

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/16

Robert Purtschert

Das Marketing-Paradox im NPO-Bereich

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 2 (2016), S. 49-51.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Kommunikation», shutterstock.com
ISBN: 3-909437-46-X
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Erfahrungsbericht

Das Marketing-Paradox im NPO-Bereich

Robert Purtschert

Marketing ist ein Management-Ansatz (Kundenorientierung), der im marktlichen Wettbewerb Erfolg bringt. Das Freiburger Management-Modell für NPO (FMM) hat den Marketing-Ansatz für den NPO-Bereich sinnvoll einsetzbar gemacht (Orientierung an den Bedürfnissen der Austauschpartner). Trotz eindeutigen Marketing-Erfolgen, die der Autor in einzelnen Organisationen mitgestalten oder in anderen beobachten durfte, gibt es ein Paradox: Obwohl Marketing einiges bringen kann, setzen es NPO nicht oder nur spärlich ein.¹

Weshalb wird das Potential von Marketing in Nonprofit-Organisationen (NPO) nicht ausgeschöpft? Oder anders gefragt: Gibt es Parameter, welche den Einsatz von Marketing in NPO erschweren?

Dieser Frage möchte ich auf der Basis von 40 Jahren praktischer Erfahrung, sowohl im Profit- wie im Nonprofit-Bereich, nachgehen. Ich sehe sechs mögliche Erklärungen, die in der Wirklichkeit alle miteinander verwoben sind, und so in der Gesamtheit die Anwendung von Marketing in der NPO erschweren. Natürlich treffen nicht alle Parameter für jede Organisation zu.

Fehlender Marktdruck

Dieser Parameter dürfte der Wichtigste sein, denn die Steuerungskraft des Marktdrucks ist sehr stark. Das Verbandsmanagement Institut VMI (als NPO!) beispielsweise musste nach der Gründung Dienstleistungen anbieten, die am Markt Erfolg hatten, denn die Universität finanzierte keine Gehälter. Der heutige atemraubende Strukturwandel im Profit-Bereich spricht Bände über den Marktdruck. Im NPO-Bereich habe ich zahlreiche Projekte miterlebt, wo NPO zu keiner Veränderung bereit waren, obwohl die Vorteile klar erkennbar waren. Aber die Veränderung hätte einige organisatorische Anpassungen erfordert, die auf Widerstand Betroffener stiessen. Da kein äusserlicher Druck vorhanden war, konnte man es sich leisten, zum Status quo zurückzukehren.

Interessant ist die Tatsache, dass in letzter Zeit das Markt-System in ureigene NPO-Domänen vorstösst, wie z. B. die Flüchtlingsbetreuung. Private Organisationen haben in vielen Kantonen NPO verdrängt, und im Moment will sogar der Kanton Luzern die Flüchtlingsbetreuung von Caritas in eigener Regie übernehmen. Geht diese Entwicklung in die Richtung der Prognose von Wolfgang Seibel, dass NPO entweder privatisiert oder vom Staat übernommen würden?

Praxistipp: Wenn eine NPO Individualleistungen anbietet wie ambulante Pflegeleistungen, Spitalleistungen, Flüchtlingsbetreuung etc., ist mit privater Konkurrenz zu rechnen. Es ist deshalb ein Wettbewerbscheck zu machen, der zeigen soll, ob man für den Wettbewerb genügend fit ist, oder ob man sich besser auf weniger wettbewerbsorientierte Bereiche konzentrieren soll.

Staatliche Finanzierung

Bei Hilfswerken in der Schweiz beträgt die staatliche Finanzierung laut Zewo etwa 40 %. Selbst erfahrene Beispiele haben mir gezeigt, dass die staatliche Finanzierung den Elan für eigene Marketing-Anstrengungen abschwächt. Ich konnte sogar beobachten, dass man die eigenen Bemühungen bewusst so dosiert, dass man ein Höchstmass an staatlichen Beiträgen im Verhältnis zu den eigenen Anstrengungen erhält.

Das Paradox: Eine mögliche Finanzierungsart (die staatliche!) vermindert die Marketinganstrengungen. Der Einsatz des Marketinginstrumentes Lobbying zum Erhalt von staatlichen Beiträgen ist eine flankierende Marketing-Massnahme!

Komplexe Strukturen

Die komplexen, demokratischen, oft dezentralen Strukturen der NPO führen zu langwierigen Entscheidungsprozessen. Ein wesentlicher Nachteil dieser Strukturen für das Marketing ist der fehlende Durchgriff der Zentrale. Weder beim Schweizerischen Bau-



NPO sind sich Marktdruck nicht gewöhnt und halten sich deshalb – trotz Chancen – oft vom Markt fern.

meisterverband noch beim Schweizerischen Roten Kreuz hat die Zentrale ein Weisungsrecht an die dezentralen Einheiten. Dies erschwert Marketing-Operationen erheblich.

Praxistipp: Die zentralen und dezentralen Einheiten sollen durch gemeinsame Marketing-Konzepte und -Pläne verlinkt werden. Für das Marketing braucht es auf allen Ebenen verantwortliche Ansprechpartner, um die Marketing-Koordination in der Gesamtorganisation sicherzustellen.

Partizipationsphilosophie

Die Partizipationsphilosophie wird in der Wissenschaft (Werner Kirsch, München) als quasi Gegenpol zur Marketing-Philosophie angesehen. Ein erfolgreiches Marketing erfordert klare Entscheidungsstrukturen und effiziente Durchsetzungsmöglichkeiten. Die partizipativen NPO-Strukturen stellen eine Erschwernis dar.

