

Johannes Staud

Markenentwicklung für eine Non-Profit-Organisation

*Definition der Markenidentität am Beispiel
des Österreichischen Alpenvereins*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2009 Diplom.de
ISBN: 9783836642026

Johannes Staud

Markenentwicklung für eine Non-Profit-Organisation

Definition der Markenidentität am Beispiel des Oesterreichischen Alpenvereins

Johannes Staud

Markenentwicklung für eine Non-Profit-Organisation

*Definition der Markenidentität am Beispiel
des Österreichischen Alpenvereins*

Johannes Staud

Markenentwicklung für eine Non-Profit-Organisation

Definition der Markenidentität am Beispiel des Oesterreichischen Alpenvereins

ISBN: 978-3-8366-4202-6

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. MCI - Management Center Innsbruck GmbH, Innsbruck, Österreich, Diplomarbeit, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

**„Nicht die Realität ist die Realität im Marketing,
sondern die Auffassung der Zielperson über die Realität.“ (Siegel)**

**„Wer für alle alles sein will,
ist für niemanden das Richtige“ (Mathias Morgenthaler)**

**“A brand is not what you say it is.
It’s what they say it is.” (Marty Neumeier)**

**„Wenn der Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er ansteuern soll,
ist kein Wind der richtige.“ (Lucius Annaeus Snesca)**

Abstract

Viele Nonprofit-Organisationen (NPOs) stehen derzeit vor großen Herausforderungen. Der kontinuierliche Wandel hat dazu geführt, dass vor allem lange bestehende Organisationen ein breites Betätigungsfeld entwickelt haben. Dies kann dazu führen, dass die eigene Identität verschwimmt und nicht mehr klar definierbar ist. NPOs stehen immer mehr im Wettbewerb zu anderen nicht kommerziellen Unternehmen. Dies wirkt sich nicht zuletzt auch bei der Verteilung der immer knapper werdenden öffentlichen Fördermittel aus. Zudem ist zu beobachten, dass immer mehr profitorientierte Unternehmen die von den Vereinen kostenlos zur Verfügung gestellten Leistungen zu Ihrem eigenen Vorteil nutzen, um sich über aggressive Marketingmaßnahmen am Markt zu positionieren. Die eigentliche Leistung, die von den unzähligen Vereinen ehrenamtlich und meist in der Freizeit erbracht werden, rücken dabei in den Hintergrund, weil solche Vereine auf Grund der meist begrenzten Mittel und der fehlenden Akzeptanz von Marketingbudgets gerade bei der Kommunikation sparen. NPOs übernehmen gesellschaftspolitische Verantwortung und bieten ein oft unverzichtbares Leistungsspektrum an. Dies muss aber auch der Gesellschaft klar verdeutlicht werden! Leider stecken gerade viele kleinere Vereine hier noch in den Kinderschuhen. Das Zitat des deutschen Ex-Politikers Walter Fisch: „Tue gutes und rede drüber“ beschreibt in diesem Sinne sehr gut den aktuellen Handlungsbedarf vieler Nonprofit Organisationen.

Es gilt also sich als starke Marke am Markt klar zu positionieren und diese zu pflegen. Die Basis für eine starke Marke bildet eine klare Markenidentität, welche die wesensprägenden Merkmale eines Unternehmens aus interner Sicht umfasst. Wie dieses Selbstbild erarbeitet werden kann, ist Teil dieser Diplomarbeit.

Die Erhebung stützt sich auf drei Säulen:

- Erstens folgt eine historische Analyse der Satzungen und Publikationen.
- Zweitens werden sämtliche Sekundärdaten untersucht,
- und abschließend werden in Anlehnung an das identitätsbasierte Modell der Markenführung jene Funktionäre und Mitarbeiter/innen zum Soll-Bild befragt, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Marke ausüben.

