

Dienst am Menschen: Markenführung in NPOs

Marke Während für Markenartikler Werbe-Maßnahmen unverzichtbar sind, um in der allgemeinen Zu-Vielfalt Aufmerksamkeit zu erlangen, hat das Marketing bei Non-Profit-Organisationen lange Zeit eine eher „begleitende“ Rolle gespielt: Der Dienst am Menschen, an der Gesellschaft und Umwelt stand im Vordergrund. Branding und kommunikativ unterstützende Marketing-Strategien mit Langfrist-Wirkung waren für die meisten NPOs nicht Top-of-Mind. Doch mit stagnierender Spendenbereitschaft und dem stärkeren Fokus der Öffentlichkeit auf soziale Tätigkeiten und ihre Notwendigkeiten für das Allgemeinwohl verändert sich auch im Sozialmarketing die Haltung: Still, leise und unscheinbar zu agieren, gehört mehr und mehr der Vergangenheit an.

Abb. 1a: Zahl der eingetragenen Vereine

im Zeitverlauf

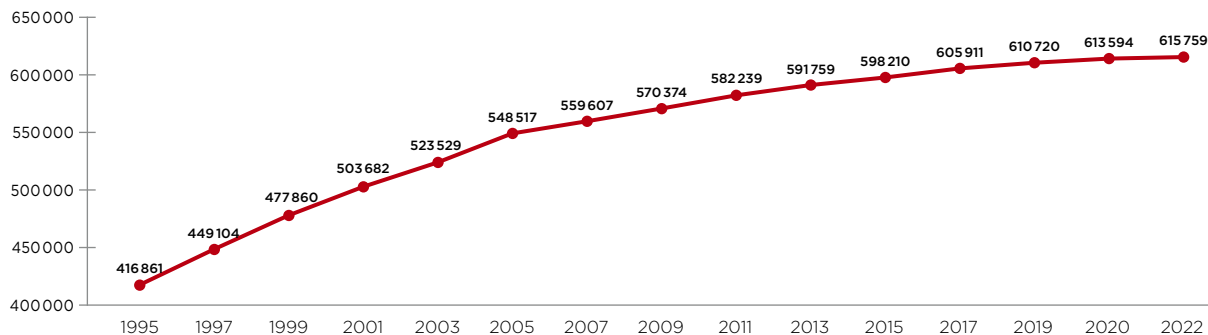
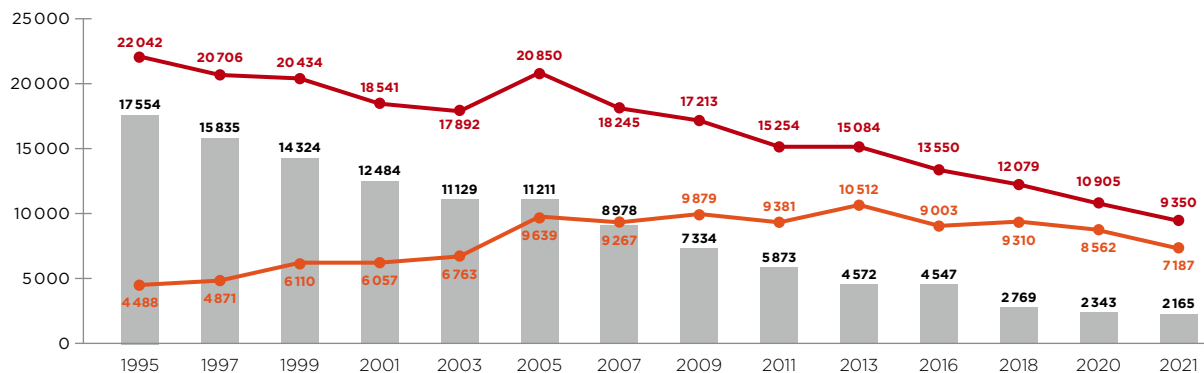


Abb. 1b: Vereinseintragungen und -lösungen

im Zeitverlauf 1995–2021

■ Differenz ■ eingetragen ■ gelöscht



Quelle: Geschäftsübersicht der Amtsgerichte 2021; Vereinsregistraurlese 2022 @Ziviz 2022.