Praxistipp: Wie im VMI-Marketing-Modell vorgeschlagen, soll bei der Erstellung des Marketing-Konzepts partizipativ vorgegangen werden, möglichst viele Gremien und Mitarbeitende sind einzubeziehen. Bei der Realisierung der Marketing-Massnahmen soll jedoch eine straffe Marketing-Organisation zum Zuge kommen.

Das Organisationsgedächtnis

Erfolgreiches Marketing braucht Konstanz, z. B. ein beharrliches Kommunizieren der Positionierung der Organisation auf allen Kanälen und Ebenen. Auch eine konsequente Umsetzung der Marketing-Massnahmen zeigt erst nach einer gewissen Zeit Wirkung. Im Profit-Bereich erlebe ich Marketing-Konzepte, die seit 20 Jahren im Einsatz sind. Zwar werden diese stetig verfeinert und weiterentwickelt, aber an den Grundprinzipien wird beharrlich festgehalten. Das Marketing-Wissen ist in der Organisation fest verankert. Dies gibt es sicher auch in einzelnen NPO, doch die dauernden Wechsel in der Führung (Ehrenamt), in den Kommissionen etc. beeinflussen das «Organisationsgedächtnis», vorhandenes Wissen geht in der Organisation verloren. Wenn ich mich an die verschiedenen Strategietagungen in unserer Fakultät erinnere, versandeten die euphorisch gefassten Beschlüsse nach relativ kurzer Zeit. Oder: Ich habe mehrmals in VMI-Lehrgängen erlebt, dass Teilnehmende unter meiner Betreuung ein Fundraising- oder Marketing-Konzept erarbeitet haben, jedoch einige Jahre später wieder ein Teilnehmer aus der gleichen Organisation das gleiche Thema bearbeitet. Von den Vorgängern war schlicht nichts überliefert worden oder es war nichts Greifbares vorhanden.

Praxistipp: Wenn eine einzelne Person in einer NPO mit dem Marketing betraut wird («die oder der soll das machen»), führt dies meistens zu Eintagsfliegen, zu einer rudimentären Implementierung des Marketings und mit dem Weggang der Person versanden auch die Marketing-Anstrengungen. Ein erfolgreiches Marketing wird von der obersten Führung getragen, bei der Einführung eines Marketing-Konzepts sind sämtliche Mitarbeitende zu schulen (zu begeistern!), sodass alle wissen, dass sie alle Marketing-Botschafter der Organisation sind.

Andere Menschen

In der Buchhaltung und im Verkauf arbeiten jeweils andere Typen von Menschen. Dies ist für jedermann einsichtig. Ich war immer wieder überrascht bei Besuchen im VMI-Lehrgang «Finanz- und Rechnungswesen»: Dort lernte ich Typen von Menschen kennen, die sich von der Geschäftsführung derselben Organisation (die ich persönlich kannte) deutlich unterschieden. Genau so lassen sich Unterschiede erkennen zwischen Führungspersonen im NPO- und PO-Bereich. In der NPO braucht es kooperationsfähige, geduldige Menschen, die es auch ertragen, dass dank ihrer Arbeit andere Personen in der Sonne stehen dürfen (z. B. Präsident/-in oder Vorstand). Diese Menschen sind wahrscheinlich auch weniger wettbewerbsorientiert und damit auch weniger Marketing-affin. Im Profit-Marketing finden sich vielfach ausgesprochen wettbewerbsorientierte Mitarbeitende, die beispielsweise eine erfolgsorientierte Entlohnung anstreben.

Es dürfte kein Zufall sein, dass die Anzahl Frauen in Führungspositionen im NPO-Bereich wesentlich höher ist als im Profit-Bereich. Und dies selbst in aus-

gesprochenen «Männerdomänen» wie es die Baukader sind (Poliere und anderes mittleres Kader im Baugewerbe). Ich habe dort nur einen Geschäftsführer gekannt, die Nachfolger waren allesamt Frauen. Wahrscheinlich gelingt Frauen das Austarieren aller, zum Teil gegenläufigen, Interessen und Ansprüchen besser, und sie werden als «neutraler» wahrgenommen als Männer.

Fazit

Nach meinen Beobachtungen und jahrelangen Erfahrungen ist Marketing eine unausgeschöpfte Ressource in vielen NPO. Nur schon eine durchdachte, klare, permanent kommunizierte Positionierung der NPO bringt einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

Aber man darf auch festhalten, dass die Umsetzung von Marketing in NPO schwieriger ist, weil mit komplexen (eben komplexeren als im PO-Bereich!) Strukturen zu arbeiten ist, und der fehlende Marktdruck und die staatlichen Beiträge den Marketing-Elan hemmen dürften. Zudem sind die in NPO erforderlichen Eigenschaften von Führungskräften weniger marketing-affin (Partizipations- gegen Marketing-philosophie).

Wenn man sich aber dieser Einschränkungen bewusst ist, situationsgerecht und pragmatisch vorgeht, stellen sich auch in der NPO Marketing-Erfolge ein, die letzten Endes nichts anderes sind als Bausteine für den Gesamterfolg einer Organisation.

Fussnoten

¹ Der Beitrag fusst auf einem Referat im Rahmen des Internationalen Verbändeforums 2016.

Der Autor



Prof. em. Dr. Robert Purtschert

Robert Purtschert ist Mitgründer der ehemaligen Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschafts-Management an der Universität Freiburg/CH, war von 1993 bis 2007 ausserordentlicher Professor und von 2001 bis 2007 Direktor des Verbandsmanagement Institut (VMI). Mit seinen zahlreichen Beiträgen und Studien im Verbands- und insbesondere Genossenschaftswesen hat er die NPO-Management-Lehre massgeblich vorangetrieben und ist konzeptioneller Gründer des Marketingmanagements im Freiburger Management-Modell für NPO (FMM).