

Christian Gahrmann

Strategisches Fundraising

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Thorsten Raabe

 **Springer** Gabler

RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

<i>Geleitwort</i>	<i>VII</i>
<i>Vorwort</i>	<i>IX</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>XI</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>XVII</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>XXI</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>XXIII</i>
<i>Kapitel I: Einleitung</i>	<i>I</i>
1. Problemstellung	1
2. Forschungsdesign und empirische Methodik	4
2.1 Forschungsdesign	4
2.2 Empirische Methodik	5
3. Aufbau der Arbeit	8
<i>Kapitel II: Fundraising – Verständnis und Erweiterung</i>	<i>9</i>
1. Begriffliche Grundlagen	9
1.1 Zum Begriff der Nonprofit-Organisation (NPO)	9
1.2 Zum Begriff des Fundraisings	12
1.3 Zum Begriff des Strategischen Marketings	16
2. Fundraising: Beschaffungsaufgabe und Dienstleistung	18
2.1 Fundraising als Beschaffungsmarketing	18
2.2 Fundraising als Dienstleistung	19
2.3 Synthese: Gegenleistungsorientiertes Fundraising	22
3. Strategische Marktorientierung im Fundraising	24
3.1 Marktorientiertes Fundraising	24
3.2 Korrektiv der Marktorientierung: Fundraising-Ethik	27
<i>Kapitel III: Spendenmarkt – Teilnehmer, Strukturen und Umwelt</i>	<i>30</i>
1. Marktteilnehmer	31
1.1 Marktteilnehmer im engeren Sinne	32
1.1.1 Spendenorganisationen	32

1.1.2 Spender	36
1.1.2.1 Privatspender	37
1.1.2.2 Unternehmensspender bzw. -sponsoren	42
1.1.2.3 Förderstiftungen	46
1.1.2.4 Öffentliche Institutionen	47
1.1.2.5 Vor- und Nachteile der Spendergruppen	50
1.1.3 Leistungsempfänger	50
1.2 Marktteilnehmer im weiteren Sinne (Stakeholder)	53
1.2.1 Interne Stakeholder	53
1.2.1.1 Vorstand	53
1.2.1.2 Hauptamtliche Mitarbeiter	55
1.2.1.3 Ehrenamtliche Mitarbeiter	56
1.2.1.4 Ordentliche Mitglieder	60
1.2.2 Externe Stakeholder	61
1.2.2.1 Staat	61
1.2.2.2 Unabhängige Regulatoren	62
1.2.2.3 Medien	64
1.2.2.3.1 Thematisierung des Organisationsanliegens	64
1.2.2.3.2 Imagebildung	69
1.2.2.3.3 Spendenwerbung	71
2. Marktstrukturen	73
2.1 Angebots- und Nachfragestrukturen	73
2.2 Austauschverhältnisse	78
2.2.1 Auftragsverhältnis: Die NPO als Intermediär zwischen Spender und Leistungsempfänger	78
2.2.2 Die NPO zwischen Markt und Hierarchie	81
2.2.3 Austauschverhältnisse mit übrigen Marktpartnern	84
2.3 Wettbewerbsstrukturen	86
2.3.1 Wettbewerb zwischen Nonprofit-Organisationen	86
2.3.2 Wettbewerbsfaktoren	89
2.3.3 Wettbewerbsverhalten	95
2.4 Marktbeschränkung: Transaktionskosten und externe Effekte	98
2.4.1 Principal-Agent-Problematik	98
2.4.2 Free-Rider-Problematik	101

