

Von innen nach außen

Auch Non-Profit-Organisationen (NPO) müssen die Bevölkerung inzwischen von ihrer Daseinsberechtigung überzeugen. Unabhängig von ihrer Größe benötigen sie eine Marke, die das eigene Werteverständnis definiert und die Leistungen deutlich macht. Zu ermitteln, wofür man steht, ist ein wichtiger Prozess, der sich nicht outsourcen lässt. *Von Fridolin Dietrich und Thomas Schiffelmann*

Stellen Sie sich vor, Sie müssen Ihre Organisation kurz und knapp beschreiben. Sie müssten mit ein paar Worten den Satz „Meine Non-Profit-Organisation ist...“ beenden. Könnten Sie es? Und, Hand aufs Herz, würden alle Mitarbeiter dieselbe Antwort geben? Die meisten Organisationen tun sich schwer damit, grundlegende Fragen zu ihrer Arbeit oder zu ihren Zielen eindeutig zu beantworten. Und das ist ein Problem, denn Markenführung oder Branding ist vor allem eine auf Komplexitätsreduktion setzende Denkweise.

Marken nicht nur gestalterisch, sondern auch inhaltlich zu greifen, ist oft neu in den Kommunikationsabteilungen der NPO. Vielen Organisationen fehlt hierbei noch eine klare Markenstrategie. Ihre Werthaltungen sind nicht oder schwer definierbar Leistungen werden undeutlich dargestellt und sie treten dadurch unsicher gegenüber Mitgliedern oder Spendern auf. Ein unklares Profil führt unweigerlich zu einer diffusen Wahrnehmung,

intern wie extern. Von einer starken Marke, die Vertrauen erzeugt, ganz zu schweigen.

Und was ist damit genau gemeint? Grundsätzlich ist eine Marke immateriell und soll ein Erlebnis, ein Lebensgefühl oder ein Wertesystem vermitteln, das einen Zusatznutzen verspricht. Bei Non-Profit-Branding geht es meist um die Gesamtorganisation, also ein Bündel von Vorteilen unter einem Dach. Die Marke sollte unbedingt Botschaften vereinfachen und das Gefühl von Risiko minimieren. Kurz: Sie soll Vertrauen schaffen.

Hierfür ist der Aufbau einer Beziehung zwischen NPO, Partnern, Ehrenamtlichen, Spendern, Mitgliedern, Verbrauchern und der Öffentlichkeit wichtig. Dieser Beziehungsaufbau geschieht über bestimmte Werthaltungen der NPO, welche idealerweise in der Marke gebündelt sind. Darüber hinaus bietet die Marke interne Vorteile wie Wir-Gefühl, Stolz und damit einhergehende Kreativität und Innovationsbereitschaft (siehe Abb. 1).

Die Grundlage jeder Marke ist ihre eindeutige Positionierung. Und die Grundlage jeder Positionierung ist eine koordinierte Markenidentität. Alles, was uns umgibt, seien es Tiere, Pflanzen, Planeten, besitzt seine eigenständige und bei genauerem Hinsehen auch eine völlig unverwechselbare Identität als dauerhafte Orientierungsgrundlage. Für jegliche Orientierung, wie sie die Marke leisten soll, ist also auch die Identität unabdingbar.

Jede erfolgreiche Organisation hat spezifische Stilelemente

Die Wiederholung identitätsrelevanter Merkmale schafft Sicherheit, Wiedererkennbarkeit und somit Vertrauen. Das „rote Kreuz“ beim Roten Kreuz, der „schwarz-weiße Pandabär“ des WWF, die „laufenden Kinder“ beim SOS-Kinderdorf. Jede erfolgreiche Organisation hat spezifische Stilelemente, die seiner Kommunikationsarbeit eine individuelle, unverwechselbare Prägung geben. Dieses Er-

Abb. 1: Marken haben Motivations- und Steuerungskraft

QUELLE: DIETRICH IDENTITY

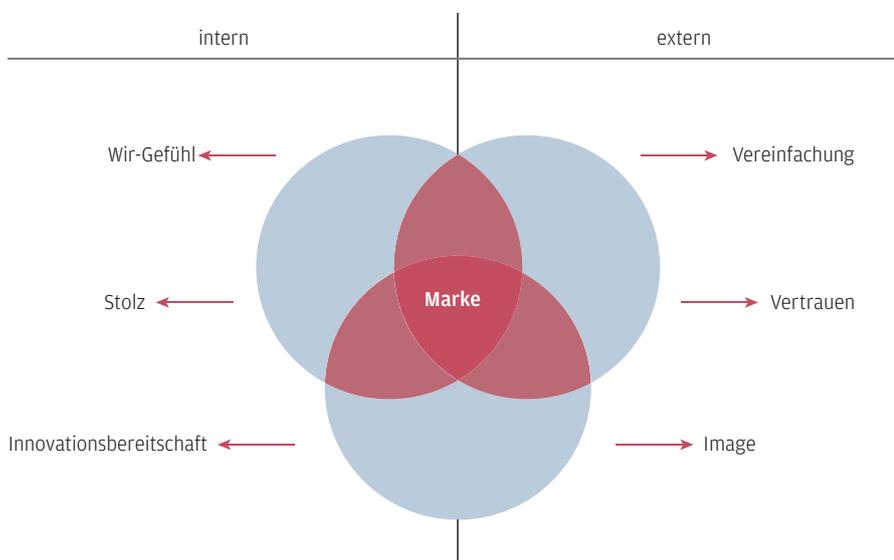
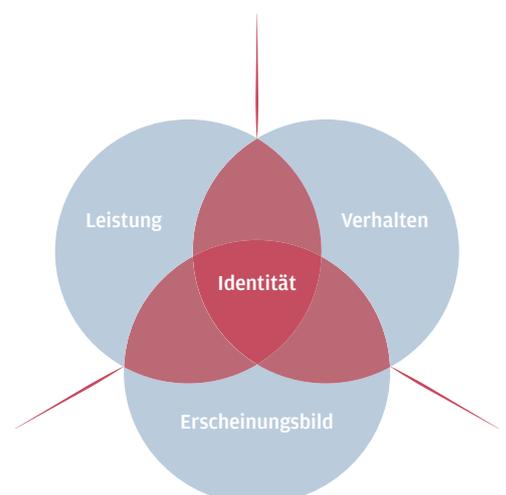


