

„Ein Verband ist kein Unternehmen.“ Wir kennen diesen Satz als Seufzer von Mitgliedern und als Ausweichmanöver von Verbandsgeschäftsführern. Wir fragten insbesondere zu diesem Thema Christian Köhler, Hauptgeschäftsführer des Markenverbands seit 2010. Denn er kommt aus der Markenindustrie. Wir dachten uns, sein Blick auf die Verbände als Quereinsteiger aus der Branche könnte besonders interessant sein. Wir haben uns nicht getäuscht.

Die Fragen stellte Henning von Vieregge.

# Ein Verband ist kein Unternehmen – oder doch?

Eine Gesprächsreihe mit Experten: Christian Köhler, Markenverband

**VERBÄNDEREPORT:** Sie sind ein Beispiel für jemanden, der aus einem Unternehmen heraus an die Spitze des Verbandes gekommen ist. Andere werden intern berufen oder kamen, wie ihre Vorgänger Horst Prießnitz und Christoph Kannengießler, von anderen Verbänden oder aus der Politik. Gibt es einen Königsweg?

**KÖHLER:** Nein. Weder das eine noch das andere ist besser. Es gibt Situationen, in denen man unterschiedliche Profile braucht. Der Verband wollte jemanden, der die Markenorientierung wieder stärker nach vorne bringt. Und man hat sich offenbar gesagt: Bevor wir jemandem dieses jetzt beibringen, ist es vielleicht leichter, wir bringen jemandem bei, wie man politisches Lobbying betreibt.

**VERBÄNDEREPORT:** Sind Sie politisch angebrütet gewesen?

**KÖHLER:** Ich habe Studentenpolitik in Berlin betrieben, hatte aber nach der Studienzzeit keine Zeit mehr für aktive Beschäftigung damit. Ich bin aber sehr wohl ein politischer Mensch.

**VERBÄNDEREPORT:** Und Sie haben sich die Aufgabe zugetraut.

**KÖHLER:** Ja. Ich fand das Thema sehr spannend: Der Markenverband muss aus einer rein freiwilligen Mitgliedschaft seine Mitgliedsstrukturen, die Beiträge und die Kraft seines Handelns entwickeln. Ich habe über 25 Jahre selbst Marke gemacht

in verschiedenen Unternehmen und Positionen, also ist das etwas, was mir persönlich sehr nah ist.

**VERBÄNDEREPORT:** Wird der Unterschied zwischen einem Unternehmensmanager und einem Verbandsmanager im Allgemeinen überzeichnet oder unterschätzt?

„Regeln, die für  
Markenführung  
gelten, sollten  
auch 1:1 für  
Verbandsarbeit  
gelten.“

**KÖHLER:** Ehrlicherweise führe ich den Verband eher wie ein Unternehmen, weil ich glaube, dass Verbände definitiv Zielorientierung brauchen, Vereinbarungen, Zeitpunkte, bis zu denen bestimmte Pakete abgearbeitet sind. Und ich glaube, dass das notwendig ist, wenn sie erfolgreich sein wollen. Von daher unterscheiden sich Verbandspolitik oder Verbandsmanagement und normales Management in der Industrie nicht so sehr. Ich glaube, der Unterschied liegt sehr stark in der Verantwortung der Frage: Wann ist ein Ziel erreicht?

**VERBÄNDEREPORT:** Den Unterschied zum Unternehmen sehen Sie also weniger in der Zielorientierung als in der Zielerreichung?

**KÖHLER:** Im Unternehmen sind die Ziele über 12, über 36 oder 60 Monate definiert, je nachdem ob Sie Ein-Jahres-Pläne oder strategische Pläne nehmen. Sie sind quantifiziert und eine klare Orientierungsgröße, was die Erwartungshaltung oder die Möglichkeiten betreffen, die das Unternehmen kurz- und mittelfristig in der Entwicklung nehmen kann. In Verbänden, gerade wenn Sie politische Entscheidungsprozesse beeinflussen wollen, müssen Sie damit umgehen lernen, dass Politik generell eher input- als outputgesteuert ist. D. h., in der Politik wird im Wesentlichen über Maßnahmen gesprochen und weniger über das Ergebnis – und die Politik beschließt auch die Maßnahme. Die Politik kann aber das Ergebnis nicht bestimmen, das bestimmt in der Umsetzung der Konsument, der Verbraucher, der Wähler, ein Unternehmen, eine Gesellschaft etc. Genau diese Unterscheidung zwischen Input- versus Output-Orientierung – ein Unternehmen wird immer outputorientiert geführt – ist der dramatischste Unterschied. Und dieser Unterschied hat Auswirkung auf die Frage, wie zielorientiert man in Verbänden arbeiten kann.

