



Gesamtverband  
Kommunikationsagenturen

SOCIAL MARKETING  
Kommunikation

Alexander Demuth, Jörg Tropp,  
Henning von Vieregge

# Wie Non-Profit- Organisationen und Kommunikations- agenturen besser zusammenarbei- ten können

22 Thesen zur Eröffnung einer Diskussion

# 22 THESEN ZUR ZUSAMMENARBEIT VON NPOS UND AGENTUREN

## I GESELLSCHAFTLICHER KONTEXT

### 1. Idealbild Zivilgesellschaft

An die Stelle des Idealbildes vom Wohlfahrtsstaat tritt das Idealbild der Zivilgesellschaft. Im Problem des schwächer werdenden Staates liegt die Chance des stärker werdenden Bürgers.

Die Entstaatlichung betrifft

- die nachlassende Einwirkungsmöglichkeit auf die Wirtschaft unter den Bedingungen von Globalisierung
  - die schwindenden Ressourcen im investiven Teil staatlichen Handelns (auch Ergebnis zu geringer Anpassungsgeschwindigkeit an ökonomische Prozesse)
  - nachlassende Wertsetzungskraft
  - und schließlich die abnehmende Unterstützung für NPOs
- In diese Lücken gehen einzelne Bürger, NPOs und Unternehmen. Es geht dabei um die Zukunftsfähigkeit der weltweiten Gesellschaft. Die Situation macht für alle Beteiligten die Bildung neuer Diskussions- und Entscheidungsplattformen notwendig, lokal, regional und weltweit.

## II DER MARKT DER ZUSAMMENARBEIT: Entwicklungen, Spielregeln, Besonderheiten

### 2. Beratungschance

Unternehmen mit wertorientiertem Management wissen, dass Vertrauen eine Währung mit stark wachsendem Wert ist. Sie brauchen aber in der „neuen Unübersichtlichkeit“ Beratung. Wer Vertrauen anbietet, aber unglaubwürdig ist, verspielt seine Chance nachhaltig.

### 3. Spendenmarkt nicht erschöpft

Der Markt der Spender in Deutschland ist nicht erschöpft. Die Größe des Spendermarkts hängt nicht allein von den ökonomischen Möglichkeiten von Einzelspendern und Unternehmen ab, sondern auch von der Kultur des Spendens. In Deutschland gibt es mäzenatische Traditionen. Aber ein im internationalen Vergleich bislang sehr starkes staatliches Engagement im sozialen und kulturellen Bereich sowie eine entsprechende Steuergesetzgebung haben die Spendenbereitschaft unterdurchschnittlich entwickeln lassen. Hier ist man jetzt an einem Wendepunkt.

### 4. Verdrängungswettbewerb ja und nein

Der verschärfte Wettbewerb um Spenden hat Verdrängungs-Tendenzen, stärkt aber gleichzeitig die Spendenbereitschaft insgesamt. Diese Ambivalenz gilt insbesondere für das Spendenverhalten bei bebilderten Katastrophen und dessen Auswirkungen auf andere NPOs.

### 5. Spendenstolz trainierbar

Spendenbereitschaft lässt sich ausbauen durch Spenderstolz, der sozial wünschbar und anerkannt ist. Im Vergleich zu den USA stehen wir hier noch am Anfang. Man kann aber Spender trainieren. Das Instrument heißt Marketing.

### 6. Dialektik der Professionalisierung

Die Professionalisierung großer NPOs, die auf Spenden angewiesen sind, ist im Gange. Es gibt aber auch eine Dialektik der Professionalisierung. Professionalisierung wird vom Spender vorausgesetzt und gleichzeitig kritisiert.

Er möchte professionell angesprochen werden, aber doch unterschiedlich von der professionellen Ansprache als Konsument. Die Ansprache, ob nun direkt oder klassisch-indirekt, muss zudem der Besonderheit der Organisation Rechnung tragen.