Mit Hilfe der einzelnen Marketinginstrumente wird gezeigt, wie genau diese unsichtbaren Werte und Haltungen von Dienstleistungsmarken nach außen kommuniziert werden können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung/Relevanz	3
1.2. Zielsetzung der Arbeit	6
1.3. Abgrenzung der Arbeit	7
1.3.1. Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen.....	7
1.4. Überblick über das weitere Vorgehen	8
2. Die Marke – Ein Versuch der Eingrenzung	11
2.1. Definition des Markenbegriffes.....	11
2.2. Nutzen einer starken Marke	12
2.3. Abgrenzung: Produkt- und Unternehmensmarke	18
2.4. Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage	19
2.4.1. Corporate Brand Identity	19
2.4.2. Corporate Brand Image.....	23
2.4.3. Corporate Brand Identity Management (CBIM).....	24
2.5. Überblick über die wichtigsten Marken-Modelle	26
2.5.1. Identitätsansatz nach Aaker	26
2.5.2. Markenidentitätsprisma von Kapferer	27
2.5.3. Identitätsansatz von Meffert und Burmann	28
2.5.4. Markenidentitätsansatz nach Esch.....	29
2.5.5. Markenidentitätsbasierter Ansatz nach Burmann/Blinda & Nitschke.....	30
2.5.6. Zusammenfassung und Bewertung der Marken-Modelle.....	35
2.6. Markenstrategische Optionen	37
3. Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings im Nonprofit-Bereich	40
3.1. Differenzierte Handlungsweisen im Nonprofit-Marketing	41
3.1.1. Konsequenzen für die Markenführung in NPOs.....	45
3.2. Besonderheiten im Marketing bei Dienstleistungen.....	46
4. Umsetzung des Corporate Brand Identity Prozesses beim Alpenverein	48
4.1. Ziel des BI-Managementprozesses.....	50
4.1.1. Ziele nach innen.....	51
4.1.2. Ziele nach Außen	52
4.2. Situationsanalyse.....	52

4.2.1.	Vorstellung des Alpenvereins	53
4.2.2.	Organisationsstruktur im Alpenverein	54
4.2.3.	Analyse der Statuten	55
4.2.4.	Historische Analyse	57
4.2.4.1.	Zusammenfassung	61
4.2.5.	Aktuelle Leistungen des Alpenvereins	62
4.2.6.	Die Stakeholder des Alpenvereins	63
4.2.6.2.	Erwartungen der Zielgruppen	64
4.2.6.3.	Megatrend Gesundheit	66
4.2.7.	Markenbekanntheit	67
4.2.8.	Brand Touch Points	68
4.2.8.1.	Vereinsabzeichen	69
4.2.9.	IST-Markenimage	70
4.3.	IST-Markenidentität	79
4.4.	SOLL-Markenidentität	80
4.4.1.	Marte-Kommunikationskonzept	81
4.4.2.	Leitfragengestützte Einzelinterviews	82
4.4.3.	Workshop mit Entscheidungsträgern	85
4.4.4.	Verdichtung und Zusammenfassung der Ergebnisse	86
4.5.	Konsequenzen für die Marke Alpenverein	89
4.5.1.	Corporate Design (CD)	89
4.5.2.	Corporate Communications (CC)	91
4.5.3.	Corporate Behaviour (CB) bzw. Corporate Culture (CC)	93
4.5.4.	Implementierungsvorschlag	95
4.5.5.	Erfolgsvoraussetzungen	97
4.5.6.	Größter Handlungsbedarf lt. Befragung	99
4.6.	Markencontrolling - Markenerfolgsmessung	100
5.	Diskussion der Ergebnisse	101
5.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse	101
5.2.	Reflexion	103
Anhang A: Interviewleitfaden		112
Anhang B: Transkription 01 (exemplarisch)		118
Anhang C: Transkription 02 (exemplarisch)		120

Tabellenverzeichnis

Tab. 4 Zusammenfassung der Marken-Modelle	36
Tab. 1 4 P's: Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix	46
Tab. 2 7 P's: erweiterte Instrumente des Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich	46
Tab. 3 Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen	47
Tab. 5 Auswertung des Vereinszweckes und deren Mittel auf Basis der Statuten	56
Tab. 6 Die wichtigsten Beschlüsse der Generalversammlung von 1862 – 1909	59
Tab. 7 Die wichtigsten Beschlüsse der Generalversammlung von 1910 – 1929	59
Tab. 8 Stakeholderanalyse: Einfluss auf die Markenführung	64
Tab. 9 sportmotivierte inländischer Touristen in Österreich, nach Sportarten	65
Tab. 10 Anzahl der Google-Ergebnisse, Markenname	75
Tab. 11 Darstellung des derzeitigen Images (IST).....	78
Tab. 12 Darstellung der derzeitigen Markenidentität (IST).....	80
Tab. 13 Auswahl der Interviewpartner	84
Tab. 14 Soll-Identität auf Basis der Interviews.....	85

