



# WIE MARKENBILDUNG IM VERBAND GELINGT

## Das Beispiel des ADFC

Markenbildung ist auch für Verbände ein wichtiges Thema. Aber was ist eine starke Verbandsmarke? Und wie entsteht sie? Welche Spezifika von Verbänden müssen bei der Markenbildung berücksichtigt werden? Erfahren Sie am Erfolgsbeispiel des Allgemeinen Deutschen Fahrrad-Clubs, kurz ADFC, wie die spezifischen Herausforderungen von Verbänden gemeistert werden können.

Stephan Mellinghoff und Raphael Kießling

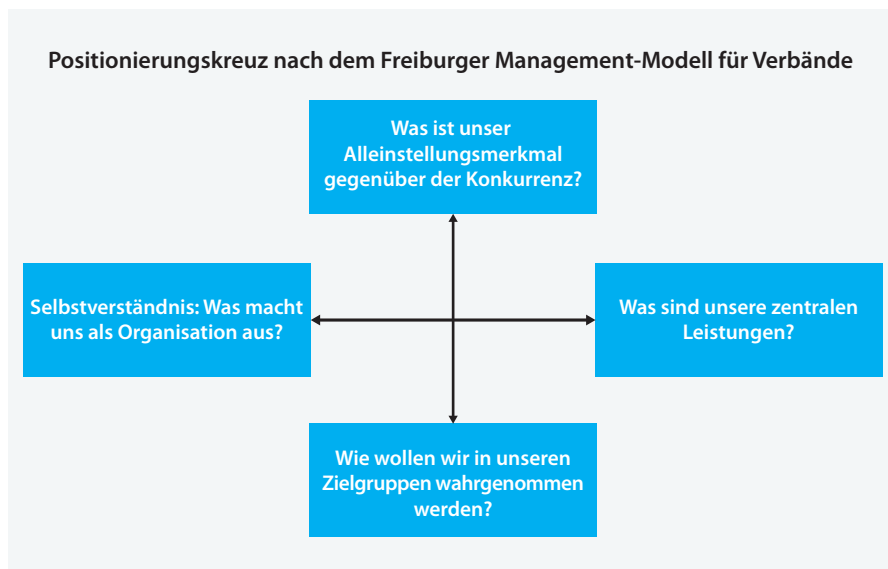
## WAS SIND STARKE VERBANDSMARKEN?

In Seminaren und Vorträgen zum Thema „Marke“ werden als Best Practice meist Beispiele aus der Wirtschaft herangezogen: Apple, Coca-Cola, Disney, Nike und so fort. In der Tat ist es beeindruckend, wie diese Unternehmen die Wiedererkennbarkeit ihrer Markensymbole und der jeweiligen Markeninhalte erreichen. Beeindruckend sind auch die für Markenbildung eingesetzten Budgets.

Von gut etablierten Marken sprechen wir, wenn mehr als die Hälfte der Zielgruppe den Namen und die zugehörigen Markensymbole kennen. Wichtig ist dabei eine gute Definition der Zielgruppe. Das kann die Bevölkerung in einem Land sein, eine bestimmte Altersgruppe, eine bestimmte Berufsgruppe oder auch ein bestimmter Personenkreis in Politik und Verwaltung.

Von gut etablierten Verbandsmarken sprechen wir weiterhin, wenn in den Zielgruppen klare und möglichst einheitliche Vorstellungen über die Markeninhalte bestehen. Um Ist- und Soll-Positionierung einer Verbandsmarke zu beschreiben, nutzen wir das sogenannte Positionierungskreuz des Freiburger Management-Modells für Verbände, Vereine, Kammern und weitere Non-Profit-Organisationen. Es beschreibt die nach unserer Erfahrung relevanten Dimensionen einer Marke (siehe Abbildung). Für die Markenbildung nach außen sind besonders relevant:

- Für welche Leistungen wollen wir in unseren Zielgruppen besonders bekannt sein? *In diesem Feld besteht die Herausforderung darin, wenige Leistungen zu benennen, die eine besonders hohe Relevanz in der Zielgruppe haben.*
- Wie können wir uns von unseren Wettbewerbern unterscheiden?  
*Ein klares Unterscheidungsmerkmal zu*



*Wettbewerbern genügt. Nach unserer Erfahrung ist dies besonders schwer zu finden und zu etablieren.*

- Welches Image wollen wir in den Zielgruppen haben?

