

„Der Egoismus einer Familie...kaum weniger abstoßend als der Egoismus des einzelnen“ (Gide 1993 (1925): 112).

„Aktuelle Trends des ‘Social-Marketing’ als (Finanzierungs-)Instrument für Nonprofit-Organisationen (NPO)“¹

(Dr. Wolfgang Faust
Dipl.-Soziologe, Dipl.-Betriebswirt)

Der Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, ob bzw. für welche Gruppen von NPO strategische (und vernetzte) Marketingmaßnahmen eine ‘Brücke’ in die Betriebswirtschaftslehre sein könnte. Dieser betriebswirtschaftliche oder einzelwirtschaftliche Zugang aus der Sicht von NPO soll durch Klärung folgender Fragen erarbeitet werden:

- Welche Rolle spielen NPO im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften? (>>> Tätigkeitsfelder und Relevanz von NPO.)
- Wie können die Themenbereiche der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre im Nonprofit-Sektor Berücksichtigung finden? (>>> NPO als Objektbereich in betriebswirtschaftlichen Aussagesystemen.)
- In welcher Weise sind die speziellen betriebswirtschaftlichen Problemstellungen im Funktionsbereich Marketing auf NPO anwendbar? (>>> NPO-spezifische Marketingperspektiven.)

1. Marketing and Non-Profit-Organisation: Non-Profit doesn’t mean Non-Professional!

Ein aus den USA stammender Begriff findet seit einiger Zeit auch im deutschsprachigen Raum Verwendung: Nonprofit-Organisationen bzw. Nonprofit-Sektor (auch Dritter Sektor) oder Intermediärer Bereich. Diese Begrifflichkeiten dienen als Sammelbezeichnung für diejenigen Organisationen, die weder den Bereichen Privatwirtschaft oder Staat noch dem informellen Privatbereich zugeordnet werden können. Positiv ausgerückt: Zum Nonprofit-Sektor sind all diejenigen Organisationen zu rechnen, die formell strukturiert, organisatorisch vom Staat ‘unabhängig’ und nicht gewinnorientiert sind, die eigenständig verwaltet sowie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden.

Hierbei ist zu beachten, dass die öffentlichen Beziehungen von NPO vielfältiger sind, als beispielsweise die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen KundInnen (vgl. Luthe 1994: 4). Besonders im intermediären Bereich fällt auf, dass die Mixtur von Rationalitäten und Regulationsprinzipien die Verantwortlichen vor schwierigen Aufgaben stellt. Die vermittelnde Funktion der intermediären Organisationen konfrontiert die Akteure mit einem Bündel von Aufgaben und Erwartungen: Im Arbeitsalltag müssen die Regulationsprinzipien aus den drei anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht nur berücksichtigt, sondern auch adäquat miteinander in Einklang gebracht werden (vgl. Abb. 1).

¹ Dieser Aufsatz ist die erweiterte Fassung meines Vortrages, gehalten unter demselben Titel am 08.12.04 an der Fachhochschule Ludwigsburg.

Abb. 1)

Staat

Regulation durch Gesetze, Bürokratie, Zwang,
Kontrolle, Vorsorge, Fürsorge (= administrative Macht)

Intermediärer Bereich

Regulation durch einen Mix von
Vorsorge und Fürsorge,
Vertrag und Solidarität

Informeller Bereich

Regulation durch Solidarität, Vertrauen,
moralische Bindung (= emotionelle Macht)

Markt

Regulation durch Vertrag, Geld,
Äquivalententausch (= ökonomische Macht)

Gemeinsam ist allen NPO, dass ihr Zweck nicht das Erzielen von Gewinnen zugunsten einzelner Personen ist. Sondern: Sie dienen dem Wohl der Allgemeinheit bzw. Teilen derselben. Es gibt unterschiedliche Formen von NPO: Vereine, Stiftungen, Kooperativen, Genossenschaften, gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH). Von besonderer Relevanz für den Dritten Sektor ist allerdings die Rechtsform des Vereins. Während sich die Zahl der NPO in Deutschland im Jahr 2000 auf rund 681.000 belief, waren davon 544.700 Vereine (vgl. Haibach 2002: 50). Aus der Johns Hopkins-Organisationsbefragung (1998) ging folgende Aufgliederung der NPO hervor (vgl. ebd.: 50):

- 80 % eingetragene Vereine
- 4 % Stiftungen bürgerlichen Rechts
- 3 % gGmbH
- 1 % Genossenschaften
- 1 % Stiftungen des öffentlichen Rechts
- 11 % ordnete sich keiner Rechtsform zu

Auch wenn hier nicht der Ort ist, die kritische Aufarbeitung des Vereins vorzunehmen, soll doch in aller Kürze festgestellt werden, dass das Prozedere der Gründung eines rechtsfähigen Vereins sehr formalistisch und relativ umständlich ist. Dass die vereinsrechtlichen Anforderungen an die 'interne Struktur' flexibles handeln erschweren. Und dass das Vereinsrecht nicht zwingend zur Transparenz der Vereinsfinanzen gegenüber Mitgliedern und Öffentlichkeit verpflichtet. (Im europäischen Vergleich ist diese mangelnde Transparenz keineswegs typisch: In Italien beispielsweise ist die Veröffentlichung der Bilanzen für alle Vereine - nicht nur der öffentlich geförderten - gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Betzelt 2000: 40).) In dieser (juristischen) Hinsicht ist festzuhalten, dass mögliche

(ökonomische) Management-Potenziale 'gefesselt' bleiben. Andererseits existiert keine 'einheitliche' Rechtsgrundlage für die Aktivitäten des Dritten Sektors. Das bedeutet, sie unterliegen innerhalb der verschiedenen Handlungsfelder einer Vielfalt gesetzlicher Bestimmungen auf unterschiedlichen Regelungsebenen, die keine Konsistenz gegenüber dem Dritten Sektor aufweisen.

Diese heterogene Zusammensetzung setzt sich 'inhaltlich' fort. Das inhaltliche Spektrum umfasst u. a. die Bereiche Soziales, Gesundheit, Kultur, Umwelt, Tierschutz, Sport. Charakteristisch für den Nonprofit-Sektor in Deutschland ist die Dominanz großer, etablierter Wohlfahrtsverbände. Die sechs großen Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege - Arbeiterwohlfahrt, Caritasverband, Diakonisches Werk, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Rotes Kreuz und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland - dominieren den Dritten Sektor in Deutschland. Der Schwerpunkt der NPO liegt auf den Bereichen Gesundheit und Soziale Arbeit. Das lässt sich sowohl an der Zahl der Beschäftigten als auch an der Aufgabenstruktur des Nonprofit-Sektors ablesen (vgl. Priller und Zimmer 2001: 158 f.).

