

Nonprofit Management

Helmig / Boenigk

2., komplett überarbeitete Auflage 2020

ISBN 978-3-8006-5179-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Markenbekanntheit wurden den Befragten eine Liste von über 100 Nonprofit-Namen sowie die zugehörigen Logos mit der Frage vorgelegt, diejenigen zu benennen, die die Person kennt. Im Ergebnis ist interessant zu sehen, dass die sogenannten Medienmarken, wie die Aktion Mensch der Bild Zeitung, sehr hohe Bekanntheitsgrade aufweisen.



Abbildung 5-5: Bekanntheit von Nonprofit-Organisationen in Deutschland (Boenigk/Becker 2015, 2016)

Markenpersönlichkeit

Damit die eingangs beschriebenen positiven Effekte einer Nonprofit-Marke genutzt werden können, ist der Aufbau einer starken Markenpersönlichkeit notwendig. Unter einer Markenpersönlichkeit versteht man sämtliche menschliche Eigenschaften, die dem Charakter einer Organisation von ihren Kunden zugeschrieben werden können (de Chernatonyi/Mello 1995; Díaz/Beerli/Martín 2002). Während gewinnorientierte Unternehmen relativ leicht eine individuelle Markenpersönlichkeit kreieren können, stellt dies für Nonprofit-Organisationen eine besondere Herausforderung dar (Voeth/Herbst 2008). Jüngste Forschungsergebnisse zeigen, dass Nonprofit-Organisationen bereits auf Grund ihres Status als Nonprofit-Organisation viele Persönlichkeitsmerkmale miteinander teilen. So dienen Eigenschaften wie fair, ehrlich, ethisch und vertrauenswürdig nicht zur Unterscheidung zwischen Nonprofit-Organisationen, da ihnen diese von Kunden allgemein zugeschrieben werden. Um die angesprochene Differenzierung zu ermöglichen ist es deshalb wichtig, dass sich das Markenmanagement einer Nonprofit-Organisation nicht nur auf die automatisch zugeschriebenen

Eigenschaften verlässt, sondern vielmehr bestrebt ist eine einzigartige Persönlichkeit herauszuarbeiten, da nur eine einzigartige Markenpersönlichkeit zu einer höheren Spendenbereitschaft und/oder Loyalität führen kann (Sargeant/Ford/Hudson 2008, Sargeant/Hudson/West 2008). Hierbei sind die folgenden Punkte von Bedeutung:

- emotionale Stimulierung (welche Persönlichkeitsmerkmale sorgen für emotionale Reaktionen?),
- bewusste Artikulation (wie tritt die Nonprofit-Organisation in den Medien auf? Welchen Tonfall hat sie dabei?),
- konsistente Dienstleistungsphilosophie (welchen Stil verfolgt die Nonprofit-Organisation bei der Leistungserbringung? Wie geht die Nonprofit-Organisation mit Kunden um?),
- Traditionsverbundenheit (mit welcher Tradition oder Jahreszeit ist die Marke verknüpft?).

Markenstrategien

Die zentrale Fragestellung bei der Auswahl einer markenstrategischen Option ist, ob eine (Einzelmarkenstrategie) oder mehrere Leistungen unter einer gemeinsamen Marke zusammengefasst werden sollen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, existieren im Nonprofit-Sektor zahlreiche Dachorganisation, weshalb die meisten Nonprofit-Organisationen ihre angebotenen Leistungen unter einer sogenannten Dachmarke gruppieren (beispielsweise Greenpeace). Des Weiteren finden die Markentransferstrategie und das Co-Branding innerhalb des Nonprofit-Sektors immer mehr Anwendung. Bei der Markentransferstrategie wird die parallele Führung von mindestens zwei Marken in derselben Leistungs- oder Produktgruppe angestrebt, um so die Marktdurchdringung und -absicherung zu verbessern und Leistungsempfänger verstärkt an die Nonprofit-Organisation zu binden (Bruhn 2011). Beispielsweise bietet der WWF einen Jugendclub für junge Mitglieder an (Panda Club). Unter Co-Branding versteht man das Zusammenführen von zwei eigenständigen Marken, um

Dachmarkenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sämtliche Leistungen und Produkte einer NPO werden unter einem Markennamen zusammengefasst ▪ Wird häufig gezielt gewählt, um das bereits aufgebaute Vertrauenspotenzial auch für neue Leistungen zu nutzen ▪ Beispiele: Rotes Kreuz, UNICEF, World Wildlife Fund
Markenfamilienstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mehrere verwandte Leistungen oder Produkte werden unter einer Marke zusammengefasst ▪ Alle Leistungen und Produkte profitieren vom aufgebauten Markenimage ▪ Beispiele: Misereor mit seinen unterschiedlichen Leistungen als Bestandteil des karitativen Hilfswerks der katholischen Kirche oder die Diakonie mit ihren unterschiedlichen Leistungen als Bestandteil der evangelischen Kirche
Einzelmarkenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche Leistungen und Produkte werden jeweils unter eigenständigen Markennamen angeboten, wobei die NPO als Leistungsersteller nicht in Erscheinung tritt ▪ Wird vor allem bei stark heterogenen Leistungen und Produkten angewandt ▪ Beispiele: Städtelsches Kunstinstitut, Pinakotheken

Tabelle 5-2: Markenstrategien für Nonprofit-Organisationen

ein neues Produkt oder eine neue Leistung zu kreieren (Helmig/Huber/Leeflang 2008). Ein Beispiel hierfür ist der Zusammenschluss von Deutsche Bank und der Guggenheim Stiftung zum Deutschen Guggenheim Museum in Berlin.

Abschließend soll nicht unerwähnt bleiben, dass es durchaus auch Stimmen gibt, die sich kritisch gegenüber der Notwendigkeit des Markenmanagement für Nonprofit-Organisationen äußern. Sowohl unter Praktikern als auch unter Wissenschaftlern wird Markenmanagement durch Nonprofit-Organisationen teilweise als zu kommerziell, ja sogar unmoralisch angesehen (Ritchie/Swami/Weinberg 1999). Ein Hauptargument lautet, dass es schwer zu rechtfertigen sei, warum Spendengelder für das Markenmanagement aufgewendet werden, anstatt direkt der Missionserfüllung zugute zu kommen. Spruill (2001) argumentiert, dass Nonprofit-Marken Barrieren aufbauen, die andere Nonprofit-Organisationen davon abhalten eine Zusammenarbeit, beispielsweise im Fundraising, einzugehen. Nonprofit-Marken führen ferner zu einem „ungesunden Wettbewerb“ (Spruill 2001, S. 45.), da sie alle Nonprofit-Organisationen zum Markenmanagement zwingen und keine der Aktivitäten den direkten Kunden hilft. In Teilbereichen, z. B. im Blutspendemarketing, wird ein differenziertes Marketing teilweise auch bewusst nicht umgesetzt (Sundermann/Boenigk/Willems 2017).

5.3 Operative Aspekte des Nonprofit-Marketing

5.3.1 Instrumentelle Dimension: Nonprofit-Marketingmaßnahmen

Wie bereits zu Beginn des Kapitels erläutert beinhaltet Nonprofit-Marketing die instrumentelle Dimension, die Führungsdimension und die Beziehungsdimension. Die drei Dimensionen und ihre Instrumente werden in Abbildung 5-6 illustriert. In der Folge wird auf die operativen Aspekte des Nonprofit-Marketing eingegangen, zunächst in der instrumentellen Dimension und anschließend in der Beziehungsdimension (vgl. Kapitel 5.3.2). Auf die Führungsdimension wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, da die relevanten Aspekte bereits im Kapitel zu Personalmanagement ausführlich behandelt wurden. Das Marketing von Nonprofit-Organisationen kann in allen drei Dimensionen durch Online-Aktivitäten unterstützt werden. Dieses sogenannte Online-Marketing gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung (Wymer/Grau 2011; Panic/Hudders/Cauberghé 2016). Die instrumentelle Dimension des Nonprofit-Marketing befasst sich mit der Konzeption und Durchführung von marktbezogenen Maßnahmen der Nonprofit-Organisation in Richtung ihrer Anspruchsgruppen (Wymer/Gomes/Knowles 2006; Sargeant 2009; Gainer 2010). Zu den diesbezüglich einsetzbaren Nonprofit-Marketingmaßnahmen gehören neben der Analyse (Marktforschung), die aus sachlogischen Gründen bereits weiter oben diskutiert wurde, der Leistungsangebotsmix, der Kommunikationsmix, der Tarif- und Entgeltmix, der Spendenmix, die Erreichbarkeit und die Kanäle sowie das Lobbying (vgl. Abb. 5-6).

