



Fernstudium 

STUDIENBRIEF MKNo410

Marketing für Non-Profit-Organisationen

Autor

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf außerhalb der im Urheberrecht geregelten Erlaubnisse in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Universität Kaiserslautern, Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Kaiserslautern 2010 (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage).

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Glossar	V
Kurzinfo zum Autor	VIII
Literaturverzeichnis	IX
Vorwort	XXV
1 Grundlagen des Non-Profit-Marketings	1
1.1 Grundlagen und Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen	1
1.2 Merkmale, Definition und Typen von Non-Profit-Leistungen	4
1.3 Definition, Bedeutung und Legitimation eines Non-Profit-Marketings	8
1.4 Marketing als Grundvoraussetzung für die Aufgabenerfüllung von Non-Profit-Organisationen	10
1.5 Non-Profit-Marketing als integrativer Managementansatz	18
2 Marktforschung und Situationsanalyse als Informationsgrundlage für ein Non-Profit-Marketing	23
2.1 Grundlagen der Marktforschung für Non-Profit-Organisationen	23
2.1.1 Untersuchungsbereiche, Funktionen und Entscheidungsträger und -prozesse der Marktforschung	24
2.1.2 Typen und Methoden der Marktforschung	28
2.2 Interne und externe Situationsanalyse für Non-Profit-Organisationen	29
2.2.1 Analyse der Marktsituation	29
2.2.2 Analyse der relevanten Marktteilnehmer	33
2.2.3 Analyse des Marktumfeldes	37
3 Strategische Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen	41
3.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen	41
3.2 Entscheidungen der strategischen Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen	51

4	Strategische Marketingplanung für Non-Profit-Organisationen	59
4.1	Grundlagen der strategischen Marketingplanung für Non-Profit-Organisationen	59
4.2	Geschäftsfeldstrategien	60
4.3	Marktteilnehmerstrategien	63
4.4	Marketinginstrumentalstrategien	69
5	Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisationen	73
5.1	Grundlagen und Konzept eines Qualitätsmanagements für Non-Profit-Organisationen	73
5.2	Analyse und Messung der Qualität von Non-Profit-Leistungen	76
5.3	Planung und Umsetzung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen	88
5.4	Steuerung des Qualitätsmanagements für Non-Profit-Leistungen	93
6	Ressourcen-, Absatz- und Kommunikationspolitik für Non-Profit-Organisationen	97
6.1	Elemente des Marketingmix von Non-Profit-Organisationen	98
6.2	Ressourcenpolitik für Non-Profit-Organisationen	99
6.3	Absatzpolitik für Non-Profit-Organisationen	106
6.3.1	Leistungspolitik für Non-Profit-Organisationen	106
6.3.2	Preis- und Gebührenpolitik für Non-Profit-Organisationen	114
6.3.3	Vertriebspolitik für Non-Profit-Organisationen	116
6.4	Kommunikationspolitik für Non-Profit-Organisationen	120
7	Implementierung des Non-Profit-Marketings	131
7.1	Grundlagen und Barrieren der Implementierung von Marketingstrategien	131
7.2	Implementierungsansätze für Non-Profit-Organisationen	134
8	Controlling des Non-Profit-Marketings	143
8.1	Grundlagen des Controllings für Non-Profit-Organisationen	143
8.2	Controllingsysteme im Non-Profit-Marketing	145
8.2.1	Aufgabencontrolling	146
8.2.2	Wirtschaftlichkeitscontrolling	147
8.2.3	Integrierte Controllingsysteme	149
	Musterlösungen zu den Übungsaufgaben	159
	Stichwortverzeichnis	190

Glossar

ARCHSECRET-Modell

Das ARCHSECRET-Modell ist ein für den Non-Profit-Bereich spezifischer Ansatz zur Qualitätsmessung, der eine Modifizierung und Erweiterung des SERVQUAL-Ansatzes darstellt. Die in dem Modell verwendeten Qualitätsdimensionen sind in (generell dienstleistungs-) SERVQUAL-orientierte und Non-Profit-spezifische Dimensionen unterteilt. Die empirische Grundlage des ARCHSECRET-Modells bilden mehrere, über den Zeitraum von 1995 bis 2000 durchgeführte Studien zur Messung der Dienstleistungsqualität im öffentlichen Bereich sowie im Sektor der Wohlfahrt in der Stadt Glasgow/Schottland.

Empowerment

Empowerment – „die Erhöhung des Maßes an Selbstbestimmung und Autonomie im Leben der Menschen“ – ist eine zentrale Maßnahme der internen Kundenorientierung, bei dem Mitarbeitenden möglichst große Handlungsspielräume gewährt werden. Dadurch sind Mitarbeitende im Kontakt mit den Anspruchsgruppen fähig, flexibel und individuell auf die Bedürfnisse und Wünsche der Leistungsempfänger, Spender, Sponsoren usw. einzugehen. Weitere Maßnahmen der internen Kundenorientierung sind u. a. die Optimierung der internen Kommunikation, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Fundraising

Unter der Bezeichnung Fundraising werden sämtliche Aktivitäten einer Non-Profit-Organisation zur Beschaffung finanzieller Mittel (Spenden, Erbschaften, Subventionen usw.) sowie geldwerter Güter oder Dienstleistungen verstanden. Das Fundraising hat enge Bezugspunkte zum Relationship Marketing. Ziel ist es, möglichst langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu attraktiven Spendern, Sponsoren usw. aufzubauen, zu intensivieren und zu pflegen. Dies ist vor dem Hintergrund, dass die Neuakquisition von Geldgebern hohe Anfangsinvestitionen mit sich bringt, das Hauptaugenmerk des Fundraisings einer Non-Profit-Organisation.

Gratifikationsprinzip

Um die Spendenmotivation zu erklären, wird oftmals das sogenannte Gratifikationsprinzip herangezogen. Dieses diene ursprünglich der verhaltenswissenschaftlichen Fundierung von kommerziellen Markttransaktionen. Demzufolge sorgen der antizipierte Nutzen bzw. die erwarteten Vorteile einer Transaktion (Gratifikation) für das Funktionieren von Austauschprozessen. Während bei kommerziellen Unternehmen der Nutzen für den Kunden in dem erworbenen Produkt bzw. der gekauften Leistung leicht ersichtlich wird, ist die Gratifikation für Non-Profit-Organisationen in der Regel immaterieller Art.

Mission

Die Mission einer Non-Profit-Organisation entspricht dem Leitbild einer kommerziellen Unternehmung, um eine meist ethische Komponente erweitert. Eine Non-Profit-Organisation legt in einer Mission fest, welche Zwecke mit Gründung bzw. Existenz der Non-Profit-Organisation verfolgt werden, wer die Leistungsempfänger sind und welche Leistungen angeboten werden. Sämtliche Ziele und Strategien werden auf die spezifische Mission ausgerichtet. In einer Mission ist die Organisationsidentität in einer kurzen Deklaration zusammengefasst. Folglich spiegelt sie die eigentliche Identität und das Selbstverständnis der Non-Profit-Organisation wider. Die Mission bildet somit eine Verhaltensgrundlage für das strategische und operative Marketing.

Non-Profit-Leistungen

Non-Profit-Leistungen umfassen sämtliche (materielle und immaterielle) Leistungen einer Non-Profit-Organisation. Diese werden mittels der Bereitstellung und/oder des Einsatzes von Leistungsfähigkeiten erbracht (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich der Non-Profit-Organisation liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Non-Profit-Leistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen, deren Objekten oder Lebensräumen Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).

Non-Profit-Marketing

Non-Profit-Marketing ist eine spezifische, an den Eigenschaften eines (Non-Profit-)Marktes orientierte Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen (z. B. Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Non-Profit-Organisation zu erreichen.

Non-Profit-Organisationen

Eine Non-Profit-Organisation ist eine nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution (privat, halbstaatlich, öffentlich), die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist und deren Organisationszweck primär die Leistungserstellung (und nicht deren Kommerzialisierung) ist.

Secondments

Im Rahmen von Secondments arbeiten erfahrene Mitarbeitende eines kommerziellen Unternehmens für einen vorab festgelegten Zeitraum in einer gemeinnützigen Organisation mit, werden aber weiterhin von ihrem Unternehmen entlohnt. In

diesem Zeitraum (in der Regel sechs bis 24 Monate) setzt der Mitarbeitende sein persönliches Know-how ein, um spezielle Probleme der Non-Profit-Organisation zu lösen (z. B. Aufbau von Informationssystemen, Softwareentwicklung und -einsatz, Projektmanagement). Nach Abschluss der Aufgabe kehrt er in sein Unternehmen zurück. Aus Sicht der Non-Profit-Organisation ist die Vergabe von Secondments somit ein sehr kostengünstiges Instrument, um an externen Sachverständigen und Fachkenntnissen zu gelangen.

Spendenbriefe

Eine kostengünstige Alternative zur persönlichen Ansprache potenzieller Spender, mit der zugleich eine große Anzahl von Personen angesprochen werden kann, stellt seit Beginn der 1980er-Jahre der Spendenbrief in Form eines Mailings dar. Durch die zunehmende Verbreitung von Datenbanken gewinnt das Mailing außerdem neues Potenzial hinsichtlich einer zielgenauen Ansprache, da sich dadurch Adressbestände systematisch segmentieren und Streuverluste reduzieren lassen. Insbesondere personalisierte Serienbriefe, die nicht nur den Namen und die Anschrift des Empfängers tragen, sondern auch eine persönliche Anrede enthalten, bewirken eine höhere Response-Rate als solche mit unpersönlicher Anrede.

Kurzinformatum zum Autor

Prof. Dr. Manfred Bruhn

Manfred Bruhn wurde 1949 in Bremen geboren und hat das Studium der Betriebswirtschaftslehre 1973 in Münster/Westfalen als Diplom-Kaufmann abgeschlossen. Manfred Bruhn hat im Jahre 1977 bei Prof. em. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert promoviert und seine Habilitation 1985 erlangt. Von 1983 bis 1995 war Prof. Bruhn Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der European Business School, einer privaten wissenschaftlichen Hochschule in Oestrich-Winkel/D. Seit 1995 ist Prof. Bruhn Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung am WWZ der Universität Basel in der Schweiz, seit 2005 auch Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

Neben seiner Tätigkeit als Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB) ist Prof. Bruhn Herausgeber der schweizerischen Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis „Die Unternehmung“ und Leiter des Masterprogramms (MAS) „Marketingmanagement und Betriebswirtschaft“ in der Schweiz. Außerdem ist er Mitglied in verschiedenen nationalen und internationalen Gremien.

Prof. Bruhn hat bisher zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement und Non-Profit-Marketing veröffentlicht.

Informationen zu Publikationen und Tätigkeiten des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel finden Sie unter folgenden Links:

www.wwz.unibas.ch/marketing

www.bruhn-marketing.net

Literaturverzeichnis

- Abell, D. F. (1980): *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs.
- Adler, J. (1994): *Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing*, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3, Universität Trier, Trier.
- Ahlert, D. (2001): *Distributionspolitik*, 4. Aufl., Stuttgart/New York.
- Aids-Hilfe Schweiz (2009): www.aids.ch/d/index.php ;(Zugriff am 27.11.2009)
- Aktion Deutschland Hilft e. V. (2009): www.aktion-deutschland-hilft.de (Zugriff am 27.08.2009)
- Ammermann, M. (1998): *The Root Cause Analysis Handbook. A Simplified Approach to Identifying, Correcting and Reporting Workplace Errors*, New York.
- Andreasen, A. R. (1994): *Social Marketing: It's Definition and Domain*, in: *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 3, No. 1, S. 108–114.
- Andreasen, A. R./Drumwright, M. (2001): *Alliances and Ethics in Social Marketing*, in: Andreasen, A. R. (Hrsg.): *Ethics in Social Marketing*, Washington, S. 56–68.
- Andreasen, A. R./Kotler, P. (2002): *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 6. Aufl., New Jersey.
- Anheier, H. K./Seibel, W./Priller, E./Zimmer, A. (2007): *Der Nonprofit Sektor in Deutschland*, in: Badelt, C. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 17–38.
- Ansoff, H. I. (1966): *Management Strategies*, München.
- Arnett, D. B./German, S. D./Hunt, S. D. (2003): *The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2, S. 89–105.
- Arnold, M. J./Tapp, S. R. (2003): *Direct Marketing in Nonprofit-Services: Investigating the Case of the Arts Industry*, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 2, S. 141–160.
- Arnold, U. (2001): *Marketing für Werkstätten für Behinderte*, in: Tscheulin, D. K./Helmig, B. (Hrsg.): *Branchenspezifisches Marketing*, Wiesbaden, S. 239–264.
- Backhaus, K./Voeth, M. (2006): *Industriegütermarketing*, 8. Aufl., München.
- Badelt, C. (2007): *Ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit Sektor*, in: Badelt, C. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 503–531.

Vorwort

In der unternehmerischen Praxis gilt Marketing bereits seit vielen Jahren als die Lehre einer marktorientierten Unternehmensführung. Der Grund hierfür liegt in der Erkenntnis, dass markt- und kundenorientierte Unternehmen erfolgreicher am Markt sind als Unternehmen, bei denen der Marketinggedanke weniger Berücksichtigung findet.

Im Non-Profit-Bereich ist die Entwicklung und Anwendung von Marketing noch etwas zurückhaltend. Vielerorts bestehen noch Barrieren bzw. Vorbehalte, Konzepte, Instrumente oder auch Denkweisen des Marketings selbst in Form eines an die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen angepassten Non-Profit-Marketings zu übernehmen. Vor allem die zunehmende Wettbewerbsintensität im Non-Profit-Sektor, die beispielsweise durch das Eindringen privater Anbieter in ehemals geschützte Bereiche ausgelöst wird, erfordert von Non-Profit-Organisationen jedoch, sich durch eine systematische und konsequente Orientierung an den Interessen ihrer relevanten Anspruchsgruppen in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld zu profilieren.

Im Rahmen dieses Studienbriefes wird versucht, dem Leser die Grundprinzipien und Instrumente eines Non-Profit-Marketings zu vermitteln. Gleichzeitig ist es auch das Ziel, eventuelle Berührungspunkte mit der Marketingdisziplin abzubauen.

Der vorliegende Studienbrief lehnt sich an das 2005 erschienene Buch „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ von Manfred Bruhn an. Dieses ist insbesondere für diejenigen geeignet, die tiefer gehende Einblicke in das Marketing für nicht kommerzielle Institutionen erhalten möchten.

Wesentliche Unterstützung fand die Überarbeitung dieses Studienbriefes durch die Mitarbeitenden des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Mein besonderer Dank gilt meiner Mitarbeiterin Frau Dipl.-Kauffrau Daniela Schäfer, die durch ihr aktives Engagement wesentlich an der Erstellung der Neuauflage des Studienbriefes beteiligt war.

Basel, im Dezember 2009

Prof. Dr. Manfred Bruhn

1 Grundlagen des Non-Profit-Marketings

Lernziele

Das Kapitel der Grundlagen des Non-Profit-Marketings soll die Leserinnen und Leser allgemein mit der Thematik des Marketings und speziell dem Marketing für Non-Profit-Organisationen vertraut machen. Die Leserinnen und Leser sollen:

- die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen und -Märkten erkennen;
- die besonderen Merkmale von Non-Profit-Leistungen und deren Typologisierung verstehen;
- die Problematik der Legitimation des Marketings innerhalb der Non-Profit-Branche erkennen;
- die Philosophie und Bedeutung des Marketings für Non-Profit-Organisationen erkennen und verstehen;
- den entscheidungsorientierten Ansatz sowie den Aufbau und die Inhalte der Phasen des Managementprozesses verstehen und wiedergeben können.

Leserführung zum Kapitel 1

Marketing ist eine Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und wird teilweise als „Ausdruck eines marktorientierten unternehmerischen Denkstils, der sich durch eine schöpferische, systematische und zuweilen auch aggressive Note auszeichnet [...]“, verstanden (*Nieschlag et al.* 2002). Marketing stellt aber insbesondere markt- und kundenorientiertes unternehmerisches Vorgehen dar (*Bruhn* 2008, S. 5 ff.). Das Non-Profit-Marketing ist in diesem Zusammenhang ein spezifischer Anwendungsbereich des Marketings. Den Ansatzpunkt des Kapitels bilden deshalb die spezifischen Eigenschaften der Non-Profit-Branche (Abschnitte 1.1 bis 1.3). Auf dieser Grundlage soll der „unternehmerische Denkstil“ des Marketings (Abschnitt 1.4, 1.5) entwickelt und angewandt werden.

1.1 Grundlagen und Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen

Der Begriff „Non-Profit-Organisation“ wird mit unterschiedlichen Institutionen wie Sport-, Freizeit- und auch Interessenvereinen, Kirchen, Parteien, Museen, Krankenhäusern oder auch Altenpflegeheimen in Verbindung gebracht. Non-Profit-Organisationen sind innerhalb unserer Gesellschaft ein fest etabliertes Element (*Bruhn* 2005, S. 27). Ihre Bedeutung ist zudem stetig zunehmend (*Priller/Zimmer* 2000). Der Grund hierfür sind vor allem gesellschaftliche Ent-

Entwicklung und gesellschaftliche Relevanz von NPOs

wicklungen, beispielsweise das durch die Verkürzung der Arbeitszeit erhöhte Bedürfnis nach Freizeitaktivitäten (und folglich auch nach Non-Profit-Organisationen aus dem Bereich Kultur und Erholung), oder auch geänderte Werte und soziale Anliegen, beispielsweise Umweltschutz (Greenpeace, WWF usw.), Menschenrechte (Amnesty International, Brot für die Welt), Religionsfreiheit (Artikel 4 e. V., Religionsvereinigung Peace Deutschland usw.) oder Klimaschutz (Stiftung myclimate). Zugleich tragen auch demografische Faktoren (z. B. Entwicklung der Altersstruktur, Anteil älterer Menschen bei insgesamt steigender Lebenserwartung), ökonomische Faktoren (z. B. zunehmende Kluft zwischen „arm“ und „reich“, Rückzug kommerzieller Unternehmen aus sozialen Engagements) und auch politische Faktoren (z. B. mangelnde Auseinandersetzung seitens der Politik mit nationalen und internationalen Spannungsfeldern) zur wachsenden Nachfrage nach Non-Profit-Leistungen bei (Edelmann 2002). Damit erklärt sich auch die steigende wirtschaftliche Relevanz des Non-Profit-Bereichs.

