

FREIE WISSENSCHAFTLICHE ARBEIT
ZUR ERLANGUNG
DES GRADES EINES MASTERS IN SOZIALMANAGEMENT
AN DER ALICE SALOMON HOCHSCHULE BERLIN
(MASTERARBEIT)

Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen – Möglichkeiten und Grenzen für Non-Profit- Organisationen

Eingereicht bei

Erstleser: Herr Prof. Dr. phil. Jürgen Holdenrieder

Zweitleser: Herr Dipl.-Soz. Kai Fischer

Von

Maren Meintrup M.A.

Heckscherstr. 42

20253 Hamburg

Matr.-Nr. 8122041

Hamburg, den 29.01.2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	6
1. Einleitung	7
1.1 Ausgangsposition.....	7
1.2 Fragestellung und Vorgehen	7
1.3 Kennzeichen einer Non-Profit-Organisation	9
2. Die Sektoren-Trichotomie im Paradigmenwechsel	10
2.1 Veränderte Anforderungen an Non-Profit-Organisationen.....	11
2.2 Veränderte Anforderungen an Unternehmen	14
3. Unternehmerisches Engagement im Rahmen von Kooperationen zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen.....	17
3.1 Terminologie und Konzepte	18
3.1.1 Engagement in Kooperationen aus Unternehmensperspektive.....	18
3.1.2 Kooperationen aus Perspektive der Non-Profit-Organisationen	23
3.2 Empirische Daten zum unternehmerischen Engagement in Deutschland.....	26
3.2.1 Umfang und Formen des unternehmerischen Engagements	26
3.2.2 Motive und Ziele für das unternehmerische Engagement	30
4. Implementierung von Kooperationen mit Unternehmen in das Non-Profit-Marketing ...	32
4.1 Begriffsbestimmung: Non-Profit-Marketing.....	32
4.2 Beschaffungsmarketing als Teil des Non-Profit-Marketings.....	38
4.2.1 Aufgaben und Methoden des Non-Profit-Beschaffungsmarketings	38
4.2.2 Kooperationen mit Unternehmen im NPO-Beschaffungsmarketing.....	40
4.3 Absatzmarketing als Teil des Non-Profit-Marketings	45
4.3.1 Aufgaben und Methoden des Non-Profit-Absatzmarketings.....	45
4.3.2 Kooperationen mit Unternehmen im Non-Profit-Absatzmarketing	47
4.4 Non-Profit-Marketing als anspruchgruppenorientiertes Marketing	51
4.4.1 Anspruchsgruppen im Non-Profit-Marketing	51

4.4.2	Kooperationen mit Unternehmen im anspruchgruppenorientierten Non-Profit-Marketing	54
5.	Win-win-Situationen durch Kooperationen mit Unternehmen im Non-Profit-Marketing	61
5.1	Business-Case der Non-Profit-Organisationen.....	62
5.2	Social-Case der Non-Profit-Organisationen	62
5.2.1	Kernaufgabengebundener Social-Case der Non-Profit-Organisationen	63
5.2.2	Anspruchsgruppengebundener Social-Case der Non-Profit-Organisationen....	65
6.	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick	71
	Literatur	75

Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
NPO	Non-Profit-Organisation
UPJ	Bundesinitiative ‚Unternehmen: Partner der Jugend‘ e. V.

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: BEISPIELHAFTE SWOT-MATRIX - KOOPERATIONEN IM NON-PROFIT-BESCHAFFUNGSMARKETING	41
TABELLE 2: BEISPIELHAFTE SWOT-MATRIX - KOOPERATIONEN IM NON-PROFIT-BESCHAFFUNGSMARKETING - ERWEITERUNG MARKTTILNEHMERANALYSE	42
TABELLE 3: BEISPIELHAFTE SWOT-MATRIX - KOOPERATIONEN IM NON-PROFIT-ABSATZMARKETING	50
TABELLE 4: BEISPIELHAFTE SWOT-MATRIX – KOOPERATIONEN IM ANSPRUCHSGRUPPENBEZOGENEN NON-PROFIT-MARKETING	59
TABELLE 5: BUSINESS-CASE EINER NON-PROFIT-ORGANISATION.....	62
TABELLE 6: BUSINESS-CASE UND KERNAUFGABENGEBUNDENER SOCIAL-CASE EINER NON-PROFIT-ORGANISATION	64
TABELLE 7: BUSINESS-CASE, KERNAUFGABENGEBUNDENER SOCIAL-CASE UND ANSPRUCHSGRUPPENGEBUNDENER SOCIAL-CASE EINER NON-PROFIT-ORGANISATION	67

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ANSPRUCHSGRUPPEN EINER NON-PROFIT-ORGANISATION	52
---	----

1. Einleitung

Verschiedene Formen der Zusammenarbeit zwischen Non-Profit-Organisationen¹ und Unternehmen² bestehen schon lange. Vor allem durch Spenden und Sponsoring unterstützen viele Unternehmen mit weit zurückreichender Tradition z. B. lokale Sportvereine oder soziale Organisationen. Seit einigen Jahren finden diese Aktivitäten jedoch verstärkt Beachtung und werden praktisch und theoretisch vor allem unter dem Überbau verschiedener Konzepte von unternehmerischer ‚Corporate Social Responsibility‘ erweitert. Im Folgenden geht es um Kooperationen zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen vor dem Hintergrund dieser relativ jungen Entwicklung.

1.1 Ausgangsposition

„Bürgerschaftliches Engagement ist kein ‚weiches‘ Thema sondern gehört zum harten Kern einer zeitgemäßen Gesellschaftspolitik. Eine Kultur der Mitverantwortung kann nur in einem ausgewogenen Miteinander von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gelingen“ (Bundesregierung 2012), kommentiert Bundesfamilienministerin Kristina Schröder das Erscheinen des Ersten Engagementberichtes der Bundesregierung, der sich schwerpunktmäßig mit dem Engagement von Unternehmen befasst. Dieses Verständnis von Verantwortungsaufteilungen innerhalb der Gesellschaft stellt vor allem Unternehmen vor neue Herausforderungen. Von ihnen wird zunehmend erwartet, sich nicht mehr nur auf die Ausübung ihres Kerngeschäftes zu konzentrieren, sondern sich auch zivilgesellschaftlich einzubringen. Die Zusammenarbeit mit Non-Profit-Organisationen ist ein möglicher Weg, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Auch NPOs sehen sich veränderten Umweltbedingungen ausgesetzt. U. a. bringt das neu interpretierte „Miteinander von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft“ (ebd.) eine Ökonomisierung vieler ehemals finanziell staatlich gesicherter Arbeitsbereiche des Dritten Sektors mit sich. Gleichzeitig verändern sich durch Entwicklungen wie Globalisierung und demographischen Wandel Arbeitsinhalte und -volumen vieler Non-Profit-Organisationen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen Kooperationen zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen für beide Seiten an Bedeutung.

1.2 Fragestellung und Vorgehen

Wo liegen in dieser Entwicklung Chancen und Risiken für Non-Profit-Organisationen?
Was müssen NPOs beachten, wenn sie von unternehmerischem Engagement profitieren

¹ Trotz der großen Verbreitung der Schreibweise ‚Nonprofit-Organisation‘ wird hier dem Duden gefolgt. Gleiches gilt für die Schreibweise von Non-Profit-Marketing u. ä.

² Der Terminus ‚Unternehmen‘ bezeichnet in dieser Arbeit stets gewinnorientierte Wirtschaftsunternehmen.

möchten? Um diesen Fragen nachzugehen, wird im Folgenden eine Verortung von Kooperationen mit Unternehmen im Non-Profit-Marketing vorgenommen.

Nach einer genaueren Bestimmung der Eigenschaften von Non-Profit-Organisationen, wird zunächst anhand des Drei-Sektoren-Modells (Staat, Markt und Dritter Sektor) erörtert, welchen aktuellen Herausforderungen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen begegnen.

Im Anschluss wird zunächst vertiefend die Unternehmensperspektive beleuchtet. Was verbirgt sich hinter Begriffen wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen? Wie sind die Termini voneinander abzugrenzen und in welchem Bezug stehen sie zueinander? Welche Lesarten von sog. Win-win-Situationen gibt es?

Dann wird der Frage nachgegangen, welche Ansätze und Begrifflichkeiten sich der NPO-Perspektive annähern. Wie sind z. B. Termini wie Partnerschaft und Kooperation in diesem Zusammenhang zu verstehen?

Es folgt ein knapper Überblick über das Ausmaß des Engagements von Unternehmen in Deutschland, hier liegen aktuelle Zahlen der Bundesregierung vor.

Anschließend wird versucht, eine modellhafte Verortung von Kooperationen in ein Non-Profit-Marketing -Modell vorzunehmen. Hierzu werden zunächst die wesentlichen Unterschiede zum ‚herkömmlichen‘ Marketing herausgearbeitet. Es wird weiterhin zwischen Beschaffungs- und Absatzmarketing für NPOs differenziert und erörtert, wo hier jeweils Kooperationspotentiale liegen. Dann wird vertiefend auf das Modell eines anspruchgruppenorientierten Marketings eingegangen. Dabei werden einerseits die Unternehmen als eigene Anspruchsgruppe hinsichtlich ihrer Interessen betrachtet. Gleichzeitig werden mögliche Auswirkungen von Kooperationen mit Unternehmen auf die Beziehungen zu anderen Anspruchsgruppen einer NPO beleuchtet.

Um die Qualität einer Kooperation für eine Non-Profit-Organisation erfassen und prüfen zu können, wird abschließend die Metapher der Win-win-Situation modellhaft auf NPOs übertragen. So wird es möglich, die unterschiedlichen (idealtypischen) Ebenen von Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing unter Berücksichtigung eines anspruchgruppenorientierten Ansatzes in ihren Wechselwirkungen zu untersuchen.

In einer Zusammenfassung werden dann noch einmal alle Überlegungen miteinander verwoben. Es folgen Fazit und Ausblick.

1.3 Kennzeichen einer Non-Profit-Organisation

Zentrales Kennzeichen einer Non-Profit-Organisation ist, wie ihr Name schon nahelegt, dass nicht das Ziel der Gewinnerwirtschaftung im Vordergrund ihres Interesses steht. Vielmehr stellen ökonomische Ziele für sie Zwischenziele zur Erreichung eines anderen organisationalen Primärzieles dar (vgl. z. B. Bruhn 2012, S. 21, Conta Gromberg 2006, S. 17-19, Vilain 2008, S. 135 f.).

Dabei ist eine Non-Profit-Organisation eine „[...] nach rechtlichen Prinzipien gegründete Institution [...], die durch ein Mindestmaß an formaler Selbstverwaltung, Entscheidungsautonomie und Freiwilligkeit gekennzeichnet ist“ (Bruhn 2012, S. 21).

Ein häufig auftretendes Merkmal von Non-Profit-Organisationen ist außerdem eine komplexe Struktur, die z. B. durch Mitgliedschaften, der Organisation in Vereinen oder Verbänden und die Mitarbeit von Ehrenamtlichen geprägt sein kann (vgl. Bornholdt 2006, S. 25).

Ebenfalls eine Besonderheit von NPOs stellt i. d. R. die Organisationskultur dar: Häufig ist diese von der überwiegend intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden geprägt. Das Selbstverständnis ist auch hier – wie im Organisationsziel insgesamt – grundsätzlich (zumindest eher) wertebasierend. Gleichzeitig wird der Organisation von außen häufig größeres Vertrauen entgegengebracht als z. B. einem Unternehmen, was wiederum die Organisationskultur prägt (vgl. ebd., S. 25 f.).

Ein häufiges Merkmal von Non-Profit-Organisationen ist ferner die Herstellung immaterieller Produkte respektive die Bereitstellung von Dienstleistungen (vgl. ebd., S. 26 und Bruhn 2012, S. 64).

Eine weitere häufig auftretende, wesentliche Besonderheit von Non-Profit-Organisationen sind die sog. ‚nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen‘: Während ein Unternehmen mit seinen Kunden eine unmittelbare Tauschbeziehung verbindet, kommen im Falle vieler NPOs und ihrer Leistungsempfänger³ auch noch die Zahler der Leistungen hinzu. Nur in wenigen Fällen kommen die Empfänger ganz oder teilweise finanziell selbst für die in Anspruch genommene Leistung auf (vgl. Merchel 2009, S. 77 f. und Arnold 2009, S. 551), wodurch die (idealtypischen) Marktmechanismen von Angebot, Nachfrage und Preis weitgehend nicht in der gleichen Form zum Tragen kommen, wie es bei marktwirtschaftlich orientierten Organisationen der Fall ist (vgl. Bornholdt 2006, S. 26).

³ Im Folgenden wird der Begriff Leistungsempfänger synonym verwendet zu den Termini Kunden, Klienten etc. von Non-Profit-Organisationen. Die hierzu geführten Diskussionen, ob es etwa in der sozialen Arbeit sinnvoll sei, von Kunden zu sprechen, bleiben dabei unberücksichtigt (vgl. dazu z. B. Merchel 2009, S. 47-49).

So typisierte NPOs engagieren sich etwa in den gesellschaftlichen Bereichen Gesundheit, Soziales, Sport, Bildung, Umwelt, Wohnungswesen, Verbraucherinteressen, Berufsverbände, Religion etc. (vgl. Bruhn 2012, S, 21 f.). Die Vielfalt an Organisationen machen weitere Kategorisierungen u. U. sinnvoll. So lassen sie sich zum Beispiel nach Rechtsform unterteilen (Verein, Genossenschaft, gGmbH etc.), nach dem Grad der Partizipation (vgl. ebd.) oder nach Aufgabenbereichen typologisieren. Manfred Bruhn schlägt hierzu eine erste grobe Unterteilung von NPOs, die an öffentliche Verwaltungen gebunden sind, und Organisationen vor, die staatlich unabhängig agieren (vgl. ebd., S. 25). Gerade diese Differenzierung wirkt sich erheblich auf das Marketingverständnis aus; so haben öffentliche Verwaltungen häufig andere Zielsetzungen als unabhängige NPOs (z. B. Steigerung der Bürgernähe (vgl. ebd.)) und sind anderen Finanzierungsumständen ausgesetzt (z. B. spielt Fundraising eine deutlich weniger wichtige Rolle). In einer feineren Differenzierung unterscheidet Bruhn die Organisationen nach den übergeordneten Rahmen ihrer jeweiligen Primärziele: Kultur und Freizeit, Bildung und Forschung, Gesundheitswesen, Soziale Dienste, Umwelt- und Naturschutz, Wohnungswesen und Entwicklungsförderung, Bürger- und Verbraucherinteressen sowie Politik, Stiftungs- und Spendenwesen, ehrenamtliche Arbeit, Internationale Aktivitäten, Religion, Wirtschafts- und Berufsverbände sowie Gewerkschaften und weitere (vgl. ebd. S. 26 f.).

In dieser Arbeit wird eine erste Verortung von Kooperationen mit Unternehmen in das Marketing von Non-Profit-Organisationen generell vorgenommen. Eine weitere Differenzierung nach z. B. oben genannten Merkmalen und Kriterien könnte in einem nächsten Schritt sinnvoll sein. Welche Besonderheiten sich aus den gemeinsamen Spezifika von NPOs für das Non-Profit-Marketing ergeben, wird in Kapitel 4. ausgeführt. Zunächst geht es im Folgenden um den Wirkungsrahmen innerhalb dessen NPOs ihren Aufgaben nachkommen.

2. Die Sektoren-Trichotomie im Paradigmenwechsel

Der sog. Dritte Sektor steht im Drei-Sektoren-Modell (vgl. z. B. Zimmer 2002, S. 1-4) neben den (idealtypischen) Polen Markt und Staat und bezeichnet in dieser Trichotomie das Wirkungsfeld der Non-Profit-Organisationen. Während der Sektor Markt durch gewinnorientierte und (i. d. R.) über den Markt finanzierte Tätigkeiten gekennzeichnet ist, beinhaltet der Sektor Staat alle Handlungen der Gebietskörperschaften wie Bund, Länder, Gemeinden und Kommunen. Der Dritte Sektor wiederum ist „durch eine Mischung aus den Regulationsmechanismen Vorsorge, Fürsorge, Vertrag und Solidarität charakterisiert“ (Gabler Verlag, vgl. auch Zimmer 2002, S. 1 f.).

In ihrer Funktion innerhalb des Dritten Sektors als Teil der Trichotomie mit Staat und Markt übernehmen NPOs gesellschaftlich-integrative, ökonomische sowie politische Funktionen (vgl. Zimmer 2002, S. 5). Der Dritte Sektor ist nach diesem Verständnis im weitesten Sinne für die Umsetzung von Aufgaben zuständig, die das Gemeinwesen betreffen.

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff – so auch in dieser Arbeit – i. d. R. synonym mit dem Begriff des Non-Profit-Sektors gleichgesetzt.

Die ‚Aufgabenteilung‘ der drei Sektoren ist keine statische. Vielmehr ist die Verortung der einzelnen Sektoren einerseits den Fragestellungen unterworfen, die an das Drei-Sektoren-Modell herangetragen werden (vgl. ebd., S. 9) und gleichzeitig – eng damit verknüpft – den Entwicklungen auf politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Ebene. So wurden die Funktion und Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland traditionell in erster Linie im Zusammenhang mit der wohlfahrtsstaatlichen Dienstleistungserbringung gesehen (vgl. ebd., S. 8). Jüngere Entwicklungen führen jedoch zu veränderten Sichtweisen auf das Verhältnis zwischen den Sektoren sowie deren jeweilige Bedeutungen.

2.1 Veränderte Anforderungen an Non-Profit-Organisationen

Der Dritte Sektor in Deutschland ist in jüngerer Zeit sowohl qualitativ als auch hinsichtlich seiner wahrgenommenen Aufgaben im Wandel und ist insgesamt auf Wachstumskurs. Z. B. hat sich die Anzahl der Selbsthilfegruppen im Zeitraum zwischen 1985 und 2011 vervierfacht (von ca. 25.000 auf 100.000), wobei ca. 800 verschiedene Themen hier vertreten sind (Bruhn 2012, S. 15f, vgl. auch Backhaus-Maul 2009, S.101).

Neben steigender Vielfalt und wachsenden Mitgliederzahlen (vieler) Non-Profit-Organisationen ist die ‚Vermarktlichung‘ des Dritten Sektors, und damit eine ‚Verwässerung‘ der Grenzen der drei Sektoren, festzustellen. Als beispielhaften Paradigmenwechsel im Bereich Gesundheitswesen lassen hier sich die Reformen des Gesundheitssystems ab Mitte der 1990er Jahre sehen.⁴

Zentraler Bestandteil des aktuellen Umbruchs ist eine Entwicklung, die häufig als ‚Ökonomisierung des Sozialen‘ bezeichnet wird. Die damit verbundenen Reformansätze zielen generell auf mehr Effektivität und Effizienz in den öffentlichen Verwaltungsstrukturen ab. Eine ‚Vermarktlichung‘ großer Teile des Dritten Sektors ist die

⁴ Besonders deutlich wird dies exemplarisch am im Jahr 1995 in Kraft getretenen elften Sozialgesetzbuch (Pflegeversicherung), das den durch das Subsidiaritätsprinzip fundierten Vorrang frei-gemeinnütziger Träger auf privat-gewerbliche Träger erweitert (vgl. Holdenrieder 2013, Kapitel 1.5.5.2 Wettbewerb (Verweise auf Jürgen Holdenrieder 2013 werden im Folgenden nach Kapiteln vorgenommen, da mir das Druckwerk zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit nicht vorliegt)).

Folge: Soziale Dienste werden nun als ‚Produkte‘ gehandelt, die von ‚Kunden‘ nachgefragt werden können. So erhalten z. B. seit der Umstellung auf das ‚persönliche Budget‘ die Leistungsempfänger einiger sozialer Dienste keine direkten Sachleistungen bzw. Dienstleistungen sondern Geldsummen oder Gutscheine, sie können so selbst wählen, bei welchem Anbieter sie bestimmte Leistungen in Anspruch nehmen möchten (vgl. Wendt 2009, S. 46). Die Finanzierung sozialer Arbeit wiederum erfolgt nicht mehr über das Kostendeckungsprinzip. Auch hier findet eine Ökonomisierung statt, indem Budgets zugeteilt und Leistungsentgelte entrichtet werden (vgl. Holdenrieder 2013, Kapitel 1.5.5.3.).

Insgesamt sehen sich die Akteure des Dritten Sektors einer bisher unbekanntem Steigerung des Wettbewerbs ausgesetzt. Die Grenzen innerhalb des Drei-Sektoren-Modells verschwimmen also, indem der Dritte Sektor zunehmend weniger vom Sektor Markt abgrenzbar ist. Viele NPOs stehen vor der Herausforderung, nach den Zeiten des Kostendeckungsprinzips nun marktgerecht handeln zu müssen.

Nicht korrekt ist die weit verbreitete Annahme, dass die aktuellen Veränderungen des Sozialstaates mit einem Abbau der sozialen Leistungen gleichzusetzen sei (vgl. Holdenrieder 2013, Kapitel 1.5.3 und Backhaus-Maul 2009, S. 99). Im Gegenteil: Die Sozialleistungsquote in Deutschland steigt mit leichten Schwankungen seit den 1960er Jahren kontinuierlich an. Festzustellen ist aber eine Angebots- und Leistungsverschiebung innerhalb des Sozialstaates: Über die Hälfte der Ausgaben für Sozialleistungen im Jahr 2010 fielen allein in den Bereich der Kranken- und Rentenversicherungen (vgl. Holdenrieder 2013, Kapitel 1.5.3). Weitere extrem kostenintensive Bereiche sind u.a. die Pflegeversicherung und das Hartz IV-System. Durch diese erheblichen Kosten findet eine Verschiebung zu Ungunsten der Träger sozialer Arbeit statt, die sich jenseits dieser Bereiche engagieren. Auch auf die Finanzierung von NPOs, die nicht in der Sozialwirtschaft tätig sind, haben solche Entwicklungen Auswirkungen: Zahlreiche kulturelle Einrichtungen z. B. sehen sich mit einer immer knapper werdenden Finanzsituation konfrontiert. Es steht dementsprechend eine große Zahl von Non-Profit-Organisationen vor großen Herausforderungen hinsichtlich der Mittelakquise.

Wie durch diese Kostenverschiebungen schon deutlich wird, kommt auch dem demografischen Wandel eine bedeutende Rolle in der sich wandelnden Situation des Dritten Sektors zu. Für zahlreiche Organisationen gilt: Eine steigende Zahl von Anspruchsberechtigten steht einer sinkenden Zahl von Beitragszahlern gegenüber (vgl. Bruhn 2012, S. 17). Viele Organisationen sind darüber hinaus mit dem ‚Aussterben‘ ihrer

Leistungsempfänger konfrontiert oder stehen vor der Aufgabe, ihre Leistungen einer überalterten Gesellschaft anzupassen.

Neue gesellschaftliche Problemlagen wie „komplexe Desintegrationsprobleme“ (Habisch 2010, S. 158) sorgen darüber hinaus für weitere Herausforderungen. Außerdem stellt eine wachsende soziale Kluft zwischen Arm und Reich den Dritten Sektor vor wachsende Aufgaben (vgl. Müller 2009, S. 71). Genau wie die zunehmende Alterung der Gesellschaft bewirkt auch diese Entwicklung eine Bedeutungssteigerung vor allem sozial tätiger Non-Profit-Organisationen.⁵ Während aber der Bedarf an (sozialen) Non-Profit-Leistungen steigt, sinkt gleichzeitig die Zahl der potentiellen Unterstützer (vgl. Bruhn 2012, S. 18). Die hier betroffenen NPOs sind auch hinsichtlich ihrer Finanzierung über Fundraising gefordert. Viele Organisationen müssen außerdem auch hier ihre Leistungen einer veränderten gesellschaftlichen Struktur anpassen.

Weitreichenden Einfluss auch auf den Dritten Sektor hat die im Allgemeinen als ‚Globalisierung‘ bezeichnete schwindende Bedeutung der Nationalstaaten. Diese verlieren zunehmend Teile ihrer Steuerungs- und Entscheidungsfähigkeiten und beauftragen gleichzeitig immer häufiger Private mit der Erbringung öffentlicher Aufgaben (vgl. Backhaus u. a. 2010a, S. 19 und Müller 2009, S. 71). Die Komplexität sozialer, ökologischer und ökonomischer Probleme steigt durch globale Verflechtungen. Einige NPOs agieren dementsprechend international.⁶ Auch der Dritte Sektor selbst ist teilweise einer Internationalisierung unterworfen. So werden bspw. politische Entscheidungen auf europäischer Ebene getroffen (vgl. Bruhn 2012, S. 16).

Non-Profit-Organisationen als Akteure des Dritten Sektors stehen zusammengefasst vor der Herausforderung bei insgesamt wachsender Bedeutung ihrer Arbeit und gleichzeitiger Ökonomisierung des Dritten Sektors und sich wandelnden Merkmalen vieler Leistungsempfängergruppen ihren Aufgaben nachzukommen.

Dass die Grenzen zwischen den Sektoren Markt, Staat und Drittem Sektor sich zunehmend in Auflösung befinden, macht dabei eine aktuelle Debatte deutlich: Unter dem Stichwort „Bürgergesellschaft“ wird diskutiert, inwieweit einer konstatierten Krise des Wohlfahrtsstaates durch zivilgesellschaftliches Engagement begegnet werden kann und sollte. Da der Staat zunehmend an Macht verliere und nicht mehr als „die große

⁵ Bruhn nennt als exemplarisch für diese Entwicklung das rasche und große Wachstum der Deutschen Tafeln: Wurde die erste Tafel 1992 gegründet, existieren mittlerweile bereits mehr als 800 Tafel-Einrichtungen (vgl. Bruhn 2012, S. 18).

⁶ Arbeitsfelder sind hier z. B. die soziale Sicherung und die Wahrung von Menschenrechten, internationale ökologische Fragen (vgl. Habisch 2010, S. 157 f.).

„Serviceagentur der Gesellschaft“ (Habisch 2010, S. 158) gelten könne, solle eine „aktive Bürgergesellschaft“ für „entsprechende Interventionen“ (ebd.) sorgen.

Auf dieses Konzept und seine Auswirkungen für den Sektor Markt und seine Akteure, die Unternehmen, wird im Folgenden genauer eingegangen.

Für den Bereich des Dritten Sektors sind die Auswirkungen des Konzeptes einer Bürgergesellschaft als Säule des Gemeinwesens im Wesentlichen funktionsgebunden: NPOs übernehmen hier in erster Linie integrative Aufgaben, sie werden als Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft betrachtet, die aktiv für die Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteure in Aufgaben des Gemeinwesens und dessen Gestaltung sorgen: „Der Sektor wird nicht als abhängige Variable und Ergebnis seiner Kontextbedingungen konzeptionalisiert, sondern im Gegenteil, diskutiert wird aktuell verstärkt die Bedeutung und Funktion von Dritter-Sektor-Organisationen als gesellschaftliche bzw. intermediäre Akteure, die verändernd auf ihre Kontextbedingungen einwirken und damit gesellschaftliche Innovation gestalten können“ (Zimmer 2002, S. 9).⁷ Ehrenamtliches Engagement und seine Implementierung in die Arbeit von Non-Profit-Organisationen rückt so verstärkt in den Vordergrund des Interesses. Hierzu gehört auch die Einbindung unternehmerischen Engagements – z. B. durch Kooperationen.

2.2 Veränderte Anforderungen an Unternehmen

Unternehmen als Akteure des Sektors Markt sind – wie Non-Profit-Organisationen – von der Grenzverschiebung zwischen den drei Sektoren betroffen.

