

Positionierung der Nonprofit-Organisation (NPO)

Prof. Dr. Robert Purtschert

(Copyright Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg/CH)

Austauschpartner nehmen eine Organisation selten isoliert wahr. Diese steht meistens in Bezug zu vorhandenen semantischen Strukturen, einer vorhandenen Vor- oder Einstellung, zu einer Konkurrenzorganisation zu einer eigenen Erfahrung.

Diesen Wahrnehmungsprozess bei unseren Austauschpartnern versuchen wir durch die Gestaltung unserer Organisations-Identität zu beeinflussen. Damit soll ein positives Bild (Image) bei unseren Austauschpartnern entstehen.

Ein wesentliches Element in diesem Prozess ist die **Positionierung**. Wir legen fest, aus welchen **Identitätselementen die NPO** bestehen soll. Als was resp. wer will die NPO wahrgenommen werden? Diese Positionierung muss überall und immer vertreten und kommuniziert werden. Bei jeder PR-Aktion, bei jedem Leistungsangebot, bei jedem Spendenaufruf muss die Identität der NPO durchschimmern.

Weshalb die Positionierung und ein CI/COOPI-Programm?

1. Umweltfaktoren

- NPO umweltabhängig
- NPO abstraktes Gebilde
- NPO Legitimationsdefizit
- NPO stehen im Wettbewerb

2. Vertrauen als ökonomischer Wert

- Rationalisierung der Transaktion durch Vertrauen
- Identitäten einer Person sind stark mit Freizeitaktivitäten verknüpft

3. NPO als Dienstleistungsanbieter

- Dienstleistungen werden oft aufgrund von Ersatzkriterien beurteilt
- Dienstleistungen werden subjektiv wahrgenommen
- Das Senderimage ist für die Wahrnehmung von Dienstleistungen

gen zentral

Wir gestalten die Positionierung durch folgende Elemente:

1. Name der Organisation

Der Name ist das wichtigste Erkennungszeichen der Organisation. Im NPO-Bereich werden oft sehr lange Namen eingesetzt, die umständlich in der Verwendung sind. Deshalb wird gerne mit Abkür-

zungen gearbeitet. Doch Abkürzungen sind für die Kommunikation nicht sehr geeignet, denn selten haben NPO's eine genügend starke Kommunikationskraft um die Abkürzung allgemein bekannt zu machen (vgl. IBM).

Viele Verbände beginnen mit der Bezeichnung „Schweizerischer Verband für ...“. Es ist jedoch sinnvoller mit der Mission, dem Anliegen der Organisation zu beginnen.

Beispiel: Schweizer Verband der Raiffeisenbanken

Neu: Raiffeisen Schweiz

Beispiel: Schweizerischer Verband für Waldwirtschaft

Neu: Waldwirtschaft Verband Schweiz

Waldwirtschaft Sektion X

Beispiel: Schweizerischer Hauseigentümergeverband (SHEV)

Neu: Hauseigentümer-Verband Schweiz

Beispiel: Schweizerische Rheumaliga (SRL)

Neu: Rheumaliga Schweiz

Positionierung bisher



Rheumaliga Schweiz
Bewusst bewegt

Schweizerische Rheumaliga (SRL)
Ligue suisse contre le rhumatisme (LSR)
Legg svizzera contro il reumatismo (LSR)



Schweizerische
Rheumaliga

Positionierung neu



Rheumaliga Schweiz
Bewusst bewegt

Rheumaliga Schweiz
Ligue suisse contre le rhumatisme
Legg svizzera contro il reumatismo



Rheumaliga Schweiz
Bewusst bewegt

Neuerdings werden statt umständliche, juristische Bezeichnungen eine Art Markennamen entwickelt:

Beispiel: Verband Schweizerischer Heizungs- und Lüftungsfirmen

Neu: Klima-Suisse

Beispiel: Schweizerischer Wirteverband

Neu: GastroSuisse

Beispiel: Schweizerischer Verband der Vereinigungen Eltern geistig behinderter Kinder

Neu: insieme

2. Verbale Positionierung/Mission Statement

Die **verbale Positionierung** umschreibt das Wesen der Organisation in einigen Sätzen. Bei gewissen Organisationen ist es sinnvoll eine ergänzende Positionierung anzufügen. Diese verbalen Positionierungselemente soll man in allen Dokumenten der Organisation wieder finden.