3. Marktumwelt	103
3.1 Rechtliche Umwelt	103
3.2 Ökonomische Umwelt	111
3.3 Demographische Umwelt	113
3.4 Soziokulturelle Umwelt	115
3.5 Technologische Umwelt	118
3.5.1 Internet	118
3.5.2 Elektronische Datenbanken	122
4. Zwischenfazit: Der Spendenmarkt als Bezugspunkt strategischer Fundraising-Planung	123
4.1 Charakteristischen Merkmale des Spendenmarktes	124
4.2 Ableitung von Planungsprinzipien im strategischen Fundraising	128
Kapitel IV: Strategisches Fundraising – Ziele, Strategien und Instrumente	133
1. Strategische Ziele im Fundraising	133
1.1 Fundraising-Ziele im Zielsystem der Nonprofit-Organisation	135
1.1.1 Merkmale von Zielen in Nonprofit-Organisationen	135
1.1.2 Die Mission: oberstes Leitbild im Zielsystem der NPO	138
1.1.3 Ethikkodex: Grundlage des Zielsystems	141
1.1.4 Das Strategische Dreieck	143
1.2 Zielbildungsprozess im Fundraising	150
1.2.1 Zielbildungsprozess im Überblick	150
1.2.2 Die Analysephase: Bedarfs- und Spendenmarktanalyse	153
1.2.2.1 Ressourcen-Bedarfsanalyse	154
1.2.2.2 Spendenmarkt-Analyse	154
1.2.2.3 Informationsbeschaffung	159
1.2.3 Strategische Planungsphase: Integrierte Fundraising-Planung	161
1.2.4 Operative Planungsphase: Maßnahmenplanung und Budgetierung	163
1.3 Die Balanced Scorecard im Fundraising	164
1.3.1 Das Konzept der Balanced Scorecard	165
1.3.2 Anwendung der Balanced Scorecard im Fundraising	167
1.3.3 Ziele und Kennzahlen einer Fundraising-Scorecard	172
1.3.3.1 Finanzperspektive	172
1.3.3.2 Spenderperspektive	175

1.3.3.3 Aktionsperspektive	177
1.3.3.4 Mitarbeiterperspektive	179
1.3.3.5 Missionsperspektive	182
1.4 Wertemanagement im Fundraising	184
1.4.1 Kodifizierung der Werte	186
1.4.2 Implementierung der Werte	187
1.4.3 Organisatorische Verankerung	190
2. Abgrenzung und Segmentierung des Spendenmarktes	190
2.1 Abgrenzung des relevanten Spendenmarktes	191
2.1.1 Strategische Bedeutung der Marktabgrenzung im Fundraising	191
2.1.2 Spezifische Probleme der Marktabgrenzung im Fundraising	194
2.1.3 Modelle zur Marktabgrenzung auf dem Spendenmarkt	196
2.1.3.1 Modell der Substituierbarkeit nach Spendenmotivation	196
2.1.3.2 Modell des abgestuften Spendenmarktes (Zwiebelmodell)	199
2.1.3.3 Modell des strukturierten Spendenmarktes (Tortenmodell)	203
2.2 Segmentierung der Spender	207
2.2.1 Das Segmentierungskonzept als Grundlage der gezielten Spenderansprache	207
2.2.2 Segmentierungsansätze bei Privatspendern	209
2.2.2.1 Spenderverhalten als Ausgangspunkt der Marktsegmentierung	210
2.2.2.2 Spendermerkmale: geo-soziodemographische und psychographische Daten	213
2.2.2.3 Kombination der Segmentierungskriterien	216
2.2.2.4 Verdichtung der Daten zu Spenderprofilen	218
2.2.3 Segmentierungsansätze bei den übrigen Spendergruppen	219
2.2.4 Auswahl geeigneter Zielsegmente	224
3. Die Position im Spendenmarkt	232
3.1 Wettbewerbsvorteile durch strategische Differenzierung	233
3.1.1 Differenzierung als Wettbewerbsstrategie im Spendenmarkt	233
3.1.2 Differenzierung entlang der Wertkette	234
3.1.3 Die Spendenorganisation als „Werthaus“	237
3.1.4 Grundlegende Differenzierungsstrategien für Spendenorganisationen	238
3.2 Die NPO als Marke	243
3.2.1 Übertragung des Markenkonzeptes auf Spendenorganisationen	243
3.2.2 Markenmanagement nach dem identitätsorientierten Ansatz	251

