

Praxis

Aktion Deutschland Hilft - Markenführung im Non-Profit-Markt

November 2016
Manuela Roßbach
Thilo Reichenbach

Viele Non-Profit-Märkte sind heute von einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, dies gilt auch für den Spendenmarkt der Katastrophenhilfe. Am Beispiel der Markenallianz Aktion Deutschland Hilft wird deutlich, wie es gelingen kann, eine starke Non-Profit-Marke aufzubauen und gleichzeitig einen wertvollen Beitrag für Menschen in Not leisten.

Per Definition heißt es zwar „Non-Profit“ – aber der Non-Profit-Markt ist ökonomisch nicht weniger umkämpft als die meisten Profit-Märkte. Der private Spendenmarkt in Deutschland hat ein Volumen von bis zu 7 Mrd. Euro und insbesondere bei humanitären Katastrophen steigt das Spendenvolumen deutlich an. Gleichzeitig ist der Markt von einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb geprägt: Der stetig steigenden Anzahl Spenden sammelnder gemeinnütziger Organisationen steht eine begrenzte Spenderschaft gegenüber. Lag die Spendenquote 2005 noch bei 43%, stagniert sie seit Jahren auf dem Niveau von 33%. Somit spendet nur noch jeder dritte Deutsche.

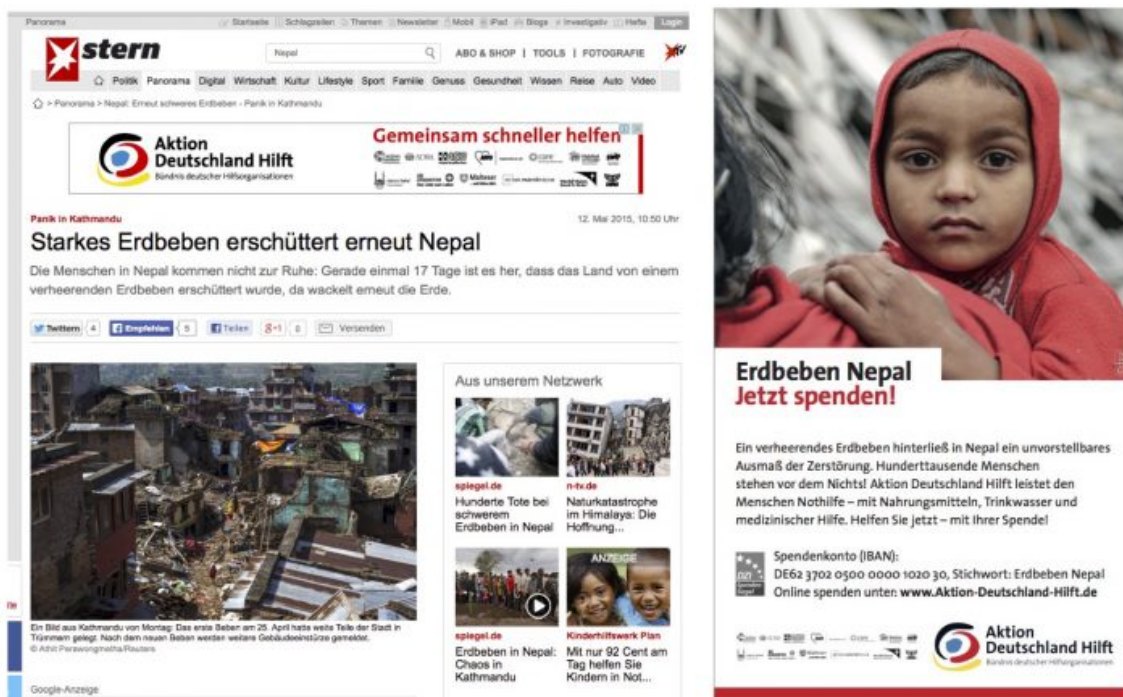
„Im Verdrängungswettbewerb des Spendenmarktes sind NPOs ohne ein professionelles Marketing kaum überlebensfähig.“

Dass das Spendenvolumen im zehn Jahreszeitraum nicht ebenso zurückgegangen ist, ist den Marketing- und Fundraisingbemühungen der Organisationen geschuldet. Insbesondere große Nonprofit-Organisationen werden heute mehr und mehr auch unter marketingstrategischen Gesichtspunkten geführt. Sie kämpfen in diesem Markt um die Aufmerksamkeit, das Vertrauen, die Sympathie und schließlich die Zuwendungen der potenziellen Spender.