*In diesem Feld werden Eigenschaften festgelegt, die überwiegend emotional wirken.*

Es ist zentral für den Erfolg von Markenbildung, dass die gewünschten Zuschreibungen zu einer Marke wahr sind und keine Erfindungen. Sonst wird es nicht gelingen, eine glaubwürdige Marke zu etablieren, weil die tatsächlichen Erfahrungen von Menschen nicht dem Image entsprechen.

Es gibt aus unserer Sicht viele starke Marken in der Verbands- und Non-Profit-Welt. Viele finden sich bei Organisationen, die für ihre Finanzierung stark auf Spenden ausgerichtet sind. Aber das sind nicht die Einzigen.

Benötigen alle Verbände starke Marken? Aus unserer Sicht eindeutig ja, und zwar mit Bezug zur jeweiligen Zielgruppe. Starke Marken unterstützen bei der Einwerbung von Ressourcen (Mitglieder,

Geld, Freiwillige, Unterstützer, Ehrenamt), sie helfen im Aufbau stabiler Beziehungen (zur Presse, zu Universitäten, zu Austauschpartnern in Politik und Verwaltung) und sie helfen bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden.

Das soll allerdings nicht bedeuten, dass alle Markenauftritte von Verbänden „auf Hochglanz“ getrimmt sein müssen. Das ist aus unserer Sicht viel weniger wichtig als Klarheit und Authentizität.

## FÜNF HERAUSFORDERUNGEN FÜR VERBÄNDE IN DER MARKENBILDUNG

### Herausforderung 1: wissen, wo wir stehen

Markenbildung startet mit einer Analyse der Ist-Situation. Das einzusetzende Instrument heißt Befragung in der Zielgruppe. Dabei ist es wichtig, nicht nur die eigenen Mitglieder zu befragen, da diese bisweilen ein anderes Bild ihres Verbands haben als Personen, die nicht Mitglieder sind. Wir führen regelmäßig solche Befragungen durch.

Die Ergebnisse sind dann Ausgangspunkt, um die zukünftige Kommunikation über den eigenen Verband gezielt zu verändern. Denn Markenbildung erfolgt primär über Kommunikation. Sie ist ein Lernprozess in der Zielgruppe. Der funktioniert, wenn bestimmte Inhalte bei einem großen Teil der Zielgruppe durch systematische und wiederholende Kommunikation verankert werden.

### Herausforderung 2: heterogene Interessen

In Workshops zum Thema „Markenbildung“ stelle ich gerne folgende Aufgabe: Bitte beschreiben Sie in drei Sätzen, was die Marke Ihres Verbands ausmacht. Ich habe es nur sehr selten erlebt, dass von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern inhaltlich ähnliche Beschreibungen kamen. Es kann auch gar nicht anders sein. Mitglieder sind aus sehr unterschiedlichen Motiven in Verbänden. Sie setzen ihre individuellen Schwerpunkte, bringen diese in die Entscheidungsprozesse ein. Und genau diese Punkte werden bei der Frage nach dem Markeninhalt aktiviert. Leider ist diese Heterogenität eine ungünstige Voraussetzung für das Bilden starker und klar identifizierbarer Marken.

### Herausforderung 3: knappe Ressourcen

Eine dritte große Herausforderung liegt in den erforderlichen Ressourcen, um in einer definierten Zielgruppe ein bestimmtes Image zu etablieren. Die wenigsten Verbände verfügen über Kommunikationsbudgets, um in einem Zeitraum von ein bis zwei Jahren in ihren Zielgruppen die Markensymbole mit den definierten Inhalten aufzuladen. Deshalb erfordert Markenbildung in Verbänden in der Regel viel Zeit.

### Herausforderung 4: Konstanz in der Kommunikation

In vielen Verbänden wechseln Entscheidungsträger und deren Beeinflusser regelmäßig. Wenn in der Verbandskommunikation bei jedem Vorstandswechsel die Markeninhalte geändert werden,



Demo Fridays For Future Berlin © ADFC

können keine starken Marken entstehen. Vielfach fehlt es aber auch an Verständnis für die Vorteile und die Voraussetzungen von Markenbildung, etwa einer Strategie. Wenn dann die Markeninhalte je nach Aktualität im Rhythmus der Vorstandssitzungen wechseln, sind das ungünstige Voraussetzungen für den Aufbau von funktionierenden Marken.