3.3 Positionierung der NPO im Spendenmarkt	257
3.3.1 Die Bedeutung der Positionierung im Spendenmarkt	257
3.3.2 Die Position der Spendenorganisation in der Wahrnehmung der Spender	259
3.3.3 Positionierungsstrategien für Spendenorganisationen	263
3.3.3.1 Positionsbeibehaltung/-stärkung	263
3.3.3.2 Repositionierung	263
3.3.3.3 Neupositionierung	267
3.3.3.4 Positioning	267
3.3.4 Kommunikation der Positionierung	270
4. Strategien im Wettbewerb	272
4.1 Wettbewerb als positive Kraft auf dem Spendenmarkt	272
4.2 Verhaltensstrategien im Wettbewerb	276
4.2.1 Handlungsmöglichkeiten von NPOs gegenüber Wettbewerbern um Spenden	276
4.2.2 Strategie der gegenseitigen Unterstützung (Kooperation)	282
4.2.3 Strategie des gegenseitigen Lernens (Benchmarking)	290
5. Fazit: Fundraisingserfolg durch strategisches Marketing	293
<i>Kapitel V: Zusammenfassung und Ausblick</i>	297
<i>Literaturverzeichnis</i>	305
<i>Anhang</i>	337
Anhang A.1: Übersicht Interviewpartner	337
Anhang A.2: Interviewleitfäden	340
Anhang A.3: Inhaltsanalytische Zusammenfassung	342
Anhang A.4: Quantitative Inhaltsanalyse	346

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1: Theoretisch-konzeptionelles Forschungsdesign mittels deduktiver Transfers und explorativer Interviews</i>	5
<i>Abb. 2: Systematisierung von Organisationen nach Erwerbswirtschaftlichkeit und Trägerschaft</i>	10
<i>Abb. 3: Dimensionen der Fundraising-Definition</i>	13
<i>Abb. 4: Operative Fundraising-Instrumente im Überblick</i>	15
<i>Abb. 5: Marketing-Pyramide: strategisches und operatives Marketing</i>	16
<i>Abb. 6: Fundraising als gegenleistungsorientiertes Beschaffungsmarketing</i>	23
<i>Abb. 7: Fundraising-Paradigmen</i>	25
<i>Abb. 8: Bausteine des Spendenmarktes</i>	30
<i>Abb. 9: Spendenmarkt-Teilnehmer im engeren und weiteren Sinne</i>	31
<i>Abb. 10: Hauptspendergruppen von Nonprofit-Organisationen</i>	36
<i>Abb. 11: Bestimmungsfaktoren des individuellen Spendenverhaltens</i>	37
<i>Abb. 12: Altruistische und egoistische Spendenmotive</i>	39
<i>Abb. 13: Rolle des Leistungsempfängers beim Fundraising</i>	52
<i>Abb. 14: Einbindung des Fundraisings in die Abteilungen einer Spendenorganisation</i>	56
<i>Abb. 15: Volunteer Management Prozess nach McCurley/Lynch</i>	59
<i>Abb. 16: Agenda-Building und Agenda-Setting</i>	67
<i>Abb. 17: Auswahl an Nachrichtenfaktoren nach Lippmann, Warren und Galtung/Ruge</i>	68
<i>Abb. 18: Auftragsverhältnis: Die NPO als Intermediär zwischen Spender und Leistungsempfänger</i>	80
<i>Abb. 19: Verbindung von Fundraisingserfolg und Projekterfolg</i>	81
<i>Abb. 20: Austauschbeziehungen einer NPO auf dem Spendenmarkt</i>	85
<i>Abb. 21: Wettbewerbssteigernde Faktoren auf dem Spendenmarkt</i>	88
<i>Abb. 22 : Wettbewerbskräfte nach Porter</i>	89
<i>Abb. 23: Wettbewerbskräfte im Fundraising</i>	90
<i>Abb. 24: Principal-Agent-Problematik im Spendenmarkt</i>	99
<i>Abb. 25: Vertrauensfördernde Signale einer NPO gegenüber Spendern</i>	100
<i>Abb. 26: Free-Rider-Problematik im Spendenmarkt</i>	101
<i>Abb. 27: Maßnahmen zur Steigerung des egoistischen Nutzens einer Spende</i>	102
<i>Abb. 28: Marktumwelt einer Nonprofit-Organisation</i>	103

