

MARKEN BOTSCHAFTER

MITGLIEDER ALS MARKEN- BOTSCHAFTER

Die Erfolgskette der internen Markenführung im Verband

Sich erfolgreich und glaubwürdig als Marke zu präsentieren, steht seit Jahren auch im Zentrum des Interesses von Verbänden. Die Marke drückt sich nicht nur extern über die Leistungen eines Verbandes oder seine Kommunikation aus, sondern auch über das Verhalten seiner Mitglieder: Als „Markenbotschafter“ kommuniziert und repräsentiert jedes einzelne Mitglied die Marke nach außen.

Marcus Stumpf und Daniel Sautter

In Verbänden ist die Markenführung ein wichtiges Handlungsfeld. Überträgt man den Ansatz der internen Markenführung auf Mitgliedsorganisationen – wie z. B. Verbände –, dann hat dieser das Ziel, die Marke eines Verbandes glaubhaft und konsistent gegenüber den Mitgliedern zu vermitteln, sodass diese im Sinne der Marke handeln. Um mit Markenführung die Mitglieder-Marken-Beziehung beeinflussen und verbessern zu können sowie die Markenziele des Verbandes zu erreichen, wird hier die sogenannte interne Markenerfolgskette vorgestellt (in Anlehnung an Bruhn 2005, S. 1042; vgl. Abbildung 1). Das verhaltenswissenschaftliche Modell veranschaulicht die Wirkungszusammenhänge und eignet sich besonders gut zur Markensteuerung.

In den folgenden Abschnitten werden zentrale und ausgewählte Elemente der Markenerfolgskette sowie die jeweils zwischen ihnen postulierten Zusammenhänge erläutert.

ORGANISATIONSDIAGRAMME MARKENFÜHRUNG

Durch Instrumente und Maßnahmen des Markenmanagements gibt eine Mitgliedsorganisation ein Leistungs- und Qualitätsversprechen gegenüber ihren Mitgliedern ab. Als Instrumente der internen Markenführung sind insbesondere leistungspolitische Maßnahmen und Maßnahmen der internen Kommunikation anzusehen. So wirkt z. B. eine Mitgliederzeitung identitätsstiftend, wenn verbandspolitische Erfolge, Verbandsaktivitäten sowie allgemeine Informationen zur Organisation speziell für Mitglieder dargestellt werden (vgl. Abbildung 2). Leistungspolitische Maßnahmen in ei-

nem Verband sind beispielsweise Aus- und Weiterbildungsangebote, fachspezifische Beratungen oder die Organisation von Veranstaltungen. Ziel vor allem der letztgenannten mitgliederbezogenen Maßnahmen ist es u. a., eine emotionale Beziehung zum Verband aufzubauen sowie ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln.

CO-CREATION

Die zuvor aufgeführten Beispiele machen bereits deutlich, dass die für den Verband bedeutsame Wertschöpfung nur gemeinsam, d. h. in Kooperation mit den Mitgliedern, generiert werden kann und dass die Leistungserstellung einen interaktiven Prozess zwischen dem Verband und seinen Mitgliedern darstellt. So ist es beispielsweise erforderlich, dass die Teilnehmenden in einem Weiterbildungsangebot ihr Vorwissen und ihre Expertise einbringen. Ein weiteres Beispiel sind die Kursangebote in Verbänden, die von Mitgliedern für andere Mitglieder erbracht werden. In dieser Denkweise der gemeinsamen Leistungserstellung (Co-Creation) lassen sich die Mitglieder eines Verbandes auch als Co-Produzenten bezeichnen.

Durch die Umsetzung der internen Markenführung sowie die Implementierung der Co-Creation werden bei den Mitgliedern psychologische Wirkungen erzielt, die im Folgenden diskutiert werden.

