



# Einleitung

Täglich prasselt eine Flut von redaktionellen und werblichen Informationen auf uns Deutsche ein. 95 % dieser Botschaften sind für den Konsumenten nicht zu verarbeiten. Allein 55.000 Marken versuchen sich in Deutschland von der Masse abzuheben.

Auch im Dritten Sektor sind diese Entwicklungen spürbar. Viele Organisationen ringen um die Gunst von Spendern und Stiftern. In Deutschland gibt es derzeit ca. 594.000 Vereine sowie rund 10.000 Stiftungen, von denen der Großteil als gemeinnützig anerkannt ist und folglich um Spenden werben kann. Um sich als Non-Profit-Unternehmen erfolgreich auf diesem Markt zu behaupten, ist eine strategisch geplante Marketing- und Kommunikationsarbeit erforderlich, denn eine bekannte, Vertrauen erweckende und sympathische Marke entsteht in den seltensten Fällen durch Zufall. Hierzu gilt es vor allem, sich strategisch sinnvoll zu positionieren und einen unverwechselbaren und klaren »Markenauftritt« zu kreieren. Social Marketing ist die planvolle Strategie, um solche Marken aufzubauen.

Dabei wird als Marke »das Vorstellungsbild im Kopf von Menschen« bezeichnet. Dieses Vorstellungsbild wird aus einer Vielzahl von Transaktionen und Interaktionen gebildet, die beim Empfänger eine Aktion wie beispielsweise Kaufentscheidungen, Zustimmung, Begeisterung (»ich mache mit«, »ich engagiere mich«) auslösen.<sup>1</sup>

Diese Publikation ist ein Praxisleitfaden, der sich gezielt an Beschäftigte, insbesondere die Leitung, in gemeinnützigen Organisationen sowie Lehrende und Studenten innerhalb des Dritten Sektors richtet. Das Buch demonstriert die Übertragbarkeit grundlegender Marketing-Erkenntnisse auf den Dritten Sektor. Dazu haben die Autoren den »Social Marketingprozess« entwickelt. Der »Social Marketingprozess« liefert praxisorientierte Impulse und Ansätze zur strategischen Ausrichtung der Marketingaktivitäten in Organisationen des Dritten Sektors.

Das Buch ist wie folgt aufgebaut:

Teil I führt den Leser an die Thematik des Social Marketing heran. So werden neben Erläuterungen und Definitionen zum Social Marketing auch theoretische Grundlagen sowie dessen Formen und Methoden aufgezeigt. Anschließend rich-

---

1 Vgl. Mühlbacher in: Diller (1994): Vahlens großes Marketing-Lexikon, S. 487.

tet sich der Blick auf den Markt, in welchem das Social Marketing, durch die agierenden Marktakteure seine Anwendung findet. Im Zuge dessen erfolgt eine spezielle Abgrenzung des Dritten Sektors sowie der in ihm agierenden Non-Profit-Organisationen. Hierbei wird die Notwendigkeit des Einsatzes von Social Marketing seitens dieser NPOs verdeutlicht. Das Kapitel schließt mit den daraus resultierenden Konsequenzen für soziale Organisationen.

Teil II beinhaltet die theoretischen Grundlagen zur Erstellung von Marketing- und Kommunikationskonzeptionen für Non-Profit-Organisationen. Mit dem »Social Marketingprozess« und dem »Social Marketingtableau«, in welches der Prozess integriert wird, werden zwei Instrumentarien zur Implementierung strategisch verankerter Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen in Organisationen des Dritten Sektors vorgestellt. Inhalt des »Social Marketingprozesses« sind grundlegende theoretische Erkenntnisse zu Herangehensweise und Aufbau von Marketingkonzeptionen, ebenso deren Realisierung und praktische Umsetzung anhand konkreter Beispiele.