### 7. Als Spielwiese der Kreativen ungeeignet

Wer glaubt, Social Marketing Kommunikation sei die kreative Spielwiese, auf der sich Kreativität anders als bei Auftraggebern aus der Wirtschaft, ungebremst entfalten könne, liegt falsch. Kreativität in der Kommunikation kann enorme Wirkung erzielen. Dies gilt aber auch für die negative Wirkung. Der Kreation muss daher die strategische Rahmensezung voraus gehen, die auf den konkreten Fall bezogen den Raum der Kreativität definiert (ohne Briefing keine Kampagne). Nur so kann Kreativität in vollem Umfang effizient sein.

### 8. Termintreue

Dass die NPOs Termintreue ihrer Partner auf ihrer Wunschliste ganz nach vorne stellen, ist nicht verwunderlich. Sie gehen davon aus, dass Kreativität ganz selbstverständlich geliefert wird. Von Verlässlichkeit und Termintreue aber, insbesondere in einer pro bono-Beziehung, können sie nicht ausgehen, weil dazu in der Regel der vertragliche Rahmen fehlt.

### 9. NPO-Kommunikation – Chefsache der Agentur

NPOs sind komplexe, fragile Organisationen, gesteuert von einem in sich komplizierten Mix aus Hauptamtlichkeit und Ehrenamt. Auch sind die wenigsten NPOs stabile Marken. Aus allem ergibt sich, dass professionelle Beratung mindestens so hohe

Leistungsanforderungen erfüllen muss wie auf dem wirtschaftlichen Sektor. Hier muss in den Agenturen intellektuelle Kompetenz aufgebaut werden. Die Beratung von NPOs darf keinesfalls das alleinige Betätigungsfeld für Praktikanten und Junioren sein, sondern ist vorrangig Chefsache.

### III GESCHÄFTSMODELLE

#### 10. Normale Vertragsbeziehung

Die Beziehung zwischen NPO und Agentur ist umso besser, je mehr sie der ganz normalen professionellen Beziehung Kunde/Agentur entspricht, unabhängig von der Vergütung. Es sollten auch bei pro bono-Projekten Verträge verhandelt und geschlossen werden, die das Leistungsangebot der Agentur transparent machen. Das Team, das für den NPO-Kunden tätig ist, sollte klar benannt sein, der Zeitrahmen ein mittelfristiger sein, der vertraglich fixiert ist.

#### 11. Pro bono für beide

Das reine pro bono-Modell wird auf Dauer nicht funktionieren. Wer höhere inhaltliche Erwartungen an Beratung und Kreativität im Social Marketing hat, braucht eine verlässliche Auftragsituation. Die Agentur wird umso mehr eine professionelle Beziehung anstreben, wenn sie den Kompetenzzuwachs ihrer Mitarbeiter aus einer solchen Kundenbeziehung anstrebt und die Beziehung als Investition in zukünftiges Business versteht; also „pro bono“ für beide. Und zwar sowohl im Geschäftsfeld der NPOs als auch im vergleichbaren und möglicherweise verknüpfbaren Geschäftsfeld des Wirtschaftskunden.

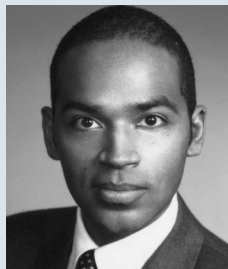
#### 12. Effizienzgrenzen bei Media pro bono

Eine Begrenzung der Effizienz liegt für die klassische Kommunikation im Media-Feld. Wenn Media nicht gekauft werden kann, ist eine Media-Planung



*„Unser Land braucht dringend neue, innovative Wege zum Gemeinwohl. Ein Schritt auf diesem Weg wäre es, Spenden statt als mildtätige Gaben vielmehr als selbstlose Investments zu begreifen. Dies setzt allerdings eine noch größere Transparenz und Effizienz im Umgang mit solchen sozialen Investments voraus. Das heißt zwangsläufig: Non-Profit-Unternehmen müssen mit ihren ‚Investoren‘ mehr, nicht weniger, substantieller, nicht plakativer miteinander kommunizieren!“*