<i>Abb. 29: Fundraising relevante Rechtsgebiete</i>	105
<i>Abb. 30: Zwei Wege der Steuererleichterung für NPOs</i>	105
<i>Abb. 31: Zusammenhang zwischen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Nonprofit-Aktivität in verschiedenen Ländern</i>	110
<i>Abb. 32: Spendenaufkommen in den USA 1990-2008</i>	111
<i>Abb. 33: Einfluss von Geschlecht und Alter auf die Spendenbereitschaft in Deutschland</i>	114
<i>Abb. 34: Instrumente des Online-Fundraisings</i>	121
<i>Abb. 35: Planungsprinzipien im strategischen Fundraising</i>	129
<i>Abb. 36: International Statement of Ethical Principles in Fundraising – Five Universal Principles</i>	142
<i>Abb. 37: Das Strategische Dreieck einer NPO: Leistungsziele, Marktziele und ökonomische Ziele</i>	144
<i>Abb. 38: Einbindung der Fundraising-Ziele ins dreigliedrige Zielsystem einer NPO</i>	147
<i>Abb. 39: Klassische Verknüpfung zwischen Leistungszielen und Marktzielen einer NPO</i>	148
<i>Abb. 40: Wechselwirkungen zwischen Markt-, Leistungs- und ökonomischen Zielen</i>	149
<i>Abb. 41: Integrierter Zielbildungs- und Planungsprozess im Fundraising</i>	152
<i>Abb. 42: Bedarfsanalyse im Fundraising</i>	154
<i>Abb. 43: Spenderanalyse im Fundraising</i>	155
<i>Abb. 44: SWOT-Analyse im Fundraising</i>	157
<i>Abb. 45: SWOT-Analyse: Handlungsstrategien</i>	158
<i>Abb. 46: Relevante Stakeholder für das Fundraising einer NPO</i>	159
<i>Abb. 47: Modelle einer Integrierten Fundraising-Planung</i>	163
<i>Abb. 48: Struktur der Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/Norton)</i>	166
<i>Abb. 49: Struktur der Balanced Scorecard im Fundraising</i>	169
<i>Abb. 50: Ursache-Wirkungskette im Fundraising</i>	171
<i>Abb. 51: Prozessstufen des Wertemanagementsystems (modifiziert)</i>	185
<i>Abb. 52: Wertekategorien im Fundraising</i>	187
<i>Abb. 53: Instrumente des Wertemanagements im Fundraising</i>	188
<i>Abb. 54: Zwecke und Anwendungen der Marktabgrenzung im Fundraising</i>	194
<i>Abb. 55: Modell des abgestuften Spendenmarktes („Zwiebelmarkt“) einer Nonprofit-Organisation</i>	203
<i>Abb. 56: Modell des strukturierten Spendenmarktes („Tortenmodell“) einer NPO</i>	206
<i>Abb. 57: Prozess der Marktsegmentierung im Fundraising</i>	209
<i>Abb. 58: Spenderpyramide</i>	212

<i>Abb. 59: Segmentierungskriterien im Fundraising</i>	218
<i>Abb. 60: Spendertypen einer NPO – ein fiktives Beispiel</i>	219
<i>Abb. 61: Dreistufiger Auswahlprozess der Zielsegmente im Fundraising</i>	225
<i>Abb. 62: Kriterien zur Bewertung von Spendersegmenten</i>	228
<i>Abb. 63: Spender-Attraktivitäts-Portfolio</i>	230
<i>Abb. 64: Segmentbearbeitung auf dem Spendenmarkt: Entscheidungsparameter</i>	232
<i>Abb. 65: Wertkette nach Porter für Unternehmen</i>	234
<i>Abb. 66: Wertkette von Spendenorganisationen</i>	235
<i>Abb. 67: Wert-Bausteine (Differenzierungsebenen) von Spendenorganisationen („Werthaus“)</i>	238
<i>Abb. 68: Potentielle Differenzierungsmerkmale für Spendenorganisationen</i>	243
<i>Abb. 69: Die Elemente einer NPO-Marke</i>	249
<i>Abb. 70: Wechselwirkung zwischen Markenidentität und Markenimage</i>	252
<i>Abb. 71: Komponenten der Markenidentität</i>	253
<i>Abb. 72: Marken-GAP-Analyse im Rahmen des identitätsorientierten Markenmanagements</i>	255
<i>Abb. 73: Positionierungsraum für deutsche Umweltorganisationen (fiktive Darstellung)</i>	259
<i>Abb. 74: Entscheidungskriterien von Privatspendern</i>	261
<i>Abb. 75: Polaritätsprofil dreier deutscher Umweltschutzorganisationen (fiktive Darstellung)</i>	262
<i>Abb. 76: Kooperationsformen im Fundraising nach Bindungsintensität</i>	287
<i>Abb. 77: Erfolgsfaktoren des strategischen Fundraisings</i>	296