Kernaufgabe eines Unternehmens ist, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Zunehmend sehen sich die Akteure am Markt aber auch mit Ansprüchen konfrontiert, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Unternehmen, die ihr Verhalten (offensichtlich) nur an den Gegebenheiten des Marktes ausrichten, geraten in Kritik.

Gründe für die kritische und anspruchsvolle Sicht finden sich u. a. in der jüngeren deutschen Geschichte: Nach dem zweiten Weltkrieg standen und stehen Unternehmen in der Kritik hinsichtlich ihrer Rolle bei Kriegsverbrechen und Völkermord (vgl. Backhaus-Maul u. a. 2010a, S. 15). In der DDR wurden Unternehmen aus ideologischen Gründen verstaatlicht und auch in der BRD wurden Unternehmen spätestens mit den aufkommenden Studentenunruhen der 1960er Jahre als Institutionen eines zu verurteilenden kapitalistischen Systems abgelehnt. Weitere Zufuhr erhielt die kritische

⁷ Habisch sieht die veränderte Rolle des Dritten Sektors so ausgeprägt, dass er ihn mit einer Bürgergesellschaft sogar gleichsetzt (vgl. Habisch 2010, S. 160).

Sicht auf Unternehmen mit der Wende nach dem Fall der Mauer. Während ostdeutsche Unternehmen in existentielle Krisen gerieten, gelang es westdeutschen Unternehmen quasi über Nacht neue Märkte zu erobern.

In jüngster Zeit haben der sinkende Einfluss der Nationalstaaten und die ökonomische Globalisierung Unternehmen in das kritische Blickfeld von Öffentlichkeit und Politik gerückt (vgl. Beschorner 2010, S. 112). Tiefpunkt dieser ‚Image-Talfahrt‘ war bislang wohl mit der Finanzkrise 2008 erreicht (vgl. Backhaus-Maul u. a. 2010a, S. 15). Das kapitalistische System insgesamt sieht sich spätestens seither in einer Legitimitätskrise.⁸

Hinzu kommt eine zunehmende Professionalisierung von kritischen NPOs wie z. B. Greenpeace, die einer breiten Öffentlichkeit ethisch oder ökologisch zweifelhaftes Handeln von Unternehmen bekannt machen (vgl. Beschorner 2010, S. 112).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein großer Teil der Öffentlichkeit eine kritische bis abblendende Haltung gegenüber Wirtschaft und Unternehmen einnimmt.

Interessanterweise ist gleichzeitig aber das Interesse an Wirtschaftsthemen und Zusammenhängen gestiegen (vgl. Backhaus u.a. 2010a, S. 16).

Die deutsche Bundesregierung begegnet dieser kritisch-interessierten Haltung gegenüber einem ‚herkömmlichen‘ Marktverständnis⁹ genauso wie den veränderten Rahmenbedingungen vor allem durch die Entwicklungen der Globalisierung, indem sie konstatiert: „In der sozialen Marktwirtschaft [...] spielen Unternehmen neben Staat und zivilgesellschaftlichen Organisationen eine tragende Rolle bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben. Das Austarieren einer neuen Verantwortungsbalance von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ist zentrales Ziel der Nationalen Engagementstrategie und eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Denn nur in gemeinsamer Verantwortung sind die gesellschaftspolitischen Aufgaben der Zukunft zu bewältigen. [...] Ziel ist eine lebendige Bürgergesellschaft, in der Mitverantwortung für das Gemeinwesen einen hohen Wert darstellt“ (BMFSFJ 2012, S. 41). Hier wird u. a. deutlich, dass von Seiten des Sektors Staat eine Verschiebung einer Teilverantwortung für Fragen

⁸ So gaben bereits 2005 39 Prozent der Befragten im Rahmen einer Studie des Roman-Herzog-Institutes an, „keine gute Meinung“ (Kaminski u. a. 2007, S. 2) über das gegenwärtige Wirtschaftssystem zu haben. Im Jahr 2000 waren es dagegen 18 Prozent (vgl. ebd.).

⁹ Die Bundesregierung begründet die Notwendigkeit bürgerschaftlichen Engagements durch Unternehmen explizit mit den Erwartungen der Bevölkerung (vgl. BMFSFJ 2012, S. 505). Es gelte, das vorherrschende kritische Urteil über die soziale Marktwirtschaft zu entkräften (vgl. ebd.). Da Unternehmen und das System, in dem sie agieren, oftmals gleichgesetzt würden, sei es die Verantwortung vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen verstärkt gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (vgl. ebd.). Es ist zumindest bedenkenswert, ob es sich nicht um eine Verantwortungsverschiebung handelt, speziell da explizit die Unternehmen angesprochen werden, deren Verantwortung z. B. für die Finanzkrise eher gering einzustufen ist im Vergleich zu großen Konzernen.

des Gemeinwohls ausgeht – weg vom Wohlfahrtsstaat, der traditionell durch das Subsidiaritätsprinzip und die Sektoren Staat und Drittem Sektor wirkt, hin zu den Unternehmen.

Unternehmen sind also aufgefordert, sich innerhalb einer Bürgergesellschaft zu engagieren auf eine Weise, die ihr bisheriges Engagement übertrifft.¹⁰ Aber auch wenn Druck auf Unternehmen besteht: Bürgerschaftliches Engagement definiert sich per se als freiwillige Leistung. Nach wie vor ist es nicht die Verantwortung von Unternehmen, für ein funktionierendes Gemeinwesen einzustehen. So räumt auch die Bundesregierung ein: „Gewinnstreben und Moral laufen in der Wachstumsgesellschaft nicht immer und nicht zwangsläufig synchron. Aufgrund von Unvollkommenheiten auf den Märkten und des begrenzt rationalen Verhaltens der Marktakteure ist dies zu kurz gedacht. Die Gleichsetzung von Unternehmensverantwortung mit Gewinnsteigerung per se ist daher unangemessen.“ (ebd., S. 218)

Dieser Umstand ist zentral für die Wahl eines Kooperationsprojektes und -partners für beide Seiten - NPOs und Unternehmen. Wenn sich ein Unternehmen gegen ein Engagement entscheidet oder sich aus einer übernommenen Aufgabe wieder herauszieht, sollte dadurch nicht „die Funktionsfähigkeit des entsprechenden gesellschaftlichen Teilsystems beschädigt“ (Habisch 2010, S. 161) werden. Zentrale Aufgabe eines Unternehmens bleibt, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Und gleichzeitig bleibt die Sicherung sozialer Gerechtigkeit Aufgabe des Staates und des Dritten Sektors als ausführende Kraft innerhalb des Subsidiaritätsprinzips (vgl. ebd.).

Ein grundlegendes Motiv für Unternehmen sich zu engagieren ist neben dem beschriebenen Druck von außen auch ein Interesse daran, das eigene Umfeld zu gestalten: „Die Lösungswege, Strukturen und Zuständigkeiten im tradierten Zusammenspiel von Staat, Wirtschaft, Gesellschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen führen aus Sicht vieler Unternehmen nicht mehr zu befriedigenden Lösungen. Bildung, Familie, Fachkräftemangel, Integration, sozialer Zusammenhalt – hier geht es nicht mehr um Wohltätigkeit und Image, das Eigeninteresse von Unternehmen an Veränderung in diesen und anderen Bereichen ist groß.“ (Lang, Dresewski 2010, S. 406) Veränderte Rahmenbedingungen, wie sie z. B. der demografische Wandel oder die wachsende soziale Kluft mit sich bringen, sind also – wie für NPOs – auch für Unternehmen Grundlage einer Verhaltensmodifikation. Unternehmen sind hier teilweise aktiv, um „Daseinsvorsorge“ (Wendt 2009, S. 47) zu betreiben, wobei es eben nicht nur

¹⁰ Keinesfalls haben sich Unternehmen bisher in einem sozial gesehen ‚luftleeren Raum‘ bewegt. Neben ihrer grundlegenden Aufgabe durch Gewinnerwirtschaftung Abgaben und Steuern bereitzustellen, bringen sich Unternehmen auch traditionell z. B. durch Spenden ein.

um Image-Fragen geht sondern auch um z. B. die Sicherung von Nachwuchskräften oder einen geeigneten Standort.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sind im Rahmen der Verschiebung der Grenzen zwischen den Sektoren Markt, Staat und Drittem Sektor mit einem Perspektivwechsel konfrontiert. Während NPOs ihre Arbeit „tendenziell in Richtung betriebswirtschaftlicher Kompetenz“ (Holdenrieder 2013, Kapitel 1.1) ausweiten, erhalten in gewinnorientierten Unternehmen gemeinwohlbetreffende Werte und Aktivitäten einen größeren Stellenwert. Dass sich die Entwicklungen und Problemstellungen auf beiden Seiten auch als Möglichkeit zu einer innovativen gemeinsamen Wegbeschreibung deuten lassen, macht Kai Fischer deutlich, indem er anmerkt: „Durch den Rückzug des Staates in der Finanzierung werden eben nicht nur Lücken in der Finanzierung der Arbeit von Nonprofit-Organisationen geöffnet, sondern es wird gleichzeitig die Möglichkeit eröffnet, mit Hilfe von Förderern soziale Innovationen zu entwickeln, auszuprobieren und somit die gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben.“¹¹ (Fischer 2008, S. 163)

3. Unternehmerisches Engagement im Rahmen von Kooperationen zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen

Die in Kapitel 2 beschriebenen Herausforderungen, der sich NPOs und Unternehmen vor dem Hintergrund der Verantwortungsverschiebungen zwischen den Sektoren Markt, Politik und Drittem Sektor stellen müssen, haben zu einer Steigerung des Stellenwertes unternehmerischen Engagements geführt. Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sind dabei ein Instrument, mit dem beide Seiten den geänderten Rahmenbedingungen begegnen können: Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, das Know-how und die bestehenden Strukturen einer NPO für ihr Engagement zu nutzen. Umgekehrt können Non-Profit-Organisationen evtl. von Kooperationen profitieren, indem die z. B. Mittel oder Kontakte gewinnen. Wie im Einzelnen mögliche Vorteile für NPOs durch Kooperationen entstehen können wird in den Kapiteln 4 und 5 untersucht. Zuvor werden zunächst weitere theoretische Implikationen für beide Seiten einer Kooperation genauer betrachtet.

¹¹ Auch Habisch weist darauf hin, dass jeweils „[...] engagierte Bürger, Nonprofit-Organisationen und auch Unternehmen alleine [...] die Ordnungsprobleme des 21. Jahrhunderts nicht lösen können“ (Habisch 2010, S. 161). Vilain wiederum z. B. bezweifelt dieses Innovationspotential; er sieht von Unternehmensseite kein größeres Interesse, sich als Partner von NPOs gesellschaftspolitischen Gestaltungsaufgaben zu widmen (vgl. Vilain 2008, S. 151).

3.1 Terminologie und Konzepte

Im Folgenden wird unternehmerisches Engagement hinsichtlich seiner Bedeutung für Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen genauer betrachtet. Zunächst werden dabei theoretische und terminologische Implikationen für beide Seiten – Unternehmen und Non-Profit-Organisationen – erörtert: Es wird den Fragen nachgegangen, welche Modelle und Theorien hier jeweils bestehen und inwieweit empirische Daten zu deren Verifikation und grundsätzlich zum Umfang des unternehmerischen Engagements mit Kooperationspotential vorliegen. Anschließend wird ein Überblick über den z. Z. bestehenden Umfang und die Formen des unternehmerischen Engagements hinsichtlich von Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen gegeben.

3.1.1 Engagement in Kooperationen aus Unternehmensperspektive

Im Zusammenhang mit der ‚neuen Verantwortung‘ bzw. der neuen Selbstdefinition von Wirtschaftsunternehmen werden vor allem die Begriffe Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) diskutiert. Bislang fehlen verbindliche Definitionen dieser Begrifflichkeiten.

Grundsätzlich wird Corporate Citizenship in der Regel als gesellschaftliches Engagement von Unternehmen verstanden. So definiert etwa André Habisch Corporate Citizenship als „Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen.“ (Habisch 2003, S. 58)

Corporate Social Responsibility wird in der Regel je nach Verständnis als Oberbegriff oder Synonym von Corporate Citizenship bestimmt (vgl. Oloko 2011, S. 50 und Vilain 2008, S. 138). Grundlegend für den CSR-Begriff ist in jedem Fall die Zielsetzung eines nachhaltigen und (damit auch) sozialen Wirtschaftens. Ein CSR-Konzept soll in jedem Fall ein Unternehmen dabei unterstützen, nachhaltig zu wirtschaften, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und dabei wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.¹²

Eine plausible Unterscheidung zwischen CSR und CC treffen Holger Backhaus-Maul, Christiane Biedermann, Stefan Nährlich und Judith Polterauer. Corporate Citizenship ist nach diesem Verständnis das Engagement-Konzept von Unternehmen, das vor der Folie einer CSR-Strategie (u. a. Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen, schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Formulierung und

¹² Vgl. z. B. die Definition von Carroll.: „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“ (Carroll 1979, S. 500) oder der Europäischen Kommission: „Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu ihren Partnern zu integrieren.“ (Europäische Kommission 2011)

Implementierung ethischer Standards)¹³ über die Kerngeschäfte (z. B. Standortwahl, Geschäftsfelder, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen) hinausgeht (vgl. Backhaus-Maul u. a. 2010a, S. 21 f.). Unter dem Oberbegriff CC lassen sich so schließlich u. a. diejenigen Aktivitäten ausdifferenzieren, die im engeren Sinne eine mögliche Kooperation mit NPOs betreffen können:¹⁴ Corporate Volunteering (Freistellung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen für gesellschaftliches Engagement) und Corporate Foundations (Unternehmensstiftungen), Corporate Giving (Bereitstellung von Geldmitteln) und anderes mehr (vgl. Anekele, Gebauer 2010, S. 555 sowie Vilain 2008, S. 137 und 149 f.).¹⁵ Diese Begriffsbestimmung ist vor allem insofern hilfreich, da ein gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, das hier als Corporate Citizenship definiert ist, sicherlich ungläubwürdig bliebe, wenn das Unternehmen auf der hier beschriebenen CSR-Ebene nicht ebenfalls verantwortlich nachhaltig handelt.

Strittig ist, ob ein Unternehmen selbst innerhalb eines CC-Konzeptes als ‚Bürger‘ zu verstehen ist oder ob es als strukturierende Einflussgröße für die Bürgerrechte und/oder -pflichten zu betrachten ist (vgl. Habisch 2010, S. 163). Habisch etwa plädiert hier dafür, Unternehmen als „kooperative Akteure“ anzusehen, da sie in der Öffentlichkeit als solche wahrgenommen werden und diese Sichtweise eine Vereinbarung vom unternehmerischen Ziel des Bestehens am Markt und des gesellschaftlichen Engagements bereits in der strategischen Ausrichtung ermöglicht (vgl. ebd.). Aus der Perspektive von möglichen Kooperationspartnern ist es sicherlich ratsam, beide Sichtweisen zuzulassen. So muss ein Unternehmen als Ganzes einerseits passend sein, um die Glaubwürdigkeit einer Kooperation nach außen zu gewährleisten. Andererseits ist davon auszugehen, dass es gerade das Ausmaß des Engagements und das Kommunikationsgeschick des jeweiligen Ansprechpartners im Unternehmen sind, die für das Zustandekommen einer Kooperation und über deren Qualität ausschlaggebend sind. Ob es dann tatsächlich das Unternehmen als eigenständiger Bürger ist, mit dem es die NPO zu tun hat, zeigt sich möglicherweise erst bei personellen Veränderungen, die die Zusammenarbeit betreffen.¹⁶ In jedem Fall

¹³ Abweichend definiert z. B. Prinzhorn Corporate Citizenship als „Grundlage der unternehmerischen Gestaltungsmöglichkeiten in der Gesellschaft“ (Prinzhorn 2010, S. 319). CSR ist nach Prinzorns Verständnis ein untergeordnetes Instrument, das allerdings einen größeren Rahmen absteckt als CC, indem es auch innerbetriebliche Abläufe beinhaltet (vgl. ebd., S. 320).

¹⁴ Anders ordnen z. B. Dresewski und Koch Kooperationen mit NPOs aus Unternehmenssicht direkt unter dem Begriff CSR ein (vgl. Dresewski, Koch 2011, S. 451).

¹⁵ Weiteres zu den möglichen Handlungsfeldern für Unternehmen wird in Kapitel 3.4 beschrieben.

¹⁶ Dass beide Perspektiven relevant sind, da sie in der Praxis nicht ohne einander bestehen können, betont – im Zusammenhang vom Verhältnis zwischen Managerethik und Unternehmensethik – auch Beschorner, indem er vermerkt: „Auch noch so moralische Mitarbeiter/innen können nur in mäßiger Weise moralisch handeln, wenn die gegebenen Organisationsstrukturen dies nicht ermöglichen, wie umgekehrt, moralische Anreizsysteme‘ in einem Unternehmen voller Opportunisten zu kurz greifen müssen.“ (Beschorner, S. 113)

sollte stets die „innere Logik“ (BMFSFJ 2012, S. 221) des Unternehmens im Blick behalten werden.

Im deutschsprachigen Raum hat sich neben dem Begriff des Corporate Citizenship der des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen durchgesetzt. Er wird weitgehend synonym gebraucht. Das – auch für die Begriffsbestimmungen von Backhaus-Maul u.a. maßgebliche – Corporate Citizenship-Verständnis von Westebbe und Logan entspricht der vorherrschenden Verwendung des Terminus ‚bürgerschaftliches Engagement‘ von Unternehmen: „Corporate Citizenship ist das gesamte über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Es ist der Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist. Das Unternehmen soll sich wie ein guter Bürger für die Gemeinschaft engagieren, es soll ein good Corporate Citizen sein.“ (Westebbe/Logan 1995, S. 13)

Die Bundesregierung definiert bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen dementsprechend allgemein „als Wahrnehmung von definitorisch eingegrenzten Aufgaben durch private Unternehmen zugunsten der Gesellschaft.“ (BMFSFJ 2012, S. 261) Ausgeschlossen wird dabei Engagement, das explizit nur einzelwirtschaftlichen Zielen dient (vgl. ebd., S. 262 f.). Unternehmensspenden, die dem Bereich Soziales und Integration zugutekommen, werden ausdrücklich als Bestandteil des bürgerschaftlichen Engagements deklariert (vgl. ebd., S. 346).

Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen bezeichnet also in der Regel das Engagement, das über den Rahmen einer CSR-Strategie hinausgeht. Synonym zum Corporate Citizenship Begriff von Backhaus-Maul u. a. bezeichnet es jenes Engagement, das über verantwortungsbewusste Arbeitsplatzgestaltung für Mitarbeitende, nachhaltigen Umgang mit Ressourcen etc. hinausgeht (vgl. Habisch 2010, S. 162). Im Folgenden wird der Begriff des Corporate Citizenship dementsprechend synonym zum Terminus des bürgerschaftlichen Engagements von Unternehmen verwendet.

Aus Unternehmenssicht steht CC auch für eine „Suchbewegung“ (Backhaus-Maul u. a. 2010a, S. 20) nach ihrer aktuellen Rolle in der Gesellschaft: Wo müssen und wollen sich Unternehmen verorten in der aktuellen Diskussion, die mit der konventionellen Sichtweise bricht, „dass Unternehmen rein wirtschaftliche Organisationen sind“ (ebd., S. 20)? Diese Verortung ist auch Kern der im CC-Kontext oft gebrauchten Metapher einer ‚Win-win-Situation‘. Gemeint ist damit, dass sowohl Unternehmen als auch das Gemeinwohl und/oder eine NPO von einem CC-Projekt profitieren.

Es wird durch die Verwendung dieser Terminologie Abstand genommen von einer dualistischen Sichtweise, die betriebliche Eigeninteressen und Gemeinwohl als Gegensätze versteht. Stattdessen wird postuliert, dass ein Unternehmen, das gesellschaftliches Engagement nicht als ‚Hobby‘ betreibt, sondern von einem wechselseitigen Einfluss des Engagements und der eigentlichen Geschäftstätigkeit ausgeht, auch profitiert. Als Voraussetzung für das Zustandekommen einer Win-win-Situation gilt dementsprechend die Implementierung einer CSR-Strategie, wie sie oben beschrieben wurde: Verantwortungsübernahme innerhalb und außerhalb des Unternehmens bedingen sich nach diesem Verständnis wechselseitig.

Zur genaueren Betrachtung einer gewünschten Win-win-Situation wird unterschieden zwischen einem Social-Case und einem Business-Case (vgl. z. B. Polterauer 2010a, S. 612). Der Business-Case bezeichnet den Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens am Markt, bezieht sich also auf die ‚eigentliche‘ Aufgabe des Unternehmens, auf seine wirtschaftlichen Interessen, wie sie auch ohne jedes gesellschaftliche Engagement bestehen. Er ist immer auf Organisationsebene bestimmbar, d. h. an das Unternehmen gebunden. Der Gewinn auf Seiten des Business-Case bezieht sich allerdings nicht unbedingt auf eine reine Umsatzsteigerung. Vielmehr werden unter ihm auch Vorteile gefasst, die eine Wertsteigerung des Unternehmens in einem weiteren Sinne betreffen: Unternehmenskultur, Wert auf dem Bewerbermarkt z. B. im Kampf um Fachkräfte oder geeignete Auszubildende, erhöhte Einflussmöglichkeiten auf das direkte oder weitere Umfeld, Bindung von Anspruchsgruppen usw. (vgl. Habisch 2010, S. 165)¹⁷

Der Social-Case beschreibt den Aspekt, auf den sich das Engagement unmittelbar ausrichtet. Er wird allgemein auf die (positiven) gesellschaftlichen Auswirkungen des Engagements bezogen¹⁸ und ist nach diesem Verständnis auf der Organisationsebene eng verknüpft mit dem Anliegen und möglichen Gewinn einer kooperierenden NPO (vgl. Polterauer 2010a, S. 612). Der NPO fällt aus Unternehmenssicht hier die Rolle eines Mittlers zu:¹⁹ Indem die Problemlösungskompetenz der NPO durch eine Kooperation gestärkt wird, soll zugleich eine positive Entwicklung des Gemeinwesens vorangetrieben werden (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 413 f.). Gleichzeitig wird der Social-Case gestärkt, indem durch einen intensiveren Vernetzungsgrad unterschiedlicher Akteure das Soziale

¹⁷ Diese Wertsteigerungen jenseits des Umsatzes sind allerdings schwer messbar (vgl. Habisch 2010, S. 166).

¹⁸ Habisch etwa spricht von einer „Zugewinnngemeinschaft“ von Unternehmen und Gesellschaft“ (Habisch 2010, S. 167).

¹⁹ Auffällig ist: Wenn in der Literatur von einer Win-win-Situation die Rede ist, ohne dass auf Business- und Social-Case eingegangen wird, wird das Gewinnen auf sozialer Seite in der Regel ausschließlich auf die kooperierende NPO bezogen. Der Gewinn auf Systemebene findet hier in der Regel keine Beachtung (vgl. Nährlich 2010, S. 241 und Prinzhorn 2010, S. 319).

Kapital²⁰ erhöht wird. Da die Rolle des Social-Case eng an den Erfolg oder Misserfolg der kooperierenden NPO gebunden ist, unterscheidet Polterauer zwischen dem Social-Case auf Organisationsebene (vgl. Polterauer 2010a, S. 629) und dem Social-Case auf Systemebene (vgl. ebd., S. 632). Die Organisationsebene betrifft u.a. eine kooperierende NPO, während die Systemebene Bezug auf das Gemeinwesen nimmt.

Die Theorie einer Win-win-Situation geht also davon aus, dass beide Seiten profitieren: der unternehmerische Erfolg und die gesellschaftliche Ebene bzw. die NPO. Dies soll durch die Einbindung des Engagements in die Gesamtausrichtung des Unternehmens gelingen (vgl. z. B. Habisch 2010, S. 164). Der Social-Case soll gerade dadurch gestärkt werden, dass das Engagement des Unternehmens nicht ein losgelöstes Mäzementum ist, sondern einen engen Bezug zum Kerngeschäft hat. Denn so werde eine langfristige und festere Verankerung des Engagements sichergestellt (vgl. Heuskel 2010, S. 443). Gleichzeitig komme die feste Implementierung einer CC-Strategie dem Business-Case zugute: Das Unternehmen könne sein Engagement zu einem festeren und glaubwürdigeren Bestandteil seines Auftretens machen, wenn das Engagement Bestandteil der gesamten Geschäftsstrategie sei und dadurch Vorteile am Markt gewinnen (vgl. ebd.).

Zur Frage, inwieweit die ‚Rechnung‘ einer CC-Strategie in der Realität ‚aufgeht‘, wird in den Wirtschaftswissenschaften umfangreich untersucht, diskutiert und veröffentlicht (vgl. Polterauer 2010a, S. 613 f.). Dabei wird in erster Linie der Nutzen von Kooperationen mit NPOs für Wirtschaftsunternehmen beleuchtet.²¹ Es wird untersucht, inwieweit CC-Instrumente geeignet sind, die Reputation eines Unternehmens positiv zu beeinflussen. Die Ergebnisse der einzelnen Studien ergeben ein eher unübersichtliches Bild, offenbar ist z. Z. keine eindeutige Aussage zum wirtschaftlichen Nutzen von CC-Instrumenten für Unternehmen möglich, so wie das gesamte Feld gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen noch wenig theoretisch und empirisch ergründet ist (vgl. Dresewski, Koch 2011, S. 450 f.).

Allen Konzepten von Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sowie der Win-win-Metapher ist gemein, dass sie von einem komplexen Marketingverständnis ausgehen, das sämtlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens einen zu

²⁰ Der sozialwissenschaftliche Ansatz des Sozialen Kapitals geht davon aus, dass eine hohe Dichte und Qualität sozialer Netzwerke sich positiv auf gesellschaftliche, politische und ökonomische Entwicklungen auswirken (vgl. UPJ 2008, S. 2.). Soziales Kapital kann dementsprechend auch als „belastbare Beziehungen zwischen Akteuren“ (Polterauer 2010a, S. 615) bezeichnet werden (vgl. auch Zimmer 2002, S. 11).

²¹ Gleichzeitig bestehen wirtschaftsethische Ansätze, die den Fokus auf gesellschaftspolitische Aspekte richten. Auch Soziologie und Politikwissenschaften beschäftigen sich mit Fragen, die eine mögliche neue Verantwortung von Wirtschaftsunternehmen in der Gesellschaft und eine veränderte politische Ausgestaltung des Sozialwesens aufwerfen (vgl. Backhaus u.a. 2010a, S. 29f.).

bedenkenden Stellenwert einräumt (vgl. z. B. Wendt 2009, S. 47, Schultz 2006, S. 174). Auf dieses Anspruchsgruppen- respektive Stakeholder-Marketing wird vertiefend in Kapitel 4.4 eingegangen – mit Fokus auf seine Anwendbarkeit und Auswirkungen im Non-Profit-Marketing.

3.1.2 Kooperationen aus Perspektive der Non-Profit-Organisationen

Alle hier bisher genannten Termini und Modelle sind der Unternehmensperspektive zuzuordnen. Im Mittelpunkt stehen die Unternehmensinteressen und -erwartungen. Die Sichtweise der NPOs hinsichtlich bürgerschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und den Implikationen möglicher Kooperationen ist dagegen bislang kaum beleuchtet worden – sowohl terminologisch als auch wissenschaftstheoretisch und empirisch.