Abgrenzung von
NPOs

Die Entwicklung und Entstehung von Non-Profit-Organisationen ist oft dadurch motiviert, dass der Staat oder der Markt ein erwünschtes Angebot nicht liefern (man spricht dann von einem sogenannten Staats- oder Marktversagen; vgl. hierzu Badelt 2002, S. 109 f.). In diesem Zusammenhang grenzen sich Non-Profit-Organisationen sowohl von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als auch vom Staat ab (deswegen wird bei Non-Profit-Organisationen vom sogenannten Dritten Sektor gesprochen; vgl. z. B. Anheier et al. 2007; Breit/Massing 2001). Ferner sind Non-Profit-Organisationen auch von Non-Governance-Organisationen, also den Nichtregierungsorganisationen (NGO), zu unterscheiden. Letztere sind durchaus gewinnorientiert, Non-Profit-Organisationen dagegen nicht. Ein Beispiel für eine Non-Governance-Organisation, die auch Gewinn erwirtschaftet, ist die Green Bank, die eine Art Entwicklungshilfeorganisation darstellt.

Bei einer näheren Betrachtung des Dritten Sektors sind zunächst die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen zu berücksichtigen, da diese konkrete Hinweise darauf geben, bei welchen Aspekten eine – im Vergleich zum kommerziellen Marketing – differenzierte Herangehensweise zur Implementierung der Marktorientierung bei Non-Profit-Organisationen notwendig ist.

Als **Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen** lassen sich speziell die folgenden sechs Punkte identifizieren (Andreasen 1994; Andreasen/Drumwright 2001; Bruhn 2004b):

Besonderheiten von
NPOs

- Die **Inhalte der Zielsetzungen** sind durch eine große Heterogenität und Komplexität gekennzeichnet, die zumeist qualitativer Natur sind, z. B. den Hunger in der Dritten Welt zu stillen, Behinderten ein menschliches Leben zu ermöglichen oder die AIDS-Epidemie einzudämmen (Andreasen/Drumwright 2001). Im Gegensatz dazu stehen die primär monetären und leicht messbaren Größen kommerzieller Organisationen, z. B. Gewinn oder Umsatz.

- Die **Definition des Produktes bzw. der Leistung** ist selten materieller Natur. Meist handelt es sich um Dienstleistungen, z. B. die Erbringung von Pflege- und Betreuungsleistungen für kranke Menschen oder schulische Entwicklungshilfe für Menschen in der Dritten Welt, oder auch die Vermittlung bestimmter Werte, Interessen oder Ideen, z. B. die Vermittlung religiöser Werte durch eine Glaubensgemeinschaft. Die Komplexität und Vielschichtigkeit des Angebotes an „Non-Profit-Produkten“ – auch innerhalb einer Organisation – führt dazu, dass es oftmals schwerfällt, genau zu beschreiben, was eigentlich die aus Marketingsicht relevanten Produkte einer Non-Profit-Organisation darstellen.
- Aufgrund oftmals nicht schlüssiger Tauschbeziehungen in Non-Profit-Märkten (d. h., der Leistungsempfänger ist nicht immer der Kosten- oder auch der Entscheidungsträger) findet eine Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen – neben Anbietern und Leistungsempfängern beispielsweise auch Förderer oder Behörden – statt (*Arnold 2001, S. 254*). Die Realisierung einer Anspruchsgruppenorientierung in Non-Profit-Organisationen impliziert – in Anlehnung an das Relationship Management – das „Denken im Beziehungslebenszyklus“ und das „Denken in Erfolgsketten“ (*Bruhn 2009c, S. 66 f.*). Der sogenannte **Beziehungslebenszyklus** stellt aufgrund des dynamischen Charakters von Beziehungen zwischen Leistungsanbieter und den verschiedenen Anspruchsgruppen ein Denkraster für die Ableitung spezifischer Marketingaktivitäten im Relationship Marketing dar. Der idealtypische Verlauf einer Beziehung lässt sich dabei in die Phasen der Akquisition, Bindung und gegebenenfalls Rückgewinnung oder Kündigung der Beziehung von Anspruchsgruppen unterteilen (vgl. hierzu *Bruhn 2009c, S. 62 ff.*). In Bezug auf die Anspruchsgruppe Spender bedeutet dies also, dass erstens zur Gewinnung neuer Spender, zweitens zum Ausbau der Beziehung zu den bisherigen Spendern und drittens zur Reaktivierung von Spendern, die längere Zeit nicht mehr gespendet haben, jeweils unterschiedliche Marketingaktivitäten zum Tragen kommen.

Dominanz von Dienstleistungen

Anspruchsgruppenorientierung durch Beziehungsmanagement

Das „**Denken in Erfolgsketten**“ dient der gedanklichen Basis für die Analyse, Steuerung sowie Kontrolle der Marketingaktivitäten zu den Anspruchsgruppen. Die Grundstruktur einer Erfolgskette besteht aus drei Gliedern. Die Aktivitäten des Non-Profit-Marketings bilden den Input, die Wirkung der Marketingaktivitäten bei den Anspruchsgruppen und die Verwirklichung der Ziele der Non-Profit-Organisation sind der Output. Entsprechend könnte eine Erfolgskette im Non-Profit-Marketing wie in Abbildung 1-1 dargestellt aussehen: Erbringung einer hohen Leistungsqualität (z. B. Pflegeleistung) → Zufriedenheit der Pflegebedürftigen → emotionale Bindung der Pflegebedürftigen an das Pflegeheim → Realisierung der Ziele der Non-Profit-Organisation (Erfüllung der Organisationsmission, z. B. Erhalt der Lebensqualität während des Lebensabends).

Denken in Erfolgsketten als Basis von Marketingaktivitäten

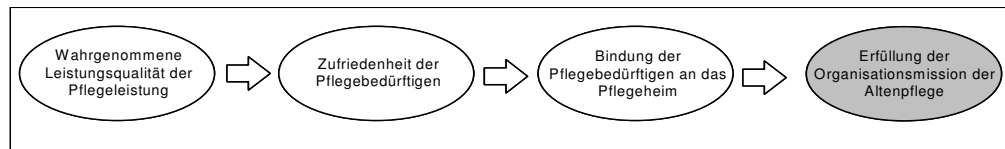


Abb. 1-1: Exemplarische Erfolgskette des Non-Profit-Marketings am Beispiel eines Heims für Altenpflege

Beschränkte finanzielle Ressourcen

- Eine weitere Besonderheit von Non-Profit-Organisationen liegt in der **Finanzierung der Marketingausgaben**. Während kommerzielle Unternehmen häufig beachtliche Summen für das Marketing bereitstellen, sind hierfür die Ressourcen bei Non-Profit-Organisationen oft sehr beschränkt. Darüber hinaus betrachten potenzielle Spender, Mitglieder oder andere Geldgeber allzu großzügig bemessene Marketingbudgets nicht selten mit Missfallen (*Andreasen/Drumwright 2001; Bliemel/Fassott 2001, S. 269*). Marketingbudgets werden oft als (unmoralische) Verschwendung betrachtet, die zu einer Vernachlässigung der eigentlichen Mission führen (*Weisbrod 1998*).
- **Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen** sind oftmals wenig formalisiert. Fehlende schriftliche Regelungen, das stark verankerte Egalitätsprinzip und die starke Beachtung von demokratischen Entscheidungsprozessen erschweren zudem die Entscheidungsfindung und das Zulassen formaler Macht (*Heimerl/Meyer 2007*).
- Die **Konsequenz der Nachfrageorientierung**, d. h., dass sich Organisationen an der Nachfrage von Leistungsempfängern orientieren, ist nicht immer der Fall. Oft versuchen die Organisationen, ihre Zielgruppen (Öffentlichkeit, Staat, andere Organisationen) so zu beeinflussen, dass sie – auch gegen ihren Widerstand, aber im Sinne der Organisationsmission – bestimmte Verhaltensweisen oder Ideen verändern (z. B. Anti-Rauch-Kampagne, Aidsprävention; *Bruhn/Tilmes 1994, S. 24*). Darüber hinaus ist die Mission und damit auch das Produkt einer Non-Profit-Organisation nicht veränderbar (z. B. das Evangelium der Kirche) bzw. erhebt einen authentischen Selbstanspruch.

Fehlen einer konsequenten Zielgruppenorientierung

1.2 Merkmale, Definition und Typen von Non-Profit-Leistungen

Begriff Non-Profit-Leistungen

Wie bereits in Punkt 2 der Non-Profit-spezifischen Besonderheiten beschrieben, sind Non-Profit-Leistungen im Wesentlichen als eine Art von Dienstleistungen zu sehen. In diesem Zusammenhang werden Dienstleistungen in der neueren Marketingliteratur in der Regel auf der Basis von sogenannten konstitutiven Merkmalen definiert, d. h. solchen Merkmalen, die das besondere Wesen einer Dienstleistung beschreiben. Hierbei lassen sich potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Definitionsansätze unterscheiden (*Hilke 1989; Meyer 1998; Matul/Scharitzer 2007*). In Bezug auf die Besonderheiten von Non-Profit-Leistungen als speziellen Dienstleistungen können demnach ebenso die konstitutiven Merkmale der Potenzial-,

Prozess- und Ergebnisorientierung von Non-Profit-Leistung übernommen werden (Bruhn 2005, S. 54 f.; vgl. hierzu Meffert/Bruhn 2009; vgl. zur Synthese Abbildung 1-2).

Die **potenzialorientierte** Definition von Non-Profit-Leistungen umfasst die durch Menschen oder Maschinen geschaffenen Potenziale bzw. Fähigkeiten der Non-Profit-Organisation, spezifische Leistungen beim Leistungsempfänger zu erbringen (z. B. Infrastruktur eines Krankenhauses, Kirchengebäude und dessen Inventar, aber auch die Fähigkeit einer Krankenschwester, Patienten zu pflegen). Eine **prozessorientierte** Betrachtung interpretiert eine Non-Profit-Leistung als eine Tätigkeit, die der Bedarfsdeckung Dritter dient und den synchronen Kontakt zwischen Non-Profit-Organisation und Leistungsempfänger erfordert. Der **ergebnisorientierte** Definitionsansatz versteht die Non-Profit-Leistung ausschließlich als (meist immaterielles) Ergebnis eines Prozesses (z. B. die veränderte öffentliche Meinung bezüglich eines bestimmten politischen Themas oder im Falle einer rechtlichen Fürsorgeberatung der erhöhte Informationsstand der Leistungsnachfrager).

Potenzial-, prozess- und ergebnisorientierte Definitionsansätze

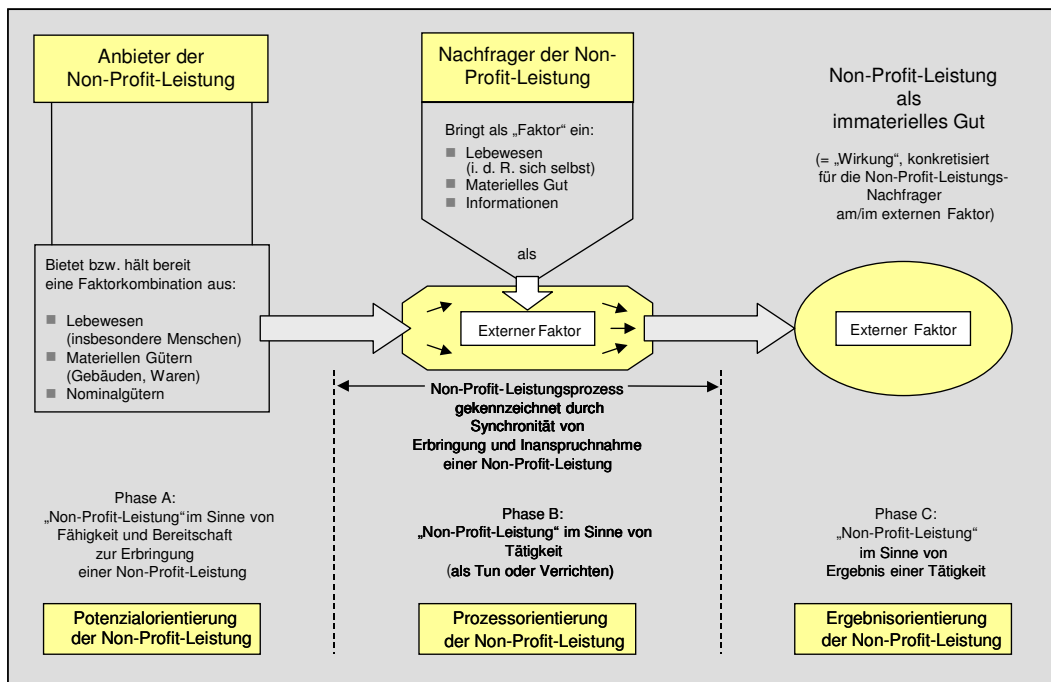


Abb. 1-2: Phasenbezogener Zusammenhang zwischen den drei konstitutiven Merkmalen von Non-Profit-Leistungen (Quelle: in Anlehnung an Hilke 1989, S. 15; Bruhn 2005, S.52)

Für eine umfassende Betrachtung von Non-Profit-Leistungen werden die drei Ansätze jedoch zusammengefasst: Aus den spezifischen Fähigkeiten der Non-Profit-Organisation zur Erbringung einer Leistung (Potenzialorientierung) und der Einbringung des externen Faktors (Leistungsnachfrager) als prozessauslösendes Element (Prozessorientierung) resultiert ein Non-Profit-Leistungsergebnis (Ergebnisorientierung) (vgl. Abbildung 1-2).

Im Hinblick auf diesen integrierten Definitionsansatz wird der Begriff Non-Profit-Leistung folgendermaßen definiert (in Anlehnung an *Meffert/Bruhn 2009, S. 31*):

Begriff Non-Profit-Leistungen

Non-Profit-Leistungen sind selbstständige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich der Non-Profit-Organisation liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Non-Profit-Leistungs-Anbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen, deren Objekten oder Lebensräumen Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).

Typologisierung von Non-Profit-Leistungen

Auf der Basis der Definition stellt sich die Frage nach der Typologisierung von Non-Profit-Leistungen. Grundsätzlich basiert die **Typologisierung** unterschiedlicher Wirtschaftsgüter auf der Überlegung, dass Unterschiedliches auch unterschiedlich zu behandeln ist. Eine in Anlehnung an das Dienstleistungsmarketing häufig diskutierte Typologie ist die Leistungstypologie nach *Engelhardt et al. (1992, S. 34 ff.)*, die auf dem Integrationsgrad im betrieblichen Leistungsprozess und dem Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses beruht (vgl. Abbildung 1-3).

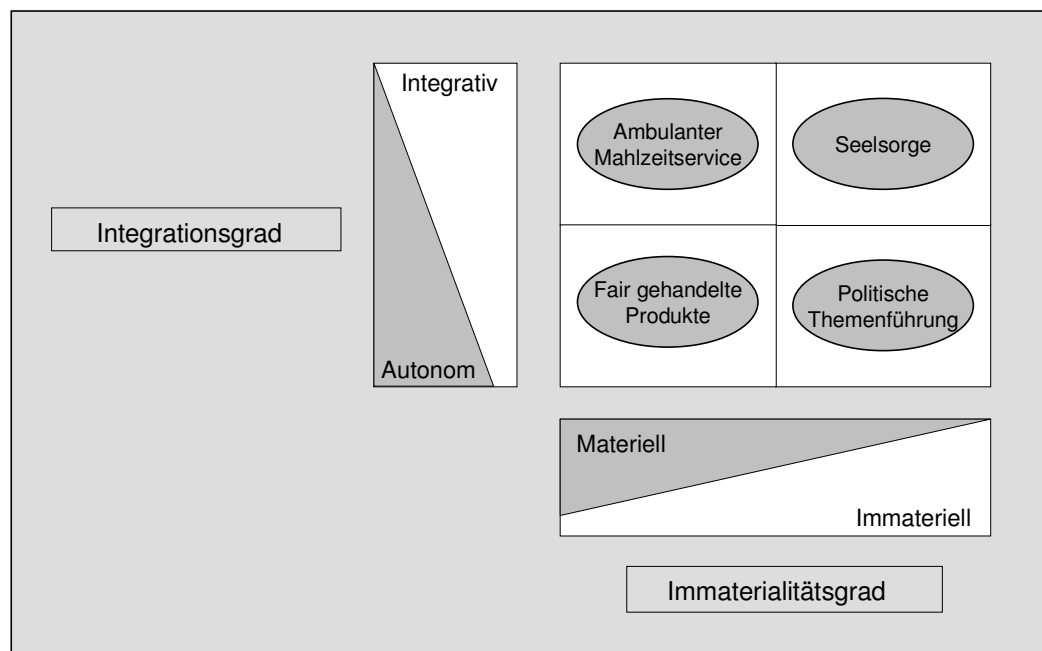


Abb. 1-3: Leistungstypologie von Non-Profit-Organisationen mit Beispielen
(Quelle: in Anlehnung an Engelhardt et al. 1992, S. 34 ff.; Bruhn 2005, S. 55)

Informations-
ökonomische
Einordnung von Non-
Profit-Leistungen

Die in Abbildung 1-3 dargestellten Beispiele für Non-Profit-Leistungen sollen generell die unterschiedlichen Implikationen für das Non-Profit-Marketing verdeutlichen. So wird sich das Non-Profit-Marketing von fair gehandelten Produkten (autonom hergestellt, materielle Leistung) primär auf die Produktqualität (Qualität der Rohstoffe) und auf die Wahl eines umsatzstarken Vertriebskanals oder auf eine günstige Regalplatzierung konzentrieren. Die Aktivitäten des Non-

Profit-Marketings im Rahmen einer Seelsorge (den Leistungsempfänger integrierende, immaterielle Leistung) werden sich hingegen in erster Linie darauf richten, die Bedürfnisse der Leistungsempfänger wahrzunehmen und eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und mögliche Unsicherheiten seitens des Leistungsempfängers abzubauen.

