

Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung

Eine empirische Untersuchung und Implikationen
für das Spenderbindungsmanagement

Inauguraldissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften,
Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht der Universität Siegen

vorgelegt von:

Julia Naskrent

aus Brachbach

am 08.03.2010

Erstgutachter: Professor Dr. Hermann Freter

Zweitgutachter: Professor Dr. Volker Stein

Vorwort des Herausgebers

Die Schriftenreihe „Marktorientierte Unternehmensführung“ enthält Arbeiten, die sich der Führung von Unternehmen und Organisationen vom Markt her widmen. Dabei kann es sich um Fragen der strategischen und taktischen Planung von Marketing-Instrumenten, um das Marketing einzelner Branchen sowie um Fragen der Informations- und der Organisationsseite des Marketing handeln. Die Themen beziehen sich sowohl auf theoretische Fragen als auch empirische Analysen.

Die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung“ greift ein aktuelles Problem von Nonprofit-Organisationen auf. Spendeneinnahmen stellen für soziale und karitative Einrichtungen einen existenziellen Faktor dar, mit dem sie ihre für die Gesellschaft wichtigen Leistungen erbringen. Allerdings stehen die Organisationen beispielsweise durch einen zunehmenden Wettbewerb untereinander unter dem Druck, ihre finanziellen Einnahmen zu sichern. Deswegen erscheint eine Konzentration auf das Aufrechterhalten und Entwickeln von Beziehungen mit Spendern sinnvoll. Trotz dieser Relevanz bestehen sowohl in der Forschung als auch in der Praxis enorme Defizite im Bereich der Spenderbindung.

Die Arbeit von Julia Naskrent leistet als erste Untersuchung dieser Art in Deutschland einen wesentlichen Beitrag für diesen Bereich. Sie konzeptualisiert und operationalisiert die Spenderbindung und ihre verhaltenswissenschaftlichen Determinanten zunächst auf Basis einer geeigneten theoretischen Grundlage und überprüft diese in einer empirischen Untersuchung, um darauf aufbauend fundierte Managementimplikationen in Form von sieben Maßnahmen abzuleiten.

In der Untersuchung geht es vor allem um jene Faktoren, die aus Sicht des Spenders die Grundlage einer dauerhaften und intensiven Beziehung darstellen. Bei den untersuchten Determinanten handelt es sich um Commitment, Vertrauen, Zufriedenheit und Involvement. In ihrer Arbeit verfolgt die Verfasserin einen interdisziplinären Ansatz, bei dem sowohl Erkenntnisse aus der Forschung über das Verhalten kommerzieller Kunden als auch aus der Psychologie aufgegriffen und auf den Kontext von Nonprofit-Organisationen übertragen werden.

Die Ergebnisse der Arbeit und die daraus abgeleiteten Empfehlungen stellen eine konkrete Hilfestellung für die Nonprofit-Praxis dar. Diese Arbeit beantwortet wissenschaftlich fundiert praxisrelevante Fragestellungen und erfüllt damit die Forderung der Praxis, konkrete Marketingmaßnahmen aufzuzeigen, die zum erfolgrei-

chen Spenderbindungsmanagement beitragen. Somit bietet die Arbeit ein umfassendes Verständnis für Spenderbindung.

Angesichts der zweifellos hohen Bedeutung der Spenderbindung auf dem durch erhebliche negative Entwicklungen gekennzeichneten Spendenmarkt wünsche ich der Arbeit eine lebhaft Aufnahme und hohe Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Hermann Freter

Vorwort der Autorin

Das Anfertigen dieser Dissertation habe ich oft mit dem Besteigen eines Bergs verglichen. Zu Beginn dieser Arbeit stand ich vor diesem Berg, der so hoch und gewaltig war, dass man seinen Gipfel nicht sehen konnte. Auch der Weg zum Gipfel war von unten nicht komplett ersichtlich. Die ersten paar Schritte und Meter konnte man erkennen, aber dann verschwand der Pfad zwischen hohen Bäumen und dichten Wolken. Trotz dieses unklaren Verlaufs des Weges war mein Wunsch, auf den Gipfel zu kommen, sehr ausgeprägt. Während meines BWL-Studiums an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel war ich Leiterin einer Studenteninitiative, die durch verschiedene Fundraising-Aktionen lokale und internationale Nonprofit-Organisationen finanziell unterstützte. Auch eine Seminararbeit zum Thema Fundraising weckte mein Interesse. Mithilfe der Doktorarbeit wollte ich einen Beitrag zum in der wissenschaftlichen Literatur eher vernachlässigten Bereich des Nonprofit-Marketing leisten.

Und so machte ich mich Anfang 2007 auf den herausfordernden Weg. Ich stand oftmals vor Weggabelungen und wußte nicht, welchen Pfad ich einschlagen sollte. Nach zwei Jahren dann (als ich die empirischen Daten erhoben, aber noch nicht ausgewertet hatte) konnte ich erstmals den Gipfel sehen. Auch der weitere Weg, um auf diesen Gipfel zu gelangen, lag klar vor mir. Allerdings wurde mir zu diesem Zeitpunkt auch bewusst, dass das letzte Drittel eines Bergs immer das steilste und anstrengendste ist.

Heute nun stehe ich auf dem Gipfel und bin stolz auf den zurückgelegten Weg und froh über die Erfahrungen der letzten Jahre. Deswegen ist es Zeit, meinen Weggefährten, die mich – bewusst oder unbewusst – begleitet haben, meinen Dank auszusprechen.

An erster Stelle danke ich meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. **Hermann Freter**. Seine ständige Bereitschaft zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung und seine wertvollen Anregungen halfen mir in allen Phasen der Promotion. An die Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an seinem Lehrstuhl werde ich mein ganzes Leben mit großer Erfüllung zurückdenken. Aufgrund seines motivierenden Führungsstils, der vertrauensvoll eingeräumten Freiheiten und -räume, seiner authentischen Art und seiner Umsicht habe ich jeden Tag mit großer Freude an seinem Lehrstuhl gearbeitet. Er hat mich inspiriert, gefördert und geprägt und wird deswegen in vielerlei Hinsicht in Zukunft mein Vorbild sein.

Herrn Prof. Dr. **Volker Stein** danke ich für die unkomplizierte und außerordentlich schnelle Zweitkorrektur meiner Arbeit. Insbesondere die Tatsache, dass er die Arbeit innerhalb seines Forschungssemesters so zügig korrigiert hat, ist ihm sehr anzuerkennen.

Zudem möchte ich Frau Prof. Dr. **Hanna Schramm-Klein**, Drittprüferin im Rahmen meines Rigorosums, Dank sagen; speziell auch für die inspirierenden Erfahrungen an ihrem Lehrstuhl im Rahmen meines Übergangsvertrags im Jahr 2009. In der kurzen Zeit konnte ich viel von ihr lernen und bin sehr dankbar für die wissenschaftlichen Anstöße und die Einblicke in den Aufbau eines innovativen Lehrstuhls. Dem ganzen neuen Lehrstuhl-Team, insbesondere auch Frau Dipl.-Kffr. **Celina Steffen**, Herrn Dipl.-Kfm. **Gerhard Wagner** und der Sekretärin Frau **Carmen Richter** spreche ich meinen Dank für die Vermittlung des Gefühls des steten Willkommenseins und der Wertschätzung meiner Lehrstuhl-Erfahrungen aus.

Einen erfolgskritischen Beitrag zu dieser Arbeit hat Herr Prof. Dr. **Michael Urselmann** geleistet, indem er mich im Rahmen eines Gesprächs davon überzeugte, doch keine schriftliche, sondern eine telefonische Befragung durchzuführen. Vor allem für die Herstellung des Kontakts zu Herrn Dipl.-Betriebsw. **Johannes Bausch** vom Deutschen Spendenhilfsdienst in Köln möchte ich ihm danken. Erst durch die professionelle und höchst zufriedenstellende Zusammenarbeit mit dem Deutschen Spendenhilfsdienst nahm der empirische Teil meiner Arbeit entsprechende Dimensionen an. Ein Dank gilt auch den vier großen Nonprofit-Organisationen, die mit mir im Rahmen der Befragung kooperierten.

Weiterhin möchte ich mich bei allen Teilnehmern der geführten Fokusgruppeninterviews für ihre geopfert Zeit und Auskunftsbereitschaft und bei den Experten für die Validierung meines Fragebogens bedanken. Herrn Dipl.-Theol. **Udo Schnieders** gebührt zudem Dank für den Gedankenaustausch im Rahmen eines Experteninterviews.

Der **Universität Siegen** möchte ich hiermit meinen Dank für das an mich vergebene Promotionsstipendium aussprechen, welches die finanzielle Basis meines dritten Promotionsjahres darstellte.

An dieser Stelle soll auch die Leistung meiner inhaltlichen Korrekturleser hervorgehoben werden. Frau Dipl.-Kffr. **Tatjana Gravenstein**, Herr Dipl.-Medienwirt

Philipp Jungblut und Herr Dipl.-Kfm. **Volker Kief** leisteten trotz des von mir eng gesetzten Korrektur-Zeitfensters wertvollen Input.

Ganz besonders herzlich bedanken möchte ich mich bei meinen beiden „alten“ Kollegen Herrn Dr. **Bastian Staub** und Herrn Dipl. oec. **Nikolaus A. D. Hohl**. In unserer gemeinsamen Zeit am Lehrstuhl sind sie nicht nur Kollegen geblieben, sondern schnell auch zu engen Freunden geworden. Erst durch sie wurde meine Zeit am Lehrstuhl so erlebnis- und abwechslungsreich, persönlich bereichernd und außergewöhnlich. So werde ich mir die unzähligen gemeinsamen Erinnerungen – angefangen bei den Night-Sessions für die zweite Auflage des Buches Marktsegmentierung, Team-Teaching, gemeinsamen Konferenzteilnahmen bis hin zu Erkundungen des Siegener Nachtlebens, wöchentlichen Chilli-Wettbewerben in der Pizzeria sowie den vielen heiteren Diskussionsrunden – immer gerne und auch ein bisschen wehmütig ins Gedächtnis rufen.

Zum alten Lehrstuhl-Team gehörte auch eine große Anzahl von studentischen Hilfskräften, die zwar wie allgemein üblich auch durch das Bauen von einigen Abbildungen und UB-Botengängen (ein herzliches Dankeschön an dieser Stelle insbesondere an Frau Dipl.-Medienwirtin **Arlette Goesch** und Frau Dipl.-Medienwirtin **Anne Koch**) einen inhaltlichen Beitrag zu meiner Dissertation leisteten, denen ich aber insbesondere aufgrund ihres moralischen Beistands und ihrer Ablenkung vom Diss-Alltag danken möchte. Insbesondere die sportlichen Aktivitäten (vom wöchentlichen Laufen bis zum Skifahren in Olpe), aber auch gemeinsames Brunchen und Parties haben mir Kraft und die notwendige Zerstreung gegeben. Neben Frau **Julia Sweeney** und Herrn Dipl.-Kfm. **Momke Marcussen** danke ich spezifisch:

- Herrn Dipl.-Kfm. **Jens Zimmermann** für die akribische und sehr gewissenhafte Durchsicht meines Literaturverzeichnisses sowie für die überwiegend auf Basis einer Email-Freundschaft geleistete Motivation und Anspornung (insbesondere im Frühling 2009),
- Herrn Dipl.-Kfm. **Marc Siebeneich** für sein strahlendes Lächeln und seine humorvolle Art, die immer für eine heitere Stimmung am Lehrstuhl sorgten,
- Frau Dipl.-Kffr. **Annika Wienke** für all die leckeren Marmor-Waffeln und speziell für den Nachmittag am 10.12.2009,

- Frau **Katharina-Maria Fonferek** für ihre Ausdauer als meine motivierteste Lauf-Partnerin und für ihr Interesse an meinen Alltagssorgen,
- Herrn **Martin Schmidt** für seine ständige Hilfsbereitschaft und Geduld als EDV-Hiwi mit mir als einer Frau, die insbesondere mit Druckern auf Kriegsfuß steht.

Dankbar bin ich auch für die mehr als 18-jährige Freundschaft mit Herrn Dipl.-Inf. **Stefan Schumacher** und seine Verdienste bei der Reparatur meines oftmals defekten Laptops. Seine aufopferungsvolle und außergewöhnliche Hilfsbereitschaft, die ich immer sehr kurzfristig zu jeder Tages- und Nachtzeit in Anspruch nehmen konnte, möchte ich hiermit würdigen.

Großer Dank gebührt meinem privaten Umfeld, allen voran meiner Schwester **Sonja Naskrent** und meinen Eltern **Barbara** und **Jürgen Naskrent**. Sie haben als Realschullehrerin bzw. Dipl.-Kfm. und Wirtschaftsprüfer durch ihren eigenen akademisch geprägten Werdegang den Wunsch zu studieren und zu promovieren in mir geweckt und damit diese Doktorarbeit ideell begründet. Ich konnte mir in meinem bisherigen Leben, insbesondere aber in der Promotionszeit, ihres Zuspruchs und ihrer Aufmunterung stets sicher sein. Sie haben mich immer uneingeschränkt unterstützt und gefördert und mich darin ermutigt, meinen eigenen Weg zu gehen.

Ihren inhaltlichen Beitrag für meine Doktorarbeit leisteten meine Eltern durch regelmäßige Diskussionen über Zwischenergebnisse und Problemstellungen. Die konstruktive Kritik meines Vaters zu meiner Arbeit schätze ich sehr. Besonders nennenswert ist die Leistung meiner Mutter als gründliche und präzise Korrekturleserin.

Mein Leben und die Promotionszeit prägten auch unsere vierbeinigen Familienmitglieder. Insbesondere unsere Hunde Sheila und Amor haben mich tagtäglich spüren lassen, dass es im wahren Leben nicht darauf ankommt, ob ein Konstrukt reflektiv oder formativ operationalisiert wird, sondern dass gegenseitige Aufmerksamkeit und Liebe ausschlaggebend sind. Die Spaziergänge im Wald und die Kuscheleinheiten haben mein Durchhaltevermögen gestärkt, meine Kreativität gefördert und mir Energie gegeben. Es tut mir leid, dass vor allem mein Hund Amor, den ich 2005 aus dem Tierheim zu mir holte, den Abschluss meiner Promotion und die damit hoffentlich nun größeren Freiräume für Freizeitaktivitäten nicht mehr miterleben kann.

Die größte Anerkennung gebührt meinem Freund und langjährigen Weggefährten Dr. **Philipp Siebelt**. Seine Leistungen und Hilfestellungen übertreffen die im Rahmen einer Partnerschaft übliche Unterstützung bei weitem. Er stand mir bei allen Teilaspekten dieser Doktorarbeit immer zur Seite und hat mir als „Sparring Partner“ stets weitergeholfen – angefangen bei Fragen zum Aufbau der Arbeit und der Vorgehensweise, bei der inhaltlichen Diskussion sämtlicher in dieser Arbeit vorgenommenen Definitionen und Abgrenzung, bei Zweifeln über den Wortlaut der Items, bei Problemen im Rahmen der Auswertung der empirischen Daten, wofür er sich extra in SmartPLS eingearbeitet hat, bis hin zum mehrmaligen Korrekturlesen und der Erstellung des druckreifen Manuskripts. Während der gesamten Promotionszeit hat er mich bestmöglich entlastet und mein effizientes und effektives Arbeiten gefördert. Ohne seinen Rückhalt wäre das ganze Dissertationsprojekt sicherlich anders verlaufen. Als Zeichen meiner unendlichen Dankbarkeit für seine außerordentlichen Leistungen für mich sowie für seine Geduld und sein Verständnis widme ich ihm diese Arbeit.

Julia Naskrent

*Spendenanlässe kommen und gehen,
Spender sollten bleiben!*

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XXI
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Symbolverzeichnis	XXVII
1 Einführung	1
1.1 Relevanz des Themas und Problemstellung	1
1.2 Forschungsleitende Untersuchungsperspektiven.....	3
1.3 Spenderbindung als unzulänglicher Untersuchungsgegenstand	6
1.4 Zielsetzung der Arbeit.....	13
1.5 Einschränkung des Untersuchungsbereichs auf die organisations- bezogene Spenderbindung	15
1.6 Aufbau und Gang der Untersuchung	18
2 Spenderbindung als Strategie für das Marketing von Nonprofit-Organisationen	23
2.1 Bezugsrahmen der Untersuchung.....	23
2.1.1 Definitive Grundlagen.....	23
2.1.1.1 Definition und Klassifizierung von Nonprofit- Organisationen.....	23
2.1.1.2 Finanzierungsquellen von Nonprofit-Organisationen	31
2.1.2 Besonderheiten des Spendensammelns.....	40
2.1.2.1 Konstitutive Merkmale der Beziehung zwischen Spendern und Nonprofit-Organisationen	40
2.1.2.2 Marketingtheoretische Einordnung	46
2.1.3 Entwicklungen der finanziellen Situation von Nonprofit- Organisationen	50
2.1.3.1 Sinkende finanzielle Unterstützung des Staates	50
2.1.3.2 Steigender Wettbewerbsdruck auf dem Spendenmarkt	52
2.1.3.3 Verändertes Spenderverhalten.....	55
2.1.3.4 Steigender Bedarf an Leistungen der NPOs.....	59

2.2	Potenzial der Spenderbindung für Nonprofit-Organisationen	61
2.2.1	Evolution des Beziehungsmarketing.....	62
2.2.2	Spenderbeziehungszyklus als Ausgangspunkt des Beziehungsmarketing.....	73
2.2.3	Wirkungseffekte der Spenderbindung.....	77
2.2.3.1	Stabilitätsbezogene Potenziale der Spenderbindung	78
2.2.3.2	Einnahmensteigernde Potenziale der Spenderbindung	79
2.2.3.3	Kostensenkende Potenziale der Spenderbindung.....	82
3	Grundlagen der empirischen Messung verhaltens- wissenschaftlicher Determinanten	86
3.1	Grundlagen der Konstruktmessung	86
3.1.1	Nicht beobachtbare Variablen in der empirischen Forschung.....	86
3.1.2	Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle.....	92
3.1.3	Konstrukte höherer Ordnung.....	99
3.2	Grundlagen der Kausalanalyse	105
3.3	Fokusgruppen- und Experteninterviews als ergänzende Methoden	110
4	Theoretische Analyse der Spenderbindung.....	115
4.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Spenderbindung	115
4.1.1	Explikation des Begriffs Spenderbindung und inhaltliche Präzisierung.....	115
4.1.2	Items zur Messung des bisherigen Spenderverhaltens.....	119
4.1.3	Items zur Messung der Verhaltensabsicht der Spender	125
4.1.4	Spenderbindung als Zielkonstrukt: Auswahl der Determinanten	128
4.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Determinanten der Spenderbindung.....	130
4.2.1	Commitment des Spenders	130
4.2.1.1	Explikation des Begriffs Commitment des Spenders.....	131
4.2.1.1.1	Inhaltliche Präzisierung.....	131
4.2.1.1.2	Dimensionen des Begriffs Commitment des Spenders.....	133
4.2.1.2	Commitment als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen.....	142

4.2.1.3	Items zur Messung von Commitment von Spendern.....	144
4.2.2	Spendervertrauen.....	150
4.2.2.1	Explication des Begriffs Spendervertrauen.....	150
4.2.2.1.1	Inhaltliche Präzisierung.....	150
4.2.2.1.2	Dimensionen des Begriffs Spender- vertrauen.....	155
4.2.2.2	Spendervertrauen als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen.....	161
4.2.2.3	Items zur Messung von Spendervertrauen.....	165
4.2.3	Spenderzufriedenheit.....	167
4.2.3.1	Explication des Begriffs Spenderzufriedenheit.....	168
4.2.3.1.1	Inhaltliche Präzisierung.....	168
4.2.3.1.2	Exkurs: Wahrgenommene Qualität als eigenständiges Konstrukt oder Bestandteil des CD-Paradigmas.....	178
4.2.3.2	Spenderzufriedenheit als Antezedenz der Spender- bindung und Ableitung von Untersuchungs- Hypothesen.....	182
4.2.3.3	Items zur Messung von Spenderzufriedenheit.....	188
4.2.4	Spenderinvolvement.....	196
4.2.4.1	Explication des Begriffs Spenderinvolvement.....	197
4.2.4.1.1	Inhaltliche Präzisierung.....	197
4.2.4.1.2	Dimensionen des Begriffs Spender- involvement.....	199
4.2.4.2	Spenderinvolvement als Antezedenz der Spender- bindung und Ableitung von Untersuchungs- Hypothesen.....	207
4.2.4.3	Items zur Messung von Spenderinvolvement.....	212
4.3	Konzeptionelles Gesamtmodell und zusammenfassendes Hypothesengerüst zur Erklärung der Spenderbindung.....	215
5	Empirische Analyse der Spenderbindung.....	218
5.1	Wahl der methodischen Vorgehensweise.....	219
5.1.1	Wahl der Methode der statistischen Auswertung.....	219
5.1.1.1	Überblick über die wichtigsten Methoden der statistischen Auswertung.....	219

5.1.1.2	PLS als befürwortete Methode der statistischen Auswertung	225
5.1.2	Wahl der Befragungsart.....	226
5.2	Design und Methodik der empirischen Analyse	228
5.2.1	Konzeption der Befragung.....	228
5.2.2	Untersuchungsvorgehen und Datenerhebung.....	232
5.2.2.1	Pretests.....	232
5.2.2.2	Hauptuntersuchung.....	235
5.2.2.2.1	Struktur der Stichprobe	235
5.2.2.2.2	Analyse der fehlenden Werte.....	237
5.3	Empirische Befunde.....	238
5.3.1	Elemente der Beurteilung.....	238
5.3.2	Beurteilung der Konstrukte.....	240
5.3.2.1	Vorgehensweise.....	240
5.3.2.2	Beurteilung der eindimensionalen Konstrukte und der Konstrukte 1. Ordnung.....	242
5.3.2.2.1	Inhaltsvalidität.....	243
5.3.2.2.2	Indikatorreliabilität.....	246
5.3.2.2.3	Konstruktreliabilität	249
5.3.2.2.4	Diskriminanzvalidität.....	254
5.3.2.3	Beurteilung der Konstrukte 2. Ordnung.....	256
5.3.3	Beurteilung des Strukturmodells.....	257
5.3.3.1	Stärke und Signifikanz der Pfadkoeffizienten.....	258
5.3.3.2	Bestimmtheitsmaß und Effektstärke	261
5.3.3.3	Prognoserelevanz	264
5.3.4	Analyse der moderierenden Effekte.....	266
5.3.4.1	Alter als moderierende Variable	267
5.3.4.2	Geschlecht als moderierende Variable	269
5.3.5	Ergebnisse im Überblick und Interpretation.....	271
5.3.5.1	Erkenntnisse über das Gesamtmodell.....	272
5.3.5.2	Interpretation abweichender Einzelergebnisse.....	274

6 Spenderbindung aus Sicht von Nonprofit-Organisationen: Implikationen und Gestaltungsoptionen für die Praxis	280
6.1 Identifikation der für die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten relevanten Stimuli	281
6.1.1 Spenderorientierte Kommunikation	281
6.1.2 Spenderintegration	288
6.2 Stimuli-spezifische Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten.....	296
6.2.1 Darstellung und Wirkungsweise der Kommunikationsinhalte.....	296
6.2.1.1 Mitleid erregende Botschaften	297
6.2.1.2 Dank.....	301
6.2.1.3 Rechenschaft und Transparenz.....	309
6.2.1.4 Erfolgsmeldungen.....	318
6.2.2 Darstellung und Wirkungsweise der Maßnahmen zur Spenderintegration	328
6.2.2.1 Events	328
6.2.2.2 Spenderkonferenzen	332
6.2.2.3 Spenderorientiertes Beschwerdemanagement.....	336
6.2.3 Zusammenfassung und Priorisierung der Stimuli-spezifischen Maßnahmen.....	347
7 Fazit	352
7.1 Erkenntnisse und Grenzen der Untersuchung	352
7.2 Weiterer Forschungsbedarf.....	356
7.3 Ausblick.....	357
Anhang	364
Literaturverzeichnis	397

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven der Spenderbindung.....	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	19
Abbildung 3: Spender-Pyramide.....	37
Abbildung 4: Austauschbeziehungen im kommerziellen Bereich.....	46
Abbildung 5: Austauschbeziehungen im Nonprofit-Bereich.....	46
Abbildung 6: Spenderabwanderung.....	67
Abbildung 7: Spenderbeziehungszyklus.....	74
Abbildung 8: Wirkungspotenziale der Spenderbindung.....	77
Abbildung 9: S-O-R-Ansatz des Spenderverhaltens.....	87
Abbildung 10: Beispiel für ein Messmodell einer latenten Variablen (Pfaddiagramm).....	89
Abbildung 11: Beispiel für ein formatives Messmodell.....	93
Abbildung 12: Beispiel für ein Konstrukt höherer Ordnung.....	100
Abbildung 13: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung reflektiv und 2. Ordnung reflektiv (Typ 1).....	101
Abbildung 14: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung reflektiv und 2. Ordnung formativ (Typ 2).....	102
Abbildung 15: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung formativ und 2. Ordnung reflektiv (Typ 3).....	103
Abbildung 16: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung formativ und 2. Ordnung formativ (Typ 4).....	104
Abbildung 17: Beispiel für ein Strukturmodell (Pfaddiagramm).....	108
Abbildung 18: Beziehung zwischen Mess- und Strukturmodell.....	108
Abbildung 19: Beispielhafte Darstellung eines vollständigen, einfachen Kausalmodells.....	109
Abbildung 20: Dimensionen der Spenderbindung.....	119
Abbildung 21: Dimensionen des Commitment des Spenders.....	141
Abbildung 22: Hypothese 1.....	144
Abbildung 23: Dimensionen des Vertrauens des Spenders.....	159
Abbildung 24: Hypothese 2.....	163
Abbildung 25: Hypothese 3.....	165
Abbildung 26: Erwartungskategorien des Spenders.....	171
Abbildung 27: CD-Paradigma.....	174
Abbildung 28: Hypothese 4.....	185

Abbildung 29: Hypothese 5	186
Abbildung 30: Hypothese 6	187
Abbildung 31: Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit	188
Abbildung 32: Dimensionen des Involvement des Spenders	206
Abbildung 33: Hypothese 7	209
Abbildung 34: Hypothese 8	210
Abbildung 35: Hypothese 9	212
Abbildung 36: Konzeptionelles Gesamtmodell	216
Abbildung 37: Detailliertes Gesamtmodell.....	217
Abbildung 38: Vorgehensweise der empirischen Analyse.....	218
Abbildung 39: Altersstruktur der Stichprobe	237
Abbildung 40: Ablauf der Beurteilung von empirischen Befunden	239
Abbildung 41: Mehrstufiges Vorgehen bei der Beurteilung von Konstrukten höherer Ordnung	241
Abbildung 42: Ergebnisse des Gesamtmodells	259
Abbildung 43: Modellierung eines moderierenden Effektes.....	268
Abbildung 44: Geschlechtsspezifische Ergebnisse des Gesamtmodells.....	270
Abbildung 45: Maßnahmen-Determinanten-Matrix	348

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grafische Darstellung der Forschungslücke.....	11
Tabelle 2: Strukturmerkmale der Organisationen der drei Sektoren	24
Tabelle 3: Systematisierung von NPOs.....	29
Tabelle 4: Unterschiede zwischen transaktionalem und Relationship Fundraising.....	72
Tabelle 5: Unterschiede zwischen reflektiven und formativen Messmodellen.....	96
Tabelle 6: Übersicht über geführte Fokusgruppeninterviews.....	112
Tabelle 7: Übersicht über geführte Experteninterviews	114
Tabelle 8: Operationalisierung des bisherigen Spenderverhaltens	124
Tabelle 9: Operationalisierung der Verhaltensabsicht der Spender.....	127
Tabelle 10: Gratifikationen.....	139
Tabelle 11: Operationalisierung des normativen Commitment.....	145
Tabelle 12: Operationalisierung des kalkulativen Commitment	146
Tabelle 13: Operationalisierung des affektiven Commitment.....	147
Tabelle 14: Operationalisierung des Zutrauens	166
Tabelle 15: Operationalisierung des Verlasses.....	167
Tabelle 16: Operationalisierung der Zufriedenheit	195
Tabelle 17: Operationalisierung des Involvement.....	214
Tabelle 18: Zusammenfassendes Hypothesengerüst.....	215
Tabelle 19: Unterschiede zwischen kovarianzbasierten Verfahren und PLS.....	225
Tabelle 20: Ergebnis der Untersuchung der fehlenden Werte	238
Tabelle 21: Ergebnis der Faktorenanalyse	245
Tabelle 22: Bootstrapping-Ergebnisse	249
Tabelle 23: Ergebnisse interne Konsistenz	250
Tabelle 24: Ergebnisse Cronbach's Alpha	251
Tabelle 25: Ergebnisse DEV.....	253
Tabelle 26: Ergebnisse Diskriminanzvalidität.....	255
Tabelle 27: Überblick über die lokalen Gütekriterien	256
Tabelle 28: Ladungen und Signifikanzen der formativen Dimensionen der Konstrukte 2. Ordnung.....	257
Tabelle 29: Direkte, indirekte und totale Effekte	261
Tabelle 30: Bestimmtheitsmaße.....	262
Tabelle 31: Effektstärke.....	263
Tabelle 32: Überblick über die Gütekriterien für das Strukturmodell	265

Tabelle 33: Einflüsse des moderierenden Effekts Alter	269
Tabelle 34: Geschlechtsspezifischer Vergleich der Pfadkoeffizienten.....	269
Tabelle 35: Geschlechtsspezifischer Vergleich der direkten, indirekten und totalen Effekte	271
Tabelle 36: Geschlechtsspezifischer Vergleich der Bestimmtheitsmaße.....	271
Tabelle 37: Ergebnisse der Hypothesenprüfung.....	273

Abkürzungsverzeichnis

ACSI	American Customer Satisfaction Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CD	Confirmation-Disconfirmation
CMS	Craver, Mathews, Smith & Company
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
DLV	Donor Lifetime Value
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
engl.	englisch
EPSI	European Performance Satisfaction Index
GFI	Goodness-of-Fit Index
H.	Heft
H _x	Hypothese X
Habil.	Habilitation
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
LISREL	Linear Structured Relationship
M	Männlich
N	Stichprobenumfang
n. s.	nicht signifikant
NFI	Normed Fit Index
NPO	Nonprofit-Organisation
NPOs	Nonprofit-Organisationen
o. Jg.	ohne Jahrgang

o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
PLS	Partial Least Squares
SCSB	Swedish Customer Satisfaction Barometer
S-O-R	Stimulus-Organismus-Response
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S-R	Stimulus-Response
VBZH	Verband des Bayrischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes
W	Weiblich
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

Symbolverzeichnis

γ	gamma	Pfadkoeffizient zwischen latenter exogener und latenter endogener Variabler
δ	delta	Messfehler der latenten exogenen Variablen (Items x_{1-n})
ε	epsilon	Messfehler der latenten endogenen Variablen (Items y_{1-n})
ζ	zeta	Messfehler im Strukturmodell
η	eta	latente endogene Variable
λ	lambda	Pfadkoeffizient zwischen latenter Variabler und Item
ξ	xi	latente exogene Variable
n_0		vorgenommene „falsche“ Zuordnung von Items im Rahmen des inhaltlichen Pretest
n_c		vorgenommene „richtige“ Zuordnung von Items im Rahmen des inhaltlichen Pretest
x_{1-n}		Items der latenten exogenen Variablen
y_{1-n}		Items der latenten endogenen Variablen
[!]		von der in dieser Arbeit verwendeten neuen deutschen Rechtschreibung abweichende Schreibweise in wörtlichen Zitaten
%		Prozent
✓		Bestätigung
✗		Ablehnung
*		signifikant (auf einem Niveau von $0,01 < p \leq 0,05$)
**		sehr signifikant (auf einem Niveau von $0,001 < p \leq 0,01$)
***		höchst signifikant (auf einem Niveau von $p \leq 0,001$)

1 Einführung

1.1 Relevanz des Themas und Problemstellung

Diese Aussage stellt eine der zentralen Herausforderungen in Zeiten eines enormen Wettbewerbsdrucks auf dem Spendenmarkt dar.¹ Seit Mitte der neunziger Jahre stagniert das Spendenaufkommen in Deutschland.² Ausnahmen dieses Trends bilden lediglich Jahre mit großen Katastrophen, die eine außergewöhnlich hohe Spendenbereitschaft auslösen.³ Einem gleichbleibenden Spendenaufkommen steht jedoch eine wachsende Zahl von Nonprofit-Organisationen (NPOs)⁴ gegenüber, die um Spendengelder werben. Neben vielen Organisationsneugründungen drängen auch immer mehr ausländische NPOs auf den deutschen Spendenmarkt.⁵ Da der stagnierende „Spendenkuchen“ sich damit auf immer mehr Organisationen aufteilt, herrscht ein zunehmender Verdrängungswettbewerb.⁶

In dieser Situation sehen sich viele NPOs dazu gezwungen, nach neuen Differenzierungspotenzialen im Wettbewerb sowie neuen Ausschöpfungspotenzialen des Spendenmarktes zu suchen.⁷ Diese bestehen darin, sich mehr um die derzeitigen

¹ Vgl. **Beccarelli** (2006), S. 5; **Butscher** (2001), S. 54. Zum gestiegenen Wettbewerbsdruck vgl. Kapitel 2.1.3.

² Vgl. **Daberstiel** (2009), S. 16; **TNS Infratest** (2009), S. 10.

³ Diese sind der Kosovo-Krieg im Jahr 1999, die Elbeflut 2002 und insbesondere der Tsunami 2005; vgl. **Urselmann/Wodziczko** (2007), S. 39 f. Auch das Erdbeben in Haiti im Jahr 2010 löste eine große Spendenbereitschaft aus.

⁴ In den seltensten Fällen werden Spenden direkt an Bedürftige übergeben. I. d. R. werden die Spenden im Sinne einer effizienten Arbeitsteilung durch eine Organisation entgegengenommen, verwaltet und verteilt; vgl. **Priller** (2007), S. 97; **Liao/Foreman/Sargeant** (2001), S. 258; **Urselmann** (1998), S. 11; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 34. Aus der Funktion als Mittler nimmt diese Organisation ihre Legitimation. Die Spender überlassen ihre Ressourcen der NPO in der Annahme, dass diese sie effektiver und effizienter einsetzen kann als der Spender alleine. (Eine Definition und Klassifizierung von NPOs sowie die Darstellung von Besonderheiten des Spendensammelns nimmt Kapitel 2.1 vor.) Die Frage, die sich hierbei stellt, ist, welche Faktoren dazu führen, dass sich Spender gegenüber der NPO loyal verhalten. Vgl. zur Definition der Spenderbindung Kapitel 4.1.

⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 29. Als Beispiele ausländischer NPOs seien Oxfam, Care und Save the Children genannt.

⁶ Vgl. **Schiemenz/Adler** (2009), S. 63; **Hauert** (2008), S. 1; **Fabisch** (2006), S. 9; **Küberl** (2006), S. 247; **Gillies** (2003), S. 130; **Hohn** (2001), S. 2; **Urselmann** (1998), S. 1 f.; **Heister** (1994), S. 36. Für weitere Informationen über die aktuellen Entwicklungen auf dem Spendenmarkt vgl. Kapitel 2.1.3.

⁷ Vgl. **Bruhn** (2006 a), S. 511; **Hohn** (2001), S. 1; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33.

Spender zu bemühen.⁸ Eine dauerhafte Spenderbindung gewinnt für NPOs somit zunehmend an Bedeutung.⁹ Bezugnehmend auf die eingangs getroffene Aussage bedeutet dies: „Die eigentliche ‚Kunst‘ des Fundraising liegt darin, Einmalspende-rInnen immer wieder zu erneuten Spenden zu motivieren, sodass diese sich über lange Jahre, möglichst auch mit wachsenden Beträgen engagieren.“¹⁰

Hierbei haben die Gründe, warum Spender ihre finanzielle Unterstützung aufrechterhalten, für NPOs eine zentrale Bedeutung, da sie von diesen abhängen.¹¹ Die Beantwortung der Frage nach der Wichtigkeit der verschiedenen Einflussgrößen der Spenderbindung hat für NPOs eine existenzielle Bedeutung, denn nur so lassen sich für die NPOs effiziente und effektive Strategien zur Förderung der Spenderbindung ableiten.¹² Dies erfordert eine vertiefte Kenntnis über das Verhalten und die Verhaltensvoraussetzungen der Spender.¹³

Die Kenntnis und ihre Anwendung in spezifischen Maßnahmen der Spenderbindung scheinen aber bislang nicht vorzuliegen, denn die Bindung der Spender stellt für viele NPOs eine erhebliche Herausforderung dar.¹⁴ Bis zu 50 % der Erstspender einer NPO unterstützen die Organisation nicht erneut. Auch bei Mehrfachspendern sind Verlustraten von bis zu 30 % jährlich nicht unüblich. Bei einer solchen Entwicklung verliert eine NPO im Laufe von nur fünf Jahren 90 % der im Jahr Null akquirierten Spender.¹⁵ Diese Zahlen verdeutlichen, dass ein Praxisproblem vorliegt, welches den Ausgangspunkt dieser Arbeit darstellt.

⁸ Vgl. **Hohn** (2001), S. 35; **Sargeant** (2001 a), S. 177 f.; **Peter** (1999), S. 2; **Hart** (1996), S. 20.

⁹ Vgl. **Barman** (2008), S. 39; **Jastram** (2007), S. 18; **Peter** (2007), S. 60; **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 459; **Kapp-Barutzki** (2004), S. 964; **Eggert** (1999), S. 13. **Tucker** (1999), S. 36 drückt diese Bedeutung folgendermaßen aus: „Building the loyalty of your supporters is the most important thing you can do.“

¹⁰ **Haibach** (2006 a), S. 351. Vgl. zum Begriff Fundraising Kapitel 2.1.2.2.

¹¹ Vgl. **Notarantonio/Quigley** (2009), S. 298; **Ranganathan/Henley** (2008), S. 1; **Gregory** (2006), S. 286; **Cooper** (1992), S. 9.

¹² Vgl. **Festge** (2006), S. 5. Bisherige Versuche, das Spenderverhalten durch sozio-demografische Kriterien zu erklären, bieten allerdings wenig konkrete Hinweise für einen optimalen Instrumente-Einsatz der NPO, um langfristig Spendeneinnahmen zu erzielen; vgl. **Swanson/Davis/Zhao** (2007), S. 2; **Sargeant/West/Ford** (2004), S. 32; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 26; **Sargeant** (2001 b), S. 71; **Green/Webb** (1997), S. 20.

¹³ Vgl. **Jeker** (2002), S. 6.

¹⁴ Die unzureichende Berücksichtigung von Prinzipien des Beziehungsmarketing im Fundraising behandelt ausführlich Kapitel 2.2.1.

¹⁵ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 3; **Burk** (2003), S. 5; **Sargeant** (2001 b), S. 61; **Hankinson** (2000), S. 215. Kapitel 2.2.1 geht auf diese Zahlen nochmals gesondert ein.

Aufgrund dieses Praxisproblems steigt die Notwendigkeit an theoretisch fundierten und empirisch belegten Ausführungen über das Spenderverhalten und die Bindung an NPOs.¹⁶ Die hieraus entstehende Forschungsaufgabe besteht in der augenscheinlich mangelnden Kenntnis über das Spenderverhalten und den entsprechenden Einflussgrößen. Diese Arbeit möchte zur Lösung des Praxisproblems einen Beitrag leisten, indem sie mit den Erkenntnissen der Marketingwissenschaft das Spendensammeln von NPOs verbessert und die Verbreitung des Konzepts der Spenderbindung fördert. Dies geschieht durch eine Analyse der Spender-NPO-Beziehung, genauer gesagt der beiden Perspektiven der Spenderbindung.

1.2 Forschungsleitende Untersuchungsperspektiven

Der Begriff Spenderbindung wurde als Kernelement dieser Untersuchung gewählt, da man ihn – ähnlich wie den Begriff Kundenbindung im kommerziellen Marketing – aus verschiedenen Perspektiven betrachten kann.¹⁷ Dies verdeutlicht Abbildung 1.

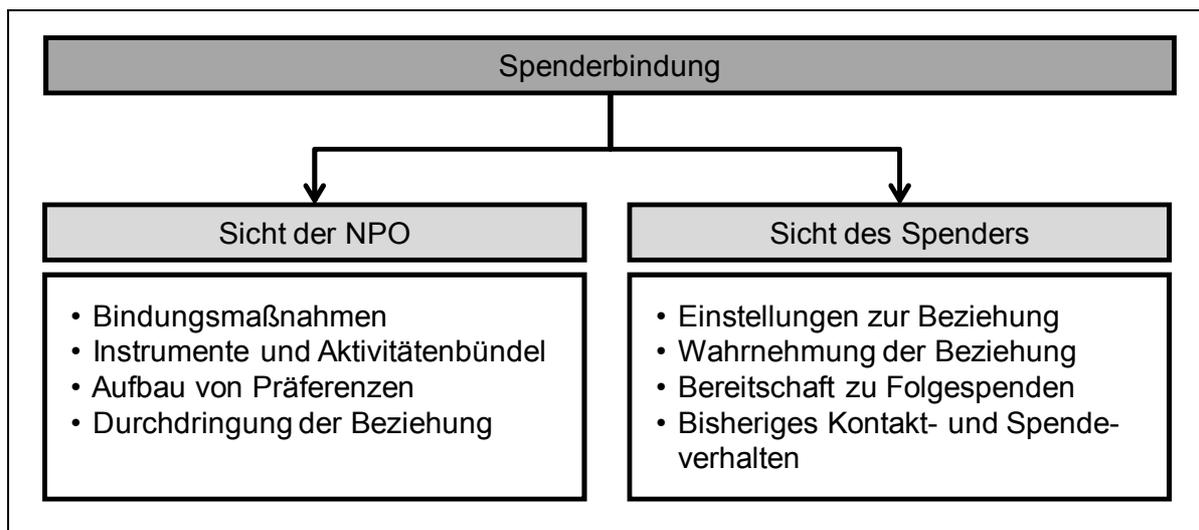


Abbildung 1: Perspektiven der Spenderbindung

(Quelle: in Anlehnung an **Diller** (1996), S. 84.)

Aus **Sicht der NPO** stehen dabei die Maßnahmen zur Bindung eines Spenders im Vordergrund, d. h. das Spenderbindungsmanagement.¹⁸ Dieses Verständnis des

¹⁶ Vgl. **Voss** (2007), S. 287.

¹⁷ Vgl. **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 43; **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 110; **Homburg/Bruhn** (2008), S. 8; **Jaritz** (2008), S. 29; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 216; **Festge** (2006), S. 47; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 46; **Eggert** (1999), S. 27; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 178.

¹⁸ Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 459; **Peter** (1999), S. 8.

Begriffs Spenderbindung umfasst folglich diejenigen Aktivitäten einer NPO, die geeignet sind, die Beziehung zum Spender zu intensivieren bzw. enger zu gestalten.¹⁹ Im Rahmen dieser instrumentellen Sichtweise sollen die Präferenzen des Spenders zugunsten einer fortwährenden Unterstützung entwickelt und die Beziehungsdauer sowie der Beziehungswert verlängert bzw. erhöht werden.²⁰ Diese Perspektive findet in Kapitel 6 detaillierte Berücksichtigung.

Die Anwendung von Instrumenten sollte aber nicht losgelöst von den Bedürfnissen und Einstellungen der Spender erfolgen.²¹ Die Sicht der NPO kann schließlich nicht beantworten, weshalb sich Spender binden bzw. weshalb sie ihre Unterstützung einstellen.²² Es bleibt unklar, wie sich der Zustand der Spenderbindung genau beschreiben lässt bzw. wie dieser zustande kommt.²³ Entsprechende Maßnahmen lassen sich jedoch nur dann erfolgreich umsetzen, wenn sie die Anforderungen der Spender hinsichtlich der Beziehung erfüllen und die NPOs Kenntnisse darüber haben, welche Einflussgrößen die Spenderloyalität beeinflussen.²⁴ Somit erscheint es notwendig, zunächst die **Sicht der Spender** einzunehmen. Aus diesem Grund behandeln die Kapitel 2-5 (insbesondere Kapitel 4) die Sicht des Spenders durch die Untersuchung verhaltenswissenschaftlicher Determinanten der Spenderbindung. Bei einer verhaltenswissenschaftlichen Untersuchung im Bereich der Spenderbindung geht es vor allem um die Analyse von Faktoren, welche die Grundlage einer dauerhaften und erfolgreichen Beziehung darstellen.²⁵ Es gilt, diejenigen Bestimmungsfaktoren herauszuarbeiten, die einen Spender dazu veranlassen, seine Beziehung zur NPO aufrechtzuerhalten.²⁶ Dabei stehen psychologische Bewusstseinsprozesse im Vordergrund, welche sich in der intentionalen bzw. fak-

¹⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 30; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 216; **Festge** (2006), S. 47; **Nießing** (2006), S. 53; **Wecker** (2004), S. 9; **Homburg/Keibel** (2001), S. 46; **Gerpott** (2000), S. 24; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 583; **Diller** (1996), S. 82.

²⁰ Vgl. **Sargeant** (2001 c), S. 26.

²¹ **Hohn** (2001), S. 88 führt hierzu aus, dass Spenderbindung die Erforschung der Präferenzen und Bedürfnisse der Spender voraussetzt. Ähnlich argumentieren auch **Guy/Patton** (1989), S. 28: „Modern marketing is based upon the premise that an understanding of human behavior in the marketplace is essential to the marketing effort, and this fact is no less true for the marketers of altruistic causes.“

²² Vgl. **Weir/Hibbert** (2000), S. 118.

²³ Vgl. **Rams** (2001), S. 29.

²⁴ Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 462; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 289; **Bruhn** (2005), S. 64; **Alwitt** (1994), S. 27.

²⁵ Vgl. **Terlutter** (2006), S. 271; **Bruhn** (2005), S. 136.

²⁶ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Weir/Hibbert** (2000), S. 119; ähnlich argumentiert **Peter** (1999), S. 4 für das kommerzielle Marketing.

tischen Erhaltung und Intensivierung der Beziehung zur NPO manifestieren.²⁷ Das Wissen darüber, welche Gründe Spender haben, eine NPO regelmäßig finanziell zu unterstützen, wie und nach welchen Kriterien das Entscheidungsverhalten erfolgt, stellt die Grundvoraussetzung jeglicher Spenderbindungsmaßnahmen dar.²⁸

Der zentrale Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist, die Beziehung zwischen diesen einzelnen verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung zu erforschen. Im Fokus der Arbeit stehen also zunächst Prädispositionen, d. h. langfristig stabile Verhaltensvoraussetzungen, da sie das Bindungsverhalten des Spenders maßgeblich bestimmen. Es lässt sich davon ausgehen, dass die Spender je nach Ausprägung der Prädispositionen (z. B. Zufriedenheit) unterschiedlich auf die Bindungsmaßnahmen der NPO reagieren.²⁹

Somit sollte es in der Diskussion um Spenderbindung zunächst darum gehen, die Spender, ihre Erwartungen, ihre Bedürfnisse und Wünsche und nicht zuletzt ihr Verhalten besser zu verstehen.³⁰ Ohne dies können Maßnahmen der Spenderbindung unwirtschaftlich sein, insbesondere dann, wenn NPOs versuchen, Spender zu binden, welche die Verhaltensvoraussetzungen der Spenderbindung nicht erfüllen.³¹ Dieser Aspekt erscheint insbesondere aufgrund der stets geforderten Effizienz von NPOs bei der Mittelverwendung relevant.³² Diese einführenden Bemerkungen verdeutlichen die Relevanz der Erforschung der Determinanten der Spenderbindung. Vor diesem Hintergrund erscheint eine umfassende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Spenderbindung im Rahmen dieser Arbeit geboten.

Durch die Analyse der verhaltenswissenschaftlichen³³ Determinanten der Spenderbindung möchte diese Arbeit zudem einen Beitrag leisten, eine grundsätzliche Schwäche der Nonprofit-Literatur im Bereich Beziehungsmarketing zu überwin-

²⁷ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 38.

²⁸ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 94; **Hart** (1996), S. 20; **Harvey** (1990), S. 77. **Sargeant** (1999), S. 216 formuliert dies folgendermaßen: „Charities clearly need to understand far more about the factor that can impact on giving behaviour and to tailor their approach.”

²⁹ Vgl. **Jeker** (2002), S. 7.

³⁰ Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 461; **Imran** (2006), S. 24; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 65; **Hibbert/Horne** (1996), S. 5; **Heister** (1994), S. 93; **Mears** (1992), S. 45.

³¹ Vgl. **Jeker** (2002), S. 7; **Reichheld** (1993), S. 66 f.

³² Spender, Mitglieder und andere Geldgeber betrachten allzu großzügig bemessene Marketingbudgets bei NPOs mit Missfallen; vgl. **Bruhn** (2004), S. 96.

³³ Die Verhaltenswissenschaft erforscht das menschliche Verhalten (behavioral science); vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 18.

den.³⁴ Neben dem in Kapitel 1.1 erwähnten Praxisproblem besteht außerdem noch ein Forschungsdefizit, welches die folgenden Ausführungen konkretisieren.

1.3 Spenderbindung als unzulänglicher Untersuchungsgegenstand

Die einführenden Ausführungen verdeutlichten, dass Spenderbindung eine zentrale Aufgabe für NPOs darstellt. Einen Grund für die mangelnde Erfüllung dieser Aufgabe stellt die Tatsache dar, dass die Spenderbindung bislang unzureichend erforscht wurde. Die sich hieraus ableitende Forschungsaufgabe besteht in der augenscheinlich mangelnden Kenntnis über das Spenderverhalten und den entsprechenden Einflussgrößen.

Deswegen erscheint es sinnvoll, zunächst den derzeitigen Forschungsstand zur Spenderbindung zu resümieren. Der Zweck einer solchen strukturierten Darstellung des aktuellen Status quo der Forschung über verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung besteht darin, substanzielle Forschungslücken und Forschungsdefizite aufzuzeigen und darauf aufbauend die Positionierung der vorliegenden Arbeit vorzunehmen.³⁵

Betrachtet man zunächst die bisherigen **praktischen Auseinandersetzungen** mit verhaltenswissenschaftlichen Determinanten, d. h. in welchem Maße sich NPOs mit dem Verhalten ihrer Spender sowie dessen Einflussfaktoren beschäftigen, so lässt sich feststellen, dass NPOs kaum Kenntnisse darüber haben, wieso Spender sich loyal verhalten.³⁶ NPOs führen generell wenig Marktforschung durch und verpassen es somit, wichtige Erkenntnisse über ihre Spender zu generieren.³⁷ Bei

³⁴ Vgl. **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 34; **Harvey** (1990), S. 77; **Burnett/Wood** (1988), S. 2. **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 230 bezeichnen die Erforschung der Determinanten der Bindung sogar als eine Herausforderung für jegliches branchenspezifische Marketing.

³⁵ Vgl. **Irion** (2007), S. 13.

³⁶ Selbst bei Patenschaftsorganisationen ist kaum bekannt, wie die Loyalität der Paten zustande kommt, wie **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 32 bestätigt: „Little was known about what made them stay on as sponsors in Plan Norway.“

³⁷ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 225; **Purtschert** (2005), S. 340; **Urselmann** (1998), S. 89, 158 ff.; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 66, 75; **Tapp** (1995), S. 330. Das 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) verdeutlichte dieses Manko, da keiner der interviewten Spender jemals von der NPO um Feedback gebeten wurde.

den wenigen Spenderbefragungen, welche NPOs durchführen, konzentrieren sie sich i. d. R. auf die Spenderzufriedenheit.³⁸

Diese Fokussierung ist insofern kritisch, da Zufriedenheit zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Spenderbindung darstellt.³⁹ Schließlich beeinflussen auch andere Variablen die Spenderbindung.⁴⁰ Die entsprechende Literatur bemängelt, dass eine ausschließliche Fokussierung auf die Messung der Zufriedenheit und die Ableitung von strategischen Maßnahmen basierend auf diesen Erkenntnissen unzureichend sei: „Stattdessen sollte an ihre Stelle die Messung und Analyse [...] sämtlicher Beziehungen zwischen den Konstrukten Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment“⁴¹ treten. Es lässt sich also festhalten, dass die Analyse der Determinanten der Spenderbindung durch NPOs erhebliche Defizite aufweist.

Betrachtet man nun die bisherige **wissenschaftliche Auseinandersetzung** mit dem Konstrukt Spenderbindung, d. h. in welchem Maße sich Marketing-Forscher mit dem Thema beschäftigen, so lässt sich hier feststellen, dass nur wenige empirische Untersuchungen existieren, die mit Spenderbindung explizit den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit betrachten.⁴² Es lässt sich konstatieren, dass das Thema der Spenderbindung einen sehr geringen Anteil der Marketingforschung ausmacht.⁴³ Oftmals fungiert die Untersuchung von Beziehungen im Non-

³⁸ Dies kritisierte beispielsweise der Fundraising-Experte Prof. Dr. Urselmann im 1. Experteninterview (vgl. Anhang 10). Die Kinderhilfsorganisation Plan führte z. B. zu Beginn des neuen Jahrtausends eine großangelegte Zufriedenheitsbefragung durch; vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 32. Im Anhang 13 ist außerdem als Beispiel eine Befragung des Blutspendedienstes Steiermark abgebildet. Diese konzentriert sich lediglich auf die Spenderzufriedenheit. Dabei wäre es sicherlich auch aufschlussreich und interessant gewesen, wenn die Blutspender nach ihrem Vertrauen gegenüber dem Blutspendedienst (z. B. hinsichtlich sinnvoller Verwendung des Blutes) gefragt worden wären.

³⁹ Vgl. **Festge** (2006), S. 51; **Wecker** (2004), S. 8; **Gerpott/Rams** (2000), S. 741; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 175; **Oliver** (1999), S. 33; **Hennig** (1996), S. 142.

⁴⁰ Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4.2.

⁴¹ **Hennig** (1996), S. 147.

⁴² Vgl. **Sargeant** (2008), S. 3; **Sargeant** (2001 a), S. 181. In Bezug auf die bisherige Forschung im Nonprofit-Bereich stellt **Bruhn** (2005), S. 512 fest: „Die gesamte empirische Forschung wurde im Nonprofit-Marketing bisher stark vernachlässigt.“ Auch **Strachwitz** (2000), S. 26 spricht von einem „eklatanten Mangel an empirischen Erkenntnissen“.

⁴³ **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473; **Sargeant** (2009), S. 3; **Helmig/Michalski** (2008), S.24; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 5; **Salamon** (2001), S. 30; **Blümle** (2000), S. 680; **Urselmann** (1998), S. 3; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 34 ff.; **Horak** (1995), S. 86; **Raffée/Wiedmann** (1995), Sp. 1934; **Krzeminski/Neck** (1994), S. 19 und **Purtschert** (1992), S. 855 monieren die generell viel zu geringe theoretische Auseinandersetzung mit dem Nonprofit-Marketing im Vergleich zu kommerziellen

profit-Kontext lediglich als Anwendung eines allgemein interessierenden Marketingproblems. Es stehen die funktionsspezifischen Probleme im Mittelpunkt der Betrachtung, während der branchenspezifische NPO-Aspekt in den Hintergrund rückt.⁴⁴ Es lässt sich ein großer Forschungsbedarf ausmachen.⁴⁵

Einerseits herrschen einseitige Ausführungen zu Instrumenten der Spenderbindung aus Sicht der NPO vor.⁴⁶ Mithilfe dieser Arbeit sollen sie zu einer ganzheitlichen Betrachtung ausgebaut werden. Andererseits fokussieren sich die wenigen empirischen Untersuchungen innerhalb des Themenbereichs vielmehr auf Mitgliedschaften oder Patenschaften.⁴⁷ Ansonsten steht eher die Neuspendergewinnung im Vordergrund.⁴⁸ Die Motive einer Person, einer NPO erstmals Geld zu spenden, unterscheiden sich aber deutlich von der Motivation, diese finanzielle Unterstützung aufrechtzuerhalten.⁴⁹ Es mangelt an Untersuchungen der Faktoren, die zur Aufrechterhaltung der Spender-NPO-Beziehung beitragen.⁵⁰ Aus dem Grund fordert

Marketing-Beiträgen. In einer Untersuchung deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge stellten **Helmig/Michalski** (2008), S. 23 fest, dass die NPO-Forschung in den US-amerikanischen Zeitschriften einen deutlich höheren Stellenwert (6 % der Beiträge) als in deutschen Zeitschriften (2,8 % der Beiträge) einnimmt. In Deutschland dominieren praxisorientierte Bücher und Zeitschriften, die sich eher der operativen Umsetzung von Maßnahmen (beispielsweise der Gestaltung von Spendenbriefen) widmen; Untersuchungen beschränken sich auf Fallstudien, die weitestgehend einer wissenschaftlichen Grundlage entbehren; vgl. **Jastram** (2007), S. 3; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 4; **Luthe** (2004), S. 30; **Schneider** (1996), S. 21 f.; **Zimmer/Nährlich** (1993), S. 346.

⁴⁴ Vgl. **Helmig/Michalski** (2008), S. 37.

⁴⁵ **Burgy** (2008), S. 8 stellt diesen Forschungsbedarf folgendermaßen heraus: „Die soziale, politische und wirtschaftliche Bedeutung von Nonprofit-Organisationen [...] in Deutschland spiegelt sich bis heute nur ansatzweise in der betriebswirtschaftlichen Forschung wider. Insbesondere jüngere Ansätze aus dem betriebswirtschaftlichen Marketing (Die Erkenntnisse des Customer-Relationship-Management könnten für ein effektives und effizientes Spendenmarketing eingesetzt werden.) wurden noch nicht ausreichend berücksichtigt. Für den gesamten Dritten Sektor [...] ist ein Mangel an empirischen Daten und einer theoretischen Fundierung festzustellen.“ Auch **Heidbüchel** (2000), S. 3 moniert, dass über das Spendenverhalten in Deutschland wenig Literatur vorliegt. **Helmig/Michalski** (2007), S. 321 verlangen das Schließen der Forschungslücke folgendermaßen: „Es wäre wünschenswert, dass nicht nur die Anzahl der non-profitbezogenen Forschungsbeiträge an sich ansteigt, sondern insbesondere auch der Anteil empirischer Arbeiten grösser wird.“

⁴⁶ Vgl. beispielsweise den Beitrag von **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996). **Burgy** (2008), S. 8 spricht von „Praxisratgeber für Organisationen“.

⁴⁷ Als Beispiele gelten die Beiträge von **Kristoffersen/Singh** (2004) und **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995).

⁴⁸ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Bussel/Forbes** (2006), S. 152.

⁴⁹ Vgl. **Bussel/Forbes** (2006), S. 154; **Zimmer/Nährlich** (1993), S. 352 f.

⁵⁰ Vgl. **Clarke/Mount** (2001), S. 81.

die spezifische Literatur, dass sich der Fokus der Forschung in Zukunft von der Neuspendergewinnung sowie der Analyse von Spendenmotiven weg hin zur Spenderbindung verlagert.⁵¹ Schließlich stelle die Neuspendergewinnung auch kein Problem in der Fundraising-Praxis dar, sondern die Spenderbindung, weswegen diese und nicht die Akquise von neuen Spendern verstärkt zu erforschen sei.⁵²

Es lässt sich festhalten, dass keine umfassende empirische Untersuchung zur Operationalisierung und Erklärung des Phänomens Spenderbindung vorliegt. Eine ganzheitliche Definition und fundierte Kenntnisse über das Konstrukt Spenderbindung existieren in der wissenschaftlichen Literatur bis dato nicht. Der Zweck dieser Arbeit besteht deswegen u. a. darin, die Forschungslücke im Bereich der Spenderbindung zu schließen.

Nicht nur die Spenderbindung als solche, sondern auch die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten lassen ausgehend von der vorgenommenen Literaturanalyse ebenfalls Defizite erkennen. Zur Erklärung des Zielkonstrukts wurde bislang in wenigen Studien jeweils isoliert der Einfluss verschiedener Variablen (z. B. Vertrauen) überprüft. Die Bemühungen sind somit auf den Nachweis einer ganz bestimmten Wirkungsrelation ausgerichtet, anstatt eine multivariate Untersuchung vorzunehmen, die das Zusammenwirken mehrerer Variablen zugleich, d. h. deren Abhängigkeitsstruktur, analysiert.⁵³

Aber selbst im Rahmen einer isolierten Betrachtung einzelner verhaltenswissenschaftlicher Determinanten existieren gravierende Defizite im Hinblick auf Erkenntnisse im Dritten Sektor: In seiner Dissertation über das Konstrukt Commit-

⁵¹ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Helmig/Michalski** (2007), S. 320 f.; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 10; **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 46; **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 408; **Sargeant** (1999), S. 217; **Arbutnot/Horne** (1997), S. 65; **Hibbert/Horne** (1996), S. 5; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2338; **Cermak/File/Prince** (1994), S. 122. Beispielsweise kritisiert **Yavas/Riecken** (1993), S. 73 die Nonprofit-Forschung folgendermaßen: „Hence the emphasis so far has been on identifying determinants of entry behavior (that is, giving money, volunteering time or donating blood, etc., for the first time) and designing strategies to attract existing nondonors.“ **Helmig/Michalski** (2007), S. 316 fordern beispielsweise: „Vielmehr sollte [...] die Beziehung zwischen Spendern und NPO berücksichtigt und auch empirisch erforscht werden.“ **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 4 monieren: „Vor allem relativ junge Ansätze aus dem betriebswirtschaftlichen Marketing, wie beispielsweise die Erkenntnisse des Customer Relationship Marketing, wurden noch nicht ausreichend im Hinblick auf das Spendenmarketing in NPO beleuchtet.“

⁵² Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 321.

⁵³ Vgl. **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 231; **Peter** (1999), S. 68; **Hennig-Thurau** (1998), S. 125.

ment reflektiert SAAB beispielsweise 26 bedeutende empirische Untersuchungen in unterschiedlichsten Branchen.⁵⁴ Es ist bemerkenswert, dass keine einzige dieser Untersuchungen im Dritten Sektor stattfand.⁵⁵ Gleiches gilt für die systematische Analyse von 23 Studien über das Konstrukt Zufriedenheit im Rahmen des Artikels von HOMBURG/BRUCERIUS.⁵⁶ Dies verdeutlicht die bisherige unzureichende Erforschung einzelner Determinanten des Spenderverhaltens im Vergleich zu kommerziellen Bereichen.⁵⁷

Bei einer abschließenden Betrachtung von ausschließlich im Dritten Sektor vorgenommenen Studien fällt auf, dass zwar einige Arbeiten existieren, die sich mit den Einflussgrößen der Spenderbindung beschäftigen, jedoch meistens lediglich einzelne Determinanten betrachten. Beispielsweise untersucht URSELMANN in seiner Dissertation die Spenderzufriedenheit. Er konzentriert sich hierbei aber lediglich auf die von den befragten NPOs wahrgenommene Spenderzufriedenheit, da eine Befragung der Spender aus forschungsökonomischen Gründen ausgeschlossen wurde.⁵⁸

Es lässt sich festhalten, dass die Prädispositionen des Spenders bis auf einzelne Beiträge bisher nur mangelhaft erforscht wurden.⁵⁹ Dies verdeutlicht Tabelle 1, welche die in den jeweiligen Studien untersuchten Einflussgrößen durch ein „✓“ kennzeichnet. Im weiteren Verlauf stellt die Arbeit die in der Tabelle aufgeführten Determinanten detailliert dar und untersucht diese. Die Begründung, warum die Untersuchung diese und nicht andere Einflussgrößen beinhaltet, erfolgt in Kapitel 4.1.4.

⁵⁴ Vgl. **Saab** (2007), S. 35 ff.

⁵⁵ Gleiches kritisieren **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 64.

⁵⁶ Vgl. **Homburg/Bruceus** (2008), S. 58 f.

⁵⁷ Zu einem ähnlichen Schluss kommt auch **Sargeant** (2001 a), S. 178. Insbesondere monieren Sargeant und seine Kollegen, dass das Konstrukt Vertrauen trotz seiner noch im Folgenden (vgl. Kapitel 4.2.2) detailliert dargestellten Bedeutung für die Spender-NPO-Beziehung in der Nonprofit-Forschung vernachlässigt wurde; vgl. **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 156; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614; **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 186; **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 68 f. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 281 hingegen beklagen sich, dass das kalkulative Commitment (vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.1.2) bisher unzureichend erforscht wurde. Sargeant und ein anderer Kollege bemängeln ebenfalls die unzureichende Untersuchung des Konstrukts Spendercommitment; vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 51.

⁵⁸ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 72.

⁵⁹ Darüber hinaus untersuchen diese Forschungsbeiträge oftmals die Unterschiede zwischen Spendern und Nicht-Spendern und analysieren nicht das intragruppale Verhalten; vgl. **Sargeant/West/Ford** (2004), S. 20.

In der Tabelle fällt auf, dass keine Studie sämtliche Determinanten abdeckt und damit ein umfassendes Bild vermittelt. Dies erkennen auch andere Forscher: In den Schlussbemerkungen ihrer Studie über die Beziehung von Studenten zu ihren Universitäten – die als solche auch eine Untersuchung im Bereich des nicht-kommerziellen Marketing darstellt – vermerken THOMAS/CUNNINGHAM/WILLIAMS, dass sie es versäumt haben, neben dem Involvement, dem Vertrauen und der Zufriedenheit der Studenten, das Commitment aufzunehmen.⁶⁰

Commitment des Spenders	Spendervertrauen	Spenderzufriedenheit	Spenderinvolvement	Autoren
		✓		Michalski/Helmig (2010)
		✓		Burgy (2008)
✓	✓	✓		Sargeant (2008)
✓	✓			Sargeant/Woodliffe (2007 a)
✓	✓	✓		Shabbir/Palihawadana/Thwaites (2007)
	✓	✓		Swanson/Davis/Zhao (2007)
			✓	Bennett (2006)
✓	✓			Sargeant/Ford/West (2006)
✓	✓			Bennett/Barkensjo (2005)
✓	✓			MacMillan u. a. (2005)
✓		✓		Tidwell (2005)
✓	✓			Sargeant/Lee (2004 a)
✓	✓			Sargeant/Lee (2004 b)
		✓		Arnett/German/Hunt (2003)
✓		✓		Peltier/Schibrowsky/Schultz (2002)
	✓	✓		Sargeant/Lee (2002 a)
	✓	✓		Sargeant/Lee (2002 b)
	✓	✓	✓	Thomas/Cunningham/Williams (2002)
✓	✓	✓		Johnson/Garbarino (2001)
		✓		Sargeant (2001 b)
		✓		Urselmann (1998)
			✓	Schneider (1997)

Tabelle 1: Grafische Darstellung der Forschungslücke

⁶⁰ Vgl. Thomas/Cunningham/Williams (2002), S. 103.

Darüber hinaus fällt auf, dass die meisten Untersuchungen der in der Tabelle aufgeführten Arbeiten in den USA oder in Großbritannien stattgefunden haben.⁶¹ Die Erkenntnisse des dortigen Spenderverhaltens lassen sich jedoch nicht ohne weiteres auf das deutsche Spenderverhalten übertragen.⁶² Vergleichbare Studien hat es aber bisher in Deutschland nicht gegeben. Einige Forscher fordern explizit die Untersuchung von Determinanten der Spenderloyalität in anderen Ländern bzw. Kulturen.⁶³ Somit zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, einen Erkenntnisgewinn für den deutschen Spendenmarkt und seine NPOs zu generieren.

Mithilfe dieser visualisierten Forschungslücke lässt sich konstatieren, dass die Verhaltensvoraussetzungen und ihr Einfluss auf die Spenderbindung bisher nicht vertieft in der Literatur diskutiert wurden. Deshalb gibt es nur wenige Kenntnisse darüber, weshalb und warum sich Spender loyal verhalten. Der daraus resultierende Forschungsbedarf wurde bereits von anderen Forschern angesprochen, welche die unzureichende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema monieren.⁶⁴ Einige Forscher⁶⁵ rufen explizit dazu auf, dass zukünftige Arbeiten die

⁶¹ Vgl. für einen ähnlichen Kritikpunkt **Shelley/Polonsky** (2002), S. 20; **Schneider** (1996), S. 22. Allgemein betrachtet weisen die deutschen Forschungsbeiträge zu NPO-Themen im Vergleich zu den US-amerikanischen Forschungsbeiträgen einen deutlich geringeren Anteil an empirischen Untersuchungen auf; vgl. **Helmig/Michalski** (2008), S. 40.

⁶² Vgl. **Heidbüchel** (2000), S. 3.

⁶³ U. a. fordern dies **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 289.

⁶⁴ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 49; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272 f.; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 124; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 37; **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 75; **Conway/Whitelock** (2004), S. 321; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Casielles** (2002), S. 55; **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 23; **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 69; **Sargeant** (2001 a), S. 181; **Sargeant** (2001 b), S. 61; **File/Judd/Price** (1996), S. 75; **Tapp** (1995), S. 329; **Guy/Patton** (1989), S. 21; **Burnett/Wood** (1988), S. 40. **Heister** (1995), S. 300 fordert beispielsweise: „Das Spenderverhalten sollte erforscht werden und im Mittelpunkt des Spendenmarketing stehen.“ **Bruhn** (2005), S. 512 f. schlägt hierfür Folgendes vor: „Hier kommt einem interdisziplinären Ansatz eine zentrale Bedeutung zu. So können Forschungsergebnisse aus der Konsumentenforschung und der Psychologie aufgegriffen und auf den Kontext von Nonprofit-Organisationen übertragen werden.“

⁶⁵ Explizit fordern dies **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 61; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 288 f.; **Green/Webb** (1997), S. 22; **Burnett/Wood** (1988), S. 34. **Sargeant** (1999), S. 229 formuliert seine Forderung folgendermaßen: „Whilst studies have examined the determinants of loyalty in the for-profit arena there has been comparatively little interest to date in the form that these variables might take in a not-for-profit, fundraising context. Indeed, the need for the development and refinement of a comprehensive model of charity giving behavior has never been greater.“ Ähnlich formulieren dies **Webb/Green/Brashear** (2000), S. 299: „Despite the abundance of consumer research supporting the relationship between attitudes and behavior, little is known about individual’s charitable attitudes.“

Zusammenhänge zwischen den Determinanten der Spenderbindung untersuchen und zuverlässige Messinstrumente für diese Einflussgrößen entwickeln sollen: „Der Beitrag des Relationship-Marketing für das Fundraising, indem die Beziehungen zwischen Spendern und NPO analysiert und entsprechend gestaltet werden, kann nur im Rahmen einer differenzierten, zielgruppenorientierten Untersuchung ermittelt werden. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.“⁶⁶ Es lässt sich resümieren, dass ein Modell, das vier verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Beziehung zwischen Spender und NPO beinhaltet, bisher noch nicht entwickelt wurde. Diese Arbeit kommt den Forderungen der zitierten Forscher nach und möchte die aufgezeigte Forschungslücke schließen.

Die vorliegende Arbeit versucht, die aufgezeigte Forschungslücke durch eine Untersuchung der verhaltenswissenschaftlichen Erfolgsfaktoren zu schließen und somit die Grenzen des Spendensammelns zu überwinden, damit die finanzielle Basis der NPOs zur Durchführung ihrer Arbeit gewährleistet ist. Dieses Anliegen der Arbeit konkretisiert sich in der folgenden Zielsetzung.

1.4 Zielsetzung der Arbeit

Da sich die Spenderbindung im Sinne der Spendersicht nicht direkt beobachten oder messen lässt, stellt sie aus der Perspektive der Marketingwissenschaft ein theoretisches Konstrukt dar.⁶⁷ Hierfür gilt: „Ein wichtiges Ziel der Marketingwissenschaft ist [...] die Entwicklung, Prüfung und theoretische Integration vorökonomischer Konstrukte.“⁶⁸ Darüber hinaus stellt die Erforschung von Einflussgrößen, die das Verhalten von Marktteilnehmern beeinflussen, ebenfalls einen wichtigen Teilbereich der Marketingwissenschaft dar.⁶⁹

Dementsprechend besteht der zentrale Zweck dieser Arbeit darin, den wissenschaftlichen Erkenntnisstand des Forschungsbereichs Spenderbindung zu erweitern. Das **Ziel** der vorliegenden Arbeit ist, Spenderbindung und ihre verhaltenswissenschaftlichen Determinanten auf Basis einer geeigneten theoretischen Grundlage zu konzeptualisieren und operationalisieren,⁷⁰ ihre Interdependenz zu analysieren,

⁶⁶ Hohn (2001), S. 88.

⁶⁷ Vgl. Backhaus u. a. (2008), S. 513; Homburg/Kebbel (2001), S. 50; Bagozzi/Phillips (1982), S. 465.

⁶⁸ Kenning/Blut (2006), S. 4. Ähnlich: Hildebrandt (2004), S. 542; Eggert (1999), S. 101; Homburg/Giering (1996), S. 5.

⁶⁹ Vgl. Swanson/Davis/Zhao (2007), S. 2.

⁷⁰ Konzeptualisierung bezeichnet die Erarbeitung der relevanten Eigenschaften bzw. der Dimensionen eines Konstrukts; Operationalisierung die darauf aufbauende Entwicklung

diese Erkenntnisse in einer empirischen Untersuchung zu überprüfen und Managementimplikationen abzuleiten.⁷¹ Dies bedeutet, dass die Arbeit ein umfassendes Verständnis für Spenderbindung entwickeln möchte. Hierzu sollen Konsequenzen, aber insbesondere auch Determinanten der Spenderbindung identifiziert und damit das Konstrukt in einen theoretischen Bezugsrahmen eingebunden und empirisch validiert werden (**1. Untersuchungsziel**). Die Kenntnis der Determinanten der Spenderbindung ermöglicht eine Ableitung von Handlungsempfehlungen und erfüllt damit die Forderung der Praxis, konkrete Marketingmaßnahmen aufzuzeigen, die zum erfolgreichen Spendermanagement beitragen (**2. Untersuchungsziel**).

Wie die skizzierte Zielsetzung darlegt, haben die forschungsleitende Thematik der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung und die darauf aufbauende zielgerichtete und systematische Ausgestaltung des Spenderbindungsmanagement eine hohe wissenschaftliche wie auch praktische Relevanz. Erstes resultiert daraus, dass eine wissenschaftliche Untersuchung zu den Treibern der Spenderbindung nach dem derzeitigen Kenntnisstand nicht existiert.⁷² Die gewählte Zielsetzung und die davon abgeleiteten Untersuchungsziele sollen dem Anspruch der Marketingwissenschaft als angewandte Realwissenschaft⁷³ gerecht werden und Problemlösungshilfen für die Praxis bereitstellen, ohne die theoretische Perspektive in der Argumentation zu vernachlässigen.⁷⁴ Die Motivation der Arbeit besteht – wie bereits angedeutet – darin, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, die für die Praxis von Bedeutung sind und eine konkrete Hilfestellung leisten. Diese Arbeit soll wissenschaftlich fundiert praxisrelevante Fragestellungen beantworten.

Die Feststellung, dass die Spenderbindung bisher unzureichend erforscht wurde, erfordert für diese Arbeit die Entwicklung neuer Theorien und Hypothesen bezüglich der Relevanz und Wirkung unterschiedlicher verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte im Rahmen der Spenderbindung (dies entspricht dem **1. Unter-**

eines Messinstruments; vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Festge** (2006), S. 6; **Eggert** (1999), S. 104; **Homburg/Giering** (1996), S. 5. D. h. bei der Operationalisierung werden direkt beobachtbare Größen den theoretischen zugeordnet; vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 33.

⁷¹ Die Bedeutung dieser Zielsetzung verdeutlichen **Green/Webb** (1997), S. 22 mit einer prägnanten Aussage: „Practitioners need to be able to measure these constructs to gain a better understanding of the determinants of charitable giving so they can develop more effective and efficient marketing strategies to attract and retain donors.“

⁷² Vgl. hierzu detailliert Kapitel 1.3.

⁷³ Vgl. zur Einordnung des Marketing als Realwissenschaft **Trommsdorff** (2009), S. 17.

⁷⁴ Vgl. **Irion** (2007), S. 28; **Hohn** (2001), S. 4.

suchungsziel). Deren empirische Überprüfung sowie die darauf basierende Ableitung von Handlungsempfehlungen liefern einen Beitrag zur zielgerichteten und systematischen Ausgestaltung des praxisorientierten Spenderbindungsmanagement (dies entspricht dem **2. Untersuchungsziel**).

Die Erreichung dieser Untersuchungsziele soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch die Beantwortung nachfolgender Forschungsfragen sichergestellt werden. Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage: Was ist Spenderbindung und wie kommt sie zustande? Die Beantwortung erfordert die Analyse eines ganzen Bündels von Einzelfragestellungen:

- Wie lässt sich Spenderbindung vor dem Hintergrund ihrer interdisziplinären Bedeutung konzeptualisieren und operationalisieren?
- Welche Determinanten bestimmen auf welche Art die Spenderbindung? Wie lassen sich diese Einflussgrößen erfassen?
- Wie lassen sich die Einflussgrößen vor dem Hintergrund einer marketingwissenschaftlichen Perspektive im Rahmen eines effektiven und effizienten Spenderbindungsmanagement aktiv ausgestalten? Welche Maßnahmen sollten NPOs ergreifen, um Spenderbindung herbeizuführen?

1.5 Einschränkung des Untersuchungsbereichs auf die organisationsbezogene Spenderbindung

Die Untersuchung zur Ergründung des Spenderverhaltens erfordert gemäß den zuvor vorgestellten Untersuchungszielen zunächst eine Eingrenzung des Themenbereichs und eine Fokussierung der Arbeit. Vorab sollte eine Differenzierung verschiedener Ankerpunkte im Spendenprozess vorgenommen werden. Um die Zweckdienlichkeit einer solchen Unterscheidung zu verdeutlichen, sei auf kommerzielle Kaufsituationen verwiesen, bei denen Kunden ein produkt- oder unternehmensbezogenes Bindungsverhalten aufweisen.⁷⁵ In anderen Worten lässt sich Kundenbindung auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus erfassen, wie branchenübergreifende und branchen- oder anbieterspezifische Untersuchungen dokumentieren.⁷⁶ Eine produktbezogene Kundenbindung spiegelt eine Vorliebe des Kunden für ein einzelnes Produkt wider, wohingegen eine unternehmensbezogene

⁷⁵ Vgl. **Wecker** (2004), S. 14; **Gerpott** (2000), S. 24; **Peter** (1999), S. 9. **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 595 geben eine detaillierte Beschreibung des Objektbezugs von Verhalten.

⁷⁶ Vgl. **Peter** (1999), S. 105.

Kundenbindung die Bevorzugung eines Anbieters als solchen darstellt. Hierbei verhält sich der Kunde auch gegenüber anderen Produkten und Leistungen des Unternehmens loyal.⁷⁷ Kunden treffen also ihre Kaufentscheidungen auf Ebene des Produkts oder auf Ebene des Unternehmens.⁷⁸ So ist es denkbar, dass Konsumenten sich für ein einzelnes Produkt begeistern oder für ein gesamtes Unternehmen.⁷⁹ „Die Bindung der Kunden kann sich dabei auf Marken, Mitarbeiter und/oder Einkaufsstätten beziehen. Für Unternehmen mit mehreren Marken sollte sich das Bindungsmanagement auch auf das Unternehmen beziehen, nicht nur auf die Marke.“⁸⁰

Analog zu den Begriffen „einzelnes Produkt“ und „gesamtes Unternehmen“ im kommerziellen Marketing unterscheidet man zwischen dem einzelnen Projekt oder Aktionen bzw. Tätigkeitsbereichen der NPO und der NPO als eigenständige Organisation. Eine deutliche Herausstellung dieser Unterscheidung scheint hier angebracht, denn Spender können sich sowohl loyal gegenüber einem Aufgabengebiet als auch gegenüber der NPO als Ganzes verhalten.⁸¹ Um die Notwendigkeit dieser Differenzierung zu verdeutlichen, sei folgendes fiktive Beispiel angeführt:

Beispiel

Ein junger Unternehmer absolviert im Rahmen der Gründung einer Auslandsniederlassung seines Unternehmens einen mehrwöchigen Aufenthalt in Brasilien. Während dieser Zeit lernt er den Regenwald kennen und erkennt dessen zentrale Rolle als artenreichster Lebensraum der Erde. Zurück in Deutschland beschließt er, den Erhalt und Schutz zu unterstützen. Er fasst den Entschluss, einer NPO, die Projekte in diesem Bereich durchführt, Geld zu spenden. Im Internet findet er mehrere NPOs, die sich für den Schutz des Regenwalds einsetzen, u. a. OroVerde, WWF und Greenpeace. Zu keiner dieser Organisationen hat er bisher eine Verbindung und weist somit wenig Wissen über sie auf. Der Unternehmer entscheidet sich spontan dazu, sein Geld an den WWF zu spenden. Im Anschluss an die Spende erhält er vom WWF ein sehr nettes Dankeschreiben und wird darin ermutigt, sich auf der Homepage des WWF über Projektfortschritte zu informieren. Beim Recherchieren auf der Homepage fallen ihm

⁷⁷ Vgl. Wecker (2004), S. 15.

⁷⁸ Vgl. Mattmüller/Tunder (2004), S. 228.

⁷⁹ Vgl. Gröppel-Klein (2001), S. 945.

⁸⁰ Freter/Hohl (2010), S. 179.

⁸¹ Vgl. Lawson/Ruderham (2009), S. 384.

auch die anderen Arbeitsbereiche des WWFs auf (Artenschutz, Süßwasser, Meere & Küsten, etc.). Ein informatives Mailing, was ihn kurze Zeit später erreicht, überzeugt ihn, dass der WWF eine sehr erfahrene und qualifizierte Naturschutzorganisation ist. Seine Frage zu einem der Projektberichte über Braunbären in den Alpen kann ihm eine Mitarbeiterin des WWF fachkundig am Telefon beantworten und bietet an, ihm gerne mehr Informationsmaterial zuzuschicken. Aufgrund dieser positiven Erfahrungen entscheidet sich der Unternehmer kurzerhand dazu, den WWF regelmäßig mithilfe eines Dauerauftrages finanziell zu unterstützen. Da ihn die NPO als Organisation überzeugt, macht er fortan allgemeine, d. h. keine projekt-bezogenen Spenden, über deren sinnvollste Verwendung der WWF entscheiden kann.

Dieses fiktive Beispiel veranschaulicht, wie ein Spender zunächst ein projektbezogenes Spendenverhalten aufweist und im Laufe der Zeit eine Loyalität gegenüber der NPO als Organisation entwickelt.⁸² Es stellt sich die Frage, ob beide dieser Ankerpunkte in der vorliegenden Arbeit betrachtet werden sollen. Zur Beantwortung dieser Frage sei nochmals auf das kommerzielle Marketing verwiesen:

Während viele Unternehmen (z. B. Dienstleister, Industrieunternehmen) eine Kundenbindung im Hinblick auf beide Ankerpunkte – sowohl Produkt- als auch Unternehmensebene – anstreben können, da sie spezifische Leistungen erbringen und entsprechende Organisationsspezifika vorweisen, haben viele Handelsunternehmen identische Sortimente und können somit die Kundenbindung lediglich über die Geschäftstreue und nicht über die Produkttreue definieren.⁸³ Im Handelsmarketing hat deswegen die Wahrnehmung der Retail Brand eine zentrale Bedeutung für das Kundenmanagement.⁸⁴

⁸² Für eine Zusammenstellung über in Fokusgruppengesprächen tatsächlich berichtete Fälle eines Wechsels von einem projektbezogenen hin zu einem organisationsbezogenen Spendenverhalten vgl. **Keller** (2008), S. 77.

⁸³ Vgl. **Mattmüller/Tunder** (2004), S. 100 ff., 109.

⁸⁴ Vgl. **Freter/Rethagen/Baumgarth** (2001), S. 124; **Ahlert/Kenning/Schneider** (2000), S. 112. Diese Markenstrategie stellt eine Dachmarke dar, die sich auf die gesamte Betriebsform bezieht und darauf abzielt, dass der Kunde die Kompetenz des Handelsunternehmens nicht mehr auf der Ebene einzelner Produkte definiert, sondern auf Basis sämtlicher Leistungen; vgl. **Morschett** (2002), S. 107 f. **Gröppel-Klein** (2001), S. 945 verdeutlicht diesen Sachverhalt prägnant: „Die Konsumenten achten nicht mehr auf die Namen der einzelnen Artikel, sondern nur noch auf die Einkaufsquelle, also auf das Geschäft, in dem sie die Ware erstehen.“

Diese Argumentation lässt sich auch im Rahmen der Spenderbindung geltend machen.⁸⁵ Auch hier gilt, dass Projekte und Tätigkeitsbereiche von NPOs sehr ähnlich und aus Sicht des Spenders schlecht unterscheidbar sind. Insbesondere weil Spender nicht die Leistungsempfänger darstellen,⁸⁶ kann der Spender die Kompetenz nur unzureichend auf Projektebene beurteilen, sondern ausschließlich auf Ebene der NPO. Lediglich durch die organisationsübergreifende Kompetenz der NPO kann der Spender Rückschlüsse auf die projektbezogene Kompetenz ziehen.

Eine Konkretisierung des Begriffs Spenderbindung – wie sie in Kapitel 4.1.1 vorgenommen werden soll – basiert, ähnlich wie im Handelsmarketing die Geschäftstreue, auf dem Verhalten des Spenders gegenüber der NPO als Organisation. Aus diesem Grund soll in dieser Arbeit der erste Ankerpunkt, die projektbezogene Spenderbindung, nicht weiter untersucht werden.

1.6 Aufbau und Gang der Untersuchung

Zur Bewältigung der skizzierten Forschungsaufgabe wurde eine spezielle Vorgehensweise gewählt, welche die folgenden Ausführungen erläutern. Die Arbeit gliedert sich, wie bereits in Abbildung 1 angedeutet, gemäß den beiden Perspektiven der Spenderbindung in zwei Teile. Zunächst nehmen die ersten fünf Kapitel dieser Arbeit die Sicht des Spenders ein und erklären Spenderbindung mithilfe verhaltenswissenschaftlicher Determinanten. Darauf aufbauend erfolgt dann im letzten Teil der Arbeit die Darstellung von praktischen Spenderbindungsmaßnahmen und ihren Auswirkungen auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten.

Einen Überblick über den Aufbau der Arbeit gibt Abbildung 2. Eine detaillierte Vorstellung des Gangs der Untersuchung erfolgt im Anschluss.

⁸⁵ Vgl. Voeth/Herbst (2008), S. 75.

⁸⁶ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

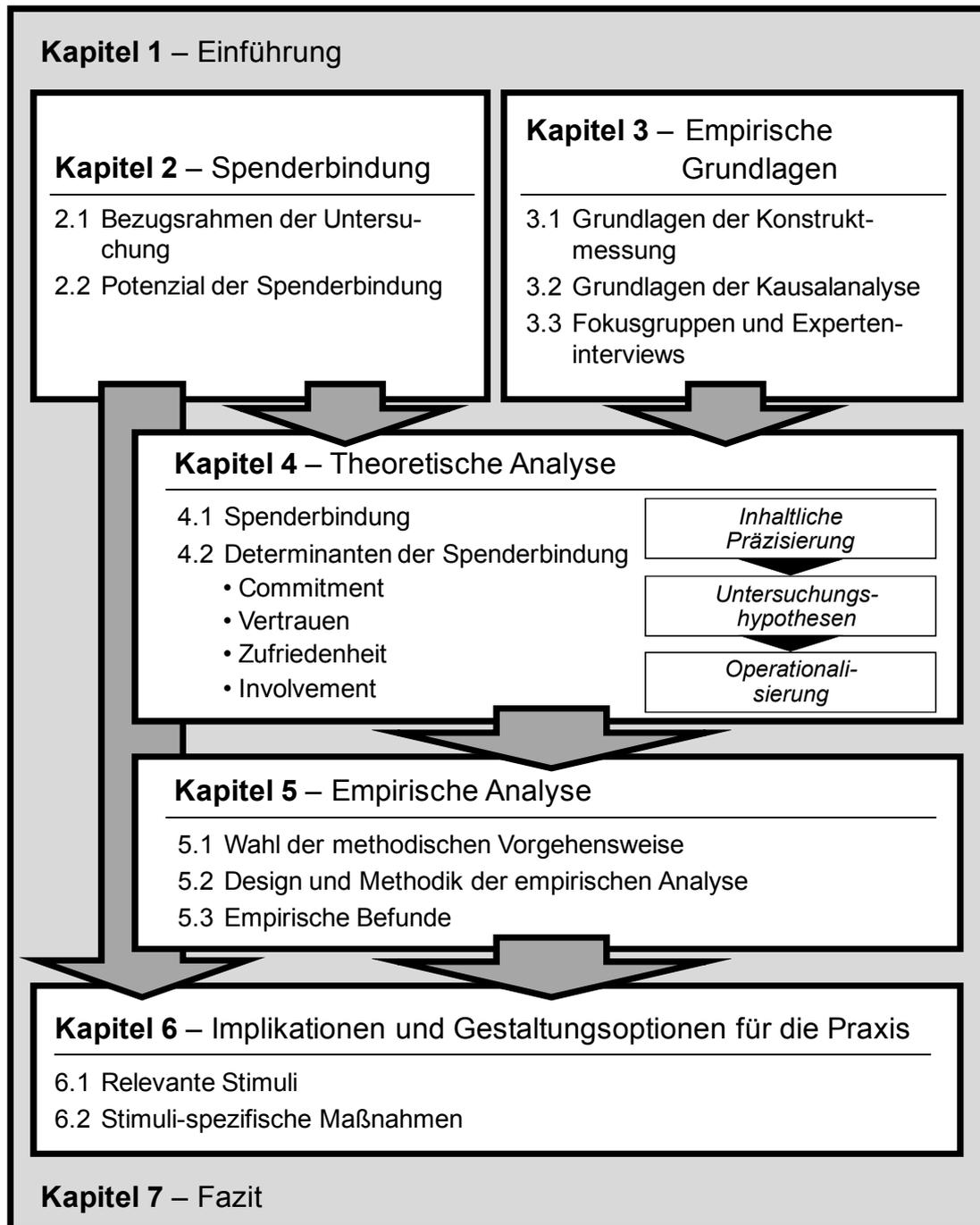


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Die Ausführungen in **Kapitel 2** verfolgen das Erkenntnisziel, ein fundamentales Verständnis des Forschungsgegenstands zu generieren. Es steht im Vordergrund, eine solide Grundlage für eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema Spenderbindung zu schaffen. Um dies zu erreichen, legt **Kapitel 2.1** zunächst den Bezugsrahmen der Untersuchung fest. Hierbei steht eine Definition und Klassifizierung von NPOs im Vordergrund. Die sich anschließenden Ausführungen zu den Finanzierungsaktivitäten von NPOs und der Bedeutung von Spenden leiten über

zu den Besonderheiten des Spendensammelns. Darauf aufbauend erfolgt eine Betrachtung des der Arbeit zugrunde liegenden Marketingverständnisses. Abschließend zeigt das Kapitel aktuelle Entwicklungen der finanziellen Situation von NPOs auf. Diese bilden die Grundlage für das folgende **Kapitel 2.2**, welches das Potenzial der Spenderbindung darlegt. Nach einer Betrachtung der Evolution des Beziehungsmarketing im kommerziellen und Nonprofit-Bereich erfolgt eine Beschreibung des Spenderbeziehungslebenszyklus als Ausgangspunkt des Beziehungsmarketing. Weiterhin begründet das Kapitel die Sinnhaftigkeit der Spenderbindung durch eine detaillierte Beschreibung ihrer Wirkungseffekte.

Ausgehend von dem 1. Untersuchungsziel, die Zusammenhänge zwischen Spenderbindung und ihren verhaltenswissenschaftlichen Determinanten aufzuarbeiten, gilt es zunächst, die Grundlagen der empirischen Messung solcher Ursache-Wirkungs-Beziehungen darzustellen. Diese Ausführungen erfolgen in **Kapitel 3** und dienen zum Verständnis der weiteren Vorgehensweise dieser Arbeit.

Da diese Arbeit Konstrukte untersucht, erscheint es zunächst notwendig, in **Kapitel 3.1** die Grundlagen der Konstruktmessung zu beschreiben. Im Rahmen dessen gilt es zu entscheiden, ob die Konstruktmessung reflektiv oder formativ erfolgen soll und welche Besonderheiten bei Konstrukten höherer Ordnung bestehen. In dieser Arbeit sollen die Spenderbindung und ihre verhaltenswissenschaftlichen Determinanten mithilfe eines Kausalmodells erklärt werden. Aus diesem Grund stellt **Kapitel 3.2** die Grundlagen der Kausalanalyse dar. **Kapitel 3.3** beschreibt anschließend ergänzende qualitative Untersuchungsmethoden, die ebenfalls in der Arbeit zur Anwendung kommen.

Die Erkenntnisse aus Kapitel 3 bestimmen den Aufbau des **Kapitels 4**: Für das Konstrukt der Spenderbindung und auch für jede verhaltenswissenschaftliche Determinante erfolgt zunächst eine theoriegeleitete Definition.⁸⁷ Es gilt jeweils zu klären (d. h. **Kapitel 4.1.1**, **4.2.1.1**, **4.2.2.1**, **4.2.3.1** und **4.2.4.1**), welche theoretischen Aspekte und Dimensionen die Konstrukte beinhalten. Anschließend werden die Beziehungen und Zusammenhänge zwischen den Konstrukten ausgearbeitet.⁸⁸ Unter Berücksichtigung der in Kapitel 3 beschriebenen methodischen Erfordernisse steht hier die schrittweise Konzeptualisierung eines Modells auf Basis theoretischer

⁸⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 5.

⁸⁸ Vgl. **Ringle** (2004 a), S. 29.

scher Ansätze an. Die **Kapitel 4.2.1.2, 4.2.2.2, 4.2.3.2** und **4.2.4.2** leiten jeweils die zu untersuchenden Hypothesen ab.⁸⁹

An diesen Schritt der theoretischen Vorüberlegungen schließt sich die Phase der Operationalisierung der Konstrukte an.⁹⁰ Diese ist gekennzeichnet durch die Suche nach direkt beobachtbaren, manifesten Items, die das Konstrukt angemessen erfassen.⁹¹ Die **Kapitel 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1.3, 4.2.2.3, 4.2.3.3** und **4.2.4.3** stellen jeweils die Items vor, die in der empirischen Untersuchung Verwendung finden. Durch diese systematische Vorgehensweise stellt Kapitel 4 eine fundierte theoretische Analyse der Spenderbindung dar.

Kapitel 5 widmet sich der empirischen Analyse der Spenderbindung. Es beinhaltet die empirische Validierung des zuvor theoretisch hergeleiteten Kausalmodells. Dies erfordert zunächst (**Kapitel 5.1**), die zwei gängigen statistischen Methoden, mit denen die Auswertung und Beurteilung von Kausalmodellen erfolgen kann, gegenüberzustellen und die Wahl zu begründen. Außerdem erfolgt an dieser Stelle die Festlegung der Befragungsart. Das **Kapitel 5.2** beschreibt Design und Methodik der empirischen Analyse. Dies beinhaltet den Aufbau der Befragung und die Akquise von Probanden. Weiterhin stehen hier die Darstellung der verschiedenen Pretests und der Hauptuntersuchung (charakteristische Merkmale der Stichprobe, Analyse der fehlenden Werte) im Vordergrund. Eine Untersuchung der Messgüte der einzelnen Determinanten, die empirische Prüfung der postulierten Hypothesen, die Analyse der moderierenden Effekte sowie eine Diskussion der Untersuchungsergebnisse erfolgen in **Kapitel 5.3**.

Aufbauend auf den Ergebnissen der theoretischen und empirischen Analyse bildet die Darstellung von Maßnahmen zur Spenderbindung den Gegenstand von **Kapitel 6**. Im Sinne einer praxisrelevanten Arbeit erörtert dieses Kapitel Implikationen der Untersuchung für die Spenderbindungs-Praxis in Form von praktisch-normativen Aussagen.⁹² Hierbei zeigt **Kapitel 6.1** zunächst, wie ausgewählte Stimuli die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten beeinflussen können. Es

⁸⁹ Hypothesen stellen Aussagen über die Beziehung zwischen verschiedenen Variablen dar; vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 31.

⁹⁰ Vgl. **Buch** (2007), S. 5.

⁹¹ Vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 4.

⁹² **Hohn** (2001), S. 4 argumentiert, dass im Anschluss an eine Untersuchung der Beziehungen bzw. Zusammenhänge (von verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung) praktisch-normative Handlungsempfehlungen folgen sollten, denn nur so könnte die Anforderung an eine praktische Marketingwissenschaft erfüllt und somit den Herausforderungen aus der alltäglichen Praxis begegnet werden.

zielt darauf ab, aus der Vielzahl der Marketing- bzw. Fundraising-Bereiche diejenigen Strategien und Ansatzpunkte auszuwählen, die den größten Einfluss auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung haben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen stellt **Kapitel 6.2** dann innerhalb der zuvor identifizierten relevanten Stimuli-Bereiche konkrete, d. h. Stimulus-spezifische Maßnahmen dar.

Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einem Fazit ab. Es beinhaltet eine kompakte Zusammenfassung des Beitrags zum wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt sowie Grenzen der Untersuchung (**Kapitel 7.1**), gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungsbemühungen (**Kapitel 7.2**) und stellt potenzielle Entwicklungen im Bereich der Spenderbindung dar (**Kapitel 7.3**).

2 Spenderbindung als Strategie für das Marketing von Nonprofit-Organisationen

2.1 Bezugsrahmen der Untersuchung

Der in diesem Kapitel zu steckende Bezugsrahmen der Untersuchung soll eine Basis für eine fundierte Betrachtung des Themas Spenderbindung bilden. Um dies zu erreichen, behandelt Kapitel 2.1.1 zunächst die definitorischen Grundlagen und nimmt eine Klassifizierung vor.

2.1.1 Definitorische Grundlagen

2.1.1.1 Definition und Klassifizierung von Nonprofit-Organisationen

Die in Kapitel 1 angesprochenen NPOs sind Bestandteil des Dritten Sektors.⁹³ Dieser dient als Abgrenzung zu den Sektoren Staat (öffentlicher Sektor) und Markt (privater Wirtschaftssektor).⁹⁴ Der öffentliche Sektor besteht aus Regierungseinheiten, Behörden und staatseigenen Unternehmen, die der Staat kontrolliert bzw. reguliert. Der private Wirtschaftssektor arbeitet im freien Marktwettbewerb und wird durch die Privatinteressen der Anteilseigner gelenkt.⁹⁵ Neben diesen beiden relativ eindeutig abgrenzbaren Sektoren gibt es noch den komplexeren und verschiedenartigeren Dritten Sektor, der die Organisationen umfasst, die sich nicht den Bereichen Privatwirtschaft oder Staat zuordnen lassen.⁹⁶ Diese bezeichnet man als Nonprofit-Organisationen (NPOs). Als freiwilliger Zusammenschluss von Personen agieren NPOs oft in Nischen, die weder Staat noch Unternehmen abdecken.⁹⁷ Anhand der in Tabelle 2 erfassten Merkmale lassen sich die den entsprechenden Sektoren zugeordneten Organisationen voneinander abgrenzen.

⁹³ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 27; **Priller/Zimmer** (2001), S. 10. Die Bezeichnung „Dritter Sektor“ ist kein Synonym für den „tertiären Sektor“ (Dienstleistungen) der VWL, der sich vom „primären Sektor“ (Land- und Forstwirtschaft) und „sekundären Sektor“ (Industrie und Handel) abgrenzt; vgl. **Neumann** (2005), S. 22.

⁹⁴ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 6; **Helmig/Michalski** (2008), S. 24; **Priller/Zimmer** (2008 a), S. 57; **Fritsch** (2007), S. 29; **Meyer** (2007), S. 59; **Neumann** (2005), S. 22; **Redelfs** (2005), S. 250; **Blümle** (2000), S. 676; **Wilkens** (1999), S. 586; **Nährlich** (1998), S. 226; **Dickertmann** (1995), S. 10.

⁹⁵ Vgl. **Schwarz** (2005), S. 28.

⁹⁶ Vgl. **Koziol u. a.** (2006), S. 9; **Schwarz** (2005), S. 28; **Torres/Pina** (2003), S. 265.

⁹⁷ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 168; **Conway Dato-on/Joyce/Manolis** (2006), S. 320; **Purtschert** (2005), S. 44; **Schwarz** (2005), S. 28; **Matul** (2004), S. 1161; **Wilkens** (1999), S. 587; **Dickertmann** (1995), S. 11. NPOs werden überall dort aktiv, wo laut der Theorie des Staatsversagens aufgrund typischer struktureller Nachteile die staatliche Bereit-

Strukturmerkmal	Staatliche Organisationen	Erwerbswirtschaftliche Organisationen	Nonprofit-Organisationen
Hauptzweck	Bedarfsdeckung, Ausgleich von Marktdefiziten	Gewinn, Rentabilität	Leistungen für Mitglieder/Bedürftige, Ausgleich von Markt- und Staatsdefiziten
Wirtschaftsform	Gemeinwirtschaft	Erwerbswirtschaft	Bedarfswirtschaft
Steuerungsmedium	Institutionalisierte Macht	Geld	–
Eigentum	Gemeineigentum	Privateigentum	Kollektiveigentum
Finanzmittel	Steuern, Gebühren, Beiträge, Kredite	Kapitaleinlagen, Gewinne, Kredite	Beiträge, Entgelte, Spenden, staatliche Zuschüsse, Kapitalerträge, Kredite

Tabelle 2: Strukturmerkmale der Organisationen der drei Sektoren

(Quelle: in Anlehnung an **Fritsch** (2007), S. 31.)

Der Dritte Sektor spielt im politischen, sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften eine wichtige Rolle und enthält ein breites Spektrum von verschiedenen Organisationen.⁹⁸ Sie nehmen eine nicht mehr wegzudenkende Stellung in unterschiedlichen Bereichen ein und haben eine herausragende Stellung als Arbeitgeber.⁹⁹ So wuchs in der Bundesrepublik das Arbeitsplatzangebot im Nonpro-

stellung öffentlicher Güter versagt, bzw. wo aufgrund fehlender Gewinnaussichten ein Marktversagen vorliegt und Leistungen entweder gar nicht oder in schlechter Qualität angeboten werden, vgl. **Klein** (2007), S. 1545; **Bruhn** (2005), S. 27; **Luthe** (2004), S. 201 ff.; **Oberhansberg** (2001), S. 18 f.; **Blümle** (2000), S. 677; **Wilkens** (1999), S. 588; **Urselmann** (1998), S. 8; **Schneider** (1996), S. 45 ff.; **Schneider** (1995), S. 623.

⁹⁸ Vgl. **Anheier u. a.** (2007), S. 17; **Badelt/Meyer/Simsa** (2007), S. 3; **Pausits** (2007), S. 30; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 6; **Bruhn** (2005), S. 27; **Pleil** (2005), S. 3; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614; **Hohn** (2001), S. 5; **Liao/Foreman/Sargeant** (2001), S. 254; **Wilkens** (1999), S. 586; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33; **Osborne** (1996), S. 13.

⁹⁹ Vgl. **Helmig/Michalski** (2008), S. 24; **Kuchenbecker** (2006), S. 18; **Vallant** (2003), S. 13 f.; **Priller/Zimmer** (2001), S. 16; **Salamon** (2001), S. 31; **Blümle** (2000), S. 678; **Brinckerhoff** (2000), S. 255; **Osborne** (1996), S. 13; **Drucker** (1989), S. 88. Im Dritten Sektor gibt es überdurchschnittliche Beschäftigungszuwächse, zudem liegen der Fraue-

fit-Sektor in den letzten 20 Jahren des vorigen Jahrtausends überproportional zu jedem anderen Bereich der Wirtschaft.¹⁰⁰ Insgesamt nimmt der Anteil des Dritten Sektors an der Bruttowertschöpfung in Deutschland stetig zu.¹⁰¹

Bei NPOs stehen bedarfswirtschaftliche, soziale, karitative, ökologische, kulturelle und gesellschaftliche Ziele im Vordergrund.¹⁰² Im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen, die sich vor dem Hintergrund monetärer, leicht messbarer Größen – wie z. B. Gewinn – steuern lassen, zeichnen sich NPOs durch eine größere Heterogenität und Komplexität der angestrebten Ziele aus, die zumeist qualitativer Natur sind.¹⁰³

Das Spektrum der angestrebten Sachziele von NPOs umfasst die nicht gewinnorientierte Bedürfnisbefriedigung und Versorgung verschiedener Anspruchsgruppen (z. B. Erbringung karitativer Leistungen oder öffentlicher Aufgaben) und/oder das Verfolgen zuvor definierter Interessen (z. B. politischer Art) und gesellschaftlicher Anliegen im Sinne des Social Marketing¹⁰⁴ (z. B. AIDS-Prävention).¹⁰⁵ NPOs erbringen ihre Leistungen entweder für den Eigenbedarf (mitgliederorientiert) oder für den Fremdbedarf bzw. für die Allgemeinheit (fremdorientiert).¹⁰⁶

Die aus dem Englischen übertragene Bezeichnung Nonprofit-Organisation hat sich bereits in den 1970er Jahren etabliert.¹⁰⁷ Dennoch stößt der Begriff oftmals wegen seines negativ abgrenzenden Charakters auf Kritik.¹⁰⁸ Aus diesem Grund gibt es immer wieder Alternativvorschläge, wie etwa Social Profit Organisation, Zivilge-

nanteil und der Anteil älterer Arbeitnehmer ebenfalls über dem Durchschnitt; vgl. **Koziol u. a.** (2006), S. 20.

¹⁰⁰ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 b), S. 357; **Bruhn** (2005), S. 31; **Viest** (2004), S. 13. Zur Jahrtausendwende war der Dritte Sektor in punkto Beschäftigung größer als die gesamte chemische Industrie in Deutschland; vgl. **Zimmer/Priller/Strachwitz** (2000), S. 92.

¹⁰¹ Vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 7; **Viest** (2004), S. 13; **Hohn** (2001), S. 1.

¹⁰² Vgl. **Fischer** (2008 a), S. 216; **Jung** (2007), S. 420; **Laidler-Kylander/Quelch/Simonin** (2007), S. 259; **Scheuch** (2007), S. 259; **Bruhn** (2005), S. 33.

¹⁰³ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 41.

¹⁰⁴ Das Social Marketing zielt darauf ab, die Einstellungen und das Verhalten gewisser Zielgruppen im positiven Sinne zu beeinflussen; vgl. **Kotler** (1978), S. 281.

¹⁰⁵ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 218 f.; **Klein** (2007), S. 1546; **Bruhn** (2005), S. 33; **Purtschert** (2005), S. 58; **Bruhn** (2004), S. 92; **Oberhansberg** (2001), S. 14; **Hohn** (2001), S. 16.

¹⁰⁶ Vgl. **Wilkens** (1999), S. 587.

¹⁰⁷ Vgl. **Bruhn** (2004), S. 91.

¹⁰⁸ Vgl. **Hohn** (2001), S. 5; **Urselmann** (1998), S. 5; **Horak** (1995), S. 11; **Hasitschka/Hruschka** (1982), S. 8.

sellschaftliche Organisation oder Freiwilligenorganisation.¹⁰⁹ Diese Alternativen bieten allerdings wiederum Raum für Kritik durch diverse Ungenauigkeiten, weshalb in dieser Arbeit der geläufige Begriff NPO Verwendung findet.

Der größte Kritikpunkt an dem Begriff „nonprofit“ besteht darin, dass er mitunter zu Missverständnissen führen kann. So vermutet die Öffentlichkeit häufig, dass NPOs weder Gewinne erzielen würden noch dürften. Das kommt daher, dass der aus dem Englischen stammende Ausdruck „nonprofit“, der eigentlich „not for profit“ meint, als „no profit“ missverstanden wird.¹¹⁰ Dabei soll der Begriff lediglich aussagen, dass NPOs ihre Ziele nicht auf die private Gewinnermittlung ausrichten, sondern gemeinwohlorientiert sind.¹¹¹ Dies schließt nicht aus, dass NPOs Überschüsse erwirtschaften.¹¹² Hierbei dürfen Überschüsse nicht den Individualinteressen von Kapitalgebern, Eigentümern, oder Mitgliedern zugutekommen, sondern NPOs sollen sie im Interesse des Gemeinwohls¹¹³ investieren.¹¹⁴ Es besteht ein Verbot der Gewinnausschüttung und der Beteiligung am angehäuften Vermögen im Falle der Liquidation der Organisation.¹¹⁵

Das wichtigste Merkmal einer NPO ist also, dass sie im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen keine Gewinnverwendung im Sinne einer Dividende bzw. Ausschüttung für Mitglieder oder Eigentümer anstrebt.¹¹⁶ Stattdessen besteht das Ziel einer NPO darin, die erwirtschafteten Überschüsse gemäß ihres spezifischen

¹⁰⁹ Vgl. **Badelt/Meyer/Simsa** (2007), S. 4; für weitere Bezeichnungs-Vorschläge vgl. **Sargeant** (2009), S. 4; **Helmig/Michalski** (2008), S. 25; **Patolla** (2005), S. 32; **Osborne** (1996), S. 10; **Horak** (1995), S. 16 f.

¹¹⁰ Vgl. **Badelt/Meyer/Simsa** (2007), S. 5; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 6; **Purtschert** (2005), S. 44; **Blümle** (2000), S. 677; **Wilkens** (1999), S. 586.

¹¹¹ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 6; **Schwarz** (2005), S. 30; **Pleil** (2005), S. 4; **Urselmann** (1998), S. 5.

¹¹² Vgl. **Wilkens** (1999), S. 586; **Heister** (1994), S. 3.

¹¹³ Die Orientierung am Gemeinwohl honoriert der deutsche Staat z. B. durch den steuerlichen Gemeinnützigkeitsstatus (steuerliche Absetzbarkeit von Spenden); vgl. **Urselmann** (1998), S. 5 f. Dies greift Kapitel 4.2.1.1.2 nochmals kurz auf.

¹¹⁴ Vgl. **Patolla** (2005), S. 33; **Oberhansberg** (2001), S. 14; **Zimmer/Priller/Strachwitz** (2000), S. 89; **Urselmann** (1998), S. 5; **Horak** (1995), S. 16.

¹¹⁵ Vgl. **Blümle** (2000), S. 677; **Strachwitz** (2000), S. 24; **Schneider** (1996), S. 48.

¹¹⁶ Vgl. **Burgy** (2008), S. 42; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 4; **Stöger/Salcher** (2006), S. 17; **Bruhn** (2005), S. 33; **Purtschert** (2005), S. 44; **Schwarz** (2005), S. 30; **Bruhn** (2004), S. 91; **Strachwitz** (2000), S. 27; **Zimmer/Priller/Strachwitz** (2000), S. 85; **Wilkens** (1999), S. 586; **Heister** (1994), S. 3; **Cooper** (1992), S. 11. Dieses Merkmal wird als „nondistribution-constraint“ bezeichnet.

Zwecks, d. h. ihrer Mission¹¹⁷, einzusetzen, d. h. zu reinvestieren.¹¹⁸ Rechtlich gesehen dürfen diese Organisationen zwar Gewinne erwirtschaften; dies stellt aber nicht das Endziel dar.¹¹⁹ Das Gesetz beschränkt also lediglich die Verwendung dieser Gelder auf den Einsatz im Sinne des Organisationszwecks, der nicht in der Erlangung finanzieller Vorteile der Organisationsträger liegen darf.¹²⁰ NPOs wirtschaften für die Erfüllung bestimmter Sachaufgaben bzw. Leistungsaufträge.¹²¹ Während bei kommerziellen Unternehmen monetäre Größen im Vordergrund stehen, dominieren bei NPOs vornehmlich leistungsbezogene Inhalte.¹²² Bei NPOs steht das Sachziel im Vordergrund, d. h. die Leistungserbringung,¹²³ wohingegen bei kommerziellen Unternehmen das Formalziel, d. h. die Gewinnmaximierung, als Selbstzweck Vorrang hat.¹²⁴ Hier ist der durch die Transaktion entstandene Nutzen für den Kunden nur Mittel zum Zweck.¹²⁵ Bei NPOs dient der „Absatz“ der Leistungen nicht, wie im kommerziellen Bereich, mittelbar zur Gewinnerzielung, sondern stellt das Oberziel selbst dar. Finanzielle Einnahmen sind hier nicht Folge von, sondern Voraussetzung für die Produktion und den Absatz der Organisationsleistung.¹²⁶ Aufgrund dieser Konstellation ergeben sich bei NPOs im Vergleich zum kommerziellen Marketing stärkere Interdependenzen zwischen Absatz- und Beschaffungsmarketing: Einerseits bestimmen die im Beschaffungsbereich erzielten Spendeneinnahmen die Ausgestaltung und den Umfang der Aktionsspiel-

¹¹⁷ Die Mission einer NPO stellt als schriftliche Ausformulierung ihres Selbstverständnisses und ihrer Werte deren Existenzgrundlage dar. Sie legt den eigentlichen Auftrag bzw. Zweck der Organisation schriftlich fest; vgl. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 9; **Urselmann** (2007), S. 194; **Fabisch** (2006), S. 55; **Schwarz** (2006), S. 342 ff.; **Fischer/Neumann** (2003), S. 27; **Sargeant/Foreman/Liao** (2002), S. 53; **Ernst** (2000), S. 228; **Horak** (1995), S. 166.

¹¹⁸ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473; **Jung** (2007), S. 420; **Scheuch** (2007), S. 262; **Haibach** (2006 a), S. 29; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 6; **Koziol u. a.** (2006), S. 17; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 2; **Schwarz** (2005), S. 33; **Bruhn** (2004), S. 95; **Viest** (2004), S. 26; **Hohn** (2001), S. 6.

¹¹⁹ Vgl. **Kramer** (2006), S. 12; **Oberhansberg** (2001), S. 14; **Cooper** (1992), S. 14.

¹²⁰ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 14.

¹²¹ Vgl. **Helmig/Michalski** (2008), S. 24; **Kröners** (2001), S. 81.

¹²² Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Koziol u. a.** (2006), S. 9; **Purtschert** (2005), S. 44; **Bruhn** (2004), S. 91; **Urselmann** (1998), S. 5.

¹²³ Vgl. **Badelt/Meyer/Simsa** (2007), S. 8 ff.; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 6; **Koziol u. a.** (2006), S. 10; **Bumbacher** (2000), S. 457; **Purtschert** (1992), S. 855; **Schwarz** (1985), S. 91.

¹²⁴ Vgl. **Klein** (2007), S. 1545; **Koziol u. a.** (2006), S. 9; **Zimmer/Priller** (2005), S. 50; **Hohn** (2001), S. 5; **Wilkens** (1999), S. 586; **Jessen** (1998), S. 133.

¹²⁵ Vgl. **Viest** (2004), S. 26; **Oberhansberg** (2001), S. 14.

¹²⁶ Vgl. **Hohn** (2001), S. 16; **Jessen** (1998), S. 134.

räume, andererseits erhält eine NPO langfristig nur dann Ressourcen von Spendern, wenn sie Erfolge bei der Mittelverwendung nachweisen kann.¹²⁷

Aufbauend auf den vorherigen Ausführungen lässt sich der Arbeit folgende Definition von NPOs zugrunde legen:¹²⁸

Bei NPOs handelt es sich um dem Dritten Sektor angehörende private Organisationen, die keine unmittelbaren finanziellen Ziele verfolgen, sondern sich für einen speziellen Teil der Gesellschaft und/oder ihrer Umwelt engagieren.

Trotz dieser einschränkenden Definition haben NPOs deutlich heterogene gesellschaftliche Aufgabengebiete und unterscheiden sich z. T. fundamental in ihren Zielsetzungen.¹²⁹ NPOs lassen sich nach ihrem Zweck weiter untergliedern in **wirtschaftliche** (z. B. Gewerkschaften), **politische** (Parteien, Bürgerinitiativen), **soziokulturelle** (Sport- und Freizeitvereine, Kirchen) und **soziale** NPOs.¹³⁰ Tabelle 3 stellt die vier Formen von NPOs inklusive ihrer Charakteristika kurz vor.¹³¹

Die Fülle an verschiedenen NPOs macht eine umfassende Analyse im Rahmen dieser Arbeit unmöglich. Daher steht im Mittelpunkt dieser Arbeit die Gruppe der sozialen NPOs, da diese am stärksten auf Spenden angewiesen sind.¹³² Wenn im

¹²⁷ Vgl. **Hohn** (2001), S. 45; **Haibach** (2000), S. 68. Die Notwendigkeit von Erfolgsmeldungen als Kommunikationsinhalt von NPOs steht im Mittelpunkt des Kapitels 6.2.1.4.

¹²⁸ Vgl. **Fleßa** (2003), S. 19; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Casielles** (2002), S. 56.

¹²⁹ Vgl. **Simsa/Patak** (2008), S. 17; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 17; **Koziol u. a.** (2006), S. 15; **Oberhansberg** (2001), S. 13; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330; **Heister** (1994), S. 3.

¹³⁰ Vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 11 ff.; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 2; **Stöger/Salcher** (2006), S. 16 f.; **Pleil** (2005), S. 4; **Viest** (2004), S. 21; **Vallant** (2003), S. 14; **Blümle** (2000), S. 676; **Pelzl** (1994), S. 638.

¹³¹ Kritisch angemerkt sei an dieser Stelle, dass die Tätigkeitsbereiche einiger NPOs bereichsübergreifend sind. So umfasst das Aufgabenspektrum einer kirchlichen Einrichtung häufig sowohl soziale als auch gesundheitsbezogene Dienste und u. U. auch entwicklungspolitisches Engagement; vgl. **Bruhn** (2005), S. 28, 39.

¹³² Zwar erhalten auch die anderen drei Formen der NPOs Spenden, aber bei politischen NPOs wie Parteien oder soziokulturellen NPOs wie Sportvereinen ist die wichtigste Einnahmequelle die Beitragszahlung der Mitglieder; bei Kirchen ist es die Kirchensteuer. Hier liegt also ein hoher Selbstfinanzierungsgrad vor; vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 16.

Folgenden der Begriff NPO Verwendung findet, bezieht dieser sich auf die Spenden sammelnden sozialen NPOs.¹³³

Bezeichnung	Zweck, Aufgabe	Art, Typen
Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände • Arbeitnehmerorganisationen • Berufsverbände • Konsumentenorganisationen • Genossenschaften
Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine • Freizeitvereine • Kirchen, Sekten • Private Clubs
Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Parteien • Politisch orientierte Vereine • Heimatvereine • Organisierte Bürgerinitiativen
Soziale NPO	Unentgeltliches Engagement, wohltätiger und gemeinnütziger Einsatz und karitative Aktivitäten für andere Menschen, Tiere und Natur	<ul style="list-style-type: none"> • Humanitäre Hilfsorganisationen für Benachteiligte wie Kinder, Kranke, Behinderte, Süchtige, Arme, Alte • Wohlfahrtsinstitutionen • Entwicklungshilfe-Organisationen • Tier- und Umweltschutz-Organisationen

Tabelle 3: Systematisierung von NPOs

(Quelle: in Anlehnung an **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 2; **Purtschert** (2005), S. 49; **Schwarz** (2005), S. 29; **Cooper** (1992), S. 28.)

Im Gegensatz zu mitgliederorientierten NPOs, zu denen die wirtschaftlichen, soziokulturellen und politischen NPOs zählen, zeichnen sich soziale NPOs dadurch aus, dass sie sich stärker als politische NPOs für Dritte bzw. die Gesellschaft/Umwelt als Ganzes einsetzen.¹³⁴ Mit ihrem Ziel, Hilfe für Dritte zu leisten, stellen soziale NPOs dabei – in Abgrenzung zu Eigenleistungs-NPOs (wie Parteien, Gewerkschaften oder Sportvereine, die als Interessensvertretung ihrer Mitglieder aktiv sind) – so genannte Fremdleistungs-NPOs dar.¹³⁵ Durch gezielte Projekte, meist mit langfristigem Engagement, versuchen soziale NPOs, die Situation

¹³³ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise bei der Einschränkung des Untersuchungsgebiets **Viest** (2004), S. 21; **Heister** (1994), S. 3.

¹³⁴ Vgl. **Pleil** (2005), S. 5; **Redelfs** (2005), S. 250; **Oberhansberg** (2001), S. 24.

¹³⁵ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 475; **Bruhn** (2005), S. 37; **Viest** (2004), S. 22 f.

bedürftiger Menschen, Gruppen und/oder der Umwelt zu verbessern.¹³⁶ Hierbei stehen die meisten NPOs Problemen gegenüber, die nicht gänzlich lösbar sind.¹³⁷ Aufgrund dieser Vielzahl von Problemen verfolgen viele soziale NPOs auch mehrere, weitgefaste Ziele, die aufgrund ihres unabhängigen Charakters (z. B. medizinische Versorgung von Kindern und Schulbildung von Kindern in Afrika einer Kinderhilfsorganisation) im Gegensatz zum Gewinnziel kommerzieller Unternehmen weniger aufeinander aufbauen und sich nur parallel darstellen lassen.¹³⁸ Außerdem übersteigt die Nachfrage nach den Leistungen der NPO i. d. R. ihr Leistungsvermögen.¹³⁹

Die Leistungen dieser NPOs weisen nur teilweise einen materiellen Charakter (wie z. B. bei der Ausgabe von Mahlzeiten und Kleidung) auf. Bei von solchen NPOs angebotenen Beratungsgesprächen, bei der Organisation von Hilfsleistungen und bei der Vermittlung von sozialen Ideen und Werten steht hingegen der Dienstleistungscharakter im Vordergrund.¹⁴⁰

Ein weiterer Unterschied zu anderen NPOs besteht darin, dass die Ziele dieser sozialen NPOs sich oftmals im internationalen Rahmen bewegen und sich nicht mit dem räumlich meist sehr eingeschränkten Arbeitsgebiet der anderen Gruppen von NPOs vergleichen lassen. Bekannte Beispiele für entsprechende soziale NPOs sind UNICEF, Welthungerhilfe und Greenpeace.

Die überwiegende Mehrheit dieser NPOs stellen private Vereine dar; darüber hinaus existieren Stiftungen sowie gemeinnützige Genossenschaften oder Gesellschaften als Rechtsform.¹⁴¹ Über alle vier Gruppen der privaten NPOs verteilt befinden sich in Deutschland insgesamt etwa 555.000 eingetragene Vereine und 15.000 (nicht kirchliche) Stiftungen.¹⁴² Davon sammeln Schätzungen zufolge bis zu 25.000 NPOs Spenden.¹⁴³ Trotz der oftmals international ausgerichteten Ziele

¹³⁶ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 6; **Pleil** (2005), S. 4.

¹³⁷ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 168; **Luthe** (2004), S. 197.

¹³⁸ Vgl. **Matul** (2004), S. 1150; **Nährlich** (1998), S. 228.

¹³⁹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 50; **Luthe/Schaefers** (2000), S. 203.

¹⁴⁰ Vgl. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 3; **Bruhn** (2005), S. 42 f.

¹⁴¹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 44; **Priller/Zimmer** (2008 a), S. 58 ff.; **Anheier u. a.** (2007), S. 18; **Zimmer/Priller** (2007), S. 15; **Haibach** (2006 a), S. 52; **Koziol u. a.** (2006), S. 16; **Purtschert** (2005), S. 45; **Blümle** (2000), S. 677; **Wilkens** (1999), S. 587; **Purtschert** (1992), S. 855.

¹⁴² Vgl. **Wilke** (2009), S. 7.

¹⁴³ Vgl. **Hauert** (2008), S. 1; **Fabisch** (2006), S. 10; **Bruhn/Tilmes** (1994), S. 25.

der NPOs erfolgt das Spendensammeln meistens im kommunalen und regionalen Bereich; nur ca. 3.000 arbeiten bundesweit oder international.¹⁴⁴

Die in dieser Arbeit betrachteten NPOs sind durch ihre Fremdleistung für bedürftige Menschen und/oder die Umwelt auf Spenden angewiesen, da sie ihre Leistung unentgeltlich oder für eine nicht kostendeckende Gebühr erbringen.¹⁴⁵ Dies bedeutet, dass in vielen Fällen Leistungen an Personen abgegeben werden, die nicht dafür bezahlen.¹⁴⁶ Diese weisen entweder keine Zahlungsbereitschaft auf (z. B. Raucher für Anti-Raucher-Kampagnen) oder haben nicht die entsprechenden finanziellen Möglichkeiten (z. B. Obdachlose für Unterkünfte).¹⁴⁷ Aufgrund der Tatsache, dass die NPOs für ihre Leistungserstellung keine direkte monetäre oder marktadäquate materielle Gegenleistung erhalten, benötigen sie andere Finanzierungsquellen.¹⁴⁸ NPOs stehen somit vor der Herausforderung, Finanzierungsquellen außerhalb des Empfängerkreises ihrer Leistungen aufzuspüren.¹⁴⁹

2.1.1.2 Finanzierungsquellen von Nonprofit-Organisationen

Im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen, bei denen der Absatzmarkt eindeutig einen systemsteuernden Charakter aufweist, hat die Mittelbeschaffung bei NPOs die gleiche Bedeutung wie die Leistungserstellung.¹⁵⁰ Während bei kommerziellen Unternehmen der Absatz der Leistungen begrenzt ist, stellt die Spendenbeschaffung den eigentlichen Engpass in der Tätigkeit von NPOs dar.¹⁵¹ Nur durch geeignete Beschaffungsmaßnahmen können NPOs die Erreichung ihrer Organisationsziele nachhaltig sichern und Leistungen erbringen.¹⁵² Innerhalb der Mittelbeschaffung lassen sich für die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten NPOs drei verschiedene Finanzierungsquellen identifizieren: Gelder der öffentlichen

¹⁴⁴ Vgl. **Wilke** (2009), S. 7; **Urselmann** (2007), S. 29.

¹⁴⁵ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 33; **Purtschert** (2005), S. 57; **Bruhn** (2004), S. 92; **Viest** (2004), S. 10; **Vallant** (2003), S. 23; **Hohn** (2001), S. 16; **Olson/Slater** (1997), S. 26; **Schneider** (1996), S. 19.

¹⁴⁶ Vgl. **Matul/Scharitzer** (2007), S. 536; **Bumbacher** (2000), S. 458.

¹⁴⁷ Vgl. **Pelzl** (1994), S. 639.

¹⁴⁸ Vgl. **Jastram** (2007), S. 2; **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Bruhn** (2005), S. 33; **Viest** (2004), S. 10; **Kröners** (2001), S. 81; **Urselmann** (1998), S. 11; **Cooper** (1992), S. 17.

¹⁴⁹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 19.

¹⁵⁰ Vgl. **Purtschert** (2005), S. 60; **Lovelock/Weinberg** (1989), S. 435.

¹⁵¹ Vgl. **Hohn** (2001), S. 24; **Schneider** (1996), S. 20.

¹⁵² Vgl. **Patolla** (2005), S. 32; **Kröners** (2001), S. 81; **Heister** (1994), S. 22.

Hand, Gelder aus selbsterwirtschafteten Mitteln sowie die in dieser Arbeit betrachteten Spenden.¹⁵³

In die Kategorie der **öffentlichen Gelder** fallen beispielsweise Finanzmittel der Kommunen, der Länder und des Bundes oder auch der Europäischen Union.¹⁵⁴ Per Antrag können NPOs um die in Gremien zu vergebenden öffentlichen Gelder bitten.¹⁵⁵ Die öffentlichen Gelder machen derzeit noch den größten Teil der Einnahmen der NPOs in Deutschland aus.¹⁵⁶ Auch Bußgelder gehören in die Kategorie der öffentlichen Gelder. Gerichtliche Instanzen können gemäß § 56 b Abs. 2 Nr. 2 StGB Privatpersonen und Unternehmen dazu verpflichten, in gerichtlichen Verfahren verhängte Bußgelder gemeinnützigen Organisationen zukommen zu lassen.¹⁵⁷ Zwar werden die Gelder von Privatpersonen oder Unternehmen gezahlt, jedoch erfolgt dies nicht freiwillig, sondern auf gerichtlichen Beschluss. Insofern sind diese Gelder nicht als Spende zu werten, sondern als öffentliche Gelder.¹⁵⁸

Selbsterwirtschaftete Gelder stammen beispielsweise aus Mitgliederbeiträgen, Leistungsentgelten und Kapitaleinkünften.¹⁵⁹ Bei **Spenden** handelt es sich um eine Übertragung von Ressourcen, bei welcher der Ressourcengeber (Spender) keine äquivalente materielle Gegenleistung erhält und die er dennoch freiwillig (im Gegensatz zu einer unfreiwilligen Enteignung) überlässt.¹⁶⁰

Auch wenn Spenden (noch) nicht den höchsten Stellenwert der Einnahmequellen vieler NPOs einnehmen, stellen sie für die Bereiche Umweltschutz, Menschenrechte, Entwicklungs- und Humanitäre Hilfe eine wichtige Einnahmequelle dar.¹⁶¹ In diesen Tätigkeitsfeldern können die Organisationen Einnahmen nicht selbst erwirtschaften.¹⁶² Aufgrund von Kürzungen staatlicher Mittel sind außerdem immer

¹⁵³ Vgl. **Barman** (2008), S. 40; **Imran** (2006), S. 14; **Koziol u. a.** (2006), S. 15; **Schwarz** (2005), S. 31; **Pelzl** (1994), S. 639.

¹⁵⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 109; **Haibach** (2006 a), S. 31.

¹⁵⁵ Vgl. **Heidbüchel** (2000), S. 9.

¹⁵⁶ Vgl. **Imran** (2006), S. 11; **Koziol u. a.** (2006), S. 11; **Priller/Zimmer** (2001), S. 17; **Staubach** (2000), S. 19.

¹⁵⁷ Vgl. **Hohn** (2001), S. 24; **Staubach** (2000), S. 19.

¹⁵⁸ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 346.

¹⁵⁹ Vgl. **Staubach** (2000), S. 19.

¹⁶⁰ Vgl. **Haibach** (2008), S. 88 f.; **Heidbüchel** (2000), S. 4; **Tonkiss/Passey** (1999), S. 262; **Schneider** (1996), S. 50; **Dickertmann** (1995), S. 13.

¹⁶¹ Vgl. **Reiger** (2009), S. 408; **Priller/Zimmer** (2008 b), S. 73 ff.; **Priller/Zimmer** (2001), S. 17; **Salamon** (2001), S. 43, 46 f.; **Zimmer/Priller/Strachwitz** (2000), S. 95 f.; **Salamon u. a.** (1999), S. 109 ff.; **Jessen** (1998), S. 138.

¹⁶² Vgl. **Okten/Weisbrod** (2000), S. 255.

mehr NPOs auf Spenden angewiesen.¹⁶³ Dieser Sachverhalt rechtfertigt den Fokus auf Spenden in dieser Arbeit. Die folgenden Ausführungen beschreiben deswegen Spenden im Detail.

Historisch gesehen kommt der Begriff des Spendens aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „ausgeben, auszahlen, abwägen, beurteilen, büßen“¹⁶⁴. Heutzutage wird hierunter schenken, überlassen bzw. Almosen vergeben verstanden.¹⁶⁵ Definieren lässt sich die Spende als ein freiwilliger und unentgeltlicher Geld-, Güter- oder Leistungstransfer, der ausschließlich und unmittelbar wohltätigen, gemeinnützigen Zwecken dient.¹⁶⁶ Folglich nimmt der Spender eine Vermögensminderung hin, um anderen Institutionen eine Vermögensmehrung zukommen zu lassen.¹⁶⁷

Diese sehr allgemein gehaltene Definition macht es notwendig, den Begriff nach (1) der **Art der Zuwendung**, (2) dem **Spendensubjekt** und (3) dem **Ausmaß** der Unterstützung differenziert zu betrachten und jeweils eine Eingrenzung für die vorliegende Arbeit vorzunehmen.

(1) **Art der Zuwendung**

Die effizienteste Art des Spendens stellen Geldspenden dar, die sich als freiwilliger, transaktionaler Transfer von Geldmitteln an die jeweilige Organisation verstehen lassen.¹⁶⁸ Hierbei kann es sich um einen einmaligen Geldbetrag, aber ebenso um regelmäßige Zuwendungen handeln.¹⁶⁹ Sie erlauben es den NPOs, selbstständig und variabel über ihren Einsatz und ihre Verteilung zu entscheiden.¹⁷⁰ Die Art und Weise, wie dieser Geldtransfer abläuft, kann sehr vielfältig sein. Traditionelle Wege stellen z. B. Sammeldosen in der Fußgängerzone, Kollekten in der Kirche oder andere Sammelaktionen dar, bei denen der Spender sein Bargeld direkt übergibt. Zu den modernen Varianten zählen Lastschriftverfahren, Überweisungen oder andere digitale Varianten des Geldtransfers.¹⁷¹

¹⁶³ Vgl. **Ranganathan/Henley** (2008), S. 1; **Haibach** (2006 a), S. 32. Vgl. hierzu auch ausführlich Kapitel 2.1.3.

¹⁶⁴ **Schneider** (1996), S. 50.

¹⁶⁵ Vgl. **Vallant** (2003), S. 28.

¹⁶⁶ Vgl. **Haibach** (2008), S. 88 f.; **Priller** (2007), S. 96 f.; **Fabisch** (2006), S. 6; **Boochs** (2000), S. 97; **Heidbüchel** (2000), S. 4; **Schneider** (1996), S. 50.

¹⁶⁷ Vgl. **Augsten** (2007), S. 71.

¹⁶⁸ Vgl. **Heister** (1994), S. 24.

¹⁶⁹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 51.

¹⁷⁰ Vgl. **Vallant** (2003), S. 29.

¹⁷¹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 155; **Heister** (1994), S. 24.

Neben den Geldspenden existieren auch die so genannten Sachspenden im Sinne eines Gütertransfers. Hierbei handelt es sich um Gegenstände des täglichen Gebrauchs (Kleider, Möbel, technische Geräte wie Computer), aber auch Medikamente, Blut oder Organe und Lebensmittel, die man für den wohltätigen Zweck spendet.¹⁷² Die letzten drei Sachspendenarten weisen aufgrund ihres verderblichen Charakters Besonderheiten des Transports und der Lagerung auf. Ein generelles Problem von Sachspenden liegt darin, dass die Kosten für die Lieferung der Spende an Bedürftige teilweise sehr hoch sein können und in keinem Verhältnis zu der damit verbundenen Leistung stehen.

Zeit- bzw. Leistungsspenden stellen eine weitere Kategorie dar.¹⁷³ Unter Zeitspenden versteht man das ehrenamtliche Engagement für den wohltätigen Zweck.¹⁷⁴ In Deutschland engagieren sich fast 36 % aller Bundesbürger ehrenamtlich.¹⁷⁵ Die größte Bedeutung hat diese freiwillige Mitarbeit vor allem dort, wo Organisationen nicht in der Lage sind, finanzielle Mittel aufzuwenden, um Arbeitskräfte einzustellen.¹⁷⁶ Doch auch größere Organisationen haben neben ihren Vollzeitangestellten stets auch ehrenamtliche Unterstützer. Aus einer Erhebung geht hervor, dass 93 % aller deutschen NPOs ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigen.¹⁷⁷

Jede Art von Spende ist für die NPO wichtig. Allerdings geben Geldspenden den Organisationen mehr Spielraum für den Einsatz der Spende und lassen sich ohne zusätzliche Kosten nutzen. Daten aus dem Jahre 2009 belegen, dass bei den sozialen NPOs in Deutschland Sachspenden einen Anteil von 1-2 % an den gesamten Spendeneinnahmen haben.¹⁷⁸ Geldspenden stellen die am häufigsten vorgenommene Form der Spende in Deutschland dar.¹⁷⁹ Hierin besteht der erste Grund, wieso sich die Arbeit im Folgenden auf Geldspenden konzentriert. Außerdem begründet sich diese Abgrenzung dadurch, dass sich Geldspenden empirisch erheblich leichter nachweisen lassen.¹⁸⁰ Sach- und Leistungsspenden hingegen hängen im Wesentlichen von der Qualität der Spende ab. Diese zu beurteilen und zu erfassen

¹⁷² Vgl. **Heidbüchel** (2000), S. 4; **Schneider** (1996), S. 53 f.

¹⁷³ Vgl. **Pharoah/Tanner** (1997), S. 428.

¹⁷⁴ Vgl. **Schneider** (1996), S. 54.

¹⁷⁵ Vgl. **DZI** (2009 a), S. 55.

¹⁷⁶ Vgl. **Strachwitz** (2000), S. 31.

¹⁷⁷ Vgl. **Zimmer/Freise** (2008), S. 12.

¹⁷⁸ Vgl. **DZI** (2009 b), S. 338.

¹⁷⁹ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 54; **Schneider** (1996), S. 51.

¹⁸⁰ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise bei der Einschränkung des Untersuchungsgebiets **Burnett** (2002), S. 4; **Heidbüchel** (2000), S. 5.

stellt sich als schwierig dar. Darüber hinaus führt die spezifische Literatur an, dass es bei Untersuchungen im Spendenmarkt notwendig sei, sich auf eine Art von Spenden zu konzentrieren, da die Determinanten des Spenderverhaltens unterschiedlich sein können.¹⁸¹

(2) Spendensubjekt

Es gibt zwei Gruppen von Spendensubjekten, d. h. Spendegebern. Zum einen können Spenden von Privatpersonen stammen und zum anderen von Unternehmen sowie von anderen fördernden Institutionen wie beispielsweise Vereinigungen, Kirchen oder Gewerkschaften.¹⁸² Spender sind folglich alle natürlichen oder juristischen Personen.¹⁸³

Die vorliegende Arbeit limitiert aus verschiedenen Gründen die Untersuchung auf private (natürliche) Spender und lässt Unternehmensspenden sowie institutionelle Spender, wie beispielsweise den Lions Club International, außen vor. Zunächst stellen private Spender die wichtigste Einnahmequelle dar.¹⁸⁴ In den USA bringen Privatpersonen 90 % der Spenden auf.¹⁸⁵ In Deutschland beträgt der Anteil der Individualspender am Gesamtspendenaufkommen nach Schätzungen etwa 75 %, mit steigender Tendenz.¹⁸⁶ Unternehmensspenden sowie Sponsoringleistungen hingegen betragen deutlich weniger als 20 % der privaten Spenden.¹⁸⁷ Von dem jährlichen Sponsoringvolumen fließt nur ein sehr geringer Anteil in den Dritten Sektor (im Rahmen des so genannten Social Sponsoring). Auch auf Ebene einzelner NPOs machen Spenden von Privatpersonen den größten Anteil aus.¹⁸⁸

Ein weiterer Grund, der gegen die Betrachtung von Unternehmensspenden im Rahmen dieser Arbeit spricht, besteht darin, dass sich diese Art der Unterstützung

¹⁸¹ Vgl. **Green/Webb** (1997), S. 21.

¹⁸² Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 22; **Imran** (2006), S. 20; **Hohn** (2001), S. 24.

¹⁸³ Vgl. **Priller** (2007), S. 98.

¹⁸⁴ Vgl. **Urselmann** (2008), S. 81; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Haibach** (2006 a), S. 154 ff.; **Purtschert** (2005), S. 356; **Fischer/Neumann** (2003), S. 38; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 19; **Haibach** (2000), S. 70; **Heidbüchel** (2000), S. 9; **Webb/Green/Brashear** (2000), S. 299; **Hibbert/Horne** (1996), S. 4; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330.

¹⁸⁵ Vgl. **Kuchenbecker** (2006), S. 17; **Tonkiss/Passey** (1999), S. 269; **Harvey** (1990), S. 77.

¹⁸⁶ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 110; **Kuchenbecker** (2006), S. 17.

¹⁸⁷ Vgl. **Hauert** (2008), S. 1.

¹⁸⁸ Beim World Wide Fund For Nature (WWF) Deutschland machen die Spenden von Privatpersonen beispielsweise 64,5 % aller Einnahmen aus; vgl. **WWF** (2009), S. 31. Bei **Ärzte ohne Grenzen** beträgt dieser Anteil sogar 79,3 %; vgl. **Ärzte ohne Grenzen** (2009), S. 30.

als eher formal und geschäftlich einstufen lässt.¹⁸⁹ Durch die vertragliche und inhaltliche Verbindung des Unternehmens mit der NPO fungieren Unternehmensspenden häufig als Marketinginstrument und haben nicht immer Gemeinwohlorientierung zum primären Ziel, beispielsweise als gezielte Kampagne zur Absatzförderung (Cause Related Marketing).¹⁹⁰ Die Spenden eines kommerziellen Unternehmens haben keinen uneigennütigen karitativen Charakter, denn sie zielen letztendlich über positive Auswirkungen für das Unternehmensimage auf eine Gewinnmaximierung ab.¹⁹¹ Diesen Imagegewinn kann man als geldwerte Vergütung betrachten; das Unternehmen erhält somit im Gegensatz zu einem privaten Spender eine marktadäquate materielle Gegenleistung.¹⁹² Folglich sollten die verhaltenswissenschaftlichen Einflussgrößen der Spenderbindung bei kommerziellen Unternehmen im Vergleich zu privaten Spendern einen anderen Stellenwert einnehmen, was einen Ausschluss begründet.

Des Weiteren spricht gegen eine Betrachtung von Unternehmensspenden im Rahmen dieser Arbeit, dass diese auch verfänglich sein können, denn die NPOs begeben sich dadurch eventuell in ein Abhängigkeitsverhältnis und fühlen sich verpflichtet, die Ansprüche und Anforderungen dieses Anteilseigners zu Lasten der Erfüllung der Mission zu befriedigen.¹⁹³ Um Interessenskonflikte zu vermeiden, nehmen einige Organisationen, wie z. B. Greenpeace, deswegen grundsätzlich keine Gelder von Unternehmen an.¹⁹⁴ Als besonders wichtiges Argument für die Ausklammerung der Unternehmensspenden aus der weiteren Untersuchung gilt, dass sich Institutionen niemals als lebenslange Förderer gewinnen lassen, sondern ihr Engagement stets befristen und je nach Wirtschafts- bzw. Unternehmenslage gegebenenfalls vorzeitig bzw. unvermittelt beenden.¹⁹⁵ Wenn sich bei einer auf ein Unternehmen als Hauptförderer der NPO basierenden Finanzierungsstrategie (kurzfristig) keine Anschlussfinanzierung finden lässt, bedroht dies schnell einzel-

¹⁸⁹ Vgl. **Imran** (2006), S. 20.

¹⁹⁰ Vgl. **Naskrent** (2007 a), S. 16 ff.; **Bruhn** (2005), S. 37. Ein bekanntes Beispiel für eine solche Kampagne, die zwar sekundär auch einen Beitrag zum Umweltschutz leistet, aber primär zur Absatzförderung dient, stellt das Regenwaldprojekt der Krombacher Brauerei dar; vgl. **Redelfs** (2005), S. 256.

¹⁹¹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 36 f.

¹⁹² Vgl. **Urselmann** (2007), S. 16; **Haibach** (2006 a), S. 209 f.; **Koziol u. a.** (2006), S. 81.

¹⁹³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 20; **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 46; **Lovelock/Weinberg** (1989), S. 438.

¹⁹⁴ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 196; **Redelfs** (2005), S. 256; **Jessen** (1998), S. 138.

¹⁹⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 20; **Haibach** (2006 a), S. 351 f.; **Lowell/Silverman/Taliento** (2001), S. 149.

ne Projekte oder gar die ganze Organisation existenziell. Deswegen erscheint es sinnvoller, die langfristige Arbeit einer Organisation durch eine dauerhafte stabile Finanzierung, verteilt auf viele Schultern privater Spender, sicherzustellen. Zwar stellen auch hier immer wieder einzelne Spender ihre finanzielle Unterstützung ein, insgesamt zeichnet sich diese Finanzierungsstrategie aber durch eine wesentlich höhere Stabilität und damit deutlich bessere finanzielle Planbarkeit aus.¹⁹⁶ Diese Argumente rechtfertigen den Fokus dieser Arbeit auf private Spender.¹⁹⁷

(3) Ausmaß

Hinsichtlich der Intensität (Dauer der Beziehung zur NPO, Höhe und Regelmäßigkeit der Unterstützung) der Beziehung zur NPO, lassen sich vier Arten von Spendern differenzieren. Diese vier Spenderarten und ihr jeweiliger Rang bzw. ihre Bedeutung für die NPO werden idealtypisch in einer Pyramide dargestellt (vgl. Abbildung 3).¹⁹⁸ Je intensiver die Beziehung zwischen Spender und NPO, d. h. je mehr ein Spender im Rahmen der gesamten Beziehungsdauer für die NPO spendet, desto weiter oben in der Pyramide ist er angesiedelt.

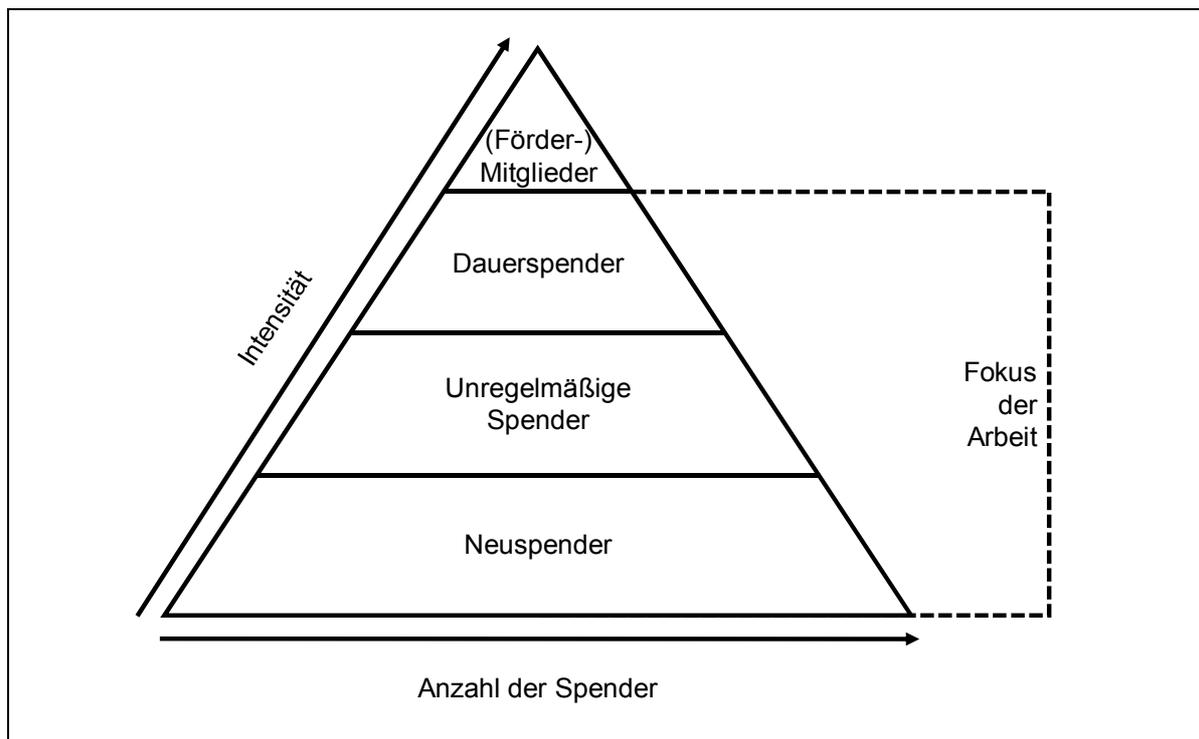


Abbildung 3: Spender-Pyramide

(Quelle: in Anlehnung an **Hönig/Schulz** (2008), S. 286; **Patolla** (2005), S. 103.)

¹⁹⁶ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 20.

¹⁹⁷ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise bei der Einschränkung des Untersuchungsgebiets **Bruhn** (2005), S. 37; **Hohn** (2001), S. 22; **Jessen** (1998), S. 130.

¹⁹⁸ Vgl. **Imran** (2006), S. 27.

Das Fundament der Pyramide bilden die Neuspender, die bereits einmal für die NPO gespendet haben. Grafisch stellt dies das größte Feld dar, weil es oftmals bei der einmaligen Spende bleibt. An dieser Stelle setzt das Spenderbindungsmanagement¹⁹⁹ an. Durch ein erfolgreiches „Upgrading“ soll es gelingen, den Spender zu Folge- bzw. Mehrfachspenden zu motivieren.²⁰⁰ Da diese zunächst tendenziell unregelmäßig erfolgen, grenzt man hiervon die so genannten Dauerspender ab, die sich auf der nächsten Stufe der Pyramide befinden. Diese kennzeichnen sich durch ein sehr stetes Spendenverhalten, d. h. in regelmäßigen Abständen, in ähnlicher Höhe (beispielsweise monatliche Spenden, Dauerauftrag) etc.²⁰¹ Die Spitze der Pyramide bilden (Förder-)Mitglieder, die sich in Abgrenzung zu dieser bisher zugrunde liegenden engen Definition auch zu Spendern im weiteren Sinne zählen lassen können.²⁰² Sie stellen eine Sonderform der finanziellen Unterstützung dar, weil sie auf einer Art vertraglichen Abmachung bzw. formellen und verbindlichen Zugehörigkeit basieren und keine Spendenaufrufe benötigen.²⁰³ Eine bekannte Form dieser Fördermitgliedschaft stellt die Patenschaft dar. Gegenüber der Spende im engeren Sinne ist bei einer Fördermitgliedschaft der Spendennutznieser klar bestimmt und dem Paten bzw. Förderer bekannt.²⁰⁴

Der Vorteil für die NPO liegt hierbei in der sicheren Erwartung zukünftiger Einnahmen. Allerdings wurde in letzter Zeit oft Kritik an solchen Patenschaften laut, da sie zu erhöhten Verwaltungskosten führen.²⁰⁵ Darüber hinaus stellt ein Beitrag eines Fördermitglieds zwar im Vergleich zur Dauerspende auch einen regelmäßig und in gleicher Höhe zu entrichtenden Betrag dar, er umfasst aber andere Rechte und Pflichten als die Spende im engeren Sinne.²⁰⁶ Fördermitgliedschaften basieren auf einer formellen, schriftlichen Vereinbarung zwischen Spender und NPO.²⁰⁷

¹⁹⁹ Vgl. ausführlich zum Spenderbindungsmanagement Kapitel 6.

²⁰⁰ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 268; **Urselmann** (2007), S. 36; **Imran** (2006), S. 28; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 125; **Urselmann** (1999), S. 21.

²⁰¹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 257; **Urselmann** (2007), S. 89; **Oberhansberg** (2001), S. 55; **Meyer** (1989), S. 17.

²⁰² Vgl. im Folgenden zum Thema Fördermitglieder insbesondere **Heister** (1994), S. 27 f.

²⁰³ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 15; **Heidbüchel** (2000), S. 9.

²⁰⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 289.

²⁰⁵ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 289. Kritisch ist das Konzept der Patenschaft insbesondere dann, wenn es primär eine Einzelfallhilfe darstellt und keine Förderung der Region vorsieht; vgl. **Giesler** (1994), S. 170.

²⁰⁶ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 55.

²⁰⁷ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 353. **Urselmann** (2007), S. 90 erklärt zum Thema Mitgliedschaft: „In letzter Zeit wurde die klassische Mitgliedschaft zunehmend hinterfragt. Viele Menschen würden sich vor einer Mitgliedschaft scheuen. Die einen seien nicht mehr be-

Deswegen grenzt die vorliegende Arbeit diese Art der finanziellen Unterstützung von der weiteren Betrachtung aus und konzentriert sich auf die Spenden im engeren Sinne. Auch Testaments-Spenden, die viele Autoren²⁰⁸ ebenfalls zur Spitze der Spenderpyramide zählen, gehören aufgrund ihres Charakters als schriftliches Rechtsgeschäft ebenfalls nicht zum Verständnis der Spenden in dieser Arbeit.²⁰⁹

Die Pyramide in Abbildung 3 verdeutlicht, dass die Anzahl der Neuspender groß ist, jedoch mit steigender Intensität der finanziellen Unterstützung abnimmt.²¹⁰ Weiterhin zeigt die Abbildung durch die gestrichelte Hervorhebung den Fokus dieser Arbeit auf Neuspender, unregelmäßige Spender und Dauerspender. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass diese Pyramide nur ein vereinfachtes und idealtypisches Modell darstellt. In Wirklichkeit können Spender beispielsweise auch in höheren Stufen der Pyramide ihre Beziehung zur NPO beginnen und direkt einen Dauerauftrag einrichten, ohne vorher ein unregelmäßiges Spendenverhalten zu zeigen.²¹¹

Auf Basis der in den vorherigen Abschnitten getroffenen Einschränkungen lässt sich festhalten, dass die Arbeit untersucht, welche (verhaltenswissenschaftlichen) Faktoren auf welche Art dazu beitragen, dass private Spender ihre finanzielle Unterstützung in Form von Geldspenden, die auf keiner vertraglichen Abmachung basieren bzw. keinen verbindlichen Charakter aufweisen, aufrechterhalten und wie NPOs es durch ein gezieltes Spenderbindungsmanagement vermögen, diese Art Spenden gemäß der dargestellten Stufen zu entwickeln. Die folgenden Ausführungen vertiefen zunächst die Thematik durch ein Aufzeigen der Besonderheiten des Spendensammelns.

reit, sich fest an eine Organisation zu binden. Andere empfänden diese Form des Engagements als antiquiert und lehnten die damit oftmals verbundene „Vereinsmeierei“ grundsätzlich ab.“ Weiter führt er an, dass Greenpeace aufgrund der Einrichtung einer Fördermitgliedschaft lange Diskussionen über das demokratische Selbstverständnis eingebracht hat.

²⁰⁸ Vgl. hierzu u. a. **Hönig/Schulz** (2008), S. 286; **Imran** (2006), S. 27; **Patolla** (2005), S. 104; **Crole/Fine** (2003), S. 22 f.; **Urselmann** (1999), S. 21.

²⁰⁹ Vgl. **Heister** (1994), S. 29.

²¹⁰ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 36; **Patolla** (2005), S. 102.

²¹¹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 268.

2.1.2 Besonderheiten des Spendensammelns

2.1.2.1 Konstitutive Merkmale der Beziehung zwischen Spendern und Nonprofit-Organisationen

Im kommerziellen Marketing basiert das Austauschverhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Kunden auf einem klar definierten Geber-Nehmer-Prinzip: Der Kunde erhält vom Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung und zahlt dafür ein Entgelt, das dem Wert der empfangenen Leistung entspricht.²¹² Der Kunde eines Leistungsanbieters und der Profiteur der Leistung sind dabei i. d. R. identisch. Dies gilt – im Gegensatz zu den wirtschaftlichen, soziokulturellen und politischen NPOs²¹³ – nicht für die hier im Fokus stehenden sozialen NPOs.²¹⁴ Hier existiert kein typischer marktlicher, schlüssiger Austauschprozess.²¹⁵ Stattdessen nehmen NPOs eine Art Mittlerfunktion ein zwischen Personen, welche die Bereitschaft haben, auf eine marktadäquate materielle Gegenleistung für ihre Ressourcenbereitstellung (größtenteils) zu verzichten, und denen, die diese Leistungen dringend ohne (marktadäquate) Gegenleistung benötigen.²¹⁶ Bei jenen „Kunden“ einer NPO handelt es sich um Leistungsempfänger²¹⁷, denen die NPO ihre von Spendern finanzierte Arbeit i. d. R. kostenlos zur Verfügung stellt.²¹⁸ Hierbei kann es sich einerseits um einzelne Subjekte (Menschen, Tiere) bzw. einzelne Objekte (Denkmäler, historische Bauten) oder um die gesamte Gesellschaft (z. B. als Nutznießer eines Naturschutzförderprogramms) handeln.²¹⁹ Diese Abnehmer der Organisationsleistung tragen nur selten zur Finanzierung der NPO bei.²²⁰ Zwar

²¹² Vgl. **Haibach** (2006 b), S. 131; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33; **Burnett/Wood** (1988), S. 2.

²¹³ Diese NPOs erbringen, wie bereits in Kapitel 2.1.1.1 angedeutet, für ihre Spender/Mitglieder mitunter sehrwohl eine Gegenleistung (z. B. eine neue Zuschauer-Tribüne bei einem Sportverein), weswegen hier ein schlüssiges Austauschverhältnis vorliegt. Dieser Sachverhalt begründet nochmals die vorgenommene Abgrenzung und die Fokussierung auf soziale NPOs im Rahmen dieser Arbeit.

²¹⁴ Vgl. **Haibach** (2008), S. 89; **Haibach** (2006 b), S. 131; **Purtschert** (2005), S. 57; **Jessen** (1998), S. 147; **Schneider** (1996), S. 102; **Horak** (1995), S. 33; **Cooper** (1992), S. 18; **Yudelson** (1988), S. 22 f.; **Schwarz** (1985), S. 104.

²¹⁵ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 21; **Bruhn** (2005), S. 43; **Purtschert** (2005), S. 358; **Viest** (2004), S. 10; **Bumbacher** (2000), S. 458; **Nährlich** (1998), S. 228; **Pelzl** (1994), S. 639.

²¹⁶ Vgl. **Tinkelman/Mankaney** (2007), S. 42; **Luthe** (2004), S. 231; **Bumbacher** (2003), S. 388; **Hohn** (2001), S. 18; **Kröners** (2001), S. 86; **Olsen u. a.** (2001), S. 371; **Heidbüchel** (2000), S. 2.

²¹⁷ Im Englischen „beneficiaries“; vgl. **Bruce** (1995), S. 78.

²¹⁸ Vgl. **Bruhn** (2004), S. 96.

²¹⁹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 62.

²²⁰ Vgl. **Jessen** (1998), S. 137.

stellt der Leistungsempfänger den Hauptgrund des Bestehens der NPO dar, aufgrund seiner mangelnden monetären Gegenleistung nimmt er jedoch nicht eine derartig zentrale Stellung im System der Anspruchsgruppen ein wie im kommerziellen Marketing.²²¹

Eine Existenzberechtigung für die Mittlerfunktion der NPO besteht – wie bereits angedeutet²²² – nur solange, wie es der NPO gelingt, die Leistungserbringung effizienter zu organisieren, als dies direkt zwischen Spender und Leistungsempfänger möglich wäre. Die Existenzberechtigung der NPO entfällt in dem Moment, in dem es der Spender für effizienter hält, die Leistungen dem Leistungsempfänger direkt zur Verfügung zu stellen. Ein Beispiel wäre die Bereitschaft von Privatleuten, Hilfsgüter zu sammeln und direkt in Krisengebiete zu transportieren, ohne dabei die Unterstützung professioneller Hilfsorganisationen in Anspruch zu nehmen.²²³

Es besteht somit eine spezielle „Dreieckskonstellation“ zwischen NPO und Spender und NPO und Leistungsempfänger.²²⁴ Demnach stellen der Spender, der einer NPO Geld zur Verfügung stellt, und der Profiteur der Leistung, welche die NPO mithilfe der erhaltenen Zuwendungen erbringt, zwei unterschiedliche Personen dar.²²⁵ Es besteht daher keine direkte Verbindung bzw. keine Rückkopplungsmöglichkeit zwischen Ressourcen-Gewinnung und Ressourcen-Allokation.²²⁶ Zwischen Spender und Leistungsempfänger existiert kein direkter Kontakt: Aus diesem Grund spricht man auch von einer Dualität der Zielgruppen.²²⁷ Dieses Auseinanderfallen von Geldgeber und Nutznießer bedeutet, dass die NPO die Bedürfnisse dieser unterschiedlichen Gruppen auf differenzierte Art befriedigen sollte.²²⁸

²²¹ Vgl. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 3.

²²² Vgl. Kapitel 1.1.

²²³ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 12 f.

²²⁴ Vgl. **Viest** (2004), S. 23; **Hankinson** (2000), S. 209; **Nährlich** (1998), S. 231.

²²⁵ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 39; **Haibach** (2008), S. 89 f.; **Scheuch** (2007), S. 258; **Conway/Whitelock** (2004), S. 322; **Luthe** (2004), S. 27; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Casielles** (2002), S. 58; **File/Judd/Price** (1996), S. 75.

²²⁶ Vgl. **Conway/Whitelock** (2004), S. 322; **Viest** (2004), S. 24; **Liao/Foreman/Sargeant** (2001), S. 258.

²²⁷ Vgl. **Haibach** (2006 b), S. 131; **Schiefer** (2006), S. 56; **Sargeant/Foreman/Liao** (2002), S. 46; **Jessen** (1998), S. 137; **Urselmann** (1998), S. 14; **Dickertmann** (1995), S. 13; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330.

²²⁸ Vgl. **Haibach** (2008), S. 89 f.; **Haibach** (2006 a), S. 21.

Diese Konstellation stellt das **erste konstitutive Merkmal** der Spender-NPO-Beziehung dar, woraus sich gewisse Konsequenzen ergeben.²²⁹ Spender konsumieren nicht und machen somit keine direkten Erfahrungen mit dem Leistungserstellungsprozess²³⁰, sodass Spender die Leistungsqualität der NPO kaum beurteilen können.²³¹ Dies wird durch die Tatsache erschwert, dass neben einem geringen Anteil an materiellen Gegenständen, wie etwa fair gehandelten Produkten oder Waren einer Behindertenwerkstatt, die Leistungen der NPOs einen immateriellen Charakter aufweisen.²³² Hierdurch haben Spender sowohl im Vorfeld als auch im Nachgang ihrer Spenden keine objektiven (Such-)Eigenschaften zur Verfügung, mit denen sie die zu erwartenden Leistungen der NPO beurteilen könnten.²³³ Stattdessen kennzeichnen Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften die Spender-NPO-Beziehung.²³⁴ So ist beispielsweise die effektive²³⁵ und effiziente²³⁶ Durchführung von Maßnahmen im Sinne des angestrebten Spendenzwecks eine Vertrauensei-

²²⁹ Vgl. **Bumbacher** (2003), S. 385.

²³⁰ Vgl. **MacMillan u. a.** (2005), S. 806; **Bumbacher** (2003), S. 388; **Jessen** (1998), S. 147; **Yudelson** (1988), S. 23.

²³¹ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 61; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 156; **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 188; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 782; **Metzler** (1990), S. 48.

²³² Vgl. **Bruhn/Lucco** (2007), S. 329; **Klein** (2007), S. 1546; **Matul/Scharitzer** (2007), S. 538; **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Bruhn** (2005), S. 42; **Bruhn** (2004), S. 96; **Luthe** (2004), S. 220 ff.; **Cooper** (1992), S. 15; **Kotler** (1983), S. 12; **Rothschild** (1979), S. 12.

²³³ Vgl. **Hentschel** (1990), S. 230.

²³⁴ In der informationsökonomischen Eigenschaftstypologie werden Leistungen aufgrund ihrer Fähigkeit zur Reduktion wahrgenommener Informationsdefizite bei Transaktionsprozessen auf Seiten des Nachfragers und der daraus resultierenden Verhaltensunsicherheit beim Kaufprozess unterschieden. Nahezu jede Leistung verfügt demnach über Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß. Sucheigenschaften wie beispielsweise die Farbe oder Größe eines Produkts können bereits vor dem Kauf beurteilt werden. Erfahrungseigenschaften wie beispielsweise die Hautverträglichkeit von Pflegeprodukten oder der Geschmack von Lebensmitteln können erst nach dem Kauf während des Ge- oder Verbrauchs beurteilt werden. Vertrauenseigenschaften wie beispielsweise die Qualität des Herzschrittmachers oder der biologische Anbau von Obst und Gemüse können – z. T. aufgrund unverhältnismäßiger Überprüfungskosten – weder vor noch nach dem Kauf beurteilt werden; vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 22 f.; **Trommsdorff** (2009), S. 290; **Bruhn** (2008 a), S. 52; **Johnson/Anderson/Fornell** (1995), S. 698; **Fischer u. a.** (1993), S. 446 f.; **Parasuraman/Zeithaml/Berry** (1985), S. 48. Zur Einordnung von Spenden in die Gruppe der Vertrauensgüter vgl. **Hartnick** (2007), S. 76; **Klein** (2007), S. 1547; **Bruhn** (2005), S. 58; **Bruhn** (2004), S. 97; **Luthe** (2004), S. 231; **Oberhansberg** (2001), S. 47; **Schneider** (1996), S. 48, 102, 198.

²³⁵ Der Begriff *Effektivität* bezieht sich im Nonprofit-Bereich auf das Ausmaß, in dem die NPO ihre Mission erfüllt; vgl. **Sargeant** (2009), S. 63.

²³⁶ Der Begriff *Effizienz* bezieht sich im Nonprofit-Bereich auf das Ausmaß, in dem die NPO ihre Ressourcen auf optimale Art und Weise einsetzt; vgl. **Sargeant** (2009), S. 63.

genschaft, die der Spender nicht kontrollieren kann.²³⁷ Aufgrund dieser Vertrauenseigenschaften weisen Spenden per Definition einen hohen Grad an Unsicherheit auf.²³⁸ Außerdem existiert eine asymmetrische Informationsverteilung, wobei die NPO gegenüber den Spendern einen eindeutigen Vorteil hat.²³⁹ Die Spender sind auf Informationen der NPO zur Beurteilung der Leistungsqualität angewiesen.²⁴⁰

Das **zweite konstitutive Merkmal** betrifft das Austauschverhältnis zwischen Spendern und NPOs. Da NPOs die erwirtschafteten Überschüsse gemäß ihrer Zielsetzung im Interesse des Gemeinwohls investieren, können sie bei der Beschaffung der für die Leistungserstellung notwendigen Ressourcen gar keine oder keine marktadäquate Gegenleistung anbieten und benötigen deshalb Spenden.²⁴¹ Es ergibt sich folgende Konstellation: Auf der einen Seite befinden sich Spender, die aus (un-)eigennützigen Motiven und Interessen und/oder aus einer eher subjektiven Wertschätzung der NPO eine Spende überlassen, ohne dafür weder ein Tauschgeschäft zu tätigen, noch eine gleichwertige marktadäquate materielle Gegenleistung zu erhalten.²⁴² Im Vergleich zu Kunden von kommerziellen Unternehmen, die primär im Sinne einer Nutzenmaximierung handeln, beeinflussen im Nonprofit-Bereich komplexe interne und externe Faktoren das Spenderverhalten.²⁴³

Auf der anderen Seite steht die Spenden sammelnde NPO, die zwar ebenfalls davon ausgeht, den Spendern keine marktadäquate Gegenleistung erbringen zu müssen, deren Ziel aber darin besteht, eine möglichst hohe Spendensumme einzunehmen. Betrachtet man hierbei das Marktmacht-Verhältnis zwischen Anbieter (Spender) und Nachfrager (NPO) der finanziellen Unterstützung, so stellt sich die-

²³⁷ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 97; **Dittrich/Reinecke** (2006), S. 320; **Jessen** (1998), S. 147.

²³⁸ Vgl. **Klein** (2007), S. 1547. Auf das Problem der eingeschränkten Leistungsbeurteilung seitens der Spender wird im Rahmen dieser Arbeit mehrfach Bezug genommen. Beispielsweise erklärt es die prädisponierte Stelle des Spendervertrauens als Determinante der Spenderbindung (vgl. Kapitel 4.2.2.1.1) und begründet die Notwendigkeit, Rechenschaft abzulegen und Transparenz zu vermitteln (vgl. Kapitel 6.2.1.3) sowie Erfolg zu kommunizieren (vgl. Kapitel 6.2.1.4).

²³⁹ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 10; **Matul/Scharitzer** (2007), S. 536; **Mayrhofer/Scheuch** (2007), S. 90; **Wittig** (2006), S. 41; **Nährlich** (1998), S. 228; **Notheis** (1995), S. 22.

²⁴⁰ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 58 f.; **Oberhansberg** (2001), S. 47; **Jessen** (1998), S. 147.

²⁴¹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 76; **Urselmann** (1998), S. 11 f.

²⁴² Vgl. **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 793; **Bumbacher** (2000), S. 458; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33; **Notheis** (1995), S. 22; **Cermak/File/Prince** (1991), S. 180; **Guy/Patton** (1989), S. 20.

²⁴³ Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 461; **Schneider** (1996), S. 85.

ses im Vergleich zu den heute üblichen Konsumgüterverhältnissen umgekehrt dar: Eine nahezu unbegrenzte Nachfrage nach Spenden steht einem durchaus begrenzten Angebot an Spenden gegenüber.²⁴⁴ Die Rollenverteilung unterscheidet sich also deutlich von der des kommerziellen Marketing. Diese besondere Austauschbeziehung zwischen Spender und NPO zeigt sich auch dadurch, dass im Gegensatz zum kommerziellen Marketing der Spender die Entscheidung über die Höhe der Spende trifft und nicht die NPO.²⁴⁵

Aufgrund dieses zweiten konstitutiven Merkmals gestaltet sich die Beziehung zwischen Spendern und NPOs somit schwieriger als kommerzielle Austauschbeziehungen.²⁴⁶ Ein wesentlicher Unterschied zur Situation im kommerziellen Marketing besteht hinsichtlich der Bedeutung, die ein Käufer bzw. ein Spender der Gesamthöhe und der Struktur der Ausgaben des Unternehmens bzw. der Organisation beimisst. Den Käufer eines Konsumguts interessiert es tendenziell wenig, wie viel Prozent des von ihm gezahlten Kaufpreises das Unternehmen zuvor in Marketing-Maßnahmen investiert hat. Ihm ist mehr oder weniger bewusst, dass kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Marketing-Budget und dem Verkaufspreis besteht. Ganz anders verhält es sich beim Spenden. Hier hat der Spender ein großes Interesse daran, wie viel Prozent seines gespendeten Geldbetrags letztlich dem eigentlichen Spendenzweck zufließen.²⁴⁷ Aus diesem Grund greift Kapitel 6.2.1.3 diesen Aspekt im Rahmen der Managementimplikationen auf.

Weiterhin gestaltet sich die Beziehung zwischen Spender und NPO als schwierig, da Ersterer im Gegensatz zum kommerziellen Kunden, welcher z. B. durch Verträge oder generell bei der Erstellung von Dienstleistungen die Möglichkeit zur Mitsprache hat, als Ausdruck seiner Ablehnung der Tätigkeiten der NPO lediglich die Einstellung der Spendentätigkeit bleibt.²⁴⁸ Deswegen stellt die Spenderbindung aus Sicht der NPO eine große Herausforderung dar.

Der Austauschprozess zwischen Spender und NPO entfällt dennoch nicht vollkommen. Nur bei einer oberflächlichen Betrachtung erbringt der Spender seine

²⁴⁴ Vgl. **Urselmann** (2008), S. 86; **Kapp-Barutzki** (2006), S. 6; **Oberhansberg** (2001), S. 11.

²⁴⁵ Vgl. **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330. Dies ist auch ein Grund, warum der Marketing-Teilbereich „Preispolitik“ im Rahmen der Management-Implikationen nicht behandelt wird; vgl. Kapitel 6.1.1.

²⁴⁶ Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 461; **Oberhansberg** (2001), S. 11.

²⁴⁷ Vgl. **Jessen** (1998), S. 143.

²⁴⁸ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 73.

finanzielle Unterstützung umsonst.²⁴⁹ Bei einer genaueren Betrachtung erkennt man, dass auch Spender eine Gegenleistung erhalten. Diese, im Folgenden als Gratifikation²⁵⁰ bezeichnet, stellt jedoch meistens keinen monetären oder materiellen Nutzen dar, sondern ist vielmehr immaterieller oder ideeller Art.²⁵¹ Die Gegenleistung, die der Förderer von der NPO erhält, ist beispielsweise das Wissen oder das Gefühl, Menschen in Not zu helfen, Zukunft im eigenen Sinn zu gestalten oder das eigene Image zu verbessern.²⁵² Eine Gratifikation für den Spender kann auch erst verspätet eintreffen.²⁵³ An dieser Stelle lässt sich somit postulieren, dass die Spende keine einseitige, selbstlose Leistungsabgabe vom Spender darstellt, sondern ihr eine Austauschbeziehung zugrunde liegt.²⁵⁴ Abbildung 4 und Abbildung 5 stellen die unterschiedlichen Austauschbeziehungen im kommerziellen und im Nonprofit-Bereich abschließend grafisch gegenüber. Sie verdeutlichen, dass sich der Fluss von Geldern und Leistungen im Sinne des Oberziels und des Mittels zum Zweck im Nonprofit-Bereich genau umgekehrt verhält wie im kommerziellen Bereich.

Abbildung 5 verdeutlicht das erste konstitutive Merkmal (die Dreieckskonstellation) sowie das nicht äquivalente Austauschverhältnis zwischen Spender und NPO als zweites konstitutives Merkmal. Sie verdeutlicht außerdem den Fokus dieser Arbeit: Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Beziehung zwischen Spender und NPO (untere Hälfte der Abbildung). Die Beziehung zwischen NPO und Leistungsempfänger (obere Hälfte der Abbildung) zieht die Arbeit nur insoweit heran, wie sie einen Einfluss auf die Spenderbindung ausübt. Der spezielle Austausch zwischen Spendern und NPOs erfordert eine Begründung der Einordnung der Arbeit in das Marketing.

²⁴⁹ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 16; **Schneider** (1996), S. 20.

²⁵⁰ Eine detaillierte Darstellung des Begriffs Gratifikation und seiner Bedeutung als verhaltenswissenschaftliche Determinante der Spenderbindung nimmt Kapitel 4.2.1.1.2 vor.

²⁵¹ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 25; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 156; **Bruhn** (2005), S. 136 f.

²⁵² Vgl. **Haibach** (2008), S. 90.

²⁵³ Vgl. **Burnett/Wood** (1988), S. 2. NPOs, die sich beispielsweise für die Krebsforschung engagieren, werden eventuell auch aus der Überlegung heraus unterstützt, dass man selbst gegebenenfalls später von diesen Leistungen profitieren kann; vgl. **Schneider** (1996), S. 91.

²⁵⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 269; **Oberhansberg** (2001), S. 11; **Jessen** (1998), S. 130.

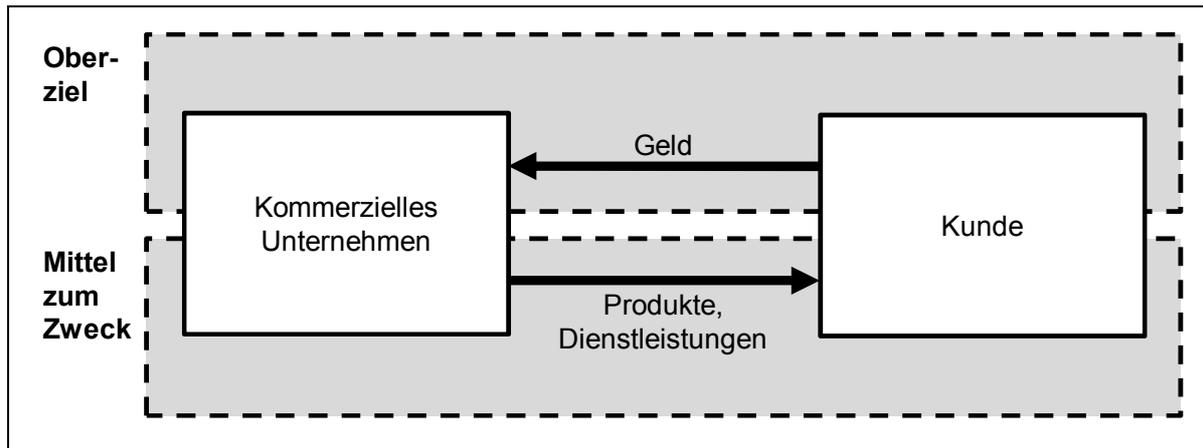


Abbildung 4: Austauschbeziehungen im kommerziellen Bereich

(Quelle: in Anlehnung an **Horak** (1995), S. 31; **Cooper** (1992), S. 13; **Hasitschka/Hruschka** (1982), S. 17.)