In der Regel werden aus NPO-Perspektive für das gemeinsame Agieren mit Unternehmen Begrifflichkeiten wie Kooperationen, Partnerschaft oder Zusammenarbeit verwendet.²² Eine klare terminologische Abgrenzung bleibt jedoch meistens aus (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 403 f.). Es gibt aber erste Ansätze, Begrifflichkeiten und Modelle für eine wissenschaftliche und/oder praktische Erschließung des Themas aus NPO-Sicht bereitzustellen.

Diethelm Damm und Reinhard Lang führen den Terminus ‚partnerschaftliche Kooperation‘ ein: „Er umfasst alle möglichen Austauschverhältnisse (also auch Spenden, die Förderung durch Unternehmensstiftungen, Sponsoring etc.) und ist auch international an Begriffe wie ‚Corporate Citizenship‘ oder ‚Corporate Social Responsibility‘ anschlussfähig.“ (Damm, Lang 2001, S. 19) Hier sind also auch unternehmerische Aktivitäten aus dem Bereich des Mäzentums u. U. im Begriffsverständnis enthalten: Spenden und Sponsoring werden als möglicher Bestandteil einer partnerschaftlichen Kooperation ausgewiesen. Wesentlich ist dabei, dass die partnerschaftliche Kooperation immer einen prozesshaften Charakter hat. Nur dadurch können Spenden und Sponsoring, Corporate Giving in der CC-Terminologie, zu ihrem Bestandteil werden (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 404).²³ So kann bspw. eine Unternehmensspende der Beginn einer weiteren Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NPO sein, wenn es der NPO gelingt, ein strategisches und professionelles Management der partnerschaftlichen Kooperation zu betreiben.

²² Zahlreiche Abwandlungen der Begrifflichkeiten variieren in der Literatur: Von z. B. „Soziale Kooperation“ (Lang, Dresewski, S. 402), über „Verantwortungspartnerschaften“ (ebd.) „Corporate Partnerships“ (Vilain 2008, S. 150) oder „New Social Partnership“ (Vilain 2008, S. 137). Ein weiterer terminologischer Vorstoß ist der von Jens Prinzhorn verwendete Begriff ‚Civil-Private Partnership‘ in Anlehnung an das Konzept des ‚Public-Private Partnership‘ mit dem Ziel, Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen „als Möglichkeit gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen und als Kooperationsmodell hervorzuheben“ (Prinzhorn 2010, S. 317) und die gesellschaftliche Rolle der NPOs bei derartigen Partnerschaften greifbarer zu machen (vgl. ebd. und Prinzhorn 2011, S. 91-94).

²³ Vgl. auch Bowen u.a.: Die Engagementtypen „transactional“, „transitional“, „transformational“ beschreiben diesen prozesshaften Charakter einer Kooperation (Bowen u. a., S. 12-15).

Dieses Verständnis von Kooperation wird im Folgenden Grundlage weiterer Überlegungen sein. Allerdings wird auf den ausdrücklichen Zusatz ‚partnerschaftlich‘ verzichtet, da der Grad der Partnerschaftlichkeit innerhalb des Kooperationsprozesses sehr veränderlich ist: „Mit dem Begriff der ‚Partnerschaft‘ wird [...] darauf hingewiesen, dass Kooperationen zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen unterschiedliche ‚Qualität‘ und Intensität haben können, und dass die ‚Partnerschaft‘ eine fortgeschrittene Stufe der Entwicklung von Kooperationsprojekten darstellt.“ (ebd., S. 404) Im Folgenden werden auch Kooperationen mit geringerer Intensität berücksichtigt; es wird jedoch immer von einem prozesshaften Charakter einer Kooperation ausgegangen und vorausgesetzt, dass eine im oben beschriebenen Sinne fortgeschrittene, partnerschaftliche Kooperation das (Ideal-)Ziel von Kooperationsaktivitäten einer NPO ist. Ziel kooperativ angelegter NPO-Aktivitäten gegenüber Unternehmen ist dann – im Unterschied z. B. zur reinen Spendenakquise – die individuelle Einbindung der Unternehmen „in der Projektentwicklung und -durchführung als gleichwertige Partner der NPO [...], die das Projekt- bzw. Organisationsziel teilen“ (Bornholdt 2006, S. 32).

Die empirische Forschung zur Frage, was Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen für die Arbeit von NPOs bedeuten, ist aktuell noch sehr überschaubar. Jens Prinzhorn untersucht die Zufriedenheit von internationalen NPOs aus den Bereichen internationale Entwicklungshilfe, Umweltschutzgruppen und Bürger- und Verbraucherinteressen mit ihren jeweiligen Kooperationspartnern und -projekten. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass Unternehmen als „widersprüchliche Partner“ (Prinzhorn 2011, S. v) wahrgenommen werden, die längerfristige Verbindlichkeiten scheuen und wenig Transparenz gegenüber den NPOs zeigen (vgl. ebd., S. 225). Ob eine Übertragung dieser Ergebnisse auf national tätige NPOs mit anderen Kernaufgaben ohne Weiteres sinnvoll ist, kann zumindest angezweifelt werden.

Einzelne Autoren beschäftigen sich konkret mit dem Aspekt der Interaktion zwischen Unternehmen und NPOs. So erläutern zum Beispiel Reinhard Lang und Felix Dresewski sowie Dresewski und Stephan C. Koch inwieweit ein gemeinsames Interesse für beide Akteure handlungsleitend sein kann und welchen konkreten Gewinn NPOs über reine Mittelgenerierung hinaus durch Kooperationen erzielen können. Immer noch als Standardlektüre (zumindest für die Praxis, weniger im wissenschaftlichen Diskurs) gilt das „Handbuch Unternehmenskooperation“ von Damm und Lang aus dem Jahr 2001. Anhand der Erfahrungen der UPJ-Bundesinitiative²⁴ wird hier ein praktischer Leitfaden entwickelt,

²⁴ Die Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ initiiert, recherchiert und begleitet seit 1996 Kooperationen zwischen Jugendhilfe und Wirtschaft.

wie konkret eine ‚partnerschaftliche Kooperation‘ gestaltet und für NPO-Interessen genutzt werden kann.

Entsprechend des Herunterbrechens des CC-Engagements auf einzelne Tätigkeiten (Corporate Volunteering, Corporate Foundations etc.) lassen sich aus NPO-Sicht übergeordnete Kooperationsziele systematisieren: Gewinn von Ressourcen, Gewinn von Kompetenz und Gewinn von Kontakten und Netzwerken (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 406 f.). In Kapitel 4 werden diese Gewinnmöglichkeiten durch Kooperationen genauer betrachtet, indem sie in ein Non-Profit-Marketing-Modell implementiert werden.

Ist aus NPO-Perspektive von einer Win-win-Situation durch eine Kooperation die Rede, entfällt in der Regel die in Kapitel 3.1.1 beschriebene Betrachtung des Social-Case auf Systemebene. Das Gewinnen wird hier jeweils unmittelbar auf die Kooperationspartner Unternehmen und NPO bezogen. Der Business-Case bleibt unternehmensbezogen, der Social-Case wird direkt auf den angestrebten Gewinn der NPO für die Erfüllung ihrer Kernaufgaben bezogen. So betrachtet beispielsweise Prinzhorn die Win-win-Situationen als „Maßstab [...] für partnerschaftlichen Umgang zwischen den Akteuren“ (Prinzhorn 2010, S. 322), wenn beide Seiten gewinnen, finde eine „Begegnung auf Augenhöhe“ (ebd., S. 319) statt. Der Umstand, dass die NPO für das Unternehmen ggf. eher oder zumindest auch ein Mittel zum Zweck zur Durchsetzung positiver Veränderungen des Gemeinwohls ist, findet in der Diskussion dagegen wenig Berücksichtigung (vgl. Polterauer 2010a, S. 617). Eine systematische Auseinandersetzung mit den Implikationen des aus Unternehmenssicht bestehenden Social-Case fehlt dementsprechend auf NPO-Seite bislang (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 404). Zu fragen wäre hier z. B.: Inwiefern deckt sich der von einem Unternehmen angestrebte Gewinn auf Seiten des Social-Case mit einem Gewinn für das Umsetzen der NPO-Ziele? Findet die positive Gemeinwohrentwicklung, die das Unternehmen durch die Kooperation erreichen will, seine Entsprechung in der NPO-Mission? Auch eine mögliche Erweiterung der Win-win-Metapher in Richtung des Business-Case einer NPO ist bislang unberücksichtigt geblieben. Diesen Fragen wird u. a. genauer in Kapitel 5 nachgegangen.

Als für beide Seiten, NPOs und Unternehmen, bestehender Konsens lässt sich festhalten, dass das Potential von Kooperationen sowohl in der Praxis als auch in der Forschung noch nicht ausgeschöpft ist (vgl. Nährlich 2010, S. 607, Habisch 2010, S. 168-170, Ankele, Gebauer 2010, S. 558).

3.2 Empirische Daten zum unternehmerischen Engagement in Deutschland

Wie in Kapitel 2.2 gezeigt wurde, sehen sich Unternehmen neuen Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen ausgesetzt und sind zugleich von weiteren Veränderungen ihres Umfeldes betroffen, die ihr gesellschaftliches Engagement erforderlich machen können. Im Folgenden wird untersucht, in welchem Umfang sich Unternehmen in welchen Zusammenhängen tatsächlich bürgerschaftlich engagieren. Im nächsten Schritt werden Motive und Ziele des Engagements dargelegt.

3.2.1 Umfang und Formen des unternehmerischen Engagements

Welche Terminologie auch gewählt wird, ob von bürgerschaftlichem Engagement oder Corporate Citizenship die Rede ist, zentral ist in jedem Fall: Es soll etwas Neues, gesellschaftlich Bedeutsames beschrieben werden. Aber finden sich in der Praxis auch reale Entwicklungen die der theoretischen Debatte entsprechend relevant sind?

Die erste qualitative Studie zur Situation in Deutschland wurde 2002 veröffentlicht und ergab, dass sich 82,4 % aller deutschen Unternehmen für wohltätige Zwecke engagierten (vgl. Maaß/Clemens 2002, S. 61). Weitere Studien kamen zu ähnlichen Ergebnissen, jedoch blieben die Zahlen stets wenig aussagekräftig hinsichtlich einer differenzierteren Betrachtung des Engagements (vgl. Polterauer 2010b, S. 204). So bemängelt Judith Polterauer, dass es zu einer verfälschten Wahrnehmung des tatsächlichen unternehmerischen Engagements im Sinne von bürgerschaftlichem Engagement komme, indem auch jede Unternehmensspende in die Statistiken mit einfließe (vgl. ebd.). Diese Bedenken sind zu teilen, auch vor dem Hintergrund eines prozesshaften Engagementbegriffes, wie er in der vorliegenden Arbeit postuliert wird. Denn eine einzelne Spende kann zwar der Beginn einer Kooperation sein, sie ist aber für sich genommen nicht bereits als bürgerschaftliches Engagement zu bewerten.²⁵ Ein weiteres Problem der empirischen Forschung sind „CC-spezifische systematische Fehler [...], die zu Verzerrungseffekten führen“ (ebd., S. 211): Es kann zum einen angenommen werden, dass mehrheitlich diejenigen Unternehmen sich beteiligen, die engagiert sind. Zum anderen muss befürchtet werden, dass der Aspekt der sozialen Erwünschtheit bestimmter Antworten das Ergebnis beeinflusst (vgl. ebd.).

Für das Thema Kooperationen mit NPOs bedeutsam ist eine Untersuchung von Bernhard Seitz, die der Frage nach der angestrebten Rolle eines Unternehmens in einer

²⁵ Polterauer merkt an, dass sich hinter diesem in der Regel weit gefassten Engagementbegriff der Wunsch der Auftraggeber der einzelnen Studien verberge (vgl. Polterauer 2010b, S. 210). So wurde etwa einer der größten Studien von der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft 2005 initiiert. Es ist also durchaus wahrscheinlich, dass hier gezielt eine Fragestellung formuliert wurde, die als Ergebnis ein möglichst umfangreiches Engagement der deutschen Unternehmen hat.

Kooperation nachgeht. Unternehmen wollen demnach bei Themen, die eher unternehmensnah sind (z. B. die längerfristige Verfügbarkeit gut ausgebildeter Arbeitskräfte) eher eine führende oder partnerschaftliche Rolle einnehmen als eine unterstützende (vgl. Seitz 2002, S. 50). Geht es dagegen um Themen wie allgemeine gesellschaftliche Stabilität, wollen die Unternehmen weniger aktiv auftreten und sehen sich eher als Unterstützer einer NPO (vgl. ebd.). Bemerkenswert ist hier, dass Seitz eine Differenz in den Aussagen auf verschiedenen Hierarchieebenen der befragten Unternehmen feststellt: Auf höherer Ebene gaben die befragten Chief Executive Officers ein positiveres Bild der Bereitschaft zum unternehmerischen Engagement an als das ebenfalls befragte mittlere Management (vgl. ebd. u. S. 129 f.). Es zeigt sich hier, dass es tatsächlich angebracht ist, den ‚Bürger‘ mit dem man es zu tun hat gleichermaßen als Organisation wie als einzelnen Mitarbeiter zu fassen (vgl. Kapitel 3.1.1 in dieser Arbeit). Außerdem lässt sich Seitz‘ Ergebnis dahingehend deuten, dass das Thema Corporate Citizenship für die momentanen Visionen eines Unternehmens (noch) eine größere Bedeutung hat, als es in der operativen Alltagsgestaltung der Fall ist (vgl. dazu auch Bertelsmann Stiftung 2005, S. 12). Zumindest kann aber vermutet werden, dass sich mittelfristig der CC-,Trend‘ von oben nach unten in den Unternehmen durchsetzen wird.

Den aktuellsten und bislang umfassendsten Überblick zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen in Deutschland gibt der „Erste Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung“ der Bundesregierung. Der Engagementbegriff umfasst hier zum Teil Spenden, wenn diese nicht „lediglich für die Erfüllung der Regenerationsfunktion sowie für die Bindung und Motivation der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (BMFSFJ 2012, S. 347) getätigt werden,²⁶ und kommt somit dem hier verwendeten Kooperationsbegriff entgegen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Studie zusammengefasst, sofern sie eine mögliche Kooperation zwischen NPO und Unternehmen betreffen können:

Dem Bericht nach hängt das Zustandekommen von Engagement erheblich von der Größe eines Unternehmens ab. Während sich von den Unternehmen mit über 500 Beschäftigten 96,2 Prozent engagieren, sind es bei den Unternehmen mit 50 bis 499 Mitarbeitern 71,3 Prozent und bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten 63,4 Prozent (vgl. BMFSFJ 2012, S. 230).

Inwieweit die Zugehörigkeit zu bestimmten Branchen den Umfang des unternehmerischen Engagements bestimmt, ist empirisch noch nicht genau erschlossen (vgl. ebd., S. 231).

²⁶ Auch hier stellt sich die Frage, inwieweit diese Angaben der Unternehmen ihrer tatsächlichen Motivlage entsprechen.

Fest steht aber, dass innovative Unternehmen häufiger engagiert sind als weniger innovative (vgl. ebd., S. 232).²⁷

In 90 Prozent aller Fälle ist unternehmerisches Engagement regional ausgerichtet. Dementsprechend sind auch die meisten Kooperationspartner der Unternehmen regional aktiv (vgl. ebd., S. 233). Hauptsächlich werden Vereine und Freiwilligenorganisationen als Kooperationspartner ausgewählt (59,1 Prozent), weniger beliebt sind z. B. Kirchen und religiöse Einrichtungen (16,4 Prozent) (vgl. ebd.).

Der inhaltliche Schwerpunkt des Engagements liegt auf dem Bereich Erziehung, Kindergarten und Schule (75,3 Prozent), gefolgt von Sport und Freizeit (68,2 Prozent) sowie Soziales und Integration (54 Prozent) (vgl. ebd.).

Die Dauer des Engagements ist in 90 Prozent der Fälle kurz- bis mittelfristig angelegt (vgl. ebd., S. 230).

Der Bericht unterscheidet vier Typen des Engagements:

Zum einen das stakeholderorientierte Engagement, mit dem Unternehmen den Ansprüchen verschiedener Bezugsgruppen unmittelbar durch die Erfüllung der unternehmerischen Kernfunktionen zu entsprechen suchen. Das Unternehmen stellt hier das Instrument dar, durch das die Stakeholder gesellschaftlicher Verantwortung nachkommen können. So kann zum Beispiel ein Unternehmen fair gehandelte Produkte anbieten (vgl. ebd., S. 220).

Als zweiter Typ wird das wettbewerbsichernde Engagement unterschieden, das sich durch die Verwendung von Gewinn-Teilen für die Lösung sozialer Probleme auszeichnet, wobei diese Gewinne durch das Setzen von Preisen oberhalb der Durchschnittskosten erzielt werden. Das Unternehmen muss in diesem Fall also bereits über Marktmacht verfügen (vgl. ebd., S. 221).

Diese beiden ersten Typen des Engagements sind eng an das Kerngeschäft eines Unternehmens gebunden. Dagegen bewegt sich das Engagement des dritten Typs jenseits des Gewinnstrebens: Das intrinsisch motivierte Engagement beruht auf der Bereitschaft, auf Teile des Gewinns zu verzichten, ohne dadurch wettbewerbliche Vorteile zu erwirken. Den verursachten Kosten steht in diesem Fall kein Gewinn gegenüber (vgl. ebd., S. 220 und auch Damm, Lang 2001, S. 23).

²⁷ Ein Unternehmen gilt hier als innovativ, wenn es seit 2009 neue oder merklich verbesserte Produkte und/oder Verfahren eingeführt hat (vgl. BMFSFJ, S. 232).

Der vierte Engagementtyp, das transaktionskostensenkende bürgerschaftliche Engagement, ist wie der erste Typ stakeholderorientiert. Die Erwartung ist jedoch auf unmittelbare Kostensenkungen durch eine verbesserte Zusammenarbeit gerichtet, die durch Vertrauen erreicht werden soll. Das unternehmerische Engagement dient dabei der Herstellung dieses Vertrauens, also auch einer produktiven Unternehmenskultur (vgl. BMFSFJ 2012, S. 221 u. S. 260).

Überdies trifft die Bundesregierung eine Unterscheidung zwischen reagierendem und agierendem Engagement. Das stakeholderorientierte Engagement entspricht dem reagierenden; das Unternehmen reagiert auf die Wünsche seiner Anspruchsgruppen. Dagegen ist das agierende Engagement intrinsischer motiviert und entsteht ohne größeren Druck von außen; das bedeutet aber nicht, dass es sich um altruistisches Engagement handelt – es kann durchaus einzelwirtschaftliches Kalkül hinter agierendem Engagement stehen (vgl. ebd., S. 249). Mehr als jedes dritte sozial engagierte Unternehmen ist nach dem Bericht der Bundesregierung sowohl reagierend als agierend aktiv und ‚bedient‘ auf diese Weise gleichermaßen gesellschaftliche Ziele und die Interessen seiner Stakeholder (vgl. ebd., S. 302).

Den Unternehmen stehen für ihr CC-Engagement, wie in Kapitel 3.1.1 beschrieben, unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Neben Corporate Giving und Corporate Volunteering²⁸ nennt die Bundesregierung als dritte Instrumentensäule Corporate Support, unter dem sich alles zusammenfassen lässt, was nicht direkt sondern über Dritte auf den Social-Case Einfluss nimmt: Social Commissioning, also die Auftragsvergabe zum Beispiel an NPOs, Social Lobbying, die Lobbyarbeit für soziale Anliegen sowie die Gründung von Unternehmensstiftungen. Bei der statistischen Verteilung dieser Instrumente liegt eindeutig das Corporate Giving vorne: „84 Prozent der befragten Unternehmen leisten freiwillige Beiträge durch Geldzuwendungen, 55 Prozent engagieren sich mit der Bereitstellung von Sachmitteln – also Gütern, Produkten und Dienstleistungen – und 40 Prozent stellen ihre betriebliche Einrichtung oder ihre betrieblichen Geräte kostenlos für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung.“²⁹ (Ebd., S. 350) An Bedeutung gewinnt das Corporate Volunteering: Laut dem Bericht sind hier die Hälfte der Befragten Unternehmen aktiv (vgl. ebd., S. 355). Am wenigstens genutzt werden die Instrumente

²⁸ Der Begriff Corporate Volunteering ist nicht verbindlich definiert. Die Enquete-Kommission ‚Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements‘ hat Corporate Volunteering z. B. allgemein gefasst als „die Förderung des Engagements der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeiter“ (Deutscher Bundestag 2002, S. 220). Es lässt sich aber auch weiter eingrenzen auf z. B. die Entsendung von Mitarbeitern in ehrenamtliche Projekte auf Kosten des Unternehmens.

²⁹ Unter Geldzuwendungen sind hier sowohl Spenden als auch Sponsoring und Cause-Related-Marketing zusammengefasst.

aus dem Bereich Corporate Support: So nutzen z. B. zwei Drittel der engagierten Unternehmen Stiftungen nicht als Partner für ihr Engagement (vgl. ebd., S. 395).

Zu betonen ist der hohe Stellenwert von NPOs für das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen: 34,6 Prozent der im Auftrag der Bundeskommission befragten Unternehmen gibt an, „[...] dass sie bei der Umsetzung bürgerschaftlichen Engagements eine intensive Zusammenarbeit mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen pflegen. Bei 24,5 Prozent gestaltet sich die Partnerschaft nach Aussage der Unternehmen sogar sehr intensiv. Lediglich 19,2 Prozent der Unternehmen arbeiten gar nicht mit Vereinen und Freiwilligenorganisationen zusammen, um bürgerschaftliches Engagement umzusetzen“ (ebd., S. 364).

3.2.2 Motive und Ziele für das unternehmerische Engagement

Entsprechend den Typen des Engagements, welche der Bericht der Bundesregierung differenziert, werden auch die unterschiedliche Motive³⁰ des jeweils engagierten Unternehmens abgebildet. Zu beachten ist allerdings, dass keineswegs immer eine deckungsgleiche Übereinstimmung zwischen Engagementtyp und -motiv besteht.³¹

Zum einen engagieren sich Unternehmen, um das eigene Bestehen am Markt zu sichern und auszubauen. Das Motiv ist hier zunächst eng an das Kerngeschäft gebunden (vgl. Damm und Lang 2001, S. 29). Zum anderen engagieren sich Unternehmen aus altruistischen Motiven (vgl. ebd., S. 23).

Das umsatzmotivierte Engagement kann weiter unterteilt werden: Einerseits bestehen stakeholderorientierte Motive im engeren Sinne. Es wird einer direkten Nachfrage z. B. nach nachhaltigen oder fair gehandelten Produkten Rechnung getragen, um das Kerngeschäft am Markt zu halten und zu positionieren. Im weiteren Sinne stakeholdermotiviert ist andererseits das Engagement, wenn das Unternehmen anstrebt, durch Vertrauensaufbau – also Imagegewinn – Kosten langfristig zu senken. Hierzu gehört auch das Bestreben, Mitarbeitende durch Engagement an das Unternehmen zu

³⁰ Die Anwendung des Begriffes ‚Motivation‘ ist genau genommen nicht angemessen im Kontext organisationalen Handelns. Denn eine Organisation ist im Unterschied zu einer Person nicht durch kognitive Prozesse gekennzeichnet (vgl. BMFSFJ 2012, S. 221). Jedoch wird hier aus Gründen der Vereinfachung dieser terminologische Kompromiss geschlossen. Denn genau wie in Kapitel 3.1.1 zur Frage angemerkt wurde, ob Unternehmen Bürger sein können: Letztlich muss im Kontext der Fragestellungen dieser Arbeit immer beides bedacht werden: das Unternehmen als Organisation und die Mitarbeitenden als Personen.

³¹ Auch die Bundesregierung weist darauf hin: „Stakeholderorientierte Ziele können auch mit dem Verzicht auf höhere Gewinne oder aus intrinsischer Motivation der Unternehmenseigentümerin oder des Unternehmenseigners verfolgt werden, marktmachterhaltendes bürgerschaftliches Engagement kann auf Kosten der eigenen Stakeholder betrieben werden, transaktionskostensenkendes bürgerschaftliches Engagement kann aus den Gewinnen finanziert werden oder zulasten der Stakeholder gehen.“ (BMFSFJ 2012, S. 260)

binden (vgl. ebd., S. 29): ein Motiv für 76,4 Prozent der Unternehmen (vgl. BMFSFJ 2012, S. 323).

Unabhängig von den mehr oder weniger direkt auf das Kerngeschäft ausgerichteten Motiven ist – nach eigener Aussage und dem Bericht der Bundesregierung – ein zentraler Beweggrund zum Engagement für Unternehmen das Selbstverständnis als Teil der Gesellschaft. So wollen sie durch ihren Einsatz den Zusammenhalt der Gesellschaft stärken und Aufgaben übernehmen, die von öffentlichem Interesse sind (vgl. ebd., S. 262). Inwieweit diese Angaben z. T. auch einem stakeholderorientierten Auftreten geschuldet sind, ist hier nicht überprüfbar. In jedem Fall entspricht dieses Selbstverständnis dem des Unternehmensbildes nach einem CSR-Verständnis. Für die Kooperationspraxis bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auf jeden Fall, dass zwar dieses gesellschaftliche Interesse der Unternehmen besteht, sie aber die Form ihres Engagements weniger nach gesellschaftlichen Bedürfnissen ausrichten, sondern – pragmatisch – an den eigenen Fähigkeiten (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 20).

Aus den oben genannten Motiven werden unterschiedliche Ziele verfolgt, nach denen sich das unternehmerische Engagement richtet. Auch hier bietet der Bericht der Bundesregierung aktuelle Erhebungen. So geben 80,8 Prozent aller engagierten Unternehmen an, ihr Ziel sei die Unterstützung lokaler Akteure zur „Stärkung eines intakten lokalen Umfeldes“ und 70,5 Prozent wollen durch ihr Engagement Aufgaben wahrnehmen, die aus ihrer Sicht nur unzureichend vom Staat erfüllt werden (vgl. BMFSFJ 2012, S. 263, vgl. auch Lang, Dresewski 2010, S. 406).

Unternehmerisches Engagement dient also aus Unternehmenssicht in der Praxis ebenso wie in theoretischen CSR- und CC-Konzepten sowohl den Interessen des Unternehmens als auch gesellschaftlichen Belangen. Was für Gründe gibt es vor diesem Hintergrund für Unternehmen, von bürgerschaftlichem Engagement abzusehen? Zunächst fehlt es häufig an finanziellen und personellen Ressourcen (vgl. BMFSFJ 2012., S. 393). Laut dem Bericht der Bundesregierung sind überdies drei Probleme von zentraler Bedeutung. Erstens: Die Unternehmen sehen keinen Bedarf an Engagement in ihrem Umfeld. Zweitens: Den Unternehmen fehlen Informationen über die Handlungsmöglichkeiten. Als dritter zentraler Grund für das Nichtengagieren von Unternehmen wird fehlende Kenntnis über mögliche Formen des Einsatzes genannt (vgl. ebd., S. 393). Neben diesen Gründen hält das sogenannte „Trittbrettfahrer-Dilemma“ (ebd.) Unternehmen ab, sich zu engagieren. So lohnt es sich in vielen Fällen, anderen Unternehmen das Engagement zu überlassen und ohne eigene Investition von den Vorteilen zu profitieren: Stärkt z. B. ein Unternehmen durch seine CC-Aktivitäten auf lokaler Ebene die positive Sozialisation von

Jugendlichen, sind hier auch alle anderen ansässigen Unternehmen Profiteure, die geeignete Nachwuchskräfte suchen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die vorliegenden empirischen Daten bestätigen weitgehend, dass Unternehmen in ihrem praktischen Engagement zum Ausdruck bringen, was in der CSR-Literatur postuliert wird: „Zweifelsohne ist die wirtschaftliche Tätigkeit Ausgangs- und Bezugspunkt unternehmerischen Handelns. [...] Gegenüber diesem wirtschaftlichen Primärziel ist gesellschaftliches Engagement für Unternehmen nachrangig, gleichwohl aber nicht als ‚schmückendes Beiwerk‘ [...] fehl zu deuten. Vielmehr eröffnet Unternehmen die Auseinandersetzung mit ihrer Rolle in der Gesellschaft und insbesondere ihrem Engagement die Chance und Gelegenheit, die sozialkulturellen Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft mit zu steuern und mit zu gestalten [sic!].“ (Backhaus-Maul u. a. 2001a, S. 19)

Wie dieses unternehmerische Engagement in ein Non-Profit-Marketing modellhaft implementiert werden kann, wird in den folgenden Kapiteln untersucht.