Da NPO in der Regel nicht von den Einnahmen leben können, die sie für ihre Leistungen erhalten, sind sie darauf angewiesen, Finanzmittel aus externen Quellen zu beschaffen. Folgende Finanzierungsmöglichkeiten lassen sich unterscheiden:

- Öffentliche Förderung (Kommune, Land, Bund, Europäische Union)
- selbst erwirtschaftete Mittel (Leistungsentgelte, u.a. Sponsoring)
- Spenden (Privatpersonen, Firmen)

NPO in Deutschland, so ein weiteres Ergebnis der Johns Hopkins-Studie, verlassen sich bei ihrer Finanzierung stark auf öffentliche Geldgeber (64 Prozent der Einnahmen) und liegen bei dem Anteil an Gebühren, die seitens der NutzerInnen der Leistungen erbracht werden (32 Prozent), ganz hinten. Bei den privaten Spenden bildet Deutschland (3 Prozent) zusammen mit Japan und den Niederlanden das Schlusslicht (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Einnahmequellen von Nonprofit-Organisationen (Auszug)

Land	Leistungsentgelte	Öffentliche Mittel	Private Spenden
Deutschland	32 %	64 %	3 %
Frankreich	35 %	58 %	8 %
Großbritannien	45 %	47 %	9 %
Niederlande	36 %	60 %	2 %
Japan	62 %	34 %	3 %
Ungarn	35 %	27 %	18 %
USA	57 %	31 %	13 %
Durchschnitt	47 %	42 %	11 %

(Vgl. Salomon / Anheier 1999)

Der häufigste Einwand gegen die Erschließung privater Spenden und das Gewinnen von Sponsoren lautet, dass damit dem Rückzug des Staates aus der Verantwortung für das Gemeinwohl Vorschub geleistet würde. Nun geht es nicht darum, dem Abbau sozialstaatlicher Errungenschaften beizupflichten (und dem 'Modell' USA das Wort zu reden). Aber: NPO müssen sich damit auseinandersetzen, dass sich der bundesdeutsche Sozialstaat in einer Umbruchsituation befindet. Die öffentlichen Schulden und die Notwendigkeit, Einsparungen vorzunehmen, und das heißt die Grenzen der staatlichen Finanzierungsmöglichkeiten, sind Tatsachen, vor denen keine NPO die Augen verschließen kann. Doch auch wenn sich private Förderer als zusätzliche Standbeine bei der Finanzierung des Nonprofit-Sektors anbieten, so sind diese nicht in der Lage, die soziale Grundversorgung einer Gesellschaft sicherzustellen. Daher gilt: Spenden und Sponsoring sind 'nur' Komplementärmittel (und können/sollen die öffentlichen Mittel 'nur' ergänzen).

Nun aber begeben sich auch hierzulande NPO vermehrt auf die Suche nach staatsunabhängigen Finanziers. Auslöser sind die geplanten oder bereits in Kraft gesetzten Kürzungen der öffentlichen Finanzmittel in diesem Bereich. Was können diese Sparzwänge der öffentlichen Haushalte, so negativ die Auswirkungen im Einzelfall sein mögen, ('positiv') für NPO bringen? NPO müssen sich fragen lassen, was die von ihnen angebotenen Leistungen tatsächlich bewirken, ob die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zur Leistung stehen (und ob diese Leistungen tatsächlich noch zeitgemäß sind). Sie kommen nicht umhin, kontinuierlich öffentlich Rechenschaft für ihre Arbeit abzulegen, diese für die Gesellschaft transparent zu machen und ihre Notwendigkeit zu begründen. Im Gegensatz zu früher reicht es nicht mehr aus, an das schlechte Gewissen der Verantwortlichen und der potenziellen Spender zu appellieren. Vielmehr kommt es darauf an, die eigene Leistung gegenüber der Leistung anderer, die ebenfalls um die Ressourcen konkurrieren, zu profilieren. Kurz: Sie müssen für ihre Aktivitäten und deren Finanzierung 'Marketing' - und das heißt 'Betriebswirtschaftslehre' - betreiben!

Doch hier beginnen die Fragen: Sind vorhandene Themenbereiche der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre ohne weiteres auf NPO anwendbar? Können NPO als Objektbereich in betriebswirtschaftlichen Aussagesystemen Berücksichtigung finden? Man kann diese Fragen auch 'so' stellen: Sind NPO 'überhaupt' Betriebe?

Ich wende mich also in den folgenden Überlegungen 'zuerst' der Frage zu, ob NPO 'überhaupt' in den Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre fallen. Ich versuche 'sodann' zu zeigen, 'wie' für NPO ein Social-Marketing, das durch spezielle Austauschbeziehungen zwischen NPO und Interessengruppen charakterisiert ist, in der Betriebswirtschaftslehre angelegt sein muss. Eine 'abschließende' Betrachtung stellt dann die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen der Austauschprozesse für NPO heraus und leitet über zur Frage nach der Bedeutung von Professionalität 'als' Erfolgsfaktor in NPO.

2. Die Überantwortung der NPO an die Ökonomie?

Nun ist 'Betrieb' freilich ein mehrdeutiges Wort. Mir scheint es sinnvoll - gerade wegen oft anderem Sprachgebrauch -, zwei Bedeutungen auseinanderzuhalten: 'Betrieb' und 'Unternehmung'. Betrachten wir zunächst, auf welche Weise Erich Gutenberg uns die betriebliche Leistungserstellung verständlich machen will.

„Der Sinn aller betrieblichen Betätigung besteht darin, Güter materieller Art zu produzieren oder Güter immaterieller Art bereitzustellen“ (Gutenberg 1983 (1951): 1). Die Herstellung dieser Güter, ob materiell oder immateriell, wird als Produktion oder Leistungserstellung bezeichnet. Nach Art der erstellten Leistung kann man zwar zwischen Sachleistungsbetrieben (= materielle Gütererstellung) und Dienstleistungsbetrieben (= immaterielle Gütererstellung) unterscheiden. Doch sind sie alle Betriebswirtschaften, d.h. sie 'produzieren' Güter und Dienste. Die Betriebswirtschaftslehre geht somit von der Grundvorstellung eines Betriebes als einer produktiven Wirtschaftseinheit aus. Gemeinsam ist allen Betriebswirtschaften, dass sie Arbeit, Boden und Kapital beschaffen, um die Produktion bzw. Leistungserstellung zu ermöglichen. Arbeit, Boden und Kapital werden auch als Produktions- bzw. Leistungsfaktoren bezeichnet, d.h. erst durch die Kombination dieser Faktoren wird die Produktion erst möglich. Im Betrieb erfolgt somit eine Kombination von Produktionsfaktoren. Und diese Kombination muss, soll die bestehende Knappheit der Güter verringert werden, nach dem 'Vernunftprinzip' (= 'Wirtschaftlichkeitsprinzip') erfolgen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, dass die Leistungen in einem angemessenen Verhältnis zu den Kosten stehen müssen (Leistung = bzw. > Kosten). Wirtschaftlich produzieren kann aber nur der Betrieb, der seine Produktion bzw. Handlungen plant. Der Prozess der Erstellung von Gütern und der Bereitstellung von Dienstleistungen erfolgt somit in „planvoll organisierten Wirtschaftseinheiten“ (Wöhe 2000 (1960): 2), d.h. in 'Betrieben'.

Diese beschriebene Grundvorstellung eines Betriebes als eine produktive Wirtschaftseinheit ist, in Anlehnung an Gutenbergs (klassische) Unterscheidung, durch zwei Größen bestimmt: vom jeweiligen Wirtschaftssystem unabhängige Größen, die Gutenberg als „systemindifferente(n)“ Faktoren bezeichnet, und vom gegebenen Wirtschaftssystem abhängige Größen, die er „systembezogene“ Größen nennt (Gutenberg 1983 (1951):10). Gutenberg hebt hervor, dass in jedem Betrieb, d.h. unabhängig vom Wirtschaftssystem, das Prinzip der Wirtschaftlichkeit angestrebt werden muss. Allgemeine Voraussetzung zur Produktion ist ebenfalls, wie ich schon erwähnt habe, die Kombination der Produktionsfaktoren. Insofern diese Prinzipien von einem bestimmten Wirtschaftssystem unabhängig sind, werden sie als 'systemindifferent' bezeichnet. Demgegenüber gibt es Prinzipien, die aus dem jeweiligen Wirtschaftssystem stammen und somit 'systembezogen' sind. Gutenberg unterscheidet hier nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip (= Gewinnmaximierungsprinzip) unter marktwirtschaftlichen Bedingungen (= Autonomieprinzip) sowie dem Prinzip plandeterminierter Leistungserstellung (= Planerfüllungsprinzip) unter zentralverwaltungswirtschaftlichen Bedingungen (= Organprinzip) (vgl. ebd.: 464 ff.). Die Betriebe des marktwirtschaftlichen Systems, die durch eine am maximalen Gewinn orientierte Entscheidungssituation charakterisiert sind, werden in dieser Terminologie als Unternehmen bezeichnet. Die Unternehmung ist dementsprechend eine (historische) Erscheinungsform des Betriebes und kann 'enger' als der Begriff Betrieb bezeichnet werden. Oder:

„Jede Unternehmung ist ein Betrieb, aber nicht jeder Betrieb ist eine Unternehmung“ (Wöhe 2000 (1960): 6).

