betrieben und für ein paar Jahre Ruhe». Im Gegenteil, Branding lebt durch die konsequente Spiegelung und Rückkopplung mit den Anspruchsgruppen und soll sich generisch weiterentwickeln.

These 6: Branding wird Top-down initiiert, aber Bottom-up gelebt

Die Konsequenz aus der Analogie zum Qualitätsmanagement ist, dass Branding dann erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn es von den Mitarbeitenden (oder beispielsweise auch von den Mitgliedern) verinnerlicht und gelebt wird. Branding wird zwar «Top-down» initiiert, weil es für die Entwicklung einer Organisationsidentität Führung und Expertise braucht, lebt jedoch von der «Bottom-up-Initiative» der Mitarbeitenden und ist somit identifikationsstiftend für die eigene Basis. Wenn die Mitarbeitenden die Organisationsidentität natürlich nach aussen tragen, füllt sich diese mit Leben. In Fachjargon heisst dies dann gelebtes «Corporate Behaviour».

These 7: Branding muss authentisch sein

Branding muss nicht perfekt, sondern authentisch sein. Dies gilt für NPO umso mehr, da sie mit Authentizität in ihrem Wirken und Auftreten ihre Mission legitimieren können. Nicht selten scheitern Organisationen jedoch in ihrem Aussenauftreten am Anspruch nach Perfektion. Dabei gilt es nicht, die schönsten und makellosesten Hochauflösungsbilder aus Datenbanken nach aussen zu tragen, sondern Menschen und Gesichter zu zeigen und Geschichten und zu erzählen. Letztere können dabei gerne auch einmal selbstkritisch sein und müssen nicht stets als Erfolgsgeschichten umgeschrieben werden. Insbesondere in den sozialen Medien ist der Trend nach authentischen Stories spürbar. Ohne Bammel gilt es in regelmässigen Abständen Blicke hinter die Kulissen zu gewährleisten. Dies zeigt sich auch am VMI: «Posts» mit Menschen und Geschichten erfreuen sich einer deutlich höheren Klickrate als makellose Leistungszeugnisse. Und noch besser ist es, wenn unsere Anspruchsgruppen positiv über das VMI berichten, denn dann wissen wir, dass unsere Organisationsidentität und unser Branding bei unseren Zielgruppen angekommen ist.

Der Autor



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf leitete den Rebranding-Prozess für das VMI. Er ist Co-Direktor des Instituts und nebst seiner internen Führungsfunktion verantwortlich für den Weiterbildungsbereich des VMI. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmerische Orientierung in NPO, Social Entrepreneurship sowie Social Innovation. Zuvor war er beim Brand Leadership Circle, einem Verbund für Markenführung und -strategie tätig.