

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

---

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