**VERBÄNDEREPORT:** Zielorientiert also nur in Grenzen, aber es lässt sich von Unternehmen lernen?

**KÖHLER:** Die meisten Unternehmen haben heute eine klare Mission und die nennen sie auch so. Sie haben auch eine klare Vision, wo sie hinwollen, und sie haben dementsprechend auch klar definierte Ziele und definierte Kernstrategien. Diese Klarheit ist nach meiner Erkenntnis nicht in jedem Fall im ausreichenden Maße bei Verbänden vorhanden. In diesem Verband war es so, dass wir gemeinsam mit dem Vorstand und der Geschäftsstelle dies alles erarbeitet und im Rahmen eines neunmonatigen Prozesses verabschiedet haben und heute eine Orientierung für unser tägliches Handeln besitzen.

**VERBÄNDEREPORT:** Eine Orientierung für tägliches Handeln?

**KÖHLER:** Ich glaube, dass Vision und Mission ein bestimmtes Spielfeld definieren. Jeder CEO setzt seine Schwerpunkte innerhalb des Spielfeldes. Aber das Wichtige ist, dass wir im Markenverband wissen müssen, wofür wir stehen wollen. Und wenn wir sagen, wir sehen unsere Rolle darin, der Botschafter der Marke als Wertelieferant zu sein, dann ist das etwas, wodurch niemand an diesen Elementen, also Botschafter, Marke und Wertelieferant, vorbeikommt.

**VERBÄNDEREPORT:** Aus dieser Positionierung leiten sich dann Zielsetzungen bis zum einzelnen Mitarbeiter im Verband ab. Gehen Sie auch so vor?

**KÖHLER:** Ja. Es gibt daraus abgeleitet auch Zielvereinbarungen für die Jahresziele für die Mitarbeiter außerhalb des administrativen Bereiches, die die Schwerpunkte für das laufende Jahr reflektieren. Die Ziele zeigen, wo aus unserer Sicht die Bereiche sind, wo wir was bewegen wollen, wo wir was erreichen wollen, wo wir Input aufbereiten wollen, wo wir Stellung beziehen wollen, etc.

**VERBÄNDEREPORT:** Sind die auch einkommensrelevant?

**KÖHLER:** Ja. Ich glaube, dass das sehr wichtig ist in dem Zusammenhang.

**VERBÄNDEREPORT:** Müssen Verbände nicht zwei entgegengesetzte Fehler vermeiden, nämlich „Unterpositionierung“ einerseits und der „Überökonomisierung“ andererseits?

**KÖHLER:** Ich glaube, dass man da immer einen gesunden Mittelweg braucht. Es ist keinem damit geholfen, wenn man in Verbänden, analog zu Anwaltskanzleien, jetzt alle fünf Minuten Aktivität eines einzelnen Mitarbeiters dokumentieren will. Ich glaube nicht, dass das zielführend ist. Am Ende ist es immer die Frage: „Wenn wir das Ergebnis haben, wie ist dein Verhalten hinterher anders?“ Und wenn man da keine überzeugende Antwort bekommt, die deutlich macht, „Das wird meine Arbeit verbessern“, dann braucht man diese neue Messgröße nicht. Diese unnützen oder nicht produktiven oder nicht zielführenden Dokumentationen gilt es zu vermeiden.

**VERBÄNDEREPORT:** Gilt das für alle Verbände gleichermaßen?

**KÖHLER:** Das ist sicherlich von Verband zu Verband sehr unterschiedlich. Das hat auch was mit der jeweiligen Komplexität zu tun. Beispiel: Arbeiten Mitarbeiter auf verschiedenen Kompetenzfeldern oder arbeiten sie auf einem; arbeiten sie in verschiedenen Projekten oder wesentlich in einem? Wird zu viel Zeit verwandt zur Erfassung und Verarbeitung von Verbandshandeln, oder wird möglicherweise zu wenig Zeit investiert, um ein bestimmtes Thema intensiver durchzuarbeiten? Grundsätzlich bringt eine höhere Detaillierung nicht automatisch ein besseres Ergebnis.