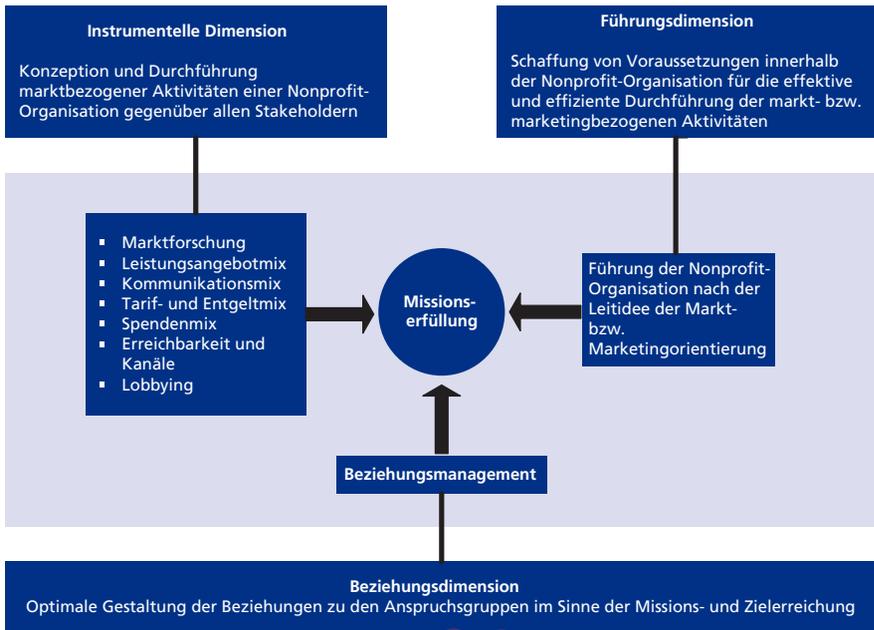


Abbildung 5-6: Die drei Dimensionen des Marketing im Nonprofit-Kontext

Leistungsangebotsmix

Die Zusammensetzung der verschiedenen Leistungen, die von einer Nonprofit-Organisation angeboten werden, wird als Leistungsangebotsmix bezeichnet. In der Literatur findet man auch die Begrifflichkeiten „Produkt-/Dienstleistungsmix, Leistungsbündel“ (Purtschert 2005; Lichtsteiner/Purtschert 2014) oder „Leistungspolitik“ (Bruhn 2011). Das Leistungsangebot einer Organisation setzt sich zusammen aus Kern- und Zusatzleistungen. Bei der Kernleistung handelt es sich um die missionsgetriebene Grundleistung. Teilweise wird sie für den Leistungsempfänger selbst unentgeltlich angeboten, wie z. B. im Falle eines Drogenvereins (Helmig/Spraul/Michalski 2008; Helmig/Michalski/Spraul 2009). Die Kernleistung determiniert typischerweise den einzigartigen Leistungsnutzen für den Kunden und kann damit einen komparativen Wettbewerbsvorteil begründen (vgl. hierzu Kapitel 5.2.1). Zusatzleistungen tragen hingegen nicht zwingend zur Missionserfüllung bei, können für den Kunden aber einen Zusatznutzen stiften (Liu/Eng/Sekhon 2014).

Zum Leistungsangebotsmix gehören Entscheidungen bzw. Umsetzungsmaßnahmen in den folgenden drei Bereichen:

1. Entwicklung von Leistungen (Leistungsinnovation),
2. Veränderung der angebotenen Leistungen (Leistungsvariation) und
3. Eliminierung von Produkten und Dienstleistungen (Leistungselimination)

Im Rahmen des leistungspolitischen Instruments der Innovation geht es um die Neuentwicklung von Angeboten (Choi 2014). Dies kann im Bereich der

Kernleistungen erfolgen; der Fokus liegt jedoch im Zusatzleistungsbereich. Innovationen können die Nonprofit-Organisation, den Markt oder beides betreffen. Ein Beispiel für institutionalisiertes Innovationsmanagement bietet das World Vision Institut (<http://www.worldvision-institut.de/>), das im Namen der Hilfsorganisation World Vision Forschung betreibt. Während in Drittleistungs-Nonprofit-Organisationen (z. B. Kulturanbieter wie Museen, Theater, Krankenhäuser, karitative Organisationen/soziale Dienstleister) regelmäßig Leistungsinnovationen zu beobachten sind, spielt das Innovationsmanagement in Eigenleistungs-Nonprofit-Organisationen keine bedeutsame Rolle. Hier wird häufig sogar ganz auf Leistungsinnovationen verzichtet und nicht selten herrscht eine innovationsfeindliche Organisationskultur, zumal in vielerlei Nonprofit-Organisationen aufgrund der Missionsgebundenheit das Leistungsspektrum eng definiert ist und wenig Gestaltungsspielraum existiert (*Bruhn* 2011).