Das also ist das eine: der 'Betrieb' ist ein Oberbegriff, und die 'Unternehmung' nur ein Unterbegriff. Und das andere: in dieser Auffassung sind NPO (nur) besondere Betriebe. Als 'organisierte Wirtschaftseinheiten' kombinieren sie die Produktionsfaktoren und müssen Entscheidungen über den Mitteleinsatz treffen. Hinsichtlich der Zielkonzeption verfolgen NPO 'bedarfswirtschaftliche Konzepte' (und keine 'erwerbswirtschaftlichen Zielkonzepte!'), d.h. die Abdeckung von Bedarf erfolgt unter Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts. Anders gewendet: NPO 'produzieren' nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip und nicht nach dem Gewinn(maximierungs)prinzip! Als 'besondere' Betriebe benötigen NPO auch eine 'spezielle' Betriebswirtschafts-'Lehre' - nur so ist eine bessere Anpassung von Aussagen in Forschung und Lehre (an den 'Objektbereich NPO') möglich. (Die 'allgemeine' Betriebswirtschaftslehre ist auf NPO nur bruchstückhaft übertragbar, etwa bei Aussagen über das Rechnungswesen.) Betriebswirtschaftliche Spezifika lassen sich insbesondere in den Bereichen

- Kombination von Ressourcen und
- Marktbezug und Marketingaufgaben

feststellen. Bei der Kombination von Ressourcen ist besonders auf die spezifische Eingliederung in gesellschaftliche Systeme und daraus resultierende Sonderfragen wie Entgeltlichkeit oder Unentgeltlichkeit von Leistungen zu achten. Bereichsspezifische Marketingkonsequenzen setzen für NPO eine weite Fassung des Marktbezugs voraus. Dieser kann nicht auf die Perspektive kommerzieller, d.h. unternehmerischer Transaktionen - bewertete Güterangebote gegen monetäres Entgelt - beschränkt werden, sondern erfordert einen umfassenden Begriff von 'Austauschprozessen' im komplexen System möglicher Umwelten.

Zwar steht für mich die Zugehörigkeit des Phänomens NPO zum Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre außer Zweifel, doch sind notwendige Adaptierungen auf Spezifika von NPO und ihre 'Märkte' vielfach noch unbefriedigend. (Hier eröffnet sich noch ein bedeutendes Entwicklungsfeld für betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre.) Dementsprechend stimme ich Wolfgang Mayrhofer und Fritz Scheuch zu, wenn sie darauf hinweisen, dass „weite Bereiche der BWL (Betriebswirtschaftslehre, W. F.) für NPOs noch entwickelt oder verfeinert werden (müssen)“ (Mayrhofer und Scheuch 2002: 101).

Nun aber, nach diesem (methodologischen) Seitenblick, zu den Marketingaufgaben für NPO, die uns einige Hinweise auf spezifische Marketingaufgabenstellungen geben und zur Entwicklung von (betriebswirtschaftlichen) Lösungsmöglichkeiten anregen sollen.

3. 'Social-Marketing' = Organisationsführung vom Markt her. Was heißt das konkret?

Der 'Marketing'-Begriff (von engl. 'market' = Markt) kommt aus der Betriebswirtschaftslehre und macht einen Wandel in der Sichtweise von Unternehmen deutlich. Während zunächst deren Orientierung am Angebot von Produkten im Vordergrund stand, konzentrierten sich Unternehmen etwa seit den fünfziger/sechziger Jahren verstärkt auf die Mechanismen der Nachfrage nach ihren Produkten. Marktforschung und Zielgruppenanalyse wurden durchgeführt, um etwas über die Bedürfnisse der

KundInnen herauszufinden und um aus zunächst unspezifischen Bedürfnissen einen speziellen Bedarf, d.h. eine ökonomisch relevante Nachfrage nach konkreten Produkten abzuleiten. Diese Bemühungen waren notwendig geworden, nachdem das Angebot bei fast allen Produkten größer geworden war als die Nachfrage. Wer seinen Betriebserfolg steigern und/oder seinen Marktanteil erhalten will, muss angesichts der Konkurrenz auf diesem 'Käufermarkt' (Angebot > Nachfrage) etwas tun, um KundInnen bzw. Märkte zu gewinnen: man muss Marketing betreiben. Anders gewendet: Weil heute fast alle Märkte 'gesättigt' sind, braucht 'jeder' Betrieb ein angemessenes Marketing.

Primäre Perspektive für den Aufgabenbereich Marketing ist also die KundInnenorientierung. Marketing befasst sich mit Entscheidungen und Maßnahmen zur Gestaltung von Austauschbeziehungen und Unternehmens- bzw. Betriebsaktivitäten, die sich auf Märkte richten. Planung, Auswahl und Kontrolle von Marketingmaßnahmen, einschließlich organisationsinterner Aktivitäten, sind aus Sicht der Betroffenen KundInnen (oder KlientInnen) zu sehen. Deren Ziele, Merkmale, Erwartungen, Befürchtungen und Reaktionsmuster prägen die Marketingentscheidungen (vgl. Meffert 1989). Marketing ist so eng mit der Identität, mit dem Image und der inhaltlichen Ausrichtung des Betriebes verwoben, dass diese Aufgabe auf Instanzenebene gehört. Kurz: Das Instrument des Marketing als strategisches Instrument umfasst alle betrieblichen Bereiche und hat sich damit auch als Führungsaufgabe etabliert. Die Anwendung von Marketinginstrumenten aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich auf NPO wird ungefähr seit den siebziger Jahren thematisiert. Der damit verbundene Begriff des 'Social-Marketing' wurde erstmals von Philip Kotler (in einem Aufsatz für das 'Journal of Marketing') vorgelegt (vgl. Kotler 1978). Im Zusammenhang mit NPO ist 'Social-Marketing' die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind (vgl. Kotler 1991). Oder: Social-Marketing ist eine Variante des Marketings von Unternehmen für NPO.

Kotler überträgt im genannten Aufsatz die Terminologie der klassischen Marketinglehre, die von den '4P' des Marketings spricht: Product, Price, Place, Promotion. Dementsprechend werden Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik als zentrale Aufgabenfelder (oder Instrumentbereiche) marktorientierter Betriebsführung definiert. Durch die geeignete Kombination von Instrumenten, die in diesen Aktionsbereichen zur Verfügung stehen, sollen KundInnenbedürfnisse besser erkannt und zielgruppengenau befriedigt werden. Voraussetzung dafür ist die kontinuierliche Markterfassung und Marktbearbeitung durch Marktsegmentierung und zielgruppenadäquate Positionierung. Um die marktbeeinflussenden Maßnahmenvarianten - und d.h. die Instrumente - 'optimal' zu kombinieren, ist also eine möglichst genaue Kenntnis des Marktes erforderlich:

- Wer sind meine KundInnen?
- Was wünschen diese KundInnen?
- Wer sind meine KonkurrentInnen? (Was bieten sie?)
- Welcher 'Preis' ist 'marktgerecht' (möglich)?
- Wohin entwickelt sich der Markt (in den nächsten Jahren)?