Im Zusammenhang möglicher Unsicherheiten seitens des Leistungsempfängers ist der Typologierungsansatz nach Informationsbeschaffung und -bereitstellung der Leistungsnachfrager zu nennen. Die Informationsökonomik¹ unternimmt dabei eine Unterteilung einer Non-Profit-Leistung in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (Adler 1994, S. 52). In das durch diese Dimensionen aufgespannte sogenannte informationsökonomische Dreieck lassen sich – je nach Ausmaß der betreffenden Eigenschaften – die verschiedenen Non-Profit-Leistungen einordnen. Das heißt, je nach Non-Profit-Leistung sind die drei **Eigenschaften** unterschiedlich ausgeprägt.

- Sucheigenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereits im Vorfeld der Leistungsanspruchnahme durch die Leistungsempfänger beurteilt werden können. Da die eigentliche Kernleistung von Non-Profit-Organisationen in der Regel immateriell ist, sind Sucheigenschaften bei Non-Profit-Organisationen eher die Ausnahme. Es existieren Non-Profit-Leistungen, die dennoch einen vergleichsweise hohen Anteil an Sucheigenschaften aufweisen, beispielsweise öffentliche Verkehrsmittel oder öffentliche Schwimmbäder. Hier kann der Leistungsempfänger das Schwimmbad also auch ohne es zu betreten „aufsuchen“ und Eigenschaften wahrnehmen.
- Erfahrungseigenschaften sind solche Leistungsmerkmale, die erst nach bzw. im Verlaufe der Leistungsanspruchnahme beurteilt werden können. Beispiele für Erfahrungseigenschaften sind das Gespräch bei einer Telefonseelsorge oder der Transport eines Unfallverletzten durch die Ambulanz. Diese Eigenschaften erfährt der Leistungsempfänger ausschließlich durch die Leistungsanspruchnahme.
- Vertrauenseigenschaften (zum Teil wird auch von Glaubenseigenschaften gesprochen) können hingegen überhaupt nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten durch einen einzelnen Leistungsnachfrager überprüft werden (Kaas 1991, S. 358 ff.). Typische Beispiele für Vertrauenseigenschaften sind etwa die medizinischen Leistungen eines Krankenhauses oder die Ausbildung an Hoch-

¹ Die **Informationsökonomik** (Teilgebiet der Wirtschaftstheorie) untersucht die Kosten, die mit der Informationsbeschaffung und -bereitstellung verbunden sind sowie den Austausch zwischen den Akteuren (z. B. Kunde und Anbieter) und die Auswirkungen unterschiedlicher Informationsstände bzw. -bedingungen auf die Funktionsweise ökonomischer Systeme (vgl. z. B. Macho-Stadler/Perez-Castrillo 2001).

schulen – hier hat der Leistungsempfänger sozusagen dem Anbieter zu vertrauen.

In Abhängigkeit vom Anteil an Such-, Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften können Non-Profit-Leistungen aus Sicht des Leistungsempfängers (bzw. der Anspruchsperson) entsprechend mehr oder weniger gut beurteilt werden. Dabei nimmt der Grad an Informationsdefiziten und Unsicherheiten mit steigendem Anteil an Erfahrungs- und Glaubenseigenschaften zu (*Adler* 1994).

1.3 Definition, Bedeutung und Legitimation eines Non-Profit-Marketings

Ausweitung des Marketinggedankens über den kommerziellen Bereich hinaus

Das in der Privatwirtschaft mittlerweile weithin etablierte Konzept des klassischen Marketings (für kommerzielle Unternehmen) entspricht einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen des Marktes und der Kunden. Die Märkte im Konsumgüterbereich bildeten zu Beginn der Marketingwissenschaft den Ausgangspunkt. Hierbei wurden die Marketingmethoden zunehmend verfeinert und die Marketinginstrumente immer systematischer eingesetzt (*Kotler/Bliemel* 2005; *Nieschlag et al.* 2002). Die Ausweitung des Marketinggedankens über den Konsumgüterbereich hinaus wurde Ende der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre angestoßen. Neben einer Ausweitung im kommerziellen Bereich (z. B. Entwicklung eines spezifischen Dienstleistungs- und Industriegütermarketings) wurde das Marketing als das „Generic Concept of Marketing“ auch auf alle Austauschprozesse im nicht kommerziellen Bereich erweitert (*Kotler* 1972).

Wird unter Marketing nicht nur eine betriebswirtschaftliche Funktion, sondern eine Führungsfunktion verstanden, dann lässt sich das generelle Konzept von Marketing auch auf Non-Profit-Organisationen übertragen. Demzufolge wird Non-Profit-Marketing wie folgt definiert (in Anlehnung an *Bruhn* 2004b, S. 2302):

Definition des Non-Profit-Marketings

Non-Profit-Marketing ist eine spezifische **Denkhaltung**. Sie konkretisiert sich in der **Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle** sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am **Nutzen** und den **Erwartungen** der Anspruchsgruppen (z. B. Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen **Ziele der Non-Profit-Organisation** zu erreichen.

Die Definition verdeutlicht, dass Non-Profit-Marketing nicht nur als eine gleichberechtigte Funktion innerhalb einer Organisation (z. B. neben den Abteilungen Personal, Beschaffung und Controlling) zu verstehen ist, sondern eine ganzheitliche Organisationsphilosophie und ein umfassendes Führungskonzept für nicht kommerzielle Organisationen darstellt. Für das genauere Verständnis der Bedeu-

tung eines Non-Profit-Marketings werden aus der vorgenommenen Definition die folgenden fünf wesentlichen **Merkmale** herausgearbeitet:

Merkmale des Non-Profit-Marketings

- Leitidee einer anspruchsrgruppenorientierten Organisationsführung

Non-Profit-Marketing impliziert die konsequente Ausrichtung sämtlicher Marketingaktivitäten an den Bedürfnissen und Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Das bedeutet, die Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen sind vorab detailliert zu analysieren, um daraufhin sämtliche Marketingaktivitäten gezielt danach auszurichten (z. B. regelmäßige Abfrage von Erwartungen und Wohlbefinden bei Pflegebedürftigen und deren Angehörigen während des Aufenthalts im Pflegeheim).

- Systematisches Planungs- und Entscheidungsverhalten

Non-Profit-Marketing ist eine Managementfunktion. Eine wesentliche Aufgabe des Managements bzw. des Managers ist es, Entscheidungen zu fällen. Als Basis für eine solche Entscheidungsfindung und zur Ableitung der unterschiedlichen Marketingaktivitäten ist es erforderlich, einem integrierten Prozess mit den Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle zu folgen. Ein professionelles Non-Profit-Marketing zeichnet sich demzufolge insbesondere durch ein analytisches Vorgehen aus: Die in Bezug auf eine Handlung ursprüngliche Problemstellung oder auch ein Arbeitsprozess wird in die jeweiligen Bestandteile „zerlegt“ („analytisches Marketing“).

Funktion des Non-Profit-Marketings

- Suche nach kreativen und innovativen Problemlösungen

Um sich von anderen Non-Profit-Organisationen abzuheben, ist es erforderlich, Marketing nicht ausschließlich als stringenten, analytischen Planungsprozess zu betrachten, sondern darüber hinaus durch kreative und innovative Problemlösungen eine Alleinstellungsposition im Non-Profit-Markt zu sichern („kreatives Marketing“). Non-Profit-Marketing beinhaltet daher auch eine Suche nach „ungewöhnlichen“ und „einzigartigen“ Lösungsansätzen im Sinne eines innovativen Denkens (z. B. Anzeigenkampagne gegen Alkoholmissbrauch auf Bierdeckeln oder auf dem Boden des Bierglases).

- Interne und externe Integration sämtlicher Marketingaktivitäten

Eine Vielzahl von Mitarbeitenden einer Non-Profit-Organisation agiert mit direktem oder indirektem Bezug zu den Anspruchsgruppen. Für ein erfolgreiches Non-Profit-Marketing ist die Koordination und Integration (im Sinne eines „Mit-Einbeziehens“) sämtlicher Mitarbeitenden sowie auch Abteilungen, z. B. Fundraising und Controlling, notwendig. Durch ein sogenanntes integriertes Marketing werden Synergieeffekte ausgeschöpft und die Wirkungen der Marketingmaßnahmen gegenüber den Anspruchsgruppen erhöht.

Notwendigkeit der Koordination und Integration

- Ausbalancieren der verschiedenen Zielkategorien

Das Oberziel einer Non-Profit-Organisation besteht darin, die aufgabenorientierten Zielsetzungen bzw. die Non-Profit-Mission zu erfüllen. Dennoch sind die finanziellen und mitarbeiterbezogenen Ziele – sozusagen als „Mittel zum Zweck“ – gleichfalls von zentraler Bedeutung: Ohne fachlich und sozial kompetente Mitarbeitende oder ohne entsprechende finanzielle Ressourcen sind auch die Non-Profit-Ziele nicht zu erreichen. Demzufolge ist ein Ausgleich zwischen finanziellen, mitarbeiterbezogenen und aufgabenbezogenen Zielen anzustreben.

Legitimations-
problematik des Non-
Profit-Marketings

Obschon die aus der Definition des Non-Profit-Marketings abgeleiteten fünf Merkmale das Erfordernis einer ganzheitlichen Organisationsphilosophie konkretisieren, wird nach wie vor eine aktuelle Diskussion darüber geführt, ob Non-Profit-Organisationen ein professionelles Marketing benötigen. Diese Diskussion verdeutlicht die **Legitimationsproblematik** eines Non-Profit-Marketings. Oft besteht für die Non-Profit-Organisationen nämlich die Notwendigkeit, gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen den Einsatz von Methoden und Instrumenten des Marketings zu rechtfertigen.

Diese Legitimationsproblematik resultiert primär aus den Ängsten, die mit den Begriffen „Markt“, „Kunde“ und „Marketing“ bei vielen Beteiligten verbunden sind. Sie werden häufig mit negativen Inhalten assoziiert, z. B. der „Kommerzialisierung“ oder „Ökonomisierung“ von Non-Profit-Organisationen und ihrer Aufgabenerfüllung. So ist beispielsweise der Begriff des „Marktes“ in kirchlichen Institutionen stark umstritten (*Grözinger et al.* 2000, S. 25). Der Marktbezug ruft hierbei Befürchtungen hervor, die Kirche verliere ihren eigentlichen Auftrag aus dem Blick und liefere sich den Gesetzen des Marktes und damit der Kommerzialisierung aus.

Am Beispiel des Kirchenmarketings – eines Spezialfalls des Non-Profit-Marketings – wird jedoch deutlich, dass der Marketinggedanke auch in der Religion kein vollkommen neuartiges Konzept darstellt, sondern nur mit anderen Begrifflichkeiten diskutiert wird (*Raffée* 2001, S. 844). So stehen beispielsweise auch die existierenden Religionen und Glaubensgemeinschaften in einem Wettbewerb untereinander, zumal seit vielen Jahren Versuche unternommen werden, Mitglieder anderer Religionen zu überzeugen und zu einem anderen Glauben zu bekehren. Am Beispiel der christlichen Missionierungsversuche zeigt sich letztlich eine deutliche Marketingorientierung, die seit langer Zeit praktiziert wird. Die starke Verbreitung des Christentums in Europa und Amerika kann somit als das Ergebnis von Marktprozessen betrachtet werden (*Grözinger et al.* 2000, S. 26).

1.4 Marketing als Grundvoraussetzung für die Aufgabenerfüllung von Non-Profit-Organisationen

Einsatzbereiche des
Non-Profit-
Marketings

Die konkreten Aufgaben einer Non-Profit-Organisation lassen sich aus deren Zielen (Organisationsmission) ableiten. In diesem Zusammenhang sind drei grundle-

gende Einsatzbereiche für das Marketing von Non-Profit-Organisationen zu unterscheiden. Dies sind im Einzelnen:

- das Marketing zum **Absatz von Non-Profit-Leistungen** und zur Erreichung leistungspolitischer Ziele (Absatzmarkt)
- das Non-Profit-Marketing zur **Beschaffung von Ressourcen** und Erreichung beschaffungsseitiger Ziele (Beschaffungsmarkt)
- das Non-Profit-Marketing als **interne Kundenorientierung** (internes oder Mitarbeitermarketing)
- Marketing zum Absatz von Non-Profit-Leistungen

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie durch ein gezieltes Marketing die Leistungsziele, folglich Ziele auf dem **Absatzmarkt** und insbesondere leistungsempfängerbezogene Ziele, einer Non-Profit-Organisation besser erreicht werden können. Dabei kommen insbesondere folgende fünf grundlegende **Prinzipien** zum Tragen:

Prinzipien zur Erreichung leistungsbezogener Ziele

- Philosophieprinzip

Das Philosophieprinzip gründet auf den Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen als Basis für die grundsätzliche Ausrichtung des Non-Profit-Marketings. Konkret bedeutet dies, dass die Kenntnis der Erwartungen, Bedürfnisse und Vorstellungen aller wichtigen Anspruchsgruppen einer Non-Profit-Organisation die Ausgangslage für die Konzeptionalisierung des Non-Profit-Marketings bildet.

- Segmentierungsprinzip

Das Segmentierungsprinzip hat die differenzierte Marktbearbeitung zum Gegenstand. Aufgrund der Tatsache, dass sich Bedürfnisse der Leistungsempfänger unterscheiden und somit auch die Non-Profit-Märkte immer stärker differenzieren, wird versucht, spezifisch auf die Bedürfnisse einzelner Marktsegmente Rücksicht zu nehmen, indem diese Segmente eine differenzierte Bearbeitung erfahren.

Differenzierte Bearbeitung von Segmenten

- Zielgruppenprinzip

Das Zielgruppenprinzip ist eng mit dem Segmentierungsprinzip verzahnt. Auf der Grundlage der Marktsegmentierung können Non-Profit-Organisationen ihre Zielgruppen definieren und ihnen eine eigenständige, gezielte Ansprache und Behandlung im Rahmen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente zukommen lassen.

Differenzierte Zielgruppenansprache

- Aktionsprinzip

Das Aktionsprinzip bezieht sich auf die Bündelung der Leistung in Leistungspaketen, die attraktiv sind und den Nutzen für die Leistungsempfänger in den Vordergrund stellen. Um absatzbezogene Ziele zu erreichen, ist es notwendig, auf der operativen Ebene ein konsistent aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel zu

Entwicklung aufeinander abgestimmter Maßnahmen

entwickeln, das die folgenden fünf Komponenten enthält: Produktpolitik, Preis- und Gebührenpolitik, Kommunikationspolitik, Vertriebspolitik sowie Personalpolitik.

- Sozialprinzip

Das Sozialprinzip trägt dem Gedanken der sozialen Verantwortung von Non-Profit-Organisationen Rechnung. Sämtliche Entscheidungen sind in einem übergeordneten Zusammenhang zu sehen und mit anderen gesellschaftlichen Systemen abzustimmen.

Die Berücksichtigung dieser fünf zentralen Prinzipien begünstigt die Erreichung der leistungsbezogenen Ziele sowie den Erfolg einer Non-Profit-Organisation. Der Absatz von Non-Profit-Leistungen unterliegt ähnlichen Besonderheiten wie Dienstleistungen. Insofern profitiert das Non-Profit-Marketing von den Kenntnissen des Dienstleistungsmarketings. Deshalb werden im Folgenden die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 1.2) aufgegriffen und vertieft. Im Zusammenhang mit der Prozess-, Potenzial- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen werden Besonderheiten und entsprechende Implikationen für das Marketing zum Absatz von Non-Profit-Leistungen abgeleitet (vgl. Abbildung 1-4).