Teil III richtet sich gezielt an Personen, die weniger an grundlegenden theoretischen Erkenntnissen, sondern vielmehr an der eigentlichen Erarbeitung und Umsetzung solcher Marketing- und Kommunikationskonzeptionen interessiert sind. Anhand des Erfolgsbeispiels Caritas-Stiftung »Lebenswerk Zukunft« wird dazu die konkrete Übertragung des »Social Marketingprozesses« in die Praxis vollzogen. Die Umsetzung der durch den »Social Marketingprozess« vorgegebenen Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen wird schrittweise aufgezeigt. Die theoretischen Inhalte der vorangegangenen Kapitel werden nochmals in Kürze angeführt und dabei mit praktischen Hinweisen und Inhalten angereichert. Am Ende des Teils III werden die konkreten Umsetzungen und Maßnahmen aufgezeigt.

Das kommentierte Literaturverzeichnis dient als Nachschlagewerk und stellt die verwendeten Bücher in Kurzform vor.

# I Bedeutung des Social Marketing

*»Why can't you sell brotherhood and rational thinking like you sell soap?«<sup>2</sup>*

Diese Frage, erstmals Anfang der 1950er-Jahre von dem amerikanischen Kommunikationsforscher Gerd Wiebe aufgeworfen, beschäftigt Marketing- und Kommunikationsexperten noch in der heutigen Zeit. So wird die Möglichkeit der gezielten medialen Vermittlung von gesellschaftlichen Zielvorstellungen immer wieder in Frage gestellt und diskutiert: Können soziale Wertvorstellungen durch den gezielten Einsatz von Social Marketing und mit den Mitteln der Konsumgüterwerbung an den Mann oder die Frau gebracht werden? Auf diese Frage gibt es – wie die Erfahrung lehrt – nur eine Antwort: Ja durchaus, beziehungsweise: ausschließlich auf diesem Wege! In der heutigen Zeit bedienen sich Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Einrichtungen wie auch gemeinnützige Organisationen durchweg der Methoden des Social Marketing, um effektiv auf ihrem Markt zu agieren.<sup>3</sup>

Social Marketing steht in dieser Publikation für ein neues Denken. Ein Denken vom Markt bzw. der Öffentlichkeit her. Sozial- wie auch Wirtschaftsunternehmen müssen sich als Konsequenz die Frage nach ihrer Daseinsberechtigung stellen und diese über eine nachhaltige Unternehmenspolitik und eine positive Unternehmensdarstellung beantworten. Wirtschaftsunternehmen und soziale Organisationen sind gefordert, sich mit Hilfe einer strategisch geplanten Marketing- und Kommunikationsarbeit auf dem Markt zu behaupten.

Diese neue Denkweise sollte künftig auch in der Bezeichnung sozialer Organisationen zum Ausdruck kommen. Die in der Literatur und Praxis generell verwendete Bezeichnung der »Non-Profit-Organisation« scheint anzudeuten, dass es sich dabei um Organisationen handelt, denen es nicht gelingt oder nicht wichtig ist, Gewinne zu erzielen. Dies ist jedoch insofern falsch, als diese Organisationen zwar vordergründig keine Rentabilitätsziele verfolgen, in Wirklichkeit aber lediglich auf eine »Gewinnausschüttung« verzichten. Dies steht aber nicht in Wider-

---

2 Wiebe (1952): Merchandising Commodities and Citizenship on Television, in: Public Opinion Quarterly 15, S. 679–691.

3 Vgl. Krzeminski; Neck (1994): Praxis des Social Marketing. Erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, S. 11 ff.

spruch zu ihrem generellen unternehmerischen Handeln.<sup>4</sup> Diese Betrachtungsweise entspricht auch dem hier vorgelegten Ansatz des Social Marketing. Soziale Organisationen sollten aus diesem Grund eigentlich durchweg als »Not-for-Profit-Organisationen« bezeichnet werden. Da sich jedoch der Begriff der »Non-Profit-Organisation« in Theorie und Praxis durchgesetzt und eingebürgert hat, soll er auch in dieser Publikation durchgehend seine Verwendung finden.

Der hier vorgestellte neue Ansatz des Social Marketing knüpft an die bestehenden Theorien an, entwickelt diese jedoch weiter und schafft neue Instrumente zur Anwendung des Social Marketing.

