



Kommunikation für Verbände:  
Mit einer Stimme und einer  
gemeinsamen Botschaft



# Kommunikation für Verbände:

## Klare Positionierung nach außen – überzeugender Service nach innen

Service für die Mitglieder und deutliche Positionierung in der Öffentlichkeit: Das sind zwei der wichtigsten Aufgaben, die sich Verbände 2016 gestellt haben – so das Ergebnis einer Umfrage des Verbändereports. Allein diese Zielsetzung mit der Kombination von externer und interner Kommunikation macht deutlich, wie komplex und anspruchsvoll die Öffentlichkeitsarbeit für Verbände ist. Im Whitepaper „Kommunikation für Verbände“ fasst Kohl PR das Know-how zusammen, das die Agentur in mehr als 30 Jahren Verbandskommunikation gesammelt hat. Vier Leitfragen zeichnen sich dabei für nahezu alle Interessenvertretungen ab:



1. Wie positionieren wir uns angesichts der Heterogenität unserer Mitglieder?
2. Hinter welchen Botschaften können sich alle Mitglieder versammeln?
3. Mit Hilfe welcher Inhalte („Stories“) können wir diese Botschaften in der Öffentlichkeit und in der Politik platzieren?
4. Wie können wir unsere Mitglieder unterstützen, sodass sie von der Arbeit des Verbandes profitieren?

## Im Mittelpunkt steht der Inhalt

Zwar rücken die Kommunikationskanäle auch bei Verbänden heute immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses (Stichwort Digitalisierung und Soziale Medien). Die Leitfragen machen jedoch deutlich, dass vor dem „Wie“ – den Kanälen – zunächst die entscheidende Frage nach dem „Was“ – den Inhalten – beantwortet werden muss. Sie stehen für uns deshalb immer im Zentrum der Verbandskommunikation.



Auf den folgenden Seiten lesen Sie dazu,

- welche Anforderungen eine klare Verbandspositionierung erfüllen sollte,
- wie sich ein Verband als Dienstleister bei seinen Mitgliedern profilieren kann,
- welche Chancen die strategische Öffentlichkeitsarbeit für Verbände birgt,
- warum Verbandskommunikation eine langfristige Strategie benötigt,
- woran es liegt, dass Verbände in der politischen Kommunikation häufig einen Vorteil gegenüber Unternehmen haben und den auch nutzen sollten und
- weshalb Krisenmanagement und Krisenprävention zu den wichtigsten Aufgaben des Verbandsmanagements zählen.

# Die Kommunikationsstrategie – roter Faden und Rahmen der Verbandskommunikation

Verbände verfolgen in der Regel langfristige Ziele, sei es die Mitwirkung am politischen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess, die Erhöhung der Aufmerksamkeit für die Produkte ihrer Mitglieder, die Imageverbesserung für die Branche oder auch die Akquisition neuer Mitglieder. Ein Verband sollte daher sicherstellen, dass alle getroffenen Maßnahmen auf diese langfristigen Ziele einzahlen. Das erfordert Kontinuität und eine strategische Vorgehensweise. Verständigen sich die Verbandsmitglieder auf eine Kommunikationsstrategie, stellen sie langfristig die Weichen zum Erreichen ihrer gemeinsamen Ziele. Damit legen sie den roten Faden und die Basis der Kommunikation fest. Dies ermöglicht dem Verband im Tagesgeschäft eine effiziente Arbeitsweise und Umsetzung im Sinne der Mitglieder ohne ständige neue Abstimmungsprozesse.

Die Grundlage für die Strategieentwicklung bilden folgende Fragen:

- Was ist das übergeordnete Kommunikationsziel?  
Was will der Verband für seine Mitglieder erreichen?
- Wer ist die Zielgruppe der Verbandskommunikation?
- Welche gemeinsamen Botschaften will der Verband platzieren?
- Wie verhält sich das Umfeld zu diesem Ziel? Erleichtert es die Kommunikation oder erschweren die Rahmenbedingungen die Öffentlichkeitsarbeit?
- Wie sollen der Verband, seine Mitglieder oder ihre Produkte und Leistungen bei den Zielgruppen wahrgenommen und in Erinnerung behalten werden?  
**Wie positioniert er sich?**

# Gemeinsame Positionierung als Grundlage der Kommunikation

Die Identifikation einer gemeinsamen Positionierung und der daraus abgeleiteten Botschaften steht im Mittelpunkt der Strategieentwicklung. Erst wenn die Positionierung von allen getragen wird, kann der Verband als Stimme der Mitglieder mit seiner Kommunikation beginnen.