Rückgriff auf Kenntnisse des Dienstleistungsmarketings

Besonderheiten von Non-Profit-Leistungen

Besonderheiten von Non-Profit-Leistungen	Implikationen für das Marketing zum Absatz von Non-Profit-Leistungen
Leistungsfähigkeit der Non-Profit-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der spezifischen Leistungsressourcen • Abstimmung der Potenzialfaktoren • Materialisierung der Leistungspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsempfängerorientierung im Erstellungsprozess • Unterbringung der Leistungsempfänger • Individualisierte Leistungserstellung • Reduzierung bestehender Informationsasymmetrien
Immaterialität des Leistungsergebnisses <ul style="list-style-type: none"> • Nichtlagerfähigkeit • Nichttransportfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Materialisierung von Non-Profit-Leistungen • Management der Kapazitäten • Management der Leistungsnachfrage • Leistungsnachfrageorientierte Planung des Standorts der Non-Profit-Organisation • Abholung der Leistungsempfänger bei bestimmten Non-Profit-Organisationen

Abb. 1-4: Besonderheiten von Non-Profit-Leistungen und Implikationen für das Non-Profit-Marketing zur Erreichung leistungspolitischer Ziele
(Quelle: Bruhn 2005, S. 71; in Anlehnung an Meffert/Bruhn 2009, S. 62)

Aus den konstitutiven Merkmalen der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung von Dienstleistungen im Allgemeinen bzw. von Non-Profit-Leistungen im Besonderen lassen sich die Notwendigkeit der (permanenten) Leistungsfähigkeit zur Erbringung der Non-Profit-Leistung (Potenzialorientierung), die Integration des externen Faktors (Prozessorientierung) sowie die Immaterialität von Non-Profit-Leistungen (Ergebnisorientierung) identifizieren (Uhl/Upah 1979; Levitt 1981; Lovelock 1996).

Die Notwendigkeit zur **Leistungsfähigkeit der Non-Profit-Organisation** resultiert aus der Tatsache, dass Non-Profit-Organisationen als Dienstleistungsbetriebe zunächst über spezifische Potenziale zu verfügen haben (Personal, Know-how, Sachmittel usw.), bevor sie mit der eigentlichen Leistungserstellung beginnen und somit ihre Non-Profit-Aufgaben erfüllen können.

Notwendigkeit zur Leistungsfähigkeit einer NPO

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die spezifischen Leistungsressourcen darzustellen und die Leistungsfähigkeiten zu materialisieren, d. h. „greifbar“ nach außen zu tragen, um insbesondere mögliche Unsicherheiten abzubauen (z. B. Visualisierung hochwertiger, selten verfügbarer medizinischer Apparaturen eines auf bestimmte Behandlungsmethoden spezialisierten Krankenhauses oder Darstellung von Qualifikationsnachweisen, z. B. Diplomen, Attesten oder Zertifizierungsurkunden, um die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu unterstreichen). Gleichzeitig gilt es, die Potenzialfaktoren bezüglich deren Relevanz im Hinblick auf die Erfüllung der Non-Profit-Aufgaben abzustimmen.

Die Notwendigkeit der **Integration des externen Faktors** bedeutet, dass der Leistungsempfänger in den Leistungserstellungsprozess einbezogen wird und gegebenenfalls auch untergebracht werden muss (z. B. pflegebedürftige Person bei der Krankenpflege, Interaktion mit Studierenden im Bildungsinstitut). Ohne die entsprechende Mitwirkung des Leistungsempfängers (zum Teil auch dessen Angehörigen) ist bei vielen Non-Profit-Organisationen die Erbringung einer Leistung nicht oder nur unzureichend möglich. Hierbei ist primär eine Leistungsempfängerorientierung im Erstellungsprozess anzustreben, d. h., der Leistungsempfänger tritt mit bestimmten Erwartungen und Bedürfnissen in den Leistungserstellungsprozess ein; diese gilt es zu berücksichtigen. So wird eine seelsorgerische Beratung nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden die Nöte der Beratungssuchenden erkennen und einfühlsam darauf eingehen.

Notwendigkeit zur Integration des externen Faktors „Kunde“

Damit eng verknüpft steht die Notwendigkeit einer individualisierten Leistungserstellung (nur wenige Non-Profit-Leistungen können standardisiert erbracht werden) und der Reduzierung bestehender Informationsasymmetrien, denn oft bleiben dem Leistungsempfänger bei der Leistungsinteraktion einige Eigenschaften der Non-Profit-Organisation verborgen und vice versa. Diese Situation wird als asymmetrische Informationsverteilung verstanden – d. h., der Informations- bzw. Wissensstand von Leistungsempfänger und Non-Profit-Anbieter ist ungleich (vgl. z. B. Lehmann 1998, S. 63 ff.). Die hieraus resultierende Unsicherheit und das

damit einhergehende wahrgenommene Risiko – seitens Anbieter und Empfänger – gilt es, im Rahmen des Non-Profit-Marketings abzubauen (z. B. durch intensive Gespräche vor der Leistungsanspruchnahme).

Immaterialität von
Non-Profit-
Leistungen

Aus der **Immaterialität von Non-Profit-Leistungen** als drittem konstitutiven Merkmal resultieren die Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit von Non-Profit-Leistungen – eine Patientenwaschung oder eine Sitzung bei der Seelsorge ist nur gemeinsam mit einem Leistungsempfänger durchführbar und lässt sich, im Vergleich zu einem Sachgut, weder „lagern“ noch „transportieren“.

Aus diesem Grund sind Non-Profit-Leistungen soweit wie möglich zu materialisieren bzw. „sichtbar“ zu machen (z. B. Diplom nach Abschluss einer Weiterbildung, Kennzeichnung von spezialisiertem Pflegepersonal), zumal materielle Leistungskomponenten auch häufig die Grundlage für Schlussfolgerungen über die Qualität der immateriellen Ergebnisse darstellen.

- Non-Profit-Marketing zur Beschaffung von Ressourcen

Beschaffung von
Ressourcen

Neben der Erreichung leistungspolitischer Zielsetzungen werden durch ein Non-Profit-Marketing auch beschaffungsseitige Ziele verfolgt. Die **Beschaffung von Ressourcen** bezieht sich auf die Gewinnung von Ressourcen wie Finanzen, Humankapital, Technologien, Dienstleistungen und Know-how (z. B. Rechte oder Informationen).

- Non-Profit-Marketing für Finanzressourcen

Weil Non-Profit-Organisationen sich in der Regel nicht gänzlich über die Entgeltung der Erstellung ihrer Leistungen am Markt finanzieren (aus preis- oder angebotstechnischen Gründen), sind diese – im Unterschied zu kommerziellen Unternehmen – vielfach auf die freiwillige finanzielle Unterstützung von Mitgliedern, Sponsoren, dem Staat oder sonstigen Geldgebern angewiesen, um ihre Sachziele erreichen zu können. Aufgrund der sinkenden Leistungen der öffentlichen Hand kommen hierbei insbesondere dem Fundraising und dem Sponsoring eine zentrale Bedeutung als Finanzierungsformen von Non-Profit-Organisationen zu.

Finanzielle
Unterstützung durch
Fundraising

Unter der Bezeichnung **Fundraising** werden sämtliche Aktivitäten einer Non-Profit-Organisation zur Beschaffung finanzieller Mittel sowie geldwerter Güter und Dienstleistungen – im Sinne von Spenden – verstanden (*Haibach 2006; Littich 2006, S. 373*). Das Fundraising hat enge Bezugspunkte zum Relationship Marketing. Ziel ist es, eine möglichst langfristige und vertrauensvolle Beziehung zu attraktiven Spendern aufzubauen und zu intensivieren, da insbesondere die Neuakquisition von Geldgebern hohe Anfangsinvestitionen mit sich bringt (*Arnett et al. 2003*). Auch in Anbetracht leicht steigender Spendenraten, aber sinkender Treue gegenüber den unterstützten Werken (*gfs 2009*) kommt dem Relationship Marketing im Zusammenhang mit dem Spendenmarketing bzw. dem Fundraising eine erhöhte Bedeutung zu.

Im Rahmen des **Sponsorings** versuchen insbesondere Organisationen aus dem Umwelt-, Bildungs-, Sport- und Kultursektor, Einnahmen durch einen Sponsoringvertrag mit kommerziellen Unternehmen zu erzielen. Letztere nutzen wiederum die vielfältigen Möglichkeiten des Sponsorings, um z. B. eine bestimmte Imagewirkung zu erreichen (Bruhn 2009b). Sponsoring ist demzufolge ein klassisches Geschäft, das auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung basiert. Der Aufmerksamkeits- und Imagewert der Sponsorship wird in diesem Sinne für eigene kommunikative Zielsetzungen genutzt. Non-Profit-Organisationen, die sich dieses Sachverhaltes bewusst sind, können sich demzufolge entsprechend profilieren, um bei der Suche nach einem geeigneten Sponsor ihre Chance zu erhöhen.

Finanzielle
Unterstützung durch
Sponsoring

- Non-Profit-Marketing zur Beschaffung von Humanressourcen

Der Personalbereich stellt einen nicht zu unterschätzenden Kostenblock innerhalb einer Non-Profit-Organisation dar (in der Regel entfallen im kommerziellen Dienstleistungssektor bis zu 70 Prozent der Kosten auf den Personalbereich). Gleichzeitig ist das Personal ein zentraler Erfolgsfaktor für die Erfüllung der Non-Profit-Mission. Dabei steht das **Personalmanagement** einer Non-Profit-Organisation in der Regel vor der Herausforderung, sowohl ehrenamtlich als auch hauptberuflich tätige Mitarbeitende für die Organisation zu gewinnen und diese untereinander zu koordinieren.

Ehrenamtliche Mitarbeitende tragen zu einem großen Teil durch ihr Engagement zur Leistungsfähigkeit der Non-Profit-Organisation bei. Demzufolge sind potenzielle ehrenamtliche Mitarbeitende durch Personalmanagementmaßnahmen für ein entsprechendes Engagement in der Non-Profit-Organisation zu überzeugen. Eine zentrale Barriere besteht in diesem Zusammenhang darin, dass sich viele Menschen in der Bevölkerung nicht bewusst sind, in welcher Form sie sich engagieren können.

Personelle
Unterstützung durch
ehrenamtliche
Mitarbeitende

Vor dem Hintergrund einer längerfristigen Sicherung der Aufgabenerfüllung kommt der **Gewinnung hauptamtlicher Mitarbeitender** eine große Bedeutung zu. Hauptamtliche Mitarbeitende werden teils über Inserate in lokalen oder überregionalen Stellenmärkten sowie über Veröffentlichungen auf den Internetseiten einer Organisation gesucht, teils organisationsintern aus dem Bestand der ehrenamtlichen Mitarbeitenden rekrutiert (Schwarz *et al.* 2005, S. 200 ff.). In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, dass bei der Ausschreibung einer bestimmten Stelle hohe Anforderungen bezüglich der erwarteten sozialen und fachlichen Qualifikation gestellt werden, damit sich primär Bewerber melden, die in der Non-Profit-Stelle eine Alternative zum privaten Sektor sehen.

Personelle
Unterstützung durch
hauptamtliche
Mitarbeitende

- Non-Profit-Marketing für Technologieressourcen

Non-Profit-Organisationen benötigen – ebenso wie kommerzielle Unternehmen – leistungsfähige Technologieressourcen, um die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen (z. B. eine leistungsfähige Hard- und Software für eine effiziente Admi-

nistration, Transportmittel, Kommunikationssysteme). Eine wesentliche Rolle spielt hierbei das Internet. Durch das Internet – bzw. die Einrichtung einer professionellen Homepage – können Non-Profit-Organisationen mit Leistungsempfängern den Kontakt halten, neue Leistungsempfänger akquirieren oder auch Personen zu Spenden motivieren (*Sporn 2007*).

Nutzung von
Technologien durch
Rabatte und Sonder-
konditionen

Häufig verfügen Non-Profit-Organisationen aber nicht über die nötigen finanziellen Mittel, um leistungsfähige Technologien zu Marktpreisen beschaffen zu können. Aus diesem Grund sowie aus sozialen Gesichtspunkten gewähren kommerzielle Lieferanten Non-Profit-Organisationen oftmals hohe **Rabatte und Sonderkonditionen** (z. B. günstige Mietkonditionen bei Autovermietungen bis hin zum kostenlosen Angebot von Technologien zur Webseitenerstellung, z. B. Redskill).

- Non-Profit-Marketing für Know-how-Ressourcen

Grundsätzlich werden Know-how-Ressourcen für die Non-Profit-Organisation auf unterschiedlichen Wegen erschlossen. Dies findet z. B. durch externe Beratungsunternehmen bzw. Experten, die Bereitstellung von Secondments, den Aufbau von Netzwerken oder auch durch die Weiterbildung von organisationsinternen Mitarbeitenden statt.

Know-how durch
Beratungs-
unternehmen

Die Beschaffung von Know-how durch kommerzielle **Beratungsunternehmen** wird bei vielen – insbesondere kleineren – Non-Profit-Organisationen aufgrund der damit verbundenen Kosten vermieden. Größere Non-Profit-Organisationen arbeiten jedoch – wie die meisten kommerziellen Unternehmen – mit externen Spezialisten wie Rechtsanwälten, Steuerberatern, Unternehmensberatern oder EDV-Beratern zusammen (*Eschenbach/Horak 2003*, S. 390). Ebenfalls denkbar ist es, z. B. das Fundraising teilweise oder auch komplett auszulagern (sogenanntes Outsourcing), d. h. durch spezialisierte Unternehmen durchführen zu lassen.

Know-how durch
Secondments

Im Rahmen von **Secondments** arbeiten erfahrene Mitarbeitende eines kommerziellen Unternehmens für einen vorher festgelegten Zeitraum in einer gemeinnützigen Organisation mit, werden aber weiterhin von ihrem Unternehmen entlohnt (*Halley 1999*). Weitere Möglichkeiten, um Know-how für die Non-Profit-Organisationen zu beschaffen, bestehen im Aufbau von **Netzwerken** (z. B. über Networking-Beziehungen zu kommerziellen Unternehmen, Privatpersonen oder auch anderen Non-Profit-Organisationen) oder in der **Weiterbildung** von Mitarbeitenden, wodurch eine sehr gezielte, bedarfsgerechte Know-how-Schaffung für die Non-Profit-Organisation möglich ist (z. B. durch eine Weiterbildung zum professionellen Spendensammeln oder Seminare zum Non-Profit-Management).

- Non-Profit-Marketing als interne Kundenorientierung

Bedeutung der
internen Kunden-
orientierung

Das im kommerziellen Marketing diskutierte **Konzept der internen Kundenorientierung** nimmt eine ebenso wesentliche Rolle ein wie das Non-Profit-Marketing für den Absatz- und Beschaffungsmarkt, zumal die Mitarbeitenden

vermehrt zu einer erfolgskritischen internen Zielgruppe für das Non-Profit-Marketing einer Organisation werden (Barnes 1989; Bruhn 1999; Stauss 2000). Die Umsetzung einer für die (externen) Anspruchsgruppen entwickelten zufriedenheitsorientierten Marketingstrategie ist nur möglich, wenn die Mitarbeitenden sich in der Kontaktsituation zu den Anspruchsgruppen so verhalten, dass deren Erwartungen nicht enttäuscht werden.

Wesentliche Annahme hierbei ist, dass die Maßnahmen der internen Kundenorientierung über die gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Verbesserung des Interaktionsverhaltens der Mitarbeitenden zu einer Erhöhung der externen Anspruchsgruppenorientierung beitragen (Bruhn 2002). Diese ist wiederum ein zentraler Erfolgsfaktor für die Zielerreichung bei Non-Profit-Organisationen. Dieser Zusammenhang zwischen der internen und externen Anspruchsgruppenorientierung ist in Abbildung 1-5 exemplarisch dargestellt.

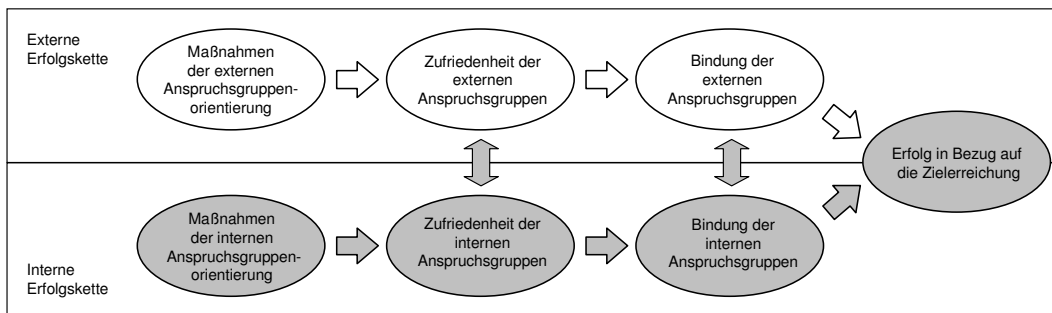


Abb. 1-5: Zusammenhang zwischen interner und externer Erfolgskette
(Quelle: Bruhn 2002, S. 178)

Als grundlegende Rahmenbedingung zur Umsetzung einer internen Kundenorientierung bedarf es einer integrierten Gestaltung der Strukturen, Systeme und der Kultur der Non-Profit-Organisation. Das bedeutet, dass die Organisation ihre **Strukturen**, d. h. die Aufbau- und Ablauforganisation, derart anpasst, damit die innerbetrieblichen Voraussetzungen eine erhöhte Flexibilität und Effizienz bei der Aufgabenerfüllung ermöglichen (z. B. durch flache Hierarchien). Gleichzeitig gilt es, die Strukturen der internen Kundenorientierung durch eine Anpassung der **Systeme** (Informations-, Personalmanagement-, Kommunikations-, Steuerungssysteme) zu unterstützen.

