

## Kann man freiwilliges Engagement vermarkten? Sozialmarketing für ehrenamtliche Projekte

Der Begriff Marketing will nicht so recht zum bürgerschaftlichem Engagement passen. Wer sich jedoch von den Vorbehalten löst, wird schnell erkennen, welches Potential eine ernsthafte Umfeldanalyse, ein kluges Management oder ein konsequentes Controlling nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch für Vereine, Initiativen oder Projekte im bürgerschaftlichen Engagement heben können. Der Vorteil, der daraus zu schöpfen ist, kommt letztlich den gemeinnützigen Zielen zu Gute.

Der Beitrag von **Hans Peter Pohl** gibt einen Überblick, welche analytischen und strategischen Schritte dafür notwendig sind und welche verschiedenen Instrumente zur Verfügung stehen. An den Bedürfnissen und dem Umfeld gemeinnütziger Organisationen ausgerichtet, zeigt er das grundlegende Handwerkszeug für ein wirkungsvolles Sozialmarketing und kommt zu dem Fazit: Marketing ist nicht alles, aber alles wäre in Zukunft ohne Marketing nichts.

Oktober 2006



**Konrad  
Adenauer  
Stiftung**

Herausgegeben von

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Arbeitsgruppe Innenpolitik  
10907 Berlin

Tobias Wangermann

Tel. +49 30 26996-3380  
Fax +49 30 26996-3551  
Email [tobias.wangermann@kas.de](mailto:tobias.wangermann@kas.de)  
Internet <http://aktive-buerger.kas.de>

## Kann man freiwilliges Engagement vermarkten? Sozialmarketing für ehrenamtliche Projekte

Hans Peter Pohl

In rund 600.000 Non-Profit-Organisationen in Deutschland und vielen statistisch nicht erfassten Projekten engagieren sich Bürgerinnen und Bürger ehrenamtlich – für soziale, karitative, ökologische, politische, kulturelle, schulische, wissenschaftliche, gesundheitliche, nachbarschaftliche Anliegen. Fast alle bemühen sich um neue Mitglieder, die meisten um Wahrnehmung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit und deshalb auch um gute Kontakte zu Journalisten, Politikern und Meinungsbildnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen, viele um Kunden und Arbeitnehmer, rund 80.000 gelegentlich und 12.000 regelmäßig auch um Spender, Stifter, Erblasser und Sponsoren. Der Anteil der NPOs am Bruttosozialprodukt, die nicht dem öffentlichen Sektor zuzuordnen sind, betrug bereits Mitte der 90er Jahre rund 3,9 Prozent. Knapp 1,5 Mio. Menschen verdienten damals allein in den westdeutschen Bundesländern ihren Lebensunterhalt mit der Arbeit in NPOs. Auch wenn konkrete aktuellere Zahlen nicht vorliegen, so wird doch ein überproportionales Ansteigen sowohl beim Anteil am Bruttosozialprodukt als auch bei der Schaffung von Arbeitsplätzen bei den nichtstaatlichen NPOs wahrgenommen.

Angesichts dieser wachsenden gesamtgesellschaftlichen Bedeutung der NPOs und ihrer zunehmenden Komplexität stellt sich für sie die Frage nach geeigneten Führungs- und Management-Konzepten.

### NPOs brauchen Führungs- und Management-Konzepte

Verfolgen Wirtschaftsunternehmen in erster Linie gewinnorientierte Ziele, so engagieren sich NPOs für inhaltliche Ziele oder ideelle Zwecke. Beiden Organisationstypen gemeinsam ist eine Zukunfts- und Zielorientierung, für die es zur ihrer Realisierung effektiver und effizienter Strategien und Maßnahmen bedarf. Diese



müssen eine ständige Innovation und Anpassung von Prozessen, Strukturen und Ressourcen bei komplexer werdenden Rahmenbedingungen ermöglichen.

Bei dieser Zukunfts- und Zielorientierung sind für Unternehmen Markt- und Kundenorientierung sowie Wettbewerbsdifferenzierung entscheidende strategische Größen. Aber eignen sich solche marketing-strategischen Ansätze auch für NPOs, die nur zu geringen Teilen für ihre Produkte und Dienstleistungen zahlende Kunden gewinnen müssen? So begegne ich in Diskussionen und Gesprächen mit ehrenamtlich engagierten Bürgerinnen und Bürgern immer wieder Berührungsängsten bis hin zu einer tiefen Abneigung gegenüber dem Marketing, das ja nichts anderes als „marktschreierisches Verkaufen“ und „plakative Werbung“ sei.