Die Positionierung ist der inhaltliche Nukleus des Verbandes:

- Sie kann in gemeinsamen Werten bestehen, die in besonderem Verantwortungsbewusstsein zum Ausdruck kommen, in gemeinsamen Qualitätsversprechen oder besonderen Kompetenzen, über die alle verfügen.
- Sie kann ein gemeinsames Ziel definieren, für das sich der Verband im Auftrag seiner Mitglieder einsetzt.
- Sie macht beispielsweise deutlich, worin sich die Mitglieder des Verbandes von jenen Konkurrenten unterscheiden, die nicht dazugehören.
- Unverzichtbar ist, dass die Positionierung wahr, verständlich und glaubwürdig ist.

## Bestandteil aller Botschaften für Medien und Politik

In der Öffentlichkeitsarbeit schwingt die Positionierung in allen Botschaften und in der Medienarbeit mit, ganz gleich ob online oder offline. In der politischen Kommunikation, im Lobbying, spielt sie ebenfalls eine wichtige Rolle: Sie macht deutlich, warum der Verband und seine Mitglieder eine wichtige Aufgabe für Wirtschaft, Gesellschaft, Verbraucher etc. wahrnehmen und sich die Adressaten mit ihrem Anliegen auseinandersetzen sollten.

Die Positionierung des Verbandes ist nicht zu verwechseln mit Stellungnahmen zu tagesaktuellen Themen, in denen der Verband „Position bezieht“. Die Positionierung beschreibt vielmehr den immer gleichbleibenden Kern eines Verbandes, der sich auch angesichts aktueller Entwicklungen nicht verändert.

Positionierungen können unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Viele Wirtschaftsverbände positionieren sich mit der Forderung nach freiem Wettbewerb und nach wirtschaftsfreundlichen Rahmenbedingungen. Sie begründen dies damit, dass ihre Branche für die deutsche Volkswirtschaft wichtig ist und der Produktionsstandort Deutschland deshalb nicht gefährdet werden dürfe.
- Andere stellen in der Positionierung die besonders hohen Qualitätsanforderungen an ihre Produkte in den Vordergrund mit dem Ziel, ihre Mitglieder damit im Wettbewerb zu stärken.
- Verbände der Lebensmittelindustrie halten in ihrer Positionierung häufig die Verantwortung ihrer Mitglieder für eine gesunde Ernährung und für eine nachhaltige Produktion fest.
- Verbände mit technischem Schwerpunkt konzentrieren sich auf die Erarbeitung von Regelwerken, denen sich alle Mitglieder verpflichten und die ebenfalls einen Qualitätsausweis darstellen.

## Immer durch die Brille der Zielgruppe

Erfolgreiche Positionierungen haben eines gemeinsam: Sie machen deutlich, welche Bedeutung sie für die Zielgruppe haben. Denn die mit der Positionierung verbundene Botschaft kommt nur an, wenn die Zielgruppe sie auf sich beziehen kann. Dazu ist es unbedingt erforderlich, bei der Erarbeitung den Blickwinkel zu verändern, also durch die Brille der Zielgruppe zu schauen.



Mit der gemeinsamen Botschaft  
müssen sich alle identifizieren!





Für die Öffentlichkeitsarbeit gilt: Alle Mitglieder müssen sich in allen Maßnahmen und Botschaften wiederfinden, damit der Verband mit einer Stimme sprechen kann. Eine klare Positionierung stellt dies sicher. Aus ihr leiten sich alle Botschaften ab, die der Verband für seine Öffentlichkeitsarbeit benötigt und die er dann über die geeigneten Kanäle an seine Zielgruppe kommuniziert. Dazu zählen die Arbeit mit Printmedien ebenso wie die Online- und Social-Media-Kommunikation, die Organisation von Veranstaltungen, die Veröffentlichung von Newslettern oder die Bereitstellung von Bild- und Videomaterial. Auch für die Kommunikationsmaßnahmen gilt das Zielgruppenprinzip: Sie müssen die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe erfüllen und ihnen nützliche und verwertbare Informationen anbieten.

Die Öffentlichkeitsarbeit von Interessenvertretungen hat gegenüber der Unternehmenskommunikation der einzelnen Mitglieder viele Vorteile:

- Die Forderung eines Verbandes verfügt über mehr Gewicht als die eines Einzelunternehmens. Denn hier geht es um die Interessen einer ganzen Branche und nicht um Partikularinteressen.
- Verbände finden in der Regel leichter Multiplikatoren, die ihre Forderungen oder Botschaften mittragen, da es sich dabei nicht um offensichtliche Marketingaktivitäten eines einzelnen Unternehmens handelt.
- Weil sie Themen anbieten, anstatt Produkte zu bewerben, haben Verbände auch meist einen leichteren Zugang zu Medien.