Im Rahmen der Veränderung des Leistungsangebots (Leistungsvariation) wird mindestens eine Leistungseigenschaft modifiziert. Dies geschieht entweder durch die exaktere Ausrichtung an den Kundenwünschen (z. B. Aufnahme bestimmter Stücke in das Repertoire eines Orchesters) oder durch die Reaktion auf Marktgegebenheiten (z. B. Anpassung von Mitgliedsbeiträgen aufgrund von Konkurrenzsituationen). Dabei steht typischerweise die Modifikation im Sinne der Schaffung des Angebots von Zusatzleistungen im Vordergrund, weil die Kernleistung in der Regel kaum variiert werden kann. So können bei einem Konsumgut beispielsweise leicht die Produkteigenschaften gemäß den Kundenwünschen verändert werden (z. B. der Geschmack eines Schokoriegels), während dies aufgrund der häufig normativ aufgeladenen Mission einer Nonprofit-Organisation (z. B. Bekämpfung der Kinderarmut in der Dritten Welt) ungleich schwieriger ist. Ein erhöhtes Augenmerk auf die Variation des Leistungsspektrums durch Zusatzleistungen (z. B. in einem Sportverein entweder besonders Breitensportorientierte oder besonders Leistungssportorientierte Zusatzangebote) spielt gerade im Nonprofit-Bereich eine wichtige Rolle, weil durch die missionsgebundene Festlegung der Kernleistung (z. B. in einem Sportverein das Angebot, sich sportlich zu betätigen) eine Differenzierung vom Wettbewerb nur schwerlich möglich ist. Zur Veränderung des Leistungsangebots gehört auch die Veränderung symbolischer Eigenschaften, die einen psychologischen Zusatznutzen stiften können (*Hankinson* 2001; *Stride* 2006). Diese Modifikation steht in enger Beziehung mit dem Kommunikationsmix und betrifft auch das Markenmanagement einer Nonprofit-Organisation.

Die Leistungselimination schließlich beschäftigt sich damit, Teile des Leistungsspektrums abzubauen. Trotz vielfältiger Barrieren von Eliminierungsentscheidungen (vgl. hierzu *Bruhn* 2011) erhält der Abbau des Leistungsportfolios oder zumindest von Teilen davon mittlerweile zunehmende Bedeutung. So sind beispielsweise viele Landeskirchen in Deutschland finanziell aufgrund des starken Rückgangs der Anzahl der Kirchenmitglieder nicht mehr in der Lage, die traditionell angebotenen Leistungen in ihrer gesamten Breite (z. B. Trägerschaft eigener Schulen, Fachhochschulen, Krankenhäuser, sozialer Dienste etc.) auch zukünftig anzubieten (*Tscheulin/Dietrich* 2001; vgl. hierzu ferner den unten stehenden Minicase).

Minicase: Betriebswirt saniert Kirche

Die evangelische Pfalzkirche und die BWL-Fakultät der Universität Mannheim haben auf den ersten Blick nicht viel gemeinsam: Beides sind jedoch eng verknüpfte Arbeitsfelder von Prof. Dr. Bernd Helmig.

Der Inhaber des Lehrstuhls für Non-Profit Management ist derzeit maßgeblich an einem Sanierungsvorhaben der evangelischen Kirche im Nachbarbundesland beteiligt. Der gläubige Christ ist erster Stellvertreter in die Landessynode Pfalz, dem obersten Entscheidungsorgan einer Evangelischen Landeskirche.