Ein solches Marketing-Verständnis würde sich in der Tat nicht für NPOs eignen. Aber dieses sehr stark mit Vorurteilen beladene und durch Unwissenheit geprägte Marketing-Verständnis entspricht nicht der Realität des Marketings, schon gar nicht der des Sozial-Marketings.

**Sozial-Marketing wird für NPOs immer wichtiger.**

Marketing hat sich in den 1970-er und 1980-er Jahren zu einem Konzept zur Führung von Organisationen entwickelt, das für die Organisation

- Leistungsaustausche materieller oder nicht-materieller Art
- zu kommerziellen oder nicht-kommerziellen Zwecken
- mit Anspruchsnehmern (Stakeholder) unterschiedlichster Art
- zum gegenseitigen Nutzen
- herbei- und durchführen will,
- dabei vor allem auf dauerhafte nachhaltige Beziehungen ausgerichtet ist.

Betrachtet man die eingangs beschriebenen Ziele und Zwecke von NPOs und die dafür notwendigen Austauschbeziehungen mit den aufgeführten Anspruchsnehmern, so lässt sich dieses Bild als ein nicht-kommerzieller Marktplatz beschreiben, auf dem ein intensiver Wettbewerb besteht um das Engagement verschiedenster Anspruchs-



nehmer zur Verwirklichung gemeinnütziger Ziele und Zwecke: Mitglieder, Helfer, öffentliche Zuschussgeber, Spender, Sponsoren, Kunden, Mentoren, öffentliche Zustimmung usw. sollen dafür gewonnen werden. Stakeholder mit unterschiedlichsten Einstellungen, Interessen, Bedürfnissen und Erwartungshaltungen.

Sozial-Marketing bietet den NPOs Erfolg versprechende Strategien und nützliche Instrumente, damit sie auf diesem Marktplatz bestehen können: Es richtet sich, konsequent an den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder aus durch

- Dienstleistungs- und Außenorientierung,
- Nutzenstiftung und Wirkungserzielung
- sowie systematisch integrierte und auf Dauer ausgerichtete Planung und Gestaltung der Austauschbeziehung im Leistungs- und Kommunikationsbereich.

Neben der Zukunfts-, Zweck- und Zielausrichtung der NPOs trägt Sozial-Marketing daher zu ihrer effektiven und effizienten Leistungserstellung bei.

Der Sozial-Marketing-Prozess ist immer im Fluss.

## 1. Information und Analyse

Jede NPO muss für sich entscheiden, welche der nachfolgenden Analysen in welcher Tiefe für sie notwendig sind, um die Konzeptentwicklung auf eine sichere Grundlage stellen zu können. Natürlich ist mir bewusst, dass es Know-how und einen hohen Aufwand bedarf, diese Analysen durch Auswertung von Veröffentlichungen, eigenen Workshop- und Umfrage-Ergebnissen durchzuführen und sie zu interpretieren, um die Erfolg versprechenden Konzepte entwickeln zu können. Jede NPO muss daher abwägen, welchen Aufwand sie tätigen kann und inwieweit sie dabei professionelle Hilfe in Anspruch nehmen will. Viele Experten sind bei kleineren Organisationen durchaus bereit, sie mit Beratungs- und Coaching-Leistungen „pro bono“ zu unterstützen.



## 1.1. Stakeholder-Analyse

Da NPOs keine anfassbaren Produkte sondern immaterielle Dienstleistungen anbieten oder ideelle Ziele verfolgen, können diese Leistungen und Ziele nur in Interaktion mit den jeweiligen Anspruchsnehmern realisiert werden. Diesen eingangs beschriebenen Stakeholdern kommt also zentrale Bedeutung zu.

Daher sind alle Stakeholder

- mit einem unmittelbaren oder mittelbaren Einfluss auf die NPO zu identifizieren,
- ihr Beziehungsgeflecht zur NPO und untereinander zu veranschaulichen,
- angesichts ihrer Vielfalt und Vielschichtigkeit auf ihre Bedeutung für die NPO zu analysieren,
- untereinander hinsichtlich Chancen und Risiken zu gewichten
- und schließlich hinsichtlich der Notwendigkeit und des Aufwandes für Beziehungsaufbau und -pflege zu priorisieren.

Die definierten Stakeholder werden so zu den wichtigen Zielgruppen der Marketing-Kommunikation.