Tabellenverzeichnis

<i>Tab. 1: In die empirische Erhebung einbezogene Nonprofit- und Beratungsorganisationen</i>	<i>6</i>
<i>Tab. 2: Klassifikation von Nonprofit-Bereichen</i>	<i>11</i>
<i>Tab. 3: Soziodemographische und sozioökonomische Merkmale, die Einfluss auf das Spendenverhalten haben</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 4: Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 5: Systematik von Formen öffentlicher Zuschüsse an NPOs</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 6: Vor- und Nachteile verschiedener Fundraising-Quellen</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 7: Spendensiegel im internationalen Vergleich</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 8: Studien zum Spendenvolumen in Deutschland</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 9: Berechnung des Spendenmarktvolumens in Deutschland (ohne öffentliche Gelder)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 10: Vor- und Nachteile der Rechtsformen Verein, Stiftung und GmbH aus Fundraising-Sicht</i>	<i>108</i>
<i>Tab. 11: Einfluss demographischer Faktoren auf die Spendenbereitschaft</i>	<i>113</i>
<i>Tab. 12: Einflussfaktoren auf die Spendenkultur in den USA und Deutschland</i>	<i>116</i>
<i>Tab. 13: Vorteile des Online-Fundraisings</i>	<i>119</i>
<i>Tab. 14: Charakteristika des Spendenmarktes im Vergleich zum Konsumgütermarkt</i>	<i>128</i>
<i>Tab. 15: Bedeutung von Zielen für das Fundraising</i>	<i>135</i>
<i>Tab. 16: Balanced Scorecard – Finanzperspektive</i>	<i>173</i>
<i>Tab. 17: Balanced Scorecard – Spenderperspektive</i>	<i>175</i>
<i>Tab. 18: Balanced Scorecard – Aktionsperspektive</i>	<i>178</i>
<i>Tab. 19: Balanced Scorecard – Mitarbeiterperspektive</i>	<i>180</i>
<i>Tab. 20: Balanced Scorecard – Missionsperspektive</i>	<i>182</i>
<i>Tab. 21: Arten der Marktabgrenzung</i>	<i>192</i>
<i>Tab. 22: Segmentierungskriterien für die Fördergruppen „Unternehmen“, „Förderstiftungen“ und „Öffentliche Institutionen“</i>	<i>224</i>
<i>Tab. 23: Fiktives Beispiel einer Nutzwertanalyse zur Bewertung von Spendersegmenten</i>	<i>229</i>
<i>Tab. 24: Wertschöpfende Prozesse von Spendenorganisationen</i>	<i>236</i>
<i>Tab. 25: Die USPs verschiedener deutscher und amerikanischer NPOs (eigene Einschätzung)</i>	<i>270</i>
<i>Tab. 26: Vor- und Nachteile von Wettbewerb im Spendenmarkt</i>	<i>275</i>
<i>Tab. 27: Übersicht über Wettbewerbs-Verhaltensstrategien im Spendenmarkt</i>	<i>282</i>

Tab. 28: Vor- und Nachteile von Kooperationen als Wettbewerbsstrategie im Fundraising 286

Tab. 29: Beispiele für Inhalte von Fundraising-Kooperationen und ihre Ziele _____ 289

Tab. 30: Für das Benchmarking geeignete Prozesse _____ 291