Zwar gab es bereits in den vergangenen 30 Jahren Organisationen und gemeinnützige Einrichtungen, die aktiver und „lauter“ in der medialen Öffentlichkeit wahrgenommen wurden. Vorne weg sind in diesem Zusammenhang Umweltverbände und Aktivisten wie WWF, Greenpeace, Naturschutzbund u.a. zu erwähnen, aber im Kontext des persönlichen Alltagserlebens auch notwendige Player für die eigene Sicherheit und Lebenslage: Feuerwehren, Katastrophenschutz (THW) und die zahlreichen verschiedenen Alltagshelfer bei Unfällen und individueller Not (Rotes Kreuz, Johanniter-Malteser-Unfallhilfe, Arbeiter-Samariter-Bund u.v.m.) sind Teil unseres Alltags, „markieren“ in bestimmten Situationen und sind

hochrelevant. Aber auch die vielen „kleinen“ NPOs – von lokalen Kitas und Pflegedienstleistern bis hin zu projektbezogenen Bürgerinitiativen – nutzen viel stärker als in der Vergangenheit ihre Möglichkeiten, um markant und distinktiv auf ihre Tätigkeiten, Inhalte und ihre gesellschaftlichen Aufgaben und Leistungen aufmerksam zu machen.

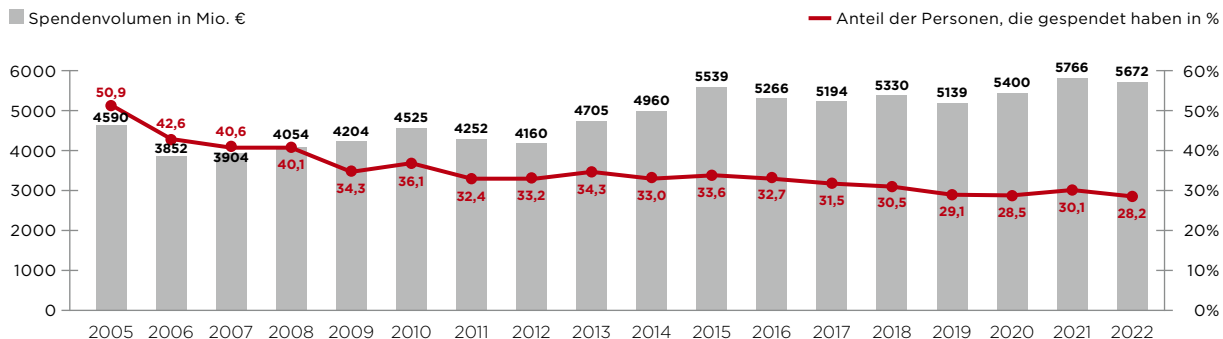
Im Dienst für die Menschen

NGO (Nicht-Regierungs-Organisationen) und Non-Profit-Organisationen sind Einrichtungen, die laut Definition keine wirtschaftlichen Gewinne anstreben. Dabei handelt es sich i.w.S. um Organisationen und Initiativen, die einem gesell-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen

Abb. 2: Entwicklung der Höhe der privaten Spenden

in Deutschland – sowie des Anteils der Personen ab 10 Jahren, die im jeweiligen Alter gespendet haben



Quelle: Deutscher Spendenrat @Statista 2023.

schaftlich als sinnvoll und notwendig erachteten (immateriellen) Leistungsauftrag folgen und demnach nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden. Als Teil des sogenannten „Dritten Sektors“ sind NPOs zwischen den beiden gesellschaftsprägenden „Polen“ Markt und Staat angesiedelt. Zu unterscheiden sind öffentliche Non-Profit-Organisationen (z.B. Hochschulen, Krankenhäuser), private sowie sozialkaritative (z.B. Drogenhilfe, Altenpflege), politische (Parteien, Bürgerinitiativen), wirtschaftliche (Genossenschaften, Gewerkschaften u.ä.) und NPOs im Bereich der Kunst und Kultur.