MARKENIMAGE

Das Markenimage ist das Bild der Marke bei ihren Zielgruppen (Fremdbild). Dieses Bild entsteht auf Basis der von der Marke gesendeten Signale (z. B. im Rahmen der Kommunikationspolitik) und eigener Erfahrungen im Umgang mit der Marke. Es wird angenommen, dass Handlungen des

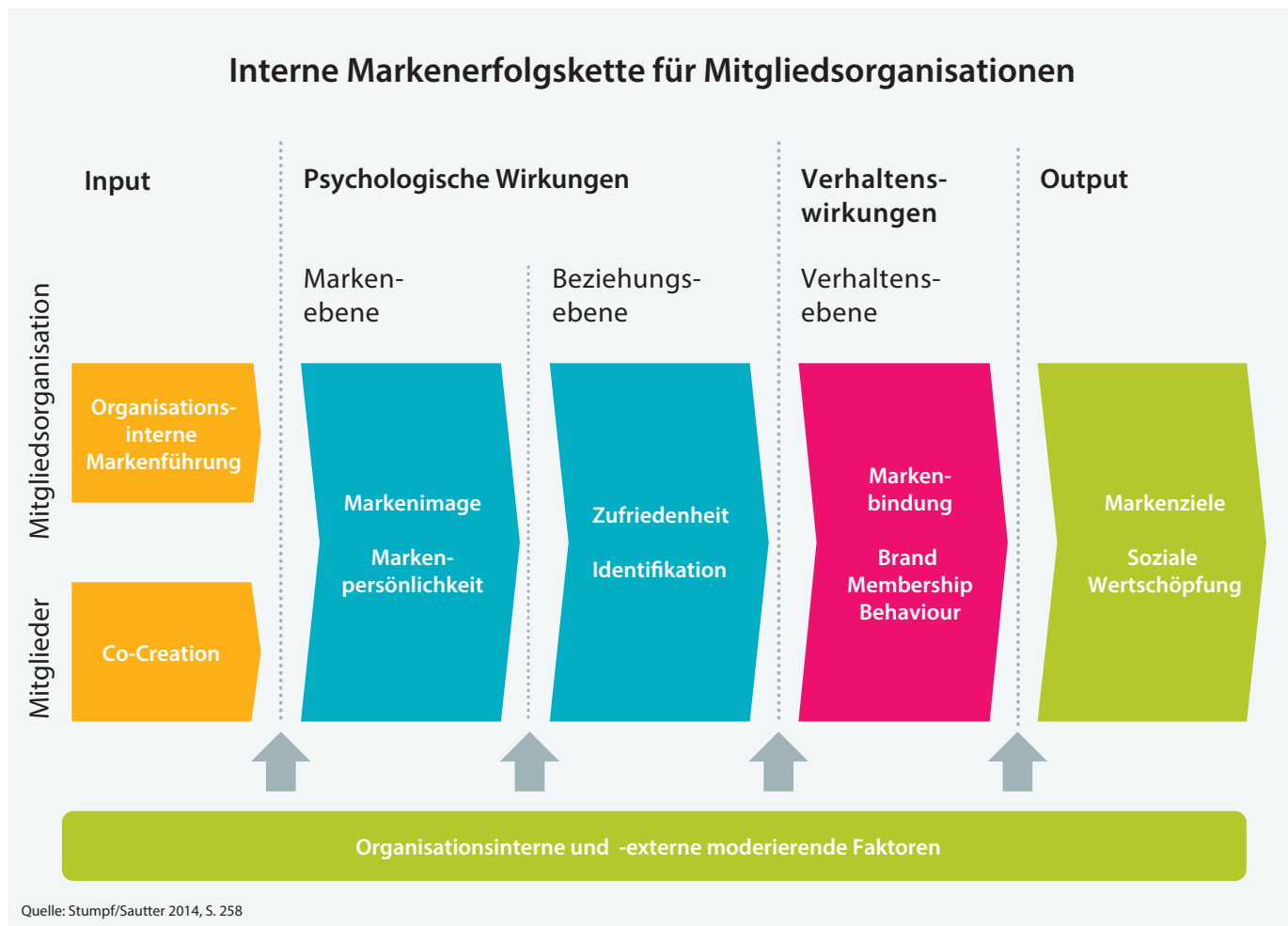
Konsumenten im Hinblick auf Kauf bzw. Nutzung der Marke im Wesentlichen durch das Markenimage beeinflusst werden. Zudem spielt aus Sicht des Markennutzers das Markenimage eine wesentliche Rolle, um sich selbst über die Nutzung der Marke auszudrücken bzw. einen Imagetransfer von der Marke auf die eigene Persönlichkeit zu erzielen.