Deshalb gilt die Marktforschung, die diese Fragen zu beantworten versucht, auch als das grundlegende der fünf Marketing-Instrumente, die ein Betrieb nutzt. Sind genügend Informationen über die Marktsituation gesammelt, so wird im Betrieb eine Marketing-Strategie erarbeitet. Weil es bei der Erarbeitung der Marketing-Strategie darauf ankommt, die '4P' aufeinander abzustimmen, werden sie auch als 'Marketing-Mix' bezeichnet.

Für NPO gilt das Prinzip des Marketing-Mix (als möglichst gelungene Mischung von Aktivitäten in allen vier Bereichen) ebenfalls. Freilich ist die Gewichtung der Bereiche unterschiedlich. So existiert im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen nur selten ein direktes Verhältnis zu zahlenden Kunden. Gabriele Dahle und Michael Schrader zeigen (beispielhaft) in ihrer Publikation „Marketing für Kindertagesstätten“, dass im Fall einer Kindereinrichtung das Dienstleistungs-'Produkt' Kinderbetreuung es mit drei KundInnen gleichzeitig zu tun hat: die Kinder, die in der Einrichtung betreut werden, deren Eltern, die den Platz gewählt haben und dafür zahlen, und den Staat, der über seine Jugendämter die Kinderbetreuung bezuschusst (vgl. Dahle und Schrader 1999: 16). Diese drei KundInnen knüpfen teilweise unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse an das 'Produkt' Kinderbetreuung. Insgesamt stellen sich also die 'Marktbeziehungen' für Kindereinrichtungen komplizierter dar als die Situation im erwerbswirtschaftlichen Bereich.

Diese Betrachtungsweise macht deutlich, dass hier das Marktmodell nur in entsprechend modifizierter Form Gültigkeit haben kann. Das Geschehen auf dem Markt der Angebote von NPO weist einige Besonderheiten auf, die es zu reflektieren gilt. Entsprechend sind auch die auf dem erwerbswirtschaftlichen Marktmodell basierenden Marketingansätze zwar grundsätzlich gültig, aber nur in einer 'speziellen' betriebswirtschaftlichen Sichtweise anwendbar. Daher ist für jede NPO das spezifische System von Interessengruppen zu erarbeiten.

Halten wir kurz inne und blicken wir, um zusammenzufassen, von hier aus zurück: Unter NPO-Gesichtspunkten sind die Marktsysteme einerseits durch einen hohen Grad der Vernetzung gekennzeichnet, andererseits durch unterschiedliche Arten und Inhalte der Austauschbeziehungen zwischen NPO und Interessengruppen. So, wie man die Kategorie 'Kunde' beim 'Produkt' Kinderbetreuung differenzierter sehen und verstehen muss als bei 'normalen' Wirtschaftsgütern, so muss man auch die Marketing-Instrumente, die für die Welt der Wirtschaft entwickelt wurden, 'übersetzen' (davon war bereits die Rede), wenn sie für die Welt der sozialen Arbeit brauchbar sein und bei der Marketing-Entwicklung für NPO helfen sollen. Dahle und Schrader zeigen, wie sich die '4P' des Marketing auf eine Kindereinrichtung 'übertragen' lassen (vgl. ebd.: 18):

Product = Konzept

Price = Beitragsstaffelung

Promotion = Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Place entfällt

Im Kindertagesstätten-Bereich sind die Handlungsinstrumente, die man für seine Marketing-Strategie hat, also im Vergleich zu den '4P' um einen Faktor geschrumpft: um den Vertrieb. Daraus ergibt sich ein sog. „Magisches Dreieck“ (vgl. ebd.: 19):

Konzept (Pädagogik)
Kondition (Rahmen)
Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit)

Bezogen auf die konkrete (einzelne) Organisation 'Kindereinrichtung' kann sich die Marketing-Entwicklung in drei praktische Arbeitsschritte gliedern, die sich an den klassischen Marketing-Instrumenten (allerdings 'übersetzt') orientieren (vgl. ebd.: 21):

- (1) 'Markt'-Analyse (Analyse der für den 'Markt' wichtigen Faktoren)
- (2) Eigensituations-Analyse (Analyse des 'magischen Dreiecks')
- (3) Strategie-Entwicklung (Ist-Stand, Soll-Vision und Umsetzungsplanung)

4. Warum Marketing-Entwicklung auch Organisations-Entwicklung ist!

Wenn Marketing bedeutet, sich möglichst umfassend über die Wünsche und sich entwickelnde Bedürfnisse der KundInnen zu informieren und das Produkt entsprechend kontinuierlich zu verbessern, dann erfordert es (selbstverständlich) immer wieder Veränderungen. Das ist in der sozialen Arbeit möglicherweise noch erheblich schwieriger als in Unternehmen, weil das 'Produkt' zu großen Teilen aus (lebendiger) Kommunikation, aus ethischen Werten und pädagogischen Zielen besteht. Diese immateriellen Aspekte des 'Produkts' sind erstens nicht leicht zu erfassen, zweitens bedeutet die Beschäftigung mit Schwächen in diesem Bereich, dass auch Schwachstellen von Teams oder einzelnen Menschen ins Blickfeld geraten. Die Folge ist, dass sich Marketing-Entwicklung im sozialen Bereich schnell auf sehr sensiblem Gelände bewegt. Sie ist immer auch verbunden mit einem Stück Organisations-Entwicklung: Die Struktur der internen Abläufe, der Kommunikation und der Zusammenarbeit muss in der Lage sein, die Marketing-Entwicklung auch zu tragen. Wo im Zusammenwirken Aufgaben und Kompetenzen unklar sind oder Konflikte ungelöst im Hintergrund schwelen, da kann die Entwicklung von Marketing-Strategien nicht gelingen. Wir sehen: Die Entwicklung eines funktionierenden Marketing-Konzepts hat viel zu tun mit der Entwicklung von Kommunikation

- nach außen: man muss einen lebendigen Austausch mit dem Umfeld pflegen, um seine 'Marktinformationen' zu bekommen, und um sich bekannt zu machen (= Fremdbild);
- nach innen: die Beobachtung der Qualität der eigenen Angebote und die Entwicklung von Neuerungen und Verbesserungen erfordert eine gut funktionierende interne Kommunikation innerhalb des Teams (und zwischen Team und KundInnen (= Selbstbild)).

Die Arbeit an der Organisations-'Identität' muss zum Ziel haben, nach außen und nach innen Identifizierungen mit dem Betrieb und seinen Produkten aufzubauen. Sie hat zum Ziel, alle Leistungen, Verhaltensweisen der Mitarbeiter sowie die nach außen und innen gerichteten Kommunikationsaktivitäten einem einheitlichen Konzept im Sinne eines Leitbildes anzupassen. Auf dieser Basis sollen das Fremdbild und das Selbstbild einer Organisation einander angeglichen werden. Im günstigsten Fall ist das, was die Organisationsmitglieder über ihre Arbeit denken (= Selbstbild)

deckungsgleich mit dem Image, das die Organisation bei ihren NutzerInnen und anderen relevanten externen Bezugsgruppen hat (= Fremdbild). Diese gezielten Bemühungen eines Betriebes, nach einer möglichst unverwechselbaren Identität, bezeichnet man als 'Corporate Identity' (vgl. Abb. 2).