### Herausforderung 5: dezentrale Entscheidungskompetenz, fehlende Sanktionsmöglichkeiten

In mehrstufig strukturierten Verbänden liegen die Entscheidungen zur Umsetzung einer Markenstrategie vielfach in der Hand lokaler, oft auch ehrenamtlich tätiger Führungskräfte. Diese Menschen sind nicht zwingend „Markenexperten“, sondern en-

gagieren sich mit eigenen Schwerpunkten und Interessen in der Selbstdarstellung für die Ziele der Organisation. Wenn diese Personengruppen ihre eigenen Vorstellungen durchsetzen, fehlen Möglichkeiten, eine Verhaltensänderung zu erzwingen.

### VERBANDESENTWICKLUNG – DAS BEISPIEL DES ADFC

Alle diese Herausforderungen hatte und hat auch der Allgemeine Deutsche Fahrrad Club e. V., kurz: ADFC. Der ADFC wurde 1979 in Bremen gegründet mit dem Ziel, den Fahrradverkehr zu fördern und für die weitere Verbreitung des Fahrrads zu sorgen. Weiterhin wollte der Verein die Bevölkerung im Gebrauch von Fahrrädern im täglichen Nahverkehr und zu Erholungszwecken beraten und

Einfachheit  
kann man  
mieten

unterstützen. Heute hat der ADFC über 450 Kreisverbände und Ortsgruppen, in denen die aktiven und passiven Mitglieder sehr unterschiedliche Dinge tun. Etwa 11.000 Menschen engagieren sich in ihrer Freizeit für den ADFC.

Der ADFC ist aktuell eine in weiten Teilen der Öffentlichkeit (Zielgruppe) bekannte Organisation, die sich als zivilgesellschaftlicher Akteur (Selbstverständnis) bundesweit mit Fach- und Umsetzungskompetenz für die Verkehrswende einsetzt. Bekannte Handlungsfelder sind Radtourismus, Lobbyarbeit zur Umgestaltung von Verkehrsräumen in der Stadt und auf dem Land und Service für das Fahrrad (Leistungen). Er zeichnet sich durch regionale Vielfalt und Beteiligungsmöglichkeiten aus (Alleinstellungsmerkmal). Der ADFC ist aktiv, fachlich versiert und hat Umsetzungskompetenz (Wahrnehmung in der Zielgruppe). Das ist im Vergleich zu früheren Jahren eine deutlich veränderte Positionierung der Marke.









Wie ist dem ADFC das gelungen? Kurz zusammengefasst, weil im ADFC immer mehr Menschen Dinge tun und sagen, die diese Wahrnehmung befördern. Der ADFC hat in seiner Öffentlichkeitsarbeit Schwerpunkte gesetzt und diese über einen langen Zeitraum beibehalten. Es gibt ein weitgehend einheitliches Erscheinungsbild, weil die Zentrale auf Bundesebene den Gliederungen gute Tools und Materialien zur Verfügung stellt. Der ADFC hat die Fähigkeit erworben, bundesweite Kampagnen zu seinen Schwerpunkt-Inhalten zu planen und für die Umsetzung Menschen in den Gliederungen zu mobilisieren. Und der ADFC hat gelernt, über seine Erfolge in der Umsetzung der Verkehrswende vor Ort zu sprechen.

## GRUNDLAGEN UND PROZESS

Grundlage dieses Erfolgs war ein intensiver innerverbandlicher Lern- und Arbeitsprozess. Im Zentrum dieses Prozesses stand nicht Marketing, sondern die Verständigung über Inhalte und Verbandsziele. Durch viele Workshops, World Cafés, Versammlungen, Diskussionen, über Zuhören und inhaltlichen Streit hat sich die Überzeugung etabliert, dass verkehrspolitische Einflussnahme eine zentrale Voraussetzung für das Erreichen der Verbandsziele ist. Ein wichtiger Meilenstein dieser Diskussionen war die Verabschiedung des verkehrspolitischen Programms im Jahr 2013.