Zudem ist die **Kultur** (Organisationskultur, Kultur auf Abteilungsebene und auf individueller Ebene) derart zu gestalten, dass das Denken in Anspruchsgruppen in der Non-Profit-Organisation gelebt wird. Eine in diesem Zusammenhang zentrale Maßnahme ist beispielsweise das sogenannte **Empowerment**, bei dem Mitarbeitenden relativ große Handlungsspielräume gewährt werden (Brymer 1991, S. 59) und diese dadurch im Kontakt mit den Anspruchsgruppen flexibel und individuell auf die Bedürfnisse und Wünsche der Leistungsempfänger, Spender, Sponsoren usw. eingehen können.

Strukturen, System
und Kultur als
Voraussetzung für
interne Kunden-
orientierung

1.5 Non-Profit-Marketing als integrativer Managementansatz

Non-Profit-Marketing als Managementansatz

In den Bereichen Marketing und Management hat sich zur Lösung verschiedener Aufgaben eine bestimmte Entscheidungssystematik bewährt: der sogenannte **entscheidungsorientierte Ansatz**. Dieser hilft den Marketingverantwortlichen, die zentralen Entscheidungsprobleme zu erkennen und sinnvoll zu strukturieren. Das Non-Profit-Marketing bedingt ein systematisches Entscheidungsverhalten, das sich durch einen **Managementprozess** realisieren lässt.

Managementprozess für das Non-Profit-Marketing

Der in Abbildung 1-6 dargestellte idealtypische Managementprozess für das Non-Profit-Marketing ist nach den grundlegenden Phasen der Analyse, Planung (strategische Unternehmens- und Marketingplanung), Steuerung (Qualitätsmanagement und operatives Non-Profit-Marketing), Umsetzung (Implementierung) und Kontrolle (im Sinne von Controlling) strukturiert. Kern der Managementaktivitäten ist die kontinuierliche Marketingplanung. Sie beschäftigt sich mit der Analyse- und Planungsphase des Managementprozesses und resultiert in einem Marketingplan, der den Verantwortlichen Antworten darauf gibt, welche Maßnahmen wie und zu welchem Zeitpunkt durchzuführen sind (*Bruhn 2002, S. 37*). Im Einzelnen sind die folgenden Phasen zu unterscheiden.

Analyse

Die **Analysephase** ist der Ausgangspunkt für ein systematisches Non-Profit-Marketing. Hierbei gilt es, die zentralen Anspruchsgruppen zu identifizieren und deren Entscheidungsverhalten sowie die externe und interne Situation der Non-Profit-Organisation zu analysieren, d. h. die Situation in ihre Bestandteile „zu zerlegen“². In dieser Phase finden durch den Einsatz von Marktforschungsmethoden eine umfassende Beurteilung der Ausgangssituation einer Non-Profit-Organisation und die Ableitung der sich daraus ergebenden Marketingproblemstellung statt. Wesentliche Fragestellungen sind hierbei: Was bringt das Marktumfeld der Non-Profit-Organisation in der Zukunft? In welchen Bereichen ist die Organisation stark, in welchen schwach und wo besteht Handlungsbedarf?

Strategische Unternehmensplanung

Im Rahmen der **strategischen Unternehmensplanung** werden auf Basis der Ergebnisse der Analysephase die Ziele und die strategische Stoßrichtung für die Non-Profit-Organisation bestimmt. Wesentliche Fragestellung ist hierbei: Was will die Organisation erreichen bzw. in welche Richtung will man sich grundsätzlich bewegen?

² Die **Analyse** (altgr.: „auflösen“) ist eine ganzheitliche, systematische Untersuchung, bei der das untersuchte Objekt oder Subjekt zergliedert und in seine Bestandteile zerlegt wird und diese anschließend geordnet, untersucht und ausgewertet werden.

In der **strategischen Marketingplanung** werden die Entscheidungen der strategischen Unternehmensplanung konkretisiert. Aus den übergeordneten Unternehmenszielen werden die Strategien für die Geschäftsfelder und die zentralen Marktteilnehmer (Leistungsempfänger, Kostenträger, Förderer, Konkurrenz usw.) abgeleitet. Schließlich sind Strategien in Bezug auf den Marketinginstrumenten-Mix zu formulieren. Wesentliche Fragestellung ist hierbei: Welche Ziele sind mit welchem Einsatz zu erreichen?

Strategische
Marketingplanung

Die Erstellung einer hohen Leistungsqualität durch ein professionelles **Qualitätsmanagement** bildet die Ausgangsbasis für das Vertrauen der Anspruchsgruppen in die Organisation und stellt zugleich einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar. Ein Qualitätsmanagement umfasst dabei die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten, d. h. sämtliche Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten, die auf die Sicherstellung einer hohen Qualität abstellen.

Qualitätsmanagement

Das **operative Non-Profit-Marketing** dient der Umsetzung der strategischen Ausrichtung einer Non-Profit-Organisation. Hierbei sind für die Steuerung von personellen und finanziellen Ressourcen (Beschaffungspolitik), die Veräußerung und Gestaltung der Leistungen bzw. Produkte (Absatzpolitik, Kommunikationspolitik) sowie die kommunikative Darstellung der Non-Profit-Organisation diejenigen Marketinginstrumente einzusetzen und zu kombinieren, die zur Verwirklichung der Strategie einer Non-Profit-Organisation beitragen.

Rahmen der **Implementierungsphase** erfolgt die tatsächliche Umsetzung der zuvor festgelegten Maßnahmen durch die Mitarbeitenden der Non-Profit-Organisation. Hierbei gilt es, die Strukturen, Systeme sowie die Kultur der Organisation in Bezug auf die Kompatibilität mit den Marketingzielen anzupassen.

Implementierung

Schließlich dient das **Controlling** am Ende des Planungsprozesses zur Überprüfung der Frage, inwieweit die Marketingziele erreicht wurden, wie wirtschaftlich die eingesetzten Marketingmaßnahmen waren und ob die geplanten Marketingaktivitäten tatsächlich umgesetzt wurden. Das Controlling übernimmt dadurch die grundlegenden Funktionen der Koordination, Informationsversorgung, Planung und Kontrolle.

Controlling

Der in Abbildung 1-6 veranschaulichte Managementprozess bildet die Basis bzw. den „roten Faden“ zum Aufbau und zur Bearbeitung der weiteren Kapitel dieses Studienbriefes.

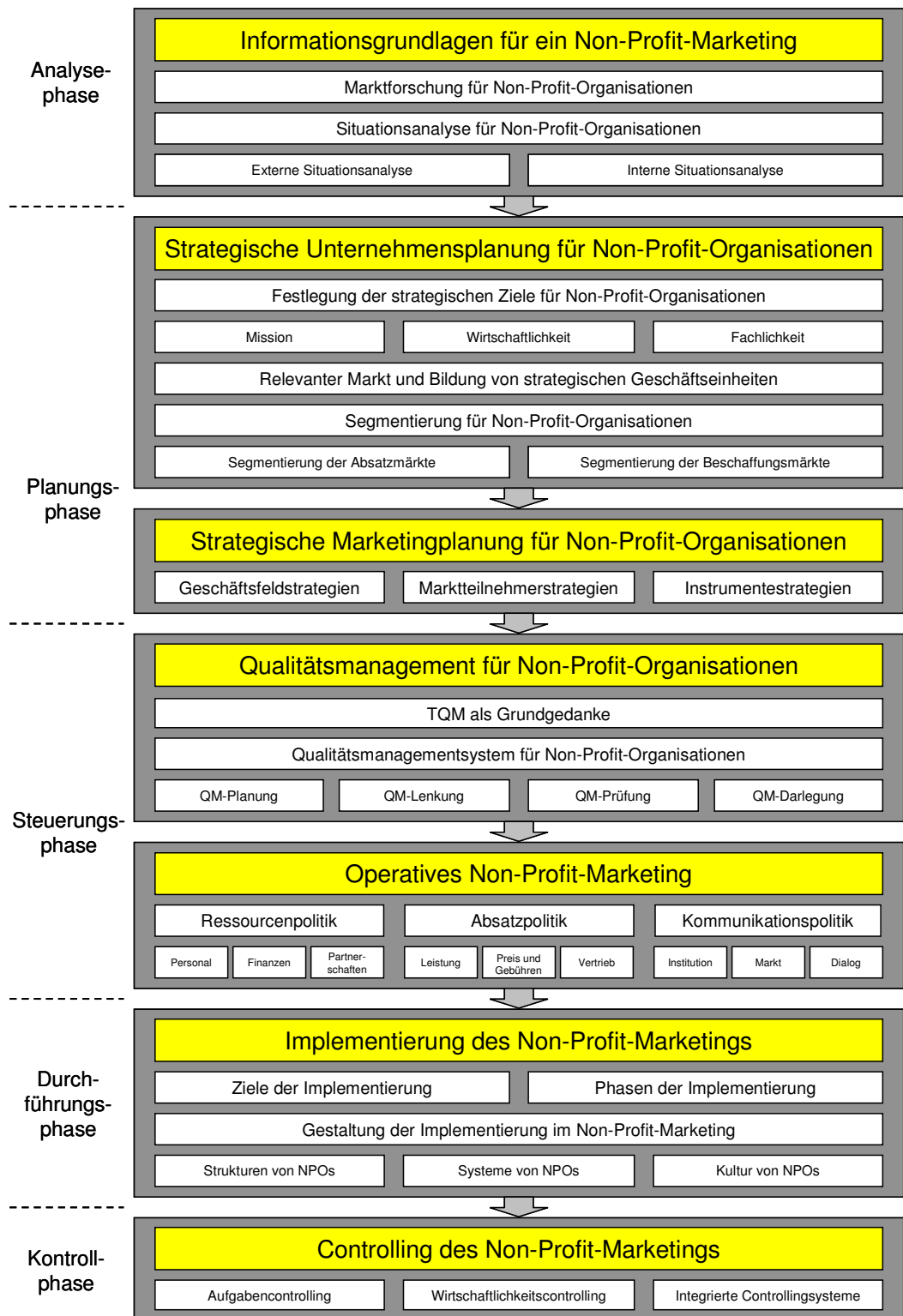


Abb. 1-6: Managementprozess im Non-Profit-Marketing
(Quelle: Bruhn 2005, S. 95)

Fallstudie Altersheim Schönblick

Das Altersheim Schönblick ist seit rund zehn Jahren im Bereich der Altenpflege und Hospitalisierung Pflegebedürftiger tätig. Im Rahmen einer strukturellen Umorganisation der Leitung des Altersheims Schönblick wurde in der Funktion des Direktors der ehemalige CEO (Chief Executive Officer) eines bekannten Schuhproduktionsunternehmens verpflichtet.

Aufgrund der hohen Anzahl an Altersheimen und Spitälern in der Region, die mit dem Altersheim Schönblick konkurrieren, gestaltet sich die nachhaltige Führung der Organisation nicht unproblematisch. Im nächsten Jahr werden zudem die staatlichen Ausgleichszahlungen, die unterstützend an Altenheime geleistet werden, drastisch gekürzt. Durch die Verpflichtung des erfahrenen CEO aus der Praxis sowie durch eine konsequente Investition in die Weiterbildung des Pflegepersonals ist es das Bestreben des Altersheims, sich auf dem „Markt für Altenpflege“ zu behaupten. Ziel ist es, den Senioren eine qualitativ hochstehende Pflegeleistung anzubieten. Außerdem ist es das Ziel der Heimleitung, die Wahrnehmung des Altersheims als „Betreuungsstätte“ in Richtung „Wohn- und Wohlfühlort“ zu ändern.

Vor diesem Hintergrund hat sich der neue Direktor dazu entschlossen, durch eine Angebotsgestaltung mit einem besonders günstigen Leistungsangebot halbtagsbetreuer Seniorenwohngemeinschaften das angestrebte Umsatzziel zu erreichen und sich auf diese Weise zusätzlich von der Konkurrenz abzugrenzen. Dank seiner vielseitigen Erfahrungen in der Schuhbranche ist der neue Direktor überzeugt, dass die bisher erfolgreichen Marketingkonzepte problemlos und unverändert auf das Non-Profit-Unternehmen übertragbar sind.

Aufgabe 1.1:

In der Funktion als Marketingverantwortlicher des Altersheims Schönblick haben Sie die Aufgabe erhalten, zur neuen Strategie Stellung zu nehmen. Sie bereiten für den neuen Vorstand ein Konzeptpapier vor, indem Sie folgende Fragen einbeziehen:

- a) Weshalb ist es notwendig, im Rahmen des Marketingkonzepts auf Non-Profit-Spezifika einzugehen?
- b) Halten Sie die Fokussierung auf eine günstige Angebotsstruktur für eine geeignete Vorgehensweise? Welches sind außerdem weitere Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen?
- c) Wie sieht eine mögliche Erfolgskette (Wirkungskette) als Basis für die Analyse, Steuerung und Kontrolle der Marketingaktivitäten für das Altersheim Schönblick aus?
- d) Zeigen Sie zudem in Ihrer Argumentation auf, weshalb die Betrachtung der Preispolitik nur ein Bestandteil des Non-Profit-Marketings als Managementaufgabe ist.

Aufgabe 1.2:

Wie sind die informationsökonomischen Eigenschaften der Leistungen des Aterseims Schönblick ausgeprägt? Begründen Sie Ihre Antwort.

2 Marktforschung und Situationsanalyse als Informationsgrundlage für ein Non-Profit-Marketing

Lernziele

Durch das Kapitel „Marktforschung und Situationsanalyse als Informationsgrundlage für ein Non-Profit-Marketing“ sollen die Leserinnen und Leser:

- in die Thematik der Marktforschung eingeführt werden und deren Relevanz für die Führung einer Non-Profit-Organisation erkennen;
- die Analyse als wesentliche Phase des Managementprozesses begreifen;
- die unterschiedlichen Vorgehensweisen und Methoden zur Gewinnung marketingrelevanter Informationen kennenlernen;
- die relevanten Untersuchungsbereiche der Marktforschung für Non-Profit-Organisationen und deren Inhalte kennen.

Leserführung zum Kapitel 2

Die Marktforschung liefert bei Unternehmen (sowohl im Profit- als auch Non-Profit-Bereich) im Wesentlichen Informationen für die Entscheidungsfindung des Managements – fast wie bei einem kleinen „Geheimdienst“ werden hierbei marketingrelevante Aspekte untersucht und zu Informationen aufbereitet (Abschnitt 2.1.1). Für die Gewinnung von Informationen bieten sich grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten bzw. Methoden an (Abschnitt 2.1.2). Das Untersuchungsgebiet der Marktforschung umfasst die interne und externe Situation einer Non-Profit-Organisation (Abschnitt 2.2). Die marketingrelevanten Aspekte lassen sich diesbezüglich in die Bereiche Markt, Marktteilnehmer und Marktumfeld unterteilen. Diese werden im Abschnitt über die Analyse der internen und externen Situation einer Non-Profit-Organisation erläutert (Abschnitte 2.2.1 bis 2.2.3).

2.1 Grundlagen der Marktforschung für Non-Profit-Organisationen

Die Marktforschung stellt für eine Non-Profit-Organisation – ebenso wie im traditionellen Marketing – ein Hilfsmittel zur Fundierung von Entscheidungen in Bezug auf den Absatz- und Beschaffungsmarkt dar. Ziel sind dabei die Aufdeckung von internen Stärken und Schwächen und externen Chancen und Risiken sowie die Schaffung einer Informationsgrundlage zur Unterstützung sämtlicher Aktivitäten im Rahmen des Non-Profit-Marketings.

Ziel der
Marktforschung in
NPOs

Untersuchungs-
bereiche der
Marktforschung

2.1.1 Untersuchungsbereiche, Funktionen und Entscheidungsträger und -prozesse der Marktforschung

Wird das gesamte Spektrum des Untersuchungsgebietes der Marktforschung betrachtet, lassen sich grundsätzlich vier Bereiche unterscheiden, die systematisch zu analysieren sind, um dadurch entsprechende beispielhafte Fragestellungen zu beantworten (vgl. *Bruhn* 2005, S. 101 ff.). Es handelt sich um die folgenden **Untersuchungsbereiche**:

- Die **Entwicklung des Marktes und des Marktumfeldes**, d. h., welche mittel- bis langfristigen Chancen bestehen auf dem relevanten Markt? Welche Rolle spielen hierbei Umfeldaspekte, z. B. Bevölkerungsentwicklung, Ökologie, Gesellschaft, Politik?
- Das **Verhalten der Marktteilnehmer**, d. h., was sind die Erwartungen unserer Leistungsempfänger? Welche Motive haben unsere Spender und Förderer? Wie verhalten sich konkurrierende Organisationen? Sind unsere Mitarbeitenden zufrieden?
- Die **Wirkung der Marketinginstrumente**, d. h., wie wird die Ressourcen-, Absatz- und Kommunikationspolitik bewertet? Wie werden Gebühren oder Preise der Leistungen der Organisation wahrgenommen? Welches Image und welche Bekanntheit hat unsere Organisation?
- Die **Beobachtung organisationsspezifischer Marketingfaktoren**, d. h., wie verändern sich die marktrelevanten Faktoren in der Non-Profit-Organisation, z. B. das Spenderverhalten, Mitgliederabgänge oder -zugänge, und worin liegen mögliche Gründe für diese Veränderung?

In der Non-Profit-Praxis werden systematische Marktforschungsanalysen meist nur bei größeren Organisationen mit entsprechendem Marketingbudget durchgeführt (siehe nachfolgendes Beispiel des DIW). Kleinere Non-Profit-Organisationen lösen marktforschungsbezogene Probleme oftmals eher intuitiv oder mit vergleichsweise pragmatischen Methoden.

