

Nonprofit Management

VON

Prof. Dr. Bernd Helmig, Prof. Dr. Silke Boenigk

1. Auflage

Nonprofit Management – Helmig / Boenigk

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Unternehmensführung – Marketing, Medien und Handel – Management

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3707 2

dersetzung mit der Wirksamkeit des Sozialmarketing ist daher von besonderer Relevanz (Wilkie/Moore 2011).

Während sich Soziologen bereits in den 1950er Jahren mit sozialem Wandel, der Erziehung der Bevölkerung bezüglich schädlichem Verhalten oder der Verbreitung von Ideen beschäftigten, wurde erst aufgrund der Diskussion über die Ausweitung des Marketingkonzepts (Broadening-/Deepening-Debatte) in den späten 1960er Jahren eine Marketingperspektive auf soziale Angelegenheiten eingenommen (Shapiro 1974). In diesem Zuge entstand der Begriff „Sozialmarketing“ (Kotler/Zaltman 1971; Wilkie/Moore 2003).

Definition

Was versteht man unter Sozialmarketing?

Unter Sozialmarketing versteht man den Gebrauch von Marketingtechniken mit dem Ziel, eine Zielgruppe dahingehend zu beeinflussen, dass diese freiwillig ein Verhalten akzeptiert, ablehnt, verändert oder aufgibt. Dies geschieht zum eigenen Wohl, zum Wohl für bestimmte Personengruppen oder zum Wohl der Gesellschaft als Ganzes.

Da Sozialmarketing eine Vielzahl verschiedener Kampagnen umschließt, wie z. B. den sozialen Wandel in unterschiedlichen Bereichen wie Gesundheitsprävention oder Umweltschutz, gibt es eine große Bandbreite an wissenschaftlicher Literatur in der Gesundheitsforschung, der Psychologie, der Soziologie und im Marketing (für einen Überblick vgl. Helmig/Thaler 2010b).

Sozialmarketing gewinnt in der jüngeren Vergangenheit in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Sichtbarkeit und Akzeptanz, weshalb Geldgeber und politische Entscheidungsträger immer mehr Nachweise für die Wirksamkeit von Sozialmarketing fordern (Gordon/McDermott/Hastings 2008, S. 334). Insofern stellt die wissenschaftliche Arbeit zur Analyse der Wirksamkeit von Sozialmarketing auch den wichtigsten Bereich der Sozialmarketingforschung im Hinblick auf die Ableitung von Managementimplikationen dar. Diese Empfehlungen tragen letztendlich dazu bei, Lösungsansätze für soziale Probleme zu entwickeln (vgl. Helmig/Thaler 2010b).

Allerdings stellt Sozialmarketing im Prinzip eine eigenständige fachlich-inhaltliche Disziplin dar. Sie weist zwar Schnittstellen und Überschneidungen mit dem Nonprofit-Marketing auf, denn der Absender einer Sozialmarketing-Kampagne oder -Botschaft kann beispielsweise eine Nonprofit-Organisation sein (Kotler/Roberto/Lee 2002). Genauso gut kann aber auch die öffentliche Hand der Absender sein, dann handelt es sich um Public Marketing (vgl. Tschewlin/Dietrich 2009). Ferner stehen im Kontext des Sozialmarketing nicht nur andere Instrumente bzw. Beeinflussungstechniken (beispielsweise Humor oder Abschreckung) im Vordergrund, als beim Nonprofit-Marketing, sondern es wirken auch andere Mechanismen auf Seiten der Adressaten von Sozialmarketing-Kampagnen, weshalb letztere typischerweise auch einem anderen Framing unterliegen als Nonprofit-Marketingbotschaften. Daher wird das Thema Sozialmarketing im Rahmen des vorliegenden Buches nicht weiter explizit thematisiert. Hier wird auf die einschlägige Literatur verwiesen (für einen Überblick vgl. Helmig/Thaler 2010b).