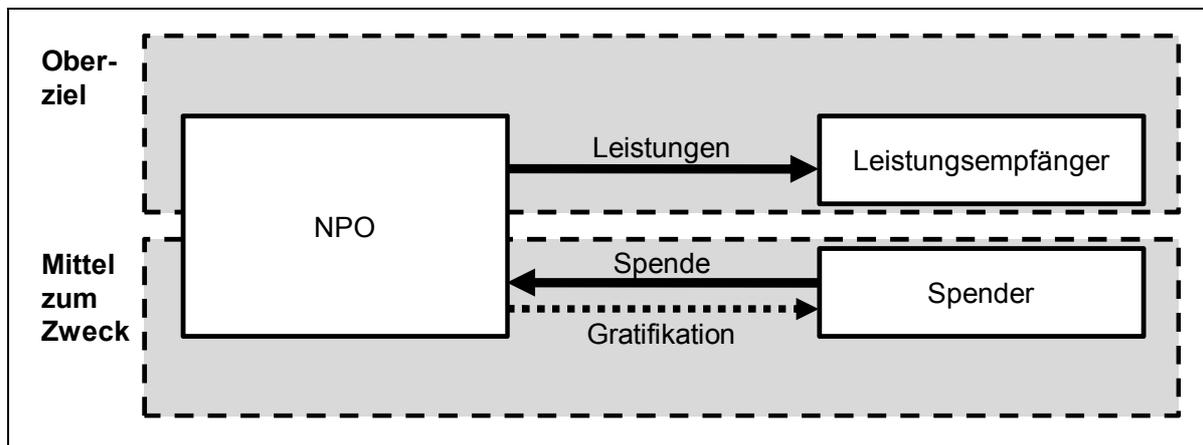


Abbildung 5: Austauschbeziehungen im Nonprofit-Bereich

(Quelle: in Anlehnung an **Tapp u. a.** (1999), S. 44; **Horak** (1995), S. 31; **Cooper** (1992), S. 13; **Hasitschka/Hruschka** (1982), S. 17.)

2.1.2.2 Marketingtheoretische Einordnung

Es stellt sich die Frage, ob es überhaupt zweckmäßig ist, die Spender-NPO-Beziehung aus Sicht des Marketing zu untersuchen und verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Kundenbindung hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf Spender zu überprüfen; schließlich stellt die Kundenbindung eine absatzmarktorientierte Strategie dar, wohingegen Spenderbindung – so wie in Abbildung 5 dargestellt – als Maßnahme der Mittelbeschaffung dient.²⁵⁵

Die Beschaffung von finanziellen Mitteln durch die NPO lässt sich im engeren Sinne bzw. im täglichen Sprachgebrauch gleichsetzen mit dem Spendensammeln

²⁵⁵ Vgl. **Brömmling** (2007), S. 20; **Haibach** (2006 a), S. 21; **Hohn** (2001), S. 24.

bzw. dem Fundraising.²⁵⁶ Der nur im Zusammenhang mit den Aktivitäten von NPOs gebrauchte Begriff Fundraising stammt aus den USA. Er ist zusammengesetzt aus dem Substantiv „fund“ und dem Verb „to raise“. In der Übersetzung bedeutet „fund“ so viel wie Geld, Kapital oder Vorrat und „to raise“ etwas aufbringen.²⁵⁷ Mangels einer treffenden Übersetzung hat sich in der deutschen Literatur und Praxis der Originalbegriff durchgesetzt. Dieser Entwicklung trägt die Eintragung des Wortes im Duden im Jahre 2004 Rechnung. Die Unterschiede der Begriffe Fundraising und Nonprofit-Marketing sind in der Praxis von Spenden sammelnden, sozialen NPOs fließend, weswegen sie in dieser Arbeit synonym Verwendung finden.²⁵⁸

Das engere Verständnis von Fundraising als „Mittelbeschaffung einer Organisation“²⁵⁹ greift jedoch zu kurz.²⁶⁰ Aspekte des Austausches zwischen Spender und NPO, des Gebens und Nehmens auf beiden Seiten, berücksichtigt dieses Verständnis nicht. Der Fokus liegt bei diesem engen Verständnis auf einseitigen Ressourcentransfers vom Spender zur NPO.²⁶¹ „Fundraising stellt jedoch nicht nur Spendenwerbung und somit einen Teilbereich der Kommunikationspolitik von NPOs dar, sondern sollte als umfassende Marketing-Konzeption gesehen werden.“²⁶² Dies zeigt, dass man das Fundraising von NPOs nicht als rein organisatorische Funktion verstehen darf, sondern weiter fassen sollte.²⁶³

Wie Kapitel 2.1.2.1 aufzeigte, erfolgt die Ressourcenbeschaffung der NPO zwar ohne marktadäquate materielle Gegenleistung; dies bedeutet aber im Umkehrschluss nicht, dass andere Formen der Gegenleistung (Gratifikationen) ebenfalls nicht existieren.²⁶⁴ Die Gratifikationen für Spender sind meist immaterieller Art, etwa in Form von Dank, sozialer Anerkennung oder Abbau von Schuldgefühlen.²⁶⁵ Deswegen gilt es, Fundraising nicht nur unter Beschaffungsaspekten zu be-

²⁵⁶ Vgl. **Jastram** (2007), S. 2; **Bruhn** (2005), S. 77; **Krönens** (2001), S. 86; **Urselmann** (1998), S. 21; **Heister** (1994), S. 43.

²⁵⁷ Vgl. **Jastram** (2007), S. 2; **Haibach** (2006 a), S. 19; **Imran** (2006), S. 13; **Luthe** (2004), S. 18; **Hohn** (2001), S. 1.

²⁵⁸ Vgl. **Haibach** (2008), S. 89.

²⁵⁹ **Haibach** (2006 a), S. 19. Ähnlich: **Bruhn** (2005), S. 310.

²⁶⁰ Vgl. **Sanders** (2007), S. 69; **Imran** (2006), S. 11.

²⁶¹ Vgl. **Luthe** (2004), S. 32.

²⁶² **Burgy** (2008), S. 59. Ähnlich: **Hohn** (2001), S. 25.

²⁶³ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 64.

²⁶⁴ Vgl. zum Thema Gratifikationen des Spenders ausführlich Kapitel 4.2.1.1.2.

²⁶⁵ **Sargeant/Foreman/Liao** (2002), S. 45 f. argumentieren, dass keine Austauschbeziehung zwischen Spendern und NPOs existiert. Dies trifft insofern zu, da Spender keine direkte

trachten, sondern auch als Austausch von Ressourcen.²⁶⁶ Spenden stellen aus diesem Grund keine Geschenke dar, sondern eine Transaktion.²⁶⁷ Dieser Austausch zwischen Spendern und NPOs sollte ganzheitlich betrachtet und Fundraising somit als Aufbau und Gestaltung von langfristigen und individuellen Beziehungen verstanden werden.²⁶⁸ Zu diesem Begriffsverständnis gehört nicht nur das Aufbringen von Geld, sondern beispielsweise auch die Bereitstellung von Informationen für die Spender im Sinne einer Beziehungspflege.²⁶⁹ Fundraising stellt somit eine Managementaufgabe dar, die Auswirkungen auf andere Bereiche der Organisation hat.²⁷⁰

Diese Sichtweise begründet die Sinnhaftigkeit der Untersuchung der Spenderbindung mithilfe von Marketingkonzepten,²⁷¹ da auch im Kern der Marketingwissenschaft die Ausgestaltung von Austauschprozessen steht.²⁷² Trotz anfänglich heftiger Diskussionen konnte sich diese weite Auffassung des Marketing-Begriffs zunehmend durchsetzen.²⁷³ Seit mittlerweile vielen Jahrzehnten hat Marketing seinen absatzwirtschaftlichen Charakter überwunden und wird heutzutage als Ansatz zur Steuerung zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher Austauschprozesse verstanden.²⁷⁴ Erst durch den Austausch von Ressourcen lässt sich Fundraising als Aufgabe des Marketing verstehen, das ebenfalls die Herbeiführung und Ausgestal-

monetäre Gegenleistung von der NPO erhalten. Kapitel 4.2.1.1.2, insbesondere die Ausführungen über das kalkulative Commitment, verdeutlicht jedoch, dass der Spender einen immateriellen Nutzen von seiner finanziellen Unterstützung der NPO hat.

²⁶⁶ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 14 f.; **File/Judd/Price** (1996), S. 76.

²⁶⁷ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 368.

²⁶⁸ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 78; **Luthe** (2004), S. 22 ff.; **Gillies** (2003), S. 135; **Staubach** (2000), S. 24.

²⁶⁹ Vgl. **Luthe** (2004), S. 21.

²⁷⁰ Vgl. **Luthe** (2004), S. 33.

²⁷¹ Vgl. **Luthe** (2004), S. 33. **Bumbacher** (2003), S. 386 drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Die Notwendigkeit des Einsatzes eines systematischen Marketing-Management wird vor diesem Hintergrund auch für NPO kaum mehr bestritten.“

²⁷² Vgl. **Haibach** (2008), S. 90; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 10; **Irion** (2007), S. 68; **Haibach** (2006 a), S. 22; **Hohn** (2001), S. 12; **Raffée/Wiedmann** (1995), Sp. 1932; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330; **Cermak/File/Prince** (1994), S. 122; **Hasitschka/Hruschka** (1982), S. 10.

²⁷³ Vgl. **Jessen** (1998), S. 132. Für einen kurzen Abriss der anfänglichen Skepsis gegenüber dieser Sichtweise vgl. **Kotler** (1979), S. 38.

²⁷⁴ Vgl. **Cooper** (1992), S. 10; **Dichtl** (1981), S. 249. **Balabanis/Stables/Phillips** (1997), S. 583 stellen hierzu fest: „Any debate about the validity of extending the marketing concept beyond the domain of the classical commercial organization seems to have been settled.“

tung von Austauschvorgängen als Kernfunktion beinhaltet.²⁷⁵ „Die These der Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf den Nonprofit-Bereich knüpft an die Überlegung an, dass Austauschprozesse bei kommerziellen und nicht-kommerziellen Organisationen grundsätzlich gleichartig ablaufen, da auch letztere [!] gegenüber ihren Marktpartnern (z. B. Geldgeber) Bedarfsdeckungs- und Beeinflussungsziele verfolgen.“²⁷⁶ Der Forschungsbereich der Marketingwissenschaft umfasst somit sowohl Absatz- als auch Beschaffungsmärkte²⁷⁷ und bezieht sich in dieser Arbeit auf die Austauschbeziehungen zwischen den Spendern als finanzielle Ressource und der NPO als ressourcenverwendende und leistungserstellende Hilfsorganisation.

Der Marketingbegriff im Kontext des Spendensammelns lässt sich somit als die planmäßige Initiierung und Intensivierung der Beziehungen zu den Spendern verstehen, um ihre langfristige Bindung sowie die höchstmögliche Unterstützung der Organisation zu erreichen.²⁷⁸ Beim Fundraising gilt es also, die Beziehung zum Spender seitens der NPO aktiv aufzubauen und zu gestalten, damit es zu Austauschprozessen kommt, bei denen die NPO vom Spender die zur Erfüllung ihrer Mission notwendigen Ressourcen erhält.

In der Forschung wurde bereits im Zuge der „Broadening-Deepening-Diskussion“ Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre der Marketinggedanke, der sich bis dahin auf kommerzielle Unternehmen beschränkte, auf nichtkommerzielle Institutionen ausgeweitet.²⁷⁹ Spätestens durch einen richtungsweisenden Aufsatz in dem *European Journal of Marketing* wurde final geklärt, dass Marketing sich nicht nur auf kommerzielle Austauschbeziehungen bezieht, sondern – wie durch die obige Definition gerade vollzogen – sich auf öffentliche als auch auf Nonprofit-

²⁷⁵ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 36; **Fabisch** (2006), S. 23; **Patolla** (2005), S. 42 f.; **Schneider** (1996), S. 19 ff. Vgl. auch die Definition des Marketing von **Kotler u. a.** (2007), S. 11: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“

²⁷⁶ **Burgy** (2008), S. 46.

²⁷⁷ Bereits seit einiger Zeit wird die Relevanz des Marketing für die Beschaffung anerkannt; vgl. **Hohn** (2001), S. 23; **Raffée/Wiedmann** (1995), Sp. 1930; **Reintjes** (1995), S. 31 ff.; **Freter/Barzen/Wahle** (1989), S. 196 ff.; **Kotler/Levy** (1973), S. 54.

²⁷⁸ Vgl. **Hündgen/Schmitz** (2005), S. 1; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Casielles** (2002), S. 58; **Burnett** (2002), S. 38.

²⁷⁹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 45; **Klein** (2007), S. 1545; **Bruhn** (2005), S. 61; **Hohn** (2001), S. 12 f.; **Cooper** (1992), S. 2; **Kotler/Levy** (1969), S. 10 ff.

Einrichtungen erweitern lässt.²⁸⁰ Aus diesen Gründen liefert die Marketingwissenschaft wichtige Ansatzpunkte für die Zielerreichung dieser Arbeit.

2.1.3 Entwicklungen der finanziellen Situation von Nonprofit-Organisationen

Die Beschaffung von finanziellen Ressourcen war für NPOs lange Jahre kein relevantes Problem. Seit Mitte/Ende der achtziger Jahre zeichnete sich aber erstmals ein Wendepunkt in der Entwicklung ab.²⁸¹ Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit angesprochen,²⁸² gibt es aus Sicht der NPOs – insbesondere seit der Jahrtausendwende – einige problematische Tendenzen bezüglich ihrer Einnahmequellen.

In den vergangenen Jahren hat der Dritte Sektor wesentliche strukturelle Änderungen erfahren.²⁸³ Hierdurch stehen NPOs heutzutage unter erhöhtem Druck, ihre Einnahmen zu sichern.²⁸⁴ Der in den letzten Jahren deutlich zugenommene Engpass an finanziellen Mitteln hat vier Ursachen: sinkende Unterstützung des Staates (Kapitel 2.1.3.1), steigender Wettbewerbsdruck auf dem Spendenmarkt (Kapitel 2.1.3.2), verändertes Spenderverhalten (Kapitel 2.1.3.3) und steigender Bedarf an Leistungen der NPOs (Kapitel 2.1.3.4).²⁸⁵

2.1.3.1 Sinkende finanzielle Unterstützung des Staates

Viele NPOs finanzierten sich in den vergangenen Jahrzehnten hauptsächlich durch öffentliche Mittel und waren deswegen nur bedingt auf Spenden angewiesen.²⁸⁶ Der hohe Anteil öffentlicher Gelder an der Finanzierung von NPOs stellte insbesondere ein Kennzeichen für den deutschen Dritten Sektor dar.²⁸⁷ Insgesamt finanzierte sich der Dritte Sektor bis zu zwei Dritteln (65 %) aus öffentlichen Mitteln.²⁸⁸ Dies stellt jedoch eine ehemalige Gegebenheit dar, da sich – im Vergleich zu den Zeiten der Gründung des deutschen Sozialstaats durch Bismarck in den 1890er

²⁸⁰ Vgl. **Beltramini** (1981), S. 17 ff.

²⁸¹ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 1; **Urselmann** (1998), S. 1.

²⁸² Vgl. Kapitel 1.1.

²⁸³ Vgl. **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 68.

²⁸⁴ Vgl. **Gregory** (2006), S. 286; **Bruhn** (2005), S. 229; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 94; **Green/Webb** (1997), S. 19.

²⁸⁵ Vgl. **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 64.

²⁸⁶ Vgl. **Haibach** (2008), S. 92; **Imran** (2006), S. 11; **Staubach** (2000), S. 19. Als Beispiel führt **Zeller** (1994), S. 181 den Malteser Hilfsdienst an.

²⁸⁷ Vgl. für eine Darstellung der anteiligen Finanzierungsleistung der öffentlichen Hand **Zimmer/Priller** (2007), S. 62; **Fabisch** (2006), S. 13; **Haibach** (2006 a), S. 53; **Imran** (2006), S. 16; **Bruhn** (2005), S. 76; **Zimmer/Priller/Strachwitz** (2000), S. 94.

²⁸⁸ Vgl. **Priller/Zimmer** (2008 b), S. 73.

Jahren und dessen Ausbau zur Linderung der Not in Westdeutschland in den Nachkriegsjahren des Zweiten Weltkrieges – seit Ende des letzten Jahrtausends ein deutlicher Wandel im Verhältnis von Staat und Bürgern hinsichtlich gesellschaftlicher und individueller Verantwortung in Deutschland feststellen lässt. Dies äußert sich in einem Rückgang der staatlichen Unterstützung.²⁸⁹ Insbesondere in den letzten Jahren gab es Kürzungen von öffentlich finanzierten Sozialleistungen, gepaart mit einer gleichzeitigen Auslagerung von Leistungen an private Organisationen.²⁹⁰ In Zukunft werden die Finanzierungsleistungen der öffentlichen Hand noch stärker zurückgehen – beispielsweise aufgrund der Rezession im Jahre 2009.²⁹¹ Als Konsequenz einer Überanspruchnahme des Wohlfahrtsstaats ergeben sich einerseits eine größere Nachfrage für die Leistungen der NPOs seitens der Leistungsempfänger sowie andererseits auch die Notwendigkeit der finanziellen Unabhängigkeit vom Staat.²⁹² Aufgrund der zunehmend selektiveren Verteilung von öffentlichen Geldern gewinnen Spenden von Privatpersonen an Bedeutung; die Nachfrage nach Spenden steigt.²⁹³ Bereits heute macht beispielsweise bei der Kinderhilfsorganisation Plan die finanzielle Unterstützung des Staates weniger als 15 % aller Einnahmen aus.²⁹⁴ Dadurch ist der Handlungsspielraum dieser und anderer Organisationen von alternativen Einnahmequellen wie Spenden und somit von den eigenen Fähigkeiten des Spendensammelns abhängig. Die Beziehungen zu Spendern gelten somit als Kapital der NPO und bilden heutzutage die Grundlage für Wachstum, Entwicklung und letztlich für die Erreichung der Mission der NPO.²⁹⁵

²⁸⁹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 9; **Ranganathan/Henley** (2008), S. 2; **Anheier u. a.** (2007), S. 37; **Imran** (2006), S. 11; **Koziol u. a.** (2006), S. 26; **Bruhn** (2005), S. 77; **Purtschert** (2005), S. 340; **Vallant** (2003), S. 15; **Salamon** (2001), S. 47; **Schlegelmilch/Diamantopoulos/Love** (1997), S. 14.

²⁹⁰ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 168; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 7; **Luthe** (2004), S. 214; **Jessen** (1998), S. 129.

²⁹¹ Vgl. **Daberstiel** (2008), S. 24; **Haibach** (2006 a), S. 32; **Strachwitz** (2000), S. 23.

²⁹² Vgl. **Stöger/Salcher** (2006), S. 17; **Bennett/Gabriel** (2003), S. 276; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 19; **Olson/Slater** (1997), S. 25; **Pharoah/Tanner** (1997), S. 440; **Heister** (1994), S. 11.

²⁹³ Vgl. **Ranganathan/Henley** (2008), S. 2; **Horak/Heimerl** (2007), S. 169; **Klein** (2007), S. 1546; **Bruhn** (2005), S. 77; **Pleil** (2005), S. 7; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 7; **Vallant** (2003), S. 27; **Jessen** (1998), S. 129; **Schneider** (1996), S. 18; **Notheis** (1995), S. 21.

²⁹⁴ Vgl. zum Unterstützungsverhalten des Staates in Krisen allgemein **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 30. Vgl. **Sargeant** (2009), S. 25 für weitere beispielhafte Gründe.

²⁹⁵ Vgl. **Bornholdt/Noll/Ruckh** (2006), S. 22.

2.1.3.2 Steigender Wettbewerbsdruck auf dem Spendenmarkt

Trotz eines Mangels an exakten und zuverlässigen Zahlen²⁹⁶ lässt sich festhalten, dass die Zahl der NPOs stetig wächst.²⁹⁷ Während im Jahr 1990 die Anzahl der NPOs noch auf 286.000 geschätzt wurde (im Vergleich dazu: 1960: ca. 88.000 Vereine), ging man im Jahr 2001 schon von mehr als 500.000 Vereinen aus.²⁹⁸ Insbesondere in den letzten Jahren hat die Anzahl der NPOs deutlich zugenommen.²⁹⁹ Allein in Deutschland wurden in dem Zeitraum von 2001 bis 2005 knapp 50.000 gemeinnützige Vereine gegründet.³⁰⁰ Am Ende der ersten Dekade des neuen Jahrtausends geht man von über 555.000 eingetragenen Vereinen aus.³⁰¹ Die Vereinsdichte ist damit in Deutschland in den letzten 20 Jahren um das Dreifache gestiegen.³⁰² Hinzu kommen nochmal mindestens halb so viele nicht eingetragene Vereine.³⁰³ Auch wenn die Mehrheit all dieser Vereine keine Spenden sammelt, kann man dennoch davon ausgehen, dass der Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Spendenmarkt zugenommen hat.³⁰⁴

Darüber hinaus erfolgen regelmäßig Markteintritte von international tätigen NPOs.³⁰⁵ Ein Zeichen für die zunehmende Internationalisierung des Fundraising

²⁹⁶ Es existieren lediglich Schätzungen bezüglich der Anzahl aller NPOs in Deutschland. Theoretisch könnten zwar die deutschen Finanzämter eine solche Aufstellung liefern, denn schließlich muss jede Organisation bei dem für sie zuständigen Finanzamt die Gemeinnützigkeitsanerkennung beantragen, um steuerabzugsfähige Spendenquittungen ausstellen zu dürfen. Eine solche Aufstellung wird jedoch aufgrund des erheblichen verwaltungstechnischen Mehraufwands abgelehnt; vgl. **Urselmann** (2007), S. 28. Darüber hinaus sind viele dieser Organisationen nicht mehr aktiv.

²⁹⁷ Vgl. **Priller/Zimmer** (2008 b), S. 72 f.; **Klein** (2007), S. 1545; **Peter** (2007), S. 58; **Thyne** (2001), S. 117; **Hankinson** (2000), S. 209; **Schlegelmilch** (1988), S. 31.

²⁹⁸ Vgl. **Priller/Zimmer** (2008 b), S. 72 ff.; **Urselmann** (2007), S. 28; **Haibach** (2006 a), S. 158.

²⁹⁹ Vgl. **Krug** (2008 a), S. 40; **Gregory** (2006), S. 286; **Purtschert** (2005), S. 340; **Weir/Hibbert** (2000), S. 114.

³⁰⁰ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 9.

³⁰¹ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473; **Wilke** (2009), S. 7.

³⁰² Vgl. **Urselmann** (2007), S. 28; **Bruhn** (2006 b), S. 95; **Küberl** (2006), S. 248. Sowohl in den USA als auch in Großbritannien gibt es mit 5-6 % bzw. 10.000 Neugründungen pro Jahr eine ähnliche jährliche Wachstumsrate; vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Sargeant** (1999), S. 216.

³⁰³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 29.

³⁰⁴ Vgl. **Klein** (2007), S. 1546; **Urselmann** (2007), S. 28 f.; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 14; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 b), S. 353; **Maier-Spohler** (2004), S. 82; **Strachwitz** (2000), S. 23.

³⁰⁵ Vgl. **Burgy** (2008), S. 9; **Fabisch** (2006), S. 9; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 b), S. 353; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 6; **Bruhn** (2005), S. 229; **Purtschert** (2005), S. 340; **Fischer/Neumann** (2003), S. 13; **Heidbüchel** (2000), S. 9; **Urselmann** (1999),

stellt die Tatsache dar, dass die Organisation Amnesty International mittlerweile Förderer in mehr als 140 Ländern hat.³⁰⁶ Es lässt sich festhalten, dass der Wettbewerb um Spender und ihr Geld zunehmend steigt.³⁰⁷

Des Weiteren ist der Wettbewerbsdruck größer geworden, weil sich der Dritte Sektor zunehmend professionalisiert.³⁰⁸ Beim Einsatz von Kommunikations- und insbesondere Werbemaßnahmen agieren nicht-kommerzielle Organisationen genauso professionell wie kommerzielle Unternehmen.³⁰⁹ Diese Tendenz lässt sich aus den zuvor beschriebenen Entwicklungen erklären: Aufgrund der zunehmenden Bedeutung und Abhängigkeit von Spenden und dem zunehmenden Wettbewerb bleibt den NPOs nichts anderes übrig, als fortgeschrittene Fundraising-Methoden anzuwenden.³¹⁰ Auch wenn sich die NPOs rein theoretisch darüber freuen könnten, dass auch andere Organisationen sich (mit gesteigerter Professionalität) für den gleichen Zweck engagieren, sehen sie sich selbst als Konkurrenten.³¹¹ Schließlich kann ein Spender, egal welchen Zweck er unterstützen möchte, aus einer Vielzahl von Organisationen, die sich in diesem Bereich engagieren, eine auswählen.³¹²

Die Konkurrenz zwischen den NPOs zeigt sich beispielsweise auch durch die zunehmende Aggressivität bei der Akquisition von neuen Spendern.³¹³ „Aufgrund

S. 20; **Urselmann** (1998), S. 1. Sehr erfolgreich sind beispielsweise die amerikanische Hilfsorganisation World Vision und die britische NPO Plan International ins deutsche Spendengeschäft eingestiegen; vgl. **Drobinski** (2007), o. S.

³⁰⁶ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 26.

³⁰⁷ Vgl. **Ranganathan/Henley** (2008), S. 2; **Drobinski** (2007), o. S.; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Haibach** (2006 b), S. 131; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 3; **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 46; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 19; **Heidbüchel** (2000), S. 10; **Sargeant** (1999), S. 215; **Green/Webb** (1997), S. 19; **Dickertmann** (1995), S. 13; **Heister** (1994), S. 36; **McCort** (1994), S. 54. Zur negativen Auswirkung eines Markteintritts einer NPO auf die Mittelverteilung innerhalb des Dritten Sektors vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 69 ff.

³⁰⁸ Vgl. **Burgy** (2008), S. 9; **Geißler** (2007), S. 52; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 b), S. 353; **Luthe** (2004), S. 87; **Lee** (2002), S. 109; **Sargeant** (2001 b), S. 59.

³⁰⁹ Vgl. **Hermes** (2007), S. 101 f.; **Gregory** (2006), S. 286; **Hankinson** (2000), S. 209. **Kotler/Levy** (1969), S. 13 prognostizierte dies bereits vor über 40 Jahren.

³¹⁰ Vgl. **Bruhn** (2004), S. 90; **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 46; **Bennett/Gabriel** (2003), S. 276; **Oberhansberg** (2001), S. 2; **Notheis** (1995), S. 21.

³¹¹ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 30. Vgl. für eine Untersuchung zur Selbsteinschätzung der Wettbewerbssituation unter NPOs **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 67.

³¹² Vgl. **Tinkelman/Mankaney** (2007), S. 42.

³¹³ Vgl. **Weir/Hibbert** (2000), S. 114. **West/Sargeant** (2004), S. 1029 verdeutlichen dies anhand getätigter Werbekosten der NPOs.

der Vielzahl an Nonprofit-Organisationen, die um die Gelder von Förderern konkurrieren, wird das Fundraising zunehmend zu einer dominanten Aufgabe im Nonprofit-Marketing.³¹⁴ Dies zeigt sich auch daran, dass die Ausgaben für Spendenaufrufe der größten NPOs zu Beginn des neuen Jahrtausends um ca. 50 % anstiegen.³¹⁵ „Längst wird jeder Bundesbürger (vor allem in der Vorweihnachtszeit) gleich von mehreren Organisationen als potentieller [!] Spender umworben.“³¹⁶ Beispielsweise gab es im November 2006 mehr als 15 NPOs in Deutschland, die jeweils über eine Million Mailings verschickten.³¹⁷ Es herrscht somit ein Verdrängungswettbewerb.³¹⁸ Dies führt zu einer Homogenisierung der Leistungsmerkmale sämtlicher NPOs, weswegen es für Spender schwieriger wird, NPOs voneinander zu unterscheiden.³¹⁹ Die Informationsverarbeitung der Spender erschwert sich beispielsweise durch das wachsende Volumen der an die Spender herangetragenen Botschaften, wodurch auch das Bild der jeweiligen Organisation verschwimmt. Dies hat zur Konsequenz, dass Spender Unterschiede kaum wahrnehmen und die Organisationen als weitgehend austauschbar betrachten.³²⁰ Letztendlich resultiert dies in einer negativen und ablehnenden Haltung der Spender gegenüber einzelnen NPOs oder dem Dritten Sektor als Ganzes.³²¹

Diese Verstärkung der Wettbewerbsintensität auf dem Spendenmarkt führt zu sinkenden Spendeneinnahmen pro Organisation bzw. gestiegenen Kosten für die Neuspendergewinnung.³²² Weiterhin führt der steigende Wettbewerbsdruck dazu, dass sich eine Akquise neuer Spender prinzipiell nur durch eine Abwerbung von kon-

³¹⁴ Bruhn (2005), S. 79.

³¹⁵ Vgl. Thielicke (2008), o. S. Ähnlich: Urselmann (2007), S. 34.

³¹⁶ Urselmann (2007), S. 34.

³¹⁷ Vgl. Hermes (2007), S. 101.

³¹⁸ Vgl. Burgy (2008), S. 9; Urselmann (2007), S. 29; Gillies (2003), S. 130; Bennett/Gabriel (2003), S. 276; Hohn (2001), S. 2; Heidbüchel (2000), S. 10; Urselmann (1999), S. 20; Urselmann (1998), S. 145.

³¹⁹ Vgl. Sargeant/Kähler (1999), S. 5; Jessen (1998), S. 141. Eine wirksame Bindung von profitablen Spendern kann hierbei schnell zum Wettbewerbsvorteil werden.

³²⁰ Vgl. Bennett/Ali-Choudhury (2009), S. 166; Hönig/Schulz (2008), S. 286; Peter (1999), S. 2; Sargeant (1999), S. 221.

³²¹ Vgl. Oberhansberg (2001), S. 73; Burnett (1996), S. 100. Dies wurde im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) deutlich (wörtliches Zitat: „Es besteht ja ein regelrechter Wettlauf heute im Spendenwesen“).

³²² Vgl. Daberstiel (2009), S. 15; Bruhn (2006 a), S. 511; Vallant (2003), S. 38; Hohn (2001), S. 35. Dies erklärt sich auch dadurch, dass immer mehr Menschen an mehrere Organisationen gleichzeitig spenden und anstatt einen hohen Geldbetrag gezielt einzusetzen, lieber auf mehrere Organisationen aufteilen; vgl. Crole (2007), S. 30. Hohn (2001), S. 2 stellt hierzu fest: „Durch postalische Spendenaufrufe können beispielsweise immer weniger neue Spender für eine Organisation gewonnen werden.“

kurrierenden NPOs ermöglichen lässt, was jedoch nicht im Sinne der Wohlfahrt der Gesellschaft ist, da sämtliche Zwecke einen Beitrag zu ihrer positiven Entwicklung leisten.³²³ Da die anderen NPOs sich aber in gleichen Situationen befinden, führt ein solches Verhalten zu einer Aufblähung des Fundraisingsbudgets, ohne dass einzelne NPOs letztlich entscheidende Mehreinnahmen verbuchen können.³²⁴ Insbesondere die in der Praxis übliche Handhabung, Spenderlisten anderen Organisationen weiterzugeben, steigert den Wettbewerb um diese Spender und trägt nicht dazu bei, den Spendenmarkt insgesamt zu erweitern.³²⁵ Daher stellen Responsequoten auf Mailings, die bei 1 % liegen, im Neuspender-Geschäft keine Seltenheit dar.³²⁶

2.1.3.3 Verändertes Spenderverhalten

Ähnlich wie bei der Anzahl der Spenden sammelnden Organisationen lässt sich auch das Spenderverhalten in monetären Größen nur schwer erfassen.³²⁷ Es existieren keine gesicherten Kenntnisse oder gar eine lückenlose Aufstellung über das gesamte Spendenaufkommen in Deutschland.³²⁸ Es besteht einerseits keine Pflicht zur Offenlegung entsprechender Zahlen.³²⁹ Andererseits zeigen nicht alle NPOs die Bereitschaft, öffentliche Aussagen über ihr Spendenvolumen zu machen.³³⁰ Anders als in den USA, wo die jährlich erscheinende Statistik „Giving USA“ detailliert über den Spendenmarkt informiert, gibt es in Deutschland keine zentrale Datenerhebung,³³¹ sondern lediglich Schätzungen hinsichtlich des Spendenvolumens, die sich durch eine weitgehende Intransparenz hinsichtlich ihres Zustandekommens kennzeichnen, veraltet sind und teilweise zu widersprüchlichen Ergeb-

³²³ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 162; **Heidbüchel** (2000), S. 10; **Urselmann** (2000), S. 12; **Eggert** (1999), S. 13; **Jessen** (1998), S. 145; **Drucker** (1990), S. 69. Im 1. Experteninterview (vgl. Anhang 10) äußerte sich Prof. Dr. Urselmann folgendermaßen über diesen Sachverhalt: „NPOs tun sich schwer, neue Spender zu gewinnen.“

³²⁴ Vgl. **Peter** (1999), S. 2; **Slywotzky/Shapiro** (1994), S. 90.

³²⁵ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 164; **Jessen** (1998), S. 145.

³²⁶ Vgl. **Daberstiel** (2009), S. 15.

³²⁷ Vgl. **Heister** (1994), S. 8.

³²⁸ Vgl. **Priller/Zimmer** (2001), S. 11; **Urselmann** (1998), S. 133; **Schneider** (1995), S. 623.

³²⁹ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 66; **Thielicke** (2008), o. S.; **Priddat** (2006), S. 13.

³³⁰ Vgl. **Thielicke** (2008), o. S.; **Heister** (1994), S. 8 f.

³³¹ Genaue Angaben liegen nur über das steuerlich geltend gemachte Spendenaufkommen vor, dessen Daten im Drei-Jahres-Rhythmus über die Körperschafts- und Einkommensstatistiken erhoben werden. Die Dunkelziffer der steuerlich nicht geltend gemachten Spendenbeträge ist jedoch aufgrund der vielfältigen Spendenaktionen und „Klingelbeutel-sammlungen“ sehr hoch; vgl. **Urselmann** (2008), S. 82; **Urselmann** (2007), S. 25 f.; **Heidbüchel** (2000), S. 10.

nissen gelangen.³³² Divergierende Spendenbegriffe und unterschiedliche Datengrundlagen führen zu einer mangelnden Konsistenz dieser Schätzungen.³³³ Einigen dieser Schätzungen zufolge spenden Deutsche, Österreicher und Schweizer im Durchschnitt zusammen jährlich ca. 2,5 Milliarden Euro.³³⁴ Andere Quellen geben eine Spanne von drei bis fünf Milliarden pro Jahr an.³³⁵ Der größte Anteil (ca. 80 %) geht dabei an die humanitäre Hilfe, insbesondere für Kinder und Kranke, wohingegen Spenden für Kultur- und Denkmalpflege sowie für den Umwelt- und Tierschutz nur einen geringfügigen Anteil ausmachen (jeweils unter 10 %).³³⁶

Auch wenn diese Ziffern die Vermutung nahelegen, dass NPOs von einem großen Spendenmarkt schöpfen können, sieht die Realität anders aus.³³⁷ Zunächst wuchs zwar der deutsche Spendenmarkt in der Nachkriegszeit ohne größeres Zutun kontinuierlich.³³⁸ Mittlerweile bleibt das Gesamtvolumen der Spenden jedoch in etwa stabil. Trotz der auf Schätzungen basierenden Zahlen ist sich die Literatur einig darüber, dass das (reale) Spendenaufkommen in Deutschland – wie es zu Beginn der Arbeit³³⁹ angedeutet wurde – seit Anfang der neunziger Jahre stagniert.³⁴⁰ Einzige Ausnahme dieses Trends bilden die Spendenbooms in den Jahren 1999 (Kosovo-Krieg), 2002 (Elbeflut) und 2005 (Tsunami), die eine Reaktion auf Katastrophen darstellen, welche die Spendenbereitschaft der Deutschen angeregt haben. Als Ende Dezember 2004 die Tsunami-Katastrophe durch die Medien ging, hat

³³² Vgl. **Urselmann** (2007), S. 25 f.; **Imran** (2006), S. 15; **Pleil** (2005), S. 3; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 4; **Viest** (2004), S. 13; **Haibach** (2000), S. 70; **Schneider** (1996), S. 55; **Heister** (1994), S. 9. Deutschland wurde deswegen auch bereits als „Entwicklungsland“ bezüglich einer Spendenstatistik bezeichnet; vgl. **Kapp-Barutzki** (2006), S. 6.

³³³ Vgl. **Schneider** (1995), S. 623.

³³⁴ Vgl. **Brien** (2008), o. S.; **Daberstiel** (2006), S. 20; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 6.

³³⁵ Vgl. **Wilke** (2009), S. 6; **Krug** (2008 a), S. 40; **Urselmann** (2007), S. 25 f.; **Urselmann/Wodziczko** (2007), S. 44; **Haibach** (2006 a), S. 156; **Priddat** (2006), S. 13.

³³⁶ Vgl. **Wilke** (2009), S. 8; **Urselmann** (2007), S. 30; **Daberstiel** (2006), S. 20; **Fabisch** (2006), S. 11; **Bruhn** (2005), S. 79.

³³⁷ Vgl. **Pidgeon** (2002), S. 121.

³³⁸ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 1. In der Nachkriegszeit wuchsen die steuerlich geltend gemachten Steuern etwa siebenfach schneller als das Bruttosozialprodukt; vgl. **Urselmann** (1999), S. 20.

³³⁹ Vgl. hierzu Kapitel 1.1.

³⁴⁰ Vgl. **Daberstiel** (2009), S. 15; **TNS Infratest** (2009), S. 10; **Urselmann** (2008), S. 83; **Anheier u. a.** (2007), S. 34; **Urselmann** (2007), S. 26; **Urselmann/Wodziczko** (2007), S. 44; **Daberstiel** (2006), S. 20; **Fabisch** (2006), S. 12; **Haibach** (2006 a), S. 165; **Haibach** (2006 b), S. 130; **Küberl** (2006), S. 248; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 3; **Bruhn** (2005), S. 79; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 37; **Gillies** (2003), S. 130; **Hohn** (2001), S. 1 f.; **Hankinson** (2000), S. 208; **Urselmann** (1999), S. 20.

dies eine Rekordspendensumme ermöglicht. Die drei größten Anteile der Tsunami-Spenden gingen an das Deutsche Rote Kreuz mit 127 Millionen Euro, UNICEF mit 89,4 Millionen Euro und Caritas International mit 50 Millionen Euro.³⁴¹

Neben dem Spendenvolumen stagniert auch die Spenderquote, d. h. der prozentuale Anteil an Spendern unter der Bevölkerung; diese liegt seit vielen Jahren bei ca. 40 %.³⁴² Während Deutschland den größten Anteil der öffentlichen Finanzierung in Europa aufweist, ist diese Spenderquote im Vergleich zu anderen europäischen Ländern sehr gering.³⁴³ Trotz der Kürzungen der staatlichen Zuschüsse überlässt die Mehrheit der Bevölkerung es nach wie vor der Politik, sich um gesellschaftliche Aufgaben zu kümmern.³⁴⁴ Dies steht im Gegensatz zu der Tatsache, dass es in Deutschland nie zuvor so viele wohlhabende Menschen wie heute und noch zu keinem Zeitpunkt so viele kinderlose Paare gab.³⁴⁵ Die Kombination aus der Verringerung der öffentlichen Mittel, dem Trend der stagnierenden Spendenquote und der stetig wachsenden Zahl von Spenden sammelnden NPOs führt zu dem bereits angesprochenen Verdrängungswettbewerb, welcher den NPOs finanzielle Schwierigkeiten bereitet.³⁴⁶

Auch die seit Ende 2008 andauernde Finanz- und Wirtschaftskrise und die bereits angesprochene Rezession, die im April 2009 einsetzte, beeinflussen den Spendenmarkt und das Spenderverhalten negativ. Aufgrund der Unsicherheit über ihre zukünftige Einkommenssituation weisen Spender ein zurückhaltendes Spendenverhalten auf.³⁴⁷

Neben diesen Entwicklungen der Spendenhöhe bzw. des Spendenaufkommens gibt es auch Trends, welche die Haltung der Spender in Bezug auf die NPO und damit die Spendenbereitschaft betreffen. Spender haben gestiegene Ansprüche an

³⁴¹ Vgl. **Urselmann/Wodziczko** (2007), S. 44.

³⁴² Vgl. **TNS Infratest** (2009), S. 3; **Wilke** (2008 a), S. 5; **Anheier u. a.** (2007), S. 36. Die Basis bildet die deutsche Bevölkerung ab 14 Jahren.

³⁴³ Vgl. **Priller/Zimmer** (2008 b), S. 75 ff.; **Urselmann** (2008), S. 86; **Anheier u. a.** (2007), S. 37; **Fabisch** (2006), S. 13 f.; **Bruhn** (2005), S. 76; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 3.

³⁴⁴ Vgl. **Haibach** (2008), S. 92; **Fabisch** (2006), S. 12.

³⁴⁵ Vgl. **Meffert** (2004), S. 3.

³⁴⁶ Vgl. **Anheier u. a.** (2007), S. 35; **Urselmann** (2007), S. 29; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 19.

³⁴⁷ Vgl. **Daberstiel** (2008), S. 24 f. Vgl. zum Spenderverhalten in Krisen allgemein **Hohn** (2001), S. 2; **Urselmann** (1998), S. 1; **Pharoah/Tanner** (1997), S. 439; **Heister** (1995), S. 302.

NPOs.³⁴⁸ Spender sind sich ihrer Bedeutung als Geldgeber für die NPOs bewusst und verhalten sich entsprechend.³⁴⁹ Statt einer passiven Tolerierung der Aktivitäten der NPOs nehmen sie Einfluss und verlangen proaktiv die Befriedigung ihrer Bedürfnisse.³⁵⁰ Die passive Rolle des Spenders weicht einem verstärkten Bedürfnis nach Mitbestimmung und Transparenz. Der Mehrfachspender sieht sich als Partner der NPO und erwartet, über die weitere Arbeit der NPO informiert und eingebunden zu werden.³⁵¹ Spender haben sich folglich emanzipiert.³⁵² Während sie sich in der Vergangenheit als eine Art (stiller) Investor einer NPO sahen, nehmen sie heutzutage eher die Rolle eines fordernden Käufers ein.³⁵³ Ihre positiven Erfahrungen mit professionellen kommerziellen Unternehmen übertragen sie auf NPOs und erwarten den gleichen (Service-)Standard.³⁵⁴ Die NPO, welche sie (längerfristig) unterstützen, wählen sie kritisch und bedacht aus.³⁵⁵

Zu diesem Phänomen kommt hinzu, dass Spender heutzutage ein schwer kalkulierbares Verhalten aufzeigen.³⁵⁶ Bedingt durch den Wertewandel verlieren Traditionen zunehmend an Bedeutung, was das Spendenverhalten beeinflusst und somit folgenschwere Konsequenzen für die NPOs hat.³⁵⁷ Im Rahmen dessen ist erwähnenswert, dass die Religiosität jahrzehntelang den entscheidenden Faktor für das Spendenverhalten darstellte. Angesichts abnehmender Kirchenmitgliedschaften und verstärkter Säkularisierungsbewegungen in Deutschland nimmt die Bedeutung der Religion zunehmend ab.³⁵⁸ Die Zeiten, in denen Spender ihr Leben lang monatlich einen festen Betrag für eine NPO spendeten (z. B. Katholiken für Misereor und Protestanten für Brot für die Welt)³⁵⁹, sind vorbei.³⁶⁰ Während in der

³⁴⁸ Vgl. **Barman** (2008), S. 44; **Horak/Heimerl** (2007), S. 170; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Urselmann** (2007), S. 33; **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Purtschert** (2005), S. 340; **Burnett** (1996), S. 103.

³⁴⁹ Vgl. **Jessen** (1998), S. 130; **Hart** (1996), S. 22.

³⁵⁰ Vgl. **Thurow** (2009), S. 61; **Nichols** (2004), S. 163; **Jessen** (1998), S. 130.

³⁵¹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 33; **Müller** (2006), S. 6; **Vallant** (2003), S. 25; **Hankinson** (2000), S. 209.

³⁵² Vgl. **Purtschert** (2005), S. 340.

³⁵³ Vgl. **Cermak/File/Prince** (1994), S. 130.

³⁵⁴ Vgl. **Jessen** (1998), S. 129; **File/Judd/Price** (1996), S. 86.

³⁵⁵ Vgl. **Kesting** (2008), S. 200; **Kreuzer/Sadtler** (2008), S. 20; **Viest** (2004), S. 17; **Lee** (2003), S. 5; **Sargeant** (1999), S. 222; **Jessen** (1998), S. 129 f.; **Heister** (1994), S. 14.

³⁵⁶ Vgl. **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 23.

³⁵⁷ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 170; **Vallant** (2003), S. 26; **Pidgeon** (2002), S. 120.

³⁵⁸ Vgl. **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 27.

³⁵⁹ Vgl. **Heister** (1995), S. 298 f.

³⁶⁰ Vgl. **Drobinski** (2007), o. S. Viele Spender unterstützen heutzutage auch mehrere Organisationen gleichzeitig; vgl. **Crole** (2007), S. 30.

Vergangenheit stets religiöse Themen das Spendenverhalten dominierten, gibt es heute eine Bandbreite an Spendenzwecken.³⁶¹ Spender zeigen mal großes, mal gar kein Interesse an der Organisation. „Spender vagabundieren öfter, spenden mal hier und mal da.“³⁶² Es wird spontaner, aus dem Augenblick heraus gespendet und zwar an wechselnde Organisationen.³⁶³ Hierbei beeinflusst die Präsenz gewisser Themen in den Medien, für welche Organisationen die Leute spenden.³⁶⁴ Das hybride Verhalten sowie die selbstbewusste Erwartungshaltung des Spenders implizieren, dass sich NPOs verstärkt um die einzelnen Spender bemühen müssen, wenn sie diese nicht verlieren wollen.³⁶⁵

2.1.3.4 Steigender Bedarf an Leistungen der NPOs

Die gesellschaftliche Bedeutung der NPOs nimmt stetig zu.³⁶⁶ In immer mehr Bereichen kann man auf die Arbeit der NPOs nicht mehr verzichten.³⁶⁷ Zum einen ersetzen die Leistungen der NPOs die früheren Tätigkeitsgebiete des Staates.³⁶⁸ Da sich der Staat aus angestammten sozialen Aufgabenbereichen zunehmend zurückzieht, obliegt es den NPOs, diese Aufgaben zu erfüllen.³⁶⁹ Er ist im zunehmenden Maße weniger in der Lage, die Verantwortung für alle (Lebens-)Bereiche der Gesellschaft zu halten.³⁷⁰ So entstehen Versorgungslücken, welche die NPOs ausfüllen sollen, und für viele NPOs eröffnen sich neue Tätigkeitsfelder.³⁷¹

Zudem wirken sich verschiedene demografische, ökonomische und gesellschaftliche Phänomene auf den Bedarf an Leistungen der NPOs aus.³⁷² In demografischer Hinsicht stellt die alternde Bevölkerung einen wesentlichen Faktor des Bedeutungszuwachses von NPO-Leistungen (z. B. Essen auf Rädern) dar.³⁷³ Auch das weltweite Bevölkerungswachstum bringt einen Bedeutungszuwachs der NPO-

³⁶¹ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 6.

³⁶² **Hönig/Schulz** (2008), S. 286.

³⁶³ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 14; **Purtschert** (2005), S. 340.

³⁶⁴ Vgl. **Drobinski** (2007), o. S.; **Keil** (2005), o. S.

³⁶⁵ Vgl. **Peter** (1999), S. 3.

³⁶⁶ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 29; **Salamon** (2001), S. 29; **Blümle** (2000), S. 676; **Heidbüchel** (2000), S. 2.

³⁶⁷ Vgl. **Sargeant** (1999), S. 215; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33.

³⁶⁸ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 168; **Schlegelmilch/Diamantopoulos/Love** (1997), S. 14; **Lovelock/Weinberg** (1989), S. 437.

³⁶⁹ Vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 14; **Urselmann** (1998), S. 1.

³⁷⁰ Vgl. **Meffert** (2004), S. 4.

³⁷¹ Vgl. **Viest** (2004), S. 14.

³⁷² Vgl. **Reiger** (2009), S. 408; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 14; **Salamon** (2001), S. 54; **Brinckerhoff** (2000), S. 22 f.; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 63.

³⁷³ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Imran** (2006), S. 16; **Pleil** (2005), S. 6.

Leistungen mit sich.³⁷⁴ Ökonomisch gesehen wirkt sich die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich – bzw. der schwindende Anteil der Mittelschicht – auf den Bedarf an Nonprofit-Leistungen aus.³⁷⁵ Die dadurch vermehrt auftretenden sozialen Anliegen, wie beispielsweise die Bekämpfung von Arbeits- und Obdachlosigkeit erfordern mehr Leistungen von NPOs.³⁷⁶ Gleichzeitig führen geänderte Werte der Bevölkerung (z. B. hinsichtlich Umweltschutz) ebenfalls zum Bedeutungszuwachs von NPOs.³⁷⁷ Auch die gestiegene Bedeutung der Freizeit sowie die wachsende Anzahl berufstätiger Frauen fördern die Unentbehrlichkeit der NPOs in den Bereichen Kultur, Erziehung, Betreuung etc.³⁷⁸

Weiterhin gilt es zunehmend, auch globale Herausforderungen und Probleme zu lösen. Hierbei spielen NPOs eine an Bedeutung gewinnende Rolle, denn Regierungen und Staaten haben hier nur begrenzte Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten. Z. B. können weder die Klimaerwärmung noch die Überfischung der Weltmeere ebenso wenig im nationalstaatlichen Alleingang gelöst werden wie etwa auch die Flüchtlingsproblematik.³⁷⁹

Nicht zuletzt hat auch die bereits angesprochene Wirtschafts- und Finanzkrise nicht nur einen Einfluss auf das Spendeverhalten, sondern auch auf das Ausmaß der Missstände und die Problembereiche, die NPOs überwinden wollen.³⁸⁰ Beispielsweise sind viele Entwicklungsländer nicht in der Lage, der Krise entgegenzuwirken, sodass diese sich dort stärker als in hoch entwickelten Ländern bemerkbar macht. Die Weltbank rechnet damit, dass infolge dieser Krise in letzter Konsequenz ca. 200.000 bis 400.000 Kinder zusätzlich sterben werden.³⁸¹

In Anbetracht dieser vier unterschiedlichen Entwicklungstendenzen auf dem deutschen Spendenmarkt lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die generelle Mittelknappheit die NPOs zwingt, mit entsprechenden finanziellen Einschränkungen eine zunehmende Aufgabenvielfalt abzudecken. Der finanzielle Druck und der

³⁷⁴ Vgl. **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 66.

³⁷⁵ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 29; **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Bruhn** (2005), S. 30; **Pleil** (2005), S. 6; **Brinckerhoff** (2000), S. 23.

³⁷⁶ Vgl. **Heidbüchel** (2000), S. 1.

³⁷⁷ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 30.

³⁷⁸ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 96; **Bruhn** (2005), S. 29 f.

³⁷⁹ Vgl. **Redelfs** (2005), S. 250.

³⁸⁰ Vgl. **Conway Dato-on/Joyce/Manolis** (2006), S. 320.

³⁸¹ Vgl. **Scherle** (2009), o. S.

Leistungsdruck auf die NPOs nehmen kontinuierlich zu.³⁸² Aufgrund dieser drastischen Entwicklungen stehen NPOs vor der großen Herausforderung, ihre Spendeneinnahmen (weiterhin) zu sichern.³⁸³ In dieser Situation sehen sich viele NPOs gezwungen, umzudenken und nach neuen Differenzierungspotenzialen im Wettbewerb sowie neuen Ausschöpfungspotenzialen des Spendenmarktes zu suchen.³⁸⁴ Unter den heutigen Marktbedingungen können NPOs ihre Spendeneinnahmen nicht mehr allein dadurch steigern, dass sie neue Spender werben.³⁸⁵ Deswegen gewinnt ein dauerhafter Spenderstamm an Bedeutung.³⁸⁶ Da die Ausweitung der Spenderbasis ein fast schon unmögliches Ziel darstellt, gilt es, die existierenden Möglichkeiten auszunutzen und die bestehenden Spender zu binden.³⁸⁷

2.2 Potenzial der Spenderbindung für Nonprofit-Organisationen

Um das Potenzial der Spenderbindung eingehend aufzuzeigen, erscheint es sinnvoll, im Rahmen der folgenden Ausführungen zunächst die Evolution des Beziehungsmarketing im kommerziellen Marketing darzulegen: „Aus der BWL bekannte Strategien [...] können auch NPOs helfen, effektiver [...] Spendengelder zu akquirieren.“³⁸⁸ Danach wird erörtert, welche Verbreitung das Beziehungsmarketing bereits im Nonprofit-Bereich im Vergleich zum kommerziellen Marketing hat. Der anschließend dargestellte Spenderbeziehungszyklus dient als Grundlage für die abschließend aufzuführenden Wirkungseffekte der Spenderbindung. Diese Ausführungen sollen begründen, warum die Spenderbindung ein sinnvolles und ziel führendes Konzept darstellt.

³⁸² Vgl. **Kesting** (2008), S. 200; **Horak/Heimerl** (2007), S. 169; **Vallant** (2003), S. 26; **Sargeant/McKenzie** (1999), S. 22.

³⁸³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 29; **Imran** (2006), S. 11; **Koziol u. a.** (2006), S. 26; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 3; **Purtschert** (2005), S. 69; **Webb/Green/Brashear** (2000), S. 299; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 33.

³⁸⁴ Vgl. **Burgy** (2008), S. 9; **Pausits** (2007), S. 31; **Bruhn** (2006 a), S. 511; **Conway Dutton/Joyce/Manolis** (2006), S. 320; **Pleil** (2005), S. 17; **Vallant** (2003), S. 27; **Weir/Hibbert** (2000), S. 114; **Urselmann** (1999), S. 20.

³⁸⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 34, 180.

³⁸⁶ Vgl. **Eggert** (1999), S. 13; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 46.

³⁸⁷ Vgl. **Sargeant** (2001 b), S. 73.

³⁸⁸ **Klein** (2007), S. 1546.

2.2.1 Evolution des Beziehungsmarketing

Das Marketing von kommerziellen Unternehmen konzentrierte sich traditionell auf die Gewinnung von Neukunden.³⁸⁹ In Zeiten von zunehmendem und dynamischem Wettbewerb, niedrigen Wachstumsraten und gesättigten Märkten erweist sich aber eine solche Fokussierung auf ausschließlich offensive Marketingaktivitäten für viele Unternehmen mittlerweile als unzureichend.³⁹⁰ Frühere Wettbewerbsstrategien verlieren an Wirksamkeit. Dies liegt daran, dass Konkurrenten in immer kürzeren Zeitabständen in der Lage sind, Wettbewerbsvorteile zu kopieren.³⁹¹ Die Strategie, exklusiv auf einen Preis- oder Qualitätsvorteil zu setzen, greift nicht mehr. Ein weiteres Problem stellt die zunehmende Angebotsvielfalt und -austauschbarkeit auf zahlreichen Märkten dar.³⁹² Deshalb rückt die Intensivierung des defensiven Marketing zusehends in das Zentrum des wissenschaftlichen und unternehmerischen Interesses.³⁹³ Seit zwei Jahrzehnten findet ein Wandel der Perspektive des Marketing von einer transaktionalen hin zu einer beziehungsorientierten Sichtweise statt.³⁹⁴

Die Zielsetzung einer defensiven Marketingpolitik besteht im Aufbau dauerhafter Beziehungen zum Kunden mit dem Zweck, die Loyalität der Nachfrager gegenüber dem Unternehmen zu steigern.³⁹⁵ Im Gegensatz zum Denken in Transaktionen, kommt es mit der Etablierung des defensiven Marketing zu einer Verschiebung der Zielorientierung weg von der Kundenakquisition, der Maximierung der Zahl von Verkaufsabschlüssen sowie der Betrachtung von Abnehmern als anonyme Masse hin zur Kundenbindung.³⁹⁶

³⁸⁹ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 14; **MacMillan u. a.** (2005), S. 807; **Winer** (2001), S. 90. Für eine detaillierte Beschreibung der Entwicklungsphasen der Unternehmensführung bzw. Marketingfokussierung vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 35 ff.; **Bruhn** (2009 b), S. 1 ff.; **Schneider** (2009), S. 1 ff.; **Vargo/Lusch** (2004), S. 1 ff.; **Schneider** (2000), S. 13 ff.

³⁹⁰ Vgl. **Matzler** (1997), S. 10.

³⁹¹ Vgl. **Peter** (1999), S. 1. So gelang es beispielsweise japanischen Automobilherstellern, mittels Total-Quality und Lean Management gegenüber ihren deutschen Konkurrenten gleichwertige, jedoch kostengünstigere Fahrzeuge anzubieten.

³⁹² Vgl. **Peter** (1999), S. 2.

³⁹³ Während offensive Marketingstrategien darauf abzielen, Wachstum oder Gewinn durch eine Vergrößerung des Marktes bzw. des Marktanteils zu erreichen, haben defensive Marketingstrategien die Erhaltung des bestehenden Kundenstammes zum Inhalt; vgl. **Matzler** (1997), S. 9.

³⁹⁴ Vgl. **Freter/Hohl** (2010), S. 179; **Bruhn** (2006 a), S. 511; **Peter** (1999), S. 1.

³⁹⁵ Vgl. **Eggert** (1999), S. 12; **Peter** (1999), S. 1; **de Ruyter/Brack** (1993), S. 153 f.

³⁹⁶ Vgl. **Peter** (1999), S. 58.

Hierbei wird durch eine ganzheitliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse eine langfristig profitablere Kundenbeziehung angestrebt.³⁹⁷ Diese lässt sich insbesondere durch einen effizienteren Ressourceneinsatz und die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen erreichen.³⁹⁸ Das Konzept des Beziehungsmarketing³⁹⁹ basiert also auf der Erkenntnis, dass der Aufbau und die Erhaltung langfristiger Kundenbeziehungen für ein Unternehmen ökonomisch vorteilhafter sind als die alleinige Fokussierung auf den Abschluss einzelner Transaktionen.⁴⁰⁰ Ein Schlüsselement des Beziehungsmarketing stellt die Betrachtung von Kunden als Vermögenswerte dar.⁴⁰¹ Da sich die Kundenbindung direkt über die Steigerung der Gewinne auf den Unternehmenserfolg auswirkt, gilt sie als zentrale Erfolgsgröße und Wettbewerbsvorteil.⁴⁰² Der Begriff Beziehungsmarketing bedeutet also die „Initiierung, Gestaltung, Erhaltung und Verstärkung von Kundenbeziehungen unter der Berücksichtigung von Profitabilitätsaspekten.“⁴⁰³

Durch eine weitreichende Verbreitung des Beziehungsmarketing lässt sich mittlerweile konstatieren, dass ein Paradigmen-Wechsel im kommerziellen Marketing

³⁹⁷ Vgl. **Götz/Krafft** (2008), S. 551; **Sexauer** (2002), S. 221; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 581; **Freter** (1983), S. 24; **Freter** (1980 a), S. 20. Aufgrund der Orientierung an Kundenbedürfnissen spricht man auch von einer outside-in Perspektive des Marketing; vgl. **Mattmüller** (2006), S. 24.

³⁹⁸ Vgl. **MacMillan u. a.** (2005), S. 807.

³⁹⁹ Der Begriff „Beziehungsmarketing“ entstand Anfang der 1980er Jahre als eine Art übergeordnetes Konzept. Es zieht neben vertikalen (vor- und nachgelagerte Märkte) auch horizontale (Kooperationen mit anderen Unternehmen) als auch laterale (Kooperationen mit Behörden) Austauschbeziehungen mit ein; vgl. **Hippner** (2005), S. 117. Der Begriff entspricht der engl. Bezeichnung „Relationship Marketing“ und wird im Folgenden als Synonym verwendet; vgl. **Homburg/Bruhn** (2008), S. 5; **Bruhn** (2006 a), S. 511; **Diller** (2006 a), S. 99; **Hohn** (2001), S. 82; **Bruhn** (1999), S. 190. Hippner sieht Kundenbindungsmanagement als einen Teilbereich des Beziehungsmarketing und beschränkt diesen Begriff ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zu Kunden; vgl. **Hippner** (2005), S. 117. In dieser Arbeit soll jedoch keine Unterscheidung der Begriffe Spenderbindung und ein von der NPO auf den Spender gerichtetes Beziehungsmarketing vorgenommen werden, da der Spender gleichzeitig ein Austauschpartner auf dem Beschaffungsmarkt ist, wie auch als eine Art Kunde eine Gratifikation erhält; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.1.2.2.

⁴⁰⁰ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 377; **Neumann** (2007), S. 1; **Bauer/Stokburger/Hammerschmidt** (2006), S. 58; **Rams** (2001), S. 41; **Bruhn/Georgi** (2000), S. 185; **Reinartz/Kumar** (2000), S. 17 ff.; **Peter** (1998), S. 74.

⁴⁰¹ Vgl. **Götz/Krafft** (2008), S. 551.

⁴⁰² Vgl. **Neumann** (2007), S. 1; **Payne/Frow** (2005), S. 168; **Reinartz/Kumar** (2000), S. 19; **Rust/Zahorik** (1993), S. 195.

⁴⁰³ **Bruhn** (1999), S. 190 f. Ähnlich: **Diller** (1997), S. 573.

stattgefunden hat.⁴⁰⁴ Die Beziehungsorientierung löste eine nachhaltige Veränderung des Marketing aus, der sich nur wenige Branchen entziehen können.⁴⁰⁵

Aufgrund der Entwicklungen der finanziellen Situation von NPOs,⁴⁰⁶ welche den Konstellationen im kommerziellen Marketing entsprechen, die den Paradigmenwechsel herbeiführten, fordern Experten neuerdings auch von NPOs eine Konzentration auf das Aufrechterhalten und Entwickeln von Beziehungen mit Spendern.⁴⁰⁷ Die Fachliteratur postuliert eine Abkehr vom anonymen Massenmarketing, welches auf die Akquise einzelner, bis dato unbekannter Spender fixiert ist, und eine Hinwendung zu einem spenderbezogenen Beziehungsmarketing, als Konsequenz der skizzierten Marktveränderungen.⁴⁰⁸ „Die Zeiten, in denen es sich Organisationen erlauben konnten, den Umgang mit Spender(inne)n als rein administrativen Vorgang der Buchhaltung zu behandeln („Spendenverwaltung“), sind vorbei.“⁴⁰⁹ Im Rahmen dessen findet der Begriff des „Relationship Fundraising“⁴¹⁰

⁴⁰⁴ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 377; **Jaritz** (2008), S. 2; **Krafft** (2007), S. 2; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 171; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 13; **Vargo/Lusch** (2004), S. 12; **Peter** (1998), S. 76; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 78; **Morgan/Hunt** (1994), S. 20; **Grönroos** (1994), S. 4; **Grönroos** (1991), S. 7.

⁴⁰⁵ Vgl. **Diller** (2006 a), S. 115.

⁴⁰⁶ Vgl. Kapitel 2.1.3.

⁴⁰⁷ Vgl. **Pausits** (2007), S. 31; **Urselmann** (2007), S. 33; **Fabisch** (2006), S. 53; **Haibach** (2006 a), S. 24; **Bruhn** (2005), S. 44; **MacMillan u. a.** (2005), S. 806; **Patolla** (2005), S. 100; **Purtschert** (2005), S. 62; **Nichols** (2004), S. 163; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 94; **Hohn** (2001), S. 43; **Haibach** (2000), S. 69; **File/Judd/Price** (1996), S. 75; **Schneider** (1996), S. 195; **Bruce** (1995), S. 84; **Guy/Patton** (1989), S. 20. **Burgy** (2009), S. 60 beschreibt dies folgendermaßen: „Bereits seit einigen Jahren wird im Non-Profit-Sektor vermehrt auf Erkenntnisse aus dem kommerziellen Marketing zurückgegriffen. Insbesondere das Thema ‚systematisches Kundenbeziehungsmanagement‘ hat angesichts des stagnierenden Spendenaufkommens, unter anderem verursacht durch den Eintritt stark marketingorientierter Organisationen in den deutschen Spendenmarkt, an Bedeutung gewonnen.“ **Sargeant** (2001 b), S. 59 begründet seine Forderung folgendermaßen: „Research in the for-profit world suggests that small increases in the donor loyalty can have a dramatic effect on a nonprofit’s future revenue streams.“ Die dem Thema seitens der Wissenschaft geschenkte Aufmerksamkeit zeigt sich auch darin, dass es im Mittelpunkt der Schweizerischen Fundraising-Fachtagung in Bern im Sommer 2008 stand; vgl. hierzu das 1. Experteninterview (Anhang 10).

⁴⁰⁸ Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 328; **Sargeant** (2009), S. 270; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Koziol u. a.** (2006), S. 5; **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 31; **Arnett/German/Hunt** (2003), S. 89; **Hohn** (2001), S. 88; **Peter** (1999), S. 3.

⁴⁰⁹ **Haibach** (2006 b), S. 129.

⁴¹⁰ Relationship Fundraising leitet sich von Beziehungsmarketing ab; vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 272; **Hohn** (2001), S. 82; **Sargeant** (2001 a), S. 180. Geprägt wurde dieser Begriff von **Burnett** (1992), S. 48: „Relationship Fundraising is an approach to the marketing of a cause which centres not around raising money but on de-

zunehmend Verwendung und auch der Terminus Spenderbindung findet sich häufiger in der spezifischen Fachliteratur.⁴¹¹ Dieses Relationship Fundraising betrachtet die Spender-NPO-Beziehung ganzheitlich und zielt auf langfristige, tiefere und stabilere Beziehungen zu den Spendern ab.⁴¹² In dessen Mittelpunkt steht nicht nur das bloße Auftreiben von Geld, sondern die Entwicklung des vollen Potenzials der Beziehung zwischen dem Spender und der NPO.⁴¹³ Somit hat das Relationship Fundraising einen starken Marketing-Bezug, ohne dabei die Mission der NPO, d. h. ihre Existenzgrundlage, aus dem Fokus zu verlieren.⁴¹⁴

Die stetige Akquise von neuen Spendern stellt keine zukunftssichere Strategie dar.⁴¹⁵ Aufgrund der hohen Kosten rentiert sich die Neuspenderakquise erst dann, wenn die Spender die NPO mehrfach finanziell unterstützen.⁴¹⁶ Schon geringe Steigerungen der Spenderloyalität können erhebliche Auswirkungen auf den durchschnittlichen Donor Lifetime Value (DLV) einer NPO ausüben.⁴¹⁷ Der DLV drückt den gesamten Netto-Wert eines Spenders für die NPO über die gesamte Spender-NPO-Beziehung aus.⁴¹⁸ Die Grundidee dieser Berechnung besteht in der Übertragung von Verfahren der Investitionsrechnung, insbesondere der Kapitalwertmethode, auf den Spenderbeziehungszyklus.⁴¹⁹ Danach berechnet sich der Wert eines Spenders aus den diskontierten, dem Spender direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströmen der gesamten Beziehungsdauer.⁴²⁰ Es werden die prognostizierten jährlichen Spenden und die entsprechenden prognostizierten jährlichen Spenderbetreuungs-Kosten für die voraussichtliche Dauer der Beziehung

veloping to its full potential the unique and special relationship that exists between a charity and its supporter.“

⁴¹¹ Einige Autoren verwenden den Begriff „Relationship Fundraising“ im Buchtitel; vgl. hierzu beispielhaft **Kraneis** (2002) sowie **Burnett** (2002). Der Begriff „Spenderbindung“ liefert auf www.google.de etwa 3800 Suchergebnisse (Stand: Dezember 2009).

⁴¹² Vgl. **Sargeant** (2009), S. 270; **Burnett** (2002), S. 38; **Hart** (1996), S. 20.

⁴¹³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 33; **Haibach** (2006 b), S. 132.

⁴¹⁴ Vgl. **Conway Dato-on/Joyce/Manolis** (2006), S. 322.

⁴¹⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 34 f.

⁴¹⁶ Vgl. **Sargeant** (2001 b), S. 61; **Weir/Hibbert** (2000), S. 118.

⁴¹⁷ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 4 f.; **Sargeant** (2001 a), S. 179. Der DLV beziffert die gesamten Ressourcen, die ein Spender der NPO im Laufe der Beziehung zur Verfügung stellt, abzüglich der Kosten, die für seine Akquisition und Betreuung aufgewendet werden; vgl. dazu **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 161 ff.

⁴¹⁸ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 272; **Sargeant** (2001 c), S. 28; **Sargeant/McKenzie** (1999), S. 23.

⁴¹⁹ Vgl. Kapitel 2.2.2 für die Darstellung des Spenderbeziehungszyklus, insbesondere Abbildung 7.

⁴²⁰ Vgl. **Stahl u. a.** (2009), S. 258 f.; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 233; **Sargeant** (2001 c), S. 28.

gegenübergestellt und auf den heutigen Zeitpunkt diskontiert.⁴²¹ Durch eine erhöhte Spenderloyalität steigt der DLV und die NPO kann im Zeitablauf höhere Netto-Spendeneinnahmen verbuchen.⁴²²

Darüber hinaus stellt es sich gerade im Nonprofit-Bereich als sehr vorteilhaft dar, langfristige Beziehungen zu Spendern zu pflegen. Viele Projekte und Aktivitäten weisen einen dauerhaften Charakter auf und bedürfen einer fundierten, langfristigen Finanzplanung mit einer kontinuierlichen und einigermaßen prognostizierbaren finanziellen Unterstützung.⁴²³ Ohne die finanzielle Sicherheit und die Gewissheit über einen regelmäßigen Mittelzufluss können sich NPOs nicht dauerhaft engagieren. Zudem sind NPOs auf kontinuierliche und prognostizierbare Unterstützung angewiesen, da sie aus rechtlichen Gründen nur in sehr begrenztem Umfang Rücklagen bilden dürfen.

Die akute Relevanz der Spenderbindung erklärt sich – wie bereits angesprochen – durch die vorherrschenden hohen Spender-Abwanderungsraten, mit denen viele NPOs zu kämpfen haben.⁴²⁴ 40-50 % der Erstspender leisten keine Folgespende. Danach stellen pro Jahr durchschnittlich bis zu 30 % der Spender ihre finanzielle Unterstützung ein.⁴²⁵ Abbildung 6 veranschaulicht den entsprechenden Verlauf.

⁴²¹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 272; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 233; **Sargeant/McKenzie** (1999), S. 23.

⁴²² Vgl. **Sargeant** (2009), S. 270; **Fabisch** (2006), S. 9.

⁴²³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 35; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 14; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Casielles** (2002), S. 62; **Urselmann** (1998), S. 92; **McCort** (1994), S. 55.

⁴²⁴ Vgl. für die Ausführungen über die Spenderabwanderungsraten insbesondere **Sargeant** (2008), S. 3; **Sargeant** (2002), S. 176 f.; **Sargeant** (2001 a), S. 177 ff. sowie **Sargeant** (2001 b), S. 61. Das Problem der Spenderabwanderung sprechen weiterhin an **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 162 sowie **Hankinson** (2000), S. 215.

⁴²⁵ Eine ähnliche Abwanderungsquote wie Sargeant nennt auch **Daberstiel** (2009), S. 15. **Greenlee/Gordon** (1998), S. 284 beschreiben die Abwanderungsrate folgendermaßen: „One third to one half of first-time donors will never make a second gift.“ **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 123 beziffern die Abwanderungsquote sogar wie folgt: „Around half of all the people who give to a charity more than once are likely to disappear every three to five years.“ **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 47 treffen sogar folgende Aussage: „Many organizations lose up to 60 % of cash donors after their first donation.“

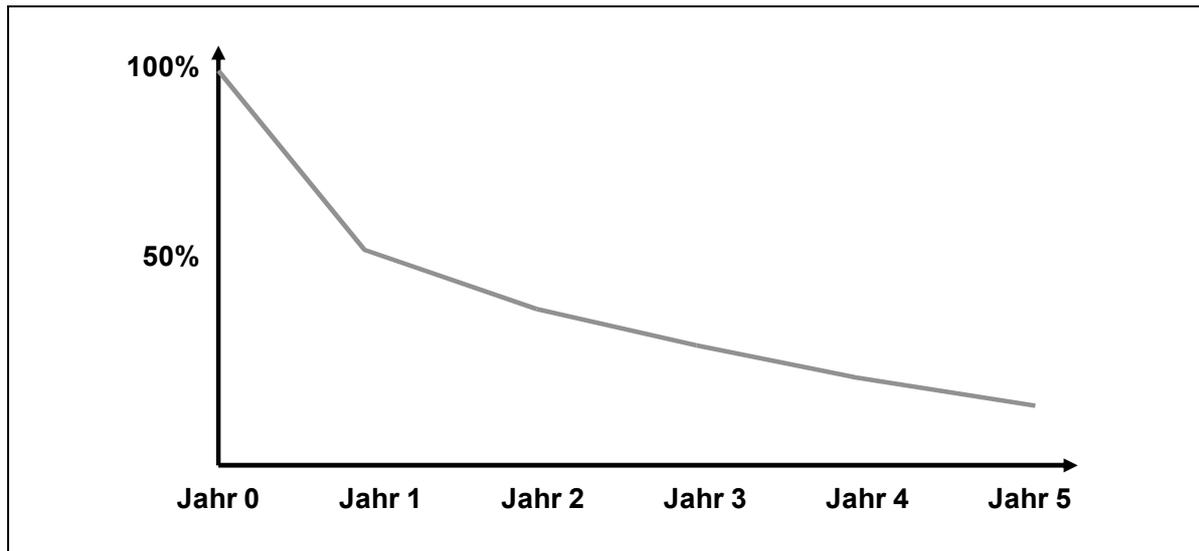


Abbildung 6: Spenderabwanderung

(Quelle: in Anlehnung an **Sargeant** (2001 b), S. 61.)

Eine Studie⁴²⁶ ermittelte, dass nur jeder fünfte Spender seine Unterstützung aufgrund von persönlichen finanziellen Engpässen einstellt.⁴²⁷ Die Gründe der anderen Spender liegen meist bei der NPO selbst: Beispielsweise erscheinen andere NPOs den Spendern als unterstützenswerter. Eine andere Studie kam hierbei zu dem Ergebnis, dass junge Neuspender in 78 % der Fälle beim zweiten Mal Spenden eine andere NPO unterstützten als bei der Erstspende.⁴²⁸ Eine weitere Studie stellte die Konkurrenzsituation als häufigsten Beweggrund für den Abbruch der Beziehung zur NPO heraus.⁴²⁹

Ein weiterer Grund der Beendigung der finanziellen Unterstützung stellt die Unzufriedenheit des Spenders mit dem Service und der Kommunikation der NPO dar. Unzufriedene Spender beanstanden, dass die NPO kein oder nur ein unzureichendes Feedback über die Verwendung der Spendengelder gibt, z. B. dass sie nicht

⁴²⁶ Vgl. **Sargeant** (2001 a), S. 177 ff.; **Sargeant** (2001 b), S. 61.

⁴²⁷ Auch **Reiger** (2009), S. 420 führt dies an: „Andere Beweggründe, die Spendentätigkeit einzustellen, wie etwa die Verschlechterung der persönlichen Lebensumstände, spielen eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.“

⁴²⁸ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 170.

⁴²⁹ Vgl. **Reiger** (2009), S. 419. Dieser Sachverhalt wurde folgendermaßen formuliert: „Es werden andere Organisationen im Entwicklungshilfebereich unterstützt, weil man nicht [...] festgelegt ist – diesem Statement stimmen 87 Prozent der ehemaligen SpenderInnen zu, mehr als die Hälfte sogar vorbehaltlos. Hier wird deutlich, dass die ehemaligen SpenderInnen durchaus bereit sind, für Entwicklungshilfeprojekte zu spenden, nicht aber für die Organisation – man unterstützt eben andere Hilfsorganisationen bei ihrer Arbeit durch eine finanzielle Spende.“

auf ihre Wünsche eingeht und die Mitarbeiter der Organisation einen inkompetenten Eindruck machen.⁴³⁰

Dies verdeutlicht, dass trotz der intensiven Diskussion in der Wissenschaft um die Wichtigkeit der Spenderbindung, die wenigsten NPOs dieses Konzept umsetzen können. Die Schaffung und Erhaltung von Beziehungen zu Spendern stellt insbesondere durch die austauschbaren Leistungen der NPOs und die geringen Wechselkosten der Spender eine Herausforderung dar.⁴³¹ Die Praxis des Fundraising scheitert an den Forderungen und Vorschlägen der Wissenschaft hinsichtlich eines Relationship Fundraising.⁴³² Den folgenden Ausführungen lässt sich vorwegnehmen, dass die Evolution des Beziehungsmarketing im Nonprofit-Bereich eine geringere Verbreitung aufweist als im kommerziellen Marketing.

Vielen NPOs fällt es schwer, sich von herkömmlichen Denkansätzen zu lösen und sich mit Überlegungen zur Spenderbindung zu beschäftigen.⁴³³ Aufgrund der bisherigen, überwiegend staatlichen Finanzierung vieler NPOs haben diese es versäumt, gut funktionierende Beziehungen zu ihren Spendern aufzubauen.⁴³⁴ Nach wie vor betreiben nur wenige NPO ein professionelles Beziehungsmarketing.⁴³⁵ Der Stellenwert des Relationship Fundraising ist bei deutschen NPOs gering und die Bedürfnisse der Spender finden wenig Beachtung.⁴³⁶ Dies zeigt sich daran, dass NPOs die Beziehungen zu ihren Spendern nicht analysieren und keine entsprechenden Ziele formulieren.⁴³⁷

Eine vermeintliche Spender- und Beziehungsorientierung stellen oft reine „Lippenbekenntnisse“ dar.⁴³⁸ Fundraisingaktivitäten finden häufig in einer isolierten

⁴³⁰ Dies berichten z. B. **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 79 als ein Ergebnis ihrer Befragung.

⁴³¹ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 15 f.; **Nathan/Hallam** (2009), S. 317.

⁴³² Vgl. **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 463; **McCort** (1994), S. 54. Eine empirische Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass weniger als die Hälfte der befragten NPOs ein beziehungsorientiertes Fundraising betreiben; vgl. **Weir/Hibbert** (2000), S. 124.

⁴³³ **Bruce** (1995), S. 82 kommentiert dies folgendermaßen: „The overriding reason for this is that not-for-profits still operate in what marketers would call a production mode. The concentration is on processes [...] with far less concentration on the needs of supporters. In the most extreme cases, supporters are seen as a necessary evil, simply required to get the job done.“

⁴³⁴ Vgl. **Haibach** (2000), S. 69; **Drucker** (1990), S. 73.

⁴³⁵ Vgl. **Koziol u. a.** (2006), S. 6; **Pleil** (2005), S. 17.

⁴³⁶ Vgl. **Bachert/Vahs** (2007), S. 28 f.; **Urselmann** (1998), S. 92.

⁴³⁷ Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 317.

⁴³⁸ Vgl. **Thyne** (2001), S. 117; **Burnett** (1996), S. 17. **Sargeant** (2001 b), S. 72 führt einen ernüchternden Beweis auf Seiten der Spender an, der zeigt, dass die angeblichen Maßnahmen zur Spenderorientierung keine Wirkung zeigen: In einer Studie über Spenderab-

Fundraisingabteilung statt, sodass eine organisationsweite Spender- und Beziehungsorientierung sich nicht umsetzen lässt. Innerhalb dieser isolierten Fundraising-Abteilung erfolgt außerdem oftmals die organisatorische Trennung zwischen Spendergewinnung und Spenderbindung, die nebeneinander und unverbunden, teilweise mit gegensätzlichen Zielen arbeiten.⁴³⁹

Aufgrund von Vorurteilen besteht eine mangelnde Anerkennung von Marketingkonzepten seitens der NPOs.⁴⁴⁰ Die Nonprofit-Praxis unterschätzt tendenziell das Potenzial eines spenderorientierten Marketing.⁴⁴¹ Es existieren negative Assoziationen zu den aus dem kommerziellen Bereich entnommenen Begriffen wie „Markt“, die oft als Kommerzialisierung und Ökonomisierung der NPO und ihrer Aufgaben und als Verrat an ihren sozialen Prinzipien interpretiert werden.⁴⁴² Häufig besteht die Argumentation für die Nichtübertragbarkeit darin, dass aufgrund des sozialen Zwecks sich eine NPO nicht über Marktmechanismen steuern lasse.⁴⁴³ Hinzu kommt, dass Marketing im Dritten Sektor oftmals als Synonym für Werbemaßnahmen gilt,⁴⁴⁴ sowie für Manipulation steht.⁴⁴⁵

wanderung konnten sich 10 % der Befragten nicht daran erinnern, die NPO jemals unterstützt zu haben. **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 65 argumentieren: „Although many fundraisers now believe themselves to be marketing orientated, most really have a selling orientated approach.“

⁴³⁹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 257.

⁴⁴⁰ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 43 f.; **Meffert/Dettmers** (2007), S. 2; **Bruhn** (2006 b), S. 95; **Imran** (2006), S. 11; **Koziol u. a.** (2006), S. 6; **Bruhn** (2005), S. 66; **Helmig/Jegers/Lapsley** (2004), S. 108; **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 23; **Bovaird/Rubienska** (1996), S. 69; **Raffée/Wiedmann** (1995), Sp. 1934; **McCort** (1994), S. 54; **Jeschke/Berganus** (1991), S. 428; **Yudelson** (1988), S. 21 f.; **Kotler** (1983), S. 10; **Kotler** (1979), S. 44.

⁴⁴¹ Vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 10.

⁴⁴² Vgl. **Voeth/Herbst** (2008), S. 75; **Bruhn** (2006 b), S. 97; **Bruhn** (2005), S. 66; **Sargeant/Foreman/Liao** (2002), S. 42; **Zimmer/Nährlich** (1993), S. 345; **Jeschke/Berganus** (1991), S. 428; **Drucker** (1989), S. 89. **Bruce** (1995), S. 84 kommentiert dies folgendermaßen: „In part this is because marketing to many people in the not-for-profit world is synonymous with „selling people things they do not need and cannot afford“. It is irony that a professional technique that could be so fundamentally helpful is so regarded.“ Auch **Bruhn/Lucco** (2007), S. 327 beschreiben diese Ablehnung: „Was von Ökonomen als effizientes und effektives Vorgehen betrachtet wird, nehmen wirtschaftsfremde Vertreter von Nonprofit-Organisationen oftmals als marktwirtschaftliches oder gar kapitalistisches Gedankengut, fernab jeglicher Missionserfüllung wahr.“

⁴⁴³ Vgl. **Burgy** (2008), S. 49; **Krzeminski/Neck** (1994), S. 12.

⁴⁴⁴ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 97; **Bruhn** (2005), S. 67; **Brinckerhoff** (2000), S. 152; **Weir/Hibbert** (2000), S. 125; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 63; **Balabanis/Stables/Phillips** (1997), S. 583. Dies monierte bereits **Kotler** (1979), S. 37.

„Das Ignorieren bestimmter Errungenschaften und Methoden der Betriebswirtschaftslehre ist allerdings eine verschenkte Chance wenn nicht sogar fahrlässig.“⁴⁴⁶ Bei dieser Haltung vergessen viele NPOs offensichtlich, dass Spender ihre Existenz sichern.⁴⁴⁷ NPOs fokussieren sich traditionell auf ihre Mission und nicht auf diejenigen Personen, die dies ermöglichen.⁴⁴⁸ Dies spiegelt sich laut einigen Kritikern auch darin wider, dass NPOs nur bei konkreten Fundraisingkampagnen an die Spender denken, während sie zwischen solchen Aktionen kaum oder wenig Anstrengungen unternehmen, um die Beziehung zu pflegen.⁴⁴⁹ In Deutschland steht nach wie vor die Spende und Maßnahmen, wie man diese erhöhen kann, und nicht der Spender im Vordergrund des Fundraising.⁴⁵⁰

Die mangelnde Spenderorientierung, verstanden als die konsequente Ausrichtung des Fundraising auf die Bedürfnisse des Spenders,⁴⁵¹ äußert sich vor allem darin, dass sich NPOs immer noch auf kurz- und mittelfristige Fundraising-Ziele fokussieren.⁴⁵² Den Großteil ihres Fundraisingsbudgets geben NPOs nach wie vor für die Spendergewinnung und nicht für die Spenderbindung aus.⁴⁵³

⁴⁴⁵ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 44; **Urselmann** (1999), S. 22; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 64; **Kotler** (1983), S. 10. **Luthe** (2004), S. 309 führt hierzu aus: „Marketing und Public Relations haben in vielen NPO noch immer einen schlechten Ruf bzw. werden nicht oder nur unzulänglich praktiziert. Marketing wird häufig mit „Verkaufen“, „Manipulation“ oder ähnlichen negativen Assoziationen verbunden.“

⁴⁴⁶ **Imran** (2006), S. 11.

⁴⁴⁷ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 39; **Luthe** (2004), S. 134.

⁴⁴⁸ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 39. Dies kritisiert aufgrund der Wettbewerbssituation im Dritten Sektor **Hart** (1996), S. 20.

⁴⁴⁹ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 39; **Rentschler u. a.** (2002), S. 124. **Sargeant** (2001 b), S. 60 kommentiert dies folgendermaßen: „Many nonprofits [...] have tended to view the contacts they have with their donors as a series of one-off sales of transactions [...]“

⁴⁵⁰ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 288; **Johnson/Garbarino** (2001), S. 65. **Peter** (2007), S. 59 formuliert seine Kritik folgendermaßen: „Es wird meistens über Produktionsprozesse und Kampagnen geredet, weniger über dauerhafte, langfristige und möglichst individuelle Beziehungen zu den Spenderinnen und Spendern.“

⁴⁵¹ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 241; **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 a), S. 10; **Bruhn** (2005), S. 64; **Bumbacher** (2003), S. 386; **Urselmann** (1998), S. 86.

⁴⁵² Vgl. **Sargeant** (2009), S. 338; **Jastram** (2007), S. 3; **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 29; **Hohn** (2001), S. 196; **Lowell/Silverman/Taliento** (2001), S. 151; **Sargeant** (2001 c), S. 25. Dies verdeutlichte auch das 1. Experteninterview, in dem Prof. Dr. Urselmann zu bedenken gab, dass sich NPOs nach wie vor davor scheuen, in Beziehungen zu investieren und sich lieber auf die Akquise neuer Spender konzentrieren; vgl. Anhang 10. **Lee** (2002), S. 112 führt an, dass 90 % der Fundraising-Maßnahmen darauf abzielen, eine kurzfristige Reaktion der Spender hervorzurufen.

⁴⁵³ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Viest** (2004), S. 124 f.; **Peltier/Schibrowsky** (1995), S. 76; **Meyer** (1989), S. 17. **Burgy** (2009), S. 60. stellt diesen Kritikpunkt wie folgt dar: „Doch ist

Bei Fundraisingkampagnen steht oftmals die Dringlichkeit der Spende (Zeitdruck) im Fokus.⁴⁵⁴ NPOs bemühen sich oftmals so sehr um neue Spender, dass sie die bereits gewonnenen Unterstützer vernachlässigen.⁴⁵⁵ Spender erleben häufig nur die Akquisitionsbemühungen und die Zahlungsvorgänge, während die NPOs sich nicht bemühen, den Rest ihrer komplexen Leistungen für die Spender nachvollziehbar zu machen.⁴⁵⁶

Auch die vorherrschende fehlende Akzeptanz von Marktforschung, mit der NPOs ihre Spender verstehen könnten, dokumentiert eine transaktionale Einstellung der NPOs.⁴⁵⁷ „Die Mehrzahl der Nonprofit-Organisationen in Deutschland macht sich nicht die Mühe, ihre aktuellen und potenziellen Förderer wirklich kennen und verstehen zu lernen, also systematisch und regelmäßig deren Bedürfnisse zu erkunden.“⁴⁵⁸

Es zeigt sich, dass zahlreiche NPOs – absichtlich oder nicht – die im kommerziellen Marketing bereits so erfolgreich eingesetzten Prinzipien und Methoden der Kundenbindung nicht im Sinne einer wertneutralen Sozialtechnik für ihre Zwecke nutzen.⁴⁵⁹ Die Diskrepanz zwischen der notwendigen, d. h. in der Wissenschaft geforderten Art des Relationship Fundraising und dem aktuellen transaktionalen Fundraising⁴⁶⁰ verdeutlicht Tabelle 4.⁴⁶¹

eine Orientierung an den Spenden immer noch weit verbreitet [!], das heißt, Organisationen widmen sich eher der Gewinnung von Erstspendern und weniger der strategischen Ausrichtung an den Spendern, sprich einer konsequenten Bindung der bestehenden Förderer.“

⁴⁵⁴ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 270; **Wilke** (2008 a), S. 6; **Sargeant** (2001 c), S. 26.

⁴⁵⁵ Vgl. **Lee** (2002), S. 111; **Rentschler u. a.** (2002), S. 124; **Tucker** (1999), S. 36.

⁴⁵⁶ Vgl. **Scheuch** (2007), S. 261. Ein konkretes Beispiel für solche Aquisitionsbemühungen führen **Schumacher/Salz** (2008), S. 64 auf.

⁴⁵⁷ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 50; **Jastram** (2007), S. 5; **Urselmann** (2007), S. 225; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 76.

⁴⁵⁸ **Haibach** (2006 a), S. 241. **Burgy** (2009), S. 60 beschreibt dieses Fehlverhalten vieler NPOs ebenfalls: „Doch allzu häufig wird die Erforschung der Präferenzen aus Gründen des damit verbundenen finanziellen und personellen Aufwands und des mangelnden Bewusstseins für die Bedürfnisse der Spender vernachlässigt.“

⁴⁵⁹ Vgl. **Bruhn** (2004), S. 107; **Burnett** (2002), S. 2; **Schneider** (1997), S. 267; **Notheis** (1995), S. 21. Siehe **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 469 ff. für ein konkretes Beispiel. Dabei gibt es laut **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 23 keinen Bereich, der so viel von einem Einsatz der Marketing-Instrumente profitieren würde, wie der Dritte Sektor.

⁴⁶⁰ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 285. Als ein weiterer Beleg sei beispielhaft die Untersuchung von **McCort** (1993), S. 60 angeführt.

⁴⁶¹ **Schneider** (1996), S. 195 formuliert dies prägnant: „Institutionen müssen ihre strategische Ausrichtung von der *Spendenorientierung* und damit der Gewinnung von Erstförderern in Richtung der *Spenderorientierung* verändern, was nichts anderes bedeutet, als daß [!] sich die Marketingaktivität verstärkt auf die konsequente Bindung der Klientel und die

Unterscheidungsmerkmal	Fundraisingkonzept	
	Transaktionales Fundraising	Relationship Fundraising
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig
Fokus der Aktivitäten	Kampagnen	Spender
Zielsetzung	Spenderakquisition	Spenderbindung
Beziehungsperspektive	Einseitig von der NPO zu den Spendern	Wechselseitig zwischen Spendern und der NPO
Bild vom Spender	Anonyme Masse	Partner

Tabelle 4: Unterschiede zwischen transaktionalem und Relationship Fundraising (Quelle: in Anlehnung an **Conze** (2007), S. 19; **Nichols** (2004), S. 164; **Rentschler u. a.** (2002), S. 124; **Eggert** (1999), S. 16; **Peter** (1999), S. 59.)

Während das transaktionsorientierte Spendermarketing überwiegend auf die Akquisition einzelner Spenden abstellt, indem die Marketinginstrumente die Aufmerksamkeit und Spendenbereitschaft der Spender erhöhen sollen, richtet sich das spenderbindungsorientierte Marketing – wie bereits angedeutet – auf alle Phasen der Spenderbeziehung differenziert aus.⁴⁶² Spenderbindungsmanagement umfasst demnach sämtliche Aktivitäten, die darauf abzielen, die Beziehung zum Spender

Rückgewinnung ehemaliger Spender konzentrieren muß [!].“ (Kursive Hervorhebung im Original.) Auch **Sargeant** (2001 b), S. 60 schreibt hierzu: „Indeed a change in emphasis from transactions to relationships is long overdue.“

⁴⁶² Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 60; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 229; **Hippner** (2005), S. 121 f.; **Weir/Hibbert** (2000), S. 119.

aufzubauen, zu entwickeln und zu verfestigen.⁴⁶³ Dies setzt allerdings ein klares Verständnis von den charakteristischen Merkmalen der angedeuteten Beziehungsphasen voraus.⁴⁶⁴ Das nachfolgende Kapitel soll dieses Verständnis schaffen.

2.2.2 Spenderbeziehungszyklus als Ausgangspunkt des Beziehungsmarketing

Die angesprochenen Beziehungsphasen stammen aus dem Konzept des Spenderbeziehungszyklus, der in Analogie zum Produkt-Lebenszyklus den idealtypischen Verlauf einer Spenderbeziehung beschreibt.⁴⁶⁵ Der Spenderbeziehungszyklus erweist sich als sinnvolle konzeptionelle Basis für eine systematische Beziehungsanalyse.⁴⁶⁶ Er verdeutlicht die Dynamik der Beziehung, d. h. wie sich diese im Zeitverlauf verändert.⁴⁶⁷ Darüber hinaus verknüpft der Spenderbeziehungszyklus die Perspektive der Spender mit der Perspektive der NPO, indem er differenziert nach den verschiedenen Phasen Rückschlüsse auf den Einsatz der Marketing-Instrumente zulässt.⁴⁶⁸ Dies verdeutlicht Abbildung 7, die exemplarisch den Spenderbeziehungszyklus über fünf Spenden zeigt.

Wie die Abbildung durch die gestrichelten Linien verdeutlicht, beinhaltet der Spenderbeziehungszyklus die drei zentralen Kernphasen Akquisition, Bindung und Rückgewinnung.⁴⁶⁹ Diese lassen sich jeweils in weitere Phasen unterteilen. In der **Anbahnungsphase** hat noch keine Transaktion zwischen dem Spender und der NPO stattgefunden.⁴⁷⁰ Für die NPO gilt es, die Aufmerksamkeit und das Interesse bei potenziellen Spendern zu wecken, um diese zu einer ersten Spende zu bewegen. Es handelt sich hierbei also um die Akquisition neuer Spender.⁴⁷¹

⁴⁶³ Vgl. **Morgan/Hunt** (1994), S. 22.

⁴⁶⁴ Vgl. **Stauss** (2006), S. 423.

⁴⁶⁵ Vgl. **Stauss** (2006), S. 425; **Diller** (1995 a), Sp. 288. Beziehungen mit dem Spender weisen einen dynamischen Charakter auf, der sich in den unterschiedlichen Phasen widerspiegelt. Die Grundüberlegung des Lebenszykluskonzeptes besteht darin, dass Beziehungen – vergleichbar mit Lebewesen bzw. Produkten – eine begrenzte Lebensdauer aufweisen und während dieser Dauer idealtypische Phasen durchlaufen; vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 53. Lebenszyklusmodelle dienen dazu, diese Phasen, die mit spezifischen Problemen und Phänomenen behaftet sind, in einen abstrakten Rahmen mit Prognosecharakter einzuordnen; vgl. **Stein** (2000), S. 33.

⁴⁶⁶ Vgl. **Beccarelli** (2006), S. 1.

⁴⁶⁷ Vgl. **Stauss** (2006), S. 438 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 59; **Bruhn** (2006 a), S. 511; **Stauss** (2006), S. 423 ff.

⁴⁶⁹ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 43; **Bruhn** (2009 b), S. 60; **Heister** (1995), S. 301.

⁴⁷⁰ Vgl. **Beccarelli** (2006), S. 1 f.

⁴⁷¹ Vgl. **Stauss** (2006), S. 429.

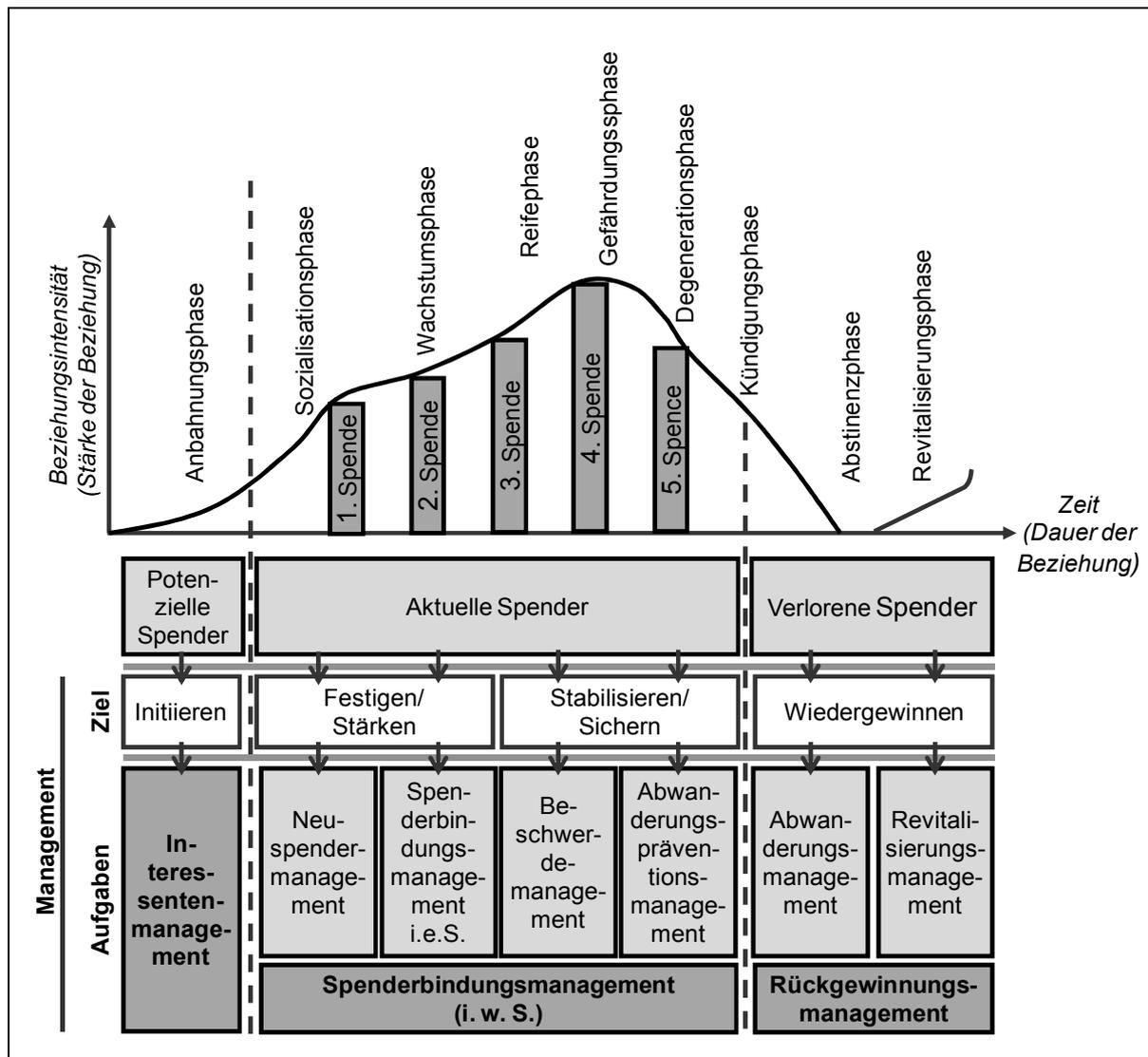


Abbildung 7: Spenderbeziehungszyklus

(Quelle: in Anlehnung an **Becker** (2009), S. 632; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 59; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 20; **Stauss/Seidel** (2007), S. 29 ff.; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 19; **Stauss** (2006), S. 434 ff.)

Gewinnt die NPO einen Spender, beginnt die **Sozialisationsphase**. Hier sammelt der Spender erste Erfahrungen mit der NPO.⁴⁷² Die Beziehungsintensität ist zu diesem Zeitpunkt noch gering und entspricht der unteren Stufe der in Abbildung 3 gezeigten Spender-Pyramide.⁴⁷³ Aufgrund der Unsicherheit im Hinblick auf das weitere Spendenverhalten und den teilweise sehr hohen Akquisitionskosten fällt der Wert des Spenders für die NPO in dieser Phase relativ gering aus.⁴⁷⁴

⁴⁷² Vgl. **Beccarelli** (2006), S. 2.

⁴⁷³ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 60.

⁴⁷⁴ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 43; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 18.

Erstspender, die eine neue Beziehung mit einer NPO beginnen, sind häufig noch unsicher darüber, ob ihre Entscheidung, die NPO zu unterstützen, richtig war und ob sie zukünftig daran festhalten wollen. Zunächst findet lediglich eine einzelne Spende statt, ohne dass eine Abrede bezüglich weiterer Spenden besteht. Ob es zu einer solchen kommt, hängt u. a. davon ab, inwieweit eine Erfüllung der Erwartungen des Spenders erfolgt.⁴⁷⁵ Wie bereits Kapitel 2.2.1 im Rahmen der Spender-Abwanderungsrate verdeutlichte, brechen viele Spender an dieser Stelle die Beziehung zur NPO ab. Deshalb kommt es für die NPO in dieser Phase darauf an, die Beziehung zu festigen und aktiv zu gestalten.⁴⁷⁶

Erfolgt eine Zufriedenstellung des Spenders im Rahmen seiner Spende und vertraut er der Leistungsfähigkeit der NPO, so ist er geneigt, erneut zu spenden.⁴⁷⁷ Die Wiederholung von Spenden lässt sich als erster Schritt der Herausbildung einer dauerhaften Beziehung betrachten.⁴⁷⁸ Damit steigt seine Loyalität zur NPO und er tritt in die **Wachstumsphase** ein. In dieser Phase nimmt der Wert des Spenders für die NPO zu. Für die NPO bedeutet dies eine Erhöhung der Stabilität, eine Steigerung der Einnahmen und eine Reduktion der Kosten.⁴⁷⁹ In dieser Phase gilt es, die aktuellen Spender zu halten und die Beziehung zu ihnen weiterzuentwickeln, zu vertiefen und auszubauen.⁴⁸⁰ Das zur Einschränkung des Untersuchungsbereichs aufgeführte fiktive Beispiel⁴⁸¹ verdeutlichte bereits die Verlagerung des Spendenverhaltens innerhalb dieser ersten beiden Phasen. Zunächst bestand keine Vereinbarung über weitere Spenden. Im Sinne einer Spenderbindung entwickelte der Spender dann die Bereitschaft Zusatzspenden zu leisten (konkret: den Dauerauftrag einzurichten). In der sich anschließenden **Reifephase** zeigt sich der Spender trotz eines ersten Nachlassens seiner Spendenleistung aufgrund des geringen Betreuungsaufwandes am rentabelsten für die NPO.⁴⁸²

In der Spender-NPO-Beziehung besteht jedoch auch die Gefahr (**Gefährdungsphase**), dass ein Spender aus bestimmten Gründen die Beziehung zur NPO redu-

⁴⁷⁵ Vgl. Peter (1999), S. 30.

⁴⁷⁶ Vgl. Stauss (2006), S. 436. Kapitel 6 zeigt verschiedene Strategien und Instrumente auf, wie Spender bestärkt werden können, ein Vertrauensverhältnis zu NPOs aufzubauen.

⁴⁷⁷ Vgl. Bruhn (2006 a), S. 513; Shelley/Polonsky (2002), S. 22.

⁴⁷⁸ Vgl. Peter (1999), S. 30.

⁴⁷⁹ Die unterschiedlichen Wirkungseffekte der Spenderbindung werden ausführlich in Kapitel 2.2.3 dargestellt.

⁴⁸⁰ Vgl. Beccarelli (2006), S. 2; Stauss (2006), S. 435.

⁴⁸¹ Vgl. hierzu Kapitel 1.5.

⁴⁸² Vgl. Bruhn (2009 b), S. 63.

ziert oder abbricht. Mit dem kontinuierlichen Nachlassen der Spenden zeigt sich das Ende der Beziehung (**Degenerations- und Kündigungsphase**).⁴⁸³ Die Hauptaufgabe der NPO besteht zunächst darin, die Gründe des Beziehungsendes nachzuvollziehen und entsprechende Implikationen abzuleiten, sowie im Anschluss an die **Abstinenzphase** Spenderrückgewinnung (**Revitalisierungsphase**) zu betreiben.⁴⁸⁴ Es stellt sich jedoch nicht immer als vorteilhaft dar, alle ehemaligen Spender zu reaktivieren. Stattdessen sollte jeweils eine Abschätzung stattfinden, ob die dadurch verursachten Kosten im Verhältnis zu den erhofften Einnahmen stehen.⁴⁸⁵

Beim Konzept des Spenderbeziehungszyklus gilt es zu beachten, dass ein Abbruch der Beziehung zur NPO seitens des Spenders zu jedem Zeitpunkt möglich sein kann.⁴⁸⁶ Im Gegensatz zu kommerziellen Kundenbeziehungen erweist sich die Folgeträchtigkeit für einen Spender grundsätzlich als gering, d. h. er kann die Verbindung jederzeit ohne die Inkaufnahme größerer Nachteile lösen. Weiterhin gilt, dass einzelne Spender die Phasen nicht synchron durchlaufen. In der Realität existieren große Variationen in Bezug auf die Abfolge und die Dauer der Phasen.⁴⁸⁷

Der Spenderbeziehungszyklus verdeutlicht außerdem nochmals den Fokus dieser Arbeit: Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die Spenderbindung im weiteren Sinne. Das bedeutet, es werden nur diejenigen Spender betrachtet, mit denen die NPO bereits eine Beziehung eingehen konnte und hierbei das Ziel verfolgt, diese Beziehung zu festigen, zu stärken, zu stabilisieren und zu sichern. Das Interessentenmanagement, d. h. die Anbahnung von Beziehungen mit potenziellen Spendern, bleibt in dieser Arbeit unberücksichtigt, ebenso bleibt das Spenderrückgewinnungsmanagement außen vor, welches sich auf das Zurückgewinnen bzw. Reaktivieren von verlorenen bzw. abgewanderten Spendern konzentriert.⁴⁸⁸ Nach dieser Abgrenzung als Abschluss der Einführung in die Spenderbindung geben die folgenden Ausführungen eine Begründung für die Spenderbindung durch das Aufzeigen ihrer Vorteile.

⁴⁸³ Vgl. **Stauss** (2006), S. 429.

⁴⁸⁴ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 137; **Stauss** (2006), S. 437.

⁴⁸⁵ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 43.

⁴⁸⁶ Vgl. **Stauss** (2006), S. 429 f.

⁴⁸⁷ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 60.

⁴⁸⁸ Vgl. **Freter** (2008), S. 426 ff.; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 174.

2.2.3 Wirkungseffekte der Spenderbindung

Im kommerziellen Marketing gilt, dass langfristige Kundenbeziehungen das wichtigste Kapital⁴⁸⁹ jeder Unternehmung darstellen und loyale Kunden einen bedeutsamen immateriellen Wert⁴⁹⁰ verkörpern. Da bekannte Konzepte aus dem kommerziellen Marketing als Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement gelten, wird im Rahmen dieses Kapitels häufig auf Kunden verwiesen und eine Übertragung der Termini für den Untersuchungsbereich vorgenommen.⁴⁹¹ Aus diesem Grund lässt sich, wie die nachfolgenden Ausführungen verdeutlichen, die Aussage über das Kapital auch auf NPOs übertragen. Bei den potenziell positiven Wirkungseffekten der Spenderbindung können stabilitätsbezogene, einnahmensteigernde und kostensenkende Potenziale unterschieden werden.⁴⁹² Die einzelnen Effekte lassen sich in der Realität nicht so losgelöst voneinander beobachten, da sie voneinander abhängen.⁴⁹³ Für eine bessere Nachvollziehbarkeit erscheint die isolierte Betrachtung in Rahmen der folgenden Ausführungen und der Abbildung 8 jedoch sinnvoll.

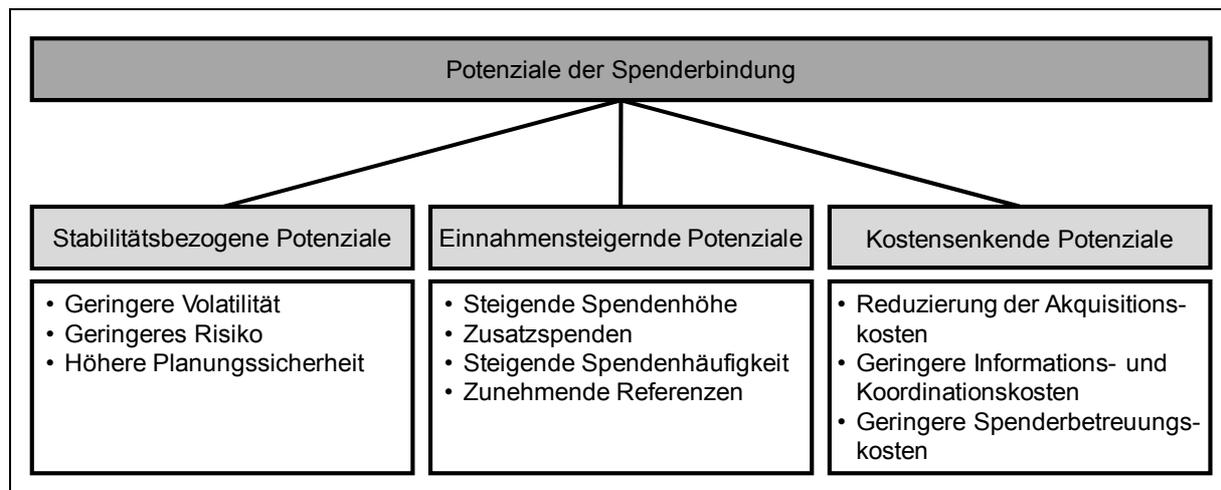


Abbildung 8: Wirkungspotenziale der Spenderbindung

⁴⁸⁹ Vgl. **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 34; **Pine** (1998), S. 13.

⁴⁹⁰ Vgl. **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 46.

⁴⁹¹ Für die Referenz des kommerziellen Marketing als Basis für die Analyse des Relationship Fundraising sprechen sich auch **Sargeant** (2008), S. 3; **Voeth/Herbst** (2008), S. 73; **Klein** (2007), S. 1546; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 3 sowie **File/Judd/Price** (1996), S. 76 aus.

⁴⁹² Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 222; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 231; **Rust/Moorman/Dickson** (2002), S. 7; **Bruhn** (1999), S. 193; **Peter** (1999), S. 41.

⁴⁹³ Vgl. **Eggert** (1999), S. 13; **Peter** (1999), S. 41.

2.2.3.1 Stabilitätsbezogene Potenziale der Spenderbindung

Bei den stabilitätsbezogenen Potenzialen steht zunächst das konstitutive Merkmal der Bindung, die dauerhafte Beziehung, im Vordergrund. Durch diese Dauer gewinnt die Beziehung an Stabilität, was für die Organisation Sicherheit bedeutet.⁴⁹⁴ Die Sicherheit basiert auf einer verbesserten Informationslage der Organisation.⁴⁹⁵ Bedingt durch regelmäßige Interaktionen mit den Spendern gewinnt die NPO Informationen, die – ausgewertet und entsprechend analysiert – Einblicke in die Bedürfnisse und Absichten ihrer Spender ermöglichen.⁴⁹⁶ Dadurch kann die NPO antizipieren, wie sich entsprechende Spender verhalten. In einer längerfristigen Beziehung ist es somit unwahrscheinlich, dass ein durch den Spender initiiertes Beziehungsabbruch die NPO völlig überrascht.

Die Stabilität resultiert auch daraus, dass mit zunehmender Intensität der Spenderbindung die Wirkung der Maßnahmen von konkurrierenden NPOs nachlässt, so dass man diesbezüglich auch von einem Immunisierungseffekt sprechen kann.⁴⁹⁷ Darüber hinaus verstärkt sich mit zunehmender Dauer einer Beziehung die beiderseitige Toleranz.⁴⁹⁸ Diese impliziert, dass Spender der NPO verzeihen, wenn diese beispielsweise bei der Spendenquittung im Laufe der Beziehung irgendwann einmal einen Fehler macht.

Durch die geringere Volatilität von Spendern verringert sich somit das Handlungsrisiko der NPO.⁴⁹⁹ Ein zweiter Aspekt betrifft das Interaktionsrisiko, das immer dann entsteht, wenn der Spender nicht hinreichend bekannt ist und es deshalb unsicher bleibt, ob und wie gewisse Aktivitäten bei ihm ankommen.⁵⁰⁰ Deswegen fördert die Spenderbindung die Planungssicherheit der NPO. Dies gilt insbesondere aufgrund der relativ verlässlichen Prognose langfristiger Spendeneinnahmen, auf Basis derer die NPO fundierte Entscheidungen treffen kann.⁵⁰¹

⁴⁹⁴ Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 78; **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 10; **Festge** (2006), S. 52; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 51; **Peter** (1999), S. 42.

⁴⁹⁵ Vgl. **Vogel** (2006), S. 10.

⁴⁹⁶ Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 78; **Festge** (2006), S. 52; **Vogel** (2006), S. 11; **Eggert** (1999), S. 46.

⁴⁹⁷ Vgl. **Wecker** (2004), S. 17.

⁴⁹⁸ Vgl. **Töpfer** (2008), S. 93; **Eggert** (1999), S. 46; **Peter** (1999), S. 42.

⁴⁹⁹ Vgl. **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 10; **Peter** (1999), S. 43; **Diller** (1997), S. 574; **Diller** (1995 a), Sp. 292.

⁵⁰⁰ Vgl. **Diller** (1995 a), Sp. 292.

⁵⁰¹ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 286; **Fabisch** (2006), S. 283.

2.2.3.2 Einnahmensteigernde Potenziale der Spenderbindung

Aus dem kommerziellen Kundenbindungsmanagement ist bekannt, dass Einnahmen steigernde Potenziale sich durch eine zunehmende **Absatzmenge** im Verlauf der Beziehung ergeben.⁵⁰² Erlangt ein Unternehmen im Laufe einer solchen Beziehung ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und setzt sie diese in optimierte Angebote um, so kann dies dazu führen, dass der Kunde seine Absatzmenge bei dem Unternehmen nicht nur beibehält, sondern im Idealfall erhöht.⁵⁰³ Ein loyaler Kunde sucht selten nach Alternativen.⁵⁰⁴ Die gleiche Argumentation lässt sich auf die Spender-NPO-Beziehung übertragen: Mit einer zunehmenden Dauer der Beziehung steigt die durchschnittliche **Spendenhöhe**.⁵⁰⁵ Gelingt es der NPO, den Spender im Laufe der Beziehung überzeugend zu informieren und die fortwährende Notwendigkeit der finanziellen Unterstützung glaubhaft zu kommunizieren, dann ist der Spender wahrscheinlich bereit, höhere Summen zu geben.⁵⁰⁶

Spenderbindung stellt daher einen zentralen Bestimmungsfaktor für den Ausbau des Anteils am Spendenmarkt der NPO dar.⁵⁰⁷ Durch einen Fokus auf die Entwicklung und Vertiefung der Beziehung zum Spender werden einmal gewonnene Spender die NPO auch weiterhin finanziell unterstützen. Auf diese Weise gelingt es der NPO, den aktuellen Spenderstamm zu halten; jede weitere Aktion zur Akquisition neuer Spender stellt dann eine Erweiterung des Anteils am Spendenmarkt dar.

⁵⁰² Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 3; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 42; **Schneider** (2000), S. 40. **Peter** (1999), S. 41 führt ein Beispiel aus dem kommerziellen Marketing an, welches das Potenzial der Absatzsteigerung im Rahmen der Kundenbindung verdeutlicht und hier mit gegenwärtigen Angaben aktualisiert aufgegriffen werden soll: Angenommen vier Arbeitskollegen gehen in der Mittagspause einmal pro Woche zu einer Pizzeria zum Essen. Kostet eine Pizza mit Getränk im Durchschnitt 6 €, dann beträgt der mit den vier Kollegen erzielte Jahresumsatz der Pizzeria knapp 1.000 € (Feiertage und Urlaub rausgerechnet). Gelingt es dieser Pizzeria, die vier Kollegen drei Jahre lang zu binden, entsteht ein Umsatz von knapp 3.000 €. Bei 3 weiteren Stammgruppen dieser Art (insgesamt also 16 treue Gäste) liegt der Betrag bei insgesamt 4.000 € (nach dem 1. Jahr) und 15.000 € (nach dem 3. Jahr). Hierbei wurde aber noch nicht erfasst, dass der eine oder andere Gast die Pizzeria weiterempfiehlt und dadurch weitere Kunden gewonnen werden können.

⁵⁰³ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 495.

⁵⁰⁴ Vgl. **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 10; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 42; **Vogel** (2006), S. 10.

⁵⁰⁵ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2. Diese Konsequenz der Spenderbindung wurde auch bereits im Rahmen des Spenderbeziehungszyklus (Kapitel 2.2.2) angesprochen.

⁵⁰⁶ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 285; **Schneider** (1996), S. 195.

⁵⁰⁷ Vgl. **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 59; **Rust/Zahorik** (1993), S. 212.

Eine weitere Quelle der Steigerung der Einnahmen stellt im kommerziellen Marketing die **Kaufhäufigkeit** dar.⁵⁰⁸ Die Kundenbindung führt dazu, dass Kunden häufiger ihre favorisierten Produkte bzw. Dienstleistungen nachfragen.⁵⁰⁹ Dass sich dieser Effekt zusammen mit der bereits beschriebenen Steigerung der Absatzmenge in der Realität beobachten lässt, belegt eine Studie, wonach mit zunehmender Dauer der Beziehung die Kauffrequenz und das Kaufvolumen (insbesondere im Bereich der Konsumgüter) tatsächlich steigen.⁵¹⁰ Ähnlich wie bei der Steigerung der durchschnittlichen Spendenhöhe, bei welcher der Spender stärker ein Projekt unterstützt, kann der Spender ebenso die Bereitschaft zeigen, seine **Spendenhäufigkeit** zu steigern, wenn es der NPO gelingt, überzeugend zu informieren und die fortwährende Notwendigkeit der finanziellen Unterstützung glaubhaft zu kommunizieren.

Schließlich stellt die Realisierung von **Cross-Selling-Potenzialen** eine weitere Begründung für die Steigerung der Einnahmen dar.⁵¹¹ Unter Cross-Selling versteht man im kommerziellen Marketing die Vermarktung zusätzlicher Produkte.⁵¹² Auch diese Argumentation gilt wiederum für eine Spender-NPO-Beziehung: Mit zunehmender Dauer der Beziehung steigt die Wahrscheinlichkeit für eine **Zusatzspende**.⁵¹³ Diese trägt zur einer Erhöhung des Spendenvolumens der NPO bei.⁵¹⁴ Gelingt es der NPO, den Spender im Laufe der Beziehung über andere wichtige Projekte der Organisation überzeugend zu informieren,⁵¹⁵ dann ist es wahrscheinlich, dass dieser auch zusätzlich Geld für andere Aktivitäten spendet.

Auch das **Weiterempfehlungsverhalten** der loyalen Kunden spielt im kommerziellen Marketing eine wichtige Rolle.⁵¹⁶ Das Kommunikationsverhalten der Kun-

⁵⁰⁸ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 3; **Festge** (2006), S. 4; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 188; **Anderson/Mittal** (2000), S.116; **Eggert** (1999), S. 43; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 55.

⁵⁰⁹ Vgl. **Diller** (1996), S. 82.

⁵¹⁰ Vgl. **Bolten** (1998), S. 58 ff.

⁵¹¹ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 495; **Töpfer/Mann** (2008), S. 37; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 223; **Diller** (2006 a), S. 113; **Vogel** (2006), S. 12; **Anderson/Mittal** (2000), S. 116; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 55.

⁵¹² Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 171.

⁵¹³ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2.

⁵¹⁴ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 268; **Bruhn** (2008 a), S. 63.

⁵¹⁵ Vgl. hierzu auch das in Kapitel 1.5 erwähnte Beispiel.

⁵¹⁶ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 64; **Eggert/Helm/Garnefeld** (2007), S. 233; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 223; **Diller** (2006 a), S. 109; **Festge** (2006), S. 52; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 42,188; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 47; **Schneider** (2000), S.

den gegenüber anderen Kunden hat hierbei einen indirekten Einfluss auf den ökonomischen Erfolg.⁵¹⁷ Gleiches gilt für das Nonprofit-Marketing, denn Spender haben einen substanziellen Einfluss auf andere Personen, weil sie diese als le Spender bei ihren Entscheidungen beeinflussen.⁵¹⁸ Aufgrund von Empfehlungen und Referenzen gewinnt die NPO weitere Spender hinzu und muss hierfür keine teuren Akquisitionskampagnen durchführen.⁵¹⁹ Weiterempfehlungen sind oftmals effektiver als Werbekampagnen.⁵²⁰ Sie besitzen einen höheren Einfluss auf die Wahrnehmung, da sie meist konkretere Informationen aufgrund tatsächlicherlebnisse beinhalten. Weiterempfehlungen spielen vor allem bei Vertrauenseigenschaften⁵²¹, wie sie bei NPOs vorliegen, eine entscheidende Rolle.⁵²²

Weiterempfehlungen besitzen eine höhere Glaubwürdigkeit als Werbebotschaften, da nicht die Organisation, sondern Bekannte bzw. Freunde Quellen der Information sind.⁵²³ Sie vermitteln ein hohes Maß an Authentizität.⁵²⁴ Es gilt als bewiesen, dass sich diejenigen Kunden, die von Bekannten und Freunden geworben wurden, oftmals loyaler gegenüber dem Unternehmen verhalten als Kunden, die das Unternehmen selbst gewonnen hat, da erstere von sich aus an das Unternehmen herantreten und wirklich eine Beziehung beginnen möchten.⁵²⁵ Zugleich gilt, dass Weiterempfehlungen oft an diejenigen Personen gerichtet werden, die dem Weiterempfehlen ähneln und so mit großer Wahrscheinlichkeit Interesse an einer Beziehung haben.⁵²⁶ Eine Untersuchung ergab, dass bei rund einem Viertel der Befragten die letzte Spende durch Gespräche mit Freunden oder Bekannten ausge-

40; **Krafft** (1999), S. 523; **Reichheld/Sasser** (1999), S. 107; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 55; **Heskett u. a.** (1994), S. 57.

⁵¹⁷ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 64.

⁵¹⁸ Vgl. **Helm** (2006), S. 381; **Schneider** (1996), S. 195; **Singh** (1988), S. 95.

⁵¹⁹ Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 79; **Eggert/Helm/Garnefeld** (2007), S. 233; **Fabisch** (2006), 267; **Festge** (2006), S. 57; **Wecker** (2004), S. 18; **Bergmann** (1998), S. 40; **Dick/Basu** (1994), S. 107; **Reichheld/Sasser** (1990), S. 107. Kundenempfehlungen sind in vielen Branchen die bedeutendste Quelle der Neukundengewinnung; vgl. **Helm** (2006), S. 381.

⁵²⁰ Vgl. **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 52.

⁵²¹ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

⁵²² Vgl. **Diller** (2006 a), S. 110; **Helm** (2006), S. 381.

⁵²³ Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 79; **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 13; **Diller** (2006 a), S. 109; **Festge** (2006), S. 56 f.; **Panten** (2005), S. 352; **Wecker** (2004), S. 18; **Peter** (1999), S. 44; **Matzler** (1997), S. 23.

⁵²⁴ Vgl. **Burgy** (2009), S. 60. Aus diesem Grund halten sich sehr viele Konsumenten an den Ratschlag ihrer Bekannten und Freunde; vgl. **Eggert/Helm/Garnefeld** (2007), S. 233.

⁵²⁵ Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 79; **Panten** (2005), S. 352; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 52; **Peter** (1999), S. 46; **Bergmann** (1998), S. 40.

⁵²⁶ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 111; **Reichheld** (1997), S. 65.

löst wurde.⁵²⁷ Das Weiterempfehlungsverhalten der Spender fördert also das Wachstum der NPO, die Reichweite ihrer Handlungen und den Ausbau ihres Anteils am Spendenmarkt.⁵²⁸

2.2.3.3 Kostensenkende Potenziale der Spenderbindung

Die Spenderbindung stellt insbesondere auch einen Weg zur Kostensenkung dar, was insbesondere im Hinblick auf die allseits geforderte Effizienz von NPOs bei der Mittelverwendung attraktiv erscheint.⁵²⁹ Im kommerziellen Marketing wird sogar die Meinung vertreten, dass sich durch die Kundenbindung mehr Kosten reduzieren lassen als durch Skalen- und Verbundeffekte.⁵³⁰

Diese Kostensenkungspotenziale kommen dadurch zustande, dass – wie bereits angedeutet – eine Fokussierung auf die Spenderbindung es erlaubt, die Gewinnung von Spendern mit weniger Nachdruck zu betreiben. Die Notwendigkeit der permanenten Akquise von neuen Spendern kann vernachlässigt werden, einerseits weil die NPO durch den Fokus auf die Entwicklung und Vertiefung der Beziehung zum bestehenden Spenderstamm diesen aufrechterhält; andererseits weil die NPO aufgrund von Empfehlungen und Referenzen von bestehenden Spendern automatisch neue Spender hinzugewinnt.⁵³¹ Eine hohe Spenderbindung bewirkt also eine deutliche **Reduzierung der Akquisitionskosten**.⁵³² Dies stellt einen bedeutsamen Vorteil der Spenderbindung dar, denn ein neuer Spender verursacht erhebliche Akquisitionskosten, welche sich erst mit anhaltender Dauer der Beziehung zur NPO amortisieren.⁵³³ Bedingt durch die Stagnation des Gesamtvolumens der Spenden in Deutschland und die steigende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt, müssen NPOs immer größere, höhere Kosten verursachende Anstrengungen un-

⁵²⁷ Vgl. **Schneider** (1996), S. 144, 195.

⁵²⁸ Vgl. **Vogel** (2006), S. 12; **Diller** (1996), S. 82; **Rust/Zahorik** (1993), S. 212; **Reichheld/Sasser** (1990), S. 106.

⁵²⁹ **Lee** (2002), S. 111. Das Fallbeispiel von der Kinderhilfsorganisation Plan, dargestellt von **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 28 ff., zeigt, wie durch ein entsprechendes Spenderbindungsprogramm profitable Spender an die Organisation gebunden wurden und dies zu mehr Effizienz innerhalb der Organisation führte.

⁵³⁰ Vgl. **Krafft** (1999), S. 513.

⁵³¹ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 4; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 177; **Anderson/Fornell/Rust** (1997), S. 131.

⁵³² Vgl. **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 9; **Sargeant** (2008), S. 2; **Diller** (2006 a), S. 111; **Fabisch** (2006), S. 267; **Staubach** (2000), S. 25; **Anderson/Fornell/Rust** (1997), S. 131; **Diller** (1997), S. 574; **Rust/Zahorik/Keiningham** (1995), S. 59; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 55.

⁵³³ Vgl. **Schiemenz/Adler** (2009), S. 63; **Burgy** (2008), S. 10; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 123; **Urselmann** (1998), S. 92; **Reichheld/Sasser** (1991), S. 109 f.

ternehmen, um Spender zu gewinnen.⁵³⁴ Die Kosten für die Gewinnung der Spender übersteigen oft die unmittelbar daraus resultierenden Spendenerträge.⁵³⁵

Aktionen zur Spendergewinnung lohnen sich erst durch wiederholte Spenden der gewonnenen Spender.⁵³⁶ Es dauert im Schnitt bis zu 18 Monate, bis sich die Akquisitionskosten durch mehrfaches Spenden wieder amortisieren.⁵³⁷ Manche Untersuchungen im kommerziellen Marketing zeigen, dass die Akquisition von Neukunden um das Sechsfache teurer ist als die Pflege der Beziehung zu den bereits gewonnenen Kunden.⁵³⁸ Eine ähnliche Faustregel gilt auch für die Akquisition und Pflege von Spendern.⁵³⁹ Bei bestehenden Spendern sollte es im Vergleich zu Personen, die bisher noch gar keinen Kontakt zur NPO hatten, einfacher und damit weniger aufwendig sein, sie zu einer (erneuten) Spende zu bewegen.⁵⁴⁰ Durch die Bindung der Spender kann die NPO somit den Akquisitionsaufwand reduzieren.

Außerdem wurde in Studien festgestellt, dass einige Unternehmen durch eine Verringerung der Kunden-Abwanderungsrate um 5 % ihren Gewinn um bis zu 100 % steigern konnten.⁵⁴¹ Wenngleich man keine Verallgemeinerung für alle Branchen ziehen kann, zeigte sich, dass die Pflege bestehender Beziehungen profitabler sein kann als die Akquisition.⁵⁴² Hierdurch erlangt die Beziehungsorientierung im Marketing ihre ökonomische Rechtfertigung.⁵⁴³

⁵³⁴ Vgl. **Fischer** (2008 a), S. 213; **Sargeant** (2001 b), S. 61; **Sargeant** (1999), S. 216.

⁵³⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 34; **Beccarelli** (2006), S. 2; **Sargeant/Kähler** (1999), S. 10 f.

⁵³⁶ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 34.

⁵³⁷ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 2; **Bennett** (2006), S. 46; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 3.

⁵³⁸ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 37; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 171; **Apaolaza Ibáñez/Hartmann/Zorrilla Calvo** (2006), S. 633; **Colgate/Danaher** (2000), S. 375; **Schneider** (2000), S. 15; **Matzler** (1997), S. 15; **Rothlauf** (1996), S. 26; **Tanner** (1996), S. 125 f.; **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1341; **Rust/Zahorik** (1993), S. 196.

⁵³⁹ Vgl. **Burgy** (2009), S. 60; **Sargeant** (2009), S. 257; **Fischer** (2008 a), S. 213; **Hönig/Schulz** (2008), S. 285; **Sargeant** (2008), S. 2; **Urselmann** (2007), S. 34; **Bennett** (2006), S. 47; **Haibach** (2006 a), S. 351; **Bruhn** (2005), S. 78; **Franz** (2005), S. 11; **Fischer/Neumann** (2003), S. 13; **Hohn** (2001), S. 29; **Sargeant** (2001 a), S. 178 f.; **Urselmann** (1999), S. 21. Manche Autoren gehen sogar davon aus, dass die Neuspendergewinnung bis zu zehnmal mehr kosten kann als die erfolgreiche Kommunikation mit bestehenden Spendern; vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 1.

⁵⁴⁰ Vgl. **Hohn** (2001), S. 35.

⁵⁴¹ Vgl. **Reichheld** (1997), S. 47; **Reichheld/Sasser** (1990), S. 105. Ähnliche Werte führen **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 48 für den Nonprofit-Bereich auf.

⁵⁴² Vgl. **Huber/Herrmann/Braunstein** (2009), S. 79 f.; **Voeth/Herbst** (2008), S. 74; **Krafft** (2007), S. 2; **Festge** (2006), S. 53; **Wecker** (2004), S. 19; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 231; **Peter** (1999), S. 46; **Matzler** (1997), S. 16; **Rust/Zahorik/Keiningham** (1995), S. 58; **Heister** (1994), S. 45.

⁵⁴³ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 61.

Die Spenderbindung ist auch deshalb sehr effizient, weil sich mit einer zunehmenden Beziehungsdauer eine Vertrautheit zwischen Spender und NPO entwickelt.⁵⁴⁴ Durch die Erfahrungen, die im Laufe der Beziehung zwischen Spendern und NPO gesammelt werden, sind die Abläufe der Transaktionen bekannt.⁵⁴⁵ Durch eine „eingespielte“ Beziehung lassen sich so **Informations- und Koordinationskosten** einsparen.⁵⁴⁶ Da die NPO außerdem ihre finanziellen Unterstützer durch die längerfristige Beziehung besser kennt, kann sie einen entsprechend spezifischen Einsatz der Marketing-Instrumente vornehmen.⁵⁴⁷ Dieser ist somit viel effektiver und effizienter.⁵⁴⁸ Übertragen auf die NPO, bedeutet dies geringere **Spenderbetreuungskosten**.⁵⁴⁹

Trotz dieser vielen positiven Auswirkungen auf die Fundraisingkosten, soll hier auch kurz Erwähnung finden, dass Spenderbindung auch Kosten verursacht.⁵⁵⁰ Beispielsweise treten diese auf in Form von zurechenbaren Kosten für kommunikationspolitische Maßnahmen der NPO.⁵⁵¹ Die Kosten fallen zudem regelmäßig an, da die NPO die Spenderbindung nie abschließen kann, sondern kontinuierlich

⁵⁴⁴ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 4; **Palmatier u. a.** (2006), S. 149; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 188; **Green** (2004), S. 72; **Reichheld/Sasser** (1999), S. 107.

⁵⁴⁵ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 37; **Bergmann** (1998), S. 42.

⁵⁴⁶ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 223; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 231; **Bergmann** (1998), S. 41 f.; **Reichheld** (1997), S. 56. Dieser verringerte Informations- und Koordinationsaufwand bei einer längerfristigen Beziehung wird durch das folgende Beispiel verdeutlicht: Zu Beginn seiner Beziehung mit der NPO hat der Spender noch viele Fragen (wann ihm eine Spendenquittung zugeschickt wird, wann und in welchem Umfang er über die Verwendung seiner Spende unterrichtet wird etc.), die von Mitarbeitern beantwortet werden sollten. Nachdem er mehrere Male gespendet hat, nimmt sein Informationsbedarf ab, weil er gewisse Abläufe bereits kennt. Es kann außerdem sein, dass er die NPO nach einer bestimmten Zeit anweist, ihm keine Bittbriefe mehr zuzustellen, denn er würde eh regelmäßig spenden. Auf diese Weise verringern sich die Spenderbearbeitungskosten für die NPO.

⁵⁴⁷ Vgl. **Gregory** (2006), S. 286; **Nilsson/Johnson/Gustafsson** (2001), S. 11; **Bergmann** (1998), S. 41.

⁵⁴⁸ Vgl. **Meyer/Kantsperger/Schaffer** (2006), S. 67; **Bergmann** (1998), S. 42; **Herrmann/Huber** (1997), S. 5; **Slywotzky/Shapiro** (1994), S. 90 sowie **Müller/Riesenbeck** (1991), S. 69 gehen davon aus, dass die Pflege einer Kundenbeziehung lediglich 15-20 % der Aufwendungen, die bei der Neukundenakquise entstehen, ausmachen.

⁵⁴⁹ Vgl. **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 9; **Festge** (2006), S. 4; **Sargeant** (2002), S. 169; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 a), S. 47; **Schneider** (2000), S. 40; **Reichheld/Sasser** (1999), S. 106. **Sargeant** (2001 b), S. 59 f. gibt an, dass die Response-Quoten auf ein Direct Mail um 50 % variieren können in der Anbahnungs- vs. Bindungsphase. Diese Konsequenz der Spenderbindung wurde auch bereits im Rahmen des Spenderbeziehungszyklus (Kapitel 2.2.2) angesprochen.

⁵⁵⁰ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 271.

⁵⁵¹ Vgl. **Kapp-Barutzki** (2004), S. 963; **Eggert** (1999), S. 45.

weiterführen sollte.⁵⁵² In der Literatur wird jedoch betont, dass es sich bei diesen negativen Wirkungen um Kosten handelt, die sich über die Dauer der Beziehung schnell amortisieren.⁵⁵³ Spenderbindung stellt schließlich eine Investition in die Zukunft einer NPO dar und erfordert, wie alle Investitionen, den Einsatz von Ressourcen.⁵⁵⁴ Insgesamt scheinen daher die positiven Wirkungen der Spenderbindung deutlich zu überwiegen.⁵⁵⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Spenderbindung die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der NPO steigern kann. Im Gegensatz zu einer Fokussierung auf die Gewinnung von neuen Spendern fördert die Spenderbindung sowohl eine Steigerung der Einnahmen als auch eine Senkung der Kosten und erlaubt so, dass die NPO sich verstärkt ihrer Missionserfüllung widmet. Aus diesem Grund stellt die Spenderbindung ein sehr effizientes Konzept im Nonprofit-Marketing dar, welches die Forderungen nach geringeren Verwaltungskosten⁵⁵⁶ und Effektivität erfüllt.⁵⁵⁷ Gemäß dieser Argumentation ist sogar die Schlussfolgerung möglich, dass sich eine Beziehungsorientierung im Nonprofit-Marketing als viel erforderlicher erweist als im kommerziellen Marketing. Die Spenderbindung trägt dazu bei, die Umverteilung von Spendengeldern – so wie in Kapitel 2.1.3 aufgezeigt wurde – zwischen NPOs zu reduzieren und stattdessen höhere und langfristige finanzielle Unterstützung von bestehenden Spendern aufzubauen und zu erhalten, welche ein transaktionales Fundraising nicht hervorzurufen vermag.⁵⁵⁸

⁵⁵² Vgl. **Crole/Fine** (2003), S. 188.

⁵⁵³ Vgl. **Diller** (1995 b), S. 49.

⁵⁵⁴ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 22.

⁵⁵⁵ Vgl. **Eggert** (1999), S. 45.

⁵⁵⁶ Da der Begriff Verwaltungskosten mehrfach in dieser Arbeit Erwähnung findet, sei er an dieser Stelle kurz definiert: Verwaltungskosten sind alle Kosten, die nicht unmittelbar den Einsatz der Spendenmittel im Rahmen des jeweiligen Förderzwecks betreffen; vgl. **Urselmann** (2007), S. 218. Da es keine gesetzlichen Bestimmungen bezüglich des Verwaltungskostenanteils gibt, variiert die Höhe von Organisation zu Organisation; vgl. **Sargeant/Kähler** (1999), S. 6.

⁵⁵⁷ Vgl. **Cooper** (1992), S. 10.

⁵⁵⁸ Vgl. **Drucker** (1990), S. 69.

3 Grundlagen der empirischen Messung verhaltenswissenschaftlicher Determinanten

Vor Beginn der theoretischen und empirischen Analyse ist es erforderlich, die Grundlagen der empirischen Messung zu legen. Dies erfolgt nun im dritten Kapitel. Da das vierte Kapitel im Rahmen der Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten bereits die Operationalisierung der Konstrukte vornimmt, gilt es im Folgenden, den Begriff der Operationalisierung herzuleiten, die Anforderungen aufzuzeigen sowie weitere Erfordernisse der empirischen Untersuchung zu klären.

3.1 Grundlagen der Konstruktmessung

3.1.1 Nicht beobachtbare Variablen in der empirischen Forschung

Bis zu den 1970er Jahren erklärte die Wissenschaft das Konsumentenverhalten lediglich durch beobachtbare und direkt messbare Variablen.⁵⁵⁹ Insbesondere das vergangene Kaufverhalten, die ex-post-Betrachtung, diente dazu, den Erfolg von Marketing-Instrumenten zu beurteilen.⁵⁶⁰ Diese so genannten **Black-Box-Modelle** bzw. **Stimulus-Response-Ansätze (S-R)** lassen psychische Prozesse des Konsumenten in empirischen Untersuchungen unberücksichtigt.⁵⁶¹ Sie erklären das Käuferverhalten (Reaktionen) nur mithilfe des Stimulus von Input-Variablen, wie z. B. Preisen.⁵⁶² Die S-R-Ansätze erfahren mittlerweile eine zunehmende Kritik, da sie keine eindeutigen Rückschlüsse auf die zugrunde liegenden Verhaltensursachen zulassen.⁵⁶³ Diese Ansätze können nicht erklären, warum Käufer in einer bestimmten Weise handeln, und liefern keine Hinweise für die qualitative Gestaltung des Einsatzes der Marketing-Instrumente.⁵⁶⁴

Als Konsequenz dieser Erkenntnis bildeten sich die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze heraus, die zusätzlich zu den Stimuli und der Reaktion des Konsumenten nicht beobachtbare Konstrukte, wie z. B. Einstellungen und Motive, berücksichti-

⁵⁵⁹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 101; Nießing (2006), S. 47.

⁵⁶⁰ Vgl. Neumann (2007), S. 162; Freter (2004), S. 26.

⁵⁶¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 101; Pepels (2005), S. 35; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 589.

⁵⁶² Vgl. Freter (2008), S. 64 f.

⁵⁶³ Vgl. Foscht/Swoboda (2007), S. 29; Neumann (2007), S. 162.

⁵⁶⁴ Vgl. Freter (2008), S. 66.

gen.⁵⁶⁵ Diese Konstrukte stellen intervenierende Variablen dar, die sich nur indirekt erfassen lassen.⁵⁶⁶ Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz versucht, die im Organismus ablaufenden Vorgänge zur Erklärung des Konsumentenverhaltens heranzuziehen.⁵⁶⁷ Diese Forschungsrichtung nennt man **Stimulus-Organismus-Response-Ansätze (S-O-R)**.⁵⁶⁸ Abbildung 9 verdeutlicht diese Ausführungen mithilfe von Begriffen aus dem Spendermanagement.⁵⁶⁹

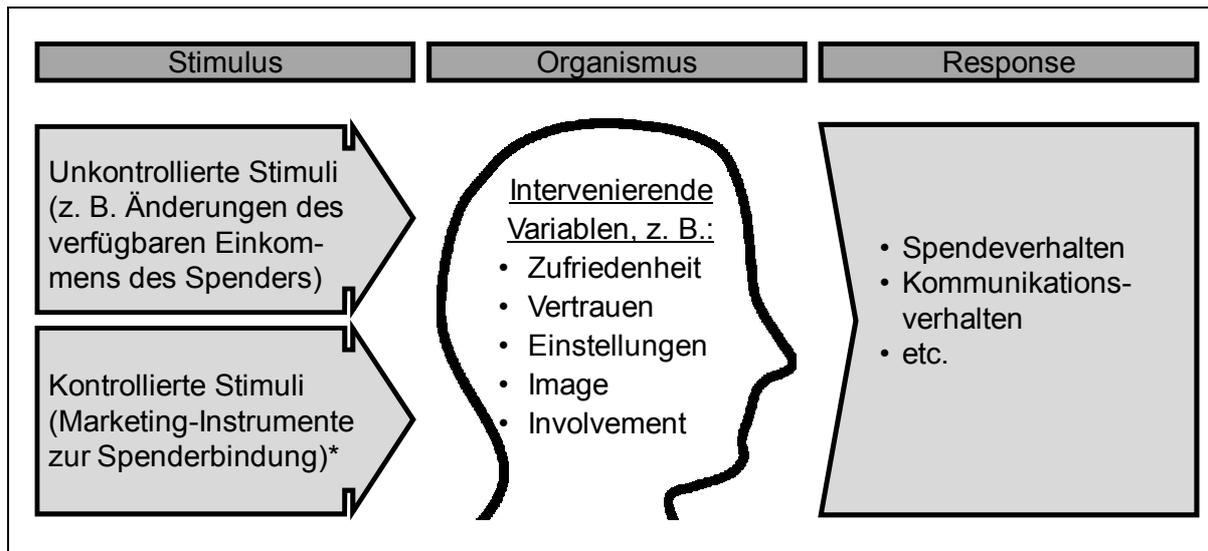


Abbildung 9: S-O-R-Ansatz des Spenderverhaltens

* vgl. hierzu Kapitel 6.

(Quelle: in Anlehnung an **Freter** (2004), S. 27.)

Dieser Arbeit liegt letzter Ansatz, d. h. eine verhaltenswissenschaftliche Sichtweise zugrunde. Die Arbeit soll erforschen, welche im Organismus des Spenders ablaufenden Vorgänge die Spenderbindung determinieren. Der Fokus liegt demnach auf den intervenierenden Variablen, den Konstrukten, und deren Beziehungen zueinander.

⁵⁶⁵ Vgl. **Freter** (2004), S. 27.

⁵⁶⁶ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 33 f.; **Freter** (2008), S. 64; **Pepels** (2005), S. 35; **Bänsch** (2002), S. 5; **Freter** (1980 b), S. 455.

⁵⁶⁷ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 44; **Kothen** (2008), S. 117 f.; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 101.

⁵⁶⁸ Vgl. **Freter** (2004), S. 27; **Freter** (1980 b), S. 455.

⁵⁶⁹ Die Abbildung spiegelt nochmals den Aufbau dieser Arbeit wieder. In Kapitel 4 werden das „R“ und „O“ dieses Ansatzes theoretisch erörtert. Kapitel 6 widmet sich dann dem „S“.

Unter einem Konstrukt wird ein abstraktes Phänomen verstanden, welches sich nicht beobachten lässt.⁵⁷⁰ Man spricht daher auch von latenten Variablen bzw. Faktoren.⁵⁷¹ Es wurde bereits direkt zu Beginn dieser Arbeit angedeutet, dass sich Konstrukte nicht direkt messen lassen.⁵⁷² Dies bringt einige Besonderheiten für den empirischen Teil dieser Arbeit mit sich, welche die folgenden Ausführungen aufzeigen. Da Konstrukte eine sehr hohe Komplexität aufweisen, kommt diese Arbeit wie alle anderen ähnlichen Untersuchungen nicht umhin, sich mit Problemen der Messung auseinanderzusetzen.⁵⁷³ Es erscheint sinnvoll, diese besonderen Anforderungen vor der eigentlichen Modellbildung zu erläutern, denn sie betreffen die theoretischen Ausführungen im vierten Kapitel und dienen zum besseren Verständnis der Vorgehensweise in dieser Arbeit.⁵⁷⁴

Um Konstrukte zu messen, ist eine Operationalisierung mittels eines Messmodells nötig.⁵⁷⁵ Ein Messmodell stellt eine Verbindung zwischen dem nicht beobachtbaren Konstrukt und beobachtbaren (manifesten), also direkt messbaren Items her.⁵⁷⁶ Ein Messmodell ist das Resultat folgender Vorgehensweise: Der erste Schritt erfordert eine trennscharfe, theoriegeleitete Definition des Konstrukts.⁵⁷⁷ Eine klare und eindeutige Definition der zu untersuchenden Konstrukte stellt das Fundament jeder empirischen Untersuchung dar.⁵⁷⁸ Hierbei gilt es, durch die ausführliche Auswertung der relevanten Literatur zu analysieren, welche theoretischen Aspekte und Dimensionen das Konstrukt beinhaltet.⁵⁷⁹ Aufgrund dieser Beschreibung wird

⁵⁷⁰ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 669; **Nießing** (2006), S. 33; **Riekeberg** (2002 a), S. 805; **Freter** (1980 b), S. 455.

⁵⁷¹ Vgl. **Buch** (2007), S. 4; **Jahn** (2007), S. 2; **Ringle** (2004 b), S. 8; **Riekeberg** (2002 a), S. 805; **Homburg** (2000), S. 72; **Homburg/Giering** (1996), S. 6; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 163; **Benz** (1990), S. 241. Im Folgenden werden somit die Begriffe Konstrukt, latente Variable und Faktor synonym verwendet.

⁵⁷² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 1.

⁵⁷³ Vgl. **Krafft** (2007), S. 12.

⁵⁷⁴ Vgl. **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 571.

⁵⁷⁵ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 130; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 2; **Anderson/Gerbing** (1982), S. 453.

⁵⁷⁶ Items werden auch als Indikatoren bezeichnet; vgl. **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 5. Beide Begriffe werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

⁵⁷⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Huber u. a.** (2007), S. 22; **Huber u. a.** (2005), S. 19.

⁵⁷⁸ Vgl. **Festge** (2006), S. 64; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 46; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 732.

⁵⁷⁹ Vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Huber u. a.** (2007), S. 22; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 10; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 681; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **Huber u. a.** (2005), S. 24; **Reinecke** (2005), S. 100.

das Konstrukt letztendlich zugänglich gemacht.⁵⁸⁰ Diesen ersten Schritt bezeichnet man – wie bereits in Kapitel 1.4 kurz angeführt – als Konzeptualisierung.⁵⁸¹ An diese theoretischen Vorüberlegungen schließt sich die Phase der Operationalisierung der Konstrukte an.⁵⁸² Dieser zweite Schritt beinhaltet die Zuordnung direkt beobachtbarer, manifester Items, die das Konstrukt angemessen erfassen können.⁵⁸³ Hierbei gilt es, Items zu wählen, bei denen ein formaler Zusammenhang zu den Konstrukten besteht und anhand derer sich valide Schlussfolgerungen ableiten lassen.⁵⁸⁴ Abbildung 10 stellt das Messmodell einer latenten Variablen dar.

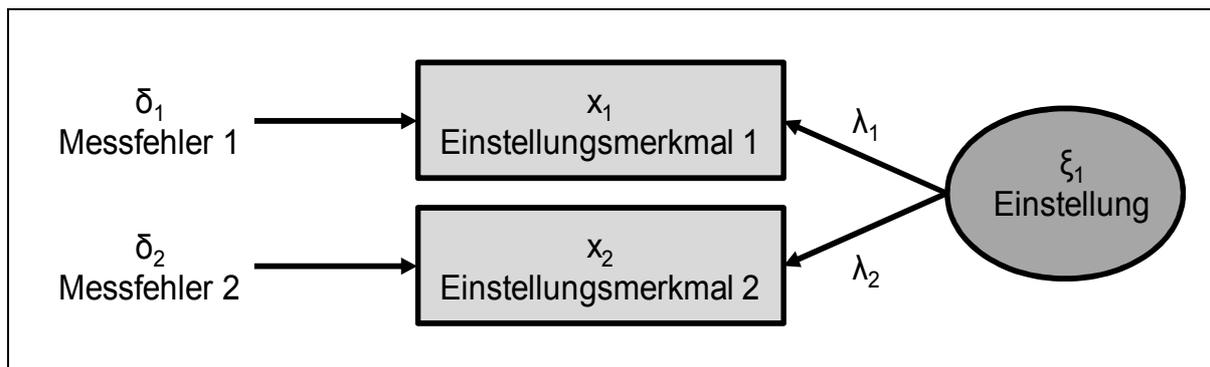


Abbildung 10: Beispiel für ein Messmodell einer latenten Variablen (Pfaddiagramm)

(Quelle: in Anlehnung an **Buch** (2007), S. 11.)

Die beiden Items (Rechtecke) stellen die Messdaten für das Konstrukt (Ellipse) dar.⁵⁸⁵ Die Parameter λ_1 und λ_2 (lambda) sind Regressionskoeffizienten und geben die Stärke der Beeinflussung an, mit der die latente Variable ($\xi_1 = x_i$) die gemessenen Variablen (Items) beeinflusst.⁵⁸⁶ Die Items der latenten Variablen bezeichnet man mit x_{1-n} . Die Parameter δ_1 und δ_2 (delta) stellen die Messfehler dar, die man

⁵⁸⁰ Vgl. **Buch** (2007), S. 5.

⁵⁸¹ Die Kapitel 4.2.1.1; 4.2.2.1; 4.2.3.1 und 4.2.4.1 stellen jeweils eine theoriegeleitete Explikation im Sinne einer Konzeptualisierung der in dieser Untersuchung analysierten Konstrukte dar.

⁵⁸² Vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Jahn** (2007), S. 3; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 717; **Homburg** (2000), S. 71.

⁵⁸³ Vgl. **Buch** (2007), S. 5; **Festge** (2006), S. 63; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 4; **Jeker** (2002), S. 181; **Riekeberg** (2002 a), S. 805; **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

⁵⁸⁴ Vgl. **Giesa** (2007), S. 16; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 50.

⁵⁸⁵ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716; **Eggert** (1999), S. 136.

⁵⁸⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 107; **Riekeberg** (2002 a), S. 803.

auch Residualfehler nennt.⁵⁸⁷ Messfehler ergeben sich daraus, dass eine Erhebung niemals die Realität exakt wiedergibt.⁵⁸⁸

Konstrukte können sowohl **exogene** (d. h. unabhängige) als auch **endogene** (d. h. abhängige) Variablen sein.⁵⁸⁹ Man bezeichnet jene Variablen als endogen, die durch andere latente Variablen erklärt werden.⁵⁹⁰ Exogene Variablen hingegen sind ausschließlich unabhängig; es existieren keine Abhängigkeiten von anderen Variablen.⁵⁹¹ In dieser Untersuchung stellt die Spenderbindung eine endogene Variable dar. Das Involvement des Spenders⁵⁹² ist hingegen eine exogene Variable. Endogene Variablen können wiederum Ausgangspunkte von Abhängigkeitsbeziehungen sein.⁵⁹³

Bedingt durch die Unterscheidung der latenten exogenen und latenten endogenen Variablen existieren ebenfalls Messmodelle der latenten exogenen und latenten endogenen Variablen.⁵⁹⁴ Das in Abbildung 10 dargestellte Messmodell stellt eine latente exogene Variable dar. Bei einer grafischen Darstellung einer latenten endogenen Variablen würde die Abbildung spiegelverkehrt verlaufen. Die endogene Variable erhält die Bezeichnung η_1 (eta) und die Messfehler die Bezeichnung ε_1 (epsilon).⁵⁹⁵ Die Items der latenten endogenen Variablen werden mit y_{1-n} bezeichnet.⁵⁹⁶

Hierbei stellt sich die Frage, wie viele Items für die Messung eines Konstrukts Verwendung finden sollen. Der Einsatz von Single-Item-Ansätzen ist tendenziell abzulehnen, da er sich lediglich auf die Messung sehr einfacher Konstrukte beschränkt.⁵⁹⁷ Diese Erkenntnis stellt einen wichtigen Vorbereitungsschritt im Vorfeld der Untersuchung dar. Da in Kapitel 4 bereits die Items für die empirische

⁵⁸⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 11 f.; **Ringle** (2004 b), S. 13.

⁵⁸⁸ Vgl. **Jahn** (2007), S. 5; **Scholderer/Balderjahn/Paulssen** (2006), S. 646.

⁵⁸⁹ Vgl. **Buch** (2007), S. 4; **Huber u. a.** (2007), S. 3; **Henseler** (2005), S. 71.

⁵⁹⁰ Vgl. **Ringle u. a.** (2006), S. 82; **Homburg** (1992), S. 501.

⁵⁹¹ Vgl. **Jahn** (2007), S. 3; **Ringle u. a.** (2006), S. 82; **Eggert** (1999), S. 135; **Homburg** (1992), S. 501.

⁵⁹² Vgl. zum Spenderinvolvement ausführlich Kapitel 4.2.4.

⁵⁹³ Vgl. **Riekeberg** (2002 a), S. 803.

⁵⁹⁴ Vgl. **Schilke** (2007), S. 138; **Buch** (2007), S. 7.

⁵⁹⁵ Vgl. **Riekeberg** (2002 a), S. 803.

⁵⁹⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 107; **Giesa** (2007), S. 101.

⁵⁹⁷ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 23; **Homburg/Giering** (1996), S. 6; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1103. **Burgy** (2008), S. 22 kritisiert die Single-Item-Ansätze folgendermaßen: „Die Messung eines komplexen Konstruktes [...] anhand eines Indikators ist [...] bzgl. Reliabilität und Validität vollkommen unzureichend, da sie die erforderliche inhaltliche Tiefe nicht gewährleisten kann.“

Untersuchung festgelegt werden sollen, erscheint es erforderlich, bereits an dieser Stelle die Entscheidungsregel aufzuführen: Mit steigender Komplexität des zu erfassenden Sachverhalts des Konstrukts empfiehlt sich die Verwendung von Multi-Item-Ansätzen.⁵⁹⁸

Multi-Item-Skalen ermöglichen außerdem die Erfassung von unterschiedlichen Dimensionen eines Konstrukts.⁵⁹⁹ Bezüglich der Anzahl der Items bestehen gegenläufige Argumentationen: Zunächst erfordern statistische Software-Programme im Normalfall mindestens drei Items, um das Konstrukt testen zu können.⁶⁰⁰ Außerdem steigt mit der Zahl der Items grundsätzlich die Reliabilität der Ergebnisse.⁶⁰¹ Allerdings erhöht sich mit zunehmender Anzahl der Items die Gefahr, Artefakte zu produzieren.⁶⁰² Darüber hinaus steigt mit jedem Item die benötigte Stichprobengröße.⁶⁰³ Ein weiterer Grund, der gegen zu viele Items spricht, ergibt sich aus forschungsökonomischen Überlegungen: Je mehr Items pro Messmodell abgefragt werden, umso länger wird der Fragebogen und die Belastung der Probanden.⁶⁰⁴

Die Generierung der Items soll in dieser Arbeit nicht empirisch-induktiv erfolgen, sondern mittels einer Herleitung aus theoretischen Überlegungen.⁶⁰⁵ Dennoch soll die Identifikation und Selektion der Items – wenn möglich bzw. sinnvoll – auf bestehenden Operationalisierungen aufbauen. Diese Vorgehensweise empfiehlt die einschlägige Literatur eindringlich.⁶⁰⁶ Hierfür wird eine Auswertung⁶⁰⁷ von Untersuchungen mit entsprechenden Operationalisierungen der in dieser Arbeit diskutierten Konstrukte vorgenommen.⁶⁰⁸ Aus der Summe dieser Items gilt es, diejenigen auszusuchen, die inhaltlich möglichst gut die Konstruktdefinitionen wider-

⁵⁹⁸ Vgl. **Saab** (2007), S. 135; **Albers/Götz** (2006), S. 669; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 618; **Homburg** (2000), S. 71; **Churchill** (1979), S. 66.

⁵⁹⁹ Vgl. **Neumann** (2007), S. 76 und Kapitel 3.1.3.

⁶⁰⁰ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 1.

⁶⁰¹ Vgl. Kapitel 3.1.3.

⁶⁰² Vgl. **Jahn** (2007), S. 4.

⁶⁰³ Vgl. Kapitel 5.1.1.1.

⁶⁰⁴ Vgl. **Jahn** (2007), S. 5.

⁶⁰⁵ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise: **Saab** (2007), S. 130; **Schilke** (2007), S. 169; **Dahlke** (2001), S. 133 f.

⁶⁰⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 98; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 732; **Huber u. a.** (2005), S. 42; **Diller** (2004), S. 117; **Churchill** (1979), S. 67.

⁶⁰⁷ Relevante Studien im Bereich Kundenbindung, Konsumentenverhalten, Psychologie, Organisationstheorie wurden zur Identifikation von Items herangezogen. Aus diesem Grund weist die vorliegende Arbeit einen interdisziplinären Charakter auf.

⁶⁰⁸ Vgl. jeweils Kapitel 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1.3, 4.2.2.3, 4.2.3.3 und 4.2.4.3 für eine Erörterung der gewählten Items.

spiegeln.⁶⁰⁹ Allerdings ist es erforderlich, die potenziell geeignet erscheinenden Items noch an die spezifischen Erfordernisse dieser Untersuchung bzw. an die gängigen Begriffe im Fundraising anzupassen.⁶¹⁰

3.1.2 Unterscheidung reflektiver und formativer Messmodelle

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf reflektive Messmodelle. Darüber hinaus existieren auch formative Messmodelle.⁶¹¹ Die Wirkungsrichtung, d. h. die Kausalität zwischen Items und Konstrukt ist hier gegensätzlich, d. h. umgekehrt zu den reflektiven Messmodellen: Während bei den reflektiven Messmodellen das latente Konstrukt die Ausprägung der Items bestimmt, bilden bzw. verursachen bei den formativen Messmodellen die Items das latente Konstrukt.⁶¹² Das bedeutet, dass formative Items eher Ursachen bzw. Einflussfaktoren entsprechen; sie bestimmen jeweils nur einen gewissen Teil des Konstrukts und präsentieren definierende Eigenschaften des Konstrukts.⁶¹³

Dies hat zur Konsequenz, dass sich bei formativen Messmodellen der Gehalt des latenten Konstrukts ändert, wenn sich die Ausprägung nur eines formativen Items verändert.⁶¹⁴ Bei reflektiven Messmodellen hingegen ändern sich alle Items bei Änderung des latenten Konstrukts.⁶¹⁵ Das latente Konstrukt erklärt bzw. reflektiert gleichzeitig alle ihm zugeordneten Items.⁶¹⁶ Dagegen kann man das formativ ope-

⁶⁰⁹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 18; **Schilke** (2007), S. 169.

⁶¹⁰ Vgl. **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **File/Judd/Price** (1996), S. 78.

⁶¹¹ Ein Messmodell kann entweder ausschließlich reflektiv oder formativ sein.

⁶¹² Vgl. **Jaritz** (2008), S. 104; **Buch** (2007), S. 15 f.; **Huber u. a.** (2007), S. 1; **Jahn** (2007), S. 7; **Ringle/Spree** (2007), S. 213; **Saab** (2007), S. 136; **Eberl** (2006), S. 651; **Fassott** (2006), S. 68; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Scholderer/Balderjahn/Paulssen** (2006), S. 641; **Henseler** (2005), S. 70 f.; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 715; **Ringle** (2004 b), S. 12, 19; **Eggert** (1999), S. 104; **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

⁶¹³ Vgl. **Diller** (2006 b), S. 613; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 36; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 621; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 730; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718.

⁶¹⁴ Vgl. **Festge** (2006), S. 81; **Henseler** (2005), S. 71; **Panten** (2005), S. 216; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 4.

⁶¹⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 106; **Buch** (2007), S. 16; **Giesa** (2007), S. 101; **Huber u. a.** (2007), S. 4; **Jahn** (2007), S. 6; **Saab** (2007), S. 150; **Schilke** (2007), S. 143; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 36; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Huber u. a.** (2005), S. 8; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718; **Ringle** (2004 b), S. 32.

⁶¹⁶ Vgl. **Ringle/Spree** (2007), S. 212; **Festge** (2006), S. 79; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 620; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Huber u. a.** (2005), S. 8; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Ringle** (2004 b), S. 19.

rationalisierte latente Konstrukt auch als eine gewichtete Zusammensetzung seiner Items bezeichnen.⁶¹⁷

Zur Verdeutlichung eines formativen Messmodells lässt sich das Beispiel des sozio-ökonomischen Status heranziehen.⁶¹⁸ Dieses latente Konstrukt wird hier durch die formativen Items Einkommen, Bildung und Wohnort gebildet.⁶¹⁹ Bedingt durch die entgegengesetzte Kausalität verlaufen in der grafischen Darstellung in Abbildung 11 die Pfeilrichtungen hier auch vom Item zum Konstrukt.⁶²⁰ (In einem reflektiven Messmodell hingegen verlaufen die Pfadbeziehungen – so wie in Abbildung 10 verdeutlicht – von der latenten Variablen zu den manifesten Items.⁶²¹)

Abbildung 11 verdeutlicht außerdem, dass die Items unterschiedliche definierende Eigenschaften des Konstrukts darstellen.⁶²² Ein Ausschluss einzelner Aspekte würde zu einem unvollständigen Bild des latenten Konstrukts führen.⁶²³

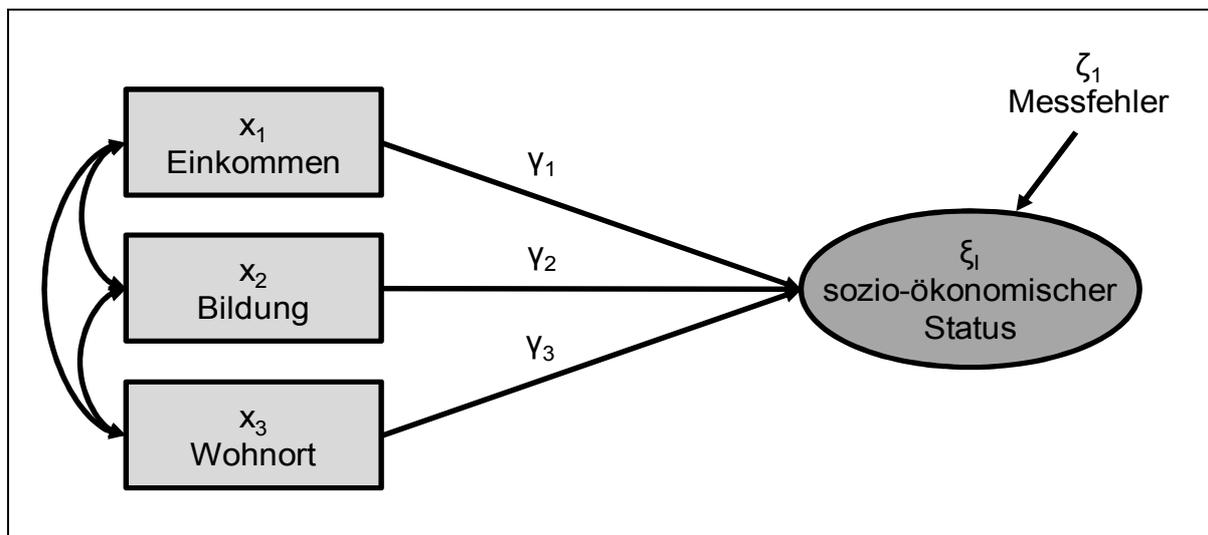


Abbildung 11: Beispiel für ein formatives Messmodell

(Quelle: in Anlehnung an **Bollen/Lennox** (1991), S. 11.)

In Zusammenhang mit der Entscheidung, ein formatives oder reflektives Messmodell zugrunde zu legen, gab es viele Fehlspezifikationen in der Forschung, die zu

⁶¹⁷ Vgl. **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 620; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718.

⁶¹⁸ Vgl. **Jahn** (2007), S. 7; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567 f.; **Ringle** (2004 b), S. 21.

⁶¹⁹ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718; **Bollen/Lennox** (1991), S. 306.

⁶²⁰ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 717; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 201; **Diamantopoulos** (1999), S. 445 f.; **Bollen/Lennox** (1991), S. 305 f.

⁶²¹ Vgl. **Ringle/Spreen** (2007), S. 212; **Panten** (2005), S. 215.

⁶²² Vgl. **Schilke** (2007), S. 143.

⁶²³ Vgl. **Giesa** (2007), S. 102; **Jahn** (2007), S. 7; **Bollen/Lennox** (1991), S. 308. Die Ausführungen in Fußnote 638 zur „Trunkenheit“ verdeutlichen dies.

unzuverlässigen Ergebnissen führten.⁶²⁴ Häufig wurde eine reflektive Modellspezifikation vorgenommen, obwohl eine formative Spezifikation aufgrund inhaltlicher Gründe eher angebracht gewesen wäre.⁶²⁵ Die Entscheidung, ob ein Konstrukt reflektiv oder formativ zu operationalisieren ist, bedarf umfassender Überlegungen, da sich die Anforderungen an das jeweilige Messmodell grundlegend voneinander unterscheiden. Diese Vorüberlegungen stellen einen wichtigen Vorbereitungs-schritt im Vorfeld der Untersuchung dar.⁶²⁶ Im Rahmen dessen wird gefordert, dass eine detaillierte Auseinandersetzung mit den Konsequenzen und Annahmen der unterschiedlichen Operationalisierungen explizit in den entsprechenden Publikationen stattfinden sollte.⁶²⁷ Aus diesem Grund behandelt die vorliegende Arbeit bereits an dieser Stelle diese Thematik; schließlich sollen in Kapitel 4 bereits Items für die Untersuchung festgelegt werden. Somit gilt es, im Folgenden auf die Entscheidungskriterien und Unterscheidungsmerkmale näher einzugehen.

Die Unterscheidung der beiden Operationalisierungs-Arten konzentriert sich vor allem auf die kausale Richtung zwischen Item und latenter Variabler.⁶²⁸ Bei einem formativen Messmodell definieren die zugehörigen Items das latente Konstrukt, wohingegen bei einem reflektiven Messmodell das latente Konstrukt die Items bestimmt.⁶²⁹ Aufgrund der Kausalität eines reflektiven Messmodells sind die Items hochgradig korreliert und austauschbar.⁶³⁰ Die Korrelation erlaubt eine Eliminierung von Items, ohne die Bedeutung des Konstrukts zu verändern.⁶³¹

⁶²⁴ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 105; **Buch** (2007), S. 20; **Huber u. a.** (2007), S. 1; **Jahn** (2007), S. 8; **Saab** (2007), S. 137; **Albers/Götz** (2006), S. 670; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 3 f.; **Diller** (2006 b), S. 613; **Eberl** (2006), S. 651 f.; **Fassott** (2006), S. 69; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 34; **Huber u. a.** (2005), S. 6; **Panten** (2005), S. 212 f.; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 715; **Ringle** (2004 a), S. 9 f.; **Ringle** (2004 b), S. 6; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 1 f.; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 206 f.;

⁶²⁵ Beispiele dieser Fehlspezifikationen werden diskutiert in: **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 7 f.; **Fassott** (2006), S. 80 ff.; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 206 ff.; **Diamantopoulos/Winklhofer** (2001), S. 274 f.

⁶²⁶ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 17; **Jahn** (2007), S. 8 f.; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 46; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 717 f.; **Ringle** (2004 b), S. 21; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 2.

⁶²⁷ Vgl. **Eberl** (2006), S. 663; **Fassott** (2006), S. 68 f.; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 719.

⁶²⁸ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 18 ff.; **Schilke** (2007), S. 144; **Fassott** (2006), S. 71; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 47; **Panten** (2005), S. 216; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2004), S. 13 ff.

⁶²⁹ Vgl. **Schilke** (2007), S. 143; **Fassott** (2006), S. 68; **Ringle** (2004 b), S. 32.

⁶³⁰ Vgl. **Backhaus u. a.** (2008), S. 515; **Jaritz** (2008), S. 106; **Giesa** (2007), S. 102; **Jahn** (2007), S. 6; **Schilke** (2007), S. 143; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 12; **Herrmann/Hu-**

Bei formativen Messmodellen müssen die Items aufgrund der Kausalität nicht untereinander korrelieren.⁶³² Das obige Beispiel des sozio-ökonomischen Status verdeutlicht diesen Zusammenhang nochmals: Die Items müssen nicht miteinander korrelieren, bilden aber dennoch definitorische Bestandteile der latenten Variablen.⁶³³ Dementsprechend führt bereits die Eliminierung eines einzelnen Items zu einer Änderung des Konstrukts.⁶³⁴

Dies begründet, warum in einem formativen Messmodell die latente Variable möglichst vollständig, d. h. in all ihren Facetten erfasst werden sollte. Eine möglichst umfassende Operationalisierung sollte stattfinden, da andernfalls das Konstrukt möglicherweise unvollständig erfasst würde und dies somit fehlerhafte Untersuchungsergebnisse erzeugen könnte bzw. deren Erklärungsgehalt senke.⁶³⁵ Die Austauschbarkeit der Items ist bei formativen Messmodellen demnach nicht gegeben, da jedes Item inhaltlich einen Teil des Konstrukts repräsentiert.⁶³⁶

Abschließend seien hier nochmals alle formalen und inhaltlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen reflektiven und formativen Messmodellen im Überblick zusammengestellt. Tabelle 5 dient als Entscheidungshilfe.

ber/Kressmann (2006), S. 47 f.; **Huber u. a.** (2005), S. 20; **Panten** (2005), S. 216; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567; **Ringle** (2004 b), S. 33; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 4; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 200.

⁶³¹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 20; **Giesa** (2007), S. 102; **Jahn** (2007), S. 6; **Saab** (2007), S. 150; **Schilke** (2007), S. 143; **Fassot** (2006), S. 69; **Huber u. a.** (2005), S. 20; **Ringle** (2004 b), S. 32; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 201.

⁶³² Vgl. **Eberl** (2006), S. 652; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 4; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 201 f. Kausal gesehen muss nur eine Beziehung zwischen jedem formativen Indikator und der latenten Variablen bestehen. Es können jedoch auch Korrelationen zwischen inhaltlich erklärungsrelevanten, aber nicht vollständig überschneidungsfreien Items auftreten; vgl. **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 12; **Fassott** (2006), S. 79; **Huber u. a.** (2005), S. 34.

⁶³³ Vgl. **Giesa** (2007), S. 102; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 718.

⁶³⁴ Vgl. **Giesa** (2007), S. 102; **Huber u. a.** (2007), S. 20; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 620; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567; **Ringle** (2004 b), S. 33; **Bollen/Lennox** (1991), S. 308.

⁶³⁵ Vgl. **Buch** (2007), S. 17; **Schilke** (2007), S. 146; **Eberl** (2006), S. 655; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 65; **Huber u. a.** (2005), S. 26; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 719; **Ringle** (2004 b), S. 32; **Diamantopoulos** (1999), S. 447.

⁶³⁶ Vgl. **Eberl** (2006), S. 652; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 5.

Merkmal	Reflektive Messmodelle	Formative Messmodelle
Kausalität	<ul style="list-style-type: none"> • Latentes Konstrukt → Items • Items = Manifestationen des Konstrukts • Änderungen des Konstrukts führen zu Änderungen aller Items 	<ul style="list-style-type: none"> • Items → Latentes Konstrukt • Items = definierende Eigenschaften des Konstrukts • Änderungen des Konstrukts sind nicht zwangsläufig verursacht durch eine Änderung aller Items • Änderungen eines Items verändern das Konstrukt
Ursache und Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Items haben dieselben Ursachen und Konsequenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Items haben nicht dieselben Ursachen und Konsequenzen
Reliabilität	<ul style="list-style-type: none"> • Items korrelieren miteinander • Items müssen inhaltlich ähnlich sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Items korrelieren nicht unbedingt miteinander • Items müssen inhaltlich nicht ähnlich sein
Validität	<ul style="list-style-type: none"> • Entfernen von Items führt nicht unbedingt zu einer Veränderung der Bedeutung des latenten Konstrukts 	<ul style="list-style-type: none"> • Entfernen von Indikatoren führt zu einer unvollständigen Darstellung des latenten Konstrukts
Messfehler	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Ebene der Items 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Ebene des latenten Konstrukts

Tabelle 5: Unterschiede zwischen reflektiven und formativen Messmodellen

(Quelle: in Anlehnung an **Buch** (2007), S. 20; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 201 ff.)

Die Entscheidung für bzw. gegen eine formative oder reflektive Operationalisierung eines Konstrukts kann nur nach intensiven inhaltlichen Vorüberlegungen erfolgen.⁶³⁷ Je nach Auslegung des Messmodells können sowohl reflektive als auch formative Items sinnvoll sein.⁶³⁸ Oftmals bestimmt die **Zielsetzung der Untersu-**

⁶³⁷ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 19.

⁶³⁸ In der Literatur (vgl. **Jaritz** (2008), S. 105; **Jahn** (2007), S. 8 f.; **Ringle u. a.** (2006), S. 83; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 719; **Ringle** (2004 b), S. 22) wird als Beispiel das Konstrukt „Trunkenheit“ aufgeführt, welches man sowohl formativ als auch reflektiv operationalisieren kann. Bei einem reflektiven Messmodell werden Items wie Blutalkoholwert, Sprachfähigkeit oder physische Fähigkeiten verwendet. Diese Items verändern

chung die Verwendung von reflektiven oder formativen Operationalisierungen. Beide Arten der Operationalisierung verfolgen implizit unterschiedliche Erkenntnisziele.⁶³⁹ Beispielsweise bedingt eine Erfolgsfaktorenanalyse oftmals die Verwendung formativer Konstrukte.⁶⁴⁰ Wenn es das Ansinnen der Untersuchung ist, Treiber für ein Konstrukt zu identifizieren, bietet sich eine formative Operationalisierung an.⁶⁴¹ Wenn jedoch Zusammenhänge zwischen Konstrukten im Vordergrund der Untersuchung stehen sollen, dann empfiehlt es sich, reflektive Messmodelle zu wählen. Diese sind „Mittel zum Zweck“ und dienen lediglich zum Messbarmachen der Konstrukte.⁶⁴²

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist – wie in Kapitel 1.4 beschrieben – die Determinanten der Spenderbindung zu identifizieren und damit das Konstrukt in einen theoretischen Bezugsrahmen einzubinden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, reflektive Operationalisierungen vorzunehmen. Formative Messmodelle, die wie gerade beschrieben z. B. im Rahmen von Erfolgsfaktorenanalysen zum Einsatz kommen, gelten als kritisch, da die wenigen Studien auf dem Forschungsgebiet der Spenderbindung⁶⁴³ und der damit einhergehenden unzureichenden Etablierung von Messmodellen in diesem Gebiet die Erfassung der latenten Variablen in all ihren Facetten erschweren. Die Gefahr einer inadäquaten und unvollständigen Operationalisierung liegt bei formativen Konstrukten immer vor.⁶⁴⁴ In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Entwicklung formativer Messmodelle ein ext-

sich alle mit dem Grad der Trunkenheit. Sie korrelieren untereinander und werden durch das Konstrukt bestimmt. Es ließen sich auch noch andere Items aufführen, die Trunkenheit in diesem Sinne messen, deren Unberücksichtigung jedoch das Konstrukt auch nicht verändern.

Bei einem formativen Messmodell würden beispielsweise die Menge des konsumierten Weins, Biers bzw. Schnaps verwendet, die jeweils einen unterschiedlichen Grad der Trunkenheit verursachen. Die Ausprägung sämtlicher Items verändern sich hier nicht mit dem Grad der Trunkenheit. Eine Erhöhung der Trunkenheit impliziert nicht, dass sämtliche alkoholischen Getränke stärker konsumiert wurden; die Trunkenheit kann bereits durch einen stärkeren Konsum eines einzelnen Getränks verursacht werden. Weiterhin sind andere Items denkbar, die zur Trunkenheit beitragen, z. B. ob die Getränkeaufnahme auf vollen oder leeren Magen erfolgt. Das Weglassen eines dieser Items verändert das Konstrukt grundlegend und führt eventuell zu einer falschen Messung.

⁶³⁹ Vgl. **Diller** (2006 b), S. 613.

⁶⁴⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 105; **Jahn** (2007), S. 7; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 4, 11.

⁶⁴¹ Vgl. **Eberl** (2006), S. 655.

⁶⁴² Vgl. **Eberl** (2006), S. 657.

⁶⁴³ Vgl. hierzu Kapitel 1.3.