4. Implementierung von Kooperationen mit Unternehmen in das Non-Profit-Marketing

Mit der zunehmenden ‚Vermarktlichung‘ des Dritten Sektors, wie sie in Kapitel 2.1 beschrieben wurde, geht eine wachsende Bedeutung des Denkens in Marketingstrukturen für Non-Profit-Organisationen einher. Sich wandelnde Finanzierungsmechanismen und eine zunehmende Konkurrenzsituation stellen die Verantwortlichen vor neue Herausforderungen, die neben anderem betriebswirtschaftlichen Know-how auch einen Zugang zum Marketing-Denken erforderlich machen.

Im Folgenden wird zunächst auf die Erweiterung und Ergänzung eingegangen, die der ‚klassische‘ Marketing-Begriff hin zu einem spezifischen Non-Profit-Marketing erfahren hat. Es werden vertiefend die Teilbereiche Beschaffungs- und Absatzmarketing beleuchtet und hinsichtlich ihrer Kooperationspotentiale betrachtet. Anschließend wird der besondere Stellenwert eines anspruchgruppenorientierten Marketings für Non-Profit-Organisationen allgemein und für Kooperationen mit Unternehmen im Besonderen eingegangen.

4.1 Begriffsbestimmung: Non-Profit-Marketing

Es besteht keine allgemeingültige Definition von Marketing. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass das Ziel aller Marketingmaßnahmen immer der Erfolg einer (unterschiedlich gearteten) Austauschbeziehung ist (vgl. Conta Gromberg 2006, S. 17-

19). Marketing ist als Instrument zum Erreichen dieses Ziels zu verstehen, das je nach Verständnis und Bezugsrahmen Unterschiedliches beschreibt.

Ursprünglich bezog sich Marketing ausschließlich auf den Konsumgüterbereich und war eng an den direkten Verkauf der Güter gebunden (vgl. Bruhn 2012, S. 53). Spätestens seit den 1960er Jahren wird dieser Marketingbegriff zunehmend erweitert und ausgebaut. Einerseits erfuhr er hinsichtlich des kommerziellen Bereiches Erweiterungen, indem z. B. ein spezifisches Dienstleistungsmarketing entwickelt wurde. Andererseits weitete sich das Marketingdenken auf Austauschbeziehungen jenseits der kommerziellen Ausrichtung aus (vgl. ebd., S. 53 f.). Seit Beginn der 1970er Jahre etabliert sich der Ansatz, ein Marketing-Denken auch auf Non-Profit- Aktivitäten zu beziehen. Er bezog sich jedoch zunächst nahezu ausschließlich auf die Austauschbeziehungen zu den Leistungsempfängern und Förderern (vgl. ebd., S. 54). In jüngerer Zeit wird der Marketinggedanke für den nicht-kommerziellen Bereich erweitert auf andere für NPOs relevante Beziehungen (vgl. ebd.). Aus diesem erweiterten Verständnis leitet sich ab, dass Non-Profit-Marketing „als Grundvoraussetzung für die Aufgabenerfüllung von Nonprofit-Organisationen“ (ebd., S. 60) zu verstehen ist. Damit hat es nicht mehr eine betriebswirtschaftliche Funktion, sondern eine Führungsfunktion (vgl. ebd., S. 55).

Den Marketingbegriff für NPOs im Sinne dieser Erweiterungen beschreibt Bruhn als „[...] 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 Nonprofit-Organisation zu erreichen“ (ebd.). Dieses Verständnis von Non-Profit-Marketing liegt den weiteren Überlegungen der hier vorliegenden Arbeit zugrunde.

Terminologisch abzugrenzen ist Non-Profit-Marketing von der verwandten Bezeichnung Sozialmarketing. Diese kann zum einem für alle Marketingaktivitäten stehen, die der Lösung sozialer Probleme dienen sollen. Ziel ist hier die Vermarktung sozialer Ideen mit in erster Linie kommunikationspolitischen Instrumenten – auch das entsprechende Marketing erwerbswirtschaftlicher Unternehmen eingeschlossen (vgl. Arnold 2009, S. 555 und Christa 2010, S. 19). Nach Bruhns Definition von Non-Profit-Marketing kann das solcherart definierte Sozialmarketing Bestandteil des Non-Profit-Marketings sein. Innerhalb einer Kooperation zwischen NPO und einem Unternehmen ist diese Art des Sozialmarketings als „gemeinsamer Nenner“ denkbar. Ein anderes Verständnis von Sozialmarketing sieht dieses als eine Unterart des Non-Profit-Marketings neben Vereins- und Kulturmarketing (vgl. Arnold 2009, S. 555). Sozialmarketing ist hier auf eine konkrete

Organisation bezogen, die im Feld der sozialen Arbeit tätig ist. Dieser Homonym-Problematik begegnet bspw. Harald Christa, indem er den Begriff Sozio-Marketing verwendet und damit das Marketing einer Organisation der Sozialwirtschaft bezeichnet (vgl. Christa 2010, S. 19). Sozialmarketing kann – auf konkrete Organisationen bezogen – außerdem als Synonym zum Non-Profit-Marketing aufgefasst werden. Hier kommt es darauf an, wie weit der Begriff des Sozialen gefasst wird: Versteht man unter sozialen Aufgaben z. B. auch die Beschäftigung mit Kultur-, Umwelt- oder Bildungsfragen, sind beide Begriffe nahezu deckungsgleich (vgl. Arnold 2009, S. 555). Wird davon ausgegangen, dass (organisationsbezogenes) Sozialmarketing eine Unterart des Non-Profit-Marketings ist, stellt sich die Frage: Inwieweit kann das Konzept eines Non-Profit-Marketings überhaupt den jeweiligen Besonderheiten der Unterbereiche (Soziale Arbeit, Vereinswesen, Kultur, Bildung etc.) gerecht werden?

In Kapitel 1.3 wurde gezeigt, dass Non-Profit-Organisationen – trotz unterschiedlicher Arbeitsbereiche und weiterer Unterschiede – über signifikante Gemeinsamkeiten verfügen: Insbesondere das Organisationsziel als nicht in erster Linie monetäres sondern qualitatives ist allen NPOs gemeinsam. Außerdem weisen die meisten NPOs Besonderheiten in den Mitarbeiter- und Organisationsstrukturen auf. Einfache Entscheidungsfindungen werden häufig durch kaum formalisierte Strukturen erschwert und der besondere Stellenwert von ehrenamtlich Mitarbeitenden und generell der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bringt eigene Herausforderungen für das Marketing mit sich (vgl. Bruhn 2012, S. 29).

Eine weitere Gemeinsamkeit vieler Non-Profit-Organisationen ist, dass Ressourcen für die Marketingarbeit knapp sind. Während Profit-Unternehmen hier zum Teil beachtliche Summen bereitstellen können, müssen NPOs häufig ohnehin sehr sparsam mit Ressourcen umgehen und sehen sich zusätzlich noch in der Kritik, wenn der Etat für Marketingmaßnahmen einen gewissen (in Einzelfall auszutarierenden) Rahmen sprengt (vgl. ebd., S. 34).

Eine weitere gemeinsame Besonderheit von Non-Profit-Organisationen, die sich auf deren Marketing auswirkt, ist: Beinahe alle NPOs bieten Dienstleistungen an. Es werden individuelle Dienstleistungen erbracht oder/und Interessen, Werte, Ideen verbreitet (vgl. ebd., S. 29 f.). Auch diese Eigenschaft weist der Kommunikation im Marketing von NPOs einen sehr hohen Stellenwert zu. Nichtgegenständliche Produkte zu ‚vermarkten‘ erfordert einen höheren kommunikativen Aufwand, da das abstrakte Produkt sozusagen in konkrete Sprache und/oder Materie ‚übersetzt‘ werden muss.

Es bestehen demzufolge zentrale grundlegende Gemeinsamkeiten auch hinsichtlich der Marketing- Aufgaben, vor die sich NPOs gestellt sehen. Auch wenn sicherlich eine weitere Differenzierung in einzelne Sektoren sinnvoll ist,³² – als Basis für weitere Überlegungen kann von einem übergeordneten Non-Profit-Marketing-Konzept ausgegangen werden. Dementsprechend können auch in Hinsicht auf eine Verortung der Kooperationen mit Profit-Unternehmen „generelle Implikationen für ein Nonprofit-Marketing“ (ebd., S. 28 f.) vorausgesetzt werden:

Zum einen sollte eine durchgehende Orientierung an den Anspruchsgruppen³³ erfolgen; alle Aktivitäten sind auf Analyse, Steuerung und Kontrolle der Anspruchsgruppen-Beziehungen ausgerichtet (vgl. ebd., S. 55). Eine weitere, eng an die Anspruchsgruppenorientierung gekoppelte, generelle Implikation des Non-Profit-Marketings ist das stetige Vergegenwärtigen der hohen Bedeutung von Kommunikation und deren systematischen Einsatz (vgl. Bornholdt 2006, S. 27). Zentrales Element des Non-Profit-Marketings ist dabei immer die Aufhebung der Trennung von Marketing und Management. Es ist zu begreifen als „[...] umfassendes Leitkonzept des Managements einer ganzheitlichen Organisationsphilosophie [...]“ (Bruhn 2012, S. 55, vgl. auch Bornholdt 2006, S. 27 und Christa 2010, S. 20 f.).

Außerdem ist eine konsequente Orientierung an der Mission wesentlich. Die Mission als Basis aller weiteren Entscheidungen und Aktivitäten einer Non-Profit-Organisation ist als „Grundlage für die Identität“ (ebd., S. 132) zu begreifen. Sie legt zunächst (mindestens) fest, „welche Zwecke mit der Gründung bzw. Existenz der Nonprofit-Organisation verfolgt werden, wer die Leistungsempfänger sind und welche Leistungen angeboten werden“ (ebd.). Die Mission beschreibt demnach die Kernaufgaben einer Organisation. In der Mission enthalten sind dabei auch bereits die Werthaltung und die Normen einer NPO. Diese werden in der Regel in einem Leitbild konkreter ausformuliert (vgl. ebd., S. 134, vgl. auch Horak 2003, S. 15-17 sowie Conta Gromberg 2006, S. 65-67).³⁴

Non-Profit-Marketing als „integrativer Managementansatz“ (Bruhn 2012, S. 82) ist sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene einzusetzen. Grundlage bietet hier eine

³² So merkt etwa Christa hinsichtlich der Formulierung konkreter Marketing-Konzepte an: „Aufgrund der Besonderheiten der einzelnen Bereiche des Nonprofit-Sektors ist es unumgänglich, spezifische Marketingfelder zu konzipieren. Im Selbstverständnis sowie in der Eigenart der jeweiligen Strukturen lässt sich das Feld der sozialen Arbeit, der Pflege, der Rehabilitation, der Elementar- und Hortpädagogik und der gesundheitsbezogenen Berufe nicht mit kulturellen, sportlichen, kirchlichen, schulischen und umweltschützenden Bereichen gleichsetzen. Überschneidungen und einige Gemeinsamkeiten mögen vorliegen.“ (Christa 2010, S. 20 f.).

³³ Der Begriff der Anspruchsgruppen wird in Kapitel 4.4 näher betrachtet.

³⁴ Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff ‚Mission‘ gelegentlich Synonym zu dem des ‚Leitbildes‘ gebraucht. In der Regel wird die Mission aber als besonders prägnanter und deshalb übergeordneter Bestandteil des Leitbildes verstanden (vgl. Conta Gromberg 2006, S. 65 und Horak 2003, S. 15 f.).

Marketing-Konzeption, also ein umfassender und systematisch erarbeiteter „[...] Plan [...], der eindeutig formulierte Richtgrößen (Ziele) mit Hilfe grundlegender Handlungsmuster (Strategien) und dem Einsatz operativer Maßnahmen (Instrumente) zu erreichen versucht“ (Arnold 2009, S. 557).

Auf strategischer Ebene lässt sich differenzieren zwischen strategischer Unternehmensplanung zur Zielbestimmung einer Organisation und konkreterer strategischer Marketingplanung (vgl. Bruhn 2012, S. 130). Grundlage ist dabei immer eine umfassende Informationssammlung und -analyse zur Organisationsumwelt sowie zur eigenen Leistungsfähigkeit (vgl. Arnold 2009, S. 560). Darauf aufbauend werden im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung strategische Basisentscheidungen getroffen. Diese betreffen z. B. Fragen nach der Organisationsmission, der Abgrenzung relevanter Märkte³⁵ und Geschäftsfelder³⁶, der Bildung von Geschäftseinheiten³⁷ sowie der Segmentierung von Marktteilnehmern³⁸ (vgl. Bruhn 2012, S. 130). Im Rahmen der strategischen Marketingplanung werden dann konkrete Strategien festgelegt, z. B. hinsichtlich der einzelnen Geschäftsfelder, bestimmter Marktteilnehmer und des Einsatzes der Marketinginstrumente (vgl. ebd.).

Die durch die strategische Planung festgelegten Grundsatzregelungen werden mit Hilfe der operativen Planung ins Tagesgeschäft umgesetzt (vgl. Arnold 2009, S. 561). Hier wird ein Orientierungsrahmen für konkretes Handeln festgelegt, der immer eng mit den strategischen Entscheidungen verzahnt ist. Die operative Planung ist kurzfristiger ausgelegt als die strategische und umfasst die Ausgestaltung der Marketing-Instrumente, die dazu dienen, „die definierten Marketingziele und die daraus abgeleiteten Strategien [...] umzusetzen“ (ebd., S. 589).

Im erwerbswirtschaftlichen Bereich hat sich folgende Systematik der Marketinginstrumente weitgehend etabliert: Produktpolitik (auch Leistungspolitik genannt), die der Gestaltung der Absatzleistung dient, Preispolitik, die sich mit der Gestaltung der Transaktionsbedingungen beschäftigt, Distributionspolitik (auch als Vertriebspolitik bezeichnet), die sich mit der Gestaltung der Absatzwege auseinandersetzt und

³⁵ Ein Markt lässt sich grundsätzlich „[...] dadurch charakterisieren, dass ein Austausch von Ressourcen zwischen einer Organisation und den sie umgebenden Gruppen stattfindet [...]“ (Bruhn 2012, S. 153).

³⁶ Hier werden marktfeldstrategische Entscheidungen getroffen, es geht um Fragen wie: Wo positioniert sich die Organisation mit welchen Strategien mit ihrem Angebot am Markt (vgl. ebd., S. 176 f.)?

³⁷ Während strategische Geschäftsfelder das Ergebnis einer extern ausgerichteten Aufteilung des Betätigungsbereichs der NPO sind, ist die strategische Geschäftseinheit die Bezeichnung für interne Analyse- und Planungseinheiten; hier ist das Ziel eine interne Segmentierung der NPO (vgl. ebd., S. 156).

³⁸ Es lassen sich beispielsweise die Teilnehmer auf dem Absatzmarkt einer NPO selektieren nach demografischen, geschlechtlichen, geografischen oder sozioökonomischen Kriterien (vgl. ebd., S. 165-179).

Kommunikationspolitik, die der Informationsgestaltung dient (vgl. ebd. und Bruhn 2012, S. 263).

Wie eine gelungene Übertragung und/oder Anpassung dieser Instrumenten-Systematik in den Non-Profit-Bereich sinnvoll gestaltet werden kann ist strittig. Arnold reduziert die die Bereiche der Instrumente auf „Leistungs- und Gegenleistungspolitik“ sowie „Kommunikationspolitik“ (Arnold 2009, S. 589). Demgegenüber steht z. B. das ‚Freiburger Modell des Non-Profit-Marketing‘, welches die ‚klassischen‘ vier Marketinginstrumente auf die „6P’s“ „People“, „Performance“, „Price“, „Politics“, „Place“ und „Promotion“ erweitert (Purtschert 2001, S. 216 f.).

Bruhn merkt an, dass der für NPOs sehr bedeutsame Aspekt der Ressourcenbeschaffung im Freiburger Modell eine eher untergeordnete Rolle spiele³⁹ und schlägt als alternative Systematisierung eine Unterteilung in Ressourcenpolitik, Absatzpolitik und Kommunikationspolitik vor (vgl. Bruhn 2012, S. 263 f.). In diesem Ansatz kommt der Ressourcenpolitik eine zentrale Rolle zu, da es von ihr abhängt, ob die NPO ihre Leistungen überhaupt erstellen kann. Aus diesem Grund erfolgen Maßnahmen der Leistungspolitik an zweiter Stelle (vgl. ebd.). Begleitet werden beide von Maßnahmen der Kommunikationspolitik. Als diese „[...] wird die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen einer Organisation bezeichnet, die eingesetzt werden, um die Nonprofit-Organisation und ihre Leistungen den relevanten Anspruchsgruppen darzustellen und/oder mit ihnen in Interaktion zu treten“ (ebd., S. 344).

Im Folgenden wird von Bruhns Systematisierung der unterschiedlichen Marketinginstrumente ausgegangen. Seinem Ansatz folgend, wird zunächst auf den Marketingbereich der Ressourcen-Beschaffung eingegangen und anschließend auf den des Absatzes der Leistungen. Dabei werden beide Bereiche zunächst allgemein genauer eingegrenzt und auf die strategische sowie operative Marketingebene bezogen. Anschließend wird die mögliche Rolle von Kooperationen mit Unternehmen in den jeweiligen Marketingbereichen modellhaft verortet. Der besondere Stellenwert von Kommunikation wird dabei immer vorausgesetzt und findet außerdem in einem weiteren Kapitel Berücksichtigung: Dort wird der Frage nachgegangen, inwieweit ein stark anspruchgruppenorientiertes Marketing sich auf den sinnvollen Einsatz von Kooperationen (positiv) auswirken kann.

³⁹ So kommt dem Thema Fundraising in diesem Modell zum Beispiel keine exponierte Rolle zu. Es ist lediglich Bestandteil der Kategorie ‚Price‘ (vgl. Purtschert 2001, S. 217).

4.2 Beschaffungsmarketing als Teil des Non-Profit-Marketings

Die leistungspolitischen Zielsetzungen einer NPO lassen sich nur durch beschaffungsseitige Erfolge erreichen. Neben monetären Mitteln benötigen Organisationen dabei weitere Ressourcen – wie Finanz-, Human-, Technologie-, und Know-how-Ressourcen. Der Bereitstellung dieser ‚Mittel zum Zweck‘ dient das Beschaffungsmarketing. Dafür wird es sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene ein- bzw. umgesetzt.

4.2.1 Aufgaben und Methoden des Non-Profit-Beschaffungsmarketings

Im strategischen Marketing wird auf Ebene der Ressourcen-Beschaffung eine Analyse der relevanten Beschaffungsteilmärkte vorgenommen; untersucht werden z. B. der Spendenmarkt, der Markt für technologische Ressourcen oder der Markt für ehrenamtliche Mitarbeitende. Ein geeignetes Instrument zur organisationsbezogenen Analyse der Beschaffungsteilmärkte ist beispielsweise die SWOT-Analyse. Die Chancen und Risiken eines Teilmarktes werden hier in Verbindung mit den Stärken und Schwächen der Non-Profit-Organisation betrachtet und durch eine Matrix interpretierbar gemacht (vgl. z. B. ebd., S. 115). So kann zum Beispiel deutlich werden, dass eine NPO die Chancen eines internationalisierenden Spendenmarktes nicht für sich nutzen kann, weil ihr die Verbindungen ins Ausland fehlen. Der Gefahr der steigenden Konkurrenz auf dem Spendenmarkt jedoch kann sie begegnen, indem sie ihre Stärke nutzt und von ihrem sehr breiten Spendernetzwerk profitiert (vgl. ebd.). Eine solche Matrix wird im Folgenden beispielhaft erstellt und in den weiteren Kapiteln um Faktoren der jeweiligen Ebene des Non-Profit-Marketings erweitert.

Eng verknüpft mit der Analyse der Märkte ist die der jeweiligen Marktteilnehmer: Als Lieferanten von Ressourcen werden hier z. B. neben Kostenträgern, Spendern und Sponsoren auch potentielle Mitarbeitende bestimmt und analysiert (vgl. ebd., S. 111 u. S. 119-125). Verbreitet ist im Rahmen der Beschaffungsmarkt-Teilnehmer-Analyse besonders die Spenderanalyse; hier wird der Frage nachgegangen, welche Motivation Spender haben.

Entsprechend den Fragestellungen und Ergebnissen der Markt- und Marktteilnehmeranalysen kann eine Segmentierung vorgenommen werden. Zum Beispiel kann zwischen privaten und gewerblichen Spendenmärkten unterschieden und weiter differenziert werden etwa nach sozioökonomischen und branchenbezogenen Kriterien (vgl. ebd., S. 171).

Ebenfalls Teil der strategischen Ausrichtung im Rahmen eines Beschaffungsmarketings ist die Konkurrenzanalyse. Es konkurrieren verschiedene Organisationen z. B. um

Spendengelder oder potentiell ehrenamtlich Engagierte. In diesem Zusammenhang ist es erforderlich, diese Konkurrenzsituation zu analysieren und entsprechende Strategien abzuleiten (vgl. ebd., S. 125). So könnte eine Markenbildung bspw. eine Möglichkeit sein, sich am Spendermarkt sichtbarer zu machen.

Im Blick behalten sollte eine Organisation hinsichtlich ihres Beschaffungsmarktes auch das Marktumfeld. Ökonomische, rechtliche und politische Rahmenbedingungen, technische Neuerungen und Entwicklungen wie der demographische Wandel können tiefgreifende Veränderungen für die Beschaffungsmärkte nach sich ziehen. Diese rechtzeitig zu erkennen, kann u. U. erfolgsentscheidend für eine NPO sein (vgl. ebd., S. 126-129).

Auf operativer Ebene gehören Personalpolitik und Finanzpolitik zum Beschaffungsmarketing für NPOs. Einige Besonderheiten der NPOs machen ihre Personalpolitik und damit auch die interne Kommunikation zu einer besonderen Herausforderung gegenüber gewerblichen Organisationen: die Koexistenz von bezahlter und ehrenamtlicher Arbeit und generell eine große Vielfalt an Beschäftigungsverhältnissen sowie die meistens stärker vorhandene – aber auch zu pflegende – intrinsische Motivation aller Mitarbeitenden.

Der Finanzpolitik einer Non-Profit-Organisation stehen unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung: Marktpreise, Gebühren, Spenden, Beiträge, staatliche Beiträge. Kapitalfinanzierung, nicht-monetäre Leistungen (vgl. ebd., S. 280). Zentrale Finanzierungsinstrumente sind dabei Fundraising und Sponsoring. Fundraising bezeichnet die „systematische Analyse, Planung und Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitäten einer NPO, die zum Ziel haben, benötigte Ressourcen (Geld-, Dienst- und Sachleistungen) durch eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcen-Bereitsteller zu beschaffen – ohne eine marktadäquate Gegenleistung bereitzustellen“ (Urselmann 2007, S. 11). Als Ressourcengeber wären denkbar: Privatpersonen, Firmen, Stiftungen und staatliche Institutionen (vgl. ebd., S. 16). Vom Fundraising getrennt wird i. d. R. Sponsoring betrachtet, da hier eine marktadäquate Gegenleistung erbracht wird.

Vor allem diese beiden Instrumente der Finanzpolitik als Bestandteil des Beschaffungsmarketings sind häufig zentrale Bestandteile des Non-Profit-Marketings, wenn es um die Gestaltung eines Kooperationsprozesses geht. Wie diese sowie personalpolitische Instrumente strategisch sowie operativ im Beschaffungsmarketing einer NPO beispielhaft implementiert sein können, wird u. a. im Folgenden betrachtet.

4.2.2 Kooperationen mit Unternehmen im NPO-Beschaffungsmarketing

Geld und anderen Ressourcen – wie Finanz-, Human-, Technologie-, und Know-how-Ressourcen lassen sich auf operativer Basis des Beschaffungsmarketings durch Unternehmen gewinnen. Über Fundraising und Sponsoring können hier Geld-, Sach- und Zeitspenden akquiriert werden. Personalpolitische Instrumente können eine Rolle spielen, wenn z. B. Zeitspenden durch Unternehmen in einem größeren Umfang erfolgen.

Ein Beispiel für Fundraisingerfolge jenseits von Geldspenden ist das Sparen von Ressourcen durch Pro-Bono-Leistungen (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 409). Im Rahmen einer Pro-Bono-Leistung gewährt ein Unternehmen einer NPO kostenfreie Unterstützung in Form von Dienstleistungen.⁴⁰ Langfristiger angelegt ist ein Know-how-Transfer. Im Rahmen des Beschaffungsmarketings sind hier Einsparungen möglich, indem zum einen Ausgaben für die Dienstleistung an sich eingespart werden und zum anderen die Hilfe zur Selbsthilfe langfristige Kostenreduzierungen ermöglichen kann (z. B. hilft ein Unternehmen einer NPO beim Aufbau eines Computernetzwerkes, welches effektivere Abläufe ermöglicht).

Indem z. B. aus einer einmaligen Unternehmensspende eine intensivere und zumindest mittelfristige Beziehung zwischen Unternehmen und NPO wird, können partnerschaftliche Kooperationen entstehen, wie in Kapitel 3.1.2 beschrieben.

Grundsätzlich ist eine Ausrichtung auf ein weniger transaktionsorientiertes Fundraising zugunsten eines Relationship Fundraisings⁴¹ günstig zur Anbahnung von Kooperationen. Während der Fokus beim transaktionsorientierten Fundraising auf der Akquisition einzelner Spenden liegt, zielt das Relationship Fundraising auf eine langfristige Spenderbindung (vgl. Bruhn 2012, S. 67).

Der Vorteil einer kooperativen Zusammenarbeit im Rahmen des Beschaffungsmarketing gegenüber der Akquirierung von Firmen-Einzelspenden kann, analog zu den Vorteilen des Relationship Fundraisings generell, vor allem in einer stabileren Planungsmöglichkeit für die NPO liegen. Regelmäßige Spenden ermöglichen längerfristige Planungen. Dazu dient eine (hier modellhaft dargestellten) Implementierung der Kooperationen in die strategische Ausrichtung und operative Planung sowie Umsetzung.

⁴⁰ In Frage kommen dafür bspw. beratende Unternehmen bzw. Berufe wie z. B. Unternehmens- oder Steuerberater, Rechtsanwälte, Architekten, Werbe- und PR-Agenturen oder Ingenieure.

⁴¹ Beim Relationship Fundraising spielen „[...] der Aufbau und die Pflege von Kontakten [...] eine entscheidende Rolle. Es geht nicht darum, kontinuierlich um Geld zu fragen, sondern darum Beziehungen aufzubauen, die bei Gelegenheit als Türöffner und/oder Geldgeber [sowie Geber weiterer Mittel] zur Verfügung stehen [...]“ (Fabisch 2006, S. 28).