Die Anzahl der NPOs wächst weltweit, was auf die zunehmende Bedeutung der Nicht-Regierungs-

Organisationen in Emerging Economies zurückzuführen ist. Aber selbst im deutschsprachigen Raum nimmt die Zahl an NPOs (noch) zu. Beispielsweise steigt in Deutschland immer noch die Zahl der Vereine, jedoch deutlich langsamer als die Jahre davor. Schon bald dürften sich Neugründungen und Löschungen aus dem Vereinsregister die Waage halten und ein Schrumpfen ist absehbar (Abb. 1).

Die Heterogenität des Dritten Sektors hinsichtlich seiner Aktivitäten und inhaltlichen Ausrichtungen setzt sich auch in den Organisationsstrukturen fort: Nur etwa 10% der NPOs haben mehr als 50 bezahlte Mitarbeiter. Die Mehrheit hat aber weniger als 30 Mitarbeiter, rund ein Viertel sogar keine bezahlten Fachkräfte.

Dementsprechend hat das ehrenamtliche Engagement eine enorme Bedeutung. Laut Erhebungen vom Allensbach-Institut sind 2023 über 16 Mio. Menschen ab einem Alter von 14 Jahren ehrenamtlich tätig, wobei sich das Engagement der jüngeren Menschen stärker auf zeitraumbezogene Projekte und Initiativen zu verschieben scheint. Für viele sozialtätige Einrichtungen hat ein Rückgang des Ehrenamts fatale Auswirkungen und die Ausübung der jeweils gesellschaftlichen Aufgaben und Tätigkeiten wäre nicht mehr sicher zu stellen. Auf regionaler Ebene wird deshalb immer häufiger über den Notstand im Ehrenamt aufmerksam gemacht – ganz gleich, ob es sich dabei um Freiwillige Feuerwehren, in der freiwilligen Mitwirkung bei Tafeln oder um die Pflege kultureller Einrichtungen handelt.



Wenn die Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Aufgaben der NPOs über hauptamtliche Beschäftigte und unterstützende Ehrenamtliche gefährdet ist, hat das auch erhebliche Auswirkungen auf der Einnahmeseite. Die finanziellen Zuschüsse von Seiten des Staates dürfen sich bei knapper werdenden Kassen und bei verstärkter Konkurrenz unter den NPOs eher in Grenzen halten. Eine Erhöhung der Eigenleistungen kann wiederum dazu führen, dass einzelne Personengruppen sich eine notwendige Versorgung nicht mehr leisten können. Allein im Bereich der Pflege sind ausschließlich auf Basis der eigenen Rente viele Maßnahmen für Pflegebedürftige nicht mehr bezahlbar, was wiederum eine Unterstützung über öffentliche Gelder notwendig macht. Spenden könnten theoretisch die Lücke schließen.

Tatsächlich stieg das Spendenaufkommen in Deutschland bis 2015, schwankt aber seitdem. Im Jahre 2015 wurde der Anstieg stark von der Flüchtlingskrise beeinflusst. 2022 wurde der Effekt eines sich abzeichnenden Rückgangs der Spendenbereitschaft aufgrund des Ukraine-Krieges und der hohen Solidarität in der deutschen Bevölkerung abge-

wendet. Dennoch ist langfristig mit einer Abnahme der privaten Spendenbereitschaft zu rechnen, da die Spendenquote abnimmt: In Deutschland liegt die Quote aktuell über 25%, wobei sie in den Millennium-Jahren noch bei über 40% lag (Abb. 2).