Im so genannten **Mission Statement** wird versucht die Mission der Organisation in einer Kurzformel wiederzugeben.

Zur Verdeutlichung des Ansatzes folgen hier einige praktische Beispiele:

1) Beispiel Rheumaliga Schweiz

a) Hauptpositionierung

"Die RLS ist die kompetente, erfahrene Anlaufstelle für alle Fragen/Probleme des Bewegungsapparates. Sie richtet sich mit einem qualitativ hochstehenden, flächendeckenden Angebot sowohl an Betroffene als auch an Gesundheitsbewusste. Als unabhängige, private Nonprofit-Organisation reagiert sie unbürokratisch auf die sich ändernden Bedürfnisse ihrer Zielgruppen."

b) Ergänzende Positionierungen

"Darüber hinaus zeichnet sich die RLS aus durch:

- Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Zuverlässigkeit
- Offenheit, Zukunftsorientierung
- Verantwortungsbewusstsein, Seriosität
- wissenschaftliche Fundiertheit."

c) Mission Statement

- Bewusst bewegt
- Notre action - votre mobilité

- Il movimento è salute

d) COOPI-Element

Die Patientenorganisationen drücken in ihrem Erscheinungsbild die Verbundenheit/Mitgliedschaft mit der RLS durch eine konsequent verwendete verbale Ergänzung „Mitglied der Rheumaliga Schweiz“ aus.

2) Beispiel Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW

a) Hauptpositionierung

Der SVW ist der Verband für das genossenschaftliche Bauen und Wohnen

b) Ergänzende Positionierungen

- Der SVW ist Kompetenzzentrum für alle Belange des gemeinnützigen Wohnungsbaues.
- Der SVW vertritt die Interessen der ihm angeschlossenen Mitglieder, Wohnbaugenossenschaften und andere gemeinnützige Wohnbauträger, gegenüber dem Staat, in der Wirtschaft und der Gesellschaft.
- Der SVW entwickelt die Genossenschaftsidee ständig weiter und arbeitet zusammen mit seinen Mitgliedern aktiv und in der ganzen Schweiz an einer ständigen Erhöhung des Anteils gemeinnütziger Wohnbauträger am Gesamtwohnungsbestand.

c) Mission Statement

- Wohnraum zwischen Miete und Eigentum
- Gemeinsam mehr als wohnen

3) Beispiel Wirtschaftskammer Oberösterreich

a) Hauptpositionierung

Wir sind die Interessenvertretung der oberösterreichischen Wirtschaft, die für wirtschaftsgerechte marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen eintritt.

b) Ergänzende Positionierungen

- Wir unterstützen die Mitglieder bei der Bewältigung von Problemen, die durch die unternehmerische Tätigkeit entstehen und nicht im Betrieb gelöst werden können.
- Wir sind mit unserem WIFI **der** Anbieter für berufliche Aus- und Weiterbildung in Oberösterreich.