## 1.2. Organisations-Analyse

Die Stärken- und Schwächen der NPO sind zu analysieren im Hinblick auf

- ihr Potenzial in Führung, Forschung und Entwicklung, Marketing, Beschaffung, Organisation, Finanzierung,
- ihre sachlichen, finanziellen, personellen und informatorischen Ressourcen,
- ihre Position im Markt, ihre Angebots- und Leistungsvorteile und ihren Angebots-Mix
- sowie ihre funktionalen, ethischen, mentalen und sozialen Markenkernwerte.



## 1.3. Umfeld-Analyse

Die NPO unterliegt zu analysierenden äußeren Einflussfaktoren:

- politisch-rechtlichen wie z.B. Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems, Entwicklungstendenzen in Bildungs-, Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Sozial- und Steuerpolitik
- ökonomischen wie z.B. Entwicklung von Bruttonsozialprodukt, öffentlichen Finanzen, Währung, Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit, Investitionstätigkeit
- demografischen wie z.B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Einkommen, Bildung, Einstellungen, Interessen
- soziokulturellen wie z.B. Entwicklung gesellschaftlicher Wertvorstellungen, des Bildungsniveaus, Freizeitverhaltens, der Interkulturalität, der Einstellungen zu Ethik und Religion
- technologischen wie z.B. Verfügbarkeit von Ressourcen, Entwicklung von Innovationen, Technologien
- globalen wie z.B. Entwicklung der Märkte, Länder

## 1.4. Markt-Analyse

Der Markt, in dem die NPO sachlich (Segment), räumlich (lokal, regional, national, international) und zeitlich (saisonal, anlassbedingt) agiert, ist abzugrenzen, seine Entwicklungen, Art und Anzahl der Marktteilnehmer sind zu analysieren.

## 1.5. Wettbewerbs-Analyse

Ähnlich wie bei der Organisations-Analyse sind von den wichtigen Wettbewerbern Positionierung, Ziele, Strategien, Leistungsangebote als Stärken und Schwächen zu analysieren.

## 1.6. Zielgruppen-Analyse

Die definierten Stakeholder-Zielgruppen sind hinsichtlich ihrer demografischen und geografischen Merkmale, ihrer Einstellungen, Bedürfnisse und Erwartungshaltungen



gegenüber der NPO sowie ihres Informations- und Kommunikationsverhaltens im Allgemeinen und gegenüber der NPO im Besonderen zu analysieren.

## 2. Konzeption

### 2.1. SWOT-Analyse

Im Rahmen einer SWOT-Analyse werden alle Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) zusammengeführt. Dabei ist herauszuarbeiten, welche Angebote und Leistungen der NPO,

- die Stärken darstellen, zur Nutzung der Marktchancen ausgebaut werden sollen,
- die Schwächen darstellen, zur Nutzung von Marktchancen ggf. in Stärken gewandelt werden können,
- die Stärken darstellen, gegenüber den bestehenden Marktrisiken abgesichert werden können,
- die Schwächen darstellen und zudem auf Marktrisiken treffen, gemieden oder abgebaut werden können.

### 2.2. Strategische Positionierung

Die Strategische Positionierung der NPO wird als aktuelle Ist-Positionierung und als eine auf einen bestimmten Zukunftstermin z.B. in fünf oder zehn Jahren ausgerichtete Soll-Positionierung festgelegt, und zwar im Hinblick auf

- die Kernkompetenzen, herausragenden Fähigkeiten und Ressourcen der NPO,
- das Marktsegment und das Marktgebiet, in denen sie sich betätigt,
- ihren Anspruch, den sie für sich im Markt reklamiert
- und ihr Selbstverständnis, mit dem sie im Markt agiert.

Mit der Strategischen Positionierung beschreibt die NPO ihre Alleinstellungsmerkmale im Markt und grenzt sich offensiv von ihren Wettbewerbern ab. Eine



gelungene Positionierung schafft beste Voraussetzungen für erfolgreiches Agieren im Markt.

## 2.3. Vision und Zielsetzung

Die Soll-Positionierung stellt gleichzeitig die Vision der NPO dar, beschreibt also, wie sie sich z.B. in zehn Jahren im Markt sieht. Im Hinblick auf die Vision sind die langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Ziele festzulegen sowie quantitative und qualitative Indikatoren zur Beschreibung der jeweiligen Zielerreichung zu definieren.