## 1 Begriff und Methoden

### 1.1 Definition des Social Marketing

Der Begriff sowie das Konzept des Social Marketing entstanden in den USA und basieren auf den Arbeiten von Philip Kotler. Dieser übertrug bereits in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts die zentralen Begriffe der wissenschaftlichen Marketinglehre auf den Austausch von Ideen und sozialen Wertvorstellungen. Kotler veröffentlichte 1971 zusammen mit seinem Mitarbeiter Gerald Zaltman den provokativen Artikel: »Social Marketing: An Approach to Planned Social Change« im Journal of Marketing.<sup>5</sup> In diesem Artikel arbeitete er heraus, dass man Marketingmaßnahmen, die bisher für konventionelle Produkte verwendet wurden, auch auf den sozialen Bereich anwenden könne. Im Mittelpunkt stand dabei der Gedanke, dass gemeinschaftliche Anliegen des Gesundheitswesens, der Umweltverschmutzung, der Familienplanung oder des Spendenwesens mit Hilfe des Marketinginstrumentariums effizienter gelöst werden können.<sup>6</sup> Kotlers Idee drückt sich in folgender Definition aus: »Social Marketing ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind«.<sup>7</sup>

---

4 Vgl. Schulze (1997): Profit in Nonprofit-Organisationen. Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz zur Klärung der Definitionsdiskussion, S. 223.

5 Vgl. Kotler (1971): Social Marketing, in: Journal of Marketing, S. 24.

6 Vgl. Meffert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, S. 1277.

7 Vgl. Bruhn; Tilmes (1994): Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, S. 21.

## 1.2 Abgrenzung zum klassischen Marketing

Marketing im klassischen Sinn wird in erster Linie mit der betrieblichen Absatzfunktion gleichgesetzt. Im Vordergrund jeder Unternehmensaktivität steht dabei eindeutig die unternehmenstypische Gewinnerzielungsabsicht.<sup>8</sup> Diese Denkhaltung drückt sich in folgender Definition aus: »Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden«<sup>9</sup>.

Der Unterschied des Social Marketing zum kommerziellen Marketing liegt folglich darin, dass kommerzielles Marketing versucht, das Verhalten der Zielgruppe zugunsten der Organisation und deren Ziele zu beeinflussen. Social Marketing versucht dagegen, soziales Verhalten zugunsten der Zielgruppe bzw. der Allgemeinheit zu beeinflussen.<sup>10</sup> Beispielhaft kann hier angeführt werden, dass sich Wirtschaftsunternehmen mit Hilfe des Marketing i. d. R. darauf konzentrieren, sich selbst positiv zu profilieren bzw. ihre Produkte zu verkaufen. Soziale Organisationen streben darüber hinaus zumeist auch ideelle Ziele an. Ein solches Ziel ist etwa die Sensibilisierung der Bevölkerung für bestimmte Themenbereiche (bspw. für die Hospizbewegung in Deutschland). Dies schließt natürlich keineswegs aus, dass soziale Organisationen auch »Werbung für sich selbst« machen können.

## 1.3 Formen des Social Marketing

Innerhalb des Theoriebestands des Social Marketing herrscht i. d. R. eine weitgehende Übereinstimmung bezüglich der Differenzierung von verschiedenen Social-Marketing-Formen. Zumeist finden folgende Definitionen ihre Anwendung:

### Marketing von Non-Profit-Organisationen

Hier bezieht sich Social Marketing auf den Einsatz von Marketingmethoden und -maßnahmen in gemeinnützigen Organisationen. Dieser Einsatz wird in Zukunft verstärkt gefordert werden, da der zunehmende Wettbewerb, die Kürzung öffent-

<sup>8</sup> ebenda, S. 13.

<sup>9</sup> Meffert (2000), S. 8.

