

# Marktorientierte Unternehmensführung

Hrsg.: Prof. Dr. H. Freter



Julia Naskrent

## Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung

Eine empirische Untersuchung  
und Implikationen für das  
Spenderbindungsmanagement



**PETER LANG**

Das Konzept der Spenderbindung ist trotz der finanziellen Herausforderungen der Nonprofit-Organisationen sowohl in der Praxis als auch in der Forschung bisher vernachlässigt worden. Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, welche Faktoren dazu beitragen, dass Spender sich loyal gegenüber einer Nonprofit-Organisation verhalten und ihre finanzielle Unterstützung aufrechterhalten. Hierzu werden Determinanten der Spenderbindung identifiziert und in einen theoretischen Bezugsrahmen eingebunden sowie Interdependenzen analysiert. Eine empirische Untersuchung sowie Fokusgruppen- und Experteninterviews validieren die vermuteten Wirkungsbeziehungen. Auf Basis dieser Erkenntnisse lassen sich Handlungsempfehlungen für die Fundraising-Praxis ableiten. Die Arbeit stellt zwei strategische Ansatzpunkte des Spenderbindungsmanagement vor und erörtert spezifische Maßnahmen und Instrumente.

Julia Naskrent studierte Betriebswirtschaftslehre an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel, an der INCAE Business School in Costa Rica und an der Pepperdine University in den USA. Von Ende 2006 bis Ende 2009 war sie Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Siegen. Sie ist Lehrbeauftragte an der Fachhochschule für Oekonomie & Management (FOM) und der Rheinischen Fachhochschule (RFH) sowie Verfasserin diverser Fach- und Konferenzbeiträge.

## Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung

# **Marktorientierte Unternehmensführung**

Hrsg.: Prof. Dr. H. Freter

Band 33



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Julia Naskrent

**Verhaltenswissenschaftliche  
Determinanten  
der Spenderbindung**

Eine empirische Untersuchung  
und Implikationen für das  
Spenderbindungsmanagement



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Zugl.: Siegen, Univ., Diss., 2010

Gedruckt auf alterungsbeständigem,  
säurefreiem Papier.

D 467

ISSN 0178-8183 (Print-Ausgabe)

ISBN 978-3-631-60853-1 E-ISBN 978-3-653-01091-6

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2010

Alle Rechte vorbehalten.

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

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

## 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 geopferte 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 ein 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 Zerstreuung 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 Alltags Sorgen,
- 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

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XXI
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XXIII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXV
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	XXVII
<b>1 Einführung</b> .....	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
<b>2 Spenderbindung als Strategie für das Marketing von Nonprofit-Organisationen</b> .....	23
2.1 Bezugsrahmen der Untersuchung .....	23
2.1.1 Definitiorische 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
<b>3</b>	<b>Grundlagen der empirischen Messung verhaltens- wissenschaftlicher Determinanten .....</b>	<b>86</b>
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
<b>4</b>	<b>Theoretische Analyse der Spenderbindung.....</b>	<b>115</b>
4.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Spenderbindung .....	115
4.1.1	Explication 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	Explication 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	Explikation 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	Explikation 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	Explikation 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
<b>5</b>	<b>Empirische Analyse der Spenderbindung.....</b>	<b>218</b>
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

---

<b>6 Spenderbindung aus Sicht von Nonprofit-Organisationen: Implikationen und Gestaltungsoptionen für die Praxis</b> .....	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
<b>7 Fazit</b> .....	352
7.1 Erkenntnisse und Grenzen der Untersuchung .....	352
7.2 Weiterer Forschungsbedarf .....	356
7.3 Ausblick .....	357
<b>Anhang</b> .....	364
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	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 <sub>x</sub>	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 Bayerischen Zimmerer- und Holzbaugewerbes
W	Weiblich
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

## Symbolverzeichnis

$\gamma$	gamma	Pfadkoeffizient zwischen latenter exogener und latenter endogener Variabler
$\delta$	delta	Messfehler der latenten exogenen Variablen (Items $x_{1-n}$ )
$\varepsilon$	epsilon	Messfehler der latenten endogenen Variablen (Items $y_{1-n}$ )
$\zeta$	zeta	Messfehler im Strukturmodell
$\eta$	eta	latente endogene Variable
$\lambda$	lambda	Pfadkoeffizient zwischen latenter Variabler und Item
$\xi$	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.<sup>1</sup> Seit Mitte der neunziger Jahre stagniert das Spendenaufkommen in Deutschland.<sup>2</sup> Ausnahmen dieses Trends bilden lediglich Jahre mit großen Katastrophen, die eine außergewöhnlich hohe Spendenbereitschaft auslösen.<sup>3</sup> Einem gleichbleibenden Spendenaufkommen steht jedoch eine wachsende Zahl von Nonprofit-Organisationen (NPOs)<sup>4</sup> gegenüber, die um Spendengelder werben. Neben vielen Organisationsneugründungen drängen auch immer mehr ausländische NPOs auf den deutschen Spendenmarkt.<sup>5</sup> Da der stagnierende „Spendenkuchen“ sich damit auf immer mehr Organisationen aufteilt, herrscht ein zunehmender Verdrängungswettbewerb.<sup>6</sup>

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

---

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

<sup>2</sup> Vgl. **Daberstiel** (2009), S. 16; **TNS Infratest** (2009), S. 10.

<sup>3</sup> Diese sind der Kosovo-Krieg im Jahr 1999, die Elbflut 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.

<sup>4</sup> 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 Spendensammels 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.

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

<sup>6</sup> 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.

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

Spender zu bemühen.<sup>8</sup> Eine dauerhafte Spenderbindung gewinnt für NPOs somit zunehmend an Bedeutung.<sup>9</sup> 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.“<sup>10</sup>

Hierbei haben die Gründe, warum Spender ihre finanzielle Unterstützung aufrechterhalten, für NPOs eine zentrale Bedeutung, da sie von diesen abhängen.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> Dies erfordert eine vertiefte Kenntnis über das Verhalten und die Verhaltensvoraussetzungen der Spender.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> Bis zu 50 % der Erstspender einer NPO unterstützen die Organisation nicht erneut. Auch bei Mehrfachspendern sind Verlusten 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.<sup>15</sup> Diese Zahlen verdeutlichen, dass ein Praxisproblem vorliegt, welches den Ausgangspunkt dieser Arbeit darstellt.

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

<sup>9</sup> 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.“

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

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

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> Vgl. **Jeker** (2002), S. 6.

<sup>14</sup> Die unzureichende Berücksichtigung von Prinzipien des Beziehungsmarketing im Fundraising behandelt ausführlich Kapitel 2.2.1.

<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> Dies verdeutlicht Abbildung 1.

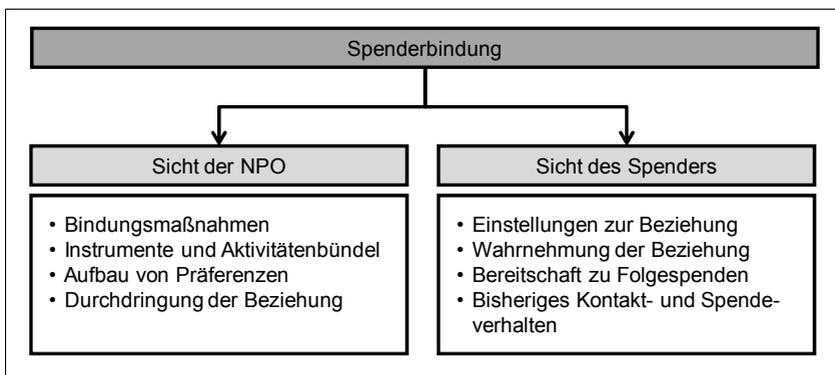


Abbildung 1: Perspektiven der Spenderbindung

(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.<sup>18</sup> Dieses Verständnis des

<sup>16</sup> Vgl. **Voss** (2007), S. 287.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> Diese Perspektive findet in Kapitel 6 detaillierte Berücksichtigung.

Die Anwendung von Instrumenten sollte aber nicht losgelöst von den Bedürfnissen und Einstellungen der Spender erfolgen.<sup>21</sup> Die Sicht der NPO kann schließlich nicht beantworten, weshalb sich Spender binden bzw. weshalb sie ihre Unterstützung einstellen.<sup>22</sup> Es bleibt unklar, wie sich der Zustand der Spenderbindung genau beschreiben lässt bzw. wie dieser zustande kommt.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup> Es gilt, diejenigen Bestimmungsfaktoren herauszuarbeiten, die einen Spender dazu veranlassen, seine Beziehung zur NPO aufrechtzuerhalten.<sup>26</sup> Dabei stehen psychologische Bewusstseinsprozesse im Vordergrund, welche sich in der intentionalen bzw. fak-

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

<sup>20</sup> Vgl. **Sargeant** (2001 c), S. 26.

<sup>21</sup> **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.“

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

<sup>23</sup> Vgl. **Rams** (2001), S. 29.

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

<sup>25</sup> Vgl. **Terlutter** (2006), S. 271; **Bruhn** (2005), S. 136.

<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup> Ohne dies können Maßnahmen der Spenderbindung unwirtschaftlich sein, insbesondere dann, wenn NPOs versuchen, Spender zu binden, welche die Verhaltensvoraussetzungen der Spenderbindung nicht erfüllen.<sup>31</sup> Dieser Aspekt erscheint insbesondere aufgrund der stets geforderten Effizienz von NPOs bei der Mittelverwendung relevant.<sup>32</sup> 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 verhaltenswissenschaftlichen<sup>33</sup> Determinanten der Spenderbindung möchte diese Arbeit zudem einen Beitrag leisten, eine grundsätzliche Schwäche der Nonprofit-Literatur im Bereich Beziehungsmarketing zu überwin-

---

<sup>27</sup> Vgl. **Bruhn** (2009 a), S. 38.

<sup>28</sup> 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.”

<sup>29</sup> Vgl. **Jeker** (2002), S. 7.

<sup>30</sup> 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.

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

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

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

den.<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup>

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.<sup>36</sup> NPOs führen generell wenig Marktforschung durch und verpassen es somit, wichtige Erkenntnisse über ihre Spender zu generieren.<sup>37</sup> Bei

---

<sup>34</sup> 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.

<sup>35</sup> Vgl. **Irion** (2007), S. 13.

<sup>36</sup> 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.“

<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup>

Diese Fokussierung ist insofern kritisch, da Zufriedenheit zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Spenderbindung darstellt.<sup>39</sup> Schließlich beeinflussen auch andere Variablen die Spenderbindung.<sup>40</sup> 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“<sup>41</sup> 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.<sup>42</sup> Es lässt sich konstatieren, dass das Thema der Spenderbindung einen sehr geringen Anteil der Marketingforschung ausmacht.<sup>43</sup> Oftmals fungiert die Untersuchung von Beziehungen im Non-

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 4.2.

<sup>41</sup> **Hennig** (1996), S. 147.

<sup>42</sup> 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“.

<sup>43</sup> **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 funktionspezifischen Probleme im Mittelpunkt der Betrachtung, während der branchenspezifische NPO-Aspekt in den Hintergrund rückt.<sup>44</sup> Es lässt sich ein großer Forschungsbedarf ausmachen.<sup>45</sup>

Einerseits herrschen einseitige Ausführungen zu Instrumenten der Spenderbindung aus Sicht der NPO vor.<sup>46</sup> 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.<sup>47</sup> Ansonsten steht eher die Neuspendergewinnung im Vordergrund.<sup>48</sup> Die Motive einer Person, einer NPO erstmals Geld zu spenden, unterscheiden sich aber deutlich von der Motivation, diese finanzielle Unterstützung aufrechtzuerhalten.<sup>49</sup> Es mangelt an Untersuchungen der Faktoren, die zur Aufrechterhaltung der Spender-NPO-Beziehung beitragen.<sup>50</sup> 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.

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

<sup>45</sup> **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.“

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

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

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

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

<sup>50</sup> 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.<sup>51</sup> 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.<sup>52</sup>

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.<sup>53</sup>

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-

---

<sup>51</sup> 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; **Arbuthnot/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.“

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

<sup>53</sup> 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.<sup>54</sup> Es ist bemerkenswert, dass keine einzige dieser Untersuchungen im Dritten Sektor stattfand.<sup>55</sup> Gleiches gilt für die systematische Analyse von 23 Studien über das Konstrukt Zufriedenheit im Rahmen des Artikels von HOMBURG/BRUCERIUS.<sup>56</sup> Dies verdeutlicht die bisherige unzureichende Erforschung einzelner Determinanten des Spenderverhaltens im Vergleich zu kommerziellen Bereichen.<sup>57</sup>

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.<sup>58</sup>

Es lässt sich festhalten, dass die Prädispositionen des Spenders bis auf einzelne Beiträge bisher nur mangelhaft erforscht wurden.<sup>59</sup> 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.

<sup>54</sup> Vgl. Saab (2007), S. 35 ff.

<sup>55</sup> Gleiches kritisieren Sargeant/Woodliffe (2005), S. 64.

<sup>56</sup> Vgl. Homburg/Brucearius (2008), S. 58 f.

<sup>57</sup> 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.

<sup>58</sup> Vgl. Urselmann (1998), S. 72.

<sup>59</sup> 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.<sup>60</sup>

Commitment des Spenders	Spender-vertrauen	Spender-zufriedenheit	Spender-involvement	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

<sup>60</sup> 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.<sup>61</sup> Die Erkenntnisse des dortigen Spenderverhaltens lassen sich jedoch nicht ohne weiteres auf das deutsche Spenderverhalten übertragen.<sup>62</sup> 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.<sup>63</sup> 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.<sup>64</sup> Einige Forscher<sup>65</sup> rufen explizit dazu auf, dass zukünftige Arbeiten die

<sup>61</sup> 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.

<sup>62</sup> Vgl. **Heidbüchel** (2000), S. 3.

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

<sup>64</sup> 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/Whitlock** (2004), S. 321; **Sargeant/Lee** (2004 a), S. 614; **Álvarez González/Santos Vijanda/Vázquez Castiellas** (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.“

<sup>65</sup> 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.“<sup>66</sup> 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.<sup>67</sup> Hierfür gilt: „Ein wichtiges Ziel der Marketingwissenschaft ist [...] die Entwicklung, Prüfung und theoretische Integration vorökonomischer Konstrukte.“<sup>68</sup> Darüber hinaus stellt die Erforschung von Einflussgrößen, die das Verhalten von Marktteilnehmern beeinflussen, ebenfalls einen wichtigen Teilbereich der Marketingwissenschaft dar.<sup>69</sup>

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,<sup>70</sup> ihre Interdependenz zu analysieren,

---

<sup>66</sup> Hohn (2001), S. 88.

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

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

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

<sup>70</sup> 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.<sup>71</sup> 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.<sup>72</sup> Die gewählte Zielsetzung und die davon abgeleiteten Untersuchungsziele sollen dem Anspruch der Marketingwissenschaft als angewandte Realwissenschaft<sup>73</sup> gerecht werden und Problemlösungshilfen für die Praxis bereitstellen, ohne die theoretische Perspektive in der Argumentation zu vernachlässigen.<sup>74</sup> 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.

<sup>71</sup> 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.“

<sup>72</sup> Vgl. hierzu detailliert Kapitel 1.3.

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

<sup>74</sup> Vgl. **Irlion** (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.<sup>75</sup> In anderen Worten lässt sich Kundenbindung auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus erfassen, wie branchenübergreifende und branchen- oder anbieterspezifische Untersuchungen dokumentieren.<sup>76</sup> Eine produktbezogene Kundenbindung spiegelt eine Vorliebe des Kunden für ein einzelnes Produkt wider, wohingegen eine unternehmensbezogene

---

<sup>75</sup> 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.

<sup>76</sup> 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.<sup>77</sup> Kunden treffen also ihre Kaufentscheidungen auf Ebene des Produkts oder auf Ebene des Unternehmens.<sup>78</sup> So ist es denkbar, dass Konsumenten sich für ein einzelnes Produkt begeistern oder für ein gesamtes Unternehmen.<sup>79</sup> „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.“<sup>80</sup>

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.<sup>81</sup> 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*

<sup>77</sup> Vgl. Wecker (2004), S. 15.

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

<sup>79</sup> Vgl. Gröppel-Klein (2001), S. 945.

<sup>80</sup> Freter/Hohl (2010), S. 179.

<sup>81</sup> 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 sinnvolle 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.<sup>82</sup> 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 Organisationspezifika vorweisen, haben viele Handelsunternehmen identische Sortimente und können somit die Kundenbindung lediglich über die Geschäftstreue und nicht über die Produkttreue definieren.<sup>83</sup> Im Handelsmarketing hat deswegen die Wahrnehmung der Retail Brand eine zentrale Bedeutung für das Kundenmanagement.<sup>84</sup>

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

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

<sup>84</sup> 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.<sup>85</sup> 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,<sup>86</sup> 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.

---

<sup>85</sup> Vgl. **Voeth/Herbst** (2008), S. 75.

<sup>86</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.1.

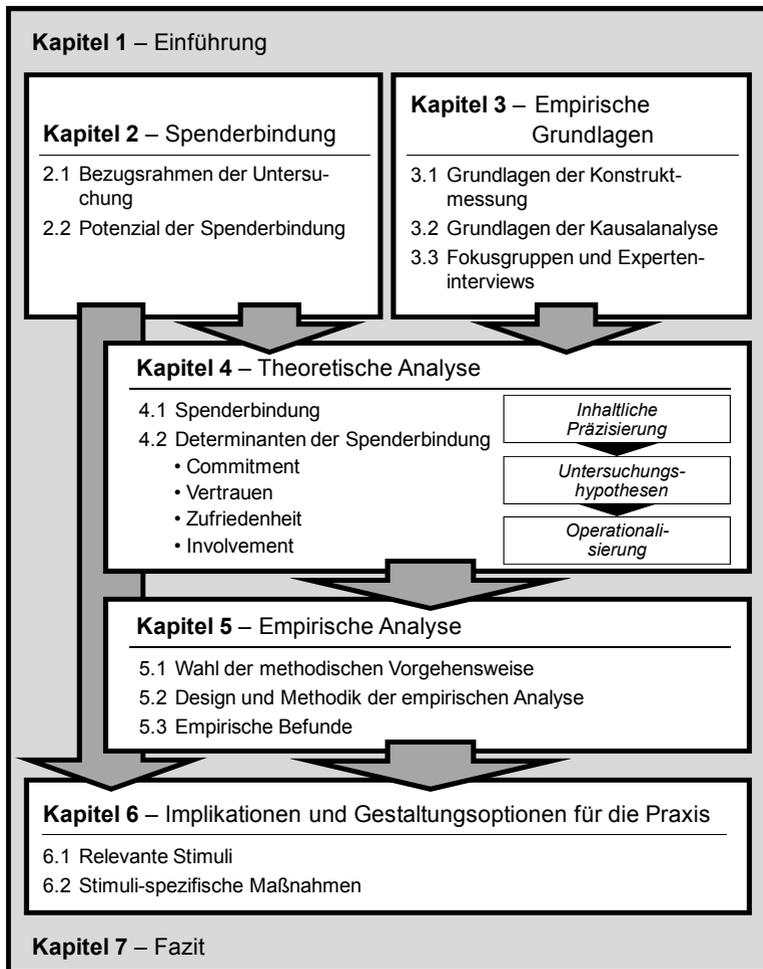


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

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