

Professionalisierung tut not

Projektmarketing im Non-Profit-Sektor

Für Non-Profit-Institutionen ist jetzt der richtige Zeitpunkt zu einer Bestandsaufnahme. Bei kritischem Blick ist un schwer zu erkennen, dass es bei ihnen trotz anderer Selbsteinschätzung häufig an einer Professionalisierung mangelt. Marketing – und deshalb ist es hier von Interesse – erlaubt ein systematisches Vorgehen zur Korrektur und Neuausrichtung von Non-Profit-Aktivitäten. Im folgenden Aufsatz soll insbesondere das Projektmarketing näher beschrieben werden.

Der Non-Profit-Sektor ist derzeit einem rapiden Wandel unterworfen, der zahlreiche und unterschiedliche Ursachen hat. Am offensichtlichsten ist der Rückzug des Staates aus bislang in Deutschland als „hoheitlich“ empfundenen Sphären. Geldmangel im Staatssäckel spielt hier ebenso eine Rolle wie die Einsicht, dass „grassroots-activities“ und privates Engagement oft wirkungsvoller sind. Im Sozialen und im Kulturbereich war dies schon immer so, aber nun bekommt auch beispielsweise das staatliche Bildungsmonopol Risse: Den Hochschulen wird zunehmend Autonomie gewährt und Stiftungen wie beispielsweise die Bertelsmann Stiftung sowie das ihr nahe stehende Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gewinnen an Einfluss.

Gleichzeitig steigt die jährliche Zahl der Stiftungsneugründungen. Und kein Artikel über die Stiftungslandschaft versäumt den Hinweis auf das beträchtliche Vermögen, das die Nachkriegsgeneration erworben hat und in den nächsten Jahren teilweise, aber immerhin in Billionenhöhe auch gemeinnützigen Zwecken zufließen

wird. Wo so viel Veränderung ist, entsteht – wie könnte es anders sein? – zunehmend Konkurrenz zwischen all denen, die Gutes bewirken wollen. Dazu kommt noch, dass sich ein personeller Wandel in der Stiftungslandschaft vollzieht: Die Patriarchen sterben, das Management und die Gremien übernehmen die Führung.

In Anbetracht all dieser Umbrüche scheint eine Selbstinspektion angebracht.

1. Projektmanagement

Im Gegensatz zu einer Daueraufgabe (wie sie z.B. eine routinemäßige Fördertätigkeit oder das Betreiben eines Krankenhauses darstellt) versteht man unter Projekten zeitlich abgegrenzte Aktivitäten. Der Begriff des Projekts ist der Unternehmenswelt entliehen, wo er sich seit langem fest etabliert hat. Die mit einem Projekt ver-

bundenen Managementprozesse lassen sich jedoch auf den Non-Profit-Sektor übertragen. So ist die übliche zeitliche Strukturierung eines Projekts in vier grundlegende Phasen auch hier anwendbar:

- Konzeptphase
- Planungsphase
- Umsetzungsphase
- Auswertungs- und Nachbereitungsphase

In *Abbildung 1* werden die einzelnen Phasen ausführlich erläutert. Dass der vorliegende Artikel den Blick auf Projekte beschränkt, hängt damit zusammen, dass sie wegen ihrer zeitlichen und oft auch umfangmäßigen Beschränkung besonders gut steuerbar sind. Der Begriff ist allerdings hinreichend flexibel, um periodische Daueraufgaben (wie z.B. regelmäßige Wettbewerbe oder Kampagnen) zu