Im Zusammenhang mit Verbänden ist davon auszugehen, dass die Mitglieder bei einem positiv wahrgenommenen Markenimage bereit sind, sich mit dem Verband stärker zu identifizieren, sich zu engagieren oder weiteres verbands- bzw. markenkonformes Verhalten an den Tag zu legen. Basierend auf diesen Annahmen ergeben sich zudem weitere psychologische Wirkungen auf der Beziehungsebene wie Zufriedenheit, Identifikation sowie Commitment mit dem Verband.

ZUFRIEDENHEIT

Das Ergebnis des Vergleichs zwischen den Erwartungen an die Mitgliedschaft im Verband (Soll-Leistung) und der subjektiven Wahrnehmung der Ist-Leistungen ist ein bestimmtes Niveau der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des einzelnen Verbandsmitglieds. Stimmen die Erwartungen mit den wahrgenommenen Leistungen überein, entsteht Zufriedenheit. Werden seine Erwartungen sogar übertroffen, so hat dies Loyalität zum Verband zur Folge. In diesem Fall wird – nicht nur in Sportverbänden – auch gerne von „Fans“ des Verbandes gesprochen (vgl. Stumpf 2007, S. 28).

Ein zufriedenes Mitglied wird eine stärkere Beziehung zum Verband aufbauen und sich aus diesem Grund vergleichsweise seltener mit dem Verbandsaustritt beschäftigen als ein unzufriedenes Mitglied.



Zudem fühlen sich zufriedene Mitglieder der Organisation stärker verpflichtet, sind resistenter gegenüber Konkurrenz- bzw. Alternativangeboten, engagieren sich möglicherweise stärker im ehrenamtlichen Bereich, können als „Botschafter“ für den Verband angesehen werden und haben eine wesentliche Funktion für die Mitgliederneugewinnung. Mitgliederzufriedenheit ist damit nicht nur entscheidender Faktor für die Entstehung von Bindung an den Verband, sondern auch für die Erreichung der übergeordneten Ziele der Organisation.

IDENTIFIKATION

Im Zusammenhang mit Mitgliedsorganisationen ist nicht nur „Zufriedenheit“ von Bedeutung, sondern auch die Identifikation mit dem Zweck der Organisa-

tion. Für die Verwendung von Identifikation als Konstrukt der Beziehungsebene spricht, dass Mitglieder durch ihr persönliches Engagement für den Verband (z. B. Teilnahme an Veranstaltungen, ehrenamtliche Tätigkeit usw.) ihre Identifikation zum Ausdruck bringen. Auch der Kauf von Merchandising- bzw. Fanartikeln durch das Mitglied, die Bereitschaft für den Verband zu spenden oder Produkte bzw. Leistungen über den Verband kostenpflichtig zu beziehen, drückt eine Identifikation mit dem Verband aus.

MARKENBINDUNG

Für die dauerhafte Mitgliedschaft in Verbänden ist über die Zufriedenheit hinaus auch die Bindung von Bedeutung. In der Logik der internen Markenerfolgskette