An die inhaltliche Verständigung schloss sich die Arbeit an innerverbandlichen Arbeitsweisen und Strukturen an. Neben zunehmender fachlicher Professionalisierung im Hauptamt wurden Rollen von Organen und Gremien verändert sowie Entscheidungskompetenzen geschärft. Die dafür erforderlichen Arbeits- und Diskussionsprozesse wurden zentral organisiert. Die inhaltliche Arbeit erfolgte aber mit Personen aus allen Verbandsbereichen. Die dadurch entstehenden Konflikte wurden ausgetragen. Dies gelang, weil im Streit Lösungen entstanden, die den Verband auf allen Handlungsebenen nachvollziehbar

## Weilgut Verband 360° MRM Mitgliedermanagement effizient und wirkungsvoll

-  CRM für Mitgliedsorganisationen
-  Adress- und Mitgliedsverwaltung
-  Rundschreiben und Mitgliederinformation
-  Datei, Dokumenten und E-Mail Organisation
-  Veranstaltungs- und Gremienorganisation
-  Prozessverwaltung
-  Mitglieder Portal und Internet Auftritt
-  Beitragsverwaltung & Mitgliederabrechnung



Demo Fridays For Future Berlin © ADFC

stärken. Gleichzeitig wurde und wird im ADFC systematisch an der Vernetzung der aktiven Mitglieder gearbeitet. In diesen Netzwerken wurden die Arbeitsergebnisse transparent gemacht, es wurde erklärt und geworben, Rückmeldungen wurden bewertet, deren Einbezug oder Ablehnung in die Gestaltung von Lösungen begründet.

Darüberhinaus hat der ADFC auch seine Hausaufgaben in der Außenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gemacht. Sprache und Bilderwelten wurden überarbeitet, das Erscheinungsbild von Print und Digital modernisiert. Diese Prozesse werden zentral geführt. Grundlage ist aber immer die gemeinsame Verständigung über Notwendigkeit und Ziele von Veränderungen.

Eine vollständige Einheitlichkeit in der Selbstdarstellung oder im Leistungsangebot über alle Ebenen gibt es nicht und wird es auch nicht geben. Regionale Vielfalt ist Bestandteil des Selbstverständnisses und damit auch der Marke.

Die Markenbildung im ADFC hatte und hat günstige Rahmenbedingungen. Der ADFC handelte nicht aus einer Krise heraus. Es gab Mitgliederwachstum und funktionierende lokale Strukturen mit viel fachlichem Know-how und guter Ver-

netzung zu politischen Entscheidern. Der ADFC wollte zusätzliche Schlagkraft für die Umsetzung seiner Ziele gewinnen und für wenig repräsentierte Gruppen unserer Gesellschaft attraktiv werden. Verkehrswende und Klimakrise sind Themen mit Strahlkraft. Und der ADFC hat sich dort, wo es sinnvoll war, qualifizierte Unterstützung gesucht. Wir durften als Verbandsexperten diesen Prozess über mehrere Jahre mit unserem Wissen über gutes Verbandsmanagement und Gespür für die notwendigen Konflikte in einer solchen Organisationsentwicklung begleiten.

#### ZUSAMMENFASSUNG: GEMEINSAM STATT EINSAM

Markenbildung in Verbänden ist ein kollektiver Arbeits- und Lernprozess und keine Domäne zentraler Marketing-Abteilungen. Sie erfordert entsprechend angepasste Vorgehensweisen. Die Prägung einer Verbandsmarke in dezentral angelegten Strukturen kann nur von innen heraus erfolgreich gelingen. Der Mehrwert für die Beteiligten muss nachvollziehbar werden. Authentizität ist dabei enorm wichtig. Deshalb müssen sich Verbandsmarken auch von Industriemarken in ihren Inhalten unterscheiden.

Markenbildung erfordert Zeit. Notwendig ist Verständigung über inhaltliche Schwerpunkte und Ziele. Die Verfügbarkeit von professionellem Know-how in Kommunikation und Marketing ist essenziell. Dies wird in der Regel zentral vorgehalten. Markeninhalte werden nicht „verordnet“ wie in Unternehmen. Für sie und ihren Nutzen muss geworben werden. Dafür sind stabile organisatorische und persönliche Verbindungen zu den verschiedenen Gliederungen eine wichtige Grundlage.

Der Erfolg gibt dem ADFC recht. Der Verband spricht heute seine Zielgruppen deutlich breiter an als vor zehn Jahren. Er wirbt erfolgreich um neue Mitglieder und Unterstützer. Der ADFC, die vielen Aktiven auf Orts-, Kreis-, Landes- und Bundesebene und die hauptamtlichen Profis, dürfen zu Recht stolz auf die Auszeichnung als Verband des Jahres 2020 sein. ■

## AUTOREN

### STEPHAN MELLINGHOFF



ist Geschäftsführer und Partner der B'VM | Beratergruppe für Verbandsmanagement. Er hat langjährige Erfahrung in der Beratung von Verbänden und Unternehmen, unter anderem in Planung, Steuerung, Krisenmanagement und Sanierungsberatung.