Die evangelische Pfalzkirche hat mit großen Problemen zu kämpfen. Die Mitgliederzahlen gehen zurück und damit auch das freiwillige Engagement. Dies führt zu großen finanziellen Engpässen. Innerhalb des von der Landessynode bestellten „Arbeitskreis Zukunft“ hilft Prof. Helmig dabei, mittels einer Portfolio-Analyse festzustellen, welches die Kernbereiche der Kirche sind und wo Einsparungen vorgenommen werden können. „Ich möchte herausfinden, was die richtige Organisationsstruktur für die Kirche ist“, erklärt Helmig. Die Kirche ist stark auf freiwilliges Engagement und Spendengelder angewiesen. „Der Umgang mit dem Vertrauensgut Spendengelder ist es, was mich an diesem Projekt besonders interessiert.“ Sein Engagement ist komplett ehrenamtlich. Im Durchschnitt war er im vergangenen Jahr etwa zwei Tage pro Monat mit dem Vorhaben beschäftigt.

„Das Non-Profit-Management hat eine wichtige gesellschaftliche Bedeutung“, sagt er über seinen Fachbereich. Das Besondere an der Zusammenarbeit mit der Kirche liegt für ihn im Spannungsfeld zwischen theologisch-normativer Perspektive, den Erwartungen der Kirchenmitglieder und den engen finanziellen Rahmenbedingungen. „Ich finde es sehr interessant, die zukünftigen kirchlichen Handlungsfelder mitzugestalten.“

Quelle: o. V. (2012): Betriebswirt saniert Kirche, in: Mannheimer Morgen vom 21.03.2012 (www.morgenweb.de)

Kommunikationsmix

Der Kommunikationsmix stellt nach herrschender Meinung eines der elementaren Gestaltungselemente des Marketingmix für Nonprofit-Organisationen dar (Souder 2016). Dabei geht es inhaltlich um folgende Kommunikationsziele:

- Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Nonprofit-Organisation und ihres Leistungsangebotes,
- Imagebildung und Markenaufbau sowie Markenpflege,
- Veränderungen von Einstellungen und Werthaltungen (v. a. im Sozialmarketing),
- Auslösung von Handlungen (z. B. Wahl des Leistungsangebotes, Tätigen einer Spende).

Typischerweise stehen Nonprofit-Organisationen drei verschiedene Ansatzpunkte zur Verfügung, um die oben genannten Kommunikationsziele zu erreichen: die institutionelle Kommunikation, die Marketingkommunikation und die Dialogkommunikation. Die institutionelle Kommunikation (teilweise auch als Unternehmenskommunikation bezeichnet) prägt das Erscheinungsbild sowie das Image der Organisation in der Öffentlichkeit (Radtke 1998; Salzman 1998). In diesen Bereich gehören neben den klassischen Imagekampagnen in der Mediawerbung auch Events (Inoue 2016) sowie insbesondere die Presse-

und Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) (Jacobs/Glass 2002; Greenberg/Walters 2004; Helmig/Spraul/Tremp 2011).

Der zweite Ansatz zur Erreichung der Kommunikationsziele ist die Marketingkommunikation, die auch im Rahmen der Erreichbarkeit und den genutzten Kanälen bei akquisitorischen Aufgaben eine Rolle spielt. Marketingkommunikation kann sich dabei entweder auf die gesamte Nonprofit-Organisation und/oder auf einzelne Projekte beziehen. Hier werden Informationsmaterialien (beispielsweise Broschüren) eingesetzt, die den spezifischen Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen Rechnung tragen (Diamond/Gooding-Williams 2002; Peattie 2003). Daneben gewinnen Online-Aktivitäten immer mehr an Bedeutung, da mit ihrer Hilfe relativ kostengünstig und mit geringem Aufwand viele Personen erreicht werden können. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Ressourcenknappheit von Nonprofit-Organisationen relevant. Das Online-Marketing soll die klassischen Instrumente der Marketingkommunikation wie Events oder Informationsmaterialien nicht ersetzen, sondern diese ergänzen und das Marketing somit effektiver machen (Wymer/Grau 2011).

