

Zur Zukunft von Marketing für Nonprofit-Organisationen

Martin Diethelm

Welchen Herausforderungen müssen sich Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing in Zukunft stellen? Welche Lösungen zeichnen sich ab und wie wird die Digitalisierung das Marketing der Zukunft beeinflussen? Zu diesen Themen tauschte sich Martin Diethelm, Berater und Partner B'VM mit drei Marketing-Expertinnen und -Experten aus. Die Antworten seiner Interviewpartner_innen zeigen, dass die Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing in Zukunft vielseitig und von der Digitalisierung und dem demografischen Wandel geprägt sein werden. Dabei ist das thematische Umfeld, wie bspw. Coronapandemie und Ukrainekrieg, nicht immer beeinflussbar. Trotzdem müssen NPO planen und strategische Ziele setzen, um weiterhin am öffentlichen Diskurs teilhaben zu können.

Sibylle, wo siehst du die zentralen Herausforderungen für NPO in den nächsten Jahren und gibt es auch Unterschiede zwischen diesen Organisationen, seien es Genossenschaften, NGO, Kirchen. Wo liegen diese?

Sibylle: Einerseits haben wir das Umfeld, welches nicht direkt beeinflussbar ist, beispielsweise die Covid-pandemie und aktuell der Ukraine-krieg. Wer thematisch aktiv reagieren konnte, hat von diesen Krisen im Fundraising profitiert. Aber es gibt auch längere Entwicklungen, beispielsweise gibt es immer

mehr Player auf dem Markt. Während Covid hat sich das akzentuiert, so beobachtete ich dass vom kleinsten Café bis zur Musikschule alle Fundraising gemacht haben.

Auch beobachte ich weiter, dass zunehmend mehr projektbezogen Fundraising gemacht wird, und somit die Bedeutung der Projekte zunimmt. Das sind für klassische NPO zwei zentrale Herausforderungen.

Du hast zwei grosse Krisen oder Konflikte erwähnt. Bei beiden Krisen waren oder sind speziell viele Kinder betroffen. Jan, wie hat sich das bei euch bemerkbar gemacht und was heisst das für die Zukunft?

Jan: Die aktuelle Krise ist schrecklich und ich will auch nicht despektierlich klingen. Aber grundsätzlich kann man feststellen, dass wir seit 2007 in ein einem permanenten Krisenmodus sind. Es gab eine Finanzkrise, dann eine Flüchtlingskrise, dann kam Corona und jetzt der Ukrainekrieg. So schlimm es ist, ich glaube, dass dies der Modus sein wird, in dem wir in den nächsten Jahrzehnten normal weiterarbeiten und leben werden. Die grösste Herausforderung ist dabei, dass man trotz allem irgendwie planen muss, dass heisst Ziele setzen und eine Art von Strategie verfolgen muss. Bei Pro Juventute haben wir es im zweiten Halbjahr 2021 zum Glück geschafft, den Fokus und den öffentlichen Diskurs auf die psychische Gesundheit von Kindern und Jugend-

Die Interviewpartner_innen:

Jan Schlink ist Leiter Marketing Kommunikation bei Pro Juventute, Präsident von Protect Our Winters Schweiz und Dozent für Marketing und Kommunikation an der ZHAW und bei sanu future learning. Vorherige Stationen / Tätigkeiten: Werbetexter, Marketing und Kommunikation in der Software-Industrie, knapp 10 Jahre Marketing-Kommunikation beim WWF Schweiz.

Sibylle Spengler war über 25 Jahren als Fundraiserin für verschiedene NGO im In- und Ausland tätig und ist Gründerin und CEO bei Fundtastic AG sowie Präsidentin von Swissfundraising,

Hans-Ueli Schlumpf ist Coach, Organisationsberater und Buchautor, Vorstandsmitglied mit dem Ressort Marketing Kommunikation beim Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso.

lichen zu richten, da diese enorm unter der Pandemie gelitten haben. Auch das aktuelle Kriegsgeschehen, bewegt die Jugendlichen sehr.

Wie du erwähnst, löst eine Krise die andere ab. Dies hat natürlich auch Einfluss auf die Arbeitswelt. Was heisst das für den Berufsverband bso und das Marketing in der Zukunft?