c) Mission Statement

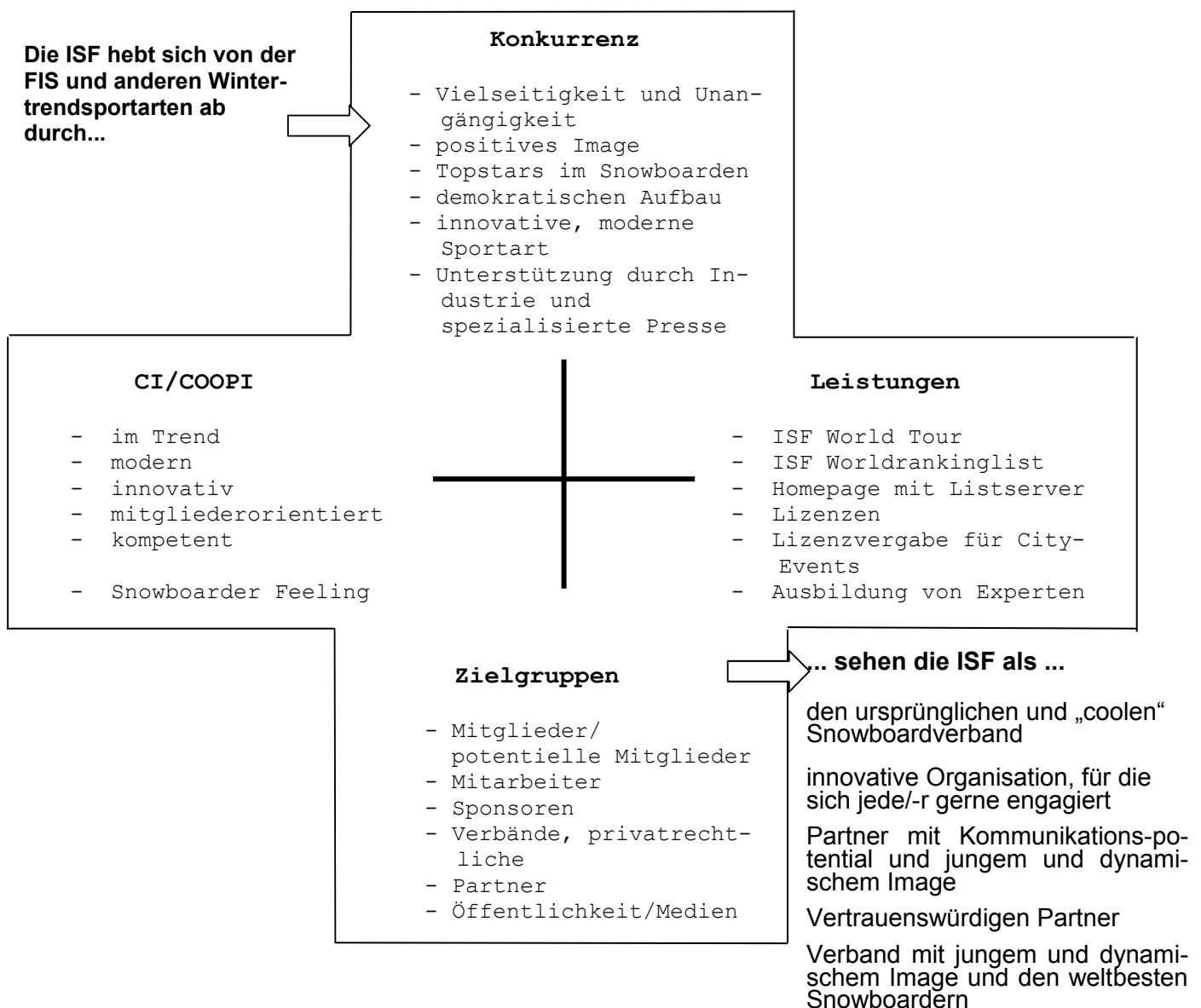
- Wirtschaftskammer Oberösterreich - die Wirtschaftskraft für Oberösterreich

3. Positionierungskreuz

Im Positionierungskreuz wollen wir die Eigenschaften unserer Organisation herausarbeiten in bezug auf:

- ∇ die Konkurrenz, unsere Stärken gegenüber der Konkurrenz
- ∇ das Leistungsprogramm und seine besonderen Stärken
- ∇ unsere Zielgruppen, wie uns die Zielgruppe sehen sollte
- ∇ unsere CI/COOPI, Selbstverständnis der Organisation und der Gruppe

Beispiel: Positionierungskreuz der ISF (C. Brichet)



Beispiel: Positionierungskreuz der CI SVW (Schweiz. Verband für Wohnungswesen)

Konkurrenz

Was unterscheidet uns von Konkurrenten/Partnern ?