Beispiel

Beispiel: Studie des Deutschen Instituts für Weltwirtschaft (DIW) zum Kulturbedarf

Einer Untersuchung des Deutschen Instituts für Weltwirtschaft zufolge ist in den letzten Jahren die Nachfrage nach Kultur stark angestiegen. Am Beispiel der Stadt Berlin hat sich insbesondere die Zahl der Museumsbesucher drastisch erhöht. Waren 1995 noch circa 5,9 Millionen Besucher registriert worden, so waren es 1999 schon 7,4 Millionen und 2003 knapp 8,7 Millionen Besucher. Demgegenüber ist die Zahl der Theaterbesucher nur leicht gestiegen (1995: 2,96 Millionen; 2003: 2,99 Millionen Besucher). Unabhängig vom Wohnort besuchen immer mehr

Menschen in Deutschland kulturelle Veranstaltungen. Dies gilt sowohl für den Bereich der „Hochkultur“ (Opern, klassische Konzerte, Theater, Ausstellungen usw.) als auch für die sogenannte Populärkultur (Popkonzerte, Kinos, Tanzveranstaltungen usw.). In Bezug auf Berlin wird das Kulturangebot von der Bevölkerung insgesamt positiv angesehen. Beispielsweise halten rund 86 Prozent der im Rahmen der DIW-Studie Befragten das regionale Angebot an Museen für sehr gut. Als gut werden auch die meisten anderen Kulturangebote in Berlin angesehen, gewisse Einschränkungen zeigten sich lediglich in Bezug auf Galerien und Pop-/Jazzmusik (Quelle: *diw.de* 2004).

Das systematische Vorgehen in der Marktforschung weist konkrete Vorteile auf. Die Bedeutung für Non-Profit-Organisationen lässt sich anhand sechs zentraler **Funktionen der Marktforschung** aufzeigen (Meffert 1992, S. 17):

Funktionen der
Marktforschung

- Frühwarnfunktion

Die Marktforschung sorgt dafür, dass Risiken im Umfeld der Non-Profit-Organisation frühzeitig erkennbar sind (z. B. Beschäftigungsgrad der Bevölkerung als Frühwarnindikator für Gewerkschaften).

- Innovationsfunktion

Die Marktforschung trägt dazu bei, dass Chancen und Entwicklungen aufgedeckt und antizipiert werden können (z. B. ergab eine Marktforschungsstudie eines Opernhauses zum Thema „Dienstleistungsprozess Opernbesuch“, dass die Gäste besser planen können, wenn die Dauer der Pausen angegeben wird) (Andreasen/Kotler 2002, S. 119).

- Intelligenzverstärkungsfunktion

Die Marktforschung trägt zur Unterstützung der Arbeit der Verantwortlichen einer Non-Profit-Organisation bei. Durch die Gewinnung relevanter Informationen wird dabei insbesondere der Entscheidungsprozess unterstützt (z. B. Nutzung von Segmentierungskriterien, etwa zur Identifikation relevanter Zielgruppen im Beschaffungsmarkt, potenzieller Mitglieder oder auch zur spezifischen und effizienten Ausrichtung der Kommunikationspolitik).

- Unsicherheitsreduktionsfunktion

Die Marktforschung trägt in der Phase der Entscheidungsfindung zur Präzisierung und Objektivierung der Sachverhalte bei. Hierzu werden Entscheidungsalternativen, sofern dies möglich ist, in quantifizierter Form dargestellt (z. B. Erhebung der Zahlungsbereitschaft von Kostenträgern und Bedürfnisanalyse von Leistungsempfängern einer Altersresidenz vor der Einführung einer Leistungserweiterung).

- Strukturierungsfunktion

Die Marktforschung fördert das Verständnis bei der Zielvorgabe und die Lernprozesse in der Organisation (z. B. Darstellung der Abfolge interner Prozesse als Kausalkette zur Strukturierung und Quantifizierung der Zusammenhänge zwischen Marketingzielen und Missionserreichung; beispielsweise: Marketingaufwendungen → Spendenhöhe → Missionserfüllung).

- Selektionsfunktion

Die Marktforschung sorgt dafür, dass aus der umfeldbedingten Informationsflut die für die Marketingaktivitäten relevanten Informationen selektiert und aufbereitet werden (z. B. werden Data-Mining-Anwendungen eingesetzt, um in großen Datenmengen erfolgsrelevante Zusammenhänge und Muster sowie mögliche Trends zu entdecken. So ist es beispielsweise für einen Versandhändler von fair gehandelten Produkten denkbar, mittels eines Vergleichs von Bestell- und Interaktionsprofilen Kunden mit ähnlichen Interessen zu identifizieren).

Analyse des Verhaltens von Leistungsempfängern und Förderern

Die aufgeführten Funktionen der Marktforschung gelten sowohl für Non-Profit-Organisationen als auch für kommerzielle Unternehmen. Wesentlich ist im Rahmen der Non-Profit-Marktforschung aber insbesondere die Analyse des Verhaltens von Leistungsempfänger und Förderer. Hierbei gilt es, die relevanten **Entscheidungssträger und Entscheidungsprozesse** näher zu betrachten.

Typen von Entscheidungsträgern

An der Entscheidung über die Inanspruchnahme der Non-Profit-Leistung – z. B. ab wann und wo ein Patient hospitalisiert wird – nehmen generell mehrere Personen in jeweils unterschiedlichen Rollen teil. Hierbei lassen sich folgende **Typen von Entscheidungsträgern** unterscheiden (vgl. hierzu auch *Johnson/Scheuing/Gaida* 1986, S. 51 ff., und Abbildung 2-1):

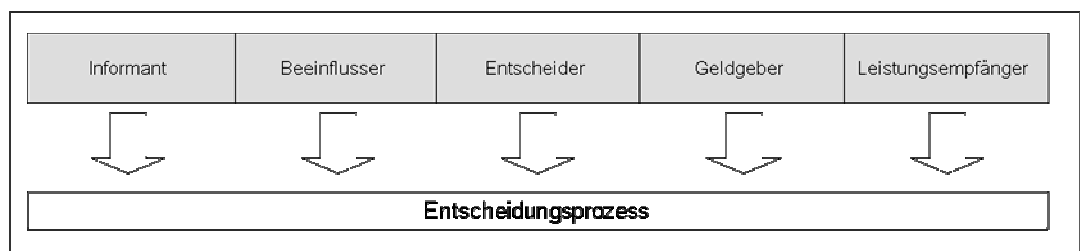


Abb. 2-1: Potenzielle Entscheidungssträger am Entscheidungsprozess

Rolle des Informanten

Der **Informant** liefert entscheidungsrelevante Daten und Fakten die Non-Profit-Leistung betreffend (z. B. Medien, Fachzeitschriften oder Mitarbeitende der Non-Profit-Organisation).

Rolle des Beeinflussers

Der **Beeinflusser** vertritt entweder ein persönliches Interesse am Kaufentscheidungsprozess oder er verhält sich vollständig objektiv bzw. neutral und liefert

beispielsweise Erfahrungsberichte, wodurch er auf den Kaufentscheidungsprozess einwirkt (z. B. ehemalige oder aktuelle Leistungsempfänger einer Organisation).

Die Rolle des eigentlichen Entscheidungsträgers (**Entscheider**) umfasst die Entscheidung zur Beanspruchung einer Non-Profit-Leistung sowie die Bestimmung des Zeitpunktes der Inanspruchnahme, gegebenenfalls des Budgets und der Non-Profit-Organisation (z. B. betreuender Arzt eines Patienten, öffentliche Entscheidungsinstanzen, Angehörige einer pflegebedürftigen Person). Förderer oder Kostenträger stellen die **Geldgeber** für die zu erbringende Non-Profit-Leistung dar (z. B. Spender für eine Naturschutzorganisation, private Sponsoren oder staatliche Verwaltungsstellen bei der Vergabe öffentlicher Subventionen).

Rolle des
Entscheidungsträgers

Der **Leistungsempfänger** entspricht der Rolle des Anwenders, der den direkten Nutzen aus der Non-Profit-Leistung erfährt (z. B. Krankenhauspatient, Pflegebedürftiger, Arbeitsloser oder Sozialhilfeempfänger, aber auch Theaterbesucher, Schwimmbadgast, Vereinsmitglied). Bezeichnend für das Non-Profit-Marketing ist der Umstand, dass die Rolle des Leistungsempfängers und die Rolle des Geldgebers häufig nicht in einer Person vereint sind, d. h., der Leistungsempfänger zahlt nicht immer oder nur teilweise für die Leistungsanspruchnahme (im Rahmen der Entwicklungshilfe, bei subventionierten Theatern usw.).

Rolle des Leistungs-
empfängers

Vor dem Hintergrund solcher **nicht schlüssigen Tauschbeziehungen** ist das sogenannte **Äquivalenzprinzip** zu nennen. Es besagt, dass das Optimum an Entscheidungsqualität nur dann erreicht wird, wenn der Nutznießer einer Leistung gleichzeitig für die Leistung bezahlt und auch Entscheidungen über deren Ausführung fällen kann (*Schedler* 1996, S. 39). Probleme entstehen immer dann, wenn die Rolle des Entscheidungsträgers, des Leistungsempfängers (Nutznießers) und/oder des Geldgebers nicht in einer Person vereint sind. Diese in der Praxis von Non-Profit-Organisationen häufige Grundproblematik bedingt die Betrachtung der verschiedenen Perspektiven und Erwartungen der Anspruchsgruppen. Diese sind oftmals gegeneinander abzuwägen, weshalb Managemententscheidungen vergleichsweise komplex sind.

Äquivalenzprinzip

Im Zusammenhang mit den Entscheidungsträgern ist letztlich auch der **Entscheidungs- und Bewertungsprozess** bei der Inanspruchnahme einer Non-Profit-Leistung zu berücksichtigen. Die Entscheidungs- und Bewertungsprozesse im Non-Profit-Bereich werden idealtypisch in die Vor-Leistungsphase (Informationsaufnahme und Entscheidung zur Leistungsanspruchnahme), Leistungsphase (Leistungsbeauftragung und -nutzung) und Nach-Leistungsphase (Bewertung des Ergebnisses und Reaktion) unterteilt (*Fisk* 1981; *Bateson* 1992). Hieraus lassen sich mögliche Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Leistungsentscheidung sowie zur Steuerung der Leistungswahrnehmung ableiten (z. B. aktive Ansprache und Beziehungspflege bei Angehörigen [Entscheidungsträgern] einer pflegebedürftigen Person im Hinblick auf eine mögliche Leistung in einem Pflegeheim).

Phasen des
Entscheidungs- und
Bewertungsprozesses

2.1.2 Typen und Methoden der Marktforschung

Werden im Rahmen der Marktforschung für Non-Profit-Organisationen Informationen gewonnen, lassen sich hinsichtlich der **Methoden der Marktforschung** je nach Durchführungsart der Informationsgewinnung zwei grundsätzliche Bereiche unterscheiden: die sogenannte Sekundär- und die Primärforschung (*Herrmann/Homburg/Klarmann* 2008, S. 24 ff.; *Hammann/Erichson* 2006, S. 60 ff.).

Sekundärforschung

Bei der **Sekundärforschung** liegt das Informationsmaterial bereits vor und wird dem Untersuchungszweck entsprechend ausgewertet. Neben internen Daten bzw. Informationsquellen (z. B. Spenderdateien, Mitarbeiterberichten oder Datenbanken über Leistungsempfänger) werden auch externe Informationsquellen (Internetseiten konkurrierender Organisationen, Branchenstatistiken, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, öffentliche Datensätze aus Studien usw.; vgl. z. B. Langzeitstudie des deutschen Spendenmarktes, www.tns-emnid.com) zur Auswertung herangezogen.

Primärforschung

Im Rahmen der **Primärforschung** werden für die spezifischen Informationsbedürfnisse und Problemstellungen des Non-Profit-Marketings eigens Erhebungen durchgeführt, d. h., im Vergleich zur Sekundärforschung sind die Informationen bzw. Daten noch nicht vorhanden. Zur Erhebung von Primärdaten lassen sich Methoden der Befragung, Beobachtungen sowie Experimente einsetzen.

Befragung

Die **Befragung** stellt eine vielseitig anwendbare und dadurch bevorzugte Erhebungsmethode dar, weil Fragen und Antwortmöglichkeiten sehr flexibel gestaltet werden können. Von besonderem Interesse sind für Non-Profit-Organisationen in diesem Zusammenhang z. B. Befragungen zur Zufriedenheit sowie zur Qualitäts- und Imagewahrnehmung durch Leistungsempfänger, Förderer oder auch Mitarbeitende. Grundsätzlich werden bei der Befragung vier **Formen** unterschieden:

- **persönliche Befragung** (z. B. Ad-hoc-Erhebung der Zufriedenheit von Theaterbesuchern im Anschluss an eine Aufführung)
- **schriftliche Befragung** (z. B. Versand eines Fragebogens zur Qualitätswahrnehmung einer medizinischen Dienstleistung)
- **telefonische Befragung** (z. B. telefonisches Interview zur Ermittlung relevanter Qualitätsdimensionen eines öffentlichen Amtes, etwa Standesamt)
- **Onlinebefragung** (z. B. Umfrage auf der Homepage einer Naturschutzorganisation zur Identifizierung von Tendenzen hinsichtlich neuer Umweltprojekte)

Beobachtung

Im Gegensatz zur Befragung ist die **Beobachtung** nicht abhängig von der Auskunftsbereitschaft der Anspruchsgruppen. In einem öffentlichen Schwimmbad lässt sich beispielsweise die Verweildauer der Gäste in bestimmten Bereichen (Kassenbereich, Sauna, Rutschen usw.) beobachten, um daraus z. B. Implikatio-

nen für Leistungsprozessverbesserungen abzuleiten. Vorteilhaft ist hierbei das Fehlen eines Interviewer-Effekts, der die Ergebnisse gegebenenfalls verzerrt.

Beispiel: Beobachtung am Sorgentelefon für Kinder

Eine durchweg gebräuchliche Methode zur Verbesserung von Beratungsleistungen per Telefon stellt die Beobachtung und Aufzeichnung von realen Gesprächen zwischen Leistungsempfängern und Mitarbeitenden von Non-Profit-Organisationen dar (z. B. Betreiber eines Sorgentelefon für Kinder). Durch die Wiedergabe des Gesprächs wird die Analyse der Leistung möglich, und es lassen sich daraus Ansatzpunkte für Verbesserungen ableiten.

Beispiel

Das **Experiment** dient primär der Aufdeckung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen unter kontrollierten Bedingungen. Hierbei werden Feld- und Laborexperimente (vgl. z. B. *Homburg/Krohmer* 2009, S. 267 ff.) unterschieden. Das Feldexperiment findet in einer realistischen Interaktionssituation statt. Ein Laborexperiment findet demgegenüber in einer künstlichen Umgebung statt, d. h., die Realität wird vereinfacht (z. B. durch eine Computersimulation) nachgebildet. Grundsätzlich ist der Einsatz von Experimenten im Non-Profit-Bereich jedoch eher selten zu beobachten.

Experiment

2.2 Interne und externe Situationsanalyse für Non-Profit-Organisationen

Die Analyse der internen und externen Situation einer Non-Profit-Organisation bildet eine zentrale Ausgangslage für die Ableitung von strategischen Schritten der Organisation. Die in diesem Zusammenhang relevanten zu untersuchenden Bereiche sind die Marktsituation sowie die Situation der Marktteilnehmer und des Marktumfeldes. Die Marktsituation und die Marktteilnehmer werden weiter nach Teilnehmern in Absatz- und Beschaffungsmärkten unterschieden.

Situationsanalyse als Basis für die Strategieableitung

2.2.1 Analyse der Marktsituation

Die Analyse der Marktsituation umfasst eine Bestandsaufnahme der Istsituation (Status quo) und der Entwicklungstendenzen des relevanten Marktes einer Non-Profit-Organisation und der zentralen Faktoren, die den Markt und die Organisation nach Möglichkeit beeinflussen. Aus Sicht der Non-Profit-Organisation ist es das Ziel einer Marktanalyse, auf der Grundlage der eigenen Ressourcen bzw. Stärken und Schwächen (interne Situation) die Chancen und Risiken auf dem Markt zu eruieren (externe Situation) und daraus Implikationen für das Non-Profit-Marketing abzuleiten.