Hans-Ueli: Eine der grössten Herausforderung, die uns im Vorstand des bso momentan beschäftigt, ist der demografische Wandel. Wir sind sehr stark mitgliederfokussiert und die Babyboomer werden in den nächsten 5-10 Jahren pensioniert und treten aus. Wir müssen uns aber heute nicht nur fragen, wie wir diese Mitglieder ersetzen wollen. Die wichtigste Frage ist, was der Purpose unseres Verbandes für die Zukunft ist. Dabei ist zentral, was neue Generationen von Mitgliedern vom bso brauchen und welche Erwartungen sie haben. Im weitesten Sinne geht es um die Frage, was die Welt von uns braucht. Wo stehen wir und was kann unser Beitrag sein, insbesondere in der Arbeitswelt?

Der gesellschaftliche Wandel ist ein zentrales Thema für NPO, sei er durch Krisen ausgelöst oder sei es die technologische oder demografische Entwicklung. Die Organisationen sind viel stärker als in der Vergangenheit mit diesem Wandel konfrontiert und müssen sich anpassen. Gewisse Aufgaben bleiben dennoch für das Marketing zentral. Wo seht ihr diese? Was wird auch in Zukunft wichtig sein, damit die Zweckerfüllung für die NPO erfüllt werden kann?

Sibylle: Es gibt den Ausdruck Institution Readiness ich brauche den insofern nicht so gerne, weil eine Organisation nie völlig bereit ist, man muss sich dem Wandel stetig stellen. Ich benutze lieber den Ausdruck Institution Readiness for Development. Das bedeutet für mich, dass man mit dem ganzheitlichen Denken auch einen Systemansatz verfolgen muss. Das geht bis ins digitale und in die ganze Systemarchitektur hinein, die vernetzt sein muss, damit man vernetzt kommunizieren kann und die einzelnen Elemente ineinander greifen. Wenn man dem ein grosses Augenmerk gibt,



Jan Schlink

ist man relativ gut gerüstet, auch wenn man nie weiss, was am nächsten Tag ist.

Jan: Aus der Sicht von Pro Juventute sind unsere primären Zielgruppen von Kindern und Jugendlichen bereits voll Digital Natives. Die unterscheiden nicht mehr zwischen analog oder digital. Was da die Readinesss angeht machen wir zwei ziemlich intensive Transformationen fast parallel durch.

Wir müssen zum einen mit dem digitalen Wandel mitgehen, und zum anderen werden wir unsere Organisation transformieren. Sich diesen beiden Herausforderungen zu stellen und diese Prozesse anzupacken, ist momentan das Credo bei uns. Wir müssen und wollen uns jetzt stark anpassen, weil in unserem Segment es zurzeit extrem viel Dynamik gibt.

Mit der Digitalisierung wurde ein Wandel auf der technologischen Seite angesprochen, die alle beschäftigt, ebenfalls den bso. Kann man sich schon trauen, die Papierkanäle abzuschaffen und nur noch digital zu kommunizieren? Wie schätzt du diese Entwicklung ein, Hans-Ueli?

Hans-Ueli: Wir haben ein Content Management aufgesetzt um uns eine Übersicht zu verschaffen, über welche Medien, Organe und Kommunikationskanäle wir verfügen und was zukünftig möglich sein könnte, damit wir dies operativ und strategisch gezielter bearbeiten können. Hier herrscht noch Weiterentwicklungspotential. Dabei tauchte auch der Begriff Community Building immer wieder auf.

Darunter verstehen wir den ganzen Kontext; nicht nur die Mitglieder und die unmittelbaren Partnern, sondern den ganzen Beratungsmarkt. Im Bereich Marketing möchten wir unter dem Aspekt Community alle unsere Aktivitäten darauf ausrichten. Es geht uns nicht nur darum zu zeigen, dass man da ist, oder im ganz herkömmlichen Marketing-Sinne, was man zu verkaufen hat. Wir wollen auch das Bewusstsein für neue Trends und Bedürfnisse wecken und ein Stück weit auch Information und Aufklärung betreiben - gerade für unser Verständnis von professioneller Beratung. Letztendlich, und das ist mein persönlich geprägtes Verständnis, muss das Bewusstsein geweckt werden, dass eigentlich jeder Kontakt mit der Welt Marketing ist.