zusammen stranden

Aids riskieren

GIB AIDS KEINE CHANCE

Über ein Drittel der Menschen in Deutschland fühlt sich nicht ausreichend über sexual übertragbare Infektionen informiert. Brennen und Schmerzen beim Wasserlassen, Juckreiz und Ausschlag können Anzeichen solcher gefährlicher Infektionen sein und sollten von einem Arzt untersucht und behandelt werden. Kondome schützen. Nicht nur vor einer HIV-Infektion, Kondome verringern außerdem das Risiko einer Ansteckung mit anderen sexual übertragbaren Infektionen. Telefonberatung: 0221 892031.

BZgA Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung

PKV Verband der privaten Krankenversicherung e.V. und geführt durch den Bundesverband Deutscher Krankenkassen

mach's mit.
www.machsmit.de

Abbildung 5-3: Gib AIDS keine Chance – Kampagne „mach's mit“, Motiv „Boot“
(Quelle: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung 2011, Anzeigen online verfügbar unter: <http://www.bzga.de/presse motive>)

5.2 Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen

5.2.1 Begriff und Beispiele der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen

Einer allgemeinen Definition der Kundenintegrationsforschung im deutschsprachigen Raum folgend, bedeutet der Begriff Kundenintegration, dass Kunden „... durch von ihnen zur Verfügung zu stellende sog. externe Faktoren in betriebliche Leistungserstellungsprozesse eingreifen und diese mitgestalten“ (Kleinaltenkamp 1997, S.350; ergänzend vgl. auch Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumler 1993; Fließ 2001; Fließ/Wittko/Kudermann 2006; Kleinaltenkamp 2007). Als grundlegende Funktionen des Kunden im Dienstleistungsprozess werden

- die Mitwirkung des Kunden bei der Bedarfs- und Leistungsspezifizierung (beispielsweise bei der Entwicklung neuer Produkte) und
- die Mitwirkung des Kunden bei der Realisierung der Leistung

unterschieden. Möchte man das Konzept der Kundenintegration aus dem Dienstleistungsmarketing in den Nonprofit-Bereich übernehmen, so resultiert aus den Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen, dass sich die Kundenintegration nicht ausschließlich auf die Beteiligung der Kunden an der Leistungsspezifizierung oder Leistungsrealisierung bezieht, sondern bestimmte Formen der Integration eher die Erfüllung der Mission der Nonprofit-Organisa-

tion betreffen. Für die Kundengruppe der Spender wäre es darüber hinaus nicht zutreffend, von einer Integration in den Leistungserstellungsprozess zu sprechen, da hier eher eine Beteiligung an dem (dem Leistungsprozess vorgelagerten) Finanzierungsprozess stattfindet. Der Begriff Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen wird daher wie folgt breit definiert (*Helmig/Michalski/Thaler 2009, S. 478*):

Definition

Was versteht man unter Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen?

Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen umfasst jegliche Form der Beteiligung der unterschiedlichen Kunden einer Nonprofit-Organisation am Prozess der Sicherstellung der Zweck- bzw. Missionserfüllung. Der Prozess der Missionserfüllung umschließt dabei nicht nur den Leistungserstellungsprozess, sondern auch weitere unterstützende Prozesse, insbesondere den Finanzierungsprozess.

Basierend auf diesem terminologischen Verständnis werden nachfolgend typische Beispiele der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen beschrieben, unterteilt nach den bereits vorgestellten vier Kundentypen. Dies dient der Sensibilisierung dafür, welche Formen von Integration in der Praxis existieren, um darauf aufbauend allgemeine Besonderheiten der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen ableiten zu können.