⁶⁴⁴ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 109; **Rossiter** (2002), S. 308. Vgl. für beispielhafte Probleme im Rahmen einer formativen Operationalisierung des Konstrukts Kundennutzen **Matzler** (2000), S. 295.

rem hohes Maß an Sorgfalt sowohl bei der inhaltlichen Konstruktangrenzungen als auch bei der Identifizierung aller wesentlichen formativen Items erfordert.⁶⁴⁵ Diese Leistung erscheint in Anbetracht der wenigen Studien auf dem Forschungsgebiet sehr fragwürdig. Somit erweist es sich aus inhaltlicher Sicht als sinnvoll, reflektive Operationalisierungen der Konstrukte in Kapitel 4 zu forcieren.

Ein weiterer Gesichtspunkt spricht für diese Vorgehensweise: Die mögliche Unkorreliertheit formativer Items erschwert die **Gütebeurteilung der Konstrukte**. Traditionelle und etablierte Methoden, die auf der Korrelation der Items beruhen, greifen bei formativ operationalisierten Konstrukten nicht.⁶⁴⁶ Die Beurteilung von formativen Konstrukten lässt sich daher als wenig ausgereift und unvollkommen bewerten.⁶⁴⁷ Das Fehlen von etablierten, quantifizierbaren Qualitätsstandards im Falle formativer Messmodelle kann zu Willkür führen. Folglich empfiehlt die Literatur stellenweise, reflektive Items zu entwickeln und formative Items spärlich und mit entsprechendem Bedacht einzusetzen.⁶⁴⁸ Reflektive Items entsprechen auch deswegen den Bedürfnissen der Marketingforschung, weil sie Messfehler berücksichtigen.⁶⁴⁹ Außerdem stellen reflektive Messmodelle bislang die **gebräuchlichste Form** der Items in der empirischen Forschung dar.⁶⁵⁰

Aus diesen Gründen sollen in dieser Arbeit die Konstrukte reflektiv operationalisiert werden. Die Umsetzung zeigt Kapitel 4 auf. Diese Entscheidung gilt jedoch nur für einfache, d. h. eindimensionale Konstrukte. Im nächsten Kapitel steht eine weitere Besonderheit bei der Messung von Konstrukten im Vordergrund: Konstrukte höherer Ordnung. Auch hier spielen Überlegungen zur Spezifikation hinsichtlich einer möglichen formativen bzw. reflektiven Konstruktion eine Rolle.

⁶⁴⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 108; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 732; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 719; **Rossiter** (2002), S. 308.

⁶⁴⁶ Vgl. **Eberl** (2006), S. 652; **Fassott** (2006), S. 83; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 621; **Huber u. a.** (2005), S. 34; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 567; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 5; **Rossiter** (2002), S. 307 f.

⁶⁴⁷ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 24; **Panten** (2005), S. 236; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 569; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 9.

⁶⁴⁸ Vgl. **Homburg/Klarmann** (2006), S. 731.

⁶⁴⁹ Vgl. **Nießing** (2006), S. 118; **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

⁶⁵⁰ Vgl. **Fassott** (2006), S. 76; **Diamantopoulos/Winklhofer** (2001), S. 270; **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

3.1.3 Konstrukte höherer Ordnung

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf einfache, d. h. eindimensionale Messmodelle.⁶⁵¹ Darüber hinaus existieren Konstrukte mit verschiedenen Facetten, die einen höheren Komplexitätsgrad aufweisen.⁶⁵² Diese nennt man mehrdimensionale Konstrukte.⁶⁵³ Unter einem mehrdimensionalen Konstrukt versteht man die Zusammenfassung von unterschiedlichen, jedoch verwandten Dimensionen zu einer Einheit.⁶⁵⁴ Mehrdimensionale Konstrukte werden auch als Konstrukte höherer Ordnung bezeichnet, wenn die Dimensionen ebenfalls latente Konstrukte darstellen. Diese nennt man dann Konstrukte 1. Ordnung, während man die eigentliche zu operationalisierende latente Variable als Konstrukt 2. Ordnung bezeichnet.⁶⁵⁵ Konstrukte höherer Ordnung zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie nicht direkt durch Items erfasst, sondern aus anderen latenten Variablen abgeleitet werden und somit einen Faktor höherer Aggregationsstufe darstellen.⁶⁵⁶

Abbildung 12 zeigt ein beispielhaftes mehrdimensionales Konstrukt, welches aufgrund des latenten Charakters der Dimensionen ein Konstrukt höherer Ordnung darstellt. Konstrukte höherer Ordnung kommen zum Einsatz, wenn man möglichst abstrakte Sachverhalte testen möchte.⁶⁵⁷ Konstrukte höherer Ordnung erlauben eine holistische Abbildung komplexer Phänomene.⁶⁵⁸ Hierbei führen Konstrukte höherer Ordnung zu einer deutlichen Komplexitätsreduktion.⁶⁵⁹

⁶⁵¹ Vgl. zur Unterscheidung eindimensionaler und mehrdimensionaler Konstrukte insbesondere **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 678 f.

⁶⁵² Vgl. **Saab** (2007), S. 134.

⁶⁵³ Vgl. **Buch** (2007), S. 17; **Homburg/Giering** (1996), S. 6. Als Beispiel kann hier Rechenfähigkeit aufgeführt werden. Eine geeignete Operationalisierung müsste die Dimensionen Addition, Multiplikation, Subtraktion und Division beinhalten.

⁶⁵⁴ Vgl. **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 678; **Law/Wong/Mobley** (1998), S. 741.

⁶⁵⁵ Vgl. **Buch** (2007), S. 18 f.; **Saab** (2007), S. 134 f.

⁶⁵⁶ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 27.

⁶⁵⁷ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 27; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 678; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 204.

⁶⁵⁸ Vgl. **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 679.

⁶⁵⁹ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 672.

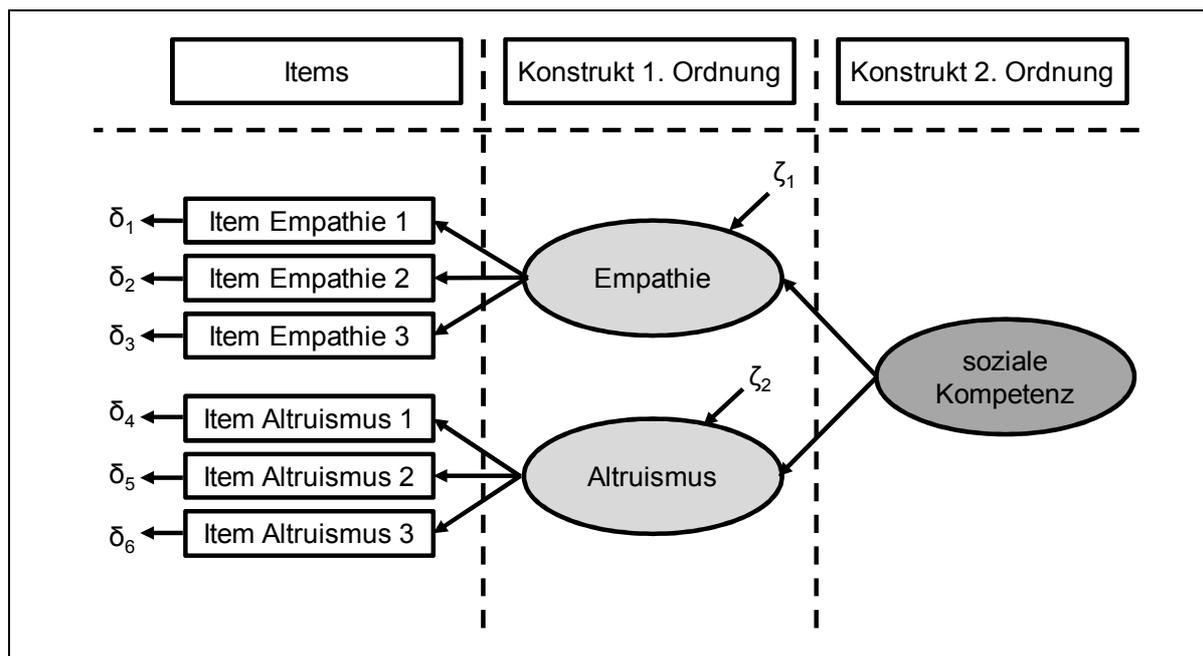


Abbildung 12: Beispiel für ein Konstrukt höherer Ordnung

(Quelle: in Anlehnung an **Buch** (2007), S. 19.)

Die im vorherigen Kapitel beschriebene Festlegung formativer und reflektiver Beziehungen ist ebenso zwischen Konstrukten höherer Ordnung zu bestimmen.⁶⁶⁰ Aus diesem Grund erfordern Konstrukte höherer Ordnung eine unterschiedliche Spezifikation (reflektiv oder formativ) auf den beiden Ebenen des Konstrukts.⁶⁶¹ In anderen Worten bedeutet dies, dass man bei Konstrukten höherer Ordnung auf beiden Ebenen (die Beziehung zwischen den Items und den Konstrukten 1. Ordnung sowie die Beziehung zwischen den Konstrukten 1. Ordnung und dem Konstrukt 2. Ordnung) entweder eine reflektive oder formative Beziehung unterstellen kann.⁶⁶² Bedingt durch diese alternativen Ausprägungsformen der Operationalisierung jeder Konstruktebene ergeben sich vier Typen von Konstrukten höherer Ordnung, welche Abbildung 13 bis Abbildung 16 verdeutlichen.⁶⁶³

Der in Abbildung 13 gezeigte Typ 1 bildet das am häufigsten in der Forschung vorzufindende Konstrukt höherer Ordnung.⁶⁶⁴ Es entspricht der vorherigen Abbildung 12 des Konstrukts soziale Kompetenz. Hierbei stellen die drei Dimensionen

⁶⁶⁰ Vgl. **Saab** (2007), S. 137.

⁶⁶¹ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 670; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 680 f.

⁶⁶² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 28; **Albers/Götz** (2006), S. 670; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 204 f.

⁶⁶³ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 29; **Schilke** (2007), S. 144.

⁶⁶⁴ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 29; **Albers/Götz** (2006), S. 671; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 681.

Manifestationen des Konstrukts 2. Ordnung dar. In anderen Worten können die Dimensionen als Ausprägungen, die das Konstrukt 2. Ordnung bestimmen, erklärt werden.⁶⁶⁵ ALBERS/GÖTZ konstatieren jedoch, dass es sinnlos sei, reflektive Dimensionen wiederum durch reflektive Items zu operationalisieren. Vielmehr müssten alle Items austauschbar sein und man könnte diese eindimensional für die Messung des ursprünglichen Konstrukts 2. Ordnung verwenden.⁶⁶⁶ Das Konstrukt könnte demnach einfach eindimensional auf der ersten Ebene gemessen werden.⁶⁶⁷

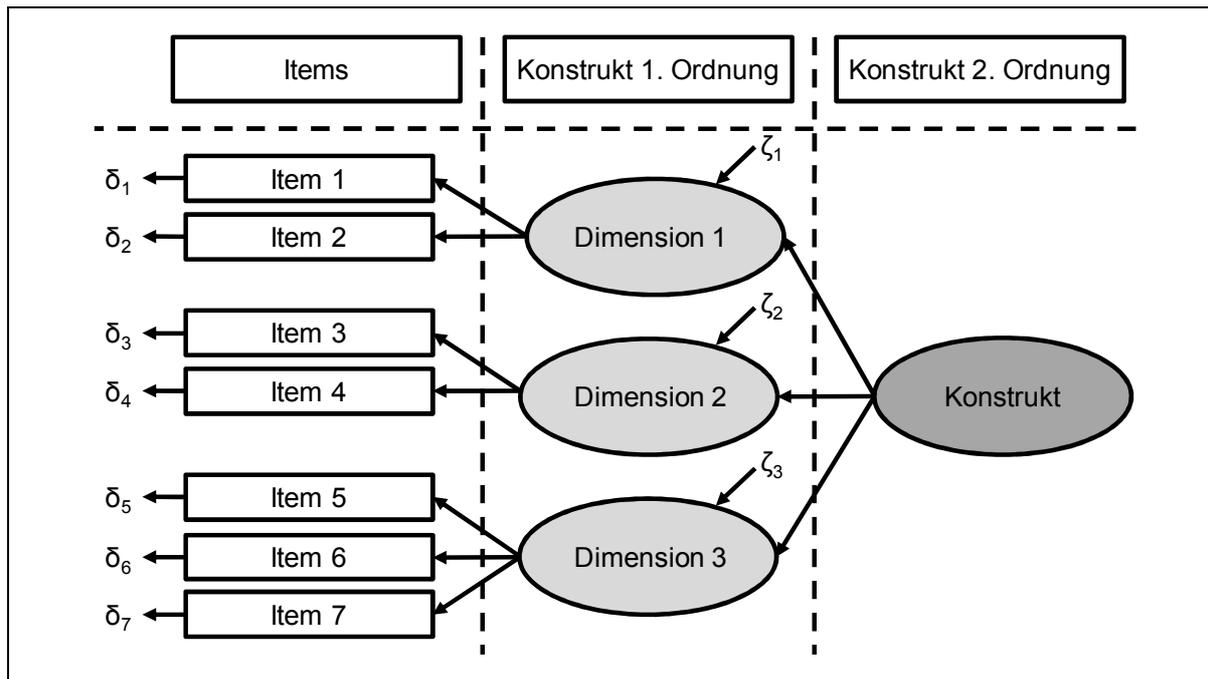


Abbildung 13: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung reflektiv und 2. Ordnung reflektiv (Typ 1)

(Quelle: in Anlehnung an Albers/Götz (2006), S. 671.)

Der in Abbildung 14 gezeigte Typ 2 eines Konstrukts höherer Ordnung beinhaltet eine Operationalisierung sowohl formativer Art zwischen den Konstrukten 1. und 2. Ordnung als auch reflektive Items für die Konstrukte 1. Ordnung. Dieser Typ stellt eine Zusammensetzung seiner Dimensionen dar. Keine der Dimensionen kann alleine das Konstrukt 2. Ordnung repräsentieren; vielmehr kommt es auf die Gesamtheit der Dimensionen an.⁶⁶⁸

Hierbei gilt folglich, dass die verschiedenen Dimensionen nicht miteinander korrelieren, die Konstrukte 1. Ordnung jedoch mit untereinander korrelierenden Items

⁶⁶⁵ Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 681.

⁶⁶⁶ Vgl. Albers/Götz (2006), S. 672 f.

⁶⁶⁷ Vgl. Huber u. a. (2007), S. 29.

⁶⁶⁸ Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 681.

gemessen werden.⁶⁶⁹ Die einzelnen Dimensionen formen das Konstrukt 2. Ordnung.⁶⁷⁰ Ein Beispiel hierfür wäre die Messung von Produktqualität anhand der formativen Dimensionen Qualität des Designs und Qualität der funktionalen Eigenschaften. Die Operationalisierung der Konstrukte 1. Ordnung erfolgt dann anhand reflektiver Items.⁶⁷¹

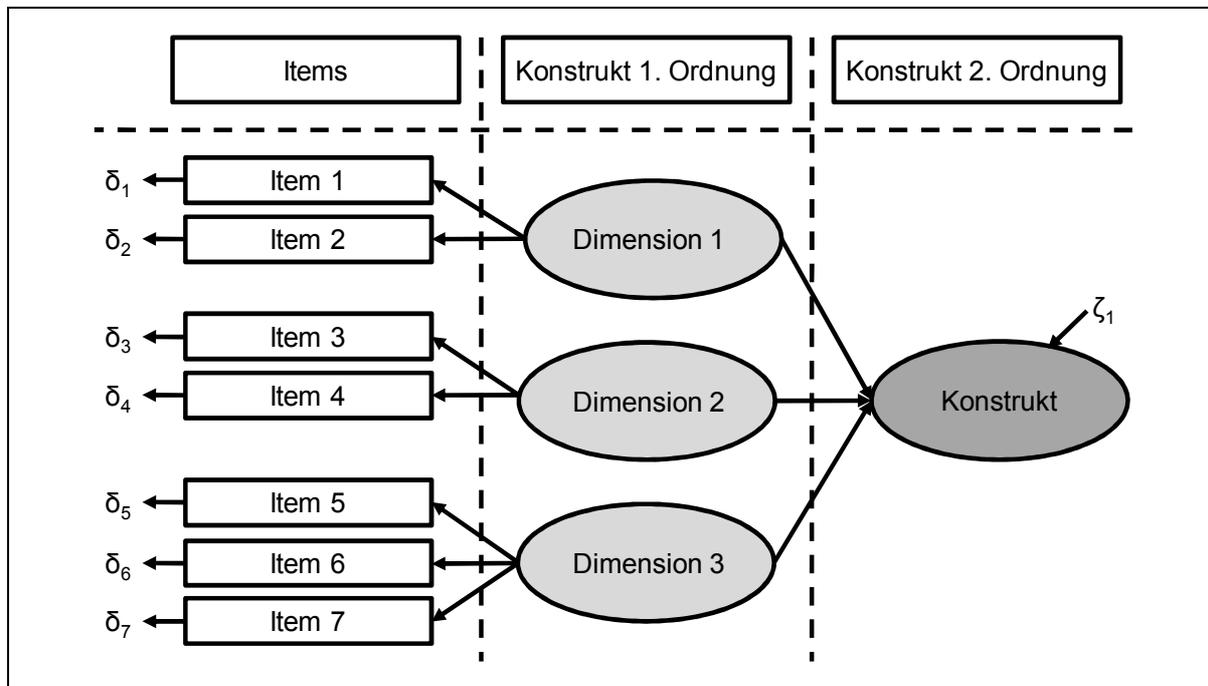


Abbildung 14: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung reflektiv und 2. Ordnung formativ (Typ 2)

(Quelle: in Anlehnung an **Albers/Götz** (2006), S. 671.)

Der in Abbildung 15 gezeigte dritte Typ eines Konstrukts höherer Ordnung ergibt sich, wenn die Operationalisierung des Konstrukts 1. Ordnung anhand formativer Items und die Dimensionen des Konstrukts 2. Ordnung reflektiv erfolgt.⁶⁷² Ein Beispiel hierfür wäre der soziale Status, der durch reflektive Dimensionen wie Vermögen und Einkommen operationalisiert werden kann. Die Messung jeder dieser Dimensionen erfolgt dann durch formative Items.⁶⁷³

⁶⁶⁹ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 670.

⁶⁷⁰ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 671.

⁶⁷¹ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 674.

⁶⁷² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 29.

⁶⁷³ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 30; **Albers/Götz** (2006), S. 671; **Jarvis/Mackenzie/Podsa-koff** (2003), S. 204. .

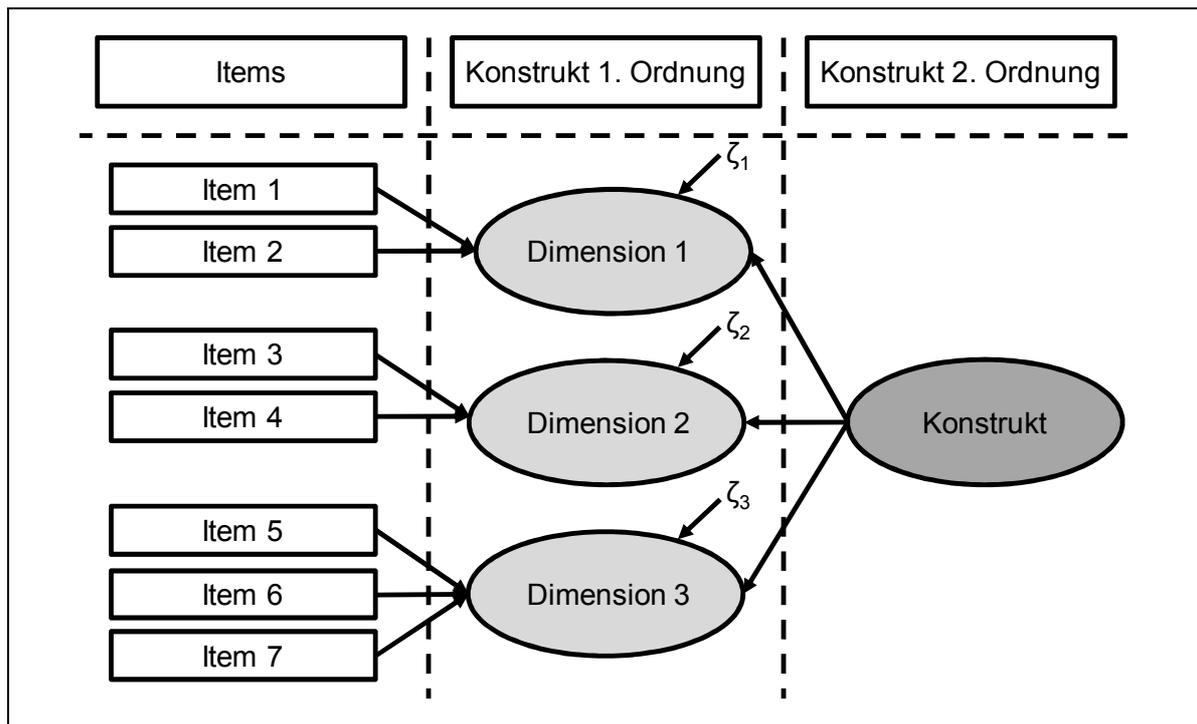


Abbildung 15: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung formativ und 2. Ordnung reflektiv (Typ 3)

(Quelle: in Anlehnung an **Albers/Götz** (2006), S. 671.)

ALBERS/GÖTZ konstatieren jedoch – ähnlich wie bei der Kritik zu Typ 1 – dass es sinnlos sei, reflektive Beziehungen zwischen dem Konstrukt 1. und 2. Ordnung zu postulieren.⁶⁷⁴ Diese reflektive Modellierung ist kritisch, da die Facetten auf der ersten Ebene somit als austauschbar gelten und keine unterschiedlichen Dimensionen darstellen.⁶⁷⁵

Der in Abbildung 16 gezeigte letzte Typ, welcher formative Beziehungen zwischen sowohl 1. als auch 2. Ordnung unterstellt, kommt in der betriebswirtschaftlichen Forschung erst sehr spärlich zur Anwendung. Ein Beispiel hierfür wäre Corporate Identity, das anhand der formativen Dimensionen Corporate Culture, Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications spezifiziert und jeweils anhand formativer Items operationalisiert wird.⁶⁷⁶

⁶⁷⁴ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 672.

⁶⁷⁵ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 30.

⁶⁷⁶ Vgl. **Witt/Rode** (2005), S. 273 ff.

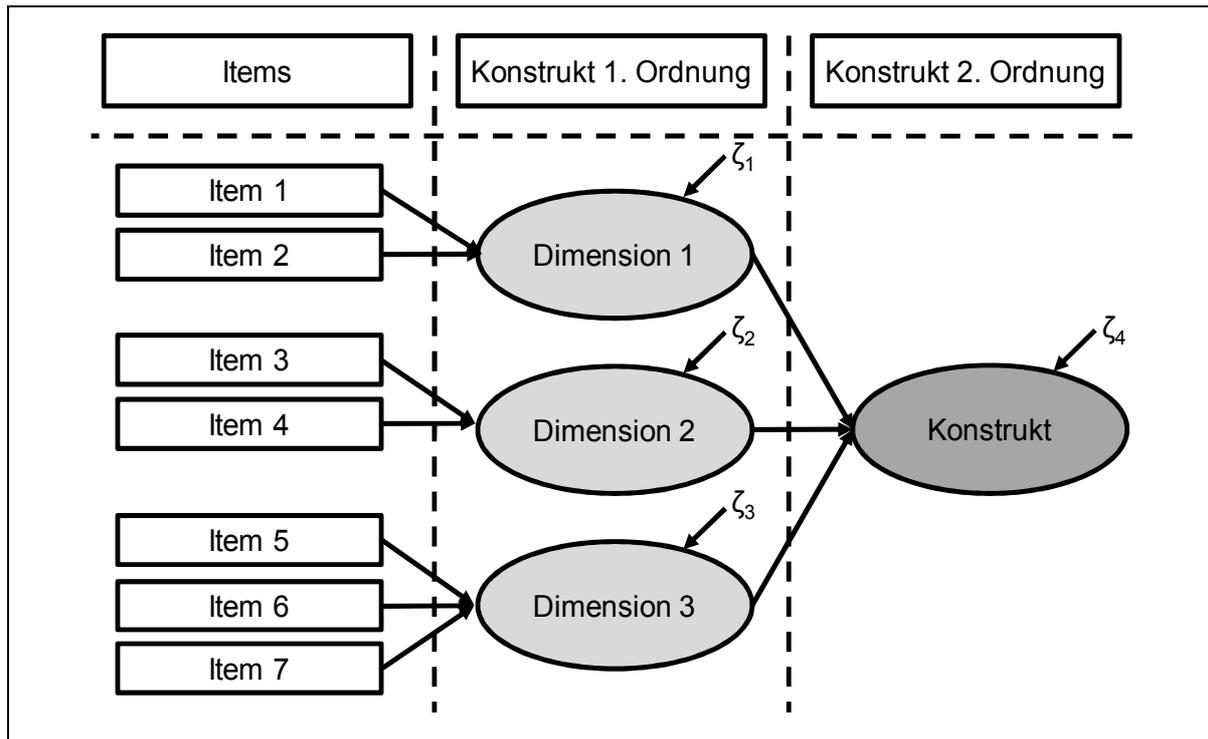


Abbildung 16: Beispiel für ein Konstrukt mit 1. Ordnung formativ und 2. Ordnung formativ (Typ 4)

(Quelle: in Anlehnung an **Albers/Götz** (2006), S. 671.)

Abschließend lässt sich festhalten, dass Konzeptualisierungen von Konstrukten höherer Ordnung des Typs 1 und 3 nicht sinnvoll erscheinen. Stattdessen kann man nur dann von Konstrukten höherer Ordnung sprechen, wenn die Dimensionen verschiedene, d. h. formative Facetten darstellen, so wie bei Typ 2 und 4.⁶⁷⁷ Der Typ 4 eignet sich insbesondere im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung, wenn man Handlungsalternativen aus Management-Sicht untersucht. Typ 2 hingegen sollte dann zum Einsatz kommen, wenn man mit sehr abstrakten Konstrukten arbeitet. Die sich daraus ableitende Schlussfolgerung für diese Arbeit lautet, dass die Operationalisierung der Konstrukte höherer Ordnung stets als Typ 2 erfolgt, um so der verhaltenswissenschaftlichen Abstraktheit gerecht zu werden.

Bevor das nächste Kapitel die Grundlagen der Kausalanalyse darstellt, sollte abschließend noch angemerkt werden, dass bei der Formulierung von Items grundsätzlich darauf zu achten ist, dass die Erfassung der theoretisch erörterten Dimensionen der jeweiligen Konstrukte möglichst präzise und vollständig erfolgt.⁶⁷⁸

⁶⁷⁷ Vgl. **Albers/Götz** (2006), S. 673.

⁶⁷⁸ Vgl. **Diamantopoulos/Winklhofer** (2001), S. 271; **Churchill** (1979), S. 68.

Schließlich stellen Konstrukte höherer Ordnung die höchsten Anforderungen an die empirische Messung.⁶⁷⁹

3.2 Grundlagen der Kausalanalyse

Ausgehend vom Fokus des S-O-R-Ansatzes auf die intervenierenden Variablen und ihre Beziehungen zueinander erweist es sich als zielführend, insbesondere den Stellenwert des Modelldenkens zu beleuchten und die Methode der Kausalanalyse heranzuziehen. Bei Modellen handelt es sich um eine strukturierte, reduzierte und somit vereinfachte Abbildung eines Realitätsausschnitts.⁶⁸⁰ Die Modellierung als Methode findet ihre Anwendung sowohl in Beschreibungs- wie auch in Entdeckungs- und Begründungszusammenhängen.⁶⁸¹ Zweck einer modelltheoretischen Argumentation ist es, das wissenschaftliche Bemühen darauf zu konzentrieren, im Rahmen der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ein anwendungsbezogenes Gefüge von Wirkungszusammenhängen zu entwickeln, um Erklärungen dafür zu finden, wie sich die Spenderbindung vollzieht.

In dieser Arbeit sollen die Spenderbindung und ihre verhaltenswissenschaftlichen Determinanten mithilfe eines Kausalmodells erklärt werden. In der empirischen Marketingforschung hat es sich grundsätzlich durchgesetzt, hypothetische Konstrukte durch kausalanalytische Methoden zu erfassen.⁶⁸² Insbesondere bietet sich ein Kausalmodell bei komplexen verhaltenswissenschaftlichen Themen an.⁶⁸³

Die Kausalanalyse – häufig auch Strukturgleichungsanalyse genannt – untersucht mithilfe verschiedener Methoden den Einfluss exogener latenter Variablen (z. B. Spenderinvolvement) auf endogene latente Variablen (z. B. Spenderbindung).⁶⁸⁴ Die Kausalanalyse ist ein strukturprüfendes Verfahren, das im Vorfeld sachlogisch fundierte Vorstellungen (Hypothesen) über die Wirkungsbeziehungen der Variablen voraussetzt.⁶⁸⁵ Die bereits angesprochene Besonderheit, dass sich kausale Beziehungen zwischen Konstrukten nicht direkt beobachten lassen, bedingt eine um-

⁶⁷⁹ Vgl. **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

⁶⁸⁰ Vgl. im Folgenden **Irion** (2007), S. 41 f.

⁶⁸¹ Zum Entdeckungs- und Begründungszusammenhang vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 8.

⁶⁸² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 1; **Eberl** (2006), S. 651; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 618.

⁶⁸³ Vgl. **Schilke** (2007), S. 134; **Panten** (2005), S. 211; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1097.

⁶⁸⁴ Vgl. **Buch** (2007), S. 7; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 2.

⁶⁸⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 151; **Buch** (2007), S. 4; **Jahn** (2007), S. 2; **Hildebrandt** (2004), S. 543; **Ringle** (2004 b), S. 7 f.; **Riekeberg** (2002 a), S. 805 f.; **Riekeberg** (2002 b), S. 939.

fassende theoretische Fundierung der Zusammenhänge.⁶⁸⁶ Aus diesem Grund be-
fassen sich jeweils die Kapitel 4.2.1.2, 4.2.2.2, 4.2.3.2 und 4.2.4.2 mit den
thetischen Antezedenzbeziehungen der in dieser Untersuchung analysierten Kon-
strukte.

Die Kausalanalyse hat in den letzten Jahrzehnten in vielen Bereichen der be-
triebswirtschaftlichen (insbesondere im Marketing), psychologischen und soziolo-
gischen Forschung einen zentralen Stellenwert erlangt, um Ursache-Wirkungszu-
sammenhänge zu untersuchen.⁶⁸⁷ In der betriebswirtschaftlichen Literatur lässt
sich ein Anstieg der Anwendung von Kausalanalysen verzeichnen, der die zuneh-
mende nationale und internationale Beachtung der Methodik in der Marketingfor-
schung dokumentiert.⁶⁸⁸

Die Kausalanalyse bietet die Möglichkeit, die Qualität der Konstrukte und die
Stärke der Beziehungen zwischen latenten Variablen simultan zu untersuchen.⁶⁸⁹
Weiterhin bietet sie den Vorteil, dass sie sowohl endogene als auch exogene Vari-
ablen sowie Messfehler der beobachtbaren Variablen berücksichtigt und somit ei-
ne enge Beziehung zwischen theoretischer und empirischer Ebene ermöglicht.⁶⁹⁰
Außerdem ist eine simultane Betrachtung von direkten und indirekten Wirkungs-

⁶⁸⁶ Vgl. **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Reinecke** (2005), S. 10; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Ringle** (2004 a), S. 29; **Ringle** (2004 b), S. 37; **Riekeberg** (2002 b), S. 942; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 2; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1126.

⁶⁸⁷ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 151; **Huber u. a.** (2007), S. 1; **Jahn** (2007), S. 1; **Schilke** (2007), S. 134; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 3; **Diller** (2006 b), S. 611; **Fassott** (2006), S. 68; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 683; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 34; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 727; **Huber/Heitmann/Herrmann** (2006), S. 696; **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 57; **Scholderer/Balderjahn/Paulssen** (2006), S. 640; **Huber u. a.** (2005), S. 6; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2004), S. 1; **Ringle** (2004 a), S. 9; **Ringle** (2004 b), S. 5; **Eggert** (1999), S. 133; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 1; **Baumgartner/Homburg** (1996), S. 139 ff.; **Homburg/Giering** (1996), S. 9; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1130; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1093; **Bagozzi/Yi** (1989), S. 271; **Bagozzi/Yi** (1988), S. 74; **Fornell/Bookstein** (1982), S. 440.

⁶⁸⁸ Vgl. **Henseler** (2005), S. 70; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 714; **Ringle** (2004 b), S. 1; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 162; **Homburg** (1992), S. 499; **Benz** (1990), S. 241.

⁶⁸⁹ Vgl. **Backhaus u. a.** (2008), S. 511; **Henseler** (2005), S. 70; **Panten** (2005), S. 211; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1092.

⁶⁹⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 152; **Jahn** (2007), S. 3; **Hildebrandt** (2004), S. 542; **Ringle** (2004 b), S. 7; **Riekeberg** (2002 a), S. 805; **Eggert** (1999), S. 135; **Peter** (1999), S. 134; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1126; **Homburg** (1989), S. 11.

zusammenhängen (so genannte kausale Ketten)⁶⁹¹ ebenfalls möglich, was keine andere der im Marketing etablierten multivariaten Analysetechniken leistet.⁶⁹²

Bei einem Kausalmodell unterscheidet man zwischen dem Messmodell (Beziehung zwischen latenten Variablen und ihren Items) und dem Strukturmodell.⁶⁹³ Da in Kapitel 3.1.1 bereits ein Messmodell grafisch verdeutlicht wurde (Abbildung 10), steht nun zunächst das Strukturmodell im Fokus der Betrachtung. Im Strukturmodell werden die aufgrund der theoretischen Vorüberlegungen aufgestellten und auf Hypothesen basierenden Wirkungsbeziehungen zwischen den exogenen und endogenen latenten Variablen abgebildet.⁶⁹⁴ Dabei erklären die exogenen Variablen aufgrund der angenommenen Beziehungen im Modell die endogene Variable.⁶⁹⁵ Die jeweiligen Pfeilrichtungen repräsentieren die Beziehungen zwischen den Konstrukten.⁶⁹⁶ Schematisch lässt sich das Strukturmodell wie in Abbildung 17 darstellen.

Die Parameter γ_1 und γ_2 (gamma) geben an, wie stark die die exogenen Variablen die endogene Variable beeinflussen. Der Parameter ζ_1 (zeta) stellt den Messfehler dar.⁶⁹⁷ Er bezeichnet die Restvarianz, die sich auf nicht im Modell liegende Gründe zurückführen lässt. Ähnlich wie bei den Messfehlern auf Ebene des Messmodells tritt auch dieser Messfehler in der Forschungspraxis häufig auf.⁶⁹⁸ Dieses Strukturmodell beinhaltet zwei exogene und eine endogene Variable. Würde in dieser Abbildung noch ein Pfeil von Einstellung auf Zufriedenheit zeigen, wäre nur

⁶⁹¹ Vgl. hierzu Kapitel 5.3.3.1 bei dem die indirekten Effekte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung analysiert werden.

⁶⁹² Vgl. **Schilke** (2007), S. 134; **Diller** (2006 b), S. 611; **Panten** (2005), S. 211; **Hildebrandt** (2004), S. 545; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 2; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 53; **Eggert** (1999), S. 133; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 4; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1125 f.; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1092; **Homburg** (1992), S. 499.

⁶⁹³ Vgl. **Jahn** (2007), S. 3; **Henseler** (2005), S. 70; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Hildebrandt** (2004), S. 543; **Ringle** (2004 b), S. 8; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 2; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 2; **Homburg/Giering** (1996), S. 9.

⁶⁹⁴ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 31; **Huber u. a.** (2007), S. 3; **Jahn** (2007), S. 3, 9; **Sabel** (2007), S. 145 f.; **Henseler** (2005), S. 71; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716; **Hildebrandt** (2004), S. 543; **Ringle** (2004 a), S. 26; **Ringle** (2004 b), S. 8; **Riekeberg** (2002 a), S. 803; **Hildebrandt/Görz** (1999), S. 2.

⁶⁹⁵ Die Kapitel 4.2.1.2, 4.2.2.2, 4.2.3.2 und 4.2.4.2 beschäftigen sich jeweils mit den angenommenen Beziehungen der in dieser Untersuchung analysierten Variablen.

⁶⁹⁶ Vgl. **Panten** (2005), S. 215; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716.

⁶⁹⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 13.

⁶⁹⁸ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 9.

Einstellung eine exogene Variable, während Zufriedenheit und Kaufneigung als endogen bezeichnet würden.⁶⁹⁹

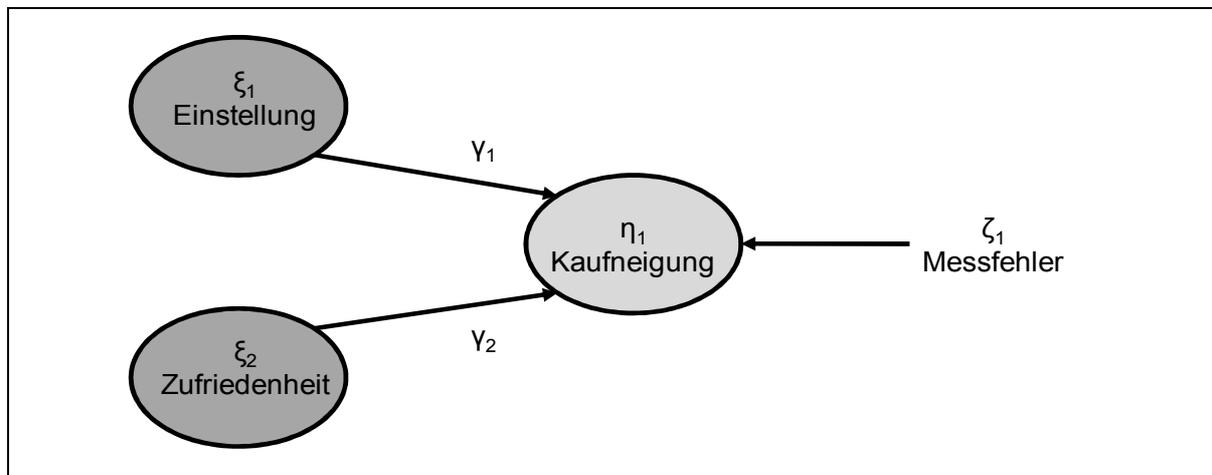


Abbildung 17: Beispiel für ein Strukturmodell (Pfaddiagramm)

(Quelle: in Anlehnung an **Buch** (2007), S. 13.)

Im Folgenden findet nun eine Zusammenführung der Ausführungen zu Mess- und Strukturmodellen statt. Hierzu dient Abbildung 18, die vereinfacht die Beziehung zwischen Mess- und Strukturmodell verdeutlicht.

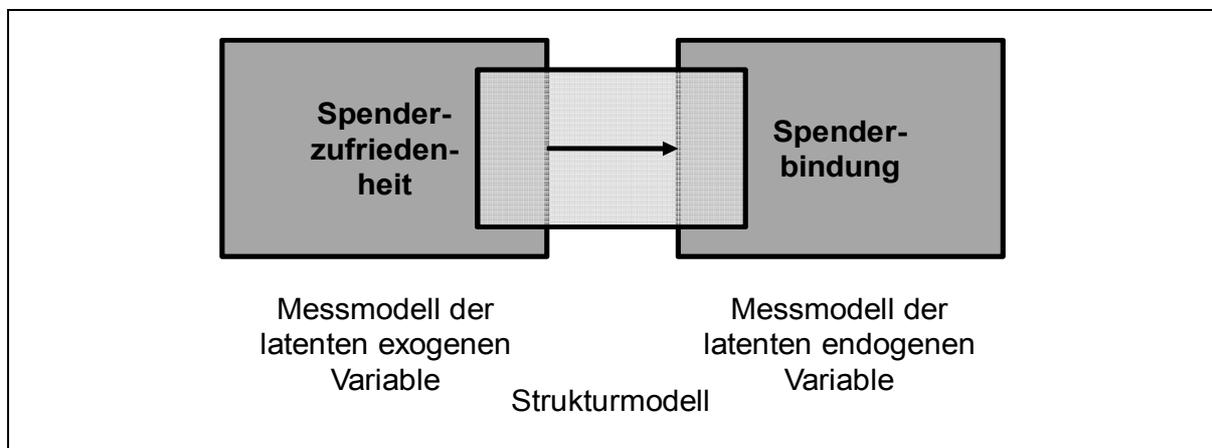


Abbildung 18: Beziehung zwischen Mess- und Strukturmodell

(Quelle: in Anlehnung an **Buch** (2007), S. 8; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 131.)

Es wird deutlich, dass ein vollständiges Kausalmodell aus drei Modellen besteht: das äußere Messmodell der exogenen Variable, das äußere Messmodell der endo-

⁶⁹⁹ Eine notwendige Bedingung im Rahmen dessen ist die so genannte **Rekursivität**: Innerhalb eines Strukturmodells darf es keine kausale Schleife geben, d. h. es darf keine latente Variable existieren, die sich direkt oder indirekt über andere latente Variablen selbst erklärt; vgl. **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Henseler** (2005), S. 71; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716.

genen Variablen und das innere Strukturmodell.⁷⁰⁰ Ergänzt man Abbildung 18 durch die Pfaddiagramme der einzelnen Modelle, erhält man in Abbildung 19 eine grafische Darstellung über ein vollständiges, einfaches Kausalmodell.

Diese Abbildung stellt ein sehr vereinfachtes Kausalmodell dar, denn es beinhaltet keine Konstrukte höherer Ordnung und keine formativen, sondern nur reflektive Operationalisierungen. Erkennbar sind drei Konstrukte ξ_1 , ξ_2 und η_1 (dargestellt als Kreise) mit jeweils zwei bzw. drei Items X_{1-4} und Y_{1-3} (dargestellt als Rechtecke).⁷⁰¹ Die vorliegende Arbeit wird ein komplexeres Kausalmodell aufstellen. Dies trifft insbesondere deswegen zu, weil es Konstrukte höherer Ordnung beinhaltet.⁷⁰²

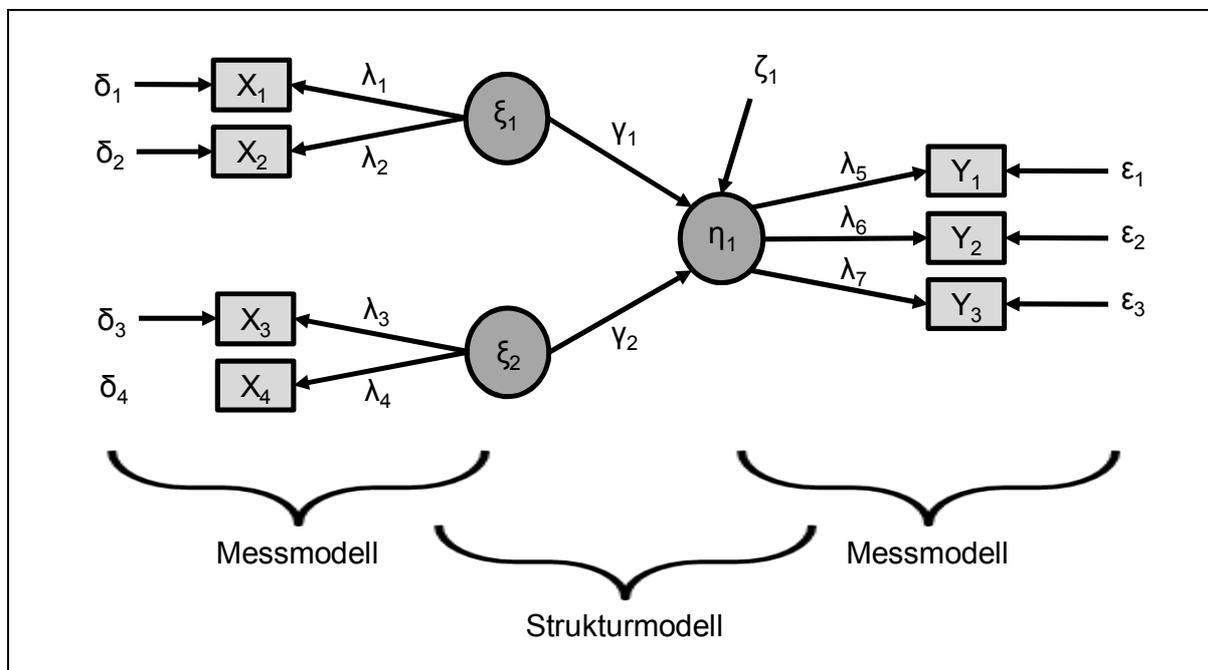


Abbildung 19: Beispielhafte Darstellung eines vollständigen, einfachen Kausalmodells

(Quelle: in Anlehnung an **Backhaus u. a.** (2008), S. 513; **Jahn** (2007), S. 4; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 130; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1126.)

⁷⁰⁰ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 3; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 36; **Scholderer/Balderjahn/Paulssen** (2006), S. 641; **Huber u. a.** (2005), S. 8; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 716; **Ringle** (2004 b), S. 12; **Riekeberg** (2002 a), S. 807; **Eggert** (1999), S. 135; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1128; **Homburg** (1992), S. 501; **Benz** (1990), S. 241 f.

⁷⁰¹ Auch hier gilt, dass wenn ein Pfeil von ξ_1 auf ξ_2 führte, dann würde es sich nur bei ξ_1 um eine exogene Variable handeln, während die anderen beiden als endogen bezeichnet würden.

⁷⁰² Vgl. Kapitel 4.3 für das Gesamtmodell dieser Arbeit.

3.3 Fokusgruppen- und Experteninterviews als ergänzende Methoden

Um die Qualität und den Erfolg der Befragung der Spender zu gewährleisten, sollte – wie vor jeder quantitativen Untersuchung – zunächst eine qualitative Marktforschung stattfinden.⁷⁰³ Sie wird durchgeführt, damit Forscher in diesem Forschungsbereich mehr Erfahrungen sammeln und ihr Wissen vertiefen können.⁷⁰⁴ Qualitative Marktforschung dient somit der Steigerung der Vertrautheit des Forschers mit einem Thema, um neue Einblicke und Ideen zu bekommen.⁷⁰⁵

Im Rahmen des Forschungsbereichs Spenderbindung bieten sich insbesondere Fokusgruppeninterviews und Experteninterviews als Methoden der qualitativen Marktforschung an. Im Folgenden erfolgt eine Vorstellung dieser beiden Methoden und ihres Einsatzes im Rahmen der Arbeit.

Das **Fokusgruppeninterview** kann als Synonym zur Gruppendiskussion verstanden werden. Hierbei handelt es sich um nicht oder nur teilweise standardisierte, freie Interviews mit einer kleinen Gruppe von Probanden.⁷⁰⁶ Das Ziel des Fokusgruppeninterviews liegt darin, Einstellungen, Gefühle, Vorstellungen und Ideen der Teilnehmer zu einem bestimmten Themengebiet in Erfahrung zu bringen.⁷⁰⁷ Kennzeichnendes Merkmal für das Fokusgruppeninterview ist, dass der Interviewer und die Probanden nur wenigen Regeln unterliegen.⁷⁰⁸ Aus diesem Grund, aber auch durch ihre schnelle und kostengünstige Durchführung, stellen Fokusgruppeninterviews die am weitesten verbreitete Methode qualitativer Marktforschung dar.⁷⁰⁹

Für eine erfolgreiche Organisation und Durchführung von Fokusgruppeninterviews gilt es einige Aspekte zu beachten: I. d. R. nehmen zwischen 2 bis maximal 20 Probanden an einem Fokusgruppeninterview teil, wobei als ideale Größe eine

⁷⁰³ Erst die Kombination einer quantitativen und qualitativen Vorgehensweise resultiert in einem „größtmöglichen Nutzen für ein Marktforschungsprojekt“; **Mayerhofer** (2009), S. 488.

⁷⁰⁴ Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 479; **Hohn** (2001), S. 7.

⁷⁰⁵ Vgl. **Töpfer/Silbermann** (2008), S. 267.

⁷⁰⁶ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 104; **Kepper** (2008), S. 180; **Töpfer/Silbermann** (2008), S. 268; **Kepper** (1996), S. 64 f.

⁷⁰⁷ Vgl. **Töpfer/Silbermann** (2008), S. 269.

⁷⁰⁸ Vgl. **Kepper** (2008), S. 180.

⁷⁰⁹ Vgl. **Buber/Gadner/Höld** (2009), S. 829; **Kepper** (1996), S. 63.

Anzahl von 6-12 Teilnehmern gilt.⁷¹⁰ Darüber hinaus sollte die Gruppe Homogenität hinsichtlich demografischer Kriterien wie Alter, Bildung oder Familienstand aufweisen. Auf diese Weise lassen sich die Hierarchisierung und Polarisierung in heterogenen Gruppen und die damit verbundenen Positions- und Machtkämpfe vermeiden.⁷¹¹ Im Rahmen der Vorbereitung des Fokusgruppeninterviews sollte ein Leitfaden entwickelt werden, um den groben Ablauf des Gesprächs zu umreißen. Üblicherweise beginnt dieser mit Fragen zur Aufwärmung, um am Anfang der Diskussion Hemmungen der Probanden abzubauen.⁷¹² Der Interviewer sollte die im Leitfaden enthaltenen Fragen jedoch nur zu passenden Zeitpunkten in das Interview integrieren. Eine feste Reihenfolge der Fragen ist abzulehnen, denn der Interviewer hat nicht die Rolle eines Abfragers, sondern die eines interessierten Zuhörers. Seine Haltung ist zurückhaltend-interessiert bzw. gegebenenfalls auch naiv.⁷¹³ Der Interviewer sollte die Interaktion zwischen Gruppenmitgliedern stimulieren und fördern.⁷¹⁴

Fokusgruppeninterviews leisten eine wertvolle Hilfestellung bei verschiedenen Forschungsaspekten. Zunächst helfen sie bei der Problemidentifikation. Mithilfe eines Fokusgruppeninterviews lässt sich ein Forschungsproblem entdecken und die Zielsetzung des Forschungsprojekts definieren.⁷¹⁵

Des Weiteren dienen sie zur Identifikation von möglichen Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten.⁷¹⁶ Fokusgruppeninterviews ermöglichen es, tiefere Einblicke in das Konsumentenverhalten zu bekommen.⁷¹⁷ Darüber hinaus können Fokusgruppen auch bei der Entwicklung von Messmodellen (Generierung von Items) eingesetzt werden. Weiterhin eignen sie sich für die Evaluierung der Verständlichkeit von Fragen eines geplanten Fragebogens.⁷¹⁸ Schließlich lassen sich Fokusgruppeninterviews auch im Rahmen der Bewertung und Interpretation der

⁷¹⁰ Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 481 f.; **Sargeant** (2009), S. 104; **Kepper** (2008), S. 186; **Kepper** (1996), S. 64.

⁷¹¹ Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 482; **Kepper** (2008), S. 186 f.; **Kepper** (1996), S. 66 f.

⁷¹² Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 482; **Kepper** (2008), S. 187; **Kepper** (1996), S. 67.

⁷¹³ Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 482; **Kepper** (2008), S. 180 f.

⁷¹⁴ Vgl. **Mayerhofer** (2009), S. 482.

⁷¹⁵ Vgl. **Buber/Gadner/Höld** (2009), S. 828.

⁷¹⁶ Vgl. **Kepper** (2008), S. 184 f.

⁷¹⁷ Vgl. **Buber/Gadner/Höld** (2009), S. 828; **Matzler/Bailom** (2009), S. 276; **Mayerhofer** (2009), S. 479.

⁷¹⁸ Vgl. **Fowler** (1995), S. 104.

Ergebnisse der quantitativen Befragung einsetzen. Die Diskussion kann klären, wieso die erzielten Ergebnisse zustande gekommen sind.⁷¹⁹

Die umfangreichen Einsatzmöglichkeiten der Fokusgruppeninterviews begründen, warum diese Methode im Rahmen dieser Arbeit mehrfach zur Anwendung kam. Konkret wurden vier Fokusgruppengespräche geführt. Tabelle 6 verdeutlicht deren jeweiligen Zweck.

Nr. Fokusgruppeninterview	Primärer Inhalt	Datum	Anhänge
1	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Erörterung von verhaltenswissenschaftlichen Determinanten • Definition Begriff Spenderbindung 	27. Juli 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 1 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 2
2	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung und Erörterung von verhaltenswissenschaftlichen Determinanten • Wirkungszusammenhänge und Aufstellen Hypothesen • Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement 	07. Januar 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 3 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 4
3	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen und Erwartungen der Spender an die NPO • Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement 	06. Februar 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 5 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 6
4	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisinterpretation • Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement 	01. August 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 7 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 8

Tabelle 6: Übersicht über geführte Fokusgruppeninterviews

Wie den Anhängen zu entnehmen ist, wurden die zuvor genannten Erfolgsfaktoren (Anzahl Teilnehmer, Homogenität der Teilnehmer, Aufwärm-Fragen) jeweils berücksichtigt. Die Ergebnisse dieser Fokusgruppeninterviews fließen – entsprechend gekennzeichnet – in diese Arbeit ein. Bei den Fokusgruppen kam jeweils das nichtstandardisierte Interviewverfahren zum Einsatz, d. h. Fragewortlaut und -reihenfolge wurden weitgehend nicht standardisiert und Antwortmöglichkeiten wurden nicht vorgegeben.⁷²⁰ Im Vorfeld der Interviews fand eine gründliche Vor-

⁷¹⁹ Vgl. **Buber/Gadner/Höld** (2009), S. 828; **Mayerhofer** (2009), S. 488.

⁷²⁰ Das nichtstandardisierte Interviewverfahren, welches eine Fragenreihenfolge ähnlich einer natürlichen Unterhaltung ermöglicht, bietet sich insbesondere bei Themen im Bereich

bereitung statt, inklusive einer Auseinandersetzung mit den Themen und eines Durchspielens möglicher Antwortmöglichkeiten bzw. Interviewverläufe.

Darüber hinaus wurde ebenfalls folgende Empfehlung⁷²¹ befolgt: Werden im Rahmen einer Untersuchung zu einem Forschungsbereich mehrere Fokusgruppeninterviews durchgeführt, bietet es sich an, diese bewusst anders zusammenzusetzen (z. B. nach Alter bzw. Betroffener und Nicht-Betroffener). Wie den Anhängen 1-8 zu entnehmen ist, wurden sowohl aktive Spender interviewt als auch Studenten, die kaum eigene Erfahrungen mit NPOs gesammelt hatten, jedoch im Rahmen eines entsprechenden Seminars theoretische Kenntnisse in diesem Bereich gewinnen konnten.

Das **Experteninterview** zielt im Gegensatz zu Fokusgruppeninterviews auf die Rekonstruktion von Expertenwissen ab.⁷²² Hierbei geht es um Kenntnisse aus einem Sonderwissensbereich, welche den Interviewten zu einem Spezialisten macht.⁷²³

Als Erhebungsinstrument bei Experteninterviews hat sich das leitfadengestützte offene Interview bewährt.⁷²⁴ Hierbei geht es nicht darum, den Experten zu verhö- ren, sondern ihn vielmehr in eine ihm möglichst vertraute Kommunikationssituati- on zu versetzen, d. h. quasi ein normales Gespräch mit ihm zu führen.⁷²⁵ Im Ge- gensatz zu Fokusgruppeninterviews soll hier der Interviewer seine thematische Kompetenz mit einbringen und den Experten durch fachkundige Erwiderungen dazu bringen, sein gesamtes Wissen zu offenbaren.⁷²⁶ Die Konzipierung des Leit- fadens, der bei einem persönlichen Gespräch nicht physisch vorliegen sollte, be- darf im Gegensatz zur Methode des Fokusgruppeninterviews umfassendes und einschlägiges Vorwissen.⁷²⁷

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei Experteninterviews geführt, um Vermu- tungen über Sachverhalte, welche die spezifische Literatur nicht diskutiert, zu va- lidieren. Tabelle 7 verdeutlicht deren jeweiligen Zweck.

des Social Marketing an, da dem Proband auf diese Art die Nervosität und das Unwohl- sein genommen werden; vgl. **Sargeant** (2009), S. 225.

⁷²¹ Vgl. **Kepper** (1996), S. 72.

⁷²² Vgl. **Pfadenhauer** (2009), S. 451; **Meuser/Nagel** (1991), S. 447.

⁷²³ Vgl. **Pfadenhauer** (2009), S. 452; **Meuser/Nagel** (1991), S. 443.

⁷²⁴ Vgl. **Burgy** (2008), S. 75; **Meuser/Nagel** (1991), S. 448.

⁷²⁵ Vgl. **Pfadenhauer** (2009), S. 453.

⁷²⁶ Vgl. **Pfadenhauer** (2009), S. 454 f.

⁷²⁷ Vgl. **Pfadenhauer** (2009), S. 455.

Nr. Experteninterview	Primärer Inhalt	Datum	Anhänge
1	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz des Themas • Beurteilung der Vorgehensweise 	27. September 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 9 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 10
2	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisinterpretation • Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement 	29. Oktober 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden: Anhang 11 • Übersicht Ergebnisse: Anhang 12

Tabelle 7: Übersicht über geführte Experteninterviews

Ähnlich wie bei den Fokusgruppeninterviews fließen die Ergebnisse – entsprechend gekennzeichnet – in diese Arbeit ein.

Nachdem mithilfe dieses dritten Kapitels die Grundlagen der empirischen Messung dargestellt und die Vorgehensweise dieser Arbeit verdeutlicht wurde, erfolgt im anschließenden vierten Kapitel nun die theoretische Analyse der Spenderbindung und ihrer verhaltenswissenschaftlichen Determinanten. Das vierte Kapitel stellt somit das Herzstück der vorliegenden Arbeit dar.

4 Theoretische Analyse der Spenderbindung

Da diese Arbeit der Frage nachgeht, welche Einflussfaktoren den Spender an die NPO binden, nehmen die folgenden Ausführungen die spenderorientierte Sichtweise ein. Im Gegensatz zu den in Kapitel 6 diskutierten Strategien und Instrumenten zur Spenderbindung, bilden hier insbesondere die Voraussetzungen, aber auch die Konsequenzen der Spenderbindung den Schwerpunkt der Betrachtung.⁷²⁸ Hierbei stellen abermals, d. h. wie beispielsweise schon in Kapitel 2.2.3, bekannte Konzepte aus dem kommerziellen Marketing Ansatzpunkte zur Definition sämtlicher Begriffe dar.⁷²⁹ Aus diesem Grund wird im Rahmen dieses Kapitels häufig auf Kunden verwiesen und eine Übertragung der Termini auf den Untersuchungsbereich vorgenommen.

4.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Spenderbindung

Das Konstrukt Spenderbindung stellt die zu erklärende Zielgröße dieser Arbeit dar. Es handelt sich hierbei also um eine endogene Variable, deren Ausprägung durch die in Kapitel 4.2 beschriebenen Konstrukte bestimmt werden soll. Gemäß dem S-O-R-Ansatz bezieht sich die Spenderbindung auf die „Response“ („R“). Es äußert sich – wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen – durch beobachtbares Verhalten des Spenders sowie vom Spender bewusst getroffene Entscheidungen bezüglich seines zukünftigen Verhaltens und grenzt sich so vom „Organismus“ („O“) ab.

4.1.1 Explikation des Begriffs Spenderbindung und inhaltliche Präzisierung

Das Konstrukt der Bindung ist Gegenstand vieler theoretischer und empirischer Untersuchungen, die sich auf unterschiedlichste Bereiche und Branchen beziehen.⁷³⁰ Aus diesem Grund zeigt sich das Begriffsverständnis als sehr vielfältig.⁷³¹

⁷²⁸ Vgl. **Diller** (1996), S. 81.

⁷²⁹ Für die Referenz des kommerziellen Kundenbindungsmanagement als Basis für die Analyse des Relationship Fundraising sprechen sich auch **Trommsdorff** (2009), S. 22; **Sargeant** (2008), S. 3; **Voeth/Herbst** (2008), S. 73; **Klein** (2007), S. 1546; **Rottenaiher/Rennhak** (2006), S. 3 sowie **File/Judd/Price** (1996), S. 76 aus **Schwarz** (2005), S. 36 formuliert diese Forderung folgendermaßen: „Eine NPO-Management-Lehre kann und darf deshalb nicht bei Null anfangen, sondern hat sich primär und soweit als realistisch um den Wissenstransfer aus dem Profit-Bereich zu kümmern.“

⁷³⁰ Vgl. **Wecker** (2004), S. 7; **Rams** (2001), S. 23.

In einem philosophischen Kontext lässt sich Loyalität/Bindung als die willentliche und konsequente Unterwerfung und Verpflichtung einer Person gegenüber einem Bezugsobjekt verstehen.⁷³² Sie zeigt sich in einem dauerhaften Handeln im Dienste bzw. zugunsten des Bezugsobjekts.⁷³³ Als Bezugsobjekt können Personen, Gruppen, soziale Institutionen wie die in dieser Arbeit betrachteten NPOs, aber auch Unternehmen sowie abstrakte soziale Gebilde, wie beispielsweise Nationen, fungieren.⁷³⁴ Allgemein lässt sich somit unter dem Konstrukt der Spenderbindung eine langfristige, regelmäßige Beziehung zwischen Spender und NPO verstehen.⁷³⁵

Im klassischen Kundenbindungsmanagement unterscheidet man zwei Zustände: Die Gebundenheit und die Verbundenheit. Erstere liegt vor, wenn ein Unternehmen seine Kunden durch Wechselbarrieren in ihrer Freiheit der Anbieterwahl einschränkt.⁷³⁶ Im Gegensatz zur Kundengebundenheit⁷³⁷ wird von emotionaler und auf psychologischen Ursachen beruhender Verbundenheit bzw. zustimmender Loyalität gesprochen, wenn der Kunde sich freiwillig an ein Unternehmen bindet.⁷³⁸ In anderen Worten bedeutet dies, dass die Wirkung der Gebundenheit auf einem Nicht-Wechseln-Können beruht, die Verbundenheit hingegen auf einem Nicht-

⁷³¹ Vgl. **Nießing** (2006), S. 53; **Payne/Frow** (2006), S. 136. Vgl. **Rams** (2001), S. 25 ff. für eine Übersicht der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Bindung.

⁷³² Vgl. **Royce** (1971), S. 16 f.

⁷³³ Vgl. **Royce** (1971), S. 17.

⁷³⁴ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 8 f.; **Kaase** (1990), S. 112.

⁷³⁵ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 73.

⁷³⁶ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 47; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 13; **Bliemel/Eggert** (1998), S. 41 ff.

⁷³⁷ Aus Konsumentensicht kann die Kundengebundenheit auch als unfreiwillige Fesselung beschrieben werden; vgl. **Jeker** (2002), S. 119; **Diller** (1996), S. 88. Es werden vier Arten der Abhängigkeit unterschieden: 1. Ökonomische Gebundenheit, die zustande kommt, wenn bei einem Anbieterwechsel finanzielle Einbußen, wie z. B. der Verlust von Sonderkonditionen, zu befürchten sind; 2. Technisch-funktionale Gebundenheit, die vorliegt, wenn eine Kopplung zwischen der Nutzung einer Kernleistung und dem Erwerb von Zusatzleistungen desselben Anbieters besteht (z. B. Drucker und die passenden Tintenpatronen); 3. Vertragliche Gebundenheit durch juristische Barrieren, wie langfristige Lieferverträge; 4. Situative Gebundenheit durch ein räumlich und/oder zeitlich bedingtes Fehlen an Alternativen (z. B. beschränkte Einkaufsmöglichkeiten in ländlichen Gegenden); vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 510 f.; **Freter** (2008), S. 417 f.; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 216; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 173; **Wecker** (2004), S. 12 ff.; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1183; **Eggert** (1999), S. 52 f.; **Jones/Sasser** (1995), S. 90; **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1341 f.; **Rieker** (1995), S. 28.

⁷³⁸ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 33; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 216; **Irion** (2007), S. 132; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 173; **Schramm-Klein** (2003), S. 140; **Eggert** (2000), S. 119.

Wechseln-Wollen.⁷³⁹ Für die Spender-NPO-Beziehung gilt allerdings, dass keinerlei Abhängigkeiten vorliegen. NPOs können keine Wechselbarrieren errichten. Aufbauend auf diesen Ausführungen lässt sich im Rahmen einer Präzisierung des Begriffs Spenderbindung die Spendergebundenheit ausschließen. Der Begriff Spenderbindung bezieht sich damit auf die Spenderverbundenheit, d. h. das optionale Spenderverhalten zugunsten einer NPO und einer langfristigen, positiven Beziehung mit ihr. Diese Argumentation führt letztendlich dazu, dass die Begriffe Spenderbindung, Spendertreue und Spenderloyalität in dieser Arbeit synonym Verwendung finden.⁷⁴⁰ Die Gleichsetzung von sinnverwandten Begriffen befürwortet die spezifische Kundenbindungsliteratur.⁷⁴¹

Da diese Arbeit verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung untersucht, erscheint es sinnvoll, diesen Begriff ebenfalls verhaltenswissenschaftlich, aber auch einstellungsorientiert zu definieren.⁷⁴² Es bietet sich dabei an, eine geeignete Definition aus dem kommerziellen Marketing zu übertragen. Hier versteht man unter „Kundenbindung“ im Allgemeinen den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer langfristigen Geschäftsbeziehung, die sich durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager auszeichnet.⁷⁴³ Der am meisten verbreitete⁷⁴⁴ hierauf basierende Definitionsansatz stammt von DILLER:

„Kundenbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines zweckmäßig definierten Zeitraums wiederholte Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben (ex post-Betrachtung) bzw. geplant sind (ex ante-Betrachtung).“⁷⁴⁵

⁷³⁹ Vgl. Eggert (1999), S. 52 f.

⁷⁴⁰ Auch Bruhn (2009 b), S. 85; Foscht/Swoboda (2007), S. 216; Wecker (2004), S. 9; Jeker (2002), S. 181; Homburg/Kebbel (2001), S. 46; Rams (2001), S. 36; Herrmann/Huber/Braunstein (2000 b), S. 298; Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 178; Bergmann (1998), S. 22 argumentieren, dass aus Sicht der Nachfrager der Begriff Kundenbindung mit Kundenloyalität und -treue gleichgesetzt werden kann.

⁷⁴¹ Vgl. Matzler (1997), S. 16.

⁷⁴² Vgl. zum verhaltenswissenschaftlichen Definitionsansatz der Bindung: Hallowell (1996), S. 28.

⁷⁴³ Vgl. Krafft (2007), S. 29; Peter (1999), S. 7; Krüger-Strohmayer (1997), S. 22.

⁷⁴⁴ Beispielsweise schließen sich auch Homburg/Becker/Hentschel (2008), S. 110; Stauss (2008), S. 372; Festge (2006), S. 47; Nießing (2006), S. 54 f. sowie Eggert (1999), S. 30 dieser Definition an.

⁷⁴⁵ Diller (1996), S. 84.

Da laut dieser Definition eine ausschließliche Fokussierung auf das bisherige Verhalten (ex post-Betrachtung) keine hinreichende Erklärung liefert, gilt es insbesondere, auch die Einstellungen des Spenders abzufragen.⁷⁴⁶ Schließlich setzt Loyalität eine positive Einstellung gegenüber dem Bezugsobjekt voraus.⁷⁴⁷ Während sich das bisherige Verhalten beobachten lässt, konzeptualisiert man Einstellungen über die Verhaltensabsichten, d. h. über die vom Spender bewussten und deshalb von ihm wahrgenommenen Entscheidungen bezüglich seines zukünftigen Verhaltens (ex ante-Betrachtung).⁷⁴⁸ Die Absichten der befragten Probanden eröffnen wichtige Einsichten bezüglich der Beständigkeit der Beziehung. Diese Informationen erlauben es, mit einer gewissen Sicherheit Einkommensströme zu antizipieren und den Handlungsbedarf einzuschätzen.

Diese Definition kann mit einigen Anpassungen auf das Konstrukt Spenderbindung übertragen werden. Dementsprechend soll dieser Arbeit die folgende Definition zugrunde liegen:

Spenderbindung liegt dann vor, wenn innerhalb eines definierten Zeitraums eine Einzelperson (= ein Spender) freiwillig⁷⁴⁹ wiederholt im Sinne der NPO gehandelt⁷⁵⁰ hat (ex post-Betrachtung) und beabsichtigt, dies in Zukunft fortzusetzen (ex ante-Betrachtung).

Die in dieser Definition angesprochene Mehrdimensionalität des Konstrukts gilt als allgemein anerkannt.⁷⁵¹ Die durch tatsächlich beobachtbares Spenderverhalten⁷⁵² belegte (ex post) Beziehung kann dabei auch als faktische Beziehung be-

⁷⁴⁶ Vgl. **Burgy** (2008), S. 27; **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 110; **Jaritz** (2008), S. 29; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 231.

⁷⁴⁷ Vgl. **Büttner u. a.** (2008), S. 32.

⁷⁴⁸ Vgl. **Homburg/Kebbel** (2001), S. 46; **Peter** (1998), S. 75.

⁷⁴⁹ Der Freiwilligkeits-Aspekt wird hier nochmals aufgegriffen, basierend auf der Diskussion der Ge- bzw. Verbundenheit der Spender. Hier liegt ein Unterschied zur Definition der kommerziellen Kundenbindung vor, die aufgrund der Gebundenheit den Begriff der Freiwilligkeit nicht beinhaltet.

⁷⁵⁰ In Abgrenzung zur Definition von **Heister** (1994), S. 47 beinhaltet diese Definition bewusst nicht nur Geldspenden, sondern auch anderes Verhalten des Spenders im Sinne der NPO. Hierzu zählt, wie in der Operationalisierung des Konstrukts gezeigt wird, auch das Weiterempfehlungsverhalten des Spenders.

⁷⁵¹ Vgl. **Eggert/Helm/Garnefeld** (2007), S. 235; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 213; **Krafft** (2007), S. 29; **Bruhn** (2006 a), S. 519; **Krafft/Götz** (2006), S. 339; **Terlutter** (2006), S. 277; **Teichert/Rost** (2003), S. 624; **Eggert** (2000), S. 119; **Krafft** (1999), S. 520.

⁷⁵² In dieser Arbeit wird bewusst zwischen *Spenden-* und *Spenderverhalten* differenziert. Während sich ersteres ausschließlich auf die Handlungen des Spenders rund um den Geldtransfer bezieht, beinhaltet das Spenderverhalten auch weitere Aspekte, wie z. B. das

zeichnet werden, die aufgrund zukünftiger Verhaltensabsichten prognostizierte Beziehung (ex ante) auch als intentionale Spenderbindung.⁷⁵³ Das Begriffsverständnis beschränkt sich hierbei nicht auf das reine Spendenverhalten, sondern es werden zusätzlich (Handlung im Sinne der NPO) die Weiterempfehlung in der Vergangenheit und die zukünftige Weiterempfehlungsabsicht einbezogen.⁷⁵⁴ Der hier gewählte Ansatz zur Beschreibung der Spenderbindung stellt somit eine Kombination von Verhalten in der Vergangenheit und Intention dar.⁷⁵⁵ In Bezug auf die empirische Überprüfung dieses Konstrukts bedeutet diese Mehrdimensionalität, dass die beiden Dimensionen die Spenderbindung begründen. Sie weisen einen formativen Charakter auf. Die in Abbildung 20 verdeutlichte Mehrdimensionalität stellt die Grundlage für die sich anschließende Operationalisierung dar und gilt im Folgenden als Gliederungshilfe.

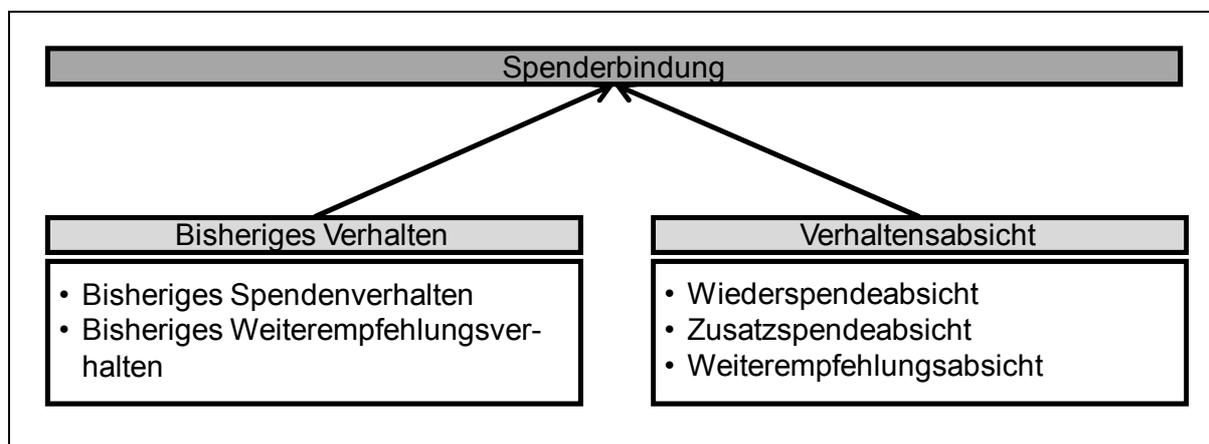


Abbildung 20: Dimensionen der Spenderbindung

(Quelle: in Anlehnung an **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 111; **Homburg/Bruhn** (2008), S. 9; **Bruhn** (2006), S. 519; **Schramm-Klein** (2003), S. 140.)

4.1.2 Items zur Messung des bisherigen Spenderverhaltens

Die Beurteilung der Loyalität von Spendern auf Basis des bisherigen Spenderverhaltens beruht auf Messgrößen, die sich aus dem beobachtbaren, tatsächlichen

Informations- oder auch das Weiterempfehlungsverhalten. Vgl. für eine ähnliche Unterscheidung **Schneider** (1996), S. 85.

⁷⁵³ Vgl. **Neumann** (2007), S. 163; **Wecker** (2004), S. 10; **Bruhn/Georgi** (1999 a), S. 79 f.

⁷⁵⁴ Vgl. **Burgy** (2008), S. 27. Die Bedeutung des Weiterempfehlungsverhaltens für NPOs verdeutlichte insbesondere **Schneider** (1996), S. 144, 195.

⁷⁵⁵ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 152; **Schramm-Klein** (2003), S. 139; **Peter** (1999), S. 9.

Kauf- bzw. Spenderverhalten ableiten lassen.⁷⁵⁶ Auf Basis des vergangenen Spenderverhaltens lässt sich das zukünftige Spenderverhalten prognostizieren.⁷⁵⁷ Jedoch vermeiden Forscher diese Art der Untersuchung oftmals.⁷⁵⁸ Viele empirische Studien operationalisieren Bindung ausschließlich über das intentionale Verhalten, um auf diese Weise die kritische Analyse des ex post-Verhaltens zu vermeiden.⁷⁵⁹ Letzteres stellt sich insofern schwierig dar, weil es eine Beurteilung von Verhaltensausrägungen erfordert, die eventuell willkürlich erfolgt. Dies umfasst Größen wie Spendenhöhe, Dauer der Beziehung zur NPO, Spendenintensität, Spendenanteile etc.⁷⁶⁰ Bei diesen Größen müssen jeweils Grenzwerte festgelegt werden, ab denen jemand als loyal gilt. Es besteht dabei die Gefahr, eine falsche Ausprägung bei der Skalierung zu wählen und Probanden in Gruppen einzuteilen, denen sie sich selbst nicht zuordnen würden. Diese Arbeit versucht entgegen der geläufigen Praxis der unzureichenden Operationalisierung mittels intentionalen Items, solche Schwierigkeiten zu überwinden und die bisherige Spenderbindung in die Untersuchung zu integrieren.

Ein erster wichtiger Faktor des Ausmaßes der bisherigen Spenderbindung ist die **Höhe** der finanziellen Unterstützung.⁷⁶¹ Eine Analyse zeigte, dass Personen, die der NPO eine hohe Spendensumme zukommen lassen, schneller erneut spenden und eher bereit sind, eine noch höhere Spende als Kleinspender zu geben.⁷⁶² Wenn

⁷⁵⁶ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 213; **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1342. Die Sinnhaftigkeit dieser Operationalisierung bestätigt **Bennett** (2006), S. 50: „Past donation behavior is a sound predictor of future donation behavior.“

⁷⁵⁷ Diesen Sachverhalt verdeutlicht **Burnett** (1996), S. 86 folgendermaßen: „Donors‘ giving patterns in the past are clear indications of when and what they are likely to give to in the future.“

⁷⁵⁸ Vgl. **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 47; **Homburg/Brucerius** (2008), S. 57; **Nießing** (2006), S. 49; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 35.

⁷⁵⁹ **Gerpott** (2000), S. 29 stellt fest, dass bei ca. 75 % der Untersuchungen die Messung von Kundenbindung ausschließlich über die Befragung von Kunden zu deren Wiederkaufs- oder Weiterempfehlungsabsichten erfolgt. Beispielhaft für diese Operationalisierung sind hier die Studien von **Jaritz** (2008); **Huber u. a.** (2007); **Neumann** (2007); **Sargeant/Woodliffe** (2007 a); **Trumpfheller** (2005); **Schramm-Klein** (2003); **Bauer/Mäder/Huber** (2002); **Stock** (2002); **Gerpott/Rams** (2000); **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b); **Ngobo** (1999); **Bauer/Huber/Betz** (1998); **Jones/Sasser** (1995) genannt.

⁷⁶⁰ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 213; **Jeker** (2002), S. 183; **Diller** (1996), S. 86.

⁷⁶¹ Vgl. **Jastram** (2007), S. 9; **Bennett** (2006), S. 50; **Urselmann** (1998), S. 89. Wie im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) deutlich wurde, empfinden selbst Spender kleinere Spenden als unnützlich und unwirksam: „[...] Bringt doch nichts! Diese 5 Euro bringen nichts!“

⁷⁶² Vgl. **Ryan/Murdock** (1986), S. 24.

jemand in der Vergangenheit viel Geld an eine NPO gespendet hat, dann spiegelt dies seine Loyalität gegenüber der NPO wider. Um die Höhe der Spende zu ermitteln, wird ein Item mit klassierten Antwortmöglichkeiten mit Spannen im zweistelligen und dreistelligen Bereich gewählt, was bei einer durchschnittlichen jährlichen Spendenhöhe von ca. 100 Euro angemessen erscheint.⁷⁶³

Die spezifische Literatur nennt regelmäßig die **Häufigkeit** als weitere wichtige Facette der Loyalität.⁷⁶⁴ Dieses Item erfasst die Anzahl der Spenden, die der Spender pro Zeiteinheit für die NPO geleistet hat.⁷⁶⁵ Wenn jemand in der Vergangenheit häufig an eine NPO gespendet hat, dann spiegelt dies seine Loyalität wider.⁷⁶⁶

Die Festlegung des Zeitraums, innerhalb dessen sich Transaktionen wiederholt haben sollten, um den Tatbestand der bisherigen Bindung zu erfüllen, hängt ganz entscheidend von dem branchenspezifischen Fokus ab.⁷⁶⁷ Im Falle der in dieser Arbeit im Fokus stehenden Spenden bietet sich eine Jahres-Perspektive an.⁷⁶⁸ Als Antwortmöglichkeiten dienen hauptsächlich unterjährige Zeitangaben.⁷⁶⁹ Als loyaler Spender gilt jemand, der zwei Mal innerhalb eines Jahres an die NPO gespendet hat.⁷⁷⁰ Spendet jemand vier Mal pro Jahr, d. h. quartalsweise, spricht man gemäß der in Kapitel 2.1.1.2 aufgeführten Gruppen von Spendern von einem Dauerspender.⁷⁷¹

⁷⁶³ Vgl. **TNS Infratest** (2009), S. 9; **TNS Infratest** (2008), S. 9; **TNS Infratest** (2007), S. 9; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 12. Für eine ähnliche Klassifizierung der Antwortmöglichkeiten bezüglich des jährlichen Spendenbetrags bei einer empirischen Untersuchung vgl. **Reiger** (2009), S. 417; **Schneider** (1996), S. 171.

⁷⁶⁴ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 306; **Jeker** (2002), S. 183; **Gerpott** (2000), S. 30; **Eggert** (1999), S. 33; **Bergmann** (1998), S. 21. Vgl. insbesondere als Beleg für den Nonprofit-Bereich: **Bennett** (2006), S. 50; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 130; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 12; **Urselmann** (1998), S. 89. Die Regelmäßigkeit des Spendens, insbesondere das monatliche Spenden, wurde im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) einstimmig als ausschlaggebendstes Kriterium eines loyalen Spenders genannt.

⁷⁶⁵ Vgl. **Eggert** (1999), S. 34; **Ryan/Murdock** (1986), S. 20.

⁷⁶⁶ In Kapitel 2.2.2 wurde bereits erwähnt, dass die Wiederholung von Spenden sich als ein Indikator einer dauerhaften Beziehung betrachten lässt.

⁷⁶⁷ Vgl. **Festge** (2006), S. 48; **Wecker** (2004), S. 16; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 583; **Diller** (1996), S. 84. **Peter** (1999), S. 9 führt z. B. auf, dass die Zeitspanne zwischen zwei Käufen bei Automobilen mehrere Jahre beträgt, während sie bei Lebensmitteln lediglich einige Tage oder Wochen umfasst.

⁷⁶⁸ Vgl. **Sargeant** (2001 a), S. 181; **Sargeant/McKenzie** (1999), S. 23.

⁷⁶⁹ Diese Operationalisierung basiert auf **Diller** (1996), S. 86.

⁷⁷⁰ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 92; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 131.

⁷⁷¹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 212. Ähnlich: **Freter** (2008), S. 159.

Als kritisch bei der Anzahl der Spenden, die ein Spender in einem bestimmten Zeitraum (z. B. ein Jahr) tätigt, gilt jedoch, dass die Häufigkeit des Spendens nicht zwangsläufig einen eindeutigen Indikator zur Bestimmung der Loyalität eines Spenders darstellt. Stattdessen spiegelt sich in der Häufigkeit der Spende nur die Präferenz wider, eine jährliche Summe X auf mehrere kleine Monatsspenden aufzuteilen, oder in Form einer Einmalzahlung alles zu spenden.⁷⁷² Aus diesem Grund gilt es, die Ergebnisse dieser Untersuchung in Bezug auf die Häufigkeit des Spendens vorsichtig zu interpretieren.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Bestimmung der bisherigen Spenderbindung ist die Betrachtung von **Spendenanteilen**, wenn jemand mehrere NPOs unterstützt.⁷⁷³ Hierbei wird der mengenmäßige Anteil der Spenden bei einer NPO bezogen auf die Summe sämtlicher Spenden in diesem Zeitraum erfasst.⁷⁷⁴ Dieses Item betrachtet also gleichzeitig das Ausmaß der Unterstützung anderer NPOs seitens des Spenders.⁷⁷⁵ Wenn jemand in der Vergangenheit vorwiegend an eine NPO gespendet hat, dann spiegelt das seine Bindung an diese NPO wider.⁷⁷⁶ Man unterscheidet zwei Arten von Spendern: die ungeteilt treuen Spender, die ausschließlich nur eine einzige NPO unterstützen und die geteilt treuen Spender, die regelmäßig auch andere NPOs finanziell unterstützen.⁷⁷⁷ Der Grenzwert für den Anteil, ab wann ein Spender loyal ist, variiert in der Forschung. Manche Forscher fordern einen Anteil von 75 % oder 67 %, während die überwiegende Mehrheit 50 % als adäquaten Schwellenwert bezeichnet.⁷⁷⁸ In dieser Untersuchung gilt ein Spender dann als loyal, wenn er mindestens 50 % seiner Gesamtspendensumme an eine bestimmte NPO spendet.⁷⁷⁹ Obwohl dieses Item die Probanden kognitiv bean-

⁷⁷² Vgl. **Mael/Ashforth** (1992), S. 111.

⁷⁷³ Vgl. **Homburg/Brucerius** (2008), S. 56 f.; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 225; **Krafft/Götz** (2006), S. 339; **Nießing** (2006), S. 57; **Sauer** (2003), S. 238. Aus Sicht der NPO spricht man hier von **Spenderdurchdringungsrate**, im Englischen „share of wallet“; vgl. **Zeithaml** (2000), S. 76; **Eggert** (1999), S. 33. Gerade im Nonprofit-Bereich ist es üblich, dass Spender zu mehreren NPOs Beziehungen pflegen; vgl. **Sargeant** (2008), S. 11; **Crole** (2007), S. 30.

⁷⁷⁴ Vgl. **Eggert** (1999), S. 34.

⁷⁷⁵ Vgl. **Diller** (1996), S. 85.

⁷⁷⁶ Vgl. **Töpfer** (2008), S. 93. **Bennett** (2006), S. 51 formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „A person who only gives to one charity [...] on a regular basis is perhaps more likely to be a long term supporter than other.“

⁷⁷⁷ Vgl. **Freter** (2008), S. 158; **CMS** (1999 a), S. 24 f.

⁷⁷⁸ Vgl. **Sauer** (2003), S. 238; **Schramm-Klein** (2003), S. 139.

⁷⁷⁹ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 152; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 15. Die 50 % begründen sich auch durch die Tatsache, dass im Durchschnitt jeder Spender 2,4 Organi-

spricht, erscheint es aufgrund seines Informationsgehalts sehr wertvoll. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten in Form von Spannen von 25 % reduzieren die Komplexität.⁷⁸⁰

Eine weitere Facette, welche die bisherige Spenderbindung wiedergibt, ist die **Dauer** der Spender-NPO-Beziehung.⁷⁸¹ Die Dauer misst die Länge der Zeit seit der ersten Spende an diese NPO.⁷⁸² Je länger ein Spender die NPO unterstützt, als umso loyaler gilt er.⁷⁸³

Ein darüber hinausgehender Aspekt der bisherigen Spenderbindung sind die **Weiterempfehlungen**, die ein Spender in der Vergangenheit gegeben hat.⁷⁸⁴ Einige Wissenschaftler sehen das Weiterempfehlungsverhalten als aussagekräftigsten Indikator der Bindung an, denn jemand muss wirklich von einer Organisation überzeugt sein, wenn er diese im Bekanntenkreis weiterempfiehlt.⁷⁸⁵ Bei dieser Frage steht vor allem die Häufigkeit der geleisteten Weiterempfehlungen im Vordergrund.⁷⁸⁶

Die Untersuchung enthält als letztes Item des bisherigen Spenderverhaltens eine Frage, bei der die Probanden ihr Treueverhalten selbst beurteilen sollen. Die entsprechende Literatur empfiehlt diese **Selbsteinschätzung**.⁷⁸⁷

Die beschriebenen sechs Items stellen die Operationalisierung des bisherigen Spenderverhaltens dar. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die konkreten Formulierungen der Items und ihre jeweiligen Antwortmöglichkeiten. An dieser Stelle sei vorweggenommen, dass die Probanden in der eigentlichen Befragung individualisierte Items beantworten. Das bedeutet, anstelle der Abkürzung NPO beinhalten

sationen mit einer Spende bedenkt; vgl. **Schiemenz/Adler** (2009), S. 63; **Günther/GfK AG Panel Services Deutschland** (2006), S. 25.

⁷⁸⁰ Diese Operationalisierung basiert auf **Diller** (1996), S. 86.

⁷⁸¹ Vgl. **Krafft** (2007), S. 36; **Krafft/Götz** (2006), S. 339; **Wecker** (2004), S. 16; **Jeker** (2002), S. 183; **Gerpott** (2000), S. 30; **Eggert** (1999), S. 33; **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1342. Vgl. insbesondere als Beleg für den Nonprofit-Bereich: **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 130.

⁷⁸² Vgl. **Eggert** (1999), S. 34.

⁷⁸³ Die Antwortmöglichkeiten umfassen hierbei hauptsächlich einstellige Jahresangaben.

⁷⁸⁴ Vgl. **Nießing** (2006), S. 55; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 46; **Eggert** (2000), S. 120; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b), S. 303; **Eggert** (1999), S. 34.

⁷⁸⁵ Vgl. **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 110; **Nießing** (2006), S. 50; **Reichheld** (2004), S. 24 f.; **Stock** (2002), S. 62.

⁷⁸⁶ Vgl. **Peter** (1998), S. 77.

⁷⁸⁷ Vgl. **Jeker** (2002), S. 184.

die finalen Items den Namen derjenigen Organisation, welche die Probanden finanziell unterstützen.

Frage Nr.	Item	Antwortmöglichkeiten	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
37	Wie viel Euro haben Sie in der Vergangenheit im Durchschnitt pro Jahr an diese NPO gespendet?	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger als 50 Euro • Zwischen 50-100 Euro • Zwischen 100-200 Euro • Zwischen 200-500 Euro • Mehr als 500 Euro 	BIS_1	Bennett (2006).
38	Wie häufig haben Sie für diese NPO in der Vergangenheit gespendet?	<ul style="list-style-type: none"> • Alle paar Jahre ein Mal • Jährlich • Halbjährlich • Quartalsweise • Monatlich 	BIS_2	Bennett (2006); Jeker (2002); Gerpott (2000); Bergmann (1998).
43	Bei einer Betrachtung sämtlicher Organisationen, die Sie finanziell unterstützen, welcher Anteil Ihrer gesamten Spenden entfällt auf diese NPO?	<ul style="list-style-type: none"> • Unter 25 % • 25-50 % • 50-75 % • über 75 % • 100 % 	BIS_3	Homburg/Brucerius (2008); Foscht/Swoboda (2007); Kuß/Tomczak (2007); Bennett (2006); Krafft/Götz (2006); Nießing (2006); Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002); Diller (1996).
34	Wie lange unterstützen Sie schon die NPO?	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger als 1 Jahr • 1-2 Jahre • 2-5 Jahre • 5-10 Jahre • Mehr als 10 Jahre 	BIS_4	Krafft (2007); Bennett (2006); Krafft/Götz (2006); Wecker (2004); Jeker (2002); Gerpott (2000).
42	Wie häufig haben Sie Freunde und Bekannte in der Vergangenheit dazu ermutigt, die NPO ebenfalls zu unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> • Nie • Selten • Manchmal • Häufig • Ständig 	BIS_5	Nießing (2006); Reichheld (2004); Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002); Stock (2002); Homburg/Kebbel (2001); Eggert (2000); Herrmann/Huber/Braunstein (2000 b); Peter (1998).
39	Sehen Sie sich selbst als treuen Spender in Anbetracht Ihrer bisherigen finanziellen Unterstützung?	<ul style="list-style-type: none"> • Auf keinen Fall • Eher nein • Vielleicht • Eher ja • Auf jeden Fall 	BIS_6	Sargeant/Woodliffe (2007 a); Nießing (2006); Sargeant/Ford/West (2006); Große-Bölting (2005); Sargeant/Jay (2004 b); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Jeker (2002); Peltier/Schibrowsky/Schultz (2002); Johnson/Garbarino (2001).

Tabelle 8: Operationalisierung des bisherigen Spenderverhaltens

Der Überblick in der Tabelle verdeutlicht nochmals gut, dass es sich bei diesen Fragen um reflektive Items handelt, da sie messen, wie sich die Spenderbindung äußert, z. B. durch bisheriges Weiterempfehlungsverhalten oder durch eine lange

Beziehungsdauer.⁷⁸⁸ Die erste Spalte der Tabelle gibt die Rangfolge wieder, in der die Items innerhalb der Befragung erscheinen.⁷⁸⁹ Die Tabelle listet außerdem weitere empirische Untersuchungen auf, bei denen ähnliche Fragestellungen Verwendung fanden.

4.1.3 Items zur Messung der Verhaltensabsicht der Spender

Da eine isolierte Betrachtung des bisherigen Spenderverhaltens nur einen beschränkten Erklärungsgehalt der Spenderbindung liefert, erfordert dies, Messgrößen mit einzubeziehen, welche die Verhaltensabsicht überprüfen.⁷⁹⁰ Solche Items sind in der Lage, die Stabilität der Beziehung ex ante zu erfassen.⁷⁹¹ Aus diesem Grund kann man davon ausgehen, dass diese Facette des Konstrukts Spenderbindung für die Organisationen wichtige Informationen enthält. Ausprägungen des bisherigen Spenderverhaltens liegen den Organisationen hingegen i. d. R. vor, ermöglichen aber keine präzisen Einschätzungen bezüglich der Zukunft.

Absichten bzw. Intentionen stellen subjektive Einschätzungen des zukünftigen Verhaltens dar. Wenn ein Spender sich dazu entscheidet, auch zukünftig sich im Sinne der NPO zu verhalten, dies aber noch nicht realisiert wurde, dann spricht man von einem positiven beabsichtigten Spenderverhalten.⁷⁹² Mithilfe der Verhaltensintentionen ist es (indirekt) möglich, die Einstellung gegenüber der NPO zu erfassen.⁷⁹³

Das beabsichtigte Spenderverhalten umfasst drei Facetten:⁷⁹⁴ Eine hohe Spenderbindung wird zunächst reflektiert durch die **Wiederspendeabsicht** und die Bereitschaft der Spender, zusätzlich zu dem bisherigen Spendenumfang weitere Aktivitäten bzw. Tätigkeitsfelder der NPO finanziell zu unterstützen (**Zusatzspendeabsicht**).⁷⁹⁵

⁷⁸⁸ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 129; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 11; **Fassott** (2006), S. 74.

⁷⁸⁹ Zur Herleitung der Reihenfolge der Items vgl. Kapitel 5.2.1.

⁷⁹⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 32; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 214; **Schramm-Klein** (2003), S. 139; **Jeker** (2002), S. 182; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 178.

⁷⁹¹ Vgl. **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1342.

⁷⁹² Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 158.

⁷⁹³ Vgl. **Jeker** (2002), S. 182; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 178.

⁷⁹⁴ Vgl. **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 47; **Homburg/Brucerius** (2008), S. 56; **Sauer** (2003), S. 240; **Schramm-Klein** (2003), S. 140; **Eggert** (2000), S. 120.

⁷⁹⁵ Vgl. **Neumann** (2007), S. 161; **Jeker** (2002), S. 183; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 45. Vgl. insbesondere als Beleg für den Nonprofit-Bereich: **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 130.

Die Wiederspendeabsicht, die häufig mit der Bindung selbst gleichgesetzt wird, bringt zum Ausdruck, dass ein Spender die Bereitschaft aufweist, erneut für die NPO zu spenden.⁷⁹⁶ Sie bringt einerseits die positive Einstellung des Spenders gegenüber der NPO und andererseits die Wahrscheinlichkeit, mit der er eine weitere Spende tätigen wird, zum Ausdruck.⁷⁹⁷ Dieses Item betrifft also die beabsichtigte Erhaltung der Beziehung zur NPO.⁷⁹⁸ In ökonomischer Hinsicht trägt die Wiederspendeabsicht dazu bei, dass die NPO ihr Spendenvolumen beibehält.⁷⁹⁹

Die Zusatzspendeabsicht stellt hingegen die beabsichtigte Intensivierung der Beziehung zur NPO dar.⁸⁰⁰ Sie bringt zum Ausdruck, dass ein Spender die Bereitschaft aufweist, nicht nur weiter, sondern auch mehr für die NPO zu spenden. In ökonomischer Hinsicht trägt die Zusatzspendeabsicht dazu bei, dass die NPO ihr Spendenvolumen erhöht. Der Einsatz der Items der Zusatzspendeabsicht lässt sich außerdem dadurch begründen, dass sie eine Zufälligkeit der Wiederspende ausschließen.⁸⁰¹

Die dritte Facette des beabsichtigten Spenderverhaltens zeichnet sich durch die **Weiterempfehlungsabsicht** aus.⁸⁰² In Analogie zur Operationalisierung des bisherigen Spenderverhaltens, bei der ein Item über das bisherige Weiterempfehlungsverhalten festgelegt wurde, gilt es hier, das intentionale Weiterempfehlungsverhalten abzufragen.⁸⁰³

Die Konkretisierung der beschriebenen drei Facetten des beabsichtigten Spenderverhaltens erfolgt durch jeweils zwei Items. Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Formulierungen der entsprechenden Items. Die Beantwortung dieser Items erfolgt standardisiert durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen mithilfe einer 5er-Skala mit den Ausprägungen „Auf keinen Fall“, „Eher nein“, „Vielleicht“, „Eher ja“, „Auf jeden Fall“.

⁷⁹⁶ Vgl. Bruhn (2008 a), S. 63.

⁷⁹⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 221; Bänsch (2002), S. 42.

⁷⁹⁸ Vgl. Bruhn (2009 a), S. 42; Rust/Zahorik/Keiningham (1995), S. 62.

⁷⁹⁹ Vgl. Bruhn (2008 a), S. 63.

⁸⁰⁰ Vgl. Bruhn (2009 a), S. 42.

⁸⁰¹ Vgl. Jaritz (2008), S. 32; Neumann (2007), S. 162.

⁸⁰² Vgl. Nießing (2006), S. 49; Jeker (2002), S. 183; Chaudhuri/Holbrook (2001), S. 81; Homburg/Kebbel (2001), S. 45; Dick/Basu (1994), S. 107. Vgl. insbesondere als Beleg für den Nonprofit-Bereich: Bennett/Barkensjo (2005), S. 130.

⁸⁰³ Vgl. Nießing (2006), S. 55.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
35	Beabsichtigen Sie, in Zukunft diese NPO weiterhin finanziell zu unterstützen?	AB_1	Beutin (2008); Homburg/Fürst (2008); Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); Neumann (2007); Bennett (2006); Große-Bölting (2005); Trumpfheller (2005); Bänsch (2002); Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2002); Sirdeshmukh/Singh/Sabol (2002); Johnson/Garbarino (2001); Schneider (1996).
36	Wollen Sie langfristig ein Spender von dieser NPO bleiben?	AB_2	Beutin (2008); Homburg/Fürst (2008); Neumann (2007); Festge (2006); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Sauer (2003); Teichert/Rost (2003).
40	Könnten Sie sich vorstellen, in Zukunft mehr für die NPO zu spenden?	AB_3	Beutin (2008); Homburg/Fürst (2008); Huber u. a. (2007); Neumann (2007); Sargeant/Woodliffe (2007 a); Festge (2006); Sargeant/Ford/West (2006); Sargeant/Jay (2004 b); Teichert/Rost (2003).
44	Ziehen Sie in Erwägung, neben den bisherigen auch andere Projekte der NPO demnächst finanziell zu unterstützen?	AB_4	Beutin (2008); Homburg/Fürst (2008); Neumann (2007); Trumpfheller (2005); Sauer (2003); Teichert/Rost (2003).
41	Beabsichtigen Sie, Ihre Freunde und Bekannte in Zukunft zu ermutigen, die NPO ebenfalls finanziell zu unterstützen?	AB_5	Beutin (2008); Homburg/Fürst (2008); Huber u. a. (2007); Swanson/Davis/Zhao (2007); Neumann (2007); Festge (2006); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Teichert/Rost (2003); Peltier/Schibrowsky/Schultz (2002); Price/Arnould (1999); Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996); Schneider (1996).
45	Haben Sie vor, Ihre positiven Erfahrungen mit der NPO an andere weiterzugeben?	AB_6	Homburg/Fürst (2008); Huber u. a. (2007); Neumann (2007); Swanson/Davis/Zhao (2007); Price/Arnould (1999); Zeithaml/Berry/Parasuraman (1996).

Tabelle 9: Operationalisierung der Verhaltensabsicht der Spender

4.1.4 Spenderbindung als Zielkonstrukt: Auswahl der Determinanten

Während sich die bisherigen Ausführungen des vierten Kapitels im Sinne des S-O-R-Ansatzes⁸⁰⁴ auf das bisherige Verhalten und die Verhaltensabsicht („R“) konzentrierte, gilt es nun aufzuzeigen, wie die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten einen Einfluss darauf haben.⁸⁰⁵ Gemäß des S-O-R-Ansatzes handelt es sich hierbei um nicht beobachtbare Einflussgrößen im Organismus („O“) des Spenders.

Im kommerziellen Marketing wurden unterschiedliche Determinanten der Kundenbindung bereits stark erforscht.⁸⁰⁶ Hierzu standen z. T. ganz unterschiedliche Gruppen von Determinanten im Mittelpunkt der Untersuchungen (z. B. demografisch, soziologisch, physiologisch im Sinne von Geschlecht).⁸⁰⁷ Durch die Interdependenz der beiden Untersuchungsperspektiven⁸⁰⁸ erscheint es sinnvoll, nur diejenigen Determinanten der Spenderbindung in die Untersuchung aufzunehmen, welche die NPO im Rahmen des Spendermanagement beeinflussen kann. Dies bedeutet, dass beziehungsorientierte vorökonomische Einflussgrößen im Vordergrund stehen.⁸⁰⁹ Andere Determinanten des Spenderverhaltens bleiben bewusst unberücksichtigt, wenn diese eine faktische Gegebenheit für NPOs darstellen und sich keine Implikationen für den Instrumente-Einsatz ableiten lassen. Es erfolgt also nur eine Untersuchung derjenigen Determinanten, die Ansatzpunkte bzw. Gestaltungsoptionen darstellen.

Diese Vorgehensweise erklärt sich durch den dieser Arbeit zugrunde liegenden S-O-R-Ansatz, welcher hypothetische Konstrukte zur Erklärung des Spenderverhaltens heranzieht. Diese verhaltenswissenschaftlichen bzw. psychografischen Bestimmungsgrößen lassen sich unterteilen in „allgemeine Persönlichkeitsmerkmale“ und „produktspezifische Kriterien“.⁸¹⁰ Die allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale stellen diejenigen Determinanten des Spenderverhaltens dar, welche die NPO nicht beeinflussen kann.⁸¹¹ Beispielsweise sollen die Risikoeinstellung und der

⁸⁰⁴ Vgl. Kapitel 3.1.1.

⁸⁰⁵ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 24 zur Wirkungsweise „O-R“.

⁸⁰⁶ Vgl. **Bakay/Schwaiger** (2006), S. 330 für eine Übersicht über empirisch untersuchte Kundenbindungsdeterminanten.

⁸⁰⁷ Vgl. **Bergmann** (1998), S. 21.

⁸⁰⁸ Vgl. Kapitel 1.2.

⁸⁰⁹ Vgl. **Bruhn** (1999), S. 194.

⁸¹⁰ Vgl. **Freter** (2008), S. 135.

⁸¹¹ Vgl. für eine ähnliche Argumentation **Gerpott/Rams** (2000), S. 741; **Krafft** (1999), S. 516. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 164 f. verdeutlichen diese Unterscheidung fol-

Lebensstil kein Gegenstand dieser Untersuchung sein. Aus diesem Grund stellt das hier aufgestellte Modell ein Partialmodell dar; d. h. es wird nur ein Ausschnitt der Prozesse innerhalb des Organismus abgedeckt.⁸¹²

Die produktspezifischen Kriterien stehen hingegen in unmittelbarem Zusammenhang zur NPO und können von dieser beeinflusst werden. Lediglich die Übertragbarkeit der Namen dieser psychografischen Bestimmungsgrößen scheint für den Forschungsbereich dieser Arbeit unpassend: Bedingt durch die Argumentation in Kapitel 1.5 sollen in dieser Untersuchung keine einzelnen Projekte im Fokus stehen, sondern die NPO als Organisation. Somit wäre die Bezeichnung organisationspezifische Kriterien sinnvoller als produktspezifische Kriterien.

Diese verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Kundenbindung wurden im kommerziellen Bereich bereits stark erforscht. In Anlehnung an die Vorgehensweise anderer Forscher sollen diese Haupteinflussgrößen des kommerziellen Marketing vorgestellt und auf den Kontext von Spender-NPO-Beziehungen übertragen werden.⁸¹³ Mittlerweile haben sich einige Haupt-Einflussgrößen herauskristallisieren können. Das Commitment, das Vertrauen und die Zufriedenheit werden regelmäßig als Einflussgrößen genannt.⁸¹⁴ Diese drei Determinanten stellen beziehungsorientierte vorökonomische Einflussgrößen dar, welche das Unternehmen bzw. die Organisation beeinflussen kann.⁸¹⁵ Die spezifische Literatur fordert in Bezug auf diese Determinanten, dass empirische Untersuchungen, die sich mit der Kundenbindung auseinandersetzen, diese zentralen Konstrukte behandeln sollen.⁸¹⁶

Zusätzlich zu der verhaltenswissenschaftlichen und einstellungsorientierten Prägung des Konstrukts Spenderbindung, beinhalten die Determinanten Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit starke emotionale Komponenten, wobei Letztere

gendermaßen: „Prior literature on helping behaviour distinguished between antecedent variables that a charity could control and uncontrollable variables such as donors' personal characteristics and traits.”

⁸¹² Vgl. **Schneider** (2009), S. 44; **Trommsdorff** (2009), S. 26; **Jaritz** (2008), S. 45.

⁸¹³ Eine ähnliche Vorgehensweise nimmt **Sargeant** (2001 a), S. 177 ff. vor.

⁸¹⁴ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 69; **Götz/Krafft** (2008), S. 553; **Sargeant** (2008), S. 3; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 173; **Bakay/Schwaiger** (2006), S. 331; **Nießing** (2006), S. 54; **Wecker** (2004), S. 8; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 232; **Jeker** (2002), S. 22; **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 34; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 70 ff.; **Hennig-Thurau** (1998), S. 123 ff. **Hadwich** (2003) führt eine Übersicht mit 17 Studien an, die diese drei Determinanten im kommerziellen Marketing untersuchten.

⁸¹⁵ Vgl. **Bruhn** (1999), S. 194.

⁸¹⁶ Vgl. **Krafft** (2007), S. 35.

zudem kognitive Aspekte aufweist.⁸¹⁷ Während sich die Spenderzufriedenheit auf konkrete Erfahrungen mit der NPO bezieht (ex-post-Orientierung),⁸¹⁸ weisen Vertrauen und Commitment einen Zukunftsbezug auf und besitzen eine enge Beziehung zum Wiederspendeverhalten.⁸¹⁹

Darüber hinaus soll in dieser Arbeit als vierter Faktor das Involvement des Spenders untersucht werden. Die explizite Beschreibung des Involvement als eine Determinante der Kundenbindung stellt einen besonderen Ansatz dar.⁸²⁰ Andere, ähnliche Ansätze umfassen dabei beispielsweise zwar auch die Determinanten der Zufriedenheit, des Vertrauens und des Commitment, lassen allerdings den Aspekt des Involvement, der die persönliche Betroffenheit der Kunden berücksichtigt, außer Acht.⁸²¹ In dieser Arbeit wird also die Ansicht einiger weniger Forscher⁸²² geteilt, dass auch das Involvement zusätzlich zu dem Commitment, dem Vertrauen und der Zufriedenheit einen zentralen Einflussfaktor im Bereich der Bindung darstellt.⁸²³ Alle vier Determinanten sind maßgeblich für die Beziehung zwischen Spender und NPO verantwortlich und stellen deswegen den Fokus des Kapitels 4.2 dar.

4.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Determinanten der Spenderbindung

4.2.1 Commitment des Spenders

In der Kundenbindungsliteratur wird das Commitment als unmittelbarste Einflussgröße der Kundenbindung angesehen.⁸²⁴ Aus diesem Grund behandeln die folgenden Ausführungen zuerst diese Determinante.

⁸¹⁷ Vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 271; **Matzler/Stahl** (2000), S. 632.

⁸¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

⁸¹⁹ Vgl. **Hennig** (1996), S. 143.

⁸²⁰ Dieser Ansatz wurde hervorgebracht von **Diller** (1995 b).

⁸²¹ Vgl. hierzu z. B. **Matzler/Stahl** (2000); **Bauer/Leach/Grether** (1998).

⁸²² Vgl. **Diller** (2006 b), S. 615; **Jeker** (2002), S. 22 ff.; **Eggert** (1999), S. 49 ff.; **Diller** (1995 b), S. 86 ff.

⁸²³ Vgl. für die Bedeutung des Involvement für die Spenderbindung insbesondere Kapitel 4.2.4.2.

⁸²⁴ Vgl. **Neumann** (2007), S. 157; **Saab** (2007), S. 2; **Fullerton** (2003), S. 333; **Jeker** (2002), S. 118; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 78; **Morgan/Hunt** (1994), S. 20.

4.2.1.1 Explikation des Begriffs Commitment des Spenders

4.2.1.1.1 Inhaltliche Präzisierung

Für den englischen Begriff Commitment gibt es keine prägnante deutsche Übersetzung.⁸²⁵ Aus diesem Grund ist der Wortgebrauch von Commitment in der verhaltenswissenschaftlichen Forschung mittlerweile sehr geläufig.⁸²⁶ Der Begriff Commitment stammt ursprünglich aus dem Bereich der Personalforschung (intra-organisationspsychologische Arbeiten); seit Ende der 1990er Jahre mehren sich Untersuchungen, die das Konstrukt im Rahmen der Kundenbindung erforschen (inter-organisationspsychologische Arbeiten) und zunehmend seine außerordentlich große Bedeutung konstatieren.⁸²⁷

Das Begriffsverständnis für Commitment zeigt sich als sehr vielfältig.⁸²⁸ Commitment lässt sich grundsätzlich als eine von einer Beziehungspartei empfundene Verbundenheit mit bzw. innere Verpflichtung gegenüber der anderen Beziehungspartei ansehen, die sich in dem andauernden Wunsch und Willen äußert, die Beziehung aufrechtzuerhalten.⁸²⁹ Diese resultiert daraus, dass die dauerhafte Beziehung als solche eine sehr große Wertschätzung bzw. Bedeutung seitens der einen Partei erfährt. Diese ist demzufolge bereit, sich im Sinne der Langlebigkeit der Beziehung zu engagieren.⁸³⁰ Die von der Beziehungspartei empfundene Verbundenheit kann so weit gehen, dass kurzfristige Nachteile und Opfer hingenommen werden.⁸³¹ Ein eventueller Beziehungsabbruch würde einen persönlichen Verlust darstellen.⁸³²

Commitment lässt sich zunächst allgemein wie folgt definieren:

Commitment ist die psychisch bedingte Verbundenheit mit bzw. Verpflichtung gegenüber einer Beziehungspartei, die sich in einer Wert-

⁸²⁵ Vgl. Neumann (2007), S. 157; Homburg (2000), S. 139; Hennig-Thurau (1998), S. 135.

⁸²⁶ Vgl. Stahl (2009), S. 99; Saab (2007), S. 1.

⁸²⁷ Vgl. von Stenglin (2008), S. 8; Neumann (2007), S. 157; Saab (2007), S. 2; Fullerton (2003), S. 334.

⁸²⁸ Vgl. von Stenglin (2008), S. 9 sowie Große-Bölting (2005), S. 25 für eine Übersicht der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Commitment.

⁸²⁹ Vgl. von Stenglin (2008), S. 9; Terlutter (2006), S. 277; Große-Bölting (2005), S. 24; Jeker (2002), S. 116; Moorman/Zaltman/Despandé (1992), S. 316.

⁸³⁰ Vgl. MacMillan u. a. (2005), S. 808; Ganesan/Hess (1997), S. 440; Morgan/Hunt (1994), S. 23; Anderson/Weitz (1992), S. 19.

⁸³¹ Vgl. Bergmann (1998), S. 32; Ganesan/Hess (1997), S. 440; Diller (1996), S. 88; Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 78; Anderson/Weitz (1992), S. 19.

⁸³² Vgl. Gustafsson/Johnson/Ross (2005), S. 211; Anderson/Weitz (1992), S. 19.

*schätzung der Beziehung und dem nachhaltigen Willen, sich für die Kontinuität der Beziehung anzustrengen, äußert.*⁸³³

Bei einer Übertragung dieses Commitment-Begriffs in den Forschungsbereich dieser Arbeit sei nochmals auf Kapitel 1.5 verwiesen, wo aufgeführt wurde, dass diese Arbeit sich auf die Beziehung zwischen dem Spender und der von ihm unterstützten NPO als organisatorische Einheit fokussiert. Es ist zwar durchaus denkbar, dass Spender auch Commitment für einzelne Projekte und Aktionen bzw. Arbeitsbereiche der NPO aufweisen, im Folgenden steht jedoch das Commitment des Spenders im Rahmen seiner Beziehung zur NPO als Institution im Vordergrund. Übertragen auf die Spender-NPO-Beziehung lässt sich Commitment als innere Bejahung des Spenders zur Unterhaltung seiner Beziehung mit der NPO beschreiben. Dementsprechend lässt sich Commitment des Spenders wie nachstehend definieren:

Commitment des Spenders ist seine psychisch bedingte Verbundenheit mit bzw. Verpflichtung gegenüber der von ihm unterstützten NPO, die sich in seiner Wertschätzung der Beziehung und seinem nachhaltigen Willen, sich für die Kontinuität der Beziehung mit der NPO anzustrengen, äußert.

Das Commitment eines Spenders unterscheidet sich von der in Kapitel 4.1.1 operationalisierten Spenderbindung. Während Letztere am bisherigen und geplanten Verhalten ansetzt, stellt das Commitment eine innere Haltung des Spenders, d. h. eine langfristige Verhaltensdisposition gegenüber einer NPO, dar, die er als solche kognitiv wahrnimmt.⁸³⁴ Während Commitment eine psychische Variable darstellt, die zu loyalen Verhalten führen kann, aber nicht muss, weil der Spender beispielsweise die finanziellen Möglichkeiten nicht hat, ist es im Umkehrschluss auch möglich, dass vermeintlich loyales, wiederkehrendes Spenderverhalten ohne positive Einstellung zur NPO auftreten kann.⁸³⁵ Das Commitment beinhaltet eine bewusste Reflektion des Spenders über seine Wertschätzung der Beziehung zur NPO. Der Zusatz „bewusst“ ist wichtig, da zwar Gründe für eine Reduzierung der Intensität des Spendenverhaltens vorliegen können, der Spender jedoch „zur NPO

⁸³³ Vgl. Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 78; Moorman/Zaltman/Deshpandé (1992), S. 316; Mael/Ashforth (1989), S. 23.

⁸³⁴ Vgl. Saab (2007), S. 51; Sargeant/Woodliffe (2007 a), S. 50; Schneider/Kornmeier (2006), S. 39 f.; Sargeant/Woodliffe (2005), S. 63; Jeker (2002), S. 118; de Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci (2001), S. 37.

⁸³⁵ Vgl. Sargeant/Woodliffe (2005), S. 63; Hofmeyr/Rice (2002), S. 23, 95 f.

steht“.⁸³⁶ Die Spenderbindung spiegelt „lediglich“ das tatsächliche und beabsichtigte Verhalten eines Spenders wider, welches man beobachten kann.⁸³⁷ Das Commitment hingegen stellt im Sinne des S-O-R- Ansatzes ein Element des „O“ dar, wohingegen die Spenderbindung zum „R“ zählt, d. h. Spender können zwar Commitment empfinden, jedoch Dritte können dies nicht unmittelbar erkennen.

4.2.1.1.2 Dimensionen des Begriffs Commitment des Spenders

Auch wenn die inhaltliche Präzisierung des Begriffs Commitment stellenweise Unterschiede aufweist, hat sich in der Forschung des kommerziellen Kundenbindungsmanagement ein Ansatz durchgesetzt, bei dem sich drei unterschiedliche Dimensionen des Commitment unterscheiden lassen:⁸³⁸ (1) das **normative Commitment**, (2) das **kalkulative Commitment** und (3) das **affektive Commitment**. Diese drei Dimensionen beschreiben, auf welche Art Commitment zustande kommt und wirkt. Dies wird in den folgenden Abschnitten näher vorgestellt und die Übertragbarkeit auf die Spender-NPO-Beziehung analysiert.

(1) Normatives Commitment

Das normative Commitment stellt das bereits angedeutete Gefühl der Verpflichtung und Verantwortung dar.⁸³⁹ Dieses kann durch eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern der Organisation entstehen, die nicht durch den Abbruch der Beziehung geschädigt werden soll. Weitere mögliche Gründe für normatives Commitment sind eigene und gesellschaftlich vorgegebene Wertvorstellungen von Moral und Loyalität.⁸⁴⁰ Normatives Commitment äußert sich durch ein erwartungskonformes Verhalten.⁸⁴¹

⁸³⁶ Vgl. **Stahl** (2009), S. 99 f.

⁸³⁷ Vgl. **Große-Bölting** (2005), S. 25; **Teichert/Rost** (2003), S. 624.

⁸³⁸ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 12 ff.; **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 63; **Kelly** (2004), S. 638; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 34; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 71; **Hennig-Thurau** (1998), S. 136; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 79. Vgl. **Saab** (2007), S. 58 ff. für eine Übersicht über Studien, welche die Mehrdimensionalität des Konstrukts Commitment überprüfen.

⁸³⁹ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 14; **Eggert** (1999), S. 50; **Allen/Meyer** (1990), S. 1.

⁸⁴⁰ Vgl. **Saab** (2007), S. 51; **Jeker** (2002), S. 116; **Eggert** (2000), S. 122; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 37; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 586; **Allen/Meyer** (1990), S. 3 ff. Ein Beispiel hierfür wäre das regelmäßige Einkaufen beim Bäcker in der Nachbarschaft (selbst wenn die Ware überteuert ist), weil man mit diesem befreundet ist und/oder diesen in seinem Kampf gegen die großen Supermarktketten unterstützen möchte. **Ben-nett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167 führen hierzu aus: „Social pressure can have a strong influence on casual decisions to donate.“

⁸⁴¹ Vgl. **Lomberg** (2008), S. 59.

Im Rahmen einer Spender-NPO-Beziehung stellt das normative Commitment des Spenders einen wichtigen Aspekt dar, denn dieser befürchtet, dass die finanziellen Einbußen der NPO bedingt durch die Beendigung seiner Unterstützung eine nachhaltige negative Konsequenz für den Umfang und Erfolg der Aktivitäten der NPO zur Folge haben.⁸⁴² In anderen Worten: Ein Spender kann Schuldgefühle und Gewissensbisse gegenüber einer NPO aufweisen, die zu einer Aufrechterhaltung der Beziehung führen. Häufig spenden Leute, um sich von moralischen Gewissensbissen zu befreien und um religiöse Ängste zu besänftigen und Pflichten zu erfüllen.⁸⁴³ Sie wollen das von ihnen wahrgenommene Ungleichgewicht in der Welt, welches Unwohlsein bei ihnen auslöst, durch Spenden verringern.⁸⁴⁴

Viele Operationalisierungen des Commitment im kommerziellen Marketing vernachlässigen diese normative Komponente und konzentrieren sich auf die anderen beiden, noch vorzustellenden Dimensionen.⁸⁴⁵ Während in kommerziellen Kunden-Unternehmen-Beziehungen das normative Commitment also eine untergeordnete Dimension darstellt,⁸⁴⁶ nimmt es im Rahmen der Spender-NPO-Beziehung einen wichtigeren Stellenwert ein, denn die gesellschaftlichen Moralvorstellungen sind im Hinblick auf NPOs stärker ausgeprägt als bei kommerziellen Unternehmen.

(2) Kalkulatives Commitment

Das kalkulative Commitment stellt eine rationale und „gefühlskalte“ Einstellung des Spenders zur NPO dar.⁸⁴⁷ Zur Aufrechterhaltung der Beziehung muss für den Spender ein Nettoanreiz gegeben sein.⁸⁴⁸ Dieser basiert auf einer rationalen Kosten-Nutzen-Abwägung und somit auf langfristig⁸⁴⁹ orientierten ökonomischen

⁸⁴² Die Bedeutung des normativen Commitment wurde auch im Rahmen des 2. Fokusgruppeninterviews herausgestellt; vgl. Anhang 4. Insbesondere die Aussage „Ich würde auch sagen, dass es eigentlich wichtig ist, wie man sich verpflichtet fühlt, weil man hat ja dann eine bestimmte Beziehung zu der NPO“ spiegelt dies wider.

⁸⁴³ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 39.

⁸⁴⁴ **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167 bezeichnen dies als „the monetary purchase of moral satisfaction“.

⁸⁴⁵ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 14; **Saab** (2007), S. 58.

⁸⁴⁶ Vgl. **Eggert** (1999), S. 129 ff.

⁸⁴⁷ Vgl. **Lomberg** (2008), S. 59; **Eggert** (2000), S. 122.

⁸⁴⁸ Vgl. **Urselmann** (1998), S. 16; **Rieker** (1995), S. 23.

⁸⁴⁹ Selbst wenn kurzfristig attraktivere Interaktionsbeziehungen eingegangen werden könnten, führt das kalkulative Commitment zur Aufrechterhaltung der bestehenden Beziehung aufgrund ihrer langfristigen Vorteilhaftigkeit; vgl. **von Stenglin** (2008), S. 11.

Überlegungen des Spenders.⁸⁵⁰ Dies verdeutlicht, dass das kalkulative Commitment von zwei Einflussgrößen bestimmt wird: Kosten und Nutzen.⁸⁵¹

Die *Kosten* eines Spenders beinhalten einerseits zunächst den monetären Betrag, den das gespendete Geld ausmacht. Entscheidend hierbei ist die subjektiv empfundene Spendenhöhe, die sich aus dem wahrgenommenen Kaufkraftverlust ergibt.⁸⁵² Andererseits hat der Spender insbesondere zu Beginn seiner Beziehung mit der NPO bei der Alternativensuche einen Informations- und Entscheidungsaufwand, der allerdings im Vergleich zu kommerziellen Kaufentscheidungen (insbesondere bei langlebigen Gebrauchsgütern) geringer ausfällt.⁸⁵³

Die Kosten eines kommerziellen Kunden zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung einer Beziehung mit einem kommerziellen Unternehmen weisen einen engen Zusammenhang zur Kundengebundenheit auf;⁸⁵⁴ bei der Spenderbindung tritt diese Gebundenheit jedoch nicht auf.⁸⁵⁵ Die Kosten für einen Spender haben im Gegensatz zu einem Kunden eines kommerziellen Unternehmens somit insgesamt eine untergeordnete Rolle im Rahmen seiner Kosten-Nutzen-Abwägungen. Während im kommerziellen Marketing vielfach reziproke Abhängigkeiten zwischen Kunden und Unternehmen existieren,⁸⁵⁶ ist eine NPO einseitig von ihren finanziellen Unterstützern abhängig. Der autarke Spender hat von vornherein keine ökonomischen Gründe, die Beziehung zur NPO einzugehen, da er zu keiner Zeit davon ausgehen kann, einen direkten materiellen Gegenwert für sich erzielen zu können.⁸⁵⁷ Aufgrund seiner Unabhängigkeit existieren so gut wie keine Wechselkos-

⁸⁵⁰ Vgl. **Saab** (2007), S. 71; **Johnson/Herrmann/Huber** (2006), S. 123; **Gustafsson/Johnson/Ross** (2005), S. 211; **Britton/Rose** (2004), S. 46; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 37; **Peter** (1997), S. 117; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 79 f.; **Söllner** (1993), S. 97 ff.; **Allen/Meyer** (1990), S. 1 ff.; **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 698.

⁸⁵¹ Vgl. **Rieker** (1995), S. 23; **Yudelson** (1988), S. 23.

⁸⁵² Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 43.

⁸⁵³ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 45 f.

⁸⁵⁴ Vgl. **Saab** (2007), S. 51.

⁸⁵⁵ Vgl. Kapitel 4.1.1.

⁸⁵⁶ Prinzipiell gilt, dass Unternehmen am Markt nur „überleben“ können, wenn sie durch eine hinreichend große Kundenbasis entsprechende Gewinne erwirtschaften. Somit gilt pauschal, dass Unternehmen von Kunden abhängig sind. Andererseits benötigen Konsumenten beispielsweise auch regelmäßig Lebensmittel, Haarschnitt, Kleidung, Strom etc. Konsumenten sind somit auch in gewisser Weise von Unternehmen abhängig.

⁸⁵⁷ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

ten. Ein Abbruch der Beziehung (und eine eventuelle Suche nach anderen Spendenalternativen) hat für ihn einen geringen Aufwand.⁸⁵⁸

Im Gegensatz zu den Kosten besitzt die zweite Einflussgröße, der *Nutzen* eines Spenders, zentrale Bedeutung für das kalkulative Commitment. Beziehungen sind nur dann langfristig stabil, wenn sich diese für beide Partner lohnen, d. h. wenn es einen Anreiz gibt, diese aufrechtzuerhalten.⁸⁵⁹ Dieser zentrale Grundsatz des Beziehungsmarketing wird auch Gratifikationsprinzip genannt. Das Gratifikationsprinzip wurde vor allem durch die 1957 von ALDERSON begründete Austauschtheorie bekannt.⁸⁶⁰ Die Annahmen des im Rahmen der Austauschtheorie entwickelten „Law of Exchange“ gehen davon aus, dass ein Austausch⁸⁶¹ nur dann stattfindet, wenn sich dieser für alle involvierten Teilnehmer vorteilhaft gestalten lässt.⁸⁶² Gemäß diesem motivationalen Prinzip streben die Menschen nach Belohnungen. Diese positiven Gratifikationen gelten als maßgebliche Antriebskräfte für das menschliche Verhalten und stellen damit auch einen Grund für die Aufnahme und den Ausbau von Austauschbeziehungen dar.⁸⁶³

Obwohl – den konstitutiven Merkmalen der Beziehung zwischen Spendern und Nonprofit-Organisationen folgend – der Spender keine äquivalente materielle Gegenleistung erhält, kann er – wie bereits in Kapitel 2.1.2 angedeutet – dennoch aus seinem Handeln einen persönlichen Nutzen ziehen, ohne den der einseitig erscheinende Austausch nicht zustande kommen würde.⁸⁶⁴ Somit begründet das Gratifikationsprinzip die Adäquanz des Spendensammelns als Austauschprozess.⁸⁶⁵ Die

⁸⁵⁸ Sargeant (2008), S. 8 führt hierzu aus: „It is of less relevance to the fundraising context where the costs of switching one’s philanthropy are typically negligible.”

⁸⁵⁹ Vgl. Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter (2008), S. 57; Raffée/Wiedmann/Abel (1983), S. 698.

⁸⁶⁰ Vgl. hierzu die Monographie von Alderson (1957).

⁸⁶¹ Der Austausch soll im Sinne des „Law of Exchange“ nicht nur als Austausch von Gütern, sondern auch als Austausch von Informationen, Dienstleistungen, Spenden etc. verstanden werden.

⁸⁶² Vgl. Markert (2008), S. 38; Jastram (2007), S. 5 f.; Raffée/Wiedmann/Abel (1983), S. 698; Alderson (1957), S. 24.

⁸⁶³ Vgl. Hohn (2001), S. 19; Silberer (1979), S. 54 ff.; Schanz (1977), S. 99, 167 ff. Für die Übertragung des Gratifikationsprinzips auf das Fundraising vgl. auch Oberhansberg (2001), S. 25 ff.; Schneider (1996), S. 23 ff. und Raffée/Wiedmann/Abel (1983), S. 698.

⁸⁶⁴ Vgl. Burgy (2008), S. 62; Bruhn (2005), S. 136; Raffée/Wiedmann/Abel (1983), S. 731.

⁸⁶⁵ Vgl. Hohn (2001), S. 19; Schneider (1996), S. 23 f.

Gratifikation bzw. der Nutzen⁸⁶⁶ des Spenders entspricht hierbei der vom Spender empfundenen Vorteilhaftigkeit und dem wahrgenommenem Wert seiner langfristigen finanziellen Unterstützung.⁸⁶⁷ Dieser Nutzen stellt eine Art Belohnung für seine Spende dar.⁸⁶⁸ Wenn ein Spender eine Gratifikation durch seine Spenden erhält, welche andere NPOs nicht leicht zu ersetzen vermögen, dann erhöht sich sein Commitment.⁸⁶⁹

Die Gratifikationen des Spenders haben überwiegend einen immateriellen (psychologischen) Charakter, können aber auch materielle Aspekte aufweisen.⁸⁷⁰ Der immaterielle Nutzen umfasst beispielsweise gestiegene Selbstachtung, Ausüben von Einflussnahme, Stiftung von Lebenssinn, auf religiösen Gefühlen basierendes Seelenheil („Erlösung“ und „ewiges Leben“) oder gesellschaftliches Prestige.⁸⁷¹ Immaterielle Gratifikationen ergeben sich meist unmittelbar aus der Arbeit der NPO, es besteht eine klare Verbindung zu der Mission und den Projekten der Organisation.⁸⁷² So kann eine Gratifikation bereits darin bestehen, dass die NPO den Spender über den Fortgang des Projektes informiert und dieser damit eine Verbundenheit zum Spendenempfänger empfindet.⁸⁷³ Im Rahmen dessen stiften auch die stillschweigende oder ausdrückliche Anerkennung der Spendenleistung seitens

⁸⁶⁶ Gratifikation und Nutzen werden in Rahmen dieser Arbeit als Synonyme betrachtet. Vgl. für eine ähnliche begriffliche Abgrenzung **Jastram** (2007), S. 5; **Bruhn** (2005), S. 136; **Hohn** (2001), S. 19; **Schneider** (1996), S. 23; **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 699.

⁸⁶⁷ Vgl. **Matzler** (2000), S. 289.

⁸⁶⁸ Vgl. **Green/Webb** (1997), S. 25; **Yudelson** (1988), S. 23.

⁸⁶⁹ Vgl. **Bauer/Stokburger/Hammerschmidt** (2006), S. 113; **Fullerton** (2003), S. 335; **Schneider** (1996), S. 23. Aus der Kundenbindungsforschung ist bekannt, dass z. B. Vielfliegerprogramme von Fluggesellschaften auf das kalkulative Commitment abzielen. Mit den gesammelten Punkten erhält der Vielflieger spezielle Vorteile (z. B. Zugang zu Flughafen Lounges, schnellerer Check-in, Upgrades) gegenüber Gelegenheitsfliegern und wird somit an die Fluggesellschaft gebunden; vgl. **Schneider** (2009), S. 539. Der Nutzen, den der Vielflieger aus diesen durch das Programm induzierten Vorteilen erhält, würde nämlich bei einer weniger starken Konzentration auf Flugbuchungen bei dieser einen Fluggesellschaft verloren gehen; vgl. **Fullerton** (2003), S. 342.

⁸⁷⁰ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 8; **Schiefer** (2006), S. 57; **Green/Webb** (1997), S. 25; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330.

⁸⁷¹ Vgl. **Helmig/Michalski** (2007), S. 311; **Sargeant/Woodliffe** (2007 b), S. 292 ff.; **Urselmann** (2007), S. 15; **Haibach** (2006 a), S. 167 f.; **Haibach** (2006 b), S. 134 f.; **Imran** (2006), S. 24; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 9; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 157; **Bruhn** (2005), S. 137 f.; **Vallant** (2003), S. 31; **Staubach** (2000), S. 43; **Weir/Hibbert** (2000), S. 119; **Jessen** (1998), S. 139; **Urselmann** (1998), S. 17; **Schneider** (1996), S. 105; **Heister** (1995), S. 304; **Heister** (1994), S. 95; **Yudelson** (1988), S. 23; **Holscher** (1976), S. 103 ff.

⁸⁷² Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 35.

⁸⁷³ Vgl. **Fischer** (2008 a), S. 216 f.; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 21; **Viest** (2004), S. 178.

der NPO und die Verdeutlichung der Bedeutung der Spende für die Organisation einen Nutzen.⁸⁷⁴

Eine Sonder- bzw. Idealform der Gratifikation liegt vor, wenn der Spender die gute Tat der Spende als ausreichende Belohnung empfindet.⁸⁷⁵ Hierbei handelt es sich um selbstgefällige, positive Emotionen, die der Spender aufgrund seiner finanziellen Spende verspürt.⁸⁷⁶ Man spricht dabei auch von Austauschungebundenen Gratifikationen, da der Spender bereits durch die Tatsache, dass ein anderer Nutznießer profitiert, selbst einen Nutzengewinn erfährt.⁸⁷⁷ Bei der Austauschungebundenen Gratifikationsvariante handelt es sich um eine intrinsische Belohnung, die der Spender ohne Bezug zur NPO und ausschließlich durch psychologische Effekte erfährt.⁸⁷⁸ Diese Form des Spendens allein um der Spende willen reicht aber in der Praxis immer seltener als Motiv aus. Man kann also davon ausgehen, dass ausschließlich altruistische Motive, wie z. B. anderen etwas Gutes zu tun, selten zum Tragen kommen.⁸⁷⁹

Neben den genannten immateriellen Motiven können auch materielle Gratifikationen einen Anlass zum Spenden geben und somit einen Nutzen darstellen. Häufig stellen dies eigennützige, egoistische Beweggründe dar.⁸⁸⁰ Im Gegensatz zu den immateriellen weisen materielle Gegenleistungen keine direkte Verbindung zu den Projekten der NPO auf. Beispielsweise dienen Sach- und Dienstleistungen (z. B. Benefizprodukte oder Wohltätigkeitsveranstaltungen) als Gegenwert zur Spende als Anreiz, sich wohltätig zu engagieren.⁸⁸¹ Für manche Menschen stellt auch allein der Fakt, dass sie regelmäßig Post oder Telefonanrufe erhalten, eine Gratifikation dar.⁸⁸² Eine Sonderform sind die so genannten stellvertretenden Gratifikationen. Diese werden nicht von der NPO selbst, sondern von Dritten, beispielsweise in Form von staatlich gewährten Steuernachlässen, erbracht.⁸⁸³ Die Steuerersparnis

⁸⁷⁴ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 b), S. 292 ff.; **Haibach** (2006 a), S. 240; vgl. hierzu Kapitel 6.2.1.2.

⁸⁷⁵ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 138; **Oberhansberg** (2001), S. 39; **Heister** (1994), S. 95.

⁸⁷⁶ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167.

⁸⁷⁷ Vgl. **Schneider** (1996), S. 97; **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 702.

⁸⁷⁸ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 39; **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 702.

⁸⁷⁹ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 268; **Haibach** (2006 a), S. 167; **Haibach** (2006 b), S. 134; **Hohn** (2001), S. 49; **Scheibe-Jaeger** (1998), S. 101; **Green/Webb** (1997), S. 23 f.

⁸⁸⁰ Vgl. **Shelley/Polonsky** (2002), S. 22.

⁸⁸¹ Vgl. **Imran** (2006), S. 23; **Schneider** (1996), S. 50 f.

⁸⁸² Vgl. **Alwitt** (1994), S. 34.

⁸⁸³ Vgl. **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 702. Da der Staat ein nachhaltiges Interesse an der Existenz eines funktionstüchtigen Dritten Sektors hat, fördert er gemeinnützige Ver-

repräsentiert die am häufigsten in Wissenschaft⁸⁸⁴ und Praxis⁸⁸⁵ genannte materielle Gratifikation. Tabelle 10 gibt einen Überblick über Gratifikationen, die in den seltensten Fällen singular in Erscheinung treten, sondern eher als Motiv-Kombination.⁸⁸⁶

Immaterielle Gratifikationen	Materielle Gratifikationen
<ul style="list-style-type: none"> • Kompensation von Schuldgefühlen • Sinn des Lebens • Erhöhung der Selbstachtung; Steigerung des Selbstwertgefühls • Persönliche Einflussnahme • Gesellschaftliche Anerkennung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerersparnis • Entsorgung von Altmaterialien (Kleidung, Möbel) • Benefizprodukte (Weihnachtskarten) • Teilnahme an Wohltätigkeitsveranstaltungen, Gewinnspielen

Tabelle 10: Gratifikationen

(Quelle: in Anlehnung an **Bruhn** (2005), S. 138.)

Zeitlich gesehen kann der Spendernutzen zum einen in der Vergangenheit, aber auch erst in der Zukunft entstehen.⁸⁸⁷ Bei ersterem erfolgt die Spende aus Dankbarkeit für erbrachte Hilfe.⁸⁸⁸ Letzteres ist dann der Fall, wenn ein Spender erwartet, dass er als Gegenleistung für die gegenwärtige Unterstützung selbst in der Zukunft Unterstützung erhalten wird.⁸⁸⁹ Hierbei handelt es sich z. B. um Spenden, um drohende Gefahren, die den Spender (oder eine nahestehende Person) treffen können, abzuwenden oder bei Unfällen schnelle Hilfe zu gewährleisten.⁸⁹⁰ Der Spender fördert damit Organisationen, auf deren Leistungen er in zukünftigen

eine unmittelbar durch Steuernachlässe. Durch die Gewährung von Steuervergünstigungen zugunsten der Spender soll die Spendenbereitschaft zusätzlich erhöht werden; vgl. **Dickertmann** (1995), S. 12.

⁸⁸⁴ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 138; **Viest** (2004), S. 178; **Vallant** (2003), S. 32; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 22; **Urselmann** (1998), S. 16; **Green/Webb** (1997), S. 27; **Raffée/Wiedmann/Abel** (1983), S. 701 f.

⁸⁸⁵ Im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) wurde die steuerliche Absetzbarkeit von Spenden als ein Grund genannt, warum man eine NPO weiterhin unterstützt.

⁸⁸⁶ Vgl. **Reetz/Ruzicka** (2008), S. 249.

⁸⁸⁷ Vgl. **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 410.

⁸⁸⁸ Vgl. **Schneider** (1996), S. 91.

⁸⁸⁹ Vgl. **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 157; **Urselmann** (1998), S. 17; **Guy/Patton** (1989), S. 21.

⁸⁹⁰ Vgl. **Schneider** (1996), S. 91; **Heister** (1994), S. 94. Im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) wurde deutlich, dass solche so genannten Entschädigungsspenden durchaus geleistet werden: „Wir spenden gerne Geld für die Feuerwehr. [...] Denn das ist die örtliche Feuerwehr. Wenn bei uns was los sein sollte, dann käme die aber schnellstens. Da geht ein gewisser Egoismus heraus, denen was zu geben.“

(Not-)Situationen zurückgreifen möchte, z. B. Rettungsdienste oder Institute, die sich der Erforschung und/oder Behandlung von Krankheiten widmen. Man könnte die Spende damit als eine Art Versicherungsprämie verstehen.⁸⁹¹

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass ein wahrgenommener Nutzen und damit das kalkulative Commitment eine große Bedeutung für eine langfristige Beziehung aufweisen.⁸⁹²

(3) Affektives Commitment

Das affektive Commitment ist die am meisten untersuchte Dimension des Commitment.⁸⁹³ Es stellt das bereits angedeutete Gefühl der inneren, psychologischen Verbundenheit dar, welches auf einer Sympathie des Kunden für das Unternehmen basiert.⁸⁹⁴ Der Kunde interessiert sich für die Entwicklung des Unternehmens und fühlt sich bei Problemen persönlich betroffen.⁸⁹⁵ Diese Wertschätzung mündet oftmals in einer Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen und dessen Leistungen.⁸⁹⁶ Ein in der Alltagssprache weitverbreiteter Begriff hierfür stellt das „Wir-Gefühl“ dar.⁸⁹⁷ Der Kunde empfindet dadurch Stolz für die Beziehung; er hat einen starken Glauben an die Ziele und Werte des Unternehmens und seine Begeisterung macht ihn zu einem „Fan“ des Unternehmens.⁸⁹⁸ Dabei tritt er als Fürsprecher auf und ergreift Partei gegenüber Kritikern.⁸⁹⁹

Auch im Rahmen einer Spender-NPO-Beziehung kann affektives Commitment des Spenders vorliegen. Es lässt sich sogar davon ausgehen, dass das affektive Commitment bei Spendern im Gegensatz zu Kunden im kommerziellen Marketing einen höheren Stellenwert im Rahmen der Bindung einnimmt.⁹⁰⁰ Eine hohe emotionale Verbundenheit erklärt, warum manche Spender die Bereitschaft haben, die NPO trotz der fehlenden marktadäquaten materiellen Gegenleistung fortwährend

⁸⁹¹ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 36.

⁸⁹² Vgl. **Sirdesmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 21 f.

⁸⁹³ Vgl. **van Knippenberg/Sleebos** (2006), S. 573; **Allen/Meyer** (1990), S. 2.

⁸⁹⁴ Vgl. **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 49; **Britton/Rose** (2004), S. 46; **Bergami/Bagozzi** (2000), S. 560; **Geyskens/Steenkamp/Scheer** (1996), S. 304; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 79; **Allen/Meyer** (1990), S. 1 f.

⁸⁹⁵ Vgl. **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 41; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73; **Kim/Frazier** (1997), S. 853; **Dutton/Dukerich/Harquail** (1994), S. 241.

⁸⁹⁶ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 11; **Gustafsson/Johnson/Ross** (2005), S. 211 **Wetzels/de Ruyter/van Birgelen** (1996), S. 409; **Allen/Meyer** (1990), S. 1 f.

⁸⁹⁷ Vgl. **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 49; **Terlutter** (2006), S. 277.

⁸⁹⁸ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 11.

⁸⁹⁹ Vgl. **Hofmeyr/Rice** (2002), S. 8 f.; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 41.

⁹⁰⁰ Vgl. **Imran** (2006), S. 29.

zu unterstützen. Auch stellt die Identifikation mit der NPO eine wesentliche Voraussetzung der Spendenbereitschaft dar.⁹⁰¹ Ein Spender mit affektivem Commitment für die NPO interessiert sich für ihre Entwicklung und deren Erfolge bei Aktionen. Er identifiziert sich oftmals mit der NPO und hegt Sympathie und Zuneigung.⁹⁰²

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Spender Commitment für die von ihnen unterstützte NPO aufweisen, weil sie über ihr Spenden denken, sie sollten es tun (normatives Commitment), weil sie es bedürfen (kalkulatives Commitment) und/oder weil sie es wollen (affektives Commitment).⁹⁰³ Jeder Spender kann jede dieser drei Dimensionen des Commitment in unterschiedlichem Maß aufweisen.⁹⁰⁴ Es ist beispielsweise möglich, dass ein Spender sehr hohes Commitment hat, dieses jedoch ausschließlich auf affektiver Verbundenheit beruht. Das Commitment eines Spenders bezeichnet somit die Summe seines normativen, kognitiven und affektiven Commitment.⁹⁰⁵ In Bezug auf die empirische Überprüfung dieses Konstrukts bedeutet dies, dass diese drei Dimensionen das Commitment begründen. Sie weisen einen formativen Charakter auf. Als Zwischenfazit dieses Kapitels dient Abbildung 21, die nochmals die drei Dimensionen des Commitment und ihre formative Konstitution darstellt. Hiervon ausgehend stellen die folgenden Ausführungen dar, welche Rolle das Commitment als verhaltenswissenschaftliche Determinante der Spenderbindung spielt.

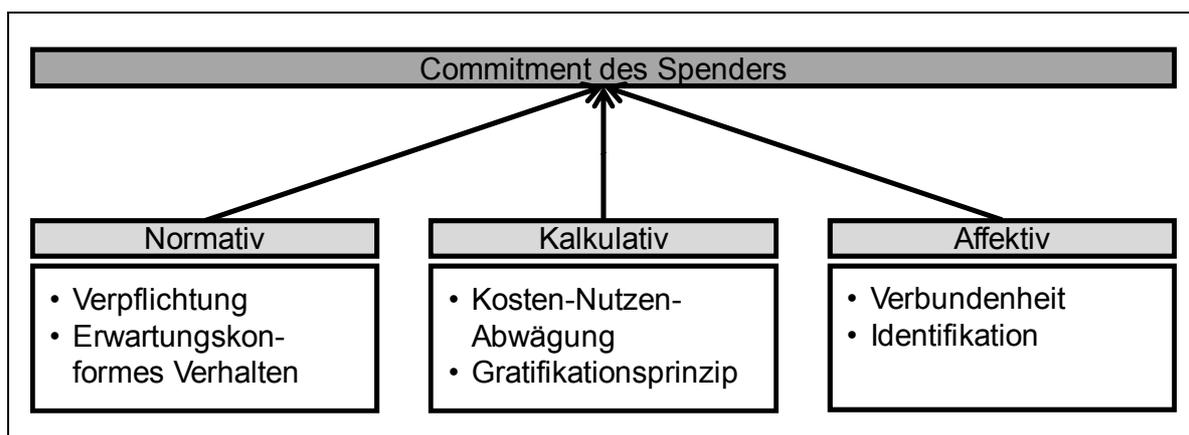


Abbildung 21: Dimensionen des Commitment des Spenders

⁹⁰¹ Vgl. **Hankinson** (2000), S. 208.

⁹⁰² Vgl. **Schüller** (2005), S. 15. In Kapitel 4.2.1.3 wird im Rahmen der Vorstellung von Items zur Messung des Commitment auf den Zusammenhang bzw. Unterschied zwischen Identifikation eines Spenders mit der NPO und seinem Commitment näher eingegangen.

⁹⁰³ Vgl. **Allen/Meyer** (1990), S. 3.

⁹⁰⁴ Vgl. **Fullerton** (2003), S. 335; **Allen/Meyer** (1990), S. 4.

⁹⁰⁵ Vgl. **Saab** (2007), S. 129; **Fullerton** (2003), S. 336; **Allen/Meyer** (1990), S. 4.

4.2.1.2 Commitment als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen

Wie bereits erläutert,⁹⁰⁶ stellt Commitment im kommerziellen Marketing die zentrale Einflussgröße der Kundenbindung dar.⁹⁰⁷ Gemäß der einschlägigen Literatur trifft diese Aussage auch auf die Spenderbindung zu.⁹⁰⁸ Spender, die sich mit der NPO verbunden fühlen, Betroffenheit empfinden, sich mit ihr identifizieren oder das Bedürfnis besitzen, ihre Unterstützung aufrechtzuerhalten, stellen für die NPO einen Wettbewerbsvorteil dar und führen zu positiven Ertragsauswirkungen.⁹⁰⁹ Commitment bildet die Basis für Bindung und beeinflusst damit die Bereitschaft des Spenders, die Austauschbeziehung mit der NPO fortzuführen.⁹¹⁰ Beispielsweise hat das Gratifikationsprinzip⁹¹¹ einen positiven Einfluss auf die Spenderbindung, da es beim Spender das Interesse weckt, die Beziehung aufrechtzuerhalten oder zu intensivieren.⁹¹²

Ein hohes Commitment hat also eine große Bedeutung für den Erfolg einer NPO. Dies betrifft u. a. kritische Situationen, in denen die NPO beispielsweise Fehler zugibt bzw. in der Presse (unverschuldet oder zu Recht) beschuldigt wird. Wie Untersuchungen feststellten, gilt, dass bei minderem oder temporärem Opportunismus⁹¹³ das Commitment stabilisierend auf die Bindung wirkt, d. h. es besteht trotz (angeblichem) Fehlverhalten keine Abwanderungsgefahr.⁹¹⁴ Bei zunehmen-

⁹⁰⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.1.1

⁹⁰⁷ Vgl. **Palmatier u. a.** (2006), S. 149; **Britton/Rose** (2004), S. 45.

⁹⁰⁸ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 61 ff.; **Tidwell** (2005), S. 453; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 618; **Sargeant** (2001 a), S. 189. Auch die Probanden im 2. Fokusgruppeninterview bestätigten den unmittelbaren und zentralen Einfluss des Commitment auf die Spenderbindung; vgl. Anhang 4.

⁹⁰⁹ Vgl. **o. V.** (2006), S. 58; **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 47; **Cross** (1992), S. 34.

⁹¹⁰ Vgl. **Neumann** (2007), S. 160; **Jeker** (2002), S. 116. Dieser Zusammenhang wurde auch im 2. Fokusgruppeninterview angesprochen; vgl. Anhang 4. An dieser Stelle sei insbesondere auf die ausgewählten wortwörtlichen Sätze mit dem Beispiel über den Fußballverein hingewiesen.

⁹¹¹ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.1.1.

⁹¹² Vgl. **Gwinner/Gremler/Bitner** (1998), S. 111.

⁹¹³ Opportunismus bezeichnet in dieser Arbeit die Annahme, dass das Verhalten aufgrund von Eigeninteresse durch „List und Tücke“ geprägt ist; vgl. **Williamson** (1985), S. 47. Opportunistisches Verhalten bezeichnet also das bewusste und vorsätzliche Brechen von implizit vorausgesetzten oder explizit vereinbarten Handlungsversprechen, um eigene Interessen zum Nachteil des anderen durchzusetzen; vgl. **Williamson** (1975), S. 26 f. In Beziehungen besteht immer das Risiko, dass einer zu seinem eigenen Vorteil und zum Schaden des anderen handelt; vgl. **Siebelt** (2010), S. 54 f.

⁹¹⁴ Vgl. **Ganesan u. a.** (2005), S. 15 ff.; **Jeker** (2002), S. 117.

dem Commitment verzeihen die Spender der NPO kleinere Misserfolge und Fehler, weil sie aufgrund der empfundenen Sympathie davon ausgehen, dass diese keine weiteren Fehler in Zukunft begeht, und sehen die Unterstützung als weiterhin sinnvoll an.⁹¹⁵ Es ist Spendern mit hohem Commitment bewusst, dass gerade in schlechten Zeiten, wenn bereits viele andere der NPO den Rücken gekehrt haben, ihre finanzielle Unterstützung ganz besonders wichtig ist.

Dennoch stellt diese Erkenntnis keinen Freibrief für unkorrektes Verhalten der NPO dar. Eine Studie stellte nämlich auch fest, dass bei sehr gravierenden Fehlern und starkem Opportunismus trotz eines hohen Commitment eine Distanzierung erfolgt und ein Beziehungsabbruch sehr wahrscheinlich wird.⁹¹⁶ Dies zeigt, dass sich Commitment als ein „zweischneidiges Schwert“ erweist. So reagieren Kunden mit stark ausgeprägtem Commitment stärker negativ auf das Fehlverhalten als Kunden mit geringem Commitment.⁹¹⁷ Dies ist bedingt dadurch, dass insbesondere diejenigen, die ein hohes Commitment aufweisen, sich durch drastisches Fehlverhalten besonders hintergangen und betrogen fühlen, eben weil sie im Vorfeld ein so starkes Zugehörigkeitsgefühl empfunden haben. Dieser Zusammenhang erklärt auch das Spenderverhalten, welches UNICEF zu Beginn des Jahres 2008 erlebte. Die Vorwürfe⁹¹⁸ gegen UNICEF waren für viele der Spender so gravierend, dass sie ihre Unterstützung einstellten.⁹¹⁹ Wären die Fehler weniger schwerwiegend gewesen, hätten insbesondere die Spender mit hohem Commitment vermutlich weiter zu UNICEF gehalten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je stärker sich ein Spender mit einer NPO verbunden bzw. ihr gegenüber verpflichtet fühlt, umso höher ist die Spenderbindung.⁹²⁰ Das Commitment hat somit einen unmittelbaren Einfluss hierauf. Diese Aussage führt zur ersten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 22 verdeutlicht diesen Zusammenhang grafisch.

⁹¹⁵ Vgl. **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 84.

⁹¹⁶ Vgl. **Ganesan u. a.** (2005), S. 15 ff.

⁹¹⁷ Vgl. **Saab** (2007), S. 56.

⁹¹⁸ Ende 2007 wurde bekannt, dass UNICEF über mehrere Jahre hinweg Honorare an externe Berater, u. a. pensionierte UNICEF-Mitarbeiter, für freiberufliche Spendenwerbung in Höhe von insgesamt 1,8 Millionen Euro gezahlt und einen Umbau des Kölner Hauptsitzes für ca. 1 Million Euro vorgenommen hatte; vgl. **Thieme** (2008), o. S.; **Wilke** (2008 b), S. 3; **Schindler** (2007), o. S.

⁹¹⁹ Dies bestätigte sich auch im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2).

⁹²⁰ Vgl. **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 47.

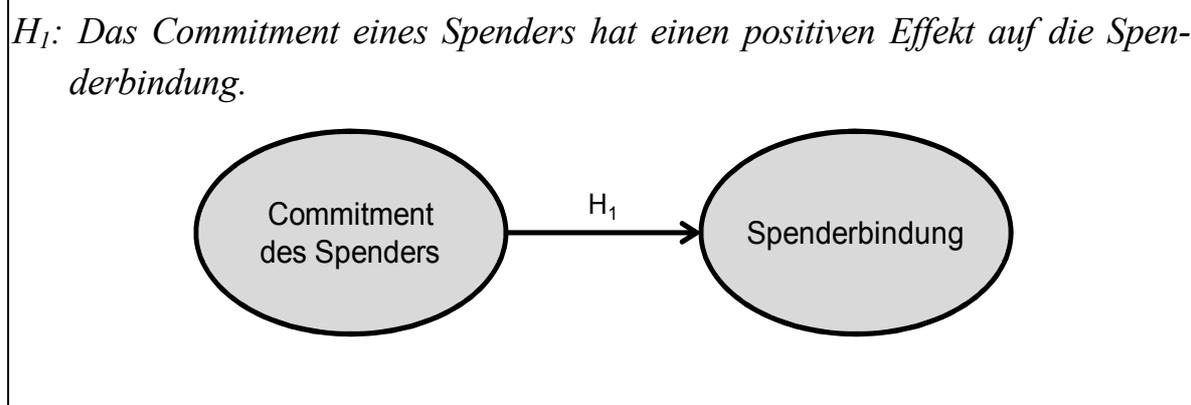


Abbildung 22: Hypothese 1

Die Untersuchung dieses Zusammenhangs stellt für NPOs eine wichtige Erkenntnis im Hinblick auf die Zuverlässigkeit ihrer Spendeneinnahmen dar. Bestätigt sich diese Hypothese in der empirischen Untersuchung, ermöglicht dies, Rückschlüsse auf das zukünftige Spenderverhalten zu ziehen.⁹²¹ Wenn ein Spender in der Vergangenheit eine NPO unterstützt hat (regelmäßige bzw. überdurchschnittlich hohe Spenden und entsprechendes Weiterempfehlungsverhalten), lässt sich davon ausgehen, dass er dieses Verhalten auch in Zukunft beibehält, wenn er hinreichendes Commitment gegenüber der NPO aufweist.

Nachdem nun der Zusammenhang zwischen Commitment und Spenderbindung verdeutlicht und eine direkte Wirkung des Commitment als Hypothese postuliert wurde, gilt es im Folgenden, geeignete Items zur Messung von Commitment von Spendern zu diskutieren. Diese sollen im Rahmen der empirischen Befragung Verwendung finden.

4.2.1.3 Items zur Messung von Commitment von Spendern

Den Ausgangspunkt für die Darstellung der Items, die in der empirischen Untersuchung Verwendung finden, stellen die drei Dimensionen des Commitment dar, die in Kapitel 4.2.1.1.2 vorgestellt wurden. Es gilt, für jede dieser Dimensionen geeignete reflektive Items aufzuzeigen. Tabelle 11 gibt zunächst einen Überblick über die gewählten Items für das normative Commitment. Die Beantwortung dieser Items erfolgt standardisiert durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen mithilfe einer 5er-Skala mit den Ausprägungen 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Trifft voll und ganz zu“.

⁹²¹ Vgl. zur Prognosefähigkeit von Verhaltenstheorien Freter (2008), S. 63, 158 f.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
3	Ich empfinde ein Gefühl der Verantwortung gegenüber der NPO.	NC_1	Eggert (2000).
13	Meiner Meinung nach sollte ein Spender gegenüber der NPO loyal sein.	NC_2	Allen/Meyer (1990); Wiener/Vardi (1980).
19	Bei der Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für die NPO hätte ich Gewissensbisse.	NC_3	Lomberg (2008); Beinborn (2007); Bennett (2006); Sargeant/West/Ford (2001).
15	Ich fühle mich dazu verpflichtet, die NPO finanziell zu unterstützen.	NC_4	Lomberg (2008); Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); Süß (2007); Sargeant/Lee (2002 b); Sargeant/West/Ford (2001); Allen/Meyer (1990).
8	Der Abbruch der Beziehung zur NPO wäre nicht fair, weil die NPO meine Treue verdient hat.	NC_5	Lomberg (2008); Reichheld (2004); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Eggert (2000); Eggert (1999).

Tabelle 11: Operationalisierung des normativen Commitment

Die Items NC_1 und NC_4 stellen das beschriebene Gefühl der Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der NPO dar. Die eigenen und gesellschaftlich vorgegebenen Wertvorstellungen von Moral und Loyalität kommen in Item NC_2 zur Geltung. Dass die Beendigung der finanziellen Unterstützung negative Konsequenzen für die NPO mit sich bringt und folglich zu einem schlechten Gewissen und Schuldgefühlen führen könnte, beinhaltet NC_3. Das Item NC_5 fragt ab, zu welchem Grad Spender bei ihrem Verhalten die Erwartungen der NPO an sie berücksichtigen.

Auch die anderen beiden Dimensionen des Commitment wurden mit jeweils fünf Items operationalisiert. Tabelle 12 gibt einen Überblick über die gewählten Items für das kalkulative Commitment. Die Beantwortung dieser Items erfolgt mit der gleichen 5er-Skala wie zuvor.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
9	Die Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für die NPO wäre ein persönlicher Verlust für mich.	KC_1	Allen/Meyer (1990).
12	Die Beziehung zur NPO ist für mich vorteilhaft.	KC_2	Saab (2007); Festge (2006); Beutin (2000); Allen/Meyer (1990).
4	Durch meine Spende an die NPO profitiere ich auch selbst.	KC_3	Sargeant/Ford/West (2006); Peltier/Schibrowsky/Schultz (2002); Sargeant/Lee (2002 b); Sargeant/West/Ford (2001); Green/Webb (1997).
18	Ich verdanke der NPO einiges.	KC_4	Lomberg (2008); Bennett (2006).
7	Das Einstellen meiner Spenden an die NPO wäre für mich mit Nachteilen verbunden.	KC_5	Süß (2007); Trumpfheller (2005).

Tabelle 12: Operationalisierung des kalkulativen Commitment

Eine aufgrund von kalkulativem Commitment aufrechterhaltene Beziehung zur NPO basiert auf eigennützigem und egoistischen Beweggründen des Spenders. Diesen Sachverhalt spiegeln die Items KC_1 und KC_5 wider. Das Empfinden eines persönlichen Verlustes und die Furcht vor Nachteilen bei Abbruch der Beziehung sprechen für die vom Spender empfundene Vorteilhaftigkeit und den wahrgenommenen Nutzen seiner langfristigen finanziellen Unterstützung. Dass der Spender hierbei einen Anreiz zur Aufrechterhaltung seiner Beziehung zur NPO wahrnimmt, beschreiben die Items KC_2, KC_3 und KC_4. Sie bilden die rationale Einstellung des Spenders zur NPO ab, die auf einer langfristig orientierten Kosten-Nutzen-Abwägung basiert. Insbesondere die Items KC_2 und KC_3 fragen den Grad ab, bei dem sich die Beziehung zur NPO aus Sicht des Spenders lohnt.

Die Operationalisierung der letzten Dimension des Konstrukts Commitment stellt Tabelle 13 dar. Die Beantwortung der gewählten Items für das affektive Commitment erfolgt mit der gleichen 5er-Skala wie zuvor.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
14	Ich bin stolz darauf, ein Spender der NPO zu sein.	AC_1	Süß (2007); Johnson/Garbarino (2001); Garbarino/Johnson (1999); Ganesan/Weitz (1996); Kelley/Davis (1994); Mowday/Steers/Porter (1979); Porter u. a. (1974).
2	Ich fühle mich mit der NPO verbunden.	AC_2	Jaritz (2008); Lomberg (2008); Sargeant/Woodliffe (2007 a); Süß (2007); Bennett/Barkensjo (2005); Große-Bölting (2005); Tidwell (2005); Trumpfheller (2005); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002); Eggert (2000); Eggert (1999); Peter (1999).
6	Ich empfinde ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl zur NPO.	AC_3	Lomberg (2008); Sargeant/Woodliffe (2007 a); Süß (2007); Sargeant/Ford/West (2006); Bennett/Barkensjo (2005); Trumpfheller (2005); Sargeant/Jay (2004 b); Johnson/Garbarino (2001); Gruen/Summers/Acito (2000); Garbarino/Johnson (1999); Maltz/Kohli (1996); Allen/Meyer (1990); McGee/Ford (1987); Meyer/Allen (1984).
17	Ich identifiziere mich mit der NPO.	AC_4	Jaritz (2008); Fullerton (2003); Eggert (2000); Eggert (1999); vgl. hierzu auch die Ausführungen im Text.
11	Bei Kritik an der NPO oder bei Problemen fühle ich mich persönlich betroffen.	AC_5	Lomberg (2008); Fuller u. a. (2006); Bennett/Barkensjo (2005); Tidwell (2005); Johnson/Garbarino (2001); Gruen/Summers/Acito (2000); Maltz/Kohli (1996); Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn (1995); Mael/Ashforth (1992); Allen/Meyer (1990); McGee/Ford (1987); Meyer/Allen (1984).

Tabelle 13: Operationalisierung des affektiven Commitment

Das affektive Commitment kommt u. a. darin zum Ausdruck, dass der Spender sich mit der NPO persönlich verbunden und bei Problemen oder Kritik betroffen fühlt.⁹²² Diesen Sachverhalt spiegeln die Items AC_2 und AC_5 wider. Das sich aufgrund des affektiven Commitment einstellende Zugehörigkeitsgefühl fragt Item AC_3 ab. Seine Begeisterung für die NPO macht ihn zum „Fan“ und drückt sich in dem empfundenen Stolz aus, ein Spender der NPO zu sein (Item AC_1).

⁹²² Vgl. Eggert (2000), S. 122.

Wie bereits angedeutet, stellt die Identifikation⁹²³ des Spenders mit der NPO einen möglichen Indikator des affektiven Commitment dar.⁹²⁴ Dies wird jedoch in der Forschung kontrovers diskutiert. Einige Autoren⁹²⁵ grenzen die beiden Begriffe als unterschiedliche Konstrukte voneinander ab. Die Argumentation beruht auf der Unterscheidung, dass Identifikation eher eine Art psychologische Einheit repräsentiert, wohingegen das Commitment sich auf die Beziehung zwischen zwei psychologisch separaten Einheiten bezieht.⁹²⁶ Diese Auffassung berücksichtigt jedoch nicht die Emotionalität, die bei beiden Konstrukten eine Rolle spielt. Außerdem beruhen beide Konstrukte auf einer kognitiv wahrgenommenen Verbindung zwischen dem Individuum und der Organisation.⁹²⁷ Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in der Operationalisierung des Commitment und der Identifikation wider: Die in unterschiedlichen Studien verwendeten Items zur Messung der beiden

⁹²³ Identifikation wird, wie bei **Mael/Ashforth** (1992), S. 104, welche die organisationsbezogene Identifikationsforschung sehr geprägt haben, folgendermaßen definiert: „Organizational identification is the perception of [...] belongingness to an organization, where the individual defines him- or herself in terms of the organization.“ Unter Identifikation kann also der Einfluss der Merkmale der Organisation auf das Selbst-Konzept eines Individuums verstanden werden; vgl. **Sargeant** (2008), S. 5; **Fuller u. a.** (2006), S. 704; **Pratt** (1998), S. 178. Hierzu ist es jedoch nicht nötig, dass das Individuum formales Mitglied der Organisation ist; vgl. **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 77. **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 575 gehen sogar davon aus, dass „people often socially identify with groups, even when they have no contact with specific members.“

⁹²⁴ Für dies sprechen sich u. a. **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 62; **Fullerton** (2003), S. 333 f.; **Matzler/Stahl** (2000), S. 632; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73; **Pratt** (1998), S. 177; **Dutton/Dukerich/Harquail** (1994), S. 242; **Allen/Meyer** (1990), S. 2; **Podsakoff/Williams/Todor** (1986), **Wiener** (1982); **Mowday/Steers/Porter** (1979) als auch **Porter u. a.** (1974) aus.

⁹²⁵ Vgl. hierzu **Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder** (2008); **Fuller u. a.** (2006); **van Dick/Becker/Meyer** (2006); **van Knippenberg/Sleebos** (2006); **Tidwell** (2005); **Gautam/Van Dick/Wagner** (2004); **Mael/Ashforth** (1995); **Mael/Ashforth** (1992); **Mael/Tetrick** (1992); **Mael/Ashforth** (1989); **O'Reilly/Chatman** (1986). **Pratt** (1998), S. 178 fasst zusammen, dass diejenigen Forscher, die Commitment aus ökonomischer Sicht betrachten, Identifikation und Commitment als zwei sehr verschiedene Konstrukte unterscheiden, wohingegen Forscher, die eine affektive Operationalisierung des Konstrukts Commitment vornehmen, die Identifikation als identisch mit dem Commitment oder als Teil dessen sehen. Letztere Sichtweise soll auch in dieser Arbeit eingenommen werden.

⁹²⁶ Vgl. **van Dick/Becker/Meyer** (2006), S. 545 ff. **Van Knippenberg/Sleebos** (2006), S. 574 stellen diese Unterscheidung wie folgt dar: „While commitment refers to a relationship in which the individual and the organization are separate entities psychologically, identification implies that the individual and the organizations are one in the sense that the organization is included in individuals' self-conception.“

⁹²⁷ Vgl. **Fuller u. a.** (2006), S. 703; **Bergami/Bagozzi** (2000), S. 556.

Konstrukte besitzen eine große inhaltliche Überschneidung.⁹²⁸ Ferner wirkt Identifikation gleichermaßen positiv wie Commitment auf die Loyalität und die Abwanderungsabsichten eines Spenders.⁹²⁹ Das Resultat hinsichtlich des Verhaltens des Spenders ist gleich: ein treuer, stolzer und enthusiastischer Unterstützer und Fürsprecher für die NPO, der großes Interesse an deren Weiterentwicklung zeigt, diese begeistert weiterempfiehlt und gegenüber Kritik verteidigt.⁹³⁰

Basierend auf diesen Ausführungen lässt sich schließlich festhalten, dass Identifikation eine Art Idealfall bzw. ein Parameter des affektiven Commitment darstellt.⁹³¹ Eine Unterscheidung der beiden Begriffe wäre für die Analyseinhalte dieser Arbeit nicht zweckmäßig. Folglich lässt sich davon ausgehen, dass die Identifikation des Spenders mit einer NPO ein sinnvolles Item (AC_4) zur Messung des affektiven Commitment darstellt.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die Fortführungsabsicht der Beziehung, d. h. die Wiederspendebereitschaft, die Bereitschaft in Zukunft seine finanzielle Unterstützung auszuweiten und die Weiterempfehlungsbereitschaft des Spenders, kein Bestandteil, sondern Konsequenz von Commitment darstellt.⁹³² Aus diesem Grund zählen Items, die diese Aspekte zum Inhalt haben, nicht zum Commitment, sondern zu dem bereits beschriebenen Zielkonstrukt Spenderbindung. Nachdem somit das Konstrukt Commitment konzeptualisiert und operationalisiert wurde, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der zweiten Einflussgröße der Spenderbindung, dem Spendervertrauen.

⁹²⁸ Vgl. **van Knippenberg/Sleebos** (2006), S. 573; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 83. Die „persönliche Betroffenheit bei Problemen oder öffentlicher Kritik“ wird einerseits in den Studien von **Gruen/Summers/Acito** (2000) und von **Allen/Meyer** (1990) als reflektives Item für Commitment verwendet, andererseits bei **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), **Mael/Ashforth** (1992) und **Fuller u. a.** (2006) als reflektives Item für Identifikation.

⁹²⁹ Vgl. **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 83; **Bergami/Bagozzi** (2000), S. 556, 573; **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 50.

⁹³⁰ Vgl. **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 577; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 76 ff.; **Mael/Ashforth** (1989), S. 26.

⁹³¹ Vgl. **Bergami/Bagozzi** (2000), S. 570; **Eggert** (2000), S. 122. **Mael/Ashforth** (1989), S. 26: „Thus it is likely, that identification with an organization enhances [...] commitment to it.“ Ähnlich: **Fullerton** (2003), S. 334: „Affective commitment is rooted in identification.“

⁹³² Vgl. **de Ruyter/Moorman/Lemmink** (2001), S. 275.

4.2.2 Spendervertrauen

Das Konstrukt Vertrauen erlangte durch die Existenz von Unsicherheiten und Entscheidungskomplexität aufgrund von Informationsasymmetrien und vorherrschendem Opportunismus schon vor längerer Zeit eine zentrale Relevanz im Marketing.⁹³³ Im Rahmen des Beziehungsmarketing kommt Vertrauen als wesentlicher Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage eine große Bedeutung zu.⁹³⁴ Aus diesem Grund erfolgt eine nähere Darstellung von Vertrauen als weiterem in dieser Arbeit zu untersuchenden Konstrukt.

4.2.2.1 Explikation des Begriffs Spendervertrauen

4.2.2.1.1 Inhaltliche Präzisierung

Das Begriffsverständnis für Vertrauen zeigt sich aufgrund des Zuwachses an spezifischen Forschungsarbeiten als sehr vielfältig.⁹³⁵ Ganz allgemein lässt sich unter Vertrauen eine unilaterale Erwartungs-Einstellung eines Vertrauensgebers, d. h. Vertrauenden (z. B. Kunde), verstehen, die auf einen Vertrauensnehmer, d. h. demjenigen, dem vertraut wird (z. B. anderes Individuum oder ein Unternehmen)⁹³⁶, gerichtet ist.⁹³⁷ Wenn jemand einem Vertrauensnehmer vertraut, dann bedeutet dies, dass er sich auf ihn verlässt und dessen Intentionen nicht kontrolliert.⁹³⁸ Aufgrund von Defiziten in der Literatur kann an dieser Stelle keine prä-

⁹³³ Vgl. **Albach** (1980), S. 2; **Gutenberg** (1955), S. 200.

⁹³⁴ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 77; **von Stenglin** (2008), S. 64; **Irion** (2007), S. 10 f.

⁹³⁵ Vgl. **Irion** (2007), S. 118 ff.; **Neumann** (2007), S. 18 f.; **Petermann** (1996), S. 15 für eine Übersicht über in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Vertrauen.

⁹³⁶ Vgl. **Hennig-Thurau** (1998), S. 132. In dieser Arbeit bleibt also das Vertrauen gegenüber einer Branche bzw. dem Dritten Sektor als Ganzes außen vor; vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 192.

⁹³⁷ Auch wenn die Begriffe „Vertrauensgeber“ und „Vertrauensnehmer“ im normalen Sprachgebrauch wenig geläufig sind, sollen sie in dieser Arbeit Verwendung finden, da sie in der entsprechenden Fachliteratur und Forschung eine hohe Durchdringung aufweisen, so auch in der englischen Literatur, wo man sich der Begriffe „trustor“ und „trustee“ bedient; vgl. **Mayer/Davis/Schoorman** (1995), S. 711.

⁹³⁸ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 129; **Ripperger** (2003), S. 45. **Zand** (1972), S. 230 beschreibt dies als „the willingness to increase one’s vulnerability to a person whose behavior is beyond one’s control.“

nante Definition für Vertrauen übernommen werden.⁹³⁹ Somit entwickelt dieses Kapitel eine eigene Definition für das Konstrukt.⁹⁴⁰

Es lassen sich vier konstitutive Merkmale des Vertrauens allgemein darstellen. Hierzu zählen das Risiko, die bereits erwähnte mangelnde Kontrolle, die Zukunftsorientierung und der Vergangenheitsbezug.⁹⁴¹ Diese vier Merkmale sollen im Folgenden zunächst aus Sicht des kommerziellen Marketing beschrieben und anschließend auf die Spender-NPO-Beziehung übertragen werden. Im Anschluss an die Darstellung der konstitutiven Merkmale erfolgt die Erörterung der unterschiedlichen Dimensionen des Vertrauens-Konstrukts. Basierend auf den konstitutiven Merkmalen und der Dimensionen lässt sich dann eine Definition für Vertrauen herleiten.

Das wichtigste charakteristische Element stellt das **Risiko des Vertrauensgebers** dar, ohne das Vertrauen gar nicht notwendig wäre.⁹⁴² Es lassen sich endogene und exogene Risiken unterscheiden, wobei Letztere eher allgemeine Unsicherheiten charakterisieren, die außerhalb der Beziehung zwischen Vertrauensgeber und -nehmer liegen. Der Vertrauens-Begriff wird maßgeblich durch endogene Risiken bestimmt, die bestehen, wenn eine Situation vom Verhalten eines anderen Akteurs abhängt.⁹⁴³ Durch dieses Risiko weist der Vertrauensgeber gegenüber dem Vertrauensnehmer eine gewisse Verletzbarkeit auf.⁹⁴⁴ Für den Vertrauensgeber besteht die Gefahr, dass der Vertrauensnehmer sein Vertrauen ausnutzt.⁹⁴⁵ Aus der Existenz dieses Risikos ergibt sich also, dass das Vertrauen eine innere Haltung des Vertrauensgebers gegenüber dem Vertrauensnehmer darstellt, die er als solche kognitiv wahrnimmt.⁹⁴⁶ Vertrauen ist immer dann erforderlich, wenn Unsicherheit bei Konsumenten vorherrscht und die Kaufentscheidungssituation sich durch In-

⁹³⁹ **Wilke** (2007), S. 12 erklärt dies so: „Weil der Begriff des Vertrauens derart in die Alltagssprache eingeflossen ist und jedes Individuum eine Vorstellung davon besitzt, was Vertrauen heißt, fällt eine allgemeine Sprachfindung für dieses komplexe Konstrukt schwer.“

⁹⁴⁰ Hierzu bietet sich eine von den anderen Kapiteln abweichende Vorgehensweise an, d. h. die Definition von Vertrauen wird erst am Ende dieses Kapitels vorgestellt.

⁹⁴¹ Vgl. **Kenning** (2002), S. 11 f.; **Grund** (1998), S. 105 f.; **Petermann** (1996), S. 14.

⁹⁴² Vgl. **Schramm-Klein** (2003), S. 114; **Jeker** (2002), S. 110; **Bhattacharya/Devinney/Pillutla** (1998), S. 461; **Doney/Cannon/Mullen** (1998), S. 603; **Rousseau u. a.** (1998), S. 395; **Mayer/Davis/Schoorman** (1995), S. 711.

⁹⁴³ Vgl. **Wilke** (2007), S. 15.

⁹⁴⁴ Vgl. **Schoorman/Mayer/Davis** (2007), S. 346 f.

⁹⁴⁵ Vgl. **Smith/Barclay** (1997), S. 6.

⁹⁴⁶ Vgl. **Plötner** (1995), S. 40.

transparenz und Komplexität auszeichnet.⁹⁴⁷ Je höher das wahrgenommene Risiko ausfällt, desto mehr Vertrauen bedarf es für die Handlung.⁹⁴⁸ Es bewirkt, dass man sich in einer riskanten Situation mit schwer abschätzbaren Tatbeständen und Konsequenzen auf eine Person bzw. ein Unternehmen verlässt.⁹⁴⁹ Vertrauen reduziert damit die Umweltkomplexität und Ungewissheit und vermindert infolgedessen die Entscheidungsunsicherheit,⁹⁵⁰ was somit Entscheidungssituationen vereinfacht.⁹⁵¹

Zahlreiche Autoren verstehen die **mangelnde Kontrolle** ebenfalls als wesentliches Element des Vertrauensbegriffs.⁹⁵² Der Vertrauensgeber befindet sich aufgrund von Informations- und Wissensdefiziten nicht in der Lage oder aber aufgrund eines zu großen Aufwands nicht gewillt (Kontrollfähigkeit und Kontrollbereitschaft) zu überprüfen, ob das von ihm entgegengebrachte Vertrauen tatsächlich gerechtfertigt ist.⁹⁵³ Außerdem besteht Konsens darüber, dass Vertrauen einen **zukunftsorientierten Bezug** hat, da der Zeitpunkt der Vertrauenshandlung und das Eintreten der Konsequenzen, die aus dem entgegengebrachten Vertrauen resultieren, grundsätzlich in der Zukunft liegen.⁹⁵⁴ Dies bedeutet, dass der mit einer Enttäuschung des Vertrauens verbundene Schaden den Vertrauensgeber erst später trifft als zu jener Zeit, in der er dem Vertrauensnehmer sein Vertrauen geschenkt hat.⁹⁵⁵ Da Vertrauen eine Erwartungs-Einstellung des Vertrauensgebers verkörpert, weist es einen inhärenten Zukunftsbezug auf.⁹⁵⁶ Schließlich gilt gleichfalls der **Bezug zur Vergangenheit** als konstitutives Merkmal des Vertrauens. Vertrauen basiert, auch wenn es sich auf die Zukunft richtet, gleichermaßen auf den direkten oder

⁹⁴⁷ Vgl. Neumann (2007), S. 2; Schramm-Klein (2003), S. 113; Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 70.

⁹⁴⁸ Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 725.

⁹⁴⁹ Vgl. Schramm-Klein (2003), S. 108; Petermann (1999), S. 437.

⁹⁵⁰ Vgl. Neumann (2007), S. 2; Wilke (2007), S. 12; Walgenbach (2006), S. 19; Diller (1996), S. 89; Morgen/Hunt (1994), S. 26.

⁹⁵¹ Vgl. von Stenglin (2008), S. 65; Esch/Rutenberg (2006), S. 194; Schramm-Klein (2003), S. 113.

⁹⁵² Vgl. Esch/Rutenberg (2006), S. 195; Ripperger (2003), S. 45; Schramm-Klein (2003), S. 108; Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 712.