- Staat: die private Initiative
- SWE/VLB: Experten für den 3. Weg, konf./polit. neutral, gesamtschweizerische Abdeckung
- Konkurrenzverbände (HEV etc.): Kein Gewinnstreben, soziale Ausrichtung
- MV: Ganzheitliche + proaktive Ausrichtung, Übernahme von Verantwortung für Bereitstellung preisg. Wohnraums

Unser Selbstverständnis

als Verband (Dachverband + Sektionen):

- Wir sind der Verband für genossenschaftliches Bauen + Wohnen im Rahmen des gemeinnützigen Wohnungsbaus
- Die Genossenschafts-idee steht im Zentrum unseres Handelns
- Alle gemeinnützigen WBT sind bei uns Willkommen
- Solidarität heisst für uns: Wir wollen wachsen + den Marktanteil der gemeinn. WBT erhöhen
- Wir sind mitglieder- und dienstleistungs-Orientiert
- Wir arbeiten in der ganzen CH professionell und effektiv
- Dachverband und alle Sektionen arbeiten eng zusammen

Leistungen

Wir sind Experten für:

- NPO-Management
- Finanzierungen
- gezielte Beratungen
- Weiterbildungen

- Wohnbau-/Sozialpolitik
- Interessenvertretung, Vernetzung und Kommunikation
- die Umsetzung der Genossenschafts-idee

Zielgruppen

So möchten wir wahrgenommen werden:

- von (Neu-)Mitgliedern: - als leistungsstarker Verband mit Wachstumspotential
- von der öffentlichen Hand: - als verlässlicher Partner im gn. Wohnbau
- von der Bevölkerung: - als Genossenschaftsverband
- von sozialen Organisationen: - als Kraft im Wohnbauwesen, die die soziale Stabilität fördert
- von unseren Geschäftspartnern - als professionelle NPO und als Auftraggeber, mit denen man gerne kooperiert

4. Umsetzung der Positionierung auf CI/COOPI

Der Begriff "Corporate Identity" (CI) taucht in der europäischen Wirtschaftspresse zu Beginn der 80er Jahre auf. Der **Identitätsbegriff** ist der Psychologie und der Soziologie **entlehnt**. Jeder Mensch entwickelt, ob bewusst oder unbewusst, eine Identität und passt diese im Verlaufe des Lebens immer wieder den neuen Gegebenheiten an.

Unter **Identität einer Persönlichkeit** versteht man die **wahrnehmbaren Merkmale**, die in ihrer Summe diesen Menschen als einmaliges Objekt von anderen unterscheidet. Identität macht fassbar, begreifbar (vgl. Identitätskarte).

Die Sozialpsychologen setzen neben die persönliche Identität die Gruppenidentität als klar unterscheidbares Merkmal in einer Gruppe von Menschen. Unter **Gruppenidentität** versteht man die **Wesensmerkmale einer Gruppe, die mehr oder weniger konstant bleiben**, obwohl die Gruppenmitglieder variieren. Obwohl jedes Mitglied seine persönliche Identität bewahrt, übernimmt es doch auch Teile der Gruppenidentität. Um die Gruppenidentität zu stabilisieren, empfehlen die Sozialpsychologen die Einhaltung einiger Grundprinzipien.