## 2.4. Strategie-Entwicklung

Mit ihrer Strategie zeichnet die NPO den Weg auf, wie sie effektiv und effizient ihre Ziele erreichen will. Sie ist gekennzeichnet durch

- eine Bindung der Stakeholder an die NPO (Stakeholder-Relationship-Marketing),
- eine konsequente Markenpolitik gegenüber den internen und externen Anspruchsnahmern zur leichteren Wahrnehmung und Profilierung sowie zum Aufbau von Loyalität und Identifikation (wobei zu berücksichtigen ist, dass die Marke immer in der Vorstellungswelt der Stakeholder entsteht),
- definierte Qualitätsstandards für die zu erbringenden Leistungen,
- einen integrativen Ansatz der Leistungserbringung und deren Kommunikation,
- Festlegung des Maßnahmen-Mix im Rahmen der Beschaffungs-, Personal-, Leistungs-, Gegenleistungs-, Kommunikations-, Umfeldbeeinflussungs-, Distributions- und Prozesspolitik.

## 3. Implementierung

Die einzelnen Maßnahmen und dafür einzusetzenden Ressourcen sind in der Zeitschiene zu planen und umzusetzen.

## 4. Controlling

Sowohl die Strategie als auch die einzelnen Maßnahmen bei deren Implementierung sind permanent zu kontrollieren und zu bewerten, inwieweit sie zur Erreichung der



Zielsetzungen beitragen. Ggf. sind als notwendig erkannte Optimierungen vorzunehmen.

Marketing-Kommunikation und Umfeldbeeinflussung zur Ansprache und Bindung der Stakeholder haben besondere Bedeutung.

Bei der Planung sind die unterschiedlichen Möglichkeiten und Anforderungen der Klassischen Medien (Zeitungen, Zeitschriften, Plakat, Kino, Rundfunk, TV), der 1:1-Medien (Brief, Veranstaltung, Telefonat, Gespräch) und der Neuen Medien (Internet, Mobiltelefon) zu berücksichtigen und aufeinander abzustimmen. Die Kommunikations-Instrumente sind integrativ darauf auszurichten, um sich gegenseitig zu verstärken, insbesondere:

- Werbung und Public Relations als klassische Kommunikations-Instrumente,
- Direkt-Marketing, Event-Marketing, Messen und Ausstellungen, Fundraising Sponsoring, Multimedia-Kommunikation, Networking, Lobbying und Persönliche Kommunikation als Instrumente der 1:1- sowie der Internet- und Mobile-Kommunikation.

Bei den Klassischen Kommunikations-Instrumenten können die Anspruchsnehmer nur indirekt erreicht werden. Ihre Erreichbarkeit stellt also hier das Kern-Kriterium für die Kommunikation dar. Da bei den Instrumenten der 1:1-, Internet- und Mobile-Kommunikation die Anspruchsnehmer direkt erreichbar, personalisierbar und damit individuell ansprechbar sind, kommt es hier auf die differenzierte Kenntnis der Zielgruppen und ihres Informations- und Kommunikationsverhaltens an.

Um die Möglichkeiten der 1:1-Kommunikation und des Internet wirkungsvoll nutzen zu können, ist ein Database-Management aufzubauen, dass mit der Website der NPO verknüpft ist und so den Anspruchsnehmern direkten Zugang zu ihren Daten ermöglicht, die sie entsprechend ihrer Bereitschaft selbst eingeben, ergänzen und aktualisieren können. Dies setzt voraus, dass es sich um ein für die Stakeholder einfach zu bedienendes System handelt und allen Erfordernissen des Datenschutzes gerecht wird. So ist es der NPO möglich, mit ihren Anspruchsnehmern in einen kontinuierlichen Dialog zu treten, ihren Wünschen und Bedürfnissen an die NPO so weit wie möglich gerecht zu werden und sie an sich zu binden. Umgekehrt ermöglicht



es den Stakeholdern, aktuelle Informationen über Zwecke, Ziele und Aktivitäten der NPO zu erhalten, eigene Gedanken einzubringen und Kontakte über das Netzwerk Gleichgesinnter zu pflegen.

Fundraising und Sponsoring sind etwas Grundverschiedenes.

Eine der wichtigsten Marketing-Aktivitäten der NPO ist das Beschaffungs-Marketing. Dabei ist zwischen den Instrumenten des Fundraising zur Gewinnung von Spendern, Stiftern und Erblassern und des Sponsoring zur Gewinnung von Sponsoren, in der Regel Unternehmen, unbedingt zu unterscheiden. Während Fundraising Leistungen Dritter akquiriert, für die sie keine wirtschaftlich relevanten Gegenleistungen erwarten dürfen, ist dies beim Sponsoring genau der Fall. Fundraising ist eine Bitte um Hilfe und Unterstützung, Sponsoring ein Angebot für ein wirtschaftliches Geschäft auf Vertragsbasis zum gegenseitigen Nutzen, in der Regel mit steuerlichen Konsequenzen. Die häufige Begriffsgleichstellung von Fundraising und Sponsoring führt bei NPOs immer wieder zu Fehleinschätzungen im Hinblick auf die eigenen Chancen und Einsatzmöglichkeiten zweier völlig unterschiedlicher Instrumente.