<sup>10</sup> Vgl. Kotler; Andreasen (2003): Strategic Marketing, 6. Auflage, S. 329.

licher Mittel seitens des Staates sowie die daraus resultierende Notwendigkeit zur Profilierung die Non-Profit-Organisationen dazu zwingen. Momentan wird professionelles Social Marketing noch von sehr wenigen Non-Profit-Organisationen angewandt – in diesem Bereich ist ein Strukturwandel von Nöten.<sup>11</sup>

### **Marketing für gemeinnützige Ziele und Ideen**

Marketing für gemeinnützige Ziele und Ideen setzt die Methoden und Instrumente des kommerziellen Marketings auch für ideelle Zwecke ein. So sollen gezielte Aktionen und Kampagnen zur Änderung von Einstellungen oder Verhaltensweisen beitragen. Beispielsweise Aktionen gegen Ausländerfeindlichkeit oder AIDS-Präventionskampagnen. Dieses Konzept, auch als Kampagnen-Marketing bezeichnet, findet vor allem in den USA seine Anwendung.<sup>12</sup>

### **Marketing von Wirtschaftsunternehmen mit sozialer Komponente**

Wirtschaftsunternehmen setzen verstärkt Social-Marketing-Methoden ein. Dadurch können sie sich eindeutige Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten verschaffen. Heutzutage wird die Öffentlichkeit immer kritischer und wählt Unternehmen bzw. deren Produkte und Dienstleistungen nicht mehr aus rein produkttechnischer Sicht aus, sondern bezieht zunehmend auch soziale und gesellschaftliche Überlegungen in die Produktwahl mit ein.<sup>13</sup> Darüber hinaus orientieren sich Unternehmensaktivitäten verstärkt an humanitären und ethischen Grundwerten und Zielen sowie dem Erkennen sozialer und gesellschaftlicher Probleme. Dieser Ansatz des Social Marketing appelliert weniger an die Sozialverantwortlichkeit von Unternehmen, sondern stellt die Profilierung und damit verbundene Gewinngenerierung in den Mittelpunkt. Somit werden die längerfristigen Aspekte des wirtschaftlichen Handelns (die Nachhaltigkeit) betont.

Die Interpretation und Bedeutung des hier vorgelegten Social-Marketing-Ansatzes liegt in der Vereinbarkeit aller drei Formen. Nur eine konsequente Verwendung aller aufgezeigten Modelle kann die erwünschte »Soziale Komponente« auf dem Markt erzeugen. Dies bedeutet, dass die bisherige strikte Trennung aufgehoben wird.

---

11 Vgl. Pepels (2004): Marketing, S. 976.

12 Vgl. Bruhn; Tilmes (1994), S. 21 ff.

13 Vgl. Bruhn (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, S. 7.

## 1.4 Methoden des Social Marketing

Social Marketing bedient sich der Methoden der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Marketinglehre, weitet diese jedoch konsequent auf den Dritten Sektor bzw. auf Non-Profit-Organisationen aus.

Die Erarbeitung von ganzheitlichen und umfassenden Marketing- und Kommunikationskonzepten dient dabei als Grundlage für einzelne Teilplanungen. Bruhn bezeichnet dies als den Planungsprozess des Social Marketing. Dieser enthält vier wesentliche Schritte:

- **Social Marketingsituationsanalyse:** Umfassende Umwelt- und Marktanalysen tragen zur Dokumentation und Sichtbarmachung der jetzigen sowie zur Prognose der zukünftigen Situation der Organisation bei.
- **Social Marketingstrategie:** Die Strategie wird auf Grundlage der angestrebten sozialen Ziele und des Selbstverständnisses der Organisation entwickelt. Sie legt die Bearbeitung relevanter Märkte, das Vorgehen gegenüber anderen Marktteilnehmern sowie den schwerpunktmäßigen Einsatz des Marketing-Mix fest.
- **Social Marketingmaßnahmen:** In der Maßnahmenplanung werden produkt-, preis-, distributions- sowie kommunikationspolitische Entscheidungen getroffen. Dabei sind zu erreichende Teilziele, die abschätzbaren Marktreaktionen sowie das zur Verfügung stehende Marketingbudget zu berücksichtigen.
- **Social Marketingkontrolle:** Um das Ergebnis der Marketingaktivitäten ersichtlich zu machen, bedient sich das Social Marketing sowohl einer operativen als auch einer strategischen Marketingkontrolle.