Der Konkurrenzdruck auf den Spendenbeschaffungsmarkt ist folglich gewaltig – bei sich fortsetzender Spendenzurückhaltung und der Vielfalt an Möglichkeiten zu spenden. Allein in Deutschland konkurrieren mehr als 500 000 Vereine und 16 000 Stiftungen um Spendengelder, die zahlreichen kurzfristigen Initiativen nicht mitgerechnet. Dazu gesellt sich die wachsende Zahl der Negativschlagzeilen, die den Missbrauch von Spendengeldern thematisiert. Darunter leidet die Glaubwürdigkeit von NPO-Marketing-Aktivitäten stark und sorgt für Verunsicherung bei potenziellen Spenderinnen und Spendern.

Die generelle Spendenbereitschaft ist in der Bevölkerung für die Organisationen und Initiativen am höchsten, die gemeinhin bekannt und vertrauenswürdig erscheinen, die sich bekanntermaßen für sozial Benachteiligte engagieren oder sich aktiv für den Klima- und Umweltschutz einsetzen. Je spezieller die

Ranking der Top-10-NPOs in Deutschland

nach Umsatz, Spendenaufkommen, Beschäftigungszahl und Anzahl der Mitglieder 2020/21

	Umsatz (in €)	Spenden (in €)	Beschäftigte	Mitglieder
1	Max-Planck-Gesellschaft (2,6 Mrd.)	Ärzte ohne Grenzen (226 Mio.)	Diakonie Deutschland (599 000)	ADAC (21,4 Mio.)
2	Johanniter-Unfall-Hilfe (1,7 Mrd.)	Christoffel Blinden-Mission (224 Mio.)	Arbeiterwohlfahrt Bundesverband (231 000)	DGB (6,0 Mio.)
3	Agaplesion (1,6 Mrd.)	SOS-Kinderdorf (184 Mio.)	Helmholtz-Gemeinschaft Dt. Forschungszentrum (42 000)	Bayer. Landessportverband (4,5 Mio.)
4	Bayerisches Rotes Kreuz (1,5 Mrd.)	SOS-Kinderdörfer weltweit (166 Mrd.)	Arbeiter-Samariter-Bund Dtschl. (41 000)	Landessportverband Baden-Württ. (4,0 Mio.)
5	Von Bodelschwingsche Stiftung Bethel (1,4 Mrd.)	Plan International Deutschland (155 Mio.)	Fraunhofer-Gesellschaft (30 000)	Bund Deutscher Karneval (2,6 Mio.)
6	Alexianer (1,3 Mrd.)	Deutsches Komitee für UNICEF (131 Mio.)	Bayer. Rotes Kreuz (29 000)	Deutsches Jugendherbergswerk (2,4 Mio.)
7	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (1,3 Mrd.)	Johanniter Unfallhilfe (117 Mio.)	Johanniter Unfallhilfe (29 000)	IG Metall (2,2 Mio.)
8	SRH Holding (1,2 Mrd.)	Stiftung Deutsche Krebshilfe (112 Mio.)	Malteser Hilfsdienst (27 000)	Landessportverband Hessen (2,1 Mio.)
9	BBT-Gruppe (1,1 Mrd.)	Malteser Hilfsdienst (99 Mio.)	Alexianer GmbH (25 000)	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2,0 Mio.)
10	St. Franziskus-Stiftung Münster (1,0 Mrd.)	Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland (82 Mio.)	Max-Planck-Gesellschaft (24 000)	Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland (1,4 Mio.)

Quelle: <https://sozialmarketing.de/die-groessten-nonprofits-deutschlands/>

Abb. 3: Bekannte und weniger bekannte Logos von NPOs in Deutschland



Bedarfe für sich oder das persönliche Umfeld im Lebensalltag sind, desto mehr gewinnen verschiedene andere NPOs an persönlicher Relevanz und Bedeutung (Pflege, Altenhilfe, Inklusion, Kinderbetreuung usw.) – ohne dabei ein klares Bild von den jeweiligen Playern zu haben. Denn viele NPOs sind in ihrem Branding, ihrer Ausrichtung und auch bzgl. ihrer Größe wenig bekannt und das Ranking dürfte überraschen (Tab. 1).