Abb. 2)

Corporate Identity als Strategie =
der Versuch, Selbstbild und Fremdbild
in Übereinstimmung zu bringen

^
^

^
^

^
^

Organisationsleitbilder

Ziele und Werte, Visionen,
Selbstverständnis (= Selbstbild)

Organisationspräsenz

Verhalten, Qualität,
Visualisierung (= Fremdbild)

All diese Aspekte machen deutlich, dass Marketing nicht 'nebenher' (und nicht unprofessionell) betrieben bzw. entwickelt werden kann. Dass es dafür keine 'fertigen' Systeme geben kann, die man einfach übernehmen könnte, sondern dass jede NPO ihren eigenen Entwicklungsprozess durchlaufen muss. Und dass die NPO, die eine Marketing-Strategie erarbeitet, damit gleichzeitig Organisations-Entwicklung betreibt.

„Man kann sich nicht 'nicht' verhalten“, man kann „nicht 'nicht' kommunizieren“ - diese häufig zitierten Sätze von Paul Watzlawick (Watzlawick 1968 (1974): 51) machen deutlich, dass es unmöglich ist, keine Kommunikation (und damit Öffentlichkeitsarbeit) zu praktizieren. Auch Schweigen hat Auswirkungen auf die Arbeit in einer NPO. Die Frage ist also: Wie gut oder schlecht kommuniziert die NPO mit ihrer Zielgruppe?

5. 'Fundraising': Was ist Fundraising? Und warum überhaupt?

Schauen wir uns nun einen speziellen Anwendungsbereich des Marketing an: Das Fundraising ('fund' = Geld, Kapital; 'to raise' = etwas aufbringen). Die Ausführungen zum Marketing haben gezeigt, dass Öffentlichkeitsarbeit in allen Bereichen des Management einer NPO relevant ist. Beim Fundraising wird der besondere Stellenwert als zentrale Managementaufgabe einmal mehr deutlich. Ich werde deshalb etwas näher auf Fundraising als einen Leitbegriff für 'alle' Formen der Beschaffung von Geld (oder Kapital), Sachmitteln und (Arbeits-)Zeit eingehen.

Fundraising richtet sich an private und staatliche Geldgeber, um die Förderung verschiedener Zwecke zu erreichen. Von besonderer Bedeutung aber ist das Fundraising für gemeinnützige Zwecke, denn NPO sind in der Regel finanziell nicht autark (eine Ausnahme bilden die Stiftungen). Die

benötigten Finanzmittel müssen aus externen Quellen beschafft werden, und dies funktioniert am besten, wenn sich Personen gezielt und kompetent darum kümmern. Dementsprechend handelt es sich beim Fundraising um eine besondere Form des Beschaffungsmarketings: Um auf dem Absatzmarkt Leistungen (ohne Kostendeckungsprinzip) anbieten zu können, müssen NPO Förderer (= KundInnen) finden, die bereit und in der Lage sind, ihre Arbeit zu unterstützen. Doch während bei Unternehmen der Umsatz dadurch zustande kommt, dass KundInnen für die Produkte bezahlen, sind hingegen bei NPO die GeldgeberInnen (= KundInnen) selten identisch mit den Nutznießern (= KlientInnen) der Leistungen. Diese Nicht-Übereinstimmung von KundInnen und KlientInnen bedeutet, dass versucht werden muss, die Bedürfnisse dieser unterschiedlichen Zielmärkte auf differenzierte Weise zu befriedigen.

Alle potenziellen GeldgeberInnen von NPO stellen Märkte dar, auf denen eine Vielfalt von Tauschprozessen konkurrieren. Das heißt: Private Förderer 'können' Unterstützung leisten, sie sind allerdings nicht dazu verpflichtet. Damit sind wir wieder beim Marketing. (Denn der Zweck von Marketing besteht in der Herbeiführung von Austauschvorgängen auf freiwilliger Basis.) Fundraising verlangt konkret das Erstellen einer Marketingkonzeption für die Beschaffung von Ressourcen. Es geht darum, das Konzept der Kundenorientierung auf die Förderer anzuwenden, und sich zu bemühen, deren Fördermotive und Kommunikationswünsche zu ermitteln und diese wirksamer als die Mitbewerber (= andere NPO) zu befriedigen. Hierbei setzt ein erfolgreiches Fundraising die Erstellung einer langfristig angelegten Kommunikationsstrategie (ca. drei bis fünf Jahre) für die Ressourcen-Beschaffung voraus. Die wesentlichen Bestandteile einer Fundraising-Strategie sind: Marktanalyse (= extern), Organisationsanalyse (= intern) und Maßnahmenplanung (= Fundraising-Plan). (Darüber hinaus: Umsetzung, Controlling, Evaluation.) Natürlich laufen diese Management-Funktionen nicht nacheinander ab, sondern man muss sich vielfach parallel um das Erreichen der gesetzten (Fundraising-)Ziele bemühen.

Jede NPO, die Fundraising betreiben will, sollte zuerst prüfen, ob sie selbst die notwendigen Voraussetzungen erfüllt. Allen Fundraising-Aktivitäten sollte eine (fortzuschreibende) Organisations- und Umfeldanalyse zugrunde liegen, aus der sich Bedarf, Fördergründe und die Fundraising-Strategie ableiten lassen. Es geht um die ausführliche Darstellung der Notwendigkeit des Fundraising, um die detaillierte Verschriftlichung einer Argumentationskette. Die entscheidenden Elemente sind neben den personellen Ressourcen und einem Budget für Fundraising-Aktivitäten ein überzeugender Organisationszweck, öffentliches Ansehen, also ein Corporate-Identity-Prozess, Bedarf (Projekte), Fördergründe, eine Kommunikationsstrategie und eine 'constituency' (= diejenigen, die auf irgendeine Weise mit der jeweiligen Organisation zu tun haben: von Mitgliedern bis Menschen mit ähnlichen Interessen). Nicht zuletzt braucht Fundraising 'leadership', d.h. RepräsentantInnen der Organisation, die intern und in der Öffentlichkeit als Vorbilder in Sachen Fundraising wirken.

Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass das Fundraising (zumindest im deutschsprachigen Raum) in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Die 'Rezeptionsphase' in Sachen Fundraising (so könnte man die Neunzigerjahre charakterisieren, die im Wesentlichen durch die angelsächsische bzw. amerikanische Literatur - und Kultur - geprägt war) geht langsam in eine 'produktive Phase' über, in der NPO versuchen 'eigene' Wege zu finden (gemäß eigenen Traditionen und Erwartungen). Um mit Marita Haibach zu sprechen: Die 'Phase der Neugier' ist nun der 'Phase

des Machens' gewichen (Haibach 2002: 11).¹ Zwar geht mit dem wachsenden Interesse am Fundraising der Wunsch nach schnell wirkenden Erfolgskonzepten einher - die aber gibt es nicht (zumindest nicht in der Praxis). Fundraising ist ein komplexer Prozess. Erfolge stellen sich dann am ehesten ein, wenn sich Personen kontinuierlich (und professionell) um die Kommunikation mit den (potenziellen) Förderern kümmern und dabei mit Planung und System vorgehen.

Das heißt: Die besten Fundraising-Konzepte und Ideen sind vergebens, wenn es nicht Menschen gibt, die sich kontinuierlich um deren Umsetzung kümmern. Das Fundraising muss integraler Bestandteil der Alltagsarbeit von NPO sein bzw. werden. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Professionalisierung des Fundraising, die Einrichtung von Stellen für FundraiserInnen, die diesem Bereich regelmäßig Zeit widmen (können). Seit Anfang der Neunzigerjahre ist in Deutschland ein Professionalisierungsschub in Gang gekommen, auch wenn in vielen Fällen Geschäftsführung, Vorstände und Mitglieder (mühsam) von der Notwendigkeit überzeugt werden müssen. Das Fundraising hierzulande dabei ist, eine Dienstleistungsbranche zu werden, lässt sich an verschiedenen Entwicklungstrends ablesen. Zwei Beispiele sollen genügen. So wurde Anfang 1993 der Bundesverband für FundraiserInnen in Deutschland gegründet: die 'Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing' (BSM), die seit 1997 die Zusatzbezeichnung 'Deutscher Fundraising-Verband' trägt (BSM: www.sozialmarketing.de). Ein weiteres Zeichen für die wachsende Professionalisierung des Fundraising ist die Zunahme von Publikationen in diesem Bereich. Bücher und Zeitschriften (etwa 'BSM-Newsletter') bemühen sich darum, Sachinformationen zu verbreiten. (Zunehmend sind aber auch Stellenanzeigen zu lesen, die explizit nach FundraiserInnen suchen.)