Abbildungsverzeichnis

Abb.: 1 Logosammlung – Bundesgeschäftsstelle (Hauptverein).....	4
Abb.: 2 Logosammlung - Sektionenauswahl.....	5
Abb.: 3 Beispiel-Ausschnitt der HochPlus-Kampagne	5
Abb.: 4 Prozess der Markenentwicklung – Abgrenzung.....	9
Abb.: 5 methodisches Erhebungsschema - Markenidentität	10
Abb.: 6 Nutzen der Marke aus Nachfragerperspektive	13
Abb.: 7 Nutzen der Marke aus Anbieterperspektive.....	16
Abb.: 8 Beziehung zwischen Marke, Markenidentität und Markenimage	20
Abb.: 9 Beziehung zwischen Unternehmenszweck, Unternehmenswerten, Vision und Leitsätzen sowie der Markenidentität.....	22
Abb.: 10 das Markenimage als Marktwirkungskonzept	23
Abb.: 11 Spannungsfeld des CBIM-Prozesses	25
Abb.: 12 die Markenidentitätskreise von Aaker und deren Dimensionen	26
Abb.: 13 das Identitätsprisma von Kapferer.....	27
Abb.: 14 der Markenidentitätsansatz von Meffert und Burmann.....	28
Abb.: 15 modifiziertes Markensteuerrad nach Esch.....	30
Abb.: 16 Grundidee des identitätsbasierten Markenmanagements.....	31
Abb.: 17 die Markenidentität als unternehmerisches Führungskonzept	32
Abb.: 18 Markenarchitektur des Alpenvereins	39
Abb.: 19 Managementprozess der identitätsorientierten Markenführung	50
Abb.: 20 Aufbauorganisation des gesamten Alpenvereins.....	55
Abb.: 21 Chronologie Alpenvereinslogo seit 1870	70
Abb.: 22 Stärken des Alpenvereins aus Sicht der Mitglieder.....	71
Abb.: 23 Stärken des Alpenvereins aus Sicht der Funktionäre	71
Abb.: 24 Imagefaktor: modern/altmodisch	72
Abb.: 25 Imagefaktor: dynamisch/starr	73
Abb.: 26 Imagefaktor: spannend/langweilig	73
Abb.: 27 Imagefaktor: unbürokratisch/bürokratisch.....	73
Abb.: 28 Imagefaktor: Für alle Alpininteressierte/extrem	74
Abb.: 29 Anzahl der Google-Ergebnisse, Themen.....	74
Abb.: 30 Themenanalyse – Magazin: Bergauf 2006 bis 2008.....	76
Abb.: 31 Beweggründe des Beitritts zum Alpenverein	76
Abb.: 32 Corporate Brand Identity - Kernidentität des Alpenvereins	88
Abb.: 33 Markenstärkenanalyse	100

1. Einleitung

Wir erleben gerade einen beruflichen wie auch sozialen/privaten Alltag, in dem schneller (Werte)Wandel, Internationalität, Konkurrenzdruck, fehlende Mitarbeiter/innenidentifikation – aber auch fehlende Orientierung – an der Tagesordnung stehen. Die Unternehmen sind gefordert, mit neuen Managementkonzepten die Lage in den Griff zu bekommen, um sich am Markt erfolgreich zu profilieren. Holfeder (2004) schreibt dazu auf seiner Website www.corporate-identity-management.de: „Für eine erfolgreiche Umsetzung fehlt dazu jedoch oft auch die persönliche Identität und das eigene Selbstverständnis des komplexen und ganzheitlichen Systems „Unternehmen“, um als Manager in und von einem solchen sozialen System aufzutreten.“

Speziell in kleineren Unternehmen und Vereinen wird es oftmals unterschätzt, wie wichtig es wäre, ein umfassendes Commitment über die strategischen Erfolgsfaktoren in einer umfassenden Managementstrategie zu vereinen und im Sinne eines ganzheitlichen Corporate Brand Identity-Konzeptes zu leben.