Auch für NPOs sind Branding und Positionierung unverzichtbar!

Bekanntheit ist stets die Voraussetzung dafür, dass ein Angebot bei Bedarf infrage kommt. Das gilt genauso für NPOs und macht somit keinen Unterschied zu herkömmlichen Markenartiklern. Die Entscheidung für eine NPO fällt umso leichter, wenn über die gestützte Bekanntheit hinaus („schon einmal davon gehört“) sich ein klareres Bild der Leistungserbringer beim Betrachter abzeichnet. Das gelingt am bes-

ten, wenn der Auftritt der NPOs mit Logos, Inhalten und weiteren Markensignalen verknüpft werden kann (Abb. 3). Nicht jedes Logo einer NPO oder sozialen Einrichtung ist dabei replizierbar – Ausnahmen wie der Panda bei WWF bestätigen die Regel.

Meistens ist nicht nur das Logo unbekannt, sondern auch die jeweilige Positionierung einer NPO im Umfeld ihrer potenziellen Wettbewerber. Für nachhaltige Markenführung ist aber eine langfristige Branding-Strategie unumgänglich. Idealerweise lassen sich Logo und Claim intuitiv derart dekodieren, dass sich daraus auch der inhaltliche Schwerpunkt oder gar die Positionierung einfach erschließen. Eine solche Unterscheidbarkeit käme einem Win-Win auf Seiten der Leistungserbringer und der Leistungsempfänger gleich: Für die Zielkunden fällt eine Entscheidung leichter und weniger zusätzliche Recherche wird benötigt – für die Leistungserbringer verspricht prägnantes Branding im relevanten Kontext eine erfolgreichere Marktdurchdringung.

Auch im Zusammenhang mit der Spendenbeschaffung erleichtern Branding, Schlüsselcodes oder einfach gehaltene Themenfelder die Entscheidung. Im Spenden-Kontext hat sich die sogenannte Donor Journey als Hilfskonstrukt etabliert. In einer Funnel-Logik soll Awareness in Spenden-Erwägung (= Consideration) und schließlich in Decision überführt werden, wobei für die letzte Stufe („Evangelize“) möglichst wiederkehrende Spenden und eine dauerhafte Bindung ein zentrales Ziel wären.

Mit fortschreitender Digitalisierung erhöht sich auch die Transparenz der Dienstleistungen und Spenden.

Eine langfristige Bindung der Spender gelingt aber immer schwerer, da Bindung für viele Menschen heute mit „gebunden/angebunden sein“ verknüpft wird und das als Einschränkung der persönlichen Freiheit interpretiert wird. Wie bereits bei der Entwicklung des Ehrenamts und einem längerfristigen (freiwilligen) Engagement in NPOs ist auch für Verbundspenden u.ä. eher von Stagnation oder Rückgängen auszugehen. Beispielsweise erlebten die UNICEF-Patenschaften während der 2010er-Jahre einen enormen Anstieg, stagnieren aber seit 2019 bei rund 300 000 Patenschaften in Deutschland.

Dem Wunsch, sich spontan und projektbezogen für Spenden zu entscheiden, steht die hohe Informationsflut gegenüber: Ein starker Aufmerksamkeitswettbewerb herrscht folglich zwischen den NPOs und allen anderen Unternehmen mit Spendenaktivitäten. Laut Deutschem Zentralinstitut für Soziale Fragen (DZI) sind plötzliche Katastrophen mit hoher Betroffenheit (z.B. Flutkatastrophe Ahrtal) ein häufiger Anlass für Spenden. Für NPOs bedeutet das wiederum, dass sie sich in der Spendenbeschaffung von spontan auftretenden Notsituationen und Zeiträumen mit überproportional hoher Spendenbereitschaft in der Bevölkerung (Monate Oktober bis Dezember) stärker lösen müssen. Die Digitalisierung bietet hierfür zahlreiche Möglichkeiten.