Marketing ist ein sehr breiter Begriff und im Kern geht es um die Beziehungspflege. Oftmals wird bei NPO unter Marketing auch das Fundraising verstanden. Ich haben den Eindruck, dass die Schweiz, was digitale Tools im Bereich Fundraising betrifft, im Vergleich mit Deutschland oder auch Österreich noch hinterherhinkt. Wie seht ihr das, wird sich das in den nächsten 5 Jahren entwickeln? Setzen wir nach wie vor auf die klassischen Kanäle wie briefliche Mailing?

Sibylle: In der Schweiz funktionieren die klassischen Kanäle, explizit die Mailings, noch sehr gut, und ich beobachte, dass die Zurückhaltung entsprechende Budgets zu verschieben, noch gross ist. Man hat Angst, dass man bestehende Einnahmen verlieren könne. Und oft fürchten sich NPO auch davor, Investition in die digitale Transformation zu tätigen. Die Organisationen haben hier sicherlich noch ein grosses Potenzial.



Jan du hast vorhin gesagt, dass die Jugendlichen bereits Digital Natives sind, aber die Spenderinnen und Spender wahrscheinlich noch nicht. Was beobachtest du?

Jan: Wenn man es mit Korea oder USA vergleicht sind wir in der Schweiz noch sehr analog. Aber ich würde da, was den digitalen Druck angeht sich anpassen, unterscheiden zwischen anlassgetriebenem Fundraising und dem Grundrauschen. Beim anlassgetriebenen Bereich sind z. B. Médecins Sans Frontières oder UNICEF Vorreiter. Die setzen innerhalb von zwei Tagen eine komplette Multi Channel-Kampagne um, da sie auf Sondersitu-

ationen ganz schnell reagieren wollen, und dort spielt die Digitalisierung sicher die absolut zentrale Rolle. Was die Dauerspender angeht, da sind wir tatsächlich prozentual in einem recht marginalen Bereich. Die Angebote für Kinder und Jugendliche müssen bei uns tatsächlich voll digital sein, was das Fundraising angeht, sind wir vielleicht im guten Mittel der Schweizer Organisationen.

Wahrscheinlich müssen wir wirklich unterscheiden zwischen NPO, die reaktiv auf Veränderungen und Krisen reagieren müssen, oder aber einem Berufsverband, der nicht unmittelbar von solchen Krisen beeinflusst wird. Was für Auswirkungen hat da die Digitalisierung?

Hans-Ueli: Wenn wir von Fundraising im engeren Sinne sprechen, spielt dies bei uns weniger eine Rolle. Unsere Haupteinnahmequellen sind die Mitgliederbeiträge. Wenn wir daran denken, wie wir die Mittelbeschaffung intensivieren können, dann könnte es mehr darum gehen, wie wir Mitgliedschaft definieren. Zum Beispiel könnten wir im Sinne von Community Building andere Formen von Mitgliedschaften in Betracht ziehen und uns überlegen, welche konkreten Werte wir für potenzielle neue Mitglieder schaffen können. So kann man die Mittelbeschaffung und die Wertschöpfung miteinander verknüpfen und z. B. auch Organisationen und Institutionen als ideologische Mitglieder gewinnen, weil man allenfalls ähnliche Werte pflegt, Kooperationen schafft oder die Bekanntheit erweitert.



Hans-Ueli Schlumpf



Sibylle Spengler

Sibylle: Swissfundraising ist auch ein Berufsverband, mit ca. 1000 Mitgliedern. Wir haben im letzten Jahr sehr viel in ein Projekt investiert um die Mitglieder miteinander zu verbinden, um auch auf dieser Ebene einen Know-How-Transfer zu ermöglichen. So nimmt der Verband neue Aufgaben wahr. Ich denke, dass die Entwicklung in diese Richtung geht und ein Verband somit an Attraktivität gewinnt.

Zur Überwindung des Grabens der strategischen und operativen Ebene.

Sibylle, was beobachtest du diesbezüglich?

Sibylle: Meine Erwartung an ein Führungsgremium liegt darin, dass Trends und Entwicklungen verfolgt werden, auch wenn man sie thematisch nicht komplett verstehen muss, das heisst, dass eine Geschäftsleitung sich mit Informationen alimentieren muss, damit sie adäquat auf Veränderungen reagieren kann. Das hat viel mit Change-Management zu tun. Letztendlich ist es wichtig, dass ein Unternehmen im stetigen Dialog steht und Veränderungen mit Offenheit begegnet.