Fragestellungen der Führung von Marken stellen bereits seit geraumer Zeit ein Schlüsselthema der marktorientierten Unternehmensführung dar und werden sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis intensiv und kontrovers diskutiert. Die Bedeutung von Marken im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung wird dabei in einer vom Institut für Marketing durchgeführten Befragung deutlich, in der 186 Top-Manager und 73 Marketingwissenschaftler die Markenpolitik als einen zentralen unternehmerischen Erfolgsfaktor beurteilen“ (Meffert/Burmann/Koers, 2002, S. 4).

Branchenübergreifend spiegelt sich die Bedeutung der Corporate Brand besonders deutlich im Anteil des Markenwertes am Gesamtunternehmenswert wider. Von vielen weltweit agierenden Unternehmen übersteigt dieser sogar vielfach die 70%-Grenze (vgl. Aaker/Joachimsthaler, 2000, S. 19f).

Diese Bedeutung beschränkt sich aber nicht nur auf Großkonzerne, sondern gilt auch für kleine Unternehmen und Vereine. So belegt eine Studie, dass 85% Prozent der Unternehmensgründer der Ansicht sind, dass sich die Unternehmensmarke langfristig stark auf den Umsatz auswirkt (vgl. w&v_online, 2005, online).

Fiedler (2007, S. 1) beginnt sein Buch mit folgender Einleitung: „Das Corporate Brand Management wird von vielen Unternehmen immer noch unterschätzt. Wichtige

Potenziale bleiben häufig ungenutzt. Der Aufbau einer starken Unternehmensmarke ist eine Investition in die Zukunft, die den Wert eines Unternehmens nachhaltig steigert“.

In turbulenten Zeiten wie diesen, suchen Menschen Halt und Orientierung. Daher stärkt ein klares Markenprofil das Vertrauen der Kunden - gerade bei kleinen/mittleren Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPOs) - und sichert damit langfristig den Unternehmenserfolg (vgl. Weiss, 2002, online).

Künftig wird die Unternehmenspersönlichkeit wesentlich stärker dazu beitragen müssen, die Marke systematisch und langfristig zu führen: Steht ein Käufer vor einer Kaufentscheidung, wird er sich bei ähnlichen Produkten (bzw. Dienstleistungen) und Preisen für jenes Unternehmen entscheiden, das er kennt und sympatisch findet. Fast 70% kaufen keine Waren von Unternehmen, von denen sie eine schlechte Meinung haben, so das Ergebnis der STERN-Studie „Dialoge 4“ (vgl. Herbst, 2006, S. 9f). „Insgesamt werden also der Aufbau und die integrierte Gestaltung von Markenimage und Unternehmensimage wichtiger werden“ (Herbst, 2006, S. 11). In Anlehnung an Herbst (2006, S. 11ff) werden wesentliche Entwicklungen von Unternehmen und der Gesellschaft angeführt, welche diese aktuelle Situation charakterisieren:

- Firmen werden komplexer (Zusammenschlüsse, Kooperationen, Netzwerke)
- Unternehmen werden internationaler (Heimatmärkte werden zunehmend gesättigter, neue Märkte werden erschlossen)
- Firmen werden schneller („die Schnellen fressen die Langsamen“)
- Verschiebung der Werteprioritäten in der Gesellschaft - „Die Bedeutung von Disziplin, Gehorsam und Selbstbeherrschung hat abgenommen. Wichtig geworden sind Genuss, Gesundheit- und Umweltbewusstsein, Selbstentfaltung, Kreativität und Spontaneität, Individualität und Gemeinschaftserlebnisse“ (Herbst, 2006, S. 16).
- Mitarbeiter/innen fordern nach Sinnvermittlung für ihre Tätigkeit
Unternehmen müssen zeigen: Das sind wir, das können wir und das wollen wir! Besonders wichtig ist die starke Unternehmenspersönlichkeit für Unternehmen mit einer undurchschaubaren Angebotsfülle, bei Produkten die sich kaum rational prüfen (Alpenverein als „Anwalt der Alpen“) lassen oder bei Luxusartikeln“ (vgl. Herbst, 2006, S. 15).

„Die Entwicklung der Märkte, der Unternehmen und der Gesellschaft zeigt, wie wichtig professionelles Corporate Brand Identity Management (CBIM) geworden ist: Es sorgt dafür, dass Unternehmen und ihre Leistungen wahrgenommen, erkannt und erinnert werden. Wichtige Bezugsgruppen erfahren, welche Werte dem Unternehmenshandeln zugrunde liegen. Dies ermöglicht ihnen zu entscheiden, ob sie dieses Handeln