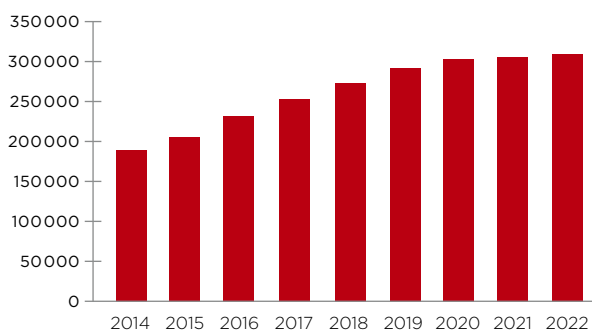
Menschen alltagsnah berühren

Für Zielkunden von NPO-Leistungen ist das Internet heute nicht mehr wegzudenken. Wie umständlich verlief die Informationssuche noch vor 15 Jahren – über Papier-Flyer, persönliche Empfehlungen und über zahlreiche Ortstermine. Heute findet die Selektion einer Dienstleistung oder die Vorabinformation über die Seriosität von Spendenaufrufen nach einem vergleichbaren Schema statt: Zunächst wird „gegoogelt“ und thematisch nach Präferenzen eingegrenzt, bevor sich über die Website und digitale Bewertungen ein eigener, vermeintlich objektiver Eindruck verschafft wird. Decken sich die persönlichen Erwartungen und Anforderungen mit dem suggerierten Bild, kommt es bereits über ein gutes Bauchgefühl (System-1-Autopilot nach Kahneman) zu einer positiven Tendenz in der Entscheidung. Wenn dann auch rationale Kriterien (Kosten, Logistik, Convenience usw.) stimmen, erfolgt eine Entscheidung zugunsten der NPO. Bei institutionellen Einrichtungen erfolgt oftmals noch ein zusätzlicher Check über einen persönlichen Besuch.

Die Vereinfachung der Kommunikation mit den Kunden, die Entscheidung der internen Kommunikation und die Möglichkeit der Automatisierung werden bei Non-Profit-Organisationen als die größten Wirkhebel der Digitalisierung angesehen und rücken Nachteile wie erhöhte IT-Kosten oder den größeren Aufwand beim Datenschutz in den

Abb. 4: Anzahl der UNICEF-Patenschaften

in Deutschland (2004–2022)



Quelle: UNICEF @Statista 2023.

**Abb. 5: Die Suche nach erfolgreicher NPO-Bildsprache:
Einfach positiver motivieren!**



Brot für die Welt



Brot für die Welt



Kleine Patienten in Not e.V.



Kinderbrücke Hannover e.V.

Hintergrund. Mit fortschreitender Digitalisierung erhöht sich auch die Transparenz der Dienstleistungen und Spenden. Zudem erlauben digitale Formate schnellere Umsetzungen bei Petitionen, Mitgliederanwerbung und Spendenaufrufen und beginnen über schnellere und kostengünstigere E-Commerce-Angebote traditionelle Bezahlformate allmählich zu ersetzen. Mit stärkerer Nutzung von Social-Media-Plattformen (Facebook, Instagram etc.) lassen sich zusätzlich für NPOs wichtige Themen und Aktivitäten kontextgenau vermitteln sowie Spenden, Mitglieder und weitere leichte Ressourcen akquirieren. YouTube ist in diesem Zusammenhang besonders beliebt, da auf diesem Kanal das NPO-Marketing oftmals kostenlos und mit hohen Reichweiten ermöglicht wird.