Frank Trümper  
Managing Director  
Leiter Kultur und Gesellschaft  
Global Head of Corporate  
Social Responsibility  
Deutsche Bank AG  
Corporate Social Responsibility



*„NPOs sind Agentur-Traumkunden – sie wissen, was sie wollen; sie fordern, was sie brauchen (das Beste); sie geben, was sie haben (wenig Geld – nein, noch viel weniger als Sie denken!) und sind bereit dabei ihr ganzes Kapital zu riskieren (Glaubwürdigkeit und Vertrauen). Sind Sie bereit dafür?“*

Markus N. Beeko  
amnesty international  
Berlin

nichts weiter als ein unverbindlicher Wunschzettel. Entsprechend ist die Wirkung zufällig. Die Beratung wird entscheiden müssen, ob unter diesen Voraussetzungen klassische Kommunikation überhaupt Sinn macht oder nicht andere Kanäle der Kommunikation aussichtsreicher sind.

### IV VERANTWORTUNGSBEKENNTNIS UND RESULTIERENDE HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

#### 13. Corporate Social Responsibility (CSR): Erst Leistung, dann Kommunikation

Unternehmen, die im wohlverstandenen mittelfristigen Eigeninteresse Teil des gesellschaftlichen Dialogs sein wollen, müssen zunächst einmal ihre Hausaufgaben bezogen auf Material, Produktion etc. machen; Gesellschaftsfähigkeit vor Dialogfähigkeit. Professionelle Kommunikationsberatung bedeutet hier oft auch ein Abrufen von eifertiger externer Kommunikation ebenso wie die Unterstützung organisations-interner Kommunikation zur Sicherstellung der Voraussetzungen.

#### 14. CSR ist Business Development

CSR hat, wird sie nur als Kommunikationsthema verstanden, keine ausreichende Chance auf Verankerung im Unternehmen und in der Öffentlichkeit. Nur wenn CSR als Business Development integraler Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfungskette ist, kann Vertrauensbildung gelingen. Hier reiben sich mittelfristige Gesichtspunkte mit bewusst kurzfristig angelegter Leistungsmessung (Shareholder Value) des Managements.

#### 15. Kooperation Unternehmen/NPO gefährlich chancenreich

Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs können für

beide im Sinne eines Cause Marketing-Ansatzes höchst sinnvoll sein. Wenn sie zu beidseitigem Nutzen öffentlich angelegt sind, stehen sie freilich auch im Rampenlicht der Missgunst konkurrierender NPOs, konkurrierender Unternehmen und entlarvungswütiger Medien. An dieser Phalanx können auch inhaltlich völlig überzeugende Kooperationen zerbrechen.

Jede Kooperation braucht daher ein worst case-Szenario, den Plan für eine über die inhaltlich eigentlich vertretbare Rückzugslinie hinausgehende Rückwärtsbewegung. Kooperationen von NPOs und Unternehmen sind so gefährlich wie chancenreich.

### 16. CSR-Kommunikation muss anders sein

Professionelle Kommunikation darf sich nicht immer sichtbar machen. Wer etwa mit Stock-Bildern gesellschaftliches Engagement eines Unternehmens illustrieren will, opfert inhaltliche Glaubwürdigkeit zu Gunsten der aus der Wirtschaftskommunikation erlernten Kriterien formaler Professionalität.

## V GEMEINSAME INTERESSEN UND DESIDERATE

### 17. Agenturen wollen für NPOs arbeiten

Immer mehr Agenturen kommen von sich aus auf NPOs zu, bieten auch Kooperationsüberlegungen zwischen ihrem Kunden und der NPO an. Das ist eine ermutigende Entwicklung und in beiderseitigem Interesse. Von den Agenturen muss allerdings erwartet werden, dass sie über die Komplexität der Aufgaben in diesem Feld Bescheid wissen.