Integration direkter Kunden: Eine Integration der direkten Kunden kann folgendermaßen erfolgen: Mitglieder eines Wirtschaftsverbandes, die zugleich dessen primäre Leistungsempfänger darstellen, bringen ihre Bedürfnisse und Vorstellungen im Rahmen von Mitgliederversammlungen in den Leistungserstellungsprozess ein. Sie bringen sich auch durch ihre Mitarbeit in Ausschüssen und Kommissionen in die Missionserfüllung ein, wobei die Grenze zum internen Kunden fließend ist. Ein Patient muss sich während einer physiotherapeutischen Therapiestunde körperlich beteiligen. Darüber hinaus trägt er zwischen den Therapiestunden zur Leistung bei, indem er eigenständig nach einem vorgegebenen Übungsplan trainiert. In der Entwicklungszusammenarbeit können die Leistungsempfänger zu Beginn eines Projektes durch die Äußerung ihrer Bedürfnisse die Entwicklung einer Strategie unterstützen und bringen somit ihre Kenntnisse und Informationen in die Bedarfsspezifizierung ein. Während des Projektes können die Leistungsempfänger durch Übernahme von Aufgaben in die Leistungserstellung integriert werden. In diesem Fall müssen die direkten Kunden sowohl eine gewisse physische Bereitschaft zur Integration mitbringen als auch intellektuell in Form von Prozessverbesserungsvorschlägen. *Krummenacher (2006, S. 218)* spricht dabei von einem „integrierten Gemeinschaftsförderungsansatz, der die Begünstigten zu Akteuren ihres eigenen Entwicklungsprozesses macht [...]“. So thematisieren auch *Helmig/Spraul/Michalski (2008)* im Rahmen der Fallstudie „Drogenverein Mannheim e. V.“ die „Integration des Klienten in die Problemlösung“, um eine individuelle Lösungsalternative zur Erfüllung der Mission „Drogenfreiheit“ zu finden. Direkte Kunden in Nonprofit-Organisationen tragen folglich in vielfältiger Weise zum Prozess der Missionserfüllung bei.

Integration interner Kunden: Interne Kunden, d. h. insbesondere Ehrenamtliche und Freiwillige, beteiligen sich in folgenden typischen Situationen am Prozess

der Missionserfüllung und stellen somit die Zweckerfüllung einer Nonprofit-Organisation sicher: Freiwillige in einer sozialen Einrichtung tragen beispielsweise zur Pflegeleistung bei, indem sie für die Pflege einzelner alter Menschen zuständig sind. Freiwillige bei einem Sportevent, die sich tatkräftig an dessen Organisation beteiligen, tragen zum Gelingen dieses Events bei. Diese Beispiele spiegeln Möglichkeiten wider, bei denen die internen Kunden einen Teil der Leistungserstellung für die Organisation übernehmen und sie meist vorab klar definierte Abläufe durchführen.

Integration indirekter Kunden: Angehörige sowie die Öffentlichkeit und weitere indirekte Kunden integrieren sich wie auch die direkten und internen Kunden in ganz spezifischen Situationen in den Prozess der Missionserfüllung einer Nonprofit-Organisation. Patienteneltern eines chronisch kranken Kindes übernehmen beispielsweise die Verabreichung von Medikamenten. Sie können sich aber auch aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung mit den Abläufen des Krankenhauses anhand von Verbesserungsvorschlägen in die Zweckerfüllung dieses Krankenhauses einbringen. Die breite Öffentlichkeit kann z. B. durch Umfragen einer Nonprofit-Organisation dazu gebracht werden, eine kritische Stellungnahme in den Medien zur Umsetzung des Ziels einer klimaneutralen Fußball-Weltmeisterschaft abzugeben. Dadurch wird sie in den Prozess der Missionserfüllung der mit diesem Ziel beauftragten Organisation integriert, denn die Öffentlichkeit erhöht durch ihre Stellungnahme den Druck auf die Organisation zur Zielerreichung und steuert möglicherweise neue Umsetzungsideen bei. Aus diesen Beispielen lässt sich schlussfolgern, dass indirekte Kunden durch eine aktive Beteiligung zur Zweckerfüllung einer Nonprofit-Organisation beitragen.