⁹⁵³ Vgl. Neumann (2007), S. 23; Plötner (1995), S. 38.

⁹⁵⁴ Vgl. Neumann (2007), S. 22; Kirchgeorg/Lorbeer (2006), S. 442; Kasselbaum (2004), S. 11; Eggert (1999), S. 52; Ganesan (1994), S. 1.

⁹⁵⁵ Vgl. Plötner (1995), S. 38.

⁹⁵⁶ Vgl. Eggert (1999), S. 52. Wilke (2007), S. 13 stellt fest: „Die Unsicherheiten, die die Zukunft bereithält, werden durch Vertrauen auf ein erträgliches Maß gemindert.“

indirekten Erfahrungen des Vertrauensgebers mit dem Individuum oder einer Organisation.⁹⁵⁷

Wie bereits angedeutet, lassen sich die vier konstitutiven Merkmale des Vertrauens auf die Spender-NPO-Beziehung übertragen. Das erste charakteristische Element stellt das **Risiko des Spenders** dar, welches dadurch zustande kommt, dass der Spender aufgrund des ersten konstitutiven Merkmals der Spender-NPO-Beziehung kein vollständiges Bild der Tätigkeiten der NPO erhält.⁹⁵⁸ Wie in Kapitel 2.1.2.1 aufgezeigt, stehen Spendern zudem keine objektiven (Such-)Eigenschaften zur Verfügung, mit denen sie die Leistungen der NPO beurteilen könnten.⁹⁵⁹ Der Spender kann nicht oder nur mit großem Aufwand die Qualität der Leistungen der NPO überprüfen, beispielsweise ob die von ihm gegebenen Spenden sinnvoll und bestmöglich eingesetzt wurden.⁹⁶⁰ Er trifft folglich seine Entscheidungen bezüglich seiner Spende unter Unsicherheit über die Handlungsfolgen.⁹⁶¹ Zwei hieraus entstehende Risiken haben eine besondere Relevanz: Zum einen besteht ein Veruntreuungsrisiko.⁹⁶² Konkret äußert sich dieses Risiko darin, dass die NPO das von ihm gespendete Geld zweckentfremdet und nicht bzw. nur teilweise dem von ihm zugedachten Zweck zukommen lässt.⁹⁶³ Beispiele hierfür sind die Wirbelsturmkatastrophe in Birma im Mai 2008 und die Veruntreuung von Einnahmen seitens des Kinderhilfsvereins „Aktion 2000“.⁹⁶⁴ Zum anderen besteht

⁹⁵⁷ Vgl. **Kenning** (2002), S. 12; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 586; **Diller** (1996), S. 89. Dieser Vergangenheitsbezug stellt den Ausgangspunkt für Hypothese 6 (vgl. Kapitel 4.2.3.2) dar, die den Einfluss der Erfahrungen eines Spenders (d. h. seine Zufriedenheit) auf sein Vertrauen postuliert.

⁹⁵⁸ Vgl. **Hohn** (2001), S. 76; **Notheis** (1995), S. 21.

⁹⁵⁹ Vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 282.

⁹⁶⁰ Vgl. **Hohn** (2001), S. 76.

⁹⁶¹ Vgl. **Notheis** (1995), S. 21.

⁹⁶² Vgl. **Notheis** (1995), S. 23.

⁹⁶³ Vgl. **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 782; **Tapp/Lindsay/Sorrell** (1999), S. 44; **Heister** (1995), S. 300.

⁹⁶⁴ Im Vergleich zu der Tsunami-Katastrophe, die zum Jahreswechsel 2004/2005 Indonesien erschütterte, blieb das Spendenaufkommen für die Opfer des Wirbelsturms in Birma sehr gering. Während nach dem Tsunami vier Jahre zuvor fast 40 Millionen Euro gespendet wurden, umfasste die Spendenbereitschaft für Birma nur einen Bruchteil hiervon. Die Spendenzurückhaltung begründete sich hauptsächlich durch die Angst, dass die Hilfslieferungen nicht dort ankommen, wo sie gebraucht werden. Immer wieder hieß es in Berichten, dass Hilfsgüter von der Junta in Birma abgefangen wurden. Das Risiko, dass das gespendete Geld nicht bei den Hilfsbedürftigen ankommt, ist die Ursache für das vorherrschende Misstrauen gegenüber Spendenaufrufen; vgl. **Faigle** (2008), o. S. Es ist jedoch wichtig, auf die Tatsache hinzuweisen, dass einige Menschen generell das Risiko eines Missbrauchs von Spendengeldern empfinden. Im Fall der Wirbelsturm-Katastrophe von

ein Zweckentfremdungsrisiko, welches beispielsweise in der Finanzierung der Verwaltung durch Spendengelder besteht, welches viele Spender als Mittelverschwendung sehen.⁹⁶⁵ Das Risiko der Zweckentfremdung scheint in der allgemeinen Wahrnehmung sehr hoch zu sein. So gaben in einer Befragung 72 % der Teilnehmer an, dass zu viele Spendengelder in die Verwaltungen der NPOs fließen.⁹⁶⁶

Auch die fehlende marktadäquate materielle Gegenleistung kann Anlass zur Unsicherheit sein. Aufgrund der mangelnden Erfahrung mit den durch die NPO erbrachten Leistungen, welche die Erwartungen des Spenders bestätigen könnten, stellt das Vertrauen im Nonprofit-Bereich ein wichtiges Element dar.⁹⁶⁷

Für die Spender-NPO-Beziehung ist auch die **mangelnde Kontrolle** ein charakteristisches Element: Für den Spender ist aufgrund der konstitutiven Merkmale⁹⁶⁸ dieser Beziehung die Kontrolle über die Verwendung seines Geld sowie die Qualität der erbrachten Dienste der NPO für den Leistungsempfänger unmöglich.⁹⁶⁹ Spender können lediglich daran glauben, dass die NPO die Mittel effizient einsetzt und effektive Leistungen für die Empfänger anbietet.⁹⁷⁰ Die mangelnde Kontrolle ist für das Spendervertrauen auch insbesondere deswegen ausschlaggebend, da die Leistungen der NPO einen immateriellen Charakter aufweisen und positive Effekte für die Gesellschaft erst langfristig wirken und sich somit nicht unmittelbar messen lassen.⁹⁷¹

Auch für die Spender-NPO-Beziehung gilt, dass Vertrauen einen **zukunftsorientierten Bezug** hat, da die Spendengelder nicht unmittelbar verwendet werden

Birma ging das Risiko von der Junta aus; in manchen Veruntreuungsfällen stellt aber die NPO selbst den Risikofaktor dar. Ein beispielhafter Beleg hierfür ist der Kinderhilfsverein „Aktion 2000“ aus Bremen. Im Mai 2008 startete die Staatsanwaltschaft ihre Ermittlung wegen Veruntreuung von Geldern und Betrug in Höhe mehrerer Millionen Euro; vgl. **o. V.** (2008), S. 15. Auch die Anklage gegen die Vereine „Kinder in Not“ und „Deutsche Gesellschaft Tier und Natur“, bei der die Vorsitzende insgesamt mehr als 5 Millionen Euro an Spendengeldern veruntreut und nur ca. 10 % aller Einnahmen tatsächlich für Vereinszwecke ausgegeben hat, stellen weitere Beispiele dafür dar, dass die NPO selbst einen Risikofaktor darstellt; vgl. **Krug** (2008 b), S. 40. Für ein Beispiel aus den USA vgl. **Sargeant** (1999), S. 223.

⁹⁶⁵ Vgl. **Bennett** (1998), S. 34; **Notheis** (1995), S. 23.

⁹⁶⁶ Vgl. **Vogelbusch** (2006), S. 8.

⁹⁶⁷ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 97; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 782 f.; **Tapp/Lindsay/Sorrell** (1999), S. 44.

⁹⁶⁸ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

⁹⁶⁹ Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 616.

⁹⁷⁰ Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 190; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 783.

⁹⁷¹ Vgl. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 5 sowie Kapitel 2.1.2.1.

können. Der Spender erwartet, dass seine finanzielle Unterstützung in näherer Zukunft zur Leistungserstellung der NPO dient. Spender hoffen darauf, dass die NPO der Gesellschaft bzw. den Leistungsempfängern denjenigen Nutzen zukommen lässt, den sie explizit oder implizit versprochen hat.⁹⁷²

Schließlich gilt gleichfalls der **Bezug zur Vergangenheit** als konstitutives Merkmal des Vertrauens des Spenders, weil sich mit zunehmenden positiven Erfahrungen ein Vertrauensgefühl entwickelt.⁹⁷³ Aus diesem Grund können NPOs gezielt den Aufbau von Vertrauen mithilfe von Marketinginstrumenten fördern.⁹⁷⁴

4.2.2.1.2 Dimensionen des Begriffs Spendervertrauen

Auch wenn die Operationalisierung des Begriffs Vertrauen stellenweise Unterschiede aufweist,⁹⁷⁵ liegt dieser Arbeit ein mehrdimensionaler Ansatz zugrunde, der sich in der Forschung des kommerziellen Kundenbindungsmanagement durchgesetzt hat.⁹⁷⁶ Vertrauen existiert nur dann, wenn der Vertrauensgeber wohlwollendes Verhalten und spezifische positive Eigenschaften des Vertrauensnehmers erwartet.⁹⁷⁷ Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers umfasst also nicht nur die Fähigkeit, sein Versprechen zu halten, sondern auch seinen Willen, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten.⁹⁷⁸

⁹⁷² Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 616.

⁹⁷³ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 129; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 22.

⁹⁷⁴ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 129. Kapitel 6 wird hierauf gezielt eingehen und u. a. spezifische Instrumente detailliert beschreiben.

⁹⁷⁵ Vgl. **Neumann** (2007), S. 17 ff. für eine Übersicht der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Vertrauen.

⁹⁷⁶ Vgl. **Neumann** (2007), S. 75; **Schramm-Klein** (2003), S. 108; **Jeker** (2002), S. 110; **Mayer/Davis/Schoorman** (1995), S. 717 ff. Studien, welche die Mehrdimensionalität des Konstrukts Vertrauen überprüfen, diskutiert **Neumann** (2007) auf S. 17 ff. und 80 ff.

⁹⁷⁷ Vgl. **Ranaweera/Prabhu** (2003), S. 85; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 781 f.; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 17; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73; **Bhattacharya/Devinney/Pillutla** (1998), S. 462; **Hennig-Thurau** (1998), S. 132; **Doney/Cannon** (1997), S. 36; **Ganesan/Hess** (1997), S. 440; **Kumar/Scheer/Stephankamp** (1995), S. 351; **Morgan/Hunt** (1994), S. 23; **Crosby/Evans/Cowles** (1990), S. 70; **Anderson/Weitz** (1989), S. 312; **Dwyer/Schurr/Oh** (1987), S. 18; **Rotter** (1967), S. 651. Die Vertrauenserwartung lässt sich natürlich nicht mit einer Vertrauenshandlung gleichsetzen. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass Erstere einen sehr bedeutenden Erklärungsbeitrag auf die Vertrauenshandlung selbst aufweist; vgl. **Irion** (2007), S. 156; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 195; **Wünschmann/Müller** (2006), S. 228; **Lorbeer** (2003), S. 95; **Ripperger** (2003), S. 83 ff.; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 17.

⁹⁷⁸ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 40; **Ripperger** (2003), S. 45; **de Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci** (2001), S. 36; **Hennig-Thurau** (1998), S. 132. Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit kann der Vertrauensnehmer selbst aktiv gestalten; vgl. **Irion** (2007), S. 178. Es sei an dieser Stelle vorweggenommen, dass das Kapitel 6 einige An-

Dies verdeutlicht, dass zwei verschiedene Dimensionen das Vertrauen bestimmen: (1) das **Zutrauen** und (2) der **Verlass**. Diese zwei Dimensionen beschreiben aus Vertrauensgebersicht, wie sich Vertrauen zusammensetzt und entsteht.⁹⁷⁹ Die folgenden Abschnitte stellen dies näher vor und analysieren die Übertragbarkeit auf die Spender-NPO-Beziehung. Hierbei liegt der Fokus auf der Perspektive des Vertrauensgebers, da von ihm die unilaterale Einstellung ausgeht. Die Wahrnehmung des Vertrauensgebers nimmt somit eine kritische Rolle ein.⁹⁸⁰

(1) **Zutrauen**

Die erste Dimension des Konstrukts Vertrauen, das Zutrauen⁹⁸¹, bezeichnet die Zuversicht einer Beziehungspartei hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der anderen Beziehungspartei.⁹⁸² Das Zutrauen eines Vertrauensgebers basiert somit auf der von ihm wahrgenommenen Kompetenz der anderen Beziehungspartei.⁹⁸³ Das Zutrauen bezieht sich auch auf das Know-how, die Expertise und das spezifische Wissen des Vertrauensnehmers.⁹⁸⁴ Das wahrgenommene Können und die Fertigkeiten vermitteln Glaubwürdigkeit.⁹⁸⁵ Die vom Vertrauensgeber wahrgenommene geringe Wahrscheinlichkeit, dass der Vertrauensnehmer fehlerhafte oder unzureichende Leistungen erbringt, spiegelt somit sein Vertrauen (zumindest teilweise) wider.⁹⁸⁶

satzpunkte und Instrumente aufzeigen wird, die es der NPO ermöglichen, ihre Vertrauenswürdigkeit und somit das Vertrauen des Spenders zu erhöhen.

⁹⁷⁹ Aus Sicht des Vertrauensnehmers werden diese beiden Dimensionen auch als „Fähigkeit“ und „Bereitschaft“ bezeichnet; vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 129 bzw. als „Fähigkeit“ und „Willen“; vgl. **Irion** (2007), S. 125 sowie **Plötner** (1995), S. 42. **Wilke** (2007), S. 15 bezeichnet diese zwei Dimensionen aus Vertrauensnehmersicht als „Kompetenz“ und „Absicht“. Im Englischen werden die beiden Begriffe als „ability“ und „willingness“ beschrieben; vgl. **Selnes/Sallis** (2003), S. 84.

⁹⁸⁰ Vgl. **Doney/Cannon** (1997), S. 36; **Plötner** (1995), S. 36.

⁹⁸¹ Der Begriff Zutrauen wird in der englisch-sprachigen Literatur als „confidence“ bezeichnet; vgl. **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73; **Morgan/Hunt** (1994), S. 23; **Moorman/Deshpandé/Zaltman** (1993), S. 82.

⁹⁸² Vgl. **Neumann** (2007), S. 78; **Wünschmann/Müller** (2006), S. 228; **Ranaweera/Prabhu** (2003), S. 85; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73; **Morgan/Hunt** (1994), S. 23.

⁹⁸³ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 9; **Irion** (2007), S. 165 f.; **Wünschmann/Müller** (2006), S. 229; **Ripperger** (2003), S. 40; **Schramm-Klein** (2003), S. 108; **Ganesan/Hess** (1997), S. 440; **Plötner** (1995), S. 42.

⁹⁸⁴ Vgl. **Irion** (2007), S. 126; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 196; **Schramm-Klein** (2003), S. 108; **Ganesan** (1994), S. 3.

⁹⁸⁵ Vgl. **Neumann** (2007), S. 78; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 196.

⁹⁸⁶ Vgl. **Neumann** (2007), S. 165.

Im Rahmen einer Spender-NPO-Beziehung bezieht sich das Zutrauen des Spenders auf die von ihm wahrgenommene Leistungsfähigkeit der NPO.⁹⁸⁷ Er vertraut der NPO, weil er davon ausgeht, dass diese die entsprechenden Fähigkeiten und das Leistungspotenzial aufweist, ihre Versprechen zu halten.⁹⁸⁸ Sein Vertrauen begründet sich somit in anderen Worten auf seine Wahrnehmung, dass die NPO in der Lage ist, Zusagen einzuhalten.⁹⁸⁹ Diese Versprechen und Zusagen können sich einerseits auf die originäre Aufgabenstellung der NPO, die Leistungserbringung, andererseits aber auch auf ihre Pflichten und Aufgaben im Rahmen ihrer Beziehung zum Spender beziehen. Der Spender entwickelt also dann Vertrauen in eine NPO, wenn er ihr zutraut, dass sie ihren Aufgaben nachkommen und Abmachungen mit dem Spender einhalten kann.⁹⁹⁰

(2) Verlass

Die zweite Dimension des Vertrauens, der Verlass⁹⁹¹, beschreibt die Erwartung des Vertrauensgebers hinsichtlich der Verlässlichkeit der anderen Beziehungspartei.⁹⁹² Diese Dimension betrifft also die vom Vertrauensgeber wahrgenommene Intention und Bereitschaft des Vertrauensnehmers.⁹⁹³ Sein Vertrauen entsteht, wenn er die andere Beziehungspartei als glaubwürdig und wohlwollend wahrnimmt.⁹⁹⁴ In anderen Worten muss eine Integrität des Vertrauensnehmers von dem Vertrauensgeber vernommen werden, d. h. Letzterer geht davon aus, dass Ersterer

⁹⁸⁷ Vgl. **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 784.

⁹⁸⁸ Vgl. **Shelley/Polonsky** (2002), S. 21.

⁹⁸⁹ Ein Negativ-Beispiel lieferte das 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2), in dem die mangelnde Kompetenz und folglich das geringe Zutrauen bei kleinen NPOs zum Ausdruck gebracht wurde: „Das ist genau das Problem bei den kleinen Vereinen, dass da so was passiert [dass Projekte scheitern]. Denn das müssten die Leute, die so was in die Wege leiten, ja vorher wissen.“

⁹⁹⁰ Diese beiden Aspekte des Zutrauens verdeutlicht **Sargeant** (2001 a), S. 184 durch die Beispiele der Wirkung („Impact“) und des angemessenen Einsatzes von Ressourcen.

⁹⁹¹ Der Begriff Verlass wird in der englisch-sprachigen Literatur als „reliance“ bezeichnet; vgl. **Giffin** (1967), S. 104 ff.; **Hosmer** (1995), S. 379 ff.

⁹⁹² Vgl. **Delgado-Ballester/Munuera-Aleman/Yague-Guillen** (2003), S. 38; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 17; **Moorman/Deshpandé/Zaltman** (1993), S. 82. **Rotter** (1967), S. 651 beschreibt dies als „a generalized expectancy held by an individual that the word, promise, oral or written statement of another individual or group can be relied on.“

⁹⁹³ Vgl. **Irion** (2007), S. 126; **Neumann** (2007), S. 78; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 18; **Ganesan/Hess** (1997), S. 440; **Crosby/Evans/Cowles** (1990), S. 70.

⁹⁹⁴ Vgl. **Irion** (2007), S. 168 f.; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 196; **Wünschmann/Müller** (2006), S. 228; **Delgado-Ballester/Munuera-Aleman/Yague-Guillen** (2003), S. 38; **Schramm-Klein** (2003), S. 108; **Doney/Cannon** (1997), S. 36; **Kumar/Scheer/Steenkamp** (1995), S. 351; **Ganesan** (1994), S. 4 ff.; **Crosby/Evans/Cowles** (1990), S. 70.

Abmachungen wie versprochen einhält.⁹⁹⁵ Auch Aspekte wie die wahrgenommene Ehrlichkeit und Fairness des Vertrauensnehmers spielen hierbei eine Rolle.⁹⁹⁶ Der Vertrauensgeber schließt also die Möglichkeit aus, dass der Vertrauensnehmer sich opportunistisch verhält.⁹⁹⁷ Er glaubt folglich, dass der Vertrauensnehmer ihn nicht ausnutzt, verletzt oder einem Risiko aussetzt.⁹⁹⁸ Darüber hinaus nimmt er an, dass dieser auch bei neuen Situationen zu seinem Wohle handelt, auch wenn darüber zuvor keine Vereinbarungen getroffen wurden.⁹⁹⁹

Im Rahmen einer Spender-NPO-Beziehung bezieht sich der Verlass des Spenders auf die von ihm wahrgenommene Verlässlichkeit der NPO.¹⁰⁰⁰ Er vertraut der NPO, weil er davon ausgeht, dass diese bereit ist, d. h. die (wohlwollende) Absicht hat, ihre Versprechen einzuhalten.¹⁰⁰¹ Diese Versprechen und Zusagen können sich einerseits wieder auf ihre originäre Aufgabenstellung, die Leistungserbringung¹⁰⁰², beziehen, andererseits aber auch auf ihre Pflichten und Aufgaben im Rahmen ihrer Beziehung zum Spender.¹⁰⁰³ Der Spender verlässt sich darauf, dass die NPO jederzeit im besten Sinne der Leistungsempfänger und auch in seinem Sinne handelt, sie sich ausschließlich am Wohlergehen der Leistungsempfänger

⁹⁹⁵ Vgl. **Irion** (2007), S. 167 f.; **Schoorman/Mayer/Davis** (2007), S. 345 f.; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 195; **Ranaweera/Prabhu** (2003), S. 85; **Teichert/Rost** (2003), S. 623; **Mayer/Davis/Schoorman** (1995), S. 719 f.; **Morgan/Hunt** (1994), S. 23.

⁹⁹⁶ Vgl. **Wünschmann/Müller** (2006), S. 229; **Delgado-Ballester/Munuera-Aleman/Yague-Guillen** (2003), S. 38; **Schramm-Klein** (2003), S. 108; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 22.

⁹⁹⁷ Vgl. **Neumann** (2007), S. 2; **Selnes** (1998), S. 308; **Plötner** (1995), S. 42; **Ganesan** (1994), S. 3; **Morgan/Hunt** (1994), S. 26; **Anderson/Narus** (1990), S. 45.

⁹⁹⁸ Vgl. **Bryce** (2007), S. 113; **Irion** (2007), S. 133; **Selnes/Sallis** (2003), S. 84.

⁹⁹⁹ Vgl. **Schoorman/Mayer/Davis** (2007), S. 345; **Ganesan/Hess** (1997), S. 440; **Ganesan** (1994), S. 3.

¹⁰⁰⁰ Das 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) verdeutlichte dies folgendermaßen: „Wenn wir so was hören [wie mit dem UNICEF-Skandal], dann sind wir verunsichert und ich spende dann erst mal nicht. Wenn ich mich verunsichert fühle, dann spende ich nicht, weil ich nicht weiß, ob mit meiner Spende sinnvoll umgesetzt wird.“

¹⁰⁰¹ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 128; **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 188; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 96.

¹⁰⁰² **Notarantonio/Quigley** (2009), S. 298 drücken dies folgendermaßen aus: „A donor’s perception that a charity is benevolent suggests that the donor believes the organization is deeply concerned for the welfare of its beneficiaries and that its motives are centered on the people and causes it serves.“

¹⁰⁰³ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 128. Diese zwei Aspekte des Verlasses spielen auch wiederum in Kapitel 6 dieser Arbeit eine wichtige Rolle. Beispielsweise geht es darum, dem Spender zu vermitteln, dass die NPO jederzeit im besten Sinne der Leistungsempfänger und auch der Spender handelt. Letzteres bezieht sich u. a. auf die zweckmäßige Verwendung von Spendengeldern. Förderlich zu Vermittlung der positiven Absichten der NPO ist die Schaffung von Transparenz.

ausrichtet, philanthropische Absichten hat und sich stets bemüht, ihre Mission zu erfüllen.¹⁰⁰⁴

Beide Dimensionen des Konstrukts Vertrauen sind also auf NPOs übertragbar.¹⁰⁰⁵ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Spender Vertrauen für die von ihnen unterstützte NPO aufweisen, weil ihrer Meinung nach die NPO fähig und kompetent (Zutrauen) und/oder verlässlich und bereit (Verlass) ist, die Erwartungen des Spenders zu erfüllen. Jeder Spender kann jede dieser zwei Dimensionen des Vertrauens in unterschiedlichem Maß aufweisen. Es ist beispielsweise möglich, dass ein Spender sehr hohes Vertrauen zu einer NPO hat, dieses jedoch ausschließlich auf der von ihm wahrgenommenen Leistungsfähigkeit der NPO beruht.¹⁰⁰⁶

Das Vertrauen eines Spenders bezeichnet somit die Summe dieser beiden Dimensionen.¹⁰⁰⁷ In Bezug auf die empirische Überprüfung dieses Konstrukts bedeutet dies, dass die Dimensionen das Vertrauen begründen. Sie weisen einen formativen Charakter auf. Als Zwischenfazit dieses Kapitels dient Abbildung 23, welche die zwei Dimensionen des Vertrauens und ihre formative Konstitution darstellt.

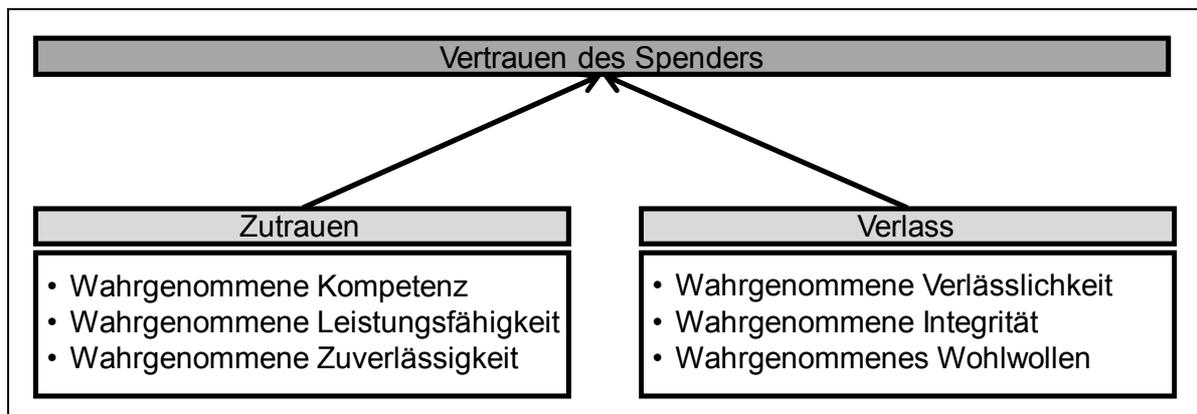


Abbildung 23: Dimensionen des Vertrauens des Spenders

Aufbauend auf den beschriebenen vier konstitutiven Merkmalen und den zwei Dimensionen lässt sich Vertrauen zunächst allgemein wie folgt definieren:

Vertrauen ist eine vergangenheitsbasierte, mit Risiken verbundene, auf Zutrauen und Verlass basierende Einstellung des Vertrauensgebers ge-

¹⁰⁰⁴ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 129.

¹⁰⁰⁵ Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 616; **Tonkiss/Passey** (1999), S. 261.

¹⁰⁰⁶ Vgl. **Plötner** (1995), S. 39 zum Thema unterschiedliche Vertrauensausprägungen eines Vertrauensgebers gegenüber demselben Vertrauensnehmer.

¹⁰⁰⁷ Vgl. **Plötner** (1995), S. 43. **Wilke** (2007), S. 15 formuliert dies so: „Im Idealfall sind also beide Facetten des Vertrauens [...] vorhanden.“

gegenüber einem Vertrauensnehmer, dass dieser trotz mangelnder Kontrolle die zukunftsbezogenen Erwartungen erfüllt.

Auch wenn in der Literatur zahlreiche Definitionen für Vertrauen vorliegen,¹⁰⁰⁸ wurde für diese Arbeit ein eigenes begriffliches Verständnis entwickelt und nicht auf bestehende Definitionen zurückgegriffen. Dies liegt daran, dass sämtliche in Betracht gezogenen Definitionen nicht konsequent aus Sicht des Vertrauensgebers formuliert sind, sondern Begriffe (wie z. B. Bereitschaften oder Fähigkeiten in Bezug auf die beiden Dimensionen des Konstrukts) aus der Perspektive des Vertrauensnehmers beinhalten. Andere untersuchte Definitionen¹⁰⁰⁹ dehnen den Begriff so weit aus, dass die unilaterale Einstellung des Vertrauensgebers ungewürdigt bleibt. Diese ist jedoch bezogen auf die Spender-NPO-Beziehung charakteristisch. Übertragen auf diese lässt sich Vertrauen wie nachstehend definieren:

Spendervertrauen ist eine vergangenheitsbasierte, mit Risiken verbundene, auf Zutrauen und Verlass basierende Einstellung des Spenders gegenüber der von ihm unterstützten NPO, dass diese trotz seiner mangelnden Kontrolle seine zukunftsbezogenen Erwartungen erfüllt.

Bei dieser Definition von Spendervertrauen sei nochmals auf Kapitel 1.5 verwiesen, wo aufgeführt wurde, dass diese Arbeit sich auf die Beziehung zwischen dem Spender und der von ihm unterstützten NPO als organisatorische Einheit fokussiert. Hier wird nochmals deutlich, dass es sinnvoll ist, die Projekt-Perspektive aus dieser Arbeit herauszulassen, da ein Spender nur Vertrauen gegenüber einer Organisation haben kann, nicht jedoch gegenüber einer Aktion oder einem Tätigkeitsbereich.¹⁰¹⁰

Ausgehend von diesen Erkenntnissen und der Definition gilt es, im Folgenden darzustellen, welche Rolle Vertrauen als verhaltenswissenschaftliche Determinante der Spenderbindung spielt.

¹⁰⁰⁸ Hier sei nochmal auf **Irion** (2007), S. 118 ff. und **Neumann** (2007), S. 18 f. für eine Übersicht über in der Literatur verwendete unterschiedliche Definitionen des Begriffs Vertrauen verwiesen.

¹⁰⁰⁹ Vgl. beispielsweise **Irion** (2007), S. 128.

¹⁰¹⁰ Vgl. **Schramm-Klein** (2003), S. 110; **Plötner** (1995), S. 37 zum Objektbezug von Vertrauen.

4.2.2.2 Spendervertrauen als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen

Man könnte Spendervertrauen als Eintrittsbarriere der Spenderbindung bezeichnen.¹⁰¹¹ Ein Mindestmaß an Vertrauen ist als Ausgangspunkt einer Spender-NPO-Beziehung unerlässlich.¹⁰¹² Vertrauen kommt in kommerziellen Kaufentscheidungsprozessen eine hohe Bedeutung zu. In der Literatur herrscht Konsens darüber, dass Vertrauen einen wesentlichen Teil erfolgreicher Beziehungen darstellt und eine zentrale Rolle für die Anbahnung, den Aufbau und die Pflege von Beziehungen spielt.¹⁰¹³ Dies gilt umso mehr im Kontext des Fundraising, da Vertrauen für die Bindung von Spendern als absolut essenziell angesehen wird.¹⁰¹⁴ Aufgrund der fehlenden Vergleichsmaßstäbe der Leistungen der NPO und aufgrund ihres immateriellen Charakters basiert die Spender-NPO-Beziehung primär auf Vertrauen.¹⁰¹⁵ Ohne Vertrauen würde ein Spender eine NPO entweder gar nicht oder nicht

¹⁰¹¹ Das britische Council of Voluntary Organisations bezeichnete das Vertrauen als Wechselkurs des Dritten Sektors; vgl. **Vogelbusch** (2006), S. 8 sowie auch **Wilke** (2006), S. 12.

¹⁰¹² Vgl. **Neumann** (2007), S. 1; **Urselmann** (2007), S. 40; **Bennett** (2006), S. 50; **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 188; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 230; **Staubach** (2000), S. 25; **Tonkiss/Passey** (1999), S. 262. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614 und **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 68 verdeutlichen die Bedeutung des Vertrauens für NPOs wie folgt: „The concept of ‘trust’ lies at the heart of the charity.“ **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 14 formuliert dies folgendermaßen: „Je größer das Vertrauen in die Organisation, desto stärker und anhaltender ist auch die Beziehung und damit auch die finanzielle Unterstützung.“

¹⁰¹³ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 40; **Irion** (2007), S. 16, 178; **Neumann** (2007), S. 160 ff.; **Apaolaza Ibáñez/Hartmann/Zorrilla Calvo** (2006), S. 633 ff.; **Walgenbach** (2006), S. 18; **Harris/Goode** (2004), S. 139 ff.; **Teichert/Rost** (2003), S. 621; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 15 ff.; **Kennedy/Ferrell/LeClair** (2001), S. 73 ff.; **Sultan/Moora** (2001), S. 40 ff.; **Urban/Sultan/Qualls** (2000), S. 40; **Eggert** (1999), S. 51; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 71; **Cowles** (1997), S. 273; **Doney/Cannon** (1997), S. 35; **Ganesan** (1994), S. 4 ff.; **Morgan/Hunt** (1994), S. 23 f.; **Moorman/Deshpandé/Zaltman** (1993), S. 92. **Reichheld/Schefter** (2000), S. 107 drücken die Bedeutung des Vertrauens im Beziehungsmarketing wie folgt aus: „To gain the loyalty of customers, you must first gain their trust.“

¹⁰¹⁴ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 9 f.; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 71; **Urselmann** (1998), S. 92. **Burgy** (2008), S. 60 drückt diesen Zusammenhang folgendermaßen aus: „Umso größer die Vertrauensbeziehung ist, desto höher ist die Bereitschaft auch mehr finanzielle Verantwortung für die Organisation zu übernehmen.“ Auch **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 282 drücken die Bedeutung des Vertrauens für die Spenderbindung prägnant aus: „Indeed, trust has fast emerged as a core component of successful relationship fund-raising strategy.“ Auch im 2. Fokusgruppeninterview wurde die Relevanz des Spendervertrauens für die Bindung mehrfach angesprochen; vgl. Anhang 4.

¹⁰¹⁵ Vgl. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 5.

auf Dauer unterstützen.¹⁰¹⁶ Für die Förderung von Loyalität ist die Schaffung von Vertrautheit und Vertrauen eine wichtige Voraussetzung.¹⁰¹⁷

Aufgrund der systeminhärenten Divergenz¹⁰¹⁸ zwischen Spender und Leistungsempfänger einer NPO wird das Vertrauen als kritischste Determinante der Spenderbindung angesehen.¹⁰¹⁹ Insbesondere bei Erfahrungs- und vor allem bei Vertrauenseigenschaften – wie sie bei einer NPO vorliegen – stellt das Vorhandensein von Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für dauerhafte Beziehungen dar.¹⁰²⁰ Dieser Zusammenhang wurde in der Forschung bereits bestätigt.¹⁰²¹ Bei zunehmendem Vertrauen erhöhen sich die Loyalität des Spenders und damit die Neigung des Spenders, die Beziehung aufrechtzuerhalten, weiterhin zu spenden und die NPO auch anderweitig zu unterstützen.¹⁰²² Auch die Höhe der Spende hängt vom Vertrauen des Spenders ab.¹⁰²³ „Je größer dieses Vertrauen, umso größer die Bereitschaft, (im Rahmen der jeweiligen finanziellen Möglichkeiten) Schritt für Schritt auch noch mehr (finanzielle) Verantwortung für die Organisation zu übernehmen.“¹⁰²⁴

Im umgekehrten Fall, d. h. bei einem Vertrauensverlust, droht ein Beziehungsabbruch seitens des Spenders. Dies ließ sich infolge des UNICEF-Skandals¹⁰²⁵ zu Beginn des Jahres 2008 beobachten. UNICEF kostete dieser Skandal insgesamt ca. 38.000 Spender bzw. 30 % der Spenden. Man geht davon aus, dass es noch

¹⁰¹⁶ Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614; **Urselmann** (1998), S. 235.

¹⁰¹⁷ Vgl. **Freter** (2008), S. 420.

¹⁰¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

¹⁰¹⁹ Vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 282; **MacMillan u. a.** (2005), S. 807; **Luthe** (2004), S. 292; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 782; **Shelley/Polonsky** (2002), S. 21; **Diller** (1996), S. 89.

¹⁰²⁰ Vgl. **Burnett** (2002), S. 89 f.; **Hennig-Thurau** (1998), S. 134.

¹⁰²¹ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 61; **o. V.** (2006), S. 58; **Sargeant/Lee** (2002 b), S. 80; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 94 ff. Eine Studie führt die Verlässlichkeit der NPO als wichtigsten Faktor des Spenderverhaltens auf; vgl. **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 54.

¹⁰²² Vgl. **Sanders** (2007), S. 70; **Britton/Rose** (2004), S. 43 ff.; **Sirdeshmukh/Singh/Sabol** (2002), S. 20; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 100; **Morgan/Hunt** (1994), S. 22; **Burnett** (1992), S. 48. Dieser Zusammenhang wurde auch in dem 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) deutlich: „Ich würde sicherlich noch ein bisschen mehr spenden, wenn ich wüsste, das ist eine Organisation, der ich hundertprozentig vertrauen kann.“

¹⁰²³ Vgl. **Rosen** (2005), S. 177.

¹⁰²⁴ **Urselmann** (2007), S. 35.

¹⁰²⁵ Die konkreten Vorwürfe gegen UNICEF wurden in Kapitel 4.2.1.2 beschrieben.

bis 2013 oder länger dauern kann, bis UNICEF das Vertrauen wiederhergestellt hat und die Spendeneinnahmen zu ihrem alten Niveau zurückfinden.¹⁰²⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je größer das Vertrauen eines Spenders in eine NPO, umso höher ist die Spenderbindung. Das Vertrauen hat somit einen unmittelbaren Einfluss hierauf. Diese Aussage führt zur zweiten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 24 zeigt diesen Zusammenhang grafisch.

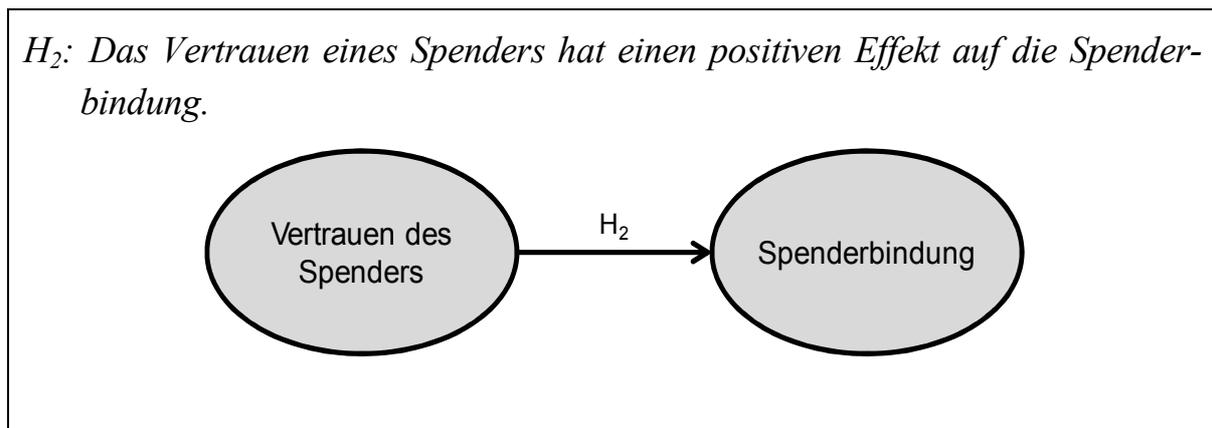


Abbildung 24: Hypothese 2

Die Untersuchung dieses Zusammenhangs stellt für NPOs eine wichtige Erkenntnis im Hinblick auf die Zuverlässigkeit ihrer Spendeneinnahmen dar. Schließlich weist Vertrauen einen Zeitbezug auf, da es gemäß den bereits genannten konstitutiven Merkmalen zwar auf Erfahrungen beruht, aber letztendlich zukunftsgerichtet ist.¹⁰²⁷ Dieser Aspekt begründet die Wichtigkeit des Vertrauens als Determinante der Spenderbindung. Bestätigt sich nämlich diese Hypothese in der empirischen Untersuchung, ermöglicht dies, Rückschlüsse auf das zukünftige Spenderverhalten zu ziehen.¹⁰²⁸ Ist einer NPO bekannt, dass ein Spender, der sich in der Vergangenheit ihr gegenüber positiv verhalten hat, großes Vertrauen in sie aufweist, dann

¹⁰²⁶ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 64; **Wilke** (2008 b), S. 2 f. **Münster** (2008), S. 60 spricht von 3,5 Millionen Euro ausbleibenden Spendeneinnahmen; **Peters** (2008) o. S. hingegen gibt sogar 7 Millionen Euro als Schaden an.

¹⁰²⁷ Vgl. **Diller** (1996), S. 89. Ein Negativ-Beispiel des 1. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 2) verdeutlicht, dass negative Erfahrungen in Bezug auf die beiden Dimensionen des Konstrukts Vertrauen (hier: Verlass) die zukünftige Spendenbereitschaft verringern: „Wenn wir so was hören [wie mit dem UNICEF-Skandal], dann sind wir verunsichert und ich spende dann erst mal nicht [...].“

¹⁰²⁸ Vgl. zur Prognosefähigkeit von Verhaltenstheorien **Freter** (2008), S. 63, 158 f.

kann sie davon ausgehen, dass er sich auch in Zukunft um sie bemüht. Das Vertrauen des Spenders hat also eine große Bedeutung für den Erfolg einer NPO.¹⁰²⁹

Das Vertrauen eines Spenders beeinflusst jedoch auch auf indirektem Weg die Spenderbindung. Dies geschieht dadurch, dass Vertrauen das Commitment des Spenders erhöht, welches sich dann – wie in Kapitel 4.2.1.2 gezeigt wurde – positiv auf die Spenderbindung auswirkt. Der innere Bindungszustand des Commitment kann nur entstehen, wenn der Spender der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen der NPO vertraut.¹⁰³⁰ Die Vertrauenswürdigkeit der NPO ist somit eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Commitment.¹⁰³¹ Zahlreiche Autoren gehen sogar davon aus, dass Vertrauen die wesentlichste Einflussgröße des Commitment darstellt.¹⁰³² Studien, vornehmlich für diese Arbeit besonders relevante Untersuchungen im Nonprofit-Bereich, belegen den positiven Effekt des langfristig aufgebauten Vertrauens auf das Commitment.¹⁰³³ Diese Aussage führt zur dritten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 25 zeigt diesen Zusammenhang grafisch.

¹⁰²⁹ Vertrauen stellt somit auch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar; vgl. **Schoorman/Mayer/Davis** (2007), S. 347.

¹⁰³⁰ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 50; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 156; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 618; **Sargeant/Lee** (2004 b), S. 189; **Eggert** (1999), S. 52. **Garbarino/Johnson** (1999), S. 77 erklären hierzu: „Because commitment involves potential vulnerability and sacrifice [...] people are unlikely to be committed unless trust is already established.”

¹⁰³¹ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 54; **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 282; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 162 f.; **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 63; **Britton/Rose** (2004), S. 43; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 79; **CMS** (1999 b), S. 34. Dies wurde auch im 2. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 4) entsprechend postuliert.

¹⁰³² Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 79; **Homburg/Bruhn** (2008), S. 14; **Sargeant** (2008), S. 9; **Neumann** (2007), S. 157 ff.; **Bakay/Schwaiger** (2006), S. 331; **Bauer/Stockburger/Schmidt** (2006), S. 109; **Esch/Rutenberg** (2006), S. 196; **MacMillan u. a.** (2005), S. 807; **San Martin/Guitierrez/Camarero** (2004), S. 53 ff.; **Teichert/Rost** (2003), S. 625; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 237; **Jeker** (2002), S. 117; **de Ruyter/Moorman/Lemmink** (2001), S. 278 ff.; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 73 ff.; **Wetzels/de Ruyter/van Birgelen** (1998), S. 416 ff.; **Bendapudi/Berry** (1997), S. 20; **Ganesan/Hess** (1997), S. 440; **Morgan/Hunt** (1994), S. 29 ff.

¹⁰³³ Vgl. die Arbeiten von **Swanson/Davis/Zhao** (2007); **Sargeant/Ford/West** (2006) und **Sargeant/Lee** (2004 b).

H₃: Das Vertrauen eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.

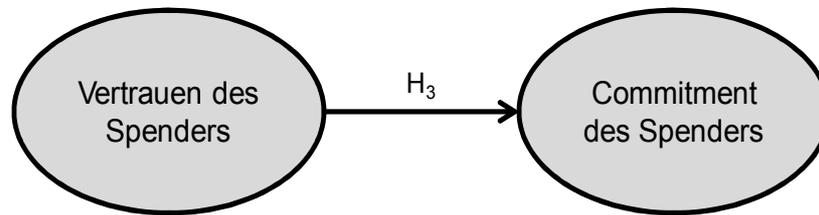


Abbildung 25: Hypothese 3

Nachdem nun der Zusammenhang zwischen Vertrauen, Commitment und Spenderbindung verdeutlicht und eine direkte wie auch indirekte Wirkung des Vertrauens als Hypothesen postuliert wurde, gilt es im Folgenden, geeignete Items zur Messung von Spendervertrauen zu diskutieren. Diese sollen im Rahmen der empirischen Befragung Verwendung finden.

4.2.2.3 Items zur Messung von Spendervertrauen

Den Ausgangspunkt für die Darstellung der Items, die in der empirischen Untersuchung Verwendung finden, stellen die beiden Dimensionen des Vertrauens dar, die in Kapitel 4.2.2.1.2 vorgestellt wurden. Es gilt, für jede dieser Dimensionen geeignete reflektive Items aufzuzeigen. Tabelle 14 gibt zunächst einen Überblick über die gewählten Items für das Zutrauen. Die Beantwortung dieser Items erfolgt standardisiert durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen mithilfe der gleichen 5er-Skala wie beim Commitment.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
26	Meiner Meinung nach ist die NPO kompetent.	ZUT_1	Große-Bölting (2005); Maltz/Kohli (1996).
31	Ich habe das Gefühl, dass die NPO ihr Handwerk versteht.	ZUT_2	Kantsperger/ Engelmann/Kunz (2005); Sargeant (2001 a).
23	Ich traue der NPO zu, die Ziele zu erreichen, die sie sich setzt.	ZUT_3	Sargeant/Lee (2001 b); Graeff (1998).

21	Ich bin überzeugt davon, dass die NPO in der Lage ist, ihre Versprechen zu halten.	ZUT_4	Sargeant/West/Ford (2001); Graeff (1998).
29	Meiner Meinung nach besitzt die NPO die Fähigkeiten, zuverlässig zu handeln.	ZUT_5	Kantsperger/Engelmann/Kunz (2005); Trumpfheller (2005).

Tabelle 14: Operationalisierung des Zutrauens

Die gewählten Items sollen die Zuversicht des Spenders hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der NPO widerspiegeln. Da sich dieses Zutrauen auf das Know-how und das spezifische Wissen bezieht, fragt das Item ZUT_1 die wahrgenommene Kompetenz der NPO ab und das Item ZUT_2 die wahrgenommene Expertise. Das wahrgenommene Können und die Fertigkeiten der NPO sowie die daraus resultierende erfolgreiche Zielstrebigkeit der NPO, die dem Spender Glaubwürdigkeit vermitteln, beinhalten die Items ZUT_3 und ZUT_5. Der Spender vertraut der NPO, weil er davon ausgeht, dass diese fähig ist, ihre Versprechen zu halten. Dieser Sachverhalt steht im Mittelpunkt von Item ZUT_4.

Die Operationalisierung der zweiten Dimension des Konstrukts Vertrauen stellt Tabelle 15 dar. Die Beantwortung der gewählten Items für Verlass erfolgt mit der gleichen 5er-Skala wie zuvor.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
20	Meiner Meinung nach ist die NPO vertrauenswürdig.	VERL_1	Wilke (2007); MacMillan u. a. (2005); Sargeant/Lee (2002 b); Doney/Cannon (1997); Andaleeb (1996); Kumar/Scheer/Steenkamp (1995).
22	Ich denke, dass die NPO ehrlich zu ihren Spendern ist.	VERL_2	Wilke (2007); Bennett/Barkensjo (2005); Große-Bölting (2005); Kantsperger/Engelmann/Kunz (2005); Sargeant/Jay (2004 b); Sargeant/West/Ford (2004); Sargeant/West/Ford (2001); Doney/Cannon (1997); Green/Webb (1997); Ramsey/Sohi (1997).
28	Ich kann mich auf die NPO verlassen.	VERL_3	Swanson/Davis/Zhao (2007).

30	Ich bin überzeugt davon, dass die NPO gewillt ist, ihre Versprechen zu halten.	VERL_4	Sargeant/Woodliffe (2007 a); Sargeant/Lee (2002 b); Sargeant (2001 a); Ganesan/Hess (1997); Andaleeb (1996); Ganesan (1994).
25	Ich glaube NICHT, dass die NPO nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht ist.	VERL_5	Sargeant/Ford/West (2006); Kantsperger/Engelmann/Kunz (2005); Sargeant/Jay (2004 b); Doney/Cannon (1997).

Tabelle 15: Operationalisierung des Verlasses

Die Items VERL_1 und VERL_3 erfassen die Erwartung des Vertrauensgebers hinsichtlich der Verlässlichkeit der NPO. Die vertrauensfördernde Komponente der Glaubwürdigkeit und des Wohlwollens der NPO kommt in den Items VERL_2 und VERL_5 zum Tragen. Diese beiden Items spiegeln die Integrität der NPO wider. Der Aspekt der wahrgenommenen Fairness der NPO spielt hierbei eine Rolle. Der Spender schließt also die Möglichkeit aus, dass sich die NPO opportunistisch verhält. Dies kommt auch in Item VERL_4 zum Ausdruck. Es fragt den Grad ab, zu dem der Spender davon ausgeht, dass die NPO vorhat, ihre Abmachungen wie versprochen einzuhalten. Das Item VERL_4 stellt hierbei das Pendant zu Item ZUT_4 dar. Beide Items beinhalten die Komponente des Versprechenhaltens, unterscheiden sich allerdings hinsichtlich der Gründe, warum der Spender davon ausgehen kann.

Nachdem somit das Konstrukt Vertrauen konzeptualisiert und operationalisiert wurde, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der dritten Einflussgröße der Spenderbindung, der Spenderzufriedenheit.

4.2.3 Spenderzufriedenheit

Zahlreiche Marketingforscher sehen die Kundenzufriedenheit als wichtigste Determinante der Kundenloyalität.¹⁰³⁴ Die in den letzten drei Jahrzehnten stetig gestiegene Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema Kundenzufriedenheit zeugt zudem von der Bedeutung dieses Konstrukts.¹⁰³⁵ Kundenzufriedenheit erweist sich als die am häufigsten untersuchte Kundenbindungs-Determinante.¹⁰³⁶ Außerdem stellt in zahlreichen Marketingdefinitionen und Zielsetzungen von Unternehmen

¹⁰³⁴ Vgl. **Foscht/Swoboda (2007)**, S. 208; **Kuß/Tomczak (2007)**, S. 167; **Terlutter (2006)**, S. 273; **von Loewenfeld (2003)**, S. 1; **Matzler/Stahl (2000)**, S. 633; **Schneider (2000)**, S. 40; **Garbarino/Johnson (1999)**, S. 71; **Herrmann/Johnson (1999)**, S. 579; **Matzler (1997)**, S. 1; **Jones/Sasser (1995)**, S. 91.

¹⁰³⁵ Vgl. **Krafft (2007)**, S. 20; **Sauer (2003)**, S. 230; **Peterson/Wilson (1992)**, S. 61.

¹⁰³⁶ Vgl. **Gerpott (2000)**, S. 37.

die Ausrichtung des Angebots an den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten und damit die Steigerung der Kundenzufriedenheit das oberste Ziel der Marketingpraxis dar.¹⁰³⁷

4.2.3.1 Explikation des Begriffs Spenderzufriedenheit

4.2.3.1.1 Inhaltliche Präzisierung

Aufgrund ihrer Wichtigkeit stellt die Kundenzufriedenheit ein Konstrukt dar, welches Gegenstand bereits vieler Untersuchungen war.¹⁰³⁸ Aus diesem Grund zeigt sich das Begriffsverständnis für Kundenzufriedenheit als sehr vielfältig.¹⁰³⁹ Mit Zufriedenheit verbindet man im allgemeinen Sprachgebrauch positive psychische Zustände wie Freude oder Befriedigung.¹⁰⁴⁰ Zufriedenheit lässt sich somit als emotionale Reaktion verstehen, die jeder Mensch individuell empfindet.¹⁰⁴¹ Charakteristisch für sämtliche Definitionen ist ein Soll-Ist-Vergleich zwischen einem Vergleichsstandard in Form von Erwartungen und der eigentlichen Leistung.¹⁰⁴² Zufriedenheit stellt demnach den vom Kunden empfundenen Grad der Erfüllung seiner Erwartungen dar.¹⁰⁴³ In anderen Worten entsteht Zufriedenheit immer dann, wenn man das erhält, was man erwartet.¹⁰⁴⁴

Zufriedenheit lässt sich zunächst allgemein wie folgt definieren:

*Zufriedenheit ist die affektive Reaktion auf eine in einem komplexen kognitiven Vergleichsprozess zwischen ex-ante Erwartungen und subjektiven Erfahrungen auftretende (Dis-)Konfirmation.*¹⁰⁴⁵

Die Kundenzufriedenheit kann sich hierbei auf Produkteigenschaften, einzelne Produkte bzw. Marken, Produktgruppen oder ganze Unternehmen beziehen.¹⁰⁴⁶

¹⁰³⁷ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 377; **Homburg/Brucerus** (2008), S. 55; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 167; **Anderson/Mittal** (2000), S. 107; **Stauss** (1999), S. 5.

¹⁰³⁸ Vgl. **Jeker** (2002), S. 126.

¹⁰³⁹ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 50; **von Loewenfeld** (2003), S. 40.

¹⁰⁴⁰ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 127; **Hölzing** (2008), S. 10; **Müller** (1996), S. 149.

¹⁰⁴¹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 13; **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 5.

¹⁰⁴² Vgl. **Freter** (2008), S. 420; **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Kaiser** (2006), S. 16; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 20; **Homburg/Koschate/Hoyer** (2005), S. 85; **von Loewenfeld** (2003), S. 40 f.; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1171; **Zütphen/Siek** (2002), S. 35; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 3; **Spreng/MacKenzie/Olshavsky** (1996), S. 15; **Boulding u. a.** (1993), S. 7.

¹⁰⁴³ Vgl. **Burgy** (2008), S. 13.

¹⁰⁴⁴ Vgl. **Meister/Meister** (1999), S. 626.

¹⁰⁴⁵ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 61; **Festge** (2006), S. 34; **Teichert/Rost** (2003), S. 625; **Jeker** (2002), S. 127; **Matzler** (1997), S. 99.

¹⁰⁴⁶ Vgl. **Stauss** (1999), S. 10.

Bei einer Übertragung des Zufriedenheits-Begriffs in den Forschungsbereich der vorliegenden Arbeit sei auf Kapitel 1.5 verwiesen, wo aufgeführt wurde, dass diese Arbeit sich auf die Beziehung zwischen dem Spender und der von ihm unterstützten NPO als organisatorische Einheit fokussiert. Es ist zwar durchaus denkbar, dass Spender auch Zufriedenheit mit dem Fortschritt einzelner Projekte und Aktionen bzw. Arbeitsbereiche der NPO aufweisen (die so genannte transaktionale Spenderzufriedenheit), im Folgenden steht jedoch die Zufriedenheit des Spenders im Rahmen seiner Beziehung zur NPO als Institution im Vordergrund (globale Spenderzufriedenheit). Übertragen auf die Spender-NPO-Beziehung lässt sich Zufriedenheit somit wie nachstehend definieren:

Spenderzufriedenheit ist die affektive Reaktion eines Spenders auf eine in einem komplexen kognitiven Vergleichsprozess zwischen ex-ante Erwartungen und den im Rahmen der gesamten Beziehungsdauer mit der NPO gemachten subjektiven Erfahrungen auftretende (Dis-)Konfirmation.

In anderen Worten resultiert Spenderzufriedenheit aus der Erfüllung der Spendererwartungen, wobei in dieser Arbeit der dauerhafte Erfüllungsgrad ausschlaggebend erscheint.¹⁰⁴⁷ Im Rahmen des Exkurses über wahrgenommene Qualität (Kapitel 4.2.3.1.2) und im Rahmen der Operationalisierung (Kapitel 4.2.3.3) der Spenderzufriedenheit gilt es, diesen Aspekt wieder aufzugreifen und zu vertiefen.

Aufbauend auf dieser Definition soll nun aufgezeigt werden, wie Kundenzufriedenheit zustande kommt und wirkt. Etappenweise erfolgt eine Übertragung auf die Spender-NPO-Beziehung. Das in der Literatur am meisten verbreitete und bedeutendste Modell zur Erklärung der Entstehung von Kundenzufriedenheit ist das Konfirmation-Diskonfirmation-Paradigma (engl.: Confirmation-Disconfirmation, deswegen CD-Paradigma), auf dem auch die obige Definition basiert.¹⁰⁴⁸ Aufgrund einer Vielzahl von empirischen Belegen wird es von den meisten Autoren als der leistungsfähigste Ansatz in der Zufriedenheitsforschung bezeichnet.¹⁰⁴⁹ Das

¹⁰⁴⁷ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 223.

¹⁰⁴⁸ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 61; **Freter** (2008), S. 420; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 19; **Jaritz** (2008), S. 75; **Krafft/Götz** (2006), S. 335; **von Loewenfeld** (2003), S. 43; **Jeker** (2002), S. 127; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1172; **Krafft** (1999), S. 516; **Matzler** (1997), S. 60; **Bearden/Teel** (1983), S. 21 ff.; **Oliver** (1981), S. 25 ff.; **Swan/Trawick** (1981), S. 49 ff.; **Oliver** (1977), S. 480 ff.

¹⁰⁴⁹ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 20; **Jaritz** (2008), S. 125; **Töpfer/Mann** (2008), S. 50; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 208; **Oliver/Bearden** (1985), S. 235 ff.; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 495 ff.

CD-Paradigma ist ein prozessorientiertes Modell und besteht aus den vier Komponenten (1) **Erwartungen** (Soll-Leistung), (2) **wahrgenommene Qualität bzw. Leistung** (Ist-Leistung), (3) **(Dis-)Konfirmation der Erwartungen** und (4) **emotionale Reaktion**.¹⁰⁵⁰

Auch in dieser Arbeit kommt das CD-Paradigma zur Anwendung. Wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen, eignet es sich, um die Entstehung von Spenderzufriedenheit zu erklären. Die vier Komponenten lassen sich – wie im Anschluss gezeigt – auf Spender übertragen. Die Kunden- bzw. Spenderzufriedenheit entsteht dann im Verlauf des folgenden Prozesses:

(1) **Erwartungen** (Soll-Leistung)

Konsumenten besitzen mehr oder weniger konkrete Erwartungen an ein Produkt bzw. eine Dienstleistung. Erwartungen können als die vom Konsumenten antizipierten Leistungen des Unternehmens verstanden werden.¹⁰⁵¹ Dies stellt die Soll-Komponente des Konzepts dar.¹⁰⁵² Diese Erwartungen entstehen durch frühere Erfahrungen, Weiterempfehlungen von Freunden und Bekannten, Werbung¹⁰⁵³ und nicht zuletzt auch durch Bedürfnisse, Ideal- und Wertvorstellungen sowie durch soziale Normen.¹⁰⁵⁴

Auch Spender haben Erwartungen an die von ihnen unterstützte NPO und ihre Leistungen.¹⁰⁵⁵ Bisher erfolgt hierzu in der Literatur jedoch nur eine unsystematische Diskussion. Die folgende Kategorisierung von Erwartungen des Spenders liefert somit einen Erkenntnisgewinn für die NPO-Praxis und -Forschung.

¹⁰⁵⁰ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Krafft** (2007), S. 21; **Festge** (2006), S. 12; **Matzler** (1997), S. 61.

¹⁰⁵¹ Vgl. **Hölzing** (2008), S. 25; **Bruhn/Georgi** (2000), S. 187; **Matzler** (2000), S. 292; **Spreng/MacKenzie/Olshavsky** (1996), S. 16; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 56; **Boulding u. a.** (1993), S. 8; **Parasuraman/Zeithaml/Berry** (1988), S. 17; **Churchill/Suprenant** (1982), S. 492.

¹⁰⁵² Vgl. **Schneider** (2009), S. 538; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 3.

¹⁰⁵³ Zum Erwartungsmanagement vgl. insbesondere **Bruhn/Georgi** (2000).

¹⁰⁵⁴ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 76; **Töpfer/Mann** (2008), S. 50 f.; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 1689; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 21; **Sauer** (2003), S. 231; **von Loewenfeld** (2003), S. 44; **Jeker** (2002), S. 127; **Matzler** (1997), S. 61, 68 ff.; **Boulding u. a.** (1993), S. 8.

¹⁰⁵⁵ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 4; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 45 f.; **Sargeant** (2001 c), S. 27. Im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2) bestätigte sich, dass Spender Erwartungen bilden und sich somit das CD-Paradigma anwenden lässt. Andererseits wurde hier auch deutlich, dass NPOs durch ihre Kommunikationspolitik die Erwartungen der Spender beeinflussen: „Wichtig ist, dass das Geld an Ort und Stelle eingesetzt wird und auch damit gearbeitet wird, so wie es ausgeschrieben wurde.“

Die Erwartungen des Spenders können einerseits (Erwartungskategorie 1) mit seiner Spende als solche zusammenhängen (Erwartungen vor, während oder nach der Spende)¹⁰⁵⁶, andererseits können die Erwartungen sich auch auf das innerorganisatorische Verhalten der NPO beziehen (Erwartungskategorie 2) oder aber auf die Leistungen der NPO bezogen auf ihre originäre Aufgabenerfüllung (Erwartungskategorie 3). Abbildung 26 verdeutlicht diesen Sachverhalt.

Ein Beispiel für die Erwartungskategorie 1 wäre eine Danksagung, die der Spender nach seiner Spende erhalten möchte.¹⁰⁵⁷ Die Spendererwartungen hinsichtlich des innerorganisatorischen Verhaltens (Erwartungskategorie 2) lassen sich durch das Beispiel der Effizienz verdeutlichen. Jeder Spender erwartet, dass eine NPO mit sämtlichen Ressourcen effizient umgeht und nichts verschwendet.¹⁰⁵⁸ Die Erwartungskategorie 3 beinhaltet Erwartungen der Spender, die sich an die Erfüllung der originären Aufgaben der NPO richten.¹⁰⁵⁹ Ein Beispiel hierfür wäre das nachweisbare Aufhalten des Abholzens des Regenwaldes oder ein Brunnenbau in trockenen Regionen.

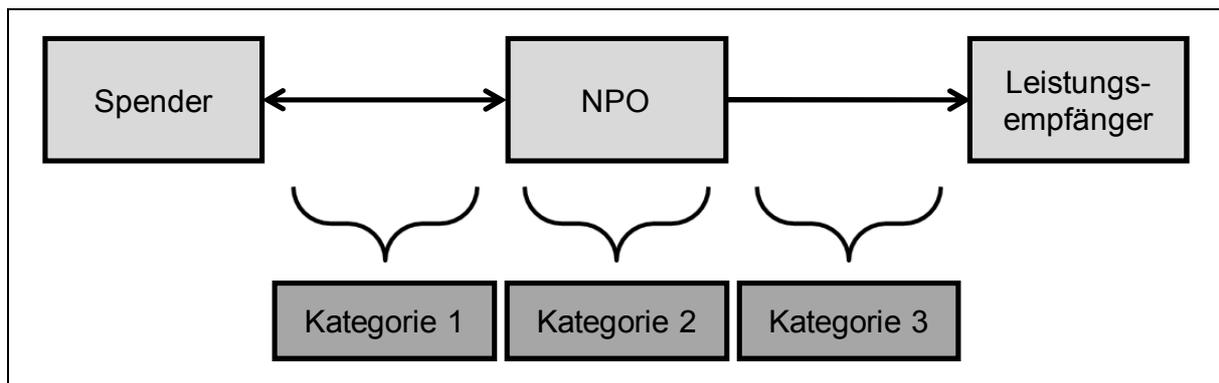


Abbildung 26: Erwartungskategorien des Spenders

¹⁰⁵⁶ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 4.

¹⁰⁵⁷ Im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2) äußerte sich diese Art der Erwartung wie folgt: „Ich möchte irgendwo auch wissen, wo mein Geld hinkommt.“ Hier erwartet ein Spender also, dass er nach seiner Spende von der NPO informiert wird, wo sein Geld zum Einsatz kam.

¹⁰⁵⁸ Im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2) äußerte sich diese Art der Erwartung wie folgt: „[...] Man glaubt gar nicht, wie viele Organisationen es gibt, vor allen Dingen so kleine Vereine, die mit Spenden überhaupt nicht umgehen können, die das verplempern! Regelrecht verplempern [...].“ Auch wenn dieser Satz negativ formuliert ist, geht daraus hervor, dass Spender Effizienz und Professionalität erwarten.

¹⁰⁵⁹ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 4; **Cermak/File/Prince** (1994), S. 122. Im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2) äußerte sich diese Art der Erwartung wie folgt: „Ich habe ja ein gewisses Ziel, wenn ich spende. Ich habe dann eine gewisse Vorstellung, das und das wird damit jetzt gemacht.“

(2) **Wahrgenommene Qualität bzw. Leistung (Ist-Leistung)**

Die wahrgenommene Leistung bildet die zweite Komponente des CD-Paradigmas.¹⁰⁶⁰ Diese stellt die Ist-Komponente des Modells dar.¹⁰⁶¹ Aufgrund von selektiver Wahrnehmung haben Spender selten ein objektives, sondern vielmehr ein subjektives und somit verzerrtes Bild der Leistung der NPO.¹⁰⁶²

Die wahrgenommene Leistung der NPO bezieht sich auf die drei in Abbildung 26 dargestellten Kategorien. Aufgrund der beschriebenen systeminhärenten Divergenz¹⁰⁶³ zwischen Spender und Leistungsempfänger einer NPO bestehen bei der Leistungsbeurteilung Schwierigkeiten. Eigentlich kann der Spender nur die Leistung der NPO beurteilen, die unmittelbar mit seiner Spende zu tun hat (Kategorie 1). Die Beurteilung des innerorganisatorischen Verhaltens und der Erfüllung der originären Aufgaben der NPO stellt sich als äußerst kritisch und schwierig dar, denn seine Wahrnehmung dieser Leistung beruht ausschließlich auf der Kommunikation seitens der NPO und auf Basis von Presseberichten.

(3) **(Dis-)Konfirmation der Erwartungen**

Die wahrgenommene Leistung wird sodann den Erwartungen im Rahmen eines kognitiven Vergleichsprozesses gegenübergestellt.¹⁰⁶⁴ Dieser Vergleichsprozess stellt eine zentrale Variable im Entstehungsprozess der Zufriedenheit dar.¹⁰⁶⁵ Ist die wahrgenommene Leistung schlechter als erwartet, entsteht negative Diskonfirmation. Werden die Erwartungen übertroffen, nennt man dies positive Diskonfirmation. Bei einer exakten Erfüllung der Erwartungen handelt es sich um eine Konfirmation.¹⁰⁶⁶

Abermals führt die systeminhärente Divergenz zwischen Spender und Leistungsempfänger einer NPO zu einer speziellen Annahme: Da Spendern im Vorfeld ihrer

¹⁰⁶⁰ Vgl. **Kaiser** (2006), S. 42; **Matzler** (1997), S. 61.

¹⁰⁶¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 76; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 21; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 3.

¹⁰⁶² Vgl. **Burgy** (2008), S. 14; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 21 f.; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 210; **Sauer** (2003), S. 231; **von Loewenfeld** (2003), S. 44 f.; **Müller** (1996), S. 150.

¹⁰⁶³ Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 2.1.2.1.

¹⁰⁶⁴ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 168; **Urselmann** (2007), S. 223; **Kaiser** (2006), S. 39; **Matzler** (1997), S. 61; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 495.

¹⁰⁶⁵ Vgl. **Hölzing** (2008), S. 27; **Szymanski/Henard** (2001), S. 17; **Müller** (1996), S. 151; **Churchill/Suprenant** (1982), S. 492.

¹⁰⁶⁶ Vgl. **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 22; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 209; **Kaiser** (2006), S. 42; **von Loewenfeld** (2003), S. 45; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1172; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 495; **Churchill/Suprenant** (1982), S. 492.

Spenden keine objektiven (Such-)Eigenschaften zur Verfügung stehen, mit denen sie die zu erwartenden Leistungen der NPO beurteilen und so ihre Erwartungen anpassen könnten, besteht die Gefahr, dass sich beim Entstehungsprozess der Zufriedenheit höhere Diskrepanzen zwischen Erwartungen und wahrgenommenen Leistungen zeigen.¹⁰⁶⁷

4) Emotionale Reaktion

Die positive oder negative Diskonfirmation bzw. Konfirmation stellt jedoch nur ein Zwischenergebnis dar.¹⁰⁶⁸ Die eigentliche (Un-)Zufriedenheit entsteht erst in einem zweiten Schritt, wenn dieses Zwischenergebnis zu einer **emotionalen Reaktion** bzw. Einstellung führt.¹⁰⁶⁹ Bei der Konfirmation entwickelt sich Zufriedenheit, bei der negativen Diskonfirmation entsteht Unzufriedenheit und bei der positiven Diskonfirmation entwickelt sich starke Zufriedenheit oder gar Begeisterung.¹⁰⁷⁰ Je größer die Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung, umso stärker ausgeprägt ist die (Un-)Zufriedenheit.¹⁰⁷¹

Diese vierte Komponente des CD-Paradigmas erwähnt die spezifische Literatur häufig nicht explizit. Stattdessen beschreiben einige Autoren die Entstehung von Zufriedenheit als eine unmittelbare Folge der (Dis-)Konfirmation.¹⁰⁷² Da Zufriedenheit aber kein rein kognitives Phänomen darstellt, kommt eine bereits mehrfach angedeutete (z. B. in der obigen Definition) emotionale, d. h. affektive Komponente hinzu.¹⁰⁷³ Dieser positive oder negative Empfindungseindruck wird deshalb auch als „psychologischer Status bezeichnet, der aus Emotionen resultiert, die durch Diskonfirmation der Erwartungen entstehen und im Laufe der Zeit in Einstellungen übergehen und diese beeinflussen“¹⁰⁷⁴. Dieses stabilisierte Zufriedenheitsurteil der Spender lässt sich als „kognitive und affektive Evaluierung der ge-

¹⁰⁶⁷ Vgl. **Anderson/Sullivan** (1990), S. 131.

¹⁰⁶⁸ Vgl. **Stauss** (1999), S. 8.

¹⁰⁶⁹ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 76; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 22 f.; **Kaiser** (2006), S. 38; **Teichert/Rost** (2003), S. 623; **von Loewenfeld** (2003), S. 41; **Jeker** (2002), S. 59.

¹⁰⁷⁰ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 127; **Töpfer/Mann** (2008), S. 50; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 168 f.; **Matzler** (1997), S. 61; **Johnson/Anderson/Fornell** (1995), S. 700; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 496.

¹⁰⁷¹ Vgl. **Homburg/Koschate/Hoyer** (2005), S. 86; **Oliver** (1980), S. 460.

¹⁰⁷² Vgl. für dieses „vereinfachte“ Verständnis: **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 175 f.; **Cadotte/Woodruff/Jenkins** (1987), S. 305.

¹⁰⁷³ Vgl. **Burgy** (2008), S. 14; **von Stenglin** (2008), S. 52 f.; **Bakay/Schwaiger** (2006), S. 329; **Rams** (2001), S. 39; **Müller** (1996), S. 149.

¹⁰⁷⁴ **Matzler** (1997), S. 99; ebenso: **Terlutter** (2006), S. 274; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1173; **Rams** (2001), S. 59; **Müller** (1996), S. 150.

samten Erfahrungen¹⁰⁷⁵ an einer NPO verstehen. Den Prozess der Entstehung der Kundenzufriedenheit fasst Abbildung 27 grafisch zusammen.

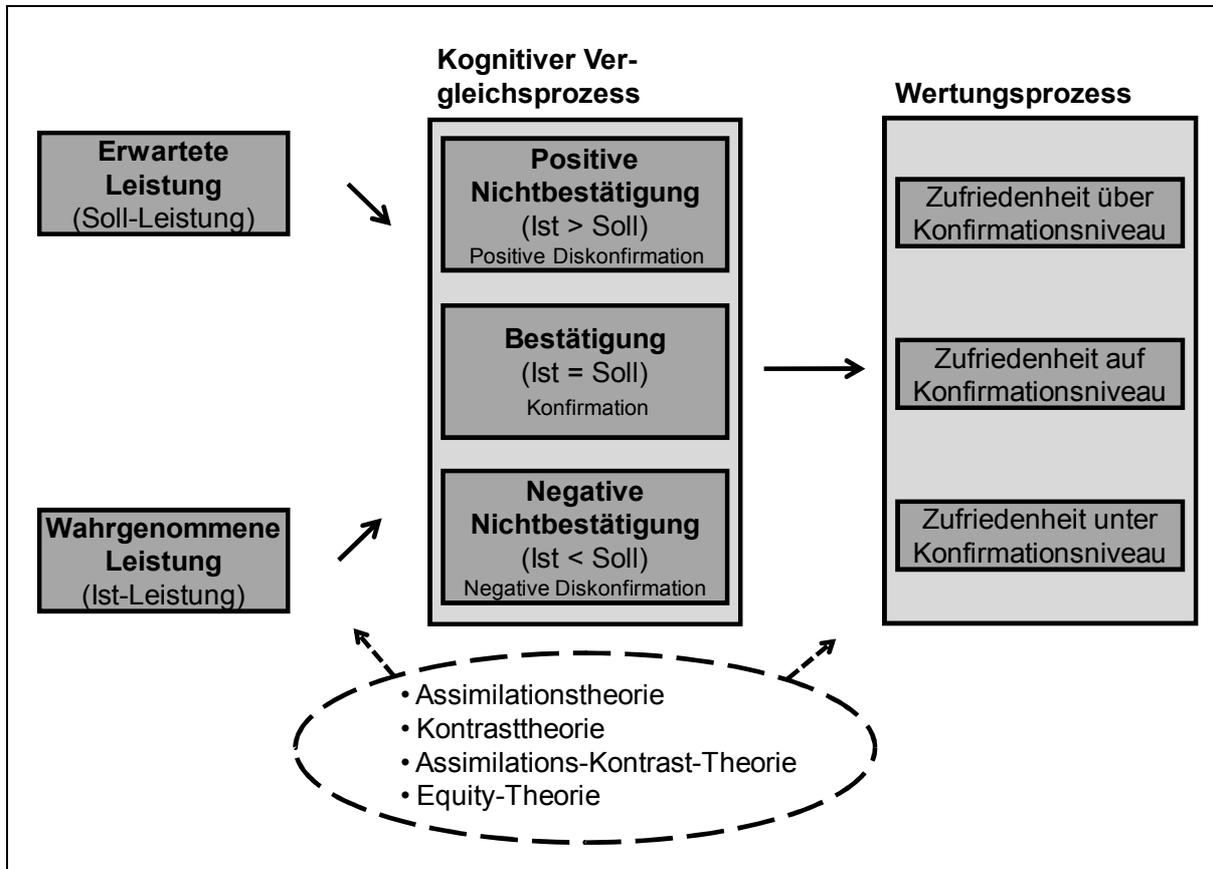


Abbildung 27: CD-Paradigma

(Quelle: in Anlehnung an **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 21;
Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1173.)

Der Prozess der Entstehung der Zufriedenheit wird, wie Abbildung 27 bereits andeutete, durch psychologische Aspekte beeinflusst. Die bereits angesprochene selektive Wahrnehmung im Rahmen der Ermittlung der Ist-Leistung führt beispielsweise zu Verzerrungseffekten.¹⁰⁷⁶ Im Rahmen dessen beschäftigt sich die entsprechende Kundenzufriedenheits-Literatur mit der Assimilationstheorie, der Kontrasttheorie, der Assimilations-Kontrast-Theorie und der Equity-Theorie.¹⁰⁷⁷ Diese Konzepte liefern eine mögliche Erklärung, warum die gleiche Ist-Leistung bei gleichem Erwartungsmanagement einer NPO bei unterschiedlichen Spendern

¹⁰⁷⁵ **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 108.

¹⁰⁷⁶ Vgl. **Müller** (1996), S. 150.

¹⁰⁷⁷ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Matzler** (1997), S. 61.

zu unterschiedlichen Zufriedenheitsgefühlen führen kann.¹⁰⁷⁸ Auf diese gehen die folgenden Ausführungen näher ein.

Assimilationstheorie: Bei dieser Theorie geht man davon aus, dass die von den Erwartungen abweichenden Ist-Leistungen im Rahmen des CD-Paradigmas in der Wahrnehmung des Kunden bzw. Spenders assimiliert werden, um dadurch psychologisches Unbehagen, das durch das Auftreten kognitiver Dissonanzen entsteht, zu vermeiden.¹⁰⁷⁹ Die Assimilationstheorie beruht auf der Theorie der kognitiven Dissonanz, die FESTINGER erstmals untersuchte.¹⁰⁸⁰ Die Theorie der kognitiven Dissonanz nimmt an, dass Personen danach streben, einen Zustand der Balance und Widerspruchsfreiheit herzustellen bzw. zu sichern.¹⁰⁸¹ Tritt in diesem System eine Störung der Balance, d. h. eine Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung, auf, so führt dies zu einem kognitiven Ungleichgewicht, d. h. zu einem psychologischen Unwohlsein bzw. Spannungen.¹⁰⁸² Entsprechend dieser Theorie versuchen Personen, die Reize wahrnehmen, welche nicht konsistent zueinander sind, ihr dadurch entstandenes Unbehagen durch Veränderung bzw. Verzerrung der sich widersprechenden Reize oder durch eine Veränderung der Einstellungen zu reduzieren, um so die kognitive Konsonanz wiederherzustellen.¹⁰⁸³ Bei der Anwendung der Assimilationstheorie im Rahmen der Kundenzufriedenheit wird argumentiert, dass Konsumenten dazu neigen, die wahrgenommenen Leistungsabweichungen von ihren Erwartungen zu negieren und ihre Bewertungen diesen anzupassen.¹⁰⁸⁴ Das Assimilieren der Wahrnehmungen und Erfahrungen erfolgt durch Auf- bzw. Abwertung der wahrgenommenen Ist-Leistung, durch Herabsetzung der Bedeutsamkeit einzelner Leistungsaspekte sowie durch selektive Informationssuche (z. B. gezielte Suche nach Informationen, die das Zufriedenheitsurteil nachträglich bestätigen, als auch Vermeidung mit dem

¹⁰⁷⁸ Vgl. **Festge** (2006), S. 32.

¹⁰⁷⁹ Vgl. **Jeker** (2002), S. 132; **Matzler** (1997), S. 78 f.

¹⁰⁸⁰ Vgl. **Festinger** (1957).

¹⁰⁸¹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 137; **Oberhansberg** (2001), S. 39.

¹⁰⁸² Vgl. **Stahl** (2009), S. 101; **Festge** (2006), S. 24; **Sauer** (2003), S. 65; **von Loewenfeld** (2003), S. 52; **Bänsch** (2002), S. 66; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 179.

¹⁰⁸³ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 233 ff.; **Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter** (2008), S. 55; **Festge** (2006), S. 24; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 210; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 64 f.; **Bänsch** (2002), S. 66; **Matzler** (1997), S. 79; **Oshikawa** (1968), S. 429 f.

¹⁰⁸⁴ Vgl. **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 25; **Töpfer/Mann** (2008), S. 43; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 47; **Matzler** (1997), S. 80; **Müller** (1996), S. 151; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 496.

Zufriedenheitsurteil inkonsistenter Informationen).¹⁰⁸⁵ In der Konsequenz bedeutet dies, dass die jeweiligen Erwartungen die wahrgenommene Leistung stark beeinflussen.¹⁰⁸⁶ Auch im Rahmen einer Spender-NPO-Beziehung können Assimilationseffekte bei der Herausbildung eines Zufriedenheitsurteils des Spenders entstehen.¹⁰⁸⁷

Kontrasttheorie: Die Kontrasttheorie stellt quasi das Gegenteil der zuvor beschriebenen Assimilationstheorie dar.¹⁰⁸⁸ Während bei der Assimilationstheorie die Verringerung der Distanz im Vordergrund steht, erfolgt bei der Kontrasttheorie die Anpassung in genau entgegengesetzter Richtung.¹⁰⁸⁹ Die Wahrnehmungsforschung beschreibt diesen Effekt der Kontrastierung damit, dass Konsumenten bzw. Spender die zwei sich widersprechenden Reize als unterschiedlicher wahrnehmen, als sie es tatsächlich sind.¹⁰⁹⁰ Die Leistung wird durch eine nachträgliche Veränderung der Wahrnehmung als stärker abweichend von den Erwartungen empfunden, d. h. die Ist-Soll-Diskrepanz erhöht sich; eine Polarisierung findet

¹⁰⁸⁵ Vgl. **Hölzing** (2008), S. 30; **Sauer** (2003), S. 66.

¹⁰⁸⁶ Vgl. **Kaiser** (2006), S. 53; **von Loewenfeld** (2003), S. 53.

¹⁰⁸⁷ Ein konkretes Beispiel soll dies verdeutlichen: Basierend auf seinen Erfahrungen bei kommerziellen Unternehmen, erwartet ein Spender, der einen Bekannten davon überzeugen konnte, die NPO ebenfalls zu unterstützen, eine Gegenleistung seitens der NPO. (Im kommerziellen Marketing basieren solche Kunden-werben-Kunden Kampagnen oft auf attraktiven Prämien.) Stattdessen erhält der empfehlende Spender nur einen einfachen Standard-Dankesbrief. Um die kognitiven Dissonanzen abzubauen, mag er sich daran erinnern, dass er bei einer Weiterempfehlungsaktion eines kommerziellen Unternehmens ebenfalls keine Prämie oder Gutschrift erhalten hatte, dieses aber bedingt durch diese Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen eine hervorragende Leistung erbringt. Daraufhin kommt es in seinen Gedanken zu einer weitgehenden Anpassung (Assimilation) der wahrgenommenen Leistung der NPO an seine Erwartungen. Er wird davon ausgehen, dass auch die NPO sich auf ihre Kernaufgaben konzentriert und die mangelnde Anerkennung seiner Weiterempfehlung keinesfalls ein Zeichen für fehlende Kompetenz ist, sondern – im Gegenteil – für eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung im originären Aufgabenbereich der NPO spricht.

¹⁰⁸⁸ Vgl. **Hölzing** (2008), S. 31; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 25; **Kaiser** (2006), S. 54; **von Loewenfeld** (2003), S. 53.

¹⁰⁸⁹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 16.

¹⁰⁹⁰ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 43; **Matzler** (1997), S. 81; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 496. Diese Theorie kann durch ein praktisches Beispiel verdeutlicht werden: Wenn man die rechte Hand in ein Gefäß mit warmem Wasser hält, die linke dagegen in ein Gefäß mit kaltem Wasser und nach einiger Zeit beide Hände in eine Schüssel mit lauwarmem Wasser hält, empfindet man an der rechten Hand das lauwarmer Wasser als relativ kühl, an der linken Hand hingegen als vergleichsweise warm; vgl. **Kaiser** (2006), S. 54.

statt.¹⁰⁹¹ Diese Kontrastierung kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen, d. h. die Beurteilung kann überproportional positiv oder negativ sein.¹⁰⁹²

Assimilations-Kontrast-Theorie: Diese Theorie entstand aus kritischen Untersuchungen über die beiden zuvor vorgestellten Theorien. Es ließ sich einerseits nachweisen, dass Assimilationseffekte nur bis zu einer bestimmten Schwelle erfolgen. Wenn die Diskonfirmation jedoch zu groß wird, treten Kontrasteffekte auf.¹⁰⁹³ Die Theorie beruht also auf der Annahme, dass das Eintreten von Assimilations- bzw. Kontrasteffekten von der Größe der wahrgenommenen Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung abhängt.¹⁰⁹⁴ Bei einer kleinen Diskrepanz tendieren die Konsumenten bzw. Spender dazu, diese Diskrepanz zu assimilieren, d. h. die wahrgenommene Leistung näher den eigenen Erwartungen einzuordnen, als sie es tatsächlich ist. Wenn der Unterschied zwischen den Erwartungen und der wahrgenommenen Leistung allerdings eine kritische Schwelle überschreitet, empfinden die Konsumenten bzw. Spender den Unterschied als deutlicher und größer.¹⁰⁹⁵

Equity-Theorie: Diese Theorie geht davon aus, dass Konsumenten Gerechtigkeitsvergleiche hinsichtlich des geleisteten Einsatzes und des erhaltenen Ertrags durchführen.¹⁰⁹⁶ Diese Vergleiche beziehen sich entweder auf die Organisation, mit der der Konsument im Austauschprozess steht, oder auf andere Personen, die ebenfalls Austauschprozesse mit der Organisation durchführen.¹⁰⁹⁷ Hierzu stellt der Konsument erst seinen geleisteten Input seinem erhaltenen Output gegenüber und vergleicht dies dann mit dem In- und Output des Anbieters bzw. eines anderen Kunden.¹⁰⁹⁸ Stimmt das Input-Output-Verhältnis überein, so empfindet der Kon-

¹⁰⁹¹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 16; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 211; **Kaiser** (2006), S. 54; **Panten** (2005), S. 371; **Müller** (1996), S. 151; **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 496.

¹⁰⁹² Vgl. **Hölzing** (2008), S. 31; **Festge** (2006), S. 24; **Matzler** (1997), S. 82.

¹⁰⁹³ Vgl. **Burgy** (2008), S. 16; **Hovland/Harvey/Sherif** (1957), S. 244.

¹⁰⁹⁴ Vgl. **Schneider** (2009), S. 49; **Kaiser** (2006), S. 55; **von Loewenfeld** (2003), S. 54.

¹⁰⁹⁵ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 95; **Hölzing** (2008), S. 32 f.; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 211; **Kaiser** (2006), S. 55; **Gierl/Bartikowski** (2002), S. 51; **Matzler** (1997), S. 83.

¹⁰⁹⁶ Vgl. **Schneider** (2009), S. 52; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 36; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 211; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 76; **Bolton/Lemon** (1999), S. 172.

¹⁰⁹⁷ Vgl. **Burgy** (2008), S. 26; **Festge** (2006), S. 31; **Jeker** (2002), S. 129; **Oliver/Swan** (1989 a), S. 22.

¹⁰⁹⁸ Vgl. **Oliver/Swan** (1989 b), S. 373. Konsumenten führen diese Gerechtigkeitsvergleiche unabhängig, d. h. zusätzlich zum CD-Paradigma durch. Sie beziehen sich im Gegensatz zu dem Abgleich von Erwartungen und wahrgenommener Leistung, der sich auf alle Transaktionselemente beziehen kann, lediglich auf In- und Output; vgl. **Oliver/Swan**

summent Gerechtigkeit (Equity).¹⁰⁹⁹ Die Wahrnehmung einer als unfair empfundenen Transaktion beeinflusst demnach die Zufriedenheit des Kunden.¹¹⁰⁰ Sind Konsumenten z. B. der Meinung, dass das Unternehmen viel stärker von der Transaktion profitiert als sie selbst, dann wirkt sich dies negativ auf ihre Zufriedenheit aus. Ein anderes Beispiel für diese Theorie wäre, wenn Konsumenten feststellten, dass andere Kunden für den gleichen Preis einen besseren Service bzw. eine bessere Leistung erhalten haben als sie selbst, dann verringert sich ihre Zufriedenheit.¹¹⁰¹ Die wahrgenommene Gerechtigkeit hinsichtlich der Input-Output-Verhältnisse fungiert als eine intervenierende Variable bei der Entstehung von Zufriedenheit im CD-Paradigma.¹¹⁰² Da Konsumenten versuchen, eine ausgeglichene Balance zwischen Input- und Output-Verhältnissen herzustellen, verhalten sie sich anschließend so, dass ein Ungleichgewicht ausgeglichen wird (z. B. „belohnen“ sie ein Unternehmen, welches weniger stark als sie selbst von einer Transaktion profitiert, durch positives Weiterempfehlungsverhalten).¹¹⁰³ Die Equity-Theorie spielt eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Spenderzufriedenheit. Ein Spender leistet zunächst einen hohen Input in Form seiner monetären Spende. Wenn er nun das Gefühl besitzt, dass auch die NPO einen Aufwand hat und sich z. B. mit einer Danksagung um ihn bemüht, dann wird er die Austauschbeziehung als gerecht empfinden.

4.2.3.1.2 *Exkurs: Wahrgenommene Qualität als eigenständiges Konstrukt oder Bestandteil des CD-Paradigmas*

Im Anschluss an die inhaltliche Präzisierung des Begriffs Zufriedenheit, soll nun die Dimensionalität geklärt werden. „Die Mehrzahl der Forscher ist darüber einig, daß [!] Kundenzufriedenheit ein einfaktorielles Konstrukt ist.“¹¹⁰⁴ Dies erklärt sich dadurch, dass eine weiterführende Differenzierung nach verschiedenen „Zufrie-

(1989 a), S. 26. Außerdem ist der Gerechtigkeitsvergleich zweistufig und das CD-Paradigma einstufig; vgl. **Oliver/Swan** (1989 b), S. 375.

¹⁰⁹⁹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 26; **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 20; **Festge** (2006), S. 30 f.; **Homburg/Koschate/Hoyer** (2005), S. 85; **Bolton/Lemon** (1999), S. 174. Hiermit widerspricht die Equity-Theorie dem in der klassischen Mikroökonomie unterstellten Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung. Dies spiegelt sich darin wider, dass nicht nur bei einer eigenen Benachteiligung, sondern auch bei einer Begünstigung Ungerechtigkeiten empfunden werden.

¹¹⁰⁰ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 76 f.; **Bolton/Lemon** (1999), S. 171; **Matzler** (1997), S. 48 f.

¹¹⁰¹ Vgl. **Oliver/DeSarbo** (1988), S. 495 ff.

¹¹⁰² Vgl. **Oliver/Swan** (1989 a), S. 24 ff.

¹¹⁰³ Vgl. **Bolton/Lemon** (1999), S. 173.

¹¹⁰⁴ **Matzler** (1997), S. 2.

denheitstypen“ nicht sinnvoll erscheint.¹¹⁰⁵ Aus diesem Grund unterscheiden die meisten Untersuchungen zur Zufriedenheit im Gegensatz zu den Konstrukten Vertrauen und Commitment keine unterschiedlichen Dimensionen.¹¹⁰⁶ Die Operationalisierung der Spenderzufriedenheit erfolgt gemäß den Literaturempfehlungen in dieser Arbeit eindimensional.¹¹⁰⁷

In der Literatur führen allerdings die beiden Begriffe Kundenzufriedenheit und wahrgenommene Qualität zu kontroversen Diskussionen, denn beide Konstrukte weisen einen hohen, jedoch nicht eindeutig trennscharfen Überschneidungsbereich auf.¹¹⁰⁸ Einen Konsens bezüglich des Verhältnisses der beiden Konstrukte konnte die wissenschaftliche Diskussion bislang nicht erzielen.¹¹⁰⁹ Auf der einen Seite gibt es Autoren, die vehement darauf hinweisen, dass es sich um zwei klar voneinander abzugrenzende Konstrukte handelt.¹¹¹⁰ Andere Autoren hingegen sehen diese Konstrukte als gleichbedeutend an.¹¹¹¹

Die erste Sichtweise argumentiert, dass der größte Unterschied zwischen den beiden Konstrukten darin besteht, dass die wahrgenommene Qualität ausschließlich kognitive Elemente aufweist, während die Kundenzufriedenheit sowohl kognitive als auch affektive Aspekte besitzt, da eine kognitive Beurteilung der wahrgenommenen Qualität der emotionalen Reaktion bzw. Einstellung vorausgeht.¹¹¹²

Innerhalb dieser Sichtweise besteht aber Uneinigkeit über die Wirkungsbeziehung zwischen Kundenzufriedenheit und wahrgenommener Qualität.¹¹¹³ Einige Wissenschaftler argumentieren in ihren Arbeiten, dass die Kundenzufriedenheit die wahr-

¹¹⁰⁵ Vgl. **Gierl/Bartikowski** (2002), S. 51.

¹¹⁰⁶ Vgl. **von Wangenheim/Bayón/Weber** (2002), S. 187.

¹¹⁰⁷ Vgl. **Gierl/Bartikowski** (2002), S. 51.

¹¹⁰⁸ Vgl. **Hölzing** (2008), S. 16; **Stauss** (1999), S. 5; **Hennig-Thurau** (1998), S. 130.

¹¹⁰⁹ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 54.

¹¹¹⁰ Vgl. hierzu z. B. **Hennig-Thurau** (1998); **Oliver** (1997); **Johnson/Anderson/Fornell** (1995); **Taylor/Baker** (1994); **Boulding u. a.** (1993); **Cronin/Taylor** (1992); **Bitner** (1990); **Carman** (1990); **Hentschel** (1990).

¹¹¹¹ Vgl. **Matzler** (2000), S. 290; **Matzler** (1997), S. 112 ff.

¹¹¹² Vgl. **Hölzing** (2008), S. 16; **Hennig-Thurau** (1998), S. 131; **Matzler** (1997), S. 115; **Cronin/Taylor** (1994), S. 127.

¹¹¹³ Vgl. **Matzler** (2000), S. 290 f.; **Matzler** (1997), S. 112.

genommene Qualität beeinflusst.¹¹¹⁴ Hier wird Zufriedenheit auf der Transaktionsebene und die wahrgenommene Qualität auf der globalen Ebene erklärt.¹¹¹⁵

Die Mehrzahl der Wissenschaftler vertritt jedoch die Meinung, dass Kundenzufriedenheit eine Folge der wahrgenommenen Qualität (der Leistung) ist.¹¹¹⁶ Ihrer Meinung nach geht die Qualitätswahrnehmung unmittelbar mit den wahrgenommenen Leistungen einher und lässt sich somit als Form der Ist-Komponente des CD-Paradigmas charakterisieren.¹¹¹⁷ Dieser Sichtweise stimmt auch die Nonprofit-Forschung zu.¹¹¹⁸

Die Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit auf Transaktionsebene weist den Nachteil auf, dass es sich um einen statischen Ansatz handelt, der die Komplexität des Konstrukts Kundenzufriedenheit nicht umfassend abdeckt.¹¹¹⁹ Aus diesem Grund gehen jüngere Forschungsarbeiten im Rahmen einer dynamischen Perspektive von einer Beziehungszufriedenheit aus, die sich im Zeitverlauf kumulativ aus den Erfahrungen mit mehreren Einzeltransaktionen bildet.¹¹²⁰ Übertragen auf das Forschungsgebiet der vorliegenden Arbeit handelt es sich dabei – wie bereits bei der Definition des Konstrukts in Kapitel 4.2.3.1.1 angedeutet – um die grundsätzliche Zufriedenheit eines Spenders mit einer NPO insgesamt, wobei diese wiederum aus vielen einzelnen Erlebnissen besteht.¹¹²¹ So setzt sich die Gesamtzufriedenheit des Spenders aus Einzelurteilen zusammen, die sich beispielsweise auf alle drei Erwartungskategorien beziehen können. Von der jeweilig wahrgenommenen Qualität hängt dann die (Nicht-)Bestätigung sämtlicher Erwartungen an die NPO im Verlauf der gesamten Spender-NPO-Beziehung ab.¹¹²² Je höher die wahrge-

¹¹¹⁴ Vgl. **Hennig-Thurau** (1998); **Gotlieb/Grewal/Brown** (1994); **Bolton/Drew** (1991 a); **Bolton/Drew** (1991 b); **Bitner** (1990); **Carman** (1990); **Parasuraman/Zeithaml/Berry** (1988).

¹¹¹⁵ Vgl. **Johnson/Anderson/Fornell** (1995), S. 699; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 54; **Cronin/Taylor** (1994), S. 126; **Cronin/Taylor** (1992), S. 56; **Parasuraman/Zeithaml/Berry** (1988), S. 16.

¹¹¹⁶ Vgl. hierzu insbesondere die Vertreter des CD-Paradigmas.

¹¹¹⁷ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 55; **Bruhn/Georgi** (1999 b), S. 177; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 582.

¹¹¹⁸ Vgl. **Bumbacher** (2000), S. 458.

¹¹¹⁹ Vgl. **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 107.

¹¹²⁰ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 76; **Hölzing** (2008), S. 14; **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 108; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b), S. 296; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 582; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 176; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 54.

¹¹²¹ Vgl. **Bauer/Stockburger/Schmidt** (2006), S. 124.

¹¹²² Vgl. **Anderson** (1994), S. 20.

nommene Qualität bei allen Interaktionen ist, umso eher werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen. In diesem Sinne ergibt sich die Globalzufriedenheit aus einer Ansammlung von Einzelerfahrungen mit der NPO bzw. als Differenz zufriedenstellender und unzufriedenstellender Erlebnisse.¹¹²³ Dieser Vorstellung zufolge reflektiert das globale Zufriedenheitsurteil weniger die aus einer einzigen Spende resultierende Begeisterung des Spenders für die NPO zu einem bestimmten Zeitpunkt. Vielmehr spiegelt dieses Urteil die Adäquanz der NPO vor dem Hintergrund aller bisherigen Erfahrungen des Spenders mit ihr wider.¹¹²⁴ Dieser Aspekt spielt im Rahmen der Operationalisierung des Konstrukts (Kapitel 4.2.3.3) eine zentrale Rolle. Da bei der Spenderbindung nicht die einzelne Transaktion, sondern die langfristige Beziehung zwischen Spender und NPO im Vordergrund steht, hat die globale Zufriedenheit hier eine entscheidende Bedeutung.

Die Ausführungen begründen einen untrennbaren positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Qualität und Spenderzufriedenheit.¹¹²⁵ Empirische Studien, welche die Kundenzufriedenheit und die wahrgenommene Qualität als separate Konstrukte modellieren und unterschiedliche Wirkungsweisen untersuchen, kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass sich das CD-Paradigma am besten eignet, die Beziehungen zwischen Erwartungen, wahrgenommener Qualität und Zufriedenheit zu erklären: Die Kundenzufriedenheit hatte hierbei keinen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität.¹¹²⁶

Es spricht also einiges dafür, die wahrgenommene Qualität als unmittelbaren Bestandteil des Entstehungsprozesses der Zufriedenheit zu sehen und nicht als separates Konstrukt. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass diese Arbeit die Spenderzufriedenheit im Sinne des CD-Paradigmas versteht, im Rahmen dessen der Spender die Qualität der Leistungserbringung der NPO in einem (Dis-)Konfirmationsprozess mit seinen Erwartungen vergleicht. Ausgehend von dieser Erkenntnis stellt das folgende Kapitel dar, welche Rolle die Spenderzufriedenheit als verhaltenswissenschaftliche Determinante der Spenderbindung spielt.

¹¹²³ Vgl. **Meyer/Schwager** (2007), S. 118.

¹¹²⁴ Vgl. **Shelley/Polonsky** (2002), S. 22; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 582.

¹¹²⁵ Vgl. **Jeker** (2002), S. 59; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 48; **Matzler** (1997), S. 8.

¹¹²⁶ Vgl. **Gotlieb/Grewal/Brown** (1994), S. 882 f.

4.2.3.2 Spenderzufriedenheit als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen

Wie bereits erläutert,¹¹²⁷ stellt Zufriedenheit im kommerziellen Marketing eine zentrale Einflussgröße der Kundenbindung dar.¹¹²⁸ Zahlreiche empirische Untersuchungen konnten nachweisen, dass ein enger kausaler Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität besteht.¹¹²⁹ Einige Studien konnten die Treue eines Kunden fast vollständig durch den Grad seiner Zufriedenheit erklären.¹¹³⁰ Zufriedenheit verstärkt nämlich das Verhalten, mit dessen Ergebnis man zufrieden war.¹¹³¹ Auch ließ sich empirisch bestätigen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen zufriedenen Kunden und Weiterempfehlungen existiert.¹¹³² Trotz zahlreicher Untersuchungen¹¹³³ besteht jedoch bis heute Uneinigkeit über den genauen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.¹¹³⁴ Aus die-

¹¹²⁷ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.

¹¹²⁸ Vgl. **Freter** (2008), S. 420; **Sargeant** (2008), S. 4; **Kaiser** (2006), S. 25; **Britton/Rose** (2004), S. 46; **Rams** (2001), S. 59; **Bruhn** (1999), S. 194; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 175; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 2; **Herrmann/Huber** (1997), S. 5; **Hennig** (1996), S. 142.

¹¹²⁹ Vgl. **Homburg/Brucerus** (2008), S. 55; **Jaritz** (2008), S. 226; **Töpfer** (2008), S. 81; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 212; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 167; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 42; **Homburg/Koschate/Hoyer** (2005), S. 84 ff.; **Panten** (2005), S. 372; **Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler** (2002), S. 240; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 579; **Ngobo** (1999), S. 472; **Bolton** (1998), S. 58; **Oliver** (1997), S. 403; **Fornell u. a.** (1996), S. 7 ff.; **Hallowell** (1996), S. 32; **Anderson** (1994), S. 19 ff.; **Anderson/Fornell/Lehmann** (1994), S. 53 ff.; **Anderson/Sullivan** (1993), S. 125 ff.; **Rust/Zahorik** (1993), S. 193 ff.; **Selnes** (1993), S. 19 ff.; **Fornell** (1992), S. 6 ff.; **Halstead/Page** (1992), S. 1 ff.; **Burmann** (1991), S. 249 ff.; **Reichheld/Sasser** (1990), S. 105 ff.; **Oliver/Swan** (1989 a), S. 21; **Woodside/Frey/Daly** (1989), S. 5 ff.; **LaBarbera/Mazursky** (1983), S. 393 ff.

¹¹³⁰ Vgl. **Nader** (1995), S. 108 ff.

¹¹³¹ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 127.

¹¹³² Vgl. **Reichheld** (2004), S. 24.

¹¹³³ Vgl. für einen umfassenden Überblick über Arbeiten zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 115 ff.

¹¹³⁴ Es werden fünf verschiedene Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung diskutiert. Zum einen nimmt man an, dass ein linearer Zusammenhang existiert, d. h. eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit um eine Einheit hat stets den gleichen positiven Effekt auf die Loyalität; vgl. hierzu **Fornell** (1992), S. 6 ff.; **Bearden/Teel** (1983), S. 21 ff. Andererseits konnte festgestellt werden, dass basierend auf einer Indifferenzzone bei mittlerer Kundenzufriedenheit ein sattelförmiger Zusammenhang besteht; vgl. hierzu **Matzler/Stahl/Hinterhuber** (2009), S. 14; **Töpfer/Mann** (2008), S. 57; **Anderson/Mittal** (2000), S. 114 ff.; **Matzler/Stahl** (2000), S. 634; **Ngobo** (1999), S. 470 ff.; **Finkelman/Goland** (1990), S. 10. Andere Forscher ignorieren die Indifferenzzone und gehen nur von einem degressiven Zusammenhang aus; vgl. **Jones/Sasser** (1995), S. 92 f. Alternativ zeigten andere Untersuchungen, dass ein s-

sem Grund beziehen sich die folgenden Ausführungen auf einen einfachen, d. h. einen linearen Zusammenhang.

Das Zufriedenheitskonzept stellt auch eine wichtige Erklärungsgröße für die Spenderbindung dar.¹¹³⁵ „Zufriedene Spender stehen der NPO positiv gegenüber, empfehlen sie weiter und unterstützen sie langfristig finanziell.“¹¹³⁶ Ohne Zufriedenheit der Spender sind somit der Aufbau und die Erhaltung der Beziehung nicht möglich.¹¹³⁷ Die Zufriedenheit des Spenders stellt eine wichtige Grundlage für die Bindung dar und beeinflusst die Bereitschaft des Spenders, die Austauschbeziehung mit der NPO aufrechtzuerhalten.¹¹³⁸ Positive und befriedigende Erfahrungen mit der NPO veranlassen ihn dazu, die Beziehung, d. h. die Unterstützung beizu-

förmiger Zusammenhang besteht, bei dem sich eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bis zu einem Punkt zunächst überproportional, danach unterproportional auf die Kundenbindung auswirkt; vgl. **Oliva/Oliver/MacMillan** (1992), S. 83 ff. Wieder andere Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass ein exponentieller (progressiver) Zusammenhang zwischen den beiden Variablen besteht; vgl. **Homburg/Bruce** (2008), S. 60; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 220 f.; **Mittal/Kamakura** (2001), S. 139; **Jones/Sasser** (1995), S. 88 ff.

¹¹³⁵ Den Zusammenhang zwischen Spenderzufriedenheit und loyalen Spenderverhalten bestätigen eine Reihe weiterer empirischer Untersuchungen: **Sargeant/Woodliffe** (2007 b); **Bennett/Barkensjo** (2005); **Tidwell** (2005); **Sargeant** (2001 a); **Sargeant** (2001 b); **Urselmann** (1998). Diesen Zusammenhang drücken **File/Judd/Price** (1996), S. 75 prägnant aus: „Donors satisfied with the relationship with the nonprofit will typically remain in the relationship and engage in other behaviors supporting the nonprofit such as increasing their level of support or enlisting others to become donors.“ Auch **Urselmann** (1998), S. 92 erläutert diesen Sachverhalt entsprechend: „Spenderzufriedenheit ist wiederum Voraussetzung für die Spenderbindung bzw. -treue, die eine langfristige Unterstützung der Organisation durch den Spender sicherstellt.“ **Schneider** (1996), S. 115 beschreibt den Wirkungszusammenhang folgendermaßen: „Ist der Förderer zufrieden, so stellt dies die Basis für die Treue zu einer Institution sowie für Mund-zu-Mund-Propaganda dar. Bleiben seine Erwartungen hingegen unerfüllt, besteht die Gefahr, daß [!] er abwandert, d. h. die Spendenorganisation wechselt, sein gemeinnütziges Engagement reduziert bzw. gänzlich einstellt und/oder eine Unzufriedenheit gegenüber seinem sozialen Umfeld bekundet.“

¹¹³⁶ **Burgy** (2009), S. 60.

¹¹³⁷ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 14; **Müller/Riesenbeck** (1991), S. 68. Diesen Sachverhalt drückt **Urselmann** (1998), S. 73 folgendermaßen aus: „Die Erneuerungsbzw. Treueentscheidung des Spenders hängt somit in entscheidendem Maße von seiner Zufriedenheit mit der NPO ab.“ **Schneider** (1996), S. 112 beschreibt den Wirkungszusammenhang folgendermaßen: „Es läßt [!] sich festhalten, daß [!] zufriedene Spender grundsätzlich eher bereit sind, ein gemeinnütziges Anliegen auch zukünftig zu fördern, als unzufriedene Förderer.“

¹¹³⁸ Vgl. **Michalski/Helmig** (2010), S. 235; **Hohn** (2001), S. 40. Hierzu führt **Urselmann** (1998), S. 68 aus: „Entsprechend bildet im Fundraising die Befriedigung der Spenderbedürfnisse und damit die Spenderzufriedenheit die Grundlage für den langfristigen Erfolg einer NPO.“

behalten.¹¹³⁹ „Bleiben seine Erwartungen dagegen unerfüllt, so besteht die Gefahr, dass der Spender abwandert, d. h. die Spendenorganisation wechselt, sein Engagement reduziert oder einstellt. Außerdem ist es möglich, dass er seine Unzufriedenheit gegenüber seinem sozialen Umfeld äußert.“¹¹⁴⁰

Dies bestätigen auch die Ergebnisse einiger Befragungen: Spender, die eine große Zufriedenheit mit der Arbeit der NPO empfinden, spenden mit einer doppelt so hohen Wahrscheinlichkeit ein erneutes Mal wie Spender mit einer Zufriedenheit auf Konfirmationsniveau.¹¹⁴¹ Eine weitere Untersuchung konnte feststellen, dass zufriedene Spender eher die Bereitschaft aufweisen, die betreffende Organisation auch zukünftig zu unterstützen bzw. an Freunde und Bekannte weiterzuempfehlen.¹¹⁴² Unzufriedene Spender weisen hingegen eine geringe Bereitschaft auf, die betreffende NPO zukünftig zu unterstützen und sie im sozialen Umfeld weiterzuempfehlen.¹¹⁴³ Eine andere Untersuchung über die Einflussfaktoren des Spenderverhaltens identifizierte die Zufriedenheit als wichtige Bestimmungsgröße.¹¹⁴⁴

Außerdem gilt, dass bei intensivem Wettbewerb der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität stärker ausgeprägt ist.¹¹⁴⁵ Da der deutsche Spendenmarkt aufgrund der Vielzahl an NPOs eine sehr hohe Wettbewerbsintensität aufweist,¹¹⁴⁶ kann man davon ausgehen, dass die Spenderzufriedenheit die Spenderbindung stark beeinflusst.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je zufriedener ein Spender mit einer NPO ist, umso höher ist die Spenderbindung. Die Zufriedenheit hat somit einen unmittelbaren Einfluss hierauf. Diese Aussage führt zur vierten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 28 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

¹¹³⁹ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 267; **Bakay/Schwaiger** (2006), S. 331.

¹¹⁴⁰ **Hohn** (2001), S. 50.

¹¹⁴¹ Vgl. **Sargeant** (2002), S. 170; **Sargeant** (2001 a), S. 185; **Sargeant** (2001 b), S. 67.

¹¹⁴² Vgl. **Schneider** (1996), S. 195.

¹¹⁴³ Vgl. **Hohn** (2001), S. 67.

¹¹⁴⁴ Vgl. **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 53. Auch **Urselmann** (1998), S. 69 sieht Spenderzufriedenheit als wichtigen Erfolgsfaktor des Fundraising.

¹¹⁴⁵ Vgl. **Matzler/Stahl** (2000), S. 637; **Reinartz/Kumar** (2000), S. 19; **Peter** (1999), S. 108.

¹¹⁴⁶ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.3.

H₄: Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.

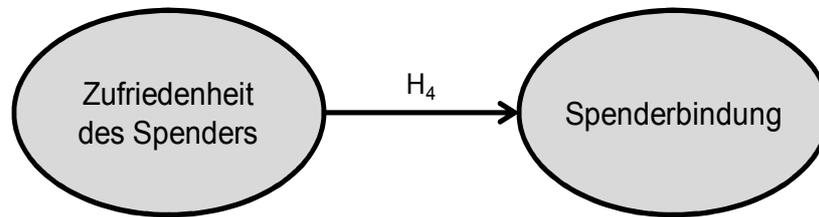


Abbildung 28: Hypothese 4

Die Untersuchung dieses Zusammenhangs stellt für NPOs eine wichtige Erkenntnis im Hinblick auf die Zuverlässigkeit ihrer Spendeneinnahmen dar. Bestätigt sich nämlich diese Hypothese in der empirischen Untersuchung, ermöglicht dies, Rückschlüsse auf das zukünftige Spenderverhalten zu ziehen.¹¹⁴⁷ Ist einer NPO bekannt, dass ein Spender, der sich in der Vergangenheit ihr gegenüber positiv verhalten hat, zufrieden mit ihr ist, dann kann sie davon ausgehen, dass er sich auch in Zukunft um sie bemüht. Die Zufriedenheit des Spenders hat also eine große Bedeutung für den Erfolg einer NPO.¹¹⁴⁸ Spender, die mit der von ihnen wahrgenommenen Leistung der NPO zufrieden sind, stellen für die NPO einen Wettbewerbsvorteil dar und führen zu positiven Ertragsauswirkungen.

Die Zufriedenheit eines Spenders beeinflusst jedoch auch auf indirektem Weg die Spenderbindung. Die vom Spender wahrgenommene Leistung der NPO, d. h. seine Zufriedenheit, beeinflusst nämlich auch sein Commitment.¹¹⁴⁹ Die Zufriedenheit stellt schließlich neben dem Vertrauen eine weitere wesentliche Einflussgröße der Verbundenheit dar.¹¹⁵⁰ Vermittelt die NPO dem Spender ein Gefühl der Zufriedenheit, so strengt dieser sich im Gegenzug für die Kontinuität der Beziehung an.¹¹⁵¹ In einigen Untersuchungen des kommerziellen Kundenbindungsmanage-

¹¹⁴⁷ Vgl. zur Prognosefähigkeit von Verhaltenstheorien **Freter** (2008), S. 63, 158 f.

¹¹⁴⁸ Vgl. zur Funktion der Zufriedenheit als Indikator des zukünftigen Erfolgs **Anderson/Fornell/Rust** (1997), S. 120; **Fornell** (1992), S. 10.

¹¹⁴⁹ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 68; **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 108; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 618; **Jeker** (2002), S. 117; **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 38, 44; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 176; **Hennig** (1996), S. 143; **Mael/Ashforth** (1992), S. 108.

¹¹⁵⁰ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 56.

¹¹⁵¹ Vgl. **von Stenglin** (2008), S. 58. Diese Aussage gilt nicht nur für das affektive Commitment, sondern auch für das kalkulative Commitment, denn die vermittelte Zufriedenheit liefert dem Spender ja einen Nutzen, den er im Rahmen des kalkulativen Commitment

ment¹¹⁵² sowie in Studien im Nonprofit-Bereich¹¹⁵³ konnte ein direkter positiver Effekt der Kundenzufriedenheit auf das Commitment (oder eine Facette des Commitment wie die Identifikation mit der Organisation) nachgewiesen werden. Aus diesem Grund erkennt die spezifische Literatur den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Commitment allgemein an.¹¹⁵⁴

Diese Aussage führt zur fünften Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 29 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

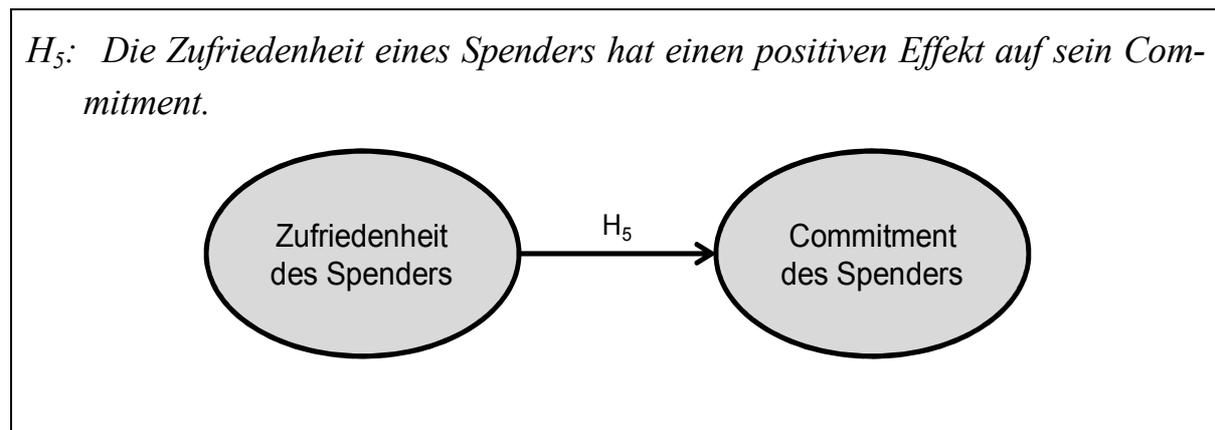


Abbildung 29: Hypothese 5

Einen weiteren für diese Untersuchung wichtigen Zusammenhang konnten ebenfalls einige Studien nachweisen: Die Zufriedenheit des Kunden beeinflusst auch den Aufbau von Vertrauen.¹¹⁵⁵ Diese Aussage trifft auch auf die Spender-NPO-Beziehung zu.¹¹⁵⁶ Bedingt durch den Vergangenheitsbezug basiert Vertrauen auf den Erfahrungen mit der Organisation.¹¹⁵⁷ Die über einen längeren Zeitraum ge-

aufrechterhalten möchte. Außerdem erhöht sich durch die Zufriedenheit auch sein normatives Commitment. Im Sinne der in Kapitel 4.2.3.1.1 vorgestellten Equity-Theorie fühlt sich der Spender dazu verpflichtet, für das vermittelte Gefühl der Zufriedenheit etwas zurückzugeben; vgl. von Stenglin (2008), S. 59.

¹¹⁵² Vgl. Bakay/Schwaiger (2006), S. 331 ff.; Panten (2005), S. 374; Bakay (2003), S. 175 ff.; Hennig-Thurau/Gwinner/Gremler (2002), S. 237 ff.; Garbarino/Johnson (1999), S. 73 ff.; Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn (1995), S. 48.

¹¹⁵³ Vgl. Michalski/Helmig (2009), S. 244; Swanson/Davis/Zhao (2007), S. 10 ff.; Johnson/Garbarino (2001), S. 68 ff.

¹¹⁵⁴ Vgl. von Stenglin (2008), S. 56; Gruen (1995), S. 457.

¹¹⁵⁵ Vgl. Wünschmann/Müller (2008), S. 148; Bakay/Schwaiger (2006), S. 331 ff.; Harris/Goode (2004), S. 149; Bakay (2003), S. 175 ff.; Thomas/Cunningham/Williams (2002), S. 94 ff.; Kennedy/Ferrel/LeClair (2001), S. 73 ff.; Sultan/Moora (2001), S. 42 f.; Homburg/Giering/Hentschel (1999), S. 176; Tax/Brown/Chandrashekar (1998), S. 70; Bendapudi/Berry (1997), S. 28; Hennig (1996), S. 143.

¹¹⁵⁶ Vgl. Sargeant/Lee (2004 a), S. 628; Burnett (2002), S. 90; Johnson/Garbarino (2001), S. 68.

¹¹⁵⁷ Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 70.

machten positiven Erfahrungen mit der NPO ermöglichen den Aufbau von Vertrauen; sie tragen dazu bei, dass der Spender entsprechende Erwartungen an die Zuverlässigkeit, das Wohlwollen und die Integrität der NPO entwickelt.¹¹⁵⁸

Vertrauen entsteht also durch eine konsistent positive Wahrnehmung der NPO und ihrer Leistungen.¹¹⁵⁹ Der Spender hat die Erwartung, dass er auch in Zukunft ähnliche (positive) Erfahrungen mit der Organisation machen wird.¹¹⁶⁰ Nicht zuletzt bestätigt sich der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Vertrauen dadurch, dass die in dieser Arbeit verwendeten Definitionen für beide Begriffe jeweils das Wort „Erwartungen“ beinhalten. Diesen Zusammenhang zeigen auch einige empirische Studien.¹¹⁶¹

Diese Aussage führt zur sechsten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 30 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

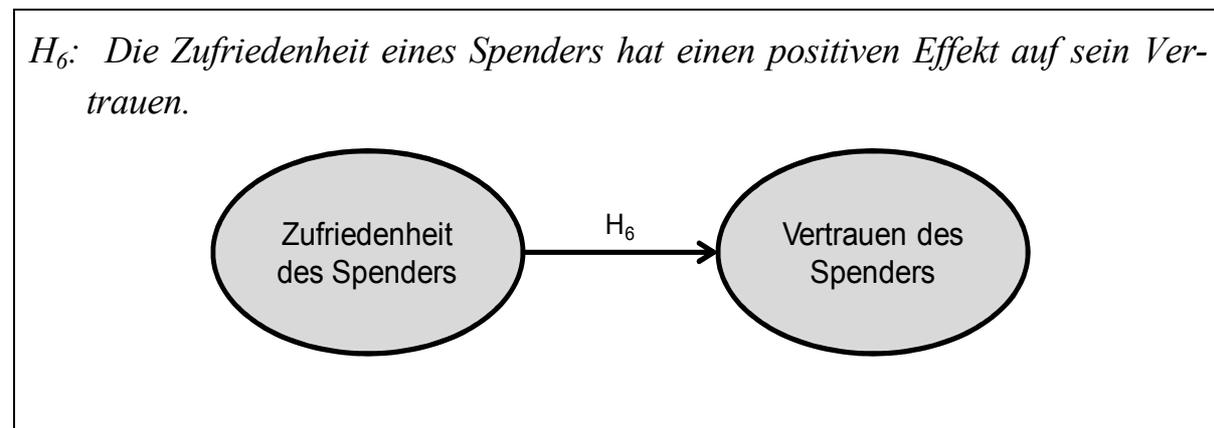


Abbildung 30: Hypothese 6

Nachdem nun der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment und Spenderbindung verdeutlicht und eine direkte als auch eine indirekte Wirkung der Zufriedenheit als Hypothesen postuliert wurde, gilt es im Folgenden, geeignete Items zur Messung von Spenderzufriedenheit zu diskutieren. Diese sollen im Rahmen der empirischen Befragung Verwendung finden.

¹¹⁵⁸ Vgl. **Wünschmann/Müller** (2008), S. 154; **Hennig-Thurau** (1998), S. 138.

¹¹⁵⁹ Vgl. **Homburg/Becker/Hentschel** (2008), S. 108; **von Stenglin** (2008), S. 73; **Eggert** (1999), S. 52.

¹¹⁶⁰ Vgl. **Eggert** (1999), S. 52; **Bliemel/Eggert** (1998), S. 40.

¹¹⁶¹ Vgl. **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 103; **Kennedy/Ferrel/LeClair** (2001), S. 73 ff.; **Ganesan** (1994), S. 11.

4.2.3.3 Items zur Messung von Spenderzufriedenheit

Die Zufriedenheitsmessung birgt viele Komplikationen, und trotz der zunehmenden Verbreitung in der Praxis lassen sich konzeptionelle und methodische Mängel feststellen.¹¹⁶² Aus diesem Grund werden im Unterschied zu den Operationalisierungen der vorherigen Konstrukte zunächst verschiedene Ansätze zur Messung vorgestellt. Abbildung 31 zeigt eine Systematisierung der verschiedenen Ansätze auf.

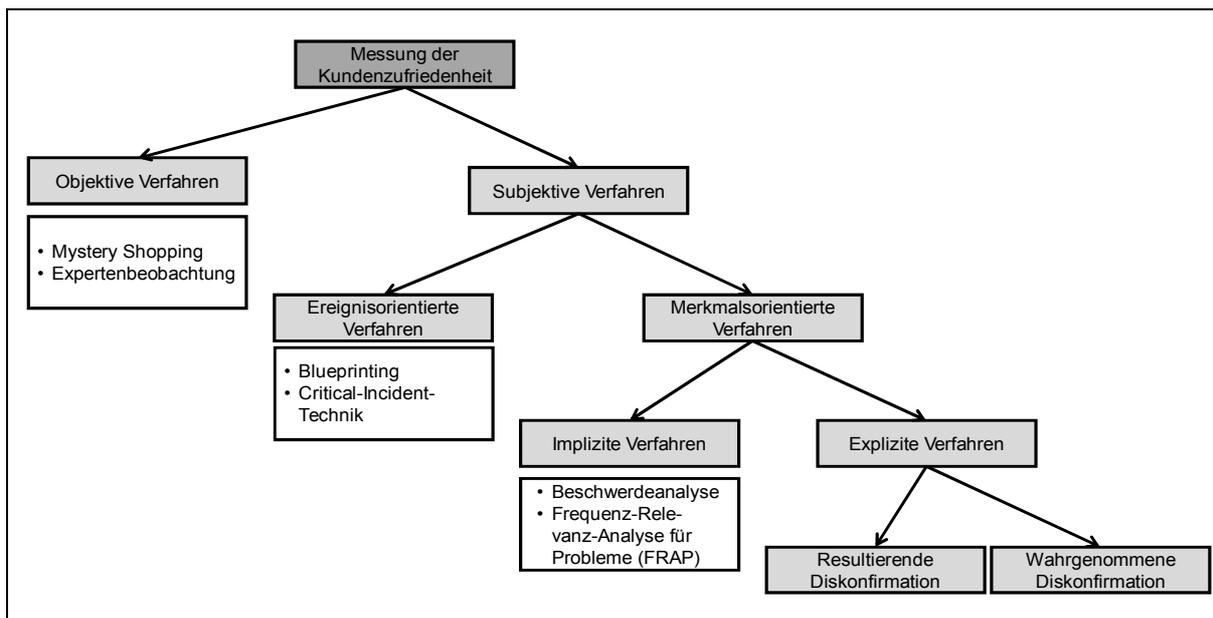


Abbildung 31: Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit

(Quelle: in Anlehnung an Foscht/Swoboda (2007), S. 225; Giesa (2007), S. 18; Krafft (2007), S. 23; von Loewenfeld (2003), S. 54.)

Prinzipiell gibt es zwei Ansätze zur Messung von Kundenzufriedenheit: objektive und subjektive Verfahren.¹¹⁶³ Bei den **objektiven Verfahren** wird der Kunde nicht mit einbezogen. Vielmehr versuchen die Organisationen, unabhängig von der Einschätzung des Kunden ein objektives Bild über ihre Leistung mittels sachdienlicher Indikatoren oder anhand eines Urteils einer dritten, unabhängigen Person zu erlangen.¹¹⁶⁴ Gängige Instrumente in diesem Bereich sind das Mystery Shopping¹¹⁶⁵ und die Expertenbeobachtung¹¹⁶⁶. Es leuchtet ein, dass es aufgrund

¹¹⁶² Vgl. Bruhn (2006 a), S. 515; Urselmann (1998), S. 70.

¹¹⁶³ Vgl. Götz u. a. (2008), S. 381; Bruhn (2006 a), S. 516.

¹¹⁶⁴ Vgl. Schneider (2009), S. 542; Bruhn (2008 a), S. 131; Giesa (2007), S. 18; Kaiser (2006), S. 68; Schneider/Kornmeier (2006), S. 49.

¹¹⁶⁵ Bei dem Mystery Shopping werden speziell ausgewählte und geschulte Personen (so genannte Mystery Shopper bzw. Silent Shopper) eingesetzt, die anonym als „normale“ Kunden Kaufsituationen simulieren, ohne dass dies die Verkäufer vorab wissen; vgl.

des Ablaufs dieser Verfahren wenig zielführend scheint, ein objektives Verfahren zur Messung der Spenderzufriedenheit im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu wählen. Aus diesem Grund stehen die in der Forschung häufig verwendeten **subjektiven Verfahren** im Vordergrund.¹¹⁶⁷ Diese berücksichtigen die Meinung des Kunden (Spenders), d. h. seine subjektiv empfundene Zufriedenheit.¹¹⁶⁸ In dieser Kategorie unterscheidet man wiederum die ereignis- und merkmalorientierten Verfahren.¹¹⁶⁹

Die **ereignisorientierten Verfahren** versuchen, die Zufriedenheit auf Basis der Sammlung und Bewertung verschiedener Ereignisse bzw. singulärer Erfahrungen zu ermitteln.¹¹⁷⁰ Hierbei wird die Beziehung zwischen Kunde (Spender) und der Organisation in einzelne Episoden mit dem Ziel zerlegt, kritische Erlebnisse im Sinne von Problemen zu analysieren.¹¹⁷¹ Diesem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass Konsumenten ihr Zufriedenheitsurteil anhand weniger subjektiv wahrgenommener Begebenheiten festmachen.¹¹⁷² Gängige Instrumente in diesem Bereich sind das Blueprinting¹¹⁷³ und die Critical-Incident-Technik¹¹⁷⁴. Kritisieren

Bruhn (2008 a), S. 132; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 156; **Kaiser** (2006), S. 70 f.; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 51 ff.

¹¹⁶⁶ Im Rahmen der Beobachtung werden Verhaltensweisen von Konsumenten von geschulten Dritten planmäßig erfasst. Bei einer Beobachtung ist das Verhalten des Konsumenten im Gegensatz zu einer Befragung direkt erfassbar, jedoch können keine Erkenntnisse über Einstellungen und Motiven gewonnen werden; vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 262; **Bruhn** (2008 a), S. 132; **Kaiser** (2006), S. 69 f.; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 50.

¹¹⁶⁷ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Krafft** (2007), S. 22; **Schneider** (2000), S. 58.

¹¹⁶⁸ Vgl. **Schneider** (2009), S. 543; **Bruhn** (2008 a), S. 136; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 225; **Giesa** (2007), S. 18; **Festge** (2006), S. 101; **Kaiser** (2006), S. 74; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 55; **Bernecker** (1998), S. 189.

¹¹⁶⁹ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 143; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 225; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 56; **Nieschlag/Dicht/Hörschgen** (2002), S. 1175 ff.; **Schneider** (2000), S. 58.

¹¹⁷⁰ Vgl. **Giesa** (2007), S. 18; **Festge** (2006), S. 101; **Schneider** (2000), S. 13 ff.

¹¹⁷¹ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 61.

¹¹⁷² Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 225; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 170; **Bruhn** (2006 a), S. 517; **Kaiser** (2006), S. 69; **Meister/Meister** (1999), S. 625.

¹¹⁷³ Das Blueprinting (auch Sequenzielle Ereignismethode genannt) basiert auf der Analyse der Konsumprozesse und seiner Darstellung in einem Ablaufprogramm. Anhand dieses Diagramms werden Kunden dann aufgefordert, ihre Gefühle, Gedanken und Erlebnisse zu schildern, die sie in der jeweiligen Phase des Prozesses hatten; vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 167; **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 49; **Kaiser** (2006), S. 99 f.; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 86 ff.; **Meister/Meister** (1999), S. 102 f.

¹¹⁷⁴ Im Rahmen der Critical-Incident-Technik werden Kunden in einem qualitativen, persönlichen Interview durch direkte offene Fragen aufgefordert, besonders negative oder positive Ereignisse in Kontakterlebnissen mit der Organisation zu beschreiben; vgl. **Bruhn**

lässt sich jedoch der zeitlich eingeschränkte Betrachtungshorizont der Verfahren, der kein umfassendes Bild vermittelt, worauf die vorliegende Arbeit jedoch abzielt.¹¹⁷⁵ Des Weiteren resultieren diese Instrumente in einem großen Aufwand für die Erhebung und Auswertung der Daten. Außerdem lassen sich die Daten sehr schlecht vergleichen.¹¹⁷⁶ Daher kommt in dieser Untersuchung ein **merkmalsorientiertes Verfahren** zum Einsatz, welches in der Forschung dominiert.¹¹⁷⁷ Bei den merkmalsorientierten Verfahren lassen sich wiederum implizite und explizite Verfahren unterscheiden.¹¹⁷⁸

Die **impliziten Verfahren** setzen das Auftreten von Problemen und Beschwerden voraus und konzentrieren sich auf deren Analyse.¹¹⁷⁹ Gängige Instrumente in diesem Bereich stellen die Beschwerdeanalyse¹¹⁸⁰ und die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) dar¹¹⁸¹. Diese Instrumente setzen jedoch ein aktives Beschwerdeverhalten voraus, was in der Realität selten vorliegt.¹¹⁸² Sie liefern zwar interessante Informationen, diese sind jedoch häufig verzerrt, unvollständig oder widersprüchlich.¹¹⁸³ Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung ein **explizites Verfahren** gewählt, welches durch eine systematische direkte Befragung mittels Items Rückschlüsse auf das Zufriedenheitsniveau bezüglich der

(2008 a), S. 169; **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 49; vgl. ausführlich zu der Methode: **Kaiser** (2006), S. 99 f.; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 81 ff.; **Meister/Meister** (1999), S. 632; **Stauss** (1999), S. 15 f.

¹¹⁷⁵ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 129; **Festge** (2006), S. 101.

¹¹⁷⁶ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 171.

¹¹⁷⁷ Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Krafft** (2007), S. 22; **Krafft/Götz** (2006), S. 335; **Krafft** (1999), S. 517; **Stauss** (1999), S. 16.

¹¹⁷⁸ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 143; **Götz u. a.** (2008), S. 381; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 225.

¹¹⁷⁹ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 129; **Giesa** (2007), S. 18; **von Loewenfeld** (2003), S. 61.

¹¹⁸⁰ Bei der Beschwerdeanalyse geht es um die Auswertung der Informationen, die sich für die Organisation aus Beschwerden ergeben können. Dies kann genutzt werden, um systematische Probleme zu erkennen; vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 910; **Bruhn** (2008 a), S. 187. An dieser Stelle sei auf Kapitel 6.2.2.3 dieser Arbeit verwiesen, in dem das Beschwerdemanagement von NPOs systematisch dargestellt wird.

¹¹⁸¹ Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen liefert Informationen über die Bedeutung von Problemen. Hierbei werden Kunden auf der Grundlage einer Problemliste nach dem Auftreten der Probleme, dem Ausmaß der empfundenen Verärgerung und dem erfolgten bzw. geplanten Reaktionsverhalten gefragt. Die Veranschaulichung der Ergebnisse erfolgt zumeist in einer Matrix; vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 185; **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 569; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 90 f.; **Stauss** (1999), S. 15

¹¹⁸² Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 130; **Burgy** (2008), S. 21. Vgl. hierzu auch Kapitel 6.2.2.3.

¹¹⁸³ Vgl. **Giesa** (2007), S. 19.

gesamten Beziehung zulässt.¹¹⁸⁴ Explizite Verfahren stellen einen geeigneten Ansatz zur Messung der Zufriedenheit dar, weil sich hier das CD-Paradigma¹¹⁸⁵ berücksichtigen lässt. Das Abfragen eines Soll-Ist-Vergleichs von Erwartungen und wahrgenommener Leistungen ist nur im Rahmen dieser Verfahren möglich.¹¹⁸⁶

Jedoch gilt es auch hier, einige kritische Aspekte zu beachten: Eine Schwierigkeit im Rahmen einer Befragung im Sinne des CD-Paradigmas stellen zunächst die Erwartungen dar, die den Ausgangspunkt bilden. Einige Autoren weisen zu Recht darauf hin, dass man Erwartungen sinnvollerweise nur vor der Leistungserbringung messen sollte.¹¹⁸⁷ Es erscheint wenig sinnvoll, die Erwartungen erst nach der Leistungserbringung zu messen, da dies ihre Wahrnehmung verzerren könnte.¹¹⁸⁸ Somit sind viele empirische Arbeiten zu kritisieren, welche die Erwartungen ex post erheben.¹¹⁸⁹

Bei den expliziten Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit unterscheidet man wiederum zwischen der Messung der resultierenden Diskonfirmation¹¹⁹⁰ und der wahrgenommenen Diskonfirmation.¹¹⁹¹ Bei der **resultierenden Diskonfirmation** werden sowohl die Erwartungen als auch die wahrgenommene Leistung durch separate Items getrennt voneinander abgefragt.¹¹⁹² Im Anschluss an die Befragung(en) vergleicht und berechnet man die Differenz zwischen den beiden Antwortgruppen.¹¹⁹³ Die auf diese Weise ermittelte Diskonfirmation wird als re-

¹¹⁸⁴ Vgl. **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1175; **Lingenfelder/Schneider** (1991), S. 31.

¹¹⁸⁵ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹¹⁸⁶ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 61.

¹¹⁸⁷ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 208; **Oliver** (1981), S. 39.

¹¹⁸⁸ Vgl. **Kaiser** (2006), S. 85; **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 68; **von Loewenfeld** (2003), S. 57.

¹¹⁸⁹ Beispiele für ein entsprechend verzerrendes Untersuchungsdesign sind z. B. **Anderson** (1994), S. 23; **Anderson/Sullivan** (1993), S. 133; **Kennedy/Thirkell** (1988), S. 4.

¹¹⁹⁰ Das bekannteste auf der resultierenden Diskonfirmation beruhende Verfahren ist SERVQUAL. Es wurde Ende der 1980er Jahre entwickelt, um Dienstleistungsqualität zu messen. Sein Name steht für die Kombination aus Service und Qualität. SERVQUAL misst die Differenz zwischen der erwarteten und der erhaltenen Leistung mittels 22 Items. Diese sind in fünf branchenübergreifende Dimensionen aufgeteilt: Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (Tangibles), Verlässlichkeit (Reliability), Reagibilität/Freundlichkeit/Entgegenkommen (Responsiveness), Leistungs- und Fachkompetenz (Assurance/Competence) sowie Einfühlungsvermögen (Empathy/Courtesy). Vgl. hierzu ausführlich **Parasuraman/Zeithaml/Berry** (1988).

¹¹⁹¹ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 61; **Meister/Meister** (1999), S. 629.

¹¹⁹² Vgl. **Jaritz** (2008), S. 125; **Meister/Meister** (1999), S. 630.

¹¹⁹³ Vgl. **Homburg/Stock-Homburg** (2008), S. 22; **Kaiser** (2006), S. 78; **Rust/Zahorik/Keiningham** (1995), S. 63.

sultierende Diskonfirmation bezeichnet, weil sie nicht die vom Probanden wahrgenommene, sondern die vom Wissenschaftler errechnete Abweichung darstellt.¹¹⁹⁴

Die resultierende Diskonfirmation bringt aus verschiedenen Gründen Probleme mit sich: Die Verwendung absoluter Abweichungen widerspricht den Ausführungen zu der Assimilations- und Kontrasttheorie.¹¹⁹⁵ Bei Assimilationseffekten (Kontrasteffekten) weist die resultierende Diskonfirmation zu hohe (zu niedrige) Differenzwerte auf.¹¹⁹⁶ Viel kritischer ist außerdem, dass Probanden, die vor der Leistungserbringung, bei der Erhebung ihrer Erwartungen, das höchste Niveau auf der Ratingskala angegeben haben, eine noch bessere wahrgenommene Leistung in der ex-post-Befragung über die Leistungen nicht angeben können (der so genannte Ceiling-Effekt).¹¹⁹⁷ Es besteht lediglich die Möglichkeit, abermals das höchste Niveau auf der Skala anzukreuzen, welches aber lediglich eine Zufriedenheit und keine Begeisterung impliziert.¹¹⁹⁸ Außerdem beobachtet man bei der direkten Erwartungsabfrage oft eine fehlende Differenzierung: Diese entsteht durch eine Anspruchsinflation (alles wird als wichtig angesehen bzw. erwartet), bei der die Probanden Ausprägungen ihrer Wichtigkeitsurteile nivellieren.¹¹⁹⁹ Die resultierende Diskonfirmation verliert aber auch aufgrund des extrem hohen Aufwandes (bedingt durch die mehrmalige Befragung der Probanden) in der Praxis an Bedeutung.¹²⁰⁰ Im Rahmen der Messung der Zufriedenheit im Nonprofit-Bereich wird von einer Verwendung von resultierenden Skalen, insbesondere SERVQUAL, trotz mehrmaligen Versuchen einer Übertragung und Anpassung des Konzepts auf die Besonderheiten des Untersuchungsbereiches, abgeraten.¹²⁰¹

Im Unterschied zur resultierenden Diskonfirmation stellt die **wahrgenommene Diskonfirmation** die vom Probanden subjektiv wahrgenommene bzw. empfundene

¹¹⁹⁴ Vgl. **Matzler** (1997), S. 95.

¹¹⁹⁵ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹¹⁹⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 125; **Festge** (2006), S. 23; **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 68; **von Loewenfeld** (2003), S. 58; **Stauss** (1999), S. 13; **Matzler** (1997), S. 96.

¹¹⁹⁷ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 68; **von Loewenfeld** (2003), S. 58.

¹¹⁹⁸ Vgl. **Matzler** (1997), S. 96.

¹¹⁹⁹ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 159; **Bruhn** (2008 a), S. 146; **Kaiser** (2006), S. 85; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 68; **Stauss** (1999), S. 14; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 9; **Teas** (1993), S. 21; **Brown/Churchill/Peter** (1993), S. 131; **Hentschel** (1990), S. 235.

¹²⁰⁰ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 132; **Bruhn** (2008 a), S. 146; **Burgy** (2008), S. 23; **Kaiser** (2006), S. 78; **Homburg** (2000), S. 83; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 9; **Oliver** (1997), S. 174.

¹²⁰¹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 248.

ne Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung, d. h. den Grad der Leistungserfüllung, dar.¹²⁰² Hierbei geht man gemäß der Assimilations- und Kontrasttheorie davon aus, dass die Erwartungen und Wahrnehmungen keine zwei voneinander unabhängigen Konstrukte darstellen, sondern sich gegenseitig beeinflussen.¹²⁰³ Somit umgeht man die Mängel der resultierenden Diskonfirmation.¹²⁰⁴ Die wahrgenommene Diskonfirmation erhebt keine Erwartungen vor der Leistungserbringung. Stattdessen wird die Diskonfirmation durch Items wie „Meine Erwartungen wurden erfüllt“ nach der Leistungserbringung ermittelt.¹²⁰⁵ Diese Art der Zufriedenheitsmessung zeigte sich in der Vergangenheit als besser geeignet.¹²⁰⁶

Diese Arbeit erfasst die Spenderzufriedenheit mittels eines subjektiven, merkmalsorientierten, expliziten Ansatzes mit wahrgenommener Diskonfirmation.¹²⁰⁷ Diese Form der Zufriedenheitsmessung gilt als die verlässlichste und gebräuchlichste Methode.¹²⁰⁸ Ca. 95 % aller Zufriedenheitsbefragungen verwenden dieses Konzept.¹²⁰⁹

Die wahrgenommene Diskonfirmation wird – wie bereits die zugrunde liegende Definition¹²¹⁰ des Konstrukts Zufriedenheit andeutete – auf Ebene der Gesamtzufriedenheit des Spenders erhoben, da sich die Evaluation des Spenders nicht auf eine einzelne Spendenerfahrung beziehen soll, sondern auf die gesamte Spender-NPO-Beziehung.¹²¹¹ Diese Interpretation von Zufriedenheit erweist sich als zweckmäßig, da gerade im Kontext des Beziehungsmarketing Zufriedenheit in einem transaktionsübergreifenden Sinne als „Beziehungszufriedenheit“ interpretiert werden sollte.¹²¹² Darüber hinaus besteht das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit nicht darin, Erkenntnisse über einzelne Episoden bzw. Kontaktpunkte zu erlangen, sondern die Zufriedenheit als Determinante der Spenderbin-

¹²⁰² Vgl. von Loewenfeld (2003), S. 58.

¹²⁰³ Vgl. Sauer (2003), S. 233.

¹²⁰⁴ Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 68.

¹²⁰⁵ Vgl. Rust/Zahorik/Keiningham (1995), S. 63.

¹²⁰⁶ Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), S. 22; Festge (2006), S. 103; Matzler (1997), S. 96 ff.; Richins/Bloch (1988), S. 11; Tse/Wilton (1988), S. 204 ff.; Oliver/Bearden (1985), S. 235 ff.; Oliver (1980), S. 460; Oliver (1977), S. 480.

¹²⁰⁷ Vgl. für eine ähnliche Vorgehensweise im Investitionsgüterbereich Festge (2006), S. 100.

¹²⁰⁸ Vgl. Hölzing (2008), S. 64; Festge (2006), S. 23; Sauer (2003), S. 233; Stauss (1999), S. 13; Meffert/Schwetje (1998), S. 12; Homburg/Rudolph (1995), S. 48.

¹²⁰⁹ Vgl. Beutin (2008 a), S. 134. Ähnlich: Szymanski/Henard (2001), S. 28.

¹²¹⁰ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹²¹¹ Vgl. Garbarino/Johnson (1999), S. 71.

¹²¹² Vgl. Terlutter (2006), S. 274; Hennig-Thurau (1998), S. 130.

dung zu analysieren; daher erscheint ein kumulatives Verständnis von Spenderzufriedenheit geeigneter.¹²¹³ Einzelne Aspekte der Spender-NPO-Beziehung sollen auch deswegen nicht im Vordergrund der Untersuchung stehen, weil sie zu hohe Ansprüche an die Urteilsbereitschaft und -fähigkeit der Probanden stellen, nämlich (konkrete) Erfahrungen relativ abstrakten und allgemeingültigen Fragestellungen nachträglich zuzuordnen.¹²¹⁴ Somit steht hier die Spenderzufriedenheit als lungskomponente im Vordergrund, denn sie ist ein guter Indikator für zukünftiges Verhalten.¹²¹⁵ Es wurde somit ein übergreifendes Item formuliert (ZUF_2), ches allgemein die Erfüllung sämtlicher Erwartungen des Spenders abfragt.¹²¹⁶

Tabelle 16 stellt nun alle Items zur Messung der Spenderzufriedenheit vor. Die Beantwortung dieser Items erfolgt standardisiert durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen mithilfe der gleichen 5er-Skala wie bei Commitment und Vertrauen.¹²¹⁷

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
24	Die NPO leistet all das, was ich von dieser Organisation erhoffe.	ZUF_1	Nießing (2007); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002).
32	Die NPO erfüllt meine Erwartungen voll und ganz.	ZUF_2	Beutin (2008); Hölzing (2008); Jaritz (2008); Markert (2008); Huber u. a. (2007); Swanson/Davis/Zhao (2007); Festge (2006); Große-Bölting (2005); Sauer (2003); Jeker (2002); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002).

¹²¹³ Vgl. **Shabbir/Palihawadana/Thwaites** (2007), S. 273; **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b), S. 296; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 583. Für eine ähnliche Argumentation in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Commitment bei Dienstleistungen vgl. **von Stenglin** (2008), S. 53.

¹²¹⁴ Vgl. **Hentschel** (1990), S. 235.

¹²¹⁵ Vgl. **Garbarino/Johnson** (1999), S. 72.

¹²¹⁶ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Ausführungen im Rahmen des Kapitels zum Beschwerdemanagement (Kapitel 6.2.2.3) die unterschiedlichen Erwartungskategorien allerdings nochmals aufgreifen, um die Ursachen der Beschwerden von Spendern zu analysieren.

¹²¹⁷ **Homburg/Fürst** (2008), S. 620 empfehlen ausdrücklich den Einsatz von 5er-Skalen bei Zufriedenheitsmessungen.

27	Die Leistung der NPO entspricht meinen Idealvorstellungen.	ZUF_3	Hölzing (2008); Jaritz (2008); Markert (2008); Huber u. a. (2007); Jeker (2002).
33	Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit der NPO.	ZUF_4	Beutin (2008); Hölzing (2008); Jaritz (2008); Markert (2008); Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); Huber u. a. (2007); Swanson/Davis/Zhao (2007); Festge (2006); Große-Bölting (2005); Sauer (2003); Jeker (2002); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002).

Tabelle 16: Operationalisierung der Zufriedenheit

Als Vorlage für die Items dienen das Schwedische Customer Satisfaction Barometer (SCSB), der American Customer Satisfaction Index (ACSI) sowie der European Performance Satisfaction Index (EPSI), die auf dem PLS-Ansatz basieren.¹²¹⁸ Diese Indizes differenzieren drei Typen von Zufriedenheitsitems: (a) Ausmaß der Bestätigung der Erwartungen mithilfe der Items ZUF_1 und ZUF_2, (b) ein Vergleich mit den Idealvorstellungen durch Item ZUF_3 und (c) eine direkte Beurteilung der Gesamtzufriedenheit im Rahmen des Items ZUF_4.¹²¹⁹ Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen scheint ihr Einsatz für den Zweck der Untersuchung sehr sinnvoll. Die Operationalisierung gemäß diesen Items ist in der Forschung üblich.¹²²⁰ Die Anwendung dieser Operationalisierung ermöglicht auch einen Vergleich mit Untersuchungsergebnissen anderer Studien.¹²²¹

Das Item ZUF_3 vergleicht die wahrgenommenen Leistungen nicht mit dem wahrscheinlichsten, sondern dem aus Spendersicht optimal möglichen Leistungsniveau der NPO.¹²²² Die Angabe eines Spenders über die von ihm subjektiv wahrgenommene Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen und idealen Leistungen

¹²¹⁸ Vgl. **Töpfer** (2008), S. 97; **Töpfer/Mann** (2008), S. 62; **Giesa** (2007), S. 104; **Peter** (1999), S. 107; **Fornell** (1992), S. 13; **Fornell u. a.** (1996), S. 11. Der PLS-Ansatz stellt die in dieser Arbeit zum Einsatz kommende Methode der statistischen Auswertung dar. Kapitel 5.1.1 beschreibt zunächst diese und andere Methoden und begründet die Entscheidung für PLS. Der Fakt, dass die Operationalisierung der Spenderzufriedenheit auf Kundenzufriedenheitsbarometern beruht, die ihrerseits auf PLS basieren, befürwortet die Wahl des PLS-Ansatzes als Methode der statistischen Auswertung.

¹²¹⁹ Vgl. **Bruhn** (2008 b), S. 181; **Jaris** (2008), S. 126, **Krafft** (2007), S. 23; **Krafft** (1999), S. 518; **Bruhn/Murmann** (1998), S. 100; **Fornell u. a.** (1996), S. 10; **Fornell** (1992), S. 11.

¹²²⁰ Vgl. beispielsweise hierzu die Arbeiten von **Sauer** (2003), S. 234; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 592; **Krafft** (1999), S. 518 f.; **Peter** (1999), S. 106.

¹²²¹ Vgl. **Homburg/Fürst** (2008), S. 616; **Peter** (1999), S. 106 f.

¹²²² Vgl. **Festge** (2006), S. 14.

spiegelt im Gegensatz zu den Items ZUF_1 und ZUF_2 (Abgleich wahrgenommene und erwartete bzw. erhoffte Leistungen) die affektive Komponente der Zufriedenheit wider.¹²²³

Die anhand dieser Items vorgenommene Spezifikation des Konstrukts Spenderzufriedenheit ist reflektiver Natur. Durch das Aggregationsniveau der Items auf Ebene der Gesamtzufriedenheit erscheint die Verwendung reflektiver Items sinnvoll.¹²²⁴

Ein möglicher Fehler in anderen Zufriedenheitsuntersuchungen stellt das Vermischen von Aspekten der Zufriedenheit und der Bindung (in Form von Fragen zum Wiederkauf, zu Weiterempfehlungen etc.) dar.¹²²⁵ Hierbei werden aber unterschiedliche Aspekte der Beziehung betrachtet.¹²²⁶ Aus diesem Grund hat die vorliegende Arbeit eine trennscharfe Operationalisierung zwischen den Konstrukten vorgenommen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich nun abschließend mit der vierten und letzten Einflussgröße der Spenderbindung, dem Spenderinvolvement.

4.2.4 Spenderinvolvement

Das Konstrukt Involvement hat große Bedeutung für das Marketing.¹²²⁷ Nachdem das Involvement bereits in den 1940er Jahren erstmals erforscht wurde, verzeichnet es neuerdings eine (Wieder-)Entdeckung seitens der Marketing-Forschung und zählt mittlerweile zu den wichtigsten Konzepten zur Beschreibung, Erklärung, Prognose und Beeinflussung des Käuferverhaltens.¹²²⁸ Daher soll im Folgenden Involvement als letztes in dieser Arbeit zu untersuchende Konstrukt näher dargestellt werden.

¹²²³ Vgl. **Schütze** (1992), S. 157.

¹²²⁴ Vgl. **Krafft** (2007), S. 23; **Festge** (2006), S. 85.

¹²²⁵ Vgl. beispielhaft für eine solche nicht-trennscharfe Operationalisierung **Niebing** (2007), S. 170, Item KuZu 8.

¹²²⁶ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 145.

¹²²⁷ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 39; **Freter** (2008), S. 155; **Sauer** (2003), S. 210; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 43; **Deimel** (1989), S. 153; **Mittal/Lee** (1989), S. 363.

¹²²⁸ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 48; **Jaritz** (2008), S. 2 f.; **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 109; **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 73; **Sauer** (2003), S. 210; **Jeker** (2002), S. 120; **Trommsdorff** (1995), Sp. 1067; **Deimel** (1989), S. 153; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 149; **Beatty/Smith** (1983), S. 44.

4.2.4.1 Explikation des Begriffs Spenderinvolvement

4.2.4.1.1 Inhaltliche Präzisierung

Das Begriffsverständnis für Involvement erweist sich als sehr vielfältig.¹²²⁹ Oftmals stellt es einen Sammelbegriff für aktivierende Prozesse beim Konsumenten dar.¹²³⁰ Daher lässt sich an dieser Stelle keine Definition für Involvement übernehmen, sondern es empfiehlt sich, eine eigene Definition im Rahmen dieses Kapitels zu entwickeln.¹²³¹ Aus dem gleichen Grund nehmen die folgenden Absätze auch eine allgemeine inhaltliche Präzisierung vor. Die Übertragung auf die Spender-NPO-Beziehung erfolgt dann in Kapitel 4.2.4.1.2.

Auch wenn sich die Begriffsverwendung für Involvement als sehr diffizil zeigt, steht regelmäßig die persönliche Relevanz des Involvement-Objekts bzw. der Transaktion für den Konsumenten im Vordergrund.¹²³² Das Involvement ist maßgeblich durch die wahrgenommene Wichtigkeit bzw. dem Interesse gegenüber Sachverhalten (z. B. Produkten) gekennzeichnet.¹²³³ Als Involvement lässt sich somit generell die innere Beteiligung bzw. das Engagement bezeichnen, mit der sich Konsumenten betreffenden Produkten bzw. Sachverhalten zuwenden.¹²³⁴ Es stellt einen inneren Zustand der Aktivierung bzw. der intrinsischen Motivation dar.¹²³⁵ Das Involvement verkörpert folglich den Grad der subjektiven, persönlichen Betroffenheit des Konsumenten.¹²³⁶

¹²²⁹ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 38; **Jaritz** (2008), S. 16; **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **Sauer** (2003), S. 213; **Jeker** (2002), S. 121; **Mittal** (1995), S. 664; **Deimel** (1989), S. 153. **Mittal/Lee** (1989), S. 364 bezeichnen diese Begriffsvielfältigkeit als Potpourri.

¹²³⁰ Vgl. **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1012. Für eine umfassende Übersicht der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Involvement vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 16 ff. sowie **Jaritz** (2008), S. 17 und **Matzler** (1997), S. 192.

¹²³¹ Hierzu bietet sich eine ähnliche Vorgehensweise wie bei dem Konstrukt Vertrauen an: Die Definition von Involvement wird erst am Ende dieses Kapitels vorgestellt, nachdem die unterschiedlichen Facetten diskutiert wurden.

¹²³² Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 73; **Zaichkowsky** (1985), S. 342.

¹²³³ Vgl. **Freter** (2008), S. 155; **Conze** (2007), S. 80; **Klaus** (2007), S. 145; **von Loewenfeld** (2003), S. 1; **Mittal** (1995), S. 664.

¹²³⁴ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 412; **Teichert/Rost** (2003), S. 623; **Bänsch** (2002), S. 83; **Jeker** (2002), S. 121; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1012; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 44; **Eggert** (1999), S. 49.

¹²³⁵ Vgl. **Pepels** (2005), S. 65; **Sauer** (2003), S. 215; **Deimel** (1989), S. 153.

¹²³⁶ Vgl. **Trommsdorff** (1995), Sp. 1067; **Zaichkowsky** (1985), S. 342.

Das Involvement gilt als entscheidende Erklärungsgröße für das Ausmaß der kognitiven und aktivierenden Steuerung des Entscheidungsverhaltens.¹²³⁷ Involvement hat einen wesentlichen Einfluss sowohl auf das Informations- als auch auf das Kaufverhalten.¹²³⁸ Es erklärt u. a., warum manche Konsumenten gewisse Produkte als wichtiger erachten als andere und warum bestimmte Konsumenten motiviert sind, aktiv nach Produktinformationen zu suchen, und andere nicht.¹²³⁹

Ähnlich wie die anderen drei zuvor operationalisierten Konstrukte wird Involvement als ein Kontinuum verstanden.¹²⁴⁰ Trotz der Charakterisierung als kontinuierliche Größe unterscheidet die Literatur aus Vereinfachungsgründen oft zwei Formen der Intensität des Involvement, welche unterschiedliche Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten haben: hohes und niedriges Involvement.¹²⁴¹ Bei hohem Involvement unterscheidet sich die Informationsverarbeitung des Konsumenten grundsätzlich von jener bei niedrigem Involvement.¹²⁴² Bei hohem Involvement sind die Entscheidungen mit starken Emotionen verbunden, was zur Konsequenz hat, dass sich der Konsument intensiv kognitiv und emotional mit dieser Entscheidung auseinandersetzt.¹²⁴³ Bei einem geringen Involvement haben Konsumenten oftmals keine ausgeprägten Präferenzen.¹²⁴⁴ Sie nehmen keine bedeutenden Unterschiede zwischen den einzelnen Objekten wahr und vergleichen diese

¹²³⁷ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 412; **Jaritz** (2008), S. 3; **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 44; **Deimel** (1989), S. 155.

¹²³⁸ Vgl. **Klaus** (2007), S. 145; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 44; **Eggert** (1999), S. 49; **Deimel** (1989), S. 153.

¹²³⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 15; **Jeker** (2002), S. 121.

¹²⁴⁰ In der Literatur wird Involvement jedoch regelmäßig als dichotome Variable definiert. Eine solche Operationalisierung in zwei sich gegenseitig ausschließende Zustände bringt aber vor allem bei der Messung des Involvement schwerwiegende Probleme mit sich, da hier Grenzen zwischen den einzelnen Zuständen mehr oder weniger willkürlich gezogen werden. Aus diesem Grund ist es angebracht, Involvement als ein Kontinuum zu verstehen; vgl. hierzu auch **Jaritz** (2008), S. 24; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 75; **Matzler** (1997), S. 196 f.

¹²⁴¹ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 49; **Baumgarth** (2008), S. 38; **Jaritz** (2008), S. 24; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 122; **Jeker** (2002), S. 121; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1012; **Deimel** (1989), S. 153.

¹²⁴² Vgl. **Teichert/Rost** (2003), S. 623; **von Loewenfeld** (2003), S. 11; **Matzler** (1997), S. 3.

¹²⁴³ Vgl. **Freter** (2008), S. 155; **Conze** (2007), S. 80; **Pepels** (2005), S. 22, 65; **Jeker** (2002), S. 121; **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 1013; **Lockshin/Spawton/Macintosh** (1997), S. 172; **Deimel** (1989), S. 155; **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42; **Zaichkowsky** (1985), S. 347.

¹²⁴⁴ Vgl. **Sauer** (2003), S. 215; **Gordon/McKeage/Fox** (1998), S. 446; **Zaichkowsky** (1985), S. 346.

weniger intensiv.¹²⁴⁵ Die Auseinandersetzung mit der Kaufentscheidung erfolgt eher passiv und beruht auf einer deutlich geringeren, eventuell zufälligen Informationssuche.¹²⁴⁶

4.2.4.1.2 Dimensionen des Begriffs Spenderinvolvement

Bei einer näheren Betrachtung von Involvement gilt es drei unterschiedliche Dimensionen zu berücksichtigen.¹²⁴⁷ (1) die **Involvementklasse**, (2) die **Involvementfristigkeit** und (3) die **Involvementart**. Diese drei Dimensionen und ihre jeweiligen Ausprägungen werden in dieser Reihenfolge in den folgenden Absätzen näher vorgestellt und auf Spender übertragen.

(1) Involvementklasse

Involvement benötigt einen Auslöser.¹²⁴⁸ Allerdings existieren hinsichtlich dieser Involvementklasse sehr kontroverse Forschungen.¹²⁴⁹ Dieser Auslöser kann entweder eine Transaktion oder ein Objekt sein.¹²⁵⁰ Das durch eine Transaktion (z. B. Online-Spende) ausgelöste Involvement bezeichnet ein vorübergehendes Interesse an dem Kauf- bzw. Spendenprozess als solchem. Transaktions-Involvement beschreibt also diejenige Aktiviertheit des Konsumenten, die nicht durch ein Objekt hervorgerufen wird, sondern transaktionsspezifisch variiert. Diese Arbeit schließt das Transaktions-Involvement jedoch in der nachfolgenden Betrachtung aus. Dieses entsteht nämlich primär durch Unsicherheit, Langeweile/Zeitmangel oder ähn-

¹²⁴⁵ Vgl. Sauer (2003), S. 215; Zaichkowsky (1985), S. 346.

¹²⁴⁶ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 39; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008), S. 110; Kuß/Tomczak (2007), S. 76; Pepels (2005), S. 66; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1013; Trommsdorff (1995), Sp. 1070.

¹²⁴⁷ Vgl. Hohl/Naskrent (2009), S. 78 ff.

¹²⁴⁸ Vgl. Jaritz (2008), S. 21.

¹²⁴⁹ Vgl. Für eine Übersicht über Systematisierungen der Auslöser des Involvements vgl. Hohl/Naskrent (2009), 23 ff. So wurde beispielsweise das Involvement bei unterschiedlichen Produkten (vgl. Lockshin/Spawton/Macintosh (1997), S. 171 ff.; Mittal (1995), S. 673; Mittal/Lee (1989), S. 365 ff.; Laurent/Kapferer (1985), S. 43 ff.; Bowen/Chaffee (1974), S. 613), in Bezug auf unterschiedliche Marken (vgl. Gordon/McKeage/Fox (1998), S. 445; Lockshin/Spawton/Macintosh (1997), S. 171 ff.; Knox/Walker/Marshall (1994), S. 139 ff.); im Bereich des Lernens (vgl. Smith/Swinyard (1982), S. 81 ff.), bei unterschiedlichen Medien (vgl. Krugman (1965), S. 349 ff.), in Bezug auf Werbung (vgl. Gordon/McKeage/Fox (1998), S. 445; Krugman (1966), S. 583 ff.), in Bezug auf das Einkaufen (vgl. Josiam/Kinley/Kim (2005), S. 135 ff.; Gordon/McKeage/Fox (1998), S. 445; Lockshin/Spawton/Macintosh (1997), S. 171 ff.; Mittal (1995), S. 665; Mittal/Lee (1989), S. 365 ff.) und in unterschiedlichen Situationen (vgl. Zaichkowsky (1985), S. 348) untersucht.

¹²⁵⁰ Vgl. Hohl/Naskrent (2009), S. 79.

liche beeinflussende Faktoren.¹²⁵¹ Zur Erklärung der Spenderbindung eignet sich dieser Aspekt nicht.

Im Fokus dieser Arbeit steht also ein Involvement-Objekt: die vom Spender unterstützte NPO. Bei einer Übertragung der Involvement-Definition in den Forschungsbereich dieser Arbeit sei abermals auf Kapitel 1.5 verwiesen, wo aufgeführt wurde, dass diese Arbeit sich auf die Beziehung zwischen dem Spender und die von ihm unterstützte NPO als organisatorische Einheit fokussiert. Es ist zwar durchaus denkbar, dass Spender auch Involvement für einzelne Projekte und Aktionen bzw. Arbeitsbereiche der NPO aufweisen, im Folgenden steht jedoch das Involvement des Spenders im Rahmen seiner längerfristigen Beziehung zur NPO als Institution im Vordergrund.¹²⁵²

(2) Involvementfristigkeit

In der Marketing-Forschung hat sich durchgesetzt, zwei unterschiedliche Fristigkeiten des Involvement zu unterscheiden.¹²⁵³ Es existiert zum einen das situative Involvement, das nur für bestimmte Situationen besteht, und zum anderen das dauerhafte Involvement (engl.: enduring involvement), welches sich in einem über einen längeren Zeitraum anhaltenden Interesse für eine bestimmte Produktart äußert.¹²⁵⁴

Ein hohes situatives Involvement bezeichnet ein vorübergehendes Interesse, welches vor allem durch ein hohes wahrgenommenes Kaufrisiko für den Konsumenten verursacht wird.¹²⁵⁵ Zeitlich gesehen beschränkt sich dieses Involvement auf den Kaufprozess und seine unmittelbaren Folgen.¹²⁵⁶ Es hat also einen temporären

¹²⁵¹ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 81; **Michaelidou/Dibb** (2008), S. 87. Transaktions-Involvement beschreibt also diejenige Aktiviertheit des Konsumenten, die nicht durch das Objekt selbst hervorgerufen wird, sondern aufgrund des Erwerbungs- bzw. Spendenprozesses variiert; vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 54; **Trommsdorff** (1995), Sp. 1071.

¹²⁵² Auch **Klaus** (2007), S. 145 argumentiert im Bereich des bankspezifischen Involvement, dass nicht spezielle Bankprodukte im Vordergrund stehen, sondern die Bank als solche. Ebenso zeigt **Hohn** (2001), S. 61 auf, dass Spender Involvement mit der NPO selbst haben.

¹²⁵³ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 74; **Trommsdorff** (1995), Sp. 1070.

¹²⁵⁴ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 38; **Jaritz** (2008), S. 22; **Jeker** (2002), S. 125; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 44 f.; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 149 ff.; **Richins/Bloch** (1986), S. 280 ff.; **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42.

¹²⁵⁵ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 38; **Pepels** (2005), S. 65; **Matzler** (1997), S. 195; **Richins/Bloch** (1988), S. 11; **Bloch/Richins** (1983), S. 70.

¹²⁵⁶ Vgl. **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42; **Zaichkowsky** (1985), S. 342.

Charakter und ebbt i. d. R. sehr schnell wieder ab.¹²⁵⁷ Als Konsequenz nimmt der Konsument die Produkt- bzw. Markenauswahl mit viel Sorgfalt vor.¹²⁵⁸

Dauerhaftes Involvement existiert dahingegen unabhängig von bestimmten Situationen und bezieht sich auf das Ausmaß der wahrgenommenen Beziehung zwischen dem Konsumenten und dem Bezugsobjekt.¹²⁵⁹ Das dauerhafte Involvement lässt sich somit als ein langfristiges, allgemeines Engagement einer Person für das Bezugsobjekt, unabhängig von dem Kaufprozess, verstehen, welches durch seine sehr zentrale Bedeutung für den Konsumenten entsteht.¹²⁶⁰ Dauerhaftes Involvement steht folglich in enger Verbindung mit der Persönlichkeit des Konsumenten und seiner Selbsteinschätzung.¹²⁶¹ Aus diesem Grund wird diese Ausprägung der Dimension teilweise auch als Ego-Involvement bezeichnet.¹²⁶² Die hohe Verbindung des Bezugsobjekts zum Lebensstil des Konsumenten bewirkt eine dauerhafte Begeisterung bei ihm für dieses Objekt.¹²⁶³ Das dauerhafte Involvement kennzeichnet eine in der Wahrnehmung sehr hohe persönliche Wichtigkeit des Bezugsobjektes für den Konsumenten, ein kontinuierliches Interesse und eine emotionale Anziehungskraft des Bezugsobjektes.¹²⁶⁴

Dauerhaftes Involvement entsteht, wenn das Bezugsobjekt das Wertesystem des Konsumenten tangiert. Je stärker das Bezugsobjekt die zentralen Eigenschaften des Konsumenten berührt, desto höher ist das durch dieses Objekt ausgelöste dauerhafte Involvement.¹²⁶⁵ Es resultiert also aus der Stärke der Beziehung zwischen

¹²⁵⁷ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 22; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 45.

¹²⁵⁸ Vgl. **Zaichkowsky** (1985), S. 342.

¹²⁵⁹ Vgl. **Matzler** (1997), S. 194; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 150.

¹²⁶⁰ Vgl. **Baumgarth** (2008), S. 38; **Jaritz** (2008), S. 22; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 44; **Matzler** (1997), S. 207 f.; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 150; **Richins/Bloch** (1986), S. 280.

¹²⁶¹ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 109; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 75; **Jeker** (2002), S. 121.

¹²⁶² Vgl. **Bänsch** (2002), S. 83; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 150; **Apsler/Sears** (1968), S. 162 ff.

¹²⁶³ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 2; **Cross** (1992), S. 34; **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42.

¹²⁶⁴ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 11; **Matzler** (1997), S. 195.

¹²⁶⁵ Vgl. **Trommsdorff** (1995), Sp. 1072. Zur besseren Abgrenzung der beiden Ausprägungen „situatives“ und „dauerhaftes“ Involvement dieser Dimension des Konstrukts dient das Beispiel eines Autokaufs. Selbst Konsumenten, die im Alltag sehr wenig Interesse für Autos und ihre Eigenschaften zeigen und somit ein geringes dauerhaftes Involvement aufweisen, können kurzfristig ein hohes Involvement für Autos entwickeln. Während des Autokaufs gewinnen die Eigenschaften des Autos für sie an Bedeutung. Sie nehmen ein Risiko in dieser Kaufsituation wahr, weil sie u. a. das Preis-Leistungsverhältnis nicht beurteilen können. Bei Konsumenten, die im Alltag bereits ein sehr hohes Involvement für

dem Bezugsobjekt des Involvement und den zentralen Bedürfnissen und Werten des Konsumenten.¹²⁶⁶ Beispielsweise führen Hobbys zu einem hohen dauerhaften Involvement.¹²⁶⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es beim dauerhaften Involvement eher um das Interesse geht, ein Bezugsobjekt zu besitzen und zu nutzen. Dahingegen steht beim situativen Involvement die Auswahl bzw. Beschaffung (des Produkts als Bezugsobjekt des Involvement) im Vordergrund.¹²⁶⁸ Dauerhaft involvierte Konsumenten haben jederzeit Interesse an dem Bezugsobjekt und nicht nur – wie es situativ involvierte Konsumenten aufweisen – während des Kaufprozesses.¹²⁶⁹

Diese beiden Ausprägungen der zweiten Dimension des Involvement lassen sich ebenfalls auf die Spender-NPO-Beziehung übertragen: Ein hohes situatives Spenderinvolvement bezeichnet ein vorübergehendes Interesse an der NPO, welches vor allem durch akute Notstandssituationen, wie z. B. nach einer Katastrophe, hervorgerufen wird. Aufgrund von Medienberichten empfinden situativ involvierte Spender kurzfristig Mitleid mit den Opfern bzw. Betroffenen, sodass sie (einmalig) spenden wollen. Zeitlich gesehen beschränkt sich dieses Involvement auf einen (einmaligen) Spendenprozess bzw. die Auswahl einer zu unterstützenden NPO. Situatives Spenderinvolvement hat also einen temporären Charakter. Analog zu den verschiedenen Arten der Kaufentscheidungen kann man das situative Spenderinvolvement mit einem impulsiven Spenderverhalten gleichsetzen. Dieses zeichnet sich durch ein sehr geringes Ausmaß kognitiver Steuerung bei gleichzeitig großem Einfluss von Emotionen als spontane Eindrücke aus.¹²⁷⁰ Impulsspenden verlaufen ungeplant und ohne bewusste Informationssuche ab und stellen eine unmittelbare und situationsbedingte, quasi automatisch ablaufende Reaktion auf einen bestimmten Reiz dar.¹²⁷¹

Beim dauerhaften Spenderinvolvement stehen allerdings nicht bestimmte Situationen im Vordergrund, sondern die NPO als Institution. Das dauerhafte Spenderin-

Autos aufweisen, verstärkt sich dieses durch einen Neuwwerb eines Autos; vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 38.

¹²⁶⁶ Vgl. **Deimel** (1989), S. 154; **Mittal/Lee** (1989), S. 365; **Mühlbacher** (1988), S. 87.

¹²⁶⁷ Vgl. **Freter** (2008), S. 156; **Flynn/Goldsmith** (1993), S. 357.

¹²⁶⁸ Vgl. **Mittal/Lee** (1989), S. 365.

¹²⁶⁹ Vgl. **Mittal/Lee** (1989), S. 369.

¹²⁷⁰ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 413.

¹²⁷¹ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 226; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 157; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 110; **Pepels** (2005), S. 21.

volvement lässt sich somit als ein langfristiges, allgemeines Engagement des Spenders für die NPO verstehen, welches durch die zentrale Bedeutung der NPO für den Spender entsteht. Es steht folglich in enger Verbindung mit der Persönlichkeit des Spenders. Kennzeichnend für das dauerhafte Spenderinvolvement sind eine vom Spender wahrgenommene persönliche Wichtigkeit der NPO und sein kontinuierliches Interesse an ihr. Dauerhaft involvierte Spender haben jederzeit Interesse an der NPO, nicht nur während der Spende bzw. in Zeiten von Katastrophen.¹²⁷²

Dauerhaftes Spenderinvolvement resultiert also aus der Stärke der Beziehung zwischen der NPO und den zentralen Bedürfnissen und Werten des Spenders. Zusammenfassend lässt sich auch hier festhalten, dass das dauerhafte Involvement das Interesse bezeichnet, ein finanzieller Unterstützer der NPO *zu sein*. Dahingegen stellt das situative Involvement das Interesse dar, ein finanzieller Unterstützer der NPO *zu werden*.¹²⁷³

Das situative Involvement soll in dieser Untersuchung keine Berücksichtigung finden. Diese Entscheidung begründet sich durch verschiedene Faktoren. Zunächst findet die Operationalisierung von Spenderinvolvement im Rahmen dieser Untersuchung vor dem Hintergrund der Erfassung der langfristigen, stabilen Bindung des Spenders statt. Deswegen erscheint es wenig zielführend, temporäre Einflüsse wie das situative Involvement zu berücksichtigen. Mit einer Konzentration auf das dauerhafte Involvement besteht also keinerlei Bezug zu einem bestimmten Spendenanlass.¹²⁷⁴ Der Ausschluss des situativen Involvement, welches, wie auf der vorherigen Seite dargestellt, auf einer vorübergehenden Situation wie einer Umweltkatastrophe beruht, liefert im Hinblick auf die langfristige Spenderbindung eindeutigere Ergebnisse und ist somit zweckdienlich. Ein weiterer Grund für diese Fokussierung beruht auf der Tatsache, dass während der eigentlichen Auswahl der zu unterstützenden NPO im Gegensatz zu Kaufprozessen kein großes Risiko für

¹²⁷² Vgl. **Mittal/Lee** (1989), S. 369. Dies verdeutlicht eine Aussage im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2): „Ich meine, dass ist eben auch wichtig, dass die Organisationen permanent dabei bleiben und es eben auch Spender gibt, die jetzt nicht nur projektbezogen spenden, sondern eben für alles, was das Rote Kreuz leistet.“

¹²⁷³ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 228 f.

¹²⁷⁴ Vgl. **Sauer** (2003), S. 214 für eine ähnliche Begründung für die Anwendung einer eindimensionalen Struktur bei der Involvement-Messung.

den Spender besteht,¹²⁷⁵ da der Spender von vornherein keine marktadäquate materielle Gegenleistung erwartet.¹²⁷⁶ Darüber hinaus liegt die Entscheidung zum Spenden bzw. die Auswahl einer zu unterstützenden NPO bei einem treuen Dauerspender bereits zu lange zurück. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wäre es nicht sinnvoll, diese Art Spender nach ihrer Aktivierung während der Auswahl der zu unterstützenden NPO zu befragen. Dies ist bei einigen Spendern so lange her, dass sie sich nicht mehr daran erinnern könnten. Eine Berücksichtigung dieser Ausprägung der Dimension in der Untersuchung würde zu Verzerrungen führen.

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand, dem Spenderinvolvement, ist somit lediglich das dauerhafte Involvement relevant. Mit der ausschließlichen Berücksichtigung dieser langfristigen, persönlichen Bedeutung schließt sich diese Arbeit anderen Untersuchungen an.¹²⁷⁷

(3) Involvementart

Die dritte und letzte Dimension stellt die Form der Äußerung des Involvement dar.¹²⁷⁸ Sie hat drei Ausprägungsformen. Zunächst kann sich Involvement auf *kognitive* Art äußern. Involvierte Konsumenten bzw. Spender sind bei der Informationssuche, -verarbeitung und -speicherung sehr stark engagiert.¹²⁷⁹ Sie weisen ein höheres Aufmerksamkeits- und Aktivierungsniveau auf. Die kognitive Ausprägung verweist dementsprechend auf die Verarbeitungstiefe, also den Umfang des Prozesses der Informationsverarbeitung. Je höher folglich das Involvement eines Konsumenten bzw. Spenders ist, desto intensiver fällt die Suche, Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen zu einem bestimmten Produkt, einer Dienstleistung bzw. über die NPO aus.¹²⁸⁰ Bei Spendern äußert sich das Involvement beispielsweise durch aufmerksames Durchlesen der zugeschickten In-

¹²⁷⁵ Im Rahmen seiner Beziehung zur NPO nimmt der Spender lediglich ein Risiko hinsichtlich der Verwendung des gespendeten Geldes wahr, es existiert jedoch kein persönliches Risiko für ihn; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 4.2.2.1.1.

¹²⁷⁶ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

¹²⁷⁷ Vgl. **Klaus** (2007), S. 145 f.; **Sauer** (2003), S. 214; **Zaichkowsky** (1985), S. 341 ff. **Jarritz** (2008), S. 23 begründet dies folgendermaßen: „Da sich die vorliegende Arbeit mit der Beziehungspflege auseinandersetzt [!], ist es sinnvoll, das überdauernde Involvement, welches sich auf das Ausmaß der wahrgenommenen Beziehung zwischen Konsument und Produktbereich bezieht, zu berücksichtigen.“

¹²⁷⁸ Vgl. im Folgenden insbesondere **Hohl/Naskrent** (2009), S. 83 f.

¹²⁷⁹ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 32.