Besonders anspruchsvoll ist die Marketingkommunikation im Kontext der Akquisition von Vermächtnissen, dem sogenannten Legate-Marketing (Purtschert/Beccarelli/Notter 2006), im Englischen als „Bequests“, „Legacies“ oder „Planned Giving“ bezeichnet (Brown 2004; Sargeant/ Wymer/Hilton 2006), weil hierbei die direkte Konfrontation mit dem Tod des Spenders als zukünftiger Erblasser vonnöten ist. Abbildung 5-7 zeigt ein Beispiel für Legate-Marketing in Form eines Testamentsratgebers der Caritas International. Das Legate-Marketing beinhaltet die Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen zur Mittelbeschaffung aus Legaten (Purtschert/Beccarelli/Notter 2006). Voraussetzung für die Legatsuche ist der Aufbau und die Pflege langfristiger Beziehungen. Das Legate-Marketing ist von allen Nonprofit-Organisationen



Abbildung 5-7: Marketingkommunikation am Beispiel eines Testamentsratgebers von Caritas International (Legate-Marketing)

anwendbar, unabhängig von Größe oder vorhanden Mitteln der Organisation, und ist teilweise sogar deren Entstehungsgrund.

Die Dialogkommunikation, deren Bedeutung stetig wächst, stellt den dritten Ansatz zur Erreichung der Kommunikationsziele von Nonprofit-Organisationen dar. Dabei geht es darum, die Stakeholder nicht nur zu informieren, sondern mit ihnen in einen Dialog zu treten. Klassische Instrumente, die dabei zum Einsatz kommen, sind die direkte Kommunikation zwischen der Organisation und den Anspruchsgruppen in persönlich-mündlicher/-fernmündlicher, schriftlicher (z. B. Werbe-/Spendenbrief) oder elektronischer (E-Mail) Form.

Daneben nimmt im Bereich der Dialogkommunikation die Rolle von Social Media immer weiter zu. Dazu zählen soziale Netzwerke wie Facebook oder Google+, Multimedia-Anwendungen wie YouTube oder Instagram, Weblogs, Microblogging-Anwendungen wie Twitter und Wikis wie beispielsweise Wikipedia. Somit nehmen Social Media einen neuen Platz zwischen massenmedialer und interpersonaler Kommunikation ein (*Schmidt 2013*). Die Nutzung von Social Media eröffnet Nonprofit-Organisationen die Möglichkeit, auf eine sowohl zeitlich auch als räumlich flexible Art und Weise mit ihren Anspruchsgruppen zu kommunizieren. Empirische Untersuchungen geben Aufschluss darüber, dass Nonprofit-Organisationen dieses Potenzial noch nicht ausschöpfen (*Zorn/Grant/Henderson 2013*), sondern Social Media hauptsächlich zur Verbreitung von Informationen nutzen. Analysen der Online-Aktivitäten von Nonprofit-Organisationen bei Facebook (*Bortree/Seltzer 2009; Maxwell/Carboni 2016*), YouTube (*Waters/Jones 2011*) und Twitter (*Waters/Jamal 2011; Auger 2014; Guo/Saxton 2014; Svensson/Mahoney/Hambrick 2015; Anagnostopoulos et al. 2017*) zeigen, dass die Organisationen Social Media bislang überwiegend zur Information und einseitigen Kommunikation nutzen und nicht, um mit den Nutzern in einen wechselseitigen Dialog zu treten. Dennoch lassen sich erste positive Veränderungen erkennen: Die Analyse der Twitter-Aktivitäten der 100 größten Nonprofit-Organisationen in den USA bestätigt einerseits, dass ein Großteil der Tweets (58,6 %) einen informativen Charakter aufweist. Allerdings kann andererseits beobachtet werden, dass die Organisationen durch den Einsatz von Twitter besser mit ihren Stakeholdern in einen Dialog treten und zu gemeinschaftsbildenden Aktivitäten beitragen können als mit klassischen Webseiten (*Lovejoy/Saxton 2012*).

Tarif- und Entgeltmix

In anderen einschlägigen Lehrbüchern wird dieser Teil des operativen Marketinginstrumentariums als Preis- und Gebührenpolitik (*Bruhn 2011*) bzw. Preis- und Finanzierungsmix (*Purtschert 2005*) bezeichnet. Da Nonprofit-Organisationen jedoch häufig nicht auf Märkten im klassischen Sinne mit starker Konkurrenzsituation agieren (vgl. Kapitel 5.1), wird der Begriff Preis generell eher selten und auch in diesem Lehrbuch nicht primär verwendet. Innerhalb des Tarif- und Entgeltmix wird determiniert, zu welchen Konditionen die Leistungen einer Nonprofit-Organisation an Leistungsempfänger abgegeben werden (*Scheuch 2007, S. 270 f.*). Dabei spielt häufig die Differenzierung des Entgelts, z. B. nach Personen (gestaffelte Mitgliederbeiträge nach Status Kind, Ju-