Integration der Spender: Für die direkten, internen und indirekten Kunden ist der Beitrag zur Missionserfüllung weitestgehend als Beteiligung am Leistungserstellungsprozess, wie er auch im Dienstleistungsmanagement stattfindet, zu interpretieren. Die vierte Kundengruppe, die Spender, werden dagegen in den Finanzierungsprozess, der für die Missionserfüllung ebenfalls unabdingbar ist, einbezogen. Die Finanzierung in Nonprofit-Organisationen durch private Zuschüsse ist von zentraler Bedeutung und verlangt daher gesonderte Beachtung (Spraul 2007, vgl. hierzu auch Kapitel 6).

Anhand dieser Beispiele wurden zahlreiche typische Situationen unterschiedlicher Nonprofit-Organisationen beschrieben, in denen eine deutliche Kundenintegration zur Missionserfüllung stattfindet. Dabei beteiligen sich die heterogenen Kundengruppen auf unterschiedliche Art und Weise entweder physisch, intellektuell oder emotional, passiv oder aktiv und auch in diversen Rollen an der Missionserfüllung der Nonprofit-Organisation. Dies wiederum führt zu der Erkenntnis, dass eine Systematisierung real existierender Formen der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer Vielfalt und Vielzahl nicht zwangsläufig dazu führt, dass konkrete Handlungsempfehlungen für das Management der Kundenintegration ableitbar sind. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Abschnitt diejenigen Besonderheiten der Kundenintegration als „Ankerpunkte“ thematisiert, die auch Managementimplikationen nach sich ziehen.

5.2.2 Besonderheiten der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen und ihre Managementimplikationen

Die Darstellung typischer Kundenintegrationssituationen in Nonprofit-Organisationen diente der Schaffung eines Verständnisses für die Heterogenität der Kundenintegration in diesem Sektor, die nachfolgend anhand von vier konkreten Besonderheiten vertieft wird. Auf dieser Basis werden am Ende dieses Abschnitts einige erste Managementimplikationen für die Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen diskutiert.

(1) Intuitive Integration: In den bereits genannten Beispielen wurde deutlich, dass in Nonprofit-Organisationen vielfach eine intuitive Integration der verschiedenen Kundengruppen erfolgt. Intuitiv bedeutet, dass die jeweilige Nonprofit-Organisation nicht systematisch versucht, die vier Kundengruppen an bestimmten Prozessstellen in die Missionserfüllung einzubeziehen. Es findet insofern kein aktives Kundenintegrationsmanagement statt. Vielmehr ist es üblich, dass beispielsweise Freiwillige und Ehrenamtliche intrinsisch hoch motiviert sind und der Nonprofit-Organisation ihrerseits ihre Hilfe anbieten. Während die Kundenintegration im privatwirtschaftlichen Bereich letztendlich der Nachfragessteigerung dient (*Enkel/Perez-Freije/Gassmann 2005*), muss sie dies im Fall einer Nonprofit-Organisationen nicht zwangsläufig: Im Rahmen der Suchtberatung ist beispielsweise die Reduktion der Nachfrage im Sinne einer Reduzierung der Zahl an Drogenabhängigen das Ziel der Organisation (*Helmig/Spraul/Michalski 2008; Helmig/Michalski/Spraul 2009*).

Für eine Analyse der bestehenden (intuitiven) Integration kann beispielsweise die Methode des Serviceblueprints zum Einsatz gelangen (*Polonsky/Garma 2006; Polonsky/Sargeant 2007*). In einem Serviceblueprint wird die Ist-Situation der Prozessabläufe und Kundenkontaktpunkte chronologisch dargestellt. Dadurch wird ersichtlich, welche Kunden sich zu welchen Zeitpunkten in den Leistungserstellungsprozess der Nonprofit-Organisation integrieren.