### 18. Erst komplex, dann einfach

Die Kommunikations-Branche sollte, wenn sie das Feld des Social Marketings im gesellschaftlichen Interesse, im eigenen Inte-



*„Wer wertorientiertes Marketing auf ökonomische Aspekte beschränkt, halbiert den Wert seines Marketings, da er die Kraft der immateriellen Werte verschenkt.“*

Prof. Dr. Jörg Tropp  
FH Pforzheim



*„Agenturen müssen NPO's detailliert verstehen, um effektiv und richtig beraten zu können. Briefing und Recherche zum politischen Umfeld, zur internen Struktur und zur Historie der strategischen Ausrichtung sind hierbei gleichermaßen entscheidend zur Entwicklung eines stimmigen Konzepts.“*

Oliver Heiliger M.A.  
Leiter Wirtschaftskontakte / Events  
Stiftung Deutsche Sporthilfe



*„Die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Non-Profit-Organisationen sollte genauso professionell geführt werden wie bei jedem anderen Kunden. Der Unterschied ist, dass das hohe Engagement der Agentur eher durch ihre Tätigkeit für einen sozialen Zweck als durch eine entsprechende finanzielle Vergütung ausgeglichen wird.“*

Dr. Dirk Reinsberg  
Leiter Marketingkommunikation  
WWF Deutschland

resse und im Interesse ihrer Wirtschaftskunden besetzen will, hinsichtlich ihrer Kompetenz ehrlich auftreten. Sie sollte nicht mit der großspurigen „Alles kein Problem“-Mentalität aufwarten. Auch hier gilt, dass professionelle Kommunikationsberatung zunächst die Aufgabe in ihrer ganzen Komplexität aufnimmt, bevor sie in einer Kreativephase ihre Fähigkeit zur Konzentration auf das Wesentliche einsetzt.

### 19. Kommunikation als Investment

NPOs und Agenturen haben ein gemeinsames Interesse daran, in der Öffentlichkeit und intern Verständnis für das Investment in Kommunikation zu wecken und zu fördern. Hierbei zählen Effizienz und Effektivität, wie sie durch den Social Effie gewürdigt werden.

### 20. Briefing-Qualität

Gemeinsames Interesse bei NPOs und Agenturen besteht darin, die Qualität des Briefings zu verbessern.

### 21. Markt-Transparenz

NPOs und Agenturen haben ein gemeinsames Interesse, Bedingungen und Trends im Spendenmarkt zu kennen. Hier sollten sie in Hochschulen und bei Marktforschungsinstituten Forschungsimpulse setzen.

### 22. Bei Journalisten „entskandalisieren“

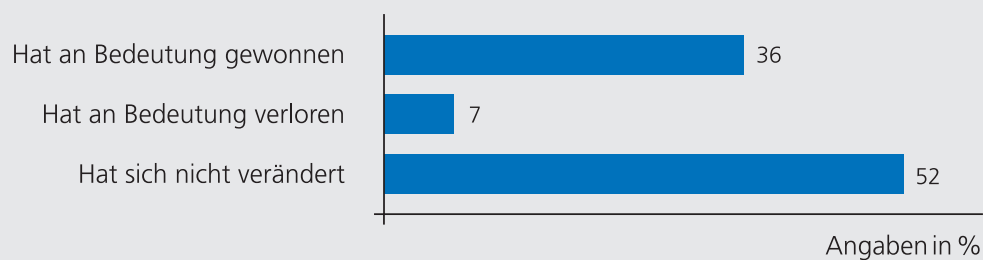
Das Feld des Social Marketing ist skandalgefährdet. NPOs und Agenturen sollten gemeinsam mit Journalisten Maßstäbe einer neuen Normalität erarbeiten. Es gibt Entsprechungen für die Auftragslage aus dem staatlichen Raum. Zu diesem Thema sind die Verbände, auch der GWA, gefordert.