# Sonderfall generische Produktkommunikation

Verbände machen keine PR und kein Marketing für einzelne Produkte oder Leistungen ihrer Mitglieder, sondern sie betreiben ausschließlich markenübergreifende, also generische Produktkommunikation, die allen zugutekommt.

## Abgrenzung durch die Verbands-USP

Voraussetzung dafür ist, dass für alle Produkte oder Leistungen ein gemeinsamer Nenner gefunden wird, auf den sich die Kommunikation konzentrieren kann. Das ist die „Unique Selling Proposition“, die das Angebot der Mitglieder von anderen ähnlichen Angeboten beispielsweise aus dem Ausland unterscheidet.

Die Entwicklung dieser „generischen USP“ ist für die markenübergreifende Produktkommunikation unerlässlich. Sie besteht aus einem deduktiven Prozess – vom Allgemeinen zum Besonderen:

1. Auflistung möglichst vieler Eigenschaften des Mitgliederangebotes.

2. Bündelung der Eigenschaften, die auf mehrere Angebote zutreffen.
3. Prüfung, ob diese Eigenschaften mit allen Angeboten kompatibel sind.
4. Formulierung des Alleinstellungsmerkmals auf Grundlage dieser Eigenschaften.
5. Abstimmung des Alleinstellungsmerkmals im Verband.
6. Vorbereitung auf mögliche Gefahren für die USP, z.B. im Krisenfall, durch kritische Medienberichterstattung oder durch Risiken, die in der Natur des Produkts oder der Leistung liegen.

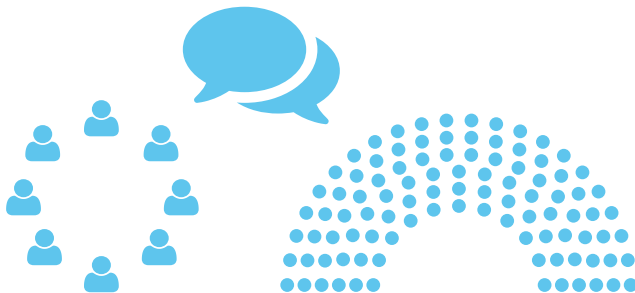
Mit der entsprechenden Strategie und mit interessanten Inhalten versehen, eröffnet diese markenübergreifende Kommunikation große Chancen für die Öffentlichkeitsarbeit. Medien zum Beispiel fällt es leichter, Informationen aufzugreifen, hinter denen keine einzelne Marke steckt, die also nicht unter dem Verdacht der Werbung stehen. Dieses Potenzial ist eine Stärke, die Verbände ihren Mitgliedern bewusst machen müssen, denn davon profitieren alle.

# Politische Kommunikation – Vorteil für Verbände

Mehr als 800 Seiten umfasst das Verbänderegister des Deutschen Bundestages. Und der Sog der Verbände nach Berlin hält an. Kein Wunder, denn Verbände gehören zu den aktivsten Akteuren im Lobbying. Auch große Unternehmen oder Geldinstitute nehmen diese Dienstleistung ihres Verbandes gerne in Anspruch. Denn wie in der Öffentlichkeitsarbeit gilt gegenüber der Politik: Verbände stehen nicht im Verdacht, Partikularinteressen zu vertreten, sondern treten für eine ganze Branche auf, was die Durchschlagskraft und die Glaubwürdigkeit im Vergleich zu einem einzelnen Unternehmen erhöht.

## Blickwinkel der Zielgruppe auch im Lobbying

Allerdings möchten auch Politiker wissen, warum das Anliegen eines Verbandes für sie oder ihre Politik wichtig ist. Deshalb benötigt auch die politische Kommunikation den Perspektivwechsel. Warum sollte mein Anliegen meinen Ansprechpartner interessieren, wie kann er davon profitieren? Diese Fragen sollte jeder beantworten, bevor er seine Lobby-Aktivitäten startet.



# Krisen sind Bewährungsproben für Verbände

Beschädigung der Reputation, Verlust des Mitarbeitervertrauens, Beeinträchtigung der Geschäftsaussichten, Rückzug von Aktionären oder gar Verlust von Aufträgen und Rückgang der Verkaufszahlen: Krisen können für Unternehmen gravierende Folgen haben. Werden einzelne Unternehmen von einer Krise getroffen, sind dem Verband hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit die Hände gebunden, denn er kann nur im Namen aller Mitglieder handeln. Das bedeutet aber nicht Tatenlosigkeit: Verbände können ihre Mitglieder auf den Umgang mit Krisen vorbereiten und sie im Krisenfall individuell beraten.