Aktion Deutschland Hilft: Gemeinsam mehr erreichen

Ein Großteil der Organisationen tritt isoliert auf und spricht die Zielgruppen und den Spendenmarkt als „Einzelorganisation“ an. Dies galt lange Zeit auch für die Katastrophenhilfe. Aufgrund der zahlreichen internationalen Katastrophen ist dieser Teilmarkt aber immer bedeutsamer geworden. Insbesondere bei großen Katastrophen ist Hilfe gefordert, die schnell und umfassend vor Ort Unterstützung leistet.

Damit diese großen Herausforderungen bewältigt werden können, haben sich in den letzten Jahren Hilfsorganisationen zu Bündnissen zusammengeschlossen. Aktion Deutschland Hilft (kurz: ADH) ist eine dieser Kooperationen. Das Bündnis wurde 2001 gegründet und umfasst heute 24 Hilfsorganisationen. Im Falle einer großen humanitären Katastrophe wendet sich das Bündnis mit einem Spendenaufruf auf ein gemeinsames Konto an die Öffentlichkeit. Hierbei wird das Bündnis von zahlreichen starken Medienpartnern wie z.B. der ARD im öffentlich-rechtlichen Rundfunk unterstützt. Die beteiligten Organisationen führen ihre langjährige Erfahrung in der humanitären Auslandshilfe zusammen, um den Opfern großer Katastrophen schnell und wirksam zu helfen.



The image shows a screenshot of a news article from the German newspaper 'stern' dated March 12, 2015, at 10:50 AM. The article is titled 'Starkes Erdbeben erschüttert erneut Nepal' (Strong earthquake shakes Nepal again) and reports on a major earthquake in Nepal that occurred just 17 days after a previous one. The article includes a large photo of a destroyed city and a sidebar with related news. To the right of the article is a large red banner for 'Aktion Deutschland Hilft' (ADH) with the headline 'Erdbeben Nepal Jetzt spenden!' (Earthquake Nepal Donate now!). The banner contains a call to action for donations, including the IBAN (DE62 3702 0500 0000 1020 30) and the website www.Aktion-Deutschland-Hilft.de. The banner also features a photo of a young child in a red hood.

Gemeinsamer Spendenaufruf bei großen humanitären Katastrophen

Wann kann eine Markenallianz im Non-Profit-Sektor funktionieren?

Aus Markenperspektive wird ADH als eine „Markenallianz“ geführt, womit sich vielfältige Herausforderungen verbinden: Für welche Gemeinsamkeiten stehen die Partner? Wofür steht die „Dachmarke“ des Bündnisses? Wie können gegenseitig Vertrauen und Präferenzbildung am Markt gestärkt werden? Welche positiven (aber auch negativen) Imagertransfers ergeben sich zwischen den Partnern? – Und auch nach innen ergeben sich relevante Fragestellungen: Welche Vorstellungen einer gemeinsamen „Dachmarke“ existieren bei den Bündnispartnern? Welche Vorteile bringt der Verbund den einzelnen Partnern und welche Forderungen werden an die Partner

gestellt? Und wie wird ein gemeinsamer Markenprozess überhaupt gestaltet?