Abb. 2: Dimensionen der Identität

QUELLE: DIETRICH IDENTITY



scheinungsbild bestimmt dabei die Aufmerksamkeit, die eine Organisation am Markt bekommt (siehe Abb. 2).

Identitätsrelevante Merkmale sind aber nicht nur sichtbar, sondern ebenso spürbar. Im Erleben von Verhaltensweisen, Eigenschaften und Leistungen der NPO. Die „urgent actions“ von Amnesty International, die „Blutspenden“ vom Roten Kreuz oder der Claim „Aufrecht leben“ von Handicap International sind nur ein paar Beispiele. Das Verhalten einer NPO bestimmt die Empfindungen, die sie im Markt und bei den Mitarbeitern auslöst.

Die Mitarbeiter werden von der Marke beeinflusst, spielen aber auch eine sehr zentrale Rolle in der Markenbildung, denn sie sind automatisch auch Markenbotschafter. Tag für Tag erbringen sie Dienstleistungen. Und das hat Auswirkungen, denn die Mitarbeiter sind somit die entscheidenden Mittler der Organisationsidentität und damit der Marke.

Gibt es keine Marke zu vermitteln, hat das nach innen wie außen verheerende Folgen. Eine NPO ohne Marke ist ein Arbeitsplatz ohne Image. Ein Arbeitsplatz ohne Image ist ein Arbeitsplatz ohne Anerkennung. Und ein Arbeitsplatz ohne Anerkennung sorgt mittelfristig für Mitarbeiterfrust und Mitarbeiterfluktuation und mindert die Qualität sowie das Enga-

gement der Mitarbeiter. Identifikationsverlust, Fehlen ehrenamtlicher Mitarbeiter und Probleme beim Fundraising sind die Folgen.

Eine NPO muss ihre Marke auch inhaltlich deutlich machen

Es reicht jedoch nicht aus, die Marke über die Mitarbeiter, über identitätsrelevante Merkmale oder die eigene Positionierung zu kommunizieren. Eine NPO, die ein klares Profil will, muss ihre Marke nicht nur visuell kennzeichnen, sondern auch inhaltlich deutlich machen. Wöchentliche Newsletter, Monatszeitschriften, Jahresberichte, Spendenbriefe und Newsmeldungen über die Website haben bei NPO deshalb eine zentrale Bedeutung. Sie berichten über Aufgaben, Leistungen und Aktionen der Organisationen und beweisen somit ihre Daseinsberechtigung.

Ein klarer kommunikativer Rahmen ist hierbei unabdingbar. Fehlt dieser, überträgt jeder einzelne Mitarbeiter seine sehr persönlichen Vorstellungen auf sein Arbeitsumfeld und seine Kommunikation. Aus diesem Grund spiegelt der Auftritt vieler Organisationen häufig nichts anderes wider als einen Wirrwarr unterschiedlichster Vorstellungen. Wichtig ist dabei: Markenidentitäten kann

man nicht bei Werbeagenturen oder Gestaltern in Auftrag geben. Sie entwickeln sich von innen nach außen und nicht von außen nach innen. Richtungsweisende Strategien erweisen sich jedoch nur dann als erfolgreich, wenn sie zentral gesteuert, intern getragen, von außen moderiert und von allen Beteiligten nachvollzogen werden. Denn Veränderungen sind kein Beschluss, kein Status quo, sondern ein Prozess.



Markenberater **Fridolin Dietrich** hat sich seit zwei Jahrzehnten auf die Entwicklung von Organisations- und Markenidentitäten spezialisiert. Mit seinem Beratungsunternehmen Dietrich Identity hat er bereits eine Vielzahl an Stiftungen, Verbänden und anderen NPO begleitet.



Diplom-Kaufmann **Thomas Schiffelmann** ist Leiter Marketing der humanitären Hilfsorganisation Handicap International in Deutschland mit Sitz in München. Zudem ist er Fachautor und Dozent für Stiftungsmanagement an der Frankfurt School of Finance and Management.

Anzeige



Der StiftungsManager

Hrsg.: Prof. Dr. Burkhard Küstermann, Prof. Dr. Barbara Weitz, Jörg Martin

Preis: 129,00 EUR (zzgl. MwSt. und Versand)

Stand: März 2016 | 2 Bände, A5, ca. 1.900 Seiten | ISBN: 978-3-931832-48-3

VERLAG
DASHÖFER

Jetzt informieren und kostenlos testen! www.dashoefer.de/Stiftung2016