

Dear reader,

this version of the article has been accepted for publication and is subject to Springer Nature's AM terms of use (see <https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/accepted-manuscript-terms>), but is not the Version of Record and does not reflect post-acceptance improvements, or any corrections. The Version of Record is available online at: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-6376-5_6

Original publication:

Klaus Vellguth

Chancen der Markendifferenzierung für ein gemeinschaftsorientiertes Fundraising

in: Völckner, Franziska / Willers, Christoph / Weber, Thorsten (eds.),

Markendifferenzierung. Innovative Konzepte zur erfolgreichen Markenprofilierung, 2010, 117–133

Wiesbaden, Springer Gabler, 2010

URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-6376-5_6

Access to the published version may require subscription.

Published in accordance with the policy of Springer Nature:

<https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/journal-policies>

<https://www.springernature.com/gp/open-research/policies/book-policies>

Your IxTheo team

Chancen der Markendifferenzierung für ein gemeinschaftsorientiertes Fundraising

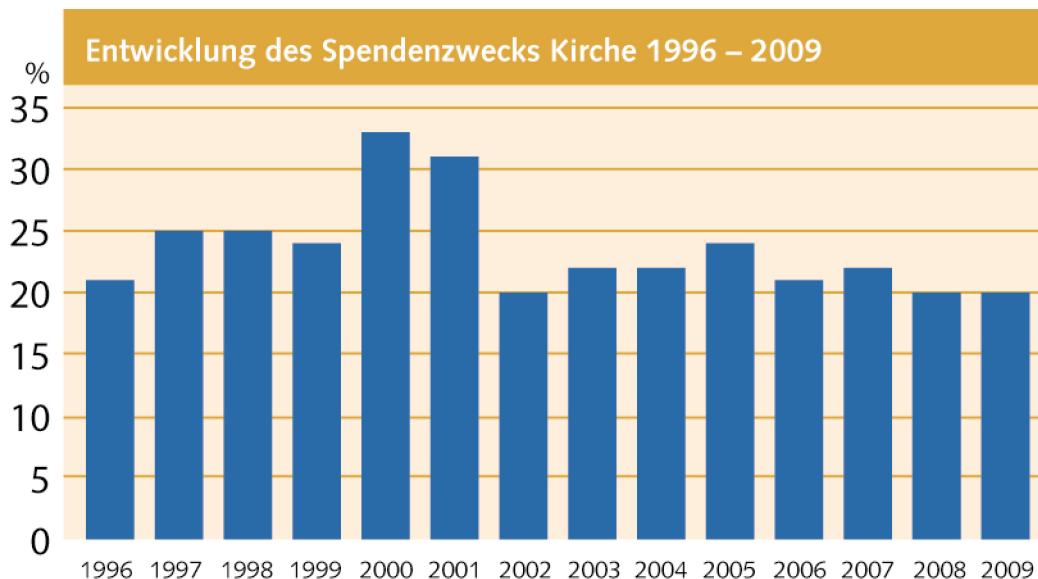
Der Begriff „Fundraising“ stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum und bezeichnet die Mittelbeschaffung von Non-Profit-Organisationen. Die Schätzungen, wie hoch das jährliche Fundraisingvolumen in Deutschland ist, schwanken zwischen vier und sechs Milliarden Euro. Mit Blick auf die künftigen demographischen Veränderungen, insbesondere der Überalterung der Gesellschaft, sowie einem zu erwartenden Um- bzw. Abbau der staatlichen Sicherungssysteme dürfte dem Fundraising auch in Deutschland eine wachsende Bedeutung zukommen. Durch Fundraisingmaßnahmen werden künftig immer mehr Aufgaben von Nonprofit-Organisationen im Dritten Sektor finanziert, die soziale Härten mildern, nachdem der Staat sich aufgrund fehlender Finanzmittel von zahlreichen bislang von ihm übernommenen Sozialleistungen verabschiedet haben wird.

Die wachsende Bedeutung des Dritten Sektors bzw. Nonprofit-Bereichs wird zu einer weiteren Zunahme von Nonprofit-Organisationen und einem zunehmenden Wettbewerb auf dem deutschen Spendenmarkt führen. Für spendensammelnde Organisationen, die auch künftig ihr gesellschaftliches Mandat absichern wollen, bedeutet dies, dass sie wie ein Wirtschaftsunternehmen vorausschauend einschätzen müssen, wie sich ihr Spendenvolumen entwickelt und wie ggf. neue Spendergruppen angesprochen werden können. Eine Chance, neue Förderer zu gewinnen, besteht in der Markendifferenzierung. Am Beispiel von missio, einem der größten kirchlichen Hilfswerke in Deutschland, sollen Chancen und Risiken einer solchen Markendifferenzierung aufgezeigt werden.

missio als Akteur auf dem Spendenmarkt

Als katholisches Hilfswerk fördert missio jährlich kirchliche Projekte in Afrika und Asien in einer Größenordnung von 70 Millionen Euro. Die Spender, die einen Großteil dieser Finanzmittel zur Verfügung stellen, gehören überwiegend der Katholischen Kirche an. Auf dem Spenden- bzw. Beschaffungsmarkt konkurriert missio primär mit den anderen katholischen Hilfswerken Adveniat, Misereor, Renovabis und dem Kindermissionswerk, sekundär mit allen Nonprofit-Organisationen, die Projekte in den Ländern Afrikas, Asiens und Lateinamerikas unterstützen.

Mit Blick auf die Veränderungen des Spendenmarktes ist es für missio als kirchliches Hilfswerk aufgrund seines spezifischen Mandats (Unterstützung der Kirche in Afrika und Asien) bedeutsam, wie sich der „Spendenzweck Kirche“ im Rahmen einer Mehrjahresbetrachtung entwickelt. Auskunft darüber gibt der TNS Infratest-Spendenmonitor¹. Dabei zeigt sich einerseits, dass der Wert für den „Spendenzweck Kirche“ im Jahr 2009 bei 20 Prozent und damit nur einen Prozentpunkt unter dem Wert von 1996 liegt. Hier kann also in gewissem Maße von einer Stabilität des Wertes gesprochen werden, wobei es zur Jahrtausendwende im Sog von diffusen, in ein pseudoreligiöses Gewand gekleideten Millenniumserwartungen in der Bevölkerung eine überdurchschnittliche Spendenbereitschaft für den Spendenzweck Kirche/Glaubensgemeinschaft gab.



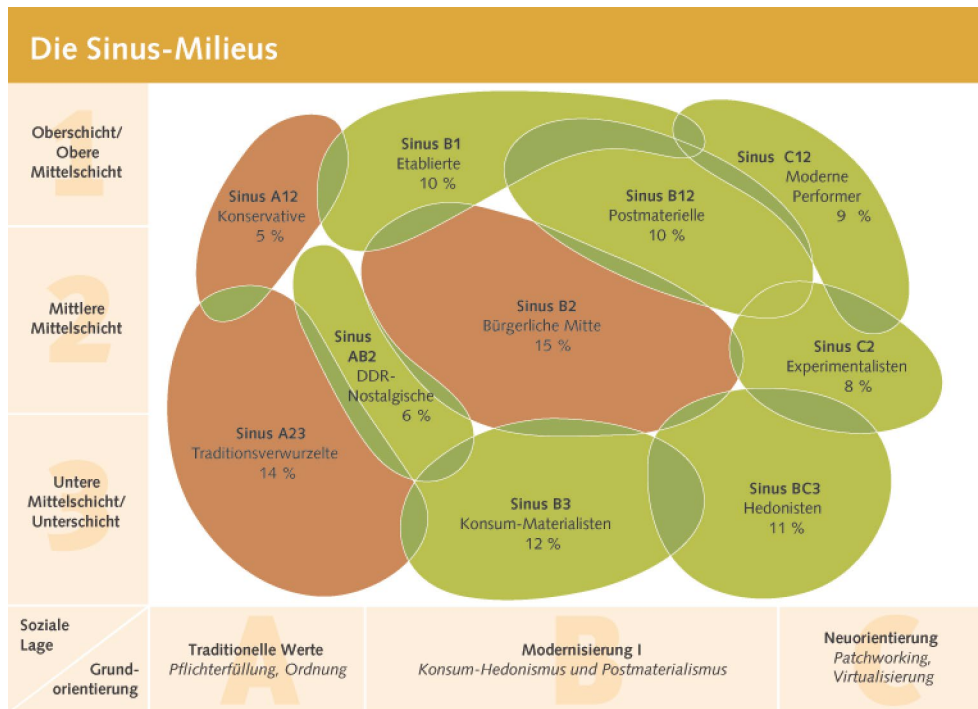
Quelle: Emnid, Emnid-Spendenmonitor 1996-2004, Kommentierung der Ergebnisse, Bielefeld 1996-2004 / TNS Infratest, TNS Infratest Spendenmonitor 2005-2009 Kommentierung der Ergebnisse, Bielefeld 2005-2009.

Mit Blick auf mögliche Spendenpotentiale von missio als katholisches Hilfswerk ist es relevant, das spezifische Spendenverhalten der Katholiken zu analysieren. Dies weicht signifikant vom durchschnittlichen Spendenverhalten aller Deutschen ab. Schon die

¹ Der Spendenmonitor erscheint (seit 1996) jährlich¹ und gilt in Deutschland als die Standardstudie zur Analyse des deutschen Spendenmarktes. Die Studie basiert auf persönlich-mündlichen Interviews in den Privathaushalten der befragten Personen im CAPI-Verfahren (Computer Assisted Personal Interviewing). Die Auswahl der insgesamt viertausend befragten deutschsprachigen Personen im Alter ab 14 Jahren erfolgt im Rahmen einer Stichprobenziehung nach mehrstufigem Random-Route-Verfahren.

persönliche Einstellung der Katholiken zum Spenden ist insgesamt positiver als die Einstellung der Gesamtbevölkerung. Auf das tatsächliche Spendenverhalten angesprochen sagen im Jahr 2009 insgesamt 47 Prozent der Katholiken (im Gegensatz zu 39 Prozent der Gesamtbevölkerung), dass sie in den letzten zwölf Monaten eine Spende geleistet haben. Katholiken sind demnach spendenfreudiger als Protestanten (38 Prozent) sowie als Konfessionslose/Angehörige anderer Religionsgemeinschaften (32 Prozent). Und auch die Gesamtspendensumme eines katholischen Spender liegt in all den Jahren, in denen die Erhebung durchgeführt wurde, meist etwas höher als der Vergleichswert für die Gesamtbevölkerung.

missio befindet sich also sowohl mit Blick auf den unterstützten Spendenzweck als auch mit Blick auf das Spendersegment in einem lukrativen Segment des deutschen Spendenmarktes. Die Analyse des Status Quo beinhaltet aber keine Garantie für die Zukunft. Um künftige Entwicklungen angemessen zu prognostizieren (und entsprechende Fundraising-Konzepte zu entwickeln), müssen im Rahmen einer empirischen Explikation der Herausforderung an das Fundraising zunächst weitere Analysen hinzugezogen werden. Eine besondere Bedeutung kommt dabei mit Blick auf missio der milieuorientierten Studie „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus[®] 2005“ zu, die auch innerkirchlich für nicht unerhebliche Turbulenzen gesorgt hat. Als Fazit dieser Studie lässt sich zum einen positiv festhalten, dass die Katholische Kirche in Deutschland milieuübergreifend einen nicht zu übertreffenden Bekanntheitsgrad (100 Prozent) besitzt. Zugleich lässt sich aber problematisieren, dass sich das Sinnangebot der Kirche (wie es wahrgenommen wird) und die alltäglichen Sinnkonstruktionen der Menschen weitgehend auseinander entwickelt haben. Die Katholische Kirche – und damit auch missio als eine in der Katholischen Kirche beheimatete Organisation – erfährt seit einigen Jahren eine Milieuerengung. Sie ist nur noch in drei Milieus verankert: In den Milieus der Konservativen, der Bürgerlichen Mitte und der Traditionsverwurzelten.



Quelle: Wippermann, Carsten/Magelhaes, Isabel, Milieuhandbuch „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus® 2005“ München 2006.

Eine gewisse Vernetzung besteht noch zwischen der Katholischen Kirche und dem Milieu der Postmateriellen. Die anderen Milieus stehen der Kirche sowie missio als kirchlicher Organisation skeptisch bis ablehnend gegenüber. Zu dem Milieu der Modernen Performer, Experimentalisten und Hedonisten (und damit zu den „jungen Milieus“) hat die Kirche gänzlich den Anschluss verloren.

Diese Milieuverengung ist vor allem für die künftige Entwicklung von missio problematisch, da Zukunftsszenarien davon ausgehen, dass die drei Milieus, in denen die Kirche und missio-Förderer gegenwärtig beheimatet sind, künftig an Bedeutung verlieren werden. So kommt Sinus-Sociovision in einer von Siemens in Auftrag gegebenen Analyse zur Entwicklung der Milieus in Deutschland zu dem Schluss: „Unter dem Druck von Globalisierung und alternder Bevölkerung kommt es zu einem Umbau des Sozial- und Tarifsystems in Richtung des angelsächsischen Musters, [...] die bürgerliche Mitte verliert in diesem Szenario an Bedeutung.“ (Rickens; 2006; 84). Damit wird mittel- bzw. langfristig genau den Milieus ein drastischer Schwund prognostiziert, in denen die Förderer von missio gegenwärtig beheimatet sind.

Während also einerseits der Blick auf den deutschen Spendenmarkt sowie auf das von missio fokussierte Marktsegment der konfessionell ausgerichteten Spender zeigt, dass dieses

Marktsegment gegenwärtig ein erhebliches Fundraising-Potential aufweist, so dass eine Strategie der Marktdurchdringung angemessen erscheint, so weist andererseits das Ergebnis der Sinus-Milieustudie darauf hin, dass die Strategie der Marktdurchdringung kurz- und mittelfristig, nicht aber langfristig ausreichend sein dürfte, um mit Blick auf die Mittelbeschaffung die Zukunftsfähigkeit einer kirchlichen Spendenorganisation zu sichern. Denn auch wenn es gelingt, das Marktpotential der konfessionell ausgerichteten Spender auszuschöpfen, wird dieser Markt in den kommenden Jahren beständig schrumpfen. Angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen, die das Ergebnis der Milieustudie offenbart, müsste demnach eine Strategie der Marktausschöpfung (die evtl. mit einer Strategie der Marktentwicklung verbunden wird) mit einer Strategie der Produktdifferenzierung und –entwicklung (die evtl. mit einer Strategie der Diversifikation verbunden wird) kombiniert werden..

Damit steht missio vor der Herausforderung eines milieuspezifischen Spagats: Während missio sich im Rahmen der Marktdurchdringung bislang an die traditionellen Milieus wendet, muss es der Organisation gelingen, im Rahmen der Markterweiterung moderne und postmoderne Milieus anzusprechen. Damit dies gelingt, muss eine auf die spezifischen Milieus ausgerichtete Markendifferenzierung erfolgen. Dabei werden zunächst die drei Milieucuster der „Traditionellen Milieus“, der „Modernen Milieus“ und der „Postmodernen Milieus“ gebildet:

- Zu den „Traditionellen Milieus“ werden dabei die Sinus-Milieus der Traditionsverwurzelten und der Konservativen verstanden. Dies sind die Milieus, zu denen die Katholische Kirche noch Bindungen besitzt und denen missio-Mitglieder überwiegend angehören.
- Zu den „Modernen Milieus“ werden im Folgenden die Sinus-Milieus der Bürgerlichen Mitte und der Etablierten verstanden. Während missio bislang bereits Bezüge zum Milieu der Bürgerlichen Mitte besitzt, sind kaum Verbindungen zum Milieu der Etablierten vorhanden.
- Zu den „Postmodernen Milieus“ werden im Folgenden die Sinus-Milieus der Postmateriellen, der Modernen Performer und der Experimentalisten verstanden. Bei diesen Milieus handelt es sich jeweils um ausgesprochen „junge Milieus“, zu denen missio bislang kaum Zugang hatte.

Nicht berücksichtigt werden mit Blick auf eine Marketingstrategie für missio die drei Milieus der DDR-Nostalgiker, der Konsum-Materialisten bzw. Hedonisten, da es aufgrund der

jeweiligen milieuspezifischen Prägung unwahrscheinlich erscheint, diese Gruppen tatsächlich zu erreichen und als Spender zu gewinnen.

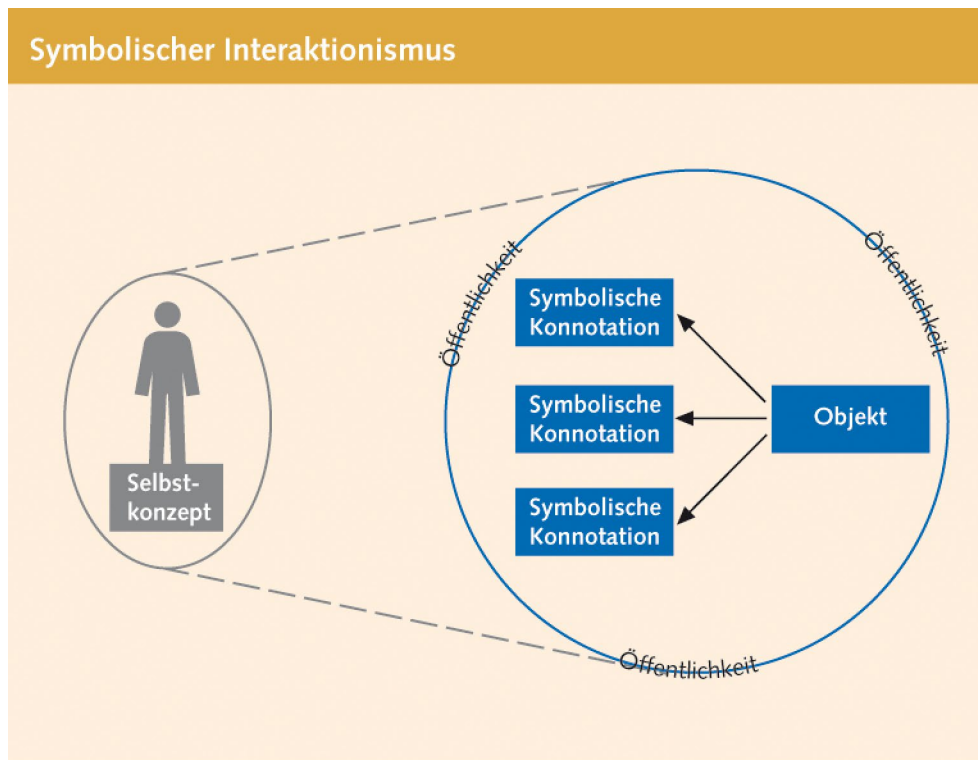
Markendifferenzierung und Leistungspolitik

Damit eine Markendifferenzierung nach Marktsegmenten erfolgreich realisiert werden kann, müssen für alle drei Segmente der traditionellen, modernen und postmodernen Milieus die Kernfragen des Marketing zur Leistungs-, Gegenleistungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik beantwortet werden, wobei dies vor allem mit Blick auf die Leistungspolitik bei einer Spendenorganisation komplexer ist als in Bereichen des Konsumgüter- oder Dienstleistungsmarketing.

Damit Spender missio fördern werden bzw. sich an missio binden, muss missio ihnen Leistungen bzw. einen Mehrwert anbieten. Vordergründig scheint die wesentliche Leistung von missio darin zu bestehen, dass missio den Förderern hilft, Projekte in den Ortskirchen Afrikas, Asiens und Ozeaniens zu unterstützen. Dabei wird ein altruistisches Verhalten der Förderer unterstellt. Die Psychologie, insbesondere die Altruismusforschung (Karylowski, 1984: 139-154), weist aber nach, dass abseits von dieser Motivation die primäre, eigentliche Leistung für den Förderer einer Nonprofit-Organisation darin besteht, dass er durch seine Zugehörigkeit zu bzw. durch seine Förderung einer Organisation einen Beitrag zum bzw. eine Bestätigung seines Selbstkonzeptes erhält (**Dutton**, 1994: 239.) Menschen werden Förderer bzw. Mitglied einer Nonprofit-Organisation, weil sie dies zum Abbau von intrapsychischen kognitiven Dissonanzen sowie zur Gestaltung ihres Selbstkonzeptes benötigen (Urselmann, 1995).

Zum Verständnis der Akzeptanz bzw. Reaktanz im Rahmen des Fundraisings kommt der Theorie der Sozialen Interaktion entscheidende Bedeutung zu. Dies soll am Beispiel von missio verdeutlicht werden. missio besitzt symbolische Konnotationen, die der Marke von der Öffentlichkeit zugewiesen werden. Bei einer Marke wie missio sind dies traditionell Religiosität, Spiritualität, Kirchlichkeit, Zuverlässigkeit, Wertekonservatismus. Diese symbolischen Konnotationen werden von der Öffentlichkeit zugleich auch auf das Individuum übertragen, das mit missio verbunden ist, weil es entweder für missio (in einem Angestelltenverhältnis oder ehrenamtlich) tätig ist oder missio in spezifischer Weise fördert. Die Öffentlichkeit weist dem Mitarbeiter, Mitglied oder Förderer von missio also symbolische

Konnotationen als Eigenschaften zu und charakterisiert ihn als religiös, spirituell, kirchenverbunden, zuverlässig, wertekonservativ, katholisch etc. (Lee, 1990: 388).



Neben der allgemeinen Öffentlichkeit, die missio als Marke wahrnimmt und mit Konnotationen versieht, betrachtet auch das Individuum die Organisation missio und nimmt sie dabei zusätzlich mit den Attributen bzw. symbolischen Konnotationen wahr, die missio zugewiesen werden. Dabei decken sich eigene symbolische Konnotationen mit den zugewiesenen Konnotationen: Dennoch kann es durchaus sein, dass beim Individuum die Wahrnehmung der symbolischen Konnotationen von den symbolischen Zuweisungen der Öffentlichkeit inhaltlich oder graduell abweichen. Bei missio könnte das Individuum der Organisation beispielsweise zunächst die Konnotationen „zuverlässig“ und „wertekonservativ“ und erst sekundär „religiös“ und „spirituell“ zuweisen, während die symbolischen Konnotationen „kirchenverbunden“ und „katholisch“ in seiner Zuweisung nicht vorkommen. Es zeigt sich, dass das durch die symbolischen Konnotationen entstandene Bild des Individuums nicht deckungsgleich, aber ähnlich dem Bild der Öffentlichkeit ist. Nachdem das Individuum sich nun ein von den symbolischen Konnotationen abhängiges Bild über das Objekt gemacht hat, stellt sich nun die Frage, ob es dieses Bild positiv bzw. negativ bewertet. Dazu vergleicht es die der Organisation missio von ihm zugewiesenen symbolischen Konnotationen „religiös“, „spirituell“, „kirchenverbunden“, „zuverlässig“,

„wertekonservativ“, „katholisch“ etc. mit seinem Selbstkonzept. Eine dabei auftretende kognitive Dissonanz würde eher dazu führen, dass das Individuum sich mit *missio* nicht identifiziert. Sollte die Person aber eine weitgehende Übereinstimmung der symbolischen Konnotation mit seinem Selbstkonzept feststellen, wird er sich mit *missio* identifizieren (Lee, 1990: 389). Diese Identifikation kann dann zur Steigerung des Interesses, zur Kommunikation über *missio*, zur Weiterempfehlung und zum Spenden führen. Auf eine Ungenauigkeit der Sprache sei hier hingewiesen. Während man im Deutschen davon spricht, dass sich ein Individuum *mit* einem Objekt identifiziert, müsste man gemäß der Theorie der Sozialen Identifikation zutreffender davon sprechen, dass sich eine Person *über* ein Objekt identifiziert. Denn tatsächlich dienen Objekte in einer Überflussgesellschaft letztlich dazu, ein spezifisches Selbstkonzept und Identität zu kreieren.

Ein weiterer Faktor, der im Rahmen der symbolischen Interaktion die Identifikation eines Individuums mit einem Objekt beeinflusst, ist neben der Frage der Übereinstimmung der symbolischen Konnotationen, ob das Objekt überhaupt geeignet ist, dem Individuum Identifikationskonnotationen anzubieten. Es muss das abgeschlossen sein, was Herbert Blumer als einen „internalisierten sozialen Prozess“ (Blumer, 1973: 87) bezeichnet: Ein explizit institutionskritisch geprägter Spender mag die *missio* zugewiesenen Konnotationen „spirituell“, „religiös“, „kirchlich“, „wertekonservativ“ grundsätzlich in seinem Selbstkonzept integrieren. Dennoch wird er aufgrund seiner institutionskritisch geprägten Persönlichkeit diese Konnotationen niemals bei einer Organisation suchen, um sich damit zu identifizieren. Bevor das Individuum sich mit den symbolischen Konnotationen von *missio* auseinandersetzt, hat es sich bereits mit den symbolischen Konnotationen der Objektgattung „Organisation“ bzw. „Institution“ beschäftigt. Auch hier lief ein – vorrangiger – Prozess des Symbolischen Interaktionismus ab der entweder dazu führte, dass das Individuum sich mit den symbolischen Konnotationen der Objektgattung „Organisation“ identifiziert oder diese aufgrund einer kognitiven Dissonanz aus seinem Selbstkonzept ausschließt. Letztlich ist ein Identifikationsprozess also nicht ein isoliert zu betrachtender Vorgang, sondern stellt eine Kette von relational miteinander verbundenen Prozessen symbolischer Interaktion dar. Je weniger kognitive Dissonanzen auf den unterschiedlichen Ebenen dieser Prozesskette vorhanden sind und je mehr (möglichst relevante) kognitive Kongruenzen die Interaktion prägen, desto stärker wird die Identifikation des Individuums mit den symbolischen Konnotationen eines spezifischen Objekts sein.

Letztlich ist die Identifikation des Subjektes mit einem Objekt auf die unter Vermeidung von kognitiven Dissonanzen vorhandene kognitive Kongruenz von symbolischen Konnotationen sowie deren positiver Besetzung durch das Subjekt zurückzuführen, wobei diese Homogenität bzw. der Grad der geteilten Bedeutung durch eine höchstmögliche Homogenität der Relevanzgruppe mit dem Subjekt gefördert wird. Mit Blick auf missio impliziert dies, dass die Identifikation der Förderer mit missio davon abhängt, ob sich eine Kongruenz zwischen den mit missio verbundenen symbolischen Konnotationen und dem Selbstbild der Förderer unter Vermeidung kognitiver Dissonanzen herstellen lässt. Wenn missio über die traditionellen Milieus hinaus auch moderne und postmoderne Milieus ansprechen und Leistungen offerieren will, die kongruent mit dem jeweiligen Selbstbild sind, kann dies nur im Rahmen einer Markendifferenzierung erfolgen. Dabei müssen jeweils milieuspezifisch geeignete symbolische Konnotationen angeboten werden. Mit Blick auf die Markenpolitik ist damit für missio die Herausforderung verbunden, dem Spender als wesentliche Leistungen jeweils die symbolischen Konnotationen zu kommunizieren, die es potentiellen Förderern auch in den modernen und postmodernen Milieus ermöglichen, sich mit missio zu identifizieren.

Markendifferenzierung und Gegenleistungen

Bei der Definition der Gegenleistungen geht es um die Frage, was missio von seinen Förderern erwartet. Eine wesentliche Gegenleistung, die missio von den Mitgliedern erhalten will, besteht darin, dass Förderer durch ihre Spende die Projektarbeit der missio-Partner in Afrika und Asien fördern. Im Zentrum der derzeitigen Gegenleistungspolitik von missio steht die erbetene finanzielle Zuwendung. Ein differenziertes Konzept, das sich auch an moderne und postmoderne Milieus wendet, muss im Rahmen einer Markendifferenzierung diese Engführung überwinden und neben dem unmittelbaren Spendenengagement stärker die darüber hinausgehenden Möglichkeiten eines Engagements kommunizieren. Dadurch würde u.a. auch der Zeitspende eine größere Bedeutung zukommen, was wiederum damit verbunden ist, dass Zielgruppen wie Jugendlichen oder der Generation 65plus, die über größere Zeitbudgets verfügen, ein attraktives Gegenleistungsangebot präsentiert werden kann.

Dabei können den Mitgliedern im Rahmen einer Markendifferenzierung analog zum Angebot einer Geldspende (das regelmäßig in Form von Spendenmailings kommuniziert wird) Angebote einer konkreten Zeitspende unterbreitet werden. Diese Angebote müssen beinhalten, dass Förderer aufgefordert werden, entweder individuell oder gemeinsam mit anderen Förderern aktiv zu werden. Das gewünschte (individuelle oder gemeinschaftliche)

Engagement würde sowohl zu einem finanziellen Ertrag als auch zu einer stärkeren Bindung der Förderer an missio führen (Loewenfeld, 2006, 42ff.).

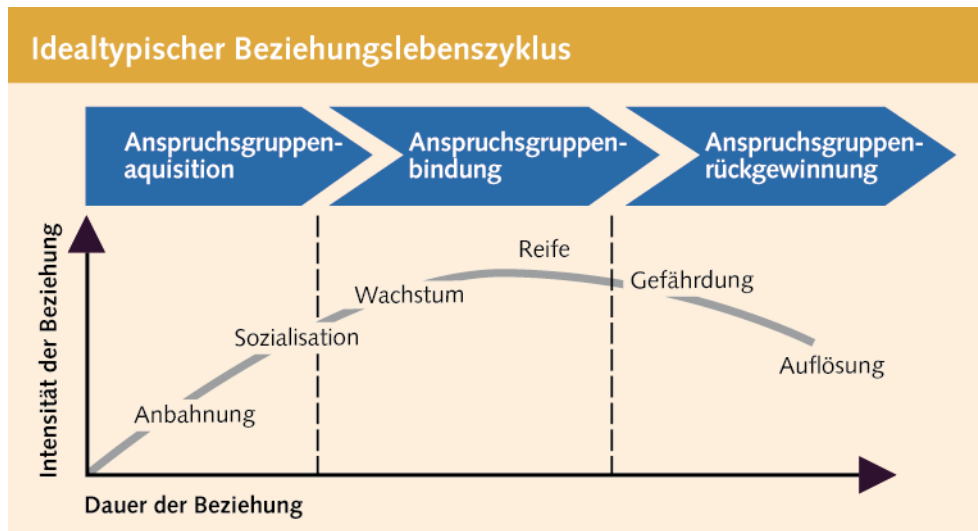
Markendifferenzierung und Distributionspolitik

Die im Rahmen einer Markendifferenzierung angesprochenen Zielgruppen lassen sich sowohl im eigenen Datenbestand identifizieren als auch durch den gezielten Einsatz von Fremdadressen bzw. Beilagen ansprechen. Neben dieser medialen Distribution besitzt missio wesentliche weitere Möglichkeiten der systematischen Kontaktaufnahme und Kontaktpflege. missio verfügt sowohl über starke Verzahnungen in die Diözesen als auch über wesentliche Potentiale in den Pfarrgemeinden. Gerade in den Pfarrgemeinden sind viele Menschen im Bereich der Missions- bzw. Eine-Welt-Arbeit ehrenamtlich tätig und können selbst als Agenten zur Gewinnung von Spendern genutzt werden. Wesentlich ist dabei, dass ein stringentes Konzept entwickelt wird, wie diese Personen in den Pfarrgemeinden von missio unterstützt, für missio gewonnen und an missio gebunden werden können. Gesteuert werden kann ein differenziertes Kommunikationskonzept nur durch den Einsatz eines Customer-Relationship-Management-System, da es im Rahmen einer Markendifferenzierung in der Lage ist, einmal entwickelte, differenzierte Konzeptionen als Routinen zu realisieren.

Markendifferenzierung und Kommunikationspolitik

In einem Fundraisingkonzept sind Leistungs- und Kommunikationspolitik eng miteinander verschränkt, da die wesentlichen Leistungen, die missio den Förderern bietet, nicht materieller, sondern immaterieller Natur sind und als intangible Leistungen erst dadurch entstehen, dass sie kommuniziert werden.

Die Spenderkommunikation muss Teil eines integralen Kommunikationskonzeptes von missio sein. Dabei muss sie sich ausdifferenzieren in Kommunikation zur Spendergewinnung, Kommunikation zur Spenderbindung und Kommunikation zur Rückgewinnung von Spendern. In allen Kommunikationsmaßnahmen muss es darum gehen, den Förderern die Leistungen von missio spezifisch zu kommunizieren.



Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, im Rahmen einer Markendifferenzierung eine „vernetzende Kommunikation“ zu realisieren, bei der die B2C-Kommunikation im Rahmen eines gemeinschaftsorientierten Konzeptes um die Kommunikation der Förderer untereinander (C2C-Kommunikation) ergänzt wird. Dies ist bei einer milieuorientierten Markendifferenzierung notwendig, da so eine Kommunikation von (milieu-) affinen Personen untereinander zustande kommt.

Markendifferenzierung und Gemeinschaftsbildung

Gerade diese von Fundraising-Organisationen in ihrer Kommunikationspolitik noch weitgehend unberücksichtigte C2C-Kommunikation ist auch für Non-Profit-Organisationen von ökonomischer Relevanz, weil die C2C-Kommunikation zu einer höheren Spenderbindung und damit zu einem geringeren Spenderverlust führt (VELLGUTH 2010: 102). Damit eine C2C-Kommunikation aber erfolgreich initiiert werden kann, muss sich eine annähernd homogene Kommunikationsgemeinschaft etablieren. Die milieuspezifische Markendifferenzierung ermöglicht es, durch eine markendifferenzierte Fundraisingkommunikation Menschen mit ähnlichen Lebensstilen, Werten, Sehnsüchten und Selbstbilder anzusprechen, um sie als Förderer zu gewinnen.

Wie diese markenbezogene Gemeinschaftsbildung entsteht und welche Gesetzmäßigkeiten sie aufweist, kann im Rahmen einer kulturwissenschaftlichen Perspektiverweiterung der Ansatz von ALBERT M. MUÑIZ und THOMAS C. O'GUINN zeigen, die sich seit Jahren intensiv mit dem Phänomen der Markengemeinschaften auseinandersetzen. Ausgehend von diesen

Überlegungen zur Bildung von Markengemeinschaften soll im Folgenden die ökonomische Relevanz dieser Form von Vergemeinschaftung im Rahmen einer Markendifferenzierung für das Fundraising einer spendensammelnden Organisation wie missio herausgearbeitet werden.

MUÑIZ/O'GUINN beobachten im Zeitalter der Postmoderne das Phänomen, dass sich um emotional starke Marken Gemeinschaften bilden, und verstehen eine Markengemeinschaft als spezialisierte, geographisch nicht gebundene Gemeinschaft, die auf einer Reihe von sozialen Beziehungen zwischen den Verwendern einer Marke basiert. Als Definition einer sogenannten „Markengemeinschaft“ schlagen sie vor: „We introduce the idea of a brand community. A brand community is a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. It is specialized because at its center is a branded good or service. Like other communities, it is marked by a shared consciousness, rituals and traditions and a sense of moral responsibility. Each of these qualities is, however, situated within a commercial and mass-mediated ethos, and has its own particular expression. Brand communities are participants in the brand's larger social construction and play a vital role in the brand's ultimate legacy.” (MUÑIZ/O'GUINN, 2001: 412).

Wie alle Formen von Gemeinschaften zeichnen sich auch Markengemeinschaften den Autoren zufolge durch drei charakteristische Wesensmerkmale aus. Zum einen besitzen ihre Mitglieder ein Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. ein kollektives Bewusstsein für ihre Einheit, das mit einer Abgrenzung gegenüber Nicht-Mitgliedern in Form einer Innen/Außen-Differenzierung korrespondiert. Diese Differenzierung erfährt in Einzelfällen eine Steigerung, wenn konkurrierende Marken ebenso über eine Markengemeinschaft verfügen. Als zweiten Indikator einer Markengemeinschaft identifizieren MUÑIZ/O'GUINN die Pflege von Traditionen und gemeinsamen Riten. Dabei können die Traditionen sowohl auf der Handlungsebene als auch auf der Diskursebene angesiedelt sein. Und drittens lässt sich auch in Markengemeinschaften ein Bewusstsein für eine moralische Verantwortung beobachten, die sich in einem Pflichtgefühl des Individuums gegenüber anderen Gemeinschaftsmitgliedern oder gegenüber der gesamten Gemeinschaft ausdrückt und aus dem neben singulärer Unterstützung einzelner Mitglieder bei spezifischen Problemen sogar gemeinsame (Solidaritäts-) Aktionen der Mitglieder erwachsen können. Dieses Verantwortungsgefühl lässt sich schon im Rahmen der Einbindung neuer Mitglieder feststellen und setzt sich in der Pflege bereits gebundener Mitglieder fort.

MUÑIZ und O'GUINN bezeichnen das Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. kollektive Bewusstsein als die wesentliche Eigenschaft einer Markengemeinschaft. Um eine Gemeinschaft zu bilden, müssen Menschen zu einem Ansatz einer gemeinsamen kollektiven Identität entwickeln und zum anderen einen sowohl kollektiven als auch individuellen Unterschied zu anderen Gruppen aufweisen, um sich von diesen abzugrenzen. Dabei ist dieses Zusammengehörigkeitsgefühl unabhängig von geographischen Grenzen, da die Interaktion größtenteils online erfolgt bzw. die Marke durch Massenkommunikation kommuniziert wird, so dass eine persönliche Interaktion überflüssig wird. Die Autoren betonen, dass Gemeinschaften zu Beginn des 21. Jahrhunderts aufgrund der durch Eisenbahn, Telegraphie, Zeitungen, Telefon, nationalen Handel und dem Aufkommen der Massenmedien aufgehobenen Begrenzung geographischer Räume nicht mehr zwangsläufig einer regionalen Verortung bedürfen. Dieses Zusammengehörigkeitsgefühl in einer Markengemeinschaft weist auf eine wesentliche symbolische Funktion von Marken hin. Sie ermöglichen Gemeinschaftsbildung dadurch, dass Gleichgesinnte identifiziert werden können. Der Konsum eines Artefakts wird somit in einer Markengemeinschaft zum performativen Akt, der darauf ausgerichtet ist, im Rahmen des Konsums zweiter Ordnung eine Aussage über den Konsumenten zu kommunizieren und durch die Identifizierung affiner Performationen die Bildung von Gemeinschaften zu ermöglichen. Die Förderung einer spendensammelnden Organisation wie missio dient demnach dazu, sich selbst sowohl mit Blick auf das Selbstkonzept als auch mit Blick auf die tatsächliche persönliche Vernetzung einer Gemeinschaft zuzuordnen und Parallel zu dieser Gemeinschaftsbildung lässt sich auch eine Segregationsfunktion der Performance erkennen, die Markengemeinschaften nach außen hin abgrenzt, indem die Mitglieder einer Gemeinschaft eine „Demarkationslinie“ zwischen sich selbst und den Nutzern anderer Marken ziehen.

Neben diesem Zugehörigkeitsgefühl ist die Entwicklung von Ritualen und Traditionen, die selbstreflexiv zur Reproduktion der Gemeinschaft bzw. Kultur führen, ein zweites Spezifikum der Brand-Communities. Gerade im Bereich der Markengemeinschaften lassen sich zahlreiche Beispiele für die Pflege von Traditionen und Ritualen nachweisen. Auffällig sind die intensive Pflege der eigenen Markengeschichte, das Kommunizieren von Erlebnissen und Mythen, die mit der jeweiligen Marke in Verbindung stehen, eine ritualisierte Kommunikation, die Verwendung eines gemeinschaftsinternen Jargons und die gemeinsame Aneignung von Werbung, Markenlogos und Werbetexten. Eine besondere Bedeutung kommt

dem ritualisierten Storytelling zu. Gemeinschaften reproduzieren ihre Geschichte, ihre Werte und andere für sie charakteristische Eigenschaften durch die Kommunikation bzw. Tradierung von gemeinsamen Geschichten. Dabei lassen sich in den einzelnen Markengemeinschaften spezifische Erzähltraditionen nachweisen, die Teil der markengeprägten Symbolwelt sind. Diese Überlieferungen werden permanent repetiert und entwickeln sich zu einem Ritus, der stets mit stereotypen Reaktionen innerhalb der Markengemeinschaft rechnen kann. Im Rahmen dieser Kommunikation geht es nicht darum, dass ein Individuum einem anderen Individuum eine Information zukommen lassen möchte. Das Storytelling ist eher Ausdruck der Zugehörigkeit und Bekenntnis zu einer Markengemeinschaft, wobei die Markengemeinschaft durch das Bekenntnis selbst reproduziert wird.

Und schließlich identifizieren MUÑIZ/O'GUINN die Existenz eines Verantwortungsbewusstseins bzw. einer sozialen Verantwortung als drittes Charakteristikum einer Markengemeinschaft. Diese Verantwortung bezieht sich sowohl auf einzelne Mitglieder der Gemeinschaft als auch auf die Gemeinschaft als Ganzes. Moralisch verpflichtend ist in Markengemeinschaften beispielsweise, dass sich die Mitglieder dieser Gemeinschaft untereinander helfen, wenn sie Schwierigkeiten mit dem Markenprodukt haben. Die Verantwortung bezieht sich also auf alltägliche, für das einzelne Mitglied aber durchaus wesentliche soziale Verpflichtungen. Diese gegenseitige Unterstützung der Anhänger einer Markengemeinschaft stellt einen konkreten Mehrwert für die Mitglieder dar, da sie nicht auf das Unternehmen selbst bei der Bewältigung von Schwierigkeiten angewiesen sind, sondern über ein Netzwerk von Konsumenten verfügen, die sie unterstützen können. Das Verantwortungsgefühl der Mitglieder manifestiert sich aber auch in einer missionarischen Funktion. Die Anhänger einer Gemeinschaft werden oft selbst aktiv, um neue Mitglieder für die Markengemeinschaft zu gewinnen. Dieser missionarische Einsatz wird als Pflicht gegenüber der Gemeinschaft betrachtet und führt dazu, dass die Gemeinschaft sich selbst reproduziert. Darüber hinaus werden Personen, die sich von der Marke abwenden, als „Verräter“ betrachtet, wobei die Stigmatisierung von unloyalen Konsumenten eine permanente Erinnerung an die verbliebenen Anhänger der Markengemeinschaft darstellt, der jeweiligen Marke treu zu bleiben und Gegenargumente gegen einen Markenwechsel zu kommunizieren.

Die Untersuchungen von MUÑIZ/O'GUINN zeigen, dass die markenbezogene Gemeinschaftsbildung davon abhängt, dass eine Affinität zwischen Markencharakter und

Selbstbild der Konsumenten vorliegt. Diese Affinität kann bei einer Organisation, die sich aufgrund demographischer Veränderungen und wandelnder Märkte im Rahmen einer Marktdurchdringungs- bzw. Markterweiterungsstrategie verschiedenen Milieus zuwendet, am ehesten im Rahmen einer Markendifferenzierung erreicht werden.

Ökonomische Relevanz der Gemeinschaftsbildung

Die Untersuchungen von MUÑIZ/O'GUINN belegen, dass Mitglieder von Markengemeinschaften eine enge Beziehung zu der jeweiligen Marke aufweisen. Die Literatur zum Thema „Markengemeinschaften“ (Hellmann; 2005) unterstellt, dass diese Beziehung einen förderlichen Einfluss auf den Absatz der Marke ausübt. Mitunter werden auch Korrelationen zwischen der Entwicklung von Markengemeinschaften und der Entwicklung des Markenabsatzes erwähnt, ohne dass jedoch eine tatsächliche Kausalität zwischen beiden Faktoren belegt werden kann. Diese Lücke schließt Fabian VON LOEWENFELD in seinen Untersuchungen zur ökonomischen Relevanz von Markengemeinschaften (Loewenfeld, 2006). Im Kontext dieser Ausführungen über den Beitrag von Markengemeinschaften zu einem zukunftsfähigen Relationship Fundraising ist dabei besonders wertvoll, dass VON LOEWENFELD bei seiner Untersuchung der ökonomischen Relevanz direkt beim Relationship Marketing ansetzt. Dies ermöglicht eine Übertragung der Ergebnisse auf das Fundraising, da es sich beim Relationship Fundraising letztlich um eine marktspezifische Variante des Customer Relationship Managements handelt.

VON LOEWENFELD untersucht die Frage, ob Markengemeinschaften eine ökonomische Relevanz besitzen und geht auf Kundenbindung bzw. Kundenloyalität, Weiterempfehlungsverhalten, Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Involvement als endogene Zielgrößen des Relationship Marketing ein. Dabei untersucht er die wechselseitigen Wirkungen dieser Zielgrößen und kommt zu dem Schluss, dass zum einen das Weiterempfehlungsverhalten direkt von der Kundenbindung bzw. Kundenloyalität abhängt und dass sich diese wiederum auf den Einfluss der beiden Mediatoren Involvement und Vertrauen zurückführen lässt. Somit ist der Grad der Kundenbindung bzw. -loyalität der wesentliche Parameter, von dem aus die ökonomische Relevanz einer Markengemeinschaft hergeleitet werden kann. In einer Untersuchung der Kundenbindungswerte differenziert VON LOEWENFELD zwischen den Kundenbindungswerten der Mitglieder einer Markengemeinschaft bzw. den Werten der Nichtmitglieder und stellt im Rahmen seiner

empirischen Untersuchung „Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften“ fest, dass bei den Mitgliedern der Markengemeinschaft durchschnittlich eine um 4,6 Prozent höhere Kundenbindung festgestellt werden kann. Dieses Ergebnis ist von erheblicher ökonomischer Relevanz, da von einem direkten Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit einerseits und den operativen Kosten des Marketing andererseits ausgegangen werden kann. So geht VON LOEWENFELD davon aus, dass eine Steigerung der Kundenbindung um zwei Prozent zu einer Reduktion der operativen Kosten um zehn Prozent führt und dass bereits die Reduzierung des Kundenverlustes um fünf Prozent eine Gewinnsteigerung von mindestens 30 Prozent nach sich ziehen kann.

In seiner Untersuchung der ökonomischen Relevanz von Markengemeinschaften für ein Unternehmen orientiert sich VON LOEWENFELD nicht an einem ausschließlich transaktionsorientierten Marketing, sondern an einem Relationship Marketing, dessen Ziel das gewinnorientierte Herstellen, das Ausweiten und, falls nötig, das Beenden von Beziehungen zum Kunden ist. Wenn nun die Abhängigkeiten, die VON LOEWENFELD für das Relationship Marketing nachgewiesen hat, auf das Relationship Fundraising angewandt werden, kann auch eine Non-Profit-Organisation die Effizienz im Bereich des Beschaffungsmarketing optimieren, indem eine Markengemeinschaft oder eine andere Form der Vergemeinschaftung im Kontext der Organisation zu einer Erhöhung der Fördererbindung bzw. -loyalität beiträgt.

Markendifferenzierung als Voraussetzung von Markengemeinschaften

Die von MUÑIZ/O'GUINN beschriebene und bei VON LOEWENFELD näher untersuchte Gemeinschaftsbildung erfolgt im freien, permanenten Spiel von Distinktion und Integration. Dabei setzt sie eine gewisse Homogenität von Gruppen voraus, in denen Menschen sich aufgrund ihrer Wertvorstellungen, Lebensstile, ihres Konsumverhaltens etc. zusammenschließen und miteinander (im Rahmen einer C2C-Beziehung) kommunizieren. Damit eine homogene Gemeinschaftsbildung im Kontext einer Fundraising-Organisation wie missio überhaupt erfolgen kann, muss den Förderern die Erfahrung einer Homogenität vermittelt werden. Eine Markendifferenzierung ermöglicht sowohl eine differenzierte Spenderansprache als auch die Gemeinschaftsbildung unter „ähnlich tickenden“ Spendern, die zu ihrer verstärkten Bindung an die Fundraising-Organisation beiträgt.

Fazit

Damit eine spendensammelnde Organisation wie missio zukunftsfähig ist, muss sie über bislang erschlossene Märkte hinaus neue Segmente des Spendenmarktes erschließen. Dabei muss im Rahmen der Kommunikation den potentiellen Förderern eine Information symbolischer Konnotationen kommuniziert werden, die mit dem Selbstkonzept der Adressaten vereinbar ist, um bei Ihnen eine kognitive Dissonanz und damit verbunden eine Reaktanz zu vermeiden. Aufgrund der milieuspezifisch unterschiedlichen Chiffrierungen müssen unterschiedliche symbolische Konnotationen kommuniziert werden, wobei die Herausforderung darin besteht, die Kommunikation dennoch konsistent zu gestalten. Eine zunehmende Relevanz dürfte auch im Rahmen des Fundraisings der C2C-Kommunikation zukommen. Für eine spendensammelnde Organisation bedeutet dies, dass sie die Vernetzung ihrer Förderer untereinander anstreben muss.

Eine Markendifferenzierung stellt dabei die *conditio sine qua non* für eine spendensammelnde Organisation dar, die im Rahmen ihrer Spenderkommunikation unterschiedliche Milieus ansprechen und deren Mitglieder untereinander vernetzen will. Die große Herausforderung (und Frage an die Gestaltung einer erfolgreichen Markenarchitektur) besteht darin, trotz aller Markendifferenzierung in der Markenführung eine Einheit in der Vielfalt zu bewahren oder konsequent eigenständige Marken zu kreieren, die losgelöst voneinander existieren.

Literaturverzeichnis

BLUMER, H.: Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), *Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit* Bd. I. Reinbek bei Hamburg (1973) 80-101.

DUTTON, J. E./DUKERICH, J. M./HARQUAIL, C. V. (1994): *Organizational Images and Member Identification*, in: *Administrative Science Quarterly* 39 (1994) 239-263.

EMNID, *Emnid-Spendenmonitor 1996-2004, Kommentierung der Ergebnisse*, Bielefeld 1996-2004 / TNS Infratest, *TNS Infratest Spendenmonitor 2005-2009 Kommentierung der Ergebnisse*, Bielefeld 2005-2009.

HELLMANN, K. U., Marken und ihre Anhänger. Zur Subkultur von Markengemeinschaften, in: Planung & Analyse. Sonderheft „Marken“. Sonderbeilage „Neue Ansätze in der Markenforschung und Markenführung“, p & a Wissen, brandsboard mit planung & analyse, 38-44.

KARYLOWSKI, J. (1984): Focus of attention and altruism. Endocentric and exocentric sources of altruistic behaviour, in: Staub, E./Bar-Tal/ D./Karylowski, J./Reykowski, J. (Hg.), Development and maintenance of prosocial behavior, New York 139-154.

LEE, H. D. (1990): Symbolic Interactionism. Its Effects on Consumer Behaviour and Implications for Consumer Self-Concept and Product Symbolism Research, in: Advances in Consumer Research 17, 386-393.

LOEWENFELD, F. VON (2006): Brand Communities. Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden.

MUÑIZ, A. M. JR./O'GUINN, T. C. (2001): Brand Community, in: Journal of Consumer research, Vol 27, 412-432. 412.

RICKENS, C., Bedrohte Mitte. Der Rückzug des Staates wird das Leben in Deutschland grundlegend verändern, in: manager magazin vom 14. Februar 2006, 85-91

URSELMANN, M. (1995): Kommunikationsmuster kirchlicher Spendenorganisationen. Nicht-kommerzielle Marketingkommunikation: Der Einsatz von Sozialtechniken in der Spendenwerbung. Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e. V., Bietigheim-Bissingen.

VELLGUTH, K. (2010): Gemeinschaftskonzepte im Fundraising. Chancen eines erweiterten Fundraising-Ansatzes, in: Bernecker, Michael, Jahrbuch Marketing 2010, Köln 2010, 102-111.

WIPPERMANN, C./MAGELHAES, I., Milieuhandbuch „Religiöse und kirchliche Orientierungen in den Sinus-Milieus® 2005“ München 2006.