Durchführung einer SWOT-Analyse

Eine grundlegende und häufig eingesetzte Methode zur Analyse der externen und internen Situation ist die sogenannte **SWOT-Analyse** (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) bzw. Stärken/Schwächen-Chancen/Risiken-Analyse. Das Vorgehen im Rahmen der SWOT-Analyse für Non-Profit-Organisationen beinhaltet sechs Schritte (in Anlehnung an *Bruhn 2009a*, S. 41 ff., und *Meffert/Bruhn 2009*, S. 167; *Müller-Stewens/Lechner 2005*, S. 166):

- Erfassung der relevanten **organisationsexternen Einflussgrößen**, z. B. Aspekte des Umfelds, des Absatz- und Beschaffungsmarktes und/oder auch relevanter Anspruchsgruppen, beispielsweise Leistungsempfänger, Kostenträger, Lieferanten
- Erstellen einer **Chancen-Risiken-Analyse**, d. h. Auflistung der gesammelten organisationsexternen Aspekte nach Chancen (z. B. steigendes Marktvolumen, günstige Wettbewerbskonstellation) und Risiken (z. B. zunehmende Erwartungshaltung der Leistungsempfänger und Entscheidungsträger)
- Erfassung der relevanten **organisationsinternen Einflussgrößen** (analog zu den organisationsexternen Einflussgrößen) bzw. der eigenen Ressourcen, z. B. Aspekte bezüglich Mitarbeitenden, Finanzen, bestehendes Know-how, Stellung im Non-Profit-Markt, Marktanteil, Leistungsangebot
- Erstellen einer **Stärken-Schwächen-Analyse**, d. h. Auflistung der gesammelten organisationsinternen Aspekte nach Stärken (z. B. gutes Image und hohe Bekanntheit) und Schwächen (z. B. ungenügende Liquidität und hohe Forderungen durch Debitoren)
- Verknüpfung der organisationsexternen Chancen und Risiken mit korrespondierenden organisationsinternen Stärken und Schwächen in Form einer **SWOT-Matrix** (vgl. auch Abbildung 2-2) und Bewertung im Hinblick auf deren Relevanz
- Herausarbeitung der zentralen **Marketingproblemstellung**, basierend auf den Ergebnissen der vorgenommenen Verknüpfung und Bewertung in der SWOT-Matrix

Die Anwendung einer SWOT-Analyse wird im Folgenden anhand zweier **Beispiele** im Rahmen der Absatzmarktanalyse aufgezeigt:

Situationsanalyse im Absatzmarkt

Grundsätzlich werden in der **Absatzmarktanalyse** diejenigen Märkte und Teilmärkte betrachtet, auf denen eine Non-Profit-Organisation ihre Leistungen absetzt. In diesem Sinne werden beispielsweise die Märkte für die Altenhilfe, für Hochschulbildung, für Sozialdienste oder für Kultur als relevante Märkte definiert. Diese lassen sich weiter in Teilmärkte unterteilen. Zum Beispiel kann der Markt für Kultur in die Teilmärkte „Schauspiel“ (Theater, Operette, Oper), „Mu-

sik“ (Klassik, Rock, Pop, Moderne) und „Kunst“ (Ausstellungen, Museen, Events und Performances) unterteilt werden.

Organisationsexterne Aspekte sowie die interne Perspektive einer Non-Profit-Organisation bilden – im Sinne eines integrativen Konzeptes – die Grundlage der SWOT-Analyse, die am Beispiel des Evangelischen Johannesstifts dargestellt wird (Bruhn 2005, S. 126):

Beispiel: Evangelisches Johannesstift Berlin

Beispiel

Das Evangelische Johannesstift in Berlin wurde am 25. April 1858 mit dem Ziel gegründet, Armen, Kranken, Gefangenen und Kindern zu helfen. Inzwischen hat sich das Johannesstift zu einer der größten diakonischen Einrichtungen in Berlin entwickelt. Heute zählt das Johannesstift 1.400 Mitarbeitende, die sich in den Arbeitsfeldern Altenhilfe, Behindertenhilfe, Jugendhilfe sowie Weiterbildung sozial engagieren. Als Grundlage für Entscheidungen bezüglich der zukünftigen absatzmarktbezogenen Ausrichtung des Evangelischen Johannesstifts haben die Verantwortlichen eine SWOT-Matrix (Abbildung 2-2) erstellt.

Als **Chance** auf dem Absatzmarkt wurden der generell wachsende Markt für soziale Dienstleistungen bewertet sowie veränderte Kundenanforderungen und steigende Qualitätsansprüche, denen das Johannesstift dauerhaft gerecht werden möchte, um sich so vom Wettbewerb abzuheben.

Risiken auf dem Absatzmarkt sehen die Verantwortlichen vor allem durch die steigende Anzahl privater Anbieter, die neu im Tätigkeitsbereich des Evangelischen Johannesstifts, insbesondere in der Altenhilfe, agieren. Dadurch ist der entsprechende Markt für Altenhilfe zunehmend gesättigt, und der Wettbewerbsdruck sowie die Rivalität zwischen den Anbietern steigen.

Bei der kritischen Betrachtung der eigenen Ressourcen identifizierte das Evangelische Johannesstift die starren Organisationsstrukturen sowie die damit verbundenen langen Planungs- und Entscheidungswege als **Schwächen** der Organisation. Weitere zentrale Schwächen sind u. a. das Fehlen eines integrierten Unternehmenskonzeptes, Gebundenheit an das derzeitige Anwesen und ein nur bedingt motivationsförderndes Vergütungssystem. Demgegenüber sind als **Stärken** der Organisation das differenzierte Leistungsangebot, die inzwischen hohe Bekanntheit und das gute Image des Evangelischen Johannesstifts in Berlin und Umgebung sowie die hohe Professionalität der Mitarbeitenden zu nennen.



Abb. 2-2: Vereinfachte SWOT-Analyse am Beispiel des Evangelischen Johannesstifts
(Quelle: Bruhn 2005, S. 127)

Die Gegenüberstellung korrespondierender Stärken und Schwächen mit Chancen und Risiken lässt mögliche Handlungsimplicationen erkennen und ableiten. Die in Abbildung 2-3 dargestellte Matrix zeigt am Beispiel des Marktes für Hochschulbildung und aus Sicht einer fiktiven Universität eine mögliche Gegenüberstellung. Aus dieser SWOT-Matrix ableitbare Marketingimplikationen sind beispielsweise aus der Gegenüberstellung der Chance wachsender Studentenzahlen und der Stärke, über freie Ausbildungskapazitäten und stille Reserven zu verfügen, die Entscheidungen, den Lehrplan auszubauen, neue Fachbereiche zu schaffen oder auch stärkere Akquisitionsbemühungen bei Abiturienten durchzuführen.

Situationsanalyse im Beschaffungsmarkt

In Bezug auf den **Beschaffungsmarkt** werden – analog zur Analyse des Absatzmarktes – die für Non-Profit-Organisationen relevanten Märkte und Teilmärkte unterschieden, z. B. der Markt für Spenden, Sponsoring, Mitarbeitende oder technologische Ressourcen. Am Beispiel des Marktes für Arbeitskräfte lässt sich etwa der Markt für qualifiziertes Geriatriepflegepersonal, Flüchtlingshelfer oder auch für Jugendseelsorger differenzieren. In der Analyse der Beschaffungsmarktsituation lassen sich – ebenso wie im Absatzmarkt – Analyseinstrumente wie die SWOT-, Portfolio-, Umsatzstruktur- oder auch Zielgruppenanalyse anwenden³.

³ Vgl. für eine Übersicht strategischer Analyseinstrumente beispielsweise Chernev (2006).

	Chancen	Risiken
Stärken	<p>Wachsende Zahl der Studierenden</p> <p>Stille Reserven, freie Ausbildungskapazitäten</p>	<p>Sinkende Subventionsgelder</p> <p>Starke interne Kostenorientierung, vermehrt private Geldquellen aus der Privatwirtschaft</p>
Schwächen	<p>Internationalisierung des Bildungsmarktes</p> <p>Fehlende Netzwerkverbindungen zu ausländischen Universitäten</p>	<p>Erhöhter Konkurrenzdruck durch andere Universitäten</p> <p>Teilweise Leistungsabbau durch Elimination bestimmter Fächerangebote</p>

Abb. 2-3: SWOT-Matrix am Beispiel einer Universität
(Quelle: Bruhn 2004b, S. 128)

2.2.2 Analyse der relevanten Marktteilnehmer

Marktteilnehmer entsprechen den **Akteuren auf den Non-Profit-Märkten**. In der Analyse der Marktteilnehmer ist außerdem zwischen Absatz- und Beschaffungsmarktteilnehmern zu unterscheiden. Die Akteure auf den Absatzmärkten sind primär Leistungsabnehmer (und deren Agenten), Absatzmittler und Wettbewerber. Diese unterschiedlichen Gruppen von Absatzmarktteilnehmern werden im Folgenden näher analysiert.

Akteure auf dem Absatzmarkt

Je nach Non-Profit-Organisation sind die **Leistungsabnehmer** organisationsinterne und/oder organisationsexterne Personenkreise. Organisationsinterne Leistungsabnehmer finden sich bei Eigenleistungsorganisationen, z. B. Sportvereinen oder Baugenossenschaften, wieder und sind sowohl Träger als auch Leistungsempfänger der Organisation.

Organisationsinterne Leistungsabnehmer

Bei sogenannten Drittleistungsorganisationen, z. B. Hilfsorganisationen oder Stiftungen, sind die Hauptnutznießer organisationsexterne Personenkreise. Hierbei sind Leistungsempfänger – beispielsweise durch körperliche (z. B. Behinderte) oder finanzielle Restriktionen, nicht aufschiebbaren Bedarf (z. B. bei Notfällen) oder auch durch fehlenden Wettbewerb (z. B. bei Behörden) – häufig „unfreiwilliger Kunde“ (Oliva 1997). Dadurch gewinnen oftmals auch Dritte (z. B. Angehörige von Behinderten) als **Agenten** der Leistungsempfänger eine erhöhte Bedeutung (Eichhorn/Schuhen 2001, S. 298).

Organisationsexterne Leistungsabnehmer

Von besonderem Interesse für das Non-Profit-Marketing sind des Weiteren die Dauer und Intensität der Austauschbeziehungen mit den Leistungsempfängern. Insbesondere wenn langfristige Beziehungen zu den Leistungsempfängern angestrebt werden (z. B. bei mitgliedschaftsähnlichen Beziehungen wie bei Sportvereinen, Kirchengemeinden, Parteien), rückt das **Relationship Marketing** im Sinne eines Managements von Kundenbeziehungen in den Vordergrund (vgl. auch Abschnitt 1.2 und 4.3).

Absatzmittler einer NPO

Absatzmittler tragen dazu bei, dass der Austausch bzw. die Kontaktaufnahme zwischen Leistungsempfänger und Non-Profit-Organisation zustande kommt, und stellen sozusagen die „Zwischenhändler“ der eigentlichen Non-Profit-Leistung dar. Im engeren Sinne werden primär rechtlich selbstständige Vertriebsshelfer unter den Begriff des Absatzmittlers gefasst (z. B. Vorverkauf von Theatertickets über Dritte) (Hasitschka/Hruschka 1982, S. 23). Bei Non-Profit-Organisationen erfüllen allerdings oftmals organisationsinterne Personengruppen die Funktion des Absatzmittlers.

Wettbewerber einer NPO

Zur Analyse des Verhaltens der **Wettbewerber** einer Non-Profit-Organisation gehört primär die Konkurrenzanalyse im engeren Sinne. Diese bezieht sich auf Non-Profit-Organisationen mit vergleichbaren Organisationszielen bzw. -missionen und ähnlichen Segmenten von Leistungsempfängern (z. B. für Greenpeace sind dies andere Umweltschutzorganisationen oder für die katholische Kirche insbesondere die evangelische Kirche und alle weiteren Institutionen mit ähnlichen religiösen Zielsetzungen).

Konkurrenzanalyse

Die **Konkurrenzanalyse** im weiteren Sinne umfasst alle Organisationen, die aus Sicht der jeweiligen Leistungsempfänger als potenzielle Alternativen wahrgenommen werden und verwandte Leistungen anbieten (Andreasen/Kotler 2002, S. 53). Hierzu zählen auch kommerzielle Unternehmen, beispielsweise für ein Theater auch Kinos, Freizeitparks usw. In diesem Zusammenhang ist für eine Konkurrenzanalyse stets die **Definition des relevanten Marktes** notwendig, da dieser die Basis für die Identifizierung der Wettbewerber darstellt (in diesem Fall der Markt für Freizeitunterhaltung). Wird zudem die Anzahl der Non-Profit-Anbieter in Bezug auf den relevanten Markt und die Differenziertheit der angebotenen Leistungen kombiniert, so lassen sich Aussagen bezüglich der **Wettbewerbsintensität** auf bestimmten Non-Profit-Märkten treffen.

Akteure auf dem Beschaffungsmarkt

In Bezug auf die **Beschaffungsmärkte** werden die „Lieferanten“ von Ressourcen analysiert. Dies sind primär Spender, Sponsoren sowie sonstige Geldgeber und das Personal. Vor allem diejenigen Organisationen, die ihre Leistungen entweder kostenlos oder gegen ein geringes Entgelt anbieten, sind auf externe Geldgeber – u. a. auch auf **Spender** – angewiesen. Ein effizientes Beschaffungsmarketing bedingt, die Wünsche und Vorstellungen der Spender zu kennen bzw. deren Motivation, sich ohne materielle Gegenleistung freiwillig von ihrem Geld zu trennen.

Für Spender kommen in diesem Zusammenhang insbesondere die folgenden fünf **Nutzenkategorien** infrage (in Anlehnung an *Cooper 1994*; *Dichtl/Schneider 1994*):

- Abbau von kognitiven Dissonanzen
- Sieht eine Person beispielsweise auf der einen Seite die Bedürftigkeit von Personen in der sogenannten Dritten Welt und realisiert auf der anderen Seite die eigenen nicht genutzten Möglichkeiten, gegen diese Probleme sich aktiv zu engagieren, so können kognitive Dissonanzen⁴ entstehen. Eine Möglichkeit zum Abbau von kognitiven Spannungen liegt in der finanziellen Unterstützung von Hilfsorganisationen, um etwas gegen die Bedürftigkeit der Menschen in der Dritten Welt zu tun.
- Nutzen aufgrund religiöser Überzeugungen
- Ein weiterer potenzieller Grund für eine Spende liegt in den religiösen Überzeugungen der Spender (Mitleid, Nächstenliebe). Hierbei bezieht sich das religiös motivierte Spenden vor allem auf Hilfsorganisationen oder direkt auf Glaubensgemeinschaften – z. B. in der Hoffnung auf ein „ewiges Leben“ oder eine „Erlösung“.
- Prestigegewinn und soziale Anerkennung
- Ziel einer Spende ist oftmals auch die Absicht des Spenders, aufgrund seines sozialen Engagements oder seiner sichtbaren finanziellen Unterstützung Anerkennung zu gewinnen (z. B. durch Bekanntgabe der Spendernamen während Benefizveranstaltungen oder durch die Publikation der Spendernamen in Mitgliederzeitschriften).
- Materielle Gratifikationen
- Materielle Gratifikationen auf das Spenderverhalten umfassen primär die mit einer Spende verbundene Steuerersparnis (*Dichtl/Schneider 1994*, S. 188) durch die steuerliche Absetzbarkeit oder auch die Koppelung einer Spende an ein Gewinnspiel (z. B. Lotterielose) oder auch an einen Versicherungsschutz (z. B. schweizerische Rettungsflugwacht Rega).
- Nicht monetäre Motive/Altruismus
- Die rein nicht monetären Motive einer Spende sind primär altruistischer Natur im Sinne der willentlichen Verfolgung von Interessen oder des Wohls ande-

⁴ Vgl. zu den Grundlagen der Dissonanztheorie *Festinger (1957)*.

rer oder des Gemeinwohls. Als mögliche Gegenleistungen werden auch die „Freude am Schenken“ oder das Gefühl, „Gutes getan zu haben“, betrachtet.

Motive von
Sponsoren

Das **Sponsoring** durch kommerzielle Unternehmen hat insbesondere aufgrund gestiegener Kosten bei traditionellen Werbeträgern als Möglichkeit einer effizienten Zielgruppenansprache im nicht kommerziellen Rahmen sowie aufgrund der Reaktanz der Bevölkerung gegenüber klassischer Mediawerbung (*Nieschlag/Dichtl/Hörschgen* 2002, S. 586) seit den 1990er-Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Gegensatz zu Spendern steht bei der Motivation von Sponsoren die erwartete Gegenleistung seitens der Non-Profit-Organisation im Vordergrund.

Die **Gegenleistungen**, die kommerzielle Unternehmen im Hinblick auf die getätigten Sponsoringaktivitäten erwarten, sind je nach Bereich des Sponsorings unterschiedlich und lassen sich gemäß den Zielen des Sponsorings jeweils nach ökonomischen, psychologischen und kommunikationspolitischen Motiven unterscheiden. In Abbildung 2-4 sind im Überblick die zentralen Ziele und Motive von Sponsoren in unterschiedlichen Sponsoringbereichen dargestellt:

Ökonomische, ressourcenorientierte, psychologische und kommunikationspolitische Ziele und Motive von Sponsoren				
Sportsponsoring	Kultursponsoring	Ökosponsoring	Soziosponsoring	Wissenschaftssponsoring
<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit, Imageprofilierung, Imagetransfer, Imageaufbau • Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukundengewinnung • Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil • Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit, Imageprofilierung, Imagetransfer, Image- und/oder Markenpflege • Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukundengewinnung • Mitarbeitermotivation • Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil • Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit, Imageprofilierung, Imagetransfer, Imageaufbau • Darlegung der Unternehmensphilosophie • Dokumentation umweltpolitischer Verantwortung und unternehmerischen Selbstverständnisses • Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation • Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil, Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit, Imageprofilierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Neukundengewinnung • Umsatz, Absatz, Gewinn, Marktanteil • Wettbewerbsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekanntheit, Imageprofilierung, Imagetransfer, Imageaufbau • Darlegung der Unternehmensphilosophie und Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung • Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Mitarbeitermotivation • Wettbewerbsvorteil

Abb. 2-4: Ziele und Motive von Sponsoren in den verschiedenen Sponsoringbereichen
(Quelle: *Bruhn* 2005, S. 139)

Neben den Sponsoringeinnahmen und Spenden als Finanzierungsquellen existieren auch **sonstige Geldgeber**, beispielsweise auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen. Dies sind in Deutschland z. B. Bund, Länder und Kommunen (in der Schweiz Bund, Kantone, Bezirke und Gemeinden) oder auch die Europäische Union, die in diesem Zusammenhang Zuschüsse, Steuern oder Bußgelder zuweisen.