hat eine hohe Zufriedenheit mit der Marke einen positiven Einfluss auf die Bindung der Mitglieder an ihre Organisation. Überträgt man die im gewinnorientierten Kontext oftmals eingesetzten Kriterien Wiederkaufabsicht, Cross-Buying-Absicht und Weiterempfehlungsabsicht auf den Non-Profit-Bereich, so lässt sich Bindung anhand von vier Indikatoren operationalisieren: (1) Wiederwahlentscheidung (z. B. ein Mitglied nutzt ein Weiterbildungsangebot im Verband und entscheidet sich ein Jahr später, einen weiteren Kurs zu belegen), (2) Ausweitung der Beziehung (z. B., ein Mitglied nutzt weitere Angebote des Verbandes oder entscheidet sich dafür, darüber hinaus freiwillig im Verband ein Ehrenamt anzunehmen), (3) Weiterempfehlung (z. B., ein Mitglied wirbt ein Fami-

lienmitglied, einen Freund oder Kollegen für den Verband) sowie (4) Bereitschaft zur Zahlung eines höheren Mitgliedsbeitrags.

BRAND MEMBERSHIP BEHAVIOR

Im Zusammenhang mit der innengerichteten Markenführung wird hier das Konstrukt des Organizational Citizenship Behavior (OCB) wie folgt auf die Mitglieder-Markenführung übertragen:

Brand Membership Behavior beinhaltet markenkonforme Mitgliederverhaltensweisen, die freiwillig und außerhalb der formalisierten Erwartung an die Mitgliederrolle (d. h. beispielsweise Beteiligung am Verbandsangebot und am demokratischen Willensbildungsprozess) gezeigt werden und einen Beitrag zur Stärkung der Markenidentität der Mitgliedsorganisation leisten.

Diese Verhaltensweisen führen dazu, dass ein markenkonformes Verhalten über alle Mitgliederkontaktpunkte hinweg gewährleistet und dadurch ein geschlossenes sowie konsistentes Markenbild nach außen transportiert wird. Die von Burmann/Zepplin (2005, S. 1026) vorgeschlagenen Dimensionen Hilfsbe-

reitschaft, Markenbewusstsein, Markeninitiative, Markenmissionierung, Selbstentwicklung und Markenentwicklung lassen sich mit leichten Adaptionen auch als Determinanten einer Brand Membership Behavior einsetzen. So sind z. B. die Markeninitiative (d. h. das besondere Engagement) oder die Markenmissionierung (d. h. die Empfehlung der Marke gegenüber anderen, auch in nicht verbandsbezogenen Situationen) erstrebenswerte Mitgliederverhaltensweisen im Sinne einer mitgliedergerichteten Markenführung.

MARKENZIELE

Der Stand der Forschung zur Erreichung von Markenzielen von Mitgliedsorganisationen bietet kaum nennenswerte Erkenntnisse. Eine Schwierigkeit ist die Definition konkret messbarer Ziele, da Zielgrößen wie Gewinn oder Umsatz keine oder wenig Relevanz im Non-Profit-Kontext haben. Daher erfolgt im Hinblick auf die mitgliedergerichtete Markenführung der Rückgriff auf die Marketingziele von Non-Profit-Organisationen. Für die mitgliederorientierte Markenführung

bieten sich vor allem ökonomische Ziele (z. B. Mitgliederzahl bzw. Summe der Mitgliedsbeiträge), potenzialorientierte Ziele (z. B. Umfang der ehrenamtlichen und freiwilligen Arbeitsleistung), Imageziele und soziale Ziele als Bezugsgrößen an.

SOZIALE WERTSCHÖPFUNG

Gerade in Non-Profit-Organisationen spielt zumeist die Erreichung einer langfristigen sozialen Wertschöpfung eine bedeutsame Rolle. Als soziale Werte können etwa Gesundheitsförderung, Jugend(sozial)arbeit, politische Bildung, Demokratieförderung oder Brauchtumspflege bezeichnet werden. In Verbänden scheinen deshalb nicht nur rationale Abwägungen und individuelle Nutzenüberlegungen für die Mitgliedschaftsentscheidung bedeutsam, sondern es dürfen auch die Identifikation mit dem Verband und das gemeinschaftliche Interesse eine wichtige Rolle spielen.