Grundvoraussetzung für das Zustandekommen einer Spende, einer Stiftung, eines Legats oder einer Sponsorship ist eine persönliche, inhaltliche Nähe zur NPO oder sogar emotionale Betroffenheit auf Seiten des privaten Förderers oder Sponsoring-Entscheiders im Unternehmen, ferner deren Wunsch nach Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung für sich persönlich bzw. für das Unternehmen.

Bei einer Sponsorship kommen weitere, häufig in einer Sponsoring-Strategie festgelegte, Nutzenaspekte hinzu: Bekanntheitssteigerung und Image-Transfer bei sowie Kontaktpflege mit definierten Zielgruppen, ferner im Hinblick auf Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen das Recruiting von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für morgen und der Know-how-Transfer. Ausschlaggebend für die Auswahl der Partner sind das Aktivitätsfeld der NPO im Hinblick auf ethische und thematische Bezüge zu den Produkten und Dienstleistungsangeboten des Sponsors sowie häufig auch eine Nähe zum Standort des Sponsors.

Immer mehr NPOs benötigen immer höhere Erlöse aus Spenden, Stiftungen, Legaten und Sponsorships. Bei seit Jahren stagnierenden Spenden- aber wach-

enden Sponsoringvolumen werden deshalb gezielte Fundraising- und Sponsoring-Kampagnen für den Akquisitionserfolg immer wichtiger.

## Fazit

Angesichts der Intensität des Wettbewerbs im Non-Profit-Sektor um die Gewinnung von Aufmerksamkeit und Leistungen von Stakeholdern kann die NPO nur mit Hilfe des Sozial-Marketings Ihre Zwecke und Ziele effektiv und effizient verwirklichen. Marketing ist nicht alles, aber alles wäre in Zukunft ohne Marketing nichts.



## Hans Peter Pohl



Hans-Peter Pohl, Jahrgang 1954, Diplom-Verwaltungswirt (FH), von 1977 bis 1981 Politischer Referent beim (späteren Minister) Matthias Wissmann MdB, berät und coacht seit 1985 Non-Profit-Organisationen und Öffentliche Institutionen bei ihrem Strategischen Marketing, Fundraising, Sponsoring und PPP. Zunehmend fokussierte er sich dabei auf Hochschulen, Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsstiftungen und Wissenschaftsverwaltungen. Er gilt als Pionier des Strategischen Hochschul-Marketing und Hochschul-Sponsoring in Deutschland und veröffentlichte inzwischen u.a. vier Studien über die Entwicklung des Hochschul-Marketings.

Er ist Geschäftsführer der ProfilPlus Hochschul- und Wissenschafts-Marketing GmbH Berlin/Hamburg und kooperiert bei übergreifenden Aufgabenstellungen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements mit Deloitte Consulting GmbH, eine der weltweit führenden Beratungsgesellschaften.

Hans-Peter Pohl ist Dozent zum Strategischen Hochschul-, Wissenschafts- und NPO-Marketing sowie Stakeholder-Management an mehreren deutschen Universitäten und Fachhochschulen, Coach und Trainer zu diesen Themen bei verschiedenen Weiterbildungsorganisationen und veröffentlichte darüber eine Reihe von Artikeln in Fachbüchern und -zeitschriften.

Er ist Mitglied in Aufsichtsräten und akademischen Fachbeiräten, leitet den Arbeitskreis „PPP in der Wissenschaft“ des Bundesverbandes Public Private Partnership und unterstützt als Mentor und Berater seit seiner Gründung den BruttoSozialPreis des Berliner Kommunikationsforums e.V.

### Kontakt

ProfilPlus – Marketing für Öffentliche  
Institutionen GmbH  
Mittelweg 104 A  
D-20149 Hamburg

Tel. +49 40 589702-0  
Fax +49 40 589702-22  
Email: [pohl@profilplus.com](mailto:pohl@profilplus.com)  
Internet: [www.profilplus.com](http://www.profilplus.com)

### Nächstes Thema

Mehr als Urkunde und Händedruck – Möglichkeiten einer Anerkennungskultur  
von Klaus Riegert MdB



Konrad  
Adenauer  
Stiftung

Konrad-Adenauer-Stiftung e.V.  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Arbeitsgruppe Innenpolitik  
10907 Berlin