¹²⁸⁰ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 38; **Pepels** (2005), S. 66; **Sauer** (2003), S. 215; **Jeker** (2002), S. 121; **Gordon/McKeage/Fox** (1998), S. 445; **Trommsdorff** (1995), Sp. 1069 f.; **Deimel** (1989), S. 156; **Laurent/Kapferer** (1985), S. 41; **Zaichkowsky** (1985), S. 341.

formationsmaterialien oder Recherche im Internet.¹²⁸¹ Der hochinvolvierte Konsument bzw. Spender steckt also sehr viel Zeit und Energie in die Auswahl von Produktalternativen bzw. Spendenalternativen.¹²⁸² Diese aktive Informationssuche resultiert auch in besseren Produktkenntnissen bzw. größerer Vertrautheit mit dem Spendenmarkt.¹²⁸³

Es erscheint jedoch wenig sinnvoll, diese gedankliche Anstrengung in der vorliegenden Untersuchung abzufragen, da diese wenig zur Erklärung der Spenderbindung beiträgt. Stattdessen erscheint es sinnvoller, das *emotionale* Involvement zu berücksichtigen, welches eher mit den persönlichen Werten, Motiven und Einstellungen des Spenders in Verbindung steht.¹²⁸⁴ Von emotionalem Involvement spricht man dann, wenn ein hohes Engagement im Sinne einer empfundenen persönlichen Relevanz und Bedeutung der NPO vorliegt.¹²⁸⁵ Emotionales Involvement entsteht, wenn sich damit das tatsächliche oder gewünschte Selbstbild zum Ausdruck bringen lässt.¹²⁸⁶ Hierbei lässt sich davon ausgehen, dass Menschen bezüglich NPOs extremere Ausprägungen des Involvement aufweisen als in Konsumsituationen.¹²⁸⁷ Dieser Aspekt hat eine große Auswirkung auf die langfristige Spenderbindung.¹²⁸⁸

Die dritte Ausprägungsform der Involvementart stellt das *konative* Involvement dar, welches sich durch eine Bereitschaft zu außergewöhnlichem Aufwand für das Bezugsobjekt äußert. Es weist einen Verhaltensbezug auf.¹²⁸⁹ In der vorliegenden Untersuchung findet das konative Involvement jedoch keine Berücksichtigung, da es mit dem ebenfalls zu untersuchenden beabsichtigten Spenderverhalten Über-

¹²⁸¹ Vgl. **Sargeant** (1999), S. 229.

¹²⁸² Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 109, **Kuß/Tomczak** (2007), S. 75; **Bänsch** (2002), S. 83; **Jeker** (2002), S. 121; **Deimel** (1989), S. 155.

¹²⁸³ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 35 f.; **Goodman u. a.** (1995), S. 1310; **Zaichkowsky** (1985), S. 347.

¹²⁸⁴ Vgl. **Esch/Hardiman/Kiss** (2002), S. 237.

¹²⁸⁵ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 83; **Rothschild** (1979), S. 13. Aufgrund der Anforderungen einer reflektiven Operationalisierung soll hiermit nochmals explizit darauf hingewiesen werden, dass die Involvementart diese erfüllt; vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 84 f.

¹²⁸⁶ Vgl. **Muehling/Laczniak/Andrews** (1993), S. 43.

¹²⁸⁷ Vgl. **Rothschild** (1979), S. 13.

¹²⁸⁸ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 7. Dies verdeutlicht Kapitel 4.2.4.2.

¹²⁸⁹ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 83.

schneldungen geben könnte und sich eventuell keine trennscharfe Operationalisierung der beiden Konstrukte vornehmen ließe.¹²⁹⁰

Als Zwischenfazit dieses Kapitels dient Abbildung 32, welche die drei Dimensionen des Involvement mit ihren jeweiligen Ausprägungen und der grau hinterlegten Eingrenzung dieser Arbeit darstellt.

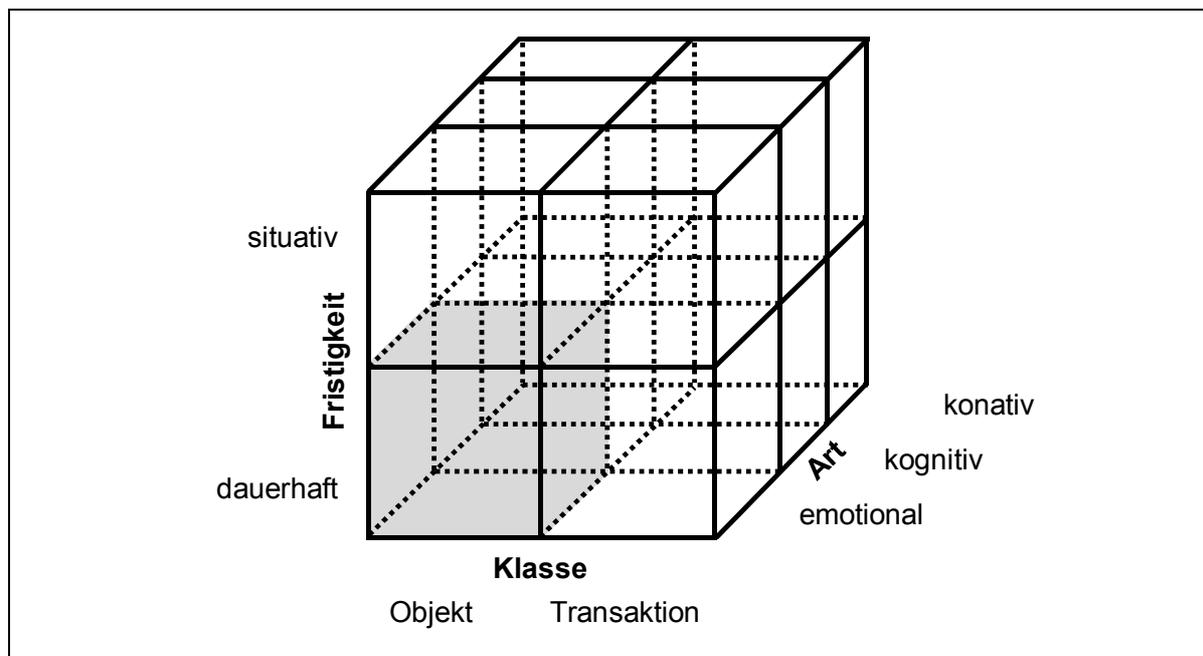


Abbildung 32: Dimensionen des Involvement des Spenders

(Quelle: in Anlehnung an **Hohl/Naskrent** (2009), S. 84.)

Aufbauend auf den beschriebenen Merkmalen, den drei Dimensionen mit ihren jeweiligen Ausprägungen und den vorgenommenen Einschränkungen dieser Arbeit, lässt sich Involvement zunächst allgemein wie folgt definieren:

*Involvement ist das dauerhafte objektbezogene Interesse des Konsumenten und die von ihm wahrgenommene persönliche Relevanz des Bezugsobjekts, welche sich in einer emotionalen Aktivierung und Motivation des Konsumenten äußert.*¹²⁹¹

Übertragen auf die Spender-NPO-Beziehung lässt sich Spenderinvolvement wie nachstehend definieren:

¹²⁹⁰ In anderen Untersuchungen, die nicht die Loyalität analysieren, sondern beispielsweise das Mediennutzungsverhalten, macht es jedoch durchaus Sinn, das konative Involvement (im Sinne der Bereitschaft sich mit einem Medium auseinanderzusetzen; vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 84) abzufragen.

¹²⁹¹ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 74 ff.; **Baumgarth** (2008), S. 38; **von Loewenfeld** (2003), S. 8; **Deimel** (1989), S. 153.

Spenderinvolvement ist das dauerhafte Interesse des Spenders an der NPO und die von ihm wahrgenommene persönliche Relevanz der NPO, welche sich in einer emotionalen Aktivierung und Motivation des Spenders äußert.

Ausgehend von dieser Abgrenzung soll im Folgenden dargestellt werden, welche Rolle das dauerhafte Spenderinvolvement als verhaltenswissenschaftliche Determinante der Spenderbindung spielt.

4.2.4.2 Spenderinvolvement als Antezedenz der Spenderbindung und Ableitung von Untersuchungs-Hypothesen

Obgleich das Involvement zu den wichtigsten Konstrukten in der Forschung über das Konsumentenverhalten gehört, befassen sich nur relativ wenige Autoren im kommerziellen Marketing mit seinem Erklärungsgehalt für die Kundenbindung.¹²⁹² Die Mehrzahl der Veröffentlichungen über Involvement beschäftigt sich ausschließlich mit den Auswirkungen des Involvement auf das Informations- und (einmalige) Kaufverhalten. Die langfristige Perspektive findet hierbei keine Berücksichtigung.¹²⁹³ Zahlreiche Studien haben aber bereits auf den notwendigen Forschungsbedarf zur Klärung dieses Zusammenhangs hingewiesen.¹²⁹⁴ Somit gilt es im Folgenden zu verdeutlichen, wieso das Involvement für die Bindung eine zentrale Einflussgröße darstellt. Es beeinflusst nicht nur das Ausmaß, in dem Informationen verarbeitet werden, sondern hat auch wichtige Konsequenzen für die Einstellungsbildung sowie für das Nach-Kaufverhalten.¹²⁹⁵

Generell lässt sich Involvement als Antezedenz für die Kundenbindung sehen.¹²⁹⁶ Insbesondere das dauerhafte Involvement weist eine sehr positive Bedeutung für die Loyalität auf.¹²⁹⁷ Sieht man eine positive Einstellung als Voraussetzung für die freiwillige Bindung an, so lässt sich Letztere nur bei einem dauerhaften und emo-

¹²⁹² Vgl. **Jaritz** (2008), S. 2; **Teichert/Rost** (2003), S. 622; **von Loewenfeld** (2003), S. 69.

¹²⁹³ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 94 f.

¹²⁹⁴ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 95; **Quester/Lim** (2003), S. 22; **Braunstein** (2001), S. 87; **Dowling/Uncles** (1997), S. 72.

¹²⁹⁵ Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 706 f.

¹²⁹⁶ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 2; **Jaritz** (2008), S. 3, 72 f.; **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **Teichert/Rost** (2003), S. 625, 633; **von Loewenfeld** (2003), S. 37; **Jeker** (2002), S. 125; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 43; **Eggert** (1999), S. 49; **Diller** (1995 b), S. 8; **Oliva/Oliver/MacMillan** (1992), S. 85.

¹²⁹⁷ Vgl. **Zütphen/Siek** (2002), S. 37; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 49; **Patterson/Johnson/Spreng** (1997), S. 9; **Trommsdorff** (1995), Sp. 1070; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 153.

tionales Involvement auf hohem Niveau finden.¹²⁹⁸ Wenn eine (Kauf-)Entscheidung für einen Konsumenten eine hohe Bedeutung hat, dann entwickelt er starke Präferenzen für das Kaufobjekt, was somit seine Loyalität bestimmt.¹²⁹⁹ Dafür sprechen auch die Verbindung des Bezugsobjekts des dauerhaften Involvement mit dem Lebensstil des Konsumenten und die daraus resultierende Begeisterung, welche die Kundenbindung erhöht.¹³⁰⁰

Auch in der Spender-NPO-Beziehung hat das Involvement einen wichtigen Einfluss auf die Spenderbindung.¹³⁰¹ Die Literatur postuliert beispielsweise, dass ohne Involvement des Spenders keine Spendeneinnahmen zu verzeichnen wären.¹³⁰² Ein Spender, der hohes dauerhaftes Involvement für die von ihm unterstützte NPO aufweist, verbindet mit ihr Werte und Aspekte, die seinen eigenen Lebensstil widerspiegeln.¹³⁰³ Sein Verhalten reflektiert demzufolge die von ihm empfundene Relevanz der NPO. Aus diesem Grund gilt Involvement als wichtige Determinante des Spenderverhaltens.¹³⁰⁴

Dieser Zusammenhang wurde u. a. auch in einer empirischen Untersuchung auf dem deutschen Spendenmarkt bestätigt: Der Faktor Involvement erklärte hier zu 19,1 % das Entscheidungsverhalten der Spender.¹³⁰⁵ Die Bereitschaft, eine Spende zu wiederholen, ist im Falle eines hohen Involvement größer; bei niedrigem Involvement fallen die Spendenbeträge kleiner aus und Spender leisten nicht regelmäßig eine finanzielle Unterstützung.¹³⁰⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je höher das Involvement eines Spenders mit einer NPO, umso höher ist die Spenderbindung.¹³⁰⁷ Das Involvement hat somit

¹²⁹⁸ Vgl. **Dick/Basu** (1994), S. 99 ff.

¹²⁹⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 73; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 154; **Zaichkowsky** (1985), S. 341 ff.; **Oliva/Oliver/MacMillan** (1992), S. 85.

¹³⁰⁰ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 2; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 154. Vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.4.1.2.

¹³⁰¹ Dies bestätigen insbesondere die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Nonprofit-Bereich; vgl. **Bennett** (2006), S. 63. Auch die Probanden im 2. Fokusgruppeninterview gehen davon aus, dass ein vom Spender wahrgenommener Zusammenhang zwischen seinen Interessen und dem Einsatzbereich der NPO besteht; vgl. Anhang 4.

¹³⁰² Vgl. **Purtschert** (2005), S. 353; **Peltier/Schibrowsky/Schultz** (2002), S. 27; **Jackman** (2000), S. 34.

¹³⁰³ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 53; **von Loewenfeld** (2003), S. 73.

¹³⁰⁴ Vgl. **Hohn** (2001), S. 61.

¹³⁰⁵ Vgl. **Schneider** (1997), S. 260.

¹³⁰⁶ Vgl. **Hohn** (2001), S. 61.

¹³⁰⁷ Vgl. **Swanson/Davis/Zhao** (2007), S. 5; **Jackman** (2000), S. 35; **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 152.

einen unmittelbaren Einfluss hierauf. Diese Aussage führt zur siebten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 33 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

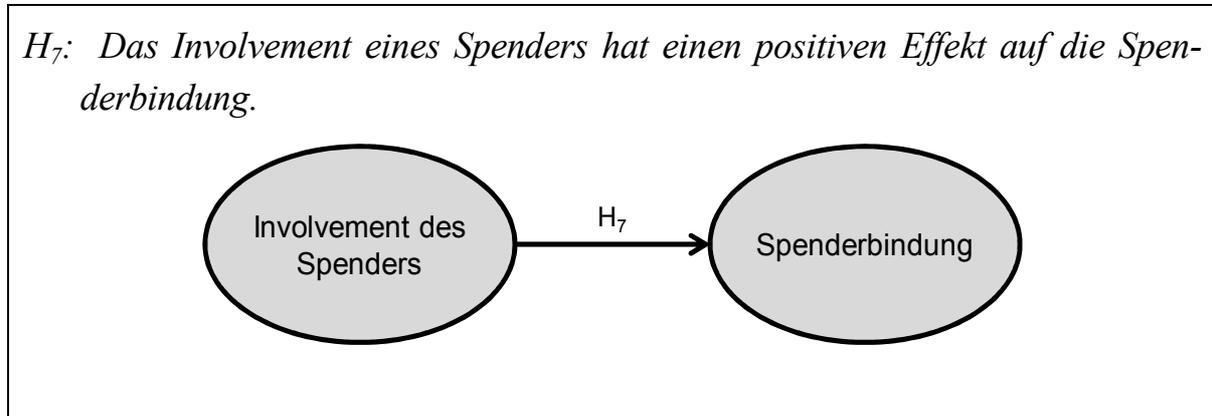


Abbildung 33: Hypothese 7

Die Untersuchung dieses Zusammenhangs stellt für NPOs eine wichtige Erkenntnis im Hinblick auf die Zuverlässigkeit ihrer Spendeneinnahmen dar. Bestätigt sich nämlich diese Hypothese in der empirischen Untersuchung, ermöglicht dies, Rückschlüsse auf das zukünftige Spenderverhalten zu ziehen.¹³⁰⁸ Ist einer NPO bekannt, dass ein Spender, der sich in der Vergangenheit ihr gegenüber positiv verhalten hat, ein hohes Involvement gegenüber der Beziehung mit ihr aufweist, dann kann sie davon ausgehen, dass er sich auch in Zukunft um sie bemüht. Das Involvement des Spenders hat also eine große Bedeutung für den Erfolg einer NPO.

Das Spenderinvolvement wirkt sich auch indirekt auf die Spenderbindung aus.¹³⁰⁹ Hier ist zunächst der positive Einfluss des dauerhaften Spenderinvolvement auf das Commitment des Spenders herauszustellen.¹³¹⁰ Bereits durch die inhaltlich ähnliche Definition beider Konstrukte liegt eine solche Vermutung über die Wirkungsweise des Involvement nahe. Jedoch sind die beiden Begriffe nicht zu ver-

¹³⁰⁸ Vgl. zur Prognosefähigkeit von Verhaltenstheorien **Freter** (2008), S. 63, 158 f.

¹³⁰⁹ Die Probanden im 2. Fokusgruppeninterview schätzten das Involvement als Ausgangspunkt der Spenderbindung ein, welcher viele andere Einflussgrößen bestimmt; vgl. Anhang 4.

¹³¹⁰ Vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 60; **Jaritz** (2008), S. 27; **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **van Knippenberg/Sleebos** (2006), S. 573; **Gordon/McKeage/Fox** (1998), S. 447; **Oliva/Oliver** (1995), S. 109 ff.; **Oliva/Oliver/MacMillan** (1992), S. 85. Im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde dieser Sachverhalt folgendermaßen beschrieben: „Involvement drückt aus, welche Affinität ich für eine Organisation habe. Das hat Auswirkungen auf mein Commitment und meine Zufriedenheit.“

wechseln.¹³¹¹ Das Involvement stellt ein dem Commitment vorgelagertes Konstrukt dar.¹³¹² Während dauerhaftes Involvement „lediglich“ die persönliche Relevanz bzw. Bedeutung der NPO für den Spender beschreibt, verkörpert das Commitment einen umfassenderen Ansatz. Hier geht es nicht nur um die wahrgenommene Wichtigkeit, sondern um die Wertschätzung der Beziehung zur NPO, die Begeisterung und den Stolz des Spenders, welche sich in einem engagierten Verhalten äußern.

Das Involvement gilt als zentrale Voraussetzung der inneren Verbundenheit des Spenders.¹³¹³ „Commitment existiert nur, wenn die Beziehung als wichtig erachtet wird.“¹³¹⁴ Das Involvement hat somit Einfluss auf die Bereitschaft, eine Bindung einzugehen. Stark involvierte Spender sind meist auch emotional gebunden.¹³¹⁵ Involvierte Spender ändern ihre Meinung über ihr Engagement und Verhalten eher selten. Ihre unter hohem Involvement gefällten Entscheidungen weisen einen langfristigen Charakter auf und werden bis auf Weiteres nicht geändert.¹³¹⁶

Diese Annahmen führen zur achten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 34 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

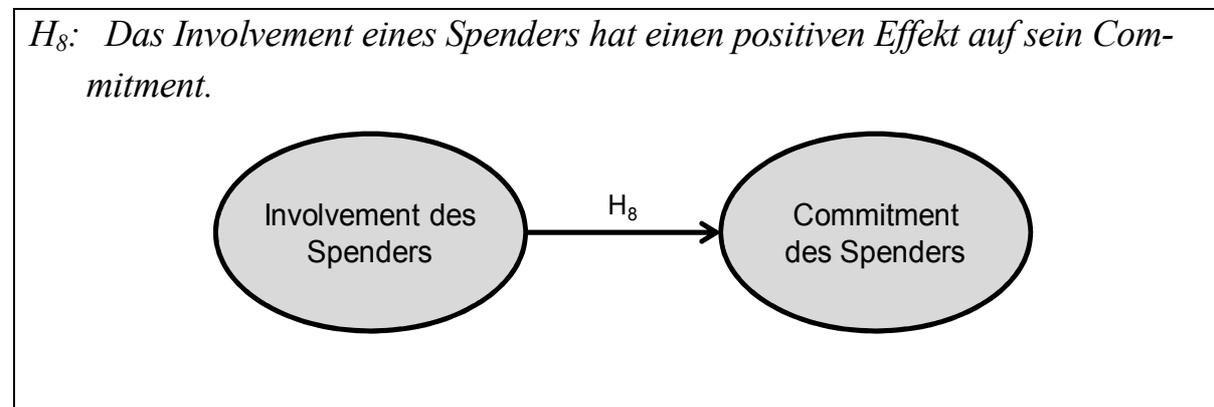


Abbildung 34: Hypothese 8

¹³¹¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 27.

¹³¹² Dies bestätigt auch eine Aussage im 2. Fokusgruppeninterview, die lautet „Ich hab ein bisschen überlegt gerade wegen diesem Involvement und Commitment. Das baut ja so ein bisschen aufeinander auf.“ Vgl. hierzu Anhang 4.

¹³¹³ Vgl. **Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder** (2008), S. 928; **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 575.

¹³¹⁴ **Jeker** (2002), S. 117. **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 152 formulieren diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Involvement will most likely precede or lead to commitment.“

¹³¹⁵ Vgl. **Jeker** (2002), S. 125.

¹³¹⁶ Vgl. **Oliva/Oliver** (1995), S. 109 ff.

Das Spenderinvolvement beeinflusst darüber hinaus auch die Spenderzufriedenheit.¹³¹⁷ Es wirkt auf alle beschriebenen Komponenten¹³¹⁸ des Modells der Entstehung der Zufriedenheit ein.¹³¹⁹ Selbst die Stärke der empfundenen Dissonanz, welche die Assimilation der Erwartungen und der wahrgenommenen Leistung bestimmt, hängt vom dauerhaften Involvement ab.¹³²⁰ Das Involvement stellt folglich eine deterministische Größe der Zufriedenheit dar.¹³²¹

Des Weiteren macht sich der Spender beispielsweise durch die intensive Auseinandersetzung mit der Spende bewusst, welche wertvolle Unterstützung er leistet. Dieser Gedankengang fördert seine Zufriedenheit. Das kann auch dazu führen, dass die Zufriedenheit bei hohem Involvement länger anhält.¹³²²

Weiterhin begründet die Literatur den positiven Zusammenhang zwischen Involvement und Zufriedenheit damit, dass sich der Spender bei zunehmendem Involvement auf ein Zufriedenheitsniveau festlegt bzw. nur noch Zufriedenheitssteigerungen wahrnimmt. Ein hohes Involvement führt also zu dem Effekt, dass bisher getroffene Entscheidungen erhalten bleiben, selbst wenn die wahrgenommene Leistung kurzfristig nachlässt.¹³²³ Kleinere Abweichungen der wahrgenommenen Leistung ändern folglich nicht das Zufriedenheitsniveau.¹³²⁴ Die Höhe der Zufriedenheit ist also abhängig vom Involvement.

Darüber hinaus spricht noch ein weiterer Aspekt für die vom Spenderinvolvement ausgelöste Stabilität der Spenderzufriedenheit: Je höher das Involvement eines Spenders ist, umso konkreter fallen bedingt durch seine intensivere Auseinandersetzung mit der NPO seine Erwartungen in Bezug auf die NPO aus.¹³²⁵ Da hochinvolvierte Spender somit realistischere Erwartungen bilden, gestaltet sich die Wahrscheinlichkeit als größer, dass sich diese Erwartungen erfüllen und somit

¹³¹⁷ Dieser Sachverhalt wurde, wie bereits zitiert, im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) bestätigt.

¹³¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹³¹⁹ Vgl. **Goodman u. a.** (1995), S. 1321.

¹³²⁰ Vgl. **Kaiser** (2006), S. 57; **Jeker** (2002), S. 132.

¹³²¹ Vgl. **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **Matzler** (1997), S. 220.

¹³²² Vgl. **Schramm-Klein/Morschett/Swoboda** (2008), S. 291; **von Loewenfeld** (2003), S. 19; **Gordon/McKeage/Fox** (1998), S. 447; **Oliva/Oliver** (1995), S. 104.

¹³²³ **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 164 erklären diesen Effekt folgendermaßen: „Cognitive procedures employed while making a decision about an entity would then be stored in a person’s memory and used to take decisions in later comparable situations.“

¹³²⁴ Vgl. **Oliva/Oliver** (1995), S. 109 ff.

¹³²⁵ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 210; **Matzler** (1997), S. 221.

größere Zufriedenheit entsteht.¹³²⁶ Folglich werden Assimilationseffekte unwahrscheinlicher.¹³²⁷ Die ausgeprägte Auseinandersetzung des Spenders mit der NPO führt zu weniger kognitiven Dissonanzen, sodass er dementsprechend verstärkt Zufriedenheit mit seinen Entscheidungen empfindet.¹³²⁸

Es lässt sich also festhalten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe des Involvement des Spenders und der Höhe der Spenderzufriedenheit existiert.¹³²⁹ Diesen Zusammenhang bestätigen auch einige empirische Studien.¹³³⁰ Dies führt zur neunten Hypothese dieser Arbeit, welche die empirische Untersuchung überprüft. Abbildung 35 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar.

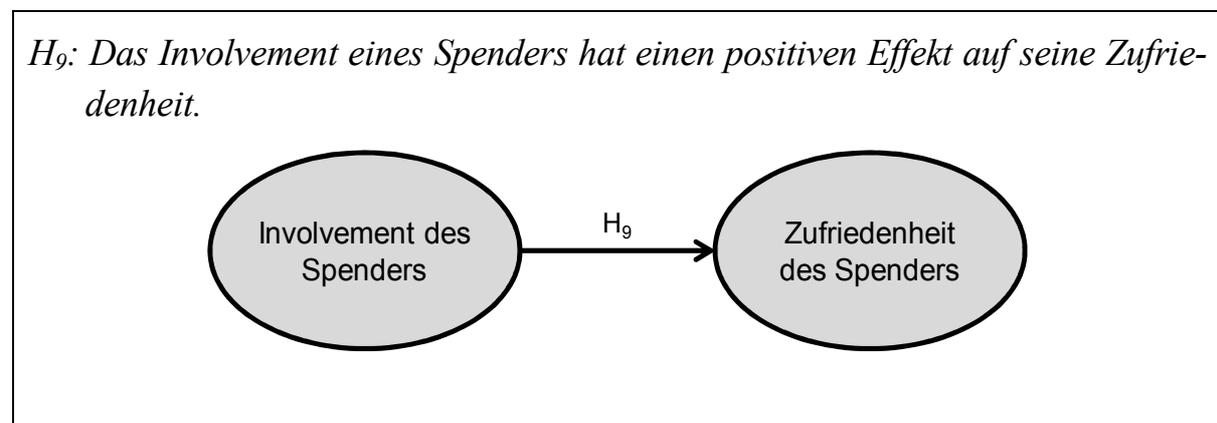


Abbildung 35: Hypothese 9

Nachdem nun der Zusammenhang zwischen Involvement, Zufriedenheit und Spenderbindung verdeutlicht und eine direkte als auch eine indirekte Wirkung des Involvement als Hypothesen postuliert wurde, gilt es im Folgenden, geeignete Items zur Messung von Spenderinvolvement zu diskutieren. Diese sollen im Rahmen der empirischen Befragung Verwendung finden.

4.2.4.3 Items zur Messung von Spenderinvolvement

Den Ausgangspunkt für die Darstellung der Items, die in der empirischen Untersuchung Verwendung finden, bildet das dauerhafte, emotional auf die NPO bezoge-

¹³²⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 73; **von Loewenfeld** (2003), S. 71; **Garbarino/Johnson** (1999), S. 72; **Bolton** (1998), S. 51.

¹³²⁷ Vgl. **Matzler** (1997), S. 221.

¹³²⁸ Vgl. **Sauer** (2003), S. 66 f.

¹³²⁹ Vgl. **von Loewenfeld** (2003), S. 72; **Goodman u. a.** (1995), S. 1320.

¹³³⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 226; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 94 ff.; **Richins/Bloch** (1988), S. 10 ff.; **Cardozo** (1965), S. 244 ff.

ne Involvement.¹³³¹ Es gilt, für diese Ausprägungen der Dimensionen des Involvementkonstrukts geeignete reflektive Items zu bestimmen.

In der Marketingforschung existieren zahlreiche Ansätze zur Messung von Involvement.¹³³² Wie bereits ausgeführt,¹³³³ lässt sich das dauerhafte und emotionale Involvement von der persönlichen Bedeutung des Objekts (hier NPO) für den Konsumenten ableiten.¹³³⁴ Bei sämtlichen Definitionen des Involvement¹³³⁵ steht die persönliche Relevanz des Involvement-Objekts für den Konsumenten im Vordergrund.¹³³⁶ Aus diesem Grund stellt dieser Sachverhalt das erste Item (INV_1) zur Messung des Spenderinvolvement dar.

Das Spenderinvolvement ist maßgeblich von der wahrgenommenen Wichtigkeit der NPO gekennzeichnet. Dies begründet das zweite Item (INV_2) zur Messung von Spenderinvolvement. Das vierte Item (INV_4) geht damit einher und fragt die vom Spender empfundene Wichtigkeit der NPO mittels seines persönlichen Interesses an ihr ab.

Des Weiteren gilt, dass das dauerhafte und emotionale Spenderinvolvement – wie bereits aufgezeigt – in enger Verbindung mit der Persönlichkeit des Spenders steht. Dauerhaftes Spenderinvolvement resultiert demgemäß aus dem Grad der Übereinstimmung der zentralen Werte des Spenders und der NPO. Das dritte Item (INV_3) spiegelt diesen Sachverhalt wider.

Tabelle 17 gibt einen systematischen Überblick über die vier identifizierten Items zur Messung des Spenderinvolvement. Die Selektion der Items ist angelehnt an bestehende Operationalisierungen (siehe Quellenangaben in der Übersicht), wobei diese inhaltlich und sprachlich an den Forschungsbereich dieser Arbeit angepasst wurden. Die Beantwortung dieser Items erfolgt standardisiert durch Zustimmung bzw. Ablehnung der Aussagen mithilfe der 5er-Skala mit den Ausprägungen analog der vorherigen Operationalisierungen.

¹³³¹ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.4.1.2.

¹³³² Vgl. hierzu ausführlich **Jaritz** (2008), S. 117 ff. sowie **Mittal** (1995), S. 663 und **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42.

¹³³³ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.4.1.2.

¹³³⁴ Vgl. **Laurent/Kapferer** (1985), S. 42.

¹³³⁵ Für eine umfassende Übersicht der in der Literatur verwendeten unterschiedlichen Definitionen des Begriffs Involvement vgl. **Hohl/Naskrent** (2009), S. 16 ff. sowie **Jaritz** (2008), S. 17 und **Matzler** (1997), S. 192.

¹³³⁶ Vgl. **Zaichkowsky** (1985), S. 342.

Frage Nr.	Item	Kurzbezeichnung	Quelle (in Anlehnung an)
16	Die NPO hat für mich eine große Bedeutung.	INV_1	Trommsdorff (2009); Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); Nießing (2007); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Fullerton (2003); Sauer (2003); Thomas/Cunningham/Williams (2002); Gruen/Summers/Acito (2000); Maltz/Kohli (1996); Mittal (1995); Allen/Meyer (1990); Mittal/Lee (1989); McGee/Ford (1987); Meyer/Allen (1984); Laurent/Kapferer (1985).
10	Die NPO ist für mich wichtig.	INV_2	Trommsdorff (2009); Hölzing (2008); Jaritz (2008); Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); MacMillan u. a. (2005); Schröder (2005); Sargeant/Lee (2004 a); Sargeant/Lee (2004 b); Sauer (2003); Jeker (2002); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002); Thomas/Cunningham/Williams (2002); Mittal (1995); Jain/Srinivasan (1990); Mittal/Lee (1989).
1	Die NPO spielt eine große Rolle in meinem Leben.	INV_3	Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder (2008); Bennett (2006); Kirchler/Sobotka/Rodler (2002); Peltier/Schibrowsky/Schultz (2002); Thomas/Cunningham/Williams (2002); Mittal (1995).
5	Ich interessiere mich sehr für die NPO.	INV_4	Trommsdorff (2009); Hölzing (2008); Markert (2008); Bennett (2006); Sauer (2003); Mittal/Lee (1989); Zaichkowsky (1985).

Tabelle 17: Operationalisierung des Involvement

Bezüglich dieser Items ist anzumerken, dass INV_1 bisher häufig in der Commitment-Forschung zur Anwendung kam. Dies stellt jedoch eine fehlerhafte Operationalisierung dar, denn im Rahmen einer Untersuchung des affektiven Commitment greift dieses Item zu kurz. Commitment stellt einen umfassenderen Ansatz dar, der die Wertschätzung der Beziehung zur NPO, die Begeisterung und den Stolz des Spenders beinhaltet. Die Bedeutung der NPO spiegelt somit das Involvement des Spenders wider, welches als vorgelagertes Konstrukt des Commitment gilt.¹³³⁷

Diese Operationalisierung berücksichtigt die 3-Item-Involvement-Skala von THOMAS/CUNNINGHAM/WILLIAMS (2002) vollständig. Diese Skala wurde in einer

¹³³⁷ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.4.2.

empirischen Untersuchung im Nonprofit-Bereich eingesetzt, um das dauerhafte Involvement von Studenten gegenüber ihren Universitäten abzufragen. Die 3-Item-Skala von MITTAL/LEE (1989) und die 3-Item-Skala von MITTAL (1995) finden ebenfalls vollständige Berücksichtigung in den vier ausgewählten Items. Diese 3-Item-Skalen fanden Verwendung, um das Produktinvolvement zu messen, welches jedoch die Autoren kongruent zum dauerhaften Involvement sehen.¹³³⁸

4.3 Konzeptionelles Gesamtmodell und zusammenfassendes Hypothesengerüst zur Erklärung der Spenderbindung

Nachdem in Kapitel 4.2 die vermuteten Antezedenzbeziehungen für die in der Arbeit untersuchten verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung jeweils einzeln theoretisch hergeleitet wurden, gibt dieses Kapitel abschließend einen Überblick über alle entwickelten Hypothesen. Hierzu dient zunächst Tabelle 18, die alle formulierten Hypothesen zusammenfassend wiedergibt.

Kurzbezeichnung	Hypothese
H ₁	Das Commitment eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.
H ₂	Das Vertrauen eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.
H ₃	Das Vertrauen eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.
H ₄	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.
H ₅	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.
H ₆	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Vertrauen.
H ₇	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.
H ₈	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.
H ₉	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf seine Zufriedenheit.

Tabelle 18: Zusammenfassendes Hypothesengerüst

Die Übersicht zeigt, dass neben der endogenen Variablen Spenderbindung auch die Zufriedenheit, das Vertrauen und das Commitment des Spenders abhängige

¹³³⁸ Vgl. Mittal/Lee (1989), S. 365.

Variablen darstellen. Die Spenderzufriedenheit wird jedoch nur durch das Spenderinvolvement als einzige Variable erklärt. Gleiches gilt für das Spendervertrauen, auf das einzig die Spenderzufriedenheit wirkt. Auf das Commitment haben alle anderen drei Konstrukte einen Einfluss. Eine visuelle Verdeutlichung dieser Abhängigkeitsbeziehungen erfolgt in Form eines konzeptionellen Gesamtmodells in Abbildung 36.

Die Abbildung verdeutlicht, dass sich das Gesamtmodell als eine kausale Kette verstehen lässt, an deren Anfang das Spenderinvolvement steht. Das Involvement als Ausgangsposition wurde bereits in anderen empirischen Studien im nicht-kommerziellen Bereich bestätigt.¹³³⁹

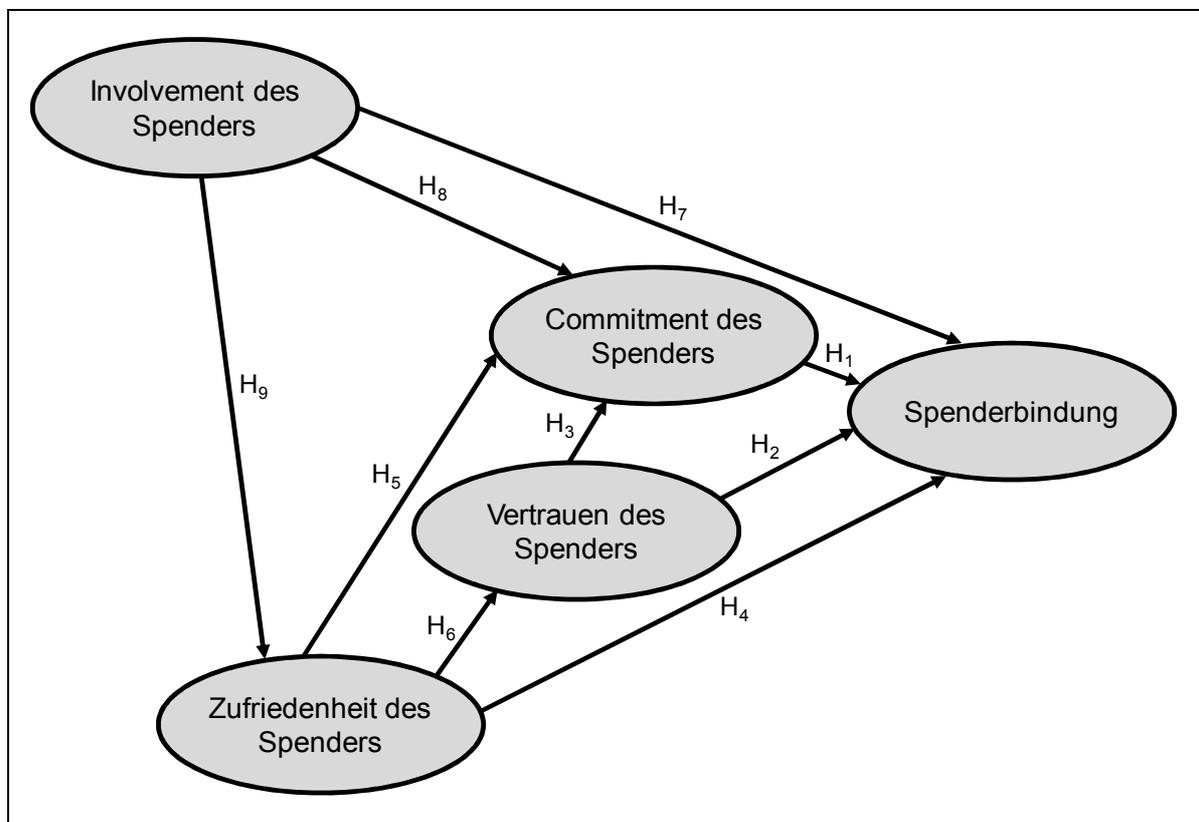


Abbildung 36: Konzeptionelles Gesamtmodell

In diese einfache Darstellung des Gesamtmodells gilt es schließlich noch, die jeweiligen Dimensionen der einzelnen Konstrukte sowie die im Rahmen der Operationalisierung festgelegten Items einzufügen. Abbildung 37 stellt das komplexe Gesamtmodell dar. Im nächsten Kapitel erfolgt die empirische Überprüfung des Modells.

¹³³⁹ Vgl. Thomas/Cunningham/Williams (2002), S. 106.

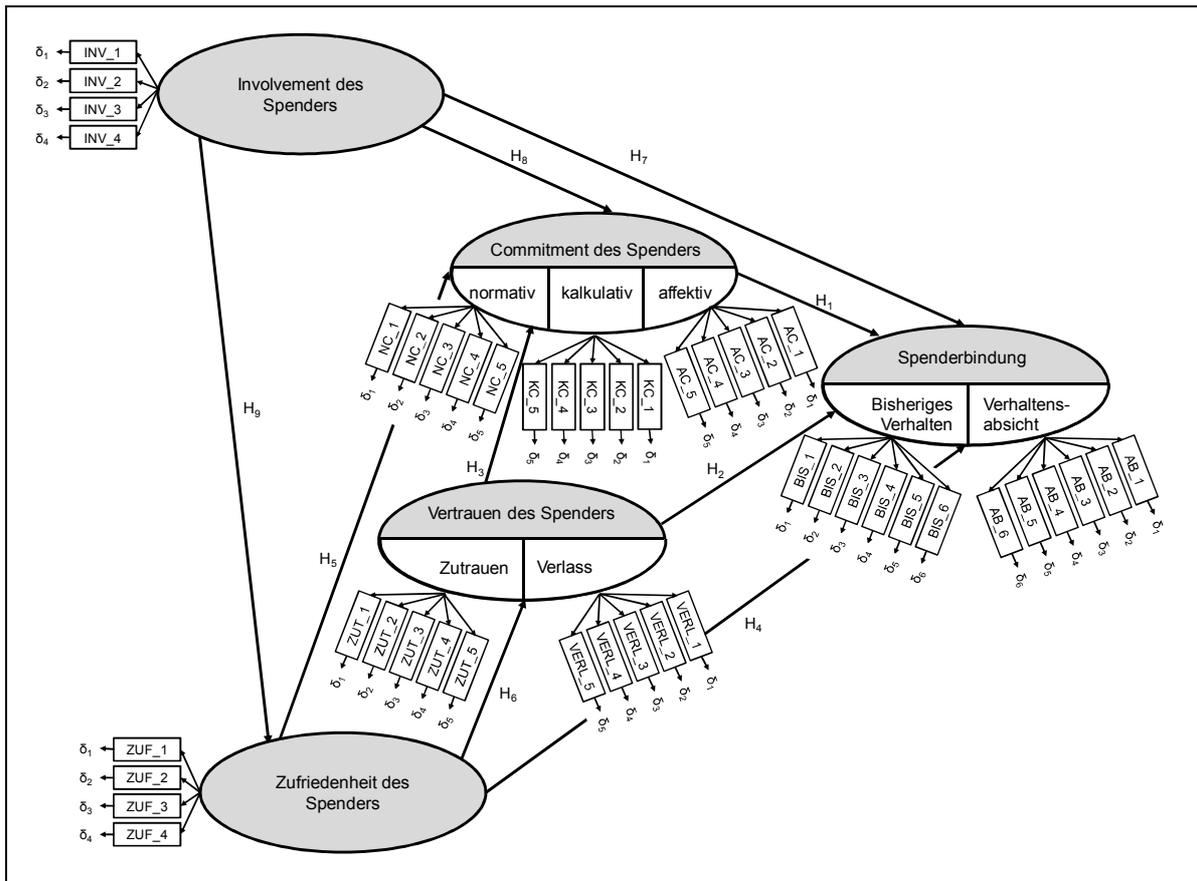


Abbildung 37: Detailliertes Gesamtmodell

5 Empirische Analyse der Spenderbindung

Das Anliegen dieses Kapitels besteht darin, die bislang erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse der Spenderbindung durch eine Befragung privater Spender empirisch zu überprüfen. Hierzu sollen die folgenden Abschnitte das exakte Vorgehen bei der Datenerhebung sowie der empirischen Analyse systematisch und schrittweise vorstellen. Abbildung 38 stellt das gewählte Vorgehen und die jeweiligen Analyseaspekte vor.

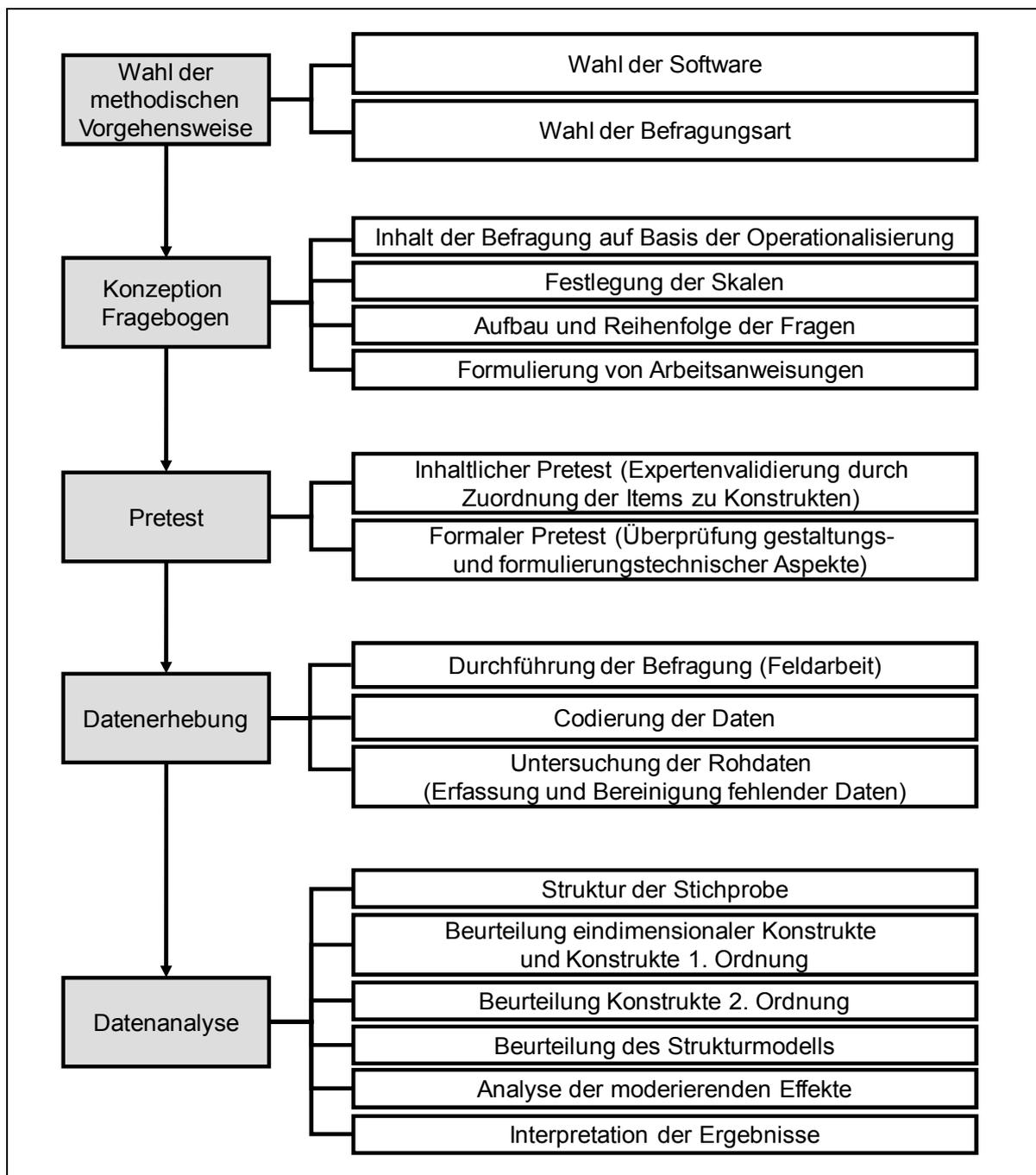


Abbildung 38: Vorgehensweise der empirischen Analyse

Wichtig hierbei ist es, sämtliche Sachverhalte möglichst transparent zu gestalten. Der häufigen Kritik, dass sich empirische Analysen und insbesondere die Beurteilung der Ergebnisse schwerlich nachvollziehen lassen, gilt es hiermit entgegenzutreten.¹³⁴⁰ Dies erfordert eine ausführliche Dokumentation sämtlicher Schritte und Entscheidungspunkte.

Kapitel 5.1 erörtert verschiedene Methoden der statistischen Auswertung und begründet die Wahl der Software sowie der Befragungsart. Kapitel 5.2 stellt die Konzeption der Befragung vor. Darüber hinaus beschreibt es sowohl das Vorgehen beim Pretest als auch bei der Datenerhebung. Kapitel 5.2 behandelt die Struktur der Stichprobe. Kapitel 5.3 beschäftigt sich schließlich mit der Datenanalyse, d. h. ausschließlich mit der Beurteilung, Analyse und Interpretation der Ergebnisse.

5.1 Wahl der methodischen Vorgehensweise

5.1.1 Wahl der Methode der statistischen Auswertung

In den folgenden Kapiteln werden nun die für die vorliegende Arbeit bzgl. der Fragestellung und des Forschungsgegenstandes geeigneten Analyseansätze im Rahmen der statistischen Auswertung vorgestellt, miteinander verglichen und kritisch diskutiert. Schließlich erfordert die sachgerechte Anwendung der Kausalanalyse umfassende methodische Kenntnisse.¹³⁴¹ In Anbetracht der einfach handzuhabenden Softwarepakete, die eine fundierte Methodenkenntnis nicht notwendig erscheinen lassen und zu einem unreflektierten Einsatz verleiten, ist dieser Anspruch nicht mehr selbstverständlich.¹³⁴²

5.1.1.1 Überblick über die wichtigsten Methoden der statistischen Auswertung

Die Marketingwissenschaft wendet i. d. R. ein quantitatives, empirisch-analytisches Forschungsvorgehen an, um ein Kausalmodell über eine angemessen große Stichprobe und mithilfe des Einsatzes multivariater Analysemethoden zu überprüfen.¹³⁴³ Kausalmodelle wurden bisher überwiegend, z. T. unbedacht, mittels kovarianzbasierten Analysen untersucht, die durch die fortgeschrittene Softwareent-

¹³⁴⁰ Vgl. Fassott (2006), S. 75; Homburg/Baumgartner (1995 b), S. 1100.

¹³⁴¹ Vgl. Homburg (1992), S. 507.

¹³⁴² Vgl. Jaritz (2008), S. 153; Diller (2004), S. 177; Riekeberg (2002 b), S. 939; Homburg/Baumgartner (1995 a), S. 162; Homburg (1992), S. 507.

¹³⁴³ Vgl. Irion (2007), S. 42; Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 683.

wicklung breite Anwendung finden.¹³⁴⁴ Als dominierende Softwarepakete lassen sich hier insbesondere LISREL (Linear Structured Relationship) und AMOS (Analysis of Moment Structures) nennen.¹³⁴⁵ Insbesondere LISREL steht bedingt durch ihre Bekanntheit oftmals als Synonym für das Verfahren der Kovarianzanalyse bzw. die gesamte Kausalanalyse.¹³⁴⁶ Kovarianzbasierte Verfahren versuchen, die Unterschiede zwischen der theoretischen und empirischen Kovarianzmatrix mittels eines Schätzalgorithmus zu minimieren.¹³⁴⁷

Einen alternativen Ansatz für die Berechnung von Kausalmodellen stellt der varianzbasierte *Partial Least Squares* (PLS-)Ansatz dar.¹³⁴⁸ Der PLS-Ansatz verfolgt das Ziel, anstatt die Kovarianzmatrix zu minimieren, die Varianzen aller abhängigen Variablen zu minimieren.¹³⁴⁹ Es handelt sich hierbei um ein nicht-parametrisches Testverfahren.¹³⁵⁰ PLS ermittelt die Schätzparameter respektive die Ladungen durch den Einsatz von Gewichten als Hilfsvariablen. Der Algorithmus wird für ein Messmodell dann iterativ durchlaufen, um die Residuen zu minimieren und das Modell möglichst optimal an die Realdaten anzupassen, d. h. Konvergenz zu erreichen.¹³⁵¹

¹³⁴⁴ Vgl. **Jahn** (2007), S. 11; **Ringle** (2004 b), S. 1, 6; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 162.

¹³⁴⁵ Vgl. **Saab** (2007), S. 141; **Fassott** (2006), S. 69; **Henseler** (2005), S. 70; **Reinecke** (2005), S. 9; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 715; **Hildebrandt** (2004), S. 542; **Ringle** (2004 b), S. 11; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1098; **Homburg** (1992), S. 506.

¹³⁴⁶ Vgl. **Giesa** (2007), S. 105; **Saab** (2007), S. 141; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 58; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Hildebrandt** (2004), S. 543; **Ringle** (2004 a), S. 10; **Ringle** (2004 b), S. 6; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 2; **Riekeberg** (2002 a), S. 803; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1125; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1092; **Homburg** (1992), S. 5046; **Benz** (1990), S. 241; **Homburg/Sütterlin** (1990), S. 181.

¹³⁴⁷ Vgl. **Sabel** (2007), S. 146; **Festge** (2006), S. 124; **Huber u. a.** (2005), S. 9; **Hildebrandt** (1995), Sp. 1129; **Jöreskog/Sörbom** (1982), S. 405 ff.

¹³⁴⁸ Vgl. **Backhaus u. a.** (2008), S. 515; **Giesa** (2007), S. 108; **Ringle/Spreen** (2007), S. 211; **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Henseler** (2005), S. 70; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 714; **Ringle** (2004 b), S. 11, 18 f.

¹³⁴⁹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 6.

¹³⁵⁰ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 9; **Ringle** (2004 a), S. 5.

¹³⁵¹ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 9; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 569; **Cassel/Hackl/Westlund** (1999), S. 438. Eine genaue Darstellung der Funktionsweise des Algorithmus findet sich in: **Sabel** (2007), S. 148 f.; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 37 f.; **Ringle u. a.** (2006), S. 84 ff.; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 58 ff.; **Henseler** (2005), S. 72 ff.; **Huber u. a.** (2005), S. 11; **Panten** (2005), S. 218 ff.; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 722 ff. und **Ringle** (2004 b), S. 25.

Eine eindeutige Überlegenheit einer der beiden Messmethoden liegt nicht vor.¹³⁵² Aus diesem Grund gilt es, die Wahl der Software fallweise abzuwiegen und zu begründen.¹³⁵³ Die inhaltlich fundierte Methodenwahl stellt somit einen elementaren Bestandteil für die Schätzung von Kausalmodellen dar, um die verfahrensspezifischen Implikationen zu berücksichtigen und methodische Fehler im Vorfeld der Untersuchung zu verhindern.¹³⁵⁴ Die folgenden Ausführungen begründen anhand der Erläuterung der verschiedenen Methodenmerkmale die Wahl der Software für die vorliegende Untersuchung. Es stehen hierbei insbesondere fünf Kriterien zur Methodenkennezeichnung und -auswahl im Vordergrund.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den kovarianzbasierten Verfahren und dem PLS-Ansatz besteht in der Anforderung an die **Stichprobengröße**.¹³⁵⁵ Kovarianzbasierte Verfahren haben hohe Anforderungen an die empirische Erhebung und benötigen zur Modellüberprüfung einen geringeren Stichprobenumfang (N). Bei LISREL beträgt die Stichprobengröße mindestens das Fünffache, besser aber das Zehnfache der Anzahl aller zu schätzenden Parameter.¹³⁵⁶ Geringere Stichproben stellen ein Risiko hinsichtlich der Güte der Messung des Modells dar.¹³⁵⁷

Der PLS-Ansatz hingegen vereint bestimmte Eigenschaften, aus denen geringere quantitative Anforderungen an die empirische Erhebung resultieren.¹³⁵⁸ Als Faustregel gilt, dass die erforderliche Stichprobe entweder mindestens zehnmal so groß sein sollte wie die Anzahl der Items des komplexesten Konstrukts oder – je nachdem, welche Anforderung die größere ist – zehnmal so groß wie die größte Anzahl exogener Konstrukte, die auf ein endogenes Konstrukt laden.¹³⁵⁹ Selbst Modelle,

¹³⁵² Vgl. **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 67.

¹³⁵³ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 13; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 61; **Huber u. a.** (2005), S. 16; **Ringle** (2004 b), S. 1, 17.

¹³⁵⁴ Vgl. **Ringle** (2004 b), S. 35.

¹³⁵⁵ Vgl. **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 15; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 39, **Homburg/Klarmann** (2006), S. 734; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Ringle** (2004 a), S. 15; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 39.

¹³⁵⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 157; **Jahn** (2007), S. 13.

¹³⁵⁷ Vgl. **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 39; **Homburg/Baumgartner** (1995 b), S. 1093.

¹³⁵⁸ Vgl. **Giesa** (2007), S. 109; **Huber u. a.** (2007), S. 2; **Jahn** (2007), S. 15; **Saab** (2007), S. 146; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 39; **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Henseler** (2005), S. 70; **Huber u. a.** (2005), S. 12; **Panten** (2005), S. 220; **Ringle** (2004 a), S. 29 f.; **Ringle** (2004 b), S. 26.

¹³⁵⁹ Vgl. **Jahn** (2007), S. 15; **Saab** (2007), S. 146; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 54 f.; **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Henseler** (2005), S. 70; **Huber u. a.** (2005), S. 29; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Ringle** (2004 b), S. 26; **Barclay/Higgins/Thompson** (1995), S. 292.

bei denen aufgrund dieser Faustregel nur 20 Fälle erhoben wurden, lassen sich mit PLS noch zufriedenstellend schätzen.¹³⁶⁰

Ein weiterer Unterschied zwischen diesen beiden Verfahren betrifft die **Verteilungsannahmen**. PLS hat hier im Vergleich zu kovarianzbasierten Verfahren keine qualitativen Anforderungen.¹³⁶¹ Je nach Schätzverfahren wird bei den kovarianzbasierten Verfahren eine Normalverteilung der manifesten Variablen benötigt.¹³⁶² Diese liegt jedoch in der empirischen Forschung vielfach nicht vor.¹³⁶³ Da einige der Kriterien zur Beurteilung der Ergebnisse der kovarianzbasierten Analysen aber auf dieser Annahme beruhen, können sämtliche Folgerungen verzerrt sein.¹³⁶⁴ PLS-Ansätze wenden hingegen die partielle Kleinste-Quadrate-Regression an und kommen so ohne strikte Verteilungsannahmen aus.¹³⁶⁵ Selbst ordinal skalierte Daten lassen sich mit PLS schätzen.¹³⁶⁶

Die **Gütebeurteilung** stellt einen weiteren Unterschied der beiden Verfahren dar. Bei kovarianzbasierten Verfahren sieht die Gütebeurteilung sowohl globale¹³⁶⁷ als auch lokale Gütemaße vor. Erstere erlauben eine Beurteilung des Modells in seiner

¹³⁶⁰ Vgl. **Ringle** (2004 a), S. 16; **Ringle** (2004 b), S. 26; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 39.

¹³⁶¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 158; **Giesa** (2007), S. 109; **Huber u. a.** (2007), S. 10; **Jahn** (2007), S. 15; **Albers/Hildebrandt** (2006), S. 15; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 734; **Ringle u. a.** (2006), S. 81; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 62; **Henseler** (2005), S. 70; **Panten** (2005), S. 213; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Fornell/Bookstein** (1982), S. 449.

¹³⁶² Vgl. **Jahn** (2007), S. 12; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 62; **Panten** (2005), S. 212; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 714; **Ringle** (2004 b), S. 14.

¹³⁶³ Vgl. **Jahn** (2007), S. 13; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 62; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Hildebrandt** (2004), S. 549.

¹³⁶⁴ Vgl. **Jahn** (2007), S. 13.

¹³⁶⁵ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 13; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Ringle** (2004 a), S. 5, 11.

¹³⁶⁶ Vgl. **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 58; **Fornell/Bookstein** (1982), S. 449.

¹³⁶⁷ Zu den so genannten globalen Gütekriterien bei kovarianzbasierten Verfahren zählen: **Root Mean Square Error of Approximation**, **Comparative Fit Index**, **Chi-Quadrat-Anpassungstest**. Als weiteres Gütekriterium kommt der **Goodness-of-Fit-Index** zur Anwendung. Ein hoher Goodness-of-Fit-Index gibt an, dass ein Großteil der beobachteten Varianzen und Kovarianzen durch das Messmodell erklärt wird. Ein Nachteil des GFI ist, dass diese Größe die Anzahl der Freiheitsgrade nicht berücksichtigt. Diesen Nachteil greift der **Adjusted Goodness-of-Fit-Index** auf, der von den Freiheitsgraden bereinigt ist. Als inkrementelles Anpassungsmaß gilt es noch den **Normed Fit Index** zu erwähnen. Vgl. hierzu u. a. **Hildebrandt** (2004), S. 547 f.; **Ringle** (2004 b), S. 16 f.; **Riekeberg** (2002 b), S. 940; **Homburg/Giering** (1996), S. 9 ff.; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 165 ff.; **Homburg** (1992), S. 504 ff.

Gesamtheit.¹³⁶⁸ Lokale Gütemaße hingegen beschränken sich auf die Beurteilung einzelner Bestandteile des Modells, wie z. B. das Messmodell.¹³⁶⁹ Die Möglichkeiten der Gütebeurteilung bei dem PLS-Ansatz sind bedingt durch die zuvor beschriebenen fehlenden Verteilungsannahmen und bedingt durch die auf Varianzen basierenden Verfahrenseigenschaften beschränkt.¹³⁷⁰ Aus diesem Grund lassen sich nicht alle Gütekriterien von kovarianzbasierten Analysen auf den PLS-Ansatz übertragen.¹³⁷¹ Insbesondere existieren keine globalen Gütekriterien für PLS.¹³⁷² Stattdessen konzentriert sich die Gütebeurteilung bei PLS auf Gütemaße für Mess- und Strukturmodelle.¹³⁷³

Kovarianzbasierte Verfahren und PLS unterscheiden sich zudem in der **Möglichkeit der Erfassung der Messmodelle**. Es gestaltet sich schwierig, bei kovarianzbasierten Programmen neben reflektiven auch formative Konstrukte zu messen.¹³⁷⁴ Für LISREL werden dazu Multiple Indicators Multiple Causes-Modelle herangezogen, die formative Items und Dimensionen zulassen, wenn eine latente Variable gleichzeitig formativ und reflektiv operationalisiert wurde.¹³⁷⁵ Die Verwendung von formativen und reflektiven Messmodellen gestaltet sich mit dem PLS-Ansatz hingegen weniger kompliziert.¹³⁷⁶

Ein letzter Unterschied zwischen kovarianzbasierten Verfahren und dem PLS-Ansatz stellt die **Forschungsart** und deren Zielsetzung dar.¹³⁷⁷ Bei Forschungsarbeiten, über die bislang wenige Erkenntnisse bzw. nur vage Annahmen vorliegen,

¹³⁶⁸ Vgl. **Homburg** (1992), S. 504.

¹³⁶⁹ Vgl. **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 165 ff.; **Homburg** (1992), S. 504 ff.

¹³⁷⁰ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 43; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 42 f.; **Ringle** (2004 a), S. 17; **Ringle** (2004 b), S. 27.

¹³⁷¹ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 15; **Ringle** (2004 a), S. 17.

¹³⁷² Vgl. **Jaritz** (2008), S. 155; **Jahn** (2007), S. 15; **Ringle/Spreen** (2007), S. 216; **Eberl** (2006), S. 659; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 59; **Ringle u. a.** (2006), S. 86; **Henseler** (2005), S. 74; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721.

¹³⁷³ Vgl. auch Kapitel 5.3.2 und Kapitel 5.3.3 für eine ausführliche Darstellung der Gütemaße.

¹³⁷⁴ Vgl. **Saab** (2007), S. 144 f.; **Diller** (2006 b), S. 613; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 34; **Huber u. a.** (2005), S. 26; **Panten** (2005), S. 224.

¹³⁷⁵ Alternativ kann eine „Phantom-Variable“ eingefügt werden, d. h. eine Variable ohne reflektive Indikatoren; vgl. **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 65; **Diamantopoulos/Winklhofer** (2001), S. 272 f.

¹³⁷⁶ Vgl. **Giesa** (2007), S. 103; **Jahn** (2007), S. 15; **Saab** (2007), S. 147; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 34; **Nießing** (2006), S. 118; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 57; **Panten** (2005), S. 224; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 721; **Hildebrandt** (2004), S. 550.

¹³⁷⁷ Vgl. **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 38; **Huber u. a.** (2005), S. 16.

eignet sich insbesondere PLS.¹³⁷⁸ Diese Methode der statistischen Auswertung gilt es bevorzugt einzusetzen, wenn die Forschung und Theorieansätze zu den Wirkungsbeziehungen im Strukturmodell wenig durchdrungen, d. h. explorativ sind.¹³⁷⁹ PLS empfiehlt sich insbesondere dann, wenn die der Forschungsarbeit zugrunde liegende Motivation auf die Erklärung der Varianz einer Zielvariablen abzielt.¹³⁸⁰ LISREL wird hingegen primär als konfirmatorisches Verfahren zum Testen von Modellen, die streng a priori aufgestellt wurden, eingesetzt, während PLS auch dann zur Anwendung kommen kann, wenn nur vage Annahmen über die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge im Modell vorliegen.¹³⁸¹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass PLS auch dann zum Einsatz kommen kann, wenn keine Normalverteilung gegeben und die Stichprobe relativ klein ist. Diese Punkte stellen Vorteile dar, die zur zunehmenden Anwendung des PLS-Ansatzes beitragen.¹³⁸² Tabelle 19 gibt einen Überblick über die Unterschiede der beiden Verfahren.

Merkmal	Kovarianzbasierte Verfahren (LISREL)	Varianzbasierte Verfahren (PLS)
Stichprobengröße	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stichprobengröße abhängig vom Modell • Gehaltvolle Ergebnisse auch bei kleineren Stichproben
Verteilungsannahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Normalverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine expliziten Annahmen
Gütebeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Globale und lokale Gütemaße 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine globalen Gütemaße • Gütemaße nur für Mess- und Strukturmodelle

¹³⁷⁸ Vgl. Nießing (2006), S. 118.

¹³⁷⁹ Vgl. Nießing (2006), S. 119; Ringle u. a. (2006), S. 81; Panten (2005), S. 225; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 721.

¹³⁸⁰ Vgl. Huber u. a. (2007), S. 42; Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 63; Huber u. a. (2005), S. 43.

¹³⁸¹ Vgl. Jaritz (2008), S. 156; Huber u. a. (2007), S. 14; Huber u. a. (2005), S. 17.

¹³⁸² Vgl. Ringle u. a. (2006), S. 87; Scholderer/Balderjahn (2006), S. 57; Henseler (2005), S. 70; Ringle (2004 b), S. 37.

Messmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz formativer Konstrukte problematisch • Reflektive Konstrukte gängiger 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemloser Einsatz von formativen und reflektiven Konstrukten
Forschungsart	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmativ • Einsatz bei gesicherten Theorien bzw. getesteten Erkenntnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhersagend • Bei geringer forschungstheoretischer Durchdringung • Einsatz um Varianz der Zielvariablen zu erklären

Tabelle 19: Unterschiede zwischen kovarianzbasierten Verfahren und PLS

(Quelle: in Anlehnung an **Jaritz** (2008), S. 160; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 44; **Ringle** (2004 b), S. 34.)

Bedingt durch diese Unterschiede klärt Kapitel 5.1.1.2, welches der beiden Verfahren im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz kommt. Danach gilt es, auch die Wahl der Befragungsart (schriftlicher Fragebogen vs. Telefonbefragung vs. Online-Umfrage) zu begründen.

5.1.1.2 PLS als befürwortete Methode der statistischen Auswertung

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Vorteile, insbesondere die aufgrund des Forschungsbereichs zu erwartende geringe Stichprobengröße, sprechen für die Verwendung einer PLS-Software in dieser Arbeit. Die Fähigkeit von PLS, sowohl reflektive als auch formative Konstrukte unproblematisch zu verwenden, stellt ein weiteres Argument dar, diese Software in der Arbeit zu benutzen, da in Kapitel 4 die 2. Ordnung der mehrdimensionalen Konstrukte formativ operationalisiert (Typ 2 der Konstrukte höherer Ordnung) wurde.¹³⁸³

Die Frage, ob bereits gesicherte Theorien und Erkenntnisse zu getesteten Wirkungsbeziehungen für das Modell vorliegen, bringt ein weiteres Argument für die Softwarewahl zutage.¹³⁸⁴ Zwar bestehen für das vorliegende Modell stellenweise Erkenntnisse über die Wirkungsbeziehungen, doch beschränken sie sich lediglich auf Teile des Modells. Für andere Teilbereiche sowie die Gesamtbetrachtung des Modells liegen keine empirisch geprüften Erkenntnisse vor. Aufgrund der erstmaligen Betrachtung der Zusammenhänge und des Heranziehens neuer theoretischer Ansätze kann man nicht vom Testen einer substanziellen Theorie in ihrer Gesamt-

¹³⁸³ Vgl. hierzu die Ausführungen zu Spenderbindung (Kapitel 4.1), Commitment (Kapitel 4.2.1.1.2) und Vertrauen (Kapitel 4.2.2.1.2).

¹³⁸⁴ Vgl. **Jahn** (2007), S. 16.

heit sprechen.¹³⁸⁵ Hier erscheint der PLS-Ansatz als prognostizierender Ansatz von Wirkungsbeziehungen die geeignetere Methode zu sein.¹³⁸⁶

Die Wahl der Methode hängt zudem grundsätzlich von der Zielsetzung der Arbeit ab.¹³⁸⁷ Aufgrund des in Kapitel 1.4 aufgeführten Ziels, auf Basis theoretisch-konzeptioneller Grundlagen ein solides Modell zu entwickeln, welches die Einstellungen und das Verhalten von Spendern optimal einschätzt, scheint PLS die sinnvollste Methode.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das varianzbasierte PLS-Verfahren Anwendung findet, da das zu erforschende Phänomen (Spenderbindung) neuartig ist und bewährte Messansätze noch nicht vorliegen.¹³⁸⁸ Insgesamt betrachtet weist der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit einige Charakteristika auf, die für die Anwendung von PLS sprechen. Für die Schätzung des PLS-Pfadmodells wurde deshalb die statistische Software SmartPLS 2.0 gewählt.¹³⁸⁹ Diese stellt die erste deutsche PLS-Softwareanwendung zur Schätzung von Kausalmodellen dar, die sich durch eine besonders anwenderfreundliche grafische Benutzeroberfläche auszeichnet.¹³⁹⁰

5.1.2 Wahl der Befragungsart

Die im Rahmen dieser Arbeit stattfindende empirische Untersuchung zielt darauf ab, Probanden, die NPOs finanziell in Form einer Spende unterstützen, über ihr Verhalten zu befragen.¹³⁹¹ Die Befragung konzentriert sich ausschließlich auf diejenigen Personen, die für eine NPO spenden. Probanden, die bisher noch nicht gespendet haben, bleiben unberücksichtigt. Im Gegensatz zur klassischen Konsumgüterbranche mit einer großzahligen Grundgesamtheit ist die Anzahl der möglichen Testpersonen aus dem Spendenmarkt entsprechend begrenzt.

¹³⁸⁵ Vgl. **Sabel** (2007), S. 148.

¹³⁸⁶ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 11; **Jahn** (2007), S. 3; **Schilke** (2007), S. 136; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 60; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 734; **Huber u. a.** (2005), S. 12.

¹³⁸⁷ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 160.

¹³⁸⁸ Die hohe Modellkomplexität (vgl. hierzu insbesondere Kapitel 4.3) mit einer großen Zahl an Items sowie das Nicht-Vorhandensein einer Normalverteilung der Daten (vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel 5.1.2) sprechen für die Wahl von PLS.

¹³⁸⁹ Vgl. für die Software: **Ringle/Wende/Will** (2005).

¹³⁹⁰ Vgl. **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Ringle** (2004 b), S. 11.

¹³⁹¹ Die Befragung stellt die wichtigste Erhebungsform in der Markt- und Meinungsforschung dar; vgl. **Matzke** (2004), S. 423.

Darüber hinaus gilt, dass insbesondere ältere Menschen eine Spendenbereitschaft aufweisen.¹³⁹² Grundsätzlich nehmen sowohl die Anzahl der Spenden als auch die jährliche Höhe der Spenden mit steigendem Alter der Spender zu.¹³⁹³ Die Altersgruppe der über 75-Jährigen erreicht die höchste Spenderquote; gefolgt von der Altersgruppe der 65-74-Jährigen.¹³⁹⁴ Aus diesem Grund zielt diese Befragung auf ältere Probanden ab.

Insgesamt trägt diese Besonderheit einer Untersuchung im Nonprofit-Bereich dazu bei, dass sich große Stichprobenumfänge, deren Erreichung sich ohnehin als schwierig gestaltet,¹³⁹⁵ kaum realisieren lassen. Bedingt durch die Zielgruppe ergeben sich einige Einschränkungen bei der Wahl der Befragungsart, welche die folgenden Absätze darstellen.

In den letzten Jahren haben internetbasierte Online-Befragungen an Beliebtheit gewonnen.¹³⁹⁶ Mithilfe dieser Befragungsart lässt sich in kürzester Zeit eine Vielzahl von Probanden kostengünstig erreichen. Diese Befragungsart liefert zudem im Durchschnitt einen hohen Stichprobenumfang, weil sich der Aufwand für die Probanden im Gegensatz zu einer schriftlichen oder telefonischen Befragung als relativ gering darstellt. Die Verbreitung des Internet unter der älteren Bevölkerung, die einen Großteil der Spender darstellt, ist jedoch nach wie vor relativ gering.¹³⁹⁷ Aus diesem Grund scheint es wenig zielführend, die ältere Zielgruppe dieser Untersuchung mithilfe des Internets erreichen zu wollen.

Da sich bei einer relativ langen Interviewdauer – wie bei der vorliegenden Untersuchung aufgrund der vorgenommenen umfangreichen Operationalisierungen – und bei einem geringen Stichprobenumfang Telefoninterviews anbieten, soll diese Befragungsart zum Einsatz kommen. Die Entscheidung für diese Befragungsart begründet sich auch durch weitere Vorteile des Telefoninterviews im Vergleich zu der konventionellen schriftlichen Befragung: Als besonders kritisch gelten bei schriftlichen Befragungen die geringen Rücklaufquoten, die im Schnitt unter 20 %

¹³⁹² Vgl. **Crole** (2007), S. 31; **Haibach** (2006 a), S. 169; **Gillies** (2003), S. 134; **Sargeant** (1999), S. 216; **Schneider** (1996), S. 106 ff.; **Lovelock/Weinberg** (1989), S. 439.

¹³⁹³ Vgl. **Hohn** (2001), S. 55.

¹³⁹⁴ Vgl. **TNS Infratest** (2009), S. 6; **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 16.

¹³⁹⁵ Vgl. **Fornell/Bookstein** (1982), S. 440.

¹³⁹⁶ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 107.

¹³⁹⁷ Vgl. **Urselman** (2007), S. 134 f.; **Haibach** (2006 a), S. 146; **Franz** (2005), S. 12; **Hohn** (2001), S. 108. Die Ermittlung einer Spendertypologie hat ergeben, dass 43,25 % der befragten Spender nie das Internet nutzen und weitere 23 % nur unregelmäßig online sind. Vgl. hierzu **o. V.** (2006), S. 59.

liegen.¹³⁹⁸ Bei Telefonbefragungen ist die Auskunftsbereitschaft der Probanden wesentlich größer und die Quote der vollständig durchgeführten Interviews liegt im Durchschnitt bei ca. 35 %.¹³⁹⁹ Obwohl Telefoninterviews einen hohen Aufwand bedeuten, stellt dies gerade im Nonprofit-Bereich die etablierteste Methode dar.¹⁴⁰⁰ Die heutige Technologie ermöglicht es, Telefonbefragungen computergestützt durchzuführen.¹⁴⁰¹ Aufgrund der hohen Relevanz des Telefonmarketing im Fundraising und der Einfachheit der Durchführbarkeit mithilfe der heutigen Technologie soll diese Befragungsart auch hier zum Einsatz kommen.¹⁴⁰²

5.2 Design und Methodik der empirischen Analyse

5.2.1 Konzeption der Befragung

Auf Basis der zu überprüfenden Konstrukte und ihrer Operationalisierungen in Kapitel 4 wurde der Ablauf der Befragung konkretisiert. Hierbei wurden folgende Gesichtspunkte berücksichtigt, um die Quantität und Qualität der Antworten zu erhöhen:¹⁴⁰³

- Leichte Verständlichkeit der Formulierung der Fragen und Arbeitsanweisungen, mit dem Ziel, Interpretationsspielräume zu vermeiden,
- Ansprechende Einleitung und Vorstellung der Studie, mit dem Ziel, die Aufmerksamkeit, das Interesse und das Verständnis der Befragten zu fördern,
- Akzeptable Befragungszeit (max. 20 Minuten), mit dem Ziel, die Abbruchquoten zu reduzieren,
- Anordnung einfacher, jedoch interessanter Fragen¹⁴⁰⁴ zu Beginn, mit dem Ziel das Interesse zu wecken und die Probanden auf das Thema einzustimmen,

¹³⁹⁸ Vgl. hierzu das 1. Experteninterview (Anhang 10).

¹³⁹⁹ Vgl. **Reiger** (2009), S. 411; **Homburg/Fürst** (2008), S. 620.

¹⁴⁰⁰ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 106. Vgl. hierzu auch das 1. Experteninterview (Anhang 10).

¹⁴⁰¹ Im Rahmen des CATI-Prozesses (Computer Assisted Telephone Interviewing) erscheint die Frage auf dem Bildschirm des Interviewers, der diese nur vorliest. Die Antwort des Befragten gibt der Interviewer durch Klicken auf die entsprechende Antwortmöglichkeit in den Computer ein, wo sie automatisch in einer Datenbank gespeichert wird. Anschließend erscheint automatisch die nächste Frage auf dem Bildschirm; vgl. für diese Methode **Sargeant** (2009), S. 106.

¹⁴⁰² Vgl. zur allgemeinen Relevanz des Telefons im Fundraising insbesondere **Tapp** (2008), S. 510 ff.

¹⁴⁰³ Vgl. **Homburg/Fürst** (2008), S. 621; **Schneider** (2000), S. 96.

¹⁴⁰⁴ Diese werden auch „Eisbrecher-Fragen“ genannt; vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 110; **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 77.

- Anordnung demografischer Fragen am Ende, mit dem Ziel, die Auskunftsbereitschaft der Befragten zu erhöhen. Generell gilt, dass Probanden zum Schluss einer Befragung eher dazu bereit sind, persönliche Fragen zu beantworten, weil sie an dieser Stelle bereits sehr viel in das Beantworten der Fragen investiert haben und ein Abbrechen an dieser Stelle somit eine höhere Überwindung kostet.

Inhaltlich wurde die Befragung in vier Teile gegliedert: Nach einer Einleitung mit allgemeinen Hinweisen beurteilen die Spender zunächst (Teil 1) ihre Beziehung zur NPO. Im darauffolgenden Abschnitt (Teil 2) äußern sie ihre Meinung zur NPO. Anschließend (Teil 3) beantworten die Spender 12 Fragen zu ihrem Verhalten in Bezug auf die NPO, bevor sie abschließend (Teil 4) zwei soziodemografische Auskünfte über die eigene Person geben.¹⁴⁰⁵

Von der Formulierung revers kodierter Fragen wurde bewusst Abstand genommen. Einige Untersuchungen setzen diese Methode ein, um die Aufmerksamkeit der Probanden zu fördern und Halo-Effekte¹⁴⁰⁶ zu vermeiden. Auf der anderen Seite führen revers kodierte Fragen aber zu Verwirrung bei den Probanden und so zu fehlerhaftem Antwortverhalten. Gerade bei umfangreichen telefonischen Befragungen empfiehlt es sich daher, auf revers kodierte Fragen zu verzichten.¹⁴⁰⁷

Besonders viel Beachtung wurde der Platzierung der Fragen, also dem Ablauf der Befragung geschenkt. Durch eine geschickte Anordnung der Fragen gelingt es den Probanden, eine akkurate Beantwortung der Fragen vorzunehmen, die auf einer möglichst umfassenden Erinnerung an sämtliche Erfahrungen mit der NPO beruht.¹⁴⁰⁸ Werden im Rahmen einer Befragung zuerst allgemeine Fragen zum Thema gestellt und anschließend die Probanden gebeten, spezifische Angaben zu machen, berücksichtigen die Probanden hierbei mehr Aspekte.¹⁴⁰⁹ Die Angaben sind dann stärker kognitiv geprägt, da die Beantwortung der vorangegangenen Fragen

¹⁴⁰⁵ Diesen Aufbau empfiehlt u. a. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 110 f.; **Schneider** (2000), S. 99 ff.

¹⁴⁰⁶ Unter einem Halo-Effekt versteht man das Phänomen, dass die Wahrnehmung einzelner Beurteilungsaspekte von einem bereits gebildeten Urteil beeinflusst wird; vgl. **Nieschlag/Dichtl/Hörschgen** (2002), S. 607. Dieser Halo-Effekt kann auch im Rahmen eines Fragebogen-Designs auftreten. Wenn beispielsweise eine vorhergehende Frage bestimmte Gedanken oder Gefühle auslöst, kann dies Auswirkungen auf die Antwort der nächsten Frage haben.

¹⁴⁰⁷ Vgl. **Carman** (1990), S. 42.

¹⁴⁰⁸ Vgl. **Hall** (2001), S. 515; **O'Neill** (2001), S. 508.

¹⁴⁰⁹ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 147; **Stauss** (1999), S. 14.

die Erfahrungen mit der NPO ins Gedächtnis zurückruft.¹⁴¹⁰ Dieser Effekt ist insbesondere für die Fragen der Spenderzufriedenheit und dem bisherigen und beabsichtigten Spenderverhalten wichtig. Gemäß der Empfehlung in der Literatur wurden also die entsprechenden Fragen relativ weit an das Ende der Befragung platziert.¹⁴¹¹ Die Fragen bezüglich der Beurteilung ihrer Beziehung zur NPO (Involvement und Commitment) stellen hingegen den Anfang der Befragung dar. Diese Fragen erfordern eine hohe Reflexion und Aktivierung, die Probanden eher zu Beginn der Befragung aufweisen.

Die Antwortmöglichkeiten der zu überprüfenden Konstrukte zu Beginn und zur Mitte der Befragung umfassen – wie bereits beschrieben – eine 5er-Skala mit den beiden Extremwerten 1 = „Trifft überhaupt nicht zu“ und 5 = „Trifft voll und ganz zu“.¹⁴¹² Diese Skalen gelten als quasi-metrisch und erfüllen so die Voraussetzung der Intervallskalierung für eine Kausalanalyse.¹⁴¹³ Die hier verwendete 5er-Skala verletzt nicht die kausalanalytischen Annahmen stetiger Variablen trotz diskreter Messung.¹⁴¹⁴

Im Rahmen der Einleitung¹⁴¹⁵ wurde die Anonymität der Daten zugesichert. Hiermit wurden mehrere Ziele verfolgt. Zunächst galt es, den Probanden die Angst vor Datenmissbrauch zu nehmen und eine wahrheitsgemäße Auskunftsbereitschaft zu fördern. Die Notwendigkeit der Zusicherung der vertraulichen Behandlung der Angaben erscheint insbesondere in Bezug auf die Spendensummen erforderlich. Des Weiteren lässt sich durch die Versicherung der Anonymität eine „sozial erwünschte“¹⁴¹⁶ Beantwortung der Fragen vermeiden. Das verzerrte

¹⁴¹⁰ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 147; **Meffert/Schwetje** (1998), S. 13.

¹⁴¹¹ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 147; **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 78.

¹⁴¹² Auch wenn die Verwendung von 7-stufigen Skalen in der Forschung ebenfalls sehr beliebt ist, kann eine solche Skala zu einer Überforderung des Urteilsvermögens der Probanden führen; vgl. **Festge** (2006), S. 154. Aus diesem Grund fiel die Entscheidung für eine 5er-Skala.

¹⁴¹³ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 194; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 241.

¹⁴¹⁴ Vgl. **Bagozzi** (1981), S. 380.

¹⁴¹⁵ Der genaue Wortlaut der Einleitung lautete: „Schönen guten Tag/Abend! Mein Name ist <Name Telefonist>. Herr/Frau <Name Befragter>, ich rufe Sie an im Auftrag von <Name NPO>. Sie haben uns in der Vergangenheit bereits unterstützt. Dafür erstmal vielen Dank! Heute möchte ich Sie bitten, an einer kleinen Umfrage teilzunehmen. Sie dient dazu, mehr über unsere Spender zu erfahren. Die Daten werden selbstverständlich anonym ausgewertet. Zu diesem Zweck stelle ich Ihnen ein paar Fragen, die Sie schnell beantworten können. Sind Sie damit einverstanden?“

¹⁴¹⁶ Soziale Erwünschtheit liegt vor, wenn Befragte Antworten geben, von denen sie glauben, sie trafen eher auf Zustimmung oder Akzeptanz in der Gesellschaft im Allgemeinen

Antwortverhalten aufgrund der sozialen Erwünschtheit in Form von Übertreibungen bei Befragungen zum Spendenverhalten stellt ansonsten einen kritischen Faktor dar.¹⁴¹⁷

Neben der Vermeidung des Effekts der sozialen Erwünschtheit bei einem Gesichtspunkt der Befragung, wurde dieser jedoch für einen anderen Aspekt bewusst hervorgerufen. Durch die Ankündigung im Rahmen der Einleitung, dass die Befragung im Namen der Organisation stattfindet, ließ sich die Teilnahmebereitschaft und Auskunftsfreudigkeit der Probanden erhöhen.

Die Fragestellungen wurden – wie bereits in Kapitel 4.1.2 erwähnt – jeweils gemäß der vom Probanden unterstützten NPO personalisiert. Anstelle der allgemeinen Formulierungen der Items, so wie in Kapitel 4 vorgestellt (beispielsweise: „die NPO“), beantwortete jeder Proband Fragen, die den Namen der von ihm unterstützten NPO beinhalteten.

Die Auswahl der Probanden erfolgte in Kooperation mit verschiedenen NPOs. Bei der Auswahl der NPOs handelt es sich statistisch gesehen um eine willkürliche Auswahl, da weder eine Auswahlbasis noch ein Auswahlmechanismus bestanden.¹⁴¹⁸ Das Ziel der Zusammenarbeit stellte der Zugang zu Spenderdaten dar, mit denen eine zielgenaue Akquise der Probanden ohne große Streuverluste erfolgen konnte.¹⁴¹⁹ Aufgrund dieser Kooperationen bestand die Möglichkeit, die Befragung personalisiert durchzuführen, d. h. mit und im Namen der jeweiligen NPO. Insgesamt wurden vier NPOs für die Teilnahme an der Befragung gewonnen. Es handelt sich hierbei um soziale NPOs, die wohltätiges und gemeinnütziges Engagement für Menschen, Tiere und Natur leisten. Ihre karitativen Aktivitäten weisen einerseits ausreichende Vergleichbarkeit auf, sodass eine standardisierte Befragung möglich erscheint, andererseits unterscheiden sich die Einsatzgebiete dermaßen, dass man aussagekräftige Ergebnisse der Befragung erwarten kann.

und/oder bei dem Interviewer im Speziellen. Sie geben die eigentlich korrekte Antwort nicht an, weil sie soziale Ablehnung befürchten; vgl. **Kromrey** (2009), S. 360.

¹⁴¹⁷ Vgl. **Wilhelm** (2007), S. 67; **Hall** (2001), S. 515.

¹⁴¹⁸ Für eine vergleichbare Vorgehensweise bei einer Kooperation mit NPOs im Rahmen seiner Dissertation vgl. **Urselmann** (1998), S. 135.

¹⁴¹⁹ Das 1. Experteninterview fasst die Gründe für die Entscheidung für eine Kooperation unter dem Aspekt „Zugang zu Spendern“ zusammen (vgl. Anhang 10).

5.2.2 Untersuchungsvorgehen und Datenerhebung

5.2.2.1 Pretests

Zur Überprüfung der Anforderungen an den Fragebogen und der darin enthaltenen Fragen (Items) wurden zwei verschiedene Arten von Pretests durchgeführt. Der erste, ein **inhaltlicher Pretest** erfolgte in einer frühen Phase der Untersuchung durchgeführt. Dieser Pretest umfasste lediglich die Items der Konstrukte und heißt Expertenvalidierung. Hierbei stellen Personen mit fundiertem Marketing-Wissen die Probanden dar, welche die Zusammenhänge von Konstrukten und Items, also ihre inhaltliche Relevanz, bewerten sollen.¹⁴²⁰ Der Zweck dieses Pretest bestand darin, die Operationalisierung der Konstrukte beurteilen zu lassen, um gegebenenfalls eine Umformulierung oder eine Eliminierung von Items vorzunehmen.¹⁴²¹ Im Vordergrund stand hierbei z. B. auch die Richtigkeit der Übersetzung übernommener, ursprünglich englischer Items.

Im Rahmen dieses inhaltlichen Pretest wurden den Experten die Items der Konstrukte in zufälliger Reihenfolge aufgelistet, damit sie dann jedes Item ihrem Verständnis nach und gemäß der mitgelieferten Definition dem passenden Konstrukt zuordnen konnten.¹⁴²² Das bisherige Spenderverhalten wurde aus der Expertenvalidierung ausgeschlossen, da Formulierungen wie „in der Vergangenheit“ oder „bisher“ und die abgefragten Informationen sich ganz eindeutig von anderen Konstrukten unterscheiden.

Im Zeitraum vom 20.02.2009 bis 28.02.2009 wurden 15 Experten (Privatdozenten, Habilitanden, Doktoranden und Diplomanden, die fundierte Kenntnisse in Bezug auf verhaltensorientierte Ansätze des Marketing und/oder das Nonprofit-Marketing aufweisen) um Teilnahme an der Befragung gebeten. 11 Experten beteiligten sich, was eine Rücklaufquote von 73,3 % darstellt.

¹⁴²⁰ Vgl. **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 48; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 732; **Huber u. a.** (2005), S. 22; **Rossiter** (2002), S. 318 ff.; **Green/Webb** (1997), S. 27 f.

¹⁴²¹ Vgl. **Eberl** (2006), S. 653; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 620; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 569.

¹⁴²² Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 57; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 160; **Green/Webb** (1997), S. 28. Anhang 14 zeigt den Fragebogen, der den Experten per Email zugestellt wurde. Dem Fragebogen vorangestellt wurde zunächst eine Arbeitsanweisung für die Experten. Anschließend wurden die Konstruktdefinitionen in einer Tabelle übersichtlich aufgelistet. Im Anschluss folgte eine zweiseitige Tabelle mit den zufällig angeordneten Items, welche die Experten durch Ankreuzen den Konstrukten zuordnen sollten.

Die Ergebnisse der Expertenvalidität lassen sich durch zwei Indizes quantifizieren:¹⁴²³ der p_{sa} -Index und der c_{sv} -Index. Der p_{sa} -Index stellt ein Maß für die Eindeutigkeit der Zuordnung dar und drückt die Übereinstimmung aus zwischen der vom Forscher beabsichtigten und der von den Experten vorgenommenen Zuordnung. Er ergibt sich aus dem Quotienten der von den Befragten vorgenommenen „richtigen“ Zuordnung (n_c) und der Anzahl der teilnehmenden Experten (N).

$$p_{sa}\text{-Index: } \frac{n_c}{N}$$

Es gilt, für jedes Item diesen Index zu berechnen. Hierbei entsteht jeweils ein Wert zwischen 0 und 1, wobei höhere Werte auf eine bessere Zuordnung hinweisen. Unter einem p_{sa} -Wert von 0,7 empfiehlt es sich, die Itemformulierungen zu verändern, da ihre Zuordnung nicht mehr eindeutig ist.

Der c_{sv} -Index gibt Auskunft darüber, inwieweit die Experten das Item eher einem anderen Konstrukt zuordnen. Der Index entsteht aus der Differenz zwischen der Anzahl der richtigen Zuordnungen (n_c) und der häufigsten falschen Zuordnung (n_0) im Verhältnis zur Anzahl der teilnehmenden Experten (N).

$$c_{sv}\text{-Index: } \frac{n_c - n_0}{N}$$

Die Werte können zwischen -1 und +1 liegen. Auch hier gilt, dass positivere Werte auf eine größere inhaltliche Eindeutigkeit hinweisen. Negative Werte deuten darauf hin, dass das betreffende Item eher zu einem anderen Konstrukt gehört.¹⁴²⁴

Die Mindestanforderung an die Werte des c_{sv} -Index beträgt 0,5.

Insgesamt haben die teilnehmenden Experten des inhaltlichen Pretest die Items der Konstrukte als weitgehend eindeutig bewertet.¹⁴²⁵ Lediglich sieben Items erreichten die Mindestanforderungen der beiden Indices nicht. Aus diesem Grund wurden die Formulierungen der Items NC_2¹⁴²⁶, KC_1¹⁴²⁷, KC_4¹⁴²⁸, ZUT_4¹⁴²⁹,

¹⁴²³ Vgl. im Folgenden **Schilke** (2007), S. 170.

¹⁴²⁴ Vgl. **Anderson/Gerbing** (1991), S. 734.

¹⁴²⁵ Anhang 15 gibt einen Überblick über die Ergebnisse der Expertenbefragung. Die obere Zeile der Tabelle listet die Kurzbezeichnung der Items auf, d. h. die beabsichtigte, richtige Zuordnung der Items gemäß der Reihenfolge des den Experten zur Verfügung gestellten Fragebogens. Wenn Probanden ein Item richtig zugeordnet haben, wurde dies mit einem „x“ markiert. Bei einer falschen Zuordnung wurde das erwähnte Konstrukt notiert. Anschließend wurden die beiden Indices errechnet. Die Items, welche die Mindestanforderungen hinsichtlich der Indices nicht erfüllen, wurden grau hinterlegt.

¹⁴²⁶ Bei dem Item NC_2 wurde das Wort „sollte“ durch den aussagekräftigeren Begriff „erfordert es der Anstand“ ersetzt. Das veränderte Item lautet: „Meiner Meinung nach erfordert es der Anstand, sich als Spender gegenüber der NPO loyal zu verhalten.“

ZUT_5¹⁴³⁰, VERL_5¹⁴³¹ und INV_2 (und zur besseren Abgrenzung in Bezug auf die vorgenommene Veränderung auch das Item INV_1)¹⁴³² präzisiert.

Der **formale Pretest** wurde nach dem inhaltlichen Pretest durchgeführt. Er bezog sich auf die Überprüfung formaler, d. h. gestaltungs- und formulierungstechnischer Kriterien. Hierbei kam es darauf an, die Erfüllung der in Kapitel 5.2.1 genannten Kriterien zu überprüfen. Der Test verfolgte also das Ziel, die Nachvollziehbarkeit des Aufbaus der Befragung festzustellen und die Verständlichkeit der Anweisungen zu testen.¹⁴³³ Insbesondere galt es, die Dauer der Befragung einzuschätzen. Mithilfe des Pretest ließ sich final entscheiden, ob die Fragestellungen in der Form zum Einsatz kommen konnten.¹⁴³⁴ Inhaltlich umfasste der formale Pretest den gesamten Fragebogen inklusive der Fragen zum bisherigen Spenderverhalten und den sozio-demografischen Fragen, die im inhaltlichen Pretest ausgelassen wurden.

Am formalen Pretest, der am 09.03.2009 stattfand, nahmen elf willkürlich ausgewählte Spender einer NPO im Alter von 54 bis 86 Jahren teil. Hierbei ergab sich eine durchschnittliche Befragungszeit von 17 Minuten, welche die zuvor aufgestellte Anforderung erfüllte. Weiterhin ließ sich feststellen, dass der Interviewer die Probanden regelmäßig daran erinnern musste, eine subjektive Einschätzung

¹⁴²⁷ Bei dem Item KC_1 wurde die Erklärung „d. h. eine Verschlechterung“ hinzugefügt. Das veränderte Item lautet: „Die Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für die NPO wäre ein persönlicher Verlust, d. h. eine Verschlechterung für mich.“

¹⁴²⁸ Bei dem Item KC_4 wurde das Wort „einiges“ durch den aussagekräftigeren Begriff „viele Vorzüge“ ersetzt. Das veränderte Item lautet: „Ich verdanke meiner Beziehung zur NPO viele Vorzüge.“

¹⁴²⁹ Bei dem Item ZUT_4 wurde der Begriff „in der Lage sein“ ersetzt durch den aussagekräftigen Begriff „imstande sein“. Das veränderte Item lautet: „Ich bin überzeugt davon, dass die NPO imstande ist, ihre Versprechen zu halten.“

¹⁴³⁰ Bei dem Item ZUT_5 wurde der Begriff „Eignung“ hinzugefügt. Das veränderte Item lautet: „Meiner Meinung nach besitzt die NPO die Fähigkeiten und die Eignung, zuverlässig zu handeln.“

¹⁴³¹ Das Item VERL_5 wurde komplett geändert, da die zugrunde liegende Verneinung bereits bei den Experten zu Schwierigkeiten führte. Der Aspekt des auf den eigenen Vorteil Bedachtseins wurde abgeändert in uneigennütziges Handeln. Das veränderte Item lautet: „Die NPO handelt uneigennützig.“

¹⁴³² Dem Item INV_2 wurde der Begriff „und bedeutet mir viel“ hinzugefügt. Das veränderte Item lautet: „Die NPO ist für mich wichtig und bedeutet mir viel.“ Da diese Formulierung eine zu große Ähnlichkeit mit dem Item INV_1 aufwies, wurde der Begriff „hat für mich eine große Bedeutung“ ersetzt durch den aussagekräftigen Begriff „hat einen großen Stellenwert“. Das veränderte Item INV_1 lautet: „Die NPO hat für mich einen großen Stellenwert.“

¹⁴³³ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 148; **Huber u. a.** (2007), S. 23.

¹⁴³⁴ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 242.

abzugeben, da diese oftmals angaben, keine objektive Beurteilung machen zu können.

Insgesamt zeigte der formale Pretest, dass alle Arbeitsanweisungen und Fragestellungen bzw. Formulierungen von der eindeutigen Mehrheit der Probanden als verständlich bewertet wurden. Auch die Sinnhaftigkeit des gewählten Aufbaus der Befragung bestätigte sich. Die Probanden hatten mit der Beurteilung ihrer Beziehung zur NPO die größten Schwierigkeiten, sodass es richtig erschien, diese komplizierteren Fragen zu Beginn der Befragung zu stellen.

Insgesamt führten die Ergebnisse des inhaltlichen und des formalen Pretests nur zu kleineren notwendigen Veränderungen der Formulierungen der Items. Der finale Fragebogen, der insbesondere auch den Aufbau der Befragung wiedergibt, befindet sich in Anhang 16. Dieser wurde entsprechend in der Hauptuntersuchung eingesetzt.

5.2.2.2 Hauptuntersuchung

Die Hauptuntersuchung fand im Zeitraum vom 10.03.2009 bis zum 14.04.2009 statt. In diesen sechs Wochen wurde insgesamt mit 364 Probanden die Telefon-Befragung mittels der CATI-Methode¹⁴³⁵ vollständig durchgeführt. Diese Anzahl übertraf die von PLS gestellte Mindestanforderung, dass die erforderliche Stichprobe entweder mindestens zehnmal so groß sein muss wie die Anzahl der Items des komplexesten Konstrukts oder zehnmal so groß wie die größte Anzahl exogener Konstrukte, die auf ein endogenes Konstrukt laden.¹⁴³⁶ In der vorliegenden Untersuchung bestimmte die erste Option die Stichprobengröße: Das Konstrukt Commitment, das auf der 2. Ordnung 15 Items umfasst, stellt das komplexeste Konstrukt dar. Die erforderliche Stichprobengröße $N = 150$ wurde mit den 364 Teilnehmern an der Befragung somit deutlich überschritten.

5.2.2.2.1 Struktur der Stichprobe

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die Beschaffenheit des Datensatzes bieten. Insgesamt wurden 1028 Spender der vier kooperierenden NPOs kontaktiert. 439 Probanden erklärten sich bereit, an der Befragung teilzunehmen. Dies entspricht einer Teilnahmebereitschaft von 42,7 %. Diese Angabe gilt es, um die 75 unvollständigen Interviews zu bereinigen, bei denen die Probanden die Befragung

¹⁴³⁵ Siehe hierzu Kapitel 5.1.2.

¹⁴³⁶ Vgl. **Jahn** (2007), S. 15; **Henseler** (2005), S. 70; **Ringle** (2004 b), S. 26; **Barclay/Higgins/Thompson** (1995), S. 292.

aus verschiedenen Gründen abbrechen. 364 Probanden führten – wie bereits erwähnt – die Befragung bis zum Ende durch. Die Quote der vollständig durchgeführten Interviews bzw. der effektiven Stichprobe liegt also bei 35,41 %.

Die 364 vollständig durchgeführten Interviews setzten sich zu etwa gleichen Teilen aus Spendern der vier kooperierenden Organisationen zusammen. Bei drei Organisationen wurden jeweils ca. 100 Interviews geführt; von der vierten Organisation ließen sich aufgrund des von ihr zur Verfügung gestellten, weniger umfangreichen Datensatzes mit Spenderkontakten nur 62 Spender zur Durchführung eines vollständigen Interviews gewinnen.

Die Stichprobe beinhaltet auch ehemalige Spender, um verschiedene, d. h. abweichende Antwortmuster bei der Befragung hervorzurufen. Dieses Vorgehen empfiehlt die entsprechende Literatur.¹⁴³⁷ Als ehemaliger Spender gilt, wer 18 Monate (d. h. 540 Tage) nicht an die spezifische NPO gespendet hat.¹⁴³⁸ Insgesamt haben 47 ehemalige Spender (dies entspricht 12,91 % aller vollständigen Interviews) an der Befragung teilgenommen.

In Bezug auf die sozio-demografischen Charakteristika weist die Stichprobe hinsichtlich der Geschlechterverteilung ein sehr ausgewogenes Verhältnis auf. 184 Frauen und 180 Männer haben an der vollständigen Befragung teilgenommen. Der geringe Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmern stellt eine gute Voraussetzung für weiterführende Untersuchungen dar.¹⁴³⁹ Bezüglich der Altersverteilung der Stichprobe ergibt sich das in Abbildung 39 dargestellte Bild. Hierbei fällt auf, dass sie tendenziell ein hohes Durchschnittsalter aufweist. Das Durchschnittsalter der Stichprobe liegt bei 64 Jahren. Dieser Sachverhalt entspricht den zuvor geäußerten Annahmen über Spender.¹⁴⁴⁰ Aus diesem Grund lässt sich die gewählte Befragungsmethode per Telefoninterview als richtige Entscheidung ex-post bestätigen.

¹⁴³⁷ Vgl. **Homburg/Fürst** (2008), S. 619.

¹⁴³⁸ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 170; **Notarantonio/Quigley** (2009), S. 309; **Reiger** (2009), S. 411; **Beccarelli** (2006), S. 1; **Sargeant/West/Ford** (2004), S. 27, **Key** (2001), S. 336; **Sargeant** (2001 a), S. 181 und **Sargeant** (2001 b), S. 63 für eine ähnliche Definition.

¹⁴³⁹ Beispielsweise ist dieses Verhältnis für die Analyse des Geschlechts als moderierendem Effekt sehr vorteilhaft; vgl. hierzu Kapitel 5.3.4.1.

¹⁴⁴⁰ Das Alter der Stichprobe wurde in Kapitel 5.1.2 als Grund angeführt, warum auf innovative Befragungsmethoden wie eine Online-Befragung verzichtet wurde.

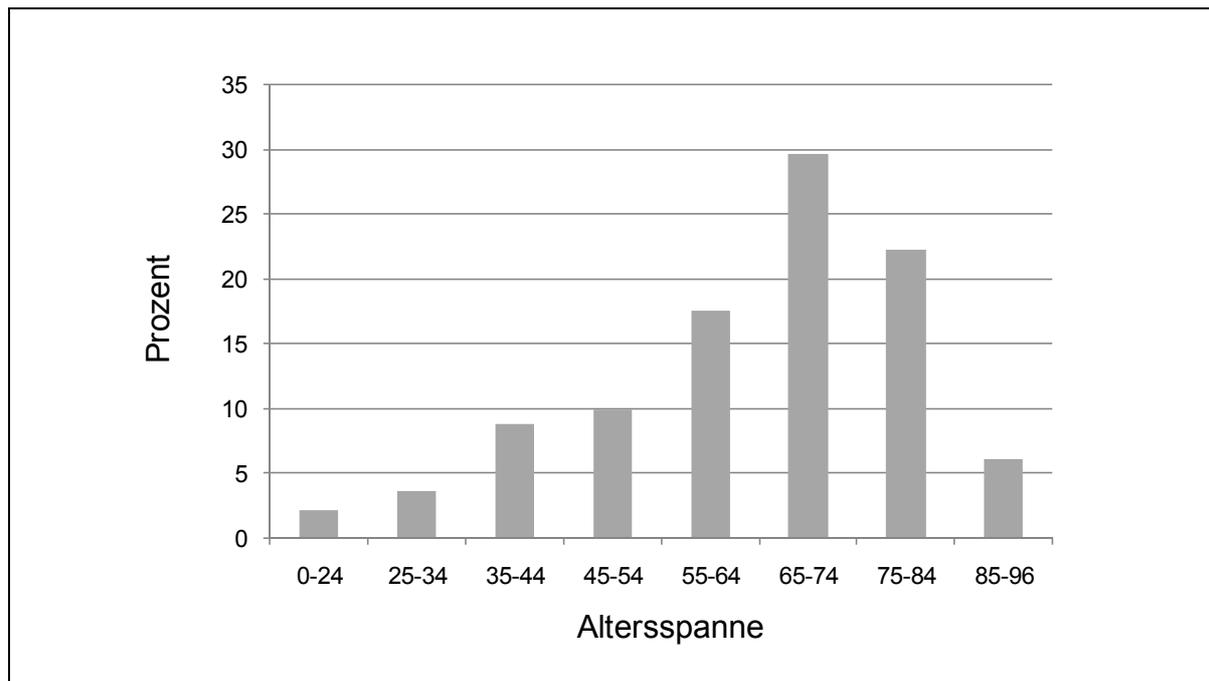


Abbildung 39: Altersstruktur der Stichprobe

5.2.2.2 Analyse der fehlenden Werte

Bevor die eigentliche Bewertung und Analyse stattfindet, gilt es, die gewonnenen Rohdaten einer ausführlichen Untersuchung zu unterziehen.¹⁴⁴¹ Diese Rohdaten-Untersuchungen werden häufig vernachlässigt.¹⁴⁴² Insbesondere die Erfassung und Beseitigung der **fehlenden Werte** steht hierbei im Vordergrund.¹⁴⁴³ Die Daten können von den Probanden unbewusst oder bewusst unvollständig gelassen worden sein.¹⁴⁴⁴ Fragebögen, die offensichtlich falsch, widersprüchlich oder mindestens zu 75 % unvollständig ausgefüllt sind, können von der Analyse von vornherein ausgeschlossen werden.¹⁴⁴⁵ Fehlen bei verschiedenen Fragebögen hingegen nur vereinzelt Angaben, bietet es sich an, hiermit wie unten beschrieben weiterzuarbeiten. Tabelle 20 führt alle Items auf, zu denen mindestens 5 % der Probanden (entspricht 18 Personen) keine Angaben gemacht haben.

¹⁴⁴¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 143; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 683.

¹⁴⁴² „Probably one of the most common mistakes [...] is to pay little or no attention to the raw data and to [...] rush to model estimating and testing.“ Zitat von **Baumgartner/Homburg** (1996), S. 147.

¹⁴⁴³ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 144; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 683; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 566.

¹⁴⁴⁴ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 122.

¹⁴⁴⁵ Vgl. **Decker/Wagner** (2008), S. 63; **Kuß** (2007), S. 171; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 122. Die zuvor angegebene Stichprobengröße von 364 Probanden beinhaltet nur die (fast) vollständigen Interviews. 75 unvollständige, d. h. abgebrochene Interviews, wurden nicht berücksichtigt.

Item	Anzahl fehlender Angaben	Anteil
ZUF_2	18	5,0 %
ZUF_3	20	5,5 %
BIS_3	20	5,5 %

Tabelle 20: Ergebnis der Untersuchung der fehlenden Werte

Wenn 10 % der Probanden ein Item nicht beantworten, gilt dies als kritisch.¹⁴⁴⁶ Da dies hier nicht der Fall ist und sich die fehlenden Werte als unsystematisch interpretieren lassen, wurden die fehlenden Werte durch die jeweiligen Mittelwerte ersetzt.¹⁴⁴⁷

5.3 Empirische Befunde

5.3.1 Elemente der Beurteilung

Nach der Erhebung der Daten muss überprüft werden, wie zuverlässig die empirischen Daten die theoretischen Annahmen widerspiegeln. Die Beurteilung der Güte des Kausalmodells ist von großer Bedeutung und methodisch einer der komplexesten Schritte im Rahmen der empirischen Untersuchung.¹⁴⁴⁸ Dazu stehen verschiedene Gütekriterien zur Verfügung. Sie beurteilen auf Grundlage der Parameterschätzung die Güte der Anpassung des Modells an den empirischen Datensatz.¹⁴⁴⁹ Eine akzeptable Güte besteht als Voraussetzung, um schließlich Pfade zwischen den Konstrukten, also die eigentlich interessierenden Kausalbeziehungen, zu überprüfen.¹⁴⁵⁰ Bevor die Beurteilung der Abhängigkeitsstrukturen zwischen den Konstrukten im Rahmen des Strukturmodells erfolgt, gilt es folglich, zunächst die Güte der Messung einzelner Konstrukte (Messmodelle) zu bestimmen.¹⁴⁵¹ Dies bedeutet, dass vorerst nur ein Teil des gesamten Modells betrachtet wird. Aus diesem

¹⁴⁴⁶ Vgl. Festge (2006), S. 110.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Schneider/Kornmeier (2006), S. 123.

¹⁴⁴⁸ Vgl. Ringle u. a. (2006), S. 86; Rieckeberg (2002 b), S. 939; Peter (1999), S. 139; Homburg/Baumgartner (1995 a), S. 162.

¹⁴⁴⁹ Vgl. Buch (2007), S. 31.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Zinnbauer/Eberl (2004), S. 13.

¹⁴⁵¹ Vgl. Jaritz (2008), S. 161; Ringle/Spreen (2007), S. 212; Sabel (2007), S. 149; Zinnbauer/Eberl (2005), S. 571; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 727.

Grund spricht man auch von **lokalen Gütekriterien**.¹⁴⁵² Die Beurteilung der empirischen Befunde läuft somit gemäß der in Kapitel 3 vorgestellten Bestandteile eines Kausalmodells getrennt für die Messmodelle und das Strukturmodell ab.¹⁴⁵³ Abbildung 40 verdeutlicht diese allgemein übliche Vorgehensweise.

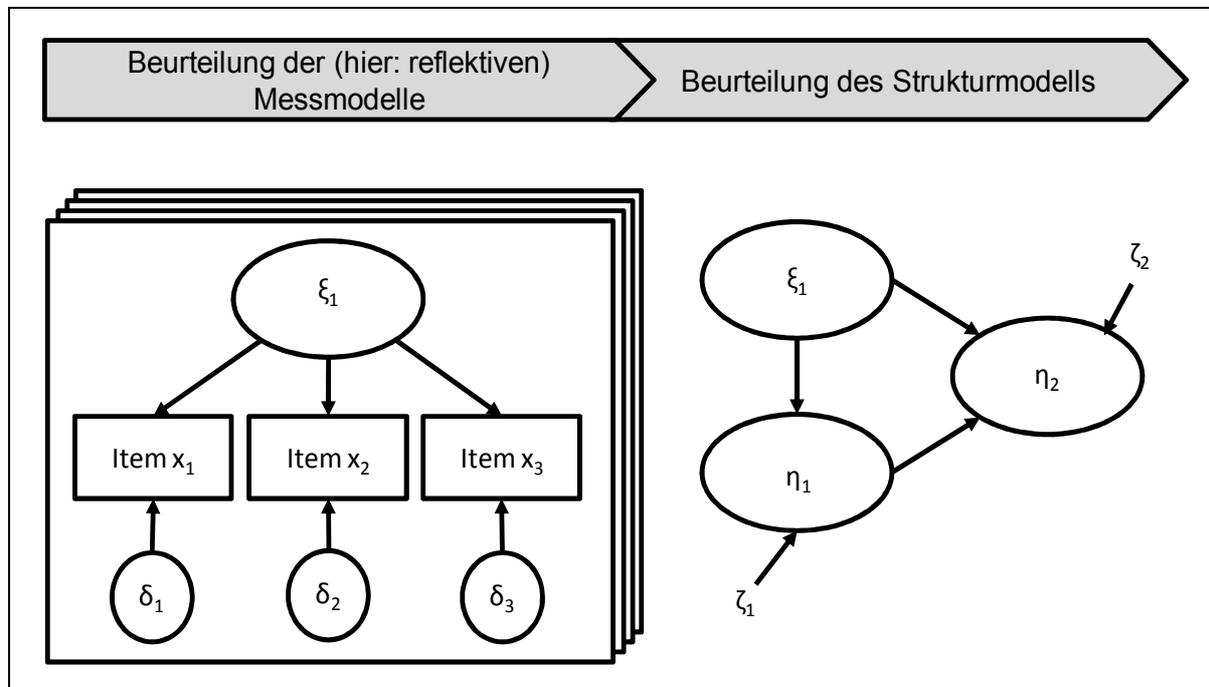


Abbildung 40: Ablauf der Beurteilung von empirischen Befunden

(Quelle: **Jaritz** (2008), S. 162.)

Im Rahmen von kovarianzbasierenden Analysen (z. B. mithilfe der Software LISREL oder AMOS) finden auch so genannte globale Gütekriterien Anwendung, die das gesamte Modell beurteilen.¹⁴⁵⁴ Bei PLS-Ansätzen existieren solche globalen Gütekriterien jedoch nicht; hier dienen lediglich die Gütemaße auf Mess- und Strukturmodellebene zur Beurteilung.¹⁴⁵⁵ Sind die relevanten Gütekriterien in allen Teilstrukturen des Modells erfüllt, gilt das Modell insgesamt als zuverlässig geschätzt.¹⁴⁵⁶

¹⁴⁵² Vgl. **Buch** (2007), S. 31; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 5.

¹⁴⁵³ Vgl. **Schilke** (2007), S. 147; **Anderson/Gerbing** (1982), S. 453; **Bagozzi** (1981), S. 376.

¹⁴⁵⁴ Vgl. hierzu auch Kapitel 5.1.1.1.

¹⁴⁵⁵ Vgl. **Ringle/Spree** (2007), S. 212; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 59.

¹⁴⁵⁶ Vgl. **Ringle/Spree** (2007), S. 216.

5.3.2 Beurteilung der Konstrukte

5.3.2.1 Vorgehensweise

Um mithilfe der lokalen Gütekriterien die Messung von Konstrukten zu beurteilen, bietet sich im Hinblick auf die Komplexität der in dieser Arbeit verwendeten mehrdimensionalen Konstrukte ein zweistufiges Vorgehen an:¹⁴⁵⁷

- (1) In der **ersten Stufe** (Kapitel 5.3.2.2) stehen die Items und ihre Ladungen auf die Konstrukte im Fokus der Beurteilung.¹⁴⁵⁸ Eine erneute Unterscheidung zwischen eindimensionalen Konstrukten und Konstrukten höherer Ordnung erweist sich als notwendig:
 - I. Bei den eindimensionalen Konstrukten¹⁴⁵⁹ kommen die Gütekriterien direkt auf der Konstrukt-Ebene zur Anwendung.¹⁴⁶⁰ Hier erfolgt bereits die Beurteilung des gesamten Konstrukts; weitere Schritte sind an dieser Stelle nicht mehr zu durchlaufen.¹⁴⁶¹
 - II. Bei Konstrukten höherer Ordnung geschieht die Betrachtung der Items und ihren Ladungen für die jeweiligen Konstrukte 1. Ordnung. Eine sequenzielle Beurteilung der Konstrukte 1. Ordnung wird vorgenommen.¹⁴⁶²
- (2) Die **zweite Stufe** (Kapitel 5.3.2.3) beurteilt ausschließlich Konstrukte höherer Ordnung. Die Beziehungen zwischen den Konstrukten 1. und 2. Ordnung, d. h. konkret die Ladungen der Dimensionen auf das Konstrukt 2. Ordnung, stehen hier im Fokus der Beurteilung.¹⁴⁶³ Abbildung 41 verdeutlicht grafisch im Anschluss an die folgenden Ausführungen diese mehrstufige Vorgehensweise für Konstrukte höherer Ordnung. Im Rahmen des zweiten Schritts wendet die Forschung zwei Methoden zur Analyse von Konstrukten höherer Ordnung an:¹⁴⁶⁴
 - I. Die **Composite Score** Methode eliminiert die Ebene der Konstrukte 1. Ordnung, indem sie diese aggregiert und die Dimensionen schließlich als ein manifester Wert in die Berechnung mit eingehen.¹⁴⁶⁵ Im Hinblick auf

¹⁴⁵⁷ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 163; **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 686 ff.

¹⁴⁵⁸ Vgl. **Ringle/Spreen** (2007), S. 212.

¹⁴⁵⁹ In der vorliegenden Arbeit sind zwei Konstrukte (Zufriedenheit und Involvement) eindimensional operationalisiert worden, während die drei anderen (Commitment, Vertrauen, Spenderbindung) Konstrukte höherer Ordnung darstellen.

¹⁴⁶⁰ Vgl. **Homburg/Kebbel** (2001), S. 52.

¹⁴⁶¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 170.

¹⁴⁶² Vgl. **Jaritz** (2008), S. 170.

¹⁴⁶³ Vgl. **Schilke** (2007), S. 158; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 52.

¹⁴⁶⁴ Vgl. **Giere/Wirtz/Schilke** (2006), S. 688.

¹⁴⁶⁵ Vgl. für diese Vorgehensweise: **Sammerl** (2006); **Yi/Davis** (2003); **Edwards** (2001).

die in dieser Arbeit verwendeten Konstrukte höherer Ordnung (Typ 2) bedeutet dies, dass die Konstrukte 1. Ordnung durch ihre jeweiligen Faktorwerte ersetzt und diese dann direkt als formative Items des Konstrukts 2. Ordnung eingesetzt werden.¹⁴⁶⁶ Hierbei gehen jedoch Informationen verloren und die Gütebeurteilung der Konstrukte 2. Ordnung erfolgt auf unvollständige Art.

- II. Die **Hierarchical Component** Methode wiederholt die Items und stellt somit den einfachsten Weg dar.¹⁴⁶⁷ Hier dienen die Items der Konstrukte 1. Ordnung auch als manifeste Variablen des Konstrukts 2. Ordnung.¹⁴⁶⁸ Die Indikatoren sind somit doppelt im Modell enthalten. Die Anwendung dieser Methode empfiehlt sich insbesondere dann, wenn die Anzahl der Items der Konstrukte 1. Ordnung gleich hoch ist. Dann ist keine Gewichtung der Konstrukte 1. Ordnung durch die unterschiedliche Itemanzahl gegeben und alle Dimensionen gehen gleichgewichtet in die Berechnung des Konstrukts 2. Ordnung ein.¹⁴⁶⁹ Da bei der vorliegenden Arbeit bereits bei den Vorarbeiten darauf geachtet wurde, eine gleiche Anzahl von Items pro Konstrukt 1. Ordnung festzulegen, stellt die Verwendung der Hierarchical Component Methode die bevorzugte Vorgehensweise dar.

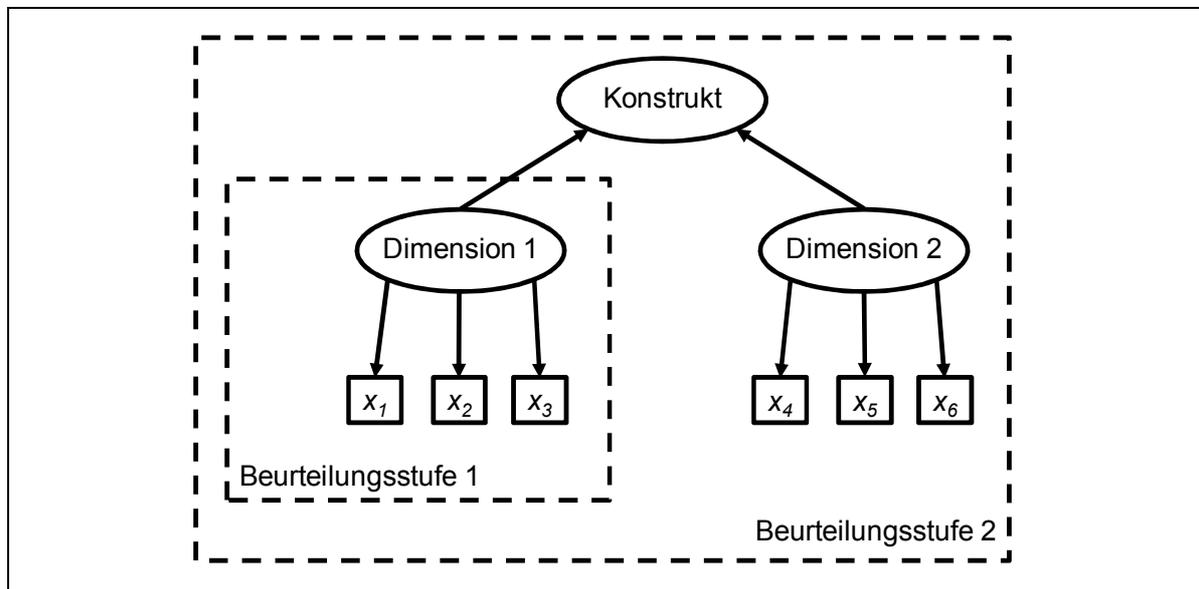


Abbildung 41: Mehrstufiges Vorgehen bei der Beurteilung von Konstrukten höherer Ordnung

¹⁴⁶⁶ Vgl. Huber u. a. (2007), S. 34; Albers/Götz (2006), S. 674; Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 688.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Huber u. a. (2007), S. 32.

¹⁴⁶⁸ Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 688.

¹⁴⁶⁹ Vgl. Giere/Wirtz/Schilke (2006), S. 688; Chin/Marcolin/Newsted (1996), S. 39.

Die Vorstellung der relevanten Gütekriterien sowie der entsprechenden Schwellenwerte findet im Folgenden für die beiden jeweiligen Stufen statt. Es sei darauf hingewiesen, dass sich die Kriterien zur Beurteilung der Konstrukte im Rahmen der ersten Stufe ausschließlich auf reflektive Messmodelle beziehen, da nur diese in dem Modell Anwendung finden.¹⁴⁷⁰

Allerdings gelten die diskutierten Schwellenwerte oder Mindestanforderungen als Richtwerte und weisen eher den Charakter einer Faustregel als einer starren Regel auf. Aus diesem Grund sind geringfügige Verletzungen einzelner Kriterien als akzeptabel zu betrachten.¹⁴⁷¹ Nicht alle der im Folgenden diskutierten Gütekriterien gilt es, strikt zu erfüllen.¹⁴⁷² Geringfügige Abweichungen einzelner Gütekriterien dürfen nicht automatisch zur Modifikation oder Ablehnung des Modells führen.¹⁴⁷³ Vielmehr betonen Forscher regelmäßig, dass das Gesamtbild aller Analysen die Güte bestimmt.¹⁴⁷⁴

5.3.2.2 Beurteilung der eindimensionalen Konstrukte und der Konstrukte 1. Ordnung

Die Gütebeurteilung von Konstrukten erfolgt anhand von Aspekten der Reliabilität und der Validität.¹⁴⁷⁵ Die Reliabilität gibt Auskunft über den Grad der Genauigkeit (Zuverlässigkeit) der Messung der Items.¹⁴⁷⁶ D. h. Reliabilität bedeutet, dass unabhängige, aber vergleichbare Messungen derselben Variablen übereinstimmen.¹⁴⁷⁷ In anderen Worten besagt Reliabilität, inwieweit die Ergebnisse von dem einmaligen Untersuchungsvorgang und somit von situativen Einflüssen unabhängig sind.¹⁴⁷⁸ Eine Messung gilt nur dann als reliabel, wenn durch das Messverfahren

¹⁴⁷⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 161 f. Einen detaillierten Überblick über Kriterien zur Beurteilung formativer Messmodelle bieten die Arbeiten von **Krieger** (2005); **Götz/Liehr-Gobbers** (2004); **Müller** (2004).

¹⁴⁷¹ Vgl. **Engelbrecht** (2004), S. 117.

¹⁴⁷² Vgl. **Malicha** (2005), S. 120; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 172.

¹⁴⁷³ Dies gilt insbesondere für einzelne lokale Gütekriterien; vgl. **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 172.

¹⁴⁷⁴ Vgl. **Malicha** (2005), S. 120; **Engelbrecht** (2004), S. 117.

¹⁴⁷⁵ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 36; **Jaritz** (2008), S. 102; **Jahn** (2007), S. 19; **Ringle/Spree** (2007), S. 212; **Saab** (2007), S. 139; **Schilke** (2007), S. 147; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 49; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **Huber u. a.** (2005), S. 23; **Ringle** (2004 b), S. 15; **Homburg/Kebbel** (2001), S. 51; **Homburg** (2000), S. 73; **Eggert** (1999), S. 105; **Homburg/Giering** (1996), S. 6; **Peter** (1979), S. 6.

¹⁴⁷⁶ Vgl. **Buch** (2007), S. 34; **Jahn** (2007), S. 19; **Matzke** (2004), S. 416.

¹⁴⁷⁷ Vgl. **Jahn** (2007), S. 19; **Churchill** (1979), S. 65.

¹⁴⁷⁸ Vgl. **Homburg/Giering** (1996), S. 6.

keine Zufallsergebnisse gewonnen werden.¹⁴⁷⁹ Reliable Messungen liegen also vor, wenn zufällige Fehlervariablen einen geringen Einfluss haben und die Varianz der Items sich im Wesentlichen auf ihren Bezug zum Konstrukt zurückführen lässt.¹⁴⁸⁰

Die Validität eines Konstrukts bezeichnet seine konzeptionelle Richtigkeit, d. h. seine inhaltliche Abdeckung im Sinne der Konzeption.¹⁴⁸¹ Validität liegt dann vor, wenn die Messung des Konstrukts wirklich das misst, was es messen sollte, d. h. ob die verwendeten Items angemessen waren.¹⁴⁸² Die Inhalts-Validität lässt sich auch bereits vor der Befragung, d. h. a priori, durch Wissenschaftler bzw. Experten bestimmen.¹⁴⁸³ Dies führte die vorliegende Arbeit auch mit zufriedenstellendem Ergebnis durch.¹⁴⁸⁴

Zur Beurteilung der Reliabilität und der Validität der Konstrukte existieren die bereits angesprochenen Gütekriterien. Die einzelnen Gütekriterien zur Bestimmung der Reliabilität und Validität sollen im Folgenden nun entsprechend aufgeführt und angewandt werden.

5.3.2.2.1 Inhaltsvalidität

Unter Inhaltsvalidität (engl.: content validity) versteht man den Grad, in dem die Items die Bedeutung des Konstrukts abbilden,¹⁴⁸⁵ d. h. in anderen Worten das Maß, in dem die Items eines Konstrukts es laut Definition widerspiegeln.¹⁴⁸⁶ Diese Zugehörigkeitsstärke soll mithilfe der Faktorenanalyse gemessen werden.¹⁴⁸⁷

Die Faktorenanalyse ist ein Verfahren, mit dem in Messmodellen der Grad der Beziehung zwischen der latenten Variablen und den Items geschätzt wird.¹⁴⁸⁸ Sie stellt eine quantitative Analyseverfahren für die Entdeckung von Zusammenhängen

¹⁴⁷⁹ Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 36; **Jaritz** (2008), S. 102.

¹⁴⁸⁰ Vgl. **Jahn** (2007), S. 19; **Schilke** (2007), S. 147 f.; **Homburg** (2000), S. 73.

¹⁴⁸¹ Vgl. **Schilke** (2007), S. 148; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 619; **Homburg** (2000), S. 73; **Homburg/Giering** (1996), S. 7.

¹⁴⁸² Vgl. **Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein** (2009), S. 36; **Jaritz** (2008), S. 102; **Jahn** (2007), S. 19; **Matzke** (2004), S. 415; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 103; **Peter** (1999), S. 146; **Homburg/Giering** (1996), S. 6 f.

¹⁴⁸³ Vgl. **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 620; **Mittal** (1995), S. 665.

¹⁴⁸⁴ Vgl. hierzu Kapitel 5.2.2.1.

¹⁴⁸⁵ Vgl. **Jahn** (2007), S. 20; **Schilke** (2007), S. 148; **Homburg/Giering** (1996), S. 7.

¹⁴⁸⁶ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 727; **Mittal** (1995), S. 665.

¹⁴⁸⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 2; **Ringle** (2004 a), S. 23.

¹⁴⁸⁸ Vgl. **Buch** (2007), S. 9.

dar,¹⁴⁸⁹ untersucht die Items auf die ihnen zugrunde liegende Struktur und gibt Auskunft über die inhaltlichen Dimensionen des Konstrukts.¹⁴⁹⁰ Die jeweiligen Items werden dabei auf **Eindimensionalität** geprüft.¹⁴⁹¹ Hierbei gilt es zu untersuchen, ob sie am höchsten auf die ursprünglich zugeordneten Konstrukte laden oder einen höheren Wert für ein anderes Konstrukt erreichen.¹⁴⁹² Items verschiedener latenter Variablen sollten hierbei nicht stark miteinander korrelieren.¹⁴⁹³ In anderen Worten heißt dies, dass die Items eines Konstrukts stärker auf das zugehörige Konstrukt laden sollen als auf andere Konstrukte.¹⁴⁹⁴ Besteht jedoch eine größere Beziehung zwischen einem solchen Item und einem anderen als das ihm zugeordnete Konstrukt, dann ist das Modell zu modifizieren, da sich nicht eindeutig feststellen lässt, was die Konstrukte tatsächlich reflektiert.¹⁴⁹⁵

Tabelle 21 stellt hierzu die im Modell verwendeten Konstrukte (eindimensional bzw. 1. Ordnung) allen Items gegenüber und listet die entsprechenden **Faktorladungen** auf.¹⁴⁹⁶ Mithilfe dieser Tabelle lässt sich pro Item anhand der höchsten auftretenden Faktorladung feststellen, bei welchem Konstrukt die optimale Zuordnung besteht. Des Weiteren gilt, dass jede Faktorladung größer als 0,4 sein sollte.¹⁴⁹⁷

Für die Konstrukte Verhaltensabsicht des Spenders, normatives Commitment, kalkulatives Commitment und affektives Commitment des Spenders, Zutrauen und Verlass, Spenderzufriedenheit sowie Spenderinvolvement zeigt die Gütebeurteilung jeweils eine eindimensionale Faktorstruktur auf. Die Tabelle zeigt, dass die Items am höchsten auf die ursprünglich zugeordneten Konstrukte laden und dass sie keinen höheren Wert für ein anderes Konstrukt erreichen. Die Faktorladungen weisen grundsätzlich Werte auf, die deutlich über dem geforderten Wert von 0,4

¹⁴⁸⁹ Vgl. **Buch** (2007), S. 9; **Schilke** (2007), S. 140 f.; **Panten** (2005), S. 228; **Sauer** (2003), S. 137.

¹⁴⁹⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 164; **Saab** (2007), S. 150; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 6; **Homburg** (2000), S. 88.

¹⁴⁹¹ Vgl. **Huber u. a.** (2005), S. 23; **Tenenhaus u. a.** (2005), S. 163;.

¹⁴⁹² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 93; **Homburg/Keibel** (2001), S. 51; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁴⁹³ Vgl. **Mittal** (1995), S. 665.

¹⁴⁹⁴ Vgl. **Panten** (2005), S. 229; **Ringle** (2004 a), S. 25; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 8; **Mittal** (1995), S. 665; **Laurent/Kapferer** (1985), S. 44.

¹⁴⁹⁵ Vgl. **Ringle** (2004 a), S. 25.

¹⁴⁹⁶ Die Sortierung der Ergebnisse innerhalb dieser und der folgenden Tabellen ergibt sich, sofern nicht anders angegeben, aus der Reihenfolge der Konzeptualisierungen und Operationalisierungen der Konstrukte innerhalb des vierten Kapitels.

¹⁴⁹⁷ Vgl. **Homburg/Giering** (1996), S. 13.

liegen. Die Items spiegeln die Konstrukte demnach gut wider. Die inhaltliche Formulierung und Zuordnung der Items der Determinanten lässt sich somit als gut beurteilen.

	BISHER	ABSICHT	NORMATIV	KALKULATIV	AFFEKTIV	ZUTRAUEN	VERLASS	ZUFRIEDEN	INVOLV
BIS1	0,42	0,20	0,06	0,01	0,09	0,04	0,03	0,09	0,03
BIS2	0,45	0,18	0,14	0,03	0,15	0,07	0,03	0,09	0,08
BIS3	0,51	0,28	0,22	0,10	0,27	0,14	0,09	0,16	0,20
BIS4	0,33	0,07	0,16	0,04	0,14	0,04	0,04	0,06	0,20
BIS5	0,62	0,45	0,19	0,18	0,33	0,13	0,11	0,22	0,26
BIS6	0,75	0,38	0,37	0,21	0,36	0,21	0,22	0,31	0,34
AB1	0,39	0,76	0,37	0,22	0,41	0,34	0,36	0,37	0,31
AB2	0,46	0,75	0,36	0,20	0,37	0,35	0,32	0,38	0,31
AB3	0,12	0,44	0,17	0,17	0,20	0,16	0,16	0,16	0,14
AB4	0,17	0,46	0,11	0,16	0,20	0,10	0,11	0,10	0,16
AB5	0,41	0,67	0,27	0,15	0,37	0,27	0,25	0,30	0,32
AB6	0,37	0,66	0,28	0,25	0,39	0,27	0,29	0,31	0,34
NC1	0,28	0,32	0,68	0,32	0,62	0,27	0,27	0,36	0,56
NC2	0,25	0,26	0,74	0,21	0,43	0,47	0,44	0,48	0,46
NC3	0,28	0,33	0,70	0,36	0,49	0,33	0,32	0,35	0,37
NC4	0,35	0,35	0,78	0,42	0,50	0,28	0,28	0,35	0,48
NC5	0,30	0,34	0,78	0,40	0,57	0,36	0,33	0,41	0,54
KC1	0,17	0,25	0,44	0,73	0,45	0,18	0,17	0,25	0,40
KC2	0,19	0,28	0,36	0,84	0,49	0,16	0,19	0,28	0,41
KC3	0,19	0,16	0,24	0,69	0,35	0,09	0,12	0,23	0,37
KC4	0,21	0,26	0,40	0,82	0,49	0,13	0,16	0,25	0,42
KC5	0,06	0,17	0,33	0,77	0,36	0,09	0,10	0,17	0,31
AC1	0,32	0,40	0,56	0,43	0,68	0,35	0,32	0,41	0,48
AC2	0,36	0,41	0,47	0,34	0,77	0,32	0,31	0,37	0,62
AC3	0,41	0,38	0,54	0,44	0,77	0,29	0,30	0,39	0,60
AC4	0,36	0,39	0,57	0,42	0,80	0,32	0,31	0,40	0,58
AC5	0,24	0,32	0,47	0,43	0,61	0,20	0,21	0,30	0,42
ZUT1	0,22	0,38	0,37	0,16	0,34	0,87	0,77	0,70	0,31
ZUT2	0,27	0,38	0,35	0,14	0,38	0,84	0,70	0,71	0,29
ZUT3	0,17	0,28	0,39	0,12	0,29	0,77	0,60	0,63	0,32
ZUT4	0,13	0,32	0,40	0,11	0,33	0,79	0,74	0,62	0,33
ZUT5	0,17	0,34	0,39	0,18	0,35	0,86	0,78	0,67	0,32
VERL1	0,19	0,30	0,37	0,13	0,35	0,66	0,80	0,59	0,38
VERL2	0,09	0,30	0,38	0,09	0,33	0,74	0,84	0,64	0,32
VERL3	0,24	0,40	0,38	0,23	0,36	0,69	0,82	0,70	0,35
VERL4	0,12	0,32	0,32	0,15	0,28	0,75	0,80	0,66	0,28
VERL5	0,16	0,33	0,32	0,20	0,30	0,68	0,78	0,64	0,28
ZUF1	0,29	0,35	0,46	0,23	0,39	0,70	0,67	0,84	0,43
ZUF2	0,29	0,39	0,46	0,27	0,45	0,68	0,69	0,87	0,41
ZUF3	0,28	0,39	0,41	0,27	0,43	0,59	0,53	0,77	0,38
ZUF4	0,26	0,39	0,44	0,28	0,44	0,72	0,77	0,86	0,43
INV1	0,34	0,36	0,62	0,42	0,66	0,42	0,41	0,49	0,84
INV2	0,32	0,38	0,59	0,42	0,60	0,31	0,32	0,41	0,85
INV3	0,28	0,25	0,40	0,38	0,54	0,20	0,25	0,29	0,73
INV4	0,32	0,37	0,44	0,35	0,55	0,22	0,26	0,35	0,72

Tabelle 21: Ergebnis der Faktorenanalyse

Allerdings liegt ein Problem mit dem Konstrukt bisheriges Spenderverhalten vor, insbesondere mit dem Item BIS_4. Die Faktorladung liegt mit 0,33 deutlich unter dem geforderten Wert. Zwar lädt dieses Item immer noch am höchsten auf das Konstrukt bisheriges Spenderverhalten und erreicht keinen höheren Wert für ein anderes Konstrukt, aufgrund der geringen Faktorladung erscheint es jedoch am

sinnvollsten, dieses Item aus der weiteren Analyse auszuschließen.¹⁴⁹⁸ Die folgenden Analysen betrachten es dementsprechend nicht weiter.

Die Qualität der Messung leidet nicht zwangsläufig unter dem Ausschluss des Items. Grund dafür ist, dass die reflektiven Messmodelle durch die verbliebenen Items nach wie vor repräsentiert werden.¹⁴⁹⁹ Eine derartige Eliminierung stellt sich demnach als unproblematisch dar, da die Items als austauschbar gelten.¹⁵⁰⁰ Die Ergebnisse der Faktorenanalyse deuten darauf hin, dass das Konstrukt bisheriges Spenderverhalten bei den folgenden Analysen Probleme bereiten könnte, denn die Faktorladungen einiger seiner Items fallen sehr gering aus.

5.3.2.2.2 Indikatorreliabilität

Die Indikatorreliabilität (engl.: item reliability) gibt für jedes Item den Anteil der Indikatorvarianz an, welche die zugehörige latente Variable erklärt.¹⁵⁰¹ Somit stellt die Indikatorreliabilität ein Maß für die Beurteilung der Eignung eines Items zur Erklärung der zu ihm in Beziehung stehenden anderen reflektiven Items dar.¹⁵⁰²

Als Richtwert gilt, dass mehr als 50 % der Varianz eines jeden Items im Gesamtmodell auf die latente Variable zurückzuführen sein sollte.¹⁵⁰³ Da die Varianz der quadrierten Ladung entspricht, erfordert dies eine Faktorladung λ von mindestens 0,7 bei einem Wertebereich von 0 bis 1.¹⁵⁰⁴ Bei einer Unterschreitung dieses Wertes gelten, wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, insbesondere Landungen unter 0,4 gemäß der vorherrschenden Meinung als kritisch. Items mit einer solch geringen Ladung gilt es zu eliminieren.¹⁵⁰⁵

¹⁴⁹⁸ Zwar wurde in Kapitel 5.3.2.1 die Aussage getroffen, dass geringfügige Abweichungen akzeptiert werden können. Hierbei handelt es sich jedoch um eine deutliche Nicht-Erfüllung des Mindestkriteriums.

¹⁴⁹⁹ Vgl. **Jahn** (2007), S. 6; **Jarvis/Mackenzie/Podsakoff** (2003), S. 201.

¹⁵⁰⁰ Vgl. **Fassott** (2006), S. 69; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 6 f.; **Churchill** (1979), S. 68.

¹⁵⁰¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 165; **Saab** (2007), S. 151; **Homburg/Giering** (1996), S. 10.

¹⁵⁰² Vgl. **Ringle/Spren** (2007), S. 212; **Ringle** (2004 a), S. 24.

¹⁵⁰³ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 165; **Huber u. a.** (2007), S. 35; **Saab** (2007), S. 151; **Sabel** (2007), S. 155; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 727.

¹⁵⁰⁴ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 35; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 56; **Huber u. a.** (2005), S. 31; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 727; **Hulland** (1999), S. 198.

¹⁵⁰⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 165; **Saab** (2007), S. 151; **Nießing** (2006), S. 125; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 727; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 21; **Homburg** (2000), S. 95; **Hulland** (1999), S. 198; **Homburg/Giering** (1998), S. 128 f.; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 170.

Zur Überprüfung der Indikatorreliabilität dienen das Bootstrapping und die daraus generierten t-Werte.¹⁵⁰⁶ Bootstrapping ist eine Resamplingmethode, welche die Verteilung und somit Signifikanztests simuliert. Dabei werden aus der Originalstichprobe eine große Anzahl von Zufallsstichproben (Subsamples) mit „Zurücklegen“ gezogen.¹⁵⁰⁷ Für jede Ziehung lassen sich der Mittelwert und die Standardabweichung¹⁵⁰⁸ errechnen.¹⁵⁰⁹ Der Quotient aus Mittelwert und Standardabweichung entspricht dem t-Wert.¹⁵¹⁰ Die so ermittelten einseitigen t-Werte ermöglichen die Überprüfung der Signifikanz.¹⁵¹¹

Die mit einem Sternchen (*) symbolisierten Aussagen haben eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0,10$ und gelten als signifikant. Weiter werden Aussagen, die eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0,05$ aufweisen, als sehr signifikant bezeichnet und durch zwei Sternchen (**) gekennzeichnet. Schließlich sind diejenigen Aussagen, die eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0,01$ aufzeigen, höchst signifikant und durch drei Sternchen (***) dargestellt.¹⁵¹²

Tabelle 22 verdeutlicht die Erfüllung der Indikatorreliabilität für die eindimensionalen Messmodelle und Konstrukte 1. Ordnung dieser Arbeit (siehe Zeile Originalschätzung). Zwar weisen gemäß dieser Tabelle 12 Items (BIS_1, BIS_2, BIS_3, BIS_5, AB_3, AB_4, AB_5, AB_6, NC_1, KC_3, AC_1, AC_5) Ladungen auf, die geringer sind als der geforderte Wert von 0,7, doch haben diese einen deutlichen Abstand zur Eliminierungsgrenze von 0,4.

Das Bootstrapping macht ebenfalls deutlich, dass die Indikatorladungen alle auf dem höchsten Niveau signifikant sind. Alle eindimensionalen Konstrukte und Konstrukte 1. Ordnung weisen insgesamt eine hohe Indikatorreliabilität auf. Dies

¹⁵⁰⁶ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 35, **Saab** (2007), S. 151; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 33.

¹⁵⁰⁷ Vgl. **Jahn** (2007), S. 18; **Ringle/Spree** (2007), S. 213; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 40; **Ringle u. a.** (2006), S. 86; **Scholderer/Balderjahn** (2006), S. 62; **Henseler** (2005), S. 74; **Reinecke** (2005), S. 17.

¹⁵⁰⁸ Die Standardabweichung gibt als Streuungsmaß an, mit welchem durchschnittlichen Wert die einzelnen Werte der Verteilung vom arithmetischen Mittel abweichen; vgl. **Scharnbacher/Kiefer** (2003), S. 94.

¹⁵⁰⁹ Vgl. **Ringle/Spree** (2007), S. 213; **Panten** (2005), S. 222; **Ringle** (2004 a), S. 21.

¹⁵¹⁰ Vgl. **Henseler** (2005), S. 74.

¹⁵¹¹ Vgl. **Jahn** (2007), S. 18; **Ringle u. a.** (2006), S. 86; **Henseler** (2005), S. 74; **Panten** (2005), S. 222; **Tenenhaus u. a.** (2005), S. 176 f.; **Homburg** (2000), S. 92.

¹⁵¹² Vgl. **Backhaus u. a.** (2008), S. 800; **Schmidt** (2008), S. 176; **Fürst** (2004), S. 179.

zeigt, dass die Items eine gute Formulierung aufweisen und sich inhaltlich für die jeweiligen Konstrukte eignen.¹⁵¹³

	Original- schätzung	Mittelwert	Standard- abweichung	t-Wert	Signifikanz
BIS1	0,45	0,46	0,11	4,25	***
BIS2	0,50	0,51	0,09	5,45	***
BIS3	0,56	0,56	0,08	7,28	***
BIS5	0,62	0,60	0,08	7,99	***
BIS6	0,72	0,72	0,06	12,02	***
AB1	0,76	0,76	0,04	18,51	***
AB2	0,75	0,75	0,04	16,76	***
AB3	0,44	0,44	0,08	5,32	***
AB4	0,46	0,45	0,08	5,87	***
AB5	0,67	0,67	0,05	14,17	***
AB6	0,66	0,66	0,05	14,17	***
NC1	0,68	0,68	0,04	16,03	***
NC2	0,74	0,74	0,03	21,83	***
NC3	0,70	0,70	0,04	17,12	***
NC4	0,78	0,78	0,03	24,66	***
NC5	0,78	0,79	0,03	24,49	***
KC1	0,73	0,73	0,04	19,11	***
KC2	0,84	0,84	0,02	37,20	***
KC3	0,68	0,68	0,05	14,57	***
KC4	0,82	0,82	0,03	31,48	***
KC5	0,77	0,77	0,04	17,73	***
AC1	0,68	0,68	0,04	15,98	***
AC2	0,77	0,77	0,03	27,75	***
AC3	0,77	0,77	0,04	21,24	***
AC4	0,80	0,80	0,03	28,92	***
AC5	0,61	0,61	0,05	11,12	***
ZUT1	0,87	0,87	0,02	48,26	***
ZUT2	0,84	0,84	0,02	36,28	***
ZUT3	0,77	0,76	0,04	18,29	***
ZUT4	0,79	0,79	0,04	20,57	***
ZUT5	0,86	0,86	0,03	28,34	***

¹⁵¹³ Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 730.

VERL1	0,80	0,80	0,04	21,44	***
VERL2	0,84	0,84	0,03	25,35	***
VERL3	0,82	0,82	0,03	31,48	***
VERL4	0,80	0,79	0,03	24,80	***
VERL5	0,78	0,78	0,04	20,22	***
ZUF1	0,84	0,83	0,02	38,19	***
ZUF2	0,87	0,87	0,02	44,44	***
ZUF3	0,77	0,77	0,04	20,45	***
ZUF4	0,86	0,86	0,02	34,74	***
INV1	0,84	0,84	0,02	42,24	***
INV2	0,85	0,85	0,02	41,79	***
INV3	0,73	0,73	0,04	17,79	***
INV4	0,72	0,72	0,04	18,87	***

Tabelle 22: Bootstrapping-Ergebnisse

5.3.2.2.3 Konstruktrelabilität

Im Anschluss an die Beurteilung der Messung auf Ebene der einzelnen Items findet die Gütebeurteilung auf Konstruktebene statt, d. h. wie gut sich ein Konstrukt durch die Gesamtheit seiner Items messen lässt.¹⁵¹⁴ Die Überprüfung erfolgt mithilfe der Konstruktrelabilität (engl.: construct reliability, composite reliability), die auch Faktorrelabilität genannt wird.¹⁵¹⁵ Hier steht die Überprüfung der Forderung an, dass die Items desselben (reflektiven) Konstrukts eine stärkere Beziehung untereinander aufweisen als Items, die verschiedenen Konstrukten zugeordnet sind.¹⁵¹⁶ Durch die Konstruktrelabilität lässt sich somit feststellen, wie gut ein Konstrukt durch die ihm zugeordneten Items gemessen wird.¹⁵¹⁷ Dazu dienen die folgenden Gütemaße: interne Konsistenz, Cronbach's Alpha und durchschnittlich erfasste Varianz.

Die **interne Konsistenz** stellt ein Gütemaß für die Homogenität einer Skala dar. Eine hohe interne Konsistenz bedeutet, dass die Items im Wesentlichen das Gleiche messen. Mithilfe der internen Konsistenz lässt sich die Messgenauigkeit erheben, wenn kein Retest oder Paralleltest zur Reliabilitätsbestimmung zur Verfügung steht. Die interne Konsistenz kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei ein höherer Wert eine höhere Güte darstellt. Die Literatur nennt einen Grenzwert von

¹⁵¹⁴ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 165; **Homburg** (2000), S. 91.

¹⁵¹⁵ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 727; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 33.

¹⁵¹⁶ Vgl. **Jahn** (2007), S. 20; **Sabel** (2007), S. 150.

¹⁵¹⁷ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 212.

0,6.¹⁵¹⁸ Wird dieser Wert unterschritten, empfiehlt sich die Eliminierung von Items, die eine geringe Korrelation mit den übrigen Items des reflektiven Konstrukts aufweisen.¹⁵¹⁹ Tabelle 23 zeigt für alle eindimensionalen Konstrukte und Konstrukte 1. Ordnung eine hohe Güte.

	Anzahl Items	Interne Konsistenz (> 0,6)
BISHER	5	0,71
ABSICHT	6	0,80
NORMATIV	5	0,86
KALKULATIV	5	0,88
AFFEKTIV	5	0,85
ZUTRAUEN	5	0,91
VERLASS	5	0,90
ZUFRIEDEN	4	0,90
INVOLV	4	0,87

Tabelle 23: Ergebnisse interne Konsistenz

Neben der internen Konsistenz stellt **Cronbach's Alpha** ein weitverbreitetes Gütemaß für die Konstruktreliabilität dar.¹⁵²⁰ Cronbach's Alpha repräsentiert den Anteil der Gesamtvarianz, der sich auf einen gemeinsamen Faktor zurückführen lässt.¹⁵²¹ Es kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei hohe Werte für hohe Korrelationen zwischen den Items sprechen.¹⁵²² Hinsichtlich der als akzeptabel anzusehenden Mindestwerte gibt die Literatur einen Wert von 0,7 vor.¹⁵²³

Vergleicht man Cronbach's Alpha mit der internen Konsistenz, stellt Letzteres das bevorzugte Gütekriterium dar.¹⁵²⁴ Es weist im Vergleich zu Cronbach's Alpha die Vorteile auf, dass es zum einen aktuelle Faktorladungen berücksichtigt und zum

¹⁵¹⁸ Vgl. **Sabel** (2007), S. 150; **Schilke** (2007), S. 152; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 728; **Bagozzi/Yi** (1988), S. 82.

¹⁵¹⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 167; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 728.

¹⁵²⁰ Vgl. **Festge** (2006), S. 68; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 621; **Nießing** (2006), S. 123; **Panten** (2005), S. 230; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁵²¹ Vgl. **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 624.

¹⁵²² Vgl. **Schilke** (2007), S. 149; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 6; **Homburg** (2000), S. 89; **Eggert** (1999), S. 107; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁵²³ Vgl. **Saab** (2007), S. 151; **Schilke** (2007), S. 149; **Nießing** (2006), S. 123; **Panten** (2005), S. 230; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 6; **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 103; **Homburg** (2000), S. 89; **Eggert** (1999), S. 107; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁵²⁴ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 212.

anderen von der Anzahl der Items unabhängig ist.¹⁵²⁵ Im Zweifel erscheint es demnach sinnvoller, die Mindestanforderungen der internen Konsistenz zu erfüllen als die von Cronbach's Alpha. Da dieses Gütekriterium in der Literatur jedoch meist angegeben wird und es als populärstes Reliabilitätsmaß gilt, erscheint es aus Gründen der Vergleichbarkeit von Untersuchungsergebnissen angebracht, diesen Wert im Rahmen der Tabelle 24 aufzuzeigen.¹⁵²⁶

	Anzahl Items	Cronbach's Alpha (> 0,7)
BISHER	5	0,54
ABSICHT	6	0,71
NORMATIV	5	0,79
KALKULATIV	5	0,83
AFFEKTIV	5	0,78
ZUTRAUEN	5	0,88
VERLASS	5	0,87
ZUFRIEDEN	4	0,85
INVOLV	4	0,79

Tabelle 24: Ergebnisse Cronbach's Alpha

Die Tabelle 24 bestätigt, dass alle Determinanten der Spenderbindung, d. h. die eindimensionalen Konstrukte Zufriedenheit und Involvement sowie die Konstrukte 1. Ordnung normatives Commitment, kalkulatives Commitment und affektives Commitment des Spenders sowie Zutrauen und Verlass, über eine hohe Konstruktreliabilität im Sinne des Cronbach's Alpha verfügen. Gleiches gilt analog für die Spenderbindungsdimension Verhaltensabsicht des Spenders. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass der entsprechende Wert für das bisherige Spenderverhalten deutlich unter der geforderten Grenze von 0,7 liegt. Deshalb gilt es, das Messinstrument zu bereinigen, indem man schrittweise die Items mit den geringsten Item-to-Total-Korrelationen eliminiert.¹⁵²⁷ Die Item-to-Total-Korrelation entspricht der Korrelation eines Items mit der Summe aller Items, die demselben Konstrukt zu-

¹⁵²⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 167; **Jahn** (2007), S. 21.

¹⁵²⁶ Vgl. **Schilke** (2007), S. 149; **Sauer** (2003), S. 142; **Eggert** (1999), S. 106; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁵²⁷ Vgl. **Jahn** (2007), S. 7; **Saab** (2007), S. 152; **Schilke** (2007), S. 149; **Panten** (2005), S. 230; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 15; **Homburg** (2000), S. 89; **Eggert** (1999), S. 107; **Homburg/Giering** (1996), S. 8 f.; **Churchill** (1979), S. 70.

geordnet sind.¹⁵²⁸ Diese Prozedur wurde für das Konstrukt bisheriges Spenderverhalten durchgeführt; allerdings führte eine Elimination der Items nicht zu einer Verbesserung von Cronbach's Alpha. Eine Entscheidung, wie mit diesem Konstrukt 1. Ordnung weiter vorgegangen werden soll, erfolgt im Rahmen der folgenden Analyse.

Neben der internen Konsistenz und Cronbach's Alpha stellt die **durchschnittlich erfasste Varianz** (DEV oder engl.: AVE für Average Variance Extracted) ein weiteres Kriterium zur Beurteilung reflektiver Messmodelle dar.¹⁵²⁹ Hiermit lässt sich überprüfen, wie hoch der durch ein Item erklärte Varianzanteil einer exogenen latenten Variablen ausfällt.¹⁵³⁰ Konkret misst die DEV die Varianz, die durch die Indikatoren relativ zum Messfehler erklärt wird.¹⁵³¹ Die DEV soll mindestens einen Wert von 0,5 annehmen.¹⁵³² Dieser Grenzwert fordert, dass die zugrunde liegende latente Variable im Mittel mindestens die Hälfte der Varianz der Items erklären sollte.¹⁵³³ Je höher die zuvor ermittelten Faktorladungen, umso eher wird der Mindestwert der DEV erreicht.¹⁵³⁴ Tabelle 25 zeigt die Ergebnisse im Überblick für die eindimensionalen Konstrukte und die Konstrukte 1. Ordnung dieser Arbeit.

An dieser Stelle zeigt sich, dass die zuvor als kritisch eingestuften geringen Faktorladungen des Konstrukts bisheriges Spenderverhalten auch nicht zu einem zufriedenstellenden Ergebnis der DEV führen. Der Wert von 0,33 ist nicht akzeptabel und führt deshalb zur Entscheidung, das bisherige Spenderverhalten aus der weiteren Analyse auszuschließen. Der zuvor ermittelte geringe Wert des Cronbach's Alphas dieses Konstrukts spricht ebenfalls für die Entscheidung.¹⁵³⁵

¹⁵²⁸ Vgl. **Schilke** (2007), S. 149; **Festge** (2006), S. 69; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Sauer** (2003), S. 142; **Homburg** (2000), S. 89; **Eggert** (1999), S. 107; **Homburg/Giering** (1996), S. 8.

¹⁵²⁹ Vgl. **Ringle** (2004 b), S. 15; **Riekeberg** (2002 b), S. 940; **Fornell/Larcker** (1981), S. 45.

¹⁵³⁰ Vgl. **Ringle** (2004 a), S. 24.

¹⁵³¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 167.

¹⁵³² Vgl. **Jahn** (2007), S. 21; **Ringle/Spreeen** (2007), S. 212; **Schilke** (2007), S. 152; **Nießing** (2006), S. 126; **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Huber u. a.** (2005), S. 31; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568; **Ringle** (2004 a), S. 24; **Bagozzi/Yi** (1988), S. 82; **Fornell/Larcker** (1981), S. 46.

¹⁵³³ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 212.

¹⁵³⁴ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 212.

¹⁵³⁵ Zwar wurde in Kapitel 5.3.2.1 darauf hingewiesen, dass man über geringfügige Abweichungen hinwegsehen kann; „größere Verletzungen mehrerer Gütekriterien dürfen jedoch nicht akzeptiert werden“ so **Malicha** (2005), S. 120. Aus diesem Grund ist eine Modifizierung der Faktorenstruktur notwendig.

	Anzahl Items	DEV (> 0,5)
BISHER	5	0,33
ABSICHT	6	0,41
NORMATIV	5	0,54
KALKULATIV	5	0,59
AFFEKTIV	5	0,53
ZUTRAUEN	5	0,68
VERLASS	5	0,65
ZUFRIEDEN	4	0,70
INVOLV	4	0,62

Tabelle 25: Ergebnisse DEV

Die Spenderbindung äußert sich also nicht durch die entsprechenden vergangenheitsbezogenen Items. Diese korrelieren nicht ausreichend miteinander, und das Konstrukt bestimmt nicht hinreichend die Ausprägung der Items. Aus diesem Grund liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sich das bisherige Spenderverhalten nicht in der Weise messen lässt wie das bisherige Kundenverhalten in kommerziellen Studien. Ein Grund könnte beispielsweise die angesprochene Problematik der unzureichenden Skalenausprägungen bzw. der festgelegten Schwellenwerte liegen, mit denen die Messung und die anschließende Einteilung der Spenderangaben erfolgte.¹⁵³⁶ Weitere mögliche Erklärungen hierfür liefert Kapitel 5.3.5.2 im Rahmen der Interpretation unerwarteter Einzelergebnisse. Die Loyalität des Spenders für die NPO spiegelt sich folglich nicht im bisherigen Verhalten wider, sondern zeigte sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung lediglich in der Verhaltensabsicht des Spenders. Das Verständnis von Spenderbindung umfasst im Folgenden also – wie bei vielen Untersuchungen zum Thema Bindung¹⁵³⁷ – ausschließlich die Verhaltensabsicht des Spenders.

¹⁵³⁶ Vgl. Kapitel 4.1.2. Außerdem wurde in Kapitel 4.1.2 bereits auf die Problematik des Items BIS_2 hingewiesen. Da die Häufigkeit des Spendens durch die Präferenz für Zahlungsmodalitäten bestimmt werden kann, stellt dies nicht unbedingt einen Indikator für Spenderbindung dar.

¹⁵³⁷ Beispielhaft wurden in Kapitel 4.1.2 die Studien von **Jaritz** (2008); **Huber u. a.** (2007); **Neumann** (2007); **Sargeant/Woodliffe** (2007 a); **Trumpfheller** (2005); **Schramm-Klein** (2003); **Bauer/Mäder/Huber** (2002); **Stock** (2002); **Gerpott/Rams** (2000); **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b); **Ngobo** (1999); **Bauer/Huber/Betz** (1998); **Jones/Sasser** (1995) genannt.

Weiterhin zeigt Tabelle 25, dass alle Determinanten der Spenderbindung, d. h. die eindimensionalen Konstrukte Zufriedenheit und Involvement sowie die Konstrukte 1. Ordnung normatives Commitment, kalkulatives Commitment und affektives Commitment des Spenders sowie Zutrauen und Verlass, über eine hohe Konstruktreliabilität im Sinne der DEV verfügen. Allerdings liegt der Wert für das zu erklärende Konstrukt Verhaltensabsicht des Spenders geringfügig unter der geforderten Mindestgröße. Da es jedoch alle bisherigen Validitäts- und Reliabilitätsanforderungen sehr gut erfüllt, gilt dies als unproblematisch. Andere Forscher sehen in Ausnahmefällen Werte zwischen 0,4 und 0,5 als ausreichend an.¹⁵³⁸

5.3.2.2.4 Diskriminanzvalidität

Diskriminanzvalidität (engl.: discriminant validity) stellt ein komplementäres Kriterium zur Konstruktreliabilität dar und beurteilt Beziehungen zwischen verschiedenen Konstrukten.¹⁵³⁹ Diskriminanzvalidität besteht, wenn die latente Variable die Varianz ihrer eigenen Items besser erklärt als die Varianz einer anderen latenten Variablen.¹⁵⁴⁰ In anderen Worten liegt Diskriminanzvalidität dann vor, wenn die Messmodelle inhaltlich verschiedener Konstrukte auch unterschiedliche Messergebnisse erzeugen.¹⁵⁴¹ Dies bedeutet, dass die gemeinsame Varianz eines Konstrukts mit den Items größer sein sollte, als die Varianz mit anderen Konstrukten.¹⁵⁴² Die Diskriminanzvalidität beschreibt somit das Ausmaß, mit dem die reflektiv operationalisierten Konstrukte tatsächlich jeweils eigenständige Konstrukte bilden.¹⁵⁴³

Die Diskriminanzvalidität baut gemäß FORNELL/LARCKER auf der bereits erläuterten DEV auf.¹⁵⁴⁴ Die Wurzel der DEV eines Konstrukts sollte im Rahmen der Diskriminanzvalidität höher sein als die Korrelationen zwischen dem Konstrukt und anderen Konstrukten im Modell.¹⁵⁴⁵ Zur Veranschaulichung dient eine Korre-

¹⁵³⁸ Vgl. **Homburg** (2000), S. 103; **Homburg/Giering** (1996), S. 17.

¹⁵³⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 168.

¹⁵⁴⁰ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 101.

¹⁵⁴¹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 168 f.; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 728.

¹⁵⁴² Vgl. **Hulland** (1999), S. 198.

¹⁵⁴³ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 213; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568.

¹⁵⁴⁴ Vgl. **Fornell/Larcker** (1981), S. 46; vgl. dazu auch **Jaritz** (2008), S. 168; **Schilke** (2007), S. 152; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 728; **Ringle** (2004 a), S. 24 f.; **Homburg/Giering** (1996), S. 11.

¹⁵⁴⁵ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 90; **Jahn** (2007), S. 22; **Ringle/Spreeen** (2007), S. 213; **Saab** (2007), S. 152 f.; **Sabel** (2007), S. 150; **Hildebrandt/Temme** (2006), S. 629; **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Huber u. a.** (2005), S. 32; **Zinnbauer/Eberl** (2005), S. 568;

lationsmatrix, welche die Korrelationen der Konstrukte unterhalb der Diagonalen enthält. Außerdem gibt die Matrix die Werte der Wurzeln der jeweiligen DEV an. Diese sollen jeweils höher sein als sämtliche anderen Werte innerhalb der entsprechenden Spalte.¹⁵⁴⁶ Darüber hinaus sollten die Korrelationen zwischen einem Konstrukt und anderen Konstrukten unter 0,9 liegen. Tabelle 26 stellt eine solche Korrelationsmatrix aller eindimensionalen Konstrukte und Konstrukte 1. Ordnung alphabetisch sortiert dar.

	ABSICHT	AFFEKTIV	INVOLV	KALKULATIV	NORMATIV	VERLASS	ZUFRIEDEN	ZUTRAUEN
Wurzel von DEV	0,64	0,73	0,79	0,77	0,74	0,81	0,84	0,83
ABSICHT	1	0	0	0	0	0	0	0
AFFEKTIV	0,52	1	0	0	0	0	0	0
INVOLV	0,43	0,75	1	0	0	0	0	0
KALKULATIV	0,30	0,56	0,50	1	0	0	0	0
NORMATIV	0,43	0,71	0,66	0,46	1	0	0	0
VERLASS	0,41	0,40	0,40	0,20	0,44	1	0	0
ZUFRIEDEN	0,45	0,51	0,50	0,31	0,53	0,80	1	0
ZUTRAUEN	0,41	0,41	0,38	0,17	0,46	0,87	0,81	1

Tabelle 26: Ergebnisse Diskriminanzvalidität

Die Matrix zeigt zunächst, dass alle Fälle die empfohlene maximale Korrelation zwischen unterschiedlichen Konstrukten von 0,9 deutlich unterschreiten. Darüber hinaus verdeutlicht die Matrix, dass die Wurzel der DEV der Konstrukte in den meisten Fällen größere Werte aufweist als die Korrelationen zwischen den anderen latenten Variablen. Lediglich zwischen Involvement und affektivem Commitment sowie zwischen Zutrauen und Verlass sind die Korrelation um 0,02 bzw. 0,06 zu groß. Solche Werte gelten in anderen empirischen Studien jedoch als unkritisch,¹⁵⁴⁷ insbesondere wenn es sich um theoretisch klar trennbare Konstrukte handelt,¹⁵⁴⁸ wie dies in der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Im Sinne der zuvor angesprochenen Akzeptanz von Werten, die geringfügig unter dem Anspruchsniveau liegen,¹⁵⁴⁹ lässt sich die Diskriminanzvalidität für die Untersuchung als ausreichend bezeichnen.

Zum Abschluss dieses Kapitels stellt Tabelle 27 alle zuvor beschriebenen Gütekriterien, ihre Anforderungen und die entsprechenden Ergebnisse dieser Untersu-

Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728; **Ringle** (2004 a), S. 24; **Zinnbauer/Eberl** (2004), S. 8; **Homburg/Giering** (1996), S. 11; **Fornell/Larcker** (1981), S. 46.

¹⁵⁴⁶ Vgl. **Hulland** (1999), S. 200.

¹⁵⁴⁷ **Prykop** (2005), S. 238 schreibt sogar Messmodellen eine hohe Diskriminanzvalidität zu, wenn die Korrelationen zwischen Konstrukten die DEV mit 0,184 bzw. 0,292 übersteigen.

¹⁵⁴⁸ Vgl. **Lüthje** (2008), S. 138.

¹⁵⁴⁹ Vgl. Kapitel 5.3.2.1.

chung übersichtshalber dar. Auf Basis dieses Gesamtbilds lässt sich den eindimensionalen Konstrukten und Konstrukten 1. Ordnung eine entsprechende Güte zuschreiben.

Lokale Gütekriterien	Anforderung	Ergebnis
Unidimensionalität	Höchste Ladung der Items auf zugehöriges Konstrukt	✓
Faktorladung jedes Items	$\geq 0,4$	Nach Modifikation: ✓
Signifikanztest (einseitig, auf 5 %-Niveau)	$p \leq 0,05$	✓
Interne Konsistenz	$\geq 0,6$	✓
Cronbach's Alpha	$\geq 0,7$	Nach Modifikation: ✓
Durchschnittlich erfasste Varianzen (DEV) für jeden Faktor	$\geq 0,5$	Nach Modifikation: ✓
Diskriminanzvalidität	$DEV \geq \text{quadrierten Korrelationen}$	✓

Tabelle 27: Überblick über die lokalen Gütekriterien

5.3.2.3 Beurteilung der Konstrukte 2. Ordnung

Nachdem die Güte der Konstrukte 1. Ordnung und der eindimensionalen Konstrukte bis auf bisheriges Spenderverhalten bestätigt worden ist, gilt es nun, diese für die Konstrukte 2. Ordnung mit ihren formativen Dimensionen zu beurteilen. Aufgrund der Reduktion der Spenderbindung auf eine Dimension (Verhaltensabsicht der Spender) stehen nun lediglich die Konstrukte Vertrauen und Commitment im Fokus der Betrachtung.

Zur Gütebeurteilung berechnet man zunächst die Faktorladungen und Signifikanzen für jede Dimension der Konstrukte 2. Ordnung. Da es sich um formative Dimensionen handelt, kommt hier der zweiseitige t-Wert zum Einsatz.¹⁵⁵⁰ Die Signifikanzen werden in Tabelle 28 wie bereits in Kapitel 5.3.2.2.2 symbolisiert und zusammen mit den dazugehörigen Ladungen dargestellt. Tabelle 28 zeigt, dass alle drei Dimensionen des Konstrukts Commitment und beide Dimensionen des Kon-

¹⁵⁵⁰ Vgl. Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 61.

strukts Vertrauen jeweils vergleichbare Ladungen aufweisen. Sie bestimmen damit zu gleichen Teilen das Commitment bzw. Vertrauen und haben zur Erklärung des Konstrukts 2. Ordnung die gleiche Bedeutung.¹⁵⁵¹

Beziehung	Faktorladungen	Signifikanz
Normativ → Commitment	0,3922	***
Kalkulativ → Commitment	0,3745	***
Affektiv → Commitment	0,4088	***
Zutrauen → Vertrauen	0,5272	***
Verlass → Vertrauen	0,5058	***

Tabelle 28: Ladungen und Signifikanzen der formativen Dimensionen der Konstrukte 2. Ordnung

Weitere Analyseschritte sind an dieser Stelle nicht vorgesehen, da es sich um formative Dimensionen, welche das Konstrukt 2. Ordnung formen, handelt und die beschriebenen Probleme der Gütebeurteilung formativer Konstrukte zutreffen.¹⁵⁵²

Die Konstrukte wurden auf theoretischer Ebene umfangreich beschrieben und erfüllen somit die für formative Konzeptualisierungen notwendige vollständige Erfassung, die eine Eliminierung von als wesentlich erachteten Aspekten verbietet. An dieser Stelle sei jedoch nochmals auf die Ergebnisse der Diskriminanzvalidität hingewiesen.¹⁵⁵³ Hier konnte bereits sichergestellt werden, dass die einzelnen Dimensionen tatsächlich verschiedene, d. h. überschneidungsfreie Facetten desselben Konstrukts darstellen.¹⁵⁵⁴

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Überprüfung der eindimensionalen reflektiven Messmodelle und die zwei Konstrukte höherer Ordnung als positiv beurteilt werden können. Alle erforderlichen Grenzwerte wurden erfüllt bzw. überschritten.

5.3.3 Beurteilung des Strukturmodells

Nachdem die Beurteilung der Konstrukte aufgezeigt hat, dass diese zuverlässig geschätzt wurden, gilt es, deren Beziehungen im inneren Pfadmodell zu analysie-

¹⁵⁵¹ An dieser Stelle wird u. a. deutlich, dass das normative Commitment, so wie in Kapitel 4.2.1.1.2 postuliert, einen wichtigen Stellenwert im Rahmen der Spender-NPO-Beziehung einnimmt und – im Gegensatz zum kommerziellen Marketing – die gleiche Bedeutung hat wie das affektive und kalkulative Commitment.

¹⁵⁵² Vgl. Kapitel 3.1.2.

¹⁵⁵³ Vgl. Kapitel 5.3.2.2.4.

¹⁵⁵⁴ Vgl. **Giering** (2000), S. 86.

ren.¹⁵⁵⁵ Für die Schätzung des PLS-Pfadmodells wurde die statistische Software SmartPLS 2.0 gewählt.¹⁵⁵⁶ Bei der Beurteilung des Strukturmodells gilt es, die zuvor postulierten hypothetischen Beziehungen zwischen den latenten exogenen und endogenen Variablen zu schätzen.¹⁵⁵⁷ Die Überprüfung der Güte eines Strukturmodells erfolgt durch die Berechnung der Pfadsignifikanzen, des Bestimmtheitsmaßes und der Effektstärke sowie der Prognosefähigkeit des Modells.¹⁵⁵⁸

5.3.3.1 Stärke und Signifikanz der Pfadkoeffizienten

Die Stärke und Signifikanz der Pfadkoeffizienten gibt Aufschluss über die Einflussstärke eines exogenen Konstrukts auf ein endogenes Konstrukt.¹⁵⁵⁹ Die gemessene Stärke der Pfadkoeffizienten, die im Spektrum -1 bis +1 liegen, lassen sich wie folgt interpretieren: Negative Werte bedeuten, dass eine Vergrößerung des exogenen Konstrukts zu einer Verringerung des endogenen Konstrukts führt.¹⁵⁶⁰ Ein solcher Wert würde demgemäß eine zu den Hypothesen konträre Wirkungsbeziehung verkörpern. Werte nahe Null bringen einen schwachen Erklärungsbeitrag einer latenten Variablen zum Ausdruck, während ein Wert nahe Eins einen starken Zusammenhang impliziert.¹⁵⁶¹ Allerdings sind bereits Werte größer als 0,4 in komplexeren Modellen, so wie dem vorliegenden, als sehr hoch zu beurteilen.¹⁵⁶² Die Pfadstärke sollte jedoch mindestens 0,2 betragen, damit eine moderate Beziehung vorliegt.¹⁵⁶³

Allerdings reicht es nicht aus, die Stärke der Pfade anzuführen. Besonders im Grenzbereich (0,15 - 0,2) erscheint eine zusätzliche Aussage, ob eine Wirkungsbeziehung „echt“ ist, hilfreich. Dies erfolgt mithilfe der Signifikanz.¹⁵⁶⁴ Die Signifikanzen der Pfade im Inneren des Modells lassen sich wie bei der Beurteilung der Konstrukte über das Bootstrapping-Verfahren und die damit ermittelten t-Werte

¹⁵⁵⁵ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 104; **Ringle/Spreen** (2007), S. 213.

¹⁵⁵⁶ Vgl. für die Software: **Ringle/Wende/Will** (2005).

¹⁵⁵⁷ Vgl. **Buch** (2007), S. 8; **Huber u. a.** (2007), S. 42. Die hypothetischen Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen wurden in dieser Arbeit jeweils in den Kapiteln 4.2.1.2, 4.2.2.2, 4.2.3.2 und 4.2.4.2 erläutert und in Kapitel 4.3 nochmals im Überblick dargestellt.

¹⁵⁵⁸ Vgl. **Ringle/Spreen** (2007), S. 214 f.

¹⁵⁵⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 173.

¹⁵⁶⁰ Vgl. **Jahn** (2007), S. 10.

¹⁵⁶¹ Vgl. **Jahn** (2007), S. 10; **Ringle/Spreen** (2007), S. 214.

¹⁵⁶² Vgl. **Jahn** (2007), S. 10.

¹⁵⁶³ Vgl. **Jahn** (2007), S. 17.

¹⁵⁶⁴ Vgl. **Jahn** (2007), S. 18.

überprüfen.¹⁵⁶⁵ Pfade, die keine Signifikanz aufweisen oder ein anderes als das zuvor postulierte Vorzeichen haben, widerlegen die aufgestellten Hypothesen.¹⁵⁶⁶ Das Signifikanzniveau wird mittels einseitiger t-Werte¹⁵⁶⁷ überprüft und wie zuvor symbolisiert.¹⁵⁶⁸ Sofern eine Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0,05$ (**) vorliegt, gilt ein Pfad als signifikant und die postulierte Wirkungshypothese sollte nicht abgelehnt werden.¹⁵⁶⁹ Abbildung 42 zeigt die Ergebnisse der Pfadkoeffizienten und ihre Signifikanzen.

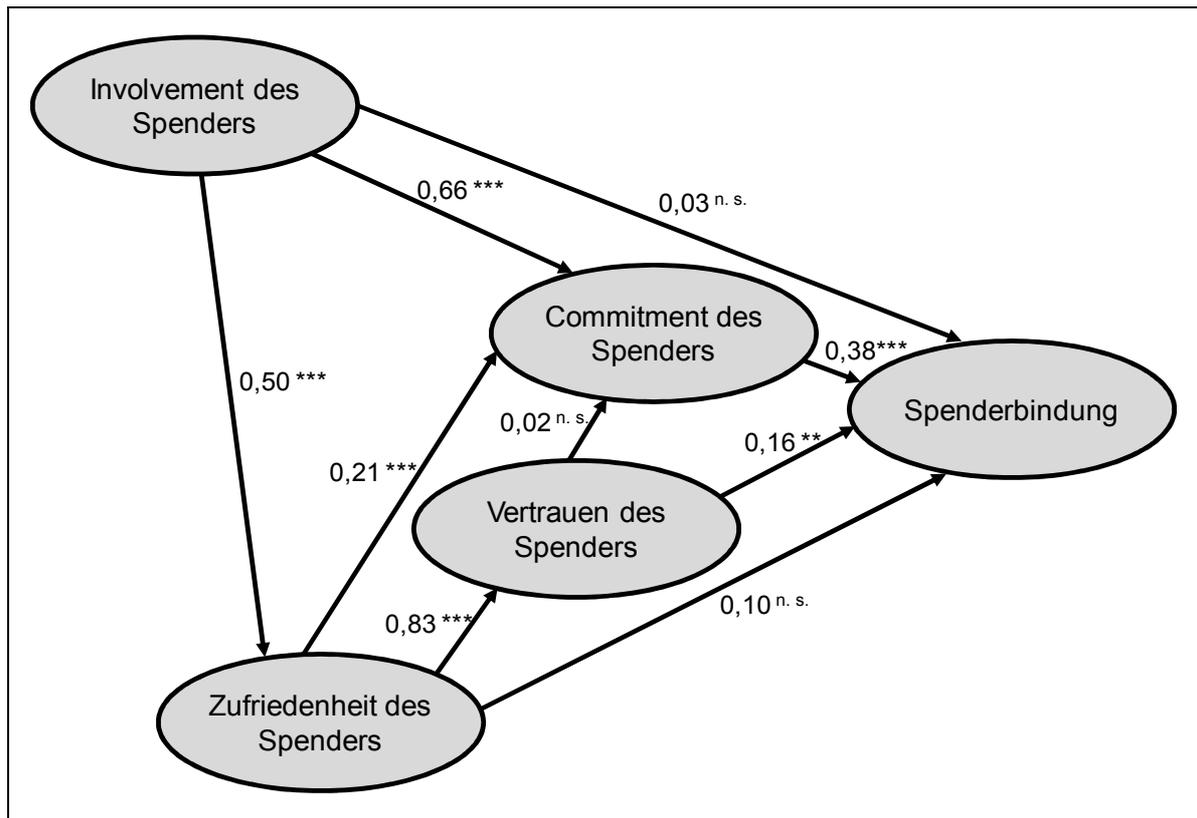


Abbildung 42: Ergebnisse des Gesamtmodells

Die Abbildung zeigt zunächst, dass alle Wirkungsbeziehungen aufgrund ihrer positiven Werte mit der zuvor angenommenen Wirkungsrichtung übereinstimmen. Bei den Pfaden zwischen Zufriedenheit und Vertrauen, zwischen Involvement und Commitment sowie zwischen Involvement und Zufriedenheit besteht ein starker Zusammenhang. Die Wirkungsbeziehung zwischen Commitment und Spender-

¹⁵⁶⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 173; **Ringle/Spreen** (2007), S. 214.

¹⁵⁶⁶ Vgl. **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 730.