(2) Partnerschaftliche Integration: Eine weitere Besonderheit der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen kommt darin zum Ausdruck, dass im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen die Beziehung zwischen Nonprofit-Organisation und Kunden häufig eher einer Partnerschaft und weniger einem Management von Kunden entspricht. Insofern findet die von *Vargo/Lusch (2004, 2008)* propagierte „co-creation of value“ in vielen Nonprofit-Organisationen bereits heute (intuitiv) statt. Die Kundengruppen der Nonprofit-Organisation übernehmen beispielsweise eigene Projekte, z. B. zur Qualitätsverbesserung der Nonprofit-Organisation, oder organisieren Veranstaltungen und Events, die über das bekannte Angebot der Nonprofit-Organisationen hinausgehen, so dass sie eine aktive Rolle innerhalb der Nonprofit-Organisationen spielen. Motivation und Integrationsgrad bedingen sich dabei wechselseitig positiv.

(3) Integrationsverweigerung: Im Gegensatz zur besonders stark ausgeprägten aktiven Kundenrolle, die sich in positiven, auf Freiwilligkeit basierenden Integrationssituationen niederschlägt, können in Nonprofit-Organisationen auch Situationen der Integrationsverweigerung auftreten (*Berry/Bendapudi 2007*). Integrationsverweigerung bedeutet, dass sich der Kunde nicht integrieren

möchte (fehlende Integrationsbereitschaft) oder sich nicht integrieren kann (geringe Integrationsfähigkeit) (Hult/Lukas 1995; Meyer/Westerbarkey 1995; Fließ 2001). Typischerweise lässt sich die Integrationsverweigerung als Folge des Nicht-Wollens im Bereich der direkten Kunden feststellen (beispielsweise bei den von einem Tennisverein eingeforderten Arbeitseinsätzen für die Selbstbewirtschaftung des Clubhauses und/oder die Pflege der Tennisplätze; vgl. hierzu Kapitel 4). Neben der mangelnden Integrationsbereitschaft kann sich die Integrationsverweigerung auch auf eine *geringe Integrationsfähigkeit* beziehen. Integrationsfähigkeit bedeutet, dass der Kunde wissen muss, in welcher Weise und mit welchen Aufgaben unter welchen räumlichen sowie ablaufbezogenen Gegebenheiten er selbst zur Missionserfüllung beiträgt (Bettencourt et al. 2002). Im Nonprofit-Sektor ist insbesondere die Fähigkeit eigene Bedürfnisse zu äußern Grundlage dafür, dass individuelle Bedürfnisse und Präferenzen in die Missionserfüllung Eingang finden. In diesem Sinne müssen z. B. die direkten Kunden eines Projektes der Entwicklungszusammenarbeit dazu bewegt werden, sich ihrer eigenen Bedürfnisse klar zu werden und diese zu äußern.

(4) Finanzielle Integration: Während sich die zuvor diskutierten Besonderheiten auf sämtliche Kundengruppen bezogen, ist die finanzielle Integration lediglich in der Kundengruppe der Spender zu berücksichtigen. Anhand der Spenderpyramide wurde bereits deutlich, dass es das Ziel vieler Nonprofit-Organisationen ist, einen Erstspender zu weiteren Spenden zu bewegen, damit er die nächste Spenderstufe erreicht (Sargeant/Jay 2010). Hierbei wird auch deutlich, dass der Grad der Integration von Spendern in direktem Zusammenhang mit der Spendenhöhe steht. So ist es häufig der Fall, dass Entscheidungen, Gestaltungsvorschläge oder Konzepte der jeweiligen Nonprofit-Organisation mit den Großspendern intensiv diskutiert werden, während die Integration der Erstspender in dieser Hinsicht sehr gering ist.

Tabelle 5-1 auf S. 145 gibt einen Überblick über die Besonderheiten und die daraus abgeleiteten Managementimplikationen.