„Eine Markenallianz lebt von positiven Transfereffekten für alle beteiligten Partner. Diesen Nachweis zu erbringen, ist eine besondere Herausforderung.“

Mit diesen Herausforderungen sieht sich auch ADH konfrontiert, so dass in den letzten Jahren bewusst an der Stärkung der Marke gearbeitet wurde. Dies kann aber nicht allein auf Ebene ADH passieren, sondern nur in Koordination aller Mitgliedsorganisationen. Damit ergeben sich vielfältige Herausforderungen - nicht zuletzt, weil viele der Organisationen im Spendenmarkt als Wettbewerber aufgestellt sind. Ein gemeinsames Markensteuerrad, klar definierte Co-Branding-Regeln und verschiedene Arbeitsgruppen (Projekte, Medien, Fundraising...) sind zentrale Elemente zur Entwicklung der strategischen Ausrichtung der Marke ADH.

Projekt zur Stärkung des Markenbildungsprozesses

Mit dem Ziel, die Marke ADH weiter zu stärken und gleichzeitig intern den Markenbildungsprozess zu festigen, wurde gemeinsam mit bruhn+partner ein Projekt zur Markenstärkung aufgesetzt. Hierbei ging es zunächst um die Erfassung der aktuellen Stärken und Schwächen in der Wahrnehmung der Markenallianz ADH, um darauf aufbauend Maßnahmen zur Markenentwicklung abzuleiten. Ausgangsbasis bildete eine repräsentative Bevölkerungsbefragung mit knapp 1.500 Personen (pro Hilfsorganisationen mindestens 100 Kenner). Die Kernfragen und Ergebnisse sind im Folgenden kurz wiedergegeben.

Wie bekannt ist die Partnerschaft der Organisationen mit ADH? Während ADH als Organisation über die letzten Jahre deutlich an Bekanntheit gewonnen hat, zeigt die Befragung, dass die Partnerschaft mit ADH auf Ebene einzelner Organisationen noch wenig verankert ist. Sie liegt je nach Organisation nur zwischen 5 und 40 Prozent.

Wie wird das Bündnis der Hilfsorganisationen bewertet? Grundsätzlich wird die Partnerschaft mit ADH als sehr positiv bewertet. Allerdings hat ein Großteil der Personen kein klares Bild, wofür ADH sich einsetzt, welche Werte es verfolgt und in welchen Bereichen es aktiv ist. ADH wird zwar vornehmlich mit humanitärer Hilfe in Verbindung gebracht, ganz klar ist das Profil aber nicht. Und auch der Bündnischarakter ist nur einem Viertel der befragten Personen bewusst. Mit anderen Worten: ADH ist zwar bekannt, aber so richtig kennen tut man das Bündnis nicht.

Ergeben sich positive Synergieeffekte zwischen ADH und den Mitgliedsorganisationen? Aus der Befragung gehen positive Synergieeffekte beim Bekanntheitsgrad hervor: Insbesondere die kleinen Mitgliedsorganisationen haben die Chance, vom vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad von ADH zu profitieren, während die bekannteren Organisationen durch eine gegenseitige Stützung der Bekanntheit profitieren. Positive Effekte ergeben sich auch durch einen Vertrauenstransfer zwischen ADH und den einzelnen Organisationen: das Wissen um die Partnerschaft stärkt sowohl das Vertrauen in die Einzelorganisation als auch umgekehrt in ADH. Allerdings zeigt sich, dass dieser Vertrauenszuwachs noch ausbaufähig ist und das

Potenzial auf beiden Seiten nicht ausgeschöpft wird. Die Ursache hierfür liegt allerdings nicht in einer *negativen* Bewertung der Partnerschaft der Hilfsorganisationen, sondern vielmehr darin, dass ein Großteil der Bevölkerung keine klare Vorstellung von den Spendenorganisationen hat.