¹⁵⁶⁷ Einseitige t-Werte können verwendet werden, da a priori formulierte Hypothesen verwendet wurden, vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 392; **Reinartz/Krafft/Hoyer** (2004), S. 299.

¹⁵⁶⁸ Zur Symbolisierung der Signifikanzen vgl. Kapitel 5.3.2.2.2.

¹⁵⁶⁹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 104; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 59; **Huber u. a.** (2005), S. 37.

bindung sowie Zufriedenheit und Commitment kann man als moderat bezeichnen. Auch wenn die Pfadstärke zwischen Vertrauen und Spenderbindung im Grenzbereich liegt, gilt der Pfad aufgrund der Irrtumswahrscheinlichkeit als signifikant.

Drei der postulierten Wirkungsbeziehungen weisen unzureichende Pfadstärken und Signifikanzen auf: zwischen Zufriedenheit und Spenderbindung, zwischen Involvement und Spenderbindung sowie zwischen Vertrauen und Commitment. Die ermittelte Insignifikanz einer ursprünglich als relevant erachteten Pfadbeziehung stellt jedoch ein durchaus wichtiges empirisches Ergebnis dar, welches in Kapitel 5.3.5.2 nähere Betrachtung findet.¹⁵⁷⁰

Neben diesen direkten Wirkungsbeziehungen lassen sich auch indirekte bzw. darauf aufbauend, totale Effekte berechnen. Im Gegensatz zu den direkten Effekten, bei denen direkte Verbindungen zwischen zwei latenten Variablen bestehen, ist bei indirekten Effekten mindestens ein weiteres Konstrukt dazwischengeschaltet. Dies wird auch als mediiertes Effekt bzw. Mediator-Effekt bezeichnet. Konkret geht es hierbei um die Modellierung kausaler Ketten.¹⁵⁷¹ Die Berechnung der Stärke des indirekten Effektes erfordert es, einzelne Pfadstücke miteinander zu multiplizieren.¹⁵⁷² Hat man die indirekten Einflüsse ermittelt, kann man auch den gesamten Einfluss, den ein Konstrukt auf eine bestimmte Zielgröße ausübt, berechnen. Diese so genannten totalen Effekte sind wichtig, um nicht die Bedeutung einer Einflussgröße zu unterschätzen.¹⁵⁷³ Die Summe der direkten und aller indirekten Effekte ergibt den totalen Effekt.¹⁵⁷⁴ Hierdurch wird der gesamte Einfluss einer latenten Variablen auf eine andere bestimmt.¹⁵⁷⁵ Tabelle 29 zeigt dies für die durchgeführte Untersuchung.

Die Analyse der indirekten und totalen Effekte zeigt, dass die Konstrukte Spenderzufriedenheit und Involvement des Spenders trotz ihrer geringen direkten Effekte auf die Spenderbindung dennoch bedeutende Einflussgrößen darstellen. Das Involvement weist einen indirekten Effekt auf, der größer als die direkte Wirkungsbeziehung von Commitment auf Spenderbindung ist. Auch der totale Effekt für

¹⁵⁷⁰ Vgl. **Ringle/Spree** (2007), S. 214.

¹⁵⁷¹ Vgl. **Homburg/Klarmann** (2006), S. 730.

¹⁵⁷² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 117; **Riekeberg** (2002 a), S. 804.

¹⁵⁷³ Eine latente Variable kann beispielsweise trotz eines geringen direkten Einflusses durch die indirekten Effekte über zwischengeschaltete Konstrukte eine große Relevanz für das Zielkonstrukt besitzen.

¹⁵⁷⁴ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 117.

¹⁵⁷⁵ Dies stellt einen weiteren entscheidenden Vorteil der Kausalanalyse dar, der beispielsweise mit multipler Regressionsanalyse nicht zu erzielen wäre; vgl. **Jahn** (2007), S. 10.

Zufriedenheit fällt kaum geringer aus als derjenige des Commitment. Es kann somit das Ergebnis festgehalten werden, dass alle vier untersuchten Konstrukte wichtige Determinanten der Spenderbindung darstellen.

Pfad	Direkter Effekt	Indirekter Effekt	Totaler Effekt
Commitment → Bindung	0,38		0,38
Vertrauen → Bindung	0,16		
Vertrauen → Commitment → Bindung		0,01	0,17
Zufriedenheit → Bindung	0,10		
Zufriedenheit → Commitment → Bindung		0,08	
Zufriedenheit → Vertrauen → Commitment → Bindung		0,01	
Zufriedenheit → Vertrauen → Bindung		0,13	0,32
Involvement → Bindung	0,03		
Involvement → Commitment → Bindung		0,25	
Involvement → Zufriedenheit → Bindung		0,05	
Involvement → Zufriedenheit → Commitment → Bindung		0,04	
Involvement → Zufriedenheit → Vertrauen → Commitment → Bindung		0,00	
Involvement → Zufriedenheit → Vertrauen → Bindung		0,07	0,44

Tabelle 29: Direkte, indirekte und totale Effekte

5.3.3.2 Bestimmtheitsmaß und Effektstärke

Einen weiteren Ausgangspunkt für die Beurteilung des inneren Modells bildet das Bestimmtheitsmaß R^2 (engl.: coefficient of determination). Um die Messgenauigkeit (Reliabilität) einzelner Beziehungen des Strukturmodells zu überprüfen, wird die quadrierte multiple Regression (R^2), das Bestimmtheitsmaß, herangezogen.¹⁵⁷⁶ Das R^2 stellt hierbei den Anteil der erklärten Varianz des latenten Konstrukts dar. Dies bedeutet, dass das R^2 Auskunft gibt über die Wirkungsstärke aller exogenen Konstrukte, die ein endogenes Konstrukt erklären.¹⁵⁷⁷ R^2 berechnet sich aus der geschätzten Varianz der Fehlervariablen ζ der latenten endogenen Variable, relativiert an der geschätzten Varianz der latenten Variablen η , subtrahiert von Eins.¹⁵⁷⁸

Das Bestimmtheitsmaß berechnet man für diejenigen latenten Variablen, die innerhalb des Modells von einem anderen Konstrukt bestimmt werden. Dies umfasst das Zielkonstrukt Spenderbindung sowie die Determinanten Commitment, Vertrauen und Zufriedenheit. Für das Involvement lässt sich folglich kein Bestimmtheitsmaß ermitteln.

¹⁵⁷⁶ Vgl. Buch (2007), S. 34; Ringle (2004 a), S. 18.

¹⁵⁷⁷ Vgl. Jaritz (2008), S. 172; Huber u. a. (2007), S. 42; Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 58; Henseler (2005), S. 74; Huber u. a. (2005), S. 36; Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 730.

¹⁵⁷⁸ Vgl. Buch (2007), S. 34.

Der mögliche Wertebereich des R^2 liegt zwischen 0 und 1. Je größer der Wert, desto größer ist die erklärte Streuung.¹⁵⁷⁹ Werte ab 0,3 gelten als durchschnittlich und Werte unter 0,19 als schwach.¹⁵⁸⁰ Dem Modell lässt sich dann eine nennenswerte Erklärungskraft attestieren, wenn das Zielkonstrukt (in diesem Fall Spenderbindung) ein R^2 von mindestens 0,3 aufweist.¹⁵⁸¹ Die im Rahmen dieser Untersuchung ermittelten Werte für das R^2 zeigt Tabelle 30.

Endogene Konstrukte	R^2
Bindung	0,33
Commitment	0,63
Vertrauen	0,69
Zufriedenheit	0,25

Tabelle 30: Bestimmtheitsmaße

Die Spenderzufriedenheit weist ein R^2 von 0,25 auf, was als mittelmäßig gilt. Vor dem Hintergrund, dass allein das Spenderinvolvement die 25 % bestimmt, lässt sich dieser Wert als unkritisch und durchaus zufriedenstellend einstufen.

Die Bestimmtheitsmaße für Vertrauen und Commitment gelten als substanziell bzw. überdurchschnittlich. Das Zielkonstrukt Spenderbindung weist ein R^2 von 0,33 auf. Damit lässt sich die Erklärungskraft des Modells als hinreichend beurteilen, da es über den geforderten 0,3 liegt.¹⁵⁸² Es wäre nur dann sinnvoll, einen Erklärungsgehalt von über beispielsweise 0,65 zu fordern, wenn das Erkenntnisziel der Untersuchung darin läge, die endogene Zielvariable möglichst vollständig zu erklären.¹⁵⁸³ Da in dieser Arbeit die Spenderbindung nur durch verhaltenswissenschaftliche Determinanten erklärt wurde und z. B. nicht durch sozio-ökonomische Determinanten, ist der Wert von R^2 angemessen.

Aufbauend auf den ermittelten Bestimmtheitsmaßen lässt sich ein weiteres Gütekriterium für Strukturgleichungsmodelle heranziehen: Die **Effektstärke** (engl.: effect size) dient zur Feststellung, inwieweit eine unabhängige Variable tatsächlich

¹⁵⁷⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 172; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 730.

¹⁵⁸⁰ Vgl. **Buch** (2007), S. 35; **Huber u. a.** (2007), S. 107; **Ringle/Spreeen** (2007), S. 214; **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Ringle** (2004 a), S. 19.

¹⁵⁸¹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 104.

¹⁵⁸² In einer anderen empirischen Untersuchung konnte beispielsweise nur 17 % des Spenderverhaltens erklärt werden, was als ausreichend beurteilt wurde; vgl. **Arnett/German/Hunt** (2003), S. 98.

¹⁵⁸³ Vgl. **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 172.

einen substanziellen Einfluss auf die abhängige Variable ausübt.¹⁵⁸⁴ Sie lässt sich ermitteln, indem das Bestimmtheitsmaß einmal inklusive der betreffenden exogenen Variablen (R^2 incl.) und einmal exklusive der betreffenden exogenen Variablen (R^2 excl.) berechnet wird.¹⁵⁸⁵ Die Effektstärke setzt dann die beiden Bestimmtheitsmaße wie folgt zueinander in Beziehung:

$$\text{Effektstärke} = \frac{R^2 \text{ incl.} - R^2 \text{ excl.}}{1 - R^2 \text{ incl.}}$$

Die so ermittelte und in Tabelle 31 dargestellte Effektstärke lässt sich wie folgt bewerten: Werte um 0,02 weisen auf einen schwachen Einfluss der unabhängigen Variablen hin, Werte um 0,15 auf einen moderaten Einfluss und Werte um 0,35 auf einen starken Einfluss.¹⁵⁸⁶

Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2 incl.	R^2 excl.	Effektstärke	Beurteilung
Commitment	Bindung	0,33	0,28	0,08	schwach
Vertrauen	Bindung	0,33	0,32	0,01	schwach
Zufriedenheit	Bindung	0,33	0,32	0,00	nicht vorhanden
Involvement	Bindung	0,33	0,33	0,00	nicht vorhanden
Vertrauen	Commitment	0,63	0,63	0,00	nicht vorhanden
Zufriedenheit	Commitment	0,63	0,62	0,03	schwach
Involvement	Commitment	0,63	0,31	0,86	stark
Zufriedenheit	Vertrauen	0,69	0,00	2,23	stark
Involvement	Zufriedenheit	0,25	0,00	0,33	stark

Tabelle 31: Effektstärke

Aus Tabelle 31 lässt sich entnehmen, dass die beiden endogenen Konstrukte (Vertrauen und Zufriedenheit), auf die jeweils nur eine exogene Variable wirkt (Zufriedenheit bzw. Involvement), durch diese sehr stark beeinflusst werden. Insbesondere die außergewöhnlich hohe Effektstärke zwischen Zufriedenheit und Vertrauen bestätigt die bereits bei der Analyse der totalen Effekte geäußerte Bedeutung des Konstrukts Zufriedenheit als indirekte Determinante der Spenderbindung. Darüber hinaus übt Involvement ebenfalls einen starken Einfluss auf das

¹⁵⁸⁴ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 175; **Huber u. a.** (2007), S. 46; **Jahn** (2007), S. 28; **Ringle/Spreen** (2007), S. 214; **Henseler** (2005), S. 74; **Huber u. a.** (2005), S. 37; **Ringle** (2004 a), S. 19.

¹⁵⁸⁵ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 175; **Jahn** (2007), S. 29; **Ringle/Spreen** (2007), S. 215; **Sabel** (2007), S. 152; **Huber u. a.** (2005), S. 37; **Ringle** (2004 a), S. 19; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 26.

¹⁵⁸⁶ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 175; **Huber u. a.** (2007), S. 46; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 59; **Ringle u. a.** (2006), S. 87; **Henseler** (2005), S. 74; **Huber u. a.** (2005), S. 37; **Panten** (2005), S. 222; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 731.

Commitment aus und Zufriedenheit einen schwachen Einfluss. Es zeigt sich jedoch auch, dass Vertrauen das hohe R^2 von Commitment nicht erklärt.

Die Betrachtung der Effektstärke der Bindung verdeutlicht, dass lediglich Vertrauen und Commitment zu ihrer Erklärung beitragen. Dies bestätigt die bereits getroffenen Aussagen bezüglich der insignifikanten Pfadstärken zwischen Zufriedenheit und Bindung sowie zwischen Involvement und Bindung. Die Analyse der Effektstärke lieferte außerdem eine wichtige Erkenntnis über Involvement als Mediator (mediierende Variable). Im Vergleich zu der Wirkungsbeziehung zwischen Involvement und Bindung weist die Wirkungsbeziehung zwischen Commitment und Bindung eine größere Pfadstärke auf. Aus diesem Grund liegt die Annahme nahe, dass die Effektstärke der Bindung exklusive des Commitment stark ausfallen müsste. Tabelle 31 zeigt jedoch in der obersten Zeile, dass dies nicht der Fall ist. Dies liegt daran, dass die direkte Wirkungsbeziehung zwischen Involvement und Bindung im Fall der Ausgrenzung von Commitment an Bedeutung gewinnt. Dies verdeutlicht die Bedeutung von Involvement als (indirekte) Determinante der Spenderbindung, was bereits die Analyse der totalen Effekte zeigte.

5.3.3.3 Prognoserelevanz

Da PLS eine Prognoseorientierung aufweist und eine Vorhersage über die unterstellten kausalen Zusammenhänge das Hauptziel der vorliegenden Arbeit darstellt,¹⁵⁸⁷ ist das Modell hinsichtlich der Prognoserelevanz zu überprüfen.¹⁵⁸⁸ Zur Prognosebeurteilung des gesamten Modells dient das so genannte **Stone-Geisser-Kriterium** (Q^2). Die Bestimmung von Q^2 erfolgt über die Blindfolding-Prozedur.¹⁵⁸⁹ Dabei werden in jeder Blindfolding-Runde Teile der empirisch erhobenen Daten für bestimmte manifeste Items ausgelassen und anschließend mit den daraus resultierenden PLS-Ergebnissen neu geschätzt und rekonstruiert.¹⁵⁹⁰ Diese Prozedur erfolgt so lange, bis eine Auslassung und Schätzung sämtlicher Datenpunkte vorliegt.¹⁵⁹¹ Dieses Verfahren zeigt somit auf, wie gut die verbleibenden

¹⁵⁸⁷ Vgl. hierzu Kapitel 5.1.1.1.

¹⁵⁸⁸ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 176; **Ringle/Spreeen** (2007), S. 214.

¹⁵⁸⁹ Vgl. hierzu **Ringle u. a.** (2006), S. 86; **Tenenhaus u. a.** (2005), S. 174 ff.; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 731.

¹⁵⁹⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 176; **Huber u. a.** (2007), S. 113; **Sabel** (2007), S. 152.

¹⁵⁹¹ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 215; **Tenenhaus u. a.** (2005), S. 174; **Ringle** (2004 a), S. 20.

Daten durch das Modell rekonstruiert werden können.¹⁵⁹² Rechnerisch erfolgt ein Vergleich der Prognosefehler mit den tatsächlichen Daten:

$$\text{Stone-Geisser-Kriterium: } Q^2 = 1 - \frac{\sum D E_D}{\sum D O_D}$$

Hierbei steht E für die Quadratsummen der Prognosefehler, O für den Durchschnittswert der Schätzungen. D gibt den Abstand zwischen zwei aufeinanderfolgenden ausgelassenen und geschätzten Fällen an.¹⁵⁹³ Als Empfehlung für einen Wert von D sind Primzahlen zwischen 5 und 10 zu wählen.¹⁵⁹⁴ Erreicht das Stone-Geisser-Kriterium einen Wert größer Null, deutet dies auf eine Prognoserelevanz hin.¹⁵⁹⁵ Das Modell erzeugt für die Spenderbindung ein Q^2 von 0,122 und übersteigt damit die kritische Grenze von Null. Das Modell weist damit eine gute Prognosefähigkeit auf.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das spezifizierte Modell gut geeignet ist, die zugrunde liegende Struktur der empirisch gewonnenen Daten zu beschreiben. Dies verdeutlicht Tabelle 32, die alle zuvor beschriebenen Gütekriterien des Strukturmodells auflistet.

Gütekriterien des Strukturmodells	Anforderung	Ergebnis
Pfadstärke	$\geq 0,2$	Bei 6 von 9 Pfaden erfüllt
Signifikanztest (einseitig, auf 5 %-Niveau)	$p \leq 0,05$	
R ² (Bestimmtheitsmaß)	$\geq 0,3 =$ durchschnittlich $\leq 0,19 =$ schwach	Bei 4 von 4 endogenen Konstrukten zufriedenstellende Werte
Effektstärke	$\sim 0,35 =$ stark $\sim 0,15 =$ moderat $\sim 0,02 =$ schwach	<ul style="list-style-type: none"> • Bei 3 von 9 Pfaden: starker Effekt • Bei 3 von 9 Pfaden: schwacher Effekt • Bei 3 von 9 Pfaden: kein Effekt
Stone-Geisser-Kriterium (Q^2)	≥ 0	✓

Tabelle 32: Überblick über die Gütekriterien für das Strukturmodell

¹⁵⁹² Vgl. **Götz u. a.** (2008), S. 390; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 731; **Ringle** (2004 a), S. 21.

¹⁵⁹³ Vgl. **Tenenhaus u. a.** (2005), S. 174; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 730; **Ringle** (2004 a), S. 20.

¹⁵⁹⁴ Vgl. **Ringle/Spreeen** (2007), S. 215.

¹⁵⁹⁵ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 37; **Jahn** (2007), S. 29; **Ringle/Spreeen** (2007), S. 215; **Sabel** (2007), S. 152; **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 57; **Huber u. a.** (2005), S. 34; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 731; **Ringle** (2004 a), S. 21. Für die Blindfolding-Prozedur wurde hier die Omission Distance 7 gewählt.

5.3.4 Analyse der moderierenden Effekte

Das letzte Analyseelement der Untersuchung stellen moderierende Effekte dar. Ein moderierender Effekt liegt dann vor, wenn das Ausmaß des Zusammenhangs zwischen einer exogenen und einer endogenen Variablen von einer dritten Variablen abhängt. Diese dritte Variable übt einen Effekt auf die Stärke einer Beziehung aus.¹⁵⁹⁶ Ein positiver bzw. negativer moderierender Effekt bedeutet dabei, dass der Einfluss der exogenen Variablen auf die endogene Variable stärker bzw. schwächer ausfällt.¹⁵⁹⁷

In zahlreichen empirischen Marketingstudien wurde bereits der Einfluss von sozio-demografischen Merkmalen auf das Konsumentenverhalten untersucht, insbesondere der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Hierbei zeigte sich, dass diese Merkmale keinen direkten Einfluss, sondern vielmehr einen moderierenden Effekt ausüben.¹⁵⁹⁸ Es lässt sich somit davon ausgehen, dass sozio-demografische Merkmale eine ähnliche Relevanz wie moderierende Variablen für das Spendenverhalten aufweisen: „Alle Studien zum Spendenverhalten stimmen darin überein, dass demographische [!] und sozio-ökonomische Merkmale das Spenderverhalten beeinflussen. Von allen demographischen [!] Merkmalen hat das Alter die höchste relative Erklärungskraft.“¹⁵⁹⁹ Aufgrund dieses Einflusses stehen im Folgenden – in Analogie zu einigen Kundenbindungsuntersuchungen¹⁶⁰⁰ – die beiden moderierenden Variablen Alter und Geschlecht im Fokus der Betrachtung.

Zur Überprüfung der moderierenden Effekte dienen zwei Ansätze: die Gruppenanalyse und die Berücksichtigung von Interaktionstermen in den Strukturgleichungen.

¹⁵⁹⁶ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 48; **Gierl/Bartikowski** (2002), S. 57; **Homburg/Giering/Hentschel** (1999), S. 185; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 21; **Sharma/Durand/Gur-Arie** (1981), S. 291.

¹⁵⁹⁷ Vgl. **Giering** (2000), S. 94.

¹⁵⁹⁸ Für Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vgl. stellvertretend **Sargeant** (2008); **Seiders u. a.** (2005); **Mägi** (2003); **Homburg/Giering** (2001); **Mittal/Kamakura** (2001). Vgl. für Untersuchungen im Nonprofit-Bereich **Shelley/Polonsky** (2002), S. 26; **Sargeant** (2001 b), S. 71; **Green/Webb** (1997), S. 20.

¹⁵⁹⁹ **Hohn** (2001), S. 55. Ähnlich: **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 15. **Sargeant** (2008), S. 4 drückt dies folgendermaßen aus: „These studies suggest that in the context of fundraising donor satisfaction with the quality of the service they are provided with (as donors) would drive subsequent loyalty, but that the strength of this impact may vary by the profile of the donor.“

¹⁶⁰⁰ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 240; **Große-Bölting** (2005), S. 123.

chungen. Welches Verfahren zum Einsatz kommt, hängt dabei vom Charakter der moderierenden Variablen ab.¹⁶⁰¹ Da das Alter eine metrisch skalierte Variable darstellt, die sich auf einen Parameter bezieht, bietet sich eine Erweiterung des Strukturmodells um einen Interaktionsterm an.¹⁶⁰² Dahingegen ist bei der Berücksichtigung des Geschlechts aufgrund der kategorialen Nominalskala eine Subgruppenanalyse empfehlenswert.¹⁶⁰³

5.3.4.1 Alter als moderierende Variable

Das Alter stellt einen quantitativen moderierenden Effekt dar.¹⁶⁰⁴ Im Rahmen einer explorativen Vorgehensweise¹⁶⁰⁵ sollen mögliche Einflüsse des Alters auf die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Variablen im Modell getestet werden. Hierzu fügt man die Variable Alter als Moderator in das Kausalmodell ein und bildet einen multiplikativen Interaktionsterm aus der unabhängigen und der moderierenden Variablen.¹⁶⁰⁶

Abbildung 43 zeigt (in vereinfachter Form) auf der linken Seite die systematische Darstellung eines moderierenden Effektes und auf der rechten Seite die entsprechende Modellierung in SmartPLS.¹⁶⁰⁷

Es liegt ein moderierender Einfluss vor, wenn, unabhängig von den Ausprägungen der Pfade γ_1 und γ_2 , der Pfad γ_3 zwischen der Interaktionsvariablen ($\xi \times M$) und der endogenen Variablen η signifikant ist.¹⁶⁰⁸ Im Rahmen der explorativen Vorge-

¹⁶⁰¹ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 48.

¹⁶⁰² Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 49.

¹⁶⁰³ Vgl. **Huber/Heitmann/Herrmann** (2006), S. 697 f.

¹⁶⁰⁴ Vgl. **Huber/Heitmann/Herrmann** (2006), S. 697.

¹⁶⁰⁵ Die explorative Vorgehensweise wird gewählt, weil a priori keine expliziten Hypothesen über die Richtung der moderierenden Effekte postuliert werden können; vgl. **Reinecke** (2005), S. 3.

¹⁶⁰⁶ Vgl. **Homburg/Klarmann** (2006), S. 730; **Huber/Heitmann/Herrmann** (2006), S. 698; **Götz/Liehr-Gobbers** (2004), S. 724 f.; **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 26.

¹⁶⁰⁷ Der gewählte PLS-Ansatz eignet sich im Übrigen besser als LISREL, um moderierende Effekte zu modellieren. Bei PLS können Interaktionsterme integriert werden und somit alle einzelnen Datenpunkte in die Analyse einfließen; vgl. **Herrmann/Huber/Kressmann** (2006), S. 63; **Homburg/Klarmann** (2006), S. 730. Da sich diese Vorgehensweise nur bei reflektiv operationalisierten Konstrukten durchführen lässt, bestätigt sich an dieser Stelle die Entscheidung gegen formative Operationalisierungen nochmals; vgl. **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 35 f.

¹⁶⁰⁸ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 242.

hensweise wurde der Einfluss des Alters auf die neun Wirkungszusammenhänge untersucht.¹⁶⁰⁹

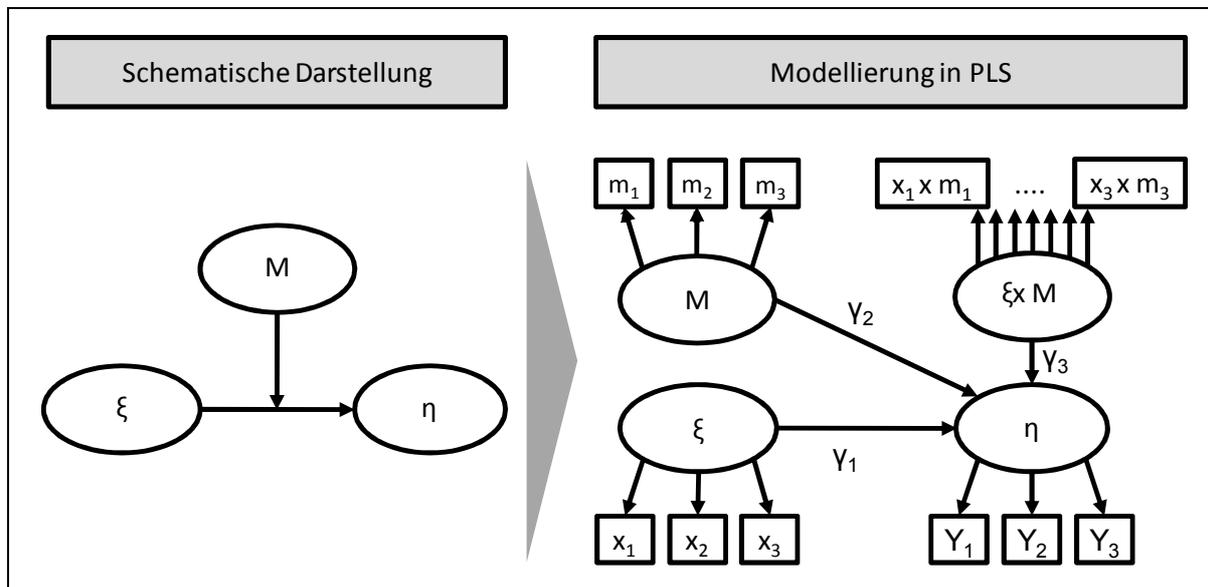


Abbildung 43: Modellierung eines moderierenden Effektes

(Quelle: **Chin/Marcolin/Newsted** (1996), S. 28.)

Tabelle 33 zeigt die Stärke und die Signifikanz der Interaktionspfade. Es zeigt sich, dass das Alter keinen bzw. lediglich in einem Fall einen gering signifikanten Einfluss auf das Modell hat. Da keine eindeutigen und systematischen Ergebnisse vorliegen, lässt sich festhalten, dass die untersuchten Wirkungsbeziehungen gleichermaßen für alle Altersgruppen gelten. Es bestehen keine Unterschiede hinsichtlich der Bedeutung der Determinanten der Spenderbindung bei jüngeren vs. älteren Spendern.¹⁶¹⁰ Aus dieser Erkenntnis lässt sich für die in Kapitel 6 dargestellten Managementimplikationen ableiten, dass unterschiedliche Bindungsmaßnahmen für verschiedene Alterssegmente nicht erforderlich sind.

¹⁶⁰⁹ Da keine Begründung über die Richtung des zu erwartenden Unterschieds vorliegt, werden bei der Prüfung der moderierenden Effekte zweiseitige t-Werte verwendet, vgl. **Jarritz** (2008), S. 243.

¹⁶¹⁰ Ein ähnliches Ergebnis ermittelte eine Studie über das (bisherige) Spendenverhalten in Kalifornien; vgl. **O'Neill** (2001), S. 509.

Effekt des Alters auf die Beziehung zwischen		Interaktionspfad	Signifikanz
Commitment	Bindung	-0,27	n. s.
Vertrauen	Bindung	-0,37	n. s.
Vertrauen	Commitment	-0,42	n. s.
Zufriedenheit	Bindung	0,82	n. s.
Zufriedenheit	Commitment	0,68	n. s.
Zufriedenheit	Vertrauen	-0,46	*
Involvement	Bindung	-0,27	n. s.
Involvement	Commitment	0,01	n. s.
Involvement	Zufriedenheit	0,12	n. s.

Tabelle 33: Einflüsse des moderierenden Effekts Alter

5.3.4.2 Geschlecht als moderierende Variable

Das Geschlecht stellt einen qualitativ moderierenden Effekt dar.¹⁶¹¹ Aufgrund der kategorialen Nominalskalierung des Merkmals Geschlecht bietet sich eine Subgruppenanalyse für die männlichen und die weiblichen Probanden an. Hierbei wird für jede Gruppe das Modell erneut berechnet.¹⁶¹² Die Vorgehensweise weist auch hier in Ermangelung theoretischer Fundierung und Hypothesen eine explorative Natur auf. Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen Tabelle 34 und Abbildung 44.

Effekt des Geschlechts auf die Beziehung zwischen		Frauen (N = 184)		Männer (N = 180)	
		Stärke der Pfadkoeffizienten	Signifikanz	Stärke der Pfadkoeffizienten	Signifikanz
Commitment	Bindung	0,36	***	0,41	***
Vertrauen	Bindung	0,04	n. s.	0,24	**
Vertrauen	Commitment	0,06	n. s.	0,02	n. s.
Zufriedenheit	Bindung	0,34	***	-0,07	n. s.
Zufriedenheit	Commitment	0,20	**	0,17	***
Zufriedenheit	Vertrauen	0,84	***	0,82	***
Involvement	Bindung	-0,05	n. s.	0,10	n. s.
Involvement	Commitment	0,61	***	0,73	***
Involvement	Zufriedenheit	0,55	***	0,45	***

Tabelle 34: Geschlechtsspezifischer Vergleich der Pfadkoeffizienten

¹⁶¹¹ Vgl. Huber/Heitmann/Herrmann (2006), S. 697.

¹⁶¹² Vgl. Huber u. a. (2007), S. 50.

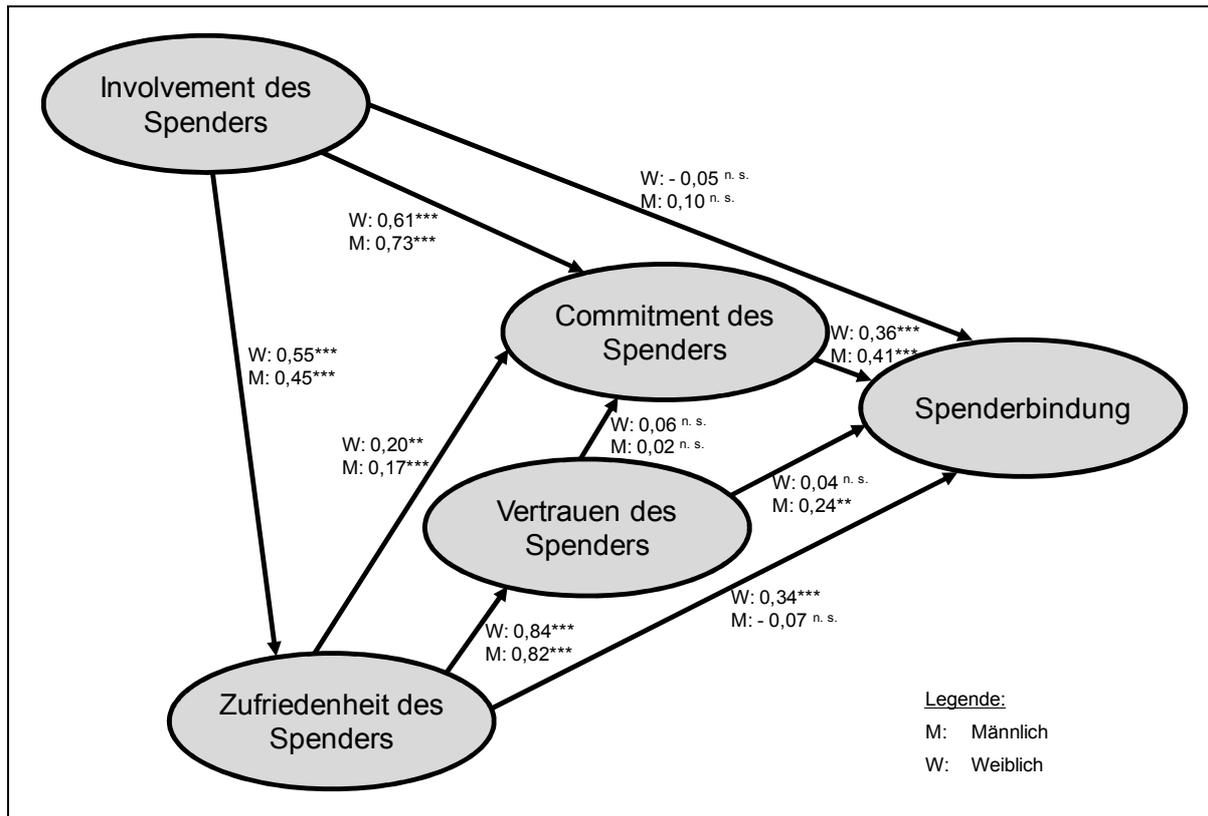


Abbildung 44: Geschlechtsspezifische Ergebnisse des Gesamtmodells

Große Aufmerksamkeit sollte man den Fällen schenken, bei denen ein bestimmter Pfadkoeffizient bei einer Teilgruppe signifikant und bei der anderen insignifikant ist.¹⁶¹³ Tabelle 34 und Abbildung 44 zeigen, dass bei Frauen zwischen Zufriedenheit und Bindung ein hypothesenkonformer, starker und hochsignifikanter Wirkungszusammenhang besteht. Dieses Ergebnis scheint zunächst nicht intuitiv, da sich sowohl bei Männern als auch bei der gesamten Stichprobe ein solcher Zusammenhang nicht nachweisen lässt. Andererseits liegt bei Frauen kein Zusammenhang zwischen Vertrauen und Bindung vor, wohingegen dies bei Männern und der gesamten Stichprobe der Fall ist.¹⁶¹⁴

Aufgrund dieser signifikanten Unterschiede kann man von einem moderierenden Effekt des Geschlechts auf die Wirkung der Determinanten der Spenderbindung sprechen.¹⁶¹⁵ Dies spiegelt sich auch in der Analyse der indirekten und totalen Effekte wider. Tabelle 35 zeigt, dass der Einfluss der Determinanten auf das Zielkonstrukt Spenderbindung sich bei Männern und Frauen unterscheidet.

¹⁶¹³ Vgl. Huber u. a. (2007), S. 122.

¹⁶¹⁴ Kapitel 5.3.3.1 verdeutlichte die Pfadkoeffizienten für die gesamte Stichprobe.

¹⁶¹⁵ Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 730.

Pfad	Frauen			Männer		
	Direkter Effekt	Indirekter Effekt	Totaler Effekt	Direkter Effekt	Indirekter Effekt	Totaler Effekt
Commitment → Bindung	0,36		0,36	0,41		0,41
Vertrauen → Bindung	0,04			0,24		
Vertrauen → Commitment → Bindung		0,02	0,06		0,01	0,25
Zufriedenheit → Bindung	0,34			-0,07		
Zufriedenheit → Commitment → Bindung		0,07			0,07	
Zufriedenheit → Vertrauen → Commitment → Bindung		0,02			0,01	
Zufriedenheit → Vertrauen → Bindung		0,03	0,46		0,20	0,20
Involvement → Bindung	-0,05			0,10		
Involvement → Commitment → Bindung		0,22			0,30	
Involvement → Zufriedenheit → Bindung		0,19			-0,03	
Involvement → Zufriedenheit → Commitment → Bindung		0,04			0,03	
Involvement → Zufriedenheit → Vertrauen → Commitment → Bindung		0,01			0,00	
Involvement → Zufriedenheit → Vertrauen → Bindung		0,02	0,42		0,09	0,49

Tabelle 35: Geschlechtsspezifischer Vergleich der direkten, indirekten und totalen Effekte

Diese Erkenntnis über die Relevanz der Pfade erfordert im Folgenden eine nähere Untersuchung des Bestimmtheitsmaßes um zu überprüfen, ob das Geschlecht eine Auswirkung auf die Erklärungskraft des gesamten Modells aufweist. Tabelle 36 zeigt die Ergebnisse des Vergleichs der Bestimmtheitsmaße.

Die Auswertung der Bestimmtheitsmaße ergibt, dass lediglich geringe Unterschiede zwischen den Werten von Frauen und Männern bestehen. Die endogenen Konstrukte weisen für beide Gruppen eine vergleichbare Relevanz auf. Aus diesem Grund bedarf der Einfluss des Geschlechts auf das Modell keiner weiteren Analyse (wie beispielsweise Effektstärke bzw. Stone-Geisser-Kriterium). Es lässt sich allerdings an dieser Stelle festhalten, dass bei Frauen die Determinanten Zufriedenheit und Vertrauen einen anderen Stellenwert einnehmen. Diese Erkenntnis gilt es im nachfolgenden Kapitel zu interpretieren.¹⁶¹⁶

Endogene Konstrukte	R ²	
	Frauen (N = 184)	Männer (N = 180)
Bindung	0,38	0,34
Commitment	0,60	0,69
Vertrauen	0,71	0,67
Zufriedenheit	0,30	0,20

Tabelle 36: Geschlechtsspezifischer Vergleich der Bestimmtheitsmaße

5.3.5 Ergebnisse im Überblick und Interpretation

Der letzte Schritt bei der Durchführung einer empirischen Untersuchung beinhaltet die abschließende Zusammenführung der Ergebnisse sowie deren inhaltliche In-

¹⁶¹⁶ Vgl. Ringle/Spreeen (2007), S. 214.

terpretation.¹⁶¹⁷ Hierbei gilt es, resümierend zu verdeutlichen, welche Hypothesen sich modelltheoretisch bestätigt haben und ob sich die Ergebnisse nachvollziehen lassen. Vor allem in der anwendungsorientierten Forschung sollte diesem Schritt große Bedeutung beigemessen werden, da sich konkrete Handlungsempfehlungen nur aus einer prägnanten Darstellung der Ergebnisse ableiten lassen.¹⁶¹⁸

5.3.5.1 Erkenntnisse über das Gesamtmodell

Insgesamt ist das Modell in der Lage, einen beachtlichen Teil der Varianzen zu erklären. Um die Stabilität und Aussagekraft der Ergebnisse zu belegen, bietet es sich an, das Modell erneut zu berechnen, wenn mehrmals durch Zufallsauswahl 10 % der Fälle aus der Stichprobe entfernt werden. Kommt es hier zu starken Schwankungen, so sollte man das Kausalmodell hinterfragen.¹⁶¹⁹ Bei dem vorliegenden Modell ist dies jedoch nicht der Fall, sodass sich von einem sehr stabilen und aussagekräftigen Modell sprechen lässt.

Sechs von neun Hypothesen halten insgesamt der empirischen Prüfung stand, was eine nomologische Validität des Kausalmodells bedeutet.¹⁶²⁰ Einen Überblick über die zu bestätigenden bzw. abzulehnenden Hypothesen gibt Tabelle 37. Neben den Ergebnissen für die gesamte Stichprobe nimmt Tabelle 37 auch eine geschlechtsspezifische Unterscheidung vor, da dies aufgrund der Erkenntnisse des vorherigen Kapitels als sinnvoll erscheint.

Der Überblick über die untersuchten Hypothesen zeigt, dass alle vier Determinanten eine Daseinsberechtigung besitzen. Auch wenn bestimmte Determinanten keinen direkten Einfluss auf die Spenderbindung haben oder für eine Teilgruppe der Stichprobe irrelevant erscheinen, so wirken diese indirekt auf die Spenderbindung oder weisen bei der anderen Teilgruppe der Stichprobe eine große Relevanz auf. Alle vier der gemäß des S-O-R-Ansatzes innerhalb des Organismus verankerten intervenierenden Variablen determinieren die Spenderbindung und sollten somit im Rahmen des Spenderbindungsmanagement bearbeitet werden. Kapitel 6 stellt deswegen die Auswirkungen ausgewählter Maßnahmen/Stimuli auf alle vier Determinanten dar.

¹⁶¹⁷ Vgl. **Huber u. a.** (2007), S. 115; **Riekeberg** (2002 b), S. 940.

¹⁶¹⁸ Vgl. **Riekeberg** (2002 b), S. 940.

¹⁶¹⁹ Vgl. **Homburg/Klarmann** (2006), S. 737.

¹⁶²⁰ Nomologische Validität bezeichnet die empirische Bestätigung der theoretisch postulierten Hypothesen, vgl. **Schilke** (2007), S. 148; **Huber u. a.** (2005), S. 25; **Panten** (2005), S. 228; **Matzke** (2004), S. 416; **Homburg** (2000), S. 75; **Mittal** (1995), S. 665.

Kurzbezeichnung	Hypothese	Ergebnisse		
		Gesamte Stichprobe	Frauen	Männer
H ₁	Das Commitment eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.	✓	✓	✓
H ₂	Das Vertrauen eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.	✓	✗	✓
H ₃	Das Vertrauen eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.	✗	✗	✗
H ₄	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.	✗	✓	✗
H ₅	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.	✓	✓	✓
H ₆	Die Zufriedenheit eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Vertrauen.	✓	✓	✓
H ₇	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf die Spenderbindung.	✗	✗	✗
H ₈	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf sein Commitment.	✓	✓	✓
H ₉	Das Involvement eines Spenders hat einen positiven Effekt auf seine Zufriedenheit.	✓	✓	✓

Tabelle 37: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Mithilfe der totalen Effekte lässt sich eine Reihenfolge nach der Wichtigkeit der einzelnen Determinanten erstellen. Tabelle 29 zeigte, dass für die gesamte Stichprobe das Involvement insgesamt den höchsten totalen Effekt auf die Spenderbindung aufweist, gefolgt von dem ausschließlich direkt wirkenden Commitment. Die Zufriedenheit hat, vor dem Vertrauen, den drittstärksten Einfluss.

Eine vergleichbare Rangfolge der totalen Effekte ergibt sich bei einer ausschließlichen Betrachtung der Datensätze von Männern. Tabelle 35 verdeutlichte, dass lediglich Vertrauen und Zufriedenheit ihre Rangfolge tauschen. Während bei Männern somit die Zufriedenheit die Determinante mit dem geringsten Einfluss auf die Spenderbindung darstellt, zeigt Zufriedenheit bei Frauen die größte Bedeutung. Ebenfalls große Relevanz für die Spenderbindung besitzt bei Frauen auch das Involvement, gefolgt vom Commitment. Tabelle 35 zeigte jedoch auch, dass bei Frauen das Vertrauen kaum einen Effekt auf die Spenderbindung hat. Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich bereits an dieser Stelle postulieren, dass Männer und Frauen im Rahmen des Spenderbindungsmanagement unterschiedlich behandelt werden sollten. Die folgenden Abschnitte versuchen nun, unerwartete Ergebnisse der Untersuchung zu erklären.

5.3.5.2 Interpretation abweichender Einzelergebnisse

Die Untersuchung lieferte einige Ergebnisse, die den zuvor getroffenen Annahmen widersprechen. Insbesondere gilt es zu analysieren, wieso das bisherige Spenderverhalten nicht erklärt wurde und wieso Hypothese 7 sich sowohl in der gesamten Stichprobe, als auch bei einer ausschließlichen Betrachtung von Teilgruppen falsifizierte. Weiterhin versuchen die folgenden Ausführungen eine Erklärung dafür zu finden, wieso das Spendervertrauen ausschließlich bei Männern und die Spenderzufriedenheit ausschließlich bei Frauen wichtige Einflussgrößen der Spenderbindung darstellen. Zur Interpretation dieser Einzelergebnisse bietet es sich an, Experten bzw. Probanden im Rahmen von Interviews darüber zu befragen.¹⁶²¹

(1) Spenderbindung als eindimensionales Konstrukt

Aufgrund von statistischen Erfordernissen wurde in Kapitel 5.3.2.2.3 die Zweidimensionalität des Zielkonstrukts Spenderbindung aufgegeben und lediglich das beabsichtigte Spenderverhalten beibehalten. Diese Vorgehensweise stellt sich insofern als legitim dar, da viele Untersuchungen die Kundenbindung lediglich über die Verhaltensabsicht konzeptualisieren und operationalisieren.¹⁶²²

Insbesondere im Nonprofit-Bereich scheint diese Vorgehensweise angebracht, da auch andere empirische Ergebnisse zeigen, dass das bisherige Verhalten der Spender sich nicht durch verhaltenswissenschaftliche Determinanten erklären ließ: Im untersuchten Sachverhalt hatte die Spenderzufriedenheit keine Auswirkungen auf das bisherige Weiterempfehlungs- und Beschwerdeverhalten der Spender.¹⁶²³

Die spezifische Literatur weist auf eine generelle Schwäche von Befragungen bezüglich adäquater Auskünfte über bisheriges Spendenverhalten hin.¹⁶²⁴ Viele Spender unterschätzen in Befragungen ihr Spendenverhalten, da sie sich dem Ausmaß ihrer Unterstützung nicht bewusst sind oder dieses nicht in Erinnerung

¹⁶²¹ Vgl. **Riekeberg** (2002 b), S. 942.

¹⁶²² An dieser Stelle sei nochmals auf Kapitel 4.1.2 verwiesen, welches diese Problematik bereits thematisierte. Hier wurde angeführt, dass **Gerpott** (2000), S. 29 feststellte, dass bei ca. 75 % der Untersuchungen die Messung von Kundenbindung ausschließlich über die Befragung von Kunden zu deren Wiederkaufs- oder Weiterempfehlungsabsichten erfolgt. Beispielhaft für diese Operationalisierung wurden in Kapitel 4.1.2 auch die Studien **Jaritz** (2008); **Huber u. a.** (2007); **Neumann** (2007); **Sargeant/Woodliffe** (2007 a); **Trumppheller** (2005); **Bauer/Mäder/Huber** (2002); **Stock** (2002); **Gerpott/Rams** (2000); **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b); **Ngobo** (1999), S. 469; **Bauer/Huber/Betz** (1998); **Jones/Sasser** (1995) genannt.

¹⁶²³ Vgl. **Cermak/File/Prince** (1991), S. 185.

¹⁶²⁴ Vgl. **Bekkers/Wiepking** (2006), S. 533; **Brooks** (2004), S. 423.

rufen können.¹⁶²⁵ Außerdem machen andere Spender aufgrund eines sozial erwünschten Antwortverhaltens möglicherweise zu positive Aussagen.¹⁶²⁶

(2) Involvement als rein indirekte Determinante

Das Involvement stellt laut den Ergebnissen der Untersuchung keine direkte Determinante der Spenderbindung dar. Eine theoretische Erklärung für diesen Sachverhalt könnte darin liegen, dass NPOs und das Thema Spenden extremere Ausprägungen des Involvement hervorruft als in Konsumsituationen, bei denen eher moderate Ausprägungen im Mittelbereich vorliegen.¹⁶²⁷ Involvement hat hier eine eher bipolare Ausprägung: Entweder zeigen Menschen ein extrem hohes Involvement für die Organisation und sind dann bereit, sich emotional dafür zu engagieren und finanzielle Unterstützung zu leisten oder sie zeigen überhaupt kein Involvement für die Organisation und ihren Tätigkeitsbereich, sodass sie es nie in Betracht ziehen würden zu spenden.¹⁶²⁸ Involvement stellt somit eine Grundvoraussetzung des Spendens dar, die für die Spenderbindung keine direkte, sondern nur eine indirekte Bedeutung hat.¹⁶²⁹ Dies liegt daran, dass Involvement eventuell keine mit Commitment, Zufriedenheit und Vertrauen gleichrangige Größe darstellt.¹⁶³⁰

Da die Untersuchung sich auf Probanden fokussierte, die größtenteils aktive Spender einer NPO bzw. vereinzelt auch ehemalige Spender einer NPO darstellen, kann man davon ausgehen, dass diese ein sehr hohes Involvement für die NPO aufweisen. Involvement dient aufgrund dieses vermuteten bipolaren Cha-

¹⁶²⁵ Vgl. **Wilhelm** (2007), S. 67; **de Wulf/Odekerken-Schröder/van Kenhove** (2003), S. 246.

¹⁶²⁶ Vgl. **Wilhelm** (2007), S. 67.

¹⁶²⁷ Vgl. **Rothschild** (1979), S. 13.

¹⁶²⁸ Vgl. **Rothschild** (1979), S. 13 f. Im 2. Experteninterview wurde die Aussage getroffen, dass Involvement eine Grundgestimmtheit sei; vgl. Anhang 12.

¹⁶²⁹ Dies wurde im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) folgendermaßen erläutert: „Das Involvement ist die Grundhaltung, die meines Erachtens die Basis für den Einfluss der Zufriedenheit, des Vertrauens und des Commitment ist.“

¹⁶³⁰ Ein Fundraising-Experte (vgl. Anhang 12) erklärte dies folgendermaßen: „Das ist ein hermeneutisches Problem. Meine Hypothese ist, dass Commitment, Vertrauen und Zufriedenheit auf einer anderen Ebene liegen als Involvement. Das ist psychologisch etwas anderes. Wenn ich ein Involvement mit einem Thema habe, dann hab ich ein anderes Commitment und mir verschafft es eine andere Zufriedenheit, wenn ich mich in dem Bereich engagiere. Man kann sie nicht als gleichrangige Faktoren nebeneinander stellen.“ Weiterhin fügte er hinzu: „Wir spielen das mal durch, wie das zwischen Ihnen und der Organisation X ist: Da spielt Vertrauen eine Rolle, da spielt Commitment eine Rolle und Zufriedenheit. Aber die Grundhaltung, ob die Ihnen sympathisch ist, dass ist einfach eine andere Klasse.“

rakters insofern nur als Unterscheidungsgröße zwischen Spendern und Nicht-Spendern.

(3) Zufriedenheit nur bei Frauen als direkte Determinante

In Bezug auf die ausschließliche Relevanz der Spenderzufriedenheit bei Frauen lässt sich eine Studie im kommerziellen Marketing anführen, die feststellte, dass Frauen andere Zufriedenheitsurteile abgeben und die Zufriedenheit somit zur Erklärung ihrer Loyalität einen anderen Stellenwert einnimmt.¹⁶³¹ Dies erklärt sich dadurch, dass Frauen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, die auch das Spendenverhalten beeinflussen.¹⁶³² Beispielsweise sind Frauen im Vergleich zu Männern grundsätzlich emotionaler.¹⁶³³ Diese Emotionalität erklärt die hohe Bedeutung der Zufriedenheit, welche einen emotionalen Charakter hat,¹⁶³⁴ als Determinante der Spenderbindung bei Frauen.¹⁶³⁵ Wenn die NPO all das leistet, was die Frau erwartet, vermittelt ihr dies, dass sie die richtige Entscheidung bezüglich der finanziellen Unterstützung der NPO getroffen hat. Dies erzeugt ein Gefühl der Genugtuung und stärkt ihre Absicht, die NPO erneut finanziell zu unterstützen.¹⁶³⁶ Erfüllt die NPO die Erwartungen der Frau, gibt ihr dies ein „gutes Gefühl“, welches für ihr weiteres Spendenverhalten eine hohe Bedeutung aufweist.¹⁶³⁷ In Bezug auf die im folgenden Kapitel vorgestellten Managementimplikationen bedeutet dies, dass NPOs insbesondere bei Frauen Begeisterung für die eigene Arbeit wecken sollten.

¹⁶³¹ Vgl. **Mittal/Kamakura** (2001), S. 136, 140. Dies bestätigte ebenfalls das 2. Expertengespräch (vgl. Anhang 12).

¹⁶³² Vgl. **Shelley/Polonsky** (2002), S. 20.

¹⁶³³ Dies bestätigt u. a. Herr Schnieders (vgl. Anhang 12).

¹⁶³⁴ Vgl. hierzu den Entstehungsprozess der Zufriedenheit, insbesondere den vierten Schritt in Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁶³⁵ Dies kam auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) zum Ausdruck: „Frauen lassen sich eher vom Gefühl leiten.“ **Nathan/Hallam** (2009), S. 327 bestätigen diese Vermutung folgendermaßen: „We observed emotional differences between men and women. More women described a sense of guilt, and spend a longer period deliberating. They were also more likely to reflect on their decision afterwards.“ **Sargeant** (2002), S. 172 erklärt hierzu: „Women appear to give more from the heart than the head.“

¹⁶³⁶ **Shelley/Polonsky** (2002), S. 20 formulieren diesen Sachverhalt folgendermaßen: „[...] women often give to achieve ‘pleasure’ where males give for more practical reasons.“

¹⁶³⁷ Dies wurde auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) durch mehrere Aussagen bestätigt: „Viele Frauen spenden, um sich selber gut zu fühlen“ sowie „Frauen spenden, um das schlechte Gewissen zu beruhigen“.

Darüber hinaus kann man im Hinblick auf die Erwartungen der Frauen davon ausgehen, dass sie sich von denen der Männer unterscheiden.¹⁶³⁸ Frauen haben tendenziell Erwartungen, die im Gegensatz zu denen von Männern eher beziehungsorientiert sind und sich somit leichter von der NPO erfüllen lassen.¹⁶³⁹ In Anbetracht der zuvor genannten Gründe lässt sich nachvollziehen, warum die Zufriedenheit einen größeren Stellenwert bei Frauen als bei Männern einnimmt.

Die Tatsache, dass die Spenderzufriedenheit insgesamt, aber insbesondere bei Männern, keinen großen Einfluss auf die Spenderbindung hat, zeigt, dass das Konstrukt keineswegs die Bedeutung besitzt, welche die Forschung ihm generell zuschreibt.¹⁶⁴⁰ Auch andere Untersuchungen im kommerziellen Marketing kommen zu dem Ergebnis, dass die Kundenzufriedenheit nicht den Stellenwert für die Kundenbindung einnimmt, wie es i. d. R. angenommen wird.¹⁶⁴¹ Ebenso vermuteten andere Forscher dies bereits für die Spender-NPO-Beziehung.¹⁶⁴² In zwei empirischen Untersuchungen wurde dieser Sachverhalt bereits bestätigt: Entgegen der in diesen Studien vermuteten Hypothesen war der Einfluss der Spenderzufriedenheit auf das Spenderverhalten insignifikant.¹⁶⁴³ Abschließend hielten die Autoren¹⁶⁴⁴ jedoch fest, dass das Ergebnis ihrer Untersuchung nicht die generelle Bedeutung der Zufriedenheit für die Austauschbeziehung zwischen Spender und NPO negiere. Auch wenn die Spenderzufriedenheit in ihrer Untersuchung ebenfalls keine Auswirkung auf das Zielkonstrukt hatte, so vermuten sie (ohne dies weiter zu überprüfen), dass die Spenderzufriedenheit als indirekte Determinante, z. B. durch ihre Beziehung zum Commitment, eine Bedeutung hat. Dies bestätigte die vorliegende Untersuchung, was gegen einen Ausschluss dieser Variablen im Rahmen der Managementimplikationen (Kapitel 6) spricht und die dortige Abhandlung der Förderung der Spenderzufriedenheit befürwortet.

¹⁶³⁸ Hierzu wurde im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) folgende Aussage getroffen: „Die Erwartungen, die man hat und die ja dann der Maßstab für die Zufriedenheit werden, sind von Sozial- und Beziehungsverhalten geprägt und da agieren Männer und Frauen verschieden.“

¹⁶³⁹ Zwei Aussagen im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) bestätigen dies: „Frauen gucken meines Erachtens stärker auf die Beziehungsebene und sind auch sensibler dafür, ob sich die NPO um sie kümmert.“; „Ein Mann spendet und erwartet nicht unbedingt Dank. Ihm fällt [nur] auf, dass die Zuwendungsbestätigung nicht da ist.“

¹⁶⁴⁰ Vgl. **Krafft** (2007), S. 40; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 580.

¹⁶⁴¹ Vgl. **Herrmann/Huber/Braunstein** (2000 b), S. 294; **Peter** (1999), S. 220 ff.

¹⁶⁴² Vgl. **Michalski/Helmig** (2009), S. 237; **Sargeant** (2008), S. 4; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 793.

¹⁶⁴³ Vgl. **Michalski/Helmig** (2010), S. 242; **Arnett/German/Hunt** (2003), S. 97 ff.

¹⁶⁴⁴ Vgl. **Arnett/German/Hunt** (2003), S. 100.

(4) Vertrauen nur bei Männern als direkte Determinante

Das intuitiv am wenigsten zu erwartende Ergebnis dieser Untersuchung stellt die relative Unwichtigkeit der Determinante Vertrauen dar. Während sowohl die Literatur¹⁶⁴⁵ als auch die Probanden der Fokusgruppeninterviews¹⁶⁴⁶ dem Vertrauen den zentralen Stellenwert in der Spender-NPO-Beziehung zusprechen, zeigte sich in dieser Untersuchung diese Art Relevanz hauptsächlich bei Männern.

Hierfür gibt es mehrere Erklärungen. Zum einen kann das Vertrauen – ähnlich wie das Involvement – eine Grundvoraussetzung darstellen, die, sobald sie erfüllt ist, an Bedeutung verliert. Dies würde bedeuten, dass das Vertrauen eine unerlässliche Bedingung zu Beginn der Beziehung darstellt und danach andere Determinanten an Bedeutung gewinnen.¹⁶⁴⁷

Zum anderen lässt sich der geschlechtsspezifische Unterschied dadurch erklären, dass Männer durch ihre tendenziell rationalere Herangehensweise bei Entscheidungen stärker an Risiken des Spendens denken.¹⁶⁴⁸ Für sie haben die Reputation der NPO, ihre Verlässlichkeit und Kompetenz einen größeren Stellenwert, um die Sinnhaftigkeit einer Spende zu beurteilen. Bei Frauen, die tendenziell emotionale Entscheidungen treffen, erfolgt der Entscheidungsprozess in Bezug auf zukünftige Spenden eventuell nicht so analytisch-logisch wie bei Männern, sondern im Hinblick auf das vermittelte Zufriedenheitsgefühl.¹⁶⁴⁹ Vertrauen, welches einen kognitiven Beurteilungsprozess erfordert, spielt also nur bei sachlichen Spendenentscheidungen eine Rolle, so wie sie eher Männer als Frauen treffen.¹⁶⁵⁰

¹⁶⁴⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen und die zitierten Autoren in Kapitel 4.2.2.1.2.

¹⁶⁴⁶ Vgl. hierzu die Ergebnisse der ersten drei Fokusgruppeninterviews in Anhang 2, Anhang 4 und Anhang 6.

¹⁶⁴⁷ Diese Vermutung äußerten auch die Probanden im 2. Fokusgruppeninterview; vgl. Anhang 4.

¹⁶⁴⁸ Vgl. **Kessel** (2008), S. 268. Dies wurde auch im 2. Expertengespräch deutlich; vgl. Anhang 12.

¹⁶⁴⁹ Vgl. **Kessel** (2008), S. 268; **Nitschke** (2006), S. 155. Im 2. Expertengespräch (vgl. Anhang 12) wurde dieser Sachverhalt folgendermaßen ausgedrückt: „Frauen handeln eher ihrem Impuls folgend und rationalisieren die Spendenentscheidung nicht in dem Ausmaß, wie ich das bei Männern unterstelle.“

¹⁶⁵⁰ Auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurde dieser Sachverhalt als Erklärung für das unerwartete Ergebnis der Untersuchung angesprochen: „Das ist die linke und rechte Gehirnhälfte. Die rechte Hälfte ist bei den Frauen stärker ausgeprägt, wo es mehr um Emotionen und Gefühle geht. Und bei Männern ist ja die linke Gehirnhälfte stärker ausgeprägt, wo es um das Rationale geht. Und die Frage, ob die NPO meine Spenden sinnvoll einsetzt, ist ja ‘ne rationale Frage. Frauen machen dies offensichtlich nicht so in diesem Maße. Die Frauen sagen, ich hab ein gutes Gefühl, ich hab gespendet, ich fühl

Auch wenn sich die vorherigen Ausführungen ausschließlich mit unerwarteten Ergebnissen der Befragung beschäftigten, lieferte die Untersuchung viele Erkenntnisse, die zu den im folgenden Kapitel dargestellten Handlungsempfehlungen für die NPO-Praxis führen. Der erste Teil dieser Arbeit, die Konzeption und Untersuchung der Spenderbindung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, ist hiermit abgeschlossen.

mich wohl. Das wird allein von der rechten Gehirnhälfte bestimmt.“ Ähnlich sieht dies auch ein Fundraising-Experte (vgl. Anhang 12): „Das Hinterfragen der Vertrauenswürdigkeit der Institution, die mich um Spenden bittet, das ist eher eine männertypische Rationalisierungsform.“

6 Spenderbindung aus Sicht von Nonprofit-Organisationen: Implikationen und Gestaltungsoptionen für die Praxis

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln gilt es nun, konkrete Implikationen und Gestaltungsoptionen aus den bisher gemachten Ausführungen zu deduzieren. Die erlangten Erkenntnisse sollen als Entscheidungshilfe im Rahmen des Spenderbindungsmanagement Verwendung finden. Es stellt sich die Frage, wie NPOs auf die zuvor als wichtig identifizierten Einflussgrößen der Spenderbindung gezielt Einfluss nehmen und somit die Loyalität der bestehenden Spender verstärken sowie damit höhere und langfristige finanzielle Unterstützungen hervorrufen können. Untersuchungen zeigen, dass die Förderung der Ausprägungen der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten einen positiven Effekt auf die Bindung der Spender und somit auf den Unternehmens- bzw. Organisationserfolg hat.¹⁶⁵¹ Aufbauend auf dieser Erkenntnis und vor dem Hintergrund der anwendungsbezogenen Zielsetzung dieser Arbeit, besteht der Zweck dieses Kapitels darin, konkrete Praxismaßnahmen aufzuzeigen, die NPOs im Rahmen eines Spenderbindungsmanagement i. w. S.¹⁶⁵² anwenden können, um die Beziehung zum Spender aktiv zu gestalten und zu festigen.

Während sich die bisherigen Ausführungen dieser Arbeit im Sinne des S-O-R-Ansatzes¹⁶⁵³ auf die Wirkungsbeziehung zwischen Organismus („O“) und Verhalten („R“) konzentrierten, gilt es nun aufzuzeigen, wie ausgewählte Stimuli bzw. Maßnahmen („S“) die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten („O“) beeinflussen können.¹⁶⁵⁴ Die folgenden praxisorientierten Ausführungen zum Spenderbindungsmanagement sollen in keinem Fall losgelöst von den Erkenntnissen aus den vorherigen Kapiteln erfolgen.¹⁶⁵⁵ Aus diesem Grund erklärt zunächst Kapitel 6.1, welche Stimuli die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spender-

¹⁶⁵¹ Ein Beispiel für die erfolgreiche Förderung der Spenderbindung liefern **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 38: Bei der Kinderhilfsorganisation Plan konnte durch ein gezieltes Spenderbindungsmanagement die Abbruchrate von Patenschaften innerhalb von 3 Jahren von 13 % auf 6,5 % gesenkt werden. Vgl. **Hibbard u. a.** (2001), S. 29 für eine Bestätigung dieses Wirkungszusammenhangs im kommerziellen Marketing.

¹⁶⁵² Vgl. hierzu Kapitel 2.2.2.

¹⁶⁵³ Vgl. Kapitel 3.1.1.

¹⁶⁵⁴ Vgl. **Trommsdorff** (2009), S. 24 zur Wirkungsweise „S - O“.

¹⁶⁵⁵ Die Verknüpfungen zu den vorherigen Kapiteln bzw. zu den entsprechenden Determinanten werden durch einen Fettdruck des jeweiligen Wortes verdeutlicht.

bindung konkret beeinflussen. Kapitel 6.1 zielt darauf ab, aus der Vielzahl der Marketing- bzw. Fundraising-Bereiche diejenigen Strategien und Ansatzpunkte darzustellen, die den größten Einfluss auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung haben. Es gilt zu erklären, warum zur Förderung der Ausprägungen der Determinanten genau diese Stimuli eine hohe Relevanz aufweisen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen stellt Kapitel 6.2 dann konkrete, d. h. Stimulus-spezifische Maßnahmen dar. Hierbei steht im Vordergrund, die Auswirkung der jeweiligen Maßnahmen auf einzelne verhaltenswissenschaftliche Determinanten nachzuvollziehen. Es stehen zunächst die Wirkungen der Stimuli und Maßnahmen auf alle verhaltenswissenschaftlichen Determinanten gleichermaßen im Vordergrund. Da keine der untersuchten Determinanten eine komplette Irrelevanz für die Spenderbindung hat, beschreiben die folgenden Ausführungen, wie sich die Maßnahmen – sofern zutreffend – auf sämtliche Variablen auswirken.

6.1 Identifikation der für die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten relevanten Stimuli

6.1.1 Spenderorientierte Kommunikation

Kommunikation bezeichnet allgemein den Austausch von Informationen. Im Sinne des Marketing stellt die Kommunikation einen von vier Bestandteilen des so genannten Marketing-Mix dar, welches die traditionelle Aufteilung der Marketing-Instrumente in „product“, „place“, „price“ und „promotion“ (die 4 Ps) vorsieht.¹⁶⁵⁶ In Abgrenzung zur Leistungspolitik (product), welche die Gestaltung der Leistungen des Unternehmens bzw. der Organisation beinhaltet, zur Distributionspolitik (place), welche die Übermittlung der Leistungen zum Empfänger behandelt, und zur Preis- und Konditionenpolitik (price), welche sich mit Gegenleistungen, Liefer- und Zahlungsbedingungen beschäftigt, stehen im Mittelpunkt der Kommunikationspolitik (promotion) die zu treffenden strategischen und operativen Entscheidungen zur Beeinflussung und Information der Austauschpartner.¹⁶⁵⁷ Diese 4 Ps stellen auch im Nonprofit-Bereich eine gängige Systematisierung der Marketing-Strategien und -Instrumente der NPOs dar.¹⁶⁵⁸

Ein Grund, wieso die Kommunikation einen wichtigen Stimulus für die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung darstellt, besteht darin,

¹⁶⁵⁶ Vgl. McCarthy/Perreault (1993), S. 46 ff.

¹⁶⁵⁷ Vgl. Freter (2004), S. 35 f.

¹⁶⁵⁸ Vgl. Krzeminski/Neck (1994), S. 18.

dass die anderen drei Bestandteile des Marketing-Mix im Fundraising, d. h. für die Förderung der Beziehung zum Spender, eine untergeordnete Rolle spielen. NPOs erstellen zwar Leistungen; jedoch profitieren in den wenigsten Fällen die Spender davon. Die Leistungspolitik von NPOs betrifft vornehmlich die Leistungsempfänger.¹⁶⁵⁹ Folglich wirken sich Entscheidungen über die Leistungspolitik nicht direkt auf die Spenderbindung aus.¹⁶⁶⁰ Darüber hinaus bestimmen die Mission und der Gründungszweck der NPO die Art und den Umfang der zu erstellenden Leistung.¹⁶⁶¹ Die Erweiterung bzw. Anpassung des bestehenden Leistungsspektrums einer NPO erfolgt nicht marktorientiert, sondern in Abhängigkeit von der selbstgewählten Zielsetzung der Organisation und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.¹⁶⁶² „Fundraising basiert auf feststehenden Organisationszielen und Leistungen, die nicht einfach den Wünschen von Spendern angepaßt [!] werden sollen.“¹⁶⁶³ Eine Vernachlässigung des eigentlichen Organisationszwecks, d. h. eine Abkehr vom Mandat, entspricht nicht der Idee des Nonprofit-Marketing.¹⁶⁶⁴

Auch die Preis- und Konditionenpolitik stellt keinen Bestandteil des Spenderbindungsmanagement dar. Die im Fokus dieser Arbeit stehenden sozialen NPOs erheben keine Entgelte für ihre Leistungen, und spezielle Konditionen für das Spenden existieren im Sinne einer Maximierung der Spendeneinnahmen nicht. Außerdem gilt, wie in Kapitel 2.1.2.1 innerhalb der Ausführungen zum zweiten konstitutiven Merkmal gezeigt, dass der Spender die Preisentscheidung (Höhe der Spende) trifft und nicht die NPO. Es ist auch bekannt, dass Spender hierbei keine Preis-Leistungsabwägungen vornehmen.¹⁶⁶⁵ Aus diesem Grund erscheint eine Betrachtung der Preis- und Konditionenpolitik im Rahmen dieser Arbeit wenig sinnvoll.

Schließlich lässt sich auch die Distributionspolitik als für die Spenderbindung irrelevanter Teilbereich des Marketing-Mix deklarieren. Bei der Distributionspolitik

¹⁶⁵⁹ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

¹⁶⁶⁰ Hierzu sei kritisch angemerkt, dass die Leistung einer NPO sehr wohl zur Spendergewinnung beiträgt. Spender beginnen i. d. R. die finanzielle Unterstützung nur bei denjenigen NPOs, deren Leistungen und Tätigkeitsbereiche ihnen zusagen (vgl. hierzu auch das fiktive Beispiel in Kapitel 1.5). Ein generelles Grundinteresse des Spenders an den Leistungen der NPO wird also bei den Maßnahmen der Spenderbindung vorausgesetzt.

¹⁶⁶¹ Vgl. **Luthe** (2004), S. 37.

¹⁶⁶² Vgl. **Helmig/Michalski** (2007), S. 319; **Bumbacher** (2003), S. 389.

¹⁶⁶³ **Luthe** (2004), S. 252. Ähnlich und vergleichbar deutlich: **Hart** (1996), S. 24.

¹⁶⁶⁴ Vgl. **Jessen** (1998), S. 138.

¹⁶⁶⁵ Vgl. **Brennan/Brady** (1999), S. 331.

besteht ein enger Zusammenhang zur Leistungserstellung,¹⁶⁶⁶ und sie betrifft im Nonprofit-Marketing somit die Leistungsempfänger. Der Transport und die Lagerung der von Spendengeldern gekauften Hilfsgüter (z. B. Decken, Nahrungsmittel) tangieren die Spender nur indirekt.

Aufgrund dieses Ausschlussprinzips stellt die Kommunikation der NPO den einzigen Teilbereich des Marketing-Mix dar, mit dem die NPO die Spenderbindung fördern kann.¹⁶⁶⁷ Allerdings handelt es sich bei der Kommunikation nicht nur um eine Residualgröße in Abgrenzung zu den von der weiteren Betrachtung ausgenommenen 3 Ps, sondern sie weist eine eigenständige Berechtigung und existenzielle Bedeutung für die Spenderbindung auf.

Der Kommunikation kommt im Rahmen der Spenderbindung auch deswegen eine zentrale Stellung zu, da ohne sie keine Beziehung entstehen kann.¹⁶⁶⁸ Sie stellt gemäß den Ergebnissen einer Untersuchung den wichtigsten Stimulus zur Förderung von Beziehungen dar.¹⁶⁶⁹ Ihr kommt insbesondere aufgrund der konstitutiven Merkmale der Spender-NPO-Beziehung eine besondere Bedeutung zu; denn je weniger die Leistungserbringung für den Spender nachvollziehbar ist, umso mehr muss ein kommunikativer Beleg erfolgen.¹⁶⁷⁰ Folglich lässt sich festhalten, dass die Kommunikation für die Spenderbindung den ersten wichtigen strategischen Ansatzpunkt darstellt.¹⁶⁷¹

An dieser Stelle soll nun erörtert werden, welcher Teilbereich der Kommunikationspolitik im Fokus des Spenderbindungsmanagement stehen sollte. Die verschiedenen Teilbereiche, die man im Rahmen der Planung und Durchführung einer Kommunikationsstrategie bedenken sollte, finden sich im so genannten Werbeplanungsprozess wieder. Dieser unterscheidet verschiedene Entscheidungsbereiche:

¹⁶⁶⁶ Vgl. **Freter** (2004), S. 12; **Freter** (2001), S. 1133.

¹⁶⁶⁷ Die Kommunikationspolitik dominiert den Nonprofit-Bereich; vgl. **Krzeminski/Neck** (1994), S. 13; **Yudelsohn** (1988), S. 21; **Kotler/Levy** (1969), S. 12.

¹⁶⁶⁸ Vgl. **Burgy** (2008), S. 62; **Haibach** (2008), S. 90.

¹⁶⁶⁹ Vgl. **Palmatier u. a.** (2006), S. 149. Ähnliches berichten auch Praxisvertreter; vgl. **Haibach** (2006 b), S. 135; **Patolla** (2005), S. 119.

¹⁶⁷⁰ Vgl. **Staffelbach** (1988), S. 279.

¹⁶⁷¹ Vgl. **Hohn** (2001), S. 78; **Jessen** (1998), S. 140. **Heister** (1995), S. 306 drückt die Bedeutung der Kommunikation für die Spender-NPO-Beziehung folgendermaßen aus: „Die Kommunikation spendensammelnder [!] Organisationen ist das wichtigste Instrument des Marketing-Mix.“

werbliche Zielgruppe, Kommunikationsbotschaft, Werbeträger und Werbemittel sowie Timing.¹⁶⁷²

Die werbliche Zielgruppe ist im Fall der Spenderbindung offensichtlich: Die Spenderbindungskommunikation zielt auf diejenigen Spender ab, die bereits mindestens einmal für die NPO gespendet haben und ihr deswegen namentlich bekannt sind.¹⁶⁷³ Aufgrund dieser Eindeutigkeit der Zielgruppe geht die Arbeit im Folgenden nicht mehr auf diesen Teilbereich der Kommunikation ein. Weiterhin stellt die Zielgruppenselektion keinen Bestandteil des hier zugrunde liegenden S-O-R-Ansatzes dar. Vielmehr erfolgt die Zielgruppenselektion zeitlich gesehen vor der Förderung der Ausprägung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten durch (auf die Zielgruppe angepasste) Stimuli.¹⁶⁷⁴

In der praxisorientierten Literatur¹⁶⁷⁵ stehen häufig die Werbeträger und -mittel und damit die Frage, wie bzw. auf welchen Wegen die NPO mit den Spendern kommuniziert, im Fokus der Betrachtung. Hierbei geht es primär um das Instrumente-Mix, d. h. mit welcher Kombination von Werbemitteln sich die Ansprache möglichst vieler Spender möglichst effizient gestaltet. Die Beeinflussung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten durch Werbeträger bzw. -mittel ist jedoch nur eingeschränkt möglich. Beispielsweise lassen sich potenzielle (und eventuell unterschiedliche) Auswirkungen einer Zeitungsanzeige im Vergleich zur Plakatwerbung auf das Spenderinvolvement etc. kaum sinnvoll begründen. Weiterhin bleibt dieser Teilbereich der Kommunikation im Folgenden außer Betracht, da NPOs hier ressourcenbedingt nur eingeschränkte Optionen bei der Werbeträgerwahl haben. Aufgrund finanzieller Restriktionen kann die Mehrzahl der NPOs im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen z. B. keine aufwändigen Fernseh- oder Radiokampagnen durchführen.¹⁶⁷⁶ Da sämtliche Kommunikationsmaßnahmen letztendlich durch die eingeworbenen Spendengelder finanziert werden, erfolgt die Auswahl der Werbeträger und -mittel nicht nur nach Gesichtspunkten der Effekti-

¹⁶⁷² Vgl. **Freter** (2004), S. 133; **Freter** (1995), Sp. 1812.

¹⁶⁷³ Dies entspricht der 1. und der 2. Stufe der so genannten Marktsegmentierung. Die Segmentierung der 1. Stufe unterscheidet zwischen Spendern und Nicht-Spendern. Die Segmentierung der 1. Stufe wird im Rahmen der Spenderbindung nicht weiter betrachtet, sondern lediglich Spender, welche die NPO bereits mindestens einmal finanziell unterstützt haben (Segmentierung der 2. Stufe); vgl. **Freter** (2008), S. 50.

¹⁶⁷⁴ Vgl. **Freter** (2008), S. 292.

¹⁶⁷⁵ Vgl. beispielhaft **Fundraising Akademie** (2008), Kapitel 5, S. 457-568: Kommunikationswege des Fundraising; **Urselmann** (2007), S. 125-148: Fundraising-Kommunikation.

¹⁶⁷⁶ Vgl. **Bruhn** (2006 b), S. 96.

vität, sondern auch nach anderen Aspekten (z. B. Vermeidung des Eindrucks der Finanzkraft und des Wohlstands der NPO durch aufwändige Kampagnen, da somit der Bedarf an weiteren Spenden unglaublich erscheinen würde).

Ferner sind die für NPOs geeigneten Werbeträger (insbesondere Mailings oder Newsletter) bereits dermaßen weitverbreitet, dass sich mit ihnen im Sinne eines erfolgreichen Spenderbindungsmanagement im Rahmen dieser Arbeit keine Differenzierungsstrategien aufzeigen lassen, um sich von konkurrierenden NPOs abzugrenzen.¹⁶⁷⁷ Gleiches gilt für die zeitlichen Aspekte der Kommunikationsstrategie, weswegen auch das Timing als weiterer Bestandteil der Kommunikationspolitik ebenfalls außer Acht bleibt.¹⁶⁷⁸

An dieser Stelle kann man also festhalten, dass es schwierig ist, Empfehlungen bezüglich des (zeitlichen) Einsatzes von Werbemitteln und -trägern zur Förderung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten zu geben. Stattdessen stehen im Folgenden die Kommunikationsinhalte im Vordergrund der Betrachtung, da diese das größte Wirkungspotenzial aufweisen und diejenige Stellschraube sind, bei der für NPOs – vom Status Quo ausgehend – erhebliches Ausschöpfungs- und Abgrenzungspotenzial besteht.

Die Kommunikationsinhalte stellen einen wichtigen Ansatzpunkt der Spenderbindung dar.¹⁶⁷⁹ Hierbei handelt es sich im Gegensatz zu den Kommunikationsmitteln um stimulus- bzw. reizspezifische Botschaften, mit denen sich relativ zielgenau auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten Einfluss nehmen lässt.¹⁶⁸⁰ Aufgrund der konstitutiven Merkmale der Spender-NPO-Beziehung stellen Kommunikationsbotschaften¹⁶⁸¹ das Einzige dar, was Spender von der NPO kennen

¹⁶⁷⁷ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 369; **Bruhn** (2005), S. 311 f.; **Haibach** (2000), S. 70 f.; **Jessen** (1998), S. 141; **Tapp** (1995), S. 328. In Großbritannien haben NPOs bereits den zweitgrößten Anteil am Volumen der verschickten Direct Mails. Mit 11 % liegen NPOs dicht hinter den Versandhandelsunternehmen bei der Anzahl der versandten Briefe; vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 123. In Deutschland belegen sie den dritten Platz; vgl. **Hermes** (2007), S. 101.

¹⁶⁷⁸ Traditionell versuchen NPOs die sentimentale Stimmung in der Vorweihnachtszeit für sich zu nutzen und betreiben in dieser Zeit die intensivste Kommunikation.

¹⁶⁷⁹ Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 49; **Luthe** (2004), S. 38; **Burnett** (2002), S. 38; **Diller** (1995 b), S. 18 f. **Lee** (2002), S. 113 stellt hierzu fest: „The process of fundraising is all about getting the content right.“

¹⁶⁸⁰ Vgl. **Pepels** (2005), S. 68.

¹⁶⁸¹ Im Verlauf der weiteren Arbeit werden die Begriffe Kommunikationsinhalt und -botschaft synonym verwendet.

und erfahren und was sie beurteilen können.¹⁶⁸² Deswegen existiert in der spezifischen Literatur die Meinung, dass Spender sich nur gegenüber denjenigen NPOs loyal verhalten, die entsprechende Kommunikationsinhalte übermitteln.¹⁶⁸³ Durch die nun folgende Betrachtung der Gründe, warum zur Förderung der Ausprägungen der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten die Kommunikationsinhalte als Stimuli eine hohe Relevanz aufweisen, lässt sich ihre Bedeutung erklären.¹⁶⁸⁴ Die Ausführungen folgen hierbei der Reihenfolge der Vorstellung der Determinanten im vierten Kapitel.

Eine Förderung des **Commitment** des Spenders verlangt von der NPO den Einsatz von spenderorientierten Kommunikationsinhalten.¹⁶⁸⁵ Eine empirische Studie bestätigt, dass je mehr Spender über die Arbeit der NPO erfahren, umso höher ihr Commitment ausfällt.¹⁶⁸⁶

Das **Spendervertrauen** lässt sich primär durch den Abbau von Informationsasymmetrien fördern.¹⁶⁸⁷ Dieser erfordert entsprechende Kommunikationsinhalte, welche die Unsicherheit des Spenders reduzieren.¹⁶⁸⁸ Um diese Unsicherheiten zu reduzieren, Vertrauen zu erzeugen und den Spendern zu vermitteln, dass die NPO bestmögliche Leistungen erbringt, bedarf es entsprechender Kommunikationsbotschaften.¹⁶⁸⁹ „Da Vertrauen gleichermaßen auf Fakten und Symbolen beruht, müssen sowohl sachliche Informationen als auch Möglichkeiten einer affektiven Verbindung angeboten werden.“¹⁶⁹⁰ Durch spezielle Kommunikationsbotschaften kann die NPO dokumentieren, dass sie die Anforderungen der Spender erfüllt und eine hohe Kompetenz und Integrität aufweist.¹⁶⁹¹ Aufgrund der konstitutiven Merkmale der Spender-NPO-Beziehung lässt sich Vertrauensaufbau nur durch Kommunikation erreichen. Außerdem tätigt die NPO durch die Kommunikation von bedeutungsvollen Informationen quasi spezifische Investitionen in ihre Ver-

¹⁶⁸² Vgl. **Ahern/Joyaux** (2008), S. 103 f.; **Weir/Hibbert** (2000), S. 125.

¹⁶⁸³ Vgl. **Weir/Hibbert** (2000), S. 118.

¹⁶⁸⁴ **Freter/Sänger** (1998), S. 161 führen hierzu aus, dass der Einsatz von medialen Ressourcen nur Sinn macht, wenn diese der Erreichung von Marketing-Zielen dienen. Deswegen erfolgt im Folgenden eine Begründung, wie entsprechende Kommunikationsinhalte das Ziel der Spenderbindung ermöglichen.

¹⁶⁸⁵ Vgl. **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 577; **Britton/Rose** (2004), S. 43; **Morgan/Hunt** (1994), S. 25.

¹⁶⁸⁶ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 74.

¹⁶⁸⁷ Vgl. **Burgy** (2008), S. 64.

¹⁶⁸⁸ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 401; **Luthe** (2004), S. 305.

¹⁶⁸⁹ Vgl. **Hohn** (2001), S. 78; **Haibach** (2000), S. 82.

¹⁶⁹⁰ **Luthe** (2004), S. 299.

¹⁶⁹¹ Vgl. **Burgy** (2008), S. 63; **Staubach** (2000), S. 25.

trauenswürdigkeit, wodurch sich bei dem Spender die wahrgenommene Opportunismusgefahr (z. B. Missbrauch von Spendengeldern) verringert.¹⁶⁹² Schließlich wird eine NPO, die sich durch jahrelange professionelle Kommunikationspolitik ein gutes Ansehen aufgebaut hat, vermeiden, dieses durch kurzfristige opportunistische Handlungen zu schädigen.

Die **Spenderzufriedenheit** kann primär durch eine regelmäßige Kommunikation aktueller und relevanter Informationen gestärkt werden. Echte Beziehungen können schließlich nur dann entstehen, wenn die NPO ihre Spender informiert, bereits artikulierte, aber auch unausgesprochene Fragen beantwortet und den Spender als Kommunikationspartner ernst nimmt.¹⁶⁹³ Außerdem sind zielgerichtete Kommunikationsbotschaften notwendig, um eine Enttäuschung der Spender durch eine realistische Erwartungsbildung zu vermeiden.¹⁶⁹⁴

Zudem tritt, basierend auf der Theorie der kognitiven Dissonanz¹⁶⁹⁵, nach jeder Spende ein Effekt des Bedauerns ein,¹⁶⁹⁶ da nach jeder getroffenen Entscheidung im menschlichen Bewusstsein ein Attraktivitätsverlust stattfindet.¹⁶⁹⁷ Um die kognitiven Dissonanzen des Spenders nach der Spende abzubauen und damit die Spenderzufriedenheit zu erhöhen, ist es beispielsweise erforderlich, bestätigende Kommunikationsinhalte zu senden.¹⁶⁹⁸

Auch das **Involvement** des Spenders lässt sich letztendlich durch eine entsprechende Kommunikationspolitik beeinflussen. Eine experimentelle Studie stellte fest, dass Kommunikationsinhalte, denen die Empfänger eine hohe Bedeutung beimessen, ihr dauerhaftes Involvement steigern.¹⁶⁹⁹ Hierzu ist es notwendig, dem Spender zu zeigen, wie stark sein Spendenverhalten mit seinen Werten und seinem Lebensstil in Verbindung steht.¹⁷⁰⁰ Denn nur mithilfe einer entsprechenden Kommunikationspolitik, welche die von ihm wahrgenommene persönliche Bedeutung

¹⁶⁹² Vgl. **Doney/Cannon** (1997), S. 39.

¹⁶⁹³ Vgl. **Kreh** (2005), S. 206; **Duncan/Moriarty** (1998), S. 2. So bestätigt eine empirische Untersuchung, dass Spender loyaler sind, wenn die Kommunikationsstrategie der NPO ihre Bedürfnisse widerspiegelt; vgl. **Sargeant** (2001 b), S. 72.

¹⁶⁹⁴ Vgl. **Irion** (2007), S. 171.

¹⁶⁹⁵ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁶⁹⁶ Vgl. **Notheis** (1995), S. 21. Im kommerziellen Marketing spricht man von so genannten Nachkauf-Dissonanzen; vgl. **Bänsch** (2002), S. 67.

¹⁶⁹⁷ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 291.

¹⁶⁹⁸ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 44; **Hohn** (2001), S. 89; **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1349.

¹⁶⁹⁹ Vgl. **Beatty/Kahle/Homer** (1988), S. 163.

¹⁷⁰⁰ Vgl. **Bloch/Richins** (1983), S. 79; **Leavitt/Greenwald/Obermiller** (1980), S. 17.

seiner Spenden erhöht und ihn für die NPO sensibilisiert, lässt sich das Involvement fördern.¹⁷⁰¹

An dieser Stelle sollte festgehalten werden, dass die Förderung aller vier Determinanten der Spenderbindung entsprechende Kommunikationsinhalte erfordert. Die Frage, was den Spendern konkret im Rahmen der Beziehungspflege mitgeteilt werden soll, steht bisher im Hintergrund, da sich die praxisorientierte Literatur, wie zuvor angedeutet, auf die Kommunikationsmittel fokussiert. Eine systematische Darstellung von Kommunikationsinhalten, welche die Spenderbindung fördern, fehlt somit bisher. Dieses Defizit behebt das Kapitel 6.2.1, indem es Mitleid erregende Botschaften (Kapitel 6.2.1.1), Dank (Kapitel 6.2.1.2), Rechenschaft und Transparenz (Kapitel 6.2.1.3) und Erfolgsmeldungen (Kapitel 6.2.1.4) darstellt und ihre Wirkungsweisen aufzeigt.

6.1.2 Spenderintegration

Da Spenderbindungsmanagement aber nicht nur einen Teilbereich der Kommunikationspolitik der NPO darstellt, sondern ein umfassendes Konzept repräsentiert, welches die gesamte NPO tangiert,¹⁷⁰² stellt dieses Kapitel einen zweiten wichtigen strategischen Ansatzpunkt des beziehungsorientierten Fundraising dar: die Integration des Spenders in sämtliche Prozesse der NPO.¹⁷⁰³ Die Bedeutung der Spenderintegration ergibt sich daraus, dass das Spenderbindungsmanagement als zweiseitiger Prozess verstanden werden sollte.¹⁷⁰⁴ Neben dem Informieren des Spenders mittels der im vorherigen Kapitel beschriebenen Kommunikation stellt das „Zuhören“ einen weiteren Aspekt dar. In diesem Sinne gilt es, Spendern Möglichkeiten einzuräumen, die Organisation kennenzulernen, zu kontaktieren, ihre Meinung zu äußern und persönliche Erfahrungen zu sammeln, um ihre sozialen Verbindungen mit der NPO zu stärken.¹⁷⁰⁵

In anderen Worten erfordert Spenderbindung die Förderung einer reziproken Austauschbeziehung, in der nicht nur die NPO im Sinne einer Ein-Weg-Kommunikation mit dem Spender kommuniziert, sondern auch die Spender mit

¹⁷⁰¹ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 39; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 80; **Pepels** (2005), S. 68; **von Loewenfeld** (2003), S. 100.

¹⁷⁰² Vgl. **Hohn** (2001), S. 23 ff.

¹⁷⁰³ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 234; **Brennan/Brady** (1999), S. 331; **Diller** (1997), S. 575; **Diller** (1995 c), S. 444.

¹⁷⁰⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 269; **Cross** (1992), S. 35.

¹⁷⁰⁵ Vgl. **Arnett/German/Hunt** (2003), S. 100; **Burnett** (1996), S. 103.

der NPO.¹⁷⁰⁶ Diese Erkenntnis beruht auf dem so genannten Konzept der Kunden- bzw. Spenderorientierung. In der Marketing-Forschung und -Praxis hat der Begriff Kundenorientierung in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gewonnen.¹⁷⁰⁷ Hierbei geht es darum, dass Unternehmen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erfassen und sich danach ausrichten, um Kundenzufriedenheit zu erreichen.¹⁷⁰⁸ Für das Beziehungsmarketing von NPOs gilt diese Maxime ebenso.¹⁷⁰⁹ Da die Spendenbeschaffung den Engpass der Tätigkeiten der NPOs darstellt, gewinnt die Spenderorientierung zunehmend an Bedeutung.¹⁷¹⁰ Bestandteil einer erfolgreichen Spenderorientierung ist eine konsequente und regelmäßige Spenderintegration, die dem Spender das Gefühl gibt, wichtig und anerkannt zu sein.¹⁷¹¹

In Analogie zu der im kommerziellen Kundenmanagement häufig praktizierten Kundenintegration¹⁷¹² beschreibt der Begriff der Spenderintegration die Einbindung des Spenders in die Prozesse der NPO, indem er sich und externe Faktoren wie etwa Informationen durch z. B. eine Teilnahme an Aktivitäten der NPO einbringt.¹⁷¹³ Durch das Beisteuern von Informationen und Ideen, Wissen sowie teilweise sogar durch aktive Mitarbeit nimmt der Spender eine Partnerstellung ein.¹⁷¹⁴

Um die strategisch relevanten Ausführungen an dieser Stelle zu veranschaulichen, seien hier bereits zwei praktische Maßnahmen der Spenderintegration vorwegge-

¹⁷⁰⁶ Vgl. **Koziol u. a.** (2006), S. 32; **Beltramini** (1981), S. 21.

¹⁷⁰⁷ Vgl. **Jastram** (2007), S. 4; **Festge** (2006), S. 2.

¹⁷⁰⁸ Vgl. **Vargo/Lusch** (2004), S. 6; **Stock** (2002), S. 60; **Diller** (1995 c), S. 443; **Beltramini** (1981), S. 17.

¹⁷⁰⁹ Vgl. **Reiger** (2009), S. 408; **Haibach** (2008), S. 90; **Helmig/Michalski** (2007), S. 312; **Haibach** (2006 a), S. 22; **Haibach** (2006 b), S. 132; **Bruhn** (2005), S. 63; **Bumbacher** (2003), S. 386; **Schneider** (1996), S. 24 f.; **Zimmer/Nährlich** (1993), S. 353. Eine empirische Untersuchung belegt, dass eine hohe Spenderorientierung und insbesondere der Aufbau individueller Beziehungen zu den einzelnen Spendern sowie die Erforschung der Spenderpräferenzen signifikanten Einfluss auf den Erfolg einer NPO haben; vgl. **Urselmann** (1998), S. 157 ff.

¹⁷¹⁰ Vgl. **Hohn** (2001), S. 23.

¹⁷¹¹ Vgl. **Sanders** (2007), S. 69; **Burnett** (2002), S. 37 f.

¹⁷¹² Das Thema der Kundenintegration wurde insbesondere durch die Arbeit von **Vargo/Lusch** (2004) über die „new dominant logic for marketing“ vorangebracht, in der sie argumentieren, dass Kunden die Rolle eines Partners zukommt; vgl. **Büttgen** (2009), S. 525; **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473.

¹⁷¹³ Dass Spenderintegration einen wichtigen Stimulus der Spenderbindung darstellt, verdeutlicht **Burnett** (1996), S. 78 in einer Untersuchung: „53 per cent of donors said their relationship with an organisation would improve if they were invited to participate in work projects closely related to the organisation’s mission.“

¹⁷¹⁴ Vgl. **Büttgen** (2009), S. 525.

nommen, mithilfe derer die Nachvollziehbarkeit der folgenden Ausführungen steigt: Die NPO kann Spender z. B. bitten, sich bei wichtigen öffentlichen Anlässen, wie einem Empfang, einer Tombola oder einem Benefiz-Essen, auch einmalig ehrenamtlich zu engagieren und eine entsprechende repräsentierende Funktion (z. B. einer Hostess) zu übernehmen.¹⁷¹⁵ Zur Spenderintegration eignen sich vor allem Maßnahmen, die ein „Mitmach-Gefühl“ vermitteln.¹⁷¹⁶ Hierdurch nimmt der Spender die Perspektive der NPO ein und lernt sie besser kennen. Eine weitere und für die meisten Spender besonders beeindruckende Möglichkeit, sich ein Bild von der Arbeit der NPO zu machen, ist ein Besuch eines konkreten Projektes und die persönliche Begegnung mit den Leistungsempfängern.¹⁷¹⁷ „Besteht die Möglichkeit zum Briefkontakt oder Besuch vor Ort, steigert das die Bindung und Identifikation mit den Zielen der NPO noch mehr.“¹⁷¹⁸ Während sich solche Besuche bei lokalen oder regionalen Organisationen relativ problemlos durchführen lassen, sind sie bei internationalen NPOs, etwa im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, i. d. R. mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Dennoch sollten auch international tätige NPOs ihren Spendern grundsätzlich die Möglichkeit anbieten, sich die Projekte anzuschauen, da solche Erlebnisse für die Spender einen hoch emotionalen Charakter aufweisen.¹⁷¹⁹ Diese Beispiele verdeutlichen, dass sich bei der Spenderintegration – im Gegensatz zur Kundenintegration im kommerziellen Marketing – die Beteiligung der Spender nicht ausschließlich auf die Leistungserstellung bezieht.¹⁷²⁰

Stattdessen soll die Spenderintegration weiter gefasst werden und sich auf sämtliche Formen der Einbindung in Aktivitäten der NPO und der Interaktion mit der NPO beziehen. Unter Spenderintegration lassen sich somit alle Aktivitäten verstehen, die der Anbahnung und Aufrechterhaltung einer direkten, personalisierten Interaktion¹⁷²¹ mit Spendern dienen.¹⁷²² Ziel der Spenderintegration ist es, die pas-

¹⁷¹⁵ Vgl. **Jackman** (2000), S. 34.

¹⁷¹⁶ Vgl. **Ziems** (1999), S. 38.

¹⁷¹⁷ Vgl. **Lee** (2002), S. 115. Im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) wurde es positiv beurteilt, wenn NPOs es den Spendern ermöglichen, die Leistungsempfänger persönlich zu treffen.

¹⁷¹⁸ **Eisert** (2008), S. 338.

¹⁷¹⁹ Vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 21; **Burk** (2003), S. 107.

¹⁷²⁰ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 478.

¹⁷²¹ Interaktionen stellen ein Merkmal der Spenderintegration dar und sind somit ein wichtiges Element des Beziehungsmarketing; vgl. **Sargeant** (2008), S. 18; **Diller** (1995 c), S. 443.

¹⁷²² Vgl. **Meffert/Burmann/Kirchgeorg** (2008), S. 670; **Wirtz** (2005), S. 14.

sive Rolle der Spender durch eine aktive Beteiligung zu ersetzen.¹⁷²³ Die Spenderintegration ermöglicht es, die Austauschbeziehung zweiseitig zu gestalten und einen individuellen Dialog mit den einzelnen Spendern zu initiieren, was als ein wichtiger Erfolgsfaktor der Spenderbindung gilt.¹⁷²⁴ Mithilfe der Spenderintegration kommt die NPO dem Bedürfnis der Spender nach Mitbestimmung und Transparenz nach.¹⁷²⁵ Auf diese Weise fördert die Integration von Spendern in die Abläufe der NPO deren Loyalität.¹⁷²⁶ Je stärker diese Einbindung des Spenders in die Tätigkeiten der NPO ausfällt, umso loyaler verhält sich der Spender gegenüber der NPO.¹⁷²⁷

Jede NPO sollte Strategien entwickeln, mit denen intensive und bedeutungsvolle Interaktionen mit dem Spender zustande kommen, sodass sich diese wie Vertraute der NPO sehen.¹⁷²⁸ Hierdurch gewinnen die Spender bessere Einblicke in die Arbeitsweise der NPO und können sich über aktuelle Projekte und Absichten, aber auch Probleme informieren.¹⁷²⁹ Die Maßnahmen der Spenderintegration sollen darauf abzielen, dem Spender zu vermitteln, dass er sich zusammen mit der NPO für ein gemeinsames Ziel engagiert.¹⁷³⁰ Es geht hierbei um das Teilen von Werten und das Erleben einer Gemeinschaft.¹⁷³¹

Durch die nun folgende Betrachtung der Gründe, warum zur Förderung der Ausprägungen der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten die Spenderintegration als Stimulus eine hohe Relevanz aufweist, lässt sich ihre Bedeutung erklären. Die Ausführungen folgen hierbei der Reihenfolge der Vorstellung der Determinanten im vierten Kapitel.

Um das kalkulative **Commitment** des Spenders zu erhöhen, sollte die NPO Spendern Gratifikationen bieten, die sie für die finanzielle Unterstützung entschä-

¹⁷²³ Vgl. **Burnett** (2002), S. 5, 46; **Urselmann** (1998), S. 93.

¹⁷²⁴ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 10; **Sanders** (2007), S. 70; **Urselmann** (2007), S. 38; **Haibach** (2006 a), S. 131; **Bruhn** (2005), S. 512; **Viest** (2004), S. 186; **Urselmann** (1998), S. 93.

¹⁷²⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 33; **Müller** (2006), S. 6.

¹⁷²⁶ Vgl. **Schneider** (2009), S. 5; **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 38. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 234 führen ein sehr prägnantes Beispiel für die Kundenintegration im kommerziellen Bereich an: Automobilhersteller binden Autokäufer dadurch ein, indem der Neuwagen direkt im Werk abgeholt werden kann. Die Abholung wird zu einem Event gemacht, in dessen Rahmen auch das Werk, also quasi der Geburtsort des Autos, besichtigt werden kann.

¹⁷²⁷ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 124.

¹⁷²⁸ Vgl. **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 86.

¹⁷²⁹ Vgl. **Kleinaltenkamp** (2008), S. 440.

¹⁷³⁰ Vgl. **Burnett** (2002), S. 5.

¹⁷³¹ Vgl. **Patolla** (2005), S. 116.

digt.¹⁷³² Die Vermittlung eines persönlichen Nutzens als Belohnung für die geleistete finanzielle Unterstützung stellt eine wichtige Motivationskraft dar.¹⁷³³ Die Spenderintegration liefert den Spendern einen solchen Nutzen.¹⁷³⁴ Sie stellt eine Gratifikation dar, die der Spender erhält und wodurch sich sein (kalkulatives) Commitment erhöht.¹⁷³⁵ Wenn er aufhörte, die NPO zu unterstützen, würde diese ihn sicherlich auch nicht mehr einladen bzw. auffordern, sich einen detaillierten Einblick in Abläufe und Projektvorhaben zu verschaffen. Diese Logik fördert sein Commitment zur NPO, da er dann auch weiterhin von dem durch die Integration geschaffenen Nutzen profitiert.

Um auch im Sinne des affektiven Commitment die Verbundenheit und Identifikation des Spenders aufzubauen, ist es erforderlich, zwischen Spender und NPO gemeinsame Werte, Vorstellungen und Erinnerungen zu fördern.¹⁷³⁶ Durch Erkenntnisse aus der Personalführung ist bekannt, dass gemeinsame Werte eine wichtige Basis zur Erhöhung des Gemeinsinns und damit des (affektiven) Commitment darstellen.¹⁷³⁷ Wenn Spender die Werte und Normen der NPO kennen und schätzen lernen, bezeichnet man dies als organisationale Sozialisierung.¹⁷³⁸ Die aktive Beteiligung des Spenders im Rahmen der Spenderintegration schafft eine solche gemeinsame Basis und stellt eine organisationale Sozialisierung dar, sodass die Entstehung und Entwicklung des Spendercommitment begünstigt wird.¹⁷³⁹ Die Verbundenheit lässt sich insbesondere dadurch stärken, dass der Spender denkt, er kenne die NPO gut und diese schätze seine Anwesenheit und seine Meinung.¹⁷⁴⁰

¹⁷³² Vgl. **Hohn** (2001), S. 19; **Urselmann** (1998), S. 17 f.; **Rothschild** (1979), S. 12.

¹⁷³³ Vgl. **Hohn** (2001), S. 91; **Oberhansberg** (2001), S. 36; **McCort** (1994), S. 55.

¹⁷³⁴ Vgl. **Selnes/Sallis** (2003), S. 83.

¹⁷³⁵ Vgl. **Bauer/Stokburger/Hammerschmidt** (2006), S. 113; **Fullerton** (2003), S. 335; **Schneider** (1996), S. 23.

¹⁷³⁶ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 288 f.; **Herrmann/Johnson** (1999), S. 586. **Cross** (1992), S. 34 drückt diesen Zusammenhang wie folgt aus: „When a customer (or voter or donor) identifies with your product, it may indicate that they agree with you about values and preferences.“

¹⁷³⁷ Vgl. **Fullerton** (2003), S. 342; **Gundlach/Achrol/Mentzer** (1995), S. 79; **Morgan/Hunt** (1994), S. 25.

¹⁷³⁸ Vgl. **Gruen/Summers/Acito** (2000), S. 39.

¹⁷³⁹ Eine empirische Untersuchung bestätigt, dass das Spendercommitment umso höher ist, je mehr ein Spender auf verschiedene Weisen mit einer NPO interagiert; vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 49. Auch im Rahmen des 2. Experteninterviews (vgl. Anhang 12) wurde dieser Sachverhalt so dargestellt.

¹⁷⁴⁰ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 127; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 79; **Gerpott** (2000), S. 28.

Die Spenderintegration fördert durch die Erhöhung des Zugehörigkeitsgefühls und der Familiarität des Spenders die Intensität der Beziehung.¹⁷⁴¹ Durch die entstandene Vertrautheit können sich die Spender besser in aktuelle Probleme der NPO hineinversetzen, sie fühlen sich selbst betroffen und entwickeln somit eine Verbundenheit.¹⁷⁴² Durch die persönlichen Erfahrungen entfaltet sich eine Identifikation¹⁷⁴³ des Spenders mit der NPO. Bei zunehmendem Kontakt mit der NPO nimmt der Spender diese als attraktiver wahr, was seine Identifikation mit der NPO erhöht.¹⁷⁴⁴

Darüber hinaus entstehen durch die für die Integration notwendige spenderseitige Investition von Zeit und Aufwand psychologische Verbindungen, weswegen der Spender eine größere Motivation hat, die Beziehung zur NPO aufrechtzuerhalten.¹⁷⁴⁵ Durch die freiwillige Teilnahme an den Aktivitäten offenbart der Spender seine finanzielle Unterstützung gegenüber Dritten.¹⁷⁴⁶ Falls dieses öffentliche Bekenntnis vorher nicht stattgefunden hat, setzt damit ein Bewusstseinsvorgang ein, der dem Spender die Bedeutung und das Ausmaß seiner Beziehung zur NPO verdeutlicht und zu einem bewussteren und intensiveren Spenderverhalten führt.

Die Spenderintegration zeigt sich außerdem auch als unerlässlich, um das **Vertrauen** in die NPO zu fördern.¹⁷⁴⁷ Jede Aktion zur Integration des Spenders hilft ihm, über die NPO und ihre Arbeit zu lernen, was seine Vertrautheit aufbaut und Unsicherheiten reduziert.¹⁷⁴⁸ Da er die Leistungsfähigkeit der NPO nicht kennt und er ihre Tätigkeiten nicht kontrollieren kann, bringt eine Integration positive Erfahrungen mit sich und wirkt komplexitätsreduzierend und damit förderlich auf das Spendervertrauen.¹⁷⁴⁹ Wenn ein Spender beispielsweise Kontakt zu Mitarbeitern der NPO hat, begünstigt dies das Entstehen von Vertrauen, da es die Möglichkeit bietet, die Leistungsfähigkeit der NPO und ihre Absichten kennenzulernen

¹⁷⁴¹ Vgl. **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 576; **Scott/Lane** (2000), S. 52; **Webb/Green/Brashear** (2000), S. 301; **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 54. **Purtschert** (2005), S. 359 erklärt hierzu: „Auf der Basis eines solchen „Wir-Gefühls“ zwischen Spender und Fundraising-Organisation lassen sich langfristig tragfähige Spender-/Gönnerbeziehungen aufbauen.“

¹⁷⁴² Vgl. **Selnes/Sallis** (2003), S. 81.

¹⁷⁴³ Identifikation wird in dieser Arbeit verstanden als eine Art Idealzustand des affektiven Commitment; vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.3.

¹⁷⁴⁴ Vgl. **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 50.

¹⁷⁴⁵ Vgl. **de Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci** (2001), S. 34.

¹⁷⁴⁶ Vgl. **Moraes da Costa/Caldeira Daré/Rodriguez Veloso** (2004), S. 53.

¹⁷⁴⁷ Vgl. **Große-Bölting** (2005), S. 147.

¹⁷⁴⁸ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 276; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 127.

¹⁷⁴⁹ Vgl. **Patolla** (2005), S. 116.

und zu prognostizieren.¹⁷⁵⁰ Da er mehr Möglichkeiten hat, das Leistungspotential der NPO zu beurteilen, wächst sein Zutrauen.¹⁷⁵¹ Der im Rahmen der Integration erzielte Abbau von Anonymität schafft die Voraussetzung, dass Vertrauen überhaupt entstehen kann. Durch seine Kenntnis von Werten der Organisation und Vorgehensweisen gewinnt die NPO automatisch für ihn an Vertrauenswürdigkeit.¹⁷⁵² Infolge der Zusammenarbeit kann sie nicht nur ihre Kompetenz unter Beweis stellen, sondern auch ihre Verlässlichkeit. Einerseits lernt der Spender durch die Integration somit die Leistungsfähigkeit der NPO (1. Dimension des Konstrukts Vertrauens) besser kennen. Durch eigene Erfahrungen verinnerlicht der Spender die Leistungsfähigkeit viel effizienter, als dies bei anderen Strategien bzw. Maßnahmen möglich wäre.¹⁷⁵³ Durch die Integration kann er beispielsweise besser einschätzen, ob die Leistung der NPO eine adäquate Hilfestellung für die Leistungsempfänger darstellt. Andererseits erfährt er aber auch, dass die NPO jederzeit im besten Sinne der Leistungsempfänger und auch der Spender handelt (2. Dimension des Konstrukts Vertrauens). Letzteres bezieht sich beispielsweise auf die zweckmäßige Verwendung von Spendengeldern. Außerdem schafft die Spenderintegration auch deswegen Vertrauen, weil sie dem Spender vermittelt, dass ihn die NPO als gleichberechtigten Kommunikationspartner sieht. Dadurch dass sie auf ihn eingeht, fühlt er sich in seinen Bedürfnissen verstanden.¹⁷⁵⁴

Durch die Integration der Spender in die Abläufe der NPO signalisiert diese ihm ebenfalls Vertrauen. Wenn eine NPO die Spender integriert, zeigt sie ihnen, dass sie einen geschätzten Teil der Organisation darstellen.¹⁷⁵⁵ Dieser Reziprozität wird seitens der Wissenschaft im Rahmen des Vertrauensmanagement eine große Bedeutung beigemessen. Durch die integrierenden Maßnahmen tätigt die NPO spezifische Investitionen in die Beziehung mit dem Spender, welche als ein Zeichen ihrer Verlässlichkeit seitens des Spenders interpretiert werden können.¹⁷⁵⁶ Die Integration des Spenders in Abläufe der Organisation gilt somit als der wesentlichste vertrauensbildende Ansatzpunkt des Spenderbindungsmanagement.¹⁷⁵⁷

¹⁷⁵⁰ Vgl. **Doney/Cannon** (1997), S. 40.

¹⁷⁵¹ Vgl. **Hünerberg/Mann** (2006), S. 279 ff.; **Bendapudi/Berry** (1997), S. 25 f.

¹⁷⁵² Vgl. **Thomas/Cunningham/Williams** (2002), S. 98; **Cowles** (1997), S. 279.

¹⁷⁵³ Vgl. **Plassmann** (2006), S. 216; **Erber** (2000), S. 83.

¹⁷⁵⁴ Vgl. **Hünerberg/Mann** (2006), S. 284 ff.

¹⁷⁵⁵ Vgl. **Remley** (1996), S. 15.

¹⁷⁵⁶ Vgl. **Irion** (2007), S. 182.

¹⁷⁵⁷ Vgl. **Plötner** (1995), S. 145 f.

Maßnahmen der Spenderintegration fördern auch die **Spenderzufriedenheit**, denn mit einer Berücksichtigung ihrer Präferenzen und die durch die Integration gezeigte Wertschätzung können NPOs bei ihren Spendern eine Zufriedenheit über das Konfirmationsniveau hinaus hervorrufen. Im Sinne des CD-Paradigmas lösen solche unerwarteten und ungewöhnlichen Maßnahmen Begeisterung aus.¹⁷⁵⁸ Das Gefühl, eingebunden zu sein, fördert per se die Zufriedenheit.¹⁷⁵⁹ Die Einbindung des Spenders konkretisiert nämlich die von ihm wahrgenommene Soll-Leistung der NPO, für die er sonst wenige Anhaltspunkte hat.

Auch die Förderung des **Spenderinvolvement** bedarf letztendlich einer regelmäßigen Integration von Spendern in die Abläufe bzw. Aktivitäten der NPO.¹⁷⁶⁰ Spenderinvolvement lässt sich am besten durch menschliche Begegnung erzeugen.¹⁷⁶¹ Spender schreiben einem interaktiven Dialog mit der NPO ein gewisses Gewicht zu, weswegen dies ihr Involvement erhöht.¹⁷⁶² Denn schließlich wird durch die Integration in jedem Fall ihr Interesse für die NPO gefördert.¹⁷⁶³

Neben der Förderung der Determinanten der Spenderbindung bringt der NPO die regelmäßige Integration der Spender in ihre Abläufe weitere Vorteile. Unterschiedliche Interaktionen mit den Spendern liefern der NPO Informationen über die Spender, wie beispielsweise deren individuelle Bedürfnisse.¹⁷⁶⁴ Mit diesem fundierten Wissen kann sie besser reagieren und ihre Maßnahmen anpassen.¹⁷⁶⁵ Folglich steigert die Spenderintegration die Effektivität der NPO.¹⁷⁶⁶ Durch die Spenderintegration steigt auch die Effizienz der NPO, denn sie muss die Spender nicht aufwändig über geplante Vorhaben informieren, da diese im Rahmen der Integration selbst wichtige Erkenntnisse über die NPO erlangen.¹⁷⁶⁷

Es sollte an dieser Stelle festgehalten werden, dass alle vier Determinanten eine Spenderintegration erfordern. Die Darstellung, wie genau Spender in die Abläufe der NPO integriert werden können und wie die NPO den Spendern das Gefühl

¹⁷⁵⁸ Vgl. Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁷⁵⁹ Vgl. **Diller** (2006 a), S. 104.

¹⁷⁶⁰ Vgl. **Schneider** (2009), S. 538 f.; **Fischer** (2008 b), S. 564; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 234; **Jastram** (2007), S. 19; **Goodman u. a.** (1995), S. 1312.

¹⁷⁶¹ Vgl. hierzu das 2. Experteninterview (Anhang 12).

¹⁷⁶² Vgl. **Burnett** (2002), S. 46.

¹⁷⁶³ Vgl. **Jackman** (2000), S. 34.

¹⁷⁶⁴ Vgl. **Staubach** (2000), S. 25; **Tapp** (1995), S. 333.

¹⁷⁶⁵ Vgl. **Hündgen/Schmitz** (2005), S. 3; **Selnes/Sallis** (2003), S. 80; **Rothlauf** (1996), S. 25.

¹⁷⁶⁶ Vgl. **Selnes/Sallis** (2003), S. 83.

¹⁷⁶⁷ Vgl. **Selnes/Sallis** (2003), S. 83.

vermitteln soll, dass sie deren Meinung schätzt, erfolgt in Kapitel 6.2.2. Da die Literatur die Spenderintegration bislang kaum behandelt hat und somit eine Forschungslücke besteht,¹⁷⁶⁸ haben die Ausführungen in Kapitel 6.2.2 eine große Bedeutung.

Während Events (Kapitel 6.2.2.1) und Spenderkonferenzen (Kapitel 6.2.2.2) für beide Seiten erfreuliche Maßnahmen der Spenderintegration darstellen, sind Beschwerden bzw. das Beschwerdemanagement (Kapitel 6.2.2.3) eine notwendige Facette der Spenderintegration, die aufgrund der unzureichenden Berücksichtigung in der Nonprofit-Praxis eine besonders ausführliche Betrachtung erfährt.

6.2 Stimuli-spezifische Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten

In Anlehnung an die vorgenommene Definition des Begriffs Spenderbindung lassen sich die hier dargestellten Maßnahmen als Spenderbindungsmanagement bezeichnen.¹⁷⁶⁹ Hierunter versteht man sämtliche Maßnahmen, die zu einer kontinuierlichen und vermehrten finanziellen Unterstützung und einem Weiterempfehlungsverhalten eines Spenders führen.¹⁷⁷⁰ Diese Maßnahmen der Spenderbindungsaktivitäten werden zwar nacheinander bzw. nebeneinander beschrieben; in der Praxis sollten diese aber aufeinander abgestimmt sein.¹⁷⁷¹

6.2.1 Darstellung und Wirkungsweise der Kommunikationsinhalte

Im Folgenden gilt es darzustellen, welche Kommunikationsinhalte die NPO den Spendern übermitteln soll, damit diese sich loyal verhalten und ihre finanzielle Unterstützung aufrechterhalten. Die zuvor in Kapitel 6.1.1 als für die Spenderbindung relevant bezeichneten Kommunikationsinhalte beschreiben jeweils die folgenden Ausführungen. Die einzelnen Unterkapitel zeigen zunächst die Bedeutung der Kommunikationsinhalte und insbesondere ihre Wirkung auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung auf. Innerhalb der einzelnen Abschnitte erfolgt die Darstellung der Auswirkungen dieser Botschaften auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten gemäß deren Wichtigkeit, d. h. nicht mehr entsprechend der Abfolge der Vorstellung der Determinanten im vierten Kapitel. Anschließend gibt es Empfehlungen, wie NPOs diese Kommunikationsinhalte

¹⁷⁶⁸ Vgl. **Helmig/Michalski/Thaler** (2009), S. 473.

¹⁷⁶⁹ Vgl. hierzu Kapitel 4.1.1.

¹⁷⁷⁰ Vgl. **Wirtz/Schilke** (2008), S. 532; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 172.

¹⁷⁷¹ Vgl. **Meyer/Oevermann** (1995), Sp. 1348.

te umsetzen können; Grenzen der entsprechenden Kommunikationsinhalte werden ebenfalls jeweils kurz angesprochen.

Da die Mitleid erregenden Botschaften eher am Anfang des Spenderbeziehungszyklus¹⁷⁷² im Vordergrund stehen, behandelt das folgende Kapitel diese zunächst. Dank, Rechenschaft und Transparenz sowie Erfolgsmeldungen, die im Mittelpunkt der sich anschließenden Ausführungen stehen, sind wichtige Kommunikationsinhalte während der gesamten Beziehung.

6.2.1.1 Mitleid erregende Botschaften

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen und geänderten Einstellungen der Spender¹⁷⁷³ stehen die NPOs vor neuen Herausforderungen bezüglich ihrer Kommunikationsinhalte. Spender geben heutzutage ihr Geld am liebsten spontan für ein Einzelereignis und reagieren am stärksten auf Mitleid erregende Botschaften.¹⁷⁷⁴ Ohne entsprechend sensationelle Themen und gefühlsbetonte Kommunikationsinhalte nehmen die Spender die NPOs nicht mehr wahr.¹⁷⁷⁵ Da heutzutage Katholiken nicht mehr lebenslang für Misereor spenden und Protestanten sich nicht mehr ausschließlich für Brot für die Welt interessieren,¹⁷⁷⁶ sollten sich NPOs im Sinne einer für Aufmerksamkeit sorgenden Kommunikationspolitik von mit ihnen konkurrierenden Organisationen differenzieren.¹⁷⁷⁷

Bedingt durch den Wertewandel der Gesellschaft, welcher beispielsweise durch den Bedeutungsverlust langfristiger Beziehungen gekennzeichnet ist,¹⁷⁷⁸ haben diejenigen Kommunikationsbotschaften Erfolg, die es vermögen, Spender aufzurütteln und – wenn auch nur kurzfristig – sie emotional zu bewegen.¹⁷⁷⁹ Die Schnelllebigkeit und ständige Reizüberflutung lässt sich nur durch emotionale Extreme überwinden.¹⁷⁸⁰ Diejenigen, die Geld geben, spenden immer häufiger spontan für ein Ereignis, von dem sie sich persönlich besonders berührt fühlen.¹⁷⁸¹

¹⁷⁷² Vgl. hierzu 2.2.2.

¹⁷⁷³ Vgl. Kapitel 2.1.3.

¹⁷⁷⁴ Vgl. **Keil** (2005), o. S.

¹⁷⁷⁵ Vgl. **Drobinski** (2007), o. S.

¹⁷⁷⁶ Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erwähnt, stellte die Religiosität jahrzehntelang den entscheidenden Faktor für das Spendenverhalten dar. Angesichts abnehmender Kirchenmitgliedschaften und verstärkter Säkularisierungsbewegungen in Deutschland nimmt die Bedeutung der Religion zunehmend ab; vgl. **Priller/Sommerfeld** (2005), S. 27.

¹⁷⁷⁷ Vgl. **Drobinski** (2007), o. S.; **Keil** (2005), o. S.

¹⁷⁷⁸ Vgl. **Horak/Heimerl** (2007), S. 170; **Pidgeon** (2002), S. 122.

¹⁷⁷⁹ Vgl. **West/Sargeant** (2004), S. 1028.

¹⁷⁸⁰ Vgl. **Keller** (2008), S. 15; **Viest** (2004), S. 18 f.; **Pidgeon** (2002), S. 122.

¹⁷⁸¹ Vgl. **Keil** (2005), o. S.

Selbst Spender, die bereits mehrfach für eine Organisation gespendet haben, möchten, dass die NPO sie jedes Mal neu aktiviert.¹⁷⁸² Organisationen, die ihren Spendern mit emotionslosen, theoretisch-nüchternen Kommunikationsinhalten (wie z. B. entwicklungspolitischen Argumenten, langfristige Strukturveränderungen) entgegentreten, riskieren, Spender abzuschrecken.¹⁷⁸³

Insbesondere im Rahmen des Aufbaus der Beziehung zum Spender kann die NPO Mitleid erregende Botschaften einsetzen, um die Menschen zum Spenden zu animieren.¹⁷⁸⁴ Der Erfolg Mitleid erregender Botschaften im Fundraising wurde bereits gut dokumentiert.¹⁷⁸⁵ Dieser ist darauf zurückzuführen, dass Spender für die Darstellung von konkretem Notstand und Hilflosigkeit besonders empfänglich sind.¹⁷⁸⁶ Insbesondere die Illustration von leidenden Kleinkindern (Kindchenschema) zeigte sich in der Vergangenheit als erfolgreich.¹⁷⁸⁷ Diese und andere Bilder vermögen es, Aufmerksamkeit und Problemverständnis für die Anliegen der Leistungsempfänger zu generieren.¹⁷⁸⁸ Neben der Förderung des Bekanntheitsgrads der Organisation haben solche emotional gestalteten Botschaften aufgrund ihrer affektiven Wirkungen einen Einfluss auf die Spendenbereitschaft.¹⁷⁸⁹ Außerdem vermitteln Mitleid erregende Botschaften, wie sehr der Spender gebraucht wird. Dieses Gefühl stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor im Fundraising dar.¹⁷⁹⁰ Durch Mitleid erregende Botschaften steigt somit die Spendenbereitschaft, insbesondere wenn die NPO aufzeigt, dass der Leistungsempfänger abhängig von der Spende ist und seine bedürftige Situation unverschuldet entstand.¹⁷⁹¹

Mithilfe von Mitleid erregenden Botschaften lässt sich insbesondere das **Spenderinvolvement** erhöhen. Eine Studie zeigte, dass vor allem emotionale Reize eine

¹⁷⁸² Vgl. **Drobinski** (2007), o. S. Auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurde der Einsatz von Mitleid erregenden Botschaften gerechtfertigt, da dies den Motiven des Spendens entspricht: „Man spendet doch auch, weil man Mitleid hat.“

¹⁷⁸³ Vgl. **Drobinski** (2007), o. S.

¹⁷⁸⁴ Im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurde dies folgendermaßen deutlich: „Mit Mitleid kannst du den Spender erreichen, der 10 Euro spendet.“

¹⁷⁸⁵ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 236; **Sargeant** (1999), S. 220; **Giesler** (1994), S. 164.

¹⁷⁸⁶ Vgl. **Giesler** (1994), S. 163.

¹⁷⁸⁷ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 408.

¹⁷⁸⁸ Vgl. **Peter** (2007), S. 60.

¹⁷⁸⁹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 406.

¹⁷⁹⁰ Vgl. **Burnett** (1996), S. 102.

¹⁷⁹¹ Vgl. **Keller** (2008), S. 32; **Sargeant** (2002), S. 166.

Aktivierung des Spenders hervorrufen können.¹⁷⁹² Aufwühlende Kommunikationsbotschaften vermögen es, einen persönlichen Bezug zum Thema und eine Sympathie für den Leistungsempfänger beim Spender hervorzurufen.¹⁷⁹³ Durch das Mitleid entsteht eine persönliche Betroffenheit beim Spender. Diese Verbindung zwischen dem Leben des Spenders und den kommunizierten Missständen fördert das Involvement für die das Elend lindernde NPO.¹⁷⁹⁴ Dieser Sachverhalt gewinnt vor allem vor dem Hintergrund der Tatsache an Bedeutung, dass – wie eine Studie belegte – 89 % der Befragten (nur) dann spenden, wenn sie etwas betroffen macht.¹⁷⁹⁵ Auch wenn Emotionen im Fundraising stellenweise auf Ablehnung stoßen, stellt dieses Studienergebnis ein Argument für den Einsatz von Mitleid erregenden Botschaften (zumindest für den Beziehungsaufbau) dar.

Darüber hinaus fördern Mitleid erregende Botschaften das (normative) **Commitment** des Spenders. Solche Kommunikationsinhalte appellieren an das Verantwortungsgefühl und Pflichtbewusstsein des Spenders. Sie rufen Gewissensbisse und Schuldgefühle hervor und steigern die Spendenbereitschaft.

Bezüglich des praktischen Einsatzes von Mitleid erregenden Botschaften sollte darauf hingewiesen werden, dass eine feine Grenze zwischen emotional bewegenden Kommunikationsinhalten und solchen, die zu stark an die Barmherzigkeit appellieren, existiert.¹⁷⁹⁶ NPOs sollten die Bilder und Geschichten mit viel Feingefühl auswählen, um zwar Empathie, aber keinen Überdruß, Empörung oder Abscheu bei den Spendern hervorzurufen.¹⁷⁹⁷

Trotz einer sorgfältigen Auswahl gehen von Mitleid erregenden Botschaften Gefahren aus. Aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet weist diese Art von Kommunikationsinhalten deutliche Nachteile auf: Sie bestärken ein volatiles Spendenverhalten, welches vom Grad des vermittelten Leids abhängt. Dies ist aus Sicht der NPO, insbesondere für langfristig orientierte Hilfsprojekte, folgenscher, denn Spendeneinnahmen lassen sich somit nur noch schwer kalkulieren.

Solche Mitleid erregenden Botschaften beinhalten oft die Darstellung der betroffenen Leistungsempfänger in hoffnungslosen und deprimierenden Lagen. Dies ent-

¹⁷⁹² Vgl. **Steiner** (2008), S. 54.

¹⁷⁹³ Vgl. **Sargeant** (2002), S. 166.

¹⁷⁹⁴ Vgl. **Bloch/Richins** (1983), S. 79; **Leavitt/Greenwald/Obermiller** (1980), S. 17.

¹⁷⁹⁵ Vgl. **Thurrow** (2009), S. 61.

¹⁷⁹⁶ Auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurden Mitleid erregende Botschaften als Gratwanderung bezeichnet.

¹⁷⁹⁷ Vgl. **Sargeant** (2002), S. 175.

spricht jedoch häufig nicht der Realität und insbesondere nicht ihrer Selbstwahrnehmung.¹⁷⁹⁸ Diese Inszenierung von Elend widerspricht der Würde der Menschen.¹⁷⁹⁹ Viele Betroffene fühlen sich durch solche Kommunikationsinhalte gegriffen und auf Stereotype reduziert.¹⁸⁰⁰ Mitleid erregende Botschaften verken somit vorherrschende Vorurteile.¹⁸⁰¹ Im Endeffekt schaden solche Kommunikationsinhalte langfristig den Betroffenen eher.¹⁸⁰²

Auch aus Sicht der Spender stoßen Mitleid erregende Botschaften schnell an ihre Grenzen. Die auf Klischees beruhende „Mitleids-Masche“ schreckt viele Spender ab und ruft Reaktanz hervor.¹⁸⁰³ Andererseits kann auch ein Gewöhnungseffekt entstehen, sodass die Wirkung der Mitleid erregenden Botschaften im Zeitverlauf nachlässt.¹⁸⁰⁴ Das bedeutet, dass die Spender gegenüber solchen Kommunikationsbotschaften langfristig abstumpfen.¹⁸⁰⁵ Deswegen erscheinen solch rein emotionale Kommunikationsinhalte insbesondere nach der Anfangsphase der Spender-NPO-Beziehung wenig sinnvoll.¹⁸⁰⁶ Konfrontiert die NPO den Spender trotzdem weiterhin nur mit negativen Botschaften, so gibt es für ihn keine positiven Effekte, z. B. Erfolgserlebnisse, um sein Engagement auch in Zukunft aufrechtzuerhalten.¹⁸⁰⁷ Aus diesem Grund stellen die folgenden Kapitel die Kommunikationsinhalte Dank, Rechenschaft und Transparenz sowie Erfolgsmeldungen dar, welche

¹⁷⁹⁸ Vgl. **Jessen** (1998), S. 136.

¹⁷⁹⁹ Vgl. **Giesler** (1994), S. 165.

¹⁸⁰⁰ Vgl. **o. V.** (2007), o. S.; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330.

¹⁸⁰¹ Vgl. **Sargeant** (2002), S. 167.

¹⁸⁰² Vgl. **Sargeant** (1999), S. 220.

¹⁸⁰³ Vgl. **Keller** (2008), S. 40 f., 155; **Steiner** (2008), S. 54; **Keil** (2005), o. S.; **West/Sargeant** (2004), S. 1028; **Burnett** (2002), S. 38; **Sargeant** (2002), S. 166; **Oberhansberg** (2001), S. 41. Auch im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) zeigte sich eine generelle Ablehnung von „Mitleid erhaschenden“ Botschaften; insbesondere vor Weihnachten. **Sargeant** (1999), S. 220 äußert sich folgendermaßen zu diesem Sachverhalt: „Pictures, for example, of an overtly handicapped child, have been shown to actually decrease the response to giving solicitations.“

¹⁸⁰⁴ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 236 f.

¹⁸⁰⁵ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 7.

¹⁸⁰⁶ Vgl. **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423; **Dickertmann** (1995), S. 10; **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 470 f. berichten, dass von ihnen interviewte Spender einer NPO, welche regelmäßig Mitleid erregende Botschaften kommuniziert, aufgrund der antizipierten depressiven Botschaften nicht mehr bereit waren, Briefe und Informationsmaterial zu lesen. **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 40 führen an, dass solche Mitleid erregenden Bilder zu schlechter Laune beim Spender führen. Weiterhin argumentieren sie: „When the charity uses too strong an appeal for help (e.g., combining a verbal appeal with a needy picture), it may be seen as manipulative or threatening to the potential donor’s freedom not to help. This may cause strong reactance.“

¹⁸⁰⁷ Vgl. **CMS** (1999 b), S. 36; **Tapp** (1995), S. 339.

dem Spender ein positives Gefühl vermitteln und dazu beitragen, eine gehaltvolle und nachhaltige Beziehung zum Spender zu etablieren.¹⁸⁰⁸

6.2.1.2 Dank

Als ein wichtiges Prinzip im Rahmen des spenderorientierten Beziehungsmarketing gilt die Wertschätzung der geleisteten Unterstützung.¹⁸⁰⁹ Schließlich wünscht sich jeder Spender bewusst oder auch unbewusst Anerkennung für sein gemeinnütziges Engagement.¹⁸¹⁰ Die Anerkennung stellt im Rahmen der Bedürfnishierarchie von MASLOW eine wichtige Motivation des Handelns dar.¹⁸¹¹ Vermag es die NPO nicht, dem Spender eine adäquate Anerkennung zu vermitteln, führt dies dazu, dass Spender die Beziehung zur NPO reduzieren oder gar abbrechen.¹⁸¹² Dankbarkeit ist somit unerlässlich für den Aufbau fester emotionaler Bindungen zu den Spendern und sollte eine wichtige Rolle einnehmen.¹⁸¹³

NPOs sollten diesen Wunsch nach Anerkennung nicht bewerten, sondern akzeptieren und entsprechend behandeln.¹⁸¹⁴ Die Wahrscheinlichkeit, einen Spender zu verlieren, erweist sich nämlich als signifikant höher, wenn er für seine Unterstützung keine ausreichende Anerkennung erhält.¹⁸¹⁵ Wenn es die NPOs aber vermö-

¹⁸⁰⁸ Vgl. **Jastram** (2007), S. 18. **Sargeant** (1999), S. 220 fasst dies nochmal prägnant zusammen: „In particular donors receiving positively framed messages, designed to make them feel good, are statistically more likely to respond than those donors offered primarily negative messages, designed to make them feel bad.“

¹⁸⁰⁹ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 289; **Burnett** (1996), S. 99; **McCort** (1994), S. 57; **Cross** (1992), S. 35. **Crole** (2007), S. 84 führt hierzu aus: „Es ist wichtig, den Spender an die Organisation zu binden, ihn zum treuen Spender zu machen. Der erste Schritt auf diesem Weg ist, sich für die erhaltene Spende zu bedanken.“

¹⁸¹⁰ Vgl. **Notarantonio/Quigley** (2009), S. 302; **Andreasen/Kotler** (2008), S. 371; **Bennett** (2006), S. 58; **Bussell/Forbes** (2006), S. 170; **Fabisch** (2006), S. 267; **Burnett** (1996), S. 102; **Bruce** (1995), S. 82; **Meyer** (1989), S. 17. Im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurde sogar gemutmaßt, dass manche Leute nur deswegen spenden, um anschließend Anerkennung für ihre finanzielle Unterstützung zu erhalten. Andererseits war einem Teilnehmer des Interviews sein Bedürfnis nach Wertschätzung nicht bewusst.

¹⁸¹¹ Vgl. **Maslow** (1943), S. 370 ff. Während die in Kapitel 6.2.1.1 vorgestellten Mitleid erregenden Botschaften auf die unteren Stufen der Pyramide im Hinblick auf die Leistungsempfänger gerichtet sind (Grundbedürfnisse wie Hunger und Durst befriedigen), zielen Dank-sagungen auf die oberen Stufen der Pyramide beim Spender ab; vgl. **Remley** (1996), S. 13.

¹⁸¹² Vgl. **Sargeant** (2008), S. 13.

¹⁸¹³ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 290; **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 15; **Kröners** (2001), S. 88. **Burnett/Wood** (1988), S. 14 stellen die Bedeutung des Danks bzw. der Anerkennung folgendermaßen heraus: „Helping behavior would occur only if it has been rewarded in the past.“

¹⁸¹⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 268.

¹⁸¹⁵ Vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 23.

gen, dieses Bedürfnis zu erfüllen, dann danken es ihnen die Spender mit Loyalität. Die angemessene Danksagung bei den Förderern stellt eine Hürde dar, die es bei der Bindung der Spender im Rahmen eines systematischen Beziehungsmarketing zu überwinden gilt.¹⁸¹⁶ Ein ausgesprochener Dank verstärkt und verfestigt die (positiven) Verhaltensintentionen des Spenders.¹⁸¹⁷ Aus diesem Grund fordern manche Forscher¹⁸¹⁸, dass im Fundraising jede Aktivität der NPO darauf abzielen sollte, dass sich die Spender wichtig, geschätzt und beachtet fühlen.

Viele Organisationen schaffen es derzeit jedoch offenbar nicht, das Bedürfnis ihrer Spender nach Dank und Anerkennung zu erfüllen.¹⁸¹⁹ Nicht selten erhalten Spender nach einer Spende überhaupt keine Reaktion von der NPO.¹⁸²⁰ Eine Studie ergab beispielsweise, dass nur 45 % der untersuchten NPOs separate Dankeschreiben verschickten. Weniger als die Hälfte dieser NPOs personalisierte ihre Briefe durch persönliche Anreden oder Grußwörter.¹⁸²¹ Kritisch ist in diesem Zusammenhang die verbreitete Praxis, sich für Spenden erst ab einer gewissen Höhe zu bedanken.¹⁸²² Auf diese Weise verlieren die NPOs möglicherweise eine große Zahl von Erstspendern, die bei einer nächsten Spende einen höheren Betrag gegeben hätten. Zum anderen scheint es auch bei der Qualität der Briefe und der Schnelligkeit ihres Versandes Defizite zu geben.¹⁸²³ Aus diesem Grund gilt der Dankeschreiben als ein stark unterschätztes Fundraising-Instrument.¹⁸²⁴ Es empfiehlt sich, jedem Spender für seine finanzielle Unterstützung zu danken.¹⁸²⁵

¹⁸¹⁶ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 275.

¹⁸¹⁷ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 13; **Plötner** (1995), S. 146.

¹⁸¹⁸ Vgl. **Bussell/Forbes** (2006), S. 164; **Burnett** (2002), S. 45 ff.; **Olsen u. a.** (2001), S. 368.

¹⁸¹⁹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 33; **Fabisch** (2006), S. 270.

¹⁸²⁰ Bei der Spenderbefragung im Rahmen des Deutschen Spendenmonitors 2007 gaben 22 % der Befragten an, dass auf ihre letzte Spende seitens der NPO überhaupt nicht reagiert wurde; vgl. **TNS Infratest/Borcherding** (2007), S. 6. Ähnlich: **Andreasen/Kotler** (2008), S. 372; **Burnett** (1996), S. 26.

¹⁸²¹ Vgl. **McCort** (1993), S. 59 f. Ähnliches berichten **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167. **Klemens** (2008), S. 48 berichtet über seine Studie: „67 % aller Texte enthalten keinen Dank für bisherige Spenden. Der Empfänger wird kaum persönlich angesprochen und ihm wird meist nicht gesagt, dass seine Spende den einen, gewichtigen Unterschied macht.“

¹⁸²² Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 358; **Crole/Fine** (2003), S. 187; **Hohn** (2001), S. 41.

¹⁸²³ Vgl. **Burk** (2003), S. 36 ff.

¹⁸²⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 270; **Haibach** (2006 a), S. 355.

¹⁸²⁵ Vgl. **McCort** (1994), S. 57.

Durch einen glaubwürdigen Dank lässt sich zunächst die **Zufriedenheit** des Spenders fördern.¹⁸²⁶ Die zuvor angesprochene Dissonanz¹⁸²⁷ eines Spenders lässt sich von der NPO durch den Dank abbauen. Hiermit bestätigt die NPO den Spendern, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.¹⁸²⁸ „Der Dank ist die Belohnung für eine getroffene Entscheidung, er „rechtfertigt“ und bestätigt noch einmal die gute Tat.“¹⁸²⁹ Ein schneller und persönlicher Dank nach einer Spende kann somit einen wichtigen Beitrag leisten, Konsonanz herzustellen. Da Dissonanzen insbesondere das Zustandekommen von Zufriedenheit negativ beeinflussen, lässt sich festhalten, dass ein offensichtlicher Dank die Zufriedenheit des Spenders erhöht. Darüber hinaus wirkt sich ein Dank auch im Rahmen der Equity Theorie¹⁸³⁰ auf die Zufriedenheit aus. Er empfindet die Austauschbeziehung u. U. als gerechter, wenn die NPO sich im Rahmen einer Danksagung um ihn bemüht.¹⁸³¹

Im Sinne des im Rahmen des kalkulativen **Commitment** beschriebenen Gratifikationsprinzips¹⁸³² stiftet eine Danksagung dem Spender darüber hinaus sowohl einen immateriellen als auch einen materiellen Nutzen. Eine Danksagung stellt per se eine immaterielle Gratifikation für den Spender dar. Durch eine Danksagung lässt die NPO den Spender wissen, dass sie die Spende als finanzielle Einbuße seinerseits schätzt und sie nicht als selbstverständlich annimmt, sondern diese als Anerkennung vom Spender für ihre Leistungen wertet.¹⁸³³ Im Sinne spenderbezogener Kommunikationsinhalte sollten der Spender und seine Leistung für die NPO im Mittelpunkt der Botschaft stehen, was durch explizite Anerkennung seitens der NPO zum Ausdruck kommen sollte.¹⁸³⁴ Dies vermittelt dem Spender ein gutes Gefühl und stiftet ihm einen immateriellen Nutzen. Darüber hinaus vermittelt dies

¹⁸²⁶ U. a. verstärkt ein ausgesprochener Dank das positive Gefühl, welches sich nach der geleisteten Spende einstellt; vgl. **Haibach** (2006 a), S. 356.

¹⁸²⁷ Vgl. Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁸²⁸ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 291; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 204; **Urselmann** (2007), S. 67 f.; **Burk** (2003), S. 35; **Bänsch** (2002), S. 67. Eine Aussage im 2. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 4) bestätigt diesen Zusammenhang: „Wenn ich dann merke, okay, die haben so ein Danksagungsschreiben geschickt, ich bin glücklich damit, ich bin zufrieden, ich bau Vertrauen auf, dann geht’s weiter.“

¹⁸²⁹ **Hönig/Schulz** (2008), S. 291.

¹⁸³⁰ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁸³¹ Vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁸³² Vgl. Kapitel 4.2.1.1.2.

¹⁸³³ Vgl. **Hart** (1996), S. 21.

¹⁸³⁴ Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 328.

Verbundenheit im Sinne des affektiven Commitment, da sie dem Spender signalisiert, dass die NPO ihn als Partner und nicht als Geldquelle sieht.¹⁸³⁵

Die materielle Gratifikation kann die NPO beispielsweise durch Hinweise zur steuerlichen Abzugsfähigkeit der Spende vermitteln. Sinnvoller erscheint es jedoch, dass materielle Gratifikationen ebenfalls eine enge Verbindung zu der Mission und der Arbeit der Organisation aufweisen. So könnte ein Museum beispielsweise Freikarten an seine Förderer verschenken. Bei Entwicklungshilfeorganisationen kommt ein Kalender mit Projektfotos infrage.¹⁸³⁶ NPOs könnten Spendern auch Bildschirmschoner oder exklusives Fotomaterial zum Download auf ihrer Homepage zur Verfügung stellen.¹⁸³⁷ Hierdurch erhält der Spender einen Mehrwert, den es in dieser Art sonst nirgends gibt und für den es sich für den Spender lohnt, die NPO weiterhin zu unterstützen.¹⁸³⁸

Der Dank fördert auch das **Spenderinvolvement**.¹⁸³⁹ Er vermittelt den Spendern, dass sie einen Unterschied herbeigeführt haben.¹⁸⁴⁰ Hierdurch verfestigt sich die Verbindung zwischen dem Spender und der NPO. Durch die Danksagung fühlt sich der Spender geehrt und anerkannt. Diese persönliche Relevanz fördert das Involvement.¹⁸⁴¹

¹⁸³⁵ Vgl. **Bennett** (2006), S. 53; **McCort** (1994), S. 55. Dies bestätigte auch das 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12). Ein Proband des 3. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 6) empfand die persönliche Bezeichnung „Freund“ im Rahmen von Danksagungen als besonders positiv: „Wo ich Stolz empfinde ist, wenn er uns als Freunde bezeichnet.“ Diese Bezeichnung vermittelt dem Spender einerseits, dass er nicht nur als Geldquelle gesehen wird, andererseits erhöht sie auch die Verbundenheit. Auch das so vermittelte Zugehörigkeitsgefühl und insbesondere der erwähnte Stolz erhöhen das Commitment.

¹⁸³⁶ Hinsichtlich dieser materiellen Gratifikationen ist jedoch eine genaue Kenntnis der Spenderpräferenzen erforderlich. Während manche Spender sich über kleine Geschenke freuen, reagieren andere Spender mit Unmut, da sie solche Maßnahmen für eine Verschwendung von Spendengeldern halten; vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a) 149 ff. Im Rahmen des 3. Fokusgruppeninterviews zeigten sich die Probanden sehr erfreut über materielle Gratifikationen dieser Art (in diesem Fall Schmuck [Ketten, Schlüsselanhänger etc.], der von Brasilianischen Indianervölkern hergestellt wurde sowie einem Fingerring als Zeichen der gemeinsamen Verbundenheit); vgl. Anhang 6.

¹⁸³⁷ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 151; **Bennett** (2006), S. 53; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 124; **Patolla** (2005), S. 170 f.

¹⁸³⁸ Vgl. **Hohn** (2001), S. 147.

¹⁸³⁹ Vgl. **Jackman** (2000), S. 35.

¹⁸⁴⁰ Vgl. **Bennett** (2006), S. 53; **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423. Oftmals stellt das Gefühl, dass die Spende keinen Unterschied bewirken würde, den Hauptgrund dar, wieso Personen nicht (mehr) bereit sind, zu spenden; vgl. **Burnett** (1996), S. 100.

¹⁸⁴¹ Vgl. **Bloch/Richins** (1983), S. 79; **Leavitt/Greenwald/Obermiller** (1980), S. 17.

Im Rahmen des Vertrauensmanagement gilt, dass der Vertrauensgeber früher oder später eine Erwidmung erwartet. Diese Erwidmung stellt quasi eine Belohnung für das entgegengebrachte **Vertrauen** dar.¹⁸⁴² Darüber hinaus stellt ein unverzüglich ausgesprochener Dank eine Rückmeldung dar, die dem Spender versichert, dass sein Geld angekommen ist und von der NPO wahrgenommen wird.¹⁸⁴³ Dadurch erfahren die Spender eine positive Bestärkung und Unsicherheitsreduktion.¹⁸⁴⁴ Neben dem Dank für die eingegangene Spende kann die NPO gleichzeitig Auskunft darüber geben, wofür die Spende eingesetzt wurde, wie es die Erfolgskommunikation erfordert.¹⁸⁴⁵ Ein zeitnah ausgesprochener Dank vermittelt dem Spender somit letztendlich auch das Gefühl, dass die NPO verlässlich und kompetent handelt.¹⁸⁴⁶

Damit die aufgezeigten Wirkungen des Dankes eintreten, sollte der Dank den Spender möglichst schnell nach seiner Spende erreichen.¹⁸⁴⁷ Eine zeitliche Verzögerung würde Misstrauen und Zweifel beim Spender aufkommen lassen, ob die Spende die Organisation erreicht hat.¹⁸⁴⁸ Einige Praktiker fordern, dass die NPO den Dank noch am Tag des Spendeneingangs ausspricht, spätestens aber nach einer Woche.¹⁸⁴⁹ Diese Schnelligkeit ist erforderlich, da mit dem Eingang der Spende der Aufbau und die Intensivierung der Beziehung beginnt.¹⁸⁵⁰ Je mehr Zeit zwischen der Spende und dem Dank der NPO liegt, umso mehr besteht die Gefahr, dass ein Bruch in der Spender-NPO-Beziehung entsteht.¹⁸⁵¹

Darüber hinaus bietet es sich an, langjährigen Unterstützern zudem zum Geburtstag oder bei Jubiläen einen Dank auszusprechen, sofern die entsprechenden Daten vorliegen.¹⁸⁵² Hierbei gilt es aber, die Präferenzen der Spender bezüglich der Häu-

¹⁸⁴² Vgl. **Plötner** (1995), S. 146.

¹⁸⁴³ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 271; **Hohn** (2001), S. 89.

¹⁸⁴⁴ **Haibach** (2006 a), S. 356 ergänzt: „Hören sie längere Zeit nichts, fragen sich viele sogar, ob ihre Spende überhaupt angekommen ist.“

¹⁸⁴⁵ Vgl. **Olsen u. a.** (2001), S. 368 f. Das nachfolgende Kapitel 6.2.1.3 stellt dieses Erfordernis ausführlich dar.

¹⁸⁴⁶ Im Rahmen des 2. Fokusgruppeninterviews bestätigte ein Proband die Relevanz des Danks für den Aufbau von Spendervertrauen; vgl. Anhang 4.

¹⁸⁴⁷ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 373; **Burnett** (1996), S. 103; **Meyer** (1989), S. 17 f.

¹⁸⁴⁸ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 355 f.

¹⁸⁴⁹ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 356; **Meyer** (1989), S. 17 f.

¹⁸⁵⁰ Vgl. **Burnett** (2002), S. 86.

¹⁸⁵¹ Vgl. **Haibach** (2000), S. 82.

¹⁸⁵² Vgl. **Fabisch** (2006), S. 273. Dies wurde auch im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) bestätigt: „Ich kann Spendern eine Verbundenheit auf menschlicher Ebene vermitteln, indem ich ihnen zum Geburtstag/Namenstag gratuliere.“ Auch im Rahmen des 3. Fokus-

figkeit des Dankes zu berücksichtigen.¹⁸⁵³ Einige Spender könnten diese Art der Kommunikation als Mittelverschwendung ansehen.¹⁸⁵⁴

Die einfachste und häufigste Form des Dankes ist der Dankbrief.¹⁸⁵⁵ Hierbei gilt es, den Brief weitestgehend zu individualisieren.¹⁸⁵⁶ Bei Serienbriefvorlagen sollte das Schreiben zumindest eine persönliche Anrede enthalten. Ein Dankbrief sollte emotional formuliert sein und die Dankbarkeit für die Spende glaubwürdig zum Ausdruck bringen. Wie bereits erwähnt, sollte die NPO mit dem Dank erklären, dass die Spende gemäß den Wünschen des Spenders eingesetzt wurde, sofern er für einen bestimmten Zweck gespendet hat.¹⁸⁵⁷ Darüber hinaus kann die NPO dem Spender bereits im Dankbrief ankündigen, wann er mit einem Bericht über die Fortschritte der Projektarbeit rechnen kann. Ein Dankschreiben sollte immer einen Ansprechpartner nennen, an den sich der Spender wenden kann, und persönlich unterschrieben sein. Bei besonders bedeutungsvollen Spendern kommt die Unterschrift durch ein Vorstandsmitglied als besonderes Zeichen der Anerkennung und des Respekts infrage.¹⁸⁵⁸ Eine erneute Spendenbitte sollte ein Dankbrief nicht enthalten.¹⁸⁵⁹ Bei Erstspendern kann der Dankbrief mit einer Art Willkommenspaket verbunden werden, um die Neuspender einerseits mit Informationen über die NPO zu versorgen und andererseits ihre Präferenzen für den weiteren Dialog abzufragen.¹⁸⁶⁰ Diese besondere Behandlung von Erstspendern ist aufgrund der hohen

gruppeninterviews (vgl. Anhang 6) berichteten die Probanden, dass sie immer an ihrem Namenstag eine Glückwunsch-E-Mail von der von ihnen unterstützten NPO erhielten, was sie sehr freute: „Bei uns ist das so, wenn wir beispielsweise eine E-Mail zum Namenstag kriegen, freuen wir uns.“

¹⁸⁵³ **Burnett** (1996), S. 16 führt zu diesem Sachverhalt folgende Untersuchungsergebnisse an: „47 per cent [of donors] said their relationship would be improved if they were able to specify how frequently they received mail from an organization.“

¹⁸⁵⁴ Ein Proband des 3. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 6) äußerte sich recht negativ über solche Art der Kommunikation: „Ich sehe das eher als Nachteil an, wenn der uns schreibt, weil er dann Zeit mit etwas verbringt, die er besser anders genutzt hätte.“

¹⁸⁵⁵ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 272; **Haibach** (2006 a), S. 358; **Schneider** (1996), S. 196.

¹⁸⁵⁶ Vgl. **Burk** (2003), S. 36 ff.

¹⁸⁵⁷ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 294.

¹⁸⁵⁸ Vgl. **McCort** (1994), S. 57 f.

¹⁸⁵⁹ Vgl. **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 145. Viele NPOs bedanken sich jedoch erst im Rahmen eines neuen Spendenaufrufs, der undifferenziert an viele Spender geht; vgl. **McCort** (1993), S. 60.

¹⁸⁶⁰ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 373; **Urselmann** (2007), S. 85; **Bennett** (2006), S. 62; **Fabisch** (2006), S. 273. Ein Beispiel aus der Praxis ist das so genannte Service-Scheckheft von Greenpeace, das die Organisation an neue Förderer verschickt. Mithilfe der einzelnen Coupons können die Spender bestimmte Leistungen anfordern und liefern

Spenderabwanderung, wie in Abbildung 6 gezeigt, erforderlich, denn nur durch besondere Dankesbotschaften lässt sich diese kritische Phase der Spenderbindung überwinden.¹⁸⁶¹ Solche Willkommenspakete fördern das Zugehörigkeitsgefühl, d. h. das emotionale Commitment des Spenders.¹⁸⁶²

Neben dem Brief eignet sich eine Vielzahl weiterer Instrumente, um den Spendern Dank und Anerkennung zu vermitteln. Persönlichere, aber auch zeitaufwändigere Methoden des Dankes nach einer Spende stellen der telefonische Dank oder der persönliche Besuch eines Mitarbeiters dar.¹⁸⁶³ Aufgrund dieser verschiedenen Möglichkeiten, einen Dank auszusprechen, sollten NPOs eine Danksystematik entwickeln und festlegen, welche Spender nach welchen Spenden welche Art von Dank erhalten.¹⁸⁶⁴

Eine andere Maßnahme, um sich bei Spendern für die geleistete finanzielle Unterstützung erkenntlich zu zeigen, ist, dass nicht die NPO selbst, sondern der Leistungsempfänger – sofern es sich hierbei um eine Person handelt – sich bei dem Spender bedankt und von der für ihn geleisteten Hilfe berichtet.¹⁸⁶⁵ Leistungsempfänger können die Dankesbotschaft am glaubwürdigsten kommunizieren.¹⁸⁶⁶ Die damit verbundene Individualisierung reduziert für die Spender die Komplexität von Hilfsprojekten und erleichtert es ihnen, die Relevanz und Abläufe der Projekte einzuschätzen.¹⁸⁶⁷

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Spendern als Dank Urkunden zu überreichen.¹⁸⁶⁸ Auch zu besonderen Spenderjubiläen können Urkunden als besonderes

der NPO gleichzeitig Informationen über ihre Wünsche und Erwartungen; vgl. **Urselmann** (2007), S. 86; **Haibach** (2006 a), S. 356 ff.

¹⁸⁶¹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 267; **Sargeant** (2008), S. 19.

¹⁸⁶² Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 356.

¹⁸⁶³ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 373; **Fabisch** (2006), S. 273 ff.; **Haibach** (2000), S. 76. Im Rahmen des 3. und des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 6 sowie Anhang 8) wurden diese Dankesformen neben dem Brief positiv herausgestellt.

¹⁸⁶⁴ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 294; **Fabisch** (2006), S. 271.

¹⁸⁶⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 146; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 25. Eine Untersuchung ergab, dass 76 % der befragten Spender einen persönlichen Brief von jemandem, der von der Arbeit der NPO profitiert hat, sehr schätzen würden; vgl. **Burk** (2003), S. 39.

¹⁸⁶⁶ Vgl. **Stöger/Salcher** (2006), S. 59.

¹⁸⁶⁷ Vgl. **Fischer** (2008 a), S. 218.

¹⁸⁶⁸ Vgl. **Kreh** (2008), S. 357; **Haibach** (2006 a), S. 359. Diese Maßnahme wurde im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) positiv hervorgehoben: „Nehmen wir das Beispiel der Dresdner Frauenkirche. Für die Spender, die etwas für die Dresdner Frauenkirche gegeben haben, da wurde eine Stifterkarte erstellt. Die haben sich viele aufgehängt. Weil sie stolz waren.“

Zeichen der Anerkennung verliehen werden. Als zusätzlich zu den zuvor erwähnten Möglichkeiten der materiellen Gratifikation kommen Anstecknadeln, Medaillen, Abzeichen oder kleine Geschenke als Zeichen des Dankes infrage.¹⁸⁶⁹ Diese eignen sich auch insbesondere dann zur Anerkennung, wenn nicht unmittelbar eine Spende eingegangen ist (z. B. am Jahresende).¹⁸⁷⁰ Weiterhin besteht für NPOs die Möglichkeit, den Spendern ihre Anerkennung durch Einladungen zu besonderen Veranstaltungen oder Feierlichkeiten der NPO zu zeigen, was gleichzeitig eine Maßnahme der Spenderintegration darstellt.¹⁸⁷¹

Eine weitere Maßnahme zur Erhöhung des **Commitment** und des **Involvement** stellt die öffentliche Anerkennung des Spenders dar. Um das Bedürfnis der Spender nach Anerkennung zu befriedigen, kann die NPO – sofern die Spender dem zustimmen¹⁸⁷² – den Dank öffentlich aussprechen, etwa durch die Veröffentlichung von Spendernamen in lokalen Zeitungen bzw. in Publikationen der NPO¹⁸⁷³ oder durch Gedenktafeln zu Ehren der Spender.¹⁸⁷⁴ Solche öffentlichen Anerkennungen haben einen großen Effekt, denn einerseits interessieren sich Menschen für andere Menschen und andererseits fühlt sich jeder Spender geschmeichelt, seinen Namen öffentlich gewertschätzt zu wissen.¹⁸⁷⁵ Die öffentliche Wertschätzung vermittelt dem Spender ein Status-Gefühl und einen Wert.¹⁸⁷⁶ Die NPO vermittelt dem Spender auf diese Weise eine Gratifikation in Form von sozialem Prestige. Dieses kann der Spender nämlich nur erlangen, wenn diejenigen, deren Achtung er gewinnen möchte, den eigentlichen Grund für die Spende – nämlich die Erlangung von Prestige – nicht kennen. Folglich kann nicht der Spender selbst für die Publi-

¹⁸⁶⁹ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 273 f. Wichtig hierbei ist allerdings, dass diese Geschenke im Zusammenhang zum Leistungsspektrum der NPO stehen; vgl. **Sargeant** (2008), S. 19.

¹⁸⁷⁰ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 294.

¹⁸⁷¹ Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 329; **Andreasen/Kotler** (2008), S. 373; **Jastram** (2007), S. 19; **Haibach** (2006 a), S. 304; **Giesler** (1994), S. 177. Vgl. hierzu im Kapitel „Darstellung und Wirkungsweise der Maßnahmen zur Spenderintegration“ (Kapitel 6.2.2) die spezifischen Ausführungen über Events (Kapitel 6.2.2.1).

¹⁸⁷² Im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) gaben einige Spender an, dass sie eine Veröffentlichung ihrer finanziellen Unterstützung nicht befürworten würden.

¹⁸⁷³ Hiermit sind z. B. so genannte Förderzeitschriften gemeint, auf die in den folgenden beiden Kapiteln auch jeweils kurz Bezug genommen wird. Die NPO kann hier u. a. engagierte Spender vorstellen und sich öffentlich für die finanzielle Unterstützung bedanken; vgl. **Münster** (2008), S. 61; **Fabisch** (2006), S. 277.

¹⁸⁷⁴ Vgl. **Fabisch** (2006), S. 273; **Haibach** (2006 a), S. 359; **Hohn** (2001), S. 89; **Scott/Lane** (2000), S. 51; **Remley** (1996), S. 15; **Yavas/Riecken/Parameswaran** (1980), S. 44.

¹⁸⁷⁵ Vgl. **Münster** (2008), S. 61.

¹⁸⁷⁶ Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 329.

zierung seines Spendenaktes sorgen. Übernimmt die NPO die Bekanntmachung der Spendenleistung, steigert dies somit das Commitment des Spenders.¹⁸⁷⁷

Mittels der durch die Bekanntmachung hervorgerufenen offensichtlichen Zugehörigkeit des Spenders zur NPO, erhöhen sich seine innere Verbundenheit sowie Identifikation mit der NPO und sein Interesse an ihr.¹⁸⁷⁸ Je größer die Sichtbarkeit der Beziehung des Spenders zur NPO, umso stärker ist seine Identifikation mit dieser Organisation.¹⁸⁷⁹ Diesem Effekt wird auch durch so genannte Merchandising-Artikel der NPO (beispielsweise ein T-Shirt, auf dem das Logo der NPO aufgedruckt ist) Rechnung getragen. Das Tragen dieser Artikel in der Öffentlichkeit wirkt wie ein Bekenntnis des Spenders, dass zwischen ihm und der NPO eine Beziehung existiert. Da der Kauf¹⁸⁸⁰ und das Tragen von solchen Merchandising-Artikeln nie unreflektiert erfolgen, erhöht sich automatisch die innere Verbundenheit mit der NPO.¹⁸⁸¹

6.2.1.3 Rechenschaft und Transparenz

Aufgrund der systeminhärenten Divergenz zwischen Spender und Leistungsempfänger einer NPO und der daraus resultierenden asymmetrischen Informationsverteilung¹⁸⁸² sollten sämtliche Kommunikationsbotschaften der NPO darauf abzielen, Rechenschaft gegenüber dem Spender abzulegen und Transparenz¹⁸⁸³ herzustellen.¹⁸⁸⁴ Ziel hierbei ist es, sämtliche relevanten Vorgänge und Prozesse der NPO so zu kommunizieren, dass die Spender sie nachvollziehen können.¹⁸⁸⁵ Die Offenlegung der Sachverhalte, welche das Fundraising, das Management der NPO

¹⁸⁷⁷ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 14; **Oberhansberg** (2001), S. 38.

¹⁸⁷⁸ Vgl. **Bhattacharya/Hayagreeva/Glynn** (1995), S. 49.

¹⁸⁷⁹ Vgl. **Scott/Lane** (2000), S. 51; **Dutton/Dukerich/Harquail** (1994), S. 252.

¹⁸⁸⁰ Um das Spendervertrauen hinsichtlich der Verwendung von Spendengeldern nicht zu vermindern, sollten NPOs Merchandising-Artikel zum Kauf anbieten und somit als weitere Finanzierungsquelle sehen. Als kostenloses Geschenk lehnen Spender solche Artikel eher ab.

¹⁸⁸¹ Vgl. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 123 f.; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 83; **Dutton/Dukerich/Harquail** (1994), S. 246. **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 124 bringen diese Wirkung auf den Punkt: „A major objective of associating a charity brand with a product is the encouragement of donor loyalty.“ **Pratt** (1998), S. 199 beschreibt diesen Effekt als: „Increased visibility leads to increased behavioral commitment.“

¹⁸⁸² Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

¹⁸⁸³ Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff Transparenz die objektive Durchschaubarkeit verstanden; vgl. **Kolb** (1996), S. 38.

¹⁸⁸⁴ **Haibach** (2006 a), S. 32 führt hierzu aus: „Sie kommen nicht umhin, kontinuierlich öffentlich Rechenschaft über ihre Arbeit abzulegen, diese für die Gesellschaft transparent zu machen und ihre Notwendigkeit zu begründen.“

¹⁸⁸⁵ Vgl. **Wilke** (2008 b), S. 5; **Haibach** (2006 a), S. 47; **Burnett** (2002), S. 46.

(z. B. Wahl des Vorsitzenden, Anteil der Verwaltungskosten) und die Leistungserstellung betreffen, sollte sachlich und objektiv erfolgen, denn Spender erwarten wahrheitsgetreue und glaubwürdige Informationen.¹⁸⁸⁶

Das Ablegen von Rechenschaft sollte im Rahmen des Spenderbindungsmanagement einen großen Stellenwert einnehmen, denn eine Transparenz der Prozesse kann dazu beitragen, dass die Spender die Beziehung intensivieren.¹⁸⁸⁷ Die zuvor für notwendig erklärte Spenderorientierung verlangt von der NPO Transparenz in Form einer sachlichen Aufklärung aller Spender über die Mittelverwendung und die ausgeführten Tätigkeiten.¹⁸⁸⁸ Die Vermittlung von Informationen und Fakten sollte somit zu den Hauptzielen der Kommunikationspolitik von NPOs zählen.¹⁸⁸⁹ In einer Studie, welche die Effekte von Kommunikationsinhalten auf die Spenderbindung untersuchte, gaben 94 % der Befragten an, sie würden eine NPO erneut unterstützen, wenn sie nach ihrer Spende eine schnelle und persönliche Bestätigung ihrer Spende erhielten, wenn man ihnen zusicherte, dass die Spende gemäß ihrem Verwendungszweck eingesetzt wurde und man ihnen nachweisbare Ergebnisse ihrer Spende präsentierte. 64 % der Befragten wären aufgrund der somit abgelegten Rechenschaft sogar bereit, einen höheren Betrag zu spenden.¹⁸⁹⁰ In einer anderen Untersuchung gaben 73 % der Befragten an, dass sie gerne erfahren würden, wie viel Prozent ihrer Spende an Verwaltungskosten ausmachen.¹⁸⁹¹ Auch gemäß anderen Studien stellt diese Art Information einen wichtigen Faktor der Spendenbereitschaft dar.¹⁸⁹² Diese Untersuchungen verdeutlichen die Sinnhaftig-

¹⁸⁸⁶ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 289; **Wilke** (2008 a), S. 6; **Purtschert** (2005), S. 340; **CMS** (1999 b), S. 34; **CMS** (1999 c), S. 29.

¹⁸⁸⁷ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 235; **Haibach** (2006 a), S. 58.

¹⁸⁸⁸ Vgl. **Bumbacher** (2003), S. 394; **Hohn** (2001), S. 67; **Haibach** (2000), S. 82.

¹⁸⁸⁹ Vgl. **Haibach** (2006 b), S. 136; **Tropp** (2004), S. 22 ff.; **Salamon** (2001), S. 54; **Dickertmann** (1995), S. 19; **Schneider** (1993), S. 33; **Meyer** (1989), S. 18.

¹⁸⁹⁰ Vgl. **Burk** (2003), S. 10, 23. Ähnlich: **Sargeant/Kähler** (1999), S. 6. Auch **Schneider** (1993), S. 33 kam bei einer Befragung zu dem Ergebnis, dass lediglich 15 % der Befragten mit den Informationen über die Verwendung der Spendengelder zufrieden sind und deswegen beabsichtigen, die betreffende NPO auch künftig zu unterstützen bzw. an Freunde und Bekannte weiterzuempfehlen. Ebenso wurde im 3. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 6) die Verlässlichkeit bei der Mittelverwendung mehrfach als Erfolgsfaktor der Spenderbindung angesprochen. Eine prägnante Aussage lautet beispielsweise: „Da haben wir die Gewissheit, dass jeder Cent und jeder Euro zu 100 % da ankommt. Kein einziger Cent geht verloren durch irgendwelche Verwaltung, durch Gebühren oder Dinge die dazwischen hängen – von uns bis zum Empfänger in Brasilien.“

¹⁸⁹¹ Vgl. **Tonkiss/Passey** (1999), S. 265.

¹⁸⁹² Vgl. **Campbell** (1999), S. 32; **Sargeant/Kähler** (1999), S. 6; **Greenlee/Gordon** (1998), S. 281.

keit, informative Kommunikation zu betreiben.¹⁸⁹³ Viele Forscher weisen darauf hin, dass die Rechenschaft der NPO der Hauptgrund für die Fortsetzung der finanziellen Unterstützung seitens der Spender ist und dass Spender gestiegene Ansprüche an die Transparenz der von ihr finanziell unterstützten NPO aufweisen.¹⁸⁹⁴

Gerade im deutschen Nonprofit-Sektor scheint es jedoch noch große Defizite zu geben, denn oftmals fehlt es an Transparenz und glaubwürdiger Rechenschaft.¹⁸⁹⁵ Dies betrifft insbesondere Informationen über das Fundraising und das Spendermanagement.¹⁸⁹⁶ „Es drängt sich der Eindruck auf, daß [!] das Interesse vieler NPO an einer systematischen und kontinuierlichen Dokumentation ihrer Finanzen noch immer nicht besonders ausgeprägt ist.“¹⁸⁹⁷ Laut einer Studie aus dem Jahr 2006 geben beispielsweise nur 25 % der NPOs ihren Jahresabschluss an die Spender weiter.¹⁸⁹⁸ Auch eine Planung für das kommende Jahr sowie Einblicke in geplante Projekte und deren Zielsetzungen und Finanzierungen geben nur ganz wenige Organisationen bekannt.¹⁸⁹⁹ Spendenaufrufe ohne eine fundierte Projektplanung widersprechen jedoch dem Fundraising-Grundsatz der Wahrhaftigkeit.¹⁹⁰⁰ Laut den Ergebnissen einer weiteren Studie weisen nur 14,7 % der untersuchten Mailings explizit auf geringe Verwaltungs- und Marketingaufwendungen hin, um dem Spender damit zu signalisieren, dass seine Zuwendungen dem verfolgten Anliegen zugutekommen.¹⁹⁰¹ 50 % der in einer Studie untersuchten NPOs evaluieren den Erfolg ihrer Maßnahmen kein- oder lediglich einmal pro Jahr.¹⁹⁰²

Während kommerzielle Unternehmen bereits seit vielen Jahrzehnten darum bemüht sind, die Qualität und Vorteilhaftigkeit ihrer Tätigkeiten zu dokumentieren, „wurde dieser Thematik von Nonprofit-Organisationen lange Zeit wenig Auf-

¹⁸⁹³ Auch im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews stellten alle Teilnehmer deutlich heraus, wie wichtig das Ablegen von Rechenschaft seitens der NPO für sie ist; vgl. Anhang 8.

¹⁸⁹⁴ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 33; **Daberstiel** (2006), S. 20; **Purtschert** (2005), S. 340, 358; **Vallant** (2003), S. 37; **Burnett** (2002), S. 88.

¹⁸⁹⁵ Vgl. **Schulz** (2008 a), S. 18; **Schulz** (2008 b), S. 48; **Haibach** (2006 a), S. 46; **Schneider** (1993), S. 33. Dies empfinden auch die interviewten Spender im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8): „Manche legen da sehr wenig offen. Manche regionale Organisation sind nicht so offenlegungsfreundlich.“

¹⁸⁹⁶ Vgl. **Sargeant/Kähler** (1999), S. 8.

¹⁸⁹⁷ **Luthe** (2004), S. 67.

¹⁸⁹⁸ Vgl. **Wilke** (2006), S. 12.

¹⁸⁹⁹ Vgl. **Lenz** (2007), S. 41.

¹⁹⁰⁰ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 6.

¹⁹⁰¹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 213.

¹⁹⁰² Vgl. **Spott** (2008), S. 45.

merksamkeit geschenkt. Erst seit einigen Jahren zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung wie im kommerziellen Bereich ab, d. h. [die Kommunikation und Dokumentation der] Qualität wird inzwischen immer häufiger auch bei Nonprofit-Organisationen als zentrales Anliegen begriffen.¹⁹⁰³ Bedingt durch den Wettbewerbsdruck,¹⁹⁰⁴ aber auch aufgrund der zahlreichen Spendenskandale in den letzten Jahren, stehen NPOs unter einem zunehmenden Legitimationsdruck, der von ihnen fordert, über die Qualität ihrer Leistungen Rechenschaft abzulegen.¹⁹⁰⁵

Transparenzmanagement sollte damit in Zukunft eine größere Rolle im Nonprofit-Marketing einnehmen.¹⁹⁰⁶ Das Ablegen von Rechenschaft stärkt nämlich hauptsächlich das **Vertrauen** des Spenders in die NPO,¹⁹⁰⁷ während intransparente Leistungen und Abläufe Misstrauen hervorrufen.¹⁹⁰⁸ Diese Wirkung erklärt sich folgendermaßen: Eine transparente Berichterstattung ermöglicht dem Spender, die Verlässlichkeit der NPO zu beurteilen.¹⁹⁰⁹ Wenn Entscheidungen nachvollziehbar sind, gilt die NPO als vertrauenswürdig.¹⁹¹⁰ Durch Rechenschaftsberichte vermittelt die NPO ihre positiven Absichten und ihre Kompetenz. Hierdurch wird die NPO berechenbar.¹⁹¹¹ Sachliche Informationen stellen eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Spendervertrauen dar, denn sie reduzieren die Komplexität der Beziehung zwischen Spender und NPO (und Leistungsempfänger).¹⁹¹² Im Sinne eines Transparenzmanagement erfordert dies konkret eine nachvollziehbare Darstellung der Organisationsstruktur.¹⁹¹³ Darüber hinaus – und dies stellt den wichtigsten Aspekt des Transparenzmanagement dar – geht es darum, dem Spender zu vermitteln, dass die NPO jederzeit im besten Sinne der Leistungsempfänger

¹⁹⁰³ **Bruhn** (2005), S. 230. **Mears** (1992), S. 48 kritisiert, dass NPOs es nicht vermögen, ihre Effektivität ausreichend zu kommunizieren.

¹⁹⁰⁴ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.3.

¹⁹⁰⁵ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 230. Ähnlich argumentiert **Lee** (2003), S. 10.

¹⁹⁰⁶ Vgl. **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 627; **Lee** (2003), S. 8; **Luthe/Schaefers** (2000), S. 203; **Dickertmann** (1995), S. 15.

¹⁹⁰⁷ Vgl. **Bruhn** (2006 a), S. 535; **Haibach** (2006 a), S. 46; **Hohn** (2001), S. 67; **Staubach** (2000), S. 25. Dies bestätigte auch das 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12).

¹⁹⁰⁸ Eine Maßnahme, die Misstrauen hervorruft und damit Spender abschreckt, stellt die Tradition dar, Informationsmaterial gegen Schutzgebühr zu versenden. Die NPO vermittelt dem Spender damit das Gefühl, dass sein Informationsinteresse der Organisation Umstände bereitet und nur gegen Leistung eines finanziellen Ausgleichs erwünscht ist; vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 46.

¹⁹⁰⁹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 194 f.

¹⁹¹⁰ Vgl. **Jeker** (2002), S. 114; **Urselmann** (1998), S. 78.

¹⁹¹¹ Vgl. **Jeker** (2002), S. 115.

¹⁹¹² Vgl. **Patolla** (2005), S. 115.

¹⁹¹³ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 10; **Kasten** (2007), S. 32.

und auch der Spender handelt.¹⁹¹⁴ Letzteres bezieht sich u. a. auf die zweckmäßige Verwendung von Spendengeldern. Diese Vergewisserung fördert das Vertrauen des Spenders.¹⁹¹⁵

Bei vielen Spendern (und Nicht-Spendern) bestehen nämlich – bedingt durch das Veruntreuungs- und Zweckentfremdungsrisiko¹⁹¹⁶ – erhebliche Zweifel hinsichtlich der effizienten und zweckgemäßen Verwendung von Spendengeldern.¹⁹¹⁷ Die Öffentlichkeit und sogar selbst treue Spender, sind oftmals skeptisch gegenüber NPOs:¹⁹¹⁸ Spender empfinden insbesondere bei aus ihrer Sicht unverhältnismäßig hohen Werbeausgaben eine mangelnde Verantwortung im Umgang mit Spendengeldern.¹⁹¹⁹ Bezüglich der Höhe dieser Verwaltungskosten existieren unter den Spendern teilweise übertriebene Vorstellungen und eine große Unsicherheit.¹⁹²⁰ Eine Studie belegte, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Spender eine Verschwendung von Spendengeldern und damit eine mangelnde Effizienz der NPOs empfindet.¹⁹²¹

Dem können NPOs begegnen, indem sie ihre Einnahmen sowie die Verwendung der Spendengelder offenlegen und über die tatsächlich anfallenden Verwaltungskosten berichten.¹⁹²² Die vom Spender wahrgenommene Unterstützungswürdigkeit

¹⁹¹⁴ Vgl. **Burnett** (2002), S. 46. **Klein** (2007), S. 1547 formuliert diesen Sachverhalt prägnant: „Transparenz auf der Ausgabenseite führt zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei aktuellen und potenziellen Geldgebern.“

¹⁹¹⁵ Vgl. **Bryce** (2007), S. 119; **Burnett** (2002), S. 47; **Greenlee/Gordon** (1998), S. 278.

¹⁹¹⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.2.1.1.

¹⁹¹⁷ Vgl. **Vogelbusch** (2006), S. 8; **Hohn** (2001), S. 67; **Schneider** (1996), S. 2, 166.

¹⁹¹⁸ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 8; **Meffert/Dettmers** (2007), S. 1; **Daberstiel** (2006), S. 20; **Vallant** (2003), S. 37; **Hohn** (2001), S. 67; **Giesler** (1994), S. 162; **Kotler** (1983), S. 12. Im 1. Fokusgruppengespräch (vgl. Anhang 2) äußerte sich dies folgendermaßen: „Ich kenn eigentlich keine Organisation, der ich absolutes Vertrauen entgegenbringen kann.“ **Reiger** (2009), S. 420 berichtet, dass in seiner Studie sieben von zehn Befragten Vorbehalte äußerten gegenüber der sachgerechten Verwendung der eingegangenen Spendengelder.

¹⁹¹⁹ Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 1.

¹⁹²⁰ Vgl. **Daberstiel** (2006), S. 20; **Sargeant/West/Ford** (2004), S. 24; **Sargeant** (1999), S. 223; **Sargeant/Kähler** (1999), S. 6; **Urselmann** (1998), S. 77. Dies verdeutlichte auch mehrfach das 3. Fokusgruppeninterview; vgl. Anhang 6. In einer Untersuchung wurde herausgefunden, dass ein Nicht-Spender im Durchschnitt von einem Verwaltungskostenanteil von 55 % ausgeht. Spender hingegen schätzen den Verwaltungskostenanteil auf 45 %, wobei dieser in Wirklichkeit bei ca. 20 % im Durchschnitt liegt; vgl. **Sargeant** (2002), S. 169. Dies zeigt, dass ein großer Bedarf an Aufklärung seitens der NPOs besteht.

¹⁹²¹ Vgl. **Schneider** (1996), S. 213.

¹⁹²² Vgl. **Kröners** (2001), S. 86. Auch im 3. Fokusgruppeninterview beurteilten Spender es als sehr positiv, wenn die NPO ihnen zeitnah Rechenschaftsberichte und Briefe schickt; vgl. Anhang 6.

einer NPO steigt, wenn diese es vermag, den größtmöglichen Anteil der Spende zweckgemäß einzusetzen.¹⁹²³ Aus diesem Grund stellt die Bestätigung über den Anteil des gespendeten Geldes, welches dem Spendenzweck zukommt, einen wichtigen Ansatzpunkt der Spenderbindung dar.¹⁹²⁴ Informationen über den Verwaltungskostenanteil fördern das Vertrauen des Spenders, da die NPO damit belegt, keine Spendengelder zu verschwenden.