In beiden Fällen ist die Haltung, ob man offen genug ist, zentral. Wir haben es schon oben angesprochen: Viele Organisationen haben mit der Überalterung der Mitglieder zu kämpfen. Es gibt aber auch Organisationen, die sich ganz bewusst für die ältere Generationen als Spenderinnen und Spender interessieren. Was gilt es für NPO für

die Zukunft zu beachten?

Sibylle: Die Altersgruppe 50+ ist die, die am meisten Spendengelder bezahlt, und die Frage der Überalterung ist zwar in aller Munde, aber letztlich irrelevant. Relevant ist, ob eine Organisation auch stetig und genügend in die Gewinnung von neuen Spendenden investiert. Immer wieder neue Supporter zu finden ist wichtiger, als die Altersstruktur der bestehenden Supporter.

Neumitglieder gewinnen ist auch für Berufsverbände eine Herausforderung. Was kann da ein Berufsverband tun?

Hans-Ueli: Diese Frage ist in unserem Vorstand sehr präsent. Es braucht eine Neuausrichtung, und wir müssen uns fragen, wie wir die neue Generation von Beratungspersonen in ihren Anliegen unterstützen können. Wir müssen an ihre Mission und ihre Ziele denken und sie dabei unterstützen, hinhören ist hier ganz wichtig. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wo es als bso mit unserer Profession überhaupt hingehet und wie sich der Beratungsmarkt entwickelt.

NPO haben eine Zweckorientierung und alle Ausgaben, die nicht diesem Zweck dienen, werden oftmals kritisiert, auch Ausgaben ins Marketing. Ich danke euch herzlich für eure Zeit, für den lebhaften Austausch und die vielen Anregungen. Ich wünsche euch weiterhin ein erfolgreiches Marketing für eure Organisationen.

Das Wichtigste in Kürze:

Die Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen im Bereich Marketing werden in Zukunft vielseitig und von der Digitalisierung sowie dem demografischen Wandel geprägt sein. Dabei ist das thematische Umfeld, siehe Coronapandemie und Ukrainekrieg, nicht immer beeinflussbar. Trotzdem müssen NPO planen und strategische Ziele setzen, um weiterhin am öffentlichen Diskurs teilhaben zu können.

Auf Herausforderungen wie den demografischen Wandel und die fortschreitende Digitalisierung müssen Organisationen ganzheitlich im Sinne der Systemarchitektur reagieren. So empfiehlt es sich vernetzt zu sein, um vernetzt kommunizieren zu können und die einzelnen Elemente ineinander greifen zu lassen. So lassen sich auch unvorhergesehene Herausforderungen schneller bewältigen.

Im Bereich Fundraising ist die Digitalisierung in der Schweiz weniger weit fortgeschritten als in anderen Ländern. Die klassische Kanäle, explizit die Mailings, funktionieren noch sehr gut. Deswegen sind Organisationen bei der Investition in neue digitale Kanäle eher zögerlich, obwohl dort grosses Potential herrscht. Gerade wenn NPO Angebote für Kinder und Jugendliche erstellen, müssen diese digital sein.

Führungsgremien von NPO sollten Trends und Entwicklungen verfolgen, auch wenn sie sie thematisch nicht vollständig verstehen. Organisationen stehen im stetigen Dialog und können so Veränderungen mit Offenheit begegnen. Dafür dürfen sie sich im Fundraising nicht nur auf die Altersgruppe 50+ konzentrieren, obwohl diese das meiste Geld spendet. Relevant ist, ob eine Organisation auch stetig und genügend in die Gewinnung von neuen Spendenden investiert.

Der Autor



Martin Diethelm / martin.diethelm@bvemberatung.net

Martin Diethelm arbeitet seit 2020 als Berater bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement in Bern (B'VM). Er hält Beratungsmandate in der Schweiz und Deutschland. Er hat besondere Projekterfahrungen in Organisations- und Strategieentwicklung, Selbstorganisation, Digitalisierung, Moderation und Konfliktintervention. Seit 2021 ist er Geschäftsführer des Berufsverbandes Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso). Martin Diethelm hat Soziologie und Sozialpsychologie an der Universität Zürich studiert und den Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management 2018 am VMI absolviert. Bis 2020 war er Geschäftsführer der Kampagnenforum GmbH.