## DANKE

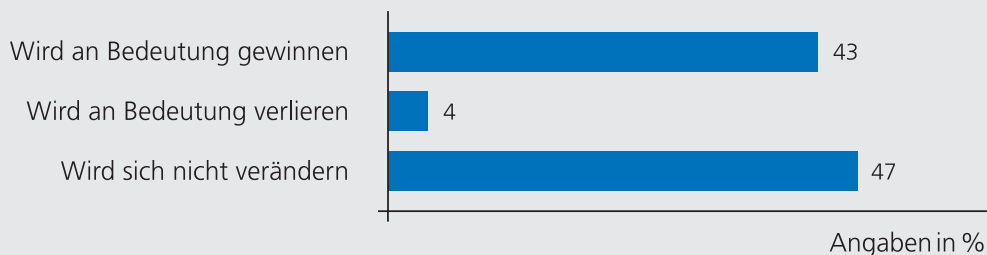
Die Autoren danken den Teilnehmern des GWA Roundtable „Social Marketing Kommunikation“ am 25. Januar 2006 als Impulsgebern: Heinz-Michael Bache, Gruner + Jahr, Frankfurt, Markus N. Beeko, amnesty international, Berlin, Martin Georgi, Christoffel Blindenmission, Bensheim, Oliver Heiliger, Deutsche Sporthilfe, Frankfurt, Dr. Dirk Reinsberg, WWF Deutschland, Frankfurt und Frank Trümper, Deutsche Bank, Frankfurt.

## Veränderungen der Relevanz von Social Marketing

**Frage:** Hat sich die Relevanz von „Social Marketing“ aus der Sicht Ihrer Agentur im Jahr 2005 gegenüber den letzten 3 bis 5 Jahren verändert?



**Frage:** Und wird sich die Bedeutung von „Social Marketing“ als Dienstleistungsangebot der Agenturen in den nächsten 3 bis 5 Jahren verändern?



## MONITOR-AUSZUG

Im GWA-Herbstmonitor 2005 befragte der Verband die Chefs seiner Mitgliedsagenturen zum Thema Social Marketing. Eins der Ergebnisse: 36 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass schon in den letzten drei bis fünf Jahren Social Marketing an Bedeutung gewonnen hat, nur sieben Prozent sehen Bedeutungsverlust und für 52 Prozent hat sich in diesem Zeitraum nichts geändert. Mit Blick nach vorn ver-

mutet sogar fast jeder zweite Befragte (43 Prozent), dass Social Marketing weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Unter den gesellschaftspolitisch bezogenen Gründen für pro bono-Arbeit stehen wörtliche Äußerungen wie „Es gehört zur Verantwortung, sich auch bei bestimmten sozialen und umweltpolitischen Themen zu engagieren“, „gesamtgesellschaftliche

soziale Verpflichtung“, „guter Zweck“, „Wir sind ein Leistungsteil der Region“.

Quelle: Henning von Vieregge, Non-Profit-Organisationen und Kommunikationsagenturen: Ergebnisse des GWA-Monitors in GWA Effie – Die effizientesten Kampagnen des Jahres, Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., Frankfurt 2005, S. 21–24

## DISKUTIEREN SIE MIT

Unter [www.gwa.de](http://www.gwa.de) > Brancheninformation > Werbung/Kommunikation > Social Kommunikation finden Sie weitere Informationen und unter anderem folgende Statements:

„Kein Zweifel. Die Non-Profit-Organisationen (NPO) benötigen dringend eine Professionalisierung ihrer auf den Spendenmarkt gerichteten Kommunikation, wenn Fundraising auch unter verschärften Rahmenbedingungen noch erfolgreich sein soll.“