**VERBÄNDEREPORT:** Positionierung ist im Markenverband nicht gänzlich neu. Es gab Vorläufer und vorbereitende Aktivitäten wie eine Mitgliederumfrage 2009. Wurde das aufgenommen?

**KÖHLER:** Ja. Komplett. Die Mitgliederbefragungen – das waren ja qualitative Interviews – sind komplett in die Analyse der Istsituation eingeflossen. Wir haben noch zusätzliche persönliche Gespräche geführt



**Christian Köhler**

Hauptgeschäftsführer Markenverband

Christian Köhler, 52, ist seit Januar 2010 Hauptgeschäftsführer des Markenverbandes. Damit übernahm erstmals ein Manager mit Marketing- und Vertriebs- erfahrung die Führung des Verbandes. Christian Köhler leitete zuvor ein selbstständiges Beratungsunternehmen und war davor in Geschäftsführungspositionen bei EFFEM, KRAFT FOODS und TCHIBO tätig. Der in Berlin und Chicago ausgebildete Wirtschaftsingenieur, der verschiedene Lehraufträge für Markenführung und Management innehat, ist ein ausgewiesener Markenexperte, der als Insider der Konsumgüterindustrie ausgeprägte praktische Erfahrung und genaue Kenntnis aktueller Marketing- und Vertriebsfragen hat.

und haben das alles gesammelt im Sinne einer klassischen SWOT-Analyse: Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen. Dies alles haben wir einfließen lassen in die Entwicklung der Strategie.

**VERBÄNDEREPORT:** Sie haben einen Kernsatz, an dem Sie sich ausrichten.

**KÖHLER:** Wir haben zwei Kernsätze. Auf der einen Seite „die Stimme der Marken-

## VERBÄNDEREPORT GESPRÄCH

wirtschaft“ als den einen wesentlichen Treiber, auf der anderen Seite den weiteren wesentlichen Treiber, nämlich der „Botschafter der Marke als Wertelieferant“ zu sein. Das eine ist die Vision, das andere die Mission, d. h., das eine ist nach außen, das andere nach innen gerichtet.

Wir haben in der Strategie ganz klar festgelegt, dass wir zwei Standbeine haben: die Interessenvertretung nach außen und den Service für die Mitgliedsunternehmen nach innen. Wir sind der festen Überzeugung, dass wir am Ende damit nicht erfolgreich sein können wenn wir nur eines von zwei Standbeinen trainieren und da Muskeln aufbauen. Ich glaube es ist ein ganz wichtiges Element Klarheit auf dem Spielfeld zu haben.

**VERBÄNDEREPORT:** Wie kann der Verband Plattform für Kommunikation innerhalb der Mitgliedschaft sein unter den überaus wachsamen Augen des Kartellamtes?

**KÖHLER:** Der Markenverband war in Deutschland einer der ersten Verbände, der den Themenkomplex Kommunikation/Verband/Unternehmen/Kartellamt gesehen hat und durch die Entwicklung eines Compliance-Programms gegengesteuert hat. Auch das Kartellamt – und das ist sehr wichtig – akzeptiert, dass Verbände generell eine außerordentlich wichtige Funktion in der Meinungsbildung für die Politik haben und dass die Verbände nur dann zu einer gemeinsamen Position und Meinung kommen können, wenn sie sich über die Themen austauschen können.

**VERBÄNDEREPORT:** Gibt es konkrete Einschränkungen von Seiten des Kartellamtes?

**KÖHLER:** Selbstverständlich, so ist Preisabsprache eindeutig unzulässig, das wird auch nicht besprochen. Aber als Verband haben wir beispielsweise auch in Zukunft Möglichkeiten, Benchmarking zu betreiben. Man muss dabei ein paar Regeln einhalten und dann geht das. Wenn Sie heute einen Unternehmensberater beauftragen und sagen, ich möchte

mein Unternehmen mit anderen in der Branche vergleichen, macht der auch nichts anderes, als dass er Informationen zusammensucht und diese aufbereitet.