→ [stephan.mellinghoff@bvberatung.net](mailto:stephan.mellinghoff@bvberatung.net)  
→ [www.bvberatung.net](http://www.bvberatung.net)

### RAPHAEL KIESSLING



ist Abteilungsleiter des Verbandsreferats der Bundesgeschäftsstelle des ADFC. Der Verbandsexperte managte den Change-Prozess und verantwortet nun auch die Umsetzung der Entwicklungsziele des ADFC.



Fachartikel-Online-Archiv  
jetzt mit der VeeVID-App öffnen

Einfach die VeeVID-App herunterladen und mit Ihrem Smartphone hier scannen.

## Der adfc – Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e.V. ist Sieger in der Kategorie: Reform und Management

**M**it dem Titel „Verband des Jahres“ werden Verbände ausgezeichnet, deren erfolgreiche Arbeit auf einem zukunftsfähigen Konzept, hoher Veränderungsbereitschaft und herausragender Führungsqualität beruhen.

**Titel der Bewerbung:** „Der Change-Prozess des ADFC: Die Rückbesinnung auf Grundlagen als Erfolgsformel für die Entwicklung zu einer lebendigen, einflussreichen und dynamisch wachsenden Interessenvertretung, Mitgliedsorganisation und Bewegung“.

Seit seiner Gründung 1979 freut sich der Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club über stetig wachsende Mitgliederzahlen. Aktuell ist er mit über 200.000 Mitgliedern die größte Vereinigung seiner Art weltweit. Als Organisation ist der ADFC regional stark verwurzelt und wird dort von ehrenamtlichen Aktiven maßgeblich geprägt. In der Öffentlichkeit war der ADFC bis dato vor allem als Stimme der „Radfahrerlobby“ bekannt.

Mit der einsetzenden Verkehrswende nimmt das Thema Radfahren stetig an Fahrt auf. Viele Menschen satteln um. Radfahren entwickelt sich mehr und mehr zum „Movement“. Das bedeutet auch, dass es immer mehr und auch „andere“ Radfahrer auf den Straßen und Radwegen gibt. Die Infrastruktur muss für alle geregelt und verbessert werden.

Damit der ADFC seine wichtige Rolle als Interessenvertreter und zentraler Ansprechpartner für das Thema Radfahren wirkungsvoll erfüllen kann, braucht er seine ganze Organisation gebündelt hinter sich.



### DOCH WIE BEKOMMT MAN DEN GEIST DES NEUEN „MOVEMENTS“ IN DEN VERBAND?

Im Jahr 2015 startete der ADFC einen Verbandsentwicklungsprozess, dem ein Leitbildprozess voranging. Unter externer Leitung wurde gemeinsam mit allen Mitarbeitenden und ehrenamtlich Aktiven eine Vision 2025 entwickelt und verabschiedet. Dafür erwies sich die Rückbesinnung auf die Satzung als ausgesprochen wertvoll.

Sieben gemeinsam erarbeitete Ziele werden seitdem in der gesamten Verbandsorganisation gelebt. So konnte es gelingen, die weitverzweigte Organisation auf gemeinsame Visionen und Ziele einzuschwören. Und damit schafft es der ADFC auch, bis runter in die Regionen wirkungsvolle Kampagnenarbeit für sein Thema zu leisten.

Der Erfolg spricht für sich – der ADFC ist unzweifelhaft der allgemein anerkannte Interessenvertreter für das Thema „Radfahren“.

Was die Jury an dem neuen „Selbstbewusstsein“ des ADFC besonders begeistert, zeigt ein Blick in die sozialen Medien. Denn hier transportiert der ADFC glasklar die Ursprungsidee des Verbandswesens: Willst du etwas für das Thema Radfahren bewegen? Dann werde Teil unserer Gemeinschaft.

Und die Menschen verstehen diese Botschaft. So zählt der ADFC mittlerweile über 188.000 Mitglieder, die sich bis auf Ortsebene für „ihr“ Thema gemeinsam engagieren. ■

#### Weiterführende Informationen:

- [www.adfc.de](http://www.adfc.de)
- [www.dgvm.de](http://www.dgvm.de)