

# Wer wir sind und was wir tun



**VON OLIVER VIEST**

Dr. Oliver Viest ist Geschäftsführer und Inhaber der Social Profit Agentur em-faktor mit Sitz und Stuttgart und Frankfurt am Main. Die Kommunikationsagentur hat sich auf die kommunikative Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen spezialisiert. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Markenentwicklung, Campaigning und Fundraising. Viest ist zudem Dozent für Markenentwicklung von Social-Profit – Organisationen an der Fachhochschule Mainz und der Hochschule der Medien Stuttgart sowie Lehrbeauftragter für Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen. [ov@em-faktor.de](mailto:ov@em-faktor.de)

**Eine Organisation als starke Marke hebt sich von ihren Mitbewerbern ab. Eine Organisationsmarke muss jedoch systematisch entwickelt und immer wieder überprüft werden.**

Eine Beziehung wird dann als gelungen empfunden, wenn sich beide Seiten vertrauen. Auch ökonomisch betrachtet ist Vertrauen ein hoher Wert: Es erspart das kostenintensive Prüfen von Botschaften. Doch während Vertrauensaufbau in der privaten Umgebung selbstverständlich ist, da von klein auf intensiv geübt und gelebt, wird es im geschäftlichen Alltag zur Herausforderung. Und wenn Vertrauen gleich für eine gesamte Organisation systematisch aufgebaut werden soll, ist es Zeit für die Markenentwicklung.

Am Anfang eines Markenentwicklungsprozesses einer Organisation werden meist zwei Ebenen festgelegt: der Markenkern als innerer Bereich sowie das gewünschte Image der Organisation, oder eines Angebotes, als äußerster Bereich das Markenmodells. Im nächsten Schritt müssen die Botschaften erarbeitet und priorisiert werden. Erst diese bilden einen aussagekräftigen Ausgangspunkt für die umsetzenden Maßnahmen, die wiederum das Image, die Markenwahrnehmung, generieren. Bevor der Entwicklungsprozess angestoßen wird, sollte Klarheit darüber herrschen, in welchem Bereich sich die Organisation mit welchem Angebot positionieren möchte und wer sie wie wahrnehmen soll.

Hierfür sollte zunächst eine Benchmarkanalyse vorgenommen werden, die klärt, an welcher Stelle des Marktumfeldes (Mitbewerber) sich die Organisation derzeit aufhält und an welchem Platz sie künftig stehen möchte. Je nach Umfeld können hier unterschiedliche Kriterien definiert und verglichen werden, beispielsweise mit Hilfe von Kundenbefragungen,

Mitarbeiterbefragungen oder Analysen der Kommunikationsmaterialien.

Im zweiten Schritt ist eine Zielgruppensegmentierung hilfreich. Sie definiert in welchen Lebenssituationen und Milieus sich die anzusprechenden Zielgruppen befinden. Eine große Expertise hierfür steht bereits in den Projektbereichen der Organisation zur Verfügung. Zudem bieten Raster wie die der Sinus-Milieus eine hilfreiche Orientierung bei der Charakterisierung der Zielgruppe(n).

Sind die Positionierungsrouten und die Zielgruppen geklärt, beginnt der eigentliche Entwicklungsprozess: Es ist zu definieren, mit welchen wahrnehmbaren Qualitäten sich die Organisation bei welchen Zielgruppen positionieren möchte. Wie will sie wahrgenommen, wie in den Köpfen und Herzen der Menschen gespeichert werden?

Dieses (angestrebte) Image stellt im Markenmodell die äußerste Hülle, das wahrnehmbare Bild, der Organisationsmarke dar. Für gemeinwohlorientierte Organisationen haben wir drei universelle Image-Ziele festgestellt, die substantiell für den Vertrauensaufbau sind: Leidenschaft, Solidität, Problemlösungskompetenz.

**Der Markenkern**

Bereits bei der Definition der Imageziele gibt der Markenkern den Rahmen vor. Um glaubwürdig zu bleiben, müssen diese mit dem Markenkern in Einklang zu bringen sein. Für alle weiteren Schritte ist es daher wichtig diesen Markenkern zu kennen und deutlich vor Augen zu haben (vgl. Abb. 1).

Der Markenkern wird von der Vision der Organisation gebildet. Häufig ist das der Gründungsimpuls. Er stellt den Grund und die Einsicht dar, weshalb es die Organisation gibt: Was bewegt die Organisation im tiefsten Inneren? Der Markenkern umschreibt in zwei Sätzen den Auftrag einer Organisation, ihre Vision. Was soll durch ihre Arbeit erreicht werden? Und noch genauer: Was ist nach erfolgreicher Arbeit der Organisation anders als vorher, und wann könnte die Organisation ihre Arbeit einstellen?

**Botschaften und Werte**

Ausgehend vom Markenkern bieten die Botschaften und Werte einer Organisation eine erste Möglichkeit, sich substantziell zu differenzieren. Es lohnt sich, hier Zeit und Energie in einen fundierten Prozess zu investieren. Die Werte und Botschaften der Organisation fußen auf den Markenkern, müssen ihn tragen und dürfen an keiner Stelle im Widerspruch zu ihm liegen. Im Gegensatz zum Kern müssen Botschaften und Werte aber bewusst entwickelt werden. Sie beantworten die Frage, was eine Organisation nach innen wie außen senden möchte, wer sie ist, was bei ihr im Fokus steht und was sie einzigartig macht.