So kann die Eignung von Unternehmen als Kooperationspartner im Rahmen der Ressourcenbeschaffung mit Hilfe einer Marktanalyse geprüft werden. Zu beobachten ist hier z. B., in welchem Ausmaß Unternehmen überhaupt zu Kooperationen im weitesten Sinne bereit sind und welche Formen hier die am häufigsten angestrebten sind. Erste Anhaltspunkte für die Marktanalyse kann z. B. der Engagementbericht der Bundesregierung bereitstellen: Wie in Kapitel 3.2.1 ausgeführt, kommt dieser z. B. zu dem Ergebnis, dass sich knapp 77 Prozent der Unternehmen im weiteren Sinne (d. h. Spenden und Sponsoring sind in einem gewissen Rahmen eingeschlossen, vgl. Kapitel 3.1.2) engagieren. Dabei liegt der Hauptschwerpunkt auf lokalem Engagement und der Stellenwert von Zeitspenden steigt, wobei Geldspenden nach wie vor stark favorisiert werden (vgl. BMFSFJ 2012, S. 544).

Eine Konkurrenzanalyse und die Betrachtung des Marktumfeldes hinsichtlich möglicher Kooperationen bieten weitere Anhaltspunkte zur Gesamteinschätzung des Umweltaspektes.

Gemeinsam mit den Ergebnissen einer Organisationsanalyse könnten diese (Teil-) Ergebnisse der Umweltanalyse als Basis für eine SWOT-Matrix (vgl. Kapitel 4.2.1 sowie Haddad 2003b, S. 28-34 und Bruhn 2012, S. 115) dienen. Sehr verkürzt und beispielhaft könnte diese wie folgt aussehen:

	Chancen		Risiken	
Stärken	Lokale Ausrichtung der NPO	Zunehmendes lokales Engagement im weiteren Sinne von Unternehmen	Breite Vernetzung der NPO	Steigende Konkurrenz auf dem Kooperationsmarkt
Schwächen	Unausgereiftes Ehrenamtsmanagement der NPO	Zunehmende Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Zeitspenden zu engagieren		

Tabelle 1: Beispielhafte SWOT-Matrix - Kooperationen im Non-Profit-Beschaffungsmarketing

Es lassen sich hier beispielhaft folgende Strategien ableiten (vorausgesetzt natürlich, die NPO strebt grundsätzlich Kooperationen an): Die lokale Ausrichtung der Organisation wird weiter gestärkt und nach außen kommuniziert, ebenso wird die Pflege des Netzwerkes weiter verfolgt wird und es werden auf personalpolitischer Ebene Wege gesucht, ehrenamtliches Engagement von Unternehmen bzw. deren Mitarbeitenden in die Arbeit der NPO sinnvoll zu integrieren. An diesem (stark verkürzten) Beispiel deutet sich auch

schon an, dass die Entscheidung gegen eine Kooperation ggf. auch die passende sein kann: Zwar bestehen auf dem kooperationsbezogenen Beschaffungsmarkt nach erster Analyse Möglichkeiten für die NPO, andererseits muss abgewogen werden, inwieweit der erhoffte Nutzen, die investierte Energie auf personeller Ebene aufwiegt.

Im Rahmen einer Marktteilnehmeranalyse wird ferner z. B. untersucht, welche Unternehmen die größte Bereitschaft zeigen, mit NPOs zu kooperieren, und welche Motive jeweils zugrundeliegen (die besondere Bedeutung, die den Vorstellungen der Unternehmen zukommt, wird in Kapitel 4.4.2 genauer betrachtet). Auch für die Analyse des Entscheidungsverhaltens von Unternehmen als Kooperations-Marktteilnehmer bietet z. B. der Bericht der Bundesregierung Anhaltspunkte (vgl. Kapitel 3.3.2 in dieser Arbeit): Unternehmen orientieren sich bei ihrem Engagement hauptsächlich an den Interessen ihrer Anspruchsgruppen, legen also Wert auf ihre Außenwirkung und möchten ihr Engagement demnach auch mehrheitlich offensiv nach außen kommunizieren. Außerdem verfolgen sie u. U. Ziele der politischen bzw. gesellschaftlichen Gestaltung ihres Umfeldes.

Hieraus ergibt sich eine Erweiterung der SWOT-Matrix:

	Chancen		Risiken	
Stärken	Lokale Ausrichtung der NPO	Zunehmendes lokales Engagement im weiteren Sinne von Unternehmen	Breite Vernetzung der NPO	Steigende Konkurrenz auf dem Kooperationsmarkt
Schwächen	Unausgereiftes Ehrenamtsmanagement der NPO	Zunehmende Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Zeitspenden zu engagieren	NPO hat wenig Erfahrungen mit PR-Arbeit im Allgemeinen und Kooperationen	Eigeninteressen der Unternehmen können zu Imageverlust der NPO führen

Tabelle 2: Beispielhafte SWOT-Matrix - Kooperationen im Non-Profit-Beschaffungsmarketing - Erweiterung Marktteilnehmeranalyse

Die Motive der Unternehmen, wie sie in Kapitel 3.2.2 beleuchtet worden sind, bringen Folgen mit sich, die ggf. der kooperierenden NMO schaden könnten. So will ein Unternehmen z. B. seinen Ruf verbessern und das Logo der NPO verwenden (wie etwa beim Sponsoring stets üblich). Die NPO muss hier darauf bedacht sein, ein passendes Unternehmen zu wählen und immer im Blick behalten, wie genau z. B. ihr Logo verwendet wird. Das erfordert wiederum die Investition von Ressourcen. Auf solche Schwierigkeiten wird vertiefend in den Kapiteln 4.4 und 5 eingegangen; an dieser Stelle soll lediglich

verdeutlicht werden, dass auf Ebene der Ressourcenbeschaffung abzuwägen ist, in welchem Verhältnis möglicher Ertrag und Aufwand stehen.

Um herauszufinden, welche Teilmärkte wie bearbeitet werden sollen, wird eine Segmentierung der Teilnehmer auf dem gewerblichen kooperationsbereiten Beschaffungsmarkt vorgenommen. Hier kann die NPO fallspezifische Kriterien anwenden, so kann etwa nach Branchen differenziert werden oder nach dem Vorhandensein eines kompetenten Ansprechpartners. Will z. B. eine Organisation auf Absatzseite die Zielgruppe junge Mütter erreichen, kann sie auf der Suche nach Kooperationspartnern nach Branchen segmentieren, die einen Bezug zur NPO-Aufgabe haben und zum Beispiel einen Tierfutterhändler ausschließen. An diesem Beispiel lässt sich auch die Bedeutung der prozesshaften Eigenschaft von Kooperationen deutlich machen: Würde es um eine einmalige Spende gehen, würde die eines Tierfutterhändlers sicherlich angenommen werden. Als Partner für eine tiefergehende Kooperation ist er jedoch evtl. ungeeignet im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen. Welche signifikanten Auswirkungen die Branche des gewählten Kooperationspartners für die gesamte Arbeit der NPO haben kann, wird vertiefend in Kapitel 5 betrachtet.

Legt die Organisation großen Wert auf eine von vornherein professionelle Gestaltung der Zusammenarbeit, kann es z. B. sinnvoll sein, größere Unternehmen zu segmentieren, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit NPOs haben und vielleicht sogar über einen speziellen CSR-Beauftragten verfügen. Bei der Segmentierung werden in der Regel mehrere Kriterien berücksichtigt, so dass ein stufenweises Vorgehen sinnvoll ist (vgl. Bruhn 2012, S. 174).

Unter Umständen kann es sinnvoll sein, auch bei der Wahl der Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten der NPO den Aspekt der Kooperationen aus Beschaffungsperspektive zu berücksichtigen. Zwar betrifft diese Entscheidung in erster Linie die Absatzseite der Non-Profit-Organisation (vgl. ebd., S. 156-160), jedoch können bestimmte Tätigkeitsfelder einer NPO für Unternehmen attraktiver sein als andere, was sich auf Finanzierungsmöglichkeiten auswirkt (vgl. Christa 2010, S. 287).⁴² Eine Geschäftseinheit mit Alleinstellungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz kann das Engagement für

⁴² Auf diese enge Verzahnung zwischen Absatz- und Beschaffungsmarketing einer NPO verweist z. B. Hohn: „Einerseits bestimmen die im Beschaffungsbereich erzielten Ergebnisse die Ausgestaltung und den Umfang der Aktionsspielräume, andererseits wird eine NPO langfristig nur dann Ressourcen über den Beschaffungsmarkt erhalten, wenn Erfolge auf Absatzmärkten nachgewiesen werden können [...]“ (Hohn 2001, S. 45). Diese gegenseitige Bedingtheit der Non-Profit-Marketingebenen wird in dieser Arbeit v. a. in Kapitel 5 expliziter thematisiert.

Unternehmen z. B. genauso attraktiver machen wie die Möglichkeit, sich in einem klar abgegrenzten Rahmen zu engagieren.⁴³

Die bisherigen Überlegungen zur strategischen Planung von Kooperationen haben sich in erster Linie auf die Ebene der Ressourcenbeschaffung bezogen. So lassen auch die herangezogenen Daten offen, inwieweit die jeweiligen Unternehmen Engagement auch jenseits von Spenden und Sponsoring betreiben (möchten). Wie bereits ausgeführt, ist aber fraglich, inwieweit hier schon eine partnerschaftliche Kooperation entstehen kann. So merken Lang und Dresewski an, Geld- und Sachspenden sowie die meisten Zeitspenden seien, genau wie der Sonderfall des Sponsorings, zwar Teil der partnerschaftlichen Kooperation, aber nur als möglicher Anstoß für weitere Zusammenarbeit (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 405, vgl. auch Vilain 2008, S. 152). Das eigentliche Potential für NPOs liege gerade nicht in der Fundraisingperspektive, sondern in der Bereitschaft sich auf eine „kompetenz-orientierte soziale Kooperation“ einzulassen: „Im Vordergrund steht die Professionalisierung im Sinne zusätzlicher Kompetenzen, die die qualitative Entwicklung von Organisationsaufgaben und -strukturen gemeinnütziger Organisationen unterstützen und deren Handlungsvermögen erhöhen.“ (Lang, Dresewski, 2010, S. 406)

Partnerschaftliche Kooperationen sind nach diesem Verständnis ein möglicher Weg für NPOs, sowohl das Zwischenziel der finanziellen Sicherung als auch das eigentliche Ziel der Mission entsprechend zu erreichen. Indem Geld- oder auch Sachmittel und Zeitspenden innerhalb einer partnerschaftlichen Kooperation bereitgestellt werden, werden die Finanzen einer NPO gestärkt bzw. entlastet. Wenn z. B. ein Unternehmen aber durch den Einsatz von Know-how oder Kontakten gänzlich neue Möglichkeiten eröffnet, wird das eigentliche soziale Anliegen u. U. unmittelbar umgesetzt. Hier ist einerseits die Öffnung der Non-Profit-Organisation für Aspekte auf Beschaffungsebene jenseits der Finanzpolitik und deren strategischen Implikationen maßgeblich, – personalpolitische Instrumente und Vorentscheidungen werden zu wesentlichen Elementen der Kooperationsgestaltung, wenn es z. B. um die Professionalisierung der eigenen Arbeit gehen soll. Gleichzeitig bieten partnerschaftliche Kooperationen auch Handlungsmöglichkeiten, die den Bereich der Ressourcenbeschaffung grundsätzlich ergänzen.⁴⁴

⁴³ Selbstverständlich kann es nicht Ziel sein, die Tätigkeitsbereiche einer NPO hier letztlich am Markt für CC-Engagement von Unternehmen auszurichten. Es kann lediglich sinnvoll sein, z. B. die Gestaltung der Geschäftseinheiten ggf. auch nach den Wünschen und Vorstellungen möglicher Kooperationspartner auszurichten, wenn dies im Ergebnis dem eigentlichen NPO-Ziel im Sinne ihrer Mission zuträglich ist.

⁴⁴ Dass diese Perspektive tatsächlich noch wenig Beachtung findet, zeigt sich auch in der Darstellung Bruhns: Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen nennt auch er ausschließlich als Instrument der Ressourcenpolitik (vgl. Bruhn 2012, S. 209 und S. 264).

4.3 Absatzmarketing als Teil des Non-Profit-Marketings

Auch wenn dem Beschaffungsmarketing in NPOs eine hohe Bedeutung zukommt, immerhin schafft es erst die Basis für jede Leistungserbringung, so kann dennoch das Absatzmarketing als „Herz des Marketing[s]“ (Arnold 2009, S. 590) bezeichnet werden. Denn die Leistungserbringung selbst, die Umsetzung der missionsgebundenen Ziele, rechtfertigt erst die Existenz einer Non-Profit-Organisation. Indem das Absatzmarketing die Leistungsziele, vor allen Dingen die Leistungsempfängerziele zum Objekt hat, wird es gewissermaßen zur ‚tragenden Säule‘ einer NPO. Dennoch ist das absatzgebundene Marketing, zumindest für im sozialen Bereich tätige NPOs, eine vergleichsweise neuere Aufgabe. Solange das Selbstkostendeckungsprinzip für viele NPOs noch galt und Wettbewerb so gut wie nicht vorkam, bestand hier für viele Organisationen kein Handlungsbedarf (vgl. Holdenrieder 2013, Kapitel 9.4.1).

4.3.1 Aufgaben und Methoden des Non-Profit-Absatzmarketings

Durch den Dienstleistungscharakter der meisten Non-Profit-Leistungen ist das Absatzmarketing einer NPO dem eines Profit-Dienstleisters ähnlich (vgl. Bruhn 2012, S. 61). So müssen auch NPOs permanent leistungsfähig sein, um ihrer Aufgabe nachzukommen, sie müssen ihre Potentiale aufbauen, bevor sie im Sinne des Organisationszieles überhaupt tätig werden können. Ohne Personal, Sachmittel, Know-how, kann eine NPO ihrer Aufgabe nicht nachkommen; ihre Dienstleistung bleibt dabei aber immateriell. Für das absatzbezogene Non-Profit-Marketing ergibt sich daraus u. a.: Potenzielle Leistungsempfänger müssen durch Kommunikation auf die Leistungsressourcen der NPO aufmerksam gemacht werden (vgl. ebd., S. 62), die Non-Profit-Leistungen sollten nach Möglichkeit ‚materialisiert‘, also sichtbar gemacht werden. Zum Beispiel durch Symbole oder eine besondere Ausgestaltung der materiellen Leistungskomponenten. Die Immaterialität der Dienstleistung macht u. U. außerdem die Wahl eines geeigneten Standortes notwendig und/oder die Organisation der Abholung der Leistungsempfänger – die Leistung ist aufgrund ihrer Immaterialität nicht transportfähig. Neben der permanenten Leistungsfähigkeit und der Immaterialität der Leistung ist die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors eine typische Anforderung an Dienstleistungsanbieter und damit auch an die meisten NPOs. Der Leistungsempfänger muss im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses einbezogen werden, ohne seine Mitwirkung kann die Dienstleistung u. U. gar nicht erbracht werden (vgl. ebd., S. 63). Für das Absatzmarketing einer NPO ergibt sich daraus: Schon bei der Leistungserstellung sollten die Erwartungen und Bedürfnisse des Leistungsempfängers berücksichtigt werden, die Unterbringung des Leistungsempfängers sollte, falls notwendig, ebenfalls an seinen Vorstellungen orientiert sein und die Leistungserstellung sollte flexibel und individuell

anpassbar sein. Außerdem sollten bestehende Informationsasymmetrien abgebaut werden (vgl. ebd., S. 64).

Wie kann eine NPO konkret ein zielführendes Absatzmarketing betreiben? Grundsätzlich sollte das Absatzmarketing einer NPO auf strategischer Ebene genau wie das Beschaffungsmarketing dem „Segmentierungsprinzip“ folgen, d. h. eine „differenzierte Marktbearbeitung“ (ebd., S. 60) vornehmen. Der Markt für Non-Profit-Leistungen sollte genau bekannt sein sowie segmentiert betrachtet und ‚bedient‘ werden.

Dementsprechend sollten die Zielgruppen auf operativer Ebene passgenau mit absatzpolitischen Instrumenten angesprochen werden, deren Auswahl bereits auf strategischer Ebene vorbereitet wird.

Das Segmentierungsprinzip drückt sich zunächst – wie beim Beschaffungsmarketing – in der strategischen Unternehmens- und Marketingplanung aus: Basisentscheidungen sind hier die Abgrenzung des relevanten Marktes, die Marktsegmentierung und ggf. die Bildung strategischer Geschäftseinheiten und Geschäftsfelder. Bei der Abgrenzung des relevanten Marktes ist zunächst zu verstehen, was im Falle einer NPO ein Absatzmarkt sein kann. Aufgrund der Besonderheit der nicht-schlüssigen Austauschbeziehungen ergeben sich erhebliche Unterschiede zu kommerziellen Unternehmen. Für die Absatzseite geeignet ist hier das Konzept der „subjektiven Austauschbarkeit einer Leistung“ (ebd., S. 154): Der relevante Markt umfasst dann alle Leistungen, die von den Anspruchsgruppen als subjektiv gleichwertig angesehen werden (vgl. ebd.). In einer weiteren Feinabstimmung des Absatzmarktes kann z. B. nach Problemlösungen unterschieden werden (zum Beispiel Problemkategorie Armut, weiter eingegrenzt in die Kategorie Obdachlosigkeit) oder nach Merkmalen des Leistungsempfängers (Bedürfnisse, Alter etc.) (vgl. ebd. und S. 160). Immer notwendig ist außerdem – genau wie im Fall der Beschaffungsmärkte – eine räumliche Marktabgrenzung, d. h. die Entscheidung, ob die Leistungsaktivitäten lokal, regional, national oder international erfolgen sollen (vgl. ebd., S. 155).

Auf der operativen Ebene werden im Rahmen des Absatzmarketings Maßnahmenbündel auf den Ebenen Leistungspolitik, Preis- und Gebührenpolitik und Vertriebspolitik entwickelt und umgesetzt (vgl. ebd., S. 297).⁴⁵

Die Leistungspolitik muss sich wie oben beschrieben an den Besonderheiten der NPO-Leistungen orientieren und auf Faktoren wie die Immaterialität der Leistung Rücksicht

⁴⁵ Es kann auch das Instrument Kommunikation hinzugezählt werden. Da dieses in Bruhns Verständnis von Non-Profit-Marketing aber eine Sonderrolle inne hat, taucht es hier nicht explizit auf. An dieser Stelle ist auch anzumerken, dass die jeweiligen Instrumente zunächst modellhaften Charakter haben, sie können sich vermischen (vgl. Bruhn 2012, S. 297).

nehmen. Zu ihren Zielen gehört die Festlegung des Leistungsprogramms: Neben der missionsgebundenen Kernleistung kann eine NPO Zusatzleistungen erbringen. So kann z. B. eine Gewerkschaft neben ihrer Kernleistung, der Vertretung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, auch Nebenleistungen stellen, z. B. indem sie Publikationen vertreibt (vgl. ebd., S. 299). Zu den Instrumenten der Leistungspolitik gehören die Entwicklung neuer Leistungen und die Veränderung bestehender sowie die Markenführung⁴⁶.

Auch wenn es um die Erwirtschaftung von Geld geht: Zu den Zielen der Preispolitik einer NPO gehören in erster Linie absatzbezogene Aspekte, weniger geht es um Ressourcenbeschaffung. So soll durch die Preisgestaltung z. B. die Leistung einer möglichst breiten Bevölkerungsschicht zugänglich gemacht werden oder es sollen bestimmte Verhaltensweisen gefördert werden (z. B. durch das Erheben von Gebühren für verspätetes Zurückgeben von Büchern in einer öffentlichen Bibliothek) (vgl. ebd., S. 323). Ein Instrument der Preispolitik ist das Festlegen des ggf. durch den Leistungsempfänger zu entrichtenden Preises. Ein weiteres betrifft z. B. die Gestaltung und Bestimmung möglicher Preisdifferenzen (z. B. Eintrittsermäßigungen in einem Museum für arbeitslose Besucher) (vgl. ebd., S. 321).

Die Vertriebspolitik bezieht sich auf sämtliche Handlungen und Entscheidungen, die die Bereitstellung und Übermittlung der Leistung an den Leistungsempfänger betreffen (vgl. ebd., S. 333). Ziel ist es, die Leistung am richtigen Ort, in der richtigen Menge und zu der passenden Zeit bereitzustellen. Dazu müssen akquisitorisch-kommunikative und logistische Aufgaben erfüllt werden. Im Rahmen der Vertriebspolitik werden Vertriebsstrategien und Absatzkanäle festgelegt.

4.3.2 Kooperationen mit Unternehmen im Non-Profit-Absatzmarketing

Die Interpretation der beispielhaften SWOT-Matrix in Kapitel 4.2.2 hat bereits angedeutet, dass eine tiefgehende Unternehmens-Kooperation für eine NPO mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann. Vor diesem Hintergrund könnte es ergiebiger sein, traditionelle Spender oder Sponsoren zu suchen und keine weitere Zusammenarbeit zu forcieren. Durch die Einbeziehung des Absatzmarketings in eine Kooperation ergeben sich unter Umständen weitere Chancen, die in die strategischer Ausrichtung und operativer Planung einbezogen werden können.

So können Unternehmen NPOs hinsichtlich ihrer Leistungspolitik zu Vorteilen verhelfen, indem etwa durch eine Zusammenarbeit neue Leistungen erst möglich werden. Z. B. kann eine Initiative, die sich für Chancengleichheit in der schulischen und beruflichen

⁴⁶ Sind die Marketinginstrumente ohnehin nicht immer klar trennbar bzw. einem eindeutigen Marketingbereich zuzuordnen, ist dies im Fall der markenpolitischen Instrumente besonders ausgeprägt (vgl. Bruhn 2012, S. 301).

Ausbildung einsetzt und hauptsächlich ehrenamtliche Mentoren und Mentorinnen schult und vermittelt, durch die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen überhaupt erst Praktikumsplätze an Schüler mit sozial schwachem und isoliertem Hintergrund vermitteln oder ein sehr realitätsnahes Bewerbungskoaching anbieten. Bei einer solchen Kooperation steht die gemeinsame Innovation im Vordergrund. So ist zum Beispiel auch denkbar, dass eine Bank und eine Beschäftigungsinitiative gemeinsam ein System für Mikrofinanzierungen für die Existenzgründung arbeitsloser junger Menschen aufbauen (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 410).

Auch markenpolitische Instrumente können im Rahmen einer Kooperation greifen. Hier sind die Übergänge zu finanzpolitischen Aspekten oft (besonders) fließend: Ein Kreditkarteninstitut und eine NPO stellen ihre Logos im Rahmen eines Co-Brands auf eine sogenannte „Affinity Credit Card“. Finanziell kann die NPO profitieren, indem sie für jeden neuen Kartenkunden eine Prämie erhält oder prozentual an den Kartenumsätzen beteiligt ist. Darüber hinaus soll durch diese Kooperation aber auch eine Bekanntheitssteigerung der NPO erreicht werden (vgl. Urselmann 2007, S. 166 f. und Bruhn 2012, S. 314 f.).

Im Bereich der Preispolitik können Kooperationen ebenfalls die Zielerreichung einer Non-Profit-Organisation unterstützen. So kooperiert bspw. das Jüdische Museum Berlin (bzw. die Stiftung Jüdisches Museum Berlin) mit internationalen Reiseveranstaltern und bietet hier besondere Gruppentarife an. Damit kann es sein Ziel, die Geschichte der Juden in Deutschland breitflächig zu kommunizieren, besser erreichen. Auch kooperiert es mit einer Autovermietungsfirma: Deren Kunden erhalten vergünstigten Eintritt.⁴⁷

Vertriebspolitisch sind ebenfalls kooperative Instrumente u. U. dem Erreichen der missionsgebundenen Ziele zuträglich. So kooperiert z. B. die wellcome gGmbH mit verschiedenen Partnern, um ihre Leistungsempfänger zu erreichen. Diese sind Familien mit Babys, denen über den Einsatz von ehrenamtlichen Unterstützern Hilfe im Alltag angeboten wird. Damit die angebotene Leistung der Gruppe der potentiellen Leistungsempfänger bekannt wird, wurde der Weg über Ärzte und Hebammen als Mittler gewählt. Da auch diese unmittelbar schwer gebündelt (also effektiv) zu erreichen sind, schaltete wellcome Unternehmen als zusätzliche Absatzmittler⁴⁸ ein: Ärzte werden über ein Pharmaunternehmen (vgl. GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG 2010 und wellcome gGmbH 2011) erreichbar und ein Unternehmen, das Biokosmetik herstellt, kann den Zugang zu Hebammen eröffnen (vgl. wellcome gGmbH 2010).

⁴⁷ Bei der Autovermietungsfirma ist ein CC-Hintergrund für die Zusammenarbeit wahrscheinlicher. Die Reiseveranstalter sind für ihr eigenes Kerngeschäft auf derartige Kooperationen angewiesen.

⁴⁸ Absatzmittler „[...] tragen dazu bei, dass der Austausch bzw. die Kontaktaufnahme zwischen Leistungsempfänger und Nonprofit-Organisation zustande kommt“ (Bruhn, 2012, S. 117).

Diese Beispiele verdeutlichen, wie Kooperationen auf operativer Ebene im Sinne Dresewskis und Langs die Handlungsfähigkeit jenseits von finanzpolitischen Möglichkeiten erhöhen können. Auf strategischer Ebene ergeben sich entsprechende – ebenfalls beispielhafte – Implikationen:

Leistungspolitische Kooperationen sollten bereits in der Marktsegmentierung berücksichtigt sein. So kann überlegt werden: Gibt es Teilmärkte, die sich mit denen eines Unternehmens überschneiden oder decken? Im Beispiel der Initiative zur Bildungschancengleichheit entsprechen die Leistungsempfänger der Zielgruppe von kooperierenden Unternehmen auf dem Bewerbermarkt. Hieraus ergibt sich Innovationspotential. Ob aber dieses auch genutzt werden soll, kann u. a. im Rahmen der Geschäftsfeld- und Geschäftseinheitenplanung deutlich werden. Die Beispielorganisation kann sich hier fragen: Ist es sinnvoll, eine ergänzende Geschäftseinheit anzubieten? Passt es zu unserer Marktpositionierung z. B. auch Praktikumsstellen zu vermitteln?⁴⁹

Auch im preispolitischen Beispiel des Jüdischen Museums Berlin sind strategische Entscheidungen impliziert: So kann geprüft werden, wer die Teilnehmer auf dem Absatzmarkt z. B. der Autovermietungsfirma sind und ob diese zur Gruppe der Leistungsempfänger des Museums kongruent sind. Weitere Konsumentengruppen anderer Branchen und Firmen können entsprechend gegengeprüft werden, so dass eine möglichst zielführende Entscheidung für oder gegen Kooperationen möglich wird.