Die klassischen Theorien und Anwendungen des Social Marketing hatten ihren Ursprung in den USA. Im Laufe der Zeit entwickelten sich jedoch länderspezifische Besonderheiten, die das Social Marketing innerhalb seiner Ausrichtung und Anwendung voneinander unterscheiden. Die US-Amerikaner konzentrieren sich in Definition und Umsetzung des Social Marketing zunächst überwiegend auf das so genannte Kampagnen-Marketing. Dies bedeutet, dass Social Marketing im Sinne von Marketing für gemeinnützige Ideen und Ziele eingesetzt wird. Dieser Ansatz erklärt sich aus der Tatsache, dass das vorherrschende Wirtschaftssystem der freien Marktwirtschaft von allen Organisationen erfordert, sich und ihre Anliegen selbstständig und effektiv auf dem Markt umzusetzen.

Vorreiter für diesen Ansatz des Social Marketing war Philip Kotler. Kotler propionierte den Ansatz des Kampagnen-Marketing. Darauf aufbauend definiert er Social Marketing als »Managementtechnik, die sozialen Wandel einleiten soll und sich aus Planung, Umsetzung und Kontrolle von Programmen zusammensetzt, die das Ziel haben, die Akzeptanz einer gesellschaftspolitischen Vorstellung oder



einer Verhaltensweise bei einer oder mehreren Zielgruppen zu erhöhen«. Als geeignetes Instrumentarium hierfür sieht er die so genannten Sozialkampagnen. Kotler definiert diese folgendermaßen: »Eine Sozialkampagne ist ein von einer Gruppe (Mittler des Wandels) betriebenes systematisches Bemühen mit dem Ziel, andere (die Zielgruppe) zur Annahme, Änderung oder Aufgabe bestimmter Vorstellungen, Einstellungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen zu bewegen«. <sup>14</sup>

In den USA wird auf soziale Probleme also auch durch die Entwicklung von Sozialkampagnen reagiert. Diese sollen dazu beitragen, das gesellschaftliche Problembewusstsein zu schärfen, Probleme offen zu legen und auf deren (teilweise tabuisierte) Entstehungsbedingungen aufmerksam zu machen. Sozialkampagnen stellen eine notwendige Bedingung für die Veränderungen von gesellschaftlichen Verhaltensweisen dar. Sie sind jedoch nicht als hinreichend anzusehen, da Verhaltensweisen vor allem von Glaubensvorstellungen, Gewohnheiten, Interessen und Gefühlen bestimmt werden und sich nicht ohne Weiteres ändern lassen.

In Deutschland unterscheiden sich Begriff und Auffassung des Social Marketing von US-amerikanischen Vorstellungen. Aufgrund der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme wird der Begriff des Social Marketing in Deutschland vom Blickwinkel der Sozialen Marktwirtschaft aus betrachtet. Diese fordert neben der Gewährleistung einer freiheitlichen Wettbewerbsordnung auch eine soziale Ausrichtung der Wirtschaftspolitik. Somit fließen verschiedene Aspekte in das Konzept des Social Marketing mit ein. Unter diesem Blickwinkel nähert sich das Social Marketing dem Nachhaltigkeits-Marketing an. Nachhaltigkeits-Marketing beschränkt den Menschen nicht auf einen »homo consumens«. Es reduziert ihn also nicht ausschließlich auf seine Rolle als Konsument, dessen Verhalten durch (Werbe-)Stimuli determiniert ist. Der Mensch wird vielmehr als Ganzes in seinen verschiedenen Rollen (Bürger, Privatmensch, Arbeitnehmer etc.) betrachtet. Dieser Ansatz versucht die individuellen Kundenbedürfnisse so zu befriedigen, dass soziale Anliegen so weit wie möglich berücksichtigt und ökologische Belastungen möglichst vermieden werden.