Jörg Tropp in:  
Social Effie: Eine Standortbestimmung

„Social Marketing Kommunikation ist ein Business-Feld. Die Agenturen sind gut beraten, sich auf Wachstumsmöglichkeiten einzurichten.“

Henning von Vieregge in:  
NPOs und Kommunikationsagenturen

„Immer mehr Unternehmen entwickeln heute... auch Nutzen-erwartungen an ihr soziales Engagement, anhand derer sie zwischen unterschiedlichen Engagements wählen...“

Tom Sommerlatte in:  
Betrieblicher Nutzen von sozialem Engagement



Gesamtverband  
Kommunikationsagenturen

Die Mitglieder des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA gehören zu den besten Kommunikationsagenturen der Branche. Sie verantworten jährlich ein Kommunikationsvolumen von rund 13 Milliarden Euro. Der Anteil der GWA-Agenturen am Gross Income der relevanten Agenturen in Deutschland beträgt 80 Prozent (TOP 200 Liste). Der GWA mit Sitz in Frankfurt spricht für Kommunikations- und Media-Agenturen mit über 500 Büros deutschlandweit. Rund 16.000 Mitarbeiter arbeiten in GWA-Agenturen.

Der GWA steht für effektive Kommunikationsqualität. Die GWA-Agenturen stellen dies im GWA-Jahrbuch und im Internet auf der GWA-Website ([www.gwa.de](http://www.gwa.de)) unter Beweis.

Der GWA spricht für die Agenturbranche gegenüber Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. Er verdeutlicht die Funktion von Wirt-

schaftskommunikation, Werbung und Agenturen in der Marktwirtschaft, national und international.

Die GWA-Effies in Gold, Silber und Bronze für herausragende Kampagnen helfen, seit 1981 Markenkommunikation als ein entscheidendes Marketinginstrument zu profilieren ([www.gwa.de/effie](http://www.gwa.de/effie)).

Der GWA Social Effie ist der neue Preis für Marketing-Kommunikation im sozialen und gesellschaftlichen Bereich, die ausgewiesen wirkungsvoll, kreativ und effizient bezogen auf ihr Kosten-Nutzenverhältnis und ehrgeizig gesetzte Marketingziele ist.

Der Preis wird unter dem Dach des GWA Effie in den drei Kategorien Soziales und Wohltätigkeit, Kunst und Kultur sowie Gesellschaftliche Projekte verliehen.



## DIE AUTOREN:

*Prof. Dr. habil. Jörg Tropp* ist seit Oktober 2004 Inhaber der Professur für Marketing und Marketing-Kommunikation an der FH Pforzheim und Inhaber von ComEquity/Frankfurt, einem Unternehmen für Consulting und Coaching im Bereich Marketing-Kommunikation.

*Dr. Henning von Vieregge* ist seit 1995 Hauptgeschäftsführer des GWA. Zuvor war der Politologe (Dr. phil., M.A.) bei den Hessischen Unternehmerverbänden und dem Arbeitgeberverband Hessen Metall tätig, zuletzt als Geschäftsführer Kommunikation.

*Alexander Demuth* ist Vorsitzender der Geschäftsleitung von Citigate Demuth und Mitglied des Vorstandes im Gesamtverband Kommunikationsagenturen. Vor der Gründung der Alexander Demuth GmbH arbeitete der Politologe als Journalist, Bereichsleiter Presse und Information der Ford-Werke AG und in mehreren Positionen bei J. Walter Thompson.

### IMPRESSUM

**Herausgeber:**

Gesamtverband  
Kommunikationsagenturen GWA  
Friedensstraße 11  
60311 Frankfurt  
Telefon: 0 69-25 60 08-0  
e-Mail: [info@gwa.de](mailto:info@gwa.de)

**Verantwortlich für den  
Vorstand:**

Alexander Demuth

**Koordination:**

Dr. Henning von Vieregge

**Redaktion:**

Julia Neumann

**Realisation:**

Hans H. Kopsch, Frankfurt