Neben Informationen über die Mittelverwendung und den Verwaltungskostenanteil gilt es, die Spender über sämtliche Einnahmen, Ausgaben und die allgemeine Vermögenslage (Rücklagen) im entsprechenden Zeitraum zu unterrichten.¹⁹²⁵ Einen ersten Ansatzpunkt hierfür stellt im Anschluss an die Fundraisingkampagne die Kommunikation über das relativ einfach zu ermittelnde Gesamtspendenaufkommen dar.¹⁹²⁶ Diese Aufklärung eignet sich insbesondere zur Befriedigung des Informationsbedarfs von Spendern.¹⁹²⁷ Eine Untersuchung belegt die Wichtigkeit dieser Kommunikation durch die Erkenntnis, je mehr Spender über die Mitteleinnahmen und -verwendung erfahren, umso mehr vertrauen sie der Organisation.¹⁹²⁸

Einen weiteren Ansatzpunkt zur Erhöhung der Transparenz und besseren Information der Spender über die Verwendung der Spendengelder, stellen die – wie zuvor beschrieben – in Deutschland bisher eher vernachlässigten Jahresabschlussberichte der NPO dar.¹⁹²⁹ Erst wenige NPOs stellen freiwillig einen Jahresabschluss nach HGB auf. Diese legen die Einnahmen- sowie die Ausgabenstruktur und damit auch die Marketing- bzw. Fundraising-Aufwendungen offen.¹⁹³⁰ Diese Bemühung zur Offenlegung der eigenen Tätigkeit erhöht die Vertrauenswürdigkeit der NPO,

¹⁹²³ Vgl. **Sargeant** (2001 c), S. 27; **Heister** (1995), S. 306.

¹⁹²⁴ Vgl. **Heister** (1995), S. 306.

¹⁹²⁵ Vgl. **Wilke** (2006), S. 13; **Sargeant** (1999), S. 223.

¹⁹²⁶ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 47. In der dokumentierten Fundraising-Praxis wird empfohlen, spätestens nach 90 Tagen die Spender über das Ergebnis der Fundraisingkampagne zu informieren; vgl. **Paul** (2000), S. 34. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 372 führen hierzu aus: „Careful feedback after the campaign can do much to cement the all-important relationship between donor and charity that can last a lifetime.“

¹⁹²⁷ Vgl. **Schneider** (1997), S. 265.

¹⁹²⁸ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 33. Auch im 2. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 4) wurde dieser Sachverhalt angesprochen: „Ich möchte mich darauf verlassen können, dass anständig mit meinem Geld umgegangen wird, was jetzt Sachen angeht wie Verschwendung [...]. Ich möchte halt gerne auch, dass es effizient genutzt wird, dass es also der Spendenzweck, den ich im Sinn habe, erreicht wird, so gut es eben geht [...].“

¹⁹²⁹ Vgl. **Notarantonio/Quigley** (2009), S. 298; **Wilke** (2008 a), S. 10; **Wilke** (2006), S. 13; **Keil** (2005), o. S.; **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 78; **Fischer/Neumann** (2003), S. 104; **Sargeant** (1999), S. 228; **McCort** (1994), S. 56.

¹⁹³⁰ Vgl. **Schneider** (1996), S. 159; **Dickertmann** (1995), S. 10.

da durch die gesetzlichen Normen ein rechtsverbindlicher Charakter des Abschlusses entsteht.¹⁹³¹ Dies gilt insbesondere, wenn sich die NPO ihren Jahresabschluss durch einen Wirtschaftsprüfer bestätigen lässt bzw. eine Überprüfung durch in Vorständen bzw. Beiräten sitzende Personen des öffentlichen Lebens institutionalisiert hat.¹⁹³² Durch solche Berichte kann eine NPO ihren Spendern umfassend Rechenschaft ablegen und so Signale kommunizieren, die für die Qualität ihrer Arbeit und die Lauterkeit ihrer Absichten stehen.¹⁹³³ Als ein jährliches Kommunikationsinstrument dokumentieren sie den Erfolg der Organisation und fördern so das Vertrauen des Spenders.¹⁹³⁴ Der Jahresbericht fungiert als Leistungsbilanz der NPO, da er die Entwicklung der NPO innerhalb des vergangenen Jahres betrachtet.¹⁹³⁵ Die Distribution des Jahresberichts kann entweder per Post zusammen mit einem personalisierten Anschreiben an alle Spender erfolgen oder – um den Verwaltungskostenanteil gering zu halten – die Spender können ihn nach einer entsprechenden Ankündigung (z. B. in einem Newsletter) anfordern oder selbst auf der Homepage der NPO herunterladen.¹⁹³⁶

Neben Rechenschafts- und Jahresberichten können NPOs auch mithilfe eigener, kostenloser Förderzeitschriften informieren. Diese bieten die Möglichkeit einer ausführlichen Berichterstattung aus allen Organisationsbereichen bzw. auch aus dem NPO-Umfeld.¹⁹³⁷ Förderzeitschriften zielen darauf ab, Transparenz über die Mittelverwendung zu schaffen und Informationen gezielt zu verbreiten.¹⁹³⁸ Im Rahmen solcher Förderzeitschriften können NPOs auch die Kontaktdaten von Ansprechpartnern aufführen, die Spender für weitere Angaben bzw. bei Rückfragen kontaktieren können. Dies stellt die Vertrauenswürdigkeit abermals unter Beweis.

¹⁹³¹ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 8 f.

¹⁹³² Vgl. **Heister** (1994), S. 14. Lediglich ein Viertel der in einer Studie untersuchten NPOs lässt allerdings ihre Zahlen momentan durch einen Wirtschaftsprüfer kontrollieren; vgl. **Spott** (2008), S. 45. Hier besteht also noch starker Aufholbedarf.

¹⁹³³ Vgl. **Crole/Fine** (2003), S. 181; **Oberhansberg** (2001), S. 47.

¹⁹³⁴ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 361.

¹⁹³⁵ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 361; **Scheibe-Jäger** (2002), S. 142 f.

¹⁹³⁶ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 361; **Wilke** (2006), S. 13; **Hohn** (2001), S. 143.

¹⁹³⁷ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 360; **Peter** (1999), S. 248. Üblich ist eine vierteljährliche Erscheinungsweise. Beispiele stellen etwa das Spendermagazin AKUT von Ärzte ohne Grenzen, das Kindernothilfe Magazin oder das WWF Magazin dar.

¹⁹³⁸ Vgl. **Münster** (2008), S. 60.

Auch Gütesiegel, wie das DZI Spendensiegel,¹⁹³⁹ stellen eine Maßnahme dar, um Rechenschaft und Transparenz zu vermitteln.¹⁹⁴⁰ Gütesiegel verkörpern eine Art Zertifikat, welches eine unabhängige Institution bei Erfüllung leistungsbezogener Kriterien vergibt.¹⁹⁴¹ Diese Auszeichnung vermittelt dem Spender eine aggregierte Information über die Leistung der NPO und ermöglicht ihm, diese einfach und ohne hohen Aufwand zu beurteilen.¹⁹⁴² Dass sich NPOs durch ein Gütesiegel zertifizieren lassen, stellt eine sinnvolle Maßnahme dar, um das Informationsbedürfnis von Spendern zu befriedigen. Es versichert den Spendern, dass die NPO ordnungsgemäß handelt.¹⁹⁴³ „Hat ein Spender eine Spendenbeziehung zu einer Non-

¹⁹³⁹ Das DZI Spendensiegel stellt das bekannteste deutsche Gütesiegel im Nonprofit-Bereich dar. Es wird vom Deutschen Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) jährlich, d. h. für eine Gültigkeitsdauer von 12 Monaten, an über 250 soziale, Spenden sammelnde NPOs vergeben. Seit seiner Einführung 1992 hat sich dieses Gütesiegel zu der wichtigsten Orientierungshilfe für Spender entwickelt, als eine Art „TÜV-Plakette“. Als Richtlinie zur Vergabe des Siegels gilt, dass Werbe- und Verwaltungsausgaben nicht mehr als 35 % der Gesamtausgaben ausmachen dürfen. Weiterhin muss die NPO wahre, eindeutige und sachliche Werbung machen, nachprüfbar und sparsame Verwendung der Spenden nachweisen, eine eindeutige und nachvollziehbare Rechnungslegung haben und interne Überwachung des Leitungsgremiums durch ein unabhängiges Aufsichtsorgan sicherstellen. Das DZI lehnt ca. 30 % aller Anträge von Organisationen für das Spendensiegel ab; vgl. **Krug** (2008 a), S. 40; **Haibach** (2006 a), S. 44, 54 ff.; **Wilke** (2006), S. 13; **Vallant** (2003), S. 46, 68.

Eine sehr starke Einschränkung bei der Vergabe des DZI Spendensiegels stellt das Kriterium dar, dass die NPOs überregional Spenden sammeln müssen. Dies schließt alle kleineren und mittleren NPOs von der Beantragung des Spendensiegels aus; vgl. **Wilke** (2008 a), S. 10; **Luthe** (2004), S. 78; **Vallant** (2003), S. 69. Kritisch bei dieser Richtlinie ist außerdem, dass bei neu gegründeten NPOs ein Bedarf an höheren Verwaltungsausgaben vorliegt als bei etablierten und bereits größeren NPOs und dies den Erhalt des Gütesiegels erschwert. Außerdem ist der Verwaltungskostenanteil abhängig vom Tätigkeitsbereich der NPO. Beispielsweise erscheint es ungleich schwieriger und damit aufwändiger (im Sinne von verwaltungskostenintensiv), Mittel für Gefangenenresozialisierung oder Hilfe für Suchtkranke einzuwerben als für ein Kinderhilfsprojekt. Darüber hinaus führt diese Richtlinie des DZI auch zu Verzerrungen bei Organisationen, die einen hohen Anteil öffentlicher Zuwendungen haben, da ihr Verwaltungskostenanteil deutlich geringer ausfällt als bei Organisationen, die sich ausschließlich durch Spenden finanzieren; vgl. **Urselmann** (2007), S. 220 f.

Weiterhin müssen NPOs für die Beurteilung des DZI ein aus einem Fixbetrag und einem von ihrer Größe abhängigen variablen Betrag bestehendes Entgelt bezahlen, welches sich vor allem nur größere NPOs leisten können; vgl. **Thielicke** (2008), o. S.; **Haibach** (2006 a), S. 55.

¹⁹⁴⁰ Vgl. **Rottenaicher/Rennhak** (2006), S. 14; **Bruhn** (2005), S. 277; **Oberhansberg** (2001), S. 185; **Schneider** (1996), S. 103.

¹⁹⁴¹ Vgl. **Irion/Naskrent** (2009), S. 9 ff.; **Baumgarth** (2008), S. 353; **Naskrent** (2007 b), S. 5 ff.; **Benkenstein/von Stenglin** (2006), S. 211; **Krönert** (2001), S. 86; **Schneider** (1996), S. 65.

¹⁹⁴² Vgl. **Oberhansberg** (2001), S. 185.

¹⁹⁴³ Vgl. **Schneider** (1997), S. 265.

profit-Organisation mit Spendensiegel aufgebaut, wird er diese Beziehung nur selten zugunsten einer Organisation ohne Siegel aufgeben.“¹⁹⁴⁴

Die mit diesem Zitat angedeutete Relevanz eines Gütesiegels für die Spenderbindung erklärt sich dadurch, dass das Gütesiegel dem Spender eine Informations- und Orientierungsfunktion und zugleich eine Entlastungsfunktion im Entscheidungsprozess bietet. Die evaluierende Institution gibt mit ihrer Auszeichnung folglich eine Empfehlung über die Qualität der Leistung ab. Dieses Siegel liefert dem Spender neutrale, verlässliche und leistungsbezogene Informationen.¹⁹⁴⁵ Durch die Bündelung von mehreren Qualitätskriterien durch das Siegel wird dem Spender die erwartete Qualität „auf einem Blick“, in kognitiv vereinfachter Form, zugesichert.

Auch Awards, also Qualitätspreise, dienen dem Vertrauensaufbau und dem positiven Image der NPO bei den Spendern.¹⁹⁴⁶ Dabei erfolgt die Vergabe ebenfalls durch eine unabhängige Jury, welche die Förderung der Qualität, das Qualitätsverständnis in der NPO sowie die interne und externe Umsetzung beurteilt. Die Bewerbung für einen Qualitätspreis erfolgt initiativ durch die NPO selbst.¹⁹⁴⁷ Besonders relevant für den Spender sind Preise, die sich auf die Mittelverwendung durch die NPO beziehen, wie beispielsweise der jährlich verliehene Transparenzpreis der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Rechnungslegung und Prüfung der Georg-August-Universität Göttingen.¹⁹⁴⁸ Durch eine entsprechende Kommunikation einer erhaltenen Auszeichnung (z. B. auf ihrer Homepage) kann die NPO ihre Vertrauenswürdigkeit und die Wirtschaftlichkeit demonstrieren.

Unabhängig von der offiziell attestierten Angemessenheit der Vorgehensweise der NPO, sollte diese ihre Spender auch dann aufrichtig informieren, wenn es ihr ein-

¹⁹⁴⁴ **Oberhansberg** (2001), S. 197.

¹⁹⁴⁵ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 180; **Vallant** (2003), S. 60.

¹⁹⁴⁶ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 291.

¹⁹⁴⁷ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 284 ff.

¹⁹⁴⁸ Am Transparenzpreis können sich Organisationen beteiligen, die mindestens eine Million Euro Spendengelder einnehmen und im karitativ-humanitären Bereich tätig sind. Im Laufe der vergangenen Jahre steigerte sich die Anzahl der teilnehmenden Organisationen, und die Qualität der von ihnen zur Verfügung gestellten Informationen (insbesondere die Aussagekraft ihrer Jahresberichte), welches das ausschlaggebende Kriterium für die Preisvergabe darstellt, verbesserte sich; vgl. **Thielicke** (2008), o. S.; **Wilke** (2008 a), S. 10; **Lenz** (2007), S. 41.

mal nicht gelingt, mit einem Projekt die angestrebten Erfolge zu erzielen.¹⁹⁴⁹ Damit eine solche offene und ehrliche Kommunikation nicht zu einer Verringerung der wahrgenommenen Kompetenz führt, sollte die NPO den Spendern aufzeigen, was zu dem Misserfolg geführt hat, dass sie aus den Fehlern gelernt hat und was sie in Zukunft verbessern möchte.¹⁹⁵⁰ Wenn die NPO es schafft, ihren Spendern dies glaubhaft zu kommunizieren, steigert dies die vom Spender wahrgenommene Integrität der Organisation und somit das Vertrauen.¹⁹⁵¹

Die Schwierigkeit des Transparenzmanagement liegt darin, dass viele NPOs ihre eigene Effektivität gar nicht abschätzen können, insbesondere wenn sie sich ihre Leistungsfähigkeit nicht durch andere Einrichtungen bestätigen lassen.¹⁹⁵² Das Problem begründet sich dadurch, dass es für NPOs keine dem Gewinnziel entsprechenden, einfachen Beurteilungsgrößen gibt.¹⁹⁵³ Durch das Nichtvorhandensein der Erfolgsgröße Gewinn fehlt die Möglichkeit der permanenten Effektivitätsüberwachung.¹⁹⁵⁴ Die Zielerreichung der NPO (z. B. Verbesserung der Lebensqualität einer Bevölkerungsgruppe) lässt sich nicht unmittelbar messen und kontrollieren.¹⁹⁵⁵ Hiermit stoßen sachliche und objektive Rechenschaftsberichte an ihre Grenzen. Um diese zu überwinden, sollten die Rechenschaftsberichte durch qualitative, emotionale Erfolgsmeldungen über Tätigkeiten und Aktionen der NPO ergänzt werden. Das nächste Kapitel stellt deswegen diese positiven Erfolgsmeldungen als weiteren wichtigen Kommunikationsinhalt vor.

6.2.1.4 Erfolgsmeldungen

Spender besitzen großes Interesse zu erfahren, was die NPO mit dem gespendeten Geld bewirken konnte.¹⁹⁵⁶ Sie haben ein Informationsbedürfnis über die Effekte,

¹⁹⁴⁹ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 10; **Kasten** (2007), S. 32; **Staubach** (2000), S. 25. **Burgy** (2009), S. 60 stellt fest: „Dabei wünschen sich die Spender durchaus auch über negative Entwicklungen im geförderten Projekt informiert zu werden – denn Transparenz und Ehrlichkeit schaffen Vertrauen.“

¹⁹⁵⁰ Vgl. **Wilke** (2008 b), S. 5.

¹⁹⁵¹ Vgl. **Burk** (2003), S. 112.

¹⁹⁵² Vgl. **Lowell/Silverman/Taliento** (2001), S. 152 f.; **Wilkins** (1999), S. 588.

¹⁹⁵³ Vgl. **Matul/Scharitzer** (2007), S. 533; **Bruhn** (2005), S. 232; **Cooper** (1992), S. 16.

¹⁹⁵⁴ Vgl. **Viest** (2004), S. 11.

¹⁹⁵⁵ Vgl. **Mayrhofer/Scheuch** (2007), S. 90; **Scheuch** (2007), S. 264; **Cooper** (1992), S. 16.

¹⁹⁵⁶ Vgl. **Andreasen/Kotler** (2008), S. 372; **Kröners** (2001), S. 86; **Sargeant** (2001 a), S. 186; **Schneider** (1996), S. 164 f.; **Burnett** (1996), S. 102. Zwei Aussagen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) fassen dies prägnant zusammen: „Wenn ich die unterstütze, dann will ich doch auch wissen, was mit meinem Geld gemacht worden ist.“ sowie „Für mich ist das Wichtigste, dass die mit dem was ich gebe, was Gescheites anfangen und darüber berichten.“

welche die NPO auslösen konnte,¹⁹⁵⁷ und sie möchten am Nutzenzuwachs der Hilfsbedürftigen partizipieren,¹⁹⁵⁸ da „Menschen für Menschen spenden“¹⁹⁵⁹. Spender erhalten eine immaterielle Gratifikation, wenn sie erfahren, wie die Spende dem Empfänger tatsächlich geholfen hat.¹⁹⁶⁰ Sie wollen erfahren, ob und wie die NPO ihr (gemeinsames) Ziel erreicht hat.¹⁹⁶¹

Die NPO sollte deswegen ihren Spendern regelmäßig aufzeigen, welchen Unterschied ihre Unterstützung bewirkt, welche Leistungen sie damit erbringen konnte und wie der Einzelne durch seine Spende konkrete Hilfestellung ermöglicht.¹⁹⁶² Nur eine aus der Sicht der Spender erfolgreiche Verwendung ihrer Zuwendungen hat eine Bereitschaft zum nachhaltigen Spenden zur Folge.¹⁹⁶³ Im Rahmen einer auf Spenderbindung abzielenden Fundraising-Praxis ist es demnach unabdingbar, dem Spender mit entsprechenden qualitativen, emotionalen Erfolgsmeldungen aufzuzeigen, welchen Mehrwert die Arbeit der NPO für wen und in welchem Ausmaß erbracht hat, und ihn damit zu überzeugen, weitere Male zu spenden.¹⁹⁶⁴ Im Gegensatz zu den in Kapitel 6.2.1.3 beschriebenen Kommunikationsinhalten, durch welche die NPO Rechenschaft ablegt bzw. die Transparenz erhöht und damit die Spenderbindung kognitiv fördert, lässt sich durch emotionale Erfolgsmeldungen die affektive Beziehungskomponente verstärken.¹⁹⁶⁵ Diese Art der Kommunikation zielt darauf ab, dem Spender ein gutes Gefühl bezüglich seiner Spende

¹⁹⁵⁷ Vgl. **Burnett** (2002), S. 86; **Webb/Green/Brashear** (2000), S. 301.

¹⁹⁵⁸ Vgl. **Haibach** (2000), S. 81; **Schneider** (1996), S. 99; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2330.

¹⁹⁵⁹ **Hohn** (2001), S. 50.

¹⁹⁶⁰ Vgl. **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2335. **Nathan/Hallam** (2009), S. 329 führen hierzu aus: „Donors are motivated by evidence that their gifts make a difference.“

¹⁹⁶¹ Vgl. **Sargeant** (2008), S. 15; **Burnett** (2002), S. 45.

¹⁹⁶² Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167; **Nathan/Hallam** (2009), S. 329; **Sargeant** (2009), S. 263; **Jastram** (2007), S. 18; **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 63; **Rosen** (2005), S. 177; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 627; **Pidgeon** (2002), S. 126; **Hohn** (2001), S. 50; **Sargeant** (2001 a), S. 188; **CMS** (1999 b), S. 34; **CMS** (1999 c), S. 29. **Drucker** (1990), S. 66. Dies wurde auch im 2. Experteninterview bestätigt; vgl. Anhang 12. **Schneider** (1996), S. 212 formuliert dies folgendermaßen: „Um dem Spender den Nutzen einer Zuwendung für den Hilfsbedürftigen plastisch vor Augen zu führen, gilt es, ihn darüber zu informieren, was sein Geld bewirkt hat bzw. bewirken kann.“

¹⁹⁶³ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 195; **Heister** (1994), S. 22.

¹⁹⁶⁴ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 360; **Purtschert** (2005), S. 358; **Hohn** (2001), S. 50; **Sargeant** (2001 a), S. 189. **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423 argumentieren, dass die Loyalität umso größer ausfällt, je besser (im Sinne von qualitativ hochwertig) die Kommunikation der NPO ist.

¹⁹⁶⁵ Diese Wirkung wurde im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) folgendermaßen aufgezeigt: „Nicht nur eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, sondern ich möchte auch wissen, was die mit ihrem Vermögen machen.“

zu vermitteln, denn dann spendet er erneut.¹⁹⁶⁶ Hiervon abgrenzen lassen sich auch die Mitleid erregenden Botschaften,¹⁹⁶⁷ die bei Spendern eher ein schlechtes Gewissen bewirken.¹⁹⁶⁸ Erfolgsmeldungen sollen das Gegenteil bewirken und ein positives Bild schaffen. Wichtiger als die Darstellung der Dringlichkeit der Spende ist es, dem Spender vor Augen zu führen, dass die NPO und er gleiche Werte teilen und gemeinsam einen gesellschaftlichen Einfluss ausüben.¹⁹⁶⁹

Eine empirische Untersuchung belegte den Zusammenhang zwischen der Kommunikation dieser Art seitens der NPO und der Loyalität der Spender.¹⁹⁷⁰ Eine andere Untersuchung ermittelte, dass insbesondere neu akquirierte Spender erfahren wollen, welche positiven Auswirkungen die Spende bei den Leistungsempfängern erweckt.¹⁹⁷¹ Auch wenn diese Art des Spendens nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, bestätigte eine weitere Studie, dass Informationen über die positiven Konsequenzen einer Blutspende (übermittelt durch einen Brief, welcher die Errettung eines Babys durch gespendetes Blut beinhaltet) die Blutspendebereitschaft der Adressaten signifikant positiv beeinflussen.¹⁹⁷²

Andererseits kam eine andere Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich knapp 85 % der Spender unzureichend über den Fortgang und den Erfolg des von ihnen unterstützten Projekts informiert fühlten und aufgrund dessen unzufrieden mit der NPO waren.¹⁹⁷³ Im Rahmen dieser Untersuchung wurde ebenfalls festgestellt, dass lediglich jedes zweite Mailing der befragten NPOs Informationen über die bisher geleistete Arbeit bot.¹⁹⁷⁴ Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass den Spender berührende Meldungen über den Erfolg der NPO für Fundraiser einen sehr wichtigen Ansatzpunkt mit sehr großem Verbesserungspotenzial darstellen, um die anhalten-

¹⁹⁶⁶ Vgl. **Gillies** (2003), S. 133; **Sargeant** (2002), S. 166; **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423; **Burnett** (1996), S. 102; **Meyer** (1989), S. 18. Herr Schnieders spricht im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) hier von einer „emotionalen Grundstimmung“.

¹⁹⁶⁷ Vgl. hierzu Kapitel 6.2.1.1.

¹⁹⁶⁸ **Haibach** (2006 a), S. 32 führt hierzu aus: „Im Gegensatz zu früher reicht es nicht mehr aus, an das schlechte Gewissen der Verantwortlichen und der potenziellen SpenderInnen zu appellieren. Vielmehr kommt es darauf an, die eigene Leistung gegenüber der Leistungen anderer, die ebenfalls um die Ressourcen konkurrieren, zu profilieren.“

¹⁹⁶⁹ Vgl. **Hart** (1996), S. 21.

¹⁹⁷⁰ Vgl. **Sargeant** (2001 a), S. 187.

¹⁹⁷¹ Vgl. **Kristoffersen/Singh** (2004), S. 33.

¹⁹⁷² Vgl. **LaTour/Manrai** (1989), S. 330 ff.

¹⁹⁷³ Vgl. **Schneider** (1996), S. 193. Andere Autoren führen etwas geringfügigere Prozentzahlen beim Informationsbedarf an, z. B. **Reiger** (2009), S. 420; **Gillies** (2003), S. 134; **Hohn** (2001), S. 68; **Burnett** (1996), S. 101.

¹⁹⁷⁴ Vgl. **Schneider** (1996), S. 212.

de Loyalität der Spender sicherzustellen.¹⁹⁷⁵ Darüber hinaus lässt sich aufgrund der dargelegten Entwicklungen auf dem Spendenmarkt davon ausgehen, dass der Erfolg, die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit der NPO-Arbeit zunehmend in den Fokus des Spenderbindungsmanagement rücken.¹⁹⁷⁶ Diese Untersuchungsergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit, die Erfolge der NPO zu kommunizieren und ihre spezifischen Wirkungen näher zu betrachten.

In dieser Arbeit wurde das Zustandekommen von **Zufriedenheit** mithilfe des CD-Paradigmas erklärt.¹⁹⁷⁷ Einen wichtigen Bestandteil dieses Konzepts stellt die vom Spender wahrgenommene Leistung der NPO dar. Aufgrund der systeminhärenten Divergenz¹⁹⁷⁸ zwischen Spender und Leistungsempfänger einer NPO kann der Spender die von der NPO erzielten Ergebnisse kaum beurteilen. Deshalb stellt die Kommunikation des Erfolgs einen Schlüsselfaktor der Spenderzufriedenheit dar.¹⁹⁷⁹ Die Kenntnis über die Bedeutung der geleisteten Spende, also eine Darlegung des Beitrags zum Projektfortschritt bzw. Zielerreichung, befriedigt den Spender.¹⁹⁸⁰ Die Tatsache, dass sie mit ihrer finanziellen Unterstützung de facto einen Einfluss auf die Entwicklung der Gesellschaft nehmen können, erleben viele Spender als persönliche Bereicherung, als beglückend.¹⁹⁸¹ Viele Spender unterstützen eine NPO finanziell, da sie das Bedürfnis empfinden, helfen zu können. Deswegen sollten NPOs ihnen auch zeigen, dass sie genau dies mithilfe der NPO tun.¹⁹⁸² Das Gefühl des persönlichen Beitrags zur Lösung eines sozialen, medizinischen oder umweltpolitischen Problems erhöht u. a. die Wiederspendebereitschaft.¹⁹⁸³ Beispielsweise lösen Bilder von glücklichen Kindern positive Gefühle

¹⁹⁷⁵ Vgl. **Burk** (2003), S. 97; **Sargeant** (2002), S. 171; **Haibach** (2000), S. 82; **Zeller** (1994), S. 185. **Mears** (1992), S. 48 geht davon aus, dass solche Kommunikationsinhalte erfolgreicher sind als Spendenaufrufe. **Schneider** (1996), S. 159 formuliert diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Es erscheint hier besonders notwendig, die Förderer über die konkrete Verwendung ihrer Zuwendungen aufzuklären und so ein Feed-Back [!] über den Erfolg des jeweils erfolgten Projekts zu vermitteln.“

¹⁹⁷⁶ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 13.

¹⁹⁷⁷ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁹⁷⁸ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

¹⁹⁷⁹ Vgl. **Sargeant** (2001 a), S. 186.

¹⁹⁸⁰ **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167 führen hierzu aus: „Repeat giving to the same charity can be encouraged through the organisation confirming that a satisfactory outcome has resulted from the donation.“

¹⁹⁸¹ Vgl. **Haibach** (2000), S. 66. Im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde erläutert, wie wichtig es ist, dass das Spenden als etwas Aktives erlebt wird.

¹⁹⁸² Vgl. **Nathan/Hallam** (2009), S. 329.

¹⁹⁸³ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167.

aus, welche wiederum einen positiven Einfluss auf das Spendeverhalten haben.¹⁹⁸⁴ Eine empirische Untersuchung bestätigt den Zusammenhang zwischen Spenderbindung und der Art und Weise, wie die NPO den Spendern die positiven Resultate ihrer Spende kommuniziert.¹⁹⁸⁵

Die sich nach der Spende einstellenden Dissonanzen¹⁹⁸⁶ und negativen Gefühle können durch konsonanzfördernde Informationen abgeschwächt werden.¹⁹⁸⁷ Treten nach der Spende beim Spender Dissonanzen auf, weil er sich über die Zweckmäßigkeit und Sinnhaftigkeit seiner Unterstützung nicht mehr sicher ist, können Erfolgsmeldungen der NPO diese abbauen. Berichte über bisherige Erfolge und Tätigkeiten der NPO wirken dissonanzreduzierend und somit zufriedenheitserhöhend.¹⁹⁸⁸ Durch die Rückmeldung über die erfolgreiche Verwendung der geleisteten Spenden zeigt die NPO dem Spender, dass seine Entscheidung richtig war und ermutigt ihn, bei der nächsten Spende auf sein altes Entscheidungsmuster zurückzugreifen und sozusagen aus Gewohnheit zu spenden.¹⁹⁸⁹ Die NPO sollte beachten, dass der Spender diese Informationen erhält, bevor sie ihn erneut um eine Spende bittet.¹⁹⁹⁰ Generell sollten entsprechende Kommunikationsbotschaften das Spenden an die NPO als eine erfreuliche, lohnenswerte Erfahrung darstellen, um die Spenderzufriedenheit zu erhöhen.¹⁹⁹¹

Indem die NPO ihren Spendern aufzeigt, dass sie die angestrebten und versprochenen Resultate tatsächlich erzielt, kann sie darüber hinaus ihre Kompetenz sowie ihre Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit unter Beweis stellen und damit das **Vertrauen** der Spender stärken.¹⁹⁹² Durch Erfolgsbotschaften liefern NPOs den Nachweis, dass sie ihr Geld wert sind und im Dienste des Gemeinwohls effektiv

¹⁹⁸⁴ Vgl. Keller (2008), S. 35, 133.

¹⁹⁸⁵ Vgl. Schneider (1996), S. 195.

¹⁹⁸⁶ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

¹⁹⁸⁷ Vgl. Hohn (2001), S. 29; Schneider (1996), S. 196.

¹⁹⁸⁸ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009), S. 235; Steiner (2008), S. 55; Jastram (2007), S. 18; Hohn (2001), S. 89.

¹⁹⁸⁹ Vgl. Oberhansberg (2001), S. 47 f.

¹⁹⁹⁰ Vgl. Ahern/Joyaux (2008), S. 323.

¹⁹⁹¹ Vgl. Sargeant (2001 a), S. 190.

¹⁹⁹² Vgl. Sargeant (2008), S. 10; Mast/Huck/Güller (2005), S. 214; Luthe (2004), S. 299; Sargeant/Lee (2002 a), S. 793. Auch im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde dieser Sachverhalt bestätigt. Schneider (1996), S. 213 erklärt dies folgendermaßen: „Aber auch die Demonstration der Erfolge einer Institution eignet sich dafür, den bislang gestifteten Nutzen zu verdeutlichen und damit dem Spender die Effektivität seiner Förderung zu signalisieren.“

arbeiten.¹⁹⁹³ Die kommunizierten Erfolge, welche eine NPO durch ihre Tätigkeit erzielt, gelten für den Spender ebenfalls als Gradmesser für die Effizienz einer Spende.¹⁹⁹⁴ Durch eine entsprechende Kommunikation dieser bisherigen Erfolge kann die NPO dem Spender demonstrieren, wie die Ressourcen verwendet wurden und ihm dadurch eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit seiner zukünftigen Spende signalisieren.¹⁹⁹⁵ Dies ermöglicht der NPO auch, sich durch solche Kommunikationsbotschaften als Experte zu positionieren und Sachkompetenz und Engagement zu demonstrieren und so ihre Vertrauenswürdigkeit zu fördern.¹⁹⁹⁶

Empirische Untersuchungen bestätigen den Zusammenhang zwischen dem Spendervertrauen und der Art und Weise, wie die NPO den Spendern die positiven Resultate ihrer Spende kommuniziert.¹⁹⁹⁷ Insbesondere bei NPOs mit unterschiedlichen und/oder komplexen Tätigkeitsbereichen kann die Kommunikation von Ergebnissen dazu beitragen, dass die Spender Vertrauen in die Seriosität der NPO aufbauen.¹⁹⁹⁸ Hierbei tragen Erfolgsmeldungen dazu bei, das vom Spender wahrgenommene Risiko zu reduzieren, indem sie den Empfänger entanonymisieren.¹⁹⁹⁹ Ein positives Beispiel stellt die Kampagne der Aktion Mensch e. V. dar, die körperlich und geistig beeinträchtigte Menschen zeigt, denen die Spendengelder zugutekommen.²⁰⁰⁰ Ein weiteres Beispiel für eine Erfolgskommunikation mit entanonymisierten Leistungsempfängern ist die Kampagne „Ihr Geld wird sich gut entwickeln“ der Welthungerhilfe. Die Kampagne zeigt authentische Erfolgsgeschichten von Menschen, denen es durch die Unterstützung möglich war, der Armut und Hilflosigkeit zu entkommen.²⁰⁰¹ Der Spender weiß durch die Kampagne, dass er der NPO vertrauen kann, da sie ihre Kompetenz, Leistungsfähig-

¹⁹⁹³ Vgl. **Salamon** (2001), S. 55.

¹⁹⁹⁴ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 64; **Schlegelmilch** (1995), Sp. 2335.

¹⁹⁹⁵ Vgl. **Schneider** (1996), S. 99.

¹⁹⁹⁶ Vgl. **Redelfs** (2005), S. 251; **Hohn** (2001), S. 152; **Giesler** (1994), S. 172. Als Beispiel führt **Pleil** (2005), S. 13 Greenpeace in punkto Umweltfragen oder Gentechnik an.

¹⁹⁹⁷ Vgl. **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 162 f.; **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 793. Im Gegensatz zu den Mitleid erregenden Botschaften schlagen **Bendapudi/Singh/Bendapudi** (1996), S. 40 folgenden Kommunikationsinhalt vor: „If a verbal appeal is combined with a picture of a helped beneficiary (e.g., a woman safe in a battered woman’s shelter), it may be less threatening to the donor’s freedom not to help. That is, the helped picture may reduce the reactance [...] and thus, increase the level of helping.”

¹⁹⁹⁸ Vgl. **Fischer** (2008 a), S. 218.

¹⁹⁹⁹ Vgl. **Bennett/Ali-Choudhury** (2009), S. 167; **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 69 f.; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 31.

²⁰⁰⁰ Anhang 17 zeigt ein Motiv dieser Kampagne.

²⁰⁰¹ Anhang 18 zeigt ein Motiv dieser Kampagne.

keit und Integrität unter Beweis gestellt hat. Auch das Vorgehen der SOS-Kinderdörfer, die sehr viel Zeit damit verbringen, die individuelle Entwicklung jedes einzelnen Kindes zu dokumentieren, lässt sich als Positivbeispiel für eine entsprechende Erfolgskommunikation anführen.²⁰⁰²

Erfolgsmeldungen, insbesondere emotionale Botschaften, erhöhen außerdem das **Commitment** des Spenders.²⁰⁰³ Durch Informationen über die positiven Auswirkungen ihrer Spenden lässt eine NPO die Förderer an den Erfolgen ihrer Projekte teilhaben und bringt zum Ausdruck, dass diese Erfolge ohne die Unterstützung der Spender nicht möglich wären. Dies schafft zum einen ein Identifikationspotenzial und Zugehörigkeitsgefühl, was das affektive Commitment erhöht.²⁰⁰⁴ Durch entsprechende positive Erfolgsmeldungen lässt sich zum anderen das Gefühl der Spender verstärken, dass die Beendigung ihres Engagements für die Leistungsempfänger einen Verlust bedeuten würde.²⁰⁰⁵ Somit fördern Erfolgsmeldungen auch das normative Commitment.²⁰⁰⁶

Im Sinne des im Rahmen des kalkulativen Commitment²⁰⁰⁷ beschriebenen Gratifikationsprinzips gilt es, mithilfe von Erfolgsmeldungen den Spendernutzen, d. h. Gratifikationen, kontinuierlich zu kommunizieren, da der Spender das Austauschverhältnis sonst abbricht.²⁰⁰⁸ Um eine immaterielle Gratifikation zu schaffen, sollte die NPO aufzeigen, wie sich eine Spende auf die Situation der Leistungsempfänger auswirkt.²⁰⁰⁹ Wünschenswert wäre deshalb, wenn die NPO die konkrete Wirkung der Spende (z. B. ein Kind für eine Woche zu ernähren) darlegen könnte.²⁰¹⁰ Kommunikationsmaßnahmen mit konkreten Fallbeispielen anstatt summarischer,

²⁰⁰² Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 66.

²⁰⁰³ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 54.

²⁰⁰⁴ Vgl. **Remley** (1996), S. 14. **Meffert/Dettmers** (2007), S. 7 formulieren diesen Sachverhalt folgendermaßen: „Das Gefühl, an einer im Sinne der Gesellschaft sinnvollen Sache mitzuarbeiten, ist die Grundlage für ein hohes Identifikationspotenzial.“

²⁰⁰⁵ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 56, 62 f.; **Sargeant** (2001 a), S. 188.

²⁰⁰⁶ Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2005), S. 70.

²⁰⁰⁷ Vgl. Kapitel 4.2.1.1.2.

²⁰⁰⁸ Vgl. **Bauer/Stokburger/Hammerschmidt** (2006), S. 113; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 28; **Schneider** (1996), S. 23 ff.

²⁰⁰⁹ Die zuvor erwähnte Kampagne der Welthungerhilfe lieferte beispielsweise bei einem Teilnehmer des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) eine immaterielle Gratifikation (interessante Informationen): „Diese Plakatwerbung, wo ein Kind ist und dann als Erwachsene gezeigt wird und gesagt wird durch die Spenden hat sie die Ausbildung machen können. Durch die Spende hatte sie nämlich die Möglichkeit zu arbeiten oder einen Beruf zu erlernen oder auch gesund zu werden, operiert zu werden. Das ist total interessant!“

²⁰¹⁰ Vgl. **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423; **Sargeant** (1999), S. 225.

aggregierter Beschreibungen finden Spender anschaulicher und interessanter.²⁰¹¹ Dies fördert die Selbstachtung und reduziert Schuldgefühle. Immaterielle Gratifikationen kann eine NPO somit dadurch vermitteln, dass sie ihre Spender durch Berichte über die konkreten Auswirkungen der Spenden informiert.²⁰¹²

Durch entsprechende Erfolgskommunikation lässt sich letztendlich auch das **Involvement** der Spender vergrößern.²⁰¹³ Je mehr die Spender über die Organisation, ihre Projekte und die Missstände, die sie bekämpfen möchte, erfahren, umso mehr interessieren sie sich dafür und beschäftigen sich damit.²⁰¹⁴ Wenn die NPO dem Spender weitreichende Informationen zukommen lässt und dieser die Zielsetzung der NPO und ihre Aktionen sowie ihre konkreten Leistungen gut kennt, dann steigert dies das Involvement.²⁰¹⁵ Entsprechende positive und emotionale Kommunikationsinhalte sollen es dem Spender ermöglichen, sich immer wieder das Engagement und die Vision der NPO ins Gedächtnis zu rufen und sich dafür zu begeistern, diese Ziele auch weiterhin finanziell zu unterstützen.²⁰¹⁶ Dazu sollte eine NPO ihren Spendern konsequent aufzeigen, welche Ziele sie erreicht hat.²⁰¹⁷ Dies erfordert, die Spender mindestens einmal jährlich über den Verlauf der Projekte zu informieren.²⁰¹⁸ Bei bereits stark involvierten Spendern sollte die Kommunikation generell auf einem hohen qualitativen Informationsniveau sein.

Hierzu bieten sich beispielsweise die in den vorherigen Kapiteln kurz erwähnten Förderzeitschriften an: „Zeitschriften und Magazine eignen sich ideal, um zu zeigen, was in einer Organisation steckt.“²⁰¹⁹ Neben dem Informationscharakter stel-

²⁰¹¹ Vgl. **Keller** (2008), S. 138.

²⁰¹² Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.1.2. Auch im 3. Fokusgruppeninterview wurde berichtet, dass man als Spender gerne über den Erfolg von konkreten und realistischen Projekten informiert wird; vgl. Anhang 6.

²⁰¹³ Im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde dieser Sachverhalt folgendermaßen ausgedrückt: „Geschichten fördern Involvement.“

²⁰¹⁴ Im 2. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 4) wurde dieser Sachverhalt durch eine Aussage prägnant wiedergegeben: „Nach meiner Spende wird das Interesse ja dann größer, weil ich da erst anfangen, mich mit der NPO auseinanderzusetzen und dann regelmäßig davon informiert werden.“

²⁰¹⁵ Vgl. **Hohn** (2001), S. 61.

²⁰¹⁶ Im 2. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 4) wurde dieser Gedankengang ebenfalls aufgegriffen: „Und dann werden die Leute eben viel sensibler für dieses Thema und dann spenden die wahrscheinlich auch mehr.“

²⁰¹⁷ Vgl. **Sargeant/Lee** (2002 a), S. 793.

²⁰¹⁸ Vgl. **Crole** (2007), S. 86; **Haibach** (2006 a), S. 47.

²⁰¹⁹ **Münster** (2008), S. 60.

len die Förderzeitschriften eine Art Unterhaltungsform dar.²⁰²⁰ Zusätzlich zu Rechenschaftsberichten schaffen sie durch journalistisch aufbereitete Texte, beispielsweise in Form von spannenden Erlebnisberichten und Bildern, Sympathien beim Leser und vermitteln somit Glaubwürdigkeit.²⁰²¹ Eine gute Aufmachung und ein entsprechender Inhalt stellen gleichzeitig eine Wertschätzung dar, welche die NPO ihren Spendern entgegenbringt.²⁰²² Außerdem bieten sie die Möglichkeit, Mitarbeiter vorzustellen, um die Organisation im Rahmen der Kommunikation der organisationellen Werte zu personalisieren.²⁰²³ Bilder, welche die Mitarbeiter der NPO und ihren Einsatzbereich zeigen, verdeutlichen den Spendern, welche Menschen hinter der Organisation stehen.²⁰²⁴ Durch bebilderte Reportagen, Interviews mit Mitarbeitern, Hilfsbedürftigen und auch Spendern geben Förderzeitschriften den Spendern einen guten Einblick in die laufende Arbeit. Hierdurch wird die Arbeit der NPO erlebbarer.²⁰²⁵ Auf diese Weise verdeutlichen die Förderzeitschriften die Verbindung zwischen den Werten der Spender und denen der NPO. Diese persönliche Relevanz fördert das Involvement.²⁰²⁶

Auch die Homepage der NPO eignet sich besonders, emotionale und ansprechende Erfolgsberichte zu verbreiten. Durch Fotos oder Videobotschaften und entsprechende Texte können NPOs Projektfortschritte und -erfolge dokumentieren.²⁰²⁷ Einen zusätzlichen Service im Rahmen dessen stellt die Benachrichtigung der Spender via Email inklusive Link auf neue Informationen auf der Homepage dar.²⁰²⁸ Dadurch erzeugt die NPO den wiederholten Besuch ihrer Homepage und stellt so Bindungseffekte her.²⁰²⁹

²⁰²⁰ Vgl. **Löffler/Scherfke** (2000), S. 169. Diese Kombination aus sachlichen Fakten und emotionalen Geschichten wurde von den interviewten Spendern im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) als sehr positiv beurteilt.

²⁰²¹ Vgl. **Münster** (2008), S. 61; **Bergmann** (1998), S. 154.

²⁰²² Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 361; **Mast/Huck/Güller** (2005), S. 214; **Löffler/Scherfke** (2000), S. 169.

²⁰²³ Vgl. **Münster** (2008), S. 61; **Crole** (2007), S. 86.

²⁰²⁴ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 104 f.

²⁰²⁵ Vgl. **Viest** (2004), S. 190. Insbesondere die Interviews mit Mitarbeitern wurden im Rahmen des 2. Experteninterviews (vgl. Anhang 12) positiv herausgestellt.

²⁰²⁶ Vgl. **Bloch/Richins** (1983), S. 79; **Leavitt/Greenwald/Obermiller** (1980), S. 17.

²⁰²⁷ Vgl. **Crole** (2007), S. 86; **Fabisch** (2006), S. 213; **Fischer/Neumann** (2003), S. 102 ff.; **Butscher** (2001), S. 55. **Urselmann** (2007), S. 136 führt folgendes Beispiel an: „Schon heute bieten Organisationen wie „Menschen gegen Minen“ ein zwölfminütiges Video über die Organisation und ihre Projektarbeit in Angola im Internet an.“

²⁰²⁸ Vgl. **Burk** (2003), S. 106.

²⁰²⁹ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 110.

Auf ihrer Homepage hat die NPO auch die Möglichkeit, Blogs einzurichten. Hierbei handelt es sich um von NPO-Mitarbeitern verfasste Online-Journale bzw. Online-Tagebücher, welche die Spender dann im Internet lesen und gegebenenfalls kommentieren können.²⁰³⁰ Mithilfe eines Blogs sind NPO-Mitarbeiter in der Lage, durch die Beschreibung ihrer konkreten, tagesaktuellen Projektarbeit sehr viel Authentizität vermitteln.²⁰³¹ Im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen können NPOs aus ihrer alltäglichen Arbeit kontinuierlich neue spannende Artikel, Bilder und Filmmaterial bieten.²⁰³² Häufig haben NPOs ebenso Zugang zu exklusiven Informationen. In Krisensituationen erfahren die Mitarbeiter vor Ort die Sicht der Opfer, denen sie am Ort des Geschehens helfen. Dieser Blickwinkel vermittelt Einblicke, die für Spender einen hohen Nutzen generieren.²⁰³³ Diese Art der Berichterstattung bewirkt, dass sich die Spender wie Vertraute der Mitarbeiter fühlen und den Eindruck gewinnen, dass die NPO sich um eine transparente Gestaltung ihrer Arbeitsweise bemüht. Trotz dieser offensichtlichen Vorteile der Erfolgsdokumentation auf der Homepage der NPO nutzen dies in Deutschland nur wenige Organisationen. Die erforderliche Kontinuität und Aktualität der Erfolgsmeldungen auf der Homepage gestaltet sich für manche NPOs als eine zu große Herausforderung.²⁰³⁴

Allerdings stellen Erfolgsmeldungen auch eine Gratwanderung dar, da sie dem Spender eventuell vermitteln, dass die NPO bereits so viel leistet, sodass weitere Spenden nicht nötig seien.²⁰³⁵ Die NPO sollte also trotz der positiven Erfolgsmeldungen den Spendern bewusst machen, dass es weiterhin finanzieller Unterstützung bedarf, um die erfolgreiche Arbeit fortzusetzen.²⁰³⁶

²⁰³⁰ Vgl. **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 171; **Pleil** (2005), S. 15. Durch diese Kommentarfunktion entsteht quasi ein echter Dialog.

²⁰³¹ Vgl. **Franz** (2005), S. 18; **Hohn** (2001), S. 143. Im UNICEF-Blog (<http://www.unicef.de/blog/>) berichten Mitarbeiterinnen in sehr persönlichem Stil von ihrer derzeitigen Arbeit in Krisengebieten.

²⁰³² Vgl. **Kroll** (2006), S. 16; **Lenz** (2004), S. 1020; **Fischer/Neumann** (2003), S. 105; **Hohn** (2001), S. 173.

²⁰³³ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 105.

²⁰³⁴ Vgl. **Eck** (2007), S. 31; **Freyer** (2007), S. 85; **Ruisinger** (2007), S. 220 ff.

²⁰³⁵ Vgl. **CMS** (1999 b), S. 36.

²⁰³⁶ Vgl. **Guy/Patton** (1989), S. 27.

6.2.2 Darstellung und Wirkungsweise der Maßnahmen zur Spenderintegration

Im Folgenden gilt es darzustellen, mit welchen Maßnahmen die NPO die Spender integrieren und ihnen vermitteln kann, dass sie ihre inhaltliche Mitwirkung schätzt. Die Maßnahmen lassen sich unterscheiden nach dem Grad ihrer Unterhaltung des Spenders bzw. der Sachlichkeit des Informationsaustausches. Events (Kapitel 6.2.2.1) haben aus Sicht des Spenders einen informellen Charakter und dienen ausschließlich seiner Unterhaltung. Die Teilnahme an Spenderkonferenzen (Kapitel 6.2.2.2) stellt für den Spender auch noch ein Vergnügen dar, obwohl hier bereits der Informationsaustausch stärker im Vordergrund steht. Beim Beschwerdemanagement (Kapitel 6.2.2.3) findet letztendlich keine Unterhaltung des Spenders statt; es handelt sich hierbei ausschließlich um einen formellen und sachlichen Informationsaustausch. Innerhalb der einzelnen Abschnitte erfolgt die Darstellung der Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten erneut nach deren Wichtigkeit. Die Ausführungen folgen hierbei abermals nicht mehr der Reihenfolge der Vorstellung der Determinanten im vierten Kapitel. Abschließend erfolgen dann jeweils Hinweise zur Umsetzung der Maßnahmen.

6.2.2.1 Events

Aufgrund der zunehmenden Schnelllebigkeit unserer Gesellschaft und der weiter zunehmenden Reizüberflutung erscheint es notwendig, die zuvor beschriebenen Kommunikationsinhalte durch innovative Konzepte zu ergänzen. Es reicht heutzutage nicht mehr aus, Spender lediglich zu informieren; sie wünschen sich darüber hinaus Emotionen und Erlebnisse.²⁰³⁷ Aus diesen Gründen hat sich in der Fundraising-Praxis das Event als geeignete Maßnahme etabliert.²⁰³⁸

Unter Events versteht diese Arbeit inszenierte Ereignisse, die dem Teilnehmer (Spender) organisationsspezifische Inhalte vermitteln, um somit die Fundraisingziele zu fördern.²⁰³⁹ In diesem Zusammenhang zählen Konzerte, Ver-

²⁰³⁷ Vgl. **Heister** (1995), S. 306. Dies wurde auch im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) deutlich: „Die sollen einen einladen; die sollen auf einen zukommen.“

²⁰³⁸ Vgl. **Burens** (2008), S. 537; **Haibach** (2006 a), S. 303; **Bruhn** (2005), S. 314; **Nufer** (2002), S. 7

²⁰³⁹ Vgl. **Burens** (2008), S. 537; **Haibach** (2006 a), S. 303.

steigerungen und Ausstellungen ebenso zu dem in dieser Arbeit weitgefassten Eventbegriff wie Informationsabende²⁰⁴⁰, Preisverleihungen oder Sommerfeste.

Events erhöhen unmittelbar die Spendeneinnahmen, wenn die NPO die Teilnahme an einen Betrag koppelt (z. B. Eintrittsgelder, Tombola mit Losverkauf, Verkauf von Essen und Getränken). Events wirken sich zudem durch die Förderung der Spenderbindung langfristig auf die Spendeneinnahmen aus – selbst wenn das eigentliche Event gar keine Erlöse verbucht (z. B. bei einem Tag der offenen Tür). Der Informationscharakter eines Nonprofit-Events ist i. d. R. sekundär; durch seine emotionale Wirkung generiert es primär einen Imagegewinn.²⁰⁴¹

Events gehören zu den aufwändigsten, aber auch zu den wirkungsvollsten Bindungsmaßnahmen der NPOs.²⁰⁴² Das für den Spender inszenierte Erlebnis unterscheidet sich von dessen alltäglicher Wirklichkeit und spricht ihn auf der emotionalen Ebene multisensitiv an.²⁰⁴³ Des Weiteren sind die Spender als Teilnehmer Bestandteil des Events; sie werden aktiv über die Verhaltensebene einbezogen.²⁰⁴⁴ Die Erlebnisorientierung eines Events fördert also den Dialog und die Interaktion.²⁰⁴⁵ Diese emotionale Spenderintegration hat eine höhere Aktivierung und ein höheres **Involvement** zur Folge,²⁰⁴⁶ denn nichts ist überzeugender als das eigene Erleben.²⁰⁴⁷

²⁰⁴⁰ Vgl. **Freter** (1987), S. 42

²⁰⁴¹ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 303; **Nufer** (2002), S. 55.

²⁰⁴² Vgl. **Patolla** (2005), S. 121. Dies bestätigte auch das 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12): „Der Spender braucht eine Begegnung oder zumindest das Gefühl, dass er begegnen könnte, wenn er sich dazu entscheidet hinzufahren, d. h. eine Einladung, um seine Ansprechpartner kennenzulernen, wo er mit dem Zweck in Kontakt kommt, wo er vielleicht etwas Neues erfährt, wo er einen schönen, tollen Tag hat und die Spendenorganisation auch mal als Gastgeberin erlebt. Das ist meines Erachtens durch nichts zu übertreffen.“

²⁰⁴³ Vgl. **Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder** (2008), S. 944.

²⁰⁴⁴ Vgl. **Burens** (2008), S. 537; **Sistenich** (1999), S. 65.

²⁰⁴⁵ Vgl. **Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder** (2008), S. 944; **Urselmann** (2007), S. 128; **Haibach** (2006 a), S. 303 f.; **Mast/Huck/Güller** (2005), S. 312 f.; **Nufer** (2002), S. 17; **Tapp** (1995), S. 333.

²⁰⁴⁶ Vgl. **Burens** (2008), S. 537; **Gerhard/Bartels** (2007), S. 125; **Brandt/Schneider** (2001), S. 44; **Gerpott** (2000), S. 28. Bei solchen Events bei Greenpeace erwähnen die anwesenden Mitarbeiter regelmäßig, was ein Schiff beispielsweise für laufende Kosten hat, damit die Spender ein Gefühl dafür bekommen, wieso Greenpeace auf ihre finanzielle Unterstützung angewiesen ist; vgl. **Fabisch** (2006), S. 304.

²⁰⁴⁷ Vgl. **Baum/Stalzer** (1991), S. 113. Diese wurde auch im Rahmen des 2. Experteninterviews (vgl. Anhang 12) angesprochen: „Erfahrungen fördern Involvement und halten damit die Grundstimmung aufrecht.“

Darüber hinaus bieten Events einen emotionalen Zusatznutzen, der Begeisterung auslösen kann.²⁰⁴⁸ Solche involvierenden Veranstaltungen liefern Eindrücke, die sich der Spender jederzeit ins Gedächtnis zurückrufen kann. Es lässt sich daher festhalten, dass der Spender mit dem Event und damit mit der NPO positive Erfahrungen verknüpft, die sich wiederum günstig auf dessen **Zufriedenheit** auswirken.²⁰⁴⁹

Beispielsweise signalisiert ein Tag der offenen Tür die Bereitschaft der NPO, sich um den Spender zu bemühen.²⁰⁵⁰ Durch solche Art Events erhalten die Spender Informationen über Personalien, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, welche die Transparenz der internen Arbeitsprozesse der NPO für die Spender steigert und die Distanz zwischen ihnen und der Organisation verringert.²⁰⁵¹ Ein solcher Tag der offenen Tür oder andere strukturierte Events, bei denen Spender einige Zeit die Arbeit der NPO hautnah miterleben, dienen als Augenöffner.²⁰⁵² Die NPO wird durch ein Event für den Spender greifbar, Mitarbeiter werden als Personen wahrgenommen, Spendenaktionen verlieren den technischen Charakter des Geldsammelns.²⁰⁵³ Außerdem lässt sich die Glaubwürdigkeit der NPO nachhaltig fördern, indem sie Offenheit und Ehrlichkeit während des Events demonstriert.²⁰⁵⁴ Dies alles trägt zur Entwicklung des **Vertrauens** des Spenders bei.

Ein Event stellt darüber hinaus einen proaktiven Spenderkontakt her, der den Dialog sowohl zwischen Spendern untereinander als auch zwischen Spendern und Mitarbeitern der NPO fördert.²⁰⁵⁵ Durch das Event lernen sich die Spender und die

²⁰⁴⁸ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 146.

²⁰⁴⁹ Vgl. **Herbst** (2007), S. 477; **Staby** (2004), S. 1031. **Meyer** (1989), S. 18 führt hierzu an: „Special events also play a part in any major donor program. The feeling of being an insider, of having personal contact with organization leaders, provides powerful psychological satisfaction.“

²⁰⁵⁰ So veranstaltet das Kinderhospiz Balthasar in Olpe regelmäßig einen Tag der offenen Tür, zu dem neben Stiftern und Sponsoren auch die privaten Spender eingeladen sind, um einen Einblick in die Arbeit zu bekommen. Auch Greenpeace lädt regelmäßig zu einem Tag der offenen Tür ein, bei dem der Besuch der Greenpeaceschiffe ein Highlight für alle eingeladenen Spender darstellt; vgl. **Fabisch** (2006), S. 303. Im 3. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 6) erwähnten die Probanden außerdem, dass die NPO sie alle zwei Jahre zu einem persönlichen Treffen einlädt. Dies fördert die Vertrauenswürdigkeit der NPO.

²⁰⁵¹ Vgl. **Scheibe-Jäger** (2002), S. 141.

²⁰⁵² Vgl. **Butscher** (2001), S. 54.

²⁰⁵³ Vgl. **Schürmann** (2004), S. 75.

²⁰⁵⁴ Vgl. **Hünerberg/Mann** (2006), S. 285; **Walgenbach** (2006), S. 19 f.

²⁰⁵⁵ Vgl. **Burens** (2008), S. 537; **Urselmann** (2007), S. 128; **Bruhn** (1999), S. 206.

Mitarbeiter persönlich kennen und Erstere können die Arbeit der NPO miterleben. Durch die Möglichkeit zum Dialog fühlen sich die Spender direkt angesprochen und sehen ihre Bedürfnisse befriedigt, sodass sich Bindungseffekte erzeugen lassen.²⁰⁵⁶ Dies gilt insbesondere dann, wenn die Spender im Rahmen solcher Events als Hostess bei einer solchen Veranstaltung arbeiten. Diese Beteiligung des Spenders schafft auch mehr Authentizität, weil sich der Event-Teilnehmer aktiv mit der Organisation auseinandersetzt und sich so eine starke Bindung entwickeln kann.²⁰⁵⁷ Durch den aktiven Dialog und Informationsaustausch im Rahmen des Events ist es möglich, das vom Spender wahrgenommene Risiko bezüglich der Vertrauenswürdigkeit der NPO zu reduzieren.²⁰⁵⁸

Durch den Dialog zwischen Mitarbeitern der NPO und den Spendern kommt es außerdem zu einer Schaffung von Ähnlichkeiten und gemeinsamen Werten.²⁰⁵⁹ Dies fördert das **Commitment** des Spenders.²⁰⁶⁰ Darüber hinaus bilden die Teilnehmer des Events eine Art Gemeinschaft, die trotz eventueller Unterschiede das Gefühl erzeugt, zu einer „großen Familie“ zu gehören, was die Identifikation des Spenders stärkt. Durch den Kontakt und die Interaktion der Teilnehmer untereinander entwickelt sich auf diese Weise ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, eine Art „Wir-Gefühl“, welches das Commitment erhöht.²⁰⁶¹ Dies stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor der Spenderbindung dar, denn Spender wollen nicht das Gefühl haben, dass sie die NPO alleine unterstützen, sondern haben mitunter das Bedürfnis sich persönlich kennenzulernen.²⁰⁶² Kommunikation zwischen den Spendern (Spenderinteraktion) fördert somit die Spenderbindung.²⁰⁶³

Des Weiteren entsteht durch die soziale Interaktion mit den Mitarbeitern der NPO und anderen Spendern ein sozialer Nutzen (Gratifikation) für den Spender, da die-

²⁰⁵⁶ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 110. Dies spiegelt auch eine Aussage im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wider: „Die machen jedes Jahr das Sommerfest. Da sind wir auch immer und das finde ich auch immer ganz schön. Dann kann man mal mit den Leuten in Kontakt treten.“

²⁰⁵⁷ Vgl. **Lewis/Bridger** (2001), S. 147.

²⁰⁵⁸ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 125; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 125; **Morgan/Hunt** (1994), S. 26.

²⁰⁵⁹ Vgl. **Erber** (2000), S. 83 f.; **Plötner** (1995), S. 155 ff.

²⁰⁶⁰ Im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde dies folgendermaßen angesprochen: „Erfahrungen machen Commitment.“

²⁰⁶¹ Vgl. **Stokburger-Sauer/Bauer/Mäder** (2008), S. 944; **Conze** (2007), S. 69 f.; **Beccarelli** (2006), S. 4; **Patolla** (2005), S. 118; **Hohn** (2001), S. 148; **Ernst** (2000), S. 230; **Gebhardt** (2000), 21; **Knoblauch** (2000), S. 48; **Remley** (1996), S. 14.

²⁰⁶² Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 87; **Burnett** (1996), S. 102.

²⁰⁶³ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 110; **Hohn** (2001), S. 159.

se einen Beitrag zur Befriedigung emotionaler und psychologischer Bedürfnisse der Spender leistet. Der Spender sieht die Teilnahme an einem Event als Belohnung, welches sein (kalkulatives) Commitment erhöht.²⁰⁶⁴

Die Art des Events kann auf unterschiedliche Spendersegmente zugeschnitten werden. Nur so lässt sich ein hoher Grad an Individualität und somit eine höhere Kontaktintensität erreichen.²⁰⁶⁵ Beispielsweise bietet es sich an, bestimmte Spender zu einem Event einzuladen und ihnen auf diese Weise zu danken.²⁰⁶⁶ Bei anderen Events kann die NPO auch Eintrittsgeld verlangen oder solche Aktivitäten anbieten, die nur eine bestimmte Gruppe von Spendern anspricht. Außerdem ist die Art des Events abhängig von den jeweiligen Zielen der NPO.²⁰⁶⁷ D. h. der Anlass des Events muss dem Spender glaubwürdig und zielführend erscheinen; ein Gala-Dinner der Deutschen Welthungerhilfe würde beispielsweise eher zu Irritationen und Unverständnis als zu Zufriedenheit führen.²⁰⁶⁸

Für eine erfolgreiche Umsetzung sollte das Event auf einem durchdachten Konzept basieren. Hierbei sollte eine Integration des Events in den Kommunikations-Mix der NPO erfolgen, sodass die Spender über verschiedene Kanäle von dem Event im Vor- und Nachhinein erfahren. Hierzu zählt auch der Einbezug der Medien, um eine gute Öffentlichkeitsarbeit sicherzustellen.

Die Nachteile eines Events sind der organisatorische Aufwand und die zumeist hohen Kosten.²⁰⁶⁹ Diese Kommunikationsmaßnahme wirkt sich zwar sehr effektiv auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung aus, kann jedoch aufgrund von finanziellen Restriktionen nur sehr selektiv eingesetzt werden. Beispielsweise sollten die Events nicht zu häufig stattfinden und zu pompös sein, da sie sonst den Spendern Mittelverschwendung suggerieren könnten.²⁰⁷⁰

6.2.2.2 Spenderkonferenzen

Dieses Kapitel betrachtet die bislang selten angewandte Maßnahme der Spenderkonferenz. Da die Spenderkonferenz sehr viel Potenzial für die Umsetzung der

²⁰⁶⁴ Vgl. **Brennan/Brady** (1999), S. 330.

²⁰⁶⁵ Vgl. **Zanger/Sistenich** (1996), S. 235.

²⁰⁶⁶ Vgl. **Bennett** (2006), S. 63; **Meyer** (1989), S. 18. Dies erwähnte bereits Kapitel 6.2.1.2.

²⁰⁶⁷ Vgl. **Staby** (2004), S. 1029 ff.

²⁰⁶⁸ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 305.

²⁰⁶⁹ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 305.

²⁰⁷⁰ Vgl. **Butscher** (2001), S. 54; **Bennett** (1998), S. 34. Dies wurde auch im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews diskutiert (vgl. Anhang 8).

Strategie der Spenderintegration aufweist, soll diese Arbeit diese innovative Maßnahme erstmals ausführlich vorstellen.²⁰⁷¹

Die Spenderkonferenz stellt eine adaptierte Variante der Fokusgruppe²⁰⁷², einer Gruppendiskussion, dar und dient der qualitativen Datenerhebung.²⁰⁷³ Dabei befragt die NPO eine begrenzte, nicht repräsentative Anzahl von Spendern, die einander nicht bekannt sind, unter Anleitung eines Moderators zu ausgewählten Themen. Die NPO sollte Spenderkonferenzen regelmäßig durchführen und hierzu sowohl Teilnehmer vormaliger Konferenzen als auch neue Spender einladen.²⁰⁷⁴ Der Unterschied zum persönlichen Gespräch ist, dass mindestens zwei Spender (i. d. R. ca. sechs bis zwölf) gleichzeitig anwesend sind bzw. an dem Gespräch teilnehmen.

Das Ziel der Spenderkonferenz besteht darin, die Meinungen und Einstellungen der Spender zu bestimmten Themen zu ergründen und sie dabei zu spontanen, ehrlichen, aber auch detaillierten Aussagen zu motivieren. Die Spenderkonferenz stellt aufgrund dieses Informationsaustausches ein ideales Instrument im Rahmen der Spenderintegration dar. Der Zweck der Integration beschränkt sich nämlich nicht auf die Beteiligung an der Leistungserstellung, wie z. B. das Mitwirken bei einem Event, sondern beinhaltet auch das Zurverfügungstellen von Informationen.²⁰⁷⁵

Aufgrund der konstitutiven Merkmale der Spender-NPO-Beziehung²⁰⁷⁶ verfügen NPOs nur über einen eingeschränkten Einblick in die Bedürfnisse ihrer Spender. Spenderkonferenzen ermöglichen es, dieses Defizit zu überbrücken. Mit ihnen lassen sich Spenderpräferenzen regelmäßig abfragen.²⁰⁷⁷ Im Sinne einer Spenderori-

²⁰⁷¹ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 234.

²⁰⁷² Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.3.

²⁰⁷³ Als Beispiel aus dem kommerziellen Marketing für eine so genannte Kundenkonferenz kann das Unternehmen Rittal angeführt werden, der weltgrößte Schaltschrank- und Gehäusehersteller. Die Geschäftsleitung schreibt den seit mehreren Jahrzehnten anhaltenden Erfolg u. a. der Tatsache zu, dass in Form von Kundenkonferenzen ein permanenter Dialog hinsichtlich der Verbesserung der Leistungen und des Service geführt wird. Zu diesem Zweck befinden sich täglich Kunden in den Niederlassungen des Unternehmens; vgl. **Peter** (1999), S. 42.

²⁰⁷⁴ Vgl. **Bumbacher** (2000), S. 468.

²⁰⁷⁵ Vgl. **Weiber/Varnholt** (1996), S. 272.

²⁰⁷⁶ Vgl. Kapitel 2.1.2.1.

²⁰⁷⁷ Vgl. **Burgy** (2008), S. 10; **Festge** (2006), S. 2.

entierung stellen nämlich aktuelle und relevante Informationen über die Spender ein wichtiges Kriterium dar.²⁰⁷⁸

Diskussionsgegenstand bei Spenderkonferenzen können z. B. die Gesamtzufriedenheit mit der NPO, aber auch einzelne Projekte, zu treffende Entscheidungen²⁰⁷⁹ oder konkrete Maßnahmen der Spenderbetreuung wie Kommunikations- oder Spendenpräferenzen sein. Wenn der Spender bei solchen Gesprächsthemen die Möglichkeit hat, eigene Ideen, Meinungen oder Ratschläge zu kommunizieren, etabliert sich bei ihm das Gefühl einer wirklichen Integration in die Organisation.

Die Spenderkonferenz hat für die NPO den Vorteil, dass das Kollektiv der Spender völlig neue, bis dato unbeachtete Aspekte aufzeigen kann, die sich oftmals im Einzelgespräch nicht entwickeln.²⁰⁸⁰ Spenderkonferenzen sollten als Ergänzung zu schriftlichen oder telefonischen Spenderbefragungen stattfinden, denn oftmals sind Letztere nicht ausreichend, um detaillierte Informationen über den Spender zu erfahren.²⁰⁸¹ Des Weiteren kann die NPO durch die Spenderkonferenz die subjektive Wahrnehmung, Akzeptanz und Nutzerfreundlichkeit innovativer Kommunikationsmaßnahmen testen, beispielsweise im Vorfeld der Einführung von SMS-Spenden.²⁰⁸² Im Vergleich zur schriftlichen Befragung besteht hierbei die Möglichkeit der gezielten Nachfrage.²⁰⁸³

Spenderkonferenzen ermöglichen es somit, dass die NPO ihre Spender und deren Bedürfnisse besser kennenlernt und die Spenderbindung fördert.²⁰⁸⁴ Für den Spender bietet dies die Möglichkeit, sich aktiv an der Entwicklung der NPO zu beteiligen und sich nach dem Prinzip der Reziprozität als Partner zu integrieren. Dies erhöht die **Spenderzufriedenheit**, denn solch ein außergewöhnlicher Meinungs-

²⁰⁷⁸ Vgl. **Jastram** (2007), S. 5; **Urselmann** (2007), S. 231; **Urselmann** (1998), S. 89 f.; **Beltramini** (1981), S. 21.

²⁰⁷⁹ Ein Beispiel aus dem kommerziellen Kundenbindungsmanagement für eine Intergration des Kunden in wichtige Entscheidungsprozesse liefert die Fluggesellschaft Southwest, die Vielflieger regelmäßig einlädt, potenzielle Flugbegleiter im Vorstellungsgespräch zu interviewen; vgl. **Bhattacharya/Sen** (2003), S. 82; **Jones/Sasser** (1995), S. 93; **Heskett u. a.** (1994), S. 57.

²⁰⁸⁰ Vgl. **Töpfer/Silbermann** (2008), S. 270; **Sargeant/Hilton/Wymer** (2006), S. 53.

²⁰⁸¹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 225 f. An dieser Stelle sei aber nochmals auf Kapitel 1.3 verwiesen, in dem aufgezeigt wurde, dass NPOs generell zu wenig Marktforschung betreiben. Dieses Manko gilt es zu beheben, um ein fundiertes Spenderbindungsmanagement betreiben zu können. Hierzu tragen regelmäßig durchgeführte Spenderkonferenzen bei.

²⁰⁸² Vgl. **Butscher** (2001), S. 54.

²⁰⁸³ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 225 ff.

²⁰⁸⁴ Vgl. **Hohn** (2001), S. 158; **Cross** (1992), S. 35.

austausch begeistert die Spender.²⁰⁸⁵ Neben der Förderung der persönlichen Kommunikation zwischen der NPO und den Spendern ermöglicht die Spenderkonferenz auch einen Austausch zwischen einzelnen Spendern.²⁰⁸⁶ Das Kennenlernen und Unterhalten mit „Gleichgesinnten“ fördert ebenfalls die Zufriedenheit.

Zusätzlich zur Spenderzufriedenheit stärken Spenderkonferenzen auch das **Spenderinvolvement**. Per Definition erfordern diese Konferenzen eine rege Teilnahme des Spenders. Diese involviert und aktiviert ihn. Das von der Organisation gezeigte Interesse an seiner Meinung steigert darüber hinaus die Bedeutung, die er der Beziehung mit der Organisation beimisst. Wenn er mitentscheiden kann, wie die NPO vorgeht, dann steigert dies sein Involvement und damit auch die Bindung.²⁰⁸⁷

Außerdem beeinflussen Spenderkonferenzen auch die Entstehung und Festigung des **Spendervertrauens**. Die Einladung des Spenders zu einer Spenderkonferenz verdeutlicht ihm, dass die NPO auf seine Meinung Wert legt und seine Bedürfnisse berücksichtigen möchte.²⁰⁸⁸ Eine Spenderkonferenz zeigt dem Spender, dass sich die Organisation für ihn interessiert und ihn als Partner und nicht ausschließlich als Geldquelle sieht.²⁰⁸⁹ Die Organisation signalisiert mit einer Spenderkonferenz außerdem Lernbereitschaft und ihre Absicht, sich zu verbessern. Diese Aspekte fördern das Spendervertrauen.

Eine abgewandelte Form der Spenderkonferenz stellt die so genannte Spendersprechstunde dar. Im Gegensatz zur Spenderkonferenz, an der mindestens zwei Spender gleichzeitig teilnehmen, trifft der Spender bei einer Spendersprechstunde i. d. R. allein auf die Mitarbeiter der NPO. Der Weltfriedensdienst bietet seinen Spendern eine solche exklusive Auskunftsmöglichkeit an, bei denen die Mitarbei-

²⁰⁸⁵ Die befragten Spender im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) würden es sehr begrüßen, wenn die NPOs regelmäßig im Rahmen solcher Konferenzen oder anderen Maßnahmen nach Feedback fragten. Eine entsprechende Äusserung im Rahmen des Fokusgruppeninterviews lautet: „Ich fände es gut, wenn sie einen mal fragen würden.“

²⁰⁸⁶ Vgl. **Tomczak/Reinecke/Dittrich** (2008), S. 335; **Kuß/Tomczak** (2007), S. 175; **Sargeant** (2001 d), S. 44; **Winer** (2001), S. 100.

²⁰⁸⁷ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 110.

²⁰⁸⁸ Vgl. **Fischer/Neumann** (2003), S. 110; **Peter** (1999), S. 249; **Espy** (1987), S. 35. Dieser Aspekt hat laut den Untersuchungsergebnissen von **Burnett** (1996), S. 78 eine hohe Bedeutung: „Two-thirds of donors thought relationships would be improved if they were given the chance to express their views and ideas on the organisation and how it should be run.“

²⁰⁸⁹ Vgl. **Remley** (1996), S. 15; **McCort** (1994), S. 56.

ter der Organisation am Telefon oder in Person vor Ort in der Geschäftsstelle ausschließlich den Spendern zur Verfügung stehen.²⁰⁹⁰

6.2.2.3 Spenderorientiertes Beschwerdemanagement

Eine ernsthafte Gefährdung für die Kontinuität der Spender-NPO-Beziehung sind vom Spender wahrgenommene Probleme, d. h. im Sinne des CD-Paradigmas von ihm wahrgenommene Fehlleistungen der NPO.²⁰⁹¹ Die hierdurch verursachte Unzufriedenheit stellt die zentrale Ursache dafür dar, dass die Loyalität zur NPO abnimmt.²⁰⁹²

Viele Spender haben das Verlangen, diese von ihnen wahrgenommenen Probleme der NPO zu kommunizieren und sich proaktiv (im Sinne einer nicht durch die NPO initiierten Spenderintegration) einzubringen. Durch die Weitergabe dieser Probleme und seiner Unzufriedenheit, verdeutlicht der Spender der NPO, dass sie eine oder mehrere wesentliche Erwartungen seinerseits nicht erfüllt hat.²⁰⁹³ Die NPO sieht sich dann der Notwendigkeit gegenüber, auf die artikulierte Unzufriedenheit des Spenders zu reagieren.²⁰⁹⁴ Hierzu leistet – wie bereits kurz im Rahmen der Ausführungen zum Spenderbeziehungszyklus und insbesondere in Abbildung 7 angedeutet – das Beschwerdemanagement einen wertvollen Beitrag.²⁰⁹⁵ Es ermöglicht, die **Zufriedenheit** von Spendern ganz oder zumindest größtenteils wiederherzustellen und damit einem Abbruch der Spender-NPO-Beziehung vorzubeugen.²⁰⁹⁶ Studien aus dem kommerziellen Marketing zeigen auf, dass bis zu 70 % der Kunden, die sich beschwert haben, wieder bei dem gleichen Unternehmen kaufen, wenn ihre Beschwerde zufriedenstellend gelöst wurde.²⁰⁹⁷

²⁰⁹⁰ Vgl. Anhang 19 (insbesondere das PS).

²⁰⁹¹ Vgl. **Homburg/Fürst** (2010), S. 299; **Fürst** (2008), S. 29. In den Ausführungen über den Spenderbeziehungszyklus (Kapitel 2.2.2) wurde bereits erwähnt, dass Beschwerden im Rahmen der so genannten Gefährdungsphase der Beziehung auftreten.

²⁰⁹² Vgl. **Stauss** (2006), S. 437

²⁰⁹³ Vgl. **Töpfer** (2006), S. 543.

²⁰⁹⁴ Vgl. **Homburg/Fürst** (2010), S. 299. **Sargeant** (2001 a), S. 188 formuliert diesen Sachverhalt wie folgt: „There may be little a nonprofit can do to facilitate retention of donors who experience change in financial circumstances; however, much can be done to deal with other common causes of lapse.“

²⁰⁹⁵ Vgl. **Burky** (2008), S. 10; **Fürst** (2008), S. 29; **Stauss** (2008), S. 373; **Urselmann** (1998), S. 43.

²⁰⁹⁶ Vgl. **Stauss** (2009), S. 361; **Stauss** (2008), S. 371; **Eigner** (2006), S. 19; **Fürst** (2005), S. 1; **Gerpott** (2000), S. 28.

²⁰⁹⁷ Vgl. **Becker** (2009), S. 82; **Fürst** (2005), S. 1 f.

Das Beschwerdemanagement erfährt in der Praxis von vielen NPOs noch wenig Beachtung.²⁰⁹⁸ Da hierin jedoch eine große Chance liegt, stellt dieses Kapitel die Bedeutung und Umsetzung des Beschwerdemanagement dar. Hierzu erscheint es zunächst notwendig, die angesprochenen Probleme eines Spenders und die Ursachen seiner Unzufriedenheit mit der NPO zu systematisieren. Die Systematik der Probleme lässt sich aus den Erwartungen des Spenders ableiten, die im Rahmen der Vorstellung des CD-Paradigmas erklärt wurden.²⁰⁹⁹ Die unterschiedlichen Erwartungsarten wurden in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit nicht näher erforscht, da für das aufgestellte Kausalmodell die Gesamtzufriedenheit des Spenders ausschlaggebend ist. Im Rahmen des Beschwerdemanagement interessieren jedoch die Ursachen der Beschwerde. Aus diesem Grund stellen nun die folgenden Ausführungen die Bereiche näher vor.

Hierzu sei zunächst auf Abbildung 26 verwiesen,²¹⁰⁰ welche die drei Kategorien von Erwartungen darstellt. In diesen drei Kategorien kann der Spender von der NPO enttäuscht werden. Die Probleme können einerseits direkt mit seiner Spende zusammenhängen (Probleme vor, während oder nach der Spende), andererseits können die Probleme auch aus der Leistung der NPO bezogen auf ihre originäre Aufgabenerfüllung oder aus innerorganisatorischem Fehlverhalten resultieren.

Problembereich 1 steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Spende. Einen häufiger auftretenden Beschwerdefall stellt das Ausbleiben der Spendenquittung dar. Viele NPOs versenden diese nur einmal jährlich. Spender, die zu Beginn ihrer Beziehung zur NPO stehen, erwarten eventuell das Zuschicken der Spendenquittung unmittelbar nach ihrer Spende. Durch dieses Unkenntnis entsteht beim Spender laut dem CD-Paradigma Unzufriedenheit;²¹⁰¹ im idealen Fall beschwert er sich bei der NPO, sodass sie die Möglichkeit einer Erklärung hat. Denkbar ist auch, dass ein Spender weitere Informationen von der NPO anfordert (z. B. den Jahresbericht) und die NPO diese nicht liefert. Idealerweise hakt der Spender nochmals nach und moniert die ausgebliebene Auskunft.

Problembereich 2 betrifft Vorkommnisse des innerorganisatorischen Verhaltens, d. h. Angelegenheiten, die sich allein auf die NPO beziehen. Ein Beispiel in dieser

²⁰⁹⁸ **Pausits** (2007), S. 32 beschreibt diesen Kritikpunkt prägnant: „Es bleibt allerdings festzuhalten, dass professionelles Beschwerdemanagement bei den meisten NPOs unterentwickelt ist und noch hohes Entwicklungspotential [!] besitzt.“

²⁰⁹⁹ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

²¹⁰⁰ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

²¹⁰¹ Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.1.1.

Kategorie stellt der bereits erwähnte UNICEF-Spendenskandal zu Beginn des Jahres 2008 dar.²¹⁰² Im Laufe der Krise wurde bekannt, dass viele Spender mit dem Verhalten des Vorstands nicht einverstanden waren, ihre Kritik mittels Beschwerden äußerten und den Rücktritt des kompletten Vorstands forderten.²¹⁰³ Ein weiteres Beispiel für einen Beschwerdeanlass in diesem Bereich ist die mangelnde Transparenz von NPOs.²¹⁰⁴ Immer noch veröffentlichen viel zu wenige NPOs, wofür genau die Spendengelder eingesetzt werden.²¹⁰⁵ Spender, die sich beispielsweise auf der Homepage „ihrer“ NPO über die Mittelverwendung informieren möchten, finden oft keine zufriedenstellende Darstellung.²¹⁰⁶ Idealerweise beschwert sich der Spender über die Missstände und Verhältnisse innerhalb der NPO.

Problembereich 3 resultiert aus einer aus Sicht des Spenders unzureichenden oder fehlerhaften Leistungserstellung. Erfährt der Spender aus den Medien oder erlebt er selbst mit, wie die NPO ihrer originären Aufgabe ungenügend nachkommt, wendet er sich im bestmöglichen Fall an die NPO und teilt sein Bedauern darüber mit. Denkbar wäre hier beispielsweise eine Verzögerung eines Neu- bzw. Umbaus des Tierheims, des Zoos oder der Kultureinrichtung, welche der Spender finanziell unterstützt hat. Kritisch sind insbesondere Berichte über Fehler der NPO, wie beispielsweise ein Bauprojekt in einem Entwicklungsgebiet, welches das einzige Quellwasser der Region verschmutzt. Der WWF bekommt z. B. in letzter Zeit verstärkt Kritik an seinen zunehmenden Sponsoring-Projekten.²¹⁰⁷

Basierend auf diesen Ausführungen lässt sich eine Beschwerde definieren als eine vom Spender artikulierte Unzufriedenheit, die gegenüber der NPO mit dem Zweck vorgebracht wird, auf ein kritikwürdiges Verhalten der NPO aufmerksam zu machen und eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.²¹⁰⁸ Mit dieser Artikulierung gegenüber der NPO bringt sich der Spender ein, sodass es sich hier-

²¹⁰² Vgl. hierzu Kapitel 4.2.1.2.

²¹⁰³ Vgl. **Peters** (2008), o. S. Anfang April 2008 gab der Vorstand dann dem starken Druck der Basis nach und trat geschlossen zurück. Auch im 1. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 2) wurde UNICEF stark kritisiert.

²¹⁰⁴ Vgl. hierzu Kapitel 6.2.1.3.

²¹⁰⁵ Vgl. **Thielicke** (2008), o. S.

²¹⁰⁶ Vgl. **Schulz** (2008 a), S. 18.

²¹⁰⁷ Beispielsweise kooperierte der WWF mit der Krombacher Brauerei in den Jahren 2002, 2003, 2006 und 2008. Hierbei wurden für jeden verkauften Kasten Bier rund 7 Cent an den WWF gezahlt, wovon der WWF Urwaldflächen kaufte. Außerdem gab es ein gemeinsames Projekt mit der Fluggesellschaft LTU, bei der die LTU für jeden Flugpassagier rund 17 Cent an den WWF überwies; vgl. **Redelfs** (2005), S. 256.

²¹⁰⁸ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 186 f.; **Stauss/Seidel** (2007), S. 47; **Stauss** (1989), S. 42; **Meffert/Bruhn** (1981), S. 597.

bei um Spenderintegration handelt. Im Gegensatz zu Kunden von kommerziellen Unternehmen bezwecken Spender mit einer Beschwerde keine Wiedergutmachung oder Entschädigung. Aus diesem Grund ist der Beschwerdezweck von Spendern idealistischer als von Kunden bei kommerziellen Unternehmen: Sie wollen vielmehr der NPO helfen, ihre Ziele effektiver zu erreichen.²¹⁰⁹ Deswegen erscheint es angebracht, das Beschwerdemanagement der Spenderintegration zuzuordnen. Oftmals empfinden sich beschwerende Spender eine hohe Verbundenheit gegenüber der NPO.²¹¹⁰ Sie beschweren sich, weil ihnen die NPO (noch) am Herzen liegt.²¹¹¹ Aufgrund der als partnerschaftliche Verbesserungsvorschläge zu sehenden Beschwerden von Spendern sollten NPOs diesen noch mehr Beachtung schenken als kommerzielle Unternehmen.

Wie jedoch bereits angedeutet, nutzen viele NPOs die Potenziale von Beschwerden ihrer Spender in einem unzureichenden Maße.²¹¹² Deshalb sollen im Folgenden die Leistungsfähigkeit von Beschwerden und einem professionellen Beschwerdemanagement dargestellt und gängige Vorurteile widerlegt werden.

Beschwert sich ein Spender, hat die NPO zunächst die Möglichkeit, ihre Fehler und Schwachstellen zu erkennen und daraus zu lernen.²¹¹³ Durch eine systematische Auswertung der Beschwerden kann die NPO eine fundierte Einsicht erlangen, wie sich ihr Spenderbindungsmanagement verbessern lässt.²¹¹⁴ Beschwerden dienen als eine Art Warnung bzw. als Frühwarnsystem und geben wertvolle Hinweise auf Schwachstellen.²¹¹⁵ Sich beschwerende Spender eröffnen der NPO eine außenstehende Sichtweise, welche die NPO sonst nicht erkennen kann.²¹¹⁶ Kritische Spender stellen somit keine Störenfriede dar, sondern Organisationsberater.²¹¹⁷ Nicht zuletzt liefern Beschwerden eine wichtige Basis für spenderbindende

²¹⁰⁹ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 291 f.; **Urselmann** (2007), S. 39; **Scheibe-Jaeger** (2002), S. 85.

²¹¹⁰ Vgl. **Kreh** (2005), S. 205.

²¹¹¹ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 39.

²¹¹² In einer umfassenden Untersuchung wurde festgestellt, dass lediglich 15 % der befragten NPOs Beschwerdemanagement betreiben. In der Rangfolge der Verbreitung und Relevanz von 20 Spenderbindungsmaßnahmen in der Praxis landete Beschwerdemanagement somit nur auf Rang 18; vgl. **Tapp** (1995), S. 331.

²¹¹³ Vgl. **Günter** (2008), S. 341; **Stauss** (2008), S. 373; **Kreh** (2005), S. 204; **Urselmann** (1998), S. 94; **Reichheld/Sasser** (1990), S. 106.

²¹¹⁴ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 291 f.; **Töpfer** (2006), S. 545.

²¹¹⁵ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 39 f.; **Fabisch** (2006), S. 287.

²¹¹⁶ Vgl. **Reichheld/Sasser** (1999), S. 109.

²¹¹⁷ Vgl. **Kreh** (2005), S. 206.

Service-Innovationen²¹¹⁸ und ermitteln die für den Spender zentralen Aspekte der Austauschbeziehung zur NPO.²¹¹⁹ Somit besitzen Beschwerden ein wertvolles Informationspotenzial, da sie zur Optimierung des Austauschprozesses zwischen NPO und Spender beitragen.²¹²⁰ Durch das Beschwerdemanagement gelingt es, Fehler zu erkennen und Prozesse bzw. Strukturen zu verbessern und dadurch letztendlich Kosten einzusparen.²¹²¹

Des Weiteren – und dieser Effekt stellt die wesentliche Daseinsberechtigung für ein professionelles Beschwerdemanagement dar – können NPOs auch verärgerte Spender zurückgewinnen und gefährdete Beziehungen zu Spendern stabilisieren.²¹²² Wie zu Beginn dieses Kapitels dargestellt, ermöglicht ein professionelles Beschwerdemanagement, die **Zufriedenheit** von Spendern ganz oder zumindest größtenteils wiederherzustellen und damit einem Abbruch der Spender-NPO-Beziehung vorzubeugen.²¹²³ Hierbei gilt, dass diejenigen, „deren Beschwerde zu ihrer vollen Zufriedenheit behandelt wurde, häufig anschließend eine höhere Bindung [...] aufweisen als vor der Beschwerde.“²¹²⁴ Viele empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Beschwerdeführer, deren Problem erfolgreich behoben wurde, zufriedener und loyaler sind sowie eine stärkere Neigung zu positivem

²¹¹⁸ Wie bereits angedeutet, wäre es beispielsweise möglich, dass Spender sich über eine zu selten zugeschickte oder lediglich in einfacher Ausfertigung ausgestellte Spendenquittung beschwerten. (Beispielsweise wurde dies im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) folgendermaßen bemängelt: „Die Spendenquittungen kommen häufig erst relativ spät. Die kommen erst im April, Mai teilweise. Dann hast du deine Steuererklärung schon abgegeben. Wenn Leute in den ersten zwei Monaten des Jahres ihre Erklärung abgeben, dann fehlen ihnen die Belege.“) Auch **Kreh** (2005), S. 204 f. druckt einen Beschwerdebrief eines Spenders ab, der die ausstehende Spendenquittung zum Thema hat und führt an, dass Spendenquittungen oftmals erst um Ostern verschickt werden. Eine darauf aufbauende Service-Innovation wäre beispielsweise ein Log-In-Bereich auf der Homepage der NPO; in dem sich Spender die Spendenquittung beliebig oft herunterladen und ausdrucken könnten; vgl. **Wirtz/Schilke** (2008), S. 541 f.

²¹¹⁹ Vgl. **Becker** (2009), S. 633; **Reichheld/Sasser** (1999), S. 109.

²¹²⁰ Vgl. **Stauss/Seidel** (2007), S. 79 ff.; **Tapp** (1995), S. 333.

²¹²¹ Vgl. **Kesting** (2008), S. 201.

²¹²² Vgl. **Stauss/Seidel** (2007), S. 79 ff.; **Urselmann** (2007), S. 39; **Stauss** (2006), S. 437; **Hohn** (2001), S. 41; **Heskett u. a.** (1994), S. 57.

²¹²³ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 292; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 205; **Töpfer** (2006), S. 559 f.; **Fürst** (2005), S. 1; **Kreh** (2005), S. 204. **Urselmann** (2007), S. 38 führt folgendes Beispiel für diesen Sachverhalt an: Eine deutsche Naturschutzorganisation erkundigt sich bei allen Dauerspendern, die ihre Unterstützung plötzlich abbrechen, nach dem Grund der Beendigung des Engagements. Viele der angerufenen (Ex-)Spender sind positiv überrascht über diese Nachfassaktion, sodass ein Großteil der bereits verloren geglaubten Spender ihre Kündigung rückgängig macht und den Dauerauftrag erneuert.

²¹²⁴ **Homburg/Krohmer** (2009), S. 910.

Weiterempfehlungsverhalten aufweisen, als wenn gar kein Problem aufgetreten wäre.²¹²⁵ Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom so genannten „Recovery Paradox“.²¹²⁶ Gleiches gilt auch für den Nonprofit-Bereich.²¹²⁷ Eine Studie zeigte, dass besonders der Umgang mit Beschwerden den ausschlaggebenden Faktor für die Gesamtzufriedenheit mit der NPO darstellt.²¹²⁸ Beschwerdemanagement stellt also ein geeignetes Instrument dar, um Spender zu binden und Abwanderungen zu verhindern, sodass die NPO insgesamt weniger Geld zur Spenderneugewinnung ausgeben muss, dafür jedoch regelmäßige und höhere Spenden verbuchen kann.²¹²⁹

Ein weiteres kritisches Argument ist auch das Weiterempfehlungsverhalten von unzufriedenen Spendern.²¹³⁰ Aus dem kommerziellen Marketing ist bekannt, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen im Durchschnitt drei weiteren Personen mitteilen, während unzufriedene Kunden durchschnittlich zehn Personen über ihre negativen Erfahrungen berichten.²¹³¹ Ein ähnliches Weiterempfehlungsverhalten lässt sich auch im Nonprofit-Bereich wiederfinden.²¹³² Indes können NPOs über eine zufriedenstellende Behandlung von Beschwerden nicht nur das Ausmaß von negativem Weiterempfehlungsverhalten reduzieren, sondern sogar positives Weiterempfehlungsverhalten des Spenders über die Art und Weise der Beschwerdebehandlung generieren.²¹³³

²¹²⁵ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 207; **Homburg/Fürst** (2007), S. 51; **Sargeant/Jay** (2004 a), S. 138 ff.; **Smith/Bolton** (1998), S. 65 ff.; **Zeithaml/Berry/Parasuraman** (1996), S. 31 ff.; **Schlesinger/Heskett** (1991), S. 17 ff.; **Hart/Heskett/Sasser** (1990), S. 148 ff.; **Richins** (1983), S. 69.

²¹²⁶ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 211; **Stauss** (2008), S. 386; **Fürst** (2005), S. 2.

²¹²⁷ **Burnett** (1996), S. 16 drückt dies folgendermaßen aus: „Research has shown that the most satisfied donors are those who have complained and who were responded to appropriately.”

²¹²⁸ Vgl. **Burgy** (2009), S. 60.

²¹²⁹ Vgl. **Stauss/Seidel** (2007), S. 79 ff.

²¹³⁰ Vgl. **Bruhn** (2008 a), S. 64; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 206; **Richins** (1983), S. 68.

²¹³¹ Vgl. **Beutin** (2008 a), S. 130 f.; **Homburg/Fürst** (2007), S. 45; **Krafft** (2007), S. 28; **Festge** (2006), S. 58; **Kaiser** (2006), S. 33; **Kapp-Barutzki** (2004), S. 964; **Scheibe-Jaeger** (2002), S. 86; **Schneider** (2000), S. 40 ff.; **Matzler** (1997), S. 24; **Rothlauf** (1996), S. 26.

²¹³² Vgl. **Fabisch** (2006), S. 287.

²¹³³ Vgl. **Stauss** (2008), S. 373; **Stauss/Seidel** (2007), S. 79 ff. Die von Spendern wahrgenommene Aufgeschlossenheit der NPO gegenüber Beschwerden hat einen positiven Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht und Abwanderungsabsicht; vgl. **Homburg/Fürst** (2007), S. 47.

Ein professionelles Beschwerdemanagement wirkt sich aber nicht nur auf die Zufriedenheit der Spender aus, sondern auch auf deren **Vertrauen**.²¹³⁴ Diejenigen Spender, die sich beschweren, geben der NPO nämlich die Chance, ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis zu stellen.²¹³⁵ Gelingt es der NPO, diese Erwartungen der Spender bezüglich des Umgangs mit ihren Beschwerden zu erfüllen und eine Beschwerdezufriedenheit zu erreichen, entsteht Spendervertrauen.²¹³⁶ Durch die Einrichtung von Beschwerdemöglichkeiten lässt sich die durch die asymmetrische Informationsverteilung im Rahmen der Spender-NPO-Beziehung bestehende Intransparenz verbessern und damit Vertrauen aufbauen.²¹³⁷ Eine angemessene Reaktion auf Beschwerden der Spender signalisiert dann Transparenz und fördert die Glaubwürdigkeit. Wenn der Spender die Maßnahmen im Rahmen des Beschwerdemanagement als Bemühung seitens der NPO anerkennt, fördert dies ebenfalls sein Vertrauen in die NPO.²¹³⁸ Bietet die NPO darüber hinaus auf ihrer Homepage ein Forum an, in dem Spender ihre Kritik öffentlich einstellen können, dann wirkt sich das ebenfalls positiv auf das Spendervertrauen aus. Sicherlich können Äußerungen in dem Forum der NPO auch nachhaltig schaden, aber wenn die NPO kompetent darauf reagiert, schafft dies eine Atmosphäre der Offenheit und Transparenz.²¹³⁹

Dies verdeutlicht, dass es nicht zielführend ist, die Anzahl der Beschwerden zu minimieren. Stattdessen sollte die NPO versuchen, den Anteil unzufriedener Spender, der sich beschwert, zu maximieren.²¹⁴⁰ Je mehr unzufriedene Spender sich beschweren, umso häufiger hat die NPO die Chance, die Spenderbindung zu festigen. Schließlich sind geringe Beschwerdequoten kein aussagefähiger Indikator der Spenderzufriedenheit, sondern nur ein Anzeichen dafür, dass Spender einen zu geringen Anreiz verspüren, ihre Ärgernisse mitzuteilen.²¹⁴¹ Außerdem illustrieren die vorangegangenen Ausführungen auch, dass Spender, die sich beschweren,

²¹³⁴ Vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 292; **Große-Bölting** (2005), S. 147.

²¹³⁵ Vgl. **Tax/Brown/Chandrashekar** (1998), S. 67 ff.

²¹³⁶ „Complaint handling satisfaction is significantly and strongly associated with [...] trust [...], which provides empirical support for the proposition that complaint handling is tied closely to relationship marketing“; **Tax/Brown/Chandrashekar** (1998), S. 72.

²¹³⁷ Vgl. **Matul/Scharitzer** (2007), S. 553.

²¹³⁸ Vgl. **Diller** (2006 a), S. 103.

²¹³⁹ Vgl. **Hohn** (2001), S. 160.

²¹⁴⁰ Vgl. **Foscht/Swoboda** (2007), S. 207.

²¹⁴¹ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 69.

keine Gegner der NPO, sondern eine Chance zur Sicherung von Spendengeldern darstellen.²¹⁴²

Es lässt sich somit festhalten, dass das Beschwerdemanagement im Rahmen der Spenderbindung eine besonders zentrale Rolle für den Wiederaufbau und die Sicherung von Spenderzufriedenheit und -vertrauen einnimmt.²¹⁴³ Es stellt somit die Umsetzung und Verdeutlichung einer spenderorientierten Strategie dar.²¹⁴⁴ Es gilt nun die Frage zu beantworten, was man genau unter einem professionellem Beschwerdemanagement versteht. Das Beschwerdemanagement von NPOs umfasst alle Maßnahmen der Konzeption, Planung, Ausführung und Kontrolle, welche die NPO im Zusammenhang mit Beschwerden von Spendern zur Erreichung von Beschwerdezufriedenheit ergreift.²¹⁴⁵ Da dieses in der Praxis noch sehr häufig eine unzureichende Umsetzung erfährt, geben die folgenden Ausführungen eine Anleitung zum Beschwerdemanagement. Zunächst unterscheidet man zwischen den internen und externen Prozessphasen.

Zu den **externen Prozessphasen**, die der Spender wahrnimmt und ihn direkt betreffen, zählen die Beschwerdestimulierung, die Beschwerdeannahme, die Beschwerdebearbeitung und die Beschwerdereaktion.²¹⁴⁶ Im Rahmen der *Beschwerdestimulierung* sollen unzufriedene Spender dazu bewegt werden, auftretende Probleme in den drei beschriebenen Bereichen der NPO zu kommunizieren.²¹⁴⁷ Die Bedeutung dieser Aufgabe ergibt sich aus zahlreichen empirischen Befunden aus dem kommerziellen Marketing, denen zufolge sich ein wesentlicher Teil der unzufriedenen Kunden nicht beim Unternehmen beschwert.²¹⁴⁸ Gleiches gilt auch für das Nonprofit-Marketing.²¹⁴⁹ Die wenigen Personen, die sich beschweren, ste-

²¹⁴² Vgl. **Stauss/Seidel** (2007), S. 49 ff.; **Töpfer** (2006), S. 545.

²¹⁴³ Vgl. **Töpfer/Mann** (2008), S. 75.

²¹⁴⁴ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 910 f.; **Stauss/Seidel** (2007), S. 79 ff.; **Urselmann** (1998), S. 236.

²¹⁴⁵ Vgl. **Irion** (2007), S. 213; **Stauss** (1989), S. 46.

²¹⁴⁶ Vgl. **Bruhn** (2009 b), S. 214; **Stauss** (2009), S. 361; **Bruhn** (2008 a), S. 349; **Stauss** (2008), S. 373; **Irion** (2007), S. 215; **Stauss/Seidel** (2007), S. 82 ff.; **Bruhn** (2006 a), S. 523.

²¹⁴⁷ Es sollte den Spendern deutlich kommuniziert werden, dass ihr Feedback, ihre Fragen, Anmerkungen und Vorschläge willkommen sind; vgl. **Hönig/Schulz** (2008), S. 292; **Fabisch** (2006), S. 287; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 127; **Kreh** (2005), S. 206.

²¹⁴⁸ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 911; **Beutin** (2008 a), S. 130 f.; **Günter** (2008), S. 341; **Foscht/Swoboda** (2007), S. 205 f.; **Homburg/Fürst** (2007), S. 57; **Kotler/Keller/Bliemel** (2007), S. 570; **Schneider/Kornmeier** (2006), S. 46; **Töpfer** (2006), S. 546; **Richins** (1983), S. 73.

²¹⁴⁹ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 185.

hen stellvertretend für viele andere Spender, die sich nicht die Mühe machen, ihren Unmut zu artikulieren, sondern das nächste Mal einfach an eine andere Organisation spenden.²¹⁵⁰ Ein für den Nonprofit-Bereich zutreffender Grund hierfür liegt darin, dass Spender aufgrund der konstitutiven Merkmale der Spender-NPO-Beziehung oftmals keine Gelegenheit haben, ihre Kritik zu äußern. Außerdem bieten viele NPOs den Spendern zu wenig Möglichkeiten bzw. Kanäle hierzu.²¹⁵¹ Letztere empfinden überdies die Kosten und den Aufwand für die Beschwerde in Anbetracht der geringen Erfolgswahrscheinlichkeit im Sinne einer nachhaltigen Änderung der Probleme als zu groß.²¹⁵² Vor diesem Hintergrund bedarf es eines Abbaus von Beschwerdebarrieren, welcher Spender motiviert, eine Beschwerde mühelos zu kommunizieren.²¹⁵³ Die Beschwerdestimulierung zielt demnach auf die Minimierung der vor der NPO verborgenen unzufriedenen Spender ab.²¹⁵⁴ Dies lässt sich mithilfe zahlreicher Instrumente bzw. Kanäle umsetzen, wie z. B. Beschwerdhotlines sowie Spenderbefragungen.²¹⁵⁵ Die Stimulierung der Beschwerde kann auch mittels Internetportalen erfolgen, in denen Feedback-Formulare oder Foren zur Verfügung stehen.²¹⁵⁶ Gerade bei komplexen und erklärungsbedürftigen Aufgaben der NPO oder beispielsweise bei nicht nachprüfbar Leistungen, wie etwa Aufbauhilfe in Entwicklungsländern, erlangt diese Art Feedbackmöglichkeit für den Spender eine hohe Bedeutung.²¹⁵⁷ Es erscheint im Rahmen der Beschwerdestimulierung besonders wichtig, den Spendern mittels einer

²¹⁵⁰ Vgl. **Kreh** (2005), S. 205.

²¹⁵¹ Dies wurde auch im Rahmen des 4. Fokusgruppeninterviews (vgl. Anhang 8) deutlich: „Es hat eigentlich von uns normalen Bürgern oder normalen Spendern kaum einer eine Möglichkeit, Kritik zu üben. Du kannst höchstens reagieren, indem du die Spende cancelst.“

²¹⁵² Vgl. **Homburg/Fürst** (2010), S. 305; **Bruhn** (2008 a), S. 350. Die Höhe der aus Spendersicht mit einer Beschwerde verbundenen Kosten (vor allem Zeitaufwand und Mühe) wirken sich negativ auf die Beschwerdewahrscheinlichkeit aus; vgl. **Fürst** (2008), S. 34; **Homburg/Fürst** (2007), S. 47.

²¹⁵³ Vgl. **Irion** (2007), S. 215.

²¹⁵⁴ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 911; **Trommsdorff** (2009), S. 137. **Hönig/Schulz** (2008), S. 292 empfehlen hierzu: „Spender sollten konsequent ermutigt werden, sich im Falle der Unzufriedenheit an die Organisation zu wenden. Damit signalisieren die Organisationen: Wir sind an zufriedenen Spendern interessiert!“

²¹⁵⁵ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 912; **Hönig/Schulz** (2008), S. 292. Je größer die Anzahl der Möglichkeiten, sich bei der NPO unkompliziert zu beschweren, desto geringer sind aus Spendersicht die Kosten; vgl. **Fürst** (2008), S. 34. Die Bekanntheit und Zugänglichkeit der Beschwerdekanäle hat somit einen positiven Einfluss auf die Beschwerdewahrscheinlichkeit; vgl. **Homburg/Fürst** (2007), S. 47.

²¹⁵⁶ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 255; **Hohn** (2001), S. 160.

²¹⁵⁷ Vgl. **Hünerberg/Mann** (2006), S. 284 f.; **Bruhn** (2005), S. 393.

Vielzahl von unterschiedlichen Beschwerdewegen (d. h. Kanäle für persönliche, schriftliche und telefonische Beschwerden) die Aufgeschlossenheit der NPO gegenüber Beschwerden zu vermitteln sowie den Aufwand der Beschwerdeabgabe durch leicht zugängliche, einfache und kostengünstige Kanäle zu reduzieren.²¹⁵⁸

Die Beschwerdestimulierung gestattet es der NPO, eine aktive Rolle einzunehmen und somit die Beschwerden und damit die Spenderbindung zu steuern. Dadurch, dass die NPO auf den Spender zugeht und ihn auffordert, Kritik und Feedback zu äußern, stellt die Beschwerdestimulierung eine Form der Spenderintegration dar.

Bei der *Beschwerdeannahme* geht es um Verhaltensgrundsätze, Entscheidungs- und Weisungskompetenzen für Mitarbeiter, welche die Beschwerde entgegennehmen, sowie um die in dieser Situation festzuhaltenden Informationen.²¹⁵⁹ Im Sinne einer langfristigen Beschwerdestimulierung gilt es, die Beschwerdeformulierung für den Spender angenehm zu gestalten, Schuldzuweisungen an den Spender zu vermeiden und Verständnis für die Situation des Spenders aufzubringen.²¹⁶⁰ An dieser Stelle wird abermals die Erfordernis einer positiven Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Beschwerden für den Erfolg des Beschwerdemanagement deutlich.²¹⁶¹

Bei der *Beschwerdebearbeitung* stehen die Koordination und Grundsätze der zeitlichen und qualitativen Bearbeitung von Beschwerden im Mittelpunkt.²¹⁶² Hierbei besteht die Erfordernis, dem Spender zu vermitteln, dass die Beschwerdebearbeitung professionell erfolgt. Hierzu sollte er zunächst eine Eingangs-Bestätigung²¹⁶³ über seine Beschwerde und Informationen über die voraussichtliche Bearbeitungszeit erhalten. Zudem umfasst sie Anweisungen, Spender über den Stand der Beschwerdebearbeitung zu informieren.²¹⁶⁴ Die Qualität der Beschwerdebearbeitung hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit.²¹⁶⁵

²¹⁵⁸ Vgl. **Homburg/Fürst** (2007), S. 57.

²¹⁵⁹ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 912; **Bruhn** (2008 a), S. 351; **Fürst** (2008), S. 41; **Homburg/Fürst** (2007), S. 58.

²¹⁶⁰ **Homburg/Fürst** (2007), S. 47 führen aus, dass die wahrgenommene Annehmlichkeit der Beschwerdeäußerung einen positiven Einfluss auf die Beschwerdewahrscheinlichkeit hat.

²¹⁶¹ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 913.

²¹⁶² Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 912; **Sargeant** (2008), S. 18; **Irion** (2007), S. 215; **Kreh** (2005), S. 206.

²¹⁶³ Bei einer telefonischen Beschwerde ist dieser Schritt nicht erforderlich, dafür aber bei Kritik per Brief oder Email.

²¹⁶⁴ Vgl. **Fürst** (2008), S. 33.

²¹⁶⁵ Vgl. **Homburg/Fürst** (2007), S. 58.

Die *Beschwerdereaktion* stellt die Beschwerdelösung dar. Auch hier gilt es, definierte Servicestandards einzuhalten.²¹⁶⁶ Im Hinblick auf die drei beschriebenen Problembereiche erscheint es sinnvoll, dass bei Beschwerdefällen, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der Spende stehen (wie z. B. das Ausbleiben der Zustellung der Spendenquittung), eine umgehende Berichtigung seitens der NPO erfolgen sollte. Bei Kritik hinsichtlich des innerorganisatorischen Verhaltens (Problembereich 2) und bei Beschwerden über eine unzureichende oder fehlerhafte Leistungserstellung (Problembereich 3) sollte vor allem eine zeitnahe und professionelle Aufklärung erfolgen. Die Beschwerdezufriedenheit stellt sich erst ein, wenn der Spender das Gefühl hat, ausreichend informiert zu sein und er die Vorkommnisse nachvollziehen kann.

Zu den **internen Prozessphasen**, die der Spender nicht wahrnimmt und ihn nur indirekt betreffen, zählen die Beschwerdeanalyse, das Beschwerdereporting, die Beschwerdeinformationsnutzung und das Beschwerdecontrolling.²¹⁶⁷ Im Rahmen der *Beschwerdeanalyse* gilt es, Kritikpunkte der Spender systematisch auszuwerten.²¹⁶⁸ Die NPO kann die auf diese Weise gewonnenen Informationen nutzen, um systematische Probleme in ihrer Spenderbindung sowie in der Wahrnehmung ihrer Leistungserstellung und innerhalb ihrer Organisation aufzudecken.²¹⁶⁹ Die Auswertung und Interpretation von Beschwerden auf aggregierter Ebene bezweckt, Schwächen (wie z. B. Mängel bei Prozessen) und Marktchancen (z. B. zusätzliche Spenderbindungspotenziale) zu identifizieren und damit unzufriedene Spender in Zukunft zu vermeiden.²¹⁷⁰ Hierbei lässt sich davon ausgehen, dass häufig auftretende Kritik ein Indiz für systemimmanente Schwächen darstellt.²¹⁷¹ Diese gilt es nun im Rahmen des *Beschwerdereporting* an die entsprechenden Stellen in der Organisation zu kommunizieren.²¹⁷² Nur durch eine weitverbreitete Kenntnis der Probleme lassen sich diese beheben. Hierbei spielt die *Beschwerdeinformationsnutzung* eine kritische Rolle, denn oftmals wird vorhandenes Wissen über Schwachstellen unzureichend genutzt.²¹⁷³ Es gilt, entsprechende Strukturen und

²¹⁶⁶ Vgl. Irion (2007), S. 215.

²¹⁶⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 911 f.; Bruhn (2008 a), S. 349; Stauss (2008), S. 373; Irion (2007), S. 215; Stauss/Seidel (2007), S. 82 ff.

²¹⁶⁸ Vgl. Kreh (2005), S. 206.

²¹⁶⁹ Vgl. Bruhn (2008 a), S. 352.

²¹⁷⁰ Vgl. Homburg/Fürst (2007), S. 58.

²¹⁷¹ Vgl. Irion (2007), S. 215.

²¹⁷² Vgl. Bruhn (2008 a), S. 353.

²¹⁷³ Vgl. Bruhn (2008 a), S. 353.

Anreize zu schaffen, damit aus den vergangenen Fehlern tatsächlich eine Verbesserung der Vorgehensweise erfolgt.²¹⁷⁴ Eine zentrale Aufgabe hierbei stellt abschließend das *Beschwerdecontrolling* dar. Bei dieser Erfolgskontrolle geht es um die Frage, wie eine NPO den Erfolg ihres Beschwerdemanagement bewertet.²¹⁷⁵ Hierbei stehen Aspekte wie die Qualität des Beschwerdemanagement als auch eine Kosten-Nutzen-Analyse im Vordergrund.²¹⁷⁶ Welche Priorität die NPO dem Beschwerdemanagement innerhalb des Mix der Spenderbindungs-Maßnahmen einräumen sollte, klärt u. a. das folgende Kapitel.

6.2.3 Zusammenfassung und Priorisierung der Stimuli-spezifischen Maßnahmen

Die vorherigen Kapitel veranschaulichten jeweils, wie sich die vorgeschlagenen Maßnahmen auf die einzelnen Determinanten der Spenderbindung auswirken. Um die Beeinflussung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten durch die Stimuli-spezifischen Maßnahmen noch besser nachvollziehen zu können, bietet es sich an, die Wirkungsbeziehungen in einer Matrix zu visualisieren. Abbildung 45 enthält alle zuvor als relevant eingestuft Maßnahmen aus den Bereichen Kommunikationsinhalte und Spenderintegration und zeigt auf, welche Effekte sie haben. Die grau eingefärbten Blöcke deuten eine übergreifende Betrachtung an und zeigen, dass die Kommunikationsinhalte bzw. die Spenderintegration global gesehen für alle vier Determinanten eine Relevanz besitzen. Weist ein einzelner Quadrant kein Kreuz auf, so ließ sich keine Wirkung der entsprechenden Maßnahme auf die entsprechende Determinante postulieren. Anderenfalls besteht je nach Kennzeichnung entweder ein sehr deutlicher oder ein mittelstarker Einfluss.

²¹⁷⁴ **Fürst** (2008), S. 34 fasst prägnant zusammen: „Je regelmäßiger und systematischer die Gründe und tieferliegenden Ursachen für [...] Beschwerden bzw. Probleme identifiziert und an relevante Personen bzw. Bereiche kommuniziert werden, desto besser sind Entscheidungsträger über betriebliche Schwachstellen und Marktchancen informiert und desto mehr Maßnahmen zur Verbesserung von Strukturen, Prozessen [...] können somit abgeleitet und durchgeführt werden.“

²¹⁷⁵ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 912; **Bruhn** (2008 a), S. 352.

²¹⁷⁶ Vgl. **Homburg/Krohmer** (2009), S. 912; **Homburg/Fürst** (2007), S. 59; **Irion** (2007), S. 215 f.

Stimuli/Maßnahmen	Determinanten			
	Commitment	Vertrauen	Zufriedenheit	Involvement
<u>Kommunikationsinhalte</u>				
Mitleid erregende Botschaften	+			++
Dank	++	+	++	++
Rechenschaft und Transparenz		++		
Erfolgsmeldungen	+	+	+	+
<u>Spenderintegration</u>				
Events	+	+	+	+
Spenderkonferenzen		+	+	+
Beschwerdemanagement		+	++	

Legende: ++ Sehr deutliche Wirkung + Mittelstarke Wirkung

Abbildung 45: Maßnahmen-Determinanten-Matrix

Grundsätzlich sollten NPOs versuchen, alle vorgestellten Maßnahmen zu verfolgen. Aufgrund von finanziellen und personellen Engpässen können jedoch nicht alle NPOs diese Empfehlung umsetzen. Insbesondere kleine oder neu gegründete NPOs stehen vor der Herausforderung, nur ausgewählte Maßnahmen umsetzen zu können. Aus diesem Grund erscheint es erforderlich, eine Priorisierung vorzunehmen. Die folgenden Ausführungen sollen hierzu Anregungen geben und mit Bezug auf Abbildung 45 aufzeigen, welche Maßnahmen die NPOs insbesondere im Hinblick auf die geschlechtsspezifische Bedeutung der Determinanten prioritär umsetzen sollten.

Die Maßnahme mit dem insgesamt größten Einfluss auf sämtliche verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung stellt der Kommunikationsinhalt Dank dar. Keine andere Maßnahme hat eine so intensive und deutliche Wirkung. Dank hat als einzige Maßnahme sowohl einen deutlichen Effekt auf das Involvement als auch auf das Commitment. Die Tatsache, dass beide Konstrukte

diejenigen Determinanten mit den höchsten totalen Effekten darstellen,²¹⁷⁷ begründet die Bedeutung dieses Kommunikationsinhalts. Die Priorität von Dank als Maßnahme der Spenderbindung rechtfertigt sich auch dadurch, dass sich sowohl weibliche als auch männliche Spender dadurch beeinflussen lassen. Die Wirkung auf Zufriedenheit, welche hauptsächlich bei Frauen eine Determinante der Spenderbindung darstellt, als auch die Wirkung auf Vertrauen, welches hauptsächlich bei Männern Relevanz hat, begründet die Bedeutung des Dankes als geschlechtsunabhängige und für alle NPOs priorisierte Maßnahme.

Ein weiterer Kommunikationsinhalt, dem NPOs eine hohe – wenn auch im Vergleich zum Dank geringere – Priorität einräumen sollten, betrifft Erfolgsmeldungen. Diese Maßnahme ist ein Stimulus für alle vier verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung und hat damit eine Art universellen Charakter. Mit Erfolgsmeldungen können NPOs somit ein breites Spenderbindungsmanagement betreiben, da sich sowohl Frauen als auch Männer gleichermaßen davon angesprochen fühlen. Bei Männern steigern Erfolgsmeldungen die Spenderbindung durch eine Erhöhung des Vertrauens, bei Frauen durch eine Erhöhung der Zufriedenheit.²¹⁷⁸ Solche Kommunikationsbotschaften liefern (den Männern) einerseits Gewissheit darüber, dass die NPO Erfolg hat, und appellieren andererseits durch ihren emotionalen Charakter an die Gefühle (der Frauen). Darüber hinaus fördern Erfolgsmeldungen ebenfalls das Commitment und das Involvement der Spender, weswegen NPOs nur in begründeten Ausnahmefällen darauf verzichten sollten, über ihre vollbrachten Leistungen zu berichten.

Ähnlich universell einsetzbar stellen sich Events als Maßnahme der Spenderintegration dar. Auch diese fördern alle vier verhaltenswissenschaftlichen Determinanten der Spenderbindung. Aufgrund der hohen Ressourcen, die für die Organisation und Durchführung eines Events erforderlich sind, und der i. d. R. geringen Anzahl erreichter Spender sollten NPOs diese Maßnahme aber mit weniger Nachdruck umsetzen als die zuvor diskutierten Kommunikationsinhalte. Insbesondere aufgrund ihres transaktionalen bzw. einmaligen Charakters bieten sich Events als gelegentliches, aber sehr effektives Instrument der Spenderbindung an.

²¹⁷⁷ Vgl. Tabelle 29.

²¹⁷⁸ Im 2. Experteninterview (vgl. Anhang 12) wurde hierzu folgendermaßen argumentiert: „Bei Frauen würde ich eine Erfolgsgeschichte im Sinne von ‚die Jacqueline sitzt mit ihrem kleinen Casper und ist glücklich und zufrieden darüber, dass wir noch so eine Wohngruppe haben‘, d. h. eine Erfolgsgeschichte über Menschen rüberbringen. Frauen interessiert weniger eine Kosten-Nutzen-Relation.“

Eine vergleichbare Beurteilung erfährt die integrative Maßnahme der Spenderkonferenzen. Da sich im Rahmen von Spenderkonferenzen jedoch nochmals deutlich weniger Spender erreichen lassen als bei anderen Maßnahmen, sollten Spenderkonferenzen eine mittelstarke Priorität im Rahmen des Spenderbindungsmanagement einnehmen. Diese Empfehlung begründet sich außerdem aufgrund der Tatsache, dass sich keine Wirkung von Spenderkonferenzen auf das Commitment der Spender ermitteln ließ. Da sie aber gleichermaßen Vertrauen und Zufriedenheit hervorrufen, eignen sich Spenderkonferenzen gut, um sowohl männliche als auch weibliche Spender anzusprechen.

Die Mitleid erregenden Kommunikationsinhalte setzen an den zwei Determinanten der Spenderbindung mit den höchsten totalen Effekten an.²¹⁷⁹ Die dadurch zunächst vermutete hohe Priorität solcher Kommunikationsbotschaften innerhalb des Mix der Spenderbindungs-Maßnahmen wird aber durch die dargestellten Grenzen und Gefahren verringert.²¹⁸⁰ Außerdem vermitteln Mitleid erregende Botschaften keine Zufriedenheit, welche jedoch bei Frauen eine überragende Bedeutung im Sinne des geschlechtsspezifischen totalen Effekts hat.²¹⁸¹ Gleiches gilt für die Förderung von Vertrauen, was bei Männern eine relativ wichtige Einflussgröße des Spenderverhaltens darstellt.

Möchten NPOs die Spenderbindung speziell bei Männern fördern, sollten sie im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik Rechenschaft ablegen und mithilfe von Jahresberichten, Förderzeitschriften etc. die Transparenz ihrer Tätigkeiten und Einrichtung fördern.²¹⁸² Keine andere der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Maßnahmen vermag es, das Vertrauen gleichermaßen intensiv hervorzurufen.

Ähnlich lässt sich abschließend die integrative Maßnahme Beschwerdemanagement beurteilen. Mithilfe eines professionellen Beschwerdemanagement lässt sich die Zufriedenheit forcieren. Lediglich der Kommunikationsinhalt Dank weist eine vergleichbar starke Auswirkung auf die Zufriedenheit auf. Da die Spenderzufriedenheit insbesondere bei Frauen eine wichtige Determinante der Bindung darstellt, sollten NPOs insbesondere bei weiblichen Spendern einen professionellen Um-

²¹⁷⁹ Vgl. Tabelle 29.

²¹⁸⁰ Vgl. Kapitel 6.2.1.1.

²¹⁸¹ Vgl. Tabelle 35.

²¹⁸² **Sargeant** (2002), S. 172 berichtet, dass einige NPOs sehr erfolgreich damit waren, geschlechtsspezifische Kommunikationsbotschaften („directing facts, figures and research evidence towards their male audience and human-interest case studies towards the female“) zu gestalten.

gang mit Kritik aufweisen. Andererseits führt das Beschwerdemanagement auch zu einer Stärkung des Vertrauens und weist damit auch bei Männern einen bedeutenden positiven Effekt auf. Aufgrund der fehlenden Auswirkung auf das Commitment und das Involvement des Spenders, welche aufgrund der totalen Effekte insgesamt die wichtigsten Determinanten der Spenderbindung darstellen, sollte das Beschwerdemanagement wie auch die Transparenz und Rechenschaft vermittelnden Kommunikationsbotschaften einen geringeren Stellenwert innerhalb des Mix der Spenderbindungs-Maßnahmen innehaben.

Trotz dieser segmentspezifischen Empfehlungen für das Spenderbindungsmanagement weist eine Priorisierung der Maßnahmen auch Grenzen auf: Obwohl vielen NPOs jeweils nur ein Ehepartner als Spender bekannt ist, so treffen die Ehepartner die Spendenentscheidung i. d. R. gemeinsam, sodass dann letztendlich sämtliche verhaltenswissenschaftlichen Determinanten eine Rolle spielen.²¹⁸³ Selbst wenn das Spenderbindungsmanagement der NPO speziell auf Frauen abzielen soll, erscheint es wenig sinnvoll, beispielsweise die hauptsächlich das Vertrauen fördernden Kommunikationsinhalte Rechenschaft und Transparenz zu vernachlässigen, obwohl Vertrauen keine hohe Relevanz für Frauen besitzt.²¹⁸⁴

Diese Ausführungen bieten NPOs die Möglichkeit, ihr Spenderbindungsmanagement systematisch und effektiv zu betreiben. Die auf den Erkenntnissen der Untersuchung basierenden Empfehlungen erfüllen die Forderungen der Praxis, einen konkreten und nützlichen Beitrag zum erfolgreichen Spendermanagement zu leisten.

²¹⁸³ Vgl. **Schneider** (1996), S. 108. Im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) wurde dieser Sachverhalt am Rande erwähnt: „Bei Ehepartnern ist es doch oft so, dass man sich verständigt. Da kommen beide Seiten zum Tragen.“

²¹⁸⁴ Im 4. Fokusgruppeninterview (vgl. Anhang 8) dachte sich ein Proband folgendes Beispiel aus, aus dem hervorgeht, warum NPOs beispielsweise Rechenschaftsberichte veröffentlichen sollten, auch wenn die Spenderbindungsmaßnahmen primär auf Frauen abzielen: „Die Ehefrau sagt, ‘lass uns da doch mal spenden; ich hab da solche Bilder gesehen’ und der Ehemann sagt, ‘jetzt muss ich erstmal im Internet gucken, was genau die mit dem Geld da machen’.“

7 Fazit

7.1 Erkenntnisse und Grenzen der Untersuchung

Die Erkenntnisse dieser Arbeit sind sowohl inhaltlicher als auch methodischer Natur. Im Folgenden soll der Mehrwert dieser Arbeit für die Wissenschaft und die Praxis daher differenziert aus diesen beiden Sichtweisen betrachtet werden.

Aus **inhaltlicher Sicht** lassen sich die nachfolgenden Ergebnisse dieser Arbeit aufzählen: Eine nähere Betrachtung der bis dato in der Literatur erzielten wissenschaftlichen Durchdringung zum Themenkomplex Spenderbindung zeigte die Notwendigkeit und Relevanz der vorliegenden Arbeit auf, da im Rahmen der bisherigen Forschungsleistungen eine umfassende empirische Untersuchung der Determinanten der Spenderbindung und der sich daraus ableitenden Handlungsempfehlungen für NPOs nicht stattgefunden hatte. Es wurde hierbei festgestellt, dass lediglich einzelne verhaltenswissenschaftliche Determinanten Gegenstand von Analysen darstellten. Vor diesem Hintergrund erwuchs die Motivation zur Schließung der Forschungslücke, und es galt als zentraler Zweck der vorliegenden Arbeit, den wissenschaftlichen Erkenntnisstand des anvisierten Forschungsbereiches zu erweitern.

Die Arbeit erfüllt die ihr zugrunde gelegte Zielsetzung, indem die Spenderbindung und ihre verhaltenswissenschaftlichen Determinanten zunächst auf Basis einer geeigneten theoretischen Grundlage konzeptualisiert und operationalisiert sowie in einer empirischen Untersuchung mit einer Stichprobe von 364 Probanden überprüft wurden, um darauf aufbauend fundierte Managementimplikationen aufzuzeigen.

Konkret war es für die Zielerreichung erforderlich, eine begriffliche und defintorische Konkretisierung der verhaltenswissenschaftlichen Antezedenz-Variablen vorzunehmen. Dies erfolgte mithilfe eines interdisziplinären Ansatzes, bei dem Erkenntnisse aus der Forschung über das Verhalten kommerzieller Kunden als auch der Psychologie aufgegriffen und auf den Kontext von NPOs übertragen wurden.²¹⁸⁵ Bei den untersuchten Determinanten handelt es sich um Commitment, Vertrauen, Zufriedenheit und Involvement.

²¹⁸⁵ Mit dieser Vorgehensweise kommt die vorliegende Arbeit der Forderung von **Bruhn** (2005), S. 512 f. nach Forschung-Interdisziplinarität im Nonprofit-Bereich nach.

Die empirische Untersuchung zeigte zunächst, dass alle Determinanten einen Einfluss auf die Spenderbindung haben, wenn sich auch bei Zufriedenheit und Involvement des Spenders nur ein indirekter, dafür aber sehr großer Effekt ausmachen ließ. Ein zweites Ergebnis der empirischen Untersuchung stellte der Einfluss des Geschlechts auf die Bedeutung der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten für die Spenderbindung dar.

Basierend auf den beiden Ergebnissen der empirischen Untersuchung wurden dann zwei strategische Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement als Stimuli für alle vier Determinanten erörtert. Hierbei handelt es sich um spenderorientierte Kommunikation und Spenderintegration. Nach einer Vorstellung stimulispezifischer Maßnahmen²¹⁸⁶ und einer Darstellung ihrer Auswirkungen auf alle verhaltenswissenschaftlichen Determinanten, erfolgte – gemäß des zweiten Untersuchungsergebnisses – eine Priorisierung hinsichtlich ihres geschlechtsspezifischen und wirkungsbezogenen Einsatzes.

Insgesamt konkretisiert sich die Zielerreichung dieser Arbeit in der erfolgreichen Bearbeitung der beiden Untersuchungsziele, bei denen es darum ging, Konsequenzen, aber insbesondere auch die Determinanten der Spenderbindung zu identifizieren und damit das Konstrukt der Spenderbindung in einen theoretischen Bezugsrahmen einzubinden (**1. Untersuchungsziel**) sowie Handlungsempfehlungen für NPOs aufbauend auf den Determinanten der Spenderbindung abzuleiten (**2. Untersuchungsziel**). Die Arbeit erfüllt damit die Forderung der Praxis, konkrete Marketingmaßnahmen aufzuzeigen, die zum erfolgreichen Spenderbindungsmanagement beitragen. Die Arbeit bietet somit ein umfassendes Verständnis für Spenderbindung.

Die vorliegende Arbeit trägt folglich dazu bei, Spender und ihr Verhalten besser zu verstehen. Dies stellt laut geltender Meinung die Grundlage für das gesamte Fundraising dar.²¹⁸⁷ In dieser Hinsicht unterstützt die Arbeit NPOs dabei, die im kommerziellen Marketing bereits erfolgreich eingesetzten Prinzipien und Methoden der Kundenbindung ebenfalls für ihre Zwecke zu nutzen. Durch die vorgenommene Analyse der verhaltenswissenschaftlichen Determinanten können NPOs nun spender- bzw. beziehungsorientierte Ziele formulieren. Die Betrachtung der

²¹⁸⁶ Hierbei handelt es sich im Rahmen der spenderorientierten Kommunikationsinhalte um Mitleid erregende Botschaften, Dank, Recht und Transparenz sowie Erfolgsmeldungen und im Rahmen der Spenderintegration um Events, Spenderkonferenzen und spenderorientiertes Beschwerdemanagement.

²¹⁸⁷ Dies fordern u. a. **Peter** (2007), S. 58; **Sargeant** (1999), S. 229.

Spenderbindung aus Sicht der Spender und aus Sicht der NPOs trägt dazu bei, die Greifbarkeit des Konzepts der Spenderbindung zu erhöhen und ein fundiertes Begriffsverständnis sowie Umsetzungsvermögen bei Fundraisern und Wissenschaftlern zu generieren. Die Arbeit fördert somit die notwendige Abkehr von herkömmlichen Denkansätzen und Fundraising-Maßnahmen. Durch die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung können NPOs die Faktoren, welche eine Spenderbindung hervorrufen, nachvollziehen. Dies trägt dazu bei, dass sie Maßnahmen effektiver gestalten und durchführen können. Insbesondere die im 6. Kapitel aufgeführten Maßnahmen leisten einen Beitrag dazu, dass das Beziehungsmarketing im Nonprofit-Bereich eine größere Verbreitung finden kann.

Die Arbeit liefert jedoch nicht nur für Forscher und Manager im Nonprofit-Bereich interessante Ergebnisse, sondern trägt auch zum besseren allgemeinen Verständnis der Antezedenzien der Bindung bei. Alle Forscher und Manager, die sich mit Beziehungsmarketing auseinandersetzen, können durch diese Arbeit wertvolle Einblicke in das Zustandekommen und die Förderung von erfolgreichen längerfristigen Beziehungen erhalten.²¹⁸⁸

Aus **methodischer Sicht** besteht der Mehrwert der Arbeit insbesondere in der ausführlichen Darstellung der Operationalisierung der Konstrukte. Der entwickelte Fragebogen hat sich auf die für die Untersuchung wesentlichen Fragen fokussiert; auf nicht zielführende Fragen wurde verzichtet. Das setzt umfassende Vorarbeiten voraus, zu denen qualitative Fokusgruppengespräche, Pretests und insbesondere ein gründliches Literaturstudium im Vorfeld der Fragebogenerstellung gehören. Die gewählte Vorgehensweise soll anderen Wissenschaftlern gleichermaßen als Anregung wie auch Orientierung dienen.²¹⁸⁹

Die Konstrukte wurden mithilfe einer großen Bandbreite an leistungsfähigen Gütekriterien auf verschiedene Reliabilitäts- und Validitätseigenschaften hin untersucht und dabei (nach einigen wenigen Modifikationen) positiv beurteilt. Bei der Operationalisierung und Bewertung wurde zu jeder Zeit großer Wert auf Nachvollziehbarkeit und Transparenz gelegt, die bei anderen Untersuchungen zum Teil fehlen.

Bedingt durch die Gewissenhaftigkeit, um die sich die Arbeit stets bemühte, wurden Fehlspezifikationen bei der Wahl des Messmodells (formativ vs. reflektiv)

²¹⁸⁸ Vgl. für eine ähnliche Argumentation der Übertragbarkeit von Untersuchungsergebnissen auf Forschungsfragen des kommerziellen Marketing **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 124.

²¹⁸⁹ Vgl. **Jaritz** (2008), S. 257.

vermieden. Des Weiteren fand bei der Rohdaten-Analyse eine intensive Datenexploration statt, zu der auch die Behandlung fehlender Werte gehörte. Mit der Software SmartPLS wurde daraufhin ein Ansatz gewählt, der in der Wissenschaft derzeit relativ viel Beachtung erfährt. Die im Rahmen dieser Arbeit gezeigte akkurate Anwendung kann für andere Wissenschaftler eine wertvolle Hilfestellung bieten.

Wie jede wissenschaftliche Arbeit weist auch die vorliegende Untersuchung gewisse Restriktionen auf, die zugleich Anknüpfungspunkte für den nächsten Gliederungspunkt bieten. Zunächst behandelte die Arbeit nur ein Partialmodell, das ausschließlich verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung untersuchte. Aus diesem Grund wurden nicht alle Facetten analysiert, welche die Spenderbindung beeinflussen. So wurden beispielsweise nicht die Motive der Spender untersucht oder die Ausprägung der Spenderbindung in Abhängigkeit des Wohnorts.

Wie bei viele Studien stellt die Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung ein Problem dar.²¹⁹⁰ Die Daten für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden ausschließlich in Deutschland erhoben.²¹⁹¹ Aus diesem Grund gelten die gewonnenen Erkenntnisse nicht weltweit. Es ist durchaus möglich, dass in anderen Ländern die Bedeutung der Determinanten der Spenderbindung variiert.²¹⁹²

Weiterhin gilt es kritisch anzumerken, dass sich aufgrund des begrenzten Zeitrahmens und fehlender finanzieller Mittel keine Repräsentativität der Stichprobe einrichten ließ.²¹⁹³ Die Untersuchung stellt außerdem (nur) eine einmalige (Querschnitts-)Untersuchung dar, die lediglich eine zeitpunktbezogene, statische Betrachtung zuließ. Aussagen über die Zeitkonsistenz der ermittelten Einflussgrößen der Spenderbindung sind somit nicht möglich. Es bleibt daher unklar, ob die Determinanten nur in der untersuchten „historischen“ Situation oder dauerhaft Gültigkeit haben.

Zusammenfassend lässt sich dennoch festhalten, dass die vorliegende Arbeit dazu beiträgt, einen Grundstein in der Spenderbindungsforschung zu legen. Sie bietet aber zugleich Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsaktivitäten, wozu andere

²¹⁹⁰ Vgl. **Ahearne/Bhattacharya/Gruen** (2005), S. 581.

²¹⁹¹ Vgl. zu diesem Problem auch **Sargeant/West/Ford** (2004), S. 32.

²¹⁹² Vgl. **Sargeant/Woodliffe** (2007 a), S. 63; **Sargeant/Ford/West** (2006), S. 163.

²¹⁹³ Eine repräsentative Stichprobe stellt ein „kleines Abbild“ der Grundgesamtheit dar; vgl. **Matzke** (2004), S. 411.

Wissenschaftler mit Nachdruck ermutigt werden, diesen in weiterführenden Studien nachzugehen.

7.2 Weiterer Forschungsbedarf

Ein erstes empfehlenswertes Forschungsprojekt zum Thema Spenderbindung wäre eine Validierung des aufgestellten Modells. Hierbei sollte man untersuchen, inwieweit das Modell in der Lage ist, die in einem zweiten Datensatz auftretenden Strukturen zu erklären.²¹⁹⁴ Eine Bestätigung des Modells im Rahmen einer Replikationsstudie wäre ein wertvoller Erkenntnisgewinn.²¹⁹⁵

Eine weitere Forschungsaufgabe besteht darin, die Spenderbindung in einer Langzeitstudie zu untersuchen.²¹⁹⁶ Im Gegensatz zu der statischen Analyse der vorliegenden Arbeit würde man im Rahmen einer Panelstudie die Erhebung mit derselben Stichprobe und denselben Fragen wiederholt durchführen. Diese mehrfache Erhebung derselben Variablen bei denselben Probanden zu verschiedenen Zeitpunkten ermöglicht die Feststellung von Veränderungen.

Weiterhin wäre es sinnvoll, die in Kapitel 6 vorgeschlagenen Strategien und Instrumente der Spenderbindung ebenfalls in eine empirische Untersuchung zu integrieren. Kaum eine wissenschaftliche Untersuchung – so auch die vorliegende Arbeit – analysiert die Reaktionen von Konsumenten bzw. Spendern auf Bindungsmaßnahmen.²¹⁹⁷ Aufbauend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit, könnte man mithilfe von formativen Items diejenigen Strategien und Instrumente identifizieren, welche die einzelnen verhaltenswissenschaftlichen Determinanten am stärksten beeinflussen. Auf diese Art und Weise wäre es möglich, Erfolgsfaktoren der Förderung der Spenderbindung zu bestimmen.

Darüber hinaus ließe sich der Untersuchungsbereich dieser Arbeit auch auf angrenzende Aspekte ausweiten. Beispielsweise wäre es interessant zu erforschen, welche Determinanten die Spenderrückgewinnung beeinflussen – die im Rahmen des Spenderlebenszyklus in Kapitel 2.2.2 kurz angesprochen, jedoch von der weiteren Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit ausgegrenzt wurden. Für ein systematisches Spenderrückgewinnungsmanagement wäre es für NPOs sehr relevant zu

²¹⁹⁴ Vgl. **Eggert** (1999), S. 141; **Homburg/Baumgartner** (1995 a), S. 172 f.

²¹⁹⁵ Replikationsstudien werden regelmäßig in der Literatur gefordert; vgl. **Diller** (2006 b), S. 613; **Fassott** (2006), S. 84 f.; **Bagozzi/Yi** (1988), S. 83.

²¹⁹⁶ Auch **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 629 fordern dies.

²¹⁹⁷ Vgl. **de Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci** (2001), S. 33.

wissen, wann und unter welchen Umständen ehemalige Spender bereit wären, ihre (temporär) eingestellte finanzielle Unterstützung wieder aufzunehmen.

Mit der in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnis, dass Spenderbindung eine strategische Ressource darstellt, leitet sich eine weitere Fragestellung ab, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch keine Berücksichtigung finden konnte. Es ist die Frage nach der moralischen Vertretbarkeit der im sechsten Kapitel vorgestellten Strategien und Instrumente zur Förderung der Spenderbindung. Ein weiterer Forschungsbedarf besteht also in der Klärung des Konflikts zwischen den Verwaltungskosten, die – wie mehrfach erwähnt – möglichst gering ausfallen sollten, und den Spenderbindungsmaßnahmen, die – wenn auch geringe – Kosten verursachen.²¹⁹⁸ Es wäre interessant, die in Kapitel 6 aufgezeigten Maßnahmen unter Effizienz- und Effektivitäts-Gesichtspunkten zu untersuchen.

7.3 Ausblick

Das letzte Kapitel soll zum Abschluss dieser Arbeit Entwicklungen und Trends aufzeigen, welche die Spenderbindung in der Praxis in Zukunft dominieren. Zunächst kann man davon ausgehen, dass NPOs insbesondere durch weitere technologische Fortschritte den individuellen Beziehungsaufbau zu ihren Spendern stärker forcieren können – zu akzeptablen Kosten. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen NPOs innovative Möglichkeiten, mit den Spendern zu interagieren.²¹⁹⁹ Hierbei gehen Experten davon aus, dass das Internet das wichtigste Fundraising-Instrument der Zukunft darstellt.²²⁰⁰ Bereits heute erhalten die meisten Menschen längst mehr Emails als klassische Briefe: „Da dürfte es nur noch eine Frage der Zeit sein, bis das Internet auch das wichtigste Medium für das Fundraising werden wird.“²²⁰¹ Obwohl es momentan aufgrund der fehlenden Affinität der älteren Spendergeneration für Online-Aktivitäten nur begrenzte Einsatzmöglichkeiten bietet, ändert sich dies in Zukunft durch das Nachrücken der jüngeren Generation. Viele NPOs nutzen zwar erst seit wenigen Jahren das Internet für ihr Fundraising und haben Probleme, mit den dynamischen Entwicklungen im Internet Schritt zu halten; es lässt sich aber dennoch von einer zunehmenden Ver-

²¹⁹⁸ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 224 f.

²¹⁹⁹ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 511.

²²⁰⁰ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 27; **Hönig/Schulz** (2008), S. 309; **Urselmann** (2007), S. 181 ff.; **Bruhn** (2005), S. 88, 315; **Pleil** (2005), S. 17.

²²⁰¹ **Urselmann** (2007), S. 134.

breitung und Professionalisierung in den kommenden Jahren ausgehen.²²⁰² Insbesondere im Hinblick auf die Spenderbindung kann das Internet den NPOs neue Impulse liefern.²²⁰³ Beispielsweise wird es möglich sein, mithilfe des Internets Spenderpräferenzen leichter zu erforschen, indem die NPO die Besuchshäufigkeit und Verweildauer auf Unterseiten ihrer Homepage analysiert und entsprechend die Inhalte gemäß eines spenderorientierten Kommunikationsmanagement anpasst.²²⁰⁴ Auch wenn viele NPOs heutzutage das Internet lediglich zur einseitigen Kommunikation nutzen, d. h. Information der Spender im Sinne einer Selbstdarstellung, besteht großes Potenzial hinsichtlich eines interaktiven Austauschs mittels des Internets.²²⁰⁵

Die Nutzung des Internets stellt auch einen Faktor dar, wieso das Thema Fundraising in Zukunft zunehmend Internationalisierung erfährt.²²⁰⁶ Gerade in Bereichen wie Entwicklungshilfe und Umweltschutz, aber auch bei Naturkatastrophen trägt die Informationsverbreitung über das Internet dazu bei, dass Spender die Aktivitäten der von ihnen unterstützten NPOs verfolgen und damit besser beurteilen können. Dies befähigt sie somit, sich ein eigenes Bild über die Notwendigkeit und Fortschritte von Projekten zu machen. Darüber hinaus tragen auch die zunehmenden Fernreisen dazu bei, dass der Vorsprung der NPOs in Sachen Weltgewandtheit und internationale Erfahrungen im Vergleich zu den Spendern schrumpft.²²⁰⁷ Dies sollten NPOs im Rahmen ihres Spenderbindungsmanagement (insbesondere bei den Erfolgsmeldungen und bei dem Angebot, sich vor Ort von dem Projekt einen Eindruck zu verschaffen oder Leistungsempfänger zu treffen) berücksichtigen.

Ein weiteres Thema im Rahmen der Spenderbindung, welches in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnt, stellt die Spendersegmentierung dar.²²⁰⁸ Spenderbin-

²²⁰² Vgl. **Geißler** (2007), S. 52; **Goatman/Lewis** (2007), S. 35; **Haibach** (2006 a), S. 121, 143 ff.; **Franz** (2005), S. 5; **Kapp-Barutzki** (2004), S. 974 f.; **Olsen u. a.** (2001), S. 365.

²²⁰³ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 351; **Bruhn** (2005), S. 321; **Franz** (2005), S. 13; **Hart** (2002), S. 354.

²²⁰⁴ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 136; **Olsen u. a.** (2001), S. 366 f.

²²⁰⁵ Vgl. **Goatman/Lewis** (2007), S. 33; **Kroll** (2006), S. 4; **Franz** (2005), S. 9; **Hart** (2002), S. 354; **Olsen u. a.** (2001), S. 370.

²²⁰⁶ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 13; **Wickert** (2002), S. 183.

²²⁰⁷ Vgl. **Wickert** (2002), S. 183. Nationale Traditionen im Spendenmarkt können damit an Bedeutung verlieren; vgl. **Sargeant** (2009), S. 27.

²²⁰⁸ Vgl. **Hankinson** (2000), S. 215. Die Bedeutung der auf einzelne Segmente ausgerichteten Bearbeitung von Spendern wird häufig herausgestellt; konkrete Hinweise zur Ausgestaltung fehlen aber nach wie vor; vgl. **Heister** (1994), S. 53.

dungsmaßnahmen sollen nämlich sowohl effektiv als auch effizient sein.²²⁰⁹ Erstes zielt darauf ab, die richtigen Spender zu binden, wohingegen Effektivität bedeutet, die Spenderbindung möglichst zielorientiert zu gestalten.²²¹⁰ Beide Aspekte erfordern eine Spendersegmentierung.²²¹¹ Diese bezweckt, „attraktive Zielgruppen auf der Beschaffungsseite herauszufiltern und spezifisch zu bearbeiten, was letztlich dazu führt, daß [!] Streuverluste vermieden und ein anvisiertes Spendenvolumen möglichst kostenminimal realisiert werden.“²²¹² Der erste Schritt der Spendersegmentierung besteht darin, die Gesamtheit aller Spender auf Basis verschiedener Kriterien in einzelne homogene Gruppen einzuteilen.²²¹³ Hierfür existiert eine Bandbreite an Segmentierungskriterien.²²¹⁴ Deren Auswahl und Anwendung kann jede Organisation für sich selbst entscheiden.²²¹⁵ Beispielsweise bietet sich eine verhaltensorientierte Spendersegmentierung an, welche die in dieser Arbeit analysierten Determinanten der Spenderbindung als mögliche Segmentierungskriterien heranzieht.²²¹⁶ Gelingt es mithilfe der Spendersegmentierung, bindungsbereite Spender zu identifizieren und anschließend spezifisch zu bearbeiten,²²¹⁷ senkt sich – wie stets gefordert – der Verwaltungskostenanteil. Die Spendersegmentierung trägt im Besonderen dazu bei, die Kommunikationsmaßnahmen zu individualisieren und an Spenderbedürfnisse anzupassen.²²¹⁸ Durch die zusätzliche Anwendung wertorientierter Segmentierungskriterien²²¹⁹ kann die NPO rentable Spender

²²⁰⁹ Vgl. **Anderson/Fornell/Rust** (1997), S. 129.

²²¹⁰ Vgl. **Kuß/Tomczak** (2007), S. 172; **Jones/Sasser** (1995), S. 90.

²²¹¹ Für eine Darstellung der Bedeutung bzw. Notwendigkeit der Spendersegmentierung vgl. **Ranganathan/Henley** (2008), S. 2 f.; **Green/Webb** (1997), S. 20; **Heister** (1994), S. 107; **Danko/Stanley** (1986), S. 121.

²²¹² **Schneider** (1997), S. 254. Ähnlich: **Jastram** (2007), S. 8.

²²¹³ Vgl. **Freter** (2008), S. 53; **Polonsky/Sargeant** (2007), S. 461; **Haibach** (2006 a), S. 133; **Freter** (1995), Sp. 1803.

²²¹⁴ Vgl. für eine detaillierte Darstellung verschiedener Segmentierungskriterien **Freter** (2008), S. 90 ff.

²²¹⁵ Vgl. **Freter** (2008), S. 189 ff.

²²¹⁶ Vgl. **Hohn** (2001), S. 32; **Freter** (1995), Sp. 1805 f. Es erscheint laut **Bruhn** (2009 b), S. 111 „sinnvoll, der Segmentierung im Relationship Marketing beziehungspezifische Kriterien zugrunde zu legen, da diese eine höhere Relevanz in Bezug auf die Ziele des Relationship Marketing aufweisen.“

²²¹⁷ Bezüglich der segmentspezifischen Bearbeitung lässt sich als Beispiel das Deutsche Rote Kreuz anführen, das bereits heute bis zu 100 verschiedene Mailing-Varianten pro Ausendung verschickt; vgl. **Urselmann** (2007), S. 227.

²²¹⁸ Vgl. **Sargeant** (2009), S. 258 f.; **Bennett/Barkensjo** (2005), S. 123; **Mithas/Krishnan/Fornell** (2005), S. 202 f.; **Viest** (2004), S. 186; **Fischer/Neumann** (2003), S. 167 ff.; **Sargeant** (2002), S. 171; **Urselmann** (1998), S. 90.

²²¹⁹ Vgl. für den wertorientierten Segmentierungsansatz **Freter** (2008), S. 90 ff. Dieser lässt sich auf Spender übertragen.

identifizieren.²²²⁰ Hierdurch erhöht sich die Effizienz der Spenderbindungsmaßnahmen. Dies äußert sich beispielsweise durch eine Variation in der Häufigkeit und im Umfang der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen pro Spendersegment.²²²¹

Nach wie vor behandeln NPOs ihre Spender jedoch zu undifferenziert.²²²² Beispielsweise schicken viele NPOs noch immer sämtliche Direct Mails an alle Spender und vergeuden damit ihre Ressourcen.²²²³ Es kann sich jedoch gerade für größere NPOs mit Zehntausenden von Spendern als fatal erweisen, die Spender als homogene Gruppe mit identischen Bedürfnissen zu sehen.²²²⁴ Dabei wollen Spender eine möglichst individuelle Behandlung erfahren.²²²⁵ Verschiedene Gruppen von Spendern unterscheiden sich und bedürfen deswegen auch einer (zeitlich sowie inhaltlich) differenzierten Ansprache.²²²⁶ Da dies einen zusätzlichen Nutzen für die Spender generiert, lässt sich der dadurch entstehende zusätzliche Aufwand sowohl begründen als auch relativieren.²²²⁷ Aus diesem Grund wird die Spendersegmentierung in den kommenden Jahren eine wichtige Stellung im Rahmen des Spenderbindungsmanagement einnehmen.

Für die Zukunft der Fundraising-Praxis erscheint es unerlässlich, dass NPOs die Diskrepanz zwischen der in der Wissenschaft geforderten Spenderbindung und dem aktuellen transaktionalen Spendeneinwerben überbrücken. Es sollte nochmals davor gewarnt werden, dass NPOs ihre bestehenden Spender, die ihre Existenz sichern, weiterhin vernachlässigen.²²²⁸ Im Gegensatz zu den USA oder Großbritannien, wo das Thema Spenderbindung bereits eine weite Verbreitung hat, besteht in Deutschland noch Aufholbedarf.²²²⁹ Durch die Gründung der Fundraising Akademie, die neben Seminaren auch eine berufsbegleitende Ausbildung zum Fund-

²²²⁰ Vgl. **Hohn** (2001), S. 32.

²²²¹ Vgl. **Viest** (2004), S. 187.

²²²² Vgl. **Urselmann** (2007), S. 37; **Heidbüchel** (2000), S. 3; **Arbuthnot/Horne** (1997), S. 75; **Schneider** (1996), S. 148.

²²²³ Vgl. **Sargeant** (2001 b), S. 62; **Schneider** (1996), S. 208 f.

²²²⁴ Vgl. **Bruhn** (2005), S. 69; **Urselmann** (1998), S. 235. Diejenigen Organisationen, welche die Spenderpräferenzen und ihre Berücksichtigung beim Einsatz der Fundraising-Maßnahmen als zentralen Aspekt sehen, erwiesen sich in der Untersuchung von Urselmann als signifikant erfolgreicher.

²²²⁵ Vgl. **Sargeant** (2001 a), S. 189; **Sargeant/West/Ford** (2001), S. 423. Dies erkannten bereits **Kotler/Levy** (1969), S. 14 vor über 40 Jahren.

²²²⁶ Vgl. **Urselmann** (2007), S. 71; **Bruhn** (2005), S. 511; **Burnett** (2002), S. 43.

²²²⁷ Vgl. **Burgy** (2009), S. 61.

²²²⁸ Dies fordert auch **Sargeant** (1999), S. 229 für die Fundraising-Zukunft.

²²²⁹ Vgl. **Schulz** (2008 a), S. 16; **Strachwitz** (2000), S. 25; **Schneider** (1996), S. 18.

raiser anbietet, sowie durch die Grundlagen- und Weiterbildungskurse der Universitäten Bremen, Freiburg, Mannheim und Rostock lässt sich davon ausgehen, dass es auch in Deutschland zu einer Professionalisierung des Spenderbindungsmanagement kommt.²²³⁰ Dies stellt einen erforderlichen Schritt dar, denn ehrenamtliche, ungeschulte Mitarbeiter allein können den Entwicklungen auf dem Spendenmarkt und den Ansprüchen seitens der Spender nicht mehr gerecht werden.²²³¹

Professionelles Fundraising erhöht zwar zunächst die Verwaltungskosten, ist aber dennoch im Sinne des Spenders, denn nur so kann die NPO langfristig seine Erwartungen hinsichtlich eines wirtschaftlichen Umgangs mit seinen Spendengeldern erfüllen.²²³² Dies erfordert auch ein Umdenken seitens der Spender: Der öffentliche Anspruch an die Nonprofit-Arbeit entspricht heutzutage oftmals noch dem ideellen Sammeln von Almosen.²²³³ „Spendeneinwerben wird als Bettelei empfunden; [...] professionelles Spendenmarketing wird als unseriös, manipulativ und unerlaubtes Eindringen in die Privatsphäre angesehen.“²²³⁴ Wenn etwa im Rahmen des UNICEF-Skandals in Zweifel gestellt wurde, dass NPOs externe Berater beauftragen und leistungsbezogen entlohnen dürfen, so zeigt dies, dass die Bevölkerung die Arbeitsweisen und die Strukturen der NPOs nach wie vor zu idealistisch einschätzt.²²³⁵ Forderungen, dass die Spende zu 100 % bei den Leistungsempfängern ankommen soll,²²³⁶ sind nicht realistisch, da jede Organisation vor der Herausforderung steht, administrative Tätigkeiten zu finanzieren.²²³⁷ Selbst die effizientesten Organisationen können nicht ohne Verwaltungskosten agieren.²²³⁸ Nur durch ausschließliche Freiwilligenarbeit ließe sich zwar der Anteil der Verwaltungskosten deutlich dezimieren, aber diese Art der Organisationsführung steht im Widerspruch zu der erforderlichen Professionalisierung des Fundraising.²²³⁹ Auch der berechtigte Wunsch nach Transparenz und Rechenschaft verursacht Verwaltungskosten, denn weder eigene Controller noch externe Wirtschaftsprüfer

²²³⁰ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 64; **Sanders** (2007), S. 20; **Haibach** (2006 a), S. 11, 19.

²²³¹ Vgl. **Klein** (2007), S. 1547; **Bruhn** (2005), S. 510.

²²³² Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 64.

²²³³ Vgl. **Schulz** (2008 a), S. 17; **Schumacher/Salz** (2008), S. 66; **Brinckerhoff** (2000), S. 254.

²²³⁴ **Hönig/Schulz** (2008), S. 288.

²²³⁵ Vgl. **Wilke** (2008 a), S. 10.

²²³⁶ Vgl. **Haibach** (2006 a), S. 44.

²²³⁷ Vgl. **Kreuzer/Sadtler** (2008), S. 21.

²²³⁸ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 66.

²²³⁹ Vgl. **Kreuzer/Sadtler** (2008), S. 21.

arbeiten unentgeltlich.²²⁴⁰ Aufgrund des langfristigen Charakters des Fundraising und der Zeitspanne zwischen Fundraisingausgaben und -einnahmen lassen die Verwaltungskosten zudem keine zuverlässige Aussage über die Effizienz der NPO zu.²²⁴¹

Das öffentliche Verständnis der NPOs sollte sich zukünftig von einer ideologiegetragenen Einrichtung ändern hin zu einer spenderorientierten und professionell agierenden Organisation, die sich nur auf diese Art immer wieder am Spendenmarkt behaupten kann.²²⁴² Mithilfe der in Kapitel 6.2 aufgeführten Kommunikationsbotschaften (speziell Erfolgsmeldungen sowie Rechenschaft und Transparenz) und der Maßnahmen der Spenderintegration, können NPOs die Spender aufklären und so zu einer Einstellungsänderung beitragen.²²⁴³ Es soll zu einem Bewusstseinswandel kommen, „dass professionelles Fundraising auch Geld kostet und Geld kosten darf und diese Ausgaben für Verwaltung, Werbung, Qualitätsmanagement, Wirtschaftsprüfung auch im Sinne des Spenders sind.“²²⁴⁴ Der Dritte Sektor könnte kollektiv davon profitieren, wenn die für die Gesellschaft so wichtigen Leistungen der NPOs und die hierfür notwendigen Voraussetzungen und Arbeitsweisen stärker publik würden.²²⁴⁵

Dies trifft insbesondere aufgrund des in Kapitel 2.1.3 beschriebenen zunehmenden Drucks auf die NPOs zu: Einerseits müssen NPOs auch in Zukunft mit weiter ansteigender Wettbewerbsintensität rechnen,²²⁴⁶ andererseits erfordern die zunehmenden gesellschaftspolitischen Probleme (z. B. Erderwärmung) in Zukunft ein verstärktes Engagement von NPOs. Die Arbeit und der Einsatz von NPOs werden in den nächsten Jahrzehnten also weiterhin an Bedeutung gewinnen.²²⁴⁷

Im Rahmen dessen lässt sich davon ausgehen, dass die Spenderbindung – auf welche die in dieser Arbeit untersuchten Determinanten einwirken – und die entsprechenden Maßnahmen in den kommenden Jahren aufgrund ihrer zunehmenden Notwendigkeit bei NPOs eine größere Verbreitung finden. Ähnlich wie Henry Ford im Verkauf eines seiner Autos nicht den Abschluss eines Geschäfts sah, sondern den Beginn einer Beziehung, sollten NPOs daher den Eingang einer Spende

²²⁴⁰ Vgl. **Schumacher/Salz** (2008), S. 66.

²²⁴¹ Vgl. **Bowman** (2006), S. 290.

²²⁴² Vgl. **Viest** (2004), S. 12; **Sargeant/Kähler** (1999), S. 8.

²²⁴³ Vgl. **Sargeant/Kähler** (1999), S. 17; **Greenlee/Gordon** (1998), S. 278.

²²⁴⁴ **Spott** (2008), S. 44.

²²⁴⁵ Vgl. **Sargeant/Kähler** (1999), S. 17.

²²⁴⁶ Vgl. **Matul/Scharitzer** (2007), S. 554; **Maier-Spohler** (2004), S. 82.

²²⁴⁷ Vgl. **Helmig/Purtschert/Beccarelli** (2006 b), S. 357.

nicht als Abschluss ihrer Fundraising-Bemühungen sehen, sondern als Beginn einer Beziehung zum Spender; denn Spendenanlässe kommen und gehen, Spender aber sollten bleiben.

Anhang

Anhang 1: Leitfaden für 1. Fokusgruppeninterview	365
Anhang 2: Übersicht Ergebnisse 1. Fokusgruppeninterview.....	366
Anhang 3: Leitfaden für 2. Fokusgruppeninterview	368
Anhang 4: Übersicht Ergebnisse 2. Fokusgruppeninterview.....	369
Anhang 5: Leitfaden für 3. Fokusgruppeninterview	371
Anhang 6: Übersicht Ergebnisse 3. Fokusgruppeninterview.....	372
Anhang 7: Leitfaden für 4. Fokusgruppeninterview	374
Anhang 8: Übersicht Ergebnisse 4. Fokusgruppeninterview.....	375
Anhang 9: Leitfaden für 1. Experteninterview.....	377
Anhang 10: Übersicht Ergebnisse 1. Experteninterview.....	378
Anhang 11: Leitfaden für 2. Experteninterview.....	379
Anhang 12: Übersicht Ergebnisse 2. Experteninterview.....	380
Anhang 13: Spenderbefragung des Blutspendedienstes Steiermark.....	382
Anhang 14: Fragebogen der Expertenvalidierung.....	383
Anhang 15: Ergebnis Expertenvalidierung	387
Anhang 16: Finaler Fragebogen (mit überarbeiteten Items und Arbeitsanweisungen).....	388
Anhang 17: Erfolgsmeldung der Aktion Mensch.....	394
Anhang 18: Erfolgsmeldung der Welthungerhilfe	395
Anhang 19: Spendersprechstunde des Weltfriedensdienst e.V.....	396

Anhang 1: Leitfaden für 1. Fokusgruppeninterview

Ziel	Konzeptualisierung des Begriffs Spenderbindung und Diskussion von Wirkungszusammenhängen zwischen verhaltenswissenschaftlichen Determinanten
Zielsetzung/ Kategorie	Fragen
Aufwärmfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche NPO habt ihr in der Vergangenheit durch Geldspenden unterstützt? • Wie viel und wie häufig habt ihr Geld gespendet? • Unterstützt ihr diese NPO auch heute noch? • Wenn nein: warum nicht? • Habt ihr vor, diese NPO auch weiterhin zu unterstützen? • Wenn nein: warum nicht? • Wenn ja: warum? Wieso unterstützt ihr die NPO?
Erörterung von verhaltenswissenschaftlichen Determinanten	<ul style="list-style-type: none"> • Was beeinflusst die Treue eines Spenders? • Welche Einflussgrößen bestimmen die Loyalität eines Spenders? • Ist die Treue eines Spenders abhängig von dem Verhalten der NPO? Auf welche Weise? • Welche der genannten Einflussgrößen findet ihr am wichtigsten?
Definition Begriff Spenderbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Würdet ihr euch als treue Spender bezeichnen? • Wie verhält sich eurer Meinung nach ein treuer Spender im Allgemeinen? • Nach welchen Kriterien lässt sich ein treuer Spender definieren?

Anhang 2: Übersicht Ergebnisse 1. Fokusgruppeninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Personen (4 Frauen, 4 Männer) • Alter: ca. 58-65 Jahre • Beruf: Steuerberater, Sekretärin, Lehrer, Unternehmer etc.
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 27. Juli 2008 • ca. 30 Minuten
Antworten auf Aufwärmfragen (eigenes Spendenverhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Durch Geldspenden unterstützte NPOs:</u> Kinderschutzbund, Deutsche Kriegshilfe, Rotary, „bis vor kurzem noch“ UNICEF, Diakonie, Caritas, Brot für die Welt, Museum für Kunst, Förderverein der Regenbogenschulen, Deutsche Krebshilfe, Kinderhospize, Deutsches Rotes Kreuz • <u>Gründe warum nicht mehr für UNICEF gespendet wird:</u> Honorarzahungen an Fundraiser, zu hohe Verwaltungskosten, Professionalität bzw. Aggressivität der Spendenakquise • <u>Häufigkeit und Höhe der Spende:</u> regelmäßig, in zwei- bis dreistelliger Höhe
Erörterung von verhaltenswissenschaftlichen Determinanten	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Vertrauen bzw. Misstrauen</u> spiegelt sich wider in: wahrgenommener Zuverlässigkeit der NPO; wahrgenommener Verlässlichkeit und Fähigkeit der NPO Versprechen zu halten; wahrgenommener mangelnde Kompetenz der NPO z. B. in Form von Unwissenheit bei Projekten, die deswegen scheitern; Umgang mit Spenden; stellte sich als wichtigste Determinante heraus • <u>Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit</u> spiegelt sich wider in: wahrgenommener Professionalität der NPO; wahrgenommener Effektivität der NPO; Erfüllung von Erwartungen des Spenders • <u>Involvement</u> spiegelt sich wider in: Wunsch, dass die NPO als Institution dauerhaft handlungsfähig bleibt (vgl. Zitat mit projektbezogenen Spenden); Möglichkeit durch das Spenden die Entwicklung der Gesellschaft gezielt, d. h. nach seinen Präferenzen, zu gestalten • <u>Gratifikation</u> spiegelt sich wider in: Egoismus-Gefühl (vgl. Feuerwehr-Zitat); steuerlicher Absetzbarkeit • <u>Verwaltungskosten</u> spiegelt sich wider in: Abneigung gegenüber (bzw. Präferenz für) NPOs mit hohen (bzw. geringen) Verwaltungskosten
Definition Begriff Spenderbindung	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Alleiniges und ausschlaggebendes Kriterium: Regelmäßigkeit</u> insbesondere monatliches Spenden zeugt von Treue gegenüber der NPO • <u>Selbsteinschätzung</u> Probanden sehen sich selbst z. T. als loyale Spender (vgl. Zitat mit Prozent vom Einkommen)

Ausgewählte wortwörtliche Sätze

- „Es besteht ja ein regelrechter Wettlauf heute im Spendenwesen.“
- „Die Leute verursachen mit den Kleinspenden mehr Kosten, als dass sie damit Gutes tun. Wenn einer so 5 Euro spendet, der verursacht viel mehr Kosten in so einem Spendenwesen, als dass er damit Gutes tut. [...] Bringt doch nichts! Diese 5 Euro bringen nichts!“
- „Ein Kriterium ist: Wissen sie die Spenden wirklich sinnvoll einzusetzen? Man glaubt gar nicht, wie viele Organisationen es gibt, vor allen Dingen so kleine Vereine, die mit Spenden überhaupt nicht umgehen können, die das verplempern! Regelrecht verplempern. Da geht es nämlich nicht dahin, was man sich eigentlich so vorstellt.“
- „Wichtig ist, dass das Geld an Ort und Stelle eingesetzt wird und auch damit gearbeitet wird, so wie es ausgeschrieben wurde.“
- „Ich möchte irgendwo auch wissen, wo mein Geld hinkommt.“
- „Wir spenden gerne Geld für die Feuerwehr. [...] Denn das ist die örtliche Feuerwehr. Wenn bei uns was los sein sollte, dann käme die aber schnellstens. Da geht ein gewisser Egoismus heraus, denen was zu geben.“
- „Ich würde sicherlich noch ein bisschen mehr spenden, wenn ich wüsste, das ist eine Organisation, der ich hundertprozentig vertrauen kann.“
- „Ich kenn eigentlich keine Organisation, der ich absolutes Vertrauen entgegenbringen kann.“
- „Wenn wir so was hören [wie mit dem UNICEF-Skandal], dann sind wir verunsichert und ich spende dann erst mal nicht. Wenn ich mich verunsichert fühle, dann spende ich nicht, weil ich nicht weiß, ob mit meiner Spende sinnvoll umgesetzt wird.“
- „Das ist genau das Problem bei den kleinen Vereinen, dass da so was passiert [dass Projekte scheitern]. Denn das müssten die Leute, die so was in die Wege leiten, ja vorher wissen.“
- „Ich habe ja ein gewisses Ziel, wenn ich spende. Ich habe dann eine gewisse Vorstellung, das und das wird damit jetzt gemacht.“
- „Ich meine, dass ist eben auch wichtig, dass die Organisationen permanent dabei bleiben und es eben auch Spender gibt, die jetzt nicht nur projektbezogen spenden, sondern eben für alles, was das Rote Kreuz leistet.“
- „Wir sind treue Spender, weil wir uns vorgenommen haben, einen bestimmten Betrag unseres Einkommens für diesen Zweck zu verwenden.“

Anhang 3: Leitfaden für 2. Fokusgruppeninterview

Ziel	Diskussion der Relevanz einzelner verhaltenswissenschaftlicher Determinanten der Spenderbindung sowie deren Wirkungszusammenhänge und Ansatzpunkte eines entsprechenden Spenderbindungsmanagement
Zielsetzung/ Kategorie	Fragen
Relevanz der Determinanten	<ul style="list-style-type: none"> • Welche in den Seminararbeiten behandelte Determinante hat insgesamt den größten Einfluss auf die Spenderbindung? • Besitzen alle Determinanten die gleiche Bedeutung? • Ändert sich die Relevanz der einzelnen Determinanten im Verlauf der Beziehung?
Wirkungszusammenhänge und Aufstellen von Hypothesen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Determinante ist der Ausgangspunkt des Beziehungsgefüges und beeinflusst alle anderen Determinanten? • Ist die Treue eines Spenders abhängig von dem Verhalten der NPO? Auf welche Weise? • Welche der genannten Einflussgrößen finden Sie am wichtigsten?
Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die entsprechenden Determinanten die Spenderbindung beeinflussen? • Wie kann die NPO diese Determinanten fördern?

Anhang 4: Übersicht Ergebnisse 2. Fokusgruppeninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • 12 Personen (7 Frauen, 5 Männer) • Alter: ca. 20-25 Jahre • Beruf: Studenten, die sich im Rahmen eines Seminars intensiv mit dem Thema Spenderbindung auseinandergesetzt haben
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 7. Januar 2009 • ca. 30 Minuten
Diskutierte Relevanz der Determinanten	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Commitment</u> <ul style="list-style-type: none"> – insbesondere die Komponente der Verpflichtung (normatives Commitment) spielt eine wichtige Rolle • <u>Vertrauen</u> <ul style="list-style-type: none"> – wird von der Mehrheit der Probanden als absolut wichtige Determinante gesehen – hat die größte Bedeutung zu Beginn einer Beziehung; im weiteren Verlauf nimmt die Bedeutung des Vertrauens ab und andere Determinanten (z. B. Zufriedenheit) weisen eine zunehmend größere Relevanz auf • <u>Involvement</u> <ul style="list-style-type: none"> – ein vom Spender wahrgenommener Zusammenhang zwischen seinen Interessen und dem Einsatzbereich der NPO muss für das Spenden bestehen – die Bedeutung des Involvement nimmt im Laufe der Beziehung zu
Diskutierte Wirkungszusammenhänge und Aufstellen von Hypothesen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Commitment</u> <ul style="list-style-type: none"> – wird von allen anderen Determinanten beeinflusst • <u>Vertrauen</u> <ul style="list-style-type: none"> – beeinflusst das Commitment • <u>Involvement</u> <ul style="list-style-type: none"> – Ausgangspunkt der Spenderbindung – beeinflusst das Commitment
Diskutierte Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Vertrauen</u> <ul style="list-style-type: none"> – darf nicht missbraucht werden • <u>Involvement</u> <ul style="list-style-type: none"> – lässt sich durch entsprechende Informationen seitens der NPO vergrößern bzw. ausbauen • <u>Dank</u> <ul style="list-style-type: none"> – fördert die Zufriedenheit und das Vertrauen des Spenders

Ausgewählte wortwörtliche Sätze

- „Ich würde auch sagen, dass es eigentlich wichtig ist, wie man sich verpflichtet fühlt, weil man hat ja dann eine bestimmte Beziehung zu der NPO.“
- „Auf langfristige Sicht ist vielleicht Commitment wichtig, um noch mehr von dem Spender rauszuholen, um noch mehr von dem Potenzial, das er hat, zu gewinnen. Das könnten dann Werte und Gründe sein, die einen langfristig binden. Wenn man zum Beispiel in einen Fußballverein so reinguckt, jemand der Fußball spielt, der wird auf lange Sicht, wenn der in der Jugend einem Verein treu geblieben ist, der wird auf lange Sicht, auch wenn er irgendwann mal Rentner ist, trotzdem seine Mitgliedsbeiträge weiter zahlen, auch wenn der nicht mehr spielt. Der ist einfach eingebunden in das Thema. Deshalb ist das für mich ein wichtiger Punkt auf langfristige Sicht.“
- „Commitment stellt so die oberste Stufe unserer Treppe dar. [...] Das Commitment ist so die finale Stufe, bei der man dann ganz in dieser Organisation aufgeht.“
- „Am Anfang, wenn ich noch keine Erfahrung mit der NPO habe, ist das Vertrauen wichtiger als die Spenderzufriedenheit, weil ich ja noch keine Erfahrung darüber habe.“
- „Nach meiner Spende wird das Interesse dann ja größer, weil ich da erst anfangen, mich mit der NPO auseinanderzusetzen und dann regelmäßig davon informiert werde.“
- „Ich würde sagen, dass in einer langfristigen Beziehung das Involvement nach und nach eine immer wichtigere Komponente wird.“
- „Ich hab ein bisschen überlegt gerade wegen diesem Involvement und Commitment. Das baut ja so ein bisschen aufeinander auf.“
- „Ich möchte mich darauf verlassen können, dass anständig mit meinem Geld umgegangen wird, was jetzt Sachen angeht wie Verschwendung [...]. Ich möchte halt gerne auch, dass es effizient genutzt wird, dass also der Spendenzweck, den ich im Sinn habe, erreicht wird, so gut es eben geht [...].“
- „Wenn ich durch Spenderzeitschriften informiert werde, über die Projekte, dann würde bei mir der Prozess einsetzen, dass ich immer mehr daran interessiert bin, weil ich immer mehr darüber gelesen habe. Und wenn ich immer mehr über Missstände in Lateinamerika oder so lese, dann wird man sich zwangsläufig damit immer mehr beschäftigen.“
- „Ich denke schon, dass man das Involvement steigern kann, indem man, wie zuvor gesagt, einfach mehr Informationen zu dem Thema rausgibt [...]. Und dann werden die Leute eben viel sensibler für dieses Thema und dann spenden die wahrscheinlich auch mehr [...].“
- „Wenn ich dann merke, okay, die haben mir so ein Danksagungsschreiben geschickt, ich bin glücklich damit, ich bin zufrieden, ich bau Vertrauen auf, dann geht's weiter.“

Anhang 5: Leitfaden für 3. Fokusgruppeninterview

Ziel	Diskussion von Erwartungen und Anforderungen von Spendern an die NPOs sowie Erörterung entsprechender Maßnahmen und Schritte, welche die NPOs durchführen sollten, um diesen gerecht zu werden.
Zielsetzung/ Kategorie	Fragen
Aufwärmfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche NPO unterstützt ihr durch Geldspenden? • Wie viel und wie häufig spendet ihr? • Habt ihr vor, diese NPO auch weiterhin zu unterstützen? • Wenn nein: warum nicht? • Wenn ja: warum? Wieso unterstützt ihr die NPO?
Anforderungen und Erwartungen der Spender an die NPO	<ul style="list-style-type: none"> • Was müsste diese NPO eurer Meinung nach verbessern? • Verlangt diese NPO zu viel von euch oder habt ihr Verständnis für ihre regelmäßigen Aufforderungen zum Spenden?
Von den Spendern gewünschte bzw. als sinnvoll erachtete Maßnahmen und Schritte der NPO	<ul style="list-style-type: none"> • Was bzw. welche Maßnahme der NPO hat dazu geführt, dass ihr euer Engagement intensiviert habt? • Was könnte die NPO unternehmen, damit ihr noch zufriedener seid? • Was könnten andere Organisationen von eurer NPO lernen?

Anhang 6: Übersicht Ergebnisse 3. Fokusgruppeninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Personen (ein Ehepaar) • Alter: 59 Jahre • Beruf: Leiter Rechnungswesen, ehemalige Sekretärin
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 6. Februar 2009 • ca. 45 Minuten
Antworten auf Aufwärmfragen (eigenes Spendenverhalten)	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Durch Geldspenden unterstützte NPOs:</u> <ul style="list-style-type: none"> – insbesondere und hauptsächlich die Franziskaner Mission aus Dortmund, die sich für Missstände in Brasilien einsetzt; für diese wird monatlich per Dauerauftrag ca. 50 Euro gespendet – gelegentlich Caritas, Sternsinger • <u>Gründe warum die Franziskaner Mission unterstützt wird:</u> <ul style="list-style-type: none"> – kein Verwaltungskostenaufwand – Nachvollziehbarkeit der Mittelverwendung
Anforderungen und Erwartungen der Spender an die NPO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Anonymität vermeiden</u> <ul style="list-style-type: none"> – die Organisation soll greifbar und transparent sein • <u>Effizientes Handeln</u> <ul style="list-style-type: none"> – Verlässlichkeit bei der Mittelverwendung – konkrete und realistische Projekte durchführen • <u>Bedürfnisse und Anliegen dem Spender kommunizieren</u> <ul style="list-style-type: none"> – Spender haben Verständnis für Spendenaufrufe
Von den Spendern gewünschte bzw. als sinnvoll erachtete Maßnahmen und Schritte der NPO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Materielle Gratifikationen</u> <ul style="list-style-type: none"> – Schmuck (Ketten, Schlüsselanhänger etc.) von Brasilianischen Indianervölkern, der treuen Spendern geschenkt wird – Fingerring aus Holz, der jedem Spender geschenkt wurde und als Zeichen der gemeinsamen Verbundenheit mit den Benachteiligten getragen wird – Glückwünsche zum Namenstag • <u>Erfolgsmeldungen</u> <ul style="list-style-type: none"> – zeitnahe Rechenschaftsberichte und regelmäßige Briefe unterrichten die Spender über die Erfolge und Leistungen • <u>Dank</u> <ul style="list-style-type: none"> – regelmäßige Anerkennung der geleisteten finanziellen Unterstützung durch Briefe, Emails und persönliche Gespräche – sollte jedoch aus Effizienzgründen auch nicht übertrieben werden • <u>Spendertreffen</u> <ul style="list-style-type: none"> – alle zwei Jahre Einladung zu einem persönlichen Treffen, bei dem sich Spender und Missionare austauschen

Ausgewählte wortwörtliche Sätze

- „Da haben wir die Gewissheit, dass jeder Cent und jeder Euro zu 100 % da ankommt. Kein einziger Cent geht verloren durch irgendwelche Verwaltung, durch Gebühren oder Dinge, die dazwischen hängen – von uns bis zum Empfänger in Brasilien.“
- „Die kommen auch alle zwei Jahre nach Deutschland und wir treffen die dann auch. Und die erzählen dann auch davon und die Briefe, die wir bekommen, da steht immer alles drin, was sie im Laufe des Jahres gemacht haben.“
- „Bei uns ist das so, wenn wir beispielsweise eine E-Mail zum Namenstag kriegen, freuen wir uns.“
- „Ich sehe das eher als Nachteil an, wenn der uns schreibt, weil er dann Zeit mit etwas verbringt, die er besser anders genutzt hätte.“
- „Wo ich Stolz empfinde ist, wenn er uns als Freunde bezeichnet.“

Anhang 7: Leitfaden für 4. Fokusgruppeninterview

Ziel	Erklärungen für unerwartete Ergebnisse der empirischen Untersuchung sowie (hauptsächlich) Meinungen zu Maßnahmen der Spenderbindung
Zielsetzung/ Kategorie	Fragen
Ergebnis- Interpretation	<ul style="list-style-type: none"> • Wieso ist bei Frauen die Determinante Zufriedenheit wichtiger für die Spenderbindung als die Determinante Vertrauen? • Wieso ist bei Männern die Determinante Vertrauen wichtiger für die Spenderbindung als die Determinante Zufriedenheit?
Maßnahmen der Spenderintegration	<ul style="list-style-type: none"> • Hat die NPO euch schon mal um Feedback gebeten? • Habt ihr euch schon mal aktiv bei einer NPO beschwert? • Wie findet ihr Veranstaltungen wie „Tag der offenen Tür“? • Hattet ihr schon mal Kontakt, d. h. eine persönliche Begegnung, mit einem Leistungsempfänger (z. B. Kind)?
Kommunikations- inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Kommunikationsinhalte sind besser: harte Fakten und Zahlen wie in einem Jahresbericht oder Fotos mit lachenden Kindern? • Welche Formen des Danks findet ihr angebracht? • Was haltet ihr von emotional berührenden Botschaften?