Unklare (Marken-) Profile von Hilfsorganisationen als typisches Phänomen im Non-Profit-Markt

Die mehrheitlich diffuse Markenwahrnehmung ist jedoch keine spezifische Schwäche von ADH und seinen Partnern, sondern vielmehr ein Problem, mit dem sich viele Hilfsorganisationen konfrontiert sehen: Wieso sollte ein Spender sich für Hilfsorganisation A anstatt Hilfsorganisation B entscheiden? Ein differenzierendes (Marken-) Versprechen können die meisten Hilfsorganisationen nicht formulieren bzw. wird ein solches am Markt nicht wahrgenommen. Dies zeigt sich auch darin, dass die Hilfsorganisationen bei einem Großteil rationaler (z.B. kompetent, transparent, zuverlässig) und emotionaler (z.B. sympathisch, menschlich) Imagemerkmale als austauschbar wahrgenommen werden – zum Teil mit deutlichem Potenzial nach oben. Die größte Differenzierung ergibt sich bei Merkmalen wie „weltweit aufgestellt“ oder „religiös werteorientiert“. Allerdings fußt diese Wahrnehmung eher auf der grundsätzlichen Orientierung/Organisation und weniger auf einer bewussten Positionierung. Noch dazu sind diese Merkmale in vielen Fällen für die Spender nicht verhaltensrelevant.

„Viele Non-Profit Organisationen verschenken großes Potenzial, weil sie nicht bewusst an einer starken Marke arbeiten.“

Als Konsequenz aus der schwachen Profilierung der Hilfsorganisationen kann auch ein Bündnis wie ADH in erster Linie Synergieeffekte im Sinne von Bekanntheit für seine Partnerorganisationen erzielen. Bisher wenig ausgeprägt und damit ausbaufähig sind indessen positive Image- und Vertrauenseffekte.

Implikationen für die zukünftige Markenentwicklung

ADH arbeitet seit einigen Jahren am Aufbau und der Stärkung der eigenen Marke nach außen sowie nach innen. Die Befragung zeigt, dass dieser Weg der richtige ist und in Zukunft weiter auszubauen ist. Imageaufbau ist für jede Organisation eine langfristige Aufgabe. Auch für ADH gilt es, am eingeschlagenen Weg festzuhalten und die angestrebten Imageattribute langfristig und konsistent zu kommunizieren, damit sich das angestrebte Image nachhaltig etablieren kann.

Auch der gemeinsame Auftritt von ADH und den Mitgliedsorganisationen ist in Zukunft konsequent fortzusetzen. Insbesondere die gemeinsame Abbildung der Logos auf High-Involvement Medien ist von hoher Bedeutung für die gemeinsame Wahrnehmung. Hierzu wurden Co-Branding Regeln definiert, die der richtige Schritt sind, um den Bündnischarakter nach außen zu kommunizieren. Sie sind auch in Zukunft konsequent umzusetzen, damit sich Lerneffekte langfristig etablieren können.

„Hausaufgaben“ ergeben sich für ADH und seine Partner insbesondere bei der Stärkung von Vertrautheit und einem klaren Image. Diese Aufgaben sollten ADH und

die Mitgliedsorganisationen im Einvernehmen, aber unabhängig voneinander wahrnehmen. Im Sinne des Aufbaus klarer Markenprofile bildet dies eine wesentliche Voraussetzung zur Stärkung der Synergieeffekte innerhalb der Markenallianz.

Markenarbeit lohnt sich

Im Ergebnis konnte das hier vorgestellte Projekt viele positive Wirkungen erzielen. Intern fördert die gemeinsame Arbeit an der Marke ADH den Zusammenhalt unter den Hilfsorganisationen und das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer starken Marke. Und auch extern hat sich die Marke weiter profilieren können: Bekanntheitsgrad und Spendeneinnahmen konnten 2015 deutlich gesteigert werden. Bei den beiden großen Katastrophen des Jahres „Erdbeben Nepal“ und „Flüchtlingshilfe“ ist es dem Bündnis gelungen, im Vergleich zu anderen Organisationen sehr gute Ergebnisse zu erzielen (siehe Pressemitteilung DZI zu Spendenbilanz 2015). Dies stärkt die Vermutung, dass die Markenallianz der richtige Weg im umkämpften Spendenmarkt ist.