MODERIERENDE VARIABLEN

Zwar erscheinen die Wirkungszusammenhänge der internen Markenerfolgskette nachvollziehbar und teilweise auch empirisch belegt. Allerdings liegen



CYBER-VERSICHERUNG

Mit einer Cyberversicherung können sich **Verbände wirksam gegen die Folgen von Angriffen auf ihr IT-System schützen**. Dazu gehören zum Beispiel Virenattacken, Internetsabotage und Datenschutzverletzungen im Sinne der EU-Datenschutz-Grundverordnung.

In Zusammenarbeit mit der DGVM haben wir für Sie ein maßgeschneidertes Rahmenkonzept entwickelt. Es schützt Sie vor den finanziellen Schäden und unterstützt Ihren Verband im Schadenfall durch Assistance-Leistungen.

Mehr Informationen – auch zu weiteren Versicherungen – finden Sie auf unserer Website: www.dgvm-assekuranz.de

Prämienbeispiel bei einem Jahresumsatz bis maximal 1 Mio. Euro und einer Vertragslaufzeit von einem Jahr:

Versicherungssumme 250.000 Euro	Jahresprämie 792 Euro*
---	----------------------------------

* Jahresprämie inkl. 19 Prozent Versicherungssteuer



Mitgliederzeitung des Deutschen Alpenvereins (DAV): Identifikationsstiftendes Instrument eines Verbandes

zwischen den verschiedenen Kettengliedern aufgrund sogenannter moderierender Faktoren nicht immer eindeutige Zusammenhänge vor. So kann beispielsweise die persönliche Situation des Mitglieds als organisationsexterner Faktor die Wirkungsweise der Markenerfolgskette beeinflussen. Ein schlechtes Verbandsklima oder unflexible, traditionelle Verbandsstrukturen sind hingegen als Beispiele für organisationsinterne Faktoren aufzufassen, die ebenfalls auf die Erfolgskette wirken, sodass ein empfundenenes positives Markenimage bei

einem Verband nicht zu einem Markenengagement der Mitglieder und damit nicht zur gewünschten sozialen Werteschöpfung führt.

FAZIT UND ZUKÜNFTIGER HANDLUNGSBEDARF

Mitglieder stellen eine strategische Ressource für einen Verband dar, da sie wesentlich zur Gestaltung der Marke nach innen und außen beitragen sowie auf diese Weise den Markenerfolg eines Verbandes bestimmen. Die Herausforderung des Markenerfolgs eines Verbandes

besteht in einem Markenmanagement, das sowohl die Besonderheiten der internen als auch die der externen Markenführung berücksichtigt.

Aufgabe des Markenmanagements in Verbänden muss es sein, bei den Mitgliedern ein Wissen über die Inhalte und Charakteristika der Marke zu schaffen. Zudem hat das Management den Mitgliedern ihre Bedeutung für den Erfolg der Marke zu vermitteln, sodass diese sich im Sinne der Marke verhalten und engagieren. Ein markenkonformes Verhalten ist dabei als Aufgabe der Gesamtorganisation zu sehen. ■

AUTOREN

PROF. DR. MARCUS STUMPF



ist Professor für Marketing und Markenmanagement an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Frankfurt am Main. Als geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens

relatio berät er zudem Verbände u. a. zu Fragen der Markenführung und des Branding. Zuvor war Stumpf als Geschäftsführer der Service GmbH des Deutschen Turner-Bundes u. a. verantwortlich für den Markenrelaunch des Verbandes.

→ m.stumpf@relatio-beratung.de

DANIEL SAUTTER



ist Geschäftsführer der Jugend des Deutschen Alpenvereins (JDAV) und Mitglied der Geschäftsleitung des Deutschen Alpenvereins. Die JDAV vertritt rund 336.000 Mitglieder unter 27 Jahren. Zuvor

war er für actori sports und Nielsen Sports in der Beratung von Verbänden tätig. In Lehraufträgen und Forschungsarbeiten hat er sich mit dem Thema Markenführung speziell im Non-Profit-Sektor befasst.

→ daniel.sautter@alpenverein.de