Die vier Phasen des Projektmanagements	
<p>A. Konzeptphase</p> <p><i>Ideenfindung/Meinungsbildung I</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelgespräche und Sitzungen ■ Klärung und Festlegung von Zweck und Zielen des Projekts ■ Einschätzung der Komplexität <p><i>Projektkonzept</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projektsteckbrief („Executive Summary“) - Problem- und Situationsanalyse - Zweck und Ziele - Handlungsvorschläge - erwarteter Nutzen/Gewinn ■ „Die andere Seite“ - Schwierigkeiten/Einschränkungen - Alternativen ■ Vorläufiger Projektplan - Zeitplan - Personalplan - Finanzplan - Nächste Schritte 	<p>C. Umsetzungsphase</p> <p><i>Umsetzung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projekt durchführen ■ Begleitende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit <p><i>Controlling</i></p> <p><i>Zwischenberichte („Progress Reports“)</i></p> <p><i>Projektmappe weiterführen</i></p> <p><i>Projektergebnisse festhalten</i></p>
<p>B. Planungsphase</p> <p><i>Ideenfindung/Meinungsbildung II</i></p> <p><i>Projektplan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aufgabenplan - Definition der Hauptaufgaben - Feingliederung der Hauptaufgaben ■ Detaillierter Zeitplan - Festlegung der Projektphasen - Festlegung der Aufgaben für jede Projektphase - Definition von Meilensteinen - Festlegung von Verantwortlichkeiten - Kontingenzen einplanen ■ Detaillierter Personalplan ■ Detaillierter Finanzplan <p><i>Projektmappe mit den wichtigsten Unterlagen (sukzessive anlegen)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projektkonzept (siehe oben) ■ Projektplan (siehe oben) 	<p>D. Auswertungs- und Nachbereitungsphase</p> <p><i>Auswertung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Quantitativ ■ Qualitativ ■ Nachfolgeprojekte? ■ Auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auswerten <p><i>Projektabschlussbericht</i></p> <p><i>Nachbereitung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publikationen erstellen ■ Alumni-Arbeit <p><i>Evtl. Nachfolgeprojekte</i></p>

Abbildung 1

Dr. Simon Golin M.Sc.

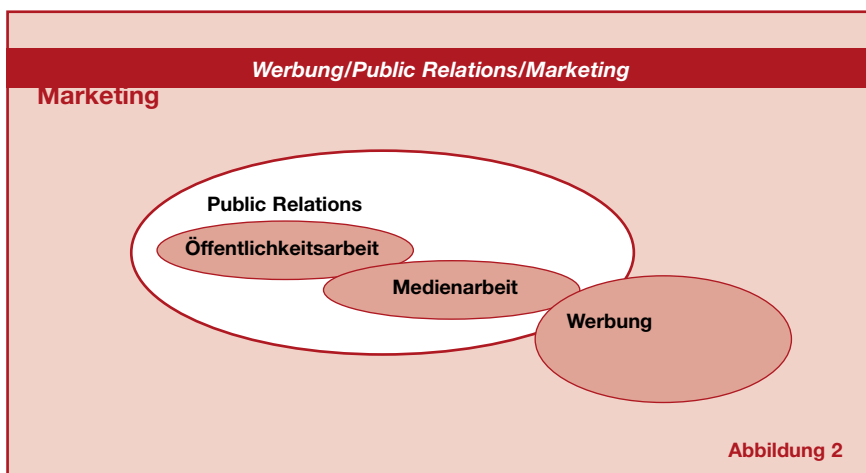
Leiter der Geschäftsstelle
des Nationalen Ethikrates,
Berlin



subsumieren. Im übrigen lässt sich das nachfolgend zum Marketing Gesagte meist auch auf Daueraufgaben oder Gesamteinstitutionen übertragen.

2. Was ist Marketing?

Gemeinhin assoziiert man mit Marketing in der Regel Werbung. Dabei fallen einem kommerzielle TV-Spots ebenso ein wie der Flopp, den sich die Stiftung Denkmal für die ermordeten Juden Europas im letzten Jahr mit ihrer Plakatkampagne unter dem Slogan „den holocaust hat es nie gegeben“ geleistet hat. Doch Marketing ist sehr viel mehr.



Ursprünglich war damit die Absatzpolitik (das Absatzmarketing) eines Unternehmens gemeint, also die Vermarktung von Produkten, ihr Absatz. Mittlerweile ist jedoch ein Bedeutungswandel von der Absatzorientierung weg zur Kundenorientierung erfolgt: Die gesamte strategische Leitkonzeption für ein Unternehmen und die damit zusammenhängenden Entscheidungsprozesse werden unter dem Begriff des Marketings zusammengeführt. Nach Heribert Meffert ist Marketing ein Begriff für die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf aktuelle und potenzielle Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten zur Verwirklichung der Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse“.

Eine zusätzliche Ausweitung findet sich bei Philip Kotler. Er sieht Marketing als den Prozess der Herbeiführung und Gestaltung von Austauschaktivitäten an, und zwar nicht nur in Bezug auf Geld, Sach-

und Dienstleistungen, sondern auch auf Gefühle. Nachfolgend wollen wir diese Definition übernehmen.