**VERBÄNDEREPORT:** Was macht neben Sachverstand einen guten Lobbyisten aus?



**KÖHLER:** Sie müssen eine Geschichte erzählen können. Wenn Sie keine erzählen können, sind Sie nicht wirklich interessant: Und dann haben wir das Problem, dass wir uns bestimmte Dinge so nicht merken. Zudem ist es sehr wichtig, sich

die Frage zu stellen: Wie kann ich eigentlich eine persönliche Betroffenheit im positiven Sinne bei dem Gesprächspartner erreichen? Wie kann ich ihn in eine Situation bringen, wo er versteht, warum das für ein Mitgliedsunternehmen, für die Mehrheit der Unternehmen, für eine bestimmte Branche oder für wen auch immer am Ende ein Problem ist, wenn in die Richtung A oder B entschieden wird? Ich glaube beide Fähigkeiten benötigt man, in Kombination mit einem Angebot zur Unterstützung – schließlich wollen wir ja Lösungsvorschläge anbieten.

**VERBÄNDEREPORT:** Wie wichtig ist es, im Lobbyismus auch über die Bande zu spielen? Damit meine ich über das Publikum, über die Medien. Ist das wichtiger geworden? Manche behaupten, es sei der zentrale Punkt, manche finden das übertrieben.

**KÖHLER:** Da gibt es weder ja noch nein. Ich glaube, es gibt Themen die Sie sehr gut auch über die Medien bespielen können. Bei anderen Themen ist es wichtiger, dass Sie Koalitionen unter Verbänden suchen und mit gemeinsamen Initiativen gehen. Andererseits sind einige Themen, einfach nicht medial. Diese haben keine

Der Markenverband vertritt die Interessen der markenorientierten Wirtschaft in Deutschland. Dem 1903 in Berlin gegründeten Verband gehören knapp 400 Mitglieder an, die für einen Markenumsatz im Konsumgüterbereich von über 300 Mrd. Euro und im Dienstleistungsbereich von ca. 200 Mrd. Euro in Deutschland stehen. Der Markenverband ist damit der größte Verband dieser Art in Europa.

Die Mitgliedsunternehmen stammen u. a. aus den Bereichen Nahrungs- und Genussmittel, pharmazeutische Produkte sowie Telekommunikation. Zu den Mitgliedern zählen Beiersdorf, Hugo Boss, Coca-Cola, Deutsche Bank, Deutsche Post, Falke, Nestlé, Procter & Gamble, Dr. Oetker, Volkswagen und viele andere renommierte Firmen. Die Geschäftsstelle des Verbandes hat ihren Sitz in Berlin.



**MARKENVERBAND**

**Markenverband e.V.**

Unter den Linden 42  
10117 Berlin

### Postanschrift

Postfach 08 06 29

10006 Berlin

Telefon: (030) 20 61 68-0

Telefax: (030) 20 61 68-777

→ [www.markenverband.de](http://www.markenverband.de)

→ [info@markenverband.de](mailto:info@markenverband.de)

hohe Attraktivität – außer für ganz spezielle Fachmagazine. Sie kennen ja auch die klassische Breite: Eine Zeitung für die Lebensmittelbranche hat ein bestimmtes Interesse an spezifischen Themen. Es ist aber sicherlich nicht die breite Masse, die das liest. Was nicht heißt, dass dies ohne Einfluss wäre. Generell muss man immer wieder abwägen, ob ein Thema spannend und interessant für die Medien sein kann.

**VERBÄNDEREPORT:** Wenn Sie einen Preis für Verbraucherjournalismus verleihen, das zeigt, dass Sie durchaus auch sehr ins Publikum gehen.

**KÖHLER:** Gut, Verbraucherschutz geht nie ohne den Verbraucher. Nur mit ihm, und jeder Verbraucher ist mehr oder weniger auch Medienkonsument.