Die zentralen Fragen hierbei lauten: »Wie können Unternehmen einen relevanten Beitrag zur Lösung sozial-ökologischer Probleme leisten und dadurch einen Kundenmehrwert generieren und wie können sie diesen Beitrag erfolgreich vermarkten?« <sup>15</sup>

Eine solche Orientierung hat weitreichende Konsequenzen für die Theorie und Praxis. Nachhaltigkeits-Marketing leistet einen Beitrag zur Sicherstellung

---

14 Vgl. Kotler; Bliemel (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, S. 18 und S. 37.

15 Vgl. Pohl (2001): Marketing in der Sozialen Marktwirtschaft. Eine Streitschrift für die Erneuerung des Marketing-Ethos, S. 56 ff. und 159.

der menschlichen Lebensgrundlagen und zur Verbesserung der Lebensqualität.<sup>16</sup>

Ausgehend von diesen Überlegungen muss der Begriff des Social Marketing in Deutschland viel weiter als in den USA gefasst werden und mehrere Dimensionen beinhalten:

- Die Vermarktung des »Sozialen«
- Marketing und Kommunikation von Non-Profit-Organisationen
- Die Ausrichtung der wirtschaftlichen Aktivitäten an gesellschaftlichen Belangen.

## 2 Der Markt

### 2.1 Akteure des wirtschaftlichen Handelns

Üblicherweise gehen Wirtschaftstheorien davon aus, dass ausschließlich Wirtschaftsunternehmen auf dem Markt agieren. Im Zuge des hier vorgelegten Social-Marketing-Ansatzes wird diese Sichtweise jedoch auch auf Non-Profit-Unternehmen ausgeweitet. Nachfolgend werden die identifizierten, verschiedenen Marktteilnehmer bzw. Akteure definiert und voneinander abgegrenzt.

#### **Profit-Organisationen (PO)**

Profit-Organisationen sind erwerbswirtschaftliche Unternehmen, welche Gewinne zum Selbstzweck erwirtschaften und diese den Unternehmern oder Kapitalgebern zugute kommen lassen. Sie zeichnen sich durch eine formale Zielsetzung aus, welche beispielsweise eine höhere Rendite für das eingesetzte Kapital erreichen möchte.<sup>17</sup> Wirtschaftsunternehmen unterliegen einer direkten Steuerung durch den Markt, unter dessen Bedingungen sie Gewinne erzielen bzw. Kapital rentabilisieren müssen. Darin ist gleichzeitig auch der Hauptzweck von Profit-Organisationen zu sehen. Weitere Merkmale dieser Unternehmen sind die Fremdbedarfsdeckung der Nachfrager auf dem Markt sowie die Orientierung am Markt, an Kundenbedürfnissen und dem Konkurrenzverhalten anderer Unternehmen. Ein Wirtschaftsunternehmen produziert vorwiegend private, marktfähige Individualgüter, die ausschließlich vom einzelnen Käufer genutzt werden können. Die Finanzmittel bestehen aus Kapitaleinlagen und direkten individuellen Leistungs-

<sup>16</sup> Vgl. Ulrich (1998): Integrative Wirtschaftsethik, 2. Auflage, S. 210 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Hohn (2001): Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, S. 6 f.

entgelten (Preise) aus Güterverkäufen. Eine Profit-Organisation beschäftigt vorwiegend hauptamtlich angestellte Manager und Mitarbeiter und führt ihre Erfolgskontrolle primär über marktbestimmte Größen (Gewinn, Umsatz, Marktanteil) durch, welche den Gesamterfolg messen.<sup>18</sup>

### **Non-Profit-Organisationen (NPO)**

Non-Profit-Organisationen sind Wirtschaftsunternehmen, die soziale Zielsetzungen verfolgen. Sie produzieren nicht für den anonymen Markt, sondern für Betroffene im Gebiet. Dabei verzichten sie auf private Gewinnentnahme, handeln sozial verantwortlich und betreiben daher soziales Marketing und Management; darüber hinaus mobilisieren sie soziales Kapital (unbezahlte Arbeit auf Gegenseitigkeit). Das Formalziel einer Non-Profit-Organisation stellt die Nicht-Gewinnorientierung dar. Dies grenzt die Organisation gleichzeitig von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ab. Daneben steht das Sachziel – Bedarfsdeckung und Bereitstellung eines von der Organisationsumwelt akzeptierten Leistungsangebotes wie beispielsweise die pflegerische Betreuung – eindeutig im Vordergrund.<sup>19</sup>