Eine Gruppenidentität entsteht:

1. durch eine gewisse Variationsbreite der **Regeln und Standards**
2. durch Selektivität bei der Aufnahme von neuen Mitgliedern, d.h. wer nicht "passt", bleibt ausgeschlossen
3. durch **Übertragung der eigenen Ideologie** auf die neuen Mitglieder, durch Schulung, Motivation etc.
4. durch **Symbole und Riten**

Auch grössere **soziale Gebilde wie Unternehmungen und Verbände** haben eine persönliche Identität, die sich aus der **sozialen Identität** (Organisation als Sozialgebilde, Grösse, Anzahl Mitarbeiter etc.) und **der Gruppenidentität (Wir-Gefühl) zusammensetzt**. Jede Organisation hat ihre Identität, sei diese nun **bewusst geplant, einheitlich in allen Manifestationen, unverwechselbar oder aber rein zufällig, unklar oder verwechselbar**.

Unter Corporate Identity (CI) verstehen wir die charakteristische Merkmale aufweisende reale Erscheinung einer Organisation, die sich durch die **Gesamtheit aller wahrnehmbaren Manifestationen** dieser Organisation ergibt.

Jede NPO hat neben der Identität der Organisation (CI = Corporate Identity), auch noch eine Mitgliederidentität COOPI (Cooperative Identity). Damit ist das Selbstverständnis, das Wir-Gefühl der Mitglieder-Gemeinschaft gemeint, die sich aus der kollektiven Erfüllung gewisser Mitglie­d­eraufgaben ergibt.

Für karitative NPO ist es wichtig, dass zwischen der Organisation und den Spendern eine Art Wir-Gefühl entsteht, d.h. eine gewisse Identifikation der Spender mit der Organisation. Für den Aufbau einer solchen tragfähigen Spender-/Gönnerbeziehung brauchen wir eine solide Vertrauensbasis. Wir müssen den Spendern positive Identifikationsmöglichkeiten bieten.

Diese beiden **Organisationsidentitäten** sind festzulegen und bilden eine kommunikative Grundlage für alle Marketingmassnahmen (CI-Konzept).

Je nach Situation

- tritt die eine oder andere Identität in den Vordergrund
- sind die beiden Identitäten deckungsgleich
- gestaltet man zielgruppenspezifisch die CI/COOPI

Generell steht für die Leistungen im **Innenbereich** eher die **CI**, für jene im **Outputbereich** die **COOPI** im Vordergrund. Im **Inputbereich** sind **CI** und **COOPI** gleichermaßen wichtig.

Inputbereich	Innenbereich	Outputbereich
Beschaffungs-Marketing Dritte, Umwelt	Marketing in NPO NPO-Mitglied	Leistungsabgabe-Marketing Dritte, Umwelt
CI / COOPI	CI	COOPI

Die CI/COOPI transportieren wir auf drei "Schienen":

- Corporate Design
- Corporate Communications
- Corporate Behavior

Zusammenhang zwischen CI/COOPI und Image

CI = Corporate Identity	COOPI = Cooperative Identity (Kooperationsidentität)
Corporate Design	Cooperative Design
Corporate Communications	Cooperative Communications
Mitarbeiterverhalten	Mitgliederverhalten

schaffen Identität/Image

Corporate/Cooperative Image	
Transaktionspartner/Umwelten	Mitglieder/Mitarbeiter
Glaubwürdigkeit, Vertrauen Akzeptanz, Zuneigung	Integration, Kooperation Wir-Bewusstsein, Motivation

4.1 Corporate Design

Das Corporate Design bezieht sich auf alle gestaltbaren Objekte, vom Briefpapier zur Uniform, Inneneinrichtung, Gebäude usw.

Einige Kriterien zum Bestimmen des Designprofils finden sich auf der Checkliste: Profil CI/COOPI-Design.