5.3 Strategische Aspekte des Nonprofit-Marketing

In Kapitel 3 wurde bereits herausgearbeitet, dass zur Vorbereitung von strategischen Entscheidungen in der Regel verschiedene Analysen durchgeführt werden (vgl. Abb. 3-4). Unterschieden wurden Analysen in Bezug auf die Nonprofit-Organisation und den Sektor, Analysen zur Beziehung zum Staat sowie zu Marktteilnehmern. Diese Analysen erfolgen entweder selbst oder werden durch Marktforschungsinstitute realisiert. Im Folgenden wird zunächst auf die Positionierungsanalyse als zentrale Analyse im Nonprofit-Marketing eingegangen.

5.3.1 Positionierungsanalyse

Eine Kernaufgabe des Nonprofit-Marketing besteht in der Positionierung der Nonprofit-Organisation in ihrem Umfeld. Hierunter versteht man das Streben, sich innerhalb der „Branche“ günstig zu platzieren. Dies geschieht mit dem Ziel, eine aussichtsreiche Position zu erreichen, die sich gegenüber den wettbewerbs-

Besonderheiten	Managementimplikationen
Intuitive Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Grades der intuitiven Integration bei allen vier Kundentypen der NPO • Erarbeitung eines Konzeptes der bewussten Kundenintegration in NPO
Partnerschaftliche Integration	Initiierung eines Kulturwandlungsprozesses in der NPO mit: <ul style="list-style-type: none"> • der Abgabe von Verantwortung an Kunden • und in der Folge einem Kontrollverlust der Kundenaktivitäten • der Bereitschaft, die Interaktion mit Kunden zu erhöhen
Integrationsverweigerung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Ursachen der Integrationsverweigerung • Maßnahmen zur Reduktion einer fehlenden Integrationsbereitschaft (Entgegenbringen von Verständnis, Partnerschaft) • Maßnahmen zur Verbesserung der Integrationsfähigkeit (z.B. Schulungen, Informationsgespräche)
Finanzielle Integration	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Spendersegmentierung nach Art der • Integrationsmöglichkeiten der Spender • Erarbeitung eines Konzeptes zur Spenderbindung

Tabelle 5-1: Besonderheiten der Kundenintegration und Managementimplikationen in Nonprofit-Organisationen (Quelle: Helmig/Michalski/Thaler 2009)

bestimmenden Kräften innerhalb der Branche behaupten lässt (Porter 1999). Bei der Positionierung einer Nonprofit-Organisation und deren Leistungsangebot geht es also um die eindeutige Leistungsbeschreibung und die Abgrenzung gegenüber den Angeboten der Wettbewerber (Espy 1993; Herron 1997).

Während im privat-erwerbswirtschaftlichen Bereich häufig neben der Positionierung der Gesamtorganisation auch diejenige einzelner Produkte bzw. Produktbereiche und Marken vorzunehmen ist, steht bei Nonprofit-Organisationen die Platzierung der gesamten Organisation im Vordergrund (Purtschert 2005, S. 114). Dabei wird festgelegt, aus welchen Identitätselementen eine Nonprofit-Organisation bestehen und wie sie mithin von den Stakeholdern wahrgenommen wird bzw. werden soll. Dadurch entstehen klare Vorstellungen vom dem, was die Organisation tut, kreiert, und ein unverwechselbares Image (Helmig/Michel 2000; Helmig/Graf 2003).

Der Prozess der Positionierung beinhaltet typischerweise fünf Schritte, die der Bestimmung der eigenen Position und der der Wettbewerber sowie dem Ableiten von Positionierungsimplicationen dienen. In einem „psychologischen Marktmodell“ werden in zwei oder mehr Dimensionen die unterschiedlichen Leistungen einer Nonprofit-Organisation oder die Nonprofit-Organisation im Vergleich zu anderen Organisationen dargestellt. Dies erfolgt häufig über den Einsatz des Instruments Positionierungskreuz (Gainer 2010). Abbildung 5-4 illustriert am Beispiel der Bürgerstiftung Berlin, wie ein solches Positionierungskreuz aussehen kann (Kaminski/Lentzsch/Wagner 2004).