Anhang 8: Übersicht Ergebnisse 4. Fokusgruppeninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • 8 Personen (4 Frauen, 4 Männer) • Alter: ca. 60-65 Jahre • Beruf: Steuerberater, Sekretärin, Lehrer, Unternehmer etc.
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 01. August 2009 • ca. 30 Minuten
Ergebnis-Interpretation	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Größere Bedeutung der Determinante Zufriedenheit bei Frauen</u> <ul style="list-style-type: none"> – Dominanz der linken Gehirnhälfte bei Frauen bestimmt Relevanz der Zufriedenheit – bei Frauen stehen beim Spenden Gefühle im Vordergrund (z. B. Selbstbestätigung) • <u>Größere Bedeutung der Determinante Vertrauen bei Männern</u> <ul style="list-style-type: none"> – Dominanz der rechten Gehirnhälfte bei Männern bestimmt Relevanz des Vertrauens
Maßnahmen der Spenderintegration	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Interesse der NPOs an Meinungen der Spender (Feedback z. B. im Rahmen von Spenderkonferenzen)</u> <ul style="list-style-type: none"> – keiner der interviewten Spender hatte das Gefühl, dass sich die NPO für seine Meinung interessiert – alle würden dies aber begrüßen • <u>Beschwerden</u> <ul style="list-style-type: none"> – Gelegenheiten und Möglichkeiten um Kritik zu äußern fehlen • <u>Veranstaltungen (Tag der offenen Tür)</u> <ul style="list-style-type: none"> – besucht man gerne und regelmäßig – bieten Kontaktmöglichkeiten – erhöhen aber auch den Verwaltungskostenaufwand • <u>Kontakt zu Leistungsempfängern</u> <ul style="list-style-type: none"> – positive Beurteilung, dass manche NPOs, wie z. B. der Kinderschutzbund, es den Spendern anbieten, persönlichen Kontakt zu den Leistungsempfängern herzustellen
Kommunikationsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Rechenschaft in Form von Jahresberichten und harten Fakten</u> <ul style="list-style-type: none"> – Kritik daran, dass manche NPOs sehr wenig offenlegen – alle interviewten Spender messen dem Ablegen von Rechenschaft sehr große Bedeutung bei – positive Beurteilung, wenn sachliche Rechenschaftsberichte durch informative Erfolgsmeldungen ergänzt werden • <u>Erfolgsmeldungen</u> <ul style="list-style-type: none"> – alle interviewten Spender interessieren sich dafür, was mit dem Geld gemacht wird – positive Beurteilung der Anzeigenkampagne der Welthungerhilfe, die authentische Erfolgsgeschichten zeigt (vorher-nachher Fotos) • <u>Dank</u> <ul style="list-style-type: none"> – Vermutung, dass viele Leute nur spenden, um anschließend Anerkennung für diese finanzielle Unterstützung zu erhalten – positive Beurteilung der Aktion der Dresdner Frauenkirche, bei der Spender für 50 Euro eine Stifterkarte als Anerkennung erhalten – positive Beurteilung von Telefonanrufen als Form des Danks – die öffentliche Anerkennung sollte aber nur nach Zustimmung des Spenders erfolgen, da nicht alle diese Art der Bekanntmachung ihrer finanziellen Unterstützung wollen • <u>Emotionale Botschaften</u> <ul style="list-style-type: none"> – entsprechen den Motiven des Spendens – eignen sich für (neue) Kleinspender – stellen oft eine Gratwanderung dar – Kritik daran, dass das Mitleid bei Kommunikationsbotschaften (insbesondere vor Weihnachten) zu stark im Vordergrund steht

Ausgewählte wortwörtliche Sätze

- „Das ist die linke und rechte Gehirnhälfte. Die rechte Hälfte ist bei den Frauen stärker ausgeprägt, wo es mehr um Emotionen und Gefühle geht. Und bei Männern ist ja die linke Gehirnhälfte stärker ausgeprägt, wo es um das Rationale geht. Und die Frage, ob die NPO meine Spenden sinnvoll einsetzt, ist ja 'ne rationale Frage. Frauen machen dies offensichtlich nicht so in diesem Maße. Die Frauen sagen, ich hab ein gutes Gefühl, ich hab gespendet, ich fühl mich wohl. Das wird allein von der rechten Gehirnhälfte bestimmt.“
- „Frauen lassen sich eher vom Gefühl leiten.“
- „Viele Frauen spenden, um sich selber gut zu fühlen.“
- „Frauen spenden, um das schlechte Gewissen zu beruhigen.“
- „Die Ehefrau sagt, 'lass uns da doch mal spenden; ich hab da solche Bilder gesehen' und der Ehemann sagt, 'jetzt muss ich erstmal im Internet gucken, was genau die mit dem Geld da machen'.“
- „Die sollen einen einladen; die sollen auf einen zukommen.“
- „Ich fände es gut, wenn sie einen mal fragen würden.“
- „Es hat eigentlich von uns normalen Bürgern oder normalen Spendern kaum einer eine Möglichkeit, Kritik zu üben. Du kannst höchstens reagieren, indem du die Spende cancelst.“
- „Die Spendenquittungen kommen häufig erst relativ spät. Die kommen erst im April, Mai teilweise. Dann hast du deine Steuererklärung schon abgegeben. Wenn Leute in den ersten zwei Monaten des Jahres ihre Erklärung abgeben, dann fehlen ihnen die Belege.“
- „Die machen jedes Jahr das Sommerfest. Da sind wir auch immer und das finde ich auch immer ganz schön. Dann kann man mal mit den Leuten in Kontakt treten.“
- „Manche legen da sehr wenig offen. Manche regionale Organisation sind nicht so offenlegungsfreundlich.“
- „Wenn ich die unterstütze, dann will ich doch auch wissen, was mit meinem Geld gemacht worden ist.“
- „Für mich ist das Wichtigste, dass die mit dem was ich gebe, was Gescheites anfangen und darüber berichten.“
- „Nicht nur eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, sondern ich möchte auch wissen, was die mit ihrem Vermögen machen.“
- „Diese Plakatwerbung, wo ein Kind ist und dann als Erwachsene gezeigt wird und gesagt wird durch die Spenden hat sie die Ausbildung machen können. Durch die Spende hatte sie nämlich die Möglichkeit zu arbeiten oder einen Beruf zu erlernen oder auch gesund zu werden, operiert zu werden. Das ist total interessant!“
- „Nehmen wir das Beispiel der Dresdner Frauenkirche. Für die Spender, die etwas für die Dresdner Frauenkirche gegeben haben, da wurde eine Stifterkarte erstellt. Die haben sich viele aufgehängt. Weil sie stolz waren.“
- „Damals nach meinem Geburtstag hab ich mich sehr gefreut als die vom Kinderschutzbund angerufen haben und sich recht herzlich bedankt haben und gesagt haben, wie toll die Spende war und sich erkundigt haben, wie ich auf die Idee mit der Spende kam. Das fand ich sehr nett.“
- „Man spendet doch auch, weil man Mitleid hat.“
- „Mit Mitleid kannst du den Spender erreichen, der 10 Euro spendet.“

Anhang 9: Leitfaden für 1. Experteninterview

Ziel	Diskussion der Relevanz des Themas sowie Beurteilung der geplanten Vorgehensweise bzw. alternative Befragungsmethoden
Zielsetzung/ Kategorie	Diskussionsinhalte
Relevanz des Themas	<ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftliche Relevanz des Themas • Praktische Relevanz des Themas (Einstellung der NPOs gegenüber Spenderbindung)
Untersuchungs- design	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche vs. alternative Befragungsformen • Anzahl der befragten Spender pro NPO • Anzahl der im Fokus der Befragung stehenden NPOs
Zugang zu Spendern	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme von NPOs • Kooperationsbereitschaft von NPOs • Ablauf Kontaktaufnahme mit Spendern

Anhang 10: Übersicht Ergebnisse 1. Experteninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Herr Prof. Dr. Michael Urselmann • Fachhochschule Köln • Institut für angewandtes Management und Organisation in der Sozialen Arbeit (IMOS)
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 24. September 2008 • ca. 90 Minuten
Diskussions-Ergebnisse zur Relevanz des Themas	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr aktuelles Thema, das z. B. im Mittelpunkt der Schweizerischen Fundraising-Fachtagung in Bern im Sommer 2008 stand • „NPOs tun sich schwer, neue Spender zu gewinnen.“ • NPOs haben die Relevanz des Themas für sich erkannt und führen z. T. selber Befragungen durch. Diese konzentrieren sich aber in der Regel nur auf die Spenderzufriedenheit • NPOs scheuen sich nach wie vor davor, in Beziehungen zu investieren und fokussieren sich lieber auf die Akquise neuer Spender
Erörterung des Untersuchungsdesigns	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Befragung hat zu geringe Rücklaufquoten (< 20 %) • Sehr viel Aufwand für Forscher • Bei telefonischen Befragung besteht größte Auskunftsbereitschaft bei Spendern • Telefonbefragungen = etablierteste Methode der Spenderbefragung
Diskutierte Möglichkeiten des Zugangs zu Spendern	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgrund von Datenschutzskandal im August 2008 und rechtlicher Regelungen werden NPOs die Daten ihrer Spender nicht an eine dritte Person (z. B. Doktorand) herausgeben • NPOs lassen Befragungen ihrer Spender in der Regel durch speziell auf den dritten Sektor fokussierte Agenturen (Call-Center) durchführen (wie z. B. GFS, Deutscher Spendenhilfsdienst, Fundraising Company) • Es bestehen bereits Vertrauensbeziehungen zwischen solchen Agenturen und den NPOs • Eine Kooperation mit einer solchen Agentur wäre der sinnvollste, üblichste, effektivste und kostengünstigste Weg, Spender zu befragen • Solche Agenturen verfügen auch über weitreichende Erfahrungen, von denen der Forscher und seine Fragen (Formulierungen) profitieren könnten • Durch eine Kooperation könnte eine WIN-WIN-WIN-Situation geschaffen werden (für NPOs durch interessante Erkenntnisse, für die Agenturen durch einen Auftrag, für den Forscher durch indirekten Zugang zu den Spendern) • NPOs könnte man als zusätzlichen Anreiz eine Benchmarking-Analyse anbieten

Anhang 11: Leitfaden für 2. Experteninterview

Ziel	Erörterung der Untersuchungsergebnisse und Diskussion über entsprechende Managementimplikationen
Zielsetzung/ Kategorie	Diskussionsinhalte
Untersuchungs- ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Gründe, warum Involvement lediglich einen indirekten Einfluss auf die Spenderbindung aufweist • Gründe, warum Zufriedenheit nur bei Frauen einen direkten Einfluss auf die Spenderbindung aufweist • Gründe, warum Vertrauen nur bei Männern einen direkten Einfluss auf die Spenderbindung aufweist
Management- implikationen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lässt sich das Commitment von Spendern fördern? • Wie lässt sich das Vertrauen von (männlichen) Spendern fördern? • Wie lässt sich die Zufriedenheit von (weiblichen) Spendern fördern? • Wie lässt sich das Involvement von Spendern fördern?

Anhang 12: Übersicht Ergebnisse 2. Experteninterview

Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Herr Udo Schnieders • Leiter Fundraising • Erzdiözese Freiburg
Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> • 29. Oktober 2009 • ca. 45 Minuten
Untersuchungs- ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Involvement als lediglich indirekte Determinante</u> <ul style="list-style-type: none"> – Involvement ist Einflussgröße des Commitment und der Zufriedenheit – Involvement ist eine der Spenderbindung vorgelagerte Größe – Involvement befindet sich auf einer anderen Ebene als Commitment, Zufriedenheit und Vertrauen; keine gleichrangige Größe – Voraussetzung (Grundgestimmtheit) für das Spenden • <u>Zufriedenheit lediglich bei Frauen direkte Determinante</u> <ul style="list-style-type: none"> – Frauen geben andere Zufriedenheitsurteile ab als Männer – Frauen haben andere Erwartungen als Männer • <u>Vertrauen lediglich bei Männern als direkte Determinante</u> <ul style="list-style-type: none"> – differenziert Männer mit Spendenbereitschaft von Männern ohne Spendenbereitschaft – die Vertrauenswürdigkeit der NPO stellt eine rationale Komponente des Spenderverhaltens dar, welches typisch für Männer ist
Management- implikationen	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Schreiben, Gratulation zum Geburtstag • Das Vertrauen von Spendern lässt sich durch Rechenschaftsberichte, d. h. rationale Argumente, und durch Erfolgskommunikation, welche die emotionale Grundstimmung untermauert, fördern • Wichtig ist die Darstellung der Wirkung der Spende • Erfolgsgeschichten über Menschen eignen sich insbesondere für Frauen • Das Involvieren des Spenders ist wichtig, um beispielsweise die Identifikation mit der NPO zu stärken • Menschliche Begegnungen und Erfahrungen sind fundamental

Ausgewählte wortwörtliche Sätze

- „Involvement drückt aus, welche Affinität ich für eine Organisation habe. Das hat Auswirkungen auf mein Commitment und meine Zufriedenheit.“
- „Das ist ein hermeneutisches Problem. Meine Hypothese ist, dass Commitment, Vertrauen und Zufriedenheit auf einer anderen Ebene liegen als Involvement. Das ist psychologisch etwas anderes. Wenn ich ein Involvement mit einem Thema habe, dann hab ich ein anderes Commitment und mir verschafft es eine andere Zufriedenheit, wenn ich mich in dem Bereich engagiere. Man kann sie nicht als gleichrangige Faktoren nebeneinanderstellen.“
- „Wir spielen das mal durch, wie das zwischen Ihnen und der Organisation X ist: Da spielt Vertrauen eine Rolle, da spielt Commitment eine Rolle und Zufriedenheit. Aber die Grundhaltung, ob die Ihnen sympathisch ist, das ist einfach eine andere Klasse.“
- „Das Spenderinvolvement ist eine Variable, die Auswirkungen auf die anderen Variablen hat und in diese hineinwirkt.“
- „Das Involvement ist die Grundhaltung, die meines Erachtens die Basis für den Einfluss der Zufriedenheit, des Vertrauens und des Commitment ist.“
- „Involvement ist eine Grundgestimmtheit, die mich sozusagen im Umgang mit einer Institution bewegt.“
- „Die Erwartungen, die man hat und die ja dann der Maßstab für die Zufriedenheit werden, sind von Sozial- und Beziehungsverhalten geprägt und da agieren Männer und Frauen verschieden.“
- „Frauen gucken meines Erachtens stärker auf die Beziehungsebene und sind auch sensibler dafür, ob sich die NPO um sie kümmert.“
- „Ein Mann spendet und erwartet nicht unbedingt Dank. Ihm fällt [nur] auf, dass die Zuwendungsbestätigung nicht da ist.“
- „Das ist die fehlende Sozialkompetenz der Männer.“
- „Männer ziehen Misstrauen oder fehlendes Vertrauen in eine Organisation eher als rationales Argument heran, nicht zu geben, sozusagen als interne Rechtfertigung für die fehlende Bereitschaft zum Spenden.“
- „Frauen handeln eher ihrem Impuls folgend und rationalisieren die Spendenentscheidung nicht in dem Ausmaß, wie ich das bei Männern unterstelle.“
- „Das Hinterfragen der Vertrauenswürdigkeit der Institution, die mich um Spenden bittet, das ist eher eine männertypische Rationalisierungsform.“
- „Spenden soll als etwas Aktives erlebt werden.“
- „Bei Frauen würde ich eine Erfolgsgeschichte im Sinne von ‚die Jacqueline sitzt mit ihrem kleinen Casper und ist glücklich und zufrieden darüber, dass wir noch so eine Wohngruppe haben‘, d. h. eine Erfolgsgeschichte über Menschen rüberbringen. Frauen interessiert weniger eine Kosten-Nutzen-Relation.“
- „Geschichten fördern Involvement.“
- „Ich kann Spendern eine Verbundenheit auf menschlicher Ebene vermitteln, indem ich ihnen zum Geburtstag/Namenstag gratuliere.“
- „Der Spender braucht eine Begegnung oder zumindest das Gefühl, dass er begegnen könnte, wenn er sich dazu entscheidet hinzufahren, d. h. eine Einladung, um seine Ansprechpartner kennenzulernen, wo er mit dem Zweck in Kontakt kommt, wo er vielleicht etwas Neues erfährt, wo er einen schönen, tollen Tag hat und die Spendenorganisation auch mal als Gastgeberin erlebt. Das ist meines Erachtens durch nichts zu übertreffen.“
- „Erfahrungen machen Commitment.“
- „Erfahrungen fördern Involvement und halten damit die Grundstimmung aufrecht.“

Anhang 13: Spenderbefragung des Blutspendedienstes Steiermark

Umfragen

Im Jahr 2006 wurden 2 Spenderbefragungen durchgeführt. Umfrage I soll Auskunft über die Werbemaßnahmen geben und Umfrage II über die allgemeine Spenderzufriedenheit. Durch diese Umfragen hat der Blutspendedienst Steiermark die Möglichkeit die Effektivität der neu eingeführten SMS – Werbung und die Zufriedenheit der Blutspender abzufragen und darauf zu reagieren. Gesamt wurden 1.735 Spender (Umfrage I: 1.335 Spender, Umfrage II: 400 Spender) (2,64 % der Gesamtspenderzahl) 2006 befragt.

Umfrage II

1. **Fühlen Sie sich vom Personal des Blutspendedienstes Steiermark während der Blutspende freundlich und kompetent betreut?**

Ja, sehr gut:	89,00 %	Nein, weniger gut:	0,50 %
Ja, gut:	10,50 %	Nein, überhaupt nicht:	0,00 %

2. **Empfinden Sie Wartezeiten bzw. den benötigten Aufwand für eine Blutspende für zu groß?**

Nein, gar nicht:	81,60 %	Ja, schon:	2,10 %
Nein, eher nicht:	16,00 %	Ja, viel zu viel:	0,30 %

3. **Empfinden Sie den Ablauf der Aufnahme zur Blutspende (Blutdruckmessung, Arztgespräch, EDV – Erfassung) als umständlich bzw. unangenehm?**

Nein, überhaupt nicht:	88,10 %
Ja, ein wenig:	11,40 %
Ja, total:	0,50 %

4. **Könnten Sie sich einen Grund vorstellen in Zukunft nicht mehr zum Blutspenden zu kommen?**

Ja:	3,70 %	Nein:	96,30 %
-----	--------	-------	---------

5. **Sind Sie mit der Betreuung und der Labung nach der Blutspende zufrieden?**

Ja, sehr:	86,50 %	Nein, nicht so richtig:	1,30 %
Ja, einigermaßen:	12,20 %	Nein, überhaupt nicht:	0,00 %

(Quelle: **Österreichisches Rotes Kreuz Blutspendedienst Steiermark**
(2007), S. 22.)

Anhang 14: Fragebogen der Expertenvalidierung

1

Expertenvalidität zur Spenderbindung bei NPOs

Die Loyalität von Spendern äußert sich durch verschiedene Aspekte. Auf der nächsten Seite werden zunächst verschiedene dieser Aspekte (Konstrukte) definiert und beschrieben. Bitte lesen Sie sich die verschiedenen Definitionen sehr genau durch und versuchen Sie sie zu verstehen.

Auf Seite 3 und 4 ist eine Reihe von Statements aufgeführt. Ordnen Sie die verschiedenen Statements den zugehörigen Konstrukten durch einfaches Ankreuzen zu. Sind Sie beispielsweise der Meinung, dass ein gewisses Statement Zufriedenheit widerspiegelt, dann setzen Sie bitte an der entsprechenden Stelle ein „X“.

Zur Unterstützung legen Sie sich die Liste mit den Konstruktdefinitionen am besten daneben.

Falls Sie diese Befragung digital machen möchten, würde ich Sie bitten, dieses Dokument neu abzuspeichern und dann nach dem Kreuzchen-Setzen per Email an mich zurückzusenden. Wenn Sie lieber offline arbeiten, können Sie die Seiten gerne ausdrucken und anschließend die Seiten 3 und 4 per Post oder Fax an mich schicken.

Universität Siegen
Lehrstuhl für Marketing
Dipl.-Kffr. Julia Naskrent
Hölderlinstr. 3
D-57068 Siegen

Phone: +49 (0) 271/740-2739
Fax: +49 (0) 271/740-2724

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Konstrukt	Kurzbeschreibung
Affektives Commitment	Stellt das Gefühl der inneren, psychologischen Verbundenheit dar, welches auf einer Sympathie des Spenders mit der NPO beruht. Der Spender identifiziert sich mit der NPO, fühlt sich bei Problemen persönlich betroffen und ist stolz auf die Beziehung. Der Spender empfindet ein „Wir-Gefühl“.
Normatives Commitment	Stellt das Gefühl der Verpflichtung und Verantwortung des Spenders gegenüber der NPO dar. Aufgrund von Schuldgefühlen, Gewissensbissen und moralischen Werten gegenüber einer NPO bricht der Spender seine finanzielle Unterstützung nicht ab.
Kalkulatives Commitment	Bezeichnet die vom Spender empfundene Vorteilhaftigkeit und den wahrgenommen Wert seiner Spenden bzw. seiner Beziehung zur NPO. Er stellt seine finanzielle Unterstützung deswegen nicht ein, weil er persönlich von der Aufrechterhaltung profitiert.
Verlass	Beschreibt die Erwartung des Spenders hinsichtlich der Verlässlichkeit der NPO. Der Spender verlässt sich dann auf die NPO, wenn er sie als vertrauenswürdig, ehrlich und wohlwollend wahrnimmt.
Zutrauen	Bezeichnet die Zuversicht des Spenders hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der NPO. Im Vordergrund steht hier die Kompetenz der NPO.
Zufriedenheit	Beinhaltet im Kern einen Soll-Ist-Vergleich. Die Soll-Komponente umfasst Erwartungen und Idealvorstellungen des Spenders. Die Ist-Komponente stellt die eigentlichen Leistungen der NPO dar, wie die Spender sie wahrnehmen. Spender sind also immer dann zufrieden, wenn die NPO sich so verhält, wie sie es sich erhoffen.
Involvement	Tritt dann auf, wenn Spender der NPO bzw. ihrer Beziehung mit der NPO eine hohe Wichtigkeit und Bedeutung beimessen. Spender haben dann ein hohes Involvement, wenn sie ein großes Interesse für die NPO aufweisen.
Beabsichtigtes Spenderverhalten	Stellt die subjektive Einschätzung des Spenders bezüglich seines zukünftigen Verhaltens dar. Es beschreibt, welche Absichten der Spender in Bezug auf seine Beziehung mit der NPO hat.

Anhang 15: Ergebnis Expertenvalidierung

Proband	ZUF_1	NC_1	ZUT_5	AB_4	AC_2	ZUF_3	AC_5	ZUF_2	VERL_3	AB_3	ZUF_4	KC_1	NC_2	VERL_5	KC_2	INV_4	VERL_4	AB_5	INV_1	NC_5
1	x	x	VERL	x	x	x	INV	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	x	x
2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3	x	x	VERL	x	x	ZUT	x	x	ZUT	KC	x	AB	INV	ZUF	x	x	x	x	x	INV
4	x	x	VERL	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	ZUT	x	x	x	x	AC	x
5	VERL	x	VERL	x	x	x	INV	x	x	x	x	x	AB	x	x	x	ZUF	x	x	x
6	x	x	VERL	x	x	x	x	x	x	x	x	INV	x	ZUT	x	x	x	x	x	x
7	ZUT	x	VERL	x	x	x	x	x	x	x	x	AC	INV	x	x	x	x	x	x	x
8	VERL	x	VERL	KC	INV	AC	x	VERL	x	KC	x	x	VERL	ZUT	x	x	x	KC	KC	KC
9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	x	x	x
10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	AC	AC	x
11	x	x	VERL	x	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	AC	x	x	x	x	x	x
n _c	8	11	3	10	10	9	9	10	10	9	11	5	6	6	11	11	10	9	8	9
n _o	2	9	8	1	1	1	2	1	1	2	0	4	2	3	0	0	1	1	2	1
p _{sa}	0,73	1,00	0,27	0,91	0,91	0,82	0,82	0,91	0,91	0,82	1,00	0,45	0,55	0,55	1,00	1,00	0,91	0,82	0,73	0,82
c _{sv}	0,55	0,18	-0,45	0,82	0,82	0,73	0,64	0,82	0,82	0,64	1,00	0,09	0,36	0,27	1,00	1,00	0,82	0,73	0,55	0,73

Proband	ZUT_1	VERL_1	AB_2	VERL_2	ZUT_3	KC_4	NC_3	INV_2	AB_6	NC_4	AC_1	AC_3	AC_4	KC_3	AB_1	INV_3	ZUT_2	ZUT_4	KC_5
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	VERL	x
2	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	VERL	x
3	VERL	x	x	x	x	x	AB	KC	x	x	INV	INV	INV	x	x	x	x	x	AB
4	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	x	x
5	x	ZUT	x	x	VERL	AC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	ZUF	ZUF	x
6	x	x	x	x	x	AC	x	ZUF	x	x	x	x	x	x	x	x	ZUF	x	x
7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	x	ZUT	KC	AC	x	AC	KC	x	KC	KC	x	INV	INV	x	KC	x	x	VERL	x
9	VERL	x	x	x	x	NC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	VERL	x
10	x	x	x	x	x	x	x	AC	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	x	x	x	x	x	x	x	x	INV	x	x	x	x	x	x	x	x	VERL	AB
n _c	9	9	10	10	10	6	9	7	9	10	10	9	9	11	10	10	8	6	9
n _o	2	2	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	2	4	2
p _{sa}	0,82	0,82	0,91	0,91	0,91	0,55	0,82	0,64	0,82	0,91	0,91	0,82	0,82	1,00	0,91	0,91	0,73	0,55	0,82
c _{sv}	0,64	0,64	0,82	0,82	0,82	0,18	0,73	0,45	0,73	0,82	0,82	0,64	0,64	1,00	0,82	0,82	0,55	0,18	0,64

Anhang 16: Finaler Fragebogen (mit überarbeiteten Items und Arbeitsanweisungen)

1. Teil der Befragung: **Ihre Beziehung zur NPO**

Arbeitsanweisung: Im Folgenden werden 19 Aussagen zu Ihrer Beziehung mit der NPO genannt. Bitte geben Sie jeweils auf einer 5er-Skala an, ob Sie den Aussagen zustimmen. Hierbei gilt: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 = „trifft voll und ganz zu“.

Frage Nr.	Kurzbezeichnung	Aussagen
1	INV_3	<i>Die NPO</i> spielt eine große Rolle in meinem Leben.
2	AC_2	Ich fühle mich mit <i>der NPO</i> verbunden.
3	NC_1	Ich empfinde ein Gefühl der Verantwortung gegenüber <i>der NPO</i> .
4	KC_3	Durch meine Spende an <i>die NPO</i> profitiere ich auch selber.
5	INV_4	Ich interessiere mich sehr für <i>die NPO</i> .
6	AC_3	Ich empfinde ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl zur <i>NPO</i> .
7	KC_5	Das Einstellen meiner Spenden an <i>die NPO</i> wäre für mich mit Nachteilen verbunden.
8	NC_5	Der Abbruch der Beziehung zur <i>NPO</i> wäre nicht fair, weil <i>die NPO</i> meine Treue verdient hat.
9	KC_1	Die Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für <i>die NPO</i> wäre ein persönlicher Verlust, d. h. eine Verschlechterung für mich.
10	INV_2	<i>Die NPO</i> ist für mich wichtig und bedeutet mir viel.
11	AC_5	Bei Kritik an <i>der NPO</i> oder bei Problemen fühle

Fra- ge Nr.	Kurzbe- zeichnung	Aussagen
		ich mich persönlich betroffen.
12	KC_2	Die Beziehung zur <i>NPO</i> ist für mich vorteilhaft.
13	NC_2	Meiner Meinung nach erfordert es der Anstand, sich als Spender gegenüber <i>der NPO</i> loyal zu verhalten.
14	AC_1	Ich bin stolz darauf, ein Spender von <i>der NPO</i> zu sein.
15	NC_4	Ich fühle mich dazu verpflichtet, <i>die NPO</i> finanziell zu unterstützen.
16	INV_1	<i>Die NPO</i> hat für mich einen großen Stellenwert.
17	AC_4	Ich identifiziere mich mit <i>der NPO</i> .
18	KC_4	Ich verdanke meiner Beziehung zur <i>NPO</i> viele Vorzüge.
19	NC_3	Bei der Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für <i>die NPO</i> hätte ich Gewissensbisse.

2. Teil der Befragung: Ihre Meinung über die NPO

Arbeitsanweisung: Im Folgenden werden 14 Aussagen zu Ihrer Meinung über die NPO genannt. Bitte geben Sie jeweils auf einer 5er-Skala an, ob Sie den Aussagen zustimmen. Hierbei gilt wieder: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 = „trifft voll und ganz zu“.

Fra- ge Nr.	Kurzbe- zeichnung	Aussagen
20	VERL_1	Meiner Meinung nach ist <i>die NPO</i> vertrauenswürdig.
21	ZUT_4	Ich bin überzeugt davon, dass <i>die NPO</i> imstande ist, ihre Versprechen zu halten.

Frage Nr.	Kurzbe- zeichnung	Aussagen
22	VERL_2	Ich denke, dass <i>die NPO</i> ehrlich zu ihren Spendern ist.
23	ZUT_3	Ich traue <i>der NPO</i> zu, die Ziele zu erreichen, die sie sich setzt.
24	ZUF_1	<i>Die NPO</i> leistet all das, was ich von dieser Organisation erhoffe.
25	VERL_5	<i>Die NPO</i> handelt uneigennützig.
26	ZUT_1	Meiner Meinung nach ist <i>die NPO</i> kompetent.
27	ZUF_3	Die Leistung <i>der NPO</i> entspricht meinen Idealvorstellungen.
28	VER_3	Ich kann mich auf <i>die NPO</i> verlassen.
29	ZUT_5	Meiner Meinung nach besitzt <i>die NPO</i> die Fähigkeiten und die Eignung, zuverlässig zu handeln.
30	VERL_4	Ich bin überzeugt davon, dass <i>die NPO</i> gewillt ist, ihre Versprechen zu halten.
31	ZUT_2	Ich habe das Gefühl, dass <i>die NPO</i> ihr Handwerk versteht.
32	ZUF_2	<i>Die NPO</i> erfüllt meine Erwartungen voll und ganz.
33	ZUF_4	Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit der NPO.

3. Teil der Befragung: **Ihr Verhalten in Bezug auf die NPO**

Arbeitsanweisung: Im Folgenden werden 12 Fragen zu Ihrem Verhalten in Bezug auf die NPO gestellt. Im Anschluss an die Fragen, werden jeweils die Antwortmöglichkeiten genannt.

Frage Nr.	Kurzbezeichnung	Fragestellungen
34	BIS_4	<p>Wie lange unterstützen Sie schon <i>die NPO</i>?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Weniger als 1 Jahr 1-2 Jahre 2-5 Jahre 5-10 Jahre Mehr als 10 Jahre</p>
35	AB_1	<p>Beabsichtigen Sie, <i>diese NPO</i> weiterhin finanziell zu unterstützen?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall</p>
36	AB_2	<p>Wollen Sie langfristig ein Spender von <i>dieser NPO</i> bleiben?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall</p>
37	BIS_1	<p>Wie viel Euro haben Sie in der Vergangenheit im Durchschnitt insgesamt pro Jahr an <i>diese NPO</i> gespendet?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Weniger als 50 Euro Zwischen 50-100 Euro Zwischen 100-200 Euro Zwischen 200-500 Euro Mehr als 500 Euro</p>
38	BIS_2	<p>Wie häufig haben Sie für <i>diese NPO</i> in der Vergangenheit gespendet?</p> <p>Antwortmöglichkeiten: Alle paar Jahre ein Mal Jährlich Halbjährlich Quartalsweise Monatlich</p>
39	BIS_6	<p>Sehen Sie sich selber als treuen Spender in Anbetracht Ihrer bisherigen finanziellen Unterstüt-</p>

Frage Nr.	Kurzbezeichnung	Fragestellungen
		<p>zung?</p> <p>Antwortmöglichkeiten:</p> <p>Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall</p>
40	AB_3	<p>Könnten Sie sich vorstellen, in Zukunft mehr für <i>die NPO</i> zu spenden?</p> <p>Antwortmöglichkeiten:</p> <p>Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall</p>
41	AB_5	<p>Beabsichtigen Sie, Ihre Freunde und Bekannte in Zukunft zu ermutigen, <i>die NPO</i> ebenfalls finanziell zu unterstützen?</p> <p>Antwortmöglichkeiten:</p> <p>Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall</p>
42	BIS_5	<p>Wie häufig haben Sie Freunde und Bekannte in der Vergangenheit dazu ermutigt, <i>die NPO</i> ebenfalls zu unterstützen?</p> <p>Antwortmöglichkeiten:</p> <p>Nie Selten Manchmal Häufig Ständig</p>
43	BIS_3	<p>Bei einer Betrachtung sämtlicher Organisationen, die Sie finanziell unterstützen, welcher Anteil Ihrer gesamten Spenden entfällt dabei auf <i>diese NPO</i>?</p> <p>Unter 25 % 25-50 % 50-75 % über 75 % 100 %</p>
44	AB_4	<p>Ziehen Sie in Erwägung, neben den bisherigen auch andere Projekte von <i>der NPO</i> demnächst</p>

Frage Nr.	Kurzbezeichnung	Fragestellungen
		finanziell zu unterstützen? Antwortmöglichkeiten: Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
45	AB_6	Haben Sie vor, Ihre positiven Erfahrungen mit <i>der NPO</i> an andere weiterzugeben? Antwortmöglichkeiten: Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall

4. Teil der Befragung: **Sozio-demografische Fragen**

Arbeitsanweisung: Zum Schluss der Befragung noch zwei sozio-demografische Fragen.

Frage Nr.	Kurzbezeichnung	Fragestellungen
46	SOZ_1	Sind Sie männlich oder weiblich? Anmerkung: <i>In der Regel müsste diese Frage nicht explizit gestellt werden, da dies der Interviewer erkennen müsste.</i>
47	SOZ_2	Wie alt sind Sie? Anmerkung: <i>Alter in Jahren</i>

Anhang 17: Erfolgsmeldung der Aktion Mensch



(Quelle: **Aktion Mensch** (2009), o. S.)

Anhang 18: Erfolgsmeldung der Welthungerhilfe

IHR GELD WIRD SICH GUT ENTWICKELN.

welt hunger hilfe

HEUTE: TISCHLER

1998: STRASSENKIND

SPENDEN SIE: KONTO 1115, SPARKASSE KÖLNBONN, BLZ 370 501 98

Abas Hassan lebte jahrelang als Straßenkind in Dodoma, Tansania. Wir geben dem willensstarken Jungen eine Chance: Im von uns unterstützten Straßenkinderzentrum von Dar es Salaam konnte er seine Schulausbildung beenden. Damit schaffte er sich die Grundlage für eine Tischlerlehre, die er bald abschließt. Schenken Sie Menschen wie Abas Lebens- und Entwicklungschancen. Weitere Informationen unter: www.welthungerhilfe.de

Anhang 19: Spendersprechstunde des Weltfriedensdienst e.V.


 Weltfriedensdienst e.V.

Weltfriedensdienst e.V. · Hedemannstraße 14 · 10969 Berlin
 *Wenn unzustellbar, zurück!
 *Bei Umzug Anschriftenberichtigungskarte!

Frau
 Julia Naskrent
 Sonnenweg 20
 57555 Brachbach

50 Jahre Weltfriedensdienst – wir feiern das!

Sehr geehrte Frau Naskrent,

Geld wie Heu haben wir nicht, aber glücklicherweise UnterstützerInnen wie Sie, die uns dabei helfen, täglich für eine gerechtere Welt zu wirken. Im kommenden Jahr wird der Weltfriedensdienst 50... und Sie gehören dazu! Zusammen haben wir viel bewegt und das soll auch so bleiben!

50 Jahre Weltfriedensdienst – gemeinsam mit Ihnen wollen wir das feiern!

Im Jubiläumsjahr möchten wir mit Ihnen eine Bilanz unserer Arbeit in Süd und Nord ziehen. Das eröffnet uns die Möglichkeit, diese bekannter zu machen und neue Freunde und Unterstützer zu gewinnen.

Geplant sind eine **Tagung zum Zivilen Friedensdienst**, eine **Ausstellung über 50-Jährige in WFD-Projekten** und eine **Festwoche**, die wir mit Lesung, Konzert, Gesprächsforen und natürlich auch mit Musik und Tanz begehen wollen. Ausgehend von der Geschichte, wollen wir gemeinsam in die Zukunft blicken. Denn es bleibt viel zu tun!

Geben Sie dem Frieden eine Chance. Helfen Sie mit einer **Jubiläumsspende** in Höhe von 50 Euro (es darf auch mehr sein!). Vielen Dank dafür!

Wir wünschen Ihnen noch einen sonnigen Spätsommer



Manfred Schumacher-Just
 Geschäftsführer

PS: Ab September sind wir jeweils am 1. Mittwoch des Monats ausschließlich für unsere SpenderInnen da. Zur **Spendersprechstunde** erwarten wir von 14 -17 Uhr Ihren Anruf (030-253 990 22) oder Ihren Besuch in unserer Geschäftsstelle in der Hedemannstr. 14, 10969 Berlin, 4.Etage.

Weltfriedensdienst e.V.
 Hedemannstraße 14
 10969 Berlin

Telefon: 030-2539 90-0
 Fax: 030-2511887
 E-mail: info@wfd.de
 Internet: www.wfd.de

Konto Nr. 31 47 505
 Bank für Sozialwirtschaft
 BLZ 100 205 00
 IBAN: DE05 1002 0500 0003 1475 05
 BIC: BFSWDE33BER



Stiftung für
 internationale Solidarität
 und Partnerschaft –
 die Stiftung des WFD

Literaturverzeichnis

Ärzte ohne Grenzen (2009): Jahresbericht 2008, <http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/kennenlernen/veroeffentlichungen/jahresberichte/index.html>, Stand: 26.07.2009.

Ahearne, M./Bhattacharya, C. B./Gruen, T. (2005): Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing, in: Journal of Applied Psychology, 90. Jg., H. 3, S. 574-585.

Ahern, T./Joyaux, S. (2008): Keep Your Donors: The Guide to Better Communications & Stronger Relationships, New Jersey.

Ahlert, D./Kenning, P./Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel – Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Aktion Mensch (2009): Motiv aus dem TV-Spot der Aktion Mensch, <http://presse.aktion-mensch.de/pressestelle/bilder/details.php?bid=299&pn=2&pns=0>, Stand: 02.08.2009.

Albach, H. (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 136. Jg., H. 1, S. 2-11.

Albers, S./Götz, O. (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 669-677.

Albers, S./Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung: Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., H. 2, S. 2-33.

Alderson, W. (1957): Marketing Behaviour and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory, Homewood.

Allen, J. N./Meyer, J. P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: Journal of Occupational Psychology, 63. Jg., H. 1, S. 1-18.

Álvarez González, L. I./Santos Vijanda, M. L./Vázquez Casielles, R. (2002): The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organisation Domain, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 1, S. 55-67.

Alwitt, L. F. (1994): Perceptions of the Worthiness of a Fund-Raising Organization: An Exploratory Study, in: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 2. Jg., H. 4, S. 27-43.

Amirkhizi, M. (2008): Scholz & Friends Identify begleitet CI-Umstellung von Amnesty International, http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/protected/Scholz-&-Friends-Identify-begleitet-CI-Umstellung-von-Amnesty-International_76703.html, Stand: 12.12.2008.

Andaleeb, S. S. (1996): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence, in: Journal of Retailing, 72. Jg., H. 1, S. 77-93.

- Anderson, E. W.** (1994): Cross-Category Variation in Customer Satisfaction and Retention, *in*: Marketing Letters, 5. Jg., H. 1, S. 19-30.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Lehmann, D. R.** (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *in*: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 3, S. 53-66.
- Anderson, E. W./Fornell, C./Rust, R. T.** (1997): Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services, *in*: Marketing Science, 16. Jg., H. 2, S. 129-145.
- Anderson, E. W./Mittal, V.** (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit Chain, *in*: Journal of Service Research, 3. Jg., H. 2, S. 107-120.
- Anderson, E. W./Sullivan M. W.** (1993): The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *in*: Marketing Science, 12. Jg., H. 2, S. 125-143.
- Anderson, E. W./Weitz, B.** (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *in*: Marketing Science, 8. Jg., H. 4, S. 310-323.
- Anderson, E. W./Weitz, B.** (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *in*: Journal of Marketing Research, 29. Jg., H. 1, S. 1-18.
- Anderson, J. C./Gerbing, D.** (1982): Some Methods for Respecifying Measurement Model to Obtain Unidimensional Construct Measurement, *in*: Journal of Marketing Research, 19. Jg., H. 4, S. 453-460.
- Anderson, J. C./Gerbing, D.** (1991): Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of Their Substantive Validities, *in*: Journal of Applied Psychology, 76. Jg., H. 5, S. 732-740.
- Anderson, J. C./Narus, J. A.** (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership, *in*: Journal of Marketing, 54. Jg., H. 1, S. 42-58.
- Andreasen, A. R./Kotler, P.** (2008): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 7. Aufl., Upper Saddle River.
- Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A.** (2007): Der Nonprofit Sektor in Deutschland, *in*: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 17-39.
- Apaolaza Ibáñez, V./Hartmann, P./Zorrilla Calvo, P.** (2006): Antecedents of Customer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality Satisfaction, Trust and Switching Costs, *in*: The Service Industries Journal, 26. Jg., H. 6, S. 633-650.
- Apsler, R./Sears, D. O.** (1968): Warning, Personal Involvement, and Attitude Change, *in*: Journal of Personality and Social Psychology, 9. Jg., H. 2, S. 162-166.
- Arbuthnot, S./Horne, S.** (1997): The Marketing Activities of UK Charities, *in*: Journal of Non-profit & Public Sector Marketing, 5. Jg., H. 1, S. 63-79.

- Arnett, D. B./German, S. D./Hunt, S. D.** (2003): The Identity Saliency Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, *in*: Journal of Marketing, 67. Jg., H. 2, S. 89-105.
- Assael, H.** (1998): Consumer Behavior and Marketing Action, Cincinnati.
- Augsten, U.** (2008): Steuerrecht in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden.
- Bachert, R./Vahs, D.** (2007): Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.** (2008): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin.
- Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R.** (2007): Die Wiener Schule der NPO-Forschung, *in*: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation – Strukturen und Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 3-16.
- Bänsch, A.** (2002): Käuferverhalten, 9. Aufl., München.
- Bagozzi, R. P.** (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *in*: Journal of Marketing Research, 18. Jg., H. 3, S. 375-382.
- Bagozzi, R. P./Phillips, L. W.** (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, *in*: Administrative Science Quarterly, 27. Jg., H. 3, S. 459-489.
- Bagozzi, R. P./Yi, Y.** (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, *in*: Journal of the Academy of Marketing Science, 16. Jg., H. 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R. P./Yi, Y.** (1989): On the Use of Structural Equation Models in Experimental Design, *in*: Journal of Marketing Research, 26. Jg., H. 3, S. 271-284.
- Bakay, Z.** (2003): Kundenbindung von Haushaltsstromkunden – Ermittlung zentraler Determinanten, Diss., Wiesbaden.
- Bakay, Z./Schwaiger, M.** (2006): Kundenbindung im liberalisierten Strommarkt, *in*: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 3, S. 326-344.
- Balabanis, G./Stables, R. E./Phillips, H. C.** (1997): Marketing Orientation in the Top 200 British Charity Organisations and Its Impact on Their Performance, *in*: European Journal of Marketing, 31. Jg., H. 8, S. 583-603.
- Barclay, D./Higgins, C./Thomson, R.** (1995): The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration, *in*: Technology Studies, 2. Jg., H. 2, S. 285-314.
- Barman, E.** (2008): With Strings Attached: Nonprofits and the Adoption of Donor Choice, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37. Jg., H. 1, S. 39-56.
- Bauer, H. H./Huber, F./Betz, J.** (1998): Erfolgsgrößen im Automobilhandel: Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie, *in*: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68. Jg., H. 9, S. 979-1008.

- Bauer, H. H./Leach, M./Grether, M.** (1998): Der Beitrag des Internet zum Relationship-Marketing, Arbeitspapier Nr. 23 des Lehrstuhls für Marketing II an der Universität Mannheim, Mannheim.
- Bauer, H. H./Mäder, R./Huber, F.** (2002): Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., H. 4, S. 678-709.
- Bauer, H. H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M.** (2006): Marketing Performance: Messen – Analysieren – Optimieren, Wiesbaden.
- Baum, A./Stalzer, H. E.** (1991): Event-Marketing liegt im Trend – Kommunikation zum Anfasen macht Informationen zum Ereignis, in: Marktforschung & Management, 35. Jg., H. 3, S. 113-116.
- Baumgarth, C.** (2008): Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Baumgartner, H./Homburg, C.** (1996): Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: International Journal of Research in Marketing, 13. Jg., H. 2, S. 139-161.
- Bearden, W. O./Netemeyer, R. G./Teel, J. E.** (1989): Measurement of Consumer Susceptibility Influence to Interpersonal Influence, in: Journal of Consumer Research, 15. Jg., H. 4, S. 473-481.
- Bearden, W. O./Teel, J. E.** (1983): Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg., H. 1, S. 21-28.
- Beatty, S./Kahle, L./Homer, P.** (1988): The Involvement-Commitment Model, in: Journal of Business Research, 16. Jg., H. 2, S. 146-167.
- Beatty, S./Smith, S. M.** (1983): Involvement, Search and Satisfaction: A Path Analytic Model, in: Darden, W. (Hrsg.): Research Methods and Causal Modeling in Marketing, Sarasota, S. 44-47.
- Beccarelli, C.** (2006): Fördervereine als wirksames Instrument der Spenderpflege, <http://www.fuehrungsakademie.de/download/Spenderpflege.pdf>, Stand: 10.04.2009.
- Becker, J.** (2009): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Management, 9. Aufl., München.
- Bekkers, R./Wiepking, P.** (2006): To Give or Not to Give, That Is the Question: How Methodology Is Destiny in Dutch Giving Data, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35. Jg., H. 3, S. 533-540.
- Beinborn, P.** (2007): Commitment durch Sponsoring – die Mitarbeiter als Adressaten der Sponsoring-Aktivitäten, in: Ahlert, D./Woisetschläger, D./Vogel, V. (Hrsg.): Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 355-374.
- Beltramini, R. F.** (1981): Consumer-Client Orientation and Public Service Marketing, in: European Journal of Marketing, 15. Jg., H. 4, S. 17-25.

- Bendapudi, N./Berry, L.** (1997): Customers' Motivations for Maintaining Relationships With Service Providers, *in*: Journal of Retailing, 73. Jg., H. 1, S. 15-37.
- Bendapudi, N./Singh, S. N./Bendapudi, V.** (1996): Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning, *in*: Journal of Marketing, 60. Jg., H. 3, S. 33-49.
- Benkenstein, M./von Stenglin, A.** (2006): Gütesiegel als Qualitätssignal zur Überwindung der Qualitätsunsicherheit im Dienstleistungssektor, *in*: Bauer, H. H./Neumann, N. N./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 193-305.
- Bennett, R.** (1998): Market Orientation among Small to Medium Sized UK Charitable Organizations: Implications for Fund-Raising Performance, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 6. Jg., H. 1, S. 31-45.
- Bennett, R.** (2006): Predicting the Lifetime Durations of Donors to Charities, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 15. Jg., H. 1/2, S. 45-67.
- Bennett, R./Ali-Choudhury, R.** (2009): Second-gift Behavior of First-Time Donors to Charity: An Empirical Study, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14. Jg., H. 3, S. 161-180.
- Bennett, R./Barkensjo, A.** (2005): Causes and Consequences of Donor Perceptions of the Quality of the Relationship Marketing Activities of Charitable Organizations, *in*: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 13. Jg., H. 2, S. 122-139.
- Bennett, R./Gabriel, H.** (2003): Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study, *in*: Corporate Reputation Review, 6. Jg., H. 3, S. 276-289.
- Bentler, P. M./Bonett, D. G.** (1980): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *in*: Psychological Bulletin, 88. Jg., H. 3, S. 588-606.
- Benz, J.** (1990): Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen, *in*: Marketing ZFP, 12. Jg., H. 4, S. 241-249.
- Bergami, M./Bagozzi, R.** (2000): Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, *in*: The British Journal of Social Psychology, 39. Jg., H. 4, S. 555-577.
- Bergmann, K.** (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, Frankfurt am Main.
- Bernecker, M.** (1998): Messung der Dienstleistungsqualität, *in*: Wixcher, H./Bielert, P./Bopst, K. (Hrsg.): Betriebliches Qualitätsmanagement, Band 2, Amersbek, S. 187-206.
- Beutin, N.** (2008 a): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 121-171.
- Beutin, N.** (2008 b): Kundenbindung durch Zusatzleistungen (Value-Added Services), *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 347-367.

- Bhattacharya, C. B./Hayagreeva, R./Glynn, M. A.** (1995): Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates among Art Museum Members, *in*: Journal of Marketing, 59. Jg., H. 4, S. 46-57.
- Bhattacharya, C. B./Sen, S.** (2003): Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies, *in*: Journal of Marketing, 67. Jg., H. 2, S. 76-88.
- Bhattacharya, R./Devinney, T. M./Pillutla, M. M.** (1998): A Formal Model of Trust Based Outcomes, *in*: Academy of Management Review, 23. Jg., H. 3, S. 459-472.
- Bitner, M. J.** (1990): Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, *in*: Journal of Marketing, 54. Jg., H. 2, S. 69-82.
- Bless, H./Greifeneder, R./Wänke, M.** (2007): Marken als psychologische Kategorien: Möglichkeiten und Grenzen einer sozial-kognitiven Sichtweise, *in*: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 31-40.
- Bliemel, F. W./Eggert, A.** (1998): Kundenbindung – eine Sollstrategie?, *in*: Marketing ZFP, 20. Jg., H. 1, S. 37-46.
- Bloch, P. H./Richins, M. L.** (1983): A Theoretical Model for the Study of Product Importance Perceptions, *in*: Journal of Marketing, 47. Jg., H. 3, S. 69-81.
- Blümle, E.-B.** (2000): Die Organisationen des Dritten Sektors, *in*: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jg., H. 5, S. 676-680.
- Bollen, K. A./Lennox, R.** (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *in*: Psychological Bulletin, 110. Jg., H. 2, S. 305-314.
- Bolton, R. N.** (1998): A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: the Role of Satisfaction, *in*: Marketing Science, 17. Jg., H. 1, S. 45-65.
- Bolton, R. N./Drew, J. H.** (1991 a): A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, *in*: Journal of Marketing, 55. Jg., H. 1, S. 1-9.
- Bolton, R. N./Drew, J. H.** (1991 b): A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value, *in*: Journal of Consumer Research, 17. Jg., H. 4, S. 375-384.
- Bolton, R. N./Lemon, K. N.** (1999): A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction, *in*: Journal of Marketing Research, 36. Jg., H. 4, S. 171-186.
- Boochs, W.** (2000): Sponsoring in der Praxis: Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle, München.
- Bornholdt, M./Noll, C./Ruckh, M.** (2006): Zur Weiterentwicklung des Sozialmarketings: Warum Marketing im Nonprofit-Bereich als das Management von Stakeholdern verstanden werden sollte, *in*: Ruckh, M. F./Noll, C./Bornholdt, M. (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen, Bern u. a., S. 21-37.

- Boulding, W./Kalra, A./Staelin, R./Zeithaml, V. A.** (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *in*: Journal of Marketing Research, 30. Jg., H. 1, S. 7-27.
- Bovaird, T./Rubienska, A.** (1996): Marketing in the Voluntary Sector, *in*: Osborne, S. P. (Hrsg.): Managing in the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organizations, London u. a., S. 68-86.
- Bowen, L./Chaffee, S. H.** (1974): Product Involvement and Pertinent Advertising Appeals, *in*: Journalism Quarterly, 51. Jg., H. 4, S. 613-615.
- Bowman, W.** (2006): Should Donors Care about Overhead Costs? Do They Care?, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35. Jg., H. 2, S. 288-310.
- Brandt, J./Schneider, U. G.** (2001): Handbuch Kundenbindung – Service und Kundenorientierung, Interviews mit namhaften Experten, Methoden und Maßnahmen der Kundenbindung, Berlin.
- Braunstein, C.** (2001): Einstellungsforschung und Kundenbindung: Zur Erklärung des Treueverhaltens von Konsumenten, Diss., Wiesbaden.
- Brennan, L./Brady, E.** (1999): Relating to Marketing? Why Relationship Marketing Works for Not-For-Profit Organisations, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 4. Jg., H. 4, S. 327-337.
- Brien, J.** (2008): Neues Spendenportal „rettet“ Werbeprämien, <http://www.presstext.de/pte.mc?pte=080705002>, Stand: 05.07.2008.
- Brinckerhoff, P.** (2000): Mission-Based Management: Leading your Not-For-Profit in the 21st Century, 2. Aufl., New York u. a.
- Britton, J. E./Rose, J.** (2004): Thinking about Relationship Theory, *in*: Peppers, D./Rogers, M. (Hrsg.): Managing Customer Relationships – A Strategic Framework, Hoboken, S. 38-50.
- Brömming, U.** (2007): Nonprofit-PR, Konstanz.
- Brooks, A. C.** (2004): What Do „Don’t Know“ Responses Really Mean in Giving Surveys?, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33. Jg., H. 3, S. 423-434.
- Brown, T. J./Churchill, G. A./Peter, J. P.** (1993): Improving the Measurement of Service Quality, *in*: Journal of Retailing, 69. Jg., H. 1, S. 127-139.
- Bruce, I.** (1995): Do Not-For-Profits Value Their Customers and Their Needs?, *in*: International Marketing Review, 12. Jg., H. 4, S. 77-84.
- Bruhn, M.** (1995): Markenstrategien, *in*: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1445-1459.
- Bruhn, M.** (1999): Relationship Marketing – Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, *in*: Grünig, R./Pasquier, M. (Hrsg.): Strategisches Management und Marketing, Bern u. a., S. 189-217.

- Bruhn, M.** (2004): Markenpolitik für Nonprofit-Organisationen, *in*: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 89-122.
- Bruhn, M.** (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart.
- Bruhn, M.** (2006 a): Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, *in*: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 510-539.
- Bruhn, M.** (2006 b): Non-Profit-Marketing: Zukunftsperspektive für Non-Profit-Organisationen?, *in*: Soziale Arbeit, 55. Jg., H. 3, S. 95-100.
- Bruhn, M.** (2008 a): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Aufl., Berlin.
- Bruhn, M.** (2008 b): Nationale Kundenzufriedenheitsindizes, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 173-201.
- Bruhn, M.** (2009 a): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, *in*: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 33-68.
- Bruhn, M.** (2009 b): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M./Georgi, D.** (1999 a): Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements, München u. a.
- Bruhn, M./Georgi, D.** (1999 b): Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements – Ansatzpunkte einer Wirtschaftlichkeitsanalyse des Qualitätsmanagements, *in*: Die Unternehmung, 53. Jg., H. 3, S. 177-191.
- Bruhn, M./Georgi, D.** (2000): Kundenerwartungen als Steuerungsgröße: Konzept, empirische Ergebnisse und Ansätze eines Erwartungsmanagements, *in*: Marketing ZFP, 22. Jg., H. 3, S. 185-196.
- Bruhn, M./Lucco, A.** (2007): Wie viel Markt braucht eine NPO? – ein Scheingefecht oder eine „never ending story“, *in*: Die Unternehmung, 61. Jg., H. 4, S. 325-333.
- Bruhn, M./Murmans, B.** (1998): Nationale Kundenbarometer: Messung von Qualität und Zufriedenheit, Methodenvergleich und Entwurf eines Schweizer Kundenbarometers, Wiesbaden.
- Bruhn, M./Tilmes, J.** (1994): Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, 2. Aufl., Stuttgart u. a.
- Bryce, H. J.** (2007): The Public's Trust in Nonprofit Organizations, *in*: California Management Review, 49. Jg., H. 4, S. 112-131.
- Buber, R./Gadner, J./Höld, R.** (2009): Wohnen in Passivhäusern: Der Einsatz des Fokusgruppeninterviews zur Identifikation von Wohlfühlkomponenten, *in*: Buber, R./Holzmüller, H. H.

(Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 823-845.

Buch, S. (2007): Strukturgleichungsmodelle – Ein einführender Überblick, Arbeitspapier Nr. 29 des Lehrstuhls für Unternehmensplanung und Controlling an der ESCP-EAP – Europäische Wirtschaftshochschule, Berlin.

Büttgen, M. (2009): Kundenintegration, in: Die Betriebswirtschaft, 69. Jg., H. 4, S. 525-529.

Büttner, M./Huber, F./Regier, S./Vollhardt, K. (2008): Phänomen Luxusmarke: Identitätsstiftende Effekte und Determinanten der Markenloyalität, 2. Aufl., Wiesbaden.

Bumbacher, U. (2000): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., H. 6, S. 457-473.

Bumbacher, U. (2003): Problematik der Zielgruppenorientierung bei Absatzleistungen von Nonprofit-Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg., H. 4, S. 385-400.

Burens, P.-C. (2008): Events, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 536-547.

Burgy, C. (2008): Nonprofit-Marketing: Messung von Spenderzufriedenheit bei Stiftungen als Fundraisinginstrument, Saarbrücken.

Burgy, C. (2009): Intensive Kommunikation steigert die Spenderzufriedenheit, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 60-61.

Burk, P. (2003): Donor-Centered Fundraising: How to Hold on to Your Donors and Raise Much More Money, Chicago u. a.

Burnett, J. J./Wood, V. R. (1988): A Proposed Model of the Donation Decision Process, in: Research in Consumer Behavior, 3. Jg., o. H., S. 1-47.

Burnett, K. (1992): Relationship Fundraising, London.

Burnett, K. (1996): Friends for Life: Relationship Fundraising in Practice, London.

Burnett, K. (2002): Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money, 2. Aufl., San Francisco.

Burmann, C. (1991): Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität – Das Beispiel Automobilindustrie, in: Marketing ZFP, 13. Jg., H. 4, S. 249-258.

Burmann, C./Meffert, H./Feddersen, C. (2007): Identitätsbasierte Markenführung, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.): Psychologie der Markenführung, München, S. 3-30.

Bussel, H./Forbes, D. (2006): Developing Relationship Marketing in the Voluntary Sector, in: Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 15. Jg., H. 1/2, S. 151-174.

Butscher, S. A. (2001): Spenderbindungsstrategien für Non-Profit-Organisationen, in: Direkt-Marketing, 37. Jg., H. 10, S. 54-55.

- Cadotte, E. R./Woodruff, R. B./Jenkins, R. L.** (1987): Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 24. Jg., H. 3, S. 305-314.
- Campbell, B.** (1999): Your Donors Want to Hear More about You...!, in: *Fund Raising Management*, 30. Jg., H. 4, S. 32-33.
- Cardozo, R. N.** (1965): An Experimental Study of Consumer Effort, Expectations and Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 2. Jg., H. 3, S. 244-249.
- Carman, J. M.** (1990): Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions, in: *Journal of Retailing*, 66. Jg., H. 1, S. 33-55.
- Cassel, C./Hackl, P./Westlund, A.** (1999): Robustness of Partial Least-Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures, in: *Journal of Applied Statistics*, 26. Jg., H. 4, S. 435-446.
- Cermak, D. S. P./File, K. M./Prince, R. A.** (1991): Complaining and Praising in Non-Profit Exchanges: When Satisfaction Matters Less, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4. Jg., o. H., S. 180-187.
- Cermak, D. S. P./File, K. M./Prince, R. A.** (1994): A Benefit Segmentation of the Major Donor Market, in: *Journal of Business Research*, 29. Jg., H. 2, S. 121-130.
- Chaiken, S.** (1980): Heuristic versus Systematic Information Processing and the Use of Source versus Message Cues in Persuasion, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 39. Jg., H. 5, S. 752-766.
- Chaudhuri, A./Holbrook, M. B.** (2001): The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Effects to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg., H. 2, S. 81-93.
- Chin, W. W./Marcolin, B. L./Newsted, P. R.** (1996): A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study, in: *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*, Cleveland, S. 21-41.
- Churchill, G. A. Jr.** (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., H. 1, S. 64-73.
- Churchill, G. A. Jr./Suprenant, C.** (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg., H. 4, S. 491-504.
- Clarke, P./Mount, P.** (2001): Nonprofit Marketing: The Key to Marketing's 'Mid-life Crisis'?, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6. Jg., H. 1, S. 78-91.
- CMS** (1999 a): Toward 2000 and Beyond: Charitable and Social Change Giving in the New Millennium – Part 2, in: *Fund Raising Management*, 30. Jg., H. 4, S. 24-28.
- CMS** (1999 b): Toward 2000 and Beyond: Charitable and Social Change Giving in the New Millennium – Part 3, in: *Fund Raising Management*, 30. Jg., H. 5, S. 32-36.

- CMS** (1999 c): Toward 2000 and Beyond: Charitable and Social Change Giving in the New Millennium – Part 1, in: Fund Raising Management, 30. Jg., H. 3, S. 28-30.
- Colgate, M. R./Danaher, P. J.** (2000): Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg., H. 3, S. 375-387.
- Conway, T./Whitelock, J.** (2004): Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship between Subsidised Theatres and Their Government Funders/Regulators, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 9. Jg., H. 4, S. 320-334.
- Conway Dato-on, M./Joyce, M./Manolis, C.** (2006): Creating Effective Customer Relationships in Not-for-Profit Retailing: the Ten Thousand Villages Example, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 11. Jg., H. 4, S. 319-343.
- Conze, O.** (2007): Kundenloyalität durch Kundenvorteile: Segmentspezifische Analyse und Implikationen für das Kundenbeziehungsmanagement, Diss., Wiesbaden.
- Cooper, K.** (1992): Nonprofit-Marketing von Entwicklungshilfe-Organisationen: Grundlagen – Strategien – Maßnahmen, Diss., Wiesbaden.
- Cornelsen, J.** (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing – Theoretische Grundlagen und empirische Studie im Automobilbereich, Diss., Nürnberg.
- Cortina, J. M.** (1993): What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: Journal of Applied Psychology, 78. Jg., H. 1, S. 98-104.
- Cowles, D. L.** (1997): The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions, in: Management Decision, 34. Jg., H. 5, S. 273-282.
- Crole, B./Fine, C.** (2003): Erfolgreiches Fundraising – auch für kleine Organisationen, Zürich.
- Crole, B.** (2007): Profi-Handbuch Fundraising, Regensburg.
- Cronin, J. J. Jr./Taylor, S. A.** (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, 56. Jg., H. 3, S. 55-68.
- Cronin, J. J. Jr./Taylor, S. A.** (1994): SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, in: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 1, S. 125-131.
- Crosby, L. A./Evans, K. R./Cowles, D.** (1990): Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: Journal of Marketing, 54. Jg., H. 3, S. 68-81.
- Cross, R. H.** (1992): The Five Degrees of Customer Bonding, in: Direct Marketing, 55. Jg., H. 6, S. 33-37.
- Cross, R. H./Smith, J.** (1996): Customer Bonding, Lincolnwood.
- Daberstiel, M.** (2006): Spendenvolumen auf gleichbleibend hohem Niveau, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 20.

- Daberstiel, M.** (2008): Im Angesicht der Finanzkrise – Fundraiser suchen weltweit nach Orientierung, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 24-25.
- Daberstiel, M.** (2009): Vertrauen ist die Währung im Neuspender-Geschäft, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 14-17.
- Dahlke, B.** (2001): Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich – Konzeptualisierung und Operationalisierung, Diss., Wiesbaden.
- Danko, W. D./Stanley, T. J.** (1986): Identifying and Reaching the Donation Prone Individual: A Nationwide Assessment, *in*: Journal of Professional Services Marketing, 2. Jg., H. 1/2, S. 117-122.
- de Ruyter, K./Brack, A.** (1993): European Legal Developments in Product Safety and Liability: The Role of Customer Complaint Management as a Defensive Marketing Tool, *in*: International Journal of Research in Marketing, 10. Jg., H. 2, S. 153-164.
- de Ruyter, K./Moorman, L./Lemmink, J.** (2001): Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets, *in*: Industrial Marketing Management, 30. Jg., H. 3, S. 271-286.
- de Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D.** (2001): Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, *in*: Journal of Marketing, 65. Jg., H. 4, S. 33-50.
- de Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./van Kenhove, P.** (2003): Investments in Consumer Relationships: A Critical Reassessment and Model Extension, *in*: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 13. Jg., H. 3, S. 245-261.
- Decker, R./Wagner, R.** (2008): Fehlende Werte: Ursachen, Konsequenzen und Behandlung, *in*: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 53-79.
- Deimel, K.** (1989): Grundlagen des Involvement und Anwendung im Marketing, *in*: Marketing ZFP, 11. Jg., H. 3, S. 153-161.
- Delgado-Ballester, E./Munuera-Aleman, J. L./Yague-Guillen, M. J.** (2003): Development and Validation of a Brand Trust Scale, *in*: International Journal of Market Research, 45. Jg., H. 1, S. 35-53.
- Diamantopoulos, A.** (1999): Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators, *in*: International Marketing Review, 16. Jg., H. 6, S. 444-457.
- Diamantopoulos, A./Winklhofer, H. M.** (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, *in*: Journal of Marketing Research, 38. Jg., H. 2, S. 269-277.
- Dichtl, E.** (1981): Marketing als Sozialtechnik, *in*: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 10. Jg., H. 6, S. 249-255.

- Dick, A. S./Basu, K.** (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 22. Jg., H. 2, S. 99-113.
- Dickertmann, D.** (1995): Informations- und Kontrollbedarf auf dem Spendenmarkt: Ansatzpunkte für eine verbesserte Spendenkultur, Vortrag am ÖFSE-Studententag, 18. Mai 1995, Wien.
- Diller, H.** (1995 a): Kundenmanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1363-1376.
- Diller, H.** (1995 b): Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungsmarketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Diller, H.** (1995 c): Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., H. 9, S. 442-447.
- Diller, H.** (1995 d): Beziehungsmanagement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 285-300.
- Diller, H.** (1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., H. 2, S. 81-94.
- Diller, H.** (1997): Beziehungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., H. 4, S. 572-575.
- Diller, H.** (2004): Das süße Gift der Kausalanalyse, in: Marketing ZFP, 26. Jg., H. 3, S. 177.
- Diller, H.** (2006 a): Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 98-120.
- Diller, H.** (2006 b): Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 611-617.
- Dittrich, S./Reinecke, S.** (2006): Controlling der Kundenbindung, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 309-342.
- Doney, P. M./Cannon, J. P.** (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 61. Jg., H. 2, S. 35-51.
- Doney, P. M./Cannon, J. P./Mullen, M. R.** (1998): Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust, in: Academy of Management Review, 23. Jg., H. 3, S. 601-620.
- Dowling, G. R./Uncles, M.** (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, in: Sloan Management Review, 38. Jg., H. 4, S. 71-82.
- Drobinski, M.** (2007): Das Mitleid hat seine eigenen Gesetze, <http://www.sueddeutsche.de/politik/692/428447/text/print.html>, Stand: 13.07.2009.
- Drucker, P. F.** (1989): What Business Can Learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, 67. Jg., H. 4, S. 88-93.
- Drucker, P. F.** (1990): Managing the Non-Profit Organization – Practices and Principles, Oxford u. a.

- Duncan, T./Moriarty, S. E.** (1998): A Communication Based Marketing Model for Managing Relationships, in: Journal of Marketing, 62. Jg., H. 2, S. 1-13.
- Dutton, J. M./Dukerich, J. M./Harquail, C. V.** (1994): Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, 39. Jg., H. 2, S. 239-263.
- Dwyer, F. R./Schurr, P. H./Oh, S.** (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 51. Jg., H. 2, S. 11-27.
- DZI** (2009 a): DZI Spenden-Tipps, in: DZI (Hrsg.): Spenden-Almanach 2009/2010, Berlin, S. 63-79.
- DZI** (2009 b): Statistischer Anhang, in: DZI (Hrsg.): Spenden-Almanach 2009/2010, Berlin, S. 336-351.
- Eberl, M.** (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 651-668.
- Eck, K.** (2007): Corporate Blogs. Unternehmen im Online-Dialog zum Kunden, Zürich.
- Edwards, J.** (2001): Multidimensional Constructs in Organizational Behavior Research: An Integrative Analytical Framework, in: Organizational Research Methods, 4. Jg., H. 2, S. 144-192.
- Eggert, A.** (1999): Kundenbindung aus Kundensicht: Konzeptualisierung – Operationalisierung – Verhaltenswirksamkeit, Diss., Wiesbaden.
- Eggert, A.** (2000): Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: Marketing ZFP, 22. Jg., H. 2, S. 119-130.
- Eggert, A./Helm, S./Garnefeld, I.** (2007): Kundenbindung durch Weiterempfehlung? Eine experimentelle Untersuchung der Wirkung positiver Kundenempfehlungen auf die Bindung des Empfehlenden, in: Marketing ZFP, 29. Jg., H. 4, S. 233-245.
- Eigner, A.** (2006): Mit Beschwerden zum Erfolg: vom unzufriedenen Spender zum treuen Förderer, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 19.
- Eisert, W.** (2008): Patenschaften, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 338-342.
- Engelbrecht, C.** (2004): Logistikoptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Diss., Wiesbaden.
- Erber, S.** (2000): Eventmarketing – Erlebnisstrategien für Marken, Landsberg am Lech.
- Ernst, J.** (2000): Profil zeigen! – Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit, in: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Non-profit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 226-244.
- Esch, F.-R.** (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., München.

- Esch, F.-R./Hardiman, M./Kiss, G.** (2002): Gestaltung von Handelsauftritten im Internet, in: Möhlenbruch, D./Hartmann, M. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter: Konzepte – Instrumente – Umsetzung, Wiesbaden, S. 227-252.
- Esch, F.-R./Rutenberg, J.** (2006): Komplexitätsreduktion durch Vertrauen: kognitive Entlastung für Konsumenten, in: Bauer, H. H./Neumann, N. N./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 193-205.
- Espy, S. N.** (1987): Keep the Customer Satisfied, in: Nonprofit World, 5. Jg., H. 4, S. 35.
- Fabisch, N.** (2006): Fundraising: Spenden, Sponsoring und mehr..., 2. Aufl., München.
- Faigle, P.** (2008): Lässt Birma uns kalt?, <http://www.zeit.de/online/2008/21/birma-hilfe?page=1>, Stand: 23.05.2008.
- Fassott, G.** (2006): Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., H. 2, S. 67-88.
- Felser, G.** (1999): Determinanten der Verhaltenssteuerung, in: Felser, G./Kaupp, P./Pepels, W. (Hrsg.): Käuferverhalten, Köln u. a., S. 31-48.
- Festge, F.** (2006): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Investitionsgüterbereich – Ermittlung zentraler Einflussfaktoren, Diss., Wiesbaden.
- Festinger, L.** (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, New York.
- File, K. M./Judd, B. B./Price, R. A.** (1996): Perceptions of Quality in the Nonprofit Relationship, in: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 4. Jg., H. 1/2, S. 75-87.
- Finkelman, D. P./Goland, A. R.** (1990): How Not to Satisfy Your Customers, in: McKinsey Quarterly, o. Jg., H. 4, S. 2-12.
- Fischer, K.** (2008 a): Strategische Planung im Fundraising, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 211-224.
- Fischer, K.** (2008 b): Multi-Channel-Fundraising, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 557-567.
- Fischer, K./Neumann, A.** (2003): Multi-Channel-Fundraising – Clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen, Wiesbaden.
- Fischer, M./Hüser, A./Mühlenkamp, C./Schade, C./Schott, E.** (1993): Marketing und neuere ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: Betriebliche Forschung und Praxis, 45. Jg., H. 4, S. 444-470.
- Fleßa, S.** (2003): Arme habt ihr allezeit! – Ein Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie, Göttingen.

- Flood, P. C./Hannan, E./Smith, K. G./Turner, T./West, M. A./Dawson, J.** (2000): Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making, and Top Management Team Effectiveness, in: *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9. Jg., H. 3, S. 401-420.
- Flynn, L. R./Goldsmith, R. E.** (1993): Application of the Personal Involvement Inventory in Marketing, in: *Psychology & Marketing*, 10. Jg., H. 7/8, S. 357-366.
- Fornell, C.** (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., H. 1, S. 6-21.
- Fornell, C./Bookstein, F.** (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg., H. 4, S. 440-452.
- Fornell, C./Johnson, M. D./Anderson, E. W./Cha, J. /Byrant, B. E.** (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., H. 4, S. 7-18.
- Fornell, C./Larcker, D. F.** (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., H. 1, S. 39-50.
- Foscht, T./Swoboda, B.** (2007): *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Fowler, F. J.** (1995): *Improving Survey Questions – Design and Evaluation*, London.
- Franz, C.** (2005): *Die Bedeutung des Internets im Fundraising von Kinderhilfswerken in Deutschland*, Darmstadt.
- Freter, H.** (1980 a): Forschungs-Projekt: Stärken und Schwächen im Marketing mittelständischer Unternehmungen, in: Wossidlo, P. R./Freter, H./Schmidt, K. G./Sigloch, J. (Hrsg.): *Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*, Band 1, Bayreuth, S. 19-25.
- Freter, H.** (1980 b): Strategien, Methoden und Modelle der Marktsegmentierung bei der Markterfassung und Marktbearbeitung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 40. Jg., H. 3, S. 453-463.
- Freter, H.** (1983): Marketing-Strategien im Mittelstand, in: Gabele, E. (Hrsg.): *Märkte, Mitarbeiter, Management: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen I*, Bamberg, S. 23-46.
- Freter, H.** (1987): Erfolgreiche Profilierungsstrategien (bzw. Überlebensstrategien) im Glas-/Porzellan-/Keramik-Fachhandel, in: Freter, H. (Hrsg.): *Ausgewählte Beiträge zum Marketing*, Siegen, S. 419-449.
- Freter, H.** (1995): Marktsegmentierung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1802-1814.
- Freter, H.** (2001): Mittelstands-Marketing, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, Band 2, 2. Aufl., S. 1132-1134.
- Freter, H.** (2004): *Marketing: Die Einführung mit Übungen*, München.

- Freter, H.** (2008): Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Freter, H./Barzen, D./Wahle, P.** (1989): Beschaffungs- und Kooperationspolitik als Erfolgsdeterminante: Ergebnisse einer theoriegestützten empirischen Analyse im Radio- und Fernsehfach-einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1989: Grundsatzfragen, Wiesbaden, S. 189-207.
- Freter, H./Hohl, N. A. D.** (2010): Kundensegmentierung im Kundenbeziehungsmanagement, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 177-200.
- Freter, H./Rethagen, S./Baumgarth, C.** (2001): Imageprofilierung eines Einzelhandelsgeschäfts durch ein Verbundgruppenkonzept – Analyse am Beispiel der Verbundgruppe INTERSPORT, in: Jahrbuch Handelsforschung 2000/2001, Köln, S. 123-160.
- Freter, H./Sänger, H.** (1998): Aussagewert von Online-Kennzahlen für die Gestaltung der Marketing-Kommunikation im Internet, in: Der Markt, 37. Jg., H. 3/4, S. 161-170.
- Freyer, V.** (2007): Online-Kommunikation, in: Brömmling, U. (Hrsg.): Nonprofit-PR, Konstanz, S. 69-89.
- Fritsch, N.** (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement – Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Diss., Wiesbaden.
- Fürst, A.** (2005): Beschwerdemanagement – Gestaltung und Erfolgsauswirkung, Diss., Wiesbaden.
- Fürst, A.** (2008): Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements: Eine empirische Analyse, in: Marketing ZFP, 30. Jg., H. 1, S. 29-45.
- Fürst, R. A.** (2004): Preiswettbewerb in Krisen, Diss., Wiesbaden.
- Fuller, J. B./Marler, L./Hester, K./Frey, L./Relyea, C.** (2006): Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem, in: The Journal of Social Psychology, 146. Jg., H. 6, S. 701-716.
- Fullerton, G.** (2003): When does Commitment Lead to Loyalty, in: Journal of Service Research, 5. Jg., H. 4, S. 333-345.
- Fundraising Akademie** (Hrsg.) (2008): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Ganesan, S.** (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller-Relationships, in: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 2, S. 1-19.
- Ganesan, S./Brown, S. P./John, B. L./Ho, D. H.** (2005): Does Relationship Commitment Help or Hurt in Business-to-Business Relationships? – The Role of Incumbent Errors and Competitive Market Pressures, Arbeitspapier Nr. 15-2005, Institute for the Study of Business Markets, Smeal College of Business, Pennsylvania State University, Boalsburg.

- Ganesan, S./Hess, R.** (1997): Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship, in: Marketing Letters, 8. Jg., H. 4, S. 439-448.
- Garbarino, E./Johnson, M. S.** (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing, 63. Jg., H. 2, S. 70-87.
- Gautam, T./Van Dick, R./Wagner, U.** (2004): Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of two Related Concepts, in: Asian Journal of Social Psychology, 7. Jg., H. 3, S. 301-315.
- Gebhardt, W.** (2000): Feste, Feiern und Events – Zur Soziologie des Außergewöhnlichen, in: Gebhardt, W./Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Events – Soziologie des Außergewöhnlichen, Opladen, S. 17-31.
- Geißler, O.** (2007): Kreativ ohne Tränendrüse, in: Direkt Marketing, 43. Jg., H. 7, S. 52-53.
- Gerdes, J.** (2008): Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 445-463.
- Gerhard, S./Bartels, R.** (2007): Corporate Events – Information vs. Emotion, in: Hosang, M. (Hrsg.): Event & Marketing 3 – Konzepte, Beispiele, Trends, Frankfurt am Main, S. 143-149.
- Gerpott, T. J.** (2000): Kundenbindung – Konzepteinordnung und Bestandsaufnahme der neueren empirischen Forschung, in: Die Unternehmung, 54 Jg., H. 1, S. 23-42.
- Gerpott, T. J./Rams, W.** (2000): Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt: Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., H. 6, S. 738-755.
- Geyskens, I./Steenkamp, J.-B. E. M./Scheer, L. K.** (1996): The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, in: International Journal of Research in Marketing, 13. Jg., H. 4, S. 303-317.
- Giere, J./Wirtz, B./Schilke, O.** (2006): Mehrdimensionale Konstrukte, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 678-695.
- Gierl, H./Bartikowski, B.** (2002): Eine Skala zur Identifikation zufriedener, indifferenter und unzufriedener Kunden, in: Marketing ZFP, 24. Jg., H. 1, S. 49-66.
- Giering, A.** (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte, Diss., Wiesbaden.
- Giesa, T.** (2007): Bestimmung relativer Wichtigkeiten in der Kundenzufriedenheitsmessung, Diss., Lohmar.
- Giesler, R.** (1994): Entwicklungshilfe erlebbar machen. Patenschaften für Kinder und Familien in der Dritten Welt, in: Krzeminski, M./Neck, C. (Hrsg.): Praxis des social marketing: erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 161-180.

- Gillies, J.-M.** (2003): Marketing mit gutem Gefühl, *in*: Absatzwirtschaft, 46. Jg., H. 10, S. 130-135.
- Gloger, A.** (1999): Beschwerden sind Chefsache, *in*: Die Welt vom 25.10.1999, http://www.welt.de/print-welt/article594580/Beschwerden_sind_Chefsache.html, Stand: 06.04.2008.
- Goatman, A. K./Lewis, B. R.** (2007): Charity E-volution? An Evaluation of the Attitudes of UK Charities towards Website Adoption and Use, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12. Jg., H. 1, S. 33-46.
- Götz, O./Hoyer, W. D./Krafft, M./Reinartz, W. J.** (2008): Der Einsatz des Customer Relationship Management zur Steuerung von Kundenzufriedenheit, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 375-397.
- Götz, O./Krafft, M.** (2008): Erfolgreiche Implementierung von CRM, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 549-578.
- Götz, O./Liehr-Gobbers, K.** (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mithilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, *in*: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., H. 6, S. 714-738.
- Goodman, P. S./Fichman, M./Lerch, F. J./Snyder, P. R.** (1995): Customer-Firm Relationships, Involvement, and Customer Satisfaction, *in*: Academy of Management Journal, 38. Jg., H. 5, S. 1310-1324.
- Gordon, M. E./McKeage, K./Fox, M. A.** (1998): Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement, *in*: Psychology & Marketing, 15. Jg., H. 5, S. 443-459.
- Gotlieb, J. B./Grewal, D./Brown, S. W.** (1994): Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?, *in*: Journal of Applied Psychology, 79. Jg., H. 6, S. 875-885.
- Graeff, P.** (1998): Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen – Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen, Diss., Berlin.
- Green, C. H.** (2004): The Trust Equation: Generating Customer Trust, *in*: Peppers, D./Rogers, M. (Hrsg.): Managing Customer Relationships – A Strategic Framework, Hoboken, S. 72-78.
- Green, C. L./Webb, D. J.** (1997): Factors Influencing Monetary Donations to Charitable Organizations, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 5. Jg., H. 3, S. 19-40.
- Greenlee, J. S./Gordon, T. P.** (1998): The Impact of Professional Solicitors on Fund-Raising in Charitable Organizations, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27. Jg., H. 3, S. 277-299.
- Gregory, G.** (2006): The Act of Giving: Involvement, Habitual Giving, and Motives of Volunteerism, *in*: Advances in Consumer Research, 33. Jg., H. 1, S. 286-288.

- Grönroos, C.** (1991): The Marketing Strategy Continuum: A Marketing Concept for the 1990s, *in*: Management Decision, 29. Jg., H. 1, S. 7-13.
- Grönroos, C.** (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *in*: Management Decision, 32. Jg., H. 2, S. 4-20.
- Gröppel-Klein, A.** (2001): Handelsmarkenstrategien aus Konsumentensicht, *in*: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 938-959.
- Gröppel-Klein, A./Königstorfer, J./Terlutter, R.** (2008): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 41-76.
- Große-Böling, K.** (2005): Management der Betriebsmarkentreue – Konzeptualisierung, Operationalisierung und Gestaltungsempfehlungen für den Bekleidungseinzelhandel, Diss., Wiesbaden.
- Gruen, T. W.** (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Markets, *in*: International Business Review, 4. Jg., H. 4, S. 447-469.
- Gruen, T. W./Summers, J. O./Acito, F.** (2000): Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations, *in*: Journal of Marketing, 59. Jg., H. 1, S. 78-92.
- Grund, M.** (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Diss., Wiesbaden.
- Günter, B.** (2008): Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 335-356.
- Günter, B./Helm, S.** (2006): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, *in*: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 358-378.
- Günther, M./GfK AG Panel Services Deutschland** (2006): Spendenverhalten in Deutschland, http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/spenden.pdf, Stand: 30.11.2008.
- Gundlach, G. T./Achrol, R. S./Mentzer, J. T.** (1995): The Structure of Commitment in Exchange, *in*: Journal of Marketing, 59. Jg., H. 1, S. 78-92.
- Gustafsson, A./Johnson, M. D./Ross, I.** (2005): The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment, and Triggers on Customer Retention, *in*: Journal of Marketing, 69. Jg., H. 4, S. 210-218.
- Gutenberg, E.** (1955): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, Berlin u. a.
- Guy, B. S./Patton, W. E.** (1989): The Marketing of Altruistic Causes: Understanding Why People Help, *in*: Journal of Consumer Marketing, 6. Jg., H. 1, S. 19-40.

- Gwinner, K. P./Gremler, D. D./Bitner, M. J.** (1998): Relational Benefits in Service Industries – The Customer’s Perspective, *in*: Journal of the Academy of Marketing Science, 26. Jg., H. 2, S. 101-114.
- Hadwich, K.** (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing – Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Diss., Wiesbaden.
- Haibach, M.** (2000): Fundraising – die Kunst, Spender und Sponsoren zu gewinnen, *in*: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 65-83.
- Haibach, M.** (2006 a): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Haibach, M.** (2006 b): Individuen als Spenderinnen und Spender, *in*: Ruckh, M. F./Noll, C./Bornholdt, M. (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen, Bern u. a., S. 128-137.
- Haibach, M.** (2008): Fundraising – Definitionen, Abgrenzung und Einordnung, *in*: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising, Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 88-94.
- Haigh, D./Gilbert, S.** (2005): Valuing Not-For-Profit and Charity Brands – Real Insight or just Smoke and Mirrors, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10. Jg., H. 2, S. 107-119.
- Hall, M. H.** (2001): Measurement Issues in Surveys of Giving and Volunteering and Strategies Applied in the Design of Canada’s National Survey of Giving, Volunteering and Participating, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30. Jg., H. 3, S. 515-526.
- Hallowell, R.** (1996): The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, *in*: International Journal of Service Industry Management, 7. Jg., H. 4, S. 27-42.
- Halstead, D./Page, J.** (1992): The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions, *in*: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 5. Jg., H. 1, S. 1-11.
- Hankinson, P.** (2000): Brand Orientation in Charity Organisations: Qualitative Research into Key Charity Sectors, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 5. Jg., H. 3, S. 207-219.
- Hankinson, P.** (2001): Brand Orientation in the Charity Sector: A Framework for Discussion and Research, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 3, S. 231-242.
- Hankinson, P.** (2002): The Impact of Brand Orientation on Managerial Practice: A Quantitative Study of the UK's top 500 Fundraising Managers, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 1, S. 30-44.

- Harker, M. J./Egan, J.** (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing Management, 22. Jg., H. 1, S. 215-242.
- Harris, L. C./Goode, M. M. H.** (2004): The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics, in: Journal of Retailing, 80. Jg., H. 2, S. 139-158.
- Hart, C./Heskett, J./Sasser, W. E.** (1990): The Profitable Art of Service Recovery, in: Harvard Business Review, 68. Jg., H. 4, S. 148-156.
- Hart, T. R.** (1996): Putting the Donor first, in: Fund Raising Management, 27. Jg., H. 10, S. 20-24.
- Hart, T. R.** (2002): ePhilanthropy: Using the Internet to Build Support, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 4, S. 353-360.
- Hartnick, S.** (2007): Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen: ein Rechtsvergleich zwischen Deutschland und den USA, Diss., Tübingen.
- Harvey, J. W.** (1990): Benefit Segmentation for Fund Raisers, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 18. Jg., H. 1, S. 77-86.
- Hasitschka, W./Hruschka, H.** (1982): Nonprofit Marketing, München.
- Hauert, F.** (2008): Einführung ins Fundraising, in: Hohn, B. (Hrsg.): Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblattsammlung, Hamburg, Kapitel 6.1.1-6.1.4.
- Heidbüchel, A.** (2000): Psychologie des Spendenverhaltens – Analyse eines theoriegeleiteten Prozessmodells, Diss., Frankfurt am Main.
- Heister, W.** (1994): Das Marketing spendensammelnder Organisationen, Diss., Köln.
- Heister, W.** (1995): Marketing als Grundlage erfolgreicher Spendenakquisition, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 18. Jg., H. 3, S. 298-311.
- Helm, S.** (2006): Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 380-398.
- Helm, S./Günter, B.** (2006): Kundenwert – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-38.
- Helmig, B./Jegers, M./Lapsley, I.** (2004): Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview, in: Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15. Jg., H. 2, S. 101-116.
- Helmig, B./Michalski, S.** (2007): Wie viel Markt braucht eine Nonprofit-Organisation?, in: Die Unternehmung, 61. Jg., H. 4, S. 309-324.

- Helmig, B./Michalski, S.** (2008): Stellenwert und Schwerpunkte der Nonprofit Forschung in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78. Jg., H. 3, S. 23-55.
- Helmig, B./Michalski, S./Thaler, J.** (2009): Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 471-492.
- Helmig, B./Purtschert, R./Beccarelli, C.** (2006 a): Nonprofit but Management, in: Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 3-20.
- Helmig, B./Purtschert, R./Beccarelli, C.** (2006 b): Erfolgsfaktoren im Nonprofit-Management, in: Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 351-359.
- Hennig, T.** (1996): Beziehungsqualität: Kundenzufriedenheit und mehr im Zentrum des Beziehungsmarketing, in: Marktforschung & Management, 40. Jg., H. 4, S. 142-148.
- Hennig-Thurau, T.** (1998): Konsum-Kompetenz: Eine neue Zielgröße für das Management von Geschäftsbeziehungen: Theoretische Begründung und empirische Überprüfung der Relevanz für das Konsumgütermarketing, Diss., Frankfurt am Main.
- Hennig-Thurau, T./Gwinner, K. P./Gremler, D. D.** (2002): Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality, in: Journal of Service Research, 4. Jg., H. 3, S. 230-247.
- Henseler, J.** (2005): Einführung in PLS-Pfadmodellierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., H. 2, S. 70-75.
- Hentschel, B.** (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL, in: Marketing ZFP, 12. Jg., H. 4, S. 230-240.
- Herbst, D.** (2007): Eventkommunikation: Strategische Botschaften erlebbar machen, in: Piwinger, M./Zerfass, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 477-486.
- Hermes, V.** (2007): „Das ist ein super Job, den ich hier habe!“, in: Absatzwirtschaft, 50. Jg., H. 11, S. 100-103.
- Herrmann, A./Huber, F.** (1997): Kundenloyalität als Erfolgsdeterminante im Marketing: Ergebnisse einer kausalanalytischen Studie im Automobilsektor, in: Journal für Betriebswirtschaft, 47. Jg., H. 1, S. 4-25.
- Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C.** (2000 a): Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: Harvard Business Manager, 22. Jg., H. 1, S. 45-55.
- Herrmann, A./Huber, F./Braunstein, C.** (2000 b): Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., H. 3, S. 293-313.

- Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F.** (2004): Partial Least Squares: Ein Leitfaden zur Spezifikation, Schätzung und Beurteilung varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle, Arbeitspapier des Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F.** (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58. Jg., H. 1, S. 34-66.
- Herrmann, A./Johnson, M. D.** (1999): Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., H. 6, S. 579-598.
- Heskett, J. L./Jones, T. O./Loveman, G. W./Sasser, W. E./Schlesinger, L. A.** (1994): Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., H. 4, S. 50-61.
- Hibbard, J. D./Brunel, F. F./Dant, R. P./Iacobucci, D.** (2001): Does Relationship Marketing Age Well?, in: Business Strategy Review, 12. Jg., H. 4, S. 29-35.
- Hibbert, S./Horne, S.** (1996): Giving to Charity: Questioning the Donor Decision Process, in: Journal of Consumer Marketing, 13. Jg., H. 2, S. 4-13.
- Hildebrandt, L.** (1995): Kausalanalyse, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1125-1135.
- Hildebrandt, L.** (2004): Strukturgleichungsmodelle für die Konsumentenverhaltensforschung – Methodische Trends und Software-Entwicklungen, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 541-564.
- Hildebrandt, L./Görz, N.** (1999): Zum Stand der Kausalanalyse mit Strukturgleichungsmodellen – Methodische Trends und Software-Entwicklungen, Arbeitspapier, Nr. 46, SFB 373 des Instituts für Marketing an der Humboldt Universität, Berlin.
- Hildebrandt, L./Temme, D.** (2006): Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 618-639.
- Hippner, H.** (2005): Die (R)Evolution des Customer Relationship Management, in: Marketing ZFP, 27. Jg., H. 2, S. 115-134.
- Holscher, C.** (1976): Sozio-Marketing – Eine Untersuchung der außengerichteten Funktionen sozialwirtschaftlich tätiger Einzelwirtschaften, Diss., Augsburg.
- Hölzing, J. A.** (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung – Eine theoretische und empirische Überprüfung, Diss., Wiesbaden.
- Hönig, H-J./Schulz, L.** (2008): Spenderbetreuung, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 285-309.
- Hofmeyr, J./Rice, B.** (2002): Commitment Marketing – Markentreue aus Begeisterung, München.

- Hohl, N. A. D./Naskrent, J.** (2009): Involvement – Forschungsstand und Neukonzeption, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing, Siegen.
- Hohn, B.** (2001): Internet-Marketing und Fundraising für Nonprofit Organisationen, Diss., Wiesbaden.
- Homburg, C.** (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Diss., Frankfurt am Main.
- Homburg, C.** (1992): Die Kausalanalyse: Eine Einführung, *in*: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., H. 10, S. 499-508.
- Homburg, C.** (1995): Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen, Arbeitspapier Nr. M020 der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Vallendar.
- Homburg, C.** (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Determinanten, 3. Aufl., Habil., Wiesbaden.
- Homburg, C./Baumgartner, H.** (1995 a): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, *in*: Marketing ZFP, 17. Jg., H. 3, S. 162-176.
- Homburg, C./Baumgartner, H.** (1995 b): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme, *in*: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., H. 10, S. 1091-1108.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F.** (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 103-134.
- Homburg, C./Brucerius, M.** (2008): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 53-90.
- Homburg, C./Bruhn, M.** (2008): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2007): Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement: Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, *in*: Die Betriebswirtschaft, 67. Jg., H. 1, S. 41-74.
- Homburg, C./Fürst, A.** (2008): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 607-642.

- Homburg, C./Fürst, A.** (2010): Gestaltung des Beschwerdemanagements – Eine integrative Betrachtung, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 297-324.
- Homburg, C./Giering, A.** (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., H. 1, S. 5-24.
- Homburg, C./Giering, A.** (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis, in: Psychology & Marketing, 18. Jg., H. 1, S. 43-66.
- Homburg, C./Giering, A./Hentschel, F.** (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., H. 2, S. 174-195.
- Homburg, C./Kebbel, P.** (2001): Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., H. 1, S. 42-59.
- Homburg, C./Klarmann, M.** (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 727-748.
- Homburg, C./Koschate, N./Hoyer, W. D.** (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: Journal of Marketing, 69. Jg., H. 2, S. 84-96.
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2009): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, C./Rudolph, B.** (1995): Wie zufrieden sind Ihre Kunden tatsächlich?, in: Harvard Business Manager, 17. Jg., H. 1, S. 43-52.
- Homburg, C./Sieben, F. G.** (2008): Customer Relationship Management (CRM) – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 501-528.
- Homburg, C./Stock-Homburg, R.** (2008): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 17-51.
- Homburg, C./Sütterlin, S.** (1990): Kausalmodelle in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 12. Jg., H. 3, S. 181-192.
- Horak, C.** (1995): Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Aufl., Diss., Wiesbaden.
- Horak, C.** (2003): Leitbild, Mission, in: Eschenbach, R./Horak, C. (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation: Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Stuttgart, S. 15-21.

- Horak, C./Heimerl, P.** (2007): Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 167-177.
- Hovland, C. I./Harvey, O. J./Sherif, M.** (1957): Assimilation and Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 55. Jg., H. 2, S. 244-252.
- Huber, F./Heitmann, M./Herrmann, A.** (2006): Ansätze zur Kausalmodellierung mit Interaktionseffekten, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 696-709.
- Huber, F./Herrmann, A./Braunstein, C.** (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 69-85.
- Huber, F./Herrmann, A./Kressmann, F./Vollhardt, K.** (2005): Zur Eignung von kovarianz- und varianzbasierter Verfahren zu Schätzung komplexer Strukturgleichungsmodelle, Arbeitspapier, Center of Market-Oriented Product and Production Management, Universität Mainz, Mainz.
- Huber, F./Herrmann, A./Meyer, F./Vogel, J./Vollhardt, K.** (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden.
- Hündgen, G./Schmitz, S.** (2005): Relationship Fundraising: Spenderbindung durch Beziehungsaufbau, in: Hohn, B. (Hrsg.): Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblattsammlung, Hamburg, Kapitel 6.4.
- Hünerberg, R./Mann, A.** (2006): Dialogkommunikation – zentraler Baustein vertrauensbasierter Geschäftsbeziehungen, in: Bauer, H. H./Neumann, N. N./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 279-309.
- Hulland, J.** (1999): Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of four Recent Studies, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., H. 2, S. 195-204.
- Imran, H.** (2006): Fundraising: Grundlagen, Database-Marketing und Financial Controlling für Nonprofit-Organisationen, Saarbrücken.
- Irion, T.** (2007): Vertrauen in Transaktionsbeziehungen – Marketingwissenschaftliche Grundlagen und praktische Ansatzpunkte für ein strategisches Vertrauensmanagement, Diss., Frankfurt am Main.
- Irion, T./Naskrent, J.** (2009): Fair Prices – a Utopian Illusion or Potential Reality?, 8th International Congress Marketing Trends, January 16th - 17th, Paris, http://marketing-trends-congress.com/2009_cp/Materiali/Paper/Fr/Irion_Naskrent.pdf, Stand: 10.08.2009.
- Jackman, L. A.** (2000): Donor Involvement: A Fund-Raising Process Far More Effective than Special Events, in: Fund Raising Management, 31. Jg., H. 7, S. 34-35.

- Jahn, S.** (2007): Strukturgleichungsmodellierung mit LISREL, AMOS und SmartPLS – Eine Einführung, Arbeitspapier Nr. 86 des Lehrstuhls für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Universität Chemnitz, Chemnitz.
- Jain, K./Srinivasan, N.** (1990): An Empirical Assessment of Multiple Operationalizations of Involvement, *in*: *Advances in Consumer Research*, 17. Jg., H. 1, S. 594-602.
- James, R. N./Sharpe, D. L.** (2007): The Nature and Causes of the U-Shaped Charitable Giving Profile, *in*: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36. Jg., H. 2, S. 218-238.
- Jaritz, S.** (2008): Kundenbindung und Involvement: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement, Diss., Wiesbaden.
- Jarvis, C. B./Mackenzie, S. B./Podsakoff, P. M.** (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *in*: *Journal of Consumer Research*, 30. Jg., H. 2, S. 199-218.
- Jastram, S. M.** (2007): Strategisches Fundraising: Mehr Erfolg durch Marketingansätze, Saarbrücken.
- Jeker, K.** (2002): Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen: Theoretische und empirische Betrachtung der Kundenbindung aus Kundensicht, Diss., Bern u. a.
- Jeschke, B. G./Berganus, R.** (1991): Profilierung durch Social Marketing – Gestaltungsempfehlungen für ein differenziertes Spendenmarketing privater Entwicklungshilfeorganisationen, *in*: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 14. Jg., H. 4, S. 427-441.
- Jessen, H.** (1998): Entwicklungstendenzen in der Mittelbeschaffung spendenfinanzierter Nonprofit-Organisationen, *in*: *Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?*, Berlin, S. 129-153.
- Jochimsen, M. A.** (2005): Vertrauen und Reputation in Sorgesituationen, *in*: *Held, M./Kubon-Gilke, G./Sturm, R. (Hrsg.): Reputation und Vertrauen*, Marburg, S. 139-160.
- Jöreskog, K. G.** (1971): Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, *in*: *Psychometrika*, 36. Jg., H. 2, S. 109-133.
- Jöreskog, K. G./Sörbom, D.** (1982): Recent Developments in Structural Equation Modeling, *in*: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg., H. 4, S. 404-416.
- Johnson, M. D./Anderson, E. W./Fornell, C.** (1995): Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework, *in*: *Journal of Consumer Research*, 21. Jg., H. 4, S. 695-707.
- Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F.** (2006): The Evolution of Loyalty Intentions, *in*: *Journal of Marketing*, 70. Jg., H. 2, S. 122-132.
- Johnson, M. S./Garbarino, E.** (2001): Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?, *in*: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6. Jg., H. 1, S. 61-77.

- Jones, T. O./Sasser, W. E.** (1995): Why Satisfied Customers Defect, *in*: Harvard Business Review, 73. Jg., H. 6, S. 88-99.
- Josiam, B. M./Kinley, T. R./Kim, Y.-K.** (2005): Involvement and the Tourist Shopper: Using the Involvement Construct to Segment the American Tourist Shopper at the Mall, *in*: Journal of Vacation Marketing, 11. Jg., H. 2, S. 135-154.
- Jung, H.** (2007): Controlling, 2. Aufl., München.
- Kaase, M.** (1990): Loyalität als Einstellung zu sozialen Objekten, *in*: Hoyos, C. G./Kroeber-Riel, W./von Rosenstiel, L./Strümpel, B. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit, 2. Aufl., München, S. 111-117.
- Kaiser, M.-O.** (2006): Kundenzufriedenheit kompakt – Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile, Berlin.
- Kantsperger, R./Engelmann, M./Kunz, W. H.** (2005): A Two-Dimensional Conceptualization of Trust – an Empirical Analysis of Antecedents and Results in the Banking Industry, Proceedings of the SERVSIG Research Conference 2005, Singapur.
- Kapp-Barutzki, U.** (2004): Direktmarketing – Wichtiger Bestandteil der Kommunikations- und Marketingstrategien von Nonprofit-Organisationen, *in*: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 955-981.
- Kapp-Barutzki, U.** (2006): Sind die Deutschen Spenden-Weltmeister? Spenden und ihre Erfassung in Deutschland, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 5-10.
- Karmasin, H.** (2007): Produkte als Botschaften: Konsumenten, Marken und Produktstrategien, 4. Aufl., Landsberg am Lech.
- Kasselbaum, U. B.** (2004): Interpersonelles Vertrauen – Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts, Diss., Hamburg.
- Kasten, A.** (2007): „Uns liegt viel daran, den Spendern ein realistisches Bild zu vermitteln“, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 3, S. 32-33.
- Keil, L.-B.** (2005): Umsatzfaktor Mitleid, http://welt.de/print-welt/article187029/Umsatzfaktor_Mitleid.html, Stand: 13.07.2009.
- Keller, R.** (2008): Wann wirken Spendenaufrufe? Der Einfluss von Bildauswahl und Argumentationsstruktur, München.
- Kelly, S. J.** (2004): Measuring Attitudinal Commitment in Business-to-Business Channels, *in*: Marketing Intelligence & Planning, 22. Jg., H. 6, S. 636-651.
- Kennedy, J. M./Vargus, B.** (2001): Challenges in Survey Research and Their Implications for Philanthropic Studies Research, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30. Jg., H. 3, S. 483-494.

- Kennedy, J. R./Thirkell, P. C.** (1988): An Extended Perspective on the Antecedents of Satisfaction, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 1. Jg., H. 1, S. 2-9.
- Kennedy, M. S./Ferrel, L. K./LeClair, D. T.** (2001): Consumers' Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study, in: Journal of Business Research, 51. Jg., H. 1, S. 73-86.
- Kenning, P.** (2002): Customer Trust Management: Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Diss., Wiesbaden.
- Kenning, P./Blut, M.** (2006): Vertrauen: Ein Objekt des Marketingmanagements?!, in: Bauer, H. H./Neumann, M. M./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 3-15.
- Kepper, G.** (1996): Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Aufl., Diss., Wiesbaden.
- Kepper, G.** (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarman, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 175-212.
- Kernstock, J./Brexendorf, T.** (2006): Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg.): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 251-271.
- Kessel, A.** (2008): Female Marketing: Sternstunde der Frauen – der Kunde ist Königin, in: Holtz-Bacha, C. (Hrsg.): Stereotype?, Frauen und Männer in der Werbung, Wiesbaden, S. 262-286.
- Kesting, V.** (2008): Qualitätsmanagement, in: Fundraising Akademie(Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 200-208.
- Key, J.** (2001): Enhancing Fundraising Success with Custom Data Modelling, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 4, S. 335-346.
- Kim, K./Frazier, G. L.** (1997): On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach, in: Psychology & Marketing, 14. Jg., H. 8, S. 847-877.
- Kirchgeorg, M./Lorbeer, A.** (2006): Bedeutung von Vertrauen für Kundenbeziehungen bei E-Health-Anbietern, in: Bauer, H. H./Neumann, M. M./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 439-452.
- Kirchler, E./Sobotka, R./Rodler, C.** (2002): Zufriedenheit und Commitment von Bankkunden – eine Anwendung des Investmentmodells, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 48. Jg., H. 4, S. 366-386.
- Klaus, K.** (2007): Banken und Erlebnisorientierung – Verhaltenswirkung aus umweltpsychologischer Perspektive, Diss., Wiesbaden.

- Klein, A.** (2007): Nonprofit-Marketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 36. Jg., H. 12, S. 1545-1548.
- Kleinaltenkamp, M.** (2008): Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 427-444.
- Klemens, J.** (2008): Spendenbriefe auf dem Prüfstand, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 48-49.
- Knoblauch, H.** (2000): Das strategische Ritual der kollektiven Einsamkeit – Zur Begrifflichkeit und Theorie des Events, in: Gebhardt, W./Hitzler, R./Pfadenhauer, M. (Hrsg.): Events – Soziologie des Außergewöhnlichen, Opladen, S. 33-50.
- Knox, S./Walker, D./Marshall, C.** (1994): Measuring Consumer Involvement with Grocery Brands: Model Validation and Scale-Reliability Test Procedures, in: Journal of Marketing Management, 10. Jg., H. 1-3, S. 137-152.
- Kolb, P.** (1996): Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen, Diss., Frankfurt am Main u. a.
- Kothen, W.** (2008): Theorie der Marken-Kommunikation – tradierte und konstruktivistische Erkenntnisse, Diss., Siegen, <http://dokumentix.ub.uni-siegen.de/opus/volltexte/2008/344/>, Stand: 31.03.2008.
- Kotler, P.** (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart.
- Kotler, P.** (1979): Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations, in: Journal of Marketing, 43. Jg., H. 1, S. 37-44.
- Kotler, P.** (1983): How Effective Is Your Marketing, in: Nonprofit World Report, 1. Jg., H. 1, S. 10-15.
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F.** (2007): Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Aufl., München.
- Kotler, P./Levy, S.** (1969): Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 33. Jg., H. 1, S. 10-15.
- Kotler, P./Levy, S.** (1973): Buying is Marketing Too!, in: Journal of Marketing, 37. Jg., H. 1, S. 54-59.
- Koziol, K./Pförtsch, W./Heil, S./Albrecht, K.** (2006): Social Marketing – Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen, Stuttgart.
- Krafft, M.** (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe; Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., H. 4, S. 511-529.
- Krafft, M.** (2007): Kundenbindung und Kundenwert, 2. Aufl., Heidelberg.

- Krafft, M./Götz, O.** (2006): Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 326-356.
- Kramer, J. W.** (2006): Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs, Arbeitspapier Nr. 6 des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismar.
- Kreh, B.** (2005): Spender als beste Organisationsberater – Spenderbindung durch den Aufbau eines Zufriedenheitsmanagements, in: Watenphul, J./Vöge, I./Kreuzer, T. (Hrsg.): Fundraising: 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u. v. m., Ostfildern, S. 204-207.
- Kreh, B.** (2008): Verkauf von symbolischen Anteilen: Aktien, Bausteine u. a., in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 357.
- Kreuzer, T./Sadler, C.** (2008): Wir brauchen nicht nur ethische Standards, sondern eine Debatte über Qualität, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 1, S. 20-21.
- Krieger, K.** (2005): Customer Relationship Management und Innovationserfolg: Eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung und empirische Analyse, Diss., Wiesbaden.
- Kristoffersen, L./Singh, S.** (2004): Successful Application of a Customer Relationship Management Program in a Non-Profit Organization, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 12. Jg., H. 2, S. 28-42.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A.** (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München.
- Kröners, G.** (2001): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., H. 1, S. 81-96.
- Kroll, B.** (2006): Online-Fundraising für die UNO-Flüchtlingshilfe e.V. – Konzept für eine Website, Winterthur.
- Kromrey, H.** (2009): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 12. Aufl., Stuttgart.
- Krug, A.** (2008 a): Geprüfte Helfer – Institut für soziale Fragen vergibt Spendensiegel, in: Süddeutsche Zeitung vom 28.08.2008, H. 200, S. 40.
- Krug, A.** (2008 b): Millionenspenden in die eigene Tasche, in: Süddeutsche Zeitung vom 28.08.2008, H. 200, S. 40.
- Krüger-Strohmayer, S.** (1997): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement, Diss., München.
- Krugman, H. E.** (1965): The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement, in: Public Opinion Quarterly, 29. Jg., H. 3, S. 349-356.
- Krugman, H. E.** (1966): The Measurement of Advertising Involvement, in: Public Opinion Quarterly, 30. Jg., H. 4, S. 583-596.

- Krzeminski, M./Neck, C.** (1994): Social Marketing. Ein Konzept für die Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen, in: Krzeminski, M./Neck, C. (Hrsg.): Praxis des Social Marketing: erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 11-36.
- Kuchenbecker, A.** (2006): Über den Tellerrand geschaut: Giving USA, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 17-24.
- Küberl, F.** (2006): Unverwechselbare Qualität auf stabilen Beinen – Die Caritas Österreich, in: Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 241-259.
- Kumar, N./Scheer, L. K./Steenkamp, J. B.** (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, in: Journal of Marketing Research, 32. Jg., H. 3, S. 348-356.
- Kuß, A./Tomczak, T.** (2007): Käuferverhalten, 4. Aufl., Stuttgart.
- LaBarbera, P./Mazursky, D.** (1983): A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process, in: Journal of Marketing Research, 20. Jg., H. 4, S. 393-404.
- Laidler-Kylander, N./Quelch, J. A./Simonin, B. L.** (2007): Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector, in: Nonprofit Management and Leadership, 17. Jg., H. 3, S. 253-277.
- LaTour, S. A./Manrai, A. K.** (1989): Interactive Impact of Informational and Normative Influences on Donations, in: Journal of Marketing Research, 26. Jg., H. 3, S. 327-335.
- Laurent, G./Kapferer, J.-N.** (1985): Measuring Consumer Involvement Profiles, in: Journal of Marketing Research, 22. Jg., H. 1, S. 41-53.
- Law, K. S./Wong, C.-S./Mobley, W. H.** (1998): Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs, in: Academy of Management Review, 23. Jg., H. 4, S. 741-755.
- Lawson, R./Ruderham, R.** (2009): Integrating Fundraising and Campaigning, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14. Jg., H. 4, S. 379-386.
- Leavitt, C./Greenwald, A. G./Obermiller, C.** (1980): What is Low Involvement Low in?, in: Advances in Consumer Research, 8. Jg., H. 1, S. 15-19.
- Lee, S.** (2002): From Marketing Products to Fundraising for Causes, in: Walker, C./Pharoah, C. (Hrsg.): A Lot of Give: Trends in Charitable Giving for the 21st Century, London, S. 109-115.
- Lee, S.** (2003): Benchmarking Charity Fundraising Costs: A New UK Initiative, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8. Jg., H. 1, S. 5-11.
- Lenz, E.** (2007): Transparenzpreis 2007 geht an die Kindernothilfe e. V., in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 41.
- Lenz, T.** (2004): Grundlagen der Online-Kommunikation für NPO, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 983-1023.

- Lewis, D./Bridger, D.** (2001): Die Neuen Konsumenten – Was sie kaufen, warum sie kaufen, wie man sie als Kunden gewinnt, Frankfurt am Main/New York.
- Liao, M.-N./Foreman, S./Sargeant, A.** (2001): Market versus Societal Orientation in the Non-profit Context, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 3, S. 254-268.
- Lingenfelder, M./Schneider, W.** (1991): Die Zufriedenheit von Kunden – Ein Marketingziel?, in: Marktforschung & Management, 35. Jg., H. 1, S. 29-34.
- Lockshin, L. S./Spawton, A. L./Macintosh, G.** (1997): Using Product, Brand and Purchasing Involvement for Retail Segmentation, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 4. Jg., H. 3, S. 171-183.
- Löffler, H./Scherfke, A.** (2000): Praxishandbuch Direkt-Marketing: Instrumente, Ausführung und neue Konzepte, Berlin.
- Lomberg, C.** (2008): Personalanreizstrategien junger Wachstumsunternehmen, Lohmar.
- Lorbeer, A.** (2003): Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen: Ansatzpunkte zum Kundenbindungsmanagement, Diss., Wiesbaden.
- Lovelock, C. H./Weinberg, C. B.** (1989): Public & Nonprofit Marketing, 2. Aufl., Danvers.
- Lowell, S./Silverman, L./Taliento, L.** (2001): Not-For-Profit Management: The Gift that Keeps on Giving, in: The McKinsey Quarterly, o. Jg., H. 1, S. 146-155.
- Luthe, D.** (2004): Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, Diss., 4. Aufl., Augsburg.
- Luthe, D./Schaefers, T.** (2000): Kommunikationsmanagement – Strategische Überlegungen und konkrete Maßnahmen für eine beziehungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit, in: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 201-223.
- Lüthje, C.** (2008): Der Prozess der Innovation: Das Zusammenwirken von technischen und ökonomischen Akteuren, Habil., Tübingen.
- MacMillan, K./Money, K./Money, A./Downing, S.** (2005): Relationship Marketing in the Not-For-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment-Trust Theory, in: Journal of Business Research, 58. Jg., H. 6, S. 806-818.
- Mägi, A. W.** (2003): Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopping Characteristics, in: Journal of Retailing, 79. Jg., H. 2, S. 97-106.
- Mael, F. A./Ashforth, B. E.** (1989): Social Identity Theory and the Organization, in: Academy of Management Review, 14. Jg., H. 1, S. 20-39.
- Mael, F. A./Ashforth, B. E.** (1992): Alumni and Their Alma Mata: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, in: Journal of Organizational Behavior, 13. Jg., H. 2, S. 103-123.

- Mael, F. A./Ashforth, B. E.** (1995): Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers, in: *Personnel Psychology*, 48. Jg., H. 2, S. 309-333.
- Mael, F. A./Tetrick L. E.** (1992): Identifying Organizational Identification, in: *Educational and Psychological Measurement*, 52. Jg., H. 4, S. 813-824.
- Maier-Spohler, G.** (2004): Die Markenqualität von Nonprofit-Organisationen, in: *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden, S. 79-88.
- Malicha, R.** (2005): Nachfragerevidenz im Dienstleistungsbereich: Konzeptualisierung und Operationalisierung, Diss., Wiesbaden.
- Maltz, E./Kohli, A. K.** (1996): Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, in: *Journal of Marketing Research*, 33. Jg., H. 2, S. 47-61.
- Markert, G.** (2008): Weiterempfehlungen als Marketingziel: Analyse, empirische Prüfung und Managementimplikationen, Diss., Wiesbaden.
- Maslow, A. H.** (1943): A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review*, 50. Jg., H. 4, S. 370-396.
- Mast, C./Huck, S./Güller, K.** (2005): *Kundenkommunikation. Ein Leitfaden mit zahlreichen Praxisbeispielen*, Stuttgart.
- Mattmüller, R.** (2006): *Integrativ-Prozessuales Marketing*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Mattmüller, R./Tunder, R.** (2004): *Strategisches Handelsmarketing*, München.
- Matul, C.** (2004): Qualitätsmanagement, in: *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden, S. 1149-1181.
- Matul, C./Scharitzer, D.** (2007): Qualität der Leistungen in NPOs, in: *Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 532-556.
- Matzke, S.** (2004): Methoden der empirischen Sozialforschung, in: *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden, S. 409-426.
- Matzler, K.** (1997): Kundenzufriedenheit und Involvement, Diss., Wiesbaden.
- Matzler, K.** (2000): Customer Value Management, in: *Die Unternehmung*, 54. Jg., H. 4, S. 289-308.
- Matzler, K./Bailom, F.** (2009): Messung von Kundenzufriedenheit, in: *Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 267-297.
- Matzler, K./Stahl, H. K.** (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., H. 5, S. 626-641.

- Matzler, K./Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H.** (2009): Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 3-32.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, D. F.** (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: Academy of Management Review, 20. Jg., H. 3, S. 709-734.
- Mayerhofer, W.** (2009): Das Fokusgruppeninterview, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 477-490.
- Mayrhofer, W./Scheuch, F.** (2007): Zwischen Nützlichkeit und Gewinn – Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 81-97.
- McCarthy, J./Perreault, W.** (1993): Basic Marketing: A Global Managerial Approach, 11. Aufl., Chicago.
- McCort, J.** (1994): A Framework for Evaluating the Relational Extent of a Relationship Marketing Strategy in Nonprofit Organizations, in: Journal of Direct Marketing, 8. Jg., H. 2, S. 53-65.
- McGee, G. W./Ford, R. C.** (1987): Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, in: Journal of Applied Psychology, 72. Jg., H. 4, S. 638-642.
- Mears, P.** (1992): Understanding Strong Donors, in: Fund Raising Management, 23. Jg., H. 2, S. 45-48.
- Meffert, H.** (2004): Innovationen in Nonprofit-Organisationen – am Beispiel einer operativen Stiftung, Arbeitspapier Nr. 172 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (1981): Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, 41. Jg., H. 4, S. 597-613.
- Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M.** (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H./Dettmers, S.** (2007): Markenführung in Stiftungen, Arbeitspapier Nr. 195 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster.
- Meffert, H./Schwetje, T.** (1998): Meßprobleme der Kundenzufriedenheit – Erfahrungen aus einem Marktforschungsprojekt, Arbeitspapier Nr. 114 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Münster.
- Meister, U./Meister, H.** (1999): Zufriedenheitsforschung und -management, in: Pepels, W. (Hrsg.): Moderne Marktforschungspraxis, Neuwied, S. 625-635.
- Meuser, M./Nagel, U.** (1991): ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, in: Garz, D./Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-470.

- Metzler, W.** (1990): Eine ökonomische Theorie caritativer Organisationen, Diss., Bern u. a.
- Meyer, A./Kantsperger, R./Schaffer, M.** (2006): Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert – Grundlagen – Innovative Konzepte – praktische Umsetzungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 61-81.
- Meyer, A./Oevermann, D.** (1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1340-1351.
- Meyer, A./Tostmann, T.** (1995): Die nur erlebbare Markenpersönlichkeit, in: Harvard Business Manager, 18. Jg., H. 4, S. 9-15.
- Meyer, C./Schwager, A.** (2007): Understanding Customer Experience, in: Harvard Business Review, 85. Jg., H. 2, S. 116-126.
- Meyer, D.** (1989): Cultivating Your Major Donors, in: Nonprofit World, 7. Jg., H. 6, S. 17-18.
- Meyer, J. P./Allen, N. J.** (1984): Testing the Side-Set-Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, in: Journal of Applied Psychology, 69. Jg., H. 3, S. 372-378.
- Meyer, M.** (2007): Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor, in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte: 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden, S. 59-77.
- Michaelidou, N./Dibb, S.** (2008): Consumer Involvement – A New Perspective, in: The Marketing Review, 8. Jg., H. 1, S. 83-99.
- Michalski, S./Helmig, B.** (2009): Zur Rolle des Konstrukts Identifikation zur Erklärung von Spendenbeziehungen: Eine qualitative Untersuchung, in: Stauss, B. (Hrsg.): Aktuelle Forschungsfragen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, S. 237-251.
- Michalski, S./Helmig, B.** (2010): Management von Nonprofit-Beziehungen – ein Service Value Chain-orientierter Ansatz, in: Georgi, D./Hadwich, K. (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen: Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente, Wiesbaden, S. 229-249.
- Mithas, S./Krishnan, M. S./Fornell, C.** (2005): Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, in: Journal of Marketing, 69. Jg., H. 4, S. 201-209.
- Mittal, B.** (1995): A Comparative Analysis of Four Scales of Consumer Involvement, in: Psychology & Marketing, 12. Jg., H. 7, S. 663-682.
- Mittal, B./Lee, M.-S.** (1989): A Causal Model of Consumer Involvement, in: Journal of Economic Psychology, 10. Jg., H. 3, S. 363-389.
- Mittal, V./Anderson, E. W./Sayrak, A./Tadikamalla, P.** (2005): Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction, in: Marketing Science, 24. Jg., H. 4, S. 544-555.

- Mittal, V./Kamakura, W. A.** (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: Journal of Marketing Research, 38. Jg., H. 1, S. 131-142.
- Moorman, C./Deshpandé, R./Zaltman, G.** (1993): Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, in: Journal of Marketing, 57. Jg., H. 1, S. 81-101.
- Moorman, C./Zaltman, G./Deshpandé, R.** (1992): Relationships between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations, in: Journal of Marketing Research, 29. Jg., H. 3, S. 314-328.
- Moraes da Costa, F./Caldeira Daré, P. R./Rodriguez Veloso, A.** (2004): From Consumer Behavior to Donor Behavior: Adapting Marketing Concepts, in: Brazilian Business Review, 1. Jg., H. 1, S. 45-62.
- Morgan, R. M./Hunt, S. D.** (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., H. 3, S. 20-38.
- Morschett, D.** (2002): Retail Branding und Integriertes Handelsmarketing – Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, Diss., Wiesbaden.
- Mowday, R. T./Steers, R. M./Porter, L. W.** (1979): The Measurement of Organizational Commitment, in: Journal of Vocational Behavior, 14. Jg., H. 2, S. 224-247.
- Mühlbacher, H.** (1982): Selektive Werbung, Linz.
- Mühlbacher, H.** (1988): Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: Marketing ZFP, 10. Jg., H. 2, S. 85-94.
- Muehling, D. D./Laczniak, R. N./Andrews, J. C.** (1993): Defining, Operationalizing, and Using Involvement in Advertising Research – A Review, in: Journal of Current Issues and Research in Advertising, 15. Jg., H. 1, S. 21-57.
- Müller, H. D.** (2004): Einsatz von Customer Relationship Management-Systemen: Bestimmungsgroßen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren, Diss., Wiesbaden.
- Müller, O.** (2006): Mehr als Almosen – Plädoyer für eine christliche Spendenkultur, Köln.
- Müller, W.** (1996): Angewandte Kundenzufriedenheitsforschung, in: Marktforschung & Management, 40. Jg., H. 4, S. 149-159.
- Müller, W./Riesenbeck, H.-J.** (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., H. 3, S. 67-79.
- Münster, D.** (2008): Spendenbindung und Transparenz: effektiv kombiniert durch eine eigene Zeitschrift, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 1, S. 60-63.
- Nader, G.** (1995): Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen: Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien u. a.

- Nährlich, S.** (1998): Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung, in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, Berlin, S. 225-250.
- Naskrent, J.** (2007 a): Marketing Activities – A Critical Analysis from an Ethical Point of View, Saarbrücken.
- Naskrent, J.** (2007 b): Faire Preisgestaltung im Handel: Darstellung einer gemeinsamen Markierung in Form eines Labels, in: Conference Proceedings II. Markentag Istanbul.
- Nathan, A./Hallam, L.** (2009): A Qualitative Investigation into the Donor Lapsing Experience, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14. Jg., H. 4, S. 317-331.
- Neumann, G.** (2006): Konversation mit der Öffentlichkeit. Die NPO und das Neue Medium – ein Tagebuch, in: Ruckh, M. F./Noll, C./Bornholdt, M. (Hrsg.): Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen, Bern u. a., S. 295-306.
- Neumann, M. M.** (2007): Konsumentenvertrauen – Messung, Determinanten und Konsequenzen, Diss., Wiesbaden.
- Neumann, S.** (2005): Non Profit unter Druck – eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege, Diss., München.
- Ngobo, P.-V.** (1999): Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does it Really Matter to Delight the Customer?, in: Advances in Consumer Research, 26. Jg., H. 1, S. 469-476.
- Nichols, J. E.** (2004): Repositioning Fundraising in the 21st Century, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 9. Jg., H. 2, S. 163-170.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin.
- Nießing, D.** (2007): Kunden-werben-Kunden-Kampagnen: Eine empirische Analyse von Sender-Empfänger-Dyaden zur Gestaltung des Weiterempfehlungsmanagements, Diss., Wiesbaden.
- Nießing, J.** (2006): Kundenbindung im Verkehrsdienstleistungsbereich: Ein Beitrag zum Verkehrsmittelwahlverhalten von Bahnreisenden, Diss., Wiesbaden.
- Nilsson, L./Johnson, M. D./Gustafsson, A.** (2001): The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product versus Service Organizations, in: Journal of Quality Management, 6. Jg., H. 1, S. 5-27.
- Nitschke, A.** (2006): Event-Marken-Fit und Kommunikationswirkung: Eine Längsschnittbetrachtung am Beispiel der Sponsoren der FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2006, Diss., Wiesbaden.
- Notarantonio, E. M./Quigley, C. J.** (2009): An Investigation of the Giving Behavior of Loyal, Lapsed, and Non-Givers to a Religious Organization, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14. Jg., H. 3, S. 297-310.

- Notheis, D. R.** (1995): Wahrgenommenes Spendenrisiko als Herausforderung für das Spendenmarketing, in: Marktforschung & Management, 39. Jg., H. 1, S. 21-26.
- Nufer, G.** (2002): Wirkungen von Event-Marketing, Diss., Wiesbaden.
- o. V.** (2006): Spendertypologien – Lifestyle-Report Fundraising 2006, in: Direkt Marketing, 42. Jg., H. 11, S. 58-59.
- o. V.** (2007): 35 Jahre Mitleid sind genug, <http://www.blindnews.eu/politik/10326.html>, Stand, 13.07.2009.
- o. V.** (2008): Millionen veruntreut?, in: Siegener Zeitung vom 29.05.2008, S. 15.
- Oberhansberg, H.** (2001): Wettbewerb im Spendenmarkt – Die Bedeutung von Markteintritts- und Mobilitätsbarrieren, Diss., Bremen.
- Österreichisches Rotes Kreuz Blutspendedienst Steiermark** (2007): Tätigkeitsbericht 2006, http://www.st.rotekreuz.at/show_medium.php?mid=17904, Stand: 26.09.2008.
- Okten, C./Weisbrod, B. A.** (2000): Determinants of Donations in Private Nonprofit Markets, in: Journal of Public Economics, 75. Jg., H. 2, S. 255-272.
- Oliva, T. A./Oliver, R. L.** (1995): The Relationships among Consumer Satisfaction, Involvement, and Product Performance: A Catastrophe Theory Application, in: Behavioral Science, 40. Jg., H. 2, S. 104-133.
- Oliva, T. A./Oliver, R. L./MacMillan, I. A.** (1992): A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, in: Journal of Marketing, 56. Jg., H. 3, S. 83-95.
- Oliver, R. L.** (1977): Effects of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation, in: Journal of Applied Psychology, 62. Jg., H. 4, S. 480-486.
- Oliver, R. L.** (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, 17. Jg., H. 4, S. 460-469.
- Oliver, R. L.** (1981): Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting, in: Journal of Retailing, 57. Jg., H. 3, S. 25-48.
- Oliver, R. L.** (1985): Disconfirmation Processes and Consumer Evaluations in Product Usage, in: Journal of Business Research, 13. Jg., H. 3, S. 235-246.
- Oliver, R. L.** (1997): Satisfaction – A Behavioral Perspective on the Consumer, New York u. a.
- Oliver, R. L.** (1999): Whence Consumer Loyalty?, in: Journal of Marketing, 63. Jg., Sonderheft, S. 33-44.
- Oliver, R. L./DeSarbo, W. S.** (1988): Response Determinants in Satisfaction Judgments, in: Journal of Consumer Research, 14. Jg., H. 4, S. 495-507.
- Oliver, R. L./Swan, J. E.** (1989 a): Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach, in: Journal of Marketing, 53. Jg., H. 2, S. 21-35.

- Oliver, R. L./Swan, J. E.** (1989 b): Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, 16. Jg., H. 3, S. 372-383.
- Olsen, M./Keevers, M. L./Paul, J./Covington, S.** (2001): E-Relationship Development Strategy for the Nonprofit Fundraising Professional, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 4, S. 364-373.
- Olson, E. M./Slater, S. F.** (1997): Focusing Service Management Efforts: A Model for Non-profit Organizations, in: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 5. Jg., H. 1, S. 25-43.
- O'Neill, M.** (2001): Research on Giving and Volunteering: Methodological Considerations, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30. Jg., H. 3, S. 505-514.
- O'Reilly, C./Chatman, J.** (1986): Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, in: Journal of Applied Psychology, 71. Jg., H. 3, S. 492-499.
- Osborne, S. P.** (1996): What is 'Voluntary' about the Voluntary and Non-Profit-Sector?, in: Osborne, S. P. (Hrsg.): Managing in the Voluntary Sector: A Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organizations, London u. a., S. 5-17.
- Oshikawa, S.** (1968): The Theory of Cognitive Dissonance and Experimental Research, in: Journal of Marketing Research, 5. Jg., H. 4, S. 429-430.
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R.** (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing, 70. Jg., H. 4, S. 136-153.
- Panten, G.** (2005): Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community – Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes, Diss., Wiesbaden.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L.** (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, 49. Jg., H. 4, S. 41-50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L.** (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, 64. Jg., H. 1, S. 12-37.
- Patolla, B.** (2005): Fundraising im Internet: Potentiale, Inhalte, Spenderwünsche, Diss., Augsburg.
- Patterson, P. G./Johnson, L. W./Spreng, R. A.** (1997): Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business-to-Business Professional Services, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg., H. 1, S. 4-17.
- Paul, J.** (2000): Are You Delighting Your Customers?, in: Nonprofit World, 18. Jg., H. 5, S. 34-35.
- Pausits, A.** (2007): Customer Relationship Management im Non-Profit-Bereich, in: focus consulting, 1. Jg., H. 2, S. 30-35.

- Payne, A./Frow, P.** (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, 69. Jg., H. 4, S. 167-176.
- Payne, A./Frow, P.** (2006): Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation, in: Journal of Marketing Management, 22. Jg., H. 1, S. 135-168.
- Peltier, J. W./Schibrowsky, J. A.** (1995): The Direct Marketing of Charitable Causes: A Study of U.S. Fundraisers, in: Journal of Direct Marketing, 9. Jg., H. 3, S. 72-80.
- Peltier, J. W./Schibrowsky, J. A./Schultz, D. E.** (2002): Leveraging Customer Information to Develop Sequential Communication Strategies: A Case Study of Charitable-Giving-Behavior, in: Journal of Advertising Research, 42. Jg., H. 4, S. 23-41.
- Pelzl, W.** (1994): Non-Profit Organizations, in: Dülfer, E./Laurinkari, J. (Hrsg.): International Handbook of Cooperative Organizations, Göttingen, S. 638-640.
- Pepels, W.** (2005): Käuferverhalten – Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, Berlin.
- Peter, P. J.** (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 16. Jg., H. 1, S. 6-17.
- Peter, P. J.** (1981): Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg., H. 2, S. 133-145.
- Peter, S. I.** (1998): Kundenbindung als Marketingziel, in: Absatzwirtschaft, 41. Jg., H. 7, S. 74-80.
- Peter, S. I.** (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2. Aufl., Diss., Wiesbaden.
- Peter, T.** (2007): Warum es mehr Leuchttürme braucht, in: Direkt Marketing, 43. Jg., H. 7, S. 58-61.
- Petermann, F.** (1996): Psychologie des Vertrauens, 3. Aufl., München.
- Petermann, F.** (1999): Vertrauen, in: Tewes, U./Wildgrube, K. (Hrsg.): Psychologie-Lexikon, 2. Aufl., Oldenburg, S. 437-438.
- Peters, M.** (2008): UNICEF-Vorstand will geschlossen zurücktreten, <http://www.mz-web.de/servlet/ContentServer?pagename=ksta/page&atype=ksArtikel&aid=1207216138053&openMenu=1013016724320&calledPageId=1013016724320&listid=1018881578370>, Stand: 03.04.2008.
- Peterson, R./Wilson, W.** (1992): Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 20. Jg., H. 1, S. 61-71.
- Pfadenhauer, M.** (2009): Das Experteninterview: Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 449-462.

- Pharoah, C./Tanner, S.** (1997): Trends in Charitable Giving, *in*: Fiscal Studies, 18. Jg., H. 4, S. 427-443.
- Pidgeon, S.** (2002): Relating to New Donors, *in*: Walker, C./Pharoah, C. (Hrsg.): A Lot of Give: Trends in Charitable Giving for the 21st Century, London, S. 120-127.
- Piller, F. T.** (2008): Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 399-428.
- Pine, B. J.** (1998): Die Wettbewerbsstrategie der Zukunft, *in*: Piller, F. (Hrsg.): Kundenindividuelle Massenproduktion, München u. a., S. 1-17.
- Plassmann, H.** (2006): Der Einfluss von Emotionen auf Markenproduktentscheidungen, Diss., Wiesbaden.
- Pleil, T.** (2005): Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen, Arbeitspapier des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften der FH Darmstadt, Darmstadt.
- Plötner, O.** (1995): Das Vertrauen des Kunden – Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Diss., Wiesbaden.
- Podsakoff, P. M./Williams, L. J./Todor, W. D.** (1986): Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals, *in*: Academy of Management Journal, 29. Jg., H. 4, S. 820-831.
- Pöllath, R.** (2007): Finanzierung durch Spenden, *in*: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmen – Konzepte zur Unterstützung von Social Entrepreneurs, Stuttgart, S. 55-71.
- Polonsky, M. J./Sargeant, A.** (2007): Managing the Donation Service Experience, *in*: Nonprofit Management & Leadership, 17. Jg., H. 4, S. 459-476.
- Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T./Boulian, P. V.** (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *in*: Journal of Applied Psychology, 59. Jg., H. 5, S. 603-609.
- Pratt, M. G.** (1998): To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification, *in*: Whetten, D. A./Godfrey, P. C. (Hrsg.): Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations, Thousand Oaks u. a., S. 171-207.
- Price, L./Arnould, E. J.** (1999): Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, *in*: Journal of Marketing, 63. Jg., H. 4, S. 38-56.
- Priddat, E.** (2006): Mehr Durchblick, mehr Spendenkuchen! Giving Germany, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 12-16.
- Priller, E.** (2007): Spenden in Nonprofit-Organisationen: Markt oder Gestaltungselement der Zivilgesellschaft?, *in*: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte: 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden, S. 97-106.

- Priller, E./Sommerfeld, J.** (2005): Wer spendet in Deutschland? – Eine sozialstrukturelle Analyse, Arbeitspapier des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin.
- Priller, E./Zimmer, A.** (2001): Wohin geht der Dritte Sektor? Eine Einführung, *in*: Priller, E./Zimmer, A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor international: Mehr Markt – weniger Staat?, Berlin, S. 9-26.
- Priller, E./Zimmer, A.** (2008 a): Gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit-Sektors, *in*: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 56-67.
- Priller, E./Zimmer, A.** (2008 b): Das quantitative Bild des Nonprofit-Sektors, *in*: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 67-79.
- Purtschert, R.** (1992): Nonprofit-Organisationen (NPO), *in*: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., H. 6, S. 855-857.
- Purtschert, R.** (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern u. a.
- Prykop, C.** (2005): Szenemarketing: Zur Steigerung des Markenwerts, Diss., Wiesbaden.
- Quester, P. G./Lim, A. L.** (2003): Product Involvement/Brand Loyalty: Is there a Link?, *in*: Journal of Product & Brand Management, 12. Jg., H. 1, S. 22-36.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.** (1995): Nonprofit-Marketing, *in*: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1929-1942.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P./Abel, B.** (1983): Sozio-Marketing, *in*: Irle, M. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, 12. Band: Marktpsychologie, 2. Halbband: Methoden und Anwendungen in der Marktpsychologie, Göttingen u. a., S. 675-768.
- Rams, W.** (2001): Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt: Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Diss., Wiesbaden.
- Ramsey, R. P./Sohi, R. S.** (1997): Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes, *in*: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg., H. 2, S. 127-137.
- Ranaweera, C./Prabhu, J.** (2003): On the Relative Importance of Customer Satisfaction and Trust as Determinants of Customer Retention and Positive Word of Mouth, *in*: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 12. Jg., H. 1, S. 82-90.
- Ranganathan, S. K./Henley, W. H.** (2008): Determinants of Charitable Donation Intentions: A Structural Equation Model, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13. Jg., H. 1, S. 1-11.
- Redelfs, M.** (2005): Vertrauen in Nichtregierungsorganisationen am Beispiel der Kommunikationsstrategie von Greenpeace, *in*: Dernbach B./Meyer, M. (Hrsg.): Vertrauen und Glaubwürdigkeit: Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden, S. 246-268.

- Reetz, K./Ruzicka, J.** (2008): Motive des Gebens und Schenkens von Privatpersonen, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising, Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 249-255.
- Reichheld, F. F.** (1993): Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, 71. Jg., H. 2, S. 64-73.
- Reichheld, F. F.** (1997): Der Loyalitäts-Effekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt am Main u. a.
- Reichheld, F. F.** (2004): Mundpropaganda als Maßstab für den Erfolg, in: Harvard Business Manager, 26. Jg., H. 3, S. 22-35.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E.** (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, 68. Jg., H. 5, S. 105-111.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E.** (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., H. 4, S. 108-116.
- Reichheld, F. F./Scheffer, P.** (2000): E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, 78. Jg., H. 4, S. 105-113.
- Reiger, H.** (2009): Marktforschung im Fundraising von OneWorld: Sind verlorengegangene SpenderInnen für immer verloren?, in: Buber, R./Meyer, M. (Hrsg.): Fallstudien zum NPO-Management: Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen, 2. Aufl., Stuttgart, S. 407-425.
- Reinartz, W. J./Krafft, M./Hoyer, W. D.** (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg., H. 3, S. 293-305.
- Reinartz, W. J./Kumar, V.** (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, in: Journal of Marketing, 64. Jg., H. 4, S. 17-35.
- Reinecke, J.** (2005): Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, München.
- Reintjes, F.** (1995): Strategische Koordination von Beschaffung und Absatz: Entwicklung einer Konzeption zur Analyse und Gestaltung eines Koordinationssystems zur Abstimmung beschaffungs- und absatzwirtschaftlicher Ziel-, Strategie- und marktorientierter Instrumentenentscheidungen, Diss., Frankfurt am Main.
- Remley, D.** (1996): Relationship Marketing: Guaranteeing the Future, in: Nonprofit World, 14. Jg., H. 5, S. 13-16.
- Rentschler, R./Radbourne, J./Carr, R./Rickard, J.** (2002): Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 2, S. 118-130.
- Richins, M. L.** (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, in: Journal of Marketing, 47. Jg., H. 1, S. 68-78.

- Richins, M. L./Bloch, P. H.** (1986): After the New Wears Off: The Temporal Context of Product Involvement, in: Journal of Consumer Research, 13. Jg., H. 2, S. 280-285.
- Richins, M. L./Bloch, P. H.** (1988): The Role of Situational and Enduring Involvement in Post-Purchase Product Evaluation, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, 1. Jg., H. 1, S. 10-15.
- Rieger, B.** (1990): Erfolgsfaktoren der Markenbildung, in: Markenartikel, 52. Jg., H. 5, S. 244-248.
- Riekeberg, M. H. P.** (2002 a): Einführung in die Kausalanalyse I, in: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg., H. 6, S. 802-809.
- Riekeberg, M. H. P.** (2002 b): Einführung in die Kausalanalyse II, in: Das Wirtschaftsstudium, 31. Jg., H. 7, S. 939-943.
- Rieker, S. A.** (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Diss., Wiesbaden.
- Ringle, C. M.** (2004 a): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier Nr. 16 des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation an der Universität Hamburg, Hamburg.
- Ringle, C. M.** (2004 b): Messung von Kausalmodellen – Ein Methodenvergleich, Arbeitspapier Nr. 14 des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation an der Universität Hamburg, Hamburg.
- Ringle, C. M./Boysen, N./Wende, S./Will, A.** (2006): Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren, in: Das Wirtschaftsstudium, 35. Jg., H. 1, S. 81-88.
- Ringle, C. M./Spreeen, F.** (2007): Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, in: Das Wirtschaftsstudium, 36. Jg., H. 2, S. 211-216.
- Ringle, C. M./Wende, S./Will A.** (2005): SmartPLS 2.0 (beta), <http://www.smartpls.de>, Stand: 05.07.2008.
- Ripperger, T.** (2003): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Diss., Tübingen.
- Rosen, M. J.** (2005): Doing Well by Doing Right: A Fundraiser's Guide to Ethical Decision-Making, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10. Jg., H. 3, S. 175-181.
- Rossiter, J. R.** (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: International Journal of Marketing Research, 19. Jg., H. 4, S. 305-335.
- Rothlauf, J.** (1996): Kundenzufriedenheit in Theorie und Praxis, in: Der Betriebswirt, 37. Jg., H. 3, S. 24-29.
- Rothschild, M. L.** (1979): Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why it's so Hard to Sell Brotherhood Like Soap, in: Journal of Marketing, 43. Jg., H. 2, S. 11-20.

- Rottenaicher, S./Rennhak, C. (2006):** Spendenmarketing – Methoden, Anwendungsbeispiele und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier 04-2006 der Munich Business School, München.
- Rotter, J. B. (1967):** A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, in: Journal of Personality, 35. Jg., H. 4, S. 651-655.
- Rousseau, D. M./Sitkin, S. B./Burt, R. S./Camerer, C. (1998):** Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust, in: Academy of Management Review, 23. Jg., H. 3, S. 393-404.
- Royce, J. (1971):** The Philosophy of Loyalty (Nachdruck der Ausgabe von 1924), New York.
- Ruisinger, D. (2007):** Online Relations: Leitfaden für moderne PR im Netz, Stuttgart.
- Rust, R. T./Moorman, C./Dickson, P. R. (2002):** Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?, in: Journal of Marketing, 66. Jg., H. 4, S. 7-24.
- Rust, R. T./Subramanian, B./Wells, M. (1992):** Making Complaints a Management Tool, in: Marketing Management, 1. Jg., H. 3, S. 41-45.
- Rust, R. T./Zahorik, A. J. (1993):** Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share, in: Journal of Retailing, 69. Jg., H. 2, S. 193-215.
- Rust, R. T./Zahorik, A. J./Keiningham, T. L. (1995):** Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, in: Journal of Marketing, 59. Jg., H. 2, S. 58-70.
- Ryan, D./Murdock, R. (1986):** Identifying and Nurturing Core Donors, in: Fund Raising Management, 16. Jg., H. 12, S. 20-32.
- Saab, S. (2007):** Commitment in Geschäftsbeziehungen – Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing, Diss., Wiesbaden.
- Sabel, T. (2007):** Wirkung der Marke bei Onlinekäufen – Eine empirisch gestützte Analyse, Diss., Hamburg.
- Salamon, L. M. (2001):** Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich, in: Priller, E./Zimmer, A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor international: Mehr Markt – weniger Staat?, Berlin, S. 29-56.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K./List, R./Toepler, S./Sokolowski, S. W. (1999):** Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Baltimore.
- Sammerl, N. (2006):** Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, Diss., Wiesbaden.
- San Martin, S./Guitierrez, J./Camarero, C. (2004):** Trust as a Key to Relational Commitment, in: Journal of Relationship Marketing, 3. Jg., H. 1, S. 53-77.
- Sanders, G. (2007):** Fundraising: Die beziehungsorientierte Methode, Assen.
- Sargeant, A. (1999):** Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behavior, in: Journal of Marketing Management, 15. Jg., H. 4, S. 215-238.
- Sargeant, A. (2001 a):** Relationship Fundraising – How to Keep Donors Loyal, in: Nonprofit Management & Leadership, 12. Jg., H. 2, S. 177-192.

- Sargeant, A.** (2001 b): Managing Donor Defection: Why should Donors stop Giving?, *in*: New Directions for Philanthropic Fundraising, 9. Jg., H. 32, S. 59-74.
- Sargeant, A.** (2001 c): Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy, *in*: Non-profit Management & Leadership, 12. Jg., H. 1, S. 25-38.
- Sargeant, A.** (2001 d): Fundraising on the Web: Opportunity or hype?, *in*: New Directions for Philanthropic Fundraising, 9. Jg., H. 33, S. 39-57.
- Sargeant, A.** (2002): What Turns Donors on? What Turns Them off?, *in*: Walker, C./Pharoah, C. (Hrsg.): A Lot of Give: Trends in Charitable Giving for the 21st Century, London, S. 162-179.
- Sargeant, A.** (2008): Donor Retention: What Do We Know and What Can We Do About It?, http://www.nsfre.org/content_documents/Donor_Retention_What_Do_We_Know.pdf, Stand: 10.01.2009.
- Sargeant, A.** (2009): Marketing Management for Nonprofit Organizations, 3. Aufl., Oxford.
- Sargeant, A./Ford, J. B./Hudson, J.** (2008): Charity Brand Personality: The Relationship with Giving Behavior, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37. Jg., H. 3, S. 468-491.
- Sargeant, A./Ford, J. B./West, D. C.** (2006): Perceptual Determinants of Nonprofit Giving Behaviour, *in*: Journal of Business Research, 59. Jg., H. 2, S. 155-165.
- Sargeant, A./Foreman, S./Liao, M. N.** (2002): Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 10. Jg., H. 2, S. 41-65.
- Sargeant, A./Hilton, T./Wymer, W.** (2006): Bequest Motives and Barriers to Giving: The Case of Direct Mail Donors, *in*: Nonprofit Management & Leadership, 17. Jg., H. 1, S. 49-66.
- Sargeant, A./Jay, E.** (2004 a): Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value, San Francisco.
- Sargeant, A./Jay, E.** (2004 b): Reasons for Lapse: The Case of Face-to-Face Donors, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 9. Jg., H. 2, S. 171-182.
- Sargeant, A./Lee, S.** (2002 a): Individual and Contextual Antecedents of Donor Trust in the Voluntary Sector, *in*: Journal of Marketing Management, 18. Jg., H. 7/8, S. 779-802.
- Sargeant, A./Lee, S.** (2002 b): Improving Public Trust in the Voluntary Sector: An Empirical Analysis, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 1, S. 68-83.
- Sargeant, A./Lee, S.** (2004 a): Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behaviour, *in*: Psychology and Marketing, 21. Jg., H. 8, S. 613-635.
- Sargeant, A./Lee, S.** (2004 b): Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33. Jg., H. 2, S. 185-202.

- Sargeant, A./Kähler, J.** (1999): Returns on Fundraising Expenditures in the Voluntary Sector, *in*: Nonprofit Management & Leadership, 10. Jg., H. 1, S. 5-19.
- Sargeant, A./McKenzie, J.** (1999): The Lifetime Value of Donors: Gaining Insight Through CHAID, *in*: Fund Raising Management, 30. Jg., H. 3, S. 22-27.
- Sargeant, A./West, D. C./Ford, J. B.** (2001): The Role of Perceptions in Predicting Donor Value, *in*: Journal of Marketing Management, 17. Jg., H. 3-4, S. 407-428.
- Sargeant, A./West, D. C./Ford, J. B.** (2004): Does Perception Matter?: An Empirical Analysis of Donor Behavior, *in*: The Service Industries Journal, 24. Jg., H. 6, S. 19-36.
- Sargeant, A./Woodliffe, L.** (2005): The Antecedents of Donor Commitment to Voluntary Organizations, *in*: Nonprofit Management and Leadership, 16. Jg., H. 1, S. 61-78.
- Sargeant, A./Woodliffe, L.** (2007 a): Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving, *in*: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 18. Jg., H. 2, S. 47-68.
- Sargeant, A./Woodliffe, L.** (2007 b): Gift Giving: An Interdisciplinary Review, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 12. Jg., H. 4, S. 275-307.
- Sauer, N.** (2003): Consumer Sophistication – Messung, Determinanten und Wirkung auf Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Diss., Wiesbaden.
- Schanz, G.** (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre, Tübingen.
- Scharnbacher, K./Kiefer, G.** (2003): Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3. Aufl., München.
- Scheibe-Jaeger, A.** (1998): Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Regensburg.
- Scheibe-Jaeger, A.** (2002): Modernes Sozialmarketing, Regensburg u. a.
- Scherle, B.** (2009): Das Mitleid trotz der Krise, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,druck-625665,00.html>, Stand: 13.07.2009.
- Scheuch, F.** (2007): Marketing für NPOs, *in*: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 4. Aufl., Stuttgart, S. 258-272.
- Schiefer, G.** (2006): Motive des Blutspendens: Eine tiefenpsychologische Untersuchung mit Gestaltungsoptionen für das Marketing von Nonprofit-Organisationen des Blutspendewesens, Diss., Wiesbaden.
- Schiemenz, A./Adler, R.** (2009): Verschärfter Wettbewerb um deutsche Spenden in der Wirtschaftskrise, *in*: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 6, S. 62-63.
- Schilke, O.** (2007): Allianzfähigkeit – Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen, Diss., Wiesbaden.

- Schindler, J.** (2007): Nicht nur für Kinder. Machtkampf bei Unicef, http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dossiers/der_fall_unicef/, Stand: 06.03.2009.
- Schineis, M.** (1996): Absatzwerbung und Öffentlichkeitsarbeit, in: Meyer, P. W. (Hrsg.): Integrierte Marketing-Funktionen, 4. Aufl., Stuttgart, S. 108-141.
- Schlegelmilch, B. B.** (1988): Targeting of Fund-raising Appeals – How to Identify Donors, in: European Journal of Marketing, 22. Jg., H. 1, S. 31-40.
- Schlegelmilch, B. B.** (1995): Spendenmarketing, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2329-2340.
- Schlegelmilch, B. B./Diamantopoulos, A./Love, A.** (1997): Characteristics Affecting Charitable Donations: Empirical Evidence from Britain, in: Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 3. Jg., H. 1, S. 14-28.
- Schlesinger, L./Heskett, J.** (1991): Breaking the Cycle of Failure in Services, in: Sloan Management Review, 32. Jg., H. 3, S. 17-28.
- Schmidt, S.** (2008): Delegation von Preiskompetenz an den Verkaufsaußendienst: Eine empirische Analyse ausgewählter Determinanten und Gestaltungsmöglichkeiten, Diss., Wiesbaden.
- Schneider, W.** (1993): Der Spendenbrief im Meinungsbild der Öffentlichkeit – Ein innerdeutscher Vergleich, in: Direkt Marketing, 29. Jg., H. 12, S. 30-34.
- Schneider, W.** (1995): Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Spendenmarktes in Deutschland, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., H. 12, S. 623-628.
- Schneider, W.** (1996): Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing, Diss., Berlin.
- Schneider, W.** (1997): Marktsegmentierung im Spendensektor – eine Typisierung von Förderern auf Basis ihrer Entscheidungsfindung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., H. 3, S. 254-269.
- Schneider, W.** (2000): Kundenzufriedenheit – Strategie, Messung, Management, Landsberg.
- Schneider, W.** (2009): Marketing und Käuferverhalten, 3. Aufl., München.
- Schneider, W./Kornmeier, M.** (2006): Kundenzufriedenheit: Konzept – Messung – Management, Bern u. a.
- Scholderer, J./Balderjahn, I.** (2006): Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich?, in: Marketing ZFP, 28. Jg., H. 1, S. 57-70.
- Scholderer, J./Balderjahn, I./Paulssen, M.** (2006): Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., H. 6, S. 640-650.
- Schoorman, F. D./Mayer, R. C./Davis, J. H.** (2007): An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future, in: Academy of Management Review, 32. Jg., H. 2, S. 344-354.

- Schramm-Klein, H.** (2003): Multi-Channel-Retailing: Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, Diss., Wiesbaden.
- Schramm-Klein, H./Morschett, D./Swoboda, B.** (2008): Verticalization: The Impact of Channel Strategy on Product Brand Loyalty and the Role of Involvement in the Fashion Industry, in: Lee, A. Y./Soman, D. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 35. Jg., S. 289-297.
- Schröder, H.** (2005): Multichannel-Retailing: Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin.
- Schüller, A. M.** (2005): Zukunftstrend Kundenloyalität. Endlich erfolgreich – durch loyale Kunden, 2. Aufl., Göttingen.
- Schürmann, E.** (2004): Öffentlichkeitsarbeit für soziale Organisationen. Praxishandbuch für Strategien und Aktionen, Weinheim.
- Schütze, R.** (1992): Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Wiesbaden.
- Schulz, L.** (2008 a): Beste Aussichten für die Zukunft?, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 1, S. 16-18.
- Schulz, L.** (2008 b): Schadensfall Unicef, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 1, S. 48.
- Schumacher, H./Salz, J.** (2008): Ganz dünne Bretter, in: Wirtschaftswoche vom 18.02.2008, S. 64-66.
- Schwarz, P.** (1985): „Nonprofit-Organisationen“, in: Die Unternehmung, 39. Jg., H. 2, S. 90-111.
- Schwarz, P.** (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen: Grundlagen, Strukturen, Bern u. a.
- Schwarz, P.** (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung, Planung, Kontrolle, Bern u. a.
- Scott, S. G./Lane, V. R.** (2000): A Stakeholder Approach to Organizational Identity, in: Academy of Management Review, 25. Jg., H. 1, S. 43-61.
- Seiders, K./Voss, G. B./Grewal, D./Godfrey, A. L.** (2005): Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context, in: Journal of Marketing, 69. Jg., H. 4, S. 26-43.
- Selnes, F.** (1993): An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty, in: European Journal of Marketing, 27. Jg., H. 9, S. 19-35.
- Selnes, F.** (1998): Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Seller-Buyer-Relationships, in: European Journal of Marketing, 32. Jg., H. 3/4, S. 305-322.
- Selnes, F./Sallis, J.** (2003): Promoting Relationship Learning, in: Journal of Marketing, 67. Jg., H. 3, S. 80-95.

- Sexauer, H. J.** (2002): Entwicklungslinien des Customer Relationship Management (CRM), *in*: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg., H. 4, S. 218-222.
- Shabbir, H./Palihawadana, D./Thwaites, D.** (2007): Determining the Antecedents and Consequences of Donor-Perceived Relationship Quality – A Dimensional Qualitative Research Approach, *in*: Psychology & Marketing, 24. Jg., H. 3, S. 271-293.
- Sharma, S./Durand, R. M./Gur-Arie, O.** (1981): Identification and Analysis of Moderator Variables, *in*: Journal of Marketing Research, 18. Jg., H. 3, S. 291-300.
- Shelley, L./Polonsky, M. J.** (2002): Do Charitable Causes Need to Segment Their Current Donor Base on Demographic Factors?: An Australian Examination, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7. Jg., H. 1, S. 19-29.
- Siebelt, P.** (2010): Kooperationen von Handelsunternehmen: Eine kritische Analyse am Beispiel des nicht filialisierten Einzelhandels mit Gebrauchsgütern auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Diss., Frankfurt am Main.
- Silberer, G.** (1979): Warentest, Informationsmarketing, Verbraucherverhalten: Die Verbreitung von Gütertestinformationen und deren Verwendung im Konsumentenbereich, Berlin.
- Simsa, R./Patak, M.** (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen – Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, Wien.
- Singh, J.** (1988): Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues, *in*: Journal of Marketing, 52. Jg., H. 1, S. 93-107.
- Sirdeshmukh, D./Singh, J./Sabol, B.** (2002): Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges, *in*: Journal of Marketing, 66. Jg., H. 1, S. 15-37.
- Sistenich, F.** (1999): Eventmarketing – Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation im Unternehmen, Wiesbaden.
- Slywotzky, A. J./Shapiro, B. P.** (1994): Neues Marketingdenken: Der loyale Kunde zählt, nicht die schnelle Mark, *in*: Harvard Business Manager, 16. Jg., Nr. 2, S. 85-94.
- Smith, A./Bolton, R.** (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, Paradox or Peril?, *in*: Journal of Service Research, 1. Jg., H. 1, S. 65-81.
- Smith, B. S./Barclay, D. W.** (1997): The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships, *in*: Journal of Marketing, 61. Jg., H. 1, S. 3-21.
- Smith, R. E./Swinyard, W. R.** (1982): Information Response Models: An Integrated Approach, *in*: Journal of Marketing, 46. Jg., H. 1, S. 81-93.
- Söllner, A.** (1993): Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Spott, M.** (2008): Die Wirkung des Falls UNICEF auf das aktuelle Spendenverhalten, *in*: Fund-raiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 2, S. 44-45.

- Spreng, R. A./MacKenzie, S. B./Olshavsky, R. W.** (1996): A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing, 60. Jg., H. 3, S. 15-32.
- Staby, S.** (2004): Veranstaltungen und Events, in: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 1025-1042.
- Staffelbach, B.** (1988): Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, 10. Jg., H. 4, S. 277-284.
- Stahl, H. K.** (2009): Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 87-106.
- Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H./von den Eichen, S. A. F./Matzler, K.** (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 247-266.
- Staubach, A.** (2000): Fundraising in der sozialen Arbeit – Grundlagen für Einsteiger, Chemnitz.
- Stauss, B.** (1989): Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., H. 1, S. 41-62.
- Stauss, B.** (1999): Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 21. Jg., H. 1, S. 5-24.
- Stauss, B.** (2006): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 422-442.
- Stauss, B.** (2008): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 369-396.
- Stauss, B.** (2009): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 345-365.
- Stauss, B./Chojnacki, K./Decker, A./Hoffmann, F.** (2001): Retention Effects of a Customer Club, in: International Journal of Service Industry Management, 12. Jg., H. 1, S. 7-19.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2007): Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Aufl., München.
- Stein, V.** (2000): Emergentes Organisationswachstum: Eine systemtheoretische „Rationalisierung“, Diss., München u. a.
- Steiner, A.** (2008): Spendenmotivation zwischen Herz und Verstand: Ergebnisse einer tiefenpsychologischen Studie, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 54-55.
- Stock, R.** (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg., H. 1, S. 59-76.

- Stock, R.** (2003): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Stock-Homburg, R.** (2008 a): Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, *in*: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Aufl., Wiesbaden, S. 285-310.
- Stock-Homburg, R.** (2008 b): Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenbindung, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 677-712.
- Stokburger-Sauer, N./Bauer, H. H./Mäder, R.** (2008): Kundenidentifikation als Basis von Kundenloyalität – Theoretische und empirische Grundlagen für eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis, *in*: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78. Jg., H. 9, S. 923-950.
- Stöger, R./Salcher, M.** (2006): NPOs erfolgreich führen: Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Stuttgart.
- Strachwitz, R. G.** (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen, *in*: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 23-36.
- Strauß, W./Kirst, A.** (2006): Erfolgreiches Verbandsmanagement – Das Beispiel der Verbände des Bayerischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes (VBZH), *in*: Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 89-109.
- Stride, H./Lee, S.** (2007): No Logo? No Way – Branding in the Non-Profit Sector, *in*: Journal of Marketing Management, 23. Jg., H. 1/2, S. 107-122.
- Süß, S.** (2007): Die psychologische Beziehung zwischen Unternehmen und freien Mitarbeitern: Eine empirische Untersuchung des Commitments und der arbeitsbezogenen Erwartungen von IT-Freelancern, Arbeitspapier Nr. 406 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung der FernUniversität Hagen, Hagen.
- Sultan, F./Moora, H. A.** (2001): Designing a Trust-Based E-Business Strategy, *in*: Marketing Management, 10. Jg., H. 4, S. 40-45.
- Swan, J. E./Trawick, I. F.** (1981): Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service, *in*: Journal of Retailing, 57. Jg., H. 3, S. 49-67.
- Swanson, S. R./Davis, J. C./Zhao, Y.** (2007): Motivations and Relationship Outcomes: The Mediating Role of Trust and Satisfaction, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 18. Jg., H. 2, S. 1-25.
- Szymanski, D. M./Henard, D. H.** (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, *in*: Journal of the Academy of Marketing Science, 29. Jg., H. 1, S. 16-35.
- Tanner, J. F.** (1996): Buyer Perceptions of the Purchase Process and Its Effects on Customer Satisfaction, *in*: Industrial Marketing Management, 25. Jg., H. 2, S. 125-133.

- Tapp, A.** (1995): Relationship Fundraising Techniques in Charities: Are They Used and Do They Work?, in: The Journal of Database Marketing, 2. Jg., H. 4, S. 328-343.
- Tapp, A./Lindsay, G./Sorrell, R.** (1999): Towards a Branding Framework for Cause-, Funding- and Need-Oriented Charities, in: Journal of Marketing Communications, 5. Jg., H. 1, S. 39-50.
- Tapp, P.** (2008): Telemarketing, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 510-517.
- Tax, S. S. /Brown, S. W./Chandrashekar, M.** (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 62. Jg., H. 2, S. 60-76.
- Taylor, S. A./Baker, T. L.** (1994): An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions, in: Journal of Retailing, 70. Jg., H. 2, S. 163-178.
- Teas, R. K.** (1993): Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality, in: Journal of Marketing, 57. Jg., H. 4, S. 18-34.
- Teichert, T./Rost, K.** (2003): Trust, Involvement Profile and Customer Retention – Modelling, Effects and Implications, in: International Journal of Technology Management, 26. Jg., H. 5/6, S. 621-639.
- Tenenhaus, M./Vinzi, V./Chatelin, Y./Lauro, C.** (2005): PLS Path Modeling, in: Computational Statistics & Data Analysis, 48. Jg., H. 1, S. 159-205.
- Terlutter, R.** (2006): Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, in: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 269-290.
- Thielicke, R.** (2008): Das Milliardengeschäft der Profi-Wohltäter, http://www.focus.de/finanzen/news/tid-8841/spendensammler_aid_236869.html, Stand: 07.02.2008.
- Thieme, M.** (2008): Akte Unicef geschlossen, http://www.fr-online.de/in_und_ausland/politik/dossiers/der_fall_unicef/?em_cnt=1617658&, Stand: 06.03.2009.
- Thomas, J. L./Cunningham, B. J./Williams, J. K.** (2002): The Impact of Involvement, Perceived Moral Intensity and Satisfaction upon Trust in Non-Profit Relational Contexts: Processes and Outcomes, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 10. Jg., H. 1, S. 93-115.
- Thurrow, A.** (2009): Was Spender wollen, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 1, S. 60-61.
- Thyne, M.** (2001): The Importance of Values Research for Nonprofit Organisations: The Motivation-Based Values of Museum Visitors, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 2, S. 116-130.

- Tidwell, M. V.** (2005): A Social Identity Model of Prosocial Behaviors within Nonprofit Organizations, *in*: Nonprofit Management & Leadership, 15. Jg., H. 4, S. 449-467.
- Tinkelman, D./Mankaney, K.** (2007): When is Administrative Efficiency Associated with Charitable Donations?, *in*: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36. Jg., H. 1, S. 41-64.
- TNS Infratest** (2007): 13 Jahre Deutscher Spendenmonitor – Fakten und Trends im Zeitverlauf, http://www.tns-infratest.com/marketing_tools/pdf/social_marketing/13_Jahre_Deutscher_Spendenmonitor.pdf, Stand: 29.11.2008.
- TNS Infratest** (2008): 14 Jahre Deutscher Spendenmonitor – Fakten und Trends im Zeitverlauf, http://www.tns-infratest.com/marketing_tools/pdf/social_marketing/14_Jahre_Deutscher_Spendenmonitor.pdf, Stand: 02.03.2009.
- TNS Infratest** (2009): 15 Jahre Deutscher Spendenmonitor – Fakten und Trends im Zeitverlauf, http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/2009_12_01_15_Jahre_Deutscher_Spendenmonitor.pdf, Stand: 02.12.2009.
- TNS Infratest/Borcherding, J.** (2007): Deutscher Spendenmonitor 2007: Kommentierung der Ergebnisse, Teil 3: Der Spender, Bielefeld.
- Todd, S./Lawson, R.** (2001): Lifestyle Segmentation and Museum/Gallery Visiting Behaviour, *in*: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 6. Jg., H. 3, S. 269-277.
- Töpfer, A.** (2006): Beschwerden aus Sicht des Kunden und des Unternehmens, *in*: Hippner, H./Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 542-582.
- Töpfer, A.** (2008): Ursache-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung, *in*: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin, S. 81-103.
- Töpfer, A./Mann, A.** (2008): Kundenzufriedenheit als Basis für Unternehmenserfolg, *in*: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin, S. 37-79.
- Töpfer, A./Silbermann, S.** (2008): Einsatz von Kunden-Fokusgruppen, *in*: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin, S. 267-279.
- Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S.** (2008): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 323-345.
- Tonkiss, F./Passey, A.** (1999): Trust, Confidence and Voluntary Organisations: Between Values and Institutions, *in*: Sociology, 33. Jg., H. 2, S. 257-274.
- Torres, L./Pina, V.** (2003): Accounting for Accountability and Management in NPOs: A Comparative Study of Four Countries – Canada, the United Kingdom, the USA and Spain, *in*: Financial Accountability & Management, 19. Jg., H. 3, S. 265-285.

- Trommsdorff, V.** (1995): Involvement, in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1067-1078.
- Trommsdorff, V.** (2009): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Stuttgart.
- Tropp, J.** (2004): Die kommerzielle Kommunikation von Nonprofit-Organisationen in Deutschland, <http://www.comequity-forum.net/DOWNLOAD/NPO.PDF>, Stand: 17.08.2009.
- Trumpfheller, J.** (2005): Kundenbindung in der Versicherungswirtschaft: Eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Versicherungsvertriebs über Versicherungsintermediäre, Diss., Karlsruhe.
- Tse, D. K./Wilton, P. C.** (1988): Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: Journal of Marketing Research, 25. Jg., H. 2, S. 204-212.
- Tucker, R. B.** (1999): Earn People's Loyalty: Here's How, in: Nonprofit World, 17. Jg., H. 5, S. 36-39.
- Urban, G. L./Sultan, F./Qualls, W. J.** (2000): Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy, in: Sloan Management Review, 42. Jg., H. 1, S. 39-48.
- Urban-Engels, A.** (2008): Mailings, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 489-509.
- Urselmann, M.** (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Diss., Wiesbaden.
- Urselmann, M.** (1999): „Relationship-Fundraising“: Erfolgsformel für Nonprofit-Organisationen, in: Direkt Marketing, 34. Jg., H. 9, S. 20-22.
- Urselmann, M.** (2000): Zunehmender Verdrängungswettbewerb auf stagnierendem Spendenmarkt. Ergebnisse der BSM-Studie 2000 zum Deutschen Spendenmarkt, in: bsm-Newsletter, o. Jg., H. 4, S. 12-14.
- Urselmann, M.** (2007): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, 4. Aufl., Bern.
- Urselmann, M.** (2008): Der Spendenmarkt in Deutschland, in: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 80-87.
- Urselmann, M./Wodziczko, W.** (2007): Tsunami-Spenden on top: wie die Katastrophe den deutschen Spendenmarkt beeinflusst, in: Stiftung & Sponsoring, 10. Jg., H. 2, S. 43-44.
- Vallant, S.** (2003): Möglichkeiten und Grenzen von Spendengütesiegeln: Eine Untersuchung am Beispiel des deutschen DZI Spenden-Siegels, des schweizerischen ZEWO-Gütesiegels und des Österreichischen Spendengütesiegels, Wien.
- van Dick, R./Becker, T. E./Meyer, J. P.** (2006): Commitment and Identification: Forms, Foci, and Future, in: Journal of Organizational Behavior, 27. Jg., H. 5, S. 545-548.

- van Knippenberg, D./Sleebos, E.** (2006): Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes, in: Journal of Organizational Behavior, 27. Jg., H. 5, S. 571-584.
- Vargo, S. L./Lusch, R. F.** (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68. Jg., H. 1, S. 1-17.
- Viest, O.** (2004): Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen, Diss., München.
- Voeth, M./Herbst, U.** (2008): The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding – An Empirical Analysis, in: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 19. Jg., H. 1, S. 71-97.
- Vogel, V.** (2006): Kundenbindung und Kundenwert – Der Einfluss von Einstellungen auf das Kaufverhalten, Diss., Wiesbaden.
- Vogelbusch, F.** (2006): Die Kunst der transparenten Organisationsführung, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 8-9.
- von Loewenfeld, F.** (2003): Involvement generieren – Kundenzufriedenheit schaffen, Marburg.
- von Stenglin, A.** (2008): Commitment in der Dienstleistungsbeziehung: Entwicklung eines integrierten Erklärungs- und Wirkungsmodells, Diss., Wiesbaden.
- von Wangenheim, F./Bayón, T./Weber, L.** (2002): Der Einfluss von persönlicher Kommunikation auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlungen: Design und Ergebnisse einer empirischen Studie im deutschen Strommarkt, in: Marketing ZFP, 24. Jg., H. 3, S. 181-194.
- Voss, K.** (2007): Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen: Mittel, Ziele, interne Strukturen, Wiesbaden.
- Walgenbach, P.** (2006): Wieso ist Vertrauen in ökonomischen Transaktionen so wichtig, und wie lässt es sich generieren, in: Bauer, H. H./Neumann, N. N./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 17-26.
- Webb, D. J./Green, C. L./Brashear, T. G.** (2000): Development and Validation of Scales to Measure Attitudes Influencing Monetary Donations to Charitable Organizations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg., H. 2, S. 299-309.
- Wecker, F.** (2004): Kundenbindung im Markenportfolio: Ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenbindung unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie, Diss., Frankfurt am Main.
- Weiber, R./Varnholt, R.** (1996): Informationstechnik und Geschäftsprozessorganisation als Instrumente zur Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 259-273.

- Weir, L./Hibbert, S.** (2000): Building Donor Relationships: An Investigation into the Use of Relationship and Database Marketing by Charity Fundraisers, in: The Service Industries Journal, 20. Jg., H. 2, S. 114-132.
- Welthungerhilfe** (2007): Anzeigenkampagne der Welthungerhilfe „Ihr Geld wird sich gut entwickeln“, http://www.welthungerhilfe.de/fileadmin/media/pdf/Anzeigen/47x60_AZ_4c_Abas_2007_x3.pdf, Stand: 02.08.2009.
- West, D. C./Sargeant, A.** (2004): Taking Risks with Advertising: The Case of the Not-For-Profit Sector, in: Journal of Marketing Management, 20. Jg., H. 9/10, S. 1027-1045.
- Wetzels, M./de Ruyter, K./van Birgelen, M.** (1996): Marketing Service Relationships: the Role of Commitment, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 13. Jg., H. 4, S. 406-423.
- Wickert, D.** (2002): A Memorandum on the Globalisation of Future Philanthropy, in: Walker, C./Pharoah, C. (Hrsg.): A Lot of Give: Trends in Charitable Giving for the 21st Century, London, S. 183-185.
- Wiener, Y.** (1982): Commitment in Organizations: A Normative View, in: Academy of Management Review, 7. Jg., H. 3, S. 418-428.
- Wilhelm, M. O.** (2007): The Quality and Comparability of Survey Data on Charitable Giving, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36. Jg., H. 1, S. 65-84.
- Wilke, B.** (2006): Zauberwort „Transparenz“ – wie Spendenorganisationen Vertrauen schaffen können, in: Fundraiser: Das Branchenmagazin für Spendenmarketing, Stiftungen und Sponsoring, o. Jg., H. 4, S. 12-13.
- Wilke, B.** (2008 a): Ethik und Transparenz: Basis für Vertrauen und Spenderschutz, in: Fundraising professionell, 4. Jg., H. 1, S. 5-13.
- Wilke, B.** (2008 b): Die „UNICEF-Krise“ – Lehren, Chancen und Risiken für das deutsche Spendenwesen, <http://www.dzi.de/SPSFor08/Wilke.pdf>, Stand: 29.11.2008.
- Wilke, B.** (2009): Zur Situation des deutschen Spendenwesens, in: DZI (Hrsg.): Spenden-Almanach 2009/2010, Berlin, S. 6-9.
- Wilke, C.** (2007): Informationssuche und Konsumentenvertrauen am Beispiel der Versicherungswirtschaft: Eine empirische Untersuchung, Diss., Hamburg.
- Wilkens, I.** (1999): Private Nonprofit-Organisationen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg., H. 11, S. 586-590.
- Williamson, O. E.** (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization, New York.
- Williamson, O. E.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York.
- Winer, R. S.** (2001): A Framework for Customer Relationship Management, in: California Management Review, 43. Jg., H. 4, S. 89-105.

- Wirtz, B. W.** (2005): Integriertes Direktmarketing: Grundlagen – Instrumente – Prozesse, Wiesbaden.
- Wirtz, B. W./Lütje, S.** (2006): Instrumente des integrierten Direktmarketings, *in*: Wirtz, B. W./Burmans, C. (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden, S. 377-402.
- Wirtz, B. W./Schilke, O.** (2008): Kundenbindung durch E-Services, *in*: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 529-548.
- Witt, P./Rode, V.** (2005): Corporate Brand Building in Start-Ups, *in*: Journal of Enterprising Culture, 13. Jg., H. 3, S. 273-294.
- Wittig, J.** (2006): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, *in*: Bachert, R. (Hrsg.): Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen, München, S. 40-45.
- Woodside, A. G./Frey, L. L./Daly, R. T.** (1989): Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention, *in*: Journal of Health Care Marketing, 9. Jg., H. 4, S. 5-17.
- Wünschmann, S./Müller, S.** (2006): Markenvertrauen: Ein Erfolgsfaktor des Markenmanagements, *in*: Bauer, H. H./Neumann, N. N./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen: Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München, S. 221-234.
- Wünschmann, S./Müller, S.** (2008): Vertrauen als Bindeglied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, *in*: Töpfer, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Aufl., Berlin, S. 147-162.
- WWF** (2009): Jahresbericht 2008, http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/pdf_neu/Jahresbericht_WWF_2008.pdf, Stand: 26.07.2009.
- Yavas, U./Riecken, G.** (1993): Socioeconomic and Behavioral Correlates of Donor Segments: An Application to United Way, *in*: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 1. Jg., H. 1, S. 71-83.
- Yavas, U./Riecken, G./Parameswaran, R.** (1980): Using Psychographics to Profile Potential Donors, *in*: Business – The Magazine of Managerial Thought and Action, 30. Jg., H. 5, S. 41-45.
- Yi, M./Davis, F.** (2003): Developing and Validating an Observational Learning Model of Computer Software Training and Skill Acquisition, *in*: Information Systems Research, 14. Jg., H. 2, S. 146-169.
- Yudelson, J.** (1988): The Four Ps of Nonprofit Marketing, *in*: Nonprofit World, 6. Jg., H. 6, S. 21-23.
- Zaichkowsky, J. L.** (1985): Measuring the Involvement Construct, *in*: Journal of Consumer Research, 12. Jg., H. 3, S. 341-352.
- Zand, D. E.** (1972): Trust and Managerial Problem Solving, *in*: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., H. 2, S. 229-239.

- Zanger, C./Sistenich, F.** (1996): Eventmarketing – Bestandsaufnahme, Standortbestimmung und ausgewählte theoretische Ansätze zur Erklärung eines innovativen Kommunikationsinstruments, *in*: Marketing ZFP, 18. Jg., H. 4., S. 233-242.
- Zeithaml, V.** (2000): Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn, *in*: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg., H. 1, S. 67-85.
- Zeithaml, V./Berry, L./Parasuraman, A.** (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, *in*: Journal of Marketing, 60. Jg., H. 2, S. 31-46.
- Zeller, C.** (1994): Alles aus einer Hand. Integrierte Kommunikation im Spendenmarketing, *in*: Krzeminski, M./Neck, C. (Hrsg.): Praxis des social marketing: erfolgreiche Kommunikation für öffentliche Einrichtungen, Vereine, Kirchen und Unternehmen, Frankfurt am Main, S. 181-192.
- Ziems, D.** (1999): Die zielgenaue Publikums-Inszenierung von Markenbotschaften: Qualitativ-psychologisches Controlling der Dramaturgie von Event-Marketing-Veranstaltungen, *in*: Planung & Analyse, 26. Jg., H. 6, S. 38-41.
- Zimmer, A./Freise, M.** (2008): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen http://www.npm-online.de/download/ZimmerFreise_Personalmanagement_in_NPOs.pdf, Stand: 29.11.08.
- Zimmer, A./Nährlich, S.** (1993): Nonprofit-Management und -Marketing mehr als Betriebsführung und Marktorientierung, *in*: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 16. Jg., H. 3, S. 345-354.
- Zimmer, A./Priller, E.** (2005): Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs, *in*: Birkhölzer, K./Klein, A./Priller, E./Zimmer, A. (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System – Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven, Wiesbaden, S. 49-70.
- Zimmer, A./Priller, E.** (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Zimmer, A./Priller, E./Strachwitz, R. G.** (2000): Fundraising als Ressource für Nonprofit-Organisationen, *in*: Nährlich, S./Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen – Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, S. 85-104.
- Zinnbauer, M./Eberl, M.** (2004): Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung, Arbeitspapier Nr. 21 des Lehrstuhls für Unternehmensentwicklung und Organisation, Seminar für Empirische Forschung und Unternehmensplanung an der Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Zinnbauer, M./Eberl, M.** (2005): Überprüfung der Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen, *in*: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 34. Jg., H. 10, S. 566-572.
- Zumkeller, A. R.** (2006): Management in einem sozialpolitischen Solidarverband, *in*: Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 305-321.

Zütphen, T./Siek, M. (2002): Zufriedenheit, Loyalität und Bindung – drei Seiten derselben Medaille?, in: Planung & Analyse, 29. Jg., H. 4, S. 35-39.