Auf Sponsoring, als eine bestimmte Form des Fundraising, komme ich gleich zu sprechen. Bleiben wir noch einen Moment bei der Frage, wie sich kleine NPO verhalten sollen, die sich ggf. eine FundraiserIn nicht leisten können. Hier gilt es Strategien zu entwickeln, um mit diesem Problem umzugehen, dass sich kleine NPO auf lokaler Ebene schwerer tun, personelle Kapazitäten für das Fundraising bereitzustellen. Die Entwicklung von projektübergreifenden Organisationsformen stellt (auch in Deutschland) eine Möglichkeit für kleine NPO dar, sich auf professionelle Weise um die Mittelbeschaffung kümmern. Ein (nationales) Beispiel dafür, dass sich kleinere Projekte auf lokaler Ebene gemeinsam um Sponsoren aus dem Mittelstand bemühen, ist der 'Verein Sozialsponsoring' in Aachen, dessen Beispiel auch in anderen Regionen (so auch in Frankfurt am Main) Schule gemacht hat. Auch EQUAL ist ein Beispiel für den Aufbau von Kooperationsstrategien in Sachen Fundraising, und zwar eines internationalen Netzwerkes von sozial-wirtschaftlichen Betrieben. EQUAL ist eine Gemeinschaftsinitiative der EU (z. Z. Deutschland (u. a. 'Werkstatt Frankfurt' e. V./Frankfurt am Main), Finnland, Niederlande) zum Abbau von Diskriminierungen beim Zugang zum Arbeitsmarkt. Ziele sind im Wesentlichen die Entwicklung zielgruppenorientierter Qualifizierungsmodule unter Berücksichtigung branchenspezifischer Anforderungen (= innovative Modelle) sowie die Erstellung und Umsetzung gemeinsamer Marketingstrategien (= vernetzte Teilprojekte) und Leitlinien sozialer Betriebe (= soziale Qualitätsstandards). Insgesamt gilt, ob bei nationalen oder internationalen Verbundideen,

¹ Zur oben stehenden Fundraising-Strategie bzw. den angesprochenen Fundraising-Aktivitäten vgl. auch Haibach (2002: Kapitel 5-7). Sie führt hier u. a. aus, dass in den USA die gesellschaftliche Akzeptanz von Fundraising weit höher ist als in Deutschland. Fundraising gilt, wenn man Haibach folgen will, als eine Art Kulturtechnik, die allgegenwärtig ist.

entscheidende Faktoren für das Funktionieren von (Fundraising-)Verbänden sind eine gut funktionierende Organisationsstruktur und eine effektive Öffentlichkeitsarbeit.

Fassen wir zusammen: Die Professionalisierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Fundraising. Denn Fundraising ist ein strategisch angelegter Managementprozess (und kein Zufallsprinzip), dessen einzelne Schritte (mittel- und langfristig) geplant sind und auf Analysen der eigenen Organisation, des Umfelds und der Märkte beruhen.

Ich habe bereits gesagt: Fundraising ist der Oberbegriff für 'alle' Aktivitäten im Zusammenhang mit der Beschaffung von Ressourcen für NPO. Daher beinhaltet Fundraising auch die spezielle (Finanzierungs-)Variante des Sponsoring. Es handelt sich hierbei um die konzeptionell und organisatorisch 'voraussetzungsvollste' (und das heißt 'professionellste') Variante. Die Finanzierungsquelle, d.h. die Sponsoren, sind fast ausschließlich Unternehmen.

6. Sponsoring und Spenden - eine Gegenüberstellung

Sponsoring als Instrument zur Mittelbeschaffung von NPO unterscheidet sich wesentlich von Spenden und anderen Finanzierungsarten. Denn Sponsoring ist ein Geschäft und basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Die Sponsoren wollen Werbung, Absatzförderung, Öffentlichkeitsarbeit betreiben; die Gesponserten wollen Geld und/oder andere Leistungen. Die Gesponserten sollen dazu beitragen, den Bekanntheitsgrad des jeweiligen Unternehmens zu steigern und/oder dessen Image zu verbessern; die Gesponserten nutzen das Vertragsverhältnis ggf. für ihre Öffentlichkeitsarbeit. Kurz: Sponsoring bewegt sich auf der Basis des Tausches 'Image gegen Geld'!

Mögliche (Gegen-)Leistungen der NPO sind: Erwähnung der Sponsoren in der Pressearbeit, ausdrückliche Namensnennung der Sponsoren auf Veranstaltungen, schriftliche Kenntlichmachung/Hinweise auf Plakaten, Informationsmaterialien, Durchführen von gemeinsamen Aktionen im Unternehmen, Akzeptieren der Erwähnung der Sponsoringmaßnahme in der PR-Arbeit des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ergeben sich drei wesentliche Elemente des Sponsoring:

- Das Geben und Nehmen beider Seiten
- Die Einbindung der gesponserten NPO in die Marketingaktivitäten eines Unternehmens
- Die vertragliche Verpflichtung beider Seiten

Gleichzeitig wird deutlich, dass die inzwischen schon umgangssprachliche Bedeutung des Begriffs damit nicht identisch ist. In den Medien, aber auch in Fachdiskussionen, werden häufig 'alle' Formen der Unterstützung von NPO in einen Topf namens 'Sponsoring' geworfen. Das ist äußerst problematisch, weil unterschiedliche Sachverhalte auch unterschiedliche Strategien erfordern. NPO demonstrieren nicht unbedingt Kompetenz, wenn sie etwa ein Unternehmen um eine Spende bitten, dies im Anschreiben aber 'Sponsoring' nennen.

Warum? Anders als beim Sponsoring darf es sich bei den Empfängern von Unternehmensspenden ausschließlich um gemeinnützige Organisationen handeln (vgl. hierzu die

Abgabenordnung). Spenden liegt das Prinzip der Freiwilligkeit zugrunde. Das heißt, es liegt kein schriftlicher Vertrag über eine vom Empfänger zu erfüllende Gegenleistung vor. Es ist allerdings nicht verboten, Spenden der Öffentlichkeit bekannt zu machen. In der Praxis heißt dies, dass Unternehmen oft auch bei einer Spende eines mündlich verabredete Gegenleistung verlangen, beispielsweise eine gemeinsame Pressekonferenz bei der Scheckübergabe. Wenn es sich um Spenden handelt, sind die Förderbeiträge in der Regel niedriger als beim Sponsoring. NPO müssen aufpassen, dass sie ihr Öffentlichkeitspotenzial 'richtig' (und ggf. kostendeckend) einschätzen; sie sollten lernen, selbstbewusst mit den Instrumentarien Spenden und Sponsoring umzugehen. Wenn es sich um ein Projekt handelt, das kommunikativ zu nutzen ist, sollte versucht werden, einen Sponsor dafür zu finden. Ansonsten empfiehlt es sich, Unternehmensspenden einzuwerben. Auch die Kombination von Spende und Sponsoring ist möglich.