Folgende fünf Schritte dienen der Positionierung einer Nonprofit-Organisation (Bruhn/Michalski 2009):

1. Zunächst sollten die Positionierungsdimensionen identifiziert werden, die für die Beurteilung der Nonprofit-Organisation aus deren Kundensicht besonders relevant sind (in Abb. 5-4 z. B. aktions- versus diskursorientiert). Mittels multivariater Analysemethoden werden diese Daten verdichtet und in einem Positionierungskreuz dargestellt. Oftmals sind diese Positionen stark von der Mission der Nonprofit-Organisation beeinflusst (Chew/Osborne 2009).
2. Anhand der Position konkurrierender Nonprofit-Organisationen im Positionierungskreuz kann die Nonprofit-Organisation die aus Kundensicht relevanten Wettbewerber identifizieren (in Abb. 5-4 z. B. Wohlfahrtsverbände, Kirchen, Gewerkschaften usw.).
3. Des Weiteren werden alle Leistungen bzw. die Nonprofit-Organisation selbst (in Abb. 5-4 die Bürgerstiftung Berlin) in das Positionierungskreuz platziert (Ist-Position).
4. Diejenige Position, die aus Kundensicht als besonders attraktiv bewertet wurde, kann als die Idealposition angesehen werden. Denn unabhängig davon, ob eine Organisation im profitorientierten oder im Nonprofit-Sektor angesiedelt ist, gilt: Nur dasjenige Leistungsangebot bzw. diejenige Organisation wird am „Markt“ erfolgreich sein, das/die von einer hinreichend großen Anzahl an Nachfragern (Stakeholder) als subjektiv überlegen gegenüber anderen Alternativen eingestuft wird (Wymer/Gomes/Knowles 2006).
5. Aufbauend auf dieser Erkenntnis kann die Soll-Position der Nonprofit-Organisation bestimmt werden, sprich wie diese wahrgenommen werden möchte. Anschließend wird hierfür eine passende Positionierungsstrategie abgeleitet (Abreu 2006; Pegels/Sekar 1989). Mögliche Positionierungsstrategien sind: Positionierung in der Positionierungslücke, Positionierung in Richtung der Idealposition und der Versuch, die aus Kundensicht relevanten Positionierungsdimensionen zum eigenen Nutzen zu verändern.

Für den wirtschaftlichen Erfolg des Leistungsangebotes einer Nonprofit-Organisation ist es mithin also maßgeblich, in der Wahrnehmung einer hinreichend großen Anzahl an Stakeholdern (z. B. Nachfragern, Kunden, Klienten, Mandanten, Mitgliedern, Donatoren, Sponsoren, Mäzene etc.) besser zu sein als die Wettbewerber (sofern eine Konkurrenzsituation vorliegt). Zum anderen bedeutet es, dass das Leistungsangebot einer Nonprofit-Organisation (bei Nichtvorhandensein eines Marktes, beispielsweise wenn es um die (Nicht-)Mitgliedschaft in einem – mehr oder minder alleine in Frage kommenden – Branchenverband geht) einen konkreten, d. h. mess- und nachweisbaren sowie gleichzeitig einzigartigen Nutzen für seine Stakeholder darstellen muss. Nur wenn in den Augen der Stakeholder das Leistungsangebot einer Nonprofit-Organisation über diesen einzigartigen Nutzen („Unique Selling Proposition – USP“) und/oder Wert („Unique Value Proposition – UVP“; Thyne 2001; Warnaby/Finney 2005; Stride 2006) verfügt, hat es eine Berechtigung am Markt und eine reelle Chance, dort langfristig zu überleben. In beiden Fällen sind zumeist zwei, meist jedoch alle drei Bestimmungsfaktoren des sogenannten strategischen Marketing-Dreiecks (vgl. Abbildung 5-5) von großer Bedeutung.