### **Politik/Staat**

Der Begriff Politik wird aus dem griechischen Begriff »Polis« für »Stadt« oder »Gemeinschaft« abgeleitet. Politik bezeichnet den Prozess, durch gezieltes Handeln mehrerer Akteure (Interessengruppen, Parteien, Organisationen oder Personen) zu allgemein verbindlichen Entscheidungen zu kommen. Meist wird Politik auf Parteien, Politiker und Entscheidungen, die für einen Staat oder mehrere Staaten (internationale Politik) gelten, bezogen. Politik bestimmt jedoch auch die Beziehungen einzelner gesellschaftlicher Gruppen, Unternehmen und Organisationen zueinander. Darüber hinaus kann das Politische als eine spezifische Seite des Sozialen betrachtet werden. Das Soziale wird immer dann politisch, wenn das Miteinander der Menschen als solches zum Problem wird. Politik im weiten Sinne bedeutet: Allgemeine konflikthafte Situationen im Miteinander; Politik im engen Sinne: Gesamtgesellschaftlich verbindliche Regelungen.<sup>20</sup>

### **Öffentlichkeit**

Unter Öffentlichkeit versteht man die Gesamtheit der möglicherweise an einem Ereignis teilnehmenden Personen ohne jede Begrenzung in der Anzahl oder durch

---

18 Vgl. Schwarz; Purtschert; Giroud (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 3. Auflage, S. 33.

19 Vgl. Urselmann (2002): Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 5.

20 Vgl. Sutor (1994): Politik, S. 31 ff.

sonstige Einschränkungen. Als Öffentlichkeit können somit Privatpersonen verstanden werden, die sich auf dem Markt einbringen und kommunizieren und dabei aus unterschiedlichsten Motiven handeln.<sup>21</sup>

## 2.2 Beziehungsgefüge der Marktteilnehmer/Akteure

Die Beziehungen der einzelnen Marktteilnehmer untereinander können auf formeller wie auch informeller Basis dargestellt werden.

Auf informeller Basis lassen sich die Akteure wie folgt zueinander in Beziehung setzen:

- **Profit-Organisationen** haben einen eigenen Bezugsrahmen (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Steuerbehörden). Daneben agieren sie sowohl als Förderer des Sozialen (Mäzenen, Sponsoren, Spender) wie auch als direkte Anbieter von sozialen Dienstleistungen (bspw. durch die Gründung einer eigenen Stiftung).
- **Non-Profit-Organisationen** agieren als Anbieter von sozialen Dienstleistungen. In Deutschland finanziert der Staat weitgehend das Bürgerengagement bzw. gemeinnützige Einrichtungen und bestimmt damit zu einem Großteil auch die Spielregeln. Möchte eine Organisation also etwas erreichen, tut sie gut daran, sich mit Politik und Verwaltung bzw. mit Personen, die über die Vergabe öffentlicher Mittel entscheiden, zu arrangieren.
- Den **politischen Parteien** kommt eine wesentliche Mittlerrolle zwischen dem öffentlichen und dem Non-Profit-Sektor zu. Im Verhältnis zwischen Staat und Non-Profit-Sektor sorgen sie für Verknüpfungen durch Doppelmitgliedschaften ihrer Vertreter in den Instanzen und Gremien beider Sektoren. Darüber hinaus stellen die Parteien durch Anbindung des lokalen Vereinswesens an regionale und bundesweite Instanzen von Parlament und Regierung für den Non-Profit-Sektor sowohl den Zugriff auf Ressourcen sicher als auch einen mehr oder weniger starken Einfluss der Vereine und Verbände auf die politische Willensbildung.<sup>22</sup>
- Die **Öffentlichkeit** nimmt eine wichtige Gelenkfunktion zwischen Gesellschaft, Politik und dem Staat ein. Sie kann zur Grundlegung für politisches und gesellschaftliches Handeln schlechthin werden, indem sie einen kommunika-

21 Vgl. Peters (1994): Der Sinn von Öffentlichkeit. in: Neidhardt, F. (Hrsg.): Öffentlichkeit. Öffentliche Meinung. Soziale Bewegungen, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 34, S. 45.

22 Vgl. Lang; Haunert (1995): Handbuch Sozial-Sponsoring. Grundlagen, Praxisbeispiele, Handlungsempfehlungen, S. 26.