Und noch eine weitere Begriffsklärung: Werbung und Public Relations (PR) sind in Unterscheidung dazu Marketing-Instrumente (Abbildung 2). Bei Werbung und PR geht es um Kommunikation mit dem Ziel, Bekanntheit zu erhöhen sowie Einstellung und Verhalten zu beeinflussen. Die Absicht der Werbung zur Einflussnahme wird in der Regel sofort erkannt, während sie in der PR oft als solche nicht wahrgenommen wird. Während Werbung sich allein auf den Absatzmarkt beschränkt, richtet

sich PR an eine breitere Öffentlichkeit. Die klassische Öffentlichkeitsarbeit und auch die Medienarbeit sind Teil der PR.

3. Marketing in Non-Profit-Organisationen

Passen denn diese betriebswirtschaftlichen Termini und Handlungsweisen zu Non-Profit-Institutionen? Dies wird oft bezweifelt, weil man gemeinnütziges Streben und wirtschaftsorientierte Denkweisen für nicht vergleichbar hält. Zudem wird auf die zusätzlichen Kosten verwiesen. Man muss sich jedoch in jedem Einzelfall selbst vergewissern, dass, obwohl Marketing ein Strategieansatz aus dem – gewinnorientierten – Unternehmensbereich ist, sich die bewährten Marketing-Erkenntnisse sinnvoll auf den Non-Profit-Sektor übertragen lassen (Social Marketing oder Sozio-Marketing).

Ein Handicap liegt darin, dass es bei manchen (insbesondere kleineren) Non-Profit-Institutionen am Selbstverständnis und

damit an der Bereitschaft zu einer Marketing-orientierten Professionalisierung fehlt. Doch Marketing-Kompetenz ist meist leicht sich selber anzueignen oder auf dem Markt bei entsprechenden Dienstleistern einzukaufen.

4. Wie funktioniert Marketing?

Im Marketing unterscheidet man verschiedene Märkte:

■ Beschaffungsmarkt

Dazu gehören z.B. Stifter, Mäzene und Sponsoren sowie Gremienmitglieder, ehrenamtliche Helfer und Multiplikatoren in ausgewählten Zielgruppen. Es handelt sich also um Personen (oder auch Institutionen), die mit Geld-, Sach-, Dienst- und immateriellen Leistungen eine Non-Profit-Organisation unterstützen können.

■ Absatzmarkt

Hierzu zählen Antragssteller, Kooperationspartner, Preisträger, Wettbewerbsteilnehmer, aber auch Kranke, Alte und Bedürftige, also diejenigen, an die sich Geld-, Sach-, Dienst- und immaterielle Leistungen einer Non-Profit-Organisation richten.

■ Öffentlicher Meinungsmarkt

Die breite Öffentlichkeit, aber auch spezielle Teilöffentlichkeiten, wie z.B. die kommunale Umgebung, bilden einen Meinungsmarkt, also einen Markt für Kommunikationsleistungen. Zu den gemeinsamen übergeordneten Zielen im Non-Profit-Sektor gehört die Glaubwürdigkeit. Darüber hinaus sind Bekanntheit und Image wichtige Faktoren, wenn es darum geht, Gleichgesinnte oder ehrenamtliche Mitstreiter zu gewinnen. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit können dazu maßgeblich beitragen und erlauben es, ein Projekt bekannt zu machen. Eine positive Berichterstattung in einem renommierten Medium wird dann als Beleg für erfolgreiches gemeinnütziges Handeln angesehen.

Das Marketing-Instrumentarium zeigt auf, wie eine Institution auf diesen Märkten handeln kann:

■ Leistungspolitik

Hier ist zu klären, welche Leistungen angeboten werden sollen. Und an wen

sollen sie sich richten? Man unterscheidet wieder nach Geld-, Sach-, Dienst- und immateriellen Leistungen.

mentarien die Regel ist, bietet *Abbildung 3* eine Möglichkeit über projektspezifische Vorgehensweisen bei der Zielerreichung nachzudenken.

jekt erreichen? Wo ist das schriftlich festgelegt? Und ist es auch bekannt gegeben? Zwar ist es in langfristiger Perspektive klug, wenn Stiftungssatzungen den Stiftungszweck meist nur in äußerst allgemeiner Form benennen. Doch gleichzeitig verzichten viele Stiftungen auf präzise kurz- und mittelfristige Zielfestlegungen und warten stattdessen mit diffusen, wolkigen Formulierungen auf. (Die Höflichkeit verbietet es dem Autor, Beispiele zu nennen. Doch man fordere einfach einige Jahresberichte an, um sich diesen Eindruck selbst zu verschaffen.)