Als Ausgangspunkt der Betrachtung ist eine Ist-Erhebung hilfreich: Welche Assoziationen verbinden derzeit unterschiedliche Berührungsgruppen mit der Organisation? Das Ergebnis sind Imagefacetten, die nicht unbedingt ein stringentes Bild ergeben müssen, die jedoch Grundlage für die weitere Herausarbeitung (gewünschter) Assoziationen

bilden. In der Praxis hat sich die Priorisierung dieser Werte bewährt. In Form einer Profilpyramide lassen sie sich übersichtlich anordnen und hierarchisieren, immer im Abgleich zu den am Anfang des Prozesses definierten Image-Zielen (vgl. Abb. 2).

Am Fuß der Pyramide befinden sich die grundlegenden und »selbstverständlichen« Werte der Organisation, nach oben hin wird es spezifischer. Das Zuspitzen in einer Profilpyramide und die Ausformulierung in wenigen Leitsätzen sollte mit einem möglichst breiten Kreis unterschiedlicher Abteilungen gemeinsam durchgeführt werden. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die gemeinsam entwickelten Werte und das (Wunsch-) Profil getragen sind und Basis jeder Aktivität werden. Je breiter die Organisation mit ihrem Leistungsspektrum aufgestellt ist, desto größer ist die Herausforderung, eine universelle Profilpyramide zu erstellen. Die Festlegung auf den zentralen Begriff an der Spitze der Pyramide kann Wochen an Diskussionen Reflexionen bedeuten und durchaus nochmals die Ausgangsstrategie in Frage stellen.

**Reize**

Während die Botschaften und Werte den Handlungsrahmen aller Aktivitäten der Organisation definieren, geht es in der nächsten Ebene des Image-Modells um die differenzierte Umsetzung und die Frage: Wo und wie machen wir die Marke wahrnehmbar? Hierfür ist zunächst eine Klarheit über die zentralen Kontaktpunkte der Organisation mit den Zielgruppen nötig. Daraufhin können



Abb. 1: Der Markenkern einer Unternehmung entspricht deren Vision: Was bewegt die Organisation im tiefsten Inneren? Was soll durch ihre Arbeit erreicht werden? Und noch genauer: Was ist nach erfolgreicher Arbeit der Organisation anders als vorher, und wann könnte die Organisation ihre Arbeit einstellen?

konkrete Maßnahmen definiert und für die jeweiligen Kontaktpunkte umgesetzt werden. Hierzu gehören beispielsweise Bild- und Farbwelt von Kommunikationsmaterialien, geschriebene und gesprochene Sprache, Gerüche und akustische Markierungen.

**Verhalten**

Die zuvor definierte Botschaft mitsamt der Profilpyramide dienen als Briefing für sämtliche umsetzenden Schritte. Jeder einzelne Reiz muss sich an ihnen messen lassen. Neben den physikalischen Kommunikationsträgern wie Druckprodukte, Websites, Geschäftsausstattung, Fahrzeuge, Gebäude, Bekleidung etc. tragen vor allem die Mitarbeiter zur Markenbildung nach innen wie außen bei. Ihr Kommunikationsstil und Verhalten machen die Markenwahrnehmung, die sonst nur auf Markierungen fußen würde, lebendig. Bei Dienstleistungen sind sie sogar die zentralen Erfolgsfaktoren. Hier beginnt das Change-Management und die Organisationsentwicklung.

Das Markenmodell ist damit als Impuls für einen systematischen, organisationsweiten Prozess zu verstehen. Es führt zu formulierten Zielen und Werten und involviert bereits von Anfang alle, die später die Marke lebendig werden lassen. Es hilft zudem dabei, einzelne Umsetzungsschritte zu reflektieren und auf ihren Beitrag zum gewünschten Markenimage zu prüfen. Damit ist das Markenmodell gleichzeitig ein lebendiger Kreislauf von Entwicklung und Modifikation.

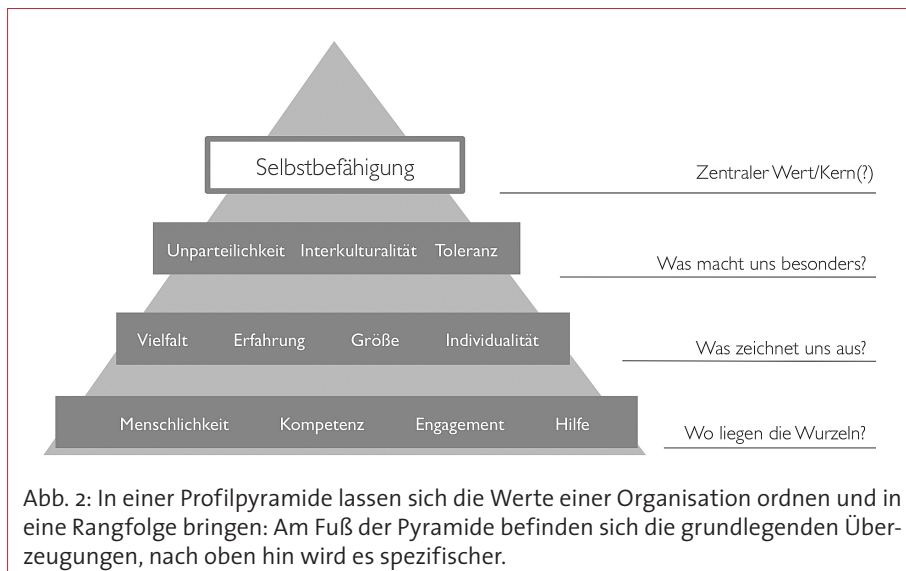


Abb. 2: In einer Profilpyramide lassen sich die Werte einer Organisation ordnen und in eine Rangfolge bringen: Am Fuß der Pyramide befinden sich die grundlegenden Überzeugungen, nach oben hin wird es spezifischer.