4.2 Corporate Communications

Darunter fallen alle kommunikativen Massnahmen der Organisation, wie

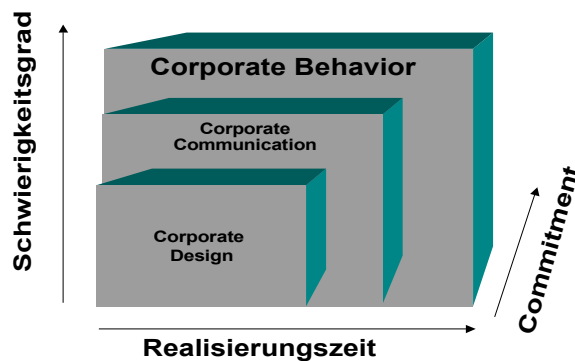
- Produkt- oder Dienstleistungswerbung
- Werbung für die Organisation (z.B. Jahresberichte)
- PR-Massnahmen

Jede kommunikative Massnahme enthält auch eine autokommunikative Komponente, man vermittelt nicht nur eine Botschaft, sondern sagt auch etwas über sich selbst.

Das klassische Kommunikationsmodell ist in diesem Sinne zu ergänzen.

Für die Erfassung der Kommunikationsmassnahmen ist sinnvoll eine Matrix zu erstellen. (vgl. Checkliste: Matrix für die CI/COOPI-Kommunikation).

Schwierigkeitsgrad und Realisierungszeit für CI-Massnahmen



Checkliste: Profil CI/COOPI-Design

Kriterium	-	3	-	2	-	1	+	1	+	2	+	3
wird CI/COOPI symbolisiert							c					
ist Kompetenz der Organisation erkennbar										c		
haben die CD Massnahmen Profil				c								
besteht ein zielgerichteter Zusammenhang		c										
Identifikationsmöglichkeit für Mitglieder				c								
Identifikationsmöglichkeit für Mitarbeiter							c					
Konzernorganisation/regionale Gruppen							c					
Gestaltung: unverwechselbar									c			
autokommunikative Inhalte											c	
passt für alle Medien							c					
praxisgerecht (Logistik)		c										
schwarz/weiss oder farbig					c							
leicht realisierbar					c							
Name der Organisation: Verständlichkeit, Identifizierbarkeit					c							
Zeichen, Symbole, Signete: Gehalt, Manifestation von Wesensmerkmalen				c								
Farben, Haus-Farben, Verbandsfarben				c								
Typographie: unterstützt Messageinterpretation der verbalen Botschaft					c							
Text CI: entspricht dem Sprachstil unserer Identität												
Slogan als Ergänzung zur Graphik										c		
Geschäftsdrucksachen, Einheitlichkeit							c					
Beschilderung					c							
Arbeitskleider etc.											c	
Gebäude, Architektur		c										
Inneneinrichtung					c							
Empfang							c					
Konferenzräume						c						
Arbeitsräume, Bürologik							c					
Sozialräume								c				

4.3 Corporate Behavior (Verhalten)

CB ist die am schwierigsten zu beeinflussende Massnahme, da Verhaltensänderungen nur langsam zu erreichen sind.

CB beinhaltet das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und in ihren Beziehungen zu den Austauschpartnern.

Intern: Das Individual-, Gruppen- und Organisations-Verhalten

Extern: Das Verhalten der Organisation in Bezug auf ihre Austauschpartner

Das interne Verhalten manifestiert sich über kurz oder lang auch im Verhalten gegenüber den Austauschpartnern. Zwei verschiedene "Klimas" ein internes und ein solches gegenüber Kunden/ Klienten, sind nicht wünschbar und auf die Dauer gar nicht aufrecht zu erhalten.

In CI-Konzepten bildet die CB meistens den Engpass. Corporate Design und Corporate Communications können leicht zugekauft werden. CB impliziert in der Regel Verhaltensänderungen und Lernprozesse. Solche kommunikativen Prozesse laufen nicht sprunghaft, sondern langsam ab. CB ist daher schwieriger und nur mit einem höheren persönlichen Einsatz der involvierten Mitarbeiter zu realisieren. Aber CD- und CC-Massnahmen wirken für sich allein schnell "angeklebt", wenn sie nicht durch ein komplementäres CB ergänzt werden.