Eine strategisch zu berücksichtigende Komponente des Beispiels der wellcome gGmbH könnte z. B. sein: Indem evtl. durch die Mittler erheblich mehr Leistungsträger erreicht werden können, muss die NPO sich möglicherweise darauf einstellen, zur schnell wachsenden Organisation zu werden. Kommt diese Expansion unerwartet, kann nur reagiert werden, ist diese dagegen strategisch geplant, wird vielmehr agiert. Zentral ist im Beispiel der wellcome gGmbH auch die Wahl der Vertriebspartner. Indem u. a. ein Pharma-Unternehmen gewählt wurde, muss zumindest damit gerechnet werden, in die interne und externe Kritik zu geraten. Gleiches gilt auch im Beispiel der markenstrategischen Kooperation mit einem Kreditkarteninstitut. Für einige Teilnehmer an Beschaffungs- und Absatzmärkten und andere mögliche Anspruchsgruppen sind diese Kooperationspartner zumindest ‚anrücklich‘. Hier zeigt sich deutlich, dass sämtliche Marketingaktivitäten einer NPO Auswirkungen auf mehrere Anspruchsgruppen haben können. Diese Komplexität des Non-Profit-Marketings und der sich u. a. daraus ergebende Stellenwert von Kommunikation darin werden in Kapitel 4.4 und 5 untersucht. Zuvor kurz zurück zur beispielhaften SWOT-Matrix aus Kapitel 4.2.2:

⁴⁹ Hier bietet sich z. B. eine Portfolio-Analyse als passendes Instrument an.

Aus rein finanz- und personalpolitischer Perspektive war zumindest zweifelhaft, ob sich der für eine Kooperation nötige (strategische und operative) Aufwand lohnen würde. Es war zu erwägen, ob klassisches Fundraising und Sponsoring effektiver sein könnten als komplexere Kooperationsmodelle, die u. U. intensive Pflege erfordern. Gleichzeitig stand zur Diskussion, ob die Eigeninteressen eines kooperierenden Unternehmens den Interessen der NPO schaden könnten. Erweitert man die Matrix um Kooperations-Aspekte des Absatzmarketings, könnte sich – erneut stark vereinfacht und beispielhaft – die Matrix so darstellen:

	Chancen		Risiken	
Stärken	Lokale Ausrichtung der NPO	Zunehmendes lokales Engagement von Unternehmen	Breite Vernetzung der NPO	Steigende Konkurrenz auf dem Kooperationsmarkt
Schwächen	Unausgereiftes Ehrenamtsmanagement der NPO	Zunehmende Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Zeitspenden zu engagieren	NPO hat wenig Erfahrungen mit PR-Arbeit im Allgemeinen und Kooperationen	Eigeninteressen der Unternehmen können zu Imageverlust der NPO führen
Stärken	NPO ist kurzfristig in der Lage, Leistungen vermehrt bereit zu stellen	Neue Möglichkeiten, Leistungsträger zu erreichen		
Schwächen	NPO hat wenig Erfahrungen mit Absatzmarkt-Analyse und entsprechender strategischer Planung	Innovationskraft durch Kooperationen, neue Geschäftsfelder oder Geschäftseinheiten		

Tabelle 3: Beispielhafte SWOT-Matrix - Kooperationen im Non-Profit-Absatzmarketing

Eine strategische Ausrichtung der NPO in Richtung Kooperation erscheint also vielversprechender, wenn das Potential der absatzbezogenen Instrumente berücksichtigt wird. Möchte die Organisation sich auf Wachstumskurs begeben und hierbei Kooperationspartner einbeziehen, lassen sich z. B. folgende weitere Strategien ableiten: Die Fähigkeit der vermehrten Leistungsbereitstellung sollte beibehalten werden. Es sollte in die Schulung von Führungskräften zur strategischen Unternehmens- und

Marketingplanung investiert werden.⁵⁰ Dabei finden alle Aspekte der Ressourcenebene weiterhin Berücksichtigung. Dementsprechend sollte auch dem in Kapitel 4.2.2 eingeführten Risikoaspekt des Imageschadens strategisch begegnet werden, indem Know-how und Kapazitäten für eine image- und ressourcengerechte Kooperationsgestaltung bereitgestellt werden. Auf den Aspekt der Außenwirkung einer Kooperation wird u. a. im folgenden Kapitel vertiefend eingegangen.

4.4 Non-Profit-Marketing als anspruchsrgruppenorientiertes Marketing

Wie sich im letzten Kapitel gezeigt hat, kommt der Wahl des Kooperationspartners hinsichtlich seiner Außenwirkung eine maßgebliche Bedeutung zu. Konkret gefasst setzt sich dieses für die NPO bedeutsame ‚Außen‘ aus unterschiedlichen Anspruchsgruppen⁵¹ einer Organisation zusammen: „[...] darunter fallen sämtliche Gruppierungen oder Institutionen innerhalb und außerhalb der Organisation, die aufgrund marktlicher oder gesellschaftlicher Ansprüche Erwartungen an eine Organisation richten und [...] in der Lage sind, Einfluss auf eine Organisation auszuüben“ (Bruhn 2012, S. 193). Im Folgenden wird zunächst die Bedeutung dieser Anspruchsgruppen für das Non-Profit-Marketing genauer betrachtet. Anschließend werden daraus exemplarisch mögliche Implikationen für den Umgang mit Kooperationen abgeleitet.

4.4.1 Anspruchsgruppen im Non-Profit-Marketing

Die Komplexität des Anspruchsgruppengeflechtes von NPOs ist sehr ausgeprägt: Ihr Erfolg hängt u. a. ab von Kostenträgern, Mitarbeitenden, Spendern, Leistungsempfängern, der öffentlichen Wahrnehmung der NPO und ihrer Anliegen, politischen Entscheidungen u. v. a. m. (vgl. Arnold 2009, S. 552 und Bornholdt 2006, S. 24). Abbildung 1 stellt dieses Geflecht graphisch dar. Die Non-Profit-Organisation muss den beispielhaft aufgeführten Anspruchsgruppen in irgendeiner Form gerecht werden, um ihren Erfolg langfristig sicherzustellen. Hierzu muss sie ein Beziehungsmanagement betreiben (vgl. Bruhn 2012, S. 193), welches durch die Pfeilrichtung hin zu den Anspruchsgruppen symbolisiert wird. Die Pfeilrichtungen hin zur NPO drücken die Ansprüche der jeweiligen Gruppe aus.

⁵⁰ Letztes könnte im Übrigen selbst im Rahmen einer Unternehmenskooperation oder zumindest einer Zeitspende erfolgen.

⁵¹ In der Regel synonym findet häufig auch der Begriff Stakeholder Verwendung (vgl. z. B. Beschorner 2010, S. 120 f.).

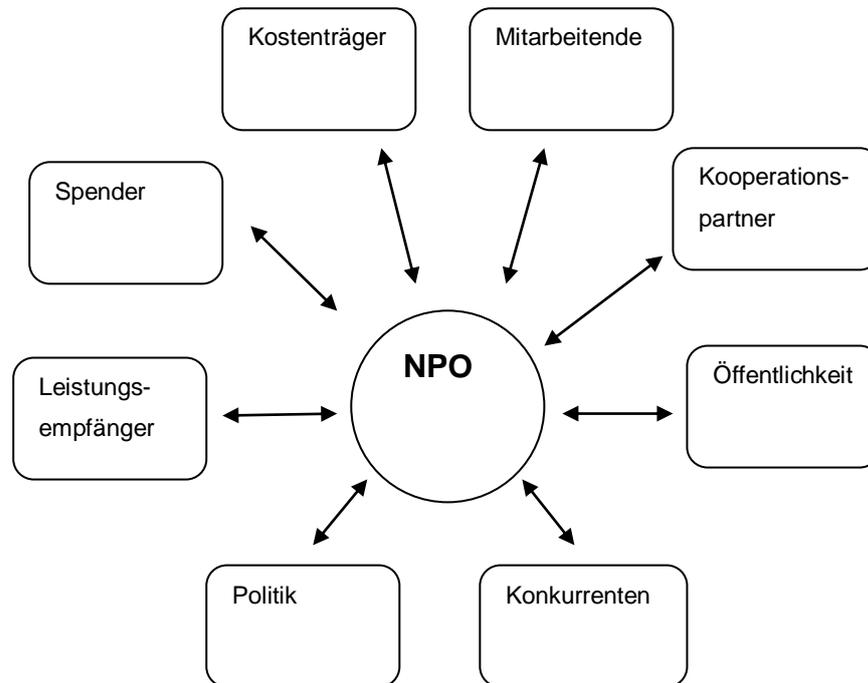


Abbildung 1: Anspruchsgruppen einer Non-Profit-Organisation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Christa (vgl. Christa S. 42)

Besonders unmittelbar sozial tätige NPOs stehen dabei unter besonders großem Druck, durch ihre Anspruchsgruppen erhöhten ethischen oder moralischen Anforderungen gerecht zu werden. Aber auch für andere NPOs besteht dieser hohe Anspruch. Auch sie sind in einem erweiterten Verständnis dem ‚sozialen‘ Bereich – auch in der öffentlichen Wahrnehmung – zuordenbar, zugleich sind auch sie finanziell häufig auf Dritte angewiesen und stellen die Erfüllung ihrer Kernaufgaben über möglichen monetären Gewinn (vgl. Kapitel 1.3 in dieser Arbeit).

In Kapitel 4.1. wurde der Non-Profit-Marketing-Begriff dementsprechend u. a. mit einem besonderen Gewicht auf die Ausrichtung der Aktivitäten an den Erwartungen und Interessen der Anspruchsgruppen bestimmt (vgl. auch Bruhn 2012, S. 55 f.). Zu den Aufgaben des Non-Profit-Marketings gehört also die Beantwortung von Fragen wie: Wer sind konkret relevante Anspruchsgruppen? Was sind ihre Erwartungen und Interessen? Wie sind Anspruchsgruppen zu gewichten?

Dementsprechend kann es so auch als Instrument gesehen werden, das dem Management dazu dient, einer seiner zentralen Aufgaben nachzukommen: die Interessen aller Anspruchsgruppen auszugleichen (vgl. Arnold 2009, S. 554). Non-Profit-Marketing dient somit der Bestimmung, dem Verständnis und der Klassifizierung sowie Priorisierung

der Anspruchsgruppen einer Organisation (vgl. Christa 2010, S. 41-45) im Rahmen einer Anspruchsgruppenanalyse.

Eine typisierte Bestimmung möglicher Anspruchsgruppen könnte entsprechend Abbildung 1 sein: Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitarbeitende, Spender, Politik, Konkurrenten und Öffentlichkeit. Es sind weitere Anspruchsgruppen wie z. B. Bürger, Verbände, Fachwelt Lieferanten, Politik, Medien (vgl. Christa 2010, S. 42) denkbar. Außerdem könnten sie weiter unterteilt werden, bspw. in ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Welche Erwartungen die einzelnen Gruppen konkret an die Non-Profit-Organisation stellen, ist im nächsten Schritt herauszuarbeiten. Hier können u. a. auch Paradoxien und unerfüllbare Ansprüche sichtbar werden. Beispielsweise stehen sich in einem Pflegedienst der verordnete Sparkurs von Seiten des Kostenträgers und die Ansprüche der Leistungsempfänger, deren Angehöriger und auch die der Mitarbeitenden gegenüber (vgl. ebd., S. 43). Die Widersprüche zwischen Erwartungshaltungen, Möglichkeiten, Grenzen und Unmöglichkeiten der Erfüllung machen eine Priorisierung notwendig: Welche Anspruchsgruppen sind besonders bedeutsam für den Erfolg der NPO und sollten deshalb vorrangig beachtet und in ihren Ansprüchen ‚bedient‘ werden? Welchen Anforderungen will, kann und/oder muss die Organisation entsprechen? Diese Entscheidungen haben u. U. erhebliche Auswirkungen auf operativer Basis, wenn es um die Ausgestaltung der Finanzierung, der Preise, der Kommunikation u. a. geht (vgl. ebd., S. 44). Grundsätzlich sind die Anspruchsgruppen Leistungsempfänger, Mitarbeitende und Mittelgeber sicher die wichtigsten der meisten Non-Profit-Organisationen (vgl. Bruhn 2012, S. 57).

Ein wesentliches Kriterium zur Priorisierung der Anspruchsgruppen ist Macht. Indem eine Organisation genau prüft, welche Einflussmöglichkeiten die einzelnen Anspruchsgruppen haben, kann u. U. auch deutlich werden, wie fließend die Übergänge zwischen den Bereichen Absatz- und Beschaffungsmarketing sein können. So sind Mittelgeber ggf. in der Lage, Leistungsprogrammentscheidungen zu beeinflussen (vgl. Theuvsen 2001, S. 8).

Eine anspruchgruppenorientierte Haltung drückt sich bereits in der strategischen Unternehmensplanung aus, indem z. B. anspruchsgruppengerechte Ziele bestimmt werden. Eine zentrale Zielgröße ist hierbei das Image. Gerade durch die bereits beschriebene Immaterialität der NPO-Leistungen kommt einem positiven Image – kompetent, vertrauenswürdig, engagiert – der Organisation eine herausragende Bedeutung zu (vgl. Bruhn 2012, S. 149). Weitere anspruchsgruppengerechte Ziele können z. B. sein: Wahrnehmung der Leistungsqualität, Zufriedenheit mit der NPO,

Zufriedenheit mit der Beziehungsqualität, Intensität der Bindung sowie Wiedernutzungs- oder Weiterempfehlungsverhalten. Für spezielle Anspruchsgruppen wiederum entwickeln sich eigene Ziele; vor allem den Mitarbeitenden kommt hier eine Sonderrolle zu: ihre Zufriedenheit, Motivation, Produktivität sind ausschlaggebend für den Fortbestand und den Erfolg einer Organisation (vgl. ebd., S. 149-152).

In der strategischen Marketingplanung sind die Anspruchsgruppen zentraler Bestandteil der Marktteilnehmerstrategien: Indem anspruchsruppengerichtete Verhaltensstrategien entwickelt werden, sollen interaktive und stabile Beziehungen zu einflussstarken Anspruchsgruppen aufgebaut werden (vgl. ebd., S. 193). Es werden unterschiedliche Strategien vor allem zur Gewinnung und Bindung der Anspruchsgruppen entwickelt. Weniger bedeutend sind in der Regel Strategien zur Rückgewinnung und zur Beendigung von Beziehungen (vgl. ebd.).

Zentrales Instrument aller Non-Profit-Marketing-Aktivitäten ist vor dem Hintergrund der enormen Bedeutung der z. T. konkurrierenden Anspruchsgruppen die Kommunikation (vgl. z. B. Bornholdt 2006, S. 24). Die Kommunikationsstrategie legt fest, „welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen in Bezug auf Anspruchsgruppen ergriffen werden“ (Bruhn 2012, S. 208). Auf operativer Ebene umfasst die Kommunikationspolitik Maßnahmen der externen und internen Kommunikation sowie der interaktiven zwischen Intern und Extern. Auf der externen Ebene kommuniziert die NPO mit Anspruchsgruppen (z. B. über eine Fundraisingkampagne), auf interner Ebene kommuniziert die NPO mit ihren Mitarbeitenden und auf interaktiver Ebene kommunizieren Mitarbeitende der Organisation mit deren (anderen) Anspruchsgruppen (vgl. ebd., S. 345). Auch hier zeigt sich wieder der besondere Stellenwert, den die Anspruchsgruppe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Non-Profit-Organisation hat.

4.4.2 Kooperationen mit Unternehmen im anspruchsruppenorientierten Non-Profit-Marketing

Für die erfolgreiche Planung und Implementierung von Kooperationen mit Unternehmen ist ein anspruchsruppen- und dementsprechend beziehungsorientierter Marketing-Blick besonders geeignet: Zielen Kooperationsprojekte doch auf neue Beziehungen unterschiedlicher Akteure im gemeinsamen Sozialraum ab (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 413). Es entstehen Vernetzungen, deren Bedingungen und mögliche Folgen sich gut durch eine Betrachtung der unterschiedlichen betroffenen Anspruchsgruppen analysieren lassen.

Im Zentrum der Analyse der Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner steht zunächst die Frage nach den Motiven der Unternehmen. Was Bruhn zum Umgang mit Spendern im Non-Profit-Marketing anmerkt, gilt modifiziert genauso für

Kooperationspartner: „Das Wissen darüber, welche Motive die Förderer haben, um freiwillig und ohne direkte Gegenleistung finanzielle Ressourcen zu Verfügung zu stellen [...]“ sei „[...]Grundvoraussetzung jeglicher Marketingaktivitäten [...]“ einer NPO (Bruhn 2012, S. 84). Eine zusätzliche Komplexität ergibt sich allerdings für die Anspruchsgruppe der Kooperationspartner: Wird bei der Analyse von Spendermotiven nach den Motiven gefragt, die jenseits einer direkten Gegenleistung liegen, spielen bei einer Kooperation zusätzlich Motive mit, die durchaus an eine direkte Gegenleistung gebunden sind. Auf den ersten Blick offensichtlich ist dies der Fall, wenn Sponsoring Bestandteil einer Kooperation ist. Aber auch sponsoringfreie Kooperationen beruhen – wie in Kapitel 3 gezeigt – auf wirtschaftlichen Eigeninteressen der Unternehmen, die in der Win-win-Metapher im ‚Business-Case‘ konkretisiert werden.

Ist eine Non-Profit-Organisation auf der Suche nach Kooperationspartnern, kann als erster Schritt eine Marktforschung im Rahmen der Umfeldanalyse durchgeführt werden (vgl. ebd., S. 90 f.). Es kann zwar über Motive und voraussichtliches Verhalten von Unternehmen als Kooperationspartner tendenziell nur spekuliert werden, aber über den Business-Case und seine jeweilige Rolle für das (real oder potentiell) engagierte Unternehmen lassen sich zumindest Vermutungen ableiten. Der Engagementbericht der Bundesregierung bietet bspw. außerdem Anhaltspunkte.

Konkretere Informationen über einzelne Unternehmen ergänzen allgemeine Aussagen, bis sich Antworten auf die Fragen herauskristallisieren: Welche Interessen haben die Unternehmen möglicherweise an einer Kooperation? Welche Ansprüche stellen sie dabei an die NPO? Diese Fragen, die zur konkreteren Eingrenzung des Marktes dienen, stellen sich auch, wenn die Organisation von einem Unternehmen angesprochen wurde, ob eine Kooperation eingegangen werden könne. Ebenso wie weitere Eingrenzungen, die sich bereits direkt auf Ressourcen- und/ oder die Absatzseite des Marketings beziehen: Welche Möglichkeiten der Kooperation bestehen? Welche Ressourcen und Vernetzungen kann das Unternehmen vermutlich zur Verfügung stellen und über welches Know-how verfügt es? Als wie professionell ist die Herangehensweise des Unternehmens an sein CC-Projekt einzustufen? Kurz: Welchen konkreten Nutzen kann die NPO hier erwarten und was wird umgekehrt von ihr erwartet?

Besonders hervorzuheben im Zusammenhang der Analyse der Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner ist die Frage nach den Erwartungen der Unternehmen an einen Kooperationspartner: Oftmals stoßen im Rahmen von Kooperationen ‚Welten aufeinander‘, durch unterschiedliche Organisationskulturen kann

es zu Missverständnissen und Stagnation des Kooperationsprozesses kommen (vgl. Vilain 2008, S. 152 f.).⁵²

Letztlich ausschlaggebend für das Für und Wider einer möglichen Kooperation kann die ‚Gretchenfrage‘ nach dem Zusammenhang zwischen dem Unternehmen und der Missionserfüllung der NPO sein (vgl. Haddad 2003a, S. 24). Hier treffen pragmatische Überlegungen und grundsätzliche Weichenstellungen aufeinander.⁵³ Zum einen ist nach dem direkten Nutzen, wie eben beschrieben, zu fragen. Zum anderen muss eine NPO sich z. B. vor einem möglichen Imageschaden durch einen Kooperationspartner schützen. Die Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner muss dementsprechend im Zusammenhang mit anderen Anspruchsgruppen der NPO betrachtet werden.

Wie beschrieben, können Widersprüche zwischen den Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen einer NPO bestehen, die zu erkennen genauso Aufgabe des Non-Profit-Marketings ist, wie die Ableitung entsprechender erfolgssichernder Strategien.

Zum Beispiel kann die Anspruchsgruppe Öffentlichkeit generell oder spezieller die Anspruchsgruppe Spender von einer Non-Profit-Organisation erwarten, dass diese unabhängig von Interessen agiert, die den ersten Markt betreffen. Genauso kann es sein, dass die Leistungsempfänger der NPO Hilfe und Unterstützung von einer unabhängigen Stelle erwarten. Durch eine Kooperation mit einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen könnte vor diesem Hintergrund der Eindruck entstehen, die NPO sei ‚käuflich‘, lasse sich in ihrem Handeln von Dritten beeinflussen. Ein Vertrauensverlust und damit möglicherweise eine Gefährdung der Existenz der NPO können die Folge sein. Diesen Gefahren sind u. a. durch eine sorgfältige Auswahl eines passenden Kooperationspartners zu begegnen.

So kann etwa die oben beschriebene (Absatz-) Kooperation zwischen der wellcome gGmbH und einem Pharmaunternehmen zu Schwierigkeiten führen. Die Pharmabranche leidet generell unter einem schlechten Image, das auf Kooperationspartner abfärben könnte. Ähnlich verhält es sich bei den genannten Kooperationsmöglichkeiten mit

⁵² Dass sich ein Hineinversetzen in die Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner lohnt, betont u. a. Habisch: Für das Zustandekommen einer Kooperation werde „[...] die Überlegung ausschlaggebend sein, welches Projekt nicht nur für den sozialen, sondern auch für den Unternehmenspartner Sinn machen würde, weil es auf dessen strategische Interessen abgestimmt ist, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert und seine spezifischen Kommunikationsbedürfnisse befriedigt. Wenn ein Projektvorschlag derartige Fragen beantworten kann, dann ist die Chance, vom Unternehmenspartner (auch wirklich) akzeptiert zu werden, bedeutend größer als bei traditionellen und routinierten Kontaktversuchen, die primär auf finanzielle Unterstützung abzielen [...]“ (Habisch 2010, S. 170).

⁵³ Auf diesen Konflikt wird vertiefend in Kapitel 5 eingegangen.

Kreditanbietern. Wenn der Kooperationspartner nicht zur Mission der Organisation passt, kann dieser Bruch auch zu einem in der Außenwahrnehmung der NPO führen.⁵⁴

Dreowski und Koch schlagen in diesem Zusammenhang eine Unterteilung der Unternehmen in die Kategorien Geschäftspartner (z. B. Zulieferer), Wettbewerber (z. B. Caritas vers. Vivantes), Partner/Mitstreiter/Verbündete und Gegner (z. B. Greenpeace vers. Shell) vor und verweisen darauf, dass das Verhältnis innerhalb dieses Rahmens immer vorab geklärt werden sollte (vgl. Dreowski, Koch 2011, S. 450 f.). Anhand dieser Unterteilung lässt sich grob einschätzen, ob eine partnerschaftliche Kooperation überhaupt denkbar ist (sehr unwahrscheinlich im Fall der Gegnerschaft), und welche Intensität und Qualität sie erreichen kann. In den genannten Beispielen sind die gewählten Unternehmen zumindest auf den ersten Blick nicht der Kategorie Gegner zuzuordnen und können also als Partner/Mitstreiter/Verbündete für eine Kooperation in Frage kommen. In Kapitel 5.2 werden weiterführende Überlegungen angestellt, wie eine mögliche Gegnerschaft hinsichtlich der Mission und der unterschiedlichen Anspruchsgruppen auf den zweiten Blick zu deuten ist.

Neben der Wahl des Kooperationspartners (und -Projektes, vgl. Kapitel 5.2) ergeben sich aus der Gefahr des Vertrauensverlustes weitere Konsequenzen für die Kommunikationspolitik der Non-Profit-Organisation. Zum einen muss adäquat mit der Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner kommuniziert werden.⁵⁵ Aber auch und gerade Anspruchsgruppen, die einer Kooperation möglicherweise kritischer gegenüberstehen, müssen in die kommunikative Ausrichtung einbezogen werden. Diese Notwendigkeit wurde schon in der Strategieableitung aus der beispielhaften SWOT-Matrix deutlich: Dem möglichen Imageschaden einer Kooperation sollte mit professioneller Kommunikationspolitik begegnet werden. Neben der Kommunikation nach außen ist hierbei auch die Kommunikation nach innen u. U. entscheidend. Die Mitarbeiter als eigene Anspruchsgruppe haben Erwartungen an die Organisation. Diese sind auch bei der Planung einer Kooperation mit einem Unternehmen zu berücksichtigen. So können hier erhebliche Vorbehalte grundsätzlich gegenüber Organisationen aus der Erwerbswirtschaft bestehen. Diese sind bei der Anspruchsgruppen-Analyse zu berücksichtigen und ggf.

⁵⁴ Ein häufig genanntes Beispiel ist hier eine Zusammenarbeit des WWF mit der Brauerei Krombacher: „Nonprofit-Organisationen, die mit in der Öffentlichkeit kritisch betrachteten Unternehmen zusammenarbeiten, gehen ein Reputationsrisiko gegenüber ihren Unterstützern ein. Beispielsweise die zu Beginn stark kritisierte Cause-Related-Marketing-Initiative der Brauerei Krombacher gemeinsam mit dem WWF hatte für erhebliche Kritik gegenüber der Umweltschutzorganisation gesorgt. Aktuell wird der WWF für seine Teilnahme an einem Runden Tisch zum Thema Sojaanbau kritisiert, an dem auch Gentechnikunternehmen wie Monsanto beteiligt sind.“ (Polterauer 2010a, S. 615).

⁵⁵ Welche Kommunikationsstrategien und Instrumente hier im Einzelfall zu wählen sind, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden. Grundsätzlich gilt, dass anspruchsgruppengerecht kommuniziert werden muss.

muss ihnen kommunikativ begegnet werden. Dieser Schritt in der internen Kommunikation ist zum einen wichtig, um die Motivation der Mitarbeitenden nicht zu gefährden und zum anderen, um die Kommunikation auch auf interaktiver Ebene zwischen z. B. Kooperationspartnern und Mitarbeitenden zielführend zu gestalten. Ebenfalls relevant ist hier auch die sonstige interaktive Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen. Stellen z. B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der NPO eine Kooperation ihres Arbeitgebers gegenüber Leistungsempfängern negativ dar, hat dies möglicherweise sehr negative Folgen für die Außenwirkung, die Leistungsqualität und die informelle Kommunikation innerhalb der Organisation.

