



Hochschule Macromedia für angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

Performance Management in Nonprofit-Organisationen:
Die Rolle von Zufriedenheit für die Spenderbindung
vor dem Hintergrund der Spendenmotivation

im Studiengang **Open Media Master**

Medien- und Kommunikationsmanagement
- Brand Management -

Erstprüfer:
Prof. Dr. C. Rudeloff

Zweiter Erstprüfer:
Dr. G. Rieck

Vorgelegt von:

Vorname Nachname: Jan Peer Oberdieck

Matr.-Nr.: H-36884

Studiengang: Open Media Master

Studienrichtung: Medien- und Kommunikationsmanagement

Hamburg, im Juli 2018

Abstract

The nonprofit sector has always been in large part dependent on donations, yet in times of progressing globalization an ever-growing competition for the limited number of benefactors seems to establish the need for more effective and efficient resource acquisition even further. Thus, developing long-term relationships with donors is the top priority. To achieve this, organizations need to professionalize their fundraising methods by measuring their market performance, analyzing their impact and adapting their marketing strategies accordingly. One measure is found to be donor satisfaction, although it is discussed why confining on it may be oversimplifying the complex reality of a donor-organization relationship. It is proposed to broaden the scope to donor loyalty, a construct of commitment, involvement, satisfaction and trust, to gain meaningful insights in the relationship status. Furthermore, it is argued that psychological donor motivations play a key role in developing market segmentation strategies. The study shows different results in donating behavior for people identifying as prosocial or proself.

Schlüsselbegriffe

Nonprofit-Marketing

Performance Management

Zufriedenheit

Loyalität

Social Value Orientation

Keywords

Nonprofit-Marketing

Performance Management

Donor Loyalty

Social Value Orientation

Donor Lifetime Value

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	i
Abbildungsverzeichnis	ii
1 Einleitung	1
2 Bezugsrahmen der Arbeit	2
2.1 Grundlagen der Nonprofit-Organisation	2
2.1.1 Definitiorische Grundlagen	2
2.1.2 Nonprofit-Marketing	4
2.1.3 Performance Management in Nonprofit-Organisationen	5
2.2 Marketing-Controlling	6
3 Theoretische Modelle zur Erklärung von Spendenverhalten	8
3.1 Intrinsische & extrinsische Motivation	9
3.2 Altruismus & Egoismus	11
3.3 Social Value Orientation	19
4 Die Zufriedenheitsmessung als Instrument innerhalb des Marketing-Controlling	22
4.1 Explikation des Zufriedenheitsbegriffs	22
4.2 Modelle zur Messung von Zufriedenheit	23
4.2.1 Confirmation/Disconfirmation-Paradigma	23
4.2.2 Kano-Modell	24
4.3 Anwendung in der freien Wirtschaft	25
4.3.1 Customer Satisfaction Index	25
4.3.2 Net Promoter Score	26
4.3.3 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	26
4.4 Übertragung auf NPO-Kontext	27
4.4.1 Besonderheiten der Spenderzufriedenheit	27
4.4.2 Marketingstrategische Implikationen	29
5 Spenderbindung bei Nonprofit-Organisationen	31

5.1	Besondere Relevanz der Spenderbindung	31
5.2	Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung.....	33
5.2.1	Zufriedenheit	33
5.2.2	Commitment	34
5.2.3	Vertrauen	36
5.2.4	Involvement	37
6	Forschungsfrage und Forschungsdesign.....	39
6.1	Forschungslücke, Forschungsfrage & Hypothesen	39
6.2	Explikation der Untersuchung	40
7	Messung von Spenderbindung und Social Value Orientation bei Förderern von Nonprofit-Organisationen.....	45
7.1	Bewertung der Gütekriterien.....	45
7.2	Auswertung des Fragebogens	47
7.3	Diskussion der Ergebnisse	55
8	Implikationen für das Marketing-Controlling von Nonprofit-Organisationen.....	60
9	Limitationen, Desiderate und Fazit	62
	Literaturverzeichnis	
	Anhang	

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Hypothesen	40
Tabelle 2: Konstrukte 1. und 2. Ordnung der ersten Testmethode	43
Tabelle 3: Beispiel einer Iteration des Triple Dominance Measure	44
Tabelle 4: Ergebnisse für Cronbachs Alpha	46
Tabelle 5: Ergebnisse der KFA für das Konstrukt BISHER	46
Tabelle 6: Geschlechterspezifische Verteilung der Social Value Kategorien	49
Tabelle 7: Erwähnenswerte Ergebnisse des K-S-Tests	49
Tabelle 8: Mittelwertvergleich inklusive Effektstärke Cohen's d	50
Tabelle 9: Regressionen und Effektstärken der Konstrukte	51
Tabelle 10: Relevante Ergebnisse des Levene- und t-Tests (AV: BISHER, UV: SVO)	52
Tabelle 11: Analyse der Items des Konstrukts Bisheriges Spenderverhalten	53
Tabelle 12: Ergebnisse der Hypothesentestung	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der Stichprobe	48
Abbildung 2: Streudiagramme der Konstrukte VERTRAUEN und COMMITMENT (1) sowie der geschätzten Werte und Residuen (2).....	51
Abbildung 3: PROCESS-Model 1 nach Hayes (2013).....	54

1 Einleitung

*Altruism is innate, but it's not instinctual.
Everybody's wired for it, but a switch has to be flipped.*

– David Rakioff

Laut dem 23. Deutschen Spendenmonitor befand sich die Quote der spendenden Bevölkerung in Deutschland für 2017 das zweite Jahr in Folge unterhalb des langjährigen Durchschnitts von 40 Prozent. Insbesondere hinsichtlich der sich weltweit dramatisierenden Lage in Ländern der Dritten Welt – Flüchtlingskatastrophen, Hungersnöte, Folgen des Klimawandels, etc. – ist die Handlungsfähigkeit stark spendenabhängiger Nonprofit-Organisationen eingeschränkt. Darüber hinaus wächst der Konkurrenzdruck im Kampf um die begrenzte Anzahl an Spendern¹ stetig an. Daher liegt es im besonderen Interesse der Organisationen, vorhandene Potenziale bestmöglich auszuschöpfen.

Das Marketing von Nonprofit-Organisationen stellt einen Grundpfeiler des Fundraisings und damit eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung der von ihnen verfolgten Mission dar. Dabei kommt es jedoch nicht nur darauf an, möglichst hohen finanziellen Zufluss zu generieren, sondern auch die Effektivität und Effizienz im Sinne einer Kostenreduktion zu optimieren. Dazu hat eine stetige Kontrolle und Bewertung der Aktivitäten zu erfolgen.

Ziel der Arbeit ist es, die Relevanz von Spenderzufriedenheit im Kontext von Kontrolle und Verbesserung der Nonprofit Performance zu erörtern sowie Einflussfaktoren aufzuzeigen. Schließlich sollen Möglichkeiten der Messung diskutiert werden.

Dazu sollen nach einer Zusammenfassung der Grundlagen des Untersuchungsgegenstandes zunächst Gründe für individuelles Spendenverhalten untersucht werden. Auf dieser Basis soll das Konzept der Spenderzufriedenheit vor dem Kontext der Spenderbindung expliziert werden. Abschließend sollen mittels einer Befragung Erkenntnisse über die Interdependenz dieser Konzepte gewonnen sowie Implikationen für erfolgreiches Nonprofit-Marketing abgeleitet werden.

¹ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Es sind, sofern nicht anders angegeben, stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

2 Bezugsrahmen der Arbeit

2.1 Grundlagen der Nonprofit-Organisation

2.1.1 Definitive Grundlagen

Nonprofit-Organisationen (NPO), manchmal auch Non-Government-, Non-Business- bzw. Not-for-profit-Organisationen bilden das Pendant zu Organisationen innerhalb von Staat und Markt. Sie werden basierend auf dem Drei-Sektoren-Modell der Versorgung einer Gesellschaft mit Dienstleistungen und Waren dem sog. Dritten Sektor² zugeordnet, während der Markt den Ersten Sektor und der Staat den Zweiten Sektor ausmachen (Urselmann, 2016a, S. 7), die idealtypischen Pole wirtschaftlichen Handelns. Während der private Wirtschaftssektor sich über den Markt finanziert, erreichen Organisationen im öffentlichen, staatlichen Sektor ihre Einnahmen durch Steuern und Abgaben (Helmig, 2018, 2. Abschnitt). NPO lassen sich keinem dieser beiden Sektoren zuordnen (Naskrent, 2010, S. 23) und ihre Entstehung wird „als Folge von Staats- oder Marktversagen angesehen“ (Bruhn, 2012, S. 15): Sie fungieren als Intermediär und haben zum Ziel, Unterversorgung durch Staat oder Markt auszugleichen. Dabei zeichnen sich NPO, der gängigen Definition nach Hansmann (1980, S. 838) zufolge, durch einen *nondistribution constraint* aus. Dies bedeutet, dass Profite zu erwirtschaften per se nicht dem Wesen einer NPO – schließlich besteht ein Unterschied zwischen Not-for-profit und No-profit – widerspricht, sondern lediglich deren Umverteilung an bspw. Manager der Organisation verboten ist, da sie vollumfänglich der Leistungserstellung im Sinne der Erfüllung der Mission zugutekommen müssen. Dies unterscheidet sie dabei auch von „private organizations with a public purpose“ (Morris, 2000, S. 39).

Im Dritten Sektor wird unterschieden zwischen Eigenleistungs-, wie etwa Genossenschaften, und Fremdleistungs-NPO, deren Leistungen nicht direkt ihren Mitgliedern zugutekommen, wie bspw. Tierschutzorganisationen (Gmür, 2010, S. 47). Ihnen gemein ist die Wertschöpfung: Das Wohl der Begünstigten – weshalb die Leistung nicht zum Zweck des Profits erstellt wird, sondern ihrer Wirkung wegen (Jäger & Schröder, 2013, S. 13). Die Organisationen sehen sich dabei einem stetigen Streben nach kognitiver Legitimation unterworfen. Sowohl sich selbst gegenüber, auf pragmatischer Ebene, als auch anderen gegenüber, auf moralischer Ebene, muss eine Legitimation erfolgen (Gmür, 2010, S. 47). Wird diese erreicht, kann ein hohes Maß an Vertrauenswürdigkeit entstehen (Jäger &

² Es ist zu beachten, dass die Bezeichnung Dritter Sektor hier in einem anderen Kontext verwendet wird und im Sprachgebrauch der Öffentlichkeit häufiger den Dienstleistungssektor bezeichnet.

Schröder, 2013, S. 13), auch wenn ihre Förderer keine Möglichkeit haben, die Leistungsqualität direkt zu bewerten (Rose-Ackerman, 1996, S. 723). Darin unterscheiden sie sich wesentlich von For-Profit Organisationen.

Zur Finanzierung ihrer Leistungserstellung ist die NPO im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen oder staatlichen Institutionen auf freiwillige Zuwendungen ohne marktadäquate Gegenleistung angewiesen (Naskrent, 2010, S. 47). Der Mittelbeschaffung wird im Nonprofit-Kontext ein existenzieller Wert beigemessen, da ohne Förderung keine Leistungserstellung möglich und somit die Erreichung der Mission unrealisierbar wäre. Hieraus ergibt sich eine Orientierung der Organisationen an den Leistungsempfängern als Möglichkeit zum Absatz ihrer Leistungen einerseits sowie an den Förderern mit dem Ziel der Beschaffung andererseits. Aus institutionentheoretischer Betrachtungsweise wird dafür die Bezeichnung als hybride NPO vorgeschlagen (Jäger & Schröder, 2013, S. 12).

Der Erhalt von Spenden wird als „one of the most distinctive features of nonprofit operations“ (Berenguer, 2016, S. 16) beschrieben. Spenden können dabei in verschiedenen Formen stattfinden, etwa Geld, Zeit, Arbeit oder Organe. Es wird allerdings zu bedenken gegeben, dass selbst bei Hilfswerken, deren Außen- und Innenwahrnehmung als stark spendengetrieben charakterisiert ist, sich der Spendenanteil an der Finanzierung auf etwa 40 Prozent beläuft (Gmür & Ziegerer, 2013, S. 281).

Innerhalb der Förderer-NPO-Beziehung wird eine „systeminhärente Divergenz zwischen Spender und Leistungsempfänger“ (Naskrent, 2013, S. 276) deutlich. Diese impliziert das Problem der Informationsasymmetrie. Sie entsteht aufgrund der oben angeführten existenziellen Abhängigkeit von Fördergeldern. Dabei werden, von der kleinsten Instanz, dem Leistungsempfänger, ausgehend stets Argumente gesucht und verwendet, um die nächsthöhere Instanz zur weiteren Unterstützung zu bewegen, wodurch die Wahrheit stark verzerrt und das eigentliche Ziel aus dem Blickfeld verloren wird (Jäger & Schröder, 2013, S. 18). Hierfür wird die Existenz struktureller und kultureller Unterschiede zwischen den Gliedern dieser Informationskette, also Leistungsempfängern, Mitarbeitern der Organisation und Förderern als Antezedens angesehen (S. 16).

Ein Beispiel für strukturelle Unterschiede ist die Operation auf informellen Märkten im Umfeld der Leistungsempfänger, auf denen im Gegensatz zu den formellen Märkten der Geberländer häufiger Waren gegen Waren getauscht, Verträge mündlich geschlossen und

allgemein weniger Kontrollinstanzen einbezogen werden. Ebenso birgt dies die Gefahr, dass die Manager oder die Förderer eine ganz andere Definition von Erfolg haben, als die Leistungsempfänger (S. 17).

2.1.2 Nonprofit-Marketing

Im Nonprofit-Bereich tätige Organisationen sind gezwungen, den Markt zum Absatz ihrer Leistungen zur besseren Erreichung der Leistungsempfänger sowie den Markt zur Beschaffung der Ressourcen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Letztere können dabei finanzieller Art, Humankapital, Technologien oder Know-How sein. Dies wird auch häufig als Fundraising bezeichnet und ist zu verstehen als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach-, und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereiter (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen“ (Urselmann, 2016a, S. 4).

Marketingwissenschaft beschäftigt sich mit der Ausgestaltung von Austauschprozessen (Naskrent, 2010, S. 48). Dabei soll der Austausch möglichst die Bedürfnisse beider daran beteiligter Parteien befriedigen. Die Gegenleistung, häufig als Gratifikation bezeichnet, für die Spende und die damit verbundene Erfüllung der Bedürfnisse des potenziellen Finanziers muss dabei nicht materieller Natur sein, sondern kann „durchaus immaterieller oder ideeller Art sein“ (Hohn, 2013, S. 19).

Die Ausgestaltung der Austauschbeziehung zwischen Spendern und NPO, deren positive Beeinflussung sowie der Aufbau langfristiger Beziehungen kann und muss also analog dazu marketingwissenschaftlich betrachtet werden. Für in der Nonprofit-Branche tätige Organisationen ist ein erfolgreiches Beziehungsmanagement zu den verschiedenen Anspruchsgruppen von besonderer Wichtigkeit (Bruhn, 2012, S. 193). Diese holistische Betrachtung bezeichnet man auch als den Förderer-zentrierten Ansatz, nach dem die NPO über ihre Mitarbeiter versucht, zwischen „den Wünschen und Bedürfnissen der Förderer sowie den Werten und Finanzbedarfen der Organisation“ (Fischer, Haurert, & Kreuzer, 2016, S. 87) zu vermitteln. Diese Spenderorientierung divergiert von der Spendenorientierung, also dem klassischen Fundraising (Burgy, 2008, S. 10) und stellt ein

umfassenderes, mit zahlreichen Implikationen für das Management von NPO verbundenes Konzept dar³.

Im Zuge der allgegenwärtigen Legitimationsdiskussion im Nonprofit-Bereich hat insbesondere das Marketing einen schweren Stand gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen (Bruhn, 2012, S. 57). Insbesondere die Anspruchsgruppe der Förderer hegt Zweifel an der effizienten und effektiven Mittelverwendung durch die NPO. Dies kann auch mit der im Vergleich zur Privatwirtschaft bedeutend weniger umfassenden Forschungslage zusammenhängen. Thaler (2012, S. 17) konstatiert zudem, dass in den weltweit bedeutendsten Journals für den Nonprofit-Bereich⁴ kaum Auseinandersetzung mit Marketingthemen im Nonprofit-Kontext erfolgt. Diese erfolgt zumeist in einschlägigen Marketingjournals⁵ und Nonprofit-Marketingjournals⁶. Die fundamentale Relevanz wird also auch innerhalb der Branche noch nicht vollumfänglich verstanden oder akzeptiert.

Weiterhin darf nicht außer Acht gelassen werden, dass im Sinne eines umfassenden Marketing-Ansatzes in der Nonprofit-Branche die Beziehungen zu allen Stakeholdern, insbesondere auch Mitarbeitern und politischen Instanzen von großer Bedeutung sind (Bruhn, 2012, S. 54). Für die vorliegende Arbeit soll jedoch der Fokus auf der Anspruchsgruppe der Förderer liegen.

2.1.3 Performance Management in Nonprofit-Organisationen

Bei hybriden NPO wird Erfolg nicht nur anhand der Zufriedenheit der Begünstigten gemessen, sondern auch am Markterfolg (Jäger & Schröer, 2013, S. 13). Aus dieser Prämisse ergibt sich die Notwendigkeit eines bidirektionalen Performance Management für Nonprofit-Organisationen.

Helmig & Boenigk (2012) schlagen vier “grundsätzliche Dimensionen des Erfolgs in Nonprofit-Organisationen” (S. 94) vor: Finanzielle Performance, Markt Performance, Stakeholder Performance und Social Value (Mission) Performance. Erstere Dimension lässt sich leicht als Finanzcontrolling umschreiben, also die Kontrolle über Einnahmen,

³ Zu den strategischen und operativen Besonderheiten des Nonprofit-Marketing siehe u.a. Bruhn (2012), Fabisch (2013), Hohn (2013), Lichtsteiner & Purtschert (2014), Sargeant & Shang (2010), Urselmann (2016)

⁴ Namentlich *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; *Nonprofit Management and Leadership*

⁵ Etwa dem renommierten *Journal of Marketing*

⁶ Hier ist das *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* am bedeutendsten

Ausgaben und Gewinn oder Verlust. Die Kontrolle der Markt Performance orientiert sich an leicht messbaren Faktoren, wie dem Marktanteil, und schwieriger überprüfbareren, wie der Dienstleistungsqualität oder dem NPO-Branding. Um einen Einblick in die Stakeholder Performance der NPO zu erhalten, müssen "Motivation, Identifikation, Zufriedenheit, Bindung" (S. 95) der Spender, aber auch der Ehrenamtlichen und der angestellten Mitarbeiter sowie anderer Stakeholder-Gruppen gemessen werden. Die von vielen Forschern als über den Erfolg einer NPO entscheidend postulierte Social Value (Mission) Performance, also die Erreichung der Sachziele der NPO, wird ebenso aufgeführt. Im Sinne dieser Arbeit lassen sich die ersten drei Kategorien als interdependent zusammenfassen, während die vierte Kategorie von all diesen abhängig ist.

Die Notwendigkeit der stetigen Kontrolle des Erfolgs von Nonprofit-Organisationen ergibt sich aus dem bereits erwähnten hohen Legitimationsdruck, sowohl gegenüber ihren Förderern als auch sich selbst (Helmig & Boenigk, 2012, S. 93). Die NPO müssen effizient und effektiv vorgehen und dies den Spendern auch transparent und evident darlegen, was in einem intensiven Austausch resultieren sollte (Bono, 2010, S. 114). Hieraus ergibt sich einerseits der immense Wert spendergerichteter Erfolgsberichterstattung (Naskrent, 2013, S. 271), andererseits die Relevanz tatsächlicher Maßnahmen zur Steuerung und Verbesserung der Aktivitäten der Organisation.

2.2 Marketing-Controlling

Marketing-Controlling ist nach Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015) die "Identifikation und Bereitstellung sämtlicher interner und externer Informationen, die zur Sicherung der Rationalität, also der Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit), einer marktorientierten Unternehmensführung entlang des gesamten Marketingmanagementprozesses benötigt werden" (S. 812) und besitzt somit eine Informations- und eine Kontrollfunktion. Dieser Form des Performance Managements wird seit Mitte der 90er Jahre wachsende Bedeutung beigemessen (S. 69).

Mittel zur Erfüllung der beiden Funktionen sind Kennzahlen und Kennzahlensysteme (Placke, 2011, S. 7), wie bspw. die Balanced Scorecard, aber auch Budgetanalysen, Kundenzufriedenheitsmessungen oder Marktsegmentierungsstudien (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 815). Durch diese Tools wird eine Quantifizierung schwer zu fassender Unternehmenswerte, wie bspw. dem einer Kundenbeziehung, intendiert.

Die Kernprozesse wirken sich direkt auf die Kundenzufriedenheit aus, bewertet doch der Kunde “die Leistung des Unternehmens auf Basis seiner eigenen Erfahrungen, die durch vielfältige historische Kontaktpunkte geprägt sind” (Halfmann, 2018, S. 92).

Die Analyse von Kundenzufriedenheit und -loyalität spielt also eine wichtige Rolle (Homburg, 2014, S. 60). Über Rückschlüsse anhand von KPIs wie Umsatz oder Marktanteil wird zuweilen versucht, die Kundenzufriedenheit objektiv zu messen. Dies ist allerdings zu stark komplexitätsreduzierend und daher nicht zielführend, weshalb auf subjektive Methoden zurückgegriffen werden sollte, um die “persönlich empfundene Zufriedenheit” (Burgoyne, 2008, S. 20) der Kunden auswerten zu können.

Für diese Arbeit wird also der Begriff Marketing-Controlling als eine Evaluation der Performance und daraus deduzierten strategischen Konzeption zur verbesserten Effizienz und Effektivität der Marketingprozesse verwendet. Durch den postulierten Fokus des Marketings auf die Wünsche und Erwartungen des Kunden, ist dessen Zufriedenheit dabei eine elementare Kontrollgröße (Ehrmann, 2016, S. 361). In Kapitel 4.2 soll daher ausführlich auf die Messung sowie die Möglichkeiten der positiven Beeinflussung von Zufriedenheit eingegangen werden. Ein wichtiger Teil der Marketingstrategie ist die Marktsegmentierung, auf welche in Kapitel 4.4.2 noch näher eingegangen werden soll.

Eine Möglichkeit, den Markt zu segmentieren, ist anhand psychographischer Kriterien. Um ein grundlegendes Verständnis dafür zu erhalten, ist einer Auseinandersetzung mit den psychologischen Einflussfaktoren auf Spendenverhalten vorzuziehen.

3 Theoretische Modelle zur Erklärung von Spendenverhalten

Zum Spendenverhalten existieren umfassende statistische Daten hinsichtlich demographischer und sozioökonomischer Kriterien, aus denen Zusammenhänge deutlich werden. Diese sind zwar nützlich, um sich einen Überblick über die vielversprechendsten Anspruchsgruppen zu verschaffen, sind jedoch im Sinne eines erfolgreichen Marketing-Controllings bestenfalls Indikatoren, da sie eine viel zu undifferenzierte Betrachtung des Spendenmarktes implizieren. Nichtsdestotrotz ist das Marketing vieler NPO stark auf den durchschnittlichen potenziellen Spender ausgelegt, was in mancher Hinsicht erfolgreich sein kann, jedoch große Potenziale nicht ausschöpft. Hier besteht in vielen NPO dringender Handlungsbedarf. Im Verlauf dieser Arbeit soll lediglich auf Privatspender eingegangen und Unternehmensspenden, die teilweise einen sehr hohen Anteil am Spendenvolumen von NPO wie bspw. Stiftungen haben (Helmig & Boenigk, 2012, S. 170), sollen ausgeklammert werden.

Sargeant & Shang (2010, S. 62) fassen zusammen: In ausgedehnten Studien zum Spendenverhalten amerikanischer Haushalte lassen sich Tendenzen bezüglich Geschlecht, Alter, Ethnizität, Bildung, Familienstand, Einkommen, Beschäftigungsverhältnis, Grundbesitz, Staatsbürgerschaft und Kinderzahl feststellen. Gleichzeitig wird hier die Warnung davor ausgesprochen, diese statistischen Daten als alleinige strategische Leitlinien heranzuziehen, da die verschiedenen Einflüsse auf das Spendenverhalten in komplexen Zusammenhängen zu denken und zu verstehen sind. Gerade im Zusammenhang mit Einkommen ist die statistische Analyse der Spendenbereitschaft irreführend. Haushalte mit geringem Einkommen spenden tendenziell einen höheren prozentualen Anteil davon, wobei die faktische Existenz von Vermögenswerten dabei außer Acht gelassen wird. Als Beispiel hierfür können Rentner mit Grundbesitz aber geringem Einkommen angeführt werden, durch deren erhöhtes soziales Engagement die Statistik zuungunsten der Mittelschicht verschoben wird. Des Weiteren wird in der modernen Marketingwissenschaft davon ausgegangen, dass diese Art der Zielgruppendefinition zu starr ist und die tatsächlichen, den Konsumenten inhärenten Motivationen, Transaktionen zu tätigen, außer Acht lässt. Aus diesen Gründen soll den demographischen und sozioökonomischen Daten im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur eine flankierende Rolle zukommen.

Zudem sei gesagt, dass es verschiedene Formen der Spende gibt – Zeit, Arbeit, Geld, Organe oder Blut, und weitere. Zwar sind bspw. die Spenden von Arbeit und Geld in den meisten Fällen komplementär (Lee & Chang, 2008, S. 21) und jeweils von hoher

Bedeutung für das Funktionieren einer NPO, jedoch soll für diese Arbeit der Fokus auf das Fundraising, das Sammeln von Geldspenden, gelegt werden.

3.1 Intrinsische & extrinsische Motivation

Die Einteilung in intrinsische und extrinsische Motivation für eine Handlung ist grundlegender Natur und war bzw. ist in der Psychologie seit der Einführung des Konzepts durch Harlow und White in den fünfziger Jahren, insbesondere innerhalb der aktuellen Forschung zur Self-Determination Theory von Ryan und Deci, Gegenstand ausgedehnter Untersuchungen.

Intrinsisch motiviertes Verhalten kann zusammengefasst als Handeln um der Handlung willen bezeichnet werden, während sich extrinsische Motivation durch den Wunsch, ein von der Handlung losgelöstes Ziel zu erreichen, verstehen lässt – die Handlung wird dabei also zum Mittel zum Zweck (Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006, S. 20). Während intrinsischer Motivation ein hoher Einfluss auf die Konstanz von Handlungen im Zeitverlauf zugeschrieben wird und damit ein gesteigertes Durchhaltevermögen auf dem Weg zur Zielerreichung, bspw. beim Erlernen einer Sprache um der Verbesserung der eigenen Kompetenzen willen, wird aus extrinsischer Motivation heraus handelnden Personen weniger auf die Handlung bezogenes Durchhaltevermögen vorhergesagt. Dabei gilt es allerdings, die Ausprägungen der Autonomie respektive Selbstbestimmung des Individuums bei der Internalisierung der externen Einflussnahme auf ihr Verhalten zu berücksichtigen:

Während *external regulation* typischerweise durch Belohnungen oder Strafen stattfindet, führt diese Form zu geringer oder gar keiner Internalisierung der Gründe für die Handlung und ist somit die extremste Form heteronomen Handelns. *Introjected regulation* beschreibt die einem Individuum inhärente Motivation zu handeln, welche jedoch von diesem nicht als die eigene anerkannt, sondern als aufgezwungen empfunden wird. Besonders manifest wird dieses Verhalten im Zusammenhang mit der Vermeidung von Schuldgefühlen respektive dem Versuch, ein positives Selbstbild zu erhalten. Die dritte Form, *Identification*, bildet schließlich eine Brücke zu intrinsisch motiviertem Handeln. Aufgrund einer wahrgenommenen hohen persönlichen Relevanz des Werts einer Handlung wird die Begründung als positiv evaluiert und in der Folge als Teil des Selbst wahrgenommen (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006, S. 21).

Aufgrund der bei jeder Spende erhaltenen Gratifikation, sei sie materieller oder ideeller Natur, wird das Konzept intrinsischer Motivation für prosoziales Handeln zuweilen

hinterfragt (Parwoll, 2015, S. 57), jedoch sei hier auf den Unterschied zwischen dem direkten Wunsch einer Gratifikation und der bloßen Hinnahme als positiven Nebeneffekt der Spende verwiesen.

Jeder Mensch unterliegt in unterschiedlich hohem Maße Einflüssen aus seiner Umgebung. Diese können mitunter so stark sein, dass sie zu einem bestimmten Verhalten, wie etwa einer Spende, führen (Helmig & Boenigk, 2012, S. 171). Gleichzeitig besteht ein negativer, als *crowding-out* bezeichneter Effekt extrinsischer auf intrinsische Motivation (Ariely, Bracha, & Meier, 2009, S. 545). Insbesondere im Kontext des Fundraisings ist also eine Internalisierung der extrinsischen Motive durch den Spender fundamental, da ansonsten der bereits erwähnte, ausgeprägte intrinsisch bedingte Antrieb unterminiert werden könnte. Dies kann zwar kurzfristig zu höheren Spenden aufgrund der gegebenen Anreize führen, hat aber langfristig verminderte Spendeneinnahmen zur Folge (Anik, Aknin, Norton, & Dunn, 2009, S. 4).

Extrinsische Spendenanreize, wie bspw. der in der Literatur auch als *image motivation* bezeichnete Antrieb zur Verbesserung der eigenen Reputation (Ariely, Bracha, & Meier, 2009, S. 544), nutzen also dieser Argumentation folgend die Spendenhandlung lediglich als Mittel zur Zielerreichung. Dies steht also in Kontrast zur intrinsischen Motivation des Gebens an sich, das auf prosozialen Präferenzen eines Individuums beruht (Ariely, Bracha, & Meier, 2009, S. 544). Es wird angenommen, dass in der Realität stets eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Handlungsmotivation vorliegt (Parwoll 2015, S. 58).

Darüber hinaus spielen soziale Vergleiche mit anderen Mitgliedern der Peer Group für Spendenverhalten eine große Rolle. Insbesondere im Fall einer übereinstimmenden Gruppendentität orientieren sich Spender bei der Entscheidung, wie viel sie spenden sollen, in der Regel an der Spendenhöhe von anderen Mitgliedern ihres sozialen Umfelds (Deb, Gazzale, & Kotchen, 2014, S. 182). Auch die Bereitschaft zu spenden wird durch Peer Pressure positiv beeinflusst (Reyniers & Bhalla, 2013, S. 12), wobei dieser Effekt des sog. *reluctant altruism* nur in eingeschränktem Maß für Menschen gilt, die überhaupt nichts spenden (S. 13).

3.2 Altruismus & Egoismus

Auch von Aristoteles wurde bereits das Gefühl der *eudaemonia* beschrieben, in dem ein Individuum Glückseligkeit durch die Erledigung seiner moralischen Pflichten empfindet (Anik, Aknin, Norton, & Dunn, 2009, S. 7).

Emerson (1976) proponiert in seiner *social exchange theory*, dass Ressourcen innerhalb sozialer Prozesse lediglich weitergegeben werden, falls eine reziproke, wertgeschätzte Gegenleistung erhalten wird; diese kann psychologischer, in Form eines "reinforcement", oder ökonomischer Natur, im Sinne eines "return" (S. 359) sein. Anhand dieser Theorie, lässt sich Emerson zufolge mit den imperfekten Märkten umgehen, auf denen NPO aktiv sind. In diesem Zusammenhang steht die Theorie von Andreoni (1990) eines *impure altruism*, der die Selbstlosigkeit der Spender zwar nicht außer Acht lässt, jedoch neben der simplen Unterstützung für die Arbeit einer Organisation einen weiteren Hintergrund für die Handlung des Spenders unterstellt: Einen „gain [...] from the act of giving“ (S. 473), den er in seinen Studien als den Warm-Glow Effekt beschreibt. Dieser bezeichnet das gute Gefühl, das im Handelnden bei einer guten Tat entsteht und der daraus resultierenden Motivation, es wieder zu erleben. Die Existenz und Signifikanz dieses Effekts konnte in Studien nachgewiesen werden (Crumpler & Grossman, 2008, S. 1018).

Menschen empfinden die Moralität und die Wichtigkeit verschiedener Spendenziele unterschiedlich, jedoch hat sich in der Forschung gezeigt, dass im Allgemeinen medizinische Forschung, Krankenhäuser und Hospize sowie Kinder und junge Erwachsene die vielversprechendsten, weil am meisten bespendeten, Ziele sind.

Des Weiteren wurde und wird versucht, Charakteristika von Spendenmotiven zu ergründen, die eine höhere Bereitschaft zu Geben bedingen. Ein möglicher Anlass könnte demzufolge die Plötzlichkeit des Auftretens einer Krise sein. Unvermittelt auftretende Ereignisse, wie bspw. Naturkatastrophen oder extreme Hungersnöte, verursachen verglichen mit lange andauernden Krisen stärkere Emotionen und dadurch wird hier überproportional viel mehr gespendet. Dies passiert selbst wenn die langfristigen Folgen der momentanen Krise eine viel höhere Opferzahl fordern oder sich eine über eine lange Zeit entwickelnde Tragödie ereignet. Hier ist die Spendenbereitschaft also ungleich geringer (Kogut & Ritov, 2017, S. 391). Zudem ist die Wahrnehmung der Entstehung der Katastrophe entscheidend für einerseits die Bereitschaft zu helfen, andererseits die Höhe der Zuwendungen. Hilfsbereitschaft ist in der Breite für Opfer von Naturkatastrophen besonders

hoch, während Opfer von menschengemachten Unfällen oder Unglücken höhere Kompensation erhalten (S. 392).

Sowohl die soziale als auch die geographische Nähe des potenziellen Spenders zum Empfänger sowie die empfundene Zugehörigkeit zur gleichen Gruppe haben Studien zufolge direkten Einfluss auf seine Spendenbereitschaft (Kogut & Ritov, 2017, S. 392). Die Begründung dafür liegt im *similarity-breeds-liking*-Prinzip, geprägt von Byrne, demzufolge die Ähnlichkeit der eigenen Charakteristika oder Ansichten, zu denen eines Gegenübers die Entwicklung einer persönlichen Beziehung begünstigt. Die Folge daraus ist eine erhöhte Hilfsbereitschaft. Opfern, die Teil der eigenen wie auch immer definierten Gruppe sind - Nationalität, Glaube, philosophische oder politische Ansichten sind nur einige Beispiele - ist der Mensch also eher geneigt zu helfen, als Opfern außerhalb dieser Gruppe. Die wahrgenommene Verantwortung für die Situation des Gruppenmitglieds ist erhöht (Erlandsson, Björklund, & Bäckström, 2015, S. 1). Besonders stark ist dieses Phänomen auch bei Opfern eines Unglücks oder einer Krise zu beobachten, die eine sehr hohe Bereitschaft zeigen, anderen Betroffenen des gleichen oder eines ähnlichen Unglücks zu helfen. Die wahrgenommene Nähe zwischen diesen ist besonders hoch. Außerdem kann eine Nähe zwischen Geschädigten und Menschen, die davor Angst haben selbst Opfer eines ähnlichen Unglücks zu werden, beobachtet werden. Hier korreliert ebenso die Spendenbereitschaft positiv mit der empfundenen Wahrscheinlichkeit, selbst Leidtragender zu werden. Kogut & Ritov (2017, S. 392) erläutern dies am Beispiel der Bereitschaft an eine Hilfsorganisation für Menschen mit Krebs zu spenden, falls bspw. die eigene familiäre Vorgeschichte ein erhöhtes Krebsrisiko vermuten lässt. Menschen sind also eher bereit für etwas zu spenden, von dem sie selbst auch profitieren könnten (Srnlka, Grohs, & Eckler, 2003, S. 82). Tatsächlich lässt sich insbesondere die Hoffnung auf eine bevorzugte Behandlung als Motivation für Spender ausmachen, die bspw. für Krankenhäuser spenden (Sargeant & Shang, 2010, S. 67).

Das Ausmaß des Problems – hier ist die Größe abgeleitet vom englischen *scope* gemeint – ist nicht unbedingt ein begünstigender Faktor für die Masse an Spendengeldern, die eingeworben werden können. Im Gegenteil ist zu beobachten, dass mit steigender Anzahl an Empfängern der Hilfe die Bereitschaft zu spenden in der Bevölkerung eher abnimmt. Besonders zutreffend ist dies, wenn die Empfänger der Leistungen nur eine statistische Zahl darstellen, wie bspw. bei einer Spende zur Bekämpfung von HIV/AIDS in Afrika. Hier ist die Zahl der potenziell Begünstigten sowie das anzugehende Problem so groß, dass sich ein aus normativer Sicht völlig paradoxer, gegenteiliger Effekt auf das

Spendenverhalten einstellt, selbst wenn der subjektive Stimulus zu spenden ob der Dringlichkeit des Problems gegeben ist. Es stellt sich also eine Insensitivität gegenüber der Reichweite ein. Großen Anteil daran hat der *identifiable victim effect*. Studien zeigen, dass dieser insbesondere durch einzelne, identifizierbare hilfsbedürftige Personen im Spender ausgelöst wird (Kogut & Ritov, 2005, S. 165). Die Bereitschaft, für ein einzelnes bekanntes bzw. identifizierbares Opfer zu spenden, übersteigt bereits die nachweisbare Bereitschaft, für andere Konstellationen von Opfern zu spenden: Sei es für ein einzelnes unidentifizierbares, acht identifizierbare oder acht unidentifizierbare Opfer – dies gilt selbst wenn die benötigten Mittel zur Rettung von acht Kindern gleich hoch wie die zur Rettung eines einzelnen sind (Kogut & Ritov, 2017, S. 393).

Kogut & Ritov (2017, S. 394) beschreiben dies als einen Singularitäts-Effekt. Dieser beruht auf der spontan im potenziellen Spender auftretenden emotionalen Reaktion auf das Opfer, mit dem respektive dessen Schicksal er konfrontiert wird. Bereits ab dem zweiten Opfer nimmt die emotionale Identifikation des Spenders ab. Dies führt bis hin zu einem Kollaps der emotionalen Reaktion auf das geteilte Schicksal einer zahlenmäßig großen Gruppe, wie er von Slovic (2007, S. 89) erörtert wird.

Ein weiterer Ansatz zur Erklärung dieses Effekts ist der einer in den potenziellen Spendern ausgelösten Überforderung, sowohl mit den Bedürfnissen der zahlenmäßig großen Gruppe, als auch mit den eigenen Emotionen, woraus eine Form von Regulierung der letzteren mit dem Ziel des Selbstschutzes und daraus in der Konsequenz eine geringere Handlungsmotivation resultiert. Als Beispiel für diese Art des Selbstschutzes sei auf die nachweltkriegliche Auseinandersetzung der deutschen Bevölkerung mit den Opfern des Holocaust verwiesen.

Weiterhin wird suggeriert, dass potenzielle Spender durch die drohende Angst, dass nicht allen Leistungsempfängern garantiert gleichermaßen geholfen werden könnte, die Handlungsmotivation derart negativ beeinflusst, dass überhaupt keine Hilfe gewährt wird. Sowohl die Wahrnehmung der Wirkung der eigenen Hilfsleistung als sprichwörtlichen Tropfen auf den heißen Stein, als auch der reduzierte Warm-Glow Effekt aufgrund von Opfern in der Menge, denen nicht geholfen werden konnte, reduziert also häufig die Bereitschaft zu spenden (Kogut & Ritov, 2017, S. 396). Dies widerspricht wiederum stark dem normativen Ansatz des effektiven Altruismus, so vielen Menschen wie möglich zu helfen. Echazu & Nocetti (2015, S. 52) proponieren zur Lösung des Problems eine

kommunizierte Wirkung einer Spende auf einen Empfänger und die mit einer Erhöhung einhergehende Wirkung auf zusätzliche Spender.

Ergänzend muss hinzugefügt werden, dass die wahrgenommene Schuld des identifizierbaren Opfers eine nicht zu unterschätzende Rolle für die perzipierten Emotionen und damit die Hilfsbereitschaft spielt. Wird die Situation des Opfers als selbstverschuldet angesehen, bspw. bei einem Menschen mit AIDS, der langjähriger Konsument intravenöser Drogen war, so sinkt die Hilfsbereitschaft in ähnlichem Maße, wie sie bei einem aus Sicht des Spenders unschuldigen AIDS-Patienten steigt (Kogut & Ritov, 2017, S. 394). Ein ähnliches Beispiel liefern Sargeant & Shang (2010, S. 69), indem sie auf die wahrgenommene soziale Gerechtigkeit verweisen, nach der Menschen motivierter sind, für Brustkrebspatientinnen, denn für Lungenkrebspatienten zu spenden, welche in den Augen der potenziellen Spender an ihrer Situation zum Teil selbst schuld sein könnten.

Um diesen Effekt auf die Hilfsbereitschaft großen Gruppen gegenüber zu verdrängen bzw. zu bekämpfen, hat es sich Hsee, Zhang, Lu, et al. (2013, S. 1806) zufolge als praktikabel erwiesen, den potenziellen Spender zunächst schätzen zu lassen, welche Summe nötig wäre, um einem Individuum zu helfen. Dieses Individuum war im zweiten Schritt Teil der Gruppe, zu deren Unterstützung der Spender dann aufgerufen wurde. Dadurch sollte die *scope-insensitivity* des Spenders reduziert werden, was in insgesamt höheren Spenden für die Gruppe resultierte.

Den *identifiable victim effect* machen sich viele NPO zunutze. Während bspw. das Patenschaftsmodell der SOS Kinderdörfer tatsächlich nur ein Kind als Begünstigten auswählt und den Aufbau einer persönlichen Beziehung zwischen Patenkind und Paten gezielt fördert, baut das Modell der Kinderhilfsorganisation Plan International auf den oben genannten Überlegungen von Hsee, Zhang, Lu, et al. (2013) auf. Ein Kind steht hier stellvertretend, im übertragenen wie im wörtlichen Sinne, für eine Projektregion. Es entsteht ebenfalls eine persönliche Bindung durch die Kontaktaufnahme, jedoch geht die Spende nicht direkt an das Patenkind, sondern an dessen Gemeinde sowie die dort durchgeführten Projekte. Dadurch lässt sich einerseits der Kritik in Bezug auf die Begünstigung einiger respektive die Vernachlässigung anderer Kinder entgegenwirken, andererseits ist den Spendern dennoch bekannt, wem das Geld zugutekommt und die Entwicklung verfolgbar (Fabisch, 2013, S. 310).

Die oben genannten Faktoren beeinflussen die allgemeine Spendenbereitschaft von Personen. Daneben spielen allerdings auch persönliche Eigenschaften und Vorstellungen sowie externe Faktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle bei Spendenentscheidungen. Eine Schlüsselrolle spielt hierbei eine Eigenschaft, die man als Empathie respektive Empathiefähigkeit des Spenders bezeichnen kann. Diese Unterscheidung wird getroffen, da ein im Allgemeinen empathiefähiger Mensch aufgrund temporärer Umstände möglicherweise nicht die Grundvoraussetzung für eine positive Spendenentscheidung erfüllt: Das Erkennen und die aktive Beachtung der Hilfsbedürftigkeit einer anderen Person oder Gruppe. Erst wenn jener Aufmerksamkeit geschenkt wird, kommt es überhaupt zur Überlegung, zu helfen. Häufig fehlt es an der Energie, die nötig ist um sich wirklich mit dieser Hilfsbedürftigkeit auseinander zu setzen. Sie wird verringert durch externe Faktoren, wie bspw. Ablenkung oder Hektik, und interne Faktoren wie das eigene Wohlbefinden. Auch spontane Gefühlsregungen wie Freude und Tristesse können den Impetus zu helfen positiv beeinflussen (Kogut & Ritov, 2017, S. 397). Während im Allgemeinen glückliche Menschen mehr spenden und eine positive Gefühlslage die Spendenbereitschaft erhöht, wurde auch eine positive Korrelation zwischen der Darstellung von traurigen, leidenden Opfern und zunehmender Spendenbereitschaft gemessen (Konow & Earley, 2008). Dabei könnte die Erklärung für dieses Paradoxon in der unterschiedlichen Entstehung der Gefühlsregungen liegen, da diese im Positiven unabhängig vom Opfer und dessen Situation ist, sie im Negativen jedoch von ebendiesen direkt ausgelöst werden. Fong (2007) bezeichnet dieses Konzept als „empathic responsiveness“ (S. 1009). Auch die oben angesprochenen Schuldgefühle könnten zu einer erhöhten Spendenbereitschaft beitragen. Die Handhabung dieser Gefühle führt Dickert, Sagara & Slovic (2011, S. 372) zufolge auf einer ersten, auf den Spender selbst bezogenen Ebene zu einer positiven oder negativen Spendenentscheidung. Auf einer zweiten Ebene bestimmen die auf andere, in diesem Fall die Opfer, ausgerichteten Emotionen, wie Mitleid oder Empathie, letztlich die Höhe der Spende.

Es gilt allerdings zu beachten, dass hier die Wahrung der emotionalen Balance des potenziellen Spenders höchste Priorität hat, da die übermäßige Ansprache über Furcht, Mitleid und Schuld erzeugende Kommunikationsmittel schnell zu einer Erschöpfung oder Betrübnis führen kann und somit kontraproduktiv zu einer Vermeidungshaltung gegenüber der Kommunikation mit der NPO führt (Sargeant & Shang, 2010, S. 69).

De Oliveira, Croson & Eckel (2011) suggerieren darüber hinaus die Existenz von „giving types“ (S. 434), die allgemein eine hohe Spendenbereitschaft aufweisen sowie einer

abzuleitenden Bereitschaft, an mehrere Organisationen zu spenden. Das individuelle Bedürfnis, die gesamte Spendensumme auf mehrere NPO aufzuteilen, basiert einerseits auf dem Warm-Glow Effekt, der bei einer Spendenhandlung entsteht, andererseits auf *risk aversion*, d.h. der Aufteilung der Summe auf verschiedene Problemfelder im Gegensatz zur möglicherweise effektiveren Fokussierung auf ein spezifisches Feld (Null, 2011, S. 461).

Die zugrunde liegende Einstellung der potenziellen Spender divergiert zwischen einem stärkeren Fokus auf sich selbst respektive auf andere. Um diesen zu analysieren, wurde das Modell der Social Value Orientation geprägt. Auf dieses Modell soll in Kapitel 3.3 noch näher eingegangen werden. Zusammengefasst lässt sich dadurch eine Kategorisierung hinsichtlich der erwarteten und erwünschten Folgen einer Ressourcenumverteilung zwischen einem Individuum und einer diesem unbekanntem Person vornehmen. Ein größerer Fokus auf eigennützige wohltätige Handlungen sowie damit einhergehende erhöhte Hilfsbereitschaft und Spenden, lässt sich bspw. durch den *belief in a just world* illustrieren, nach dem gute Taten im Endeffekt belohnt werden und somit auch einen positiven Einfluss auf die individuelle Situation haben (Kogut & Ritov, 2017, S. 397).

Des Weiteren wird die Entscheidung zu spenden, häufig auf rational ökonomischer Basis getroffen. Je geringer die Kosten für den Spender, desto wahrscheinlicher ist eine Spendenhandlung (Sargeant & Shang, 2010, S. 67). Dies betrifft in besonderem Maße die steuerliche Absetzbarkeit, welche eine Reduktion der Steuerlast des Spenders an die Spende knüpft und damit als vom Gesetzgeber intendierte Incentive anzuerkennen ist. Die Wirksamkeit insbesondere von positiven Incentives auf den Impetus, vorher aufgrund fehlender Motivation oder nicht apperzipierter ethischer Verpflichtung nicht erwogene Handlungen zu vollziehen, konnte nachgewiesen werden (Bowles & Hwang, 2008, S. 1816). Dabei ist die Form des monetären Anreizes vorwiegend geeignet um prosoziales Handeln im privaten Umfeld zu fördern, während im öffentlichen Umfeld die *image motivation* ausschlaggebend ist. Dies lässt sich durch die mögliche negative Wahrnehmung einer prosozialen Handlung aus rein monetären Beweggründen erklären (Ariely, Bracha, & Meier, 2009, S. 554).

Bekkers & Wiepking (2011) kommen nach umfangreicher Literaturanalyse von Studien zur Philanthropie zu der Überzeugung, dass der Begriff Spendenmotiv durch die Bezeichnung Spendenmechanismus ersetzt werden sollte. Die Rechtfertigung des Wortes Mechanismus beruht dieser Studie zufolge in der starken Auswirkung externer Einflüsse und

Entwicklungen. Hier ist zu beachten, dass diese sog. Mechanismen isoliert versuchen, die Kausalität einer Spende zu erklären (Helmig & Boenigk, Nonprofit Management, 2012, S. 171). Dies ist jedoch stark vereinfachend. Interpretiert man die Erkenntnisse allerdings als interdependente Anhaltspunkte für die Ausprägung der oben erwähnten psychologischen Voraussetzungen für Spendenverhalten, kann ihnen durchaus eine Berechtigung zugesprochen werden.

Diese acht Spendenmechanismen von (Bekkers & Wiepking, 2011) – *awareness of need, solicitation, costs and benefits, altruism, reputation, psychological benefits, values* und *efficacy* – sollen im Folgenden kurz paraphrasiert werden.

Die Grundvoraussetzung für eine Spendenhandlung ist wie oben dargestellt ein Bewusstsein für die Hilfsbedürftigkeit Anderer. Darüber hinaus ist ebenfalls immer, wenn dringend Hilfe benötigt wird, bspw. nach Naturkatastrophen etc., eine gestiegene Spendenbereitschaft zu beobachten (S. 929). Mit diesen Katastrophen geht meistens eine sehr hohe mediale Präsenz einher (S.930). Diese steht in engem Zusammenhang mit Spendenaufrufen. Diese Art von *solicitation*, also die aktive Spenderakquise bzw. das Fundraising durch die NPO, wurde von den Autoren als zweiter Spendenmechanismus identifiziert (S. 932). Nach Sargeant/Shang (2010, S. 66) haben 55,9 Prozent der Teilnehmer einer Studie von 2001 als *reason to give* angegeben, dass sie persönlich darum gebeten wurden, zu spenden. Die Neigung zu spenden kann durch *solicitation* dabei um 19 Prozent positiv beeinflusst werden (Yörük, 2009, S. 1116).

Die ökonomische Seite der Spendentätigkeit ist ebenfalls ein vielfach untersuchter Spendenmechanismus, auch wenn Helmig & Boenigk (2012) unterstellen, dass sie nicht „primär als Spendenmotiv anzusehen ist“ (S. 173). Der Spendenmechanismus beruht auf der ökonomischen Kosten-Nutzen-Theorie und erklärt die Spende als zunächst entstandenen Kostenfaktor für den Spender, da sie vom eigenen Vermögen abgezogen wird. Zusätzlich zu den absoluten sind die wahrgenommenen Kosten einer Spende zu berücksichtigen (Bekkers & Wiepking, 2011, S. 932). Um diese *costs* auszugleichen, ist es bspw. mit dem Ziel der Stärkung des bürgerlichen Engagements in Deutschland möglich, Spenden an bestimmte Organisationen, Vereine und Verbände von der Steuer abzuziehen. Durch diesen Anreiz steigt der persönliche ökonomische Nutzen für den Spender, weshalb dieses Spendenmotiv egoistischer Natur ist (Helmig & Boenigk 2012, S. 174). Andere Formen von wahrgenommenem *benefit* können bspw. Einladungen zu speziellen

Veranstaltungen, bevorzugte Behandlung bei eigener Inanspruchnahme von Leistungen o.ä. sein (Bekkers & Wiepking, 2011, S. 934).

Das Konzept des Altruismus besitzt viele Definitionen und Auslegungen. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird es als „selbstlose Denk- und Handlungsweise; Uneigennützigkeit“ (Dudenredaktion, o.J.) verwendet. Helmig & Boenigk (2012, S. 172) weisen darauf hin, dass trotz der großen Bedeutung als Spendenmechanismus, die dem Altruismus zahlreichen Studien zufolge zuerkannt wird, dieser nur eine begrenzte Aussagekraft in Bezug auf die Erklärung von Spendenverhalten hat. Altruismus sollte also vielmehr als eine von zwei Arten der Basis für Spendenverhalten – die andere ist Egoismus – verstanden werden. Im Zusammenhang mit Altruismus ergibt sich das Problem des *crowding-out* Effekts, einer Art Verdrängungseffekt, demzufolge die Spendenbereitschaft aus altruistischer Motivation heraus abnimmt, wenn der Spender erfährt, dass für das gleiche Ziel auch von anderer Seite, also bspw. durch den Staat, Mittel bereitgestellt werden (Andreoni, 1990, S. 464). Daran wird deutlich, dass altruistische Einstellung in gewissem Maße auch von außen beeinflusst wird. Die „empfundene Dringlichkeit einer privaten Problemlösung“ (Badelo & More-Hollerweger, 2007, S. 526) in Form von Unterstützung für eine NPO, die bereits weiter oben beschrieben wurde, nimmt ab. Der *crowding-out* Effekt ist Studien mit über 8000 teilnehmenden NPO zufolge bei 75 Prozent der Organisationen nachweisbar (Helmig & Boenigk, 2012, S. 172). Andersherum wurde ebenso ein möglicher negativer Effekt verstärkter Fundraisings von Privatspenden auf die von staatlichen Institutionen erhaltenen Mittel festgestellt (Okten & Weisbrod, 2000, S. 266). Folgt man dieser Hypothese, ist ein Patenschaftsprogramm eine sinnvolle Antwort auf dieses Problem, da hier eine alleinige, zumindest finanzielle, Verantwortung des Spenders für die Verbesserung der Lebenssituation eines hilfsbedürftigen Kindes vermittelt wird.

Das Spenden aus Reputationsgründen ist ein auf Egoismus basierender Spendenmechanismus und ein wichtiger Grund für Spendenhandlungen, insbesondere einer bestimmten Größe – getreu dem Motto: Tu Gutes und sprich darüber. Dabei ist zum Prestigegewinn die öffentliche Erwähnung von Spendensumme und Spendernamen von fundamentaler Bedeutung (Harbaugh, 1998, S. 278). Dies wird auch durch NPO bewusst ausgenutzt, indem bspw. bei sehr großen Spenden eine Zeremonie zur Scheckübergabe arrangiert wird, aber auch im Kleinen, wenn Unterstützer z.B. in Spendergalerien zur Schau gestellt werden. Auch der diametrale Effekt eines Reputationsverlustes bei ausbleibender Spendentätigkeit kann, besonders bei Unternehmen und Personen öffentlichen Interesses, beobachtet werden (Helmig & Boenigk, 2012, S. 173).

Wie bereits dargestellt, folgt auf eine Spende immer eine Gratifikation irgendeiner Art. Der Theorie des Warm-Glow Effekts folgend ist eine Spende nicht „rein altruistisch“ (Helmig & Boenigk 2012, S. 173) zu verstehen, sondern als ein Akt zur Erlangung eines psychologischen Vorteils. Unter diese Prämisse fallen auch Spendenhandlungen zur Bewältigung von Schuldgefühlen, welche teils bewusst von NPO in potenziellen Spendern erregt werden, um eine Spende zu provozieren. Während Menschen, die in einer „allgemein positiven Stimmung“ (Helmig & Boenigk, 2012, S. 173) sind, eher bereit sind zu spenden, ist auch die Suche nach einem Sinn des eigenen Lebens ein Grund für eine Spendentätigkeit. Ein weiter *psychological benefit* kann zudem ein verbessertes Selbstbild sein (Bekkers & Wiepking, 2011, S. 938).

Wertvorstellungen bilden das Fundament, auf dem wir unsere Entscheidungen treffen. Besonders wichtig ist dies im Zusammenhang mit der Entscheidung für eine Spendentätigkeit bei einer Organisation, insofern die eigenen Werte mit den von der NPO vertretenen Werten übereinstimmen (Bennett, 2003, S. 24). Dabei ist zu bedenken, dass „values are difficult if not impossible to manipulate“ (Bekkers & Wiepking, 2011, S. 941).

Den letzten aufgeführten Spendenmechanismus stellt schließlich die wahrgenommene *efficacy* der Spende dar (Bekkers & Wiepking, 2011, S. 942). Es ist also für den Spender vor allem wichtig, dass mit dem zur Verfügung gestellten Geld eine maximale, positive Wirkung für den vorgesehenen Zweck erreicht werden kann. Nur wenn ihm das Gefühl gegeben wird, dass die Spende auch etwas bewirkt, wird er bereitwillig handeln (Helmig & Boenigk, 2012, S. 175). Aus diesem Grund wird der Erfolgsberichterstattung als Teil des Performance Managements in NPO große Wichtigkeit beigemessen (Naskrent, 2013, S. 271) um die bereits dargestellten Probleme der Informationsasymmetrie zu bekämpfen.

Abschließend lässt sich in den Worten von Adloff (2010) festhalten, „dass sich das Geben in einem Spannungsfeld von Pflicht und Spontaneität, Eigennutz und Interesse am anderen befindet“ (S. 240).

3.3 Social Value Orientation

Van Lange (1999, S. 337) konstatiert in seinen Forschungen, dass Menschen in sozialen Interaktionen von anderen Motivationen als der des größten eigenen Vorteils geleitet werden. Dies steht nur auf den ersten Blick im Kontrast zur Theorie des *rational self-interest*, auf deren Fundament der Homo oeconomicus wandelt. Vielmehr wird diese Theorie durch weitere Dimensionen erweitert (Murphy, Ackermann, & Handgraaf, 2011, S. 771).

Dabei wird im Rahmen der *interdependence theory* mit der *outcome transformation* argumentiert, dass „individuals evaluate actions not only in terms of the quality of one’s own outcomes but also in terms of the quality of another person’s outcomes“ (Van Lange et al., 2007, S. 376). Als Basis der Explikation sozialer Interaktionen werden drei Kategorien postuliert: *Cooperation*, *individualism* und *competition*.⁷ Erstere Verhaltensweise ist durch die Devise gekennzeichnet, „outcomes for the self and others“ zu maximieren. Individualistisches Handeln zeichnet sich au contraire dadurch aus, dass es „with little or no regard for others‘ outcomes“ geschieht – was letztendlich der *rational choice theory* entspricht. *Competition* schließlich kann als die Maximierung des relativen Vorteils gegenüber anderen bezeichnet werden (Van Lange, 1999, S. 337), wofür mit dem Ziel der Minimierung des fremden Ergebnisses selbst ein suboptimales absolutes eigenes Ergebnis in Kauf genommen wird (Van Lange, Bekkers, Schuyt, & Van Vugt, 2007, S. 376). Als Mediator wirkt dabei die wahrgenommene Nähe zum Gegenüber, wodurch die Entscheidungsfindung beeinflusst werden kann (Cornelissen, Dewitte, & Warlop, 2007, S. 25).

Dieser Ansatz wurde von Van Lange zum sog. *Integrative model of social value* weiterentwickelt. Dabei wird zwischen den *prosocial orientations* und den *proself orientations* unterschieden. Erstere teilen sich auf in die oben genannte Kategorie *cooperation*, die die Maximierung beider Endergebnisse zum Ziel hat, und *equality*, welches auf die Minimierung der absoluten Differenzen zwischen eigenem und fremdem Ergebnis ausgelegt ist. Demgegenüber stehen, wie oben beschrieben, *individualism* und *competition* als *proself orientation*. Über den in der Spieltheorie verbreiteten Ansatz der *decomposed games* wird dieses Modell geprüft. Dazu werden bspw. Teilnehmer vor Entscheidungen zwischen unterschiedlichen Szenarien der Punktevergabe an sie und eine andere Person gestellt, die zu verschiedenen Ergebnissen führen, wobei jedoch nicht ersichtlich wird, ob prosoziale Teilnehmer ihre Entscheidung auf Basis der Maximierung der Vorteile oder der Minimierung der Differenzen gefällt haben. Am bekanntesten und verbreitetsten ist dabei das Instrument zur *Triple-Dominance Measure of Social Values* (Van Lange, Otten, De Bruin, & Joireman, 1997, S. 746). In neun Spielen wird einem Probanden die Möglichkeit gegeben, sich zwischen je drei Ressourcenverteilungen zu entscheiden, die ihm und einem unbekanntem Mitspieler Punkte einbringen. In der Erweiterung dieser Methode können auch Erwartungen an das Verhalten des Mitspielers abgefragt, oder vorgebliche

⁷ Dies sind nicht die einzigen, jedoch die üblichsten. Weitere sind: Altruistic, Martyr, Masochistic, Sado-masochistic, Sadistic – unterschieden in der Ausprägung zwischen Payoff to other und Payoff to self (Ackermann, 2014)

Entscheidungen des Gegenübers bekannt gegeben werden, um die Auswirkungen auf die Wahl des Probanden zu überprüfen.

Während Social Value Orientation lange Zeit mittels dieses Kategoriensystems gemessen wurde, wird heute zumeist von einer höheren Komplexität des Konstruktes ausgegangen, dargestellt über ein die unterschiedlichen Variationen bzw. Ausprägungen von Altruismus berücksichtigendes Kontinuum (Ackermann, 2014, S. 9). Hierzu wurde von Murphy, Ackermann & Handgraaf (2011) das komplexere Slider Measure-Modell entwickelt. Die Messung per Triple-Dominance Modell bleibt allerdings weiterhin die am weitesten verbreitete (S. 16).

Individualisten verhalten sich Studien zufolge nur dann prosozial, wenn sie langfristig positive Folgen daraus für sich selbst ableiten können. Prosoziales Verhalten wird wiederum nur solange aufrechterhalten, wie die Probanden nichts von einem eventuellen widersprüchlichen, also individualistischen oder kompetitiven Verhalten der interdependenten anderen Person erfahren. Sollte dies eintreten, verweigern sie weitere Kooperation, wobei man von *behavioral assimilation* spricht. Kompetitive Probanden handeln nicht prosozial, zumindest nicht aus freien Stücken, selbst wenn es für sie auf lange Sicht vorteilhaft wäre (Van Lange, 1999, S. 338).

Es lässt sich also zusammenfassen, dass Social Value Orientation als Prädiktor für menschliches Handeln gemäß dem maximalen, vom Individuum subjektiv empfundenen und bevorzugten Nutzen gelten kann (Liebrand & McClintock, 1988, S. 218).

4 Die Zufriedenheitsmessung als Instrument innerhalb des Marketing-Controlling

4.1 Explikation des Zufriedenheitsbegriffs

Kundenzufriedenheit kann auch heute noch aus wissenschaftlicher Sicht nicht einheitlich definiert werden. Bösenker (2015, S. 10) fasst zusammen, dass Zufriedenheit aus marketingwissenschaftlicher Sicht häufig als Nachkaufphänomen beschrieben wird, dem ein zu evaluierendes Konsumerlebnis vorauszugehen hat.

Demnach wird Customer Satisfaction u.a. als „degree of congruence between the actual consequences of purchase and consumption of a brand, and what was expected from it by the buyer at the time of purchase“ (Howard & Sheth, 1969, S. 475) definiert. Folgt man dieser Definition, so evaluiert der Käufer nach dem Kauf den Grad der Erfüllung seiner Vorstellungen rein auf kognitiver Ebene (Niedermeier, 2015, S. 63), wobei emotionale Faktoren bei der Entstehung von Zufriedenheit vernachlässigt werden.

Die Beschränkung auf die kognitive Komponente in der Bewertung von Produkten oder Leistungen durch den Kunden wird nach neueren Ansätzen der Komplexität des Konstrukts Kundenzufriedenheit nicht gerecht. Affektiven Einflüssen wurde in der Literatur im Laufe der Zeit eine höhere Bedeutung zuerkannt, woraus sich zumindest eine Zweidimensionalität des Konstrukts Kundenzufriedenheit ableiten lässt. Die Forschung zu diesem Thema postulierte jedoch lange Zeit weiter die Transaktionsspezifität, um die Ermittlung des Konstrukts Zufriedenheit von konativen Konstrukten abzugrenzen. Gerade vor dem Hintergrund der Frage nach der Entstehung von Kundenbindung werfen Homburg, Giering & Hentschel (1998, S. 3) allerdings zurecht die Frage auf, ob nicht viel mehr die wiederholte Erfahrung im Gegensatz zu einer singulären Käuferfahrung die Loyalität von Kunden determiniert. In der Tat hat sich in der Marketingwissenschaft ein Bewusstseinswandel vollzogen, nach dem das Relationship Marketing ebendiese Bindung des Kunden als zentrales Motiv konzidiert hat (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 36).

In diesem Zusammenhang wurde das Konzept der „cumulative satisfaction“ geprägt, die als „overall evaluation based on the total purchase and consumption experience with a good or service over time“ (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994, S. 54) definiert wird und der eine „stärkere Verhaltenswirksamkeit unterstellt“ (Bösenker, 2015, S. 11) wird, als der transaktionsspezifischen. Es lässt sich außerdem argumentieren, dass insbesondere

im Dienstleistungsbereich eine Transaktion Episoden mit verschiedenen Kontaktpunkten zwischen Anbieter und Käufer aufweist, an denen jeweils Teilzufriedenheiten entstehen, welche in der Folge eine Gesamtzufriedenheit bilden (Stauss & Seidel, 2006, S. 42). Auch die Erfahrungen und Beurteilungen dieser Erlebnisse können sich wiederum kumulieren und zu einer *overall evaluation* im o.g. Sinne werden. Aufgrund ihrer gefestigten Natur muss diese Beziehungszufriedenheit nicht unbedingt durch einzelne, als negativ evaluierte Transaktionen, zerstört werden.

Überdies wird zu bedenken gegeben, dass der wechselseitige Einfluss der Kunden aufeinander ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf ihre individuelle Zufriedenheit ausübt (Huang, Yang, & Hampton, 2011, S. 87).

Für diese Arbeit soll Kundenzufriedenheit also in Anlehnung an die obigen Ausführungen folgendermaßen definiert werden: Eine kognitiv, affektiv und konativ beeinflusste Einstellung gegenüber einer Dienstleistung, einem Produkt oder einem Unternehmen / einer Organisation, die aus einer Evaluation kumulierter Erfahrungen des Kunden kontrastiert mit seinen Erwartungen resultiert.

Im Folgenden sollen die grundlegenden Modelle zur Messung von Zufriedenheit beschrieben werden.

4.2 Modelle zur Messung von Zufriedenheit

4.2.1 Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Auf dem Prinzip der Evaluation des Erfüllungsgrades der eigenen Erwartungen basiert das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma, welches „der am weitesten verbreitete Ansatz zur Entstehung von Kundenzufriedenheit“ (Burgoyne, 2008, S. 14) ist. Die wahrgenommene Erfahrung mit dem Produkt oder der Dienstleistung bildet in diesem konzeptuellen Bezugsrahmen die Ist-Leistung, während die vorher daran gerichtete Erwartung den Vergleichsstandard, also die Soll-Leistung darstellt. Aus der Erfüllung der ex-ante gebildeten Erwartung des Konsumenten resultiert demnach eine Bestätigung oder Confirmation. Die Disconfirmation segmentiert sich wiederum in einerseits positive und andererseits negative. Erstere wird erreicht, wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung übersteigt und somit die Erwartungen übertroffen werden, während zweitens vice versa aus den diametral entgegengesetzten Voraussetzungen folgt (Börsner, 2015, S. 14). Das Zufriedenheitsniveau kann folglich über oder unter dem Konfirmationsniveau liegen (Homburg, 2014, S. 22). Die Folge eines nicht erreichten Zufriedenheitsniveaus kann u.a.

stille Abwanderung zur Konkurrenz oder Beschwerde an das Unternehmen sein (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 124), wobei sich argumentieren lässt, dass eine Beschwerde, abhängig von der Unternehmenskultur, auch durchaus positive Auswirkungen haben kann sowie ein Kunde, der eine Beschwerde vorbringt tendenziell eher engagiert bzw. gebunden ist. Dies trifft im Besonderen auf den Kontext der NPO-Branche zu (Fabisch, 2013, S. 307). Anzumerken ist weiterhin, dass u.a. Stauss & Seidel (2006, S. 42) statt von der oben genannten Confirmation von einer entstandenen Indifferenz beim Kunden ausgehen. Folgt man dieser Argumentation, hätte also lediglich eine positive Disconfirmation auch manifest positive Auswirkungen auf die Bewertung der Transaktion.

Im Hinblick auf die Marketing-Strategien lassen sich nach Homburg (2014, S. 23) zwei Handlungsmaximen deduzieren: Einerseits eine versuchte Manipulation der Perzeption der Qualität durch den Kunden, andererseits der Versuch einer Einflussnahme auf dessen Erwartungen, ergo seines Vergleichsstandards. Des Weiteren wird eine offensichtlich nötige Verbesserung der Leistungsqualität per se empfohlen. Eine Schwäche des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas ist, dass es zeitlich bedingte Veränderungstendenzen in der Erwartungshaltung des Konsumenten unberücksichtigt lässt und stattdessen einen in diesem Zusammenhang konstanten Vergleichsstandard präsupponiert. Lediglich durch Disconfirmation kann eine Korrektur der Erwartungen erfolgen (Burgy, 2008, S. 14).

4.2.2 Kano-Modell

Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma postuliert eine ultimative Bewertung der Leistung durch den Kunden, vernachlässigt jedoch die kundenseitige Priorisierung unterschiedlicher Faktoren, von denen einige Zufriedenheit auslösen, einige lediglich die Vermeidung von Unzufriedenheit zur Folge haben und andere schließlich irrelevant für die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Kunden sind. Des Weiteren wird von einer Bipolarität des Konzepts Zufriedenheit ausgegangen, wonach lediglich die Möglichkeiten zufrieden oder unzufrieden existieren (Marx, 2014, S. 12).

Um die Interdependenz der einzelnen Faktoren und des Gesamtkonstrukts Kundenzufriedenheit darzustellen, wurde das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit entwickelt. Zugrunde liegt diesem, ebenso wie dem C/D-Paradigma, ein „fortwährender Vergleichsprozess zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung“ (Burgy, 2008, S. 18). Die unterschiedlichen Einflussfaktoren werden von Kano in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen strukturiert. Während Basisanforderungen vom Kunden vorausgesetzt werden, also lediglich ihre Abwesenheit zu Unzufriedenheit führt - jedoch

umgekehrt die Erfüllung nicht zu Zufriedenheit -, so verläuft die Funktion der Leistungsanforderungen linear, d.h. je höher der Grad der Erfüllung, desto höher der Grad der Zufriedenheit. Die Begeisterungsanforderungen stellen letztlich das Gegenteil zu den Basisanforderungen dar; hier führt aufgrund der fehlenden Erwartung durch den Kunden eine Nichterfüllung nicht automatisch zu Unzufriedenheit, jedoch eine Saturierung zu erhöhter Zufriedenheit. Darüber hinaus werden in der Anwendung, die meist mittels Befragungen geschieht, weitere Merkmale unterschieden: Erstens indifferente Attribute, die keinerlei Auswirkung auf die Zufriedenheit der Kunden haben, zweitens reverse Attribute, deren Erfüllung die Unzufriedenheit des Kunden auslöst und damit den Leistungsanforderungen antithetisch gegenübersteht, und drittens fragwürdige Attribute, die durch falsche Fragen oder unsinnige Antworten entstehen (Burgy, 2008, S. 18; Marx, 2014, S. 15).

In der Konsequenz der Analyse der Faktoren des Kano-Modells ergibt sich die Möglichkeit einer Koinzidenz von Zufriedenheit und Unzufriedenheit des Kunden, deren Balance durch Maßnahmen in Richtung Zufriedenheit beeinflusst werden sollte. Dieses Modell eignet sich primär, um den Kunden besser kennenzulernen und seine Bedürfnisse zu verstehen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse lässt sich wiederum eine Kundensegmentierung vornehmen.

4.3 Anwendung in der freien Wirtschaft

4.3.1 Customer Satisfaction Index

Das von Fornell (1992) und ausführlicher Fornell, Johnson, Anderson, Cha & Everitt Bryant (1996) geprägte Modell des Customer Satisfaction Index hat zum Ziel, eine einerseits branchen- und andererseits unternehmensübergreifende Skala auf nationaler Ebene zu implementieren, anhand der ein uniformer Vergleich der Kundenzufriedenheit möglich sein soll. Es wird postuliert, dass Zufriedenheit eine Verringerung von Beschwerden sowie eine gesteigerte Loyalität zur Folge hat. *Overall satisfaction* soll dabei als latente Variable aus verschiedenen Indikatoren ermittelt werden (Fornell et al., 1996, S. 8): Sie wird gemäß dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma beeinflusst von den *customer expectations* der davon abhängigen *perceived quality* sowie dem *perceived value*. Dabei bedingen die ersten beiden Konstrukte zusätzlich das letztere, welches die Qualität relativ zum Preis ausdrücken soll. Durch diese Komponente werden unterschiedlich teure Produkte oder Dienstleistungen vergleichbar. Die Erwartungen der Konsumenten werden sowohl rückwärts- als auch vorwärtsgerichtet erhoben. Qualität schließlich wird einerseits

als Grad der Kongruenz mit individuellen Kundenansprüchen und andererseits als die Verlässlichkeit des Produkts oder der Dienstleistung beschrieben.

4.3.2 Net Promoter Score

Der Net Promoter Score stellt eine weitere populäre Möglichkeit dar, Kundenzufriedenheit zu messen. Diese Methode ist stark vereinfacht und soll lediglich anhand der Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Produkt/diese Marke/dieses Unternehmen weiterempfehlen?“ (Halfmann, 2018, S. 18) einen Durchschnittswert der Zufriedenheit ergeben, der als KPI für das Marketing-Controlling herangezogen wird. Basis hierfür ist der postulierte Zusammenhang zwischen Weiterempfehlungsabsicht und Kundenzufriedenheit. Dabei wird der Kunde gebeten, seine Intention auf einer Skala von eins bis zehn, also von absolut unwahrscheinlich bis sehr wahrscheinlich, auszudrücken. In der Folge wird zwischen kritischen Detraktoren, indifferenten Konsumenten und begeisterten Promotoren unterschieden, während erstere auf der Skala zwischen eins und sechs gewählt haben, zweitens sieben oder acht und letztere neun oder zehn. Der Prozentsatz der Detraktoren wird vom Prozentsatz der Promotoren abgezogen, was letztlich den Net Promoter Score ergibt (S. 23).

Diese Kennzahl hat jedoch verschiedene Schwächen: zum einen fehlt ihr für sich allein genommen die Aussagekraft, solange sich keine Ursachenforschung daran anschließt, was wiederum den implizierten Aufwand deutlich erhöht. Zum anderen spielen kulturelle Unterschiede bei der Beantwortung der Survey eine nicht zu unterschätzende Rolle (S. 24). Als Teil eines Kennzahlensystems, etwa einer Balanced Scorecard, kann der Net Promoter Score als quantifizierter Ausdruck der Kundenzufriedenheit an Bedeutung für Vision und Strategie gewinnen (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 819).

4.3.3 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Nach der Definition von Marketing als marktorientierter Unternehmensführung bietet sich also Kundenzufriedenheit als „Ziel- und Erfolgsgröße des Marketing“ (Urselmann, 2006, S. 69) an. Es stellt sich nun die Frage, ob Kundenzufriedenheit auch Kundenbindung bedingt. Dies ist Hermann & Johnson (1999, S. 595) folgend der Fall, jedoch in unterschiedlichem Maße: Während bei niedrigen, mittleren und sehr hohen Zufriedenheitswerten die Verbesserung nur einen leicht positiven Einfluss auf die Bindung hat, ist dieser bei hoher Ausgangszufriedenheit eminent. Eine Verwendung der Zufriedenheit als alleinige Erklärung für Kundenbindung lehnen auch Hennig-Thurau & Klee (1997, S.

758) ab und postulieren stattdessen einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und verschiedenen anderen Konstrukten, wie Vertrauen und Commitment. Homburg (2014, S. 22) konstatiert, dass Kundenzufriedenheit eindeutig positiven Einfluss sowohl auf Wiederkaufverhalten, Bereitschaft zu Zusatzkäufen als auch Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ausübt, da diese Verhaltensweisen aus einer hohen Loyalität des Kunden resultieren, welche in direkter Abhängigkeit zur Zufriedenheit steht. Auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden wird positiv beeinflusst, weshalb er der Kundenzufriedenheit insgesamt einen indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg zuschreibt. Jedoch variiert die Prädiktabilität des Einflusses von Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung insbesondere in Branchen mit niedrigen Wechselbarrieren. Dabei kommt es auf das Verhältnis zwischen Rationalität und Emotionalität in Bezug auf die Gründe für die Bindung an. In letzterem Fall ist der Einfluss der Zufriedenheit auf die Loyalität als geringer einzuschätzen (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 123).

4.4 Übertragung auf NPO-Kontext

4.4.1 Besonderheiten der Spenderzufriedenheit

Im Unterschied zu profitorientierten Unternehmen ist anzunehmen, dass durch den differenzierten Charakter der NPO und ihrer Beziehung zu ihren Förderern deren Bindung nicht auf den selben Prämissen beruht. Schließlich ergibt sich hier keine Austauschbeziehung im herkömmlichen, materialistischen Sinn. Für NPO, die nahezu immer im Dienstleistungsbereich zu verorten sind (Hansmann, 1980, S. 872) gilt im Gegensatz zu profitorientierten Dienstleistungen, dass die sog. Gratifikation zumeist immaterieller, ideeller Natur ist (Naskrent, 2010, S. 45). Als Beispiele hierfür könnten eigener Prestigegewinn oder der o.g. Warm-Glow genannt werden. Nichtsdestotrotz besteht eine Austauschbeziehung, welche die Bedürfnisbefriedigung beider Parteien zum Ziel hat (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 10), weshalb die Arbeit an deren Verbesserung auch im Nonprofit-Kontext als Marketing zu bezeichnen ist. Dessen Aufgabe ist also auch die aktive und glaubwürdige Vermittlung positiver, durch die Arbeit der NPO und damit die Spende des Förderers entstandener Veränderung, was diese als „persönliche Bereicherung“ (Nathan & Hallam, 2009, S. 329) empfinden.

Die Übertragung des Konstrukts Zufriedenheit auf den NPO-Kontext ist insofern schlüssig, als dem Spender aufgrund fehlender gestalterischer Möglichkeiten in Bezug auf die Arbeitsweise der Organisation analog zum Kunden eines wirtschaftlichen Unternehmens häufig nur die Entscheidung zwischen Spende oder Nicht-Spende respektive Kauf oder

Nicht-Kauf als Mitteilung über seine Zustimmung bleibt (Urselmann, 2006, S. 73). Auch in der Nonprofit-Branche hat also die Messung von Zufriedenheit ihren Platz im Performance Management (Leipnitz & Boenigk, 2013, S. 260).

Im NPO-Kontext wird, wie oben bereits erwähnt, eine stärkere Bindung der Spender an die Organisation, als an ein bestimmtes Projekt angestrebt. Von dieser Maxime ausgehend bietet es sich an, die Organisation als Marke zu begreifen und konsequent zu etablieren sowie die Erfahrungen des Förderers holistisch im Zeitverlauf zu evaluieren. Eine Definition von Zufriedenheit als Einstellung gegenüber der Organisation entspricht hier also viel mehr der Realität, als eine transaktionsspezifische Betrachtungsweise. Die Loyalität lässt sich, Homburg & Giering (2001, S. 1165) folgend, aus dem Verhalten, also Wiederkauf, Cross-buying und Weiterempfehlung auf der einen Seite und der Einstellung gegenüber der Marke, ausgedrückt durch die individuelle kumulierte Zufriedenheit mit Image, Qualität und Preis auf der anderen Seite defragmentieren.

Kunden- respektive im NPO-Kontext Spenderbindung kann außerdem analog zur freien Wirtschaft (Hungenberg, 2012, S. 244) insbesondere auf dem immer kompetitiveren Spendenmarkt eine wertvolle Differenzierungsstrategie zu Mitbewerbern darstellen, da aufgrund der oben beschriebenen beziehungsinhärenten Informationsasymmetrie zwischen Spender und NPO die Bewertung der Vertrauenswürdigkeit einer Organisation häufig über die Größe ihres Spenderstamms erfolgt (Yi, 2010, S. 473).

In Bezug auf die Stärke der Einflussnahme von Spenderzufriedenheit auf deren Bindung wird Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015) folgend also zu ergründen sein, ob eher eine rational oder emotional begründete Bindung an die Organisation vorliegt.

Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma erscheint für die Anwendung hinsichtlich der Ziele der vorliegenden Arbeit sinnvoll, da es sich an den Erwartungen der Kunden respektive Spender orientiert. Auf dieser Basis sollten verlässliche Antworten gefunden werden können. Das Kano-Modell ist zwar komplexer, orientiert sich allerdings eher an der Bewertung der Maßnahmen und den Wünschen der Kunden. Der Customer Satisfaction Index, oder zumindest die zugrundeliegende Idee, kann als Fundament für die Erforschung der Entstehung von Zufriedenheit angesehen werden. Der Net Promoter Score hingegen ist für eine Anwendung nicht geeignet, da die Komplexität der Spender-NPO-Beziehung sowie ihre Divergenz zu einer Kunde-Unternehmens-Beziehung nicht berücksichtigt wird (Schulmann & Sargeant, 2013, S. 6).

4.4.2 Marketingstrategische Implikationen

Wie oben bereits dargestellt, bewegen sich hybride NPO in einem Umfeld von relevanten Stakeholderbeziehungen, die es zu harmonisieren gilt. Die Erfüllung der Mission, wie die Hilfe für die Leistungsempfänger, sowie die Einhaltung von Qualitätsstandards sind nicht realisierbar, insofern keine Fördergelder akquiriert werden können. Die Wirtschaftlichkeit ist wiederum eine Grundvoraussetzung für das Vertrauen, das der Organisation von potenziellen Spendern entgegengebracht wird. Aus marketingstrategischer Sicht ergibt sich daraus eine diffizile Ausgangslage: Das vergleichsweise geringe Marketingbudget muss gezielt eingesetzt werden, um Streuverlust bestmöglich zu vermeiden (Jansen, 2010, S. 429). Analog zur Vorgehensweise von profitorientierten Unternehmen, lässt sich auch auf dem Spendenmarkt eine Segmentierung vornehmen. Dies sollte stets die Basis für die Strategiefindung darstellen (O'Reilly, Pegoraro, & Leonard, 2012, S. 78). Dadurch ist es möglich, die Mitglieder der Anspruchsgruppe der Förderer gezielter und möglicherweise effektiver anzusprechen. Flankierend muss durch ein Controlling der Marketingmaßnahmen eine stetige Überprüfung und Anpassung stattfinden.

Neben den oben erwähnten demographischen und sozioökonomischen Kriterien – Alter, Geschlecht, Wohnort respektive Einkommen, Beruf, Ausbildung – ist es möglich, potenzielle Spender nach psychologischen oder verhaltensbezogenen Kriterien zu gruppieren. Dieser Ansatz ist aus unterschiedlichen Gründen vielversprechend: Insbesondere psychologische Kriterien versprechen eine höhere Kausalbeziehung zu Spendenverhalten und damit einhergehend eine höhere Prädiktabilität (Bruhn, 2012, S. 169), als es etwa das Alter oder der Berufsstand können. Auch lässt sich dadurch eine dynamischere Gruppeneinteilung vornehmen. Die drei zu unterscheidenden psychologischen Segmentierungskriterien sind Motive, Einstellungen und Lifestyle (Meffert & Bruhn, 2012, S. 107).

Im Zusammenhang mit sozialen, religiösen oder kulturellen Motiven kann eine hohe Relevanz für die Erklärung von Spendenverhalten festgestellt werden. Ein Motiv ist dabei etwas, das das Handeln antreibt und in eine bestimmte Richtung lenkt (Bruhn, 2012, S. 169). Die Einstellungen einer Person sind Determinanten seiner konsistent positiven oder negativen Reaktion auf Begebenheiten oder Objekte und können entweder persönlichkeitsbezogen oder marken- bzw. organisations-/dienstleistungsbezogen sein. Letztergenannte sind insbesondere relevant für das Verhalten und implizieren bei korrekter Erhebung eine mögliche Marketing-Strategie (Meffert & Bruhn, 2012, S. 108). Auf den Einstellungen eines Individuums beruhen seine Verhaltensweisen. Diese als

Gliederungsmöglichkeit zu erfassen, hat zur Erforschung sog. Lifestyle-Kriterien geführt, nach denen sich Gruppen anhand ähnlicher „Interessen, Aktivitäten und Meinungen“ (Bruhn, 2012, S. 169) einteilen lassen. Es wird postuliert, dass Mitglieder dieser Gruppen ähnlich auf Angebote reagieren (Lee & Kotler, 2016, S. 123).

Gerade bei der Messung von Motiven ergeben sich Bruhn (2012, S. 169) zufolge allerdings Schwierigkeiten. Diese resultieren nicht zuletzt aus dem postulierten „Sprechtabu“ (Lingelbach, 2010, S. 28): Bei intensiver Auseinandersetzung des Spenders mit den wahren Gründen für sein Handeln besteht die Möglichkeit der Selbsterkenntnis weniger altruistisch als egoistisch motivierter Motive, was zu einer Reduktion des Warm-Glow führen und damit einen negativen Einfluss auf zukünftige Spendenintentionen haben kann. Mit der problematischen Messbarkeit konfrontiert, proponieren Meffert & Bruhn (2012) für den Dienstleistungsbereich die „aussagekräftigere Segmentbildung basierend auf dem Konzept der Segmentierung nach Nutzenerwartungen“ (S. 107). Diese Erwartungen können eher auf kognitiver Ebene verarbeitet werden, was Sargeant & Woodliffe (2005, S. 74) zufolge potenziell in höherem Commitment gegenüber der Organisation resultiert. Das Konzept der Social Value Orientation, wie in Kapitel 3.3 dargestellt, erscheint im Kontext der Nonprofit-Branche als sinnvolles Kriterium zur Evaluation von Nutzenerwartungen.

Jansen (2010) gibt allerdings zu bedenken, dass das Targeting von Gruppen aufgrund ihrer Charakteristika die NPO in moralischen oder gar juristischen Rechtfertigungszwang bringen kann, wobei sie anmerkt, dass durch die Orientierung am Gemeinwohl eine Selektion „in der Regel“ (S. 430) entschuldbar ist.

5 Spenderbindung bei Nonprofit-Organisationen

5.1 Besondere Relevanz der Spenderbindung

Der Wettbewerbsdruck auf dem Spendenmarkt nimmt in den letzten Jahren kontinuierlich zu. Am Beispiel des Spendenmarktes im Vereinigten Königreich (Sargeant, 2001, S. 177) lässt sich trotz allgemein inkonsistenter Datenlage ein Trend ablesen, dem auch der deutsche Markt zu folgen scheint (Naskrent, 2010, S. 52): Während mit der Zeit immer mehr Organisationen auf den Spendenmarkt drängen - sowohl neue lokale oder nationale Player, als auch internationale Organisationen sowie Akteure aus Feldern, die bislang nicht durch gemeinnützige, staatsunabhängige Organisationen vertreten wurden, wie z.B. Schulen und Krankenhäuser - scheint sich bei den zur Verfügung gestellten Spenden nach lange andauernder Stagnation kein signifikanter, jedoch ein leichter Zuwachs einzustellen (Bruhn, 2012, S. 68). Insgesamt scheint sich die Spenderquote, also der Anteil der Spender an der Gesamtbevölkerung, in Deutschland allerdings zu verringern (Vilain, 2016, S. 358), was letztlich bedeutet, dass zwar die Höhe der Spenden steigt, sie aber von weniger Spendern zur Verfügung gestellt wird (Urselmann, 2016b, S. 378). Dadurch entsteht wachsender Konkurrenzdruck bzw. eine Kannibalisierung unter den spendensammelnden NPO. Die Folge daraus ist eine zunehmende Professionalisierung der Fundraising-, insbesondere der Akquisemethoden wie bspw. Werbung. Hier sind die meisten NPO bereits ähnlich oder gar genauso professionell, wie kommerzielle Unternehmen (Naskrent, 2010, S. 53). Dies hat allerdings nicht nur Vorteile, da viele potenzielle Spender Professionalität in NPO schlichtweg nicht verstehen (Burnett, 2002, S. 2) und möglicherweise durch das professionelle Auftreten gerade im Bereich der Werbung ihre Vorstellungen von weltverbessernden, rein altruistisch handelnden Organisationen nicht erfüllt sehen. Die Ansprache durch die NPO soll sich in den Augen der Förderer „von der als kommerzieller Konsument differenzieren“ (Burgy, 2008, S. 9). Der Zusammenhang zwischen den zur Herstellung und Erhaltung dieser Professionalität als hoch empfundenen Kosten und der in der Folge nicht erfüllbaren Mission der NPO wird hierbei außerdem deutlich. NPO stehen also vor der grundsätzlichen Aufgabe, ihre Werbewirksamkeit mit ihrer Außenwirkung zu balancieren. Bruhn (2012, S. 68) zitiert dazu eine Studie von Marudas & Jacobs aus dem Jahr 2010, der zufolge nur bei in den Bereichen Gesundheit und Bildung tätigen NPO eine positive Korrelation zwischen Professionalisierung und Effektivität der Fundraisingmethoden zu beobachten war. In sozial und künstlerisch tätigen NPO konnte diese jedoch nicht nachgewiesen werden.

Zudem zeichnet sich durch den auf dem Spendenmarkt vorherrschenden „Verdrängungswettbewerb“ (Burgy, 2008, S. 9) die Akquisition neuer Spender durch eine zunehmende „Aggressivität“ (Naskrent, 2010, S. 53) aus. Dazu muss angemerkt werden, dass Spender aufgrund unterschiedlicher Werte und Präferenzen auch unterschiedliche Arten von NPO unterstützen, etwa Menschenrechtsorganisationen oder Umweltschutzorganisationen, was die Konkurrenzsituation zumindest teilweise entspannt (Bennett, 2003, S. 26).

Den Grundsatz für die Arbeit von spendenfinanzierten NPO bildet naturgemäß die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Förderern. In Anlehnung an das Customer Lifecycle-Modell wird diese durch den Spenderbeziehungszyklus dargestellt, der sich in die drei Phasen aufteilt: „Akquisition von potenziellen Spendern, Bindung von aktuellen Spendern und Rückgewinnung von verlorenen Spendern“ (Naskrent, 2016, S. 35).

Wie bereits dargestellt, stehen NPO im Mittelpunkt eines Geflechts aus Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen, wie u.a. ihren Förderern (Bruhn, 2012, S. 193). Aus den oben genannten Gründen resultiert also die besondere Wichtigkeit der Implementation eines Relationship Marketing Ansatzes im Kontext der strategischen Ausrichtung einer NPO. Die Akquisition von Neuspendern, so bedeutend sie auch sein mag, zeichnet sich aufgrund der dargestellten Wettbewerbssituation durch hohe Kosten aus (Bruhn, 2012, S. 67). Analog zur bei kommerziellen Unternehmen bis zu fünfmal höheren Kostenquote der Neukundenakquise gegenüber der Pflege von Geschäftsbeziehungen zu bestehenden Kunden, konnte ein ähnlicher Effekt im Kontext der NPO nachgewiesen werden. Während einer Studie zufolge nur 70 bis 90 Prozent der eingesetzten Mittel zur Akquisition der Organisation durch die Spender direkt wieder zur Verfügung gestellt wurden, konnte durch langfristig angelegte Maßnahmen zur Spenderbindung und -entwicklung der Return on Investment auf über 500 Prozent gesteigert werden (Sargeant & Kaehler, 1998, zit. nach Sargeant, 2001, S. 179).

Der Begriff des Relationship Fundraising, geprägt von Ken Burnett 1992 (2002, S. 2), beschreibt diesen strategischen Ansatz und kontrastiert das auf Transaktion ausgelegte Fundraising, analog zum Gegensatz von Transaktions- und Relationship Marketing. Dabei wird besonderer Fokus auf die Differenzierung der einzelnen Spender gelegt, die sich nach „giving history, motivation for giving, and the overall standard of care expected from the charities being supported“ unterscheiden (Sargeant, 2001, S. 180). Die Pflege und Weiterentwicklung der Beziehung zu den Förderern der NPO als existenziellen Stakeholdern hat die langfristige Sicherung des Fortbestehens und des Erfolgs der NPO zum

Ziel (Bono, 2010, S. 67). Relationship Fundraising wird als “zentraler Punkt der Spenderorientierung” (Urselmann, 2006, S. 163) gesehen und soll nach Bruhn (2012, S. 68) die Amortisation der Akquisekosten zur Folge haben. Dabei wird impliziert, dass der Donor Lifetime Value mit der Zeit steigt und darüber hinaus durch bestimmte Maßnahmen seitens der NPO zusätzlich augmentiert werden kann, durch die sich der Spender wichtig für die Organisation und deren Erreichung ihrer Mission fühlt – was wiederum ein “basic human need” (Sargeant & Shang, 2010, S. 336) erfüllt. Die positive Bewertung der Qualität des Relationship Marketing der Organisation durch die Förderer beeinflusst die Dauer der Beziehung und die Höhe der Spenden signifikant positiv. Zudem wurde eine Korrelation zwischen dieser Einschätzung und der Vorteilhaftigkeit von Word-of-Mouth, der Spendenfrequenz und der Intention, zukünftig weiter zu spenden, festgestellt (Bennett & Barkensjo, 2005, S. 135).

Dieser Argumentation folgend, ist das Bedürfnis einer trilateralen Ausrichtung des Marketings einer NPO auf die Erhaltung und Entwicklung des bestehenden Fördererstamms einerseits, der effektiven Ansprache potenzieller Spender sowie einer erfolgreichen Rückgewinnung verlorener Spender andererseits evident. Erstere Aufgabe fokussierend ist es von großer Bedeutung, die tatsächliche Bindung der Spender an die NPO im Sinne einer im Marketing-Controlling zu verordnenden strategischen Entscheidung zu messen. Darüber hinaus sind die Gründe, aus denen die Förderer die Organisation unterstützen, wichtige Indikatoren für die Bestimmung der Marketing-Strategie. Eine zusätzliche, ausgedehnte Betrachtung der Ansprache potenzieller Spender und des Rückgewinnungsmanagements würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Im Folgenden soll die Rolle der Spenderbindung, welche ein Maß für die oben erwähnte Stakeholder Performance der NPO darstellt, im Kontext eines erfolgreichen Relationship Fundraising Ansatzes erörtert werden.

5.2 Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung

5.2.1 Zufriedenheit

Das Konstrukt Zufriedenheit wurde in Kapitel 4 bereits ausführlich expliziert. Der Vorschlag aus dem Customer Satisfaction Index, Zufriedenheit auf dreierlei Weise zu messen, wird übernommen. Dabei soll erstens die nach dem C/D-Paradigma evaluierte Erfüllung der Erwartungen durch die Organisation, zweitens die Ermittlung der

Idealvorstellungen des Spenders und drittens ein direktes Urteil über die Gesamtzufriedenheit erfolgen. Zufriedenheit ist somit eine endogene Variable dar (Naskrent, 2010, S. 195).

Es ist immer noch eines der wichtigsten und am häufigsten genutzten Konstrukte, um Kundenverhalten vorherzusagen (Garbarino & Johnson, 1999, S. 71). Die Bedeutung wurde jedoch mit Aufkommen des Relationship Marketing Ansatzes neu evaluiert. Die Konstrukte Vertrauen und Commitment spielen in der Marketingforschung zunehmend eine größere Rolle. In ihrer Studie haben Garbarino & Johnson (1999, S. 82) nachgewiesen, dass die Bedeutung von Kundenzufriedenheit von der Intensität bzw. dem Stadium der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen abhängt. Während die zukünftigen Intentionen von Kunden mit niedriger Bindung stark von der Zufriedenheit beeinflusst werden, verschiebt sich die Kausalität der Handlungen stark gebundener Kunden entlang des Customer Lifecycle zunehmend in Richtung Commitment und Vertrauen, was in späteren Studien repliziert werden konnte (Hyde, Dunn, Wust, Bax, & Chambers, 2016, S. 163). Dies legt eine umfassendere Betrachtung dieser Konstrukte mit dem Ziel der Erforschung der Bindung, daraus folgender Implikationen für die Marketingstrategie sowie des Customer Relationship Management nahe.

5.2.2 Commitment

Die Verwendung des Begriffs Customer Relationship Management ist in der Praxis inkonsistent. Er bezeichnet zum einen die Optimierung des Kundenkontakts, zum anderen die Entwicklung der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen bzw. Organisation. Insbesondere durch letzteres soll ein verstärktes Commitment und in direkter Folge eine erhöhte Loyalität erreicht werden (Stauss & Seidel, 2006, S. 4). Commitment wird als „psychisch bedingte Verbundenheit mit bzw. Verpflichtung gegenüber der [...] unterstützten NPO“ definiert (Naskrent, 2010, S. 132). Das Konstrukt Commitment wiederum ist multidimensional und weist im NPO-Kontext klare Parallelen zur freien Wirtschaft auf (Sargeant & Woodliffe, 2005, S. 73). Die drei Dimensionen, aus der Summe deren Ausprägungen sich das Konstrukt Commitment zusammensetzt, sind dabei affektives, normatives und *continuance* bzw. kalkulatives Commitment (Allen & Meyer, 1990, S. 3).

Affektives Commitment lässt sich am besten als für eine Organisation empfundene Sympathie umschreiben, das sich durch Interesse an sowie ein Zugehörigkeitsgefühl zu dieser äußert (Naskrent, 2010, S. 140). Ein Beispiel dafür wäre die hohe Identifikation mit einem

Sportverein. Diesem Konstrukt wird zugeschrieben, dass mit steigender Ausprägung insbesondere die Vorteilhaftigkeit der Word-of-Mouth-Kommunikation steigt, aber auch sowohl die Spendenbereitschaft, als auch die Bereitschaft die Spendenbeziehung trotz fehlender materieller Gegenleistungen aufrecht zu erhalten (S. 141). Daraus ergibt sich der besonders hohe Stellenwert dieses Konstrukts für die Spenderbindung.

Kalkulatives Commitment beruht auf der rationalen Auseinandersetzung mit der Organisation, ihren Zielen und den eigenen Erwartungen. Die o.g. ökonomische bzw. wirkungsmaximierende Spendenmotivation anhand eines Kosten-Nutzen-Vergleichs beschreibt diesen Vorgang am besten. Daraus ergibt sich der hohe Stellenwert der Gratifikation gemäß der *social exchange theory* als Konstituens einer langfristigen Spender-NPO-Beziehung, da hierdurch eine Einseitigkeit derselben vermieden wird. Im Wettbewerb um Spender spielen somit ebenfalls Opportunitätskosten und Wechselkosten eine Rolle. Der wahrgenommene Wert der erhaltenen Gratifikation darf also durch andere NPO nicht leicht reproduzierbar sein (Naskrent, 2010, S. 137). Hier ließe sich ein Zusammenhang mit der Spendenmotivation proself-orientierter Menschen vermuten.

Die von Moral, Einstellungen und Werten beeinflusste Art des Commitments, ist die des normativen. Dabei spielen insbesondere die bereits angedeuteten Einflussfaktoren Schuldgefühle, Pflichtbewusstsein sowie die empfundene Dringlichkeit der Hilfeleistung eine große Rolle. Aus diesen resultiert ein Gefühl der Pflicht, eine Organisation fortwährend zu unterstützen (Sargeant & Woodliffe, 2005, S. 63). Dieser Art des Commitments wird in der profitorientierten Wirtschaft nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt, jedoch ist es für die Nonprofit-Branche von nicht zu unterschätzender Bedeutung (Naskrent, 2010, S. 134). Es lässt sich vermuten, dass das Commitment prosozial-orientierter Menschen stark auf dieser Form beruht.

Außerdem wird zwischen aktivem und passivem Commitment unterschieden: passiv ist das Commitment, wenn bspw. nach Abschluss einer Dauerspende keine weitere Auseinandersetzung aus eigener Kraft mehr mit der Organisation erfolgt, sondern nur bei Kontaktaufnahme durch die Organisation oder z.B. der Erinnerung an die fortlaufende Spende durch die Abbuchung des Betrags vom Konto. Typischerweise ist dies auch der Zeitpunkt einer möglichen Beendigung der Beziehung zur NPO. Allerdings wird die Beziehung solange aufrechterhalten, als Faktoren wie Vertrauen, minimales Risiko oder Leistung der NPO als positiv bewertet werden. Passives Commitment ist besonders von der normativen Komponente abhängig. Im Gegensatz dazu ist das aktive Commitment von einer

hohen kognitiven Auseinandersetzung des Spenders mit der Organisation und ihren Zielen gekennzeichnet (Sargeant & Woodliffe, 2005, S. 74). Commitment weist den stärksten direkten Effekt der vier Determinanten auf die Spenderbindung auf (Naskrent, 2010, S. 259).

5.2.3 Vertrauen

Commitment „is maximized by the extent to which trust is present“ (Sargeant & Lee, 2004, S. 196), steht also in Interdependenz zum Konstrukt Vertrauen. Nicht nur im Marketing profitorientierter Unternehmen besitzt die Schaffung von Vertrauen einen hohen Stellenwert aufgrund seiner maßgeblichen Bedeutung für den Aufbau einer funktionierenden Beziehung (Garbarino & Johnson, 1999, S. 71). Auch im Nonprofit-Sektor sind beständige Beziehungen zwischen Organisation und Spendern durch hohes Vertrauen gekennzeichnet (Chung-Hoon, Hite, & Hite, 2005, S. 36). Viel mehr noch wird im Nonprofit-Marketing dem Konstrukt Vertrauen als der „Eintrittsbarriere der Spenderbindung“ (Naskrent, 2010, S. 161) unschätzbare Bedeutung beigemessen. Diese besondere Wichtigkeit ergibt sich aus der Natur der Nonprofit-Leistungen, deren Empfänger nicht die Spender selbst sind. Aus der beziehungsinhärenten Informationsasymmetrie erklärt sich, dass die Förderer einzig auf die Expertise und die Korrektheit der NPO vertrauen müssen. Dabei ist für den Spender stets ein Risiko vorhanden, dessen wahrgenommene Gefahr es durch die Schaffung von Vertrauen zu minimieren gilt (Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2015, S. 122). Naskrent (2010, S. 156) unterscheidet dabei zwei Dimensionen von Vertrauen: Zutrauen und Verlass.

Erstere quantifiziert im vorliegenden Kontext den Glauben des Spenders an die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der NPO. Dies beinhaltet die Einhaltung von Versprechen und die zufriedenstellende Erledigung von Aufgaben. Die Dimension Verlass bezieht sich auf die vom Förderer wahrgenommene Integrität und Authentizität der NPO sowie ihre Bereitschaft zur Erfüllung der Erwartungen des Spenders (S. 157). Dabei konstituiert sich Vertrauen einerseits aus den bereits mit der NPO gemachten Erfahrungen des Spenders, bezieht sich aber andererseits auch auf seine Erwartungen für die Zukunft (S. 158). Vertrauen ist für die Beziehung zwischen männlichen Spendern und der Organisation besonders wichtig (S. 278).

5.2.4 Involvement

Involvement wird in der Marketingwissenschaft häufig als “zielgerichtete Form der Aktivierung des Konsumenten” (Homburg, 2014, S. 19) verstanden. Weiter gefasst könnte man Involvement als die Bereitschaft charakterisieren, sich mit den angebotenen Produkten oder der Marke auseinanderzusetzen oder sich dafür zu interessieren, sich also Informationen zu beschaffen. Demnach unterscheiden Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2015, S. 109) zwischen High- und Low-Involvement-Käufen, welche sich durch einerseits komplexe, zeitintensive Entscheidungsprozesse zwischen risikoreichen Alternativen auszeichnen, andererseits eher auf Gewohnheiten basierende, begrenzte, nur mit geringen Risiken verbundene Entscheidungen darstellen. Vielfach wird jedoch Involvement eher als Kontinuum verstanden (Jaritz, 2008, S. 24).

Im Kontext einer Spender-NPO-Beziehung ergibt sich Naskrent (2010, S. 199) zufolge eine Aufteilung in drei Dimensionen: Involvementklasse, Involvementfristigkeit und Involvementart. Erstere beschreibt den Auslöser für Involvement, entweder eine Transaktion oder ein Objekt. Während eine Spende ein transaktionsbezogenes Involvement durch das Interesse am Spendenprozess selbst auslösen kann, ist dies für den weiteren Verlauf der Arbeit nicht relevant. Interessant ist hingegen das Objekt-Involvement, hier bezogen auf die NPO als Organisation.

Die Involvementfristigkeit unterscheidet zwischen situativem, also spontan im Zusammenhang mit einem Kaufprozess und dessen Folgen entstandenes Involvement (S. 200), und dauerhaftem Involvement. Ein Beispiel für situatives Involvement wäre die Überlegung eines Spenders, welcher Organisation er sein Geld für die Katastrophenhilfe nach einem Wirbelsturm zur Verfügung stellen soll. Das Spendenverhalten ist in diesem Fall impulsiv und emotional bestimmt (S. 202). Dauerhaftes Involvement ist von besonderer Bedeutung für die vorliegende Arbeit, da es die transaktionsunabhängige Auseinandersetzung mit respektive das Engagement für die Organisation beschreibt. Für die Entstehung dessen sind insbesondere “individuelle Persönlichkeitsmerkmale, Bedürfnisse, Ziele und Wertstrukturen” (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2015, S. 109) relevant, welche von der NPO bedient werden müssen. Daraus folgt, dass die “Stärke der Beziehung zwischen der NPO und den zentralen Bedürfnissen und Werten des Spenders” (Naskrent, 2010, S. 203) entscheidend für dauerhaftes Spenderinvolvement ist.

Involvement kann sich auf drei verschiedene Arten äußern: kognitiv, konativ und emotional. Ersteres zeichnet sich durch die intensive Recherche zu den die NPO und ihre

Leistungsempfänger betreffenden Themen sowie alternative Hilfsmöglichkeiten aus (S. 204), während zweiteres sich auf das zukünftige Verhalten bezieht (S. 205). Emotionales Involvement schließlich komplimentiert das dauerhafte Spenderinvolvement, aufgrund seiner Konstitution aus den oben genannten psychologischen Kriterien der Spendenbereitschaft, also Motiven, Werten und Einstellungen.

In der Marketingwissenschaft wird mit dem Modell der Wirkungspfade postuliert, dass die Verarbeitung einer Kommunikationsbotschaft substanziell durch das Involvement des Rezipienten sowie die Art der Ansprache, also auf emotionaler oder kognitiver Ebene, bestimmt wird. Dadurch wird die Bildung einer Einstellung gegenüber dem Produkt oder der Marke und daraufhin das Kaufverhalten beeinflusst (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2015, S. 721). Dieses Konzept lässt sich auf Themen übertragen, wie sie im NPO-Kontext meist die Grundlage für Austauschbeziehungen bilden. Ist ein Spender niedrig involviert, muss das nicht zwingend nachteilig sein, es impliziert lediglich eine vom hoch involvierten Spender differente Informationsverarbeitung. In der Folge muss die Kommunikation also modifiziert werden (Lichtsteiner & Purtschert, 2014, S. 189). Hohes Involvement hat eine intensive kognitive Auseinandersetzung mit der angebotenen Information zur Folge, während niedriges Involvement dies nicht hat und somit eine geringere Gefahr kritischer Aufarbeitung resultiert (S. 237). Dies legt die Überlegung nahe, dass rational gesteuerte Spendenentscheidungen eher mit starker kognitiver Verarbeitung einhergehen und somit hohes Involvement zur Folge haben.

Naskrent (2010, S. 208) überträgt diesen Zusammenhang auf den NPO-Kontext und proponiert eine direkte positive Korrelation zwischen Involvement, wie oben beschrieben, und Spenderbindung. Diese Hypothese hielt ihrer Überprüfung allerdings nicht stand (S. 273), was die Annahme von Lichtsteiner & Purtschert bestätigt. Eine indirekte positive Auswirkung auf die Spenderbindung, durch einen direkten positiven Einfluss auf das Commitment konnte jedoch nachgewiesen werden (S. 273).

6 Forschungsfrage und Forschungsdesign

6.1 Forschungslücke, Forschungsfrage & Hypothesen

Wie in den Grundlagenkapiteln gezeigt wurde, sind hybride NPO aufgrund ihrer existenziellen Abhängigkeit von Fördergeldern in besonderem Maße auf ein wirkungsvolles Performance Management angewiesen. Die Organisationen wenden sich zur Ressourcenbeschaffung, wie profitorientierte Unternehmen auch, dem Markt zu, was die Einordnung der Arbeit in das Marketing bedingt. Um unter den besonderen Gegebenheiten der aufgezeigten Stakeholderbeziehungen die Handlungsmaxime des effektiven und effizienten Arbeitens zu erfüllen, ist eine ständige Kontrolle und Verbesserung der Marketingaktivitäten unerlässlich. Aufgrund der sich dramatisierenden Situation auf dem Spendenmarkt ist es außerdem wichtiger denn je, langfristige Beziehungen zwischen Organisation und Spender aufzubauen und weiterzuentwickeln um einen stetigen, positiven Return on Investment des Fundraisings zu garantieren. Wie erörtert wurde, reicht eine bloße Messung der Zufriedenheit im Sinne eines erfolgreichen, umfassenden Marketing-Controllings nicht aus. Zur Ausarbeitung erfolgversprechender Marketing-Strategien liegt das Erkenntnisinteresse demnach einerseits auf der Bindung des Förderers an die Organisation, beruhend auf den Konstrukten Commitment, Involvement, Vertrauen und Zufriedenheit, sowie andererseits den Gründen des Spendenverhaltens, welche in der Psychologie der Spendenmotivation zu suchen sind. Diese werden über die Social Value Orientation als Ausdruck der Nutzenerwartung des Spenders dargestellt.

Nachdem verschiedene, im Marketing-Controlling profitorientierter Unternehmen verbreitete Methoden der Zufriedenheitsmessung als nicht zielführend verworfen wurden, wurde ein umfassendes Analyse-Tool zur Messung der Spenderbindung ausgemacht.

Ziel ist es, das Modell zur Abfrage der Determinanten der Spenderbindung von Naskrent (2010) substanziell zu erweitern und mit den psychologischen Hintergründen des Spendens, wie sie in Kapitel 3 erläutert wurden, ausgedrückt durch die Social Value Orientation, zu kombinieren.

Der Fragebogen von Naskrent verspricht die umfassendsten Einblicke in die relevanten Determinanten der Spenderbindung und bildet somit die breiteste Basis um Korrelationen zwischen diesen und der einem Individuum inhärenten Social Value Orientation aufzuzeigen.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Forschungsfragen ableiten:

1. *Welche Relevanz haben Zufriedenheit sowie die anderen drei Determinanten der Spenderbindung – Involvement, Commitment und Vertrauen – im Kontext des Nonprofit-Marketing?*
2. *Inwiefern sind die vier Determinanten der Spenderbindung und die Ausprägungen des Konstrukts Social Value Orientation als Ausdruck von Nutzenerwartungen an Spendenhandlungen interdependent?*

Bei der Beantwortung dieser Frage wird zudem die Anwendbarkeit der gewählten Methode kritisch zu hinterfragen sein. Darüber hinaus sollen kurz mögliche marketingstrategische Implikationen dargestellt werden. Basierend auf der Theorie und der Forschungsfrage wurden folgende Hypothesen operationalisiert:

Bezeichnung	Hypothese
H1	Es besteht ein Unterschied hinsichtlich des Merkmals Bisheriges Spendenverhalten zwischen Probanden der Gruppen Prosocial und Proself
H2	Probanden der Gruppe Prosocial sind stärker gebunden, als Probanden der Gruppe Proself
H3	Probanden der Gruppe Proself haben ein höheres Involvement, als Probanden der Gruppe Prosocial
H4	Die social value orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Affektivem Commitment und Loyalität
H5	Die social value orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Kalkulativem Commitment und Loyalität
H6	Die social value orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Normativem Commitment und Loyalität
H7	Die social value orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Zufriedenheit und Loyalität
H8	Die social value orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Vertrauen und Loyalität

Tabelle 1: Zusammenfassung der Hypothesen

6.2 Explikation der Untersuchung

Zur Erhebung der Daten wurde eine Querschnittstudie gewählt, um selektive Veränderungen explorieren zu können. Trotz der Anfälligkeit für Veränderungen durch den emotionalen Zustand des Probanden zum Zeitpunkt der Beantwortung, häufig hervorgerufen bei der Auseinandersetzung mit affektiv besetzten Themen wie den in der NPO-Branche üblichen, verspricht diese Methode wichtige Erkenntnisse.

Methodisch wurde dazu innerhalb der quantitativen Forschung ein standardisierter, anonymisierter Fragebogen (Anhang I) bestehend aus zwei kombinierten Testmethoden

verwendet, um maximale Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dieser umfasste vier Teile, die aus Spendersicht folgendes ermitteln sollten:

- (1) *Beziehung zur NPO,*
- (2) *Meinung zur NPO,*
- (3) *Verhalten in Bezug auf die NPO,*
- (4) *Social Value Orientation und soziodemographische Auskünfte.*

Die ersten drei Teile haben also die Ermittlung der Determinanten der Spenderbindung zum Ziel. Naskrent (2010) hat ihr nach eigener Aussage “stabiles und aussagekräftiges Modell zur Erklärung kausaler Zusammenhänge“ (S. 272) als Telefonumfrage, eine Methode die in der Nonprofit-Branche sehr häufig zum Einsatz kommt, konzipiert. Die Befragung wurde allerdings für diese Arbeit als Online-Umfrage durchgeführt, was Vor- und Nachteile aufweist: Einerseits lässt sich über das Internet mit weniger Kosten und Aufwand im Vergleich zu einer Telefonumfrage eine größere Stichprobe generieren. Dies ist aufgrund der Beschränkung der Stichprobe auf Menschen, die aktive Spender sind oder waren⁸, von großer Bedeutung, da sich die Erreichung aussagekräftiger Stichprobenumfänge im NPO-Kontext grundsätzlich als diffizil erweist (Naskrent, 2010, S. 227). Zudem sind Fehler durch eingesetzte Interviewer ausgeschlossen (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 118). Andererseits steigt, wie weiter oben bereits erwähnt, mit dem Alter zwar die Spendenquote, jedoch sinkt die Bereitschaft zur respektive Intensität der Internetnutzung (S. 112). Mediatorisch sollte dabei die Rekrutierung über Freunde und Bekannte wirken, welche in mehreren bekannten Fällen den Probanden ein Smartphone zur Verfügung gestellt haben. Weiterhin kann die wahre Rücklaufquote nicht ermittelt werden, weshalb eine Aussage zur Teilnahmemotivation schwierig erscheint (S. 113). Das Ziel war, den Zeitbedarf zur Beantwortung auf maximal 15 Minuten zu beschränken. Für die ursprüngliche Telefonumfrage waren 20 Minuten veranschlagt (Naskrent, 2010, S. 228), eine Online-Umfrage verzichtet jedoch auf Interaktion mit dem Interviewer und sollte somit schneller beendet sein.

Bezüglich der Stichprobenumfänge war das Ziel einerseits, insgesamt 50 Probanden ohne fehlende Werte zur erfolgreichen Diagnose mittelstarker Effekte per t-Test zu erreichen, andererseits mindestens 13 bzw. möglichst 26 proself-orientierte Probanden ohne fehlende Werte zur Exploration starker Effekte mittels Varianzanalysen zu erreichen, da dies

⁸ Dieses Vorgehen wird im Gegensatz zur ausschließlichen Befragung aktiver Spender empfohlen (Naskrent, 2010, S. 236).

die empfohlenen Untergrenzen bezüglich einer als Voraussetzung postulierten Teststärke von $1-\beta=0,80$ darstellen (Bortz & Döring, 2006, S. 627).

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte über Freunde und Bekannte. Dieses Schneeballprinzip hat den Vorteil, dass vornehmlich tatsächlich zur Teilnahme qualifizierte Menschen erreicht werden. Insbesondere im Nonprofit-Kontext ist dies bereits schwer zu gewährleisten. Dadurch steigt die Qualität der erhaltenen Daten und die Abbruchrate wird gering gehalten. Ein Nachteil ist dabei, dass sich durch die aktive Auswahl der Probanden durch die Recruiter nicht auf die Grundgesamtheit aller Spender respektive aller Spender einer Organisation schließen lässt. Der ursprüngliche Plan einer Rekrutierung über die Adressliste eines bekannten Kinderhilfswerks musste aufgrund datenschutzrechtlicher Vorbehalte⁹ verworfen werden. Auf Incentives wurde weiterhin aus Gründen der Qualitätssicherung verzichtet (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 120). Auf Pretests musste verzichtet werden, obwohl man argumentieren könnte, dass diese durch den Recruiter unterbewusst vorgenommen werden konnten. Das Problem der sozialen Erwünschtheit lässt sich durch die anonymisierte Online-Befragung ebenfalls umgehen (S. 121).

Die Positionierung der Fragen innerhalb der ersten drei Teile, aber auch übergreifend für den gesamten Fragebogen erfolgte nach dem Prinzip, dass persönlichere Fragen am Ende gestellt wurden, weil Probanden dann eher bereit sind, diese zu beantworten (Naskrent, 2010, S. 229). Dies spielt insbesondere für die Ermittlung der Social Value Orientation eine nicht unerhebliche Rolle. Zur Simplifizierung der Beantwortung wurden die Antwortmöglichkeiten des Spenderbindungs-Teils auf einer 5er Skala gemessen. Diese sind quasi-metrisch und daher für Kausalanalysen geeignet (S. 230). Auf revers kodierte Fragen wurde wegen Verwirrungsgefahr verzichtet.

Das Erkenntnisinteresse teilt sich für diesen Teil in Konstrukte erster und zweiter Ordnung auf: Das Konstrukt zweiter Ordnung COMMITMENT teilt sich dabei in AFFEKTIV, KALKULATIV und NORMATIV auf, während das Konstrukt VERTRAUEN durch die Konstrukte VERLASS und ZUTRAUEN gebildet wird. Ursprünglich wurde außerdem die BINDUNG durch die Konstrukte Bisheriges Spenderverhalten (BISHER) und Zukünftige Verhaltensabsichten (ABSICHT) operationalisiert. Die weiteren, direkt gemessenen Konstrukte zweiter Ordnung sind Zufriedenheit (ZUFRIEDEN) und Involvement (INVOLV).

⁹ Diese sind im Zuge der am 25.05.2018 in Kraft getretenen EU-Datenschutzgrundverordnung entstanden.

1. Ordnung	2. Ordnung
ABSICHT	BINDUNG
BISHER	
AFFEKTIV	COMMITMENT
KALKULATIV	
NORMATIV	
	INVOLVEMENT
	ZUFRIEDENHEIT
VERLASS	VERTRAUEN
ZUTRAUEN	

Tabelle 2: Konstrukte 1. und 2. Ordnung der ersten Testmethode

In einer überarbeiteten Version (Naskrent, 2013, S. 280) wurde das (Ziel-)Konstrukt Spenderbindung von den bisherigen Verhaltensweisen befreit und nur noch durch die Absichten für die Zukunft erklärt. Dies erscheint insofern sinnvoll, als sich Kausalität durch die Finalerklärung zumindest vermuten lässt, was der Querschnittstudie eine zeitliche Dimension hinzufügt (Bortz & Döring, 2006, S. 385).

Die Ermittlung der Social Value Orientation lässt sich auf verschiedene Weisen durchführen. Anhand der in der Spieltheorie verorteten *decomposed games* sollten in der vorliegenden Befragung Rückschlüsse auf die Nutzenerwartungen interdependenten Handelns geschlossen werden. Die erhöhte Komplexität sowie Schwierigkeiten mit der technischen Umsetzung auf den Webportalen¹⁰ führten zu einer Verwerfung der geplanten Verwendung der Slider-Methode nach Murphy, Ackermann & Handgraaf (2011) und in der Konsequenz zur Anwendung des am häufigsten genutzten Mittels des 9-Item-Triple-Dominance-Measure-Verfahrens. Dabei werden Dilemmata sozialer Interaktion aufgebrochen in „individual decision problems“ (Ackermann, 2014, S. 21). Dies soll eine Trennung von intrinsischer Handlungsmotivation und strategischen Überlegungen bei der Entscheidungsfindung zur Folge haben. Weiterhin ist diese Methode effektiv und für den Probanden leichter verständlich, als etwa die Slider-Methode (S. 46).

Methodisch wird dabei eine Frage gestellt, die in neun Iterationen beantwortet werden muss. Dabei muss der Proband Punkte zwischen sich selbst und einer ihm unbekanntem anderen Person aufteilen, wofür es immer drei Möglichkeiten gibt (S. 10): (A) Gleiche Punktverteilung für beide (prosozial), (B) mehr Punkte für den Probanden

¹⁰ Für diese Studie wurde das Portal www.umfrageonline.com verwendet

(individualistisch) und (C) weniger Punkte für die andere Person (kompetitiv). Dies soll am Beispiel von Tabelle 3 verdeutlicht werden.

	A	B	C
Sie bekommen	510	560	510
Die andere Person bekommt	510	300	110

Tabelle 3: Beispiel einer Iteration des Triple Dominance Measure¹¹

Ein Proband kann dann einer der Kategorien zugeordnet werden, wenn er sechs der neun Iterationen konstant beantwortet hat. Der Argumentation aus Kapitel 3.3 folgend, wurden individualistische und kompetitive Probanden zur Proself-Kategorie zusammengefasst und in der Auswertung denen der Prosocial-Kategorie gegenübergestellt. Die Kategorie wird im Folgenden als SVO operationalisiert.

Diese Form der Messung bringt jedoch verschiedene Nachteile mit sich. Erstens kann die Messung nur kategorial erfolgen, es können also auch keine relativen Präferenzen abgefragt werden. Dadurch können Probanden aufgrund einer holistischen Betrachtungsweise des Spiels zu ausbalancierten Antworten, also fünf zu vier, veranlasst werden, wodurch keine Bestimmung der Kategorie mehr möglich ist (S. 24). Außerdem ist zu beachten, dass sich die Optionen auch in der Gesamtzahl der vergebenen Punkte unterscheiden und es mit dieser Methode nicht möglich ist, die bei Probanden der Prosocial-Kategorie verbreitete Diskrepanz zwischen der Maximierung der gemeinsamen Resultate und der Minimierung der Unterschiede zu analysieren (Van Lange, Bekkers, Schuyt, & Van Vugt, 2007, S. 376). Der Informationsverlust durch die Kombination zu einer Proself-Kategorie wird aufgrund der erwarteten äußerst geringen Anzahl kompetitiver Probanden bewusst in Kauf genommen.

Trotz der aufgeführten Nachteile kann diese Testmethode insgesamt als „sufficiently strong“ (Ackermann, 2014, S. 25) bewertet werden. Die Auswertung des Fragebogens erfolgte mittels SPSS, SPSS2LAVAAN und PROCESS.

¹¹ In Anlehnung an Van Lange, Bekkers, Schuyt, & Van Vugt, 2007, S. 383

7 Messung von Spenderbindung und Social Value Orientation bei Förderern von Nonprofit-Organisationen

7.1 Bewertung der Gütekriterien

Objektivität gibt an, „in welchem Ausmaß die Testergebnisse vom Testanwender unabhängig sind“ (Bortz & Döring, 2006, S. 195). Aufgrund der Verbreitung des standardisierten Fragebogens über Freunde, Verwandte und deren Bekannte konnte zwar deren Einflussnahme auf die Testpersonen nicht direkt kontrolliert werden, aufgrund der gegebenen Testinstruktionen sowie der Itemformulierung mit klarer Vorschrift der Art der Itembeantwortung auf einer Likert-Skala und zu erfolgenden Antwortbewertung lässt sich jedoch von unproblematischer Objektivität ausgehen.

Die Reliabilität „kennzeichnet den Grad der Genauigkeit“ (Bortz & Döring, 2006, S. 196) der Merkmalsprüfung. Das Ziel ist es, den Anteil der wahren Varianz an der beobachteten Varianz zu ermitteln, wobei deren Differenz den Fehleranteil darstellt. Die Testung der internen Konsistenz baut auf dem Prinzip der Äquivalenz auf, ähnlich dem Paralleltest, ist aber der einzig durchführbaren paralleltest-ähnlichen Methode des Split-Half-Ansatzes aufgrund erhöhter Stabilität vorzuziehen. Dazu erfolgt eine Berechnung der Korrelationen zwischen den Items, die jedes für sich als Paralleltest behandelt werden, deren Ergebnis je nach Schätzungsmethode in einem Koeffizienten wiedergegeben werden. Der in der Literatur am häufigsten verwendete Cronbachs Alpha-Koeffizient postuliert eine ausreichende Reliabilität ab einem Wert von 0,6 bis 0,8 (Eckstein, 2006, S. 305). Die ermittelte Konstruktreliabilität wird in Tabelle 4 zusammengefasst. Dabei wird ersichtlich, dass alle Konstrukte den geforderten Mindestwert von 0,6 bei Cronbachs Alpha erreichen. Am wenigsten reliabel erscheint dabei das Konstrukt der Bisherigen Spenderbindung. Die anderen Konstrukte weisen knapp bzw. mehr als den postulierten Wert von 0,8 auf. Das Konstrukt SVO erreichte darüber hinaus mit 0,97 den unproblematischsten Wert. Insgesamt kann die Reliabilität demnach als gut bewertet werden.

	Items	Cronbachs Alpha
ABSICHT	6	0,81
BISHER	6	0,61
AFFEKTIV	5	0,80
KALKULATIV	5	0,83
NORMATIV	5	0,79
VERLASS	5	0,90
ZUTRAUEN	5	0,91
INVOLV	4	0,89
SVO	9	0,97
ZUFRIEDEN	4	0,93

Tabelle 4: Ergebnisse für Cronbachs Alpha

Die Inhaltsvalidität der beiden kombinierten Testinstrumente ist Gegenstand subjektiver Beurteilungen. Sie ist dann gegeben, wenn der „Inhalt der Testitems das zu messende Konstrukt in seinen wichtigsten Aspekten erschöpfend erfasst“ (Bortz & Döring, 2006, S. 200). Dabei muss sich größtenteils auf die Ausführungen der Ersteller der jeweiligen Testinstrumente verlassen werden. Naskrent (2010, S. 245) zeigt anhand einer Faktorenanalyse (Anhang II) die eindimensionale Faktorstruktur für alle Konstrukte außer dem des bisherigen Spenderverhaltens auf, bei dem das Item BIS_4 nur eine niedrige Faktorladung unterhalb des geforderten Werts von 0,4 aufweist. Nach einer Überprüfung mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse lässt sich konstatieren, dass in der Tat ein hoher Unterschied in den geschätzten Faktorladungen des latenten Konstrukts BISHER besteht. Hier wird auch ersichtlich, dass die Zusammenhänge zwischen dem Konstrukt und den Variablen BIS_4 und BIS_5 nicht zufallskritisch abgesichert sind.

BISHER =~	Estimates	P<0,05
BIS_1	1,000	
BIS_2	1,689	0,000
BIS_3	0,745	0,015
BIS_4	0,496	0,136
BIS_5	0,153	0,483
BIS_6	1,672	0,000

Tabelle 5: Ergebnisse der KFA für das Konstrukt BISHER

Dies erklärt sich wiederum möglicherweise aus der Art der Items, welche Spendenhöhe, -dauer und -häufigkeit abfragen. Eine erneute explorative Faktorenanalyse (Anhang III) zeigt zudem Probleme mit den Konstrukten Verlass, Zufriedenheit und Zutrauen. Hier laden alle Items am höchsten auf den gleichen Faktor. Das Konstrukt Social Value

Orientation weist eine eindimensionale Faktorenstruktur auf, spiegelt das Konstrukt also sehr gut wider und ist somit als Mittel zur Messung valide.

Abschließend kann konstatiert werden, dass trotz Einschränkungen die Verwendung der Kombination aus den Testmethoden zur Spenderbindung und Social Value Orientation als für die vorliegende Arbeit genügend aussagekräftig zu beurteilen ist.

7.2 Auswertung des Fragebogens

Es wurden 94 Probanden erreicht, von denen 75 die Befragung bis zum Ende durchgeführt haben, was einer Abschlussquote von 79,8 % entspricht. Davon gaben 36 % an, männlich zu sein, 60 % weiblich und 4 % divers.

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer an der vorliegenden Befragung 40 Jahre. Im Folgenden musste die Stichprobe um zehn Datensätze aufgrund unmöglicher Zuordnung der Probanden zu einer Kategorie der Social Value Orientation bereinigt werden. Davon waren sieben weiblich, zwei männlich und einer divers. Weiterhin musste ein Datensatz aufgrund mangelnder Antwortqualität¹² eliminiert werden. Es konnten also 64 von 94 Datensätzen in die Auswertung miteinbezogen werden, was einer effektiven Quote von 68 % entspricht.

Die Geschlechterverteilung hat sich nach der Bereinigung leicht verändert. 24 (=37,5 %) der gültigen Datensätze konnten Männern, 28 (=59,4 %) Frauen und 2 (=3,1 %) Divers zugeordnet werden. Die Altersstruktur stellt sich wie in Abbildung 1 gezeigt dar. Der Altersdurchschnitt lag bei 41 Jahren.

¹² Die Antwortzeit von 4 Minuten in Kombination mit einem Mittelwert von 1,0 bei allen Konstrukten führte zur Eliminierung des Datensatzes eines männlichen Probanden.

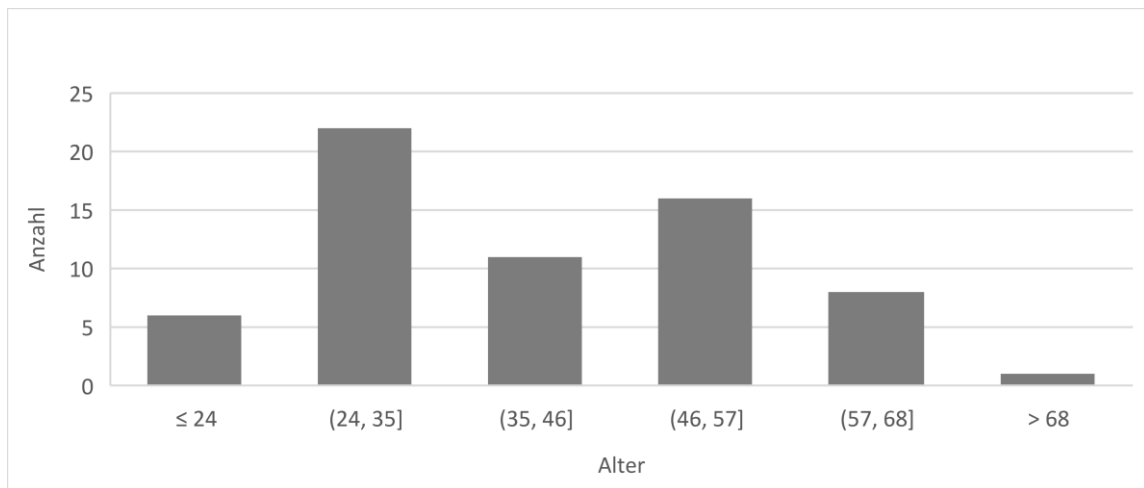


Abbildung 1: Altersstruktur der Stichprobe

Diese Verteilung erklärt sich zu einem Großteil aus der gewählten Rekrutierungs- und Befragungsmethode des Online-Fragebogens. Es lässt sich festhalten, dass die Altersgruppe der über 68-jährigen wie prognostiziert kaum vertreten ist. Ex-post bietet es sich dennoch an, über einen Retest mit anderer Methode nachzudenken, um diese im Kontext der Nonprofit-Branche stark vertretene Altersgruppe besser zu erreichen.

Der Mittelwert bei der zur Beantwortung benötigten Zeit war 16 Minuten, der Median jedoch nur bei 8 Minuten. Letztere, gewichtete Aussage erscheint aufgrund von Ausreißern mit über 3 Stunden Beantwortungszeit als plausibler. Daher lässt sich davon ausgehen, dass diese Anforderung an den Fragebogen erfüllt wurde. Fehlende Werte lagen aufgrund der Bereinigung nach vollständig beantworteten Fragebögen nicht vor.

Es lässt sich feststellen, dass der Proself-Kategorie zugeordnete Probanden nur 18,8 % der berücksichtigten Datensätze ausmachen. Insgesamt entspricht dies 12 von 64 Datensätzen, was knapp unterhalb des als Minimum angesetzten Ziels von 13 ist. Aus der in Tabelle 6 ersichtlichen geschlechterspezifischen Verteilung zwischen den Kategorien der Social Value Orientation lässt sich erkennen, dass ein größerer Anteil der Proself-Probanden, nämlich zwei Drittel, Männer sind. Von allen berücksichtigten Männern waren 33,3 % der Proself-Kategorie zuzuordnen, während dies nur bei 10,5 % der Frauen der Fall war. In der Prosocial-Kategorie war die Geschlechterverteilung nahezu umgedreht, knapp ein Drittel zu knapp zwei Drittel. Bei der Betrachtung des Alters konnte kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Kategorien der Social Value Orientation festgestellt werden.

		Geschlecht			Gesamt
		Männlich	Weiblich	Divers	
Proself	Anzahl	8	4	0	12
	Von allen Proselfs	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	Proself aus Geschlecht	33,3%	10,5%	0,0%	18,8%
Prosocial	Anzahl	16	34	2	52
	Von allen Prosocials	30,8%	65,4%	3,8%	100,0%
	Prosocial aus Geschlecht	66,7%	89,5%	100,0%	81,3%
	Gesamt	24	38	2	64

Tabelle 6: Geschlechterspezifische Verteilung der Social Value Kategorien

Zunächst einmal sind die vorliegenden Daten auf Eignung für die meisten statistischen Verfahren zu überprüfen. Ein Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest zur Prüfung auf Normalverteilung der Konstrukte erster Ordnung innerhalb der unabhängigen Stichproben hat ergeben, dass bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,01$ lediglich mit dem Konstrukt ZUTRAUEN ein Problem bestand. Hier war sowohl für Prosocial als auch Proself der $p < \alpha = 0,001$, weshalb die Nullhypothese des K-S-Tests, welche besagt, dass das Merkmal normalverteilt ist, abgelehnt werden musste. Für die Konstrukte zweiter Ordnung konnte entsprechend von Normalverteilung ausgegangen werden. In Tabelle 7 sind die auf $\alpha=0,05$ Niveau signifikanten Konstrukte, welche im Folgenden unter Umständen Probleme bereiten hätten können, ebenfalls dargestellt.

	KALKULATIV	VERLASS	ZUFRIEDEN	ZUTRAUEN	COMMITMENT
Proself	*	-	-	**	*
Prosocial	-	*	*	***	-

Tabelle 7: Erwähnenswerte Ergebnisse des K-S-Tests

Im Anschluss sollten die Mittelwerte der beiden Gruppen für die endogenen Determinanten der Spenderbindung sowie ihre exogenen Konstituenzien bestimmt und bewertet werden. Die Ergebnisse der Auswertung sind in Tabelle 8 veranschaulicht.

Gruppenstatistiken				SVO			Mittelwert	d
				NORMATIV	Prosocial	2,97		
					Proself	3,03	0,07	
ABSICHT	Prosocial	3,47	0,00	VERLASS	Prosocial	3,93		0,38
	Proself	3,47		Proself	4,23			
AFFEKTIV	Prosocial	3,07	0,23	ZUFRIEDEN	Prosocial	3,68	0,28	
	Proself	3,27		Proself	3,92			
BISHER	Prosocial	2,70	0,64	ZUTRAUEN	Prosocial	3,97	0,44	
	Proself	3,18		Proself	4,27			
INVOLV	Prosocial	2,98	0,00	COMMITMENT	Prosocial	2,74	0,07	
	Proself	2,98		Proself	2,79			
KALKULATIV	Prosocial	2,19	-0,14	VERTRAUEN	Prosocial	3,95	0,42	
	Proself	2,07		Proself	4,25			

Tabelle 8: Mittelwertvergleich inklusive Effektstärke Cohen's d

Die auffälligsten Unterschiede ergaben sich bei den Konstrukten BISHER und VERTRAUEN, welches sich aus VERLASS und ZUTRAUEN zusammensetzt. Aufgrund der Effektstärken nach Cohen (1988, S. 20) lässt sich von einem mittleren bis starken Effekt für Ersteres sowie einem schwachen bis mittleren Effekt für Zweiteres ausgehen (S. 26). Diese waren hier die einzig auffälligen.

Im weiteren Verlauf wurden die von Naskrent (2010, S. 263) postulierten Kausalitätsbeziehungen zwischen den Konstrukten überprüft. Dazu wurden lineare Regressionsanalysen durchgeführt. Zunächst wurden jedoch die einzelnen Beziehungen auf ihre Eignung für die Anwendung des linearen Regressionsmodells überprüft. Dazu wurden die Gauss-Markov-Annahmen überprüft. Exemplarisch soll die Vorgehensweise am Beispiel der Regression von Commitment auf Vertrauen dargestellt werden. Es bestand wie in Abbildung 2 (1) ersichtlich Linearität der Koeffizienten und die unabhängige Variable VERTRAUEN wies Varianz auf. In Abbildung 2 (2) lässt sich erkennen, dass der Erwartungswert von 0 für jeden Fehlerwert ε sowie Homoskedastizität gegeben war, also die Varianzen der Fehler gleich verteilt waren. Zudem waren die Residuen normalverteilt (Anhang IV).

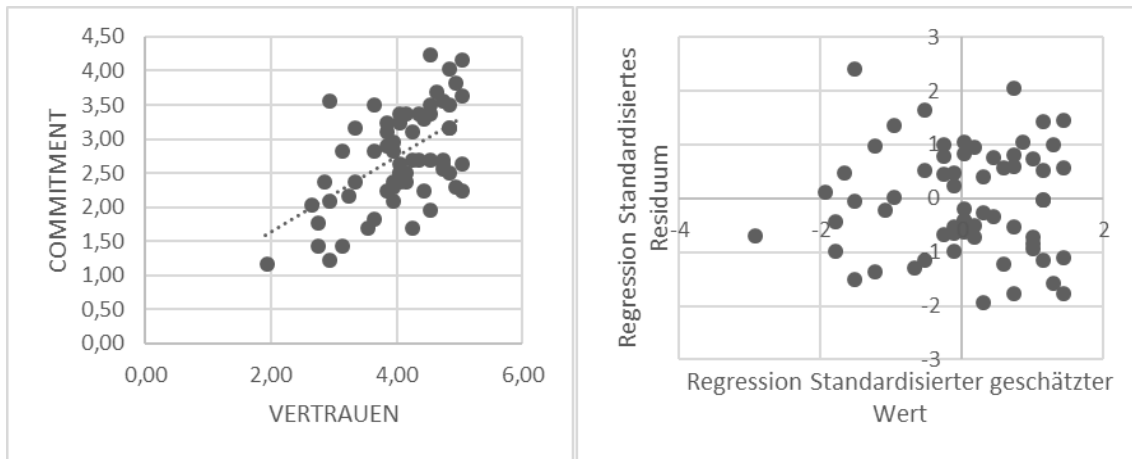


Abbildung 2: Streudiagramme der Konstrukte VERTRAUEN und COMMITMENT (1) sowie der geschätzten Werte und Residuen (2)

Das Kriterium der Zufallsstichprobe wurde nicht erfüllt, allerdings bezieht sich diese Limitation auf die gesamte Arbeit, worauf später noch ausführlicher eingegangen werden soll.

Tabelle 9 veranschaulicht die relevanten Ergebnisse der Regressionsanalysen. Die signifikanten Ergebnis der ANOVAs verdeutlichen, dass in jedem Fall die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang zwischen den Konstrukten besteht, verworfen werden musste. Es wird also deutlich, dass die als Kausalität vorausgesetzten Zusammenhänge zumindest existieren und durchweg eine Effektstärke von Cohen's $d > 0,4$ aufwiesen, was auf starke bis mittlere Effekte schließen lässt. Außerdem lassen sich bei guten Regressionsmodellen Anteile der Varianz zwischen $R^2 = 0,2$ und $0,4$ erklären, was bis auf die Regression von Zufriedenheit auf Involvement erfüllt oder übertroffen werden konnte. Der Wert von $T \neq 0$ konnte zeigen, dass es für alle Regressionen einen Effekt gibt, der auf dem Niveau $\alpha = 0,001$ signifikant ist.

UV	AV	Modellzusammenfassung	ANOVA	Koeffizienten				
		R^2	Sig.	β	Std.-Fehler	T	Sig.	d
VERTRAUEN	COMMITMENT	0,307	0,000	0,552	0,105	5,24	0,000	0,67
INVOLV	COMMITMENT	0,597	0,000	0,606	0,063	9,59	0,000	1,22
ZUFRIEDEN	COMMITMENT	0,248	0,000	0,413	0,091	4,52	0,000	0,57
ZUFRIEDEN	VERTRAUEN	0,684	0,000	0,689	0,059	11,60	0,000	1,47
INVOLV	ZUFRIEDEN	0,182	0,000	0,403	0,109	3,71	0,000	0,47

Tabelle 9: Regressionen und Effektstärken der Konstrukte

An diese Beobachtungen schließt sich nun die Analyse der Hypothese H_1 : *Es besteht ein Unterschied hinsichtlich des Merkmals Bisheriges Spendenverhalten zwischen Probanden der Gruppen Prosocial und Proself* an. Diese wurde mittels eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben mit der AV BISHER und der UV SVO überprüft. Die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen wurde vorher über den Levene-Test geprüft. Dieser testet in der Nullhypothese darauf, dass Varianzgleichheit besteht. Aufgrund des deutlich über dem Signifikanzniveau $\alpha=0,05$ liegenden Werts $p=0,237$ konnte die Nullhypothese nicht verworfen und somit von Varianzgleichheit ausgegangen werden. Dadurch konnten die Werte strenger getestet werden. Das Ergebnis besagte, dass ein auf dem Niveau $\alpha=0,05$ zweiseitig signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen existiert, die Nullhypothese musste also verworfen werden. Der Wert von $T=-2,001$ ist von 0 verschieden, also ist der erste Mittelwert kleiner als der zweite, was impliziert, dass es einen negativen Effekt gibt. H_1 konnte somit bestätigt werden.

BISHER	SVO	N	Mittelwert	Std.-Abweichung
	Prosocial	52	2,7019	0,76649
	Proself	12	3,1806	0,64924
BISHER	Levene-Test	T-Test		
	Sig.		T	Sig. (2-seitig)
	0,237		-2,001	0,050*

Tabelle 10: Relevante Ergebnisse des Levene- und t-Tests (AV: BISHER, UV: SVO)

Die Effektstärke nach Cohen nahm einen Wert von $|d|=0,95$ an, was weit über die postulierte Untergrenze für große Effektstärke von 0,8 hinausgeht. Man kann also von einem sehr starken Effekt sprechen.

Zur Vertiefung war von Interesse, ob sich die Antworten der den beiden Kategorien zugeordneten Probanden auf die dem Konstrukt Bisheriges Spenderverhalten zugeordneten Items BIS_1, BIS_2, BIS_3, BIS_4, BIS_5 und BIS_6 unterscheiden. Tabelle 11 veranschaulicht dahingehend überblickhaft die Ergebnisse.

SVO	Mittelwert	Standard- abweichung	Cohen's d	Mittelwert	Standard- abweichung	Cohen's d
	BIS_1			BIS_2		
Prosocial	2,5	1,276	0,4	2,92	1,506	0,61
Proself	3	1,128		3,83	1,403	
	BIS_3			BIS_4		
Prosocial	2,27	1,27	-0,02	2,87	1,469	0,03
Proself	2,25	1,288		2,92	1,621	
	BIS_5			BIS_6		
Prosocial	2,44	1,018	0,06	3,21	1,242	1,15
Proself	2,5	1		4,58	0,9	

Tabelle 11: Analyse der Items des Konstrukts Bisheriges Spenderverhalten

Hier fällt sofort der Unterschied in den Mittelwerten des Items BIS_6¹³ auf. Basierend auf der geringeren Standardabweichung bei Probanden der Proself-Gruppe hat dieser eine, nach Korrektur um einen leichten positiven Bias aufgrund der unterschiedlich großen Stichproben (Lenhard & Lenhard, 2016), sehr hohe Effektstärke nach Cohen von $d=1,15$. Darüber hinaus ist bei den Items BIS_2¹⁴ und BIS_1¹⁵ festzustellen, dass ein mittlerer respektive ein kleiner bis mittlerer Effekt besteht.

Die Hypothese H_2 : *Probanden der Gruppe Prosocial sind stärker gebunden, als Probanden der Gruppe Proself* wurde operationalisiert durch die AV ABSICHT und die UV SVO. Auch hier wurde ein t-Test bei unabhängigen Stichproben zur Überprüfung eingesetzt. Die Voraussetzung der Normalverteilung war erfüllt. Aufgrund des mit einem $p=0,391$ nicht signifikanten Levene-Tests wurde von Varianzhomogenität ausgegangen. Der t-Test war jedoch mit einem zweiseitigen $p=0,984$ und somit aufgrund der gerichteten Hypothese einem einseitigen $p=0,492$ nicht signifikant. Daher konnte die Nullhypothese, dass Probanden der Gruppe Prosocial weniger oder gleich stark gebunden sind, als Probanden der Gruppe Proself nicht verworfen werden. H_2 musste somit abgelehnt werden.

Die Hypothese H_3 : *Probanden der Gruppe Proself haben ein höheres Involvement, als Probanden der Gruppe Prosocial* wurde operationalisiert durch die AV INVOLV und die UV SVO. Wieder wurde ein t-Test bei unabhängigen Stichproben durchgeführt. Die Voraussetzungen der Normalverteilung und Varianzhomogenität waren erfüllt. Aufgrund des zweiseitigen Signifikanzwertes von $p=0,996$ bzw. des einseitigen von $p=0,498$ musste wiederum die Nullhypothese, dass Probanden der Gruppe Proself ein niedrigeres oder

¹³ „Sehen Sie sich selber als treuen Spender in Anbetracht Ihrer bisherigen finanziellen Unterstützung?“

¹⁴ „Wie häufig haben Sie für diese NPO in der Vergangenheit gespendet?“

¹⁵ „Wie viel Euro haben Sie in der Vergangenheit im Durchschnitt insgesamt pro Jahr an diese NPO gespendet?“

gleich starkes Involvement wie Probanden der Gruppe Prosocial haben, beibehalten werden. H_3 musste somit abgelehnt werden.

Im Folgenden wurde zur Überprüfung der Hypothese H_4 : *Die Social Value Orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Affektivem Commitment und Loyalität* das Programm PROCESS¹⁶, welches auf Regressionsanalysen aufbaut, verwendet. Dabei wird Loyalität durch das Konstrukt ABSICHT als $AV(Y)$, Affektives Commitment durch AFFEKTIV als $UV(X)$ und die Social Value Orientation durch SVO als Moderator-Variable M operationalisiert. Abbildung 3 verdeutlicht dieses als Model 1 bezeichnete Vorgehen in einem Schaubild.

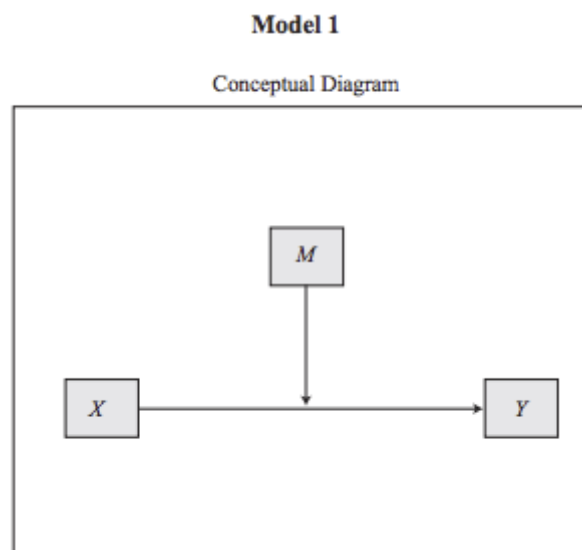


Abbildung 3: PROCESS-Model 1 nach Hayes (2013)

Bei der Auswertung des Outputs (Anhang V) ergaben sich folgende Erkenntnisse: Durch den Signifikanzwert $p=0,000^{***}$ für das Gesamtmodell in der Model Summary wurde vorausgesagt, dass der Determinationskoeffizient $R^2=0,406$ einen Erklärungsgehalt für das Modell liefert, es somit verwendet werden konnte. Bei Verwendung des Hayes'schen Model 1 stellte sich jedoch heraus, dass der Zusammenhang Int_1 aufgrund des $p=0,563$ nicht statistisch signifikant war. Daraus folgte, dass die Nullhypothese, nach der die Social Value Orientation keinen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Affektivem Commitment und Loyalität hat, nicht verworfen werden konnte. H_4 musste somit abgelehnt werden.

¹⁶ Entwickelt wurde dieses Programm zur statistischen Auswertung des Einflusses von Moderator- und Mediatorvariablen von Andrew Hayes und 2013 in seinem Buch *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* dargestellt.

Nach der selben Vorgehensweise wurde die Hypothese H_5 : *Die Social Value Orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Kalkulativem Commitment und Loyalität* überprüft. Die AV(Y) wurde erneut mit dem Konstrukt ABSICHT, der Moderator M mit dem Konstrukt SVO und die UV(X) über das Konstrukt KALKULATIV operationalisiert. Hier war in der Model Summary (Anhang VI) der $p=0,053$ bereits knapp über dem geforderten Signifikanzniveau $\alpha=0,05$. Selbst bei einer Verwendung des Model 1 hätte der $p=0,150$ von Int_1 keine Bestätigung der Hypothese zur Folge gehabt. H_5 musste somit abgelehnt werden.

Auch die dritte mögliche Art des Commitments wurde in der Hypothese H_6 : *Die Social Value Orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Normativem Commitment und Loyalität* per PROCESS und Model 1 getestet. Auch hier wurde die UV(X) NORMATIV über den Moderator M SVO mit der AV(Y) ABSICHT korreliert. Das laut Model Summary (Anhang VII) mit $p=0,001^{***}$ signifikante Modell konnte bei Anwendung keine statistische Signifikanz aufgrund des $p=0,923$ für Int_1 nachweisen. Auch H_6 musste somit verworfen werden.

Ebenso wurde die Hypothese H_7 : *Die Social Value Orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Zufriedenheit und Loyalität* überprüft. Die Operationalisierung der Variablen AV(Y) und M erfolgte wie zuvor, die UV(X) wurde durch das Konstrukt ZUFRIEDEN ausgedrückt. Die Anwendbarkeit des Modells war nach dem $p=0,000^{***}$ aus der Model Summary (Anhang VIII) wieder gegeben, doch der errechnete $p=0,391$ war nicht statistisch signifikant, weshalb H_7 ebenfalls verworfen werden musste.

Schließlich wurde auch die letzte Hypothese H_8 : *Die Social Value Orientation hat einen Einfluss auf die Ausprägung der Korrelation zwischen Vertrauen und Loyalität* mit dem PROCESS Model 1 getestet. Operationalisiert durch die AV(Y) ABSICHT, die Moderatorvariable M SVO und die UV(X) VERTRAUEN wurde zunächst durch einen $p=0,002^{**}$ eine Anwendbarkeit des Modells per Model Summary (Anhang IX) sichergestellt. Der $p=0,729$ von Int_1 lag jedoch weit unter dem Signifikanzniveau $\alpha=0,05$. Dadurch musste auch H_8 verworfen werden.

7.3 Diskussion der Ergebnisse

Wie bereits beschrieben, war die Stichprobe aufgrund von Einschränkungen bei Auswahl und Rekrutierung nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit. Die anschließende Diskussion kann sich also nur auf die verfügbaren Daten beziehen, sollte aber dennoch einige

interessante Einblicke liefern. Tabelle 12 zeigt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der durchgeführten Berechnungen zur Hypothesentestung. Diese und weitere Erkenntnisse sollen nun in Kürze noch einmal dargestellt werden.

H1	✓	H5	X
H2	X	H6	X
H3	X	H7	X
H4	X	H8	X

Tabelle 12: Ergebnisse der Hypothesentestung

Nach abschließender Auswertung konnte ein Anteil an eindeutig proself-orientierten Probanden von 18,8 % festgestellt werden, was immerhin nahezu einem Fünftel der erreichten Spender entspricht. Daraus wird eine für die Stichprobe nicht zu vernachlässigende Anzahl an Probanden dieser Gruppe ersichtlich, was die zukünftige Berücksichtigung dieses Kriteriums sowohl für die Analyse als auch weitere Forschung nahelegt. Es wurde auch deutlich, dass diese Zuordnung für die vorliegende kleine Stichprobe nicht altersabhängig war.

Die Altersstruktur (Abbildung 1) erklärt sich zu einem Großteil aus der gewählten Rekrutierungs- und Befragungsmethode des Online-Fragebogens. Es lässt sich festhalten, dass die Altersgruppe der über 68-jährigen wie prognostiziert kaum vertreten war. Ex post bietet es sich an, über einen Retest mit anderer Methode nachzudenken, um diese im Kontext der Nonprofit-Branche stark vertretene Altersgruppe besser zu erreichen.

Bei der Analyse der Geschlechterverteilung innerhalb der Kategorien der Social Value Orientation war ein Verhältnis von zwei Dritteln zu einem Drittel erkenntlich, das sich für Prosocial in Richtung der Frauen und Proself in Richtung der Männer verlagerte. Zudem ließ sich ein erhöhter Wert beim Konstrukt Vertrauen für proself-orientierte Probanden feststellen. Da Vertrauen, wie in der Theorie dargelegt, eine Antezedens für das Zustandekommen einer dauerhaften Spender-NPO-Beziehung ist, deckt sich dies mit der Annahme von Naskrent (2010, S. 278), dass die männliche Herangehensweise an das Spenden vornehmlich rationaler Natur ist, und unter Einbeziehung von Risikominimierung und Nutzenmaximierung stattfindet.

Die Überprüfung der postulierten Kausalitätseffekte der Konstrukte Vertrauen, Involvement und Zufriedenheit auf das Konstrukt Commitment als wirkungsstärkster direkter Determinante der Spenderbindung konnten allesamt nachgewiesen werden. Sowohl den

höchsten Anteil aufgeklärter Varianz, als auch die größte Effektstärke hatte dabei Involvement, während Zufriedenheit als das am wenigsten einflussreichste ausgemacht werden konnte. Dies ist ein Indiz für die Relevanz einer weiter gefassten Betrachtung der Spender-NPO-Beziehung im Kontext eines erfolgreichen Performance Managements, als sie eine Beschränkung auf Zufriedenheitsmessung darstellt, und deckt sich mit den Ergebnissen von Garbarino & Johnson (1999). Das Konstrukt Vertrauen und das Konstrukt Zufriedenheit besaßen eine sehr starke Korrelation, was die Regressionsanalyse beeinflusste. Dies war allerdings aufgrund der im Vorfeld durchgeführten Faktorenanalyse bereits zu erwarten, nach der die Verteilung der Items in der vorliegenden Befragung nicht wie von Naskrent postuliert und somit suboptimal ausfiel. Dieses Ergebnis sollte also mit Vorsicht interpretiert und eher hinterfragt werden. Die relativ schwache Regression von Zufriedenheit auf Involvement lässt schließlich den Rückschluss zu, dass für manche Spender Zufriedenheit auch bedeuten kann, sich nicht mit der Organisation auseinanderzusetzen zu müssen. Dies deckt sich mit den in der Theorie vorgenommenen Annahmen.

Die Hypothese, dass ein Unterschied im Spendenverhalten zwischen den Gruppen besteht, konnte bestätigt werden. Spendenverhalten wurde dabei auf die Vergangenheit bezogen werden, da dieses Konstrukt die Beantwortung kritischer Fragen zum Donor Lifetime Value enthielt, wie etwa die Frage nach dem Umfang, der Dauer oder der Frequenz der finanziellen Unterstützung. Die festgestellte Diskrepanz ließ sich nach näherer Analyse insbesondere auf die positivere Beantwortung des Items BIS_6 mit einer Effektstärke von $d=1,15$ zurückführen. Die Frage nach der Selbsteinschätzung der finanziellen Unterstützung für die NPO und damit verbundene Loyalität wurde also von Probanden der Proself-Kategorie im Mittel mit 4,58 und somit durchweg sehr stark positiv beantwortet. Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass proself-orientierte Menschen sich stärker mit dem Akt des Spendens identifizieren, da er für sie eine größere Rolle zur Selbstbewertung spielt, während der Akt selbst für prosoziale Menschen weniger von Bedeutung ist, da dieses Handeln einerseits ein Teil ihres Selbst ist, andererseits die Erzielung eines positiven Resultats für die anderen Menschen im Vordergrund steht. Zu unterstellen, dass dies keine Rolle für die Spendenhandlungen von Menschen mit Proself-Einstellung spielt, würde jedoch zu weit führen. Zudem fühlen sich prosoziale häufig, als würden sie noch nicht genug tun. Hieraus erklärt sich auch die bereits aufgezeigte gestiegene Bereitschaft, an mehrere Organisationen zu spenden oder über