

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/24

Tina Canosa

Neue Chancen: Inaktive Spender_innen gewinnen und halten

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 2 (2024), S. 40-47.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f'imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-70-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: 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.



Neue Chancen: Inaktive Spender_innen gewinnen und halten

Tina Canosa

Der Schweizer Spendenmarkt wandelt sich: gesellschaftliche und digitale Veränderungen sowie ein neues Konsum- und Werteverhalten prägen das Spendenverhalten. Nonprofit-Organisationen sehen sich einem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt, die Loyalität der Spender_innen nimmt ab, und das Spendenvolumen stagniert. Besonders im Public Fundraising sind diese Herausforderungen spürbar. Die Reaktivierung inaktiver Spender_innen bietet eine kosteneffiziente Möglichkeit, den Spendenstamm zu erhalten. Durch gezielte Massnahmen können Organisationen ehemalige Unterstützer_innen zurückgewinnen sowie das Involvement zur Nonprofit-Organisation erhöhen und so ihre finanzielle Stabilität sichern.

Der Spendenmarkt Schweiz ist in Bewegung. Der gesellschaftliche und digitale Wandel, sowie veränderte Konsum- und Wertemuster beeinflussen das Verhalten der Spender_innen spürbar. Im Fundraising sind Nonprofit-Organisationen zunehmend einem Verdrängungsmarkt ausgesetzt. Das Spendenvolumen in Schweizer Franken stagniert, und die Zahl konkurrierender Organisationen steigt. Trotz wichtiger Massnahmen, wie der Professionalisierung von Organisationsstrukturen, wirken sich die Entwicklungen und Herausforderungen direkt auf die Spendeneinnahmen und damit auf die verschiedenen Fundraising-Teilmärkte und Massnahmen aus.

Insbesondere im Public Fundraising und im Segment Privatpersonen sind

diese Einflüsse direkt spürbar. Der Kommunikationsaufwand ist durch die Vielzahl der Instrumente und Kanäle gestiegen, die Responsequoten im Gegenzug sind stagnierend bis rückläufig. Obwohl die Schweizer Bevölkerung 2022 eine grosse Solidarität mit der Ukraine bewiesen und entsprechend für eine Steigerung der Spendenbeteiligung gesorgt hat, ist diese Steigerung vor allem auf viele zusätzliche Einmalspenden zurückzuführen. Die Loyalität der Spender_innen nimmt kontinuierlich ab. Ein Phänomen, welches man seit einigen Jahren beobachten kann und mit Zahlen gut belegt ist.¹

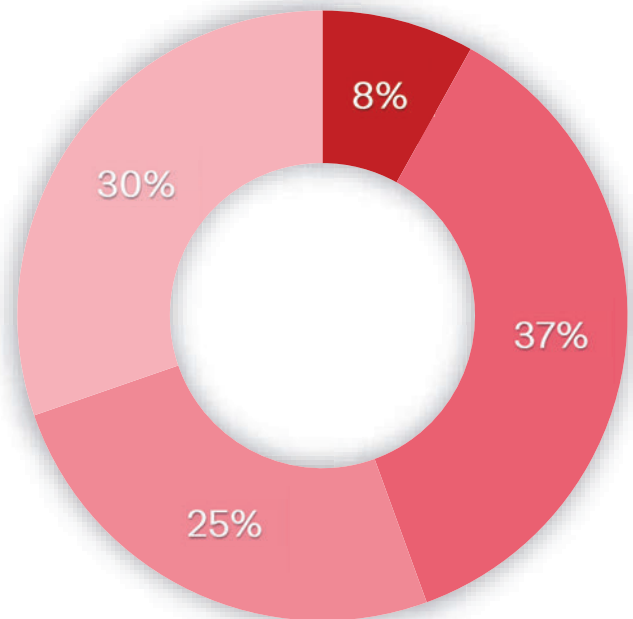
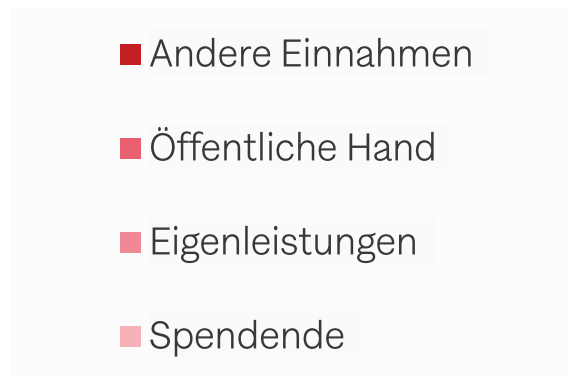
Relevanz von Public Fundraising für Nonprofit-Organisationen

Der Finanzierungsmix von Nonprofit-Organisationen ist äusserst vielseitig. Zur Minimierung von Risiken setzen viele NPO heute auf mehrere Einnahmequellen. Das Public Fundraising ist dabei für viele Nonprofit-Organisationen unverzichtbar. Es ermöglicht den Hilfswerken, eigenständig finanzielle Mittel zu generieren, erhöht ihre Flexibilität und hilft ihnen ihre Autonomie zu bewahren.

Public Fundraising spielt für Nonprofit-Organisationen also eine entscheidende Rolle: Es unterstützt sie dabei ihre finanzielle Stabilität zu sichern, die Gemeinschaft einzubinden und somit letztlich ihre Ziele zu erreichen und einen positiven sozialen Wandel zu bewirken. Durch öffentliche Spendenaktionen erhöhen NPO die Sichtbarkeit und Bekanntheit ihrer Organi-

Zusammensetzung der Einnahmen von Hilfswerken

Hochrechnung der gesamten Einnahmen für alle zertifizierten NPO (ZEWO)



sation und der geleisteten Arbeit. Dies kann zu grösserer Anerkennung, der Gewinnung neuer Unterstützer_innen und einem gesteigerten Bewusstsein für die behandelten Themen führen. Darüber hinaus profitieren Nonprofit-Organisationen im Rahmen des Public Fundraising auch von Sachspenden, Freiwilligenarbeit, Fachkenntnissen und anderen Formen der Unterstützung aus der Bevölkerung.

Der Spendenstamm als Schlüssel zum Erfolg

Der bestehende Spender_innen-Stamm bildet das Kapital und das Herzstück jeder Nonprofit-Organisation. Eine akkurate und organisierte Pflege, Bindung und Reaktivierung der Spendensegmente, sowie die Planung und Durchführung von guten Akquisitionsmassnahmen sind zentral. So werden die aktiven Stammadressen erhalten und weiterentwickelt und dadurch die Arbeit der Organisationen zusätzlich gesichert.

Führt man sich vor Augen, dass die Spender_innen-Gewinnung etwa

fünfmal so kostspielig wie die Reaktivierung von ehemaligen Spender_innen und vier- bis zehnmal so teuer wie die Spender_innen-Pflege und -entwicklung ist³, wird deutlich, welch grosses Potenzial für die Nonprofit-Organisation in der Reduzierung der Spender_innen-Abwanderung und in der Rückgewinnung abgewanderter Spender_innen verborgen liegt. Trotzdem haben Fundraiser_innen und Forscher_innen erst in den letzten Jahren damit begonnen, sich vermehrt dieser Thematik zu widmen. Um die Abwanderungsraten der Spender_innen zu minimieren und abgewanderte Spender_innen zurückzugewinnen, ist letztlich gesichertes Wissen über die Abwanderungs- und Wechselgründe von Spender_innen zwingend notwendig.⁴

Als Basis und zur plakativen Einordnung dient der Spendenlebenszyklus mit seinen drei konsekutiven Phasen. In der Neuspender_innen-Gewinnungsphase liegt der Fokus auf der geeigneten Ansprache und Auswahl von Interessenten und Interessentinnen,

um diese als Spender_innen zu gewinnen. In der Spender_innen-Bindungsphase (aktives Spendenmanagement) wird die Spender_innen-Beziehung dann intensiviert, um die Erstspendenden in die Stufen der Mehrfach-, Dauer- und eventuell Zeitspendenden zu führen. In der folgenden Sättigungs- und Rückgangsphase versucht die Organisation nach einem Abbruch der Beziehungen die Spender_innen zurückzugewinnen.⁵

Hierbei ist es von Vorteil, wenn anhand von vorliegenden Spender_innen-Informationen in der Datenbank der Abwandlungstyp identifiziert werden kann, um gezieltere Rückgewinnungsmassnahmen ergreifen zu können.⁶

Gemäss Herrn Professor Dr. Michael Urselmann lassen sich die Abwandlungstypen in sechs verschiedene Kategorien unterteilen.⁷

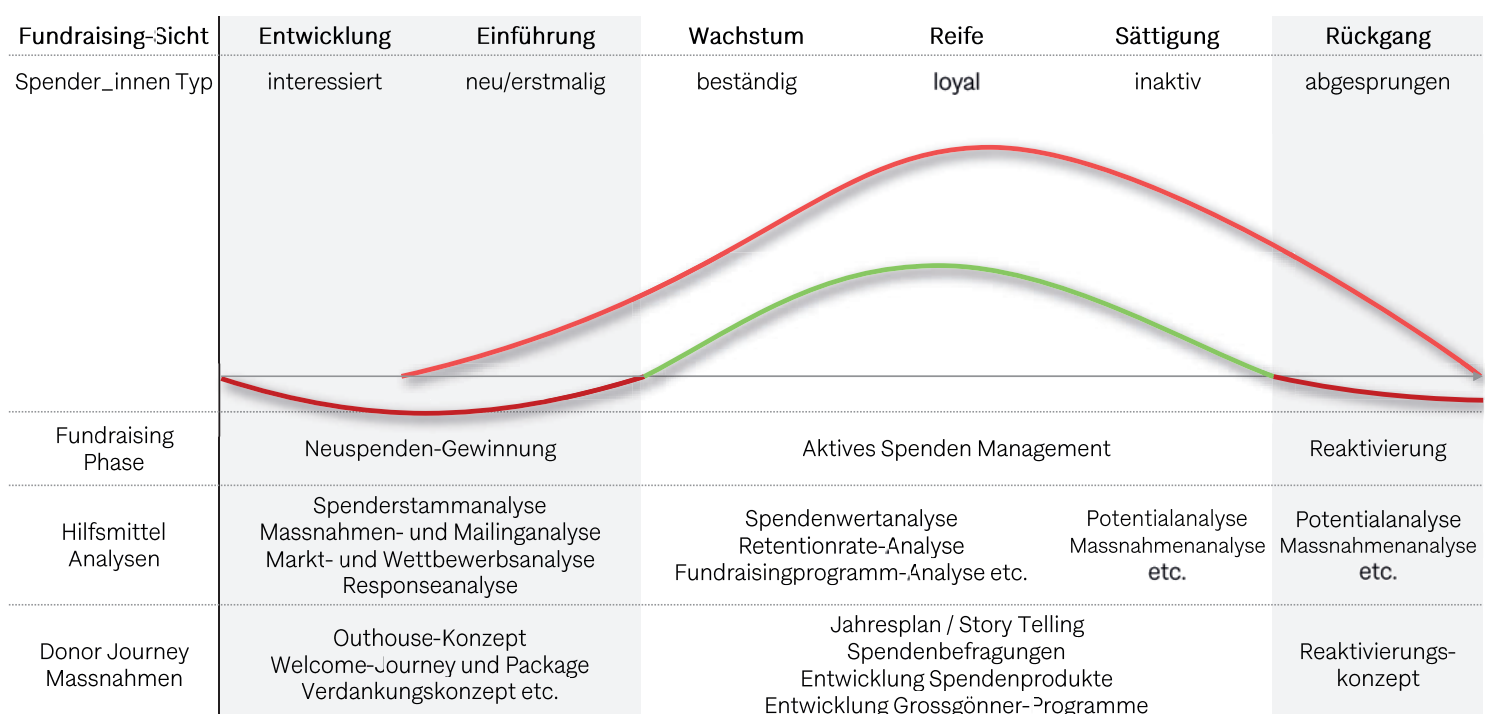
- **Unbewusste Abwandernde:** Sie sehen sich als aktive Spender_innen. Das Ausbleiben der Spenden ist unbewusst und unbeabsichtigt.

- **Inkonstante Spender:** Sie haben keine eigentliche Spenderbeziehung zur NPO, da sie nur Einzelspenden tätigen und sich nicht mit der NPO verbunden fühlen.
- **Variety Seeker:** Sie unterscheiden sich von den anderen Typen durch ihren Wunsch nach Abwechslung. Sie wünschen nicht immer dieselbe NPO zu unterstützen.
- **Frustrierte Abwandernde:** Wurden mit zu vielen Postsendungen konfrontiert und spenden deshalb weniger oder gar nicht mehr.
- **Unzufriedene Abwandernde:** Sind mit der Organisation oder deren Leistungen nicht zufrieden.
- **Zwangsabwandernde:** Spenden aus privaten Gründen nicht mehr, würden die NPO aber gerne weiterhin unterstützen.

Funktion und Methoden der Reaktivierung

Die Reaktivierung inaktiver Spender_innen zielt darauf ab, ehemalige Unterstützer_innen, die ihre Spenden eingestellt haben, wieder einzubeziehen.

Abb. 2: Spendenlebenszyklus von Walter Schmid Fundraising & Data



hen und ihre finanzielle Unterstützung zurückzugewinnen. Durch die Reaktivierung inaktiver Spender_innen-Segmente können Nonprofit-Organisationen ihren Spendenstamm nicht nur bewahren sondern auch weiterentwickeln.

Eine effektive Reaktivierung stärkt die langfristige Bindung zwischen der Organisation und den inaktiven Spender_innen und trägt dazu bei, die Fluktuationsrate möglichst gering zu halten. Je nach gewählter Reaktivierungsmethode kann dies nicht nur eine erneute finanzielle Unterstützung bewirken, sondern auch das Engagement und die Verbindung der reaktivierten Spender_innen mit den Zielen und der Mission der Organisation vertiefen.

Gezielte Massnahmen zur Rückgewinnung abgewanderter Spender_innen sind nur durch eine präzise Segmentierung der Spender_innen Datenbank möglich.⁸ Diese Massnahmen lohnen sich jedoch nur, wenn die voraussichtlichen zukünftigen Spenden die anfallenden Kosten übersteigen. Für die Prognose der zu erwartenden Spenden spielen insbesondere die bisher geleisteten Beiträge, die Dauer der Beziehung zur Organisation und, falls bekannt, das Alter der Spender_innen eine wesentliche Rolle. Auch die Auswahl der Rückgewinnungsmassnahmen wird durch Kosten-Nutzen-Abwägungen bestimmt.

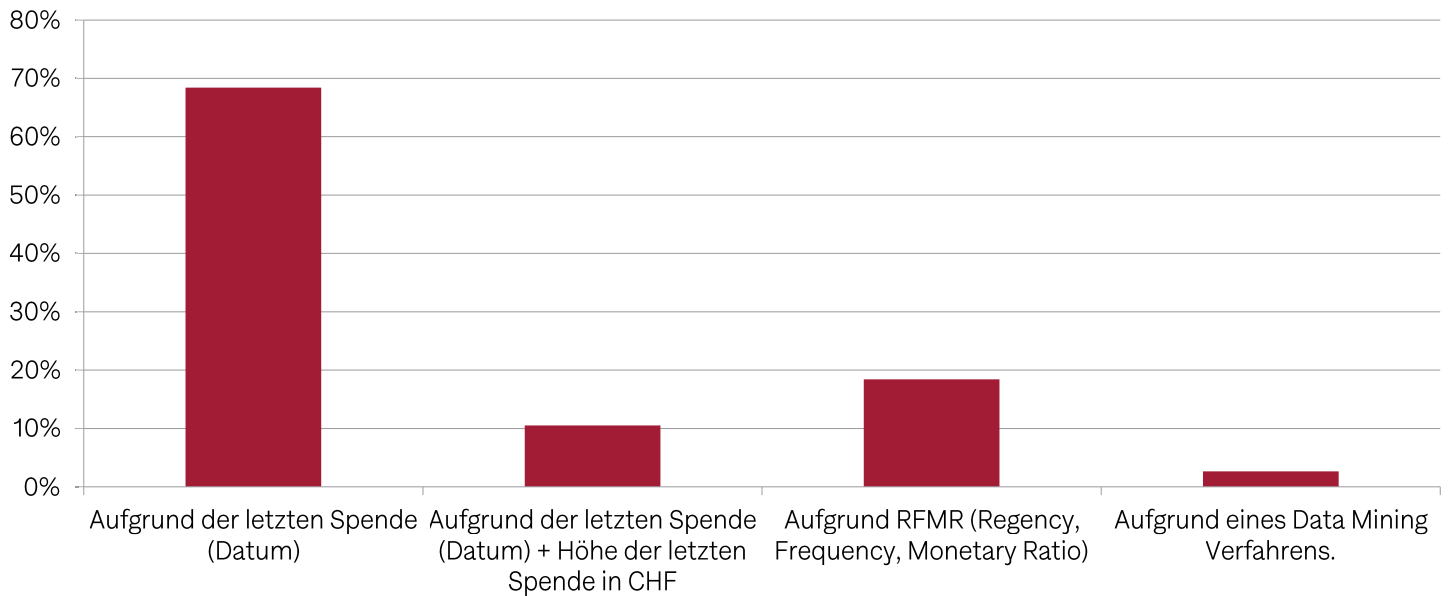
Für die Wahl der Reaktivierungsmassnahme ist der Abwanderungsgrund massgeblich. Bei unbewussten Abwandernden kann beispielsweise ein kostengünstiges Erinnerungsschreiben bereits zur Wiederaufnahme der Spendentätigkeit führen. Bei inkonsistenten Spender_innen hingegen müssen keine Rückgewinnungsmassnahmen ergriffen werden. Diese Spender_innen sind voraussichtlich durch überzeugende Spendenaufrufe,

ähnlich wie bei der Neuspender_innen-Akquisition, für weitere Einzelspenden zu gewinnen. Die Abwanderungsgründe der ehemaligen Spender_innen bleiben jedoch oft verborgen. Entsprechend eignet sich das Telefon für Rückgewinnungsmassnahmen deutlich besser als das Mailing, da im persönlichen Dialog gleich auf die Abwanderungsgründe eingegangen werden kann.⁹ Mit gezielten Rückfragen über die Abwanderungsgründe – beispielsweise bei einem Telefonanruf – können natürlich auch Spender_innen verärgert werden. Da es sich aber um ehemalige Spender_innen handelt, ist das Verlustpotenzial eher gering. Sind diese mit der Nonprofit-Organisation zufrieden oder fühlen sich gar verbunden, werden sie kaum negativ auf Rückfragen reagieren. Ein Vorteil eines Telefonanrufs liegt darin, dass direkt reagiert und Stellung bezogen werden kann. Ist ein ehemaliger Spender oder eine Spenderin definitiv nicht mehr zurückzugewinnen, können zumindest die Kosten für weitere Anfragen eingespart werden.¹⁰

Status Quo Schweizer Spendenmarkt

Im Rahmen meiner Recherchearbeit zum Thema «Reaktivierung von inaktiven Spender_innen im Public Fundraising» für die CAS-Projektarbeit in NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI), habe ich eine vertiefte Deskresearch und Fieldresearch durchgeführt. An der nicht-repräsentativen Umfrage nahmen 42 Nonprofit-Organisationen teil. Die Stichprobe umfasste 64 % Organisationen, deren Einnahmen zu über 50 % aus dem Public Fundraising stammen. Zudem gaben 84 % der teilnehmenden Organisationen an, jährlich mehr als CHF 1 000 000 an Spendeneinnahmen zu erzielen. Eine deutliche Mehrheit von 70 % der

Wie definieren Sie eine_n inaktive_n Spender_in?



Befragten betrachtet den Spendenmarkt Schweiz als äusserst wettbewerbsintensiv.

Daher stellen die Ergebnisse eine Momentaufnahme der Meinungen der befragten Personen dar und sollten nicht als allgemeingültige Aussagen für die gesamte Zielgruppe interpretiert werden. Zur Vertiefung der Umfrageergebnisse wurden zusätzlich drei qualitative Interviews durchgeführt. Zusammengefasst lieferte die Umfrage wertvolle Einblicke in die derzeitigen Methoden und Ansichten von Nonprofit-Organisationen im Umgang mit inaktiven Spendensegmenten, wobei die unterschiedliche Gewichtung und Kombination relevanter Parameter deutlich wird.

Definition der Spendensegmente

Von den Befragten gaben 68 % an, inaktive Spendensegmente standardmässig über den Zeitpunkt der letzten Spende zu definieren. Diese isolierte Information liefert jedoch keine Hinweise auf die bereits geleistete Spendenhöhe oder die Spendenfrequenz dieses Segments. Lediglich 10 % der Organisationen kombinieren das

Datum der letzten Spende mit der Spendenhöhe, was erste grobe Ableitungen darüber ermöglicht, ob sich eine Reaktivierung lohnen könnte. Ein differenzierteres Vorgehen zeigt sich bei den 18 % der Befragten, die das Scoringmodell RFMR (Recency, Frequency, Monetary value, Recency of the last donation) anwenden. Dieses Modell bietet eine umfassendere Analyse der Spenderhistorie und ermöglicht eine fundiertere Entscheidung über die Reaktivierung inaktiver Spender_innen.

Bearbeitung der inaktiven Spendensegmente

Bei der Frage: «Bis wann bearbeiten Sie inaktive Spendensegmente?» wird deutlich, dass häufig auf eindimensionale Segmentierungsmethoden zurückgegriffen wird. 30 % der Befragten geben an, dass sie inaktive Spendensegmente so lange bearbeiten, wie diese in der Datenbank das Merkmal «inaktiv» aufweisen. 40 % bearbeiten die inaktiven Spendensegmente bis zu einer zuvor in der Datenbank festgelegten Liegedauer. Weitere 13 % nutzen eine Kombination aus dem RFMR-

Scoring-Modell, wobei beispielsweise Kriterien wie «letzte Spende vor mehr als 60 Monaten» und «mindestens CHF 40 gespendet» angewendet werden. Zusätzlich setzen 13 % der Organisationen inaktive Spendensegmente ein, bis diese schlechter performen als eine externe Kampagne. 4 % nennen andere Kriterien, die sehr unterschiedlich ausfallen und Hinweise auf die Organisationsgrösse sowie das entsprechende Fundraising-Budget geben. Einerseits tendieren einige Organisationen in Richtung Marketing-Automation, während andere inaktive Spendensegmente lediglich einmal jährlich zu Weihnachten anschreiben. Diese Vielfalt in den Ansätzen zeigt die unterschiedlichen Strategien und Ressourcen, die den Nonprofit-Organisationen zur Verfügung stehen.

Kommunikationskanäle

Die Wahl des Kommunikationskanals ist für eine erfolgreiche Reaktivierung inaktiver Spendensegmente von zentraler Bedeutung. In der Praxis entscheiden sich viele Organisationen

oft für den «einfachsten» Kommunikationskanal, wie zum Beispiel das Rückgewinnungsmailing mit der Botschaft «Wir vermissen Sie».

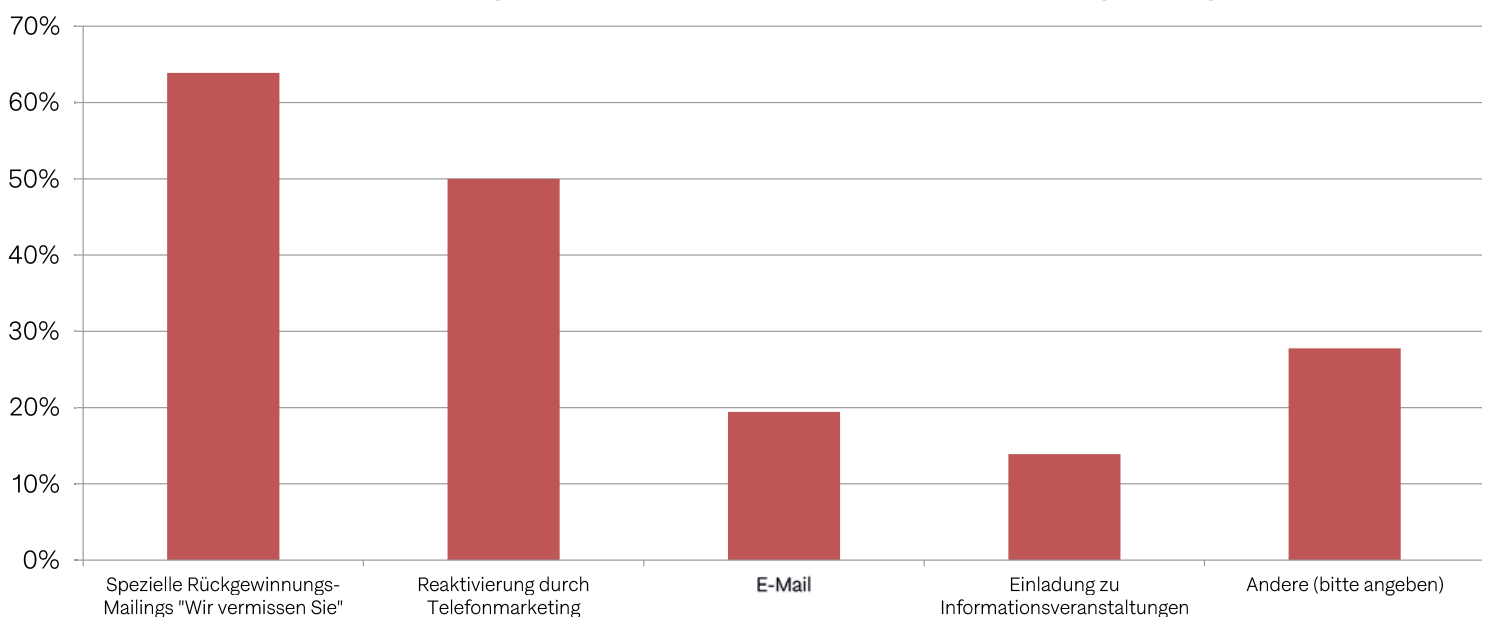
64 % der befragten Organisationen nutzen standardmässig den Spendenbrief. 50 % reaktivieren inaktive Spender_innen durch Telefonmarketingkampagnen, die den Vorteil eines direkten und vertieften Kontaktes bieten. 20 % setzen auf E-Mail-Kampagnen, die teilweise auch mit der Einladung zu einer Informationsveranstaltung kombiniert werden. Unter den «anderen» Kommunikationskanälen wird häufig das Standardmailing ohne weitere Anpassungen genannt. In den persönlich durchgeführten Interviews wurde als Begründung dafür neben den Kosten- und Ressourcenproblemen auch die Einfachheit und Verfügbarkeit dieses Ansatzes angeführt.

Erfolg der Reaktivierungsmassnahmen

Bei der Frage nach dem Erfolg der Reaktivierungsmassnahmen gaben 30 % der Befragten an, eine signifikante

Abb. 4: Befragung Kommunikationskanal inaktive Segmente

Welche Kommunikationskanäle nutzt Ihre Organisation, um inaktive Spender_innen-Segmente zu reaktivieren? (Mehrfachnennungen möglich)



Zunahme der Spenden feststellen zu können. 45 % berichteten von einer nur geringfügigen Zunahme, während 13 % keinen signifikanten Erfolg verzeichnen konnten. 5 % der Organisationen stellten sogar einen Rückgang der Spenden fest, und 7 % machten keine weiteren Angaben. Es liegen keine differenzierten Informationen darüber vor, ob die Gruppe mit einer signifikanten Erfolgszunahme eine spezielle Reaktivierungsmassnahme angewendet hat oder nicht.

Bedeutung der Reaktivierung

Abschliessend wurde die zukünftige Bedeutung der Reaktivierung von inaktiven Spendensegmenten erfragt. Hierbei messen 47 % der Befragten der Reaktivierung eine sehr hohe Bedeutung bei, 23 % eine hohe Bedeutung und 16 % eine moderate Bedeutung. 14 % der Organisationen gaben an, dass sie der Reaktivierung von inaktiven Spendensegmenten in der Zukunft nur eine geringe Bedeutung beimessen.

Schlussfolgerungen

Die grösste Herausforderung für Nonprofit-Organisationen sind der gesellschaftliche und digitale Wandel sowie das veränderte Konsum- und Werteverhalten der Schweizer Spender:innen. Der Verdrängungsmarkt setzt das Fundraising zusätzlich unter Druck. Umso entscheidender wird in Zukunft die Spender_innen-Bindung sowie die Bearbeitung und Reaktivierung inaktiver Spendensegmente werden.

Auf der Basis der Erhebung lässt sich festhalten, dass 95 % der befragten Nonprofit-Organisationen inaktive Spendensegmente mithilfe einer Kennzahl definieren und ebenfalls 95 % diese Segmente aktiv bearbeiten. Dieses Erkenntnis ist äusserst erfreulich und zeigt ein grundlegendes Bewusstsein für die Wirksamkeit der Reaktivierung zugunsten des eigenen Spender_innen-Stamms.

Bei der vertiefenden Befragung zum Umgang mit inaktiven Spendensegmenten und insbesondere bei der Frage nach der Durchführung gezielter Reaktivierungsmassnahmen wird jedoch schnell deutlich, dass viele NPOs zwar bereits wichtige Schritte in die richtige Richtung unternehmen, aber noch erhebliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz und Effektivität dieser Massnahmen besteht, um bessere Ergebnisse bei der Reaktivierung inaktiver Spender_innen zu erzielen. Die Umfrageergebnisse machen deutlich, dass kontinuierliche Optimierungen und gezielte Strategien notwendig sind, um das volle Potenzial von Reaktivierungsmassnahmen auszuschöpfen und somit langfristige Erfolge in der Spender_innen-Bindung zu sichern.

- 1 Wagner 2022, S. 14-15.
- 2 SwissFundraising/Stiftung Zewo 2022, S. 21.
- 3 vgl. Burnett 2002, S. 157.
- 4 vgl. Hunziker 2011, S. 22; Urselmann, 2020.
- 5 Helmig, wirtschaftslexikon.gabler.de.
- 6 Urselmann 2020.
- 7 Urselmann 2020.
- 8 vgl. Hunziker 2011, S. 23.
- 9 Urselmann 2020, S.89.
- 10 Urselmann 2020, S.89.

- Burnett, K. (2002). Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. John Wiley & Sons Inc.
- Buss, P. (2012). *Fundraising - Grundlagen, System und strategische Planung*. Haupt Verlag.
- Fischer, M. (2016). Zeit ist Geld. *Fundraiser-Magazin* 06, S. 18-19.
- Helmig, (n.d.). *Spenderlebenszyklus*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/spenderlebenszyklus-54403>.
- Hunziker, B. (2011). Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In: Langer, A., Schröer, A. (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92664-3_14.
- SwissFundraising, Stiftung Zewo. (2022). *Spendenreport 2022 / 04*. St. Gallen/Zürich.
- Urselmann, M. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Fundraising* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wagner, R. (2021). *Spendenmarkt Schweiz 2021*. St. Gallen: SwissFundraising.
- Wagner, R. (2022). *Spendenmarkt Schweiz 2022*. St. Gallen: SwissFundraising.
- Walter Schmid AG, Brian Hemmi. (2019). *Adressenmarkt Schweiz*. Dokumentation Walter Schmid AG.

Die Autorin



Tina Canosa / t.canosa@wsag.ch

Tina Canosa ist Senior-Fundraising-Consultant bei der Walter Schmid Fundraising & Data AG. Sie verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich Marketing-, Marketingkommunikation und Fundraising. 2023 schloss sie den CAS in NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI) ab. Ihre Schwerpunkte liegen in der konzeptionellen und operativen Beratung im Public Fundraising, sowie im Stiftungsfundraising.