Die Erwartung an eine möglichst große Unabhängigkeit und Integrität einer Non-Profit-Organisation kann als die für Kooperationsentscheidungen zentrale Komponente einer Anspruchsgruppenanalyse gelten. Aber es bestehen noch weitere Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, die sich mit möglichen Kooperationen kreuzen können: Möglicherweise hat z. B. die Anspruchsgruppe ‚Geldgeber‘ (Kostenträger, Spender) die Erwartung, dass die NPO in irgendeiner Weise ‚bedürftig‘ sein sollte. Treten nun Kooperationen mit als mächtig wahrgenommenen Unternehmen in den Vordergrund der Wahrnehmung, sinkt möglicherweise die Bereitschaft, Mittel bereitzustellen. Dieser Fall sowie der der speziellen kommunikativen Ansprüche eines Unternehmens werden als letzte Ergänzungen der Beispiel-SWOT-Matrix hinzugefügt:

	Chancen		Risiken	
Stärken	Lokale Ausrichtung der NPO	Zunehmendes lokales Engagement von Unternehmen	Breite Vernetzung der NPO	Steigende Konkurrenz auf dem Kooperationsmarkt
Schwächen	Unausgereiftes Ehrenamtsmanagement der NPO	Zunehmende Bereitschaft der Unternehmen, sich mit Zeitspenden zu engagieren	NPO hat wenig Erfahrungen mit PR-Arbeit im Allgemeinen und Kooperationen	Eigeninteressen der Unternehmen können zu Imageverlust der NPO führen
Stärken	NPO ist kurzfristig in der Lage, Leistungen vermehrt bereit zu stellen	Neue Möglichkeiten, Leistungsträger zu erreichen	Geschäftsführung der NPO kommt aus gewerblichen Unternehmen	Reibungsverluste durch unterschiedliche Vorstellungen, Arbeitsweisen, Kommunikationsformen etc.
Schwächen	NPO hat wenig Erfahrungen mit Absatzmarkt-Analyse und entsprechender strategischer Planung	Innovationskraft durch Kooperationen, neue Geschäftsfelder oder Geschäftseinheiten	NPO hat wenig Erfahrungen mit PR-Arbeit im Allgemeinen und Kooperationen	NPO wird durch die Kooperation als ‚stark‘ wahrgenommen, was sich negativ auf die Finanzakquise auswirkt

Tabelle 4: Beispielhafte SWOT-Matrix – Kooperationen im anspruchsrgruppenbezogenen Non-Profit-Marketing

Allen Risiken, die in diesem Beispiel aus einer Anspruchsgruppenanalyse abgeleitet wurden (fett dargestellt), sollte strategisch grundsätzlich mit einer Stärkung der Kommunikation begegnet werden, wobei die Stärke der grundsätzlichen Vertrautheit der Geschäftsführung mit den Bedürfnissen und Gepflogenheiten der Unternehmen genutzt werden sollte. Auch zusammenfassend kann die Matrix gedeutet werden als Hinweis an die fiktive NPO, dass ein Ausbau der Kommunikationspolitik und -Strategien erforderlich ist, um den Risiken zu begegnen, die die Chancen im Bereich von Absatz- und Ressourcen mit sich bringen. Gleichzeitig sollten Ehrenamtsmanagement und strategische Planung ggf. insgesamt verstärkt werden – hier kommt es noch auf die ausgewählten Kooperationsvorhaben an. Die SWOT-Analyse wäre aber an dieser Stelle sicherlich noch nicht abgeschlossen. Tatsächlich bringt eine Kooperation i. d. R. noch weitaus mehr mögliche Chancen und Risiken mit.

Neben möglichen Contra-Argumenten (Risiken in der SWOT-Matrix) können sich aus der Untersuchung der Anspruchsgruppen z. B. auch Argumente für eine Kooperation ergeben: Etwa kann eine Marktforschung ergeben, dass die Leistungsempfänger der

NPO eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch nehmen möchten, die durch eine Kooperation entstehen könnte (vgl. das Beispiel der Praktikumsvermittlung in Kapitel 4.3.2). Oder durch die Kooperation mit einem Unternehmen entsteht bei der Anspruchsgruppe Spender nicht – wie im Beispiel der SWOT-Matrix – der Eindruck, die NPO könne auf weitere Unterstützung verzichten. Stattdessen führt die Kooperation zu einer stärkeren Identifikation der Spender mit der NPO gerade durch die Kooperation (‘Wenn das Unternehmen XY sich engagiert, muss es ein wichtiges Anliegen sein’).

Hier wird auch die Vernetzung zwischen Beschaffungs- und Absatzmarketing deutlich: So kann möglicherweise die Kooperation auf Ebene der Leistungserstellung sinnvoll und bereichernd im Sinne der Anspruchsgruppe Leistungsempfänger sein und zugleich zentralen Interessen anderer Anspruchsgruppen, z. B. den Erwartungen der Mitarbeitenden, widersprechen. Gleichzeitig kann z. B. die Kooperation auf der Ebene der Leistungserstellung unmittelbar stattfinden, dort aber in ihrer Auswirkung weniger erheblich sein als durch ihre indirekten positiven Auswirkungen auf das Image der Non-Profit-Organisation bei der Anspruchsgruppe Spender.

Zur Entscheidungsfindung, ob Kooperationen sinnvoll sind, mit wem sie in welcher Form eingegangen werden sollten und wie sie kommunikativ zu begleiten sind, ist die Priorisierung der Anspruchsgruppen wesentlich. Zu fragen ist dann z. B.: Ist es für den Erfolg der NPO ausschlaggebender, den Interessen und Wünschen der Anspruchsgruppe Spender zu entsprechen oder denen der Anspruchsgruppe Leistungsempfänger? Wie beschrieben ist ein wichtiges Kriterium hier die Macht der jeweiligen Anspruchsgruppen.⁵⁶ Hierbei ist mit zu bedenken, wie sich Machtverhältnisse durch Kooperationen ändern können. So wird ein Unternehmen an Macht über die NPO gewinnen, umso enger ein Kooperationsverhältnis wird. U. a. aus diesem Grund sollte darauf geachtet werden, z. B. die Anspruchsgruppe Spender nicht zugunsten der Anspruchsgruppe Unternehmen als Kooperationspartner zu vernachlässigen, damit keine finanzielle Abhängigkeit entsteht.

Die Analyse der Anspruchsgruppen hinsichtlich Kooperationen mit Unternehmen dient also zum einen der Auswahl in Frage kommender Kooperationspartner und zugleich der Entscheidungsfindung, ob – je nach Priorisierung der Anspruchsgruppen und je nach deren Interessenlage – überhaupt eine Kooperation eingegangen werden sollte. Zugleich stellt sie – im Falle einer positiven Entscheidung – die Weichen für eine strategische und operative Ausrichtung der Kommunikation hinsichtlich einer Kooperation.

Es wurde deutlich: Der Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen mit Unternehmen hängt für NPOs von komplexen Wechselwirkungen zwischen Absatz- und Ressourcenebene ab,

⁵⁶ Wobei die Mission der NPO auch hier natürlich nicht außer Acht gelassen werden kann.

– bedingt vor allem durch die Vielfalt der Anspruchsgruppen einer Non-Profit-Organisation und ihrer Interessen. Um diese Wechselwirkungen und Abhängigkeiten abbildbar zu machen, wird im Folgenden der Versuch unternommen, die Metapher der Win-win-Situation, wie sie Unternehmen zur qualitativen Einschätzung ihres Engagements einsetzen, auf NPOs zu übertragen. So soll ermöglicht werden, die Qualität einer Kooperation für NPOs modellhaft überprüfbar zu machen.

5. Win-win-Situationen durch Kooperationen mit Unternehmen im Non-Profit-Marketing

Aus Unternehmenssicht ist eine Kooperation mit einer NPO im Rahmen seines bürgerschaftlichen Engagements i. d. R. dann lohnend, wenn eine sogenannte Win-win-Situation zustande kommt. Wie in Kapitel 3.1.1 gezeigt, fällt dabei der NPO die Rolle der ausführenden Kraft eines Gewinns auf der Ebene des Gemeinwohls zu. Sie steht in der Metapher der Win-win-Situation aus Unternehmenssicht auf der Seite des Social-Case.

Genau wie ein Unternehmen unterliegt aber auch eine NPO wirtschaftlichen Zwängen und – wie in Kapitel 2.1 festgestellt – zunehmend auch Marktmechanismen. Das, was den Gewinn auf Seiten des Social-Case aus Unternehmensperspektive ausmachen soll, kann die NPO als Mittler nur umsetzen, wenn ihr Business-Case ebenfalls zumindest ausgeglichen ist.

Eine Kooperation mit einem Unternehmen dient dementsprechend auch immer dem Erfolg der NPO auf der Ebene ihres Kerngeschäftes, der Umsetzung ihrer – i. d. R. in der Mission festgehaltenen – übergeordneten Ziele. Umgekehrt ist das direkte Umsetzen der kernaufgabenbezogenen Ziele durch Kooperationen überwiegend auch mit Konsequenzen für die Beschaffungsseite verbunden. Wie konkret diese gegenseitige Bedingtheit sich zeigen kann, wird im Folgenden exemplarisch und modellhaft ausgeführt.

Das Potential von Kooperationen besteht gerade darin, reine Spender-Empfänger-Beziehungen hinter sich zu lassen und auch Innovationen auf Seiten des Absatzmarketings zu erzielen. Dabei sollte aber natürlich die Organisation umgekehrt auch zumindest keinen Schaden auf Seiten der Ressourcen erleiden. Die Metapher der Win-win-Situation lässt sich so auch aus NPO-Sicht anwenden.

Sie kann der Prüfung dienen, inwieweit eine Kooperation für die NPO sinnvoll ist. Hierzu ist eine genauere Betrachtung von Social und Business-Case aus Non-Profit-Sicht notwendig, bevor konkretere Überlegungen zu möglichen Win-win-Situationen angestellt werden. In einem weiteren Schritt wird der Social-Case in seiner Bedeutung für Non-

Profit-Organisationen weiter gefasst: Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit auch NPOs mit einer gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne des unternehmerischen Social-Case konfrontiert sein können, die über ihre Kernaufgaben hinausgeht.

5.1 Business-Case der Non-Profit-Organisationen

Der Business-Case einer NPO als Bestandteil einer Win-win-Situation im Rahmen einer Kooperation mit einem Unternehmen ist eng verknüpft mit den in Kapitel 4.2 angestellten Überlegungen zum Beschaffungsmarketing. Dementsprechend unterliegt er anderen Voraussetzungen als der Business-Case von Unternehmen. Er bezieht sich nicht auf das Kerngeschäft der NPO, sondern beschreibt ‚lediglich‘ die Voraussetzung zur Umsetzung des eigentlichen Organisationszieles.

Kann eine Non-Profit-Organisation durch eine Kooperation Finanz-, Human-, Technologie-, und/oder Know-how-Ressourcen gewinnen, entsteht für sie auf Seiten des Business-Case ein Gewinn, – vorausgesetzt, es wird durch die Spende oder das Sponsoring kein Verlust an anderer Stelle der Ressourcenbeschaffung verursacht. Z. B. können steuerliche Nachteile durch Sponsoring entstehen (vgl. Christa 2010, S. 289) oder andere Geldgeber ziehen sich zurück, wie in Kapitel 4.4.2 beschrieben. Indirekt dient der Gewinn von Ressourcen dem Gewinn auf Seiten des Absatzmarketings. In Tabelle 1 wird dieser Zusammenhang dargestellt.

Ebene der Win-win-Metapher	Kooperationsergebnisse für die NPO
Business-Case NPO (Zwischenziel Ressourcen)	Gewinn von Ressourcen (indirekt: Gewinn von Kompetenz sowie Gewinn von Kontakten und Netzwerken / Gewinn auf Ebenen von Leistungsangebot und Vertrieb)

Tabelle 5: Business-Case einer Non-Profit-Organisation

5.2 Social-Case der Non-Profit-Organisationen

Der Social-Case einer Non-Profit-Organisation in der Metapher einer Win-win-Situation betrifft zunächst die Kernaufgaben der Organisation und ist dementsprechend eng mit der Absatzseite des Non-Profit-Marketings verbunden. Was die Aufgaben einer Non-Profit-Organisation sind, wer ihre Leistungsempfänger sein sollten und welche Leistungen angeboten werden, ist i. d. R. in der Mission einer NPO festgehalten. Im Folgenden wird zunächst diese kernaufgabengebundene Social-Case-Seite einer möglichen Win-win-Situation durch Kooperationen für NPOs betrachtet.

Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln deutlich wurde, unterliegt der Erfolg einer Non-Profit-Organisation neben den eher praktischen Implikationen von Ressourcen und

unmittelbarer Aufgabenerfüllung weiteren Voraussetzungen. Schadet die NPO ihrem Image, kann dies ihren Erfolg schmälern und sogar ihre Existenz bedrohen. Dieser Feststellung folgend wird – in einer Betrachtung eines anspruchgruppenbezogenen Verständnis des Social-Case einer NPO – der Frage nachgegangen: Welche Werte und Normen sind zu beachten, damit eine Kooperation mit einem Unternehmen für die Non-Profit-Organisation zielführend ist? Einerseits finden sich hier klare Anhaltspunkte bereits ebenfalls in der Mission einer Organisation (und/oder in ihrem Leitbild). Darüber hinaus können weitere Ansprüche an ‚angemessenes‘ Verhalten einer NPO bestehen. Diese Ansprüche und ihre möglichen Folgen für eine Kooperation werden abschließend beleuchtet.

5.2.1 Kernaufgabengebundener Social-Case der Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Marketing wurde in Kapitel 4.1 definiert als „eine spezifische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die [...] darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen“ (Bruhn 2012, S. 55). Die aufgabenbezogenen Ziele stehen also im Mittelpunkt aller Marketing-Aktivitäten einer NPO. Dementsprechend wurde in Kapitel 4.3 festgestellt, dass das Absatzmarketing trotz seiner Bedingtheit durch ein erfolgreiches Beschaffungsmarketing das „Herz des Marketings“ (Arnold 2009, S. 590) darstellt.

Für den Social-Case einer Non-Profit-Organisation bedeutet dies, dass auch er zunächst konkret an dem Erreichen aufgabenbezogener Ziele der Organisation zu messen ist. Eingegrenzt auf kernaufgabenbezogene Ziele heißt das, es geht um die idealerweise in der Mission festgehaltenen Aufgaben und Ziele der Organisation. Der Social-Case einer NPO entspricht insofern der Vorstellung, die kooperierende Unternehmen im Rahmen ihrer CC-Strategien mit dem Social-Case verbinden. Er ist die Bedingung aus Unternehmenssicht für das Zustandekommen einer Kooperation. Und auch für eine NPO ist er die zunächst ausschlaggebende Messlatte für die Bewertung einer Kooperation. Erst indem auch hier ein Gewinn entsteht, lohnt sich die Kooperation – für beide Seiten.

Wie beschrieben kann dieser kernaufgabenbezogene Gewinn entweder direkt über kooperative Tätigkeiten auf Seiten des Absatzmarketings erfolgen oder indirekt über Zuflüsse auf Seiten der Ressourcen. Tabelle 6 zeigt, wie sich diese beiden Möglichkeiten in einer Übertragung auf Social-Case und Business-Case einer NPO auswirken:

Ebene der Win-win-Metapher	Kooperationsergebnisse für die NPO
Business-Case NPO (Zwischenziel Ressourcen)	Gewinn von Ressourcen (indirekt: Gewinn von Kompetenz sowie Gewinn von Kontakten und Netzwerken / Gewinn auf Ebenen von Leistungsangebot und Vertrieb)
Kernaufgabengebundener Social-Case der NPO	Gewinn von Kompetenz Gewinn von Kontakten und Netzwerken Gewinn auf Ebene des Leistungsangebots Gewinn auf Ebene des Vertriebs (indirekt: Gewinn von Ressourcen)

Tabelle 6: Business-Case und kernaufgabengebundener Social-Case einer Non-Profit-Organisation

Win-win-Situationen aus Kooperationen entstehen für NPOs erst, wenn auch hier beide Seiten – Social und Business-Case – profitieren. Dabei sind aber beide Seiten stark voneinander abhängig, eine eindeutige Trennung ist oft kaum möglich. Es sind bspw. folgende Konstellationen denkbar:

- Die NPO gewinnt direkt im Business-Case (Spende), damit indirekt im kernaufgabengebundenen Social-Case, – denn die Kernaufgabenerfüllung ist nur möglich, wenn Ressourcen zur Verfügung stehen. Hier wird allerdings möglicherweise nicht das Potential einer partnerschaftlichen Kooperation erschöpfend genutzt. Wie in Kapitel 4 gezeigt, wird die reine Fundraisingperspektive den Möglichkeiten einer Kooperation nicht gerecht.
- Die NPO gewinnt direkt im kernaufgabengebundenen Social-Case (z. B. wird eine neue Leistungserstellung ermöglicht) und damit indirekt im Business-Case (finanzielle Mittel müssen nicht über andere Wege akquiriert werden).

Es ergeben sich jedoch nicht immer Win-win-Situationen für die Non-Profit-Organisation durch Kooperationen, die mindestens entweder den kernaufgabengebundenen Social-Case oder den Business-Case direkt positiv beeinflussen. So kann ein kurzfristiger Gewinn auf Seiten des Social-Case (z. B. ein erweitertes Leistungsangebot), zu längerfristigen Verlusten im Business-Case führen (z. B. weil die Folgekosten für das erweiterte Angebot gedeckt werden müssen), was sich wiederum indirekt negativ auf den Social-Case auswirkt. Die Win-win-Metapher ist also als Instrument zur Beurteilung der Kooperationsqualität nur geeignet, wenn sie nicht zeitlich zu kurz gefasst wird. Aber auch

eine zu enge Abgrenzung des Social-Case auf die reine Kernaufgabenerfüllung kann zu einer Fehleinschätzung des Gewinns aus einer Kooperation führen.

5.2.2 Anspruchsgruppengebundener Social-Case der Non-Profit-Organisationen

Vor allem durch die Non-Profit-Eigenschaft einer Organisation ergeben sich für die Kernaufgabenerfüllung und die Ressourcenbeschaffung Implikationen, die jenseits der pragmatischen Aufgabenstellungen des Absatzmarketings oder der Mittelakquise liegen. Leistungs-, Preis- und Gebührenpolitik, Vertriebspolitik und Fundraising sollten sich immer auch an bestimmten Wertvorstellungen orientieren. Diese sind in der Regel bereits in der Mission und/oder im Leitbild der Organisation festgehalten und somit zunächst eng an die Kernaufgaben der NPO gebunden. Sie bieten Anhaltspunkte für die angemessene Wahl eines Kooperationspartners oder -projektes.

So ist die Wahl eines Kooperationspartners, dessen Kerngeschäft den NPO-Zielen grundsätzlich widerspricht, in den meisten Fällen kontraproduktiv, wie in Kapitel 4.4.2 beschrieben wurde. Dresewski und Koch nennen hier das fiktive Beispiel Greenpeace und Shell (vgl. Dresewski, Koch 2011, S. 450 f.). In der Praxis hat sich der weniger drastische Fall der Kooperation zwischen dem WWF und der Brauerei Krombacher als zumindest heikle Entscheidung für den WWF herausgestellt: U. a. weil Krombacher intern zum Zeitpunkt des Kooperationsstartes kein ökologisch-nachhaltiges Konzept verfolgte, geriet der WWF in öffentliche Kritik (vgl. Polterauer 2010a, S. 615).

Folgende ‚Lose-Situationen‘ als Folge der Wahl eines ungeeigneten Kooperationspartners sind beispielhaft denkbar:

- Die NPO gewinnt direkt im Business-Case (Spende), verliert aber indirekt im Social-Case (Glaubwürdigkeitsverlust durch den Kooperationspartner führt zur Ablehnung bei Leistungsempfängern) und dadurch wiederum indirekt im Business-Case.
- Die NPO gewinnt direkt im Social-Case, verliert aber Mittelgeber und damit im Business-Case (z. B. weil der Kooperationspartner durch ein negatives Image Spender vertreibt oder die Außenwirkung der NPO durch den mächtigen Kooperationspartner ‚unbedürftig‘ wird) und dadurch indirekt auch wiederum im Social-Case.

Derartige ‚Lose-Situationen‘ können auch entstehen, wenn Kooperationen mit Unternehmen eingegangen oder Kooperationsprojekte gewählt werden, die nicht unmittelbar der eigenen Mission widersprechen. Die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen sind nicht ausschließlich an die Kernaufgaben und die Mission einer

Non-Profit-Organisation gebunden. Zur Beurteilung dieses Umstandes und seiner Auswirkungen auf das (Nicht-) Zustandekommen einer Win-win-(win)-Situation, ist eine erweiterte anspruchsrgruppenbezogene Betrachtung des Social-Case einer NPO sinnvoll.

Wie in Kapitel 4.4.2 beschrieben, ist eine zentrale Aufgabe des Non-Profits-Marketings (u. a.) hinsichtlich von Unternehmenskooperationen, mögliche Widersprüche zwischen den Interessen verschiedener Anspruchsgruppen zu erkennen und entsprechende Ableitungen für das weitere Vorgehen vorzunehmen. Zentral ist hier zunächst die Frage nach den möglichen Ansprüchen verschiedener Gruppen an einen Kooperationspartner der Non-Profit-Organisation. Jenseits der Auswahlkriterien, die sich aus der Mission der NPO ergeben, sind dabei weitere Faktoren relevant: Wie wirken der Kooperationspartner und voraussichtlich die geplante Kooperation z. B. auf die Anspruchsgruppen Spender, Leistungsempfänger, mediale Öffentlichkeit und Mitarbeiter? Hier kann pauschal zumindest vermutet werden, dass Unternehmen bestimmter Branchen grundsätzlich kritisch gesehen werden, wie z. B. die Waffenindustrie oder Ölkonzerne. Im Einzelfall ist bspw. denkbar, dass ein mittelständisches Unternehmen vor Ort einen schlechten Ruf als Arbeitgeber hat und deshalb als Kooperationspartner zumindest kritisch zu prüfen wäre.

Der Gewinn oder der Verlust auf Ebene des anspruchsrgruppengebundenen Social-Case wird aber nicht nur durch die Wahl des Kooperationspartners beeinflusst, sondern auch durch die Wahl des Kooperationsprojektes, wie folgendes Beispiel deutlich macht: Die NPO gewinnt im Business-Case durch Spende einen Firmenwagen. Da dieser ein hochwertiger Wagen ist, verliert die NPO aber im anspruchsrgruppenbezogenen Social-Case (Verschwendung bzw. ‚Unbescheidenheit‘ aus Sicht einiger Anspruchsgruppen) und damit indirekt im Business-Case und somit auch letztlich im kernaufgabenbezogenen Social-Case.

Tabelle 7 stellt dar, welche Wechselwirkungen zwischen dem anspruchsrgebundenen Social-Case, dem Business-Case und dem kernaufgabenbezogenen Social-Case bestehen.

Ebene der Win-win-Metapher	Kooperationsergebnisse für die NPO
Business-Case NPO (Zwischenziel Ressourcen)	Gewinn von Ressourcen (indirekt: Gewinn von Kompetenz sowie Gewinn von Kontakten und Netzwerken / Gewinn auf Ebenen von Leistungsangebot und Vertrieb, ggf. außerdem von Vertrauen und Einfluss)
Kernaufgabengebundener Social-Case der NPO	Gewinn von Kompetenz Gewinn von Kontakten und Netzwerken Gewinn auf Ebene des Leistungsangebots Gewinn auf Ebene des Vertriebs (indirekt: Gewinn von Ressourcen, ggf. außerdem von Vertrauen und Einfluss)
Anspruchsgruppengebundener Social-Case der NPO	Gewinn von Vertrauen Gewinn von Einfluss (indirekt: Gewinn von Ressourcen sowie Gewinn von Kompetenz sowie Gewinn von Kontakten und Netzwerken und Gewinn auf Ebenen von Leistungsangebot und Vertrieb)

Tabelle 7: Business-Case, kernaufgabengebundener Social-Case und anspruchsruppengebundener Social-Case einer Non-Profit-Organisation

Aus der Win-win-Metapher wird in dieser Lesart bestenfalls eine Triple-win-Metapher. Auf diesen Fall einer ‚Win-win-win-Situation‘, die einen Gewinn hinsichtlich des Vertrauensverhältnisses zu den Anspruchsgruppen einer NPO mit sich bringt, wird später genauer eingegangen. Zunächst geht es um den ‚geläufigeren‘ Fall der Schadensabwehr hinsichtlich des Images einer Non-Profit-Organisation. Hier ist es u. U. zumindest ausreichend, eine Win-win-neutral-Situation zu erreichen: Wenn z. B. ein Kooperationsprojekt durch ehrenamtliches Unternehmensengagement im Business-Case und im kernaufgabenbezogenen Social-Case zu Gewinnen führt, ist hinsichtlich des anspruchsruppengebundenen Social-Case zunächst lediglich wichtig, dass kein Verlust entsteht, der sich auf die anderen Bereiche nennenswert auswirkt. Die Kooperation muss sich also nicht direkt positiv auf das Vertrauensverhältnis der NPO zu ihren Anspruchsgruppen auswirken.

Entsprechend dem Vorgehen des anspruchsruppenorientierten Marketings führen auch in diesem Modell des anspruchsruppengebundenen Social-Case im Zweifelsfall

Priorisierungen zur Entscheidung. Dies macht das Beispiel der wellcome gGmbH deutlich, die sich für einen offensichtlich eher kritisch wahrgenommenen Kooperationspartner (Pharmaunternehmen) entschieden hat. Hier wurden die Vorteile auf Seiten des Absatzmarketings – und der damit auch direkte Gewinn auf Seiten des kernaufgabenbezogenen Social-Case – für wichtiger erachtet als mögliche Imageschäden, – also mögliche Verluste auf Seiten des anspruchsruppengebundenen Social-Case. Die Auswirkungen auf den Business-Case und auf den kernaufgabenbezogenen Social-Case können bei einer solchen Entscheidung letztlich nicht vorausgesehen werden. Ob es zu einer ‚Win-win-lose-Situation‘ kommen kann, ist zumindest fraglich; negative Auswirkungen auf Ebene des anspruchsruppengebundenen Social-Case führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Verlusten auch im Business-Case (Spenderrückgang) und damit auch im kernaufgabengebundenen Social-Case oder zu direkten Schäden in Letzterem durch Vertrauensverlust. Demensprechend sollte die Kommunikation gestaltet werden: die wellcome gGmbH führt das Pharmaunternehmen nicht in der Liste ihrer Unterstützer auf ihrer Webseite auf (vgl. wellcome gGmbH 2012).

Ein weiteres praktisches Beispiel für eine auf das Image bezogen eher riskante Entscheidung und eine eindeutige Priorisierung der Anspruchsgruppe Leistungsempfänger ist die Kooperation zwischen dem Konzern Philip Morris und der Berliner Initiative gegen häusliche Gewalt (BIG e.V.): Der imageschwache Tabakkonzern wurde als Kooperationspartner ausgewählt, zum einen weil er eine Kooperation jenseits der reinen Fundraising-Perspektive anstrebte, zum anderen aus Mangel an finanziellen Alternativen (vgl. Erz 2006, S. 190).

Dieser Fall verdeutlicht auch beispielhaft, wo die Grenze liegt zwischen Unternehmen, die durch ihr Image den anspruchsruppenbezogenen Social-Case im engeren (Missions-) Sinne schaden, und denen, die den weiter gefassten Anforderungen von Anspruchsgruppen der NPO nicht gerecht werden: Die für Fundraising verantwortliche Mitarbeiterin von BIG e. V. schließt ausdrücklich die Zusammenarbeit mit Firmen aus den Bereichen Alkohol und Pornographie aus (vgl. ebd.). Das bedeutet, die NPO möchte kein Risiko im Rahmen eines engeren anspruchsruppengebundenen Social-Case eingehen: Die Themenfelder Alkohol und Pornographie betreffen unmittelbar die in der Mission festgelegten Aufgaben und Werte der Organisation. Das Themenfeld Rauchen hingegen ist nicht unmittelbar mit dem Arbeitsbereich häusliche Gewalt verbunden und betrifft in seinen möglicherweise kritischen Implikationen damit ‚lediglich‘ den weiter gefassten anspruchsruppenbezogenen Social-Case der NPO BIG e. V. Genau wie im Fall der wellcome gGmbH wurde hier eine Entscheidung für die Priorisierung des kernaufgabengebundenen Social-Case getroffen, ohne Wagnisse einzugehen die

existenzbedrohend wären. Diese Kooperationsrisiken können zwar nicht exakt prognostiziert werden, die Unterteilung in einen engeren und einen weiteren anspruchsruppengebundenen Social-Case kann aber evtl. zumindest Entscheidungshilfen bieten. Ebenso lassen sich auch im Fall des BIG e. V. kommunikative Strategien hinsichtlich des ‚schwierigen‘ Kooperationspartners erkennen: Die verantwortliche Mitarbeiterin verweist auf die Alternativlosigkeit der Wahl und betont die Konformität des Kooperationspartners mit der Mission der NPO und ihren Kernaufgaben, indem sie deutlich macht, welche Unternehmen nicht als Partner in Frage kämen.