Vor diesem Hintergrund bekommen die betriebswirtschaftlichen Steuern für NPO immer mehr Bedeutung. Um diese Relevanz zu verdeutlichen, erscheint es hilfreich, kurz die steuerliche Perspektive zu beschreiben. Steuerrechtlich gesehen besteht ein erheblicher Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring. In Bezug auf das Sponsoring im gemeinnützigen Bereich bestanden lange Zeit Unklarheiten und Unsicherheiten bei NPO, bei den Unternehmen und nicht zuletzt bei den Finanzbehörden. Erst das Schreiben des Bundesminister der Finanzen (BMF) aus dem Jahre 1997, mit einer Nachbesserung im Jahre 1998, schaffte hier mehr Transparenz (aber immer noch keine Eindeutigkeit!).²

Grundsätzlich muss unterschieden werden zwischen der steuerlichen Behandlung beim Sponsor und der steuerlichen Behandlung bei steuerbegünstigten Empfängern. Was den Sponsor betrifft, so handelt es sich bei den im Zusammenhang mit dem Sponsoring gemachten (Zweck-) Aufwendungen um Betriebsausgaben. Aufwendungen des Sponsors werden dann als Betriebsausgaben gewertet, wenn dieser wirtschaftliche Vorteile für sein Unternehmen erstrebt. Bei Betriebsausgaben gelten, im Unterschied zu Steuern, keine Obergrenzen. Als Spenden sind Zuwendungen eines Unternehmens an gemeinnützige Organisationen zu werten, wenn sie nicht in einem Zusammenhang mit dessen Leistungen stehen. Spenden sind Neutrale Aufwendungen und verringern als Sonderausgaben bei dem Unternehmen den zu versteuernden Gewinn um den Spendenbetrag. Der Spendenhöchstbetrag bei einer Körperschaft kann wahlweise auf das Einkommen (max. 5% bzw. 10%) oder die Summe der Umsätze, Löhne und Gehälter (max. 2% bzw. 4%) abgestellt werden.

Schauen wir uns jetzt die steuerliche Behandlung von Zuwendungen von Unternehmen bei steuerbegünstigten Empfängern an. Steuerfrei ist nun auch der öffentliche Dank der Gesponserten an die Sponsoren, selbst mittels Abdruck auf Plakaten o.ä. Trotz dieser (Neu-)Regelungen des BMF können in der Praxis viele Detailfragen auftauchen, die eine eindeutige steuerliche Bewertung

² Bereits 1992 prüfte die Berliner Senatsverwaltung für Finanzen den Sponsoringvertrag zwischen der Firma PSI und der Berliner AIDS-Hilfe e. V. (nachdem die Projekte längst angelaufen waren). Die Senatsverwaltung kam zu dem Schluss, dass zwar der Sponsor die Aufwendungen als Betriebsausgaben von seiner Steuerschuld absetzen kann, dass jedoch auf Seiten des Gesponserten die Mittel in voller Höhe dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb des gemeinnützigen Vereins zuzuordnen sind und damit der Körperschaftssteuer in Höhe von 46 % unterliegen. Das heißt, von der jährlichen Förderung (300.000 DM) musste die AIDS-Hilfe 138.000 DM in Form von Steuern an den Fiskus abgeben (vgl. Luthe 1994: 83).

erschweren. Denn liegen die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb vor, was der Fall ist, wenn eine NPO 'aktiv'(!) an der Werbung eines Unternehmens mitwirkt, dann bedeutet dies, dass möglicherweise Steuern abzuführen sind, sofern Freigrenzen überschritten werden. Bei Sponsoringeinnahmen von über 16.620 Euro fällt Umsatzsteuer (max. 16%), bei Einnahmen ab 30.678 Euro Körperschaftsteuer (max. 46%) an. Allgemein gilt, dass die wirtschaftliche Betätigung gegenüber dem ideellen Hauptzweck nicht überwiegen darf, sonst kann u.U. die Gemeinnützigkeit auf dem Spiel stehen. Schon aus diesem Grunde scheint mir die Vorstellung mancher NPO vom Sponsor, der alle Finanzprobleme löst, illusorisch. Daher halte ich auch die Erwartungen bei vielen NPO, Sponsoren könnten nun 'anstelle' des Staates einspringen, für übertrieben. (Hinzu kommt, dass auch staatliche Stellen diese Illusion schüren, um sich selbst zu entlasten.) Es darf also nicht übersehen werden, dass Gelder aus Unternehmen (bestenfalls) als Komplementärmittel infrage kommen, um andere Finanzquellen zu ergänzen.

7. Ausblick: Sponsoringvolumen und Sponsoringtrends

Das Sponsoringvolumen im Jahr 2001 wird auf insgesamt 2,8 Mrd. Euro geschätzt, wobei der überwiegende Teil nicht in den Nonprofit-Sektor, sondern in den Profit-Bereich geflossen ist. Auch wenn exakte Zahlen zum Sponsoring nicht existieren, wird das Sponsoringvolumen im Jahr 1991 zwischen 0,7 Mrd. und 1 Mrd. Euro geschätzt (vgl. Luthe 1994: 64 f.). Die veröffentlichten Trends ähneln sich seit Jahren: Spitzenreiter ist und bleibt das Sportsponsoring, das seit etwa 1970 betrieben wird. Stark zugenommen hat in den letzten Jahren das Medien-Sponsoring. Der Kulturbereich ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt, was das Sponsoring angeht. Die für die Bereiche Sozial- und Umweltsponsoring genannten Zahlen sind jedoch seit Jahren weitgehend gleich geblieben. Die letztgenannten Sponsoring-Arten existieren seit Mitte bzw. Ende der Achtzigerjahre. Trendmeldungen und Expertenbefragungen zufolge ist davon auszugehen, dass die Sponsoringaufwendungen bis zum Jahr 2005 weiterhin ansteigen werden (vgl. Tab. 2).³

³ Auf die Frage: „Und wie vertreten Sie Sponsoring in den momentan wirtschaftlich schwierigen Zeiten Ihren Mitarbeitern gegenüber?“, antwortet Commerzbank-Vorstandschef Klaus-Peter Müller: „Sponsoring ist ein Kommunikations- und Marketinginstrument, also auch Mittel zum Zweck. Bestimmte Ziele in der Imageprofilierung lassen sich dadurch leichter erreichen als durch andere Maßnahmen. Außerdem kann man Kunden durch Sportsponsoring auch emotional sehr ansprechen. (...) Neben der Kultur fördern wir auch soziale Projekte sowie den Denkmal- und Umweltschutz. Wenn man unser Engagement für das Ehrenamt im Sport - eine bundesweite Initiative mit dem Deutschen Sportbund - mit einbezieht, dürfte auf den Sport etwa ein Fünftel unseres Sponsoringetats entfallen“ (Frankfurter Zeitung: Nr. 36/2004). Von Bedeutung ist hier gerade mit Blick auf die Sponsoring-Aufwendungen der Hinweis von Müller, dass zwar die Werbeetats in den vergangenen Jahren in fast allen Unternehmen gekürzt worden wären. Aber um die Bekanntheit einer Marke oder eines Namens zu verbessern, biete sich eine Kooperation mit einem (Sport-)Verein - sofern die Verbindung glaubwürdig sei - geradezu an (vgl. ebd.).

Tab. 2: Entwicklung des Sponsoring-Volumens in Deutschland (in Milliarden Euro)

	2001	2005
Gesamtvolumen	2,8	3,6
Sport-Sponsoring	1,6	2,0
Medien-Sponsoring	0,6	0,8
Kultur-Sponsoring	0,3	0,4
Sozial-Sponsoring	0,2	0,2
Öko-Sponsoring	0,1	0,2

(Vgl. Angenendt 2001)

Die Etablierung des Sponsoring zu einer festen Größe im Marketing-Mix von Unternehmen lässt sich auch daran ablesen, dass sich seit Mitte der Neunzigerjahre eine Infrastruktur auf diesem Gebiet etabliert hat. 1996 wurde der Fachverband für Sponsoring (FASPO) gegründet, dem inzwischen mehr als 80 Unternehmen und Institutionen angehören. Der Verband sieht es als seine Aufgabe an, allen Marktpartnern eine organisatorische Plattform zu bieten, auf der die vielfältigen gemeinsamen Interessen vorangetrieben werden können. Wichtig ist auch die Servicefunktion von FASPO gegenüber seinen Mitgliedern, insbesondere was Auskunft und Beratung in rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen angeht (FASPO: www.sponsoring-verband.de).

Das Sponsoring der Zukunft dürfte einerseits geprägt sein durch die laufende Vervielfachung der Kommunikationskanäle sowie deren extreme Aufsplitterung in kleine und kleinste (Markt-) Segmente. Im Gefolge der allgemeinen wirtschaftlichen Probleme auf dem europäischen (Binnen-) Markt dürfte zumindest hier der soziale Druck auf die Sponsoring-Investoren zunehmen und die ethischen Fragen der Sponsoring-Tätigkeit vermehrt in den Blickpunkt des Interesses rücken. Vor diesem Hintergrund wird auch die Initiative von 'Startsocial' verständlich. Unternehmen, darunter DaimlerChrysler und McKinsey, starteten 2001 erstmals einen Wettbewerb, bei dem Profis aus NPO und Unternehmen bestehende und neue soziale Projekte unterstützen ('Startsocial': www.startsocial.de). Auf Interesse stößt auch die aus der Schweiz stammende Idee von 'SeitenWechsel'. Um ihre soziale Kompetenz zu schulen, arbeiten Führungskräfte aus Unternehmen eine Woche lang in einer sozialen Organisation. Und umgekehrt: Führungskräfte aus Sozialorganisationen, die mehr Kompetenz in Betriebswirtschaft benötigen, werden in Unternehmen tätig.

Zugleich bestehen konkrete Sorgen hinsichtlich der möglichen Einmischung von Geldgebern aus der Wirtschaft in die inhaltliche Arbeit und entstehender Abhängigkeiten. Es bestehen auch Bedenken, dass der eigene Ruf geschädigt würde, wenn die NPO mit einem Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Diese Ängste dürfen nicht pauschal übergangen werden, denn es gibt in der

Tat bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen vieles zu bedenken (und von der NPO die Frage zu beantworten: Welche Sponsoren kommen für 'uns' in Frage?). Weil sich Unternehmen nicht auf Dauer für ein Projekt engagieren, ist kaum zu befürchten, dass regelmäßige Abhängigkeiten entstehen. Selbst der Punkt der inhaltlichen Einmischung seitens der Unternehmen ist, wie die Praxis belegt, relativ irrelevant (vgl. Haibach 2002). Ob die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen schädlich ist oder nicht, lässt sich allerdings nicht pauschal klären. In jedem Einzelfall muss geprüft werden, wie die Identifikation mit einem Unternehmen auf die MitarbeiterInnen, auf die bisherigen UnterstützerInnen und auf die öffentliche Wahrnehmung einer Organisation wirkt. Die Frage, von welchem Unternehmen eine NPO Unterstützung akzeptieren sollte, hängt ab von deren eigenem politischem Selbstverständnis und den Organisationszielen und von den Erwartungen des Geldgebers. Je nach Organisationszweck kann die Entscheidung unterschiedlich ausfallen. Es muss auf beiden Seiten - Unternehmen und NPO - geprüft werden, mit wem die eigene Identität eine Kooperation in Form von Spenden und Sponsoring erlaubt. (Im Übrigen ist diese Frage leichter zu beantworten, wenn es sich bei dem betreffenden Unternehmen nicht um internationale Konzerne, sondern um lokale Unternehmen handelt.)

Diese Beobachtungen führen letztlich dazu, eine äußerst differenzierte Betrachtung nahezulegen. Einerseits steht ein Teil der bedarfswirtschaftlichen Betriebswirtschaften im Wettbewerb zu Unternehmungen und kann in diesem Wettbewerb nur bestehen, wenn es seine grundsätzlichen Unterschiede ebenso herausstellt wie seine Vergleichbarkeit unter Beweis stellt. Andererseits verbietet sich der im Nonprofit-Sektor nach wie vor oft von Vorurteilen geprägte Blick auf 'die Wirtschaft', da die dazu gehörenden Unternehmungen höchst unterschiedlich und komplex sind. Ähnlich verhält es sich mit Größe und Aufgabenstellung im Nonprofit-Sektor. Freilich ist nicht zu übersehen, dass ein Lernprozess eingesetzt hat, dass dieser von bedarfs- und erwerbswirtschaftlichen Betrieben vorangetrieben wird. In diesem Sinne habe ich dafür plädiert, Marketing oder Sponsoring als organisierte Kommunikation zu begreifen, als Ressource, die NPO für ihre Arbeit konstituieren können, als Korrektiv, was notwendig immer wieder auch in die Organisation zurückwirkt. Anders gewendet: Sponsoring dient 'beiden' Seiten, dem Sponsor und den Gesponserten, als ein Instrument zur Erreichung 'eigener' Ziele. Deshalb ist für beide Parteien ein systematischer, auf ihre Situation und Ziele ausgerichteter Planungs- und Entscheidungsprozess erforderlich. Hierbei stehen wir am Anfang einer neuen Phase des Zusammenwirkens von Wirtschaft, Drittem Sektor und Staat. Die rasch fortschreitende Professionalisierung der Sponsoringarbeit, etwa der Trend zur Fokussierung der Sponsoring-Investitionen und parallel dazu zur Verbesserung und Systematisierung der Sponsoring-Erfolgskontrolle, stellt erhöhte (Qualifikations-)Anforderungen an das Management von Betrieben. Kurz: Professionalität ist ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor!

Literatur:

- Angenendt, Christine, 2001: „Visionäre gesucht! Perspektiven und aktueller Stellenwert des Instruments Sponsoring aus Sicht der Unternehmen und Agenturen in Deutschland“. In: 'Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing', hrsg. Hans-Willy Brockes. Berlin.
- Betzelt, Sigrid, 2000: Der Dritte Sektor in 'Fesseln': Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. In: Management in Nonprofit-Organisationen, hrsg. Stefan Nährlich und Annette Zimmer. Opladen.
- Dahle, Gabriele, und Michael Schrader, 1999, 2. Aufl.: Marketing für Kindertagesstätten. Bochum.
- Gide, Andre, 1993 (1925): Die Falschmünzer (Les Faux-Monnayeurs). Frankfurt a. M.
- Gutenberg, Erich, 1983 (1951), 24. Aufl.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. Berlin, Heidelberg, New York.
- Haibach, Marita, 2002, 2. Aufl.: Handbuch Fundraising. Frankfurt, New York.
- Kotler, Philip, 1978: Marketing in Nonprofit-Organisationen. Stuttgart.
- Kotler, Philip, 1991: Social Marketing. Düsseldorf, Wien, New York.
- Luthe, Detlef, 1994: Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg.
- Mayrhofer, Wolfgang, und Fritz Scheuch 2002, 3. Aufl.: Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Handbuch der Nonprofit Organisationen, hrsg. Christoph Badelt. Stuttgart.
- Meffert, H., 1989, 7. Aufl.: Marketing. Wiesbaden.
- Priller, Eckhard, und Annette Zimmer, 2001: Der dritte Sektor: Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sektor Project, Phase II. Gütersloh.
- Salomon, Lester M. und, Helmut K. Anheier et. al., 1999: Der dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. Gütersloh.
- Watzlawick, Paul et. al., 1974 (1968), 4. Aufl.: Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien.
- Wöhe, Günter, 2000 (1960), 20. Aufl.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.