Neben direkten finanziellen Zuwendungen bzw. Sachleistungen ist eine Non-Profit-Organisation insbesondere auch auf die Bereitstellung von **Personal** angewiesen. Im Rahmen der Analyse von potenziellen und aktuellen Mitarbeitenden sind – analog zur Analyse von Spendern und Sponsoren – vor allem die Beweggründe für eine Mitarbeit in der Non-Profit-Organisation von Relevanz. Während bei hauptberuflich tätigen Mitarbeitenden einer Non-Profit-Organisation u. a. auch monetäre Anreize ein Grund für ihr Engagement sind, stellt sich die Frage, welche Motive ehrenamtlich Tätige für ihre Mitarbeit haben. Hierbei kommen zum einen ähnliche **Motivstrukturen** wie bei Spendern zum Tragen, d. h. der Abbau von kognitiven Dissonanzen, religiöse Überzeugung oder auch soziale Anerkennung. Zum anderen stellen auch der Wunsch nach sinnvoller Nutzung der Freizeit, Kontaktbedürfnisse, Sammeln von persönlichen Erfahrungen usw. zentrale Motive für die ehrenamtliche Tätigkeit dar (*Eckardstein 2007*).

Motive von
Mitarbeitenden

2.2.3 Analyse des Marktumfeldes

Neben den Aspekten, die sich aus der Analyse des Beschaffungs- und Absatzmarktes ergeben, üben oft auch Faktoren des Marktumfeldes einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation und Marktteilnehmer aus. Deshalb ist deren Analyse eine Erfolgsvoraussetzung für ein systematisches Non-Profit-Marketing. Die regionale Altersstruktur ist für das Leistungsangebot einer Altenpflege ebenso wesentlich wie beispielsweise asylrechtliche Entwicklungen für eine Flüchtlingsorganisation.

In der Literatur liegen zahlreiche Vorschläge zur Untersuchung verschiedener Komponenten des Marktumfeldes vor (*McCarthy 1975, S. 37; Horak/Matual/Scheuch 2002, S. 208 ff.; Homburg/Krohmer 2009*). Aus einer übergreifenden Perspektive lassen sich fünf unterschiedliche **Faktoren** unterscheiden:

Komponenten des
Makroumfeldes

- **ökonomische Faktoren** (Konjunkturlage, Wirtschaftswachstum, Arbeitslosenquote, verfügbares Einkommen usw.)
- **ökologische Faktoren** (Umweltbewusstsein der Anspruchsgruppen, Entwicklungen der natürlichen Energievorräte, Umgang mit öffentlichen Gütern, klimatische Entwicklungen usw.)
- **technologische Faktoren** (Schlüsseltechnologien, Veränderungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien usw.)
- **soziodemografische und -kulturelle Faktoren** (Bevölkerungszuwachs, Altersstruktur, Anteil Ein-Personen-Haushalte, Ausländeranteil, Freizeitverhalten, Einstellung zu Gesundheit, Ernährung, Rolle der Frau usw.)
- **politisch-rechtliche Faktoren** (Gesetzesänderungen, Änderung parteilicher Machtverhältnisse usw.)

Beispiel

Beispiel: Interessengemeinschaft für eine erleichterte Einbürgerung von Ausländern – „IG Secondas“

Die im Hinblick auf die Bürgerrechtsrevision vom 26.09.2004 gegründete Interessengemeinschaft „IG Secondas“ setzt sich für die erleichterte Integration von in der Schweiz niedergelassenen Ausländern der zweiten und dritten Generation ein. Die gemeinnützige Organisation richtet ihre Leistungen ausschließlich auf die Aufklärung und Sensibilisierung der Schweizer Bevölkerung in Bezug auf die genannte Thematik aus. Neben rechtlichen Aspekten, die letztlich die rechtliche Existenz der Interessengemeinschaft begründen, sind insbesondere meinungsbildende Medien wesentliche Faktoren (*igsecondas* 2009).

In einer abschließenden Betrachtung ist festzuhalten, dass die Märkte in den letzten Jahren – bedingt durch verschiedene Entwicklungstendenzen, z. B. die zunehmende Internationalisierung, wirtschaftsstrukturelle Veränderungen und auch einen erhöhten Wettbewerbsdruck – an Dynamik gewonnen haben. Der systematischen Situationsanalyse externer (Markt, Marktteilnehmer, Marktumfeld) und organisationsinterner Faktoren – und folglich auch der Marktforschung – kommt daher eine zunehmende Bedeutung zu. Wenn Non-Profit-Organisationen in den genannten Bereichen relevante Entwicklungen frühzeitig erkennen bzw. gar zu antizipieren vermögen, wird dies die Voraussetzung für eine rechtzeitige neue strategische Ausrichtung der Organisation bilden.

Übungsaufgaben

Fallstudie Kulturzentrum La Fonda

Sie sind Projektleiter eines Marktforschungs- und Beratungsunternehmens und werden beauftragt, ein Geschäftskonzept(modell) für ein „Zentrum der spanischen Kultur“ zu erarbeiten. Der Investor dieses Projekts – ein wohlhabender Industrieller spanischer Herkunft – verfügt über unzureichende Erfahrung in der Führung und Organisation eines solchen Kulturzentrums und ist deshalb auf Ihre Hilfe angewiesen. Das Kulturzentrum trägt den Namen La Fonda und soll neben dem Angebot regelmäßiger kultureller Veranstaltungen auch das Leseangebot in Form einer kleinen Bibliothek mit einer breiten Auswahl an spanischer Literatur beinhalten sowie Arbeitsräumlichkeiten für einige bekannte zeitgenössische Künstler spanischen Ursprungs bieten, zu denen der Industrielle eine enge persönliche Beziehung pflegt.

Ausschlaggebend für die Initiierung des Projektes war der Umstand, dass zunehmend viele deutsche Touristen, die in Spanien im Urlaub gewesen sind, reges Interesse an der örtlichen Kultur bekunden. Die überdurchschnittlich ausgeprägte Infrastruktur (Restaurationsmöglichkeiten, Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel usw.) in der für das Zentrum vorgesehenen Lage ist für die Gründung des Zentrums von Vorteil.

Im Rahmen einer Marktanalyse haben Sie festgestellt, dass – nicht unweit vom geplanten Kulturzentrum – ein italienischer Automobilhersteller ein Kulturcafé eröffnet hat. Das Kulturcafé erfreut sich großer Beliebtheit seitens eines italienisch- als auch deutschstämmigen Publikums. In der nahen Umgebung des geplanten Kulturzentrums befinden sich auch weitere Zentren und Treffpunkte aus unterschiedlichen Nationen.

Bei Ihrer Beratertätigkeit liefern Sie relevante Informationen für die Entscheidungsfindung des Managements. Mithilfe Ihrer Marktforschungsabteilung sammeln und untersuchen Sie marketingrelevante Aspekte, die die Realisation des Projektes Kulturzentrum La Fonda unterstützen. In Ihrer Forschungs- und Beratertätigkeit werden Sie außerdem von einem neuen Assistenten, der als Praktikant tätig ist, unterstützt.

Aufgabe 2.1:

Der neue Assistent möchte voller Elan am liebsten gleich einen Termin mit dem Management vereinbaren, um Ihnen seine kreativen Konzepte vorstellen zu können. Sie versuchen ihm zu erklären, dass eine gründlich durchgeführte Marktforschung unumgänglich ist für die weiteren Beratertätigkeiten. Dabei zeigen Sie ihm beispielhaft auf, welche Aufgaben die Marktforschung in diesem Fall erfüllt.

Aufgabe 2.2:

Nachdem Ihrem Assistenten bewusst ist, wie wichtig die Marktforschung ist, möchte er gleich mit der Arbeit beginnen. Wiederum haben Sie ihn aber darauf aufmerksam zu machen, dass es zwei grundsätzliche Forschungsmethoden und entsprechende Einsatzmöglichkeiten im vorliegenden Fall gibt.

Aufgabe 2.3:

Im italienischen Kulturcafé findet jeden Monat ein Literaturabend statt. Sie sind sich nicht sicher, ob auch das Kulturzentrum eine solche Veranstaltung durchführen soll. Wie könnte ein konkretes Beispiel für Ihr weiteres Vorgehen aussehen? Sie erkennen, dass Ihr neuer Assistent in den Datenerhebungsmöglichkeiten noch nicht sattelfest ist, und nehmen sich der Sache selbst an. Nennen Sie die Methoden der Primärforschung, die Sie nutzen können

Aufgabe 2.4:

Erstellen Sie eine SWOT-Analyse im Rahmen der Analyse der externen und internen Situation für das Kulturzentrum La Fonda und leiten Sie daraus die zentrale Marketingproblemstellung ab.

3 Strategische Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen

Lernziele

Im Rahmen des Kapitels über die strategische Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen sollen die Leserinnen und Leser:

- die Aufgaben und Entscheidungen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen erkennen;
- Zielkategorien und -hierarchien unterscheiden und strategische Ziele formulieren können;
- die Kriterien zur Abgrenzung des relevanten Marktes sowie zur Bildung strategischer Geschäftseinheiten für Non-Profit-Organisationen verstehen;
- die Kriterien zur Segmentierung auf Absatz- und Beschaffungsmärkten kennen und anwenden können.

Leserführung zum Kapitel 3

Im vorangehenden Kapitel wurde aufgezeigt, wie das Geschehen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie im Marktumfeld von Non-Profit-Organisationen einer hohen Dynamik unterliegt. Die in der Analysephase durch die Marktforschung gewonnenen Informationen liefern die Grundlage für die Phase der Planung innerhalb des Managementprozesses. In der Teilphase der sogenannten strategischen Unternehmens- bzw. Organisationsplanung werden für die gesamte Non-Profit-Organisation wesentliche Ziele festgelegt (Abschnitt 3.1). Daraus leiten sich später die strategischen Entscheidungen (Abschnitt 3.2) auf Unternehmensebene ab, z. B. die Abgrenzung des relevanten Marktes oder die Bildung strategischer Geschäftseinheiten.

3.1 Ziele und Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung für Non-Profit-Organisationen

Im Rahmen der Phase der Planung innerhalb des Managementprozesses werden die Organisationsziele formuliert und auf drei hierarchische Stufen heruntergebrochen: Die Aufgaben im Rahmen der **strategischen Unternehmensplanung** umfassen dabei die Festlegung der Unternehmensmission, die Definition des relevanten Marktes und der zentralen Geschäftsfelder, die Bildung von Geschäftseinheiten sowie die Suche von Kriterien zur Segmentierung der Marktteilnehmer (Meffert 1994, S. 24; Bruhn 2009c). Darauf folgt die **strategische Marketingplanung**. Im Rahmen dieser Teilphase werden konkrete Strategien in Bezug auf ein-

Strategische Unternehmensplanung als Grundlage der Marketingplanung

zelne Geschäftsfelder, hinsichtlich bestimmter Marktteilnehmer sowie hinsichtlich des Einsatzes der Marketinginstrumente festgelegt. In der **operativen Marketingplanung** werden schließlich die konkreten Maßnahmen bezüglich der Instrumente geplant. Abbildung 3-1 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen strategischer Unternehmensplanung sowie strategischer und operativer Marketingplanung.

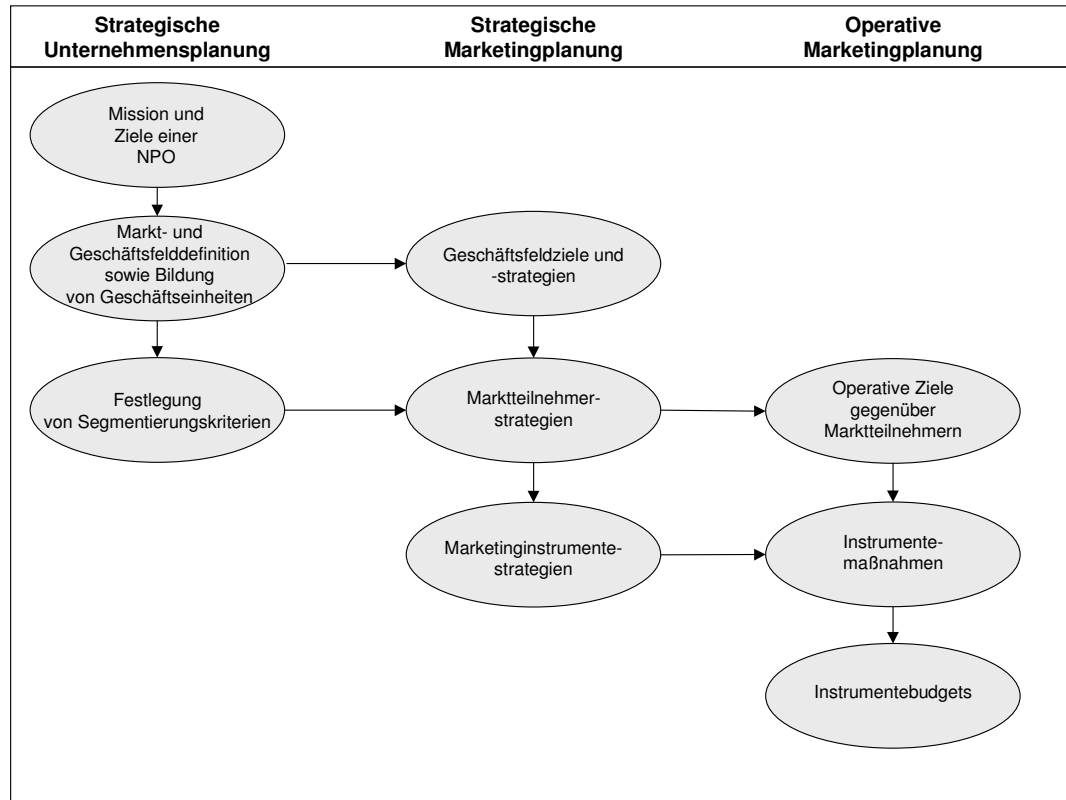


Abb. 3-1: Beziehungen zwischen strategischer Unternehmensplanung, strategischer und operativer Marketingplanung (Quelle: in Anlehnung an Meffert 1994, S. 28; Bruhn 2005, S. 149)

Mission der NPO als
Ausgangspunkt

Den Ausgangspunkt für die Ableitung sämtlicher Ziele im Rahmen der strategischen Planung sowie die Basis für die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden bildet die **Mission der Non-Profit-Organisation**, d. h., welche Zwecke mit der Gründung bzw. Existenz der Non-Profit-Organisation verfolgt werden, wer die Leistungsempfänger sind und welche Leistungen angeboten werden. Die Mission spiegelt die Identität und das Selbstverständnis der Non-Profit-Organisation wider und dient als „Wegweiser“ für das strategische und operative Managementhandeln (Bogaschewsky/Rollberg 1998, S. 88 ff.). Die Bedeutung einer Organisationsmission verdeutlicht das nachfolgende Beispiel der UNICEF:

Beispiel: das Wohl von Kindern und Frauen als Mission der UNICEF

Beispiel

UNICEF (United Nations Children's Fund) ist das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, das sich weltweit für das Wohl von Kindern und Frauen einsetzt.

UNICEF ist politisch und konfessionell unabhängig und arbeitet vorrangig an der Verbesserung der Lebensbedingungen für Kinder in den Entwicklungsländern. Ihnen fehlen wichtige Voraussetzungen für eine gesunde Entwicklung: sauberes Wasser, sanitäre Einrichtungen, eine ausreichende und ausgewogene Ernährung, medizinische Betreuung und Grundschulen.

UNICEF setzt sich als Anwältin der Kinder dafür ein, dass die 1989 von den Vereinten Nationen verabschiedeten – und von fast allen Staaten ratifizierten – „Konventionen über die Rechte des Kindes“ weltweit verwirklicht werden (UNICEF 2009).

Häufig wird die Mission der Non-Profit-Organisation in einem **strategischen Leitbild** weiter ausformuliert und konkretisiert (Schwarz *et al.* 2005, S. 219). Während die Mission in wenigen Sätzen die Hauptziele einer Non-Profit-Organisation zusammenfasst, beinhaltet das Leitbild weiterführende Grundsätze und Zielsetzungen. Dies lässt sich am Beispiel der Deutschen Rettungsflugwacht verdeutlichen. Die Mission der Organisation ist es, „humanitäre Hilfe zu leisten“. Aus dieser Mission leitet sich das Leitbild der Deutschen Rettungsflugwacht ab (vgl. Abbildung 3-2):

Strategisches Leitbild
als konkretisierte
Mission

Eine Initiative der Björn Steiger Stiftung e.V.

Unser Leitbild ist der Mensch

Uneigennützig humanitäre Hilfe zu leisten, ist die selbst gestellte Aufgabe der DRF. Dabei handeln wir nach Grundsätzen, die sich ausschließlich an den Bedürfnissen der hilfsbedürftigen Menschen orientieren. Diese Grundsätze haben wir in unserem Leitbild festgeschrieben.

Ursprung

Die DRF ist eine Initiative der Björn Steiger Stiftung, und der schnellen Hilfe von Notfallpatienten verpflichtet. Als gemeinnützige Luftrettungsorganisation ist die DRF auf die Beiträge von Fördermitgliedern, Spendern und Sponsoren angewiesen.

Beispiel