**VERBÄNDEREPORT:** Sie setzen also bei dem Thema Verbraucherpolitik direkt auf die Verbraucher?

**KÖHLER:** Ja. Wir bekommen nur dann eine bessere Verbraucherpolitik, wenn die Politik akzeptiert, dass ein Verbraucher selbst entscheiden muss, dass er mündig sein sollte. Dass er aber auch Verantwortung für seine Entscheidungen trägt und diese nicht genau dann, wenn sie ihm nicht gefällt, möglicherweise an jemand anders abgibt und sagt: Staat, hilf mir mal. Ich glaube, dass der Verbraucher heute wesentlich stärker auf Geschäftsprozesse, auf Unternehmen Einfluss nehmen kann, als er das vor zehn Jahren konnte. Wenn Sie sich die gesamte Diskussion über Social Media ansehen: Früher haben wir gesagt, dass jeder zufriedene Verbraucher mit drei Leuten redet und erzählt, dass er zufrieden war, jeder unzufriedene mit zehn. Heute kommuniziert jeder Unzufriedene über das Internet, über Social Media, Facebook, Twitter mit zig Tausenden. Man hat eine ganz andere Auswirkung von Unzufriedenheit und demzufolge eine wesentlich relevantere Stellung des Verbrauchers, als das noch vor zehn oder 15 Jahren der Fall war.

**VERBÄNDEREPORT:** Ein Thema ist international offenbar sehr schwer zu bewegen: geistiges Eigentum/Markenpiraterie.



**KÖHLER:** Für uns ist dies seit Jahren ein absolutes Schwerpunktthema. Sicherlich ein anstrengendes Thema, aber der Einsatz lohnt sich auch extrem. Wenn Sie sich beispielsweise Online Marktplätze ansehen – diese unterliegen heute weniger Kontrolle, als reale Marktplätze. Wenn ich hier in der Friedrichstraße in Berlin Händlern die Chance gebe, Ware zu verkaufen, sind die Verantwortlichkeiten geklärt. Würde hier Kunden gefälschte Ware verkauft, gäbe es eindeutige Ansprechpartner. Sehen Sie sich die Marktplätze im Internet an, dann trifft das nur bedingt zu. Hier bedarf es neuer gesetzlicher Grundlagen für die Verantwortung von Internetverkaufsplattformen, die häufig Profiteure dieser kriminellen Handlungen sind.

**VERBÄNDEREPORT:** Produkt- und Markenpiraterie findet ja nicht nur im Internet statt. Was sind Ihre Hauptforderungen?

**KÖHLER:** Was den Außengrenzschutz der Europäischen Union angeht, muss man sicherstellen, dass illegal hergestellte Güter frühzeitig und entschlossen aus dem Verkehr gezogen werden. Denn wenn gefälschte Waren erst einmal in der EU sind, lassen sie sich legal per Post zustellen, nachdem sie über diverse Internetverkaufsplattformen erworben wurden. Da es so gut wie keine nennenswerten Strafen gibt, die ein Krimineller befürchten muss, sind im Bereich der Produkt- und Markenpiraterie zunehmend professionelle, kriminelle Organisationen tätig. Ziel muss

bleiben, dass in Zukunft weitere Staaten das in der EU herrschende Schutzniveau für geistiges Eigentum bei sich einführen und umsetzen. Um diejenigen auch belangen zu können, die kriminelle Delikte im Rahmen der Produkt- und Markenpiraterie begehen, muss das Strafrecht auf nationaler Ebene verschärft werden und auf europäischer Ebene harmonisiert werden.

**VERBÄNDEREPORT:** Zusammenfassend: Verband als Marke, was ist der Ratschlag an Kollegen?

**KÖHLER:** Eine Marke lebt dadurch, dass sie bestimmte Elemente der Wiedererkennbarkeit hat, Konsistenz und Ernsthaftigkeit in den Aussagen vermittelt. Konsequente Markenführung bedeutet, nicht von A auf B zu springen und wieder zurück. Ebenso bedeutet Markenführung das Wissen um die gewählte Tonalität und die gewünschte Wahrnehmung. Ich glaube, dass diese Elemente helfen, Orientierung zu finden, ob Maßnahmen, die vorgeschlagen und entwickelt werden, der weiteren Stärkung als Marke dienen oder ob sie möglicherweise kontraproduktiv sind. Das gilt generell für Markenführung. Regeln, die für Markenführung gelten, sollten 1:1 auch für Verbandsarbeit gelten. ■

## ■ WEITERE INFOS

→ Christian Köhler

[www.markenverband.de](http://www.markenverband.de)

→ Dr. Henning von Vieregge

[www.vonvieregge.de](http://www.vonvieregge.de)