Aktive Krisenkommunikation des Verbandes ist dann gefragt, wenn eine akute Krisensituation die gesamte Branche betrifft. Aus diesem Grund müssen sich auch Verbände auf Krisenkommunikation und Krisenprävention vorbereiten. Folgende Maßnahmen tragen dazu bei, Krisen früh zu erkennen und auf den Ernstfall vorbereitet zu sein:

- Kontinuierliche Beobachtung der Medien und der politischen Landschaft, um frühzeitig kritische Themen zu erkennen, die Mitglieder zu warnen und zu beraten und selbst rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten.
- Erarbeitung von Q&As, also ehrlicher Antworten auf alle erdenklichen kritischen Fragen, die auch den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden können.
- Vereinbarung von Sprachregelungen für potenziell kritische Themen – auch zur Unterstützung der Mitgliedsunternehmen.
- Vorbereitung von Textbausteinen und Kommunikationsinstrumenten, um schnell und einheitlich agieren zu können – z.B. Mitgliederrundschreiben, Website-Aktualisierung, Pressemitteilung, Stellungnahme, Social-Media-Aktivitäten.
- Einrichtung einer Datenbank mit relevanten Adressen, die in der Krise kontaktiert werden müssen (z.B. Mitglieder, Partnerorganisationen u.ä.).

A central white box contains text. Surrounding the box are six white person icons. Three are at the top, three at the bottom. Each icon is connected to the box by a vertical dotted line. On the left and right sides of the box, there are horizontal dotted lines leading to a single person icon.

## Kontaktmanagement ist Krisenprävention

Wenn die Krise erst einmal eingetreten ist, reicht die Zeit nicht mehr aus, Kontakte zu Journalisten, Politikern oder Wissenschaftlern aufzubauen. Die aber sind wichtig, um sich in der Krise so schnell wie möglich Gehör zu verschaffen. Deshalb sollten Verbände Kontakte bereits im Vorfeld einer möglichen Krise aufbauen.

# Interne Kommunikation – die Mitgliedschaft lohnt sich

Mit der internen Kommunikation macht die Verbandsgeschäftsstelle PR in eigener Sache. Die regelmäßige Information der Mitglieder über die externen Verbandsaktivitäten dient nicht nur dazu, die Mitglieder auf dem Laufenden zu halten. Vielmehr macht sie auch deutlich, warum es sich lohnt, in diesem Verband Mitglied zu sein, die Beiträge zu bezahlen und sich gegebenenfalls sogar zu engagieren.

Die interne Kommunikation ist darüber hinaus die Möglichkeit, Mitglieder über aktuelle Entwicklungen zu unterrichten: Gerichtsurteile, relevante politische Initiativen auf europäischer Ebene und auf Bundesebene, interessante Veröffentlichungen oder Entwicklungen, die für die Branche kritisch werden könnten. Je umfassender und interessanter diese Informationen sind, desto unverzichtbarer wird der Verband für seine Mitglieder.

Interne Kommunikation bedeutet auch Mitgliederservice: nämlich die Unterstützung der Mitglieder bei der Erfüllung ihrer eigenen Aufgaben. Je nützlicher und konkreter diese Angebote sind, desto stärker die Mitgliederbindung. Dazu zählen beispielsweise:

- Microsites zu speziellen Themen, die in die Websites der Mitglieder eingebunden werden können.
- Organisation gemeinsamer Aktionstage inklusive Bereitstellung von Informationsmaterial, das die Mitglieder nutzen können, z.B. Musterpressemitteilung, Bildmaterial und Q&As.
- Handbücher mit Ratschlägen für die Kommunikation der Mitglieder.
- Krisenhandbücher über den Umgang mit dem Ernstfall.
- Krisen- und Medientrainings bzw. entsprechende Workshops und Webinare.
- Broschüren, die die Mitglieder unter eigenem Absender verbreiten können.



## Durch den Nutzen überzeugen und Mitglieder binden

In Zeiten, in denen immer mehr Interessenvertretungen über Mitgliederschwund und finanzielle Probleme klagen, ist es umso entscheidender, dass die Mitglieder erkennen können, wie sie von der Verbandsarbeit und ihren Mitgliedsbeiträgen profitieren können. Wenn es gelingt, diesen Nutzen transparent zu machen, erhöht das die Mitgliederbindung und stärkt damit die gesamte Organisation.



# KOHL PR

SECNewgate

Kohl PR & Partner  
Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH (GPRA)

Schumannstr. 7c · 10117 Berlin  
Tel: +49 30 22 66 79 24 · Fax: +49 30 22 66 79 11

[www.kohl-pr.de](http://www.kohl-pr.de)