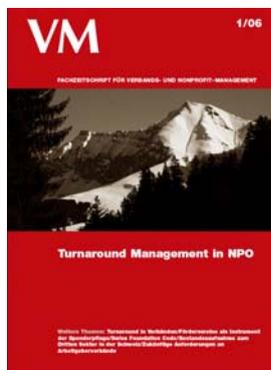


# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/06

Beccarelli, Claudio

## **Fördervereine als Instrument der Spenderpflege**

Verbands-Management, 32. Jahrgang, Ausgabe 1 (2006), S. 20-25.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Beat Hunziker  
Layout: Beat Hunziker/Maxomedia, Bern  
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern  
ISBN: 3-909437-13-3  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



## Fundraising

# Fördervereine als Instrument der Spenderpflege

Claudio Beccarelli

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen stellt die Pflege der Kundenbeziehungen ein zentraler Erfolgsfaktor dar. Auch die Verantwortlichen in Nonprofit-Organisationen unternehmen im Bereich der Spenderbindung, -pflege seit Jahren grosse Anstrengungen. Dabei rücken vermehrt Mitgliederstrukturen als Fundraising-Instrument in den Mittelpunkt des Interesses. Der folgende Beitrag befasst sich mit der Rolle und Funktion von Gönnervereinigungen im Rahmen der Spenderpflege.

Mit den Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds und der Tendenz eines zunehmenden Denkens in Kundenbeziehungen ergab sich auch eine Neuausrichtung des Marketings. Die Hervorhebung der Kundenbeziehungen – resp. die Pflege der Austauschbeziehungen in NPO – steht verstärkt im Zentrum der Marketingaktivitäten. Diese Fokussierung ist auf die Überzeugung zurückzuführen, dass die Pflege der Kundenbeziehung ein zentraler Erfolgsfaktor darstellt und sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite ökonomischen Erfolg verspricht. Empirische Erkenntnisse im Profit-Bereich unterstützen diese Annahme.<sup>1</sup>

Die Pflege der Beziehungen zu den Austauschpartnern wird in der Betriebswirtschaftslehre seit einigen Jahren unter dem Begriff des Relationship Marketing diskutiert. Darunter versteht man nach Bruhn «sämtliche Massnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.»<sup>2</sup> Im Gegensatz zum reinen Transaktionsmarketing weist das Relationship Marketing eine längerfristige Sichtweise auf. Das Ziel besteht darin, mit dem Kunden in einen längerfristigen, kontinuierlichen Dialog zu treten.

Diese Überlegungen lassen sich analog auch auf den Spendenmarkt übertragen, wo der Spenderpflege im Rahmen des Fundraising eine zentrale Bedeutung zukommt.<sup>3</sup> Sargeant fordert analog zum Relationship Marketing auch ein Relationship Fundraising. In einer breit angelegten Untersuchung zum Spendenverhalten von 10'000 Personen zeigte sich, dass neben den fehlenden finanziellen Möglichkeiten, insbesondere die sog. Wechselspender für das Versiegen des Spendenflusses verantwortlich sind. 26,5% der befragten nicht-aktiven Spender<sup>4</sup> der Organisationen gaben an, inzwischen eine andere Organisation zu unterstützen.<sup>5</sup> Wie die Studie von Wagner/Kessler zum Spendenmarkt Schweiz zeigt, leisten treue Spender relativ höhere Beiträge und ihre Betreuung kostet in der Regel weniger als die Neuspenderakquisition.<sup>6</sup>

## Idealtypischer Spenderzyklus

Was die Rolle und Funktion der Gönnervereinigung im Rahmen des Relationship Fundraising betrifft, erscheint es sinnvoll, sich in Anlehnung an den Kundenlebenszyklus<sup>7</sup> einen idealtypischen Spenderzyklus vor Augen zu halten: Die Spenderakquisitionsphase beschreibt die Initiierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Diese lässt sich noch einmal unterteilen in eine Anbahnungsphase und eine Sozialisationsphase. In der Anbahnungsphase hat noch keine Transaktion zwischen der gemeinnützigen Organisation und potenziellen Spendern stattgefunden. Der potenzielle Spender holt Informationen über die Organisation ein, während die NPO ihrerseits Massnahmen zur Spenderakquisition ergreift. Die Anbahnungsphase endet mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen, einer ersten Spende oder dem Mitgliederbeitritt. Nun folgt die Sozialisationsphase. Der Förderer sammelt erste Erfahrungen mit der Organisation, während letztere im Gegenzug Informationen über

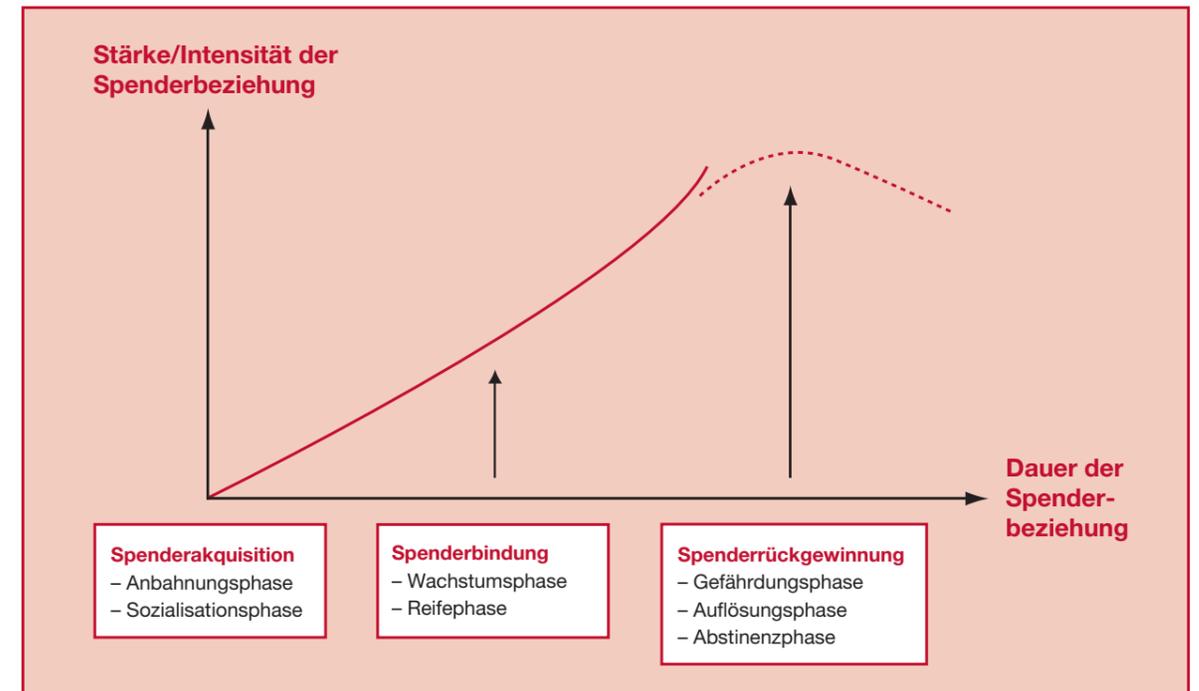


Abbildung 1: Idealtypischer Spenderzyklus (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn 2001, S. 48)

den Förderer gewinnen kann. Diese Informationen über das Nutzungs- oder Spendenverhalten fließen in die Spender-Datenbank ein und erlauben der Organisation später eine zielgruppenspezifische Ansprache im Rahmen der Fundraising-Kommunikation. Die Akquisitionsphase ist dabei aus Sicht der gemeinnützigen Organisation sehr oft mit negativen finanziellen Folgen verbunden. In dieser Phase übersteigen die Kosten für die Neuakquisition von Spendern in vielen Fällen die unmittelbar daraus resultierenden Spendererträge.

Bei positiver Entwicklung kommt es dann zu einer Ausweitung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. In der Spenderbindungsphase kann zwischen der Wachstums- und Reifephase unterschieden werden. Die Wachstumsphase ist aus Sicht der gemeinnützigen Organisation durch eine Ausschöpfung des Spenderpotenzials gekennzeichnet, indem eine Ausweitung der Beziehung angestrebt wird. Dies kann über eine Erhöhung der Spendefrequenz und/oder des Spendenbetrags geschehen.

In der Reifephase sind die Potenziale weitgehend ausgeschöpft. Nun geht es darum, die Erlöse mit dem Spender auf dem Niveau beizubehalten. Das Versiegen des Spendenflusses und die anschliessen-

de Spenderrückgewinnung durchläuft typischerweise drei Phasen: Gefährdungsphase, Auflösungsphase, Abstinenzphase. Aufgrund bestimmter Ereignisse spielt der Spender in der Gefährdungsphase mit dem Gedanken, die Spendetätigkeit einzustellen. Ein solches Verhalten lässt sich auf von der Organisation beeinflussbare (negative Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität, etc.) oder auch nicht-beinflussbare Faktoren (Änderung in den finanziellen Verhältnissen des Spenders etc.) zurückführen. In der Abstinenzphase nutzt der ehemalige Spender keine Leistungen mehr und reagiert nicht mehr auf Spendenaufrufe der Organisation. Hier ist die NPO gefordert, durch Rückgewinnungsmassnahmen oder Argumente den Förderer wieder zu einer Unterstützung zu bewegen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass mit geeigneten Telefonmarketing-Massnahmen ein hoher Prozentsatz der ausgetretenen Mitglieder zurück gewonnen werden kann.

## Die Rolle der Gönnervereinigung im Rahmen der Spenderbindung

In der Folge soll zwischen Förder- und Trägerverein<sup>8</sup> einer Organisation unterschieden werden: Der Trägerverein ist integraler Bestandteil der Organisati-



Abbildung 2: Die Spenderpyramide (Quelle: Eigene Darstellung)

onsstruktur der NPO. Als «voting members» sind die Mitglieder direkt in die Entscheidungsstrukturen integriert. Hingegen wird als Mitglieder-/Förderverein in dieser Sichtweise ein Kollektiv bezeichnet, dessen Mitglieder nicht unmittelbar in die demokratischen Entscheidungsstrukturen der NPO eingebunden sind. Die Vereinigung unterstützt die Organisation primär mit Finanzmitteln oder Finanzmittelsurrogaten («contributing members»).

Aus Sicht der Organisation gilt es, zur langfristigen Existenzsicherung Beziehungsnetze zu etablieren und zu pflegen. Die Förder- resp. Trägervereinigung ist ein ideales Instrument, um Ressourcengeber in die Organisation zu integrieren und um stabile, längerfristige Beziehungen aufzubauen. Indem das Mitglied eine freiwillige Zuwendung in Form eines Mitgliederbeitrags entrichtet, erhöht sich die Bindung an die geförderte Institution. Organisationen wie der WWF – eine als Stiftung konstituierte Organisation – imitieren im Rahmen der Fundraising Kommunikation seit Jahren mit grossem Erfolg mitgliedschaftliche Strukturen. Fördervereinigungen sind im Weiteren ein probates Mittel, um Spender in eine nächsthöhere Unterstützungskategorie zu heben («upgrading») (vgl. Abbildung 2).

Förderer unterstützen die Werte der Organisation und identifizieren sich damit in der Regel stärker als der Durchschnittsspender. Ihr Ziel ist nicht unbedingt die Realisierung eines bestimmten Projektes, sondern ein Beitrag zur Lösung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems oder Anliegens.<sup>9</sup> Aus Fundraising-Sicht ergeben sich daraus für die Organisation zwei wichtige Vorteile: Die Einkünfte aus Mitgliederbeiträgen sind vorhersehbarer als die übrigen Spendeneinnahmen, sind nicht so sehr von der Attraktivität eines bestimmten Projekts abhängig und müssen nicht zweckgebunden verwendet werden. Dadurch, dass sich die Mitgliedschaft typischerweise ohne Kündigung automatisch um ein weiteres Jahr verlängert, bleiben die Spender der Organisation auch vergleichsweise länger treu.

Aufgrund dieser emotionalen und rationalen Bindung stellen Förderer der Organisation nicht nur Finanzmittel, sondern häufig auch ihr Beziehungsnetz zur Verfügung. Neben der rein finanziellen Bedeutung dienen Fördervereinigungen somit auch als Instrument der Beziehungspflege, als Positionierungselement gegenüber der Konkurrenz, als Rekrutierungsbasis für ehrenamtliche und freiwillige Helfer sowie zur Erhöhung der Akzeptanz in der

Öffentlichkeit. Die Mitglieder leisten dabei auch einen wichtigen Beitrag zur Imagebildung der Organisation und können je nach Tätigkeitsgebiet der Organisation in Abstimmungen auch als Wahlhelfer eingesetzt werden.

### Ausgestaltung der Gönnervereinigung

In Anbetracht des vielfältigen Nutzens der Gönnervereinigungen als Fundraising-Instrument erstaunt es, dass diesem Instrument in der Fundraising-Literatur bisher kaum Beachtung geschenkt wurde.<sup>10</sup> Auch in der Praxis zeigt sich, dass in der Ausgestaltung der Gönnervereinigungen vielerorts noch ein grosses unausgeschöpftes Potenzial besteht.

Im Sinne eines funktionierenden Anreiz-Beitrags-Systems hat die NPO den Förderern im Gegenzug für die Mitgliedschaft gewisse materielle und immaterielle Anreize bereitzustellen. Zur Etablierung einer Clublösung und zur Verhinderung von Trittbrettfahrern, sollten diese den Förderern nach Möglichkeit exklusiv zustehen. Der Entscheid des einzelnen Individuums über eine Mitgliedschaft in einer Fördervereinigung hängt jedoch nicht nur von den materiellen Vorteilen ab. Die immateriellen Aspekte der Mitgliedschaft in einer Förderorganisation werden dabei oft unterschätzt. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass sich das Mitglied in der Regel stark mit der unterstützten Organisation identifiziert.<sup>11</sup> Dabei spielen auch soziales Prestige, Aspekte der Mitbestimmung und Mitwirkung wie auch die Kontaktpflege eine wichtige Rolle.

Eine zentrale Aufgabe der Verantwortlichen besteht also darin, die Identifikation der Mitglieder mit der NPO zu stärken. Einer empirischen Studie von Bhattacharya/Rao/Glynn im amerikanischen Museumsbereich zufolge üben in erster Linie das Prestige einer Institution, die Kontakthäufigkeit sowie die Möglichkeiten, an Veranstaltungen sozial zu interagieren, einen positiven Einfluss auf die Identifikation eines Mitglieds aus. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich aus theoretischer Sicht die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten.<sup>12</sup>

**1. Positionierung und Imagepflege:** Die Positionierung ist eine wesentliche Grundlage zur Gestaltung der Organisationsidentität und eine Kernauf-

gabe des Marketing in NPO. Die bewusste Gestaltung der Organisationsidentität hat keinen Selbstzweck, sondern ist ein Instrument, um die Organisationsziele besser zu erreichen. Gerade NPO als relativ abstrakte Gebilde bekunden vermehrt Mühe, ihre Existenz glaubwürdig zu begründen. Grundlage allen Vertrauens ist dabei die Darstellung des eigenen Selbst in einer komplexen Umwelt.<sup>13</sup> Die Pflege des Gesamteindrucks, des Ansehens und der Reputation einer Organisation wirkt sich positiv auf die Identifikation der Mitglieder in Fördervereinigungen aus.

**2. Mitgliederspezifische Kommunikation:** Die Mitglieder müssen von der Qualität der Dienstleistungen der Organisation und dem wirkungsvollen Einsatz der Mitgliederbeiträge überzeugt sein. Im Rahmen dessen sind die Mitglieder umfassend über die Tätigkeiten der NPO zu informieren. Es gilt, stets den konkreten Beitrag der Mitglieder zur Zielerreichung und damit zur Zweckerfüllung hervorzuheben. Das Mitglied muss überzeugt werden, dass es mit seiner Mitgliedschaft einen wichtigen Beitrag für einen gesellschaftlich wünschenswerten Zweck leistet. Damit diese ausserdem ihre Rolle als Multiplikatoren wirksam wahrnehmen können, müssen sie von der Organisation vorab auch mit den entsprechenden Informationen versorgt werden. Den Mitgliedern ist dabei ein gewisser Informationsvorsprung gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit zu gewähren. Zum Dialogaufbau gehört im Weiteren auch eine Anlaufstelle für die Förderer, welche deren Anfragen kompetent betreut.

**3. Möglichkeiten zur sozialen Interaktion:** Zur Stärkung der Identifikation und des Wir-Gefühls bieten sich exklusive Veranstaltungen für Mitglieder der Fördervereinigung an. Hier geht es um die Etablierung eines Dialogs zwischen den Förderern. Wie die Untersuchung von Bhattacharya et al. gezeigt hat, wirken sich die Teilnahme an solchen Veranstaltungen, sprich die Möglichkeiten zur Beziehungspflege und zur sozialen Interaktion, positiv auf die Identifikation der Mitglieder mit der Institution aus. Diese Ausführungen zeigen, dass das Management eines Förder- oder Trägervereins nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern dessen Integration in ein übergeordnetes Fundraising-Konzept sicherzustellen ist.



### Zusammenfassende Bemerkungen

Der Wettbewerb im Bereich der privaten Mittelbeschaffung hat sich in den vergangenen Jahren merklich verschärft. Neben den etablierten Organisationen im sozialen, karitativen Bereich drängen neue Akteure wie Bildungsinstitutionen oder kulturelle Organisationen auf den Markt. Im Weiteren wurden in den vergangenen Jahren auch vermehrt internationale Organisationen auf dem Schweizer Spendenmarkt aktiv. Eine zentrale Herausforderung im Bereich der Mittelbeschaffung besteht für die Organisationen darin, Erstspender wie auch bestehende Spender längerfristig an die Organisation zu binden.<sup>14</sup> Mitgliedschaftliche Strukturen oder Gönnervereinigungen stellen dabei ein mögliches Instrument zur Spenderbindung und -pflege dar. Insbesondere im kulturellen Bereich stellen solche Strukturen seit Jahren ein unverzichtbares Finanzierungs-Instrument dar, ohne dass in den meisten Fällen das Potenzial der Gönnervereinigungen als Marketing-Instrument entsprechend genutzt wird. Auch im kommerziellen Bereich ist zu beobachten, dass - wie das Beispiel der genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbank zeigt - mitgliedschaftliche Strukturen vermehrt als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen und in der Kommunikation mit grossem Erfolg eingesetzt werden. Die Gründung einer Gönnervereinigung stellt jedoch nur den ersten Schritt

dar. Aus Sicht der Organisation gilt es, längerfristig stabile Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte zu etablieren. Dabei werden insbesondere die immateriellen Anreize vielerorts noch vernachlässigt. Empirische Untersuchungen verweisen insbesondere auf die Bedeutung der Identifikation. Aufgabe der NPO ist es, einen kontinuierlichen, längerfristigen Dialog mit und insbesondere auch unter ihren Mitgliedern zu etablieren. Dazu gehört eine privilegierte, exklusive Behandlung der Mitglieder. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass sich Fördervereinigungen bei einer adäquaten Ausgestaltung als wirksames Instrument zur Spenderbindung und -pflege eignen.

### Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Bruhn 2001, S. 5.

<sup>2</sup> Bruhn 2001, S. 9.

<sup>3</sup> Vgl. Burnett 2002, S. 22ff.; Luthe 1997.

<sup>4</sup> Unter nicht-aktiven Spendern versteht man Personen, welche in den vergangenen 18 Monaten nicht als Spender in Erscheinung traten; vgl. Sargeant 2001, S. 181.

<sup>5</sup> Vgl. Sargeant 2001, S. 188f.

<sup>6</sup> Vgl. Wagner/Kessler 2004, o. S.

<sup>7</sup> Vgl. Bruhn 2001, S. 49ff.

<sup>8</sup> Das Beispiel des Zürcher Kunsthauses verdeutlicht diese Unterscheidung. Die Zürcher Kunstgesellschaft als Trägerverein und Betreiberin des Kunsthauses ist mit rund 20'000 Mitgliedern einer der grössten lokalen Kunstvereine Europas. Bei der Vereinigung Zürcher Kunstfreunde handelt es sich hingegen um einen reinen Förderverein. Dieser bezweckt die Förderung des Zürcher Kunstlebens und will zum Ausbau der Sammlung des Zürcher Kunsthauses durch Leihgaben beitragen und Kontakte unter den Kunstsammlern und Kunstfreunden in Zürich schaffen.

<sup>9</sup> Vgl. Fischer/Neumann 2003, S. 48.

<sup>10</sup> Vgl. Slater 2004, S. 238 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Bhattacharya/Rao/Glynn 1995, S. 47.

<sup>12</sup> Vgl. Bhattacharya/Rao/Glynn 1995, S. 52.

<sup>13</sup> Vgl. Purtschert 2005, S. 114 ff.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu auch Fischer/Neumann 2003, S. 13.

### Literaturverzeichnis

Beccarelli, C., *Finanzierung von Museen: Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft*, Bern, 2005.

Bhattacharya, C. B./Rao, H./Glynn, M. A., *Understanding the Bond of Identification: An Investigation of its Correlates Among Art Museum Members*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, October 1995, S. 46–57.

Bruhn, M., *Relationship Marketing*, München, 2001.

Burnett, K., *Relationship Fundraising*, 2. Auflage, San Francisco, 2002.

Fischer, K./Neumann, A., *Multi-Channel-Fundraising – clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen*, Wiesbaden, 2003.

Luthe, D., *Fundraising: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Non-profit-Organisationen*, Augsburg, 1997.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Non-profit-Organisationen*, 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, 2005.

Sargeant, A., *Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal*, in: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, No. 2, Winter 2001, S. 177–192.

Slater, A., *Revisiting membership scheme typologies in museums and galleries*, in: *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, Nr. 3, August 2004, S. 238–260.

Wagner, R./Kessler, S., *Studie Spendenmarkt Schweiz 2003*, Zürich, 2004.



Dieser Beitrag ist ein Auszug aus der Dissertation von Claudio Beccarelli, welche als Buch beim Haupt Verlag erschienen ist.

Beccarelli, C., *Finanzierung von Museen – Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft*, Bern, 2005.

ISBN: 3-258-06923-9.

### Der Autor



#### Claudio Beccarelli/beccarelli@onemarketing.com

Dr. rer. pol. Claudio Beccarelli; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Freiburg/CH (1997-2001, lic. rer. pol.). 2001 – 2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg/CH. Promotion 2005. Forschungsaufenthalte am Centre for Civil Society der London School of Economics and Political Science (LSE) und an der Law University of Vilnius. Besondere Interessengebiete: Kulturökonomik, Management von Kulturinstitutionen. Claudio Beccarelli ist seit Herbst 2005 als Projektleiter bei onemarketing tätig.