Je bedeutsamer digitale Kommunikation für die Markenführung von NPOs wird, desto wichtiger wird die Gestaltung der Website. Als Heimathafen ist die Homepage auch für NPOs Ausgangspunkt aller Kommunikationsaktivitäten. Auf der einen Seite sollte der Internetauftritt für Betrachter das Gefühl vermitteln, dass zu versorgende Personen (Kinder mit Behinderung, zu pflegende Demenz-Kranke usw.) gut aufgehoben sind und die Betreuungsleistung tatsächlich erfolgt bzw. die Spende im jeweiligen Projekt weiterhilft. Neben dem seriösen Eindruck im Dienst für die Menschen benötigt auch jede NPO für ihre Positionierung eine eigene Handschrift, die sich über Wording, Farb- und Bildwahl

und spezifische Dienstleistungen mit merk-würdiger „Textur“ von anderen Anbietern unterscheidet. Insbesondere karitative Einrichtungen neigen häufig dazu, generische Begriffe wie Vertrauen, Qualität, Fürsorge und Liebe zu verwenden, die dann beim Vergleich von Leistungsbringern ohne greifbare Aufladung als blass, austauschbar und auch wenig authentisch empfunden werden. Auch bei

Je bedeutsamer digitale Kommunikation für die Markenführung von NPOs wird, desto wichtiger wird die Gestaltung der Website.

NPO-Kommunikation gilt: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte und weniger ist mehr – insbesondere, wenn positive Gefühle ausgelöst werden (Abb. 5).

Dienst am Menschen bedeutet für die Kommunikation von Sozialmarketing-Maßnahmen auch in Zukunft, dass eine ganzheitliche Öffentlichkeitsarbeit gefordert ist. Deshalb werden bei NPOs auch weiterhin neben Mailing-Aktivitäten und Social Media traditionelle Kommunikationsmittel wie Flyer oder Broschüren zum Einsatz kommen, wie Plakate und postalische Spendenaufrufe in Haushalten. Der persönliche Kontakt steht vor allem bei

Das Who und How der Branche. Mein PSI. Live.

sozialen Tätigkeiten stark im Vordergrund, sodass Standaktionen, Hausbesuche, Informationsveranstaltungen und verschiedene Events – inkl. antiquiert erscheinender Tombolas – weiterhin eine zentrale Rolle spielen werden. Je kleiner und lokaler eine NPO operiert, desto mehr werden die Mitarbeiter selbst zu Testimonials und Influencer – und lösen im Idealfall auf klassischem Wege Word-of-Mouth aus.

Für kleinere Anbieter und Initiativen kann aber Kommunikation darüber hinaus gezielter und auch spitzer ausgerichtet werden als für Leistungsbringer, deren Kommunikation über übergeordnete Träger gesteuert wird. Kleine NPOs und privat geführte Sozialeinrichtungen können in ihrer Rolle als „David“ unter den vielen „Goliaths“ überregional tätiger NPOs (vgl. Tab. 1) festgefahrene Pfade der Kommunikation verlassen und anderweitig Alltagsbetroffenheit und Interesse für die eigene Dienstleistung oder Initiative auslösen. Insbesondere die vielen Möglichkeiten des Guerilla-Marketings eröffnen für NPOs zusätzliche Chancen einer merk-würdigen Kommunikation – und das situationsbezogen und mitunter deutlich preisgünstiger.

Wichtig ist, dass Branding und Positionierung im Vorfeld geklärt sind und eine Strategie gefunden wurde, wie sich die NPO beim Verbraucher unterscheidbar verankern lässt. Gerade für zahlreiche Sozialmarketing-Fragestellungen und abzuleitende Kommunikationsstrategien für NPOs verhelfen verhaltensbasierte Untersuchungsmethoden wie das K&A Psychodrama® zu enormen Erkenntnisfortschritten, da sie am bisherigen Alltagsverhalten der Zielkunden ansetzen und experimentell nach den kleinen Hebeln suchen, die Gewohnheiten, Verhalten und auch Kaufentscheidungen nachhaltig verändern. Sei es in Richtung einer mehr nachhaltigen Lebensweise, sei es bei der Erlangung von mehr Betroffenheit für ein Thema oder bei der Wahl einer NPO als die bestmögliche Alternative für eine Versorgungsleistung.



DR. UWE H. LEBOK,
CMO, K&A
BrandResearch AG/
Lehrauftrag
Sozialmarketing.

9-11

JAN

24

Messegelände
Düsseldorf



PSI

Built by
RX
In the business of
building businesses