7. Ausblick

Im Non-Profit-Sektor wird es in den nächsten Jahren einen Professionalisierungsschub in drei Bereichen geben:

- **Profilbildung und erkennbare Positionierung auf dem Markt**
Konkurrenzanalysen und Marktforschung werden diesen Trend begleiten.
- **Außendarstellung und Kommunikation**
Dies betrifft unter anderem die richtige Integration des Internets als Kommunikationsmittel.
- **Kooperation**
Es wird darum gehen, mit anderen (auch staatlichen) Institutionen zusammenzuarbeiten, Kompetenzen zu ergänzen und zu bündeln. Kooperationsfähigkeit ist eine Stärke, die jedoch Selbstbewusstsein und ein klares Marketingkonzept voraussetzt.

Es lohnt sich also, in Marketing Zeit, Geld und Personal zu investieren, denn worauf es auch im Non-Profit-Sektor ankommt, ist der Return-on-Investment. Stiftungen werden im 21. Jahrhundert zunehmend unter Konkurrenzdruck stehen, z.B. bei der Mittelbeschaffung, aber auch beim Werben um öffentliche Aufmerksamkeit. Vorbei sind die Zeiten, als man sich hier auf Inseln der Glückseligkeit wähnte, wo die Tage in ruhigem Rhythmus vorüberstreichen. Und das ist gut so, denn immerhin geht es um eine steuerprivilegierte Tätigkeit.

Strategisches Marketing		Märkte						
Abbildung 3	Instrumente	Beschaffungsmarkt (Geld-, Sach-, Dienst- und immaterielle Leistungen)		Absatzmarkt (Geld-, Sach-, Dienst- und immaterielle Leistungen)		Öffentlicher Meinungsmarkt		
		Märkte						
		z.B. Stifter, Mäzene oder Sponsoren	z.B. Gremienmitglieder oder Ehrenamtliche	z.B. Multiplikatoren in ausgewählten Zielgruppen	z.B. Antragssteller	z.B. Bedürfnisse	z.B. Medien	z.B. kommunale Umgebung
	Leistungspolitik (Geld-, Sach-, Dienst- und immaterielle Leistungen)							
	Gegenleistungspolitik (Geld-, Sach-, Dienst- und immaterielle Leistungen)							
Distributionspolitik								
Kommunikationspolitik								

- **Gegenleistungspolitik**
Unter welchen Bedingungen werden die Leistungen erbracht? Welche Gegenleistungen werden erwartet? Auch hier unterscheidet man nach Geld-, Sach-, Dienst- und immateriellen Leistungen.
- **Distributionspolitik**
Über welche Kanäle und mit welchen Mitteln werden die jeweiligen Personen oder Institutionen in den Märkten erreicht? (Man denke z.B. an die vielen Lehrer, die für den Wettbewerb „Jugend forscht“ die Schüler motivieren.)
- **Kommunikationspolitik**
Wie wird mit den Märkten kommuniziert? Ein großes Spektrum von Instrumenten steht hier zur Verfügung, von der klassischen Werbung über Druckwerke bis hin zu Events (z.B. Preisverleihungen).

Da in praktischen Fällen eine Kombination von verschiedenen Märkten und Instru-

5. After-Sales-Marketing/Evaluation

Obwohl selbstverständlich, gerät in der alltäglichen Routine das After-Sales-Marketing leicht aus dem Blick. Dazu gehört die Netzwerkbildung und insbesondere der langfristige Kontakt zu den Alumni (den Ehemaligen). Aber auch eine Evaluation (begleitet von Konkurrenzanalysen) sollte sich an Projekte anschließen. Zunehmend werden „Alumni“ und „Evaluation“ Schlüsselbegriffe im Qualitätsmanagement. (Im Hochschulfbereich z.B. vergibt der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft einen Preis für erfolgreiche Alumni-Aktivitäten.)

6. Integrierte Sichtweise

Projektmarketing berücksichtigt darüber hinaus die Einbettung des Projektes in die Gesamteinstitution. Welche Ziele verfolgt die Institution? Was will sie mit dem Pro-