Anders als im Fall des Verhältnisses zwischen Business-Case und kernaufgabengebundenem Social-Case einer NPO ist also ein Gewinn auf Seiten des anspruchsruppengebundenen Social-Case nicht zwingend erforderlich, um von einer für die NPO lohnenden Kooperation sprechen zu können. Ihren möglichen negativen Auswirkungen auf den Business-Case und den kernaufgabenbezogenen Social-Case kann durch die Wahl anderer Partner oder Projekte oder durch Priorisierungen und entsprechende Kommunikationsstrategien begegnet werden. Die Kategorie des anspruchsruppenbezogenen Social-Case dient aber nicht ausschließlich der Schadensbegrenzung. Vielmehr kann sie ebenfalls als Instrument zur Suche nach besonders innovativen Kooperationen eingesetzt werden:

Auf veränderte Umweltbedingungen und Anforderungen reagieren Unternehmen zunehmend mit der Implementierung von CSR-Strategien und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Dieses Vorgehen ist wiederum eng an ein erweitertes anspruchsruppenbezogenes Marketingverständnis gebunden (vgl. Prinzhorn 2011, S. 86 f.). Wie sich gezeigt hat, eröffnet diese Erweiterung des Marketingverständnisses auch dem Dritten Sektor erfolgsbringende Möglichkeiten, der sich ändernden Umwelt zu begegnen. Zu fragen ist darum nach den Potentialen die in einer weiteren Öffnung einer NPO gegenüber Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen liegen. Es geht dann nicht mehr nur um die Vermeidung eines Vertrauensverlustes, um die Verhinderung eines schlechten Images, sondern um den aktiven Aufbau von Vertrauen gerade durch Kooperationen. Gelingt dieser Vertrauensaufbau, kann von einer ‚Win-win-win-Situation‘ gesprochen werden.

Dieser Ansatz grenzt z. T. an die Konzeption eines eigenen CSR-Verständnisses für Non-Profit-Organisationen (vgl. Vilain 2008, S. 148). Er wirft Fragen auf nach der Basis, auf der generell das gesellschaftliche Vertrauen und das der einzelnen Anspruchsgruppen in eine NPO beruhen, und nach der Weite des Verantwortungsbereiches einer NPO.

Durch die Verschiebungen zwischen den drei Sektoren Markt, Politik und Dritter Sektor sind die Umweltbedingungen – wie beschrieben – auch für Non-Profit-Organisationen im Wandel. Das zeigen auch immer wieder aufkommende Diskussionen und Vorfälle, die einzelne NPOs in Verruf gebracht haben, aber auch den Dritten Sektor an sich in eine defensive Position gezwungen haben gegenüber den Anspruchsgruppen seiner Akteure: So wurde die Verhältnismäßigkeit von Statussymbolen und Verdienstgrenzen für Führungskräfte ausgelöst durch die ‚Maserati-Affäre‘ um die Berliner Treberhilfe intensiv diskutiert⁵⁷. Immer wieder in Kritik geraten z. B. auch Beschäftigungsverhältnisse im Dritten Sektor (prominentestes Beispiel ist hier die Diakonie (vgl. z. B. Dahme u.a. 2012)) und ganze Branchen wie die der Pflege (vgl. z. B. Steffen 2010). Gleichzeitig verstehen sich immer mehr Akteure des Dritten Sektors als (Sozial-) Unternehmer. All diese Faktoren, beeinflusst von zunehmendem ökonomischen Druck, ‚Vermarktlichung‘ und einer kritischen Öffentlichkeit, sorgen dafür, dass der Dritte Sektor seinen traditionell guten Ruf zumindest verteidigen muss. Die Einführung von Spendensiegeln und Qualitätsmanagement können als erste Reaktionen auf diese veränderten Anforderungen gewertet werden (vgl. Vilain 2008, S. 154).

Passend zur ‚Maserati-Affäre‘ wurde weiter oben als Beispiel für einen Kooperationsmisserfolg die Spende eines hochpreisigen Dienstwagens genannt. Genauso könnte aber zum Beispiel die Spende eines sehr günstigen PKWs mit hohem Kraftstoffverbrauch der NPO auf direkter Ebene des anspruchsruppengebundenen Social-Case schaden. Hier könnte beklagt werden, das Auto sei eine ökologisch gesehen falsche Wahl und die NPO übernehme nicht ausreichend Verantwortung. Ein positives Gegenbeispiel könnte hier sein: Die NPO gewinnt im Business-Case (ein Unternehmen baut Solarzellen auf das Dach des NPO-Sitzes) und im anspruchsruppengebundenen Social-Case (es wird dem Anspruch an die NPO nachgekommen, sich ökologisch nachhaltig zu verhalten) und durch den Gewinn im Business-Case auch indirekt im kernaufgabengebundenen Social-Case (Energiekosteneinsparungen setzen Mittel für andere Posten frei). Wiederum sind Auswirkungen auf den Business-Case denkbar (durch den Imagegewinn der NPO werden Spenden akquiriert), damit wieder Auswirkungen auf den kernaufgabengebundenen Social-Case, da weitere Ressourcen gewonnen werden. Ein weiteres Beispiel für kernaufgabengebundene Verantwortungsübernahme im Sinne eines übergeordneten CSR-Konzeptes, wie es in Kapitel 3.1.1 definiert wurde, kann die (mindestens) tarifliche Bezahlung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sein sowie ein sozial verträglicher Umgang mit ihnen.

⁵⁷ Einen Überblick über diese Vorkommnisse und die folgende Diskussion gibt z. B. Sussebach 2010.

Genau wie Unternehmen mit einer CSR-Strategie können NPOs also bestimmten Anforderungen der Umwelt in der Art und Weise nachkommen, wie sie ihr Kerngeschäft betreiben und gestalten (z. B. ökologisch nachhaltig). Aber auch einer Erweiterung der Verantwortungsbereiche einer NPO über die konkrete Ausgestaltung der Kernaufgabenerfüllung hinaus ist denkbar, – wie es auch bei Unternehmen der Fall ist, die sich bürgerschaftlich engagieren. NPOs würden sich in diesem Fall aktiv einem Social-Case auf Systemebene zuwenden, der jenseits der eigenen Kernaufgabenerfüllung liegt.

Kooperationen können auch hier eine bedeutende Rolle spielen. Z. B. indem sie Soziales Kapital schaffen, das jenseits der unmittelbaren Kooperationsprojekte durch Vernetzung unterschiedlicher Akteure des gemeinsamen Sozialraums entsteht (vgl. Lang, Dresewski 2010, S. 413). So kann z. B. eine lokale Vernetzung verschiedener Akteure die Lebensqualität der Anwohner verbessern, indem gegenseitiges Vertrauen entsteht (vgl. Zimmer 2009, S. 15). Die Non-Profit-Organisation kann aus dieser Perspektive selbst als engagierter Bürger unter Bürgern betrachtet werden. Gleichzeitig fällt ihr weiterhin die Rolle zu, als Akteur des Dritten Sektors „gestaltend und verändernd auf [die] Kontextbedingungen [der drei Sektoren] einzuwirken“ (ebd., S. 20, vgl. auch Fischer 2008, S. 160 f.).

6. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Anspruchs an die Verantwortungsübernahme von Unternehmen als Akteure des Sektors Markt gewinnen Non-Profit-Organisationen als Kooperationspartner für diese an Bedeutung, wie die vorgestellten empirischen Erhebungen deutlich machten. Im Rahmen von CSR- und CC-Ansätzen werden diese Kooperationen aus Unternehmenssicht ausgestaltet; die Metapher der Win-win-Situation und die Differenzierung in Business- und Social-Case dienen dabei der Prüfung, ob eine Kooperation innerhalb dieses Rahmens sich für ein Unternehmen und seine Engagementziele lohnt.

Es wurde der Frage nachgegangen, inwieweit Kooperationen auch für Non-Profit-Organisationen einen Gewinn darstellen können. Hierbei wurde von einem eher weit gefassten Kooperationsbegriff ausgegangen: Kooperationen werden als Prozess verstanden, der auf das Ziel einer ‚partnerschaftlichen‘ Kooperation im Sinne eines innovativen Miteinanders ausgerichtet ist.

Zur systematischen Betrachtung der Wirkungsmöglichkeiten von Kooperationen für NPOs wurde der Begriff des Non-Profit-Marketings eingegrenzt und zwischen seinen zentralen Aspekten Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing unterschieden. Außerdem wurde

der Stellenwert der Anspruchsgruppen für das Non-Profit-Marketing herausgearbeitet. Besonders vor dem Hintergrund der ebenfalls veränderten Anforderungen an Non-Profit-Organisationen durch eine ‚Vermarktlichung‘ des Dritten Sektors und den grundsätzlichen Bedarf an Mitteln vieler NPOs kommt dem Aspekt des Beschaffungsmarketings eine herausragende Rolle zu. Es hat sich gezeigt, dass diese Sichtweise alleine aber nicht dem Innovationspotential einer Kooperation gerecht wird. Gerade durch die Einbeziehung der Absatzseite können sich für eine Non-Profit-Organisation neue Möglichkeiten des Agierens ergeben. Als zentral für die Bewertung der Qualität einer Kooperation hat sich die Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen einer NPO erwiesen. Wie sich herausgestellt hat, sind die Ebenen Beschaffungsmarketing und Absatzmarketing insbesondere durch diesen Umstand immer miteinander in Wechselwirkung.

Um diese Verflechtungen und ihre Auswirkungen im Rahmen einer Kooperation darstellbar zu machen, wurde die Metapher der Win-win-Situation modellhaft auf die Perspektive von Non-Profit-Organisationen übertragen. Der Business-Case beschreibt dabei die Auswirkungen einer Kooperation auf Ebene des Beschaffungsmarketings einer NPO. Der Social-Case wurde einer differenzierteren Betrachtung unterzogen, um dem Stellenwert der Anspruchsgruppen einer NPO gerecht zu werden: Einerseits bezieht er sich unmittelbar auf die Erfüllung der Kernaufgaben, wie sie im Zusammenhang mit dem Absatzmarketing erörtert wurden. Hierbei sind durch die Bedingtheiten einer Non-Profit-Organisation immer auch bereits bestimmte Werte und Normen impliziert, die in der Beurteilung einer Kooperation zum Tragen kommen. Diese normativen Elemente der Kernaufgabenerfüllung finden sich in den meisten Fällen in der Mission und/oder dem Leitbild einer Organisation beschrieben. Da die Legitimität einer NPO aus Sicht ihrer Anspruchsgruppen aber nicht nur anhand dieser noch eng an die Kernaufgaben gebundenen Normen und Werte beurteilt wird, wurde eine Erweiterung des Social-Case vorgenommen.

Erst durch die Berücksichtigung aller drei Faktoren wird die Qualität einer Kooperation sichtbar: Business-Case, kernaufgabenbezogener Social-Case und anspruchsruppengebundener Social-Case können in der Win-win-(win)-Metapher in ihren gegenseitigen Auswirkungen sichtbar gemacht werden.

Aus der Erweiterung des Social-Case auf sämtliche Erwartungen, die an eine NPO hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gestellt werden, wurde die Überlegung abgeleitet, dass auch für Non-Profit-Organisationen die Einführung von CSR-Strategien sinnvoll sein könnte. Abschließend wurde ein kurzer Ausblick auf die Möglichkeiten unternommen, die sich hier wiederum durch Kooperationen ergeben könnten. Dieses erweiterte Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung von Non-Profit-Unternehmen

wurde bislang noch wenig diskutiert. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen – weg von der ‚klassischen‘ Aufgabenverteilung zwischen den drei Sektoren, hin zu einer Bürgergesellschaft mit veränderten Verantwortlichkeiten der Akteure – könnte es aber an Relevanz gewinnen.⁵⁸

Es hat sich gezeigt, dass die Qualität einer Kooperation mit einem Unternehmen aus Sicht einer NPO grundsätzlich abhängt von den Verflechtungen zwischen Absatz- und Beschaffungsmarketing unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihren Erwartungen und Interessen. Es wurde ein erster Versuch unternommen, diese Elemente sichtbar und beurteilbar zu machen. Im Rahmen dieser Arbeit konnte dabei nur eine sehr allgemeine, modellhafte Implementierung von Kooperationen in ein Non-Profit-Marketing vorgenommen werden. Genauere Betrachtungen stehen noch aus: So ließe sich etwa differenzierter betrachten, für welche NPOs bestimmte Kooperationsmodelle und -partner geeigneter sind. Unterscheidungskriterien könnten dabei zum Beispiel Tätigkeitsfelder, Finanzierungsmix, Größe oder Rechtsformen der Organisationen sein. So unterliegen z. B. Organisationen, die im kulturellen Bereich tätig sind, anderen Voraussetzungen hinsichtlich ihrer Finanzierung als eine NPO aus dem sozialen Sektor. Auch die Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen weichen sicherlich voneinander ab.

Die konkretere Gestaltung von Kooperationen blieb in dieser Arbeit außerdem noch weitgehend unberücksichtigt. Zu fragen wäre hier z. B. nach geeigneten Instrumenten der Kommunikationspolitik. Auch die Rolle der Organisationskultur und ihre Auswirkungen auf mögliche Kooperationen ist wenig behandelt worden. Hier wären auch vor allem kommunikationsspezifische Ableitungen erforderlich.⁵⁹

Weitgehend unbehandelt blieb auch die Frage nach den Auswirkungen von Kooperationen auf die Rolle einer NPO in ihrer Eigenschaft als Akteur des Dritten Sektors. Zum einen wird hier das erwähnte Themenfeld einer erweiterten Verantwortung von Non-Profit-Organisationen berührt. Es ist aber auch zu hinterfragen, inwieweit NPOs ihre Rolle als normative gesellschaftliche Instanz durch Kooperationen untermauern oder gefährden könnten. Offen blieb auch, ob bzw. in welchem Fall eine Verschiebung und/oder Erweiterung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahmen für eine Non-Profit-

⁵⁸ Vgl. z. B. Habisch: „Die Bürgergesellschaft ist [...] ein Forschungslabor des Gemeinwesens. Hier werden zunächst auf dem begrenzten Raum einer Projektkooperation neue Wege beschritten, die dann in den Raum von Öffentlichkeit und Politik zurück gespiegelt werden können.“ (Habisch 2010, S. 161)

⁵⁹ Vgl. hierzu z. B. Bruhn: „Die meisten Nonprofit-Organisationen verfügen über eine langjährige Tradition, so dass sich organisatorisch Strukturen entwickelt haben, die oftmals nur schwer zu verändern sind. Bei einem Wandel der Beschaffungs- und Absatzmärkte wird es darauf ankommen, die geplanten Veränderungen hin zu mehr Flexibilität und Marktorientierung behutsam vorzunehmen. Dies betrifft vor allem die Zusammenarbeit mit Beratern und kommerziellen Unternehmen.“ (Bruhn 2012, S. 467)

Organisation wünschenswert sein kann. Dementsprechend könnte eine Kooperation mit einem Unternehmen grundsätzlich den Interessen einer Non-Profit-Organisation widersprechen (vgl. z. B. Bruhn 2012, S. 126).

Literatur

Ankele, Kathrin; Gebauer, Jana: Erfolgsvoraussetzungen für Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 555-560.

Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009.

Arnold, Ulli: Sozialmarketing. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 550-600.

Aßländer, Michael S.; Löhr, Albert (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise. Reichweiten der Verantwortung. München, Mering: Rainer-Hampp-Verlag, 2010.

Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith: Corporate Citizenship in Deutschland. Die überraschende Konjunktur einer verspäteten Debatte. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010a, S. 15-49.

Backhaus-Maul, Holger: Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 96-116.

Benz, Benjamin: Soziale Dienste und Sozialstaatlichkeit im europäischen Kontext. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 78-95.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2005.

Beschorner, Thomas: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polteraue, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 111-130.

Bornholdt, Martin; Noll, Christian; Ruckh, Mario F.: Zur Weiterentwicklung des Sozialmarketings. In: Ruckh, Mario F.; Noll, Christian; Bornholdt, Martin (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2006, S. 21-40.

Bowen, Frances; Newenham-Kahindi, Aloysius; Herremans, Irene: Engaging the Community: A Synthesis of Academic and Practitioner Knowledge on Best Practices. Research Network for Business Sustainability (RNBS): London, Kanada, 2008. Verfügbar unter: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Community-Engagement.pdf> [27.11.12].

Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2012.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Für eine Kultur der Mitverantwortung. Erster Engagementbericht, Stellungnahme der Bundesregierung zum Bericht der Sachverständigenkommission. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [01.10.2012].

Bundesregierung: Bürgerschaftliches Engagement. Eine Kultur der Mitverantwortung. 2012. Verfügbar unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2012/08/2012-08-22-kabinett-engagementbericht.html> [01.01.2013].

Carroll, Archie B.: A three-dimensional Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review Nr. 4, Jg. 4 (1979), S. 497-505.

Christa, Harald: Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 2010.

Conta Gromberg, Ehrenfried: Handbuch Sozialmarketing. Strategien, Praxis, Trends – durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg. Berlin: Cornelsen Verlag, 2006.

Dahme, Heinz-Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Stefaniak, Anna; Wohlfahrt, Norbert: Leiharbeit und Ausgliederung in diakonischen Sozialunternehmen: Der ‚Dritte Weg‘ zwischen normativem Anspruch und sozialwirtschaftlicher Realität. Endbericht eines Projekts für die Hans-Böckler-Stiftung, 2012. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2011-487-3-1.pdf [31.12.2012].

Damm, Diethelm; Lang, Reinhard: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Brennpunkt Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr.39. Bonn, Hamburg: Stiftung Mitarbeit in Kooperation mit UPJ Bundesinitiative, 2001.

Deutscher Bundestag: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bundestags-Drucksache 14/8900, 2002. Verfügbar unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2002wp-band19.pdf [06.11.12].

Dresewski, Felix; Koch, Stephan C.: Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren – Überblick und Fallbeispiele. In: Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 450-460.

Erz, Antonia: Pöpstlicher als der Pabst? Wenn soziale Einrichtungen Gelder von Tabakkonzernen annehmen. Das Beispiel Philip Morris. In: Ruckh, Mario F.; Noll, Christian; Bornholdt, Martin (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2006, S. 187-193.

Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003.

Europäische Kommission: Die soziale Verantwortung von Unternehmen fördern. 2011. Verfügbar unter: http://europa.eu/legislation_summaries/external_trade/c00019_de.htm [10.11.2012].

Fabisch, Nicole: Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr ... 2. überarb. u. erw. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2006.

Fischer, Kai: ... und wo bleibt die Moral? – Überlegungen zum Zusammenhang von Fundraising und Werten. In: Hahn, Udo; Kreuzer, Thomas; Schenk, Susanne; Schneider-Ludorff, Gury (Hrsg.): Geben und Gestalten: Brauchen wir eine neue Kultur der Gabe? Münster: Lit Verlag (Mit oder ohne Bindestrich? Gibt alles im Internet), 2008, S. 155-166.

Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dritter Sektor. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7488/dritter-sektor-v7.html> [11.11.12].

Geest, Werner: Markt für soziale Dienstleistungen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 134-144.

GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG: GlaxoSmithKline und wellcome ziehen positives Zwischenfazit nach zwei Jahren Familienhilfe-Kooperation. Pressemitteilung vom 03.05.2010. Verfügbar unter: http://www.glaxosmithkline.de/mediaRelation.do?articleID=pressemitteilungen_e7627 [25.12.2012].

Habisch, André: Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement in Deutschland. Berlin: Springer-Verlag, 2003.

Habisch, André: Unternehmensgeist in der Bürgergesellschaft. Zur Innovationsfunktion von Corporate Citizenship. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 157-172.

Haddad, Tarek: Stakeholder-Analyse. In: Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003a, S. 22-28.

Haddad, Tarek: SWOT-Analyse. In: Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003b, S. 28-34.

Heuskel, Dieter: Soziale Verantwortung und strategische Ziele. Warum sich unternehmerisches Engagement nicht auf Moral, sondern auf – beiderseitigem – Nutzen gründen muss. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 440-443.

Hohn, Bettina: Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2001.

Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit - eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag, 2013.

Horak, Christian: Leitbild, Mission. In: Eschenbach, Rolf; Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. 2. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, S. 15-21.

Kaminski, Simone; Frey, Dieter; Traut-Mattausch, Eva; Greitemeyer, Tobias: Die Einstellung zur Sozialen Marktwirtschaft. München, 2007. Verfügbar unter: http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/Frey-Die_Einstellung_zur_sozialen_Marktwirtschaft.pdf [30.10.2012].

Lang, Reinhard; Dresewski, Felix: Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 401-422.

Maaß, Bernhard; Clemens, Reinhard: Corporate Citizenship – Das Unternehmen als 'guter Bürger'. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2/2002, Neue Folge Band 97. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl, 2002.

Markert, Andreas; Buckley, Andrea; Vilain, Michael (Hrsg.): Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Beiträge zu einem Feld im Umbruch. Festschrift für Karl-Heinz Boeßenecker. Berlin: Lit Verlag, 2008.

Merchel, Joachim: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der sozialen Arbeit. 3., überarb. Aufl., Weinheim: Juventa Verlag, 2009.

Müller, Ursula G. T.: Folgen der Globalisierung für die Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 52-77.

Nährlich, Stefan: Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 601-611.

Oloko, Shamsey: Nachhaltiges Markenmanagement durch Cause related Marketing. Marburg: Tectum Verlag, 2011.

Polterauer, Judith: Der ‚gesellschaftlichen Problemlösung‘ auf der Spur: Gegen ein unterkomplexes Verständnis von ‚Win-win‘-Situationen bei Corporate Citizenship. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010a, S. 612-643.

Polterauer, Judith: Unternehmensengagements als ‚Corporate Citizen‘. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010b, S. 203-293.

Prinzhorn, Jens: Mythos oder Realität: Win-win Situationen in Civil-Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von europäischen Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland: gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 317-336.

Prinzhorn, Jens: Civil Private Partnerships. Kooperationen mit multinationalen Unternehmen aus Sicht von Nonprofitorganisationen. Marburg: Tectum Verlag, 2011.

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2001.

Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Mit Glossar. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Schultz, Frederike: Corporate Social Responsibility als wirtschaftliches Evangelium. In: Ruckh, Mario F.; Noll, Christian; Bornholdt, Martin (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2006, S. 173-186.

Seitz, Bernhard: Corporate Citizenship: Zwischen Idee und Geschäft. Auswertungen und Ergebnisse einer bundesweit durchgeführten Studie im internationalen Vergleich. In:

Wieland, J.; Conradi, W. (Hrsg.): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis, 2002, S. 23–195.

Steffen, Tilman: Wie das Pflegeproblem gelöst werden soll. In: ZEIT ONLINE, 08.09.2010. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-07/pflege-notstand-kosten> [31.12.2012].

Sussebach, Henning: Berliner Treberhilfe. Der König der unteren Zehntausend. In: DIE ZEIT, 01.07.2010, Nr. 27. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2010/27/DOS-Berliner-Treberhilfe> [17.10.2012].

Theuvsen, Ludwig: Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Münster: Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft Institut für Politikwissenschaft Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2001. Verfügbar unter: http://www.sozial-politik-seminar.de/textefrei/theuvsen_2001_stakeholder_NPO.pdf [04.10.2012].

UPJ: Unternehmenskooperation, Soziales Kapital und regionale Entwicklung. Unternehmenskooperation auf regionaler Ebene initiieren. UPJ-Arbeitspapier: Berlin, 2008. Verfügbar unter: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/upj_sozialeskapital_ukoop_2008.pdf [11.11.12].

Urselmann, Michael: Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. 4., aktualisierte Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2007.

Vilain, Michael: Corporate Social Responsibility – ein Thema für die Sozialwirtschaft? In: Markert, Andreas; Buckley, Andrea; Vilain, Michael (Hrsg.): Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft. Beiträge zu einem Feld im Umbruch. Festschrift für Karl-Heinz Boeßenecker. Berlin: Lit Verlag, 2008, S. 135-158.

wellcome gGmbH: Aktuelles von wellcome. Kooperationen auf Bundesebene. 05.10.2010. Verfügbar unter: http://wellcome-online.de/organisation/aktuelles/article.html?ADFRAME_MCMS_ID=156 [25.12.2012].

wellcome gGmbH: GlaxoSmithKline - Engagement bei wellcome. GlaxoSmithKline - Engagement bei wellcome. 22.07.2011. Verfügbar unter: http://www.wellcome-online.de/organisation/aktuelles/article.html?ADFRAME_MCMS_ID=185 [25.12.2012].

wellcome gGmbH: Engagiert für wellcome. Unterstützer und Förderer. Verfügbar unter: http://www.wellcome-online.de/helfen_und_foerdern/index.html [25.12.2012].

Wendt, Wolf Rainer: Die geschichtliche Entwicklung der Sozialwirtschaft – aus sozialer Sicht. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 31-48.

Westebbe, Achim; Logan, David: Corporate Citizenship. Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog. Wiesbaden: Gabler, 1995.

Zimmer, Annette: Dritter Sektor und Soziales Kapital. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor. Münster: Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft Institut für Politikwissenschaft Westfälische Wilhelms-Universität Münster, 2002. Verfügbar unter: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2002wp-band19.pdf [30.12.12].

Zimmer, Annette; Nährlich, Stefan; Paulsen, Friedrich: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 117-133.

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Hamburg, den _____

(Datum)

(Unterschrift)

Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Maren Meintrup
Anschrift: Heckscherstr. 42
20253 Hamburg
Tel.: 0177/7517392
E-Mail: marenmeintrup@yahoo.de
Geburtsdatum: 13.10.1977 in Bad Homburg vor der Höhe
Familienstand: ledig

Berufliche Tätigkeiten

Seit 12/2010	Redakteurin und Produktmanagerin für die Verlag Dashöfer GmbH in Hamburg für Non-Profit- und (seit 06/2012) Betriebsratsthemen.
12/2009-11/2010	Junior Online-Redakteurin und Junior-Produktmanagerin für die Verlag Dashöfer GmbH in Hamburg.
12/2008-11/2009	Online- und Printvolontärin für die Verlag Dashöfer GmbH in Hamburg.
04/2008-11/2008	Backoffice- und Beschwerdemanagerin für die Verlag Dashöfer GmbH in Hamburg.
05/2006-06/2008	Freiberufliche Lektorin (u. a. für den Cora-Verlag).
06/2001-03/2008	Kundenbetreuerin für die Verlag Dashöfer GmbH in Hamburg (bis 10/2005 als studentische Hilfskraft).
06/2000-04/2001	Studentische, pädagogische Hilfskraft für das Rauhe Haus in Hamburg: ambulante Einzelbetreuung eines schwerstbehinderten Mädchens.
07/1998-05/2000	Studentische Aushilfe im Archiv des NDR-Fernsehens in Hamburg: Umsetzung der Einrichtung des Archivs der DDR-Mitschnitte der Tagesschau, Cutten der Mitschnitte.

Hochschulausbildung

Seit 10/2010	Berufsbegleitendes Fernstudium „Sozialmanagement“ der Paritätischen Bundesakademie.
04/1999-10/2005	Magisterstudium: Germanistik, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte sowie Mittlere und Neuere Geschichte an der Universität Hamburg, Abschluss 10/2005: Magistra Artium (Note 1,2).
10/1996-04/1999	Magisterstudium: Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Politikwissenschaft sowie Psychologie an der Universität Hamburg.