

Beat Hunziker

Abwanderungsverhalten von Spendern

GABLER RESEARCH

Marktorientiertes Nonprofit-Management

Herausgegeben von
Professor Dr. Bernd Helmig
Universität Mannheim
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Public & Nonprofit Management

Die Schriftenreihe gibt Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum Management von Nonprofit-Organisationen (NPO). Zielsetzung der Reihe ist es, richtungsweisende Erkenntnisse sowie fundierte empirische Untersuchungen zu präsentieren. Der Fokus liegt auf der immer wichtiger werdenden Ausrichtung der NPO am „Markt“. Die Reihe will den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis fördern und wendet sich nicht nur an Studierende und Wissenschaftler, sondern auch an Führungskräfte, Berater und Politiker mit Arbeitsfeld NPO und Soziales.

Beat Hunziker

Abwanderungsverhalten von Spendern

Eine Analyse des Abwanderungsprozesses
und der Rückgewinnungsmöglichkeit

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Helmig



GABLER

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Freiburg (Schweiz), 2010

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2635-7

Geleitwort

Die vorliegende Arbeit greift mit dem Abwanderungsverhalten und den Möglichkeiten der Rückgewinnung von Spendern ein in Wissenschaft und Praxis hoch relevantes und interessantes Thema auf. In Zeiten knapper werdender finanzieller Ressourcen (beispielsweise durch erschwerte Neuspendergewinnung, durch Rückgänge bei Zuwendungen der öffentlichen Hand und der Unternehmen, durch das Abschmelzen des Kapitalstocks während der Finanzkrise etc.) kommt der Bindung von regelmäßigen Spendern (also einer Verhinderung der Spenderabwanderung) bzw. der Rückgewinnung von abgewanderten Spendern eine große Bedeutung für das langfristige Überleben von Nonprofit-Organisationen zu.

Insofern verwundert es, dass es bislang kaum wissenschaftliche Arbeiten gibt, die sich dieser Problematik im Kontext von Nonprofit-Organisationen widmen. In diese Forschungslücke stößt die vorliegende Arbeit.

Vor diesem Hintergrund besteht die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zunächst darin, die Abwanderungsgründe von Spendern zu erfassen. Darauf aufbauend sollen verschiedene Typen der Spenderabwanderung identifiziert werden. Schließlich soll herausgefunden werden, auf welche Art und Weise die Spenderabwanderung verhindert werden und abgewanderte Spender zurück gewonnen werden können.

Dazu arbeitet Beat Hunziker neben den terminologischen und branchenspezifischen die theoretischen Grundlagen des Spendenverhaltens, insbesondere des Abwanderungsverhaltens, umfassend heraus. Aufbauend auf einer instruktiven Übersicht zur Abwanderungsforschung, innerhalb derer die Forschungsschwerpunkte der Kundenabwanderung präsentiert werden, widmet sich Beat Hunziker den verschiedenen Arten der Beziehungsbeendigung, die in eine eigenständig generierte Matrix von Arten der Beendigung von Kundenbeziehungen mündet. Ferner erfolgt in Anlehnung an die

existierende Literatur eine Systematisierung von Abwanderungsgründen, bevor die Theorien der Abwanderungsforschung und der Stand der Forschung zu merkmals-, ereignis- sowie prozessbezogenen Studien zum Abwanderungsverhalten von Spendern präsentiert werden.

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einer Befragung von (ehemaligen) Spendern einer weltweit tätigen Hilfsorganisation. Für die Generierung des Datenmaterials wurde zu 1.347 potenziellen Auskunftspersonen brieflicher Kontakt aufgenommen, was letztlich zur Durchführung von 77 qualitativen persönlichen Tiefeninterviews führte, die die Datenbasis der vorliegenden Arbeit bilden. Die Interviews wurden einem sorgfältigen Transkriptions- und Codierprozess unterzogen, an den sich eine qualitative Inhaltsanalyse, eine Typenbildung sowie eine typologische Analyse angeschlossen.

Im Analyseteil beschäftigt sich Beat Hunziker zunächst mit den Auslösern der Spendenabwanderung, wobei er zwischen spenderinitiierten, organisationsinitiierten und konkurrenzinitiierten Auslösern unterscheidet. Anschließend werden die Prozessdeterminanten der Spenderabwanderung einer intensiven Untersuchung unterzogen. Im Rahmen seiner Ergebnisse zur Spenderabwanderung differenziert Beat Hunziker auf Basis der Selbsteinschätzungen der Probanden zwischen abgewanderten, pausierenden, inkonstant aktiven und nicht abgewanderten Spendern. Zudem analysiert Beat Hunziker die Auswirkungen dieser Unterteilung auf das jeweilige Spendenverhalten und Möglichkeiten der Rückgewinnung. Im darauf folgenden Abschnitt präsentiert Beat Hunziker die empirisch generierten Ergebnisse der Typenbildung. Als zentrale Erkenntnis der Arbeit können auf der Basis des empirischen Datenmaterials insgesamt sechs unterschiedliche Abwanderungstypen identifiziert werden, wobei Beat Hunziker bei drei dieser Typen die Wahrscheinlichkeit einer Rückgewinnung als hoch einschätzt.

Mit der vorliegenden Arbeit erhält der Forscher einen guten Einblick in die Problematik des Spendermanagement bzw. Fundraising im Allgemeinen sowie des Abwanderungsverhaltens im Besonderen. Ferner ist die Dokumentation der qualitativen Forschungsarbeit eine Fundgrube für Wissenschaftler, die sich dieser Methode bemächtigen wollen. Die Erkenntnisse der Arbeit und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für Nonprofit-Manager sind von Bedeutung für die konkrete Ausgestaltung von deren Spendermanagement bzw. Fundraising. Die von Beat Hunziker generierten wissenschaftlichen Erkenntnisse sind somit von großem Nutzen für Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Bernd Helmig

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei allen bedanken, die mich während meiner Dissertation sowohl fachlich als auch moralisch unterstützt haben und die grossen Anteil daran haben, dass dieses Buch zustande gekommen ist.

Einen besonderen Dank möchte ich meinem Doktorvater und akademischen Lehrer Prof. Dr. Bernd Helmig für seine Unterstützung und sein entgegengebrachtes Vertrauen aussprechen. Ich danke dem Zweitgutachter Prof. Dr. Markus Gmür.

Weiter möchte ich mich auch beim ganzen VMI-Team bedanken, welches mich während meiner Tätigkeit an selbigem Institut mit Rat und Tat unterstützt hat.

Auch möchte ich mich herzlich bedanken bei Dr. Juliane Sauer, meinem „Leidensgenossen“ MA in Management Christoph Bärlocher, wie auch allen anderen, mit welchen ich mich wissenschaftlich austauschen konnte und die mir wertvolle Rückmeldungen gegeben haben.

Mein Dank gehört auch allen Probanden die an der Studie teilgenommen haben und der Organisation der Fallstudie, welche nicht genannt werden möchte. Ohne ihre Bereitschaft hätte die empirische Untersuchung nicht durchgeführt werden können.

Schliesslich möchte ich mich bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die mich auf meinem Weg zur Dissertation begleitet haben. Sie gaben mir die notwendige Unterstützung und den Rückhalt die ich benötigt habe.

Ganz besonders gehört mein Dank Christina Gnos, die mich während der ganzen Zeit begleitet und unterstützt hat und dabei auch wichtigste Motivatorin und Kritikerin war. Vielen Dank!

Beat Hunziker

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XX
Abkürzungsverzeichnis	XXII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.1.1 Bedeutung privater Geldspenden.....	2
1.1.2 Problematik des zunehmenden Wettbewerbs um Spendengelder	3
1.1.3 Problematik der Abwanderung von Spendern und Kunden	4
1.2 Zielsetzung und Fragestellung.....	6
1.3 Vorgehensweise und Methodik	8
2 Einordnung des Untersuchungsgegenstandes und theoretischer Hintergrund	12
2.1 Nonprofit-Organisationen.....	12
2.2 Nonprofit-Sektor.....	17
2.3 Finanzierung von NPO	19
2.3.1 Finanzierungsquellen.....	19
2.3.2 Bedeutung der privaten Zuschussfinanzierung	20
2.4 Spendenmarkt Schweiz	23
2.4.1 Geldspenden von privaten Personen.....	24
2.4.2 Zunehmender Konkurrenzkampf um Spendengelder	25
2.5 Marketing in Nonprofit-Organisationen.....	26
2.5.1 Fundraising	29

2.5.2	Direct Mail.....	31
2.6	Relationship Marketing	33
2.6.1	Abgrenzung zum klassischen Transaktions- Marketing.....	35
2.6.2	Kundenbeziehungen bei Dienstleistungen.....	37
2.6.3	Ökonomische Bedeutung der Kundenabwanderung	40
2.6.4	Branchenbedingte Eignung des Beziehungsansatzes	42
2.7	Relationship Fundraising.....	44
2.7.1	Fundraising als Beziehungs-Marketing	45
2.7.2	Ökonomische Auswirkungen des Spenderschwundes.....	48
2.7.3	Lebenszyklus als Hintergrund des Relationship Fundraising	52
2.7.4	Spendersegmentierung.....	54
2.7.5	Herausforderungen beim Relationship Fundraising	59
2.8	Übersicht und Zusammenfassung zur Einordnung des Untersuchungsgegenstandes	61
3	Spenderverhalten	66
3.1	Theoretische Ansätze des Fundgiving.....	67
3.1.1	Ökonomischer Erklärungsansatz – das Gratifikationsprinzip.....	69
3.1.2	Interdisziplinärer Erklärungsansatz – Prosoziales Verhalten	72
3.2	Einflussfaktoren auf das Spenden	74
3.2.1	Soziodemografische Einflussfaktoren	74
3.2.1.1	Alter	75
3.2.1.2	Geschlecht.....	76
3.2.1.3	Einkommen und Vermögen	78
3.2.1.4	Familienstand.....	79
3.2.1.5	Religion.....	80
3.2.1.6	Region.....	80

	3.2.1.7	Ausbildung und Erwerbsstatus.....	81
	3.2.1.8	Weitere personenbezogene Einflussfaktoren	81
	3.2.2	Motive des Spendens	84
	3.2.3	Altruismus-Egoismus Diskussion.....	88
3.3		Typologisierung der Spender	90
	3.3.1	Geber-Typen nach Reetz/Ruzicka	91
	3.3.2	Grossspender-Typen nach Prince/File.....	92
	3.3.3	Mitglieder-Typen nach Schwarz	93
3.4		Entscheidungsverhalten und –prozesse	93
	3.4.1	Individuelle Entscheidungsprozesse.....	94
		3.4.1.1 Extensive Kaufentscheidungen	96
		3.4.1.2 Limitierte Kaufentscheidungen.....	97
		3.4.1.3 Habitualisierte Kaufentscheidungen	97
		3.4.1.4 Impulsive Kaufentscheidungen.....	98
	3.4.2	Entscheidungsfindung beim Spenden.....	100
	3.4.3	Modell des Spendenverhaltens	102
3.5		Zusammenfassende Erkenntnisse zum Spendenverhalten	108
4		Abwanderungsverhalten	111
	4.1	Übersicht zur Abwanderungsforschung	112
	4.2	Arten der Beziehungsbeendigung.....	115
	4.3	Systematisierung von Abwanderungsgründen	118
	4.4	Theorien zur Abwanderungsforschung	120
	4.5	Methodik in der Forschung der Kundenabwanderung.....	124
	4.6	Erkenntnisse aus merkmals- und ereignisbezogenen Studien	127
		4.6.1 Qualität und Zufriedenheit als Determinanten der Abwanderung.....	127
		4.6.2 Commitment und Vertrauen als Determinanten der Abwanderung.....	134
		4.6.3 Personen- und umweltbezogene Determinanten	136
	4.7	Erkenntnisse aus prozessbezogenen Studien.....	140

4.8	Erkenntnisse zum Abwanderungsverhalten von Spendern – Stand der Forschung im NPO-Bereich....	145
4.9	Zusammenfassende Erkenntnisse der Abwanderungsforschung.....	158
5	Methodik der empirischen Erhebung und Gang der Untersuchung	161
5.1	Grundlagen qualitativer Forschung	162
5.2	Begründung der Methodenwahl	164
5.3	Gütekriterien und -standards qualitativer Forschung	166
5.3.1	Anwendbarkeit spezifischer Gütekriterien in der qualitativen Forschung	168
5.3.2	Formulierung von Kernkriterien.....	171
5.4	Fragestellung der empirischen Untersuchung	175
5.5	Vorwissen und Hypothesen in der eigenen Untersuchung.....	177
5.6	Verwendung der SPAT als Methode zur Erfassung der Spenderabwanderung	180
5.6.1	Auslöser (Trigger)	183
5.6.2	Ausgangssituation (Initial State)	184
5.6.3	Prozess (Switching Process).....	185
5.6.4	Abwanderung (Outcome)	187
5.6.5	Instrumentarium der SPAT.....	188
5.7	Methodik der eigenen Datenanalyse und Datenauswertung	190
5.7.1	Transkription und Codierverfahren	190
5.7.2	Qualitative Inhaltsanalyse.....	194
5.7.3	Typenbildung und typologische Analyse	195
5.8	Vorgehensweise und Stichprobenwahl.....	203
5.8.1	Auswahl der Organisation	205
5.8.2	Auswahl der Probanden.....	207
5.8.3	Ansprache der Probanden.....	209
6	Ergebnisse der Untersuchung.....	212

6.1	Stichprobenbeschreibung der empirischen	
	Erhebung.....	212
6.1.1	Stichprobenumfang und Rücklauf.....	213
6.1.2	Soziodemografische Daten.....	213
6.2	Beziehungsaspekte als Einflussfaktoren auf die	
	Ausgangssituation.....	218
6.2.1	Beziehungsbeginn.....	218
6.2.2	Beziehungsdauer.....	219
6.2.3	Commitment.....	220
6.2.4	Bezug zur NPO.....	221
6.2.5	Spendenmotive.....	223
6.2.6	Beziehungsintensität.....	228
6.2.7	Vertrauen.....	229
6.2.8	Spendenverhalten.....	231
6.2.9	Zusammenfassende Erkenntnisse aus den	
	Einflussfaktoren der Ausgangssituation.....	236
6.3	Auslöser der Spenderabwanderung.....	238
6.3.1	Einfache und komplexe Abwanderung.....	239
6.3.2	Spenderinitiierte Auslöser.....	239
6.3.3	Organisationsinitiierte Auslöser.....	240
6.3.4	Konkurrenzinitiierte Auslöser.....	241
6.3.5	Zusammenfassende Erkenntnisse der	
	Auslöser.....	242
6.4	Prozessdeterminanten der Spenderabwanderung.....	243
6.4.1	Wechselbarrieren.....	243
6.4.2	Beschwerden.....	245
6.4.3	Emotionen.....	246
6.4.4	Zufriedenheit.....	247
6.4.5	Dauer des Abwanderungsprozesses.....	250
6.4.6	Spenderinitiierte kritische Ereignisse.....	252
	6.4.6.1 Familiäre Veränderungen.....	253
	6.4.6.2 Finanzen des Spenders.....	253
	6.4.6.3 Einstellung zum Spenden.....	255
	6.4.6.4 Unbeabsichtigte Abwanderung.....	256

6.4.7	Organisationsinitiierte kritische Ereignisse	258
6.4.7.1	Notwendigkeit der Spende.....	258
6.4.7.2	Arbeitsweise und Effizienz der NPO	260
6.4.7.3	Schlechte Reaktion	263
6.4.7.4	Fehlendes Angebot.....	264
6.4.7.5	Fehlende Anfrage.....	264
6.4.7.6	Fehlendes Zertifikat	265
6.4.7.7	Negative Presse.....	265
6.4.7.8	Art der Kommunikation.....	266
6.4.7.9	Kommunikationshäufigkeit.....	269
6.4.8	Konkurrenzinitiierte kritische Ereignisse	273
6.4.8.1	Zu viele NPO	274
6.4.8.2	Zu viele Anfragen	274
6.4.8.3	Angebot eines Konkurrenten	276
6.4.8.4	Bezug zu einer Konkurrenz-NPO	277
6.4.8.5	Spendenaufwurf einer Konkurrenz-NPO.....	278
6.4.9	Zusammenfassende Erkenntnisse der Prozessdeterminanten	279
6.5	Ergebnisse der Spenderabwanderung.....	283
6.5.1	Stand der Spendenbeziehung aus Probandensicht.....	284
6.5.2	Auswirkungen auf das allgemeine Spendenverhalten.....	287
6.5.3	Ausprägungen der Rückgewinnungsmöglichkeit	289
6.5.4	Bedingungen der Rückgewinnung.....	291
6.5.5	Mund-zu-Mund-Propaganda	296
6.5.6	Zusammenfassende Erkenntnisse aus den Ergebnissen des Abwanderungsprozesses.....	300
6.6	Ergebnisse der Typenbildung.....	302
6.6.1	Unbewusste Abwanderer.....	304
6.6.2	Unkonstante Spender.....	306
6.6.3	Variety Seeker	307
6.6.4	Frustrierte Abwanderer.....	309
6.6.5	Unzufriedene Abwanderer.....	311
6.6.6	Zwangsabwanderer	312

6.6.7	Übersicht über die Abwanderungstypen.....	314
7	Diskussion	317
7.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	317
7.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	329
7.2.1	Handlungsempfehlungen für die Spendersegmentierung.....	330
7.2.2	Handlungsempfehlungen für die Abwanderungsminimierung	333
7.2.3	Handlungsempfehlungen für die Rückgewinnung	334
7.3	Kritische Würdigung der Arbeit.....	337
7.4	Anregungen für zukünftige Forschung.....	341
	Anhang.....	343
	Literatur.....	377

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ökonomische Auswirkungen der Kundenloyalität	41
Abbildung 2: Einfluss der Verringerung der Abwanderungsrate	52
Abbildung 3: Idealtypischer Spenderzyklus	53
Abbildung 4: Die Spenderpyramide	57
Abbildung 5: Übersicht zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	64
Abbildung 6: Theoretische Ansätze des Fundgiving	68
Abbildung 7: Modell des Spendenverhaltens	103
Abbildung 8: Forschungsschwerpunkte der Kundenabwanderung	114
Abbildung 9: Systematisierung der Abwanderungsgründe nach Verursacher	119
Abbildung 10: Das Push-Pull-Mooring Modell für Dienstleistungswechsel	139
Abbildung 11: Katalytisches Wechselmodell nach Roos	181
Abbildung 12: SPAT für die Spenderabwanderung	182
Abbildung 13: Ablauf der Typenbildung und typologischen Analyse	202

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von PO und NPO	15
Tabelle 2:	Fundraisingkosten nach Fundraisinginstrument	50
Tabelle 3:	Warum Menschen spenden – eine tabellarische Aufstellung.....	86
Tabelle 4:	Typologie der Kaufentscheide.....	99
Tabelle 5:	Abgeleitete Forschungsfragen aus den Erkenntnissen des Spendenverhaltens.....	110
Tabelle 6:	Arten der Beendigung von Kundenbeziehungen und mögliche Gründe.....	117
Tabelle 7:	Strukturierung relevanter Analyseinstrumente der Kundenabwanderung	124
Tabelle 8:	Zufriedenheit und Abwanderung.....	131
Tabelle 9:	Übersicht zur Abwanderungsforschung im nicht profitorientierten Bereich	147
Tabelle 10:	Gründe der Spendenabwanderung.....	150
Tabelle 11:	Abgeleitete Forschungsfragen aus der Literatur zum Abwanderungsverhalten	160
Tabelle 12:	Gütestandards quantitativer und qualitativer Forschung	167
Tabelle 13:	Gesammelte theoriegeleitete (Unter-) Forschungsfragen	176
Tabelle 14:	Gesammelte aus der Theorie abgeleitete, forschungsleitende Thesen	178
Tabelle 15:	Aufbau des Interviewleitfadens.....	189
Tabelle 16:	Verwendete Transkriptionsregeln	191
Tabelle 17:	Codebaum der thematischen Kategorien.....	197
Tabelle 18:	Induktiv gebildete Ausprägungen am Beispiel Rückgewinnung.....	200
Tabelle 19:	Angaben zur untersuchten NPO	207

Tabelle 20:	Übersicht über Umfang und Termin der Erhebung	211
Tabelle 21:	Stichprobenumfang und Rücklauf.....	213
Tabelle 22:	Geschlechterverteilung der Stichprobe.....	214
Tabelle 23:	Alter der Probanden.....	214
Tabelle 24:	Spendensumme der Probanden	215
Tabelle 25:	Anzahl Einzelspenden der Probanden.....	215
Tabelle 26:	Durchschnittliche Spendenhöhe der Probanden.....	216
Tabelle 27:	Kinder der Probanden.....	216
Tabelle 28:	Familienstand der Probanden	216
Tabelle 29:	Einkommen der Probanden	217
Tabelle 30:	Dauer der Unterstützung.....	220
Tabelle 31:	Ausprägungen des persönlichen Bezugs	222
Tabelle 32:	Beziehungsintensität durch Anzahl und Wert der jährlichen Spenden	228
Tabelle 33:	Ausprägungen der Einstellung zum Wechseln	235
Tabelle 34:	Übersicht über die spenderinitiierten Einflussgrößen.....	258
Tabelle 35:	Übersicht über die organisationsinitiierten Einflussgrößen.....	273
Tabelle 36:	Übersicht über die konkurrenzinitiierten Einflussgrößen.....	279
Tabelle 37:	Selbsteinschätzung der aktuellen Spenderbeziehung durch die Probanden	285
Tabelle 38:	Allgemeines Spendenverhalten	287
Tabelle 39:	Erneute Spende seit der Befragung	291
Tabelle 40:	Typologie der Spenderabwanderung.....	315
Tabelle 41:	Daten zum Spendenverhalten der Abwanderungstypen.....	316

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	Beispielsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CHF	Schweizer Franken
CIT	Critical Incident Technique
CNP	Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project
d. h.	das heisst
(f)f.	(fort)folgende
Hrsg.	Herausgeber
KE	Kritische Ereignisse
LSV	Lastschriftverfahren
LTV	Live-Time-Value
Mio.	Millionen
MPT	Merkmale-Phasen-Typen
MW	Mittelwert
NPO	Nonprofit-Organisation / Nonprofit-Organisationen
o. S.	ohne Seitenangaben
PO	Profit-Organisationen
QDA	Qualitative Data Analysis
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SIT	Sequential Incident Technique
SPAT	Switching Path Analysis Technique
Std.abw.	Standardabweichung
TISPO	Trigger-Initial State-Process-Output
UK	United Kingdom
USA	United States of America
vgl.	Vergleiche
VMI	Verbandsmanagement Institut
z. B.	zum Beispiel
ZEWO	Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Fundraising wird für spendenfinanzierte Nonprofit-Organisationen (NPO) zu einer zunehmend grösseren Herausforderung. Auf der einen Seite werden Gelder vom Staat, der sich einem immer stärkeren Spardruck ausgesetzt sieht, gekürzt oder sind nicht mehr so leicht zugänglich. Auf der anderen Seite sind immer mehr Organisationen auf Spendengelder angewiesen, was zu einer stärkeren Konkurrenzsituation auf dem Spendermarkt führt. Zusätzlich scheint der Spendenmarkt zunehmend gesättigt zu sein, da die Spendenfreudigkeit nicht weiter zunimmt. Diese Entwicklungen erschweren die Finanzierungssituation für die einzelnen Organisationen.¹ Im vermehrt umkämpften Markt um Spendengelder, ist die Akquirierung von Neuspendern mit hohen Kosten verbunden. Dadurch steigt die Bedeutung der bestehenden Spender² und der Beziehungsperspektive im Fundraising. Spenderloyalität kann vermehrt als zentraler Erfolgsfaktor des Fundraising betrachtet werden. Die Pflege der Kundenbeziehungen – respektive Austauschbeziehungen – ist somit von entscheidender Bedeutung für NPO.³ Spendenfinanzierte NPO müssen ihre Marketing-Bemühungen, im Sinne des Relationship Fundraising, verstärkt auf die bestehenden Spender lenken. Der Aufbau und die Pflege von Spenderbeziehungen werden zu zentralen Erfolgskriterien im Fundraising. Auch eine Verhinderung der Abwanderung oder eine Verringerung der

¹ Vgl. dazu Krummenacher (2006), S. 223 ff.; Wagner/Beccarelli (2008), S. 16 f.; Wagner/Kessler (2004), o. S.; für den Spendenmarkt Grossbritanniens Sargeant (2001b), S. 177.

² In dieser Arbeit wird das generische Maskulinum „Spender“ verwendet und auf eine explizite Erwähnung der „weiblichen Form“ verzichtet, da der Begriff als geschlechtsneutral betrachtet wird. Dieses Vorgehen wird durch die Konzentration auf die wesentlichen Inhalte und die bessere Lesbarkeit begründet. Dort wo die Unterschiede zwischen spendenden Männern und Frauen von Bedeutung sind, werden sie entsprechend hervorgehoben.

³ Vgl. dazu Beccarelli (2006), S. 20.

Abwanderungsrate ist anzustreben. Dazu fehlen den Organisationen aber grundlegende Erkenntnisse über die Spender und ihre Abwanderungsgründe.

1.1.1 Bedeutung privater Geldspenden

Der Dritte Sektor ist weltweit auf Wachstumskurs, was durch das internationale Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) belegt wird.⁴ Sowohl politisch wie auch wirtschaftlich hat der Dritte Sektor an Bedeutung gewonnen. Dies ist auch durch das überdurchschnittliche Beschäftigungswachstum, welches vor allem in Europa zu konstatieren ist, festzustellen.⁵

Die Datenbasis des Nonprofit-Sektors ist im Hinblick auf seine wirtschaftliche Bedeutung allerdings noch wenig fundiert, da verhältnismässig wenige Forschungsergebnisse dazu existieren.⁶ Auch über den Umfang des Spendenmarktes existieren, zumindest in der Schweiz, keine detaillierten Zahlen.

Aufgrund von Bevölkerungsbefragungen zum Spendenverhalten wurden anhand der angegebenen Spendenbeiträge Hochrechnungen erstellt, um das Volumen des Spendenmarktes Schweiz zu ermitteln.⁷ Das berechnete Spendenvolumen liegt bei über einer Milliarde Schweizer Franken, wobei nur Spenden von privaten Haushalten mit einbezogen wurden.⁸ Die Statistik der Stiftung ZEWO,⁹ welche ebenfalls jährlich eine Erhebung zum Spendenmarkt Schweiz durchführt, bezieht ihre Daten direkt bei den spendensammelnden Organisationen. Allerdings werden nur NPO berücksichtigt, die mit dem ZEWO-Gütesiegel ausgestattet sind, was

⁴ Vgl. Salamon (2004), S. 27 ff.; Vgl. Salamon/Anheier (1999).

⁵ Vgl. Anheier (2004), S. 58.

⁶ Vgl. Wagner (2007), S. 40 ff.

⁷ Bei den angesprochenen Studien handelt es sich um den „Spendenmonitor“, des GfS-Forschungsinstitut (2006), (2009) und die „Spendenmarkt Studie“, von Wagner/Beccarelli (2008); Wagner/Kessler (2004).

⁸ Vgl. GfS-Forschungsinstitut (2006), S. 2.

⁹ Die Stiftung ZEWO (Zentralstelle für Wohlfahrtsorganisationen) ist die schweizerische Fachstelle für gemeinnützige, Spendensammelnde Organisationen.

im Jahr 2005 437¹⁰ und im Jahr 2008 431 Organisationen¹¹ waren. Diese konnten dabei Gesamteinnahmen von rund zweieinhalb Milliarden Schweizer Franken ausweisen. Der Anteil der Einnahmen durch Spenden betrug in den vergangenen Jahren über 900 Millionen Franken, was ungefähr 35-40 % der Gesamteinnahmen entsprochen hat. Damit sind private Einzelspenden die wichtigste Einnahmequelle dieser ZEWO-zertifizierten, gemeinnützigen Organisationen.¹²

1.1.2 Problematik des zunehmenden Wettbewerbs um Spendengelder

Viele NPO sind von Spendengeldern abhängig und können nur durch die Zuwendungen privater Spender ihren Aufgaben nachkommen. Der zunehmende Wettbewerb um Spendengelder stellt deshalb die Fundraiser zahlreicher NPO vor grosse Probleme. Die gestiegene Konkurrenz ist vorwiegend daraus entstanden, weil das Angebot an Spendengeldern nicht mit der steigenden Nachfrage Schritt halten kann.

Das Spendenvolumen ist zwar in den vergangenen Jahren noch leicht gestiegen,¹³ es wird aber davon ausgegangen, dass dieser Trend nicht weiter anhält und der Spendenmarkt zunehmend gesättigt und somit das Potenzial ausgeschöpft ist.¹⁴

Der Hauptgrund für die steigende Nachfrage nach Spendengeldern ist sicherlich in der wachsenden Anzahl an spendensammelnden Organisationen zu finden. Einerseits entstehen neue NPO aufgrund neuer Bedürfnisse, andererseits treten auch immer mehr internationale NPO in den Spendenmarkt der Schweiz ein.¹⁵

¹⁰ Vgl. ZEWO (2006a), S. 6.

¹¹ Vgl. ZEWO (2009), S. 1.

¹² Vgl. ZEWO (2006a), S. 6. ZEWO (2008), S. 1 f., (2009), S. 1.

¹³ Von 1997 bis 2002 ist das Spendenvolumen nach Wagner und Kessler um rund 20 % gestiegen, vgl. Wagner/Kessler (2004), o. S.; zum geschätzten Spendenvolumen der letzten neun Jahre siehe GfS-Forschungsinstitut (2006), S. 2.

¹⁴ Vgl. Wagner/Beccarelli (2008), S. 16; Wagner/Kessler (2004), o. S.

¹⁵ Vgl. Krummenacher (2006), S. 223 f.; Urselmann (2006), S. 81; Wagner/Beccarelli (2008), S. 16.

Die Entwicklung des Angebotes an Spendengeldern hält nicht Schritt mit der Entwicklung der Nachfrage, was unweigerlich zu einem stärker umkämpften Markt und zu einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb führt. Der stärkere Wettbewerb hat zur Folge, dass einzelne Organisationen gezwungen sind, Einbussen bei der Spendengewinnung in Kauf zu nehmen oder mehr Aufwand zu betreiben, um dieselbe Menge an Spendengeldern zu generieren. Dies führt dazu, dass die Spendengewinnung mit steigenden Kosten verbunden ist, da die Rendite einzelner Akquirierungsaktionen geringer wird.¹⁶

1.1.3 Problematik der Abwanderung von Spendern und Kunden

Bei einer branchenübergreifenden Studie wurde festgestellt, dass Unternehmen jährlich 15 % bis 20 % des Kundenstamms verlieren.¹⁷ Wie stark abwandernde Kunden einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, wurde lange Zeit kaum beachtet. Kunden werfen aber mit jedem Jahr, das sie dem Unternehmen treu bleiben, zusätzlichen Profit ab.¹⁸ So haben Reichheld und Sasser festgestellt, dass die Gewinne im Normalfall ansteigen, wenn die Schwundrate vermindert werden kann.¹⁹ Sie sehen folglich eine Notwendigkeit darin, Kunden die das Unternehmen verlassen ausfindig zu machen und zu analysieren, da diese über wertvolle Informationen für das Unternehmen verfügen. Was immer Kunden dazu bewegt hat, eine Beziehung zu einem Anbieter zu beenden, kann auch weitere Kunden veranlassen, dies zu tun.²⁰

Die gesamte Abwanderung von Kunden zu stoppen kann nicht das Ziel eines Anbieters sein, da eine gewisse Abwanderungsrate kaum vermeidbar ist.²¹ Eine Verringerung der Abwanderungsrate

¹⁶ Vgl. Urselmann (2007), S. 33 f.

¹⁷ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 107 f.

¹⁸ Vgl. dazu Bruhn (2001), S. 3 ff.; Reichheld (1996b), S. 39; Reichheld/Sasser (1990), S. 107 f.

¹⁹ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 105 ff.

²⁰ Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 108 f.

²¹ Dies trifft insbesondere auf unfreiwillige oder kundeninduzierte Abwanderung zu, wie beispielsweise durch den Verlust des Arbeitsplatzes oder einen Wohnortswechsel/Umzug des Kunden vgl.

ist jedoch eine sinnvolle Zielsetzung, da der Verlust von verloren gegangenen Kunden durch die Gewinnung neuer Kunden behoben werden muss.²² Werden die Kosten für die Rekrutierung neuer Kunden betrachtet, wird ersichtlich, dass diese rund fünfmal so hoch sind, wie diejenigen zur Bearbeitung eines bestehenden Kunden. Dies kann dazu führen, dass Rekrutierungsaktionen erst nach einer gewissen Dauer einen „Gewinn“ einbringen.²³

Die Problematik der (Kunden-)Abwanderung ist auch für das Fundraising von zunehmender Bedeutung. So existieren auch bei Spendern – insbesondere bei Erstspendern – hohe Abwanderungsraten. Sargeant und Mackenzie fanden in ihrer in Grossbritannien durchgeführten Studie heraus, dass NPO 40-50 % ihrer neu gewonnenen Geldgeber zwischen der ersten und zweiten Spende verlieren.²⁴ Von den verbleibenden Spendern wandern im Weiteren rund 30 % jährlich ab.²⁵

Gerade im zunehmend kompetitiven Spendenmarkt wird es immer schwieriger, neue Spender zu gewinnen, was die Kosten der Neuspendergewinnung in die Höhe treibt.²⁶ Die Spendergewinnung ist etwa fünfmal so kostspielig wie die Reaktivierung von ehemaligen Spendern und vier- bis zehnmal so teuer wie die Spenderpflege und -entwicklung.²⁷ Die Akquirierung von Erstspendern mittels Fremdadressen lohnt sich demnach erst durch die Folgespenden über die Zeit.²⁸ Typischerweise dauert es etwa 18 Monate, bis die

dazu Keaveney (1995), S. 76 ff. und generell zu kundeninduzierten Abwanderungsgründen Bruhn (2001), S. 166; Michalski (2002), S. 42 ff.

²² Vgl. Reichheld/Sasser (1990), S. 108.

²³ Vgl. Harley (1984), S. 15; Petersen (1997), S. 65 ff. zitiert nach Sargeant (2001b), S. 178.

²⁴ Vgl. Sargeant/Mackenzie (1998) zitiert nach Sargeant (2001b), S. 181. Maier-Schwier spricht sogar davon, dass oft über 70 % der Erstspender sofort wieder verloren gehen, vgl. Maier-Schwier (2008), S. 20.

²⁵ Vgl. Sargeant/Jay (2004a), S. 2.

²⁶ Vgl. Urselmann (2007), S. 33 f.

²⁷ Vgl. Burnett (2002), S. 157; Hönig/Schulz (2006), S. 285; Sargeant/Jay (2004a), S. 3.

²⁸ Vgl. Haibach (2006), S. 44; Urselmann (2007), S. 64.

Kosten der Spendergewinnung durch die neu gewonnenen Spender gedeckt sind.²⁹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass spendensammelnde Organisationen verstärkte Anstrengungen benötigen, um in einem zunehmend gesättigten und umkämpften Markt die nötigen Finanzmittel beschaffen zu können. Neue Spender zu gewinnen wird schwieriger und ist mit hohen Kosten verbunden. Damit gewinnen die bestehenden Spender an Bedeutung und die Abwanderung der treuen Spender wird zu einem zentralen Problem. Die Gründe für die Beendigung von Spenderbeziehungen sind allerdings noch weitgehend unerforscht und über das Abwanderungsverhalten von Spendern existieren keine gesicherten Informationen und Erkenntnisse.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Die Spenderbindung stellt folglich einen zentralen Erfolgsfaktor für spendensammelnde Organisationen dar. Um jedoch gezielte Strategien zur Pflege von Beziehungen und Verhinderung von Abwanderung vornehmen zu können, ist es für die NPO zwingend notwendig zu wissen, weshalb die Spender die Organisation wechseln oder die Beziehung zur Organisation beenden. Zielsetzung dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Schliessung der vorhandenen Forschungs- und Wissenslücke zu leisten. Dazu sollen einerseits die Abwanderungsgründe von Spendern erfasst werden. Andererseits soll ein Beitrag zum Verständnis des Abwanderungsprozesses, welchen die Spender durchlaufen, geleistet werden. Beim Abwanderungsprozess wird untersucht, ob es unterschiedliche Typen der Spenderabwanderung gibt und welche spezifischen Eigenschaften diese aufweisen. Letztendlich soll untersucht werden inwiefern die Abwan-

²⁹ Vgl. Sargeant/Jay (2004a), S. 3.

derung von den NPO verhindert werden kann, respektive ob die abgewanderten Spender zurück gewonnen werden können. Somit stehen die folgenden (Haupt-)Forschungsfragen im Mittelpunkt dieser Arbeit:

1. Weshalb beenden Spender ihre finanzielle Unterstützung einer Organisation?
2. Welche Typen der Spenderabwanderung existieren?
3. Wie kann die Spenderabwanderung verhindert werden?
4. Können abgewanderte Spender zurück gewonnen werden?

Anhand einer umfassenden Literaturanalyse sollen weitere Fragestellungen herausgearbeitet werden, welche am Schluss des Theorieteils in gesammelter Form aufgeführt werden. Die theoriegeleiteten Forschungsfragen werden mit der Hauptfragestellung abgestimmt und sollen die Eruierung von Einflussfaktoren auf den Untersuchungsgegenstand erleichtern und die Informationssuche für die Beantwortung der Hauptfragestellung unterstützen. Mittels einer explorativen, empirischen Untersuchung sollen letztlich sämtliche Fragestellungen beantwortet werden.

Aufgrund der Erkenntnisse der Untersuchung werden Kategorien von Abwanderungsgründen gebildet. Durch die Analyse des Abwanderungsprozesses werden unterschiedliche Typen der Spenderabwanderung herausgearbeitet und charakterisiert.

Letztlich werden aus den Erkenntnissen Handlungsempfehlungen und Hinweise für Fundraising-Praktiker erarbeitet. Auf wissenschaftlicher Seite gilt es, die vorhandene Forschungslücke zu schliessen, wobei auch neue Forschungsfelder aufgedeckt und Vorschläge für die weiterführende Forschung erarbeitet werden. Weiter wird die Frage beantwortet, inwiefern Erkenntnisse und Methoden aus der Abwanderungsforschung des Profit-Bereichs auf das

Fundraising übertragen werden können, oder ob spezifische Untersuchungen und Methoden notwendig sind.³⁰

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse der Abwanderung von Spendern. Dabei werden nur monetäre Spenden betrachtet und sowohl Sach- als auch Zeitspenden nicht berücksichtigt (siehe dazu auch Abschnitt 2.3.1). Da im Zentrum der Arbeit das Beenden von Spenderbeziehungen steht, werden nur Mehrfachspender betrachtet.³¹ Damit wird auch auf Spenden, die für Sofort- und Katastrophenhilfe getätigt werden, nicht weiter eingegangen. Ausserdem werden nur Spenden von Privatpersonen berücksichtigt, da diese sich grundlegend von Unternehmensspenden unterscheiden (zur Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes siehe Abschnitt 2.8). Bei der Betrachtung der Spenderabwanderung wird darüber hinaus nur auf die spenderinitiierte Abwanderung eingegangen.

Nach dem **einleitenden Teil**, in welchem insbesondere auf die Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit eingegangen wird, folgen sechs weitere Kapitel.

In **Kapitel 2** wird zuerst eine Abgrenzung und Einordnung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen. Dabei werden anhand der existierenden Literatur Definitionen erarbeitet und Begriffsklärungen sowie eine sinnvolle, sachlogische Abgrenzung des Unter-

³⁰ Die Zielsetzung von Forschungsprojekten beinhaltet meist eine praktische Zielsetzung, die zur Lösung eines bestimmten praktischen Problems beitragen soll und eine theoretische Zielsetzung, die einen Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt leisten soll, vgl. Riesenhuber (2007), S. 4 f.

³¹ Einmalige Geldgeber und Mehrfachspender sind zu unterscheiden, da nur gerade etwa 50 % der Erstspender von sich aus ein weiteres mal spenden, vgl. Burnett (2002), S. 155 f. Liljander und Strandvik betrachten als einfachste Form einer Beziehung, wenn ein Kunde mindestens zwei mal ein Angebot beim selben Dienstleister beziehen, vgl. Liljander/Strandvik (1995), S. 141 f.

suchungsgegenstandes vorgenommen.³² Insbesondere werden Besonderheiten von spendenfinanzierten NPO betrachtet. Dabei wird eine Einordnung der privaten Geldspender im Rahmen der Finanzierung von NPO vorgenommen. Nebst der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes geht es in diesem Teil auch um die theoretische Verankerung der Arbeit. Dabei wird auf der einen Seite das NPO-spezifische Marketing und auf der anderen Seite das Relationship Marketing und das Relationship Fundraising besprochen, welche die theoretische Grundlage der Arbeit bilden. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel vertieft auf die Bedeutung der Spenderbindung und die Auswirkungen der Spenderabwanderung eingegangen.

Voraussetzung für ein spenderorientiertes Fundraising ist, dass man die Spender versteht. Bevor auf die Abwanderungsgründe von Spendern eingegangen wird, gilt es deshalb zu betrachten, weshalb Personen überhaupt spenden. In **Kapitel 3** werden auf der Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse zum Spendenverhalten zuerst theoretische Aspekte des Fundgiving diskutiert und anschließend Einflussgrößen wie Motive und soziodemografische Determinanten des Spendens aufgeführt und präsentiert. Danach wird der Entscheidungsprozess des Spendens betrachtet. Dabei wird auf die Erkenntnisse und Theorien aus dem Profit-Bereich zurückgegriffen, da nur wenige Angaben zum Entscheidungsverhalten von Spendern existieren. Am Ende des Kapitels werden im Hinblick auf die Untersuchung theoriebasierte Thesen und abgeleitete Forschungsfragen aufgestellt.

Da in der Fundraising-Forschung das Abwanderungsphänomen noch so gut wie unbeachtet geblieben ist, wird in **Kapitel 4** zuerst wiederum auf die Methoden und Erkenntnisse der profitorientierten Marketing-Forschung zurückgegriffen. Nach einem Überblick über den Stand der Forschung der Kundenabwanderung werden aus der

³² Die Definition des Problemfeldes steht jeweils am Beginn eines idealtypischen Ablaufs empirischer Forschungsprojekte, vgl. Riesenhuber (2007), S. 4 f.

deutsch- und englischsprachigen Literatur die Erkenntnisse zum Abwanderungsverhalten von Spendern zusammengetragen. Dabei werden Besonderheiten der Spenderabwanderung hervorgehoben und Unterschiede zur Kundenabwanderung diskutiert. Am Schluss des Kapitels werden weitere Forschungsfragen abgeleitet und forschungsleitende Thesen definiert.

In **Kapitel 5** werden die Ergebnisse der theoretischen Analyse, welche die Basis der anschliessenden empirischen Untersuchung bilden, aufbereitet und die daraus gewonnenen Fragestellungen und Thesen übersichtlich dargestellt. Darauf aufbauend, werden die Methodik der gewählten Untersuchung und das entsprechende Vorgehen dokumentiert. In der Abwanderungsforschung sind prozessorientierte Methoden vorzuziehen, da die Abwanderung meist durch einen komplexen Ablauf und nicht durch statische Einzelgrößen determiniert wird. Deshalb wird als konzeptionelles Raster der empirischen Untersuchung die Switching Path Analysis Technique (SPAT) verwendet. Da kaum Vorwissen über die Spenderabwanderung existiert eignet sich ein qualitatives Vorgehen. Für die empirische Untersuchung werden entsprechend qualitative, leitfadengestützte Telefoninterviews bei ehemaligen Mehrfachspendern einer international tätigen NPO durchgeführt. Insofern handelt es sich bei der Studie um eine explorative Fallstudie.³³ Die transkribierten Interviews werden mit Hilfe der Datenanalyse-Software MAXQDA2007 aufbereitet und ausgewertet.

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse werden in **Kapitel 6** dargestellt. Nebst einer Stichprobenbeschreibung werden die Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren der Spenderabwanderung präsentiert. Die Strukturierung der Einflussfaktoren erfolgt anhand der Systematik der SPAT. Anschliessend werden die Ergebnisse der Typenbildung diskutiert. Die Typologie der Spenderabwanderer umfasst dabei sechs unterschiedliche Typen.

³³ Zu den Arten der Forschung vgl. Riesenhuber (2007), S. 5 ff.

Zum Abschluss der Dissertation erfolgt in **Kapitel 7** eine Diskussion. Dabei werden zuerst sämtliche Fragestellungen beantwortet. Anschliessend werden Handlungsempfehlungen für das Fundraising abgeleitet. Anhand einer kritischen Würdigung werden letztlich die Grenzen der eigenen Untersuchung aufgezeigt und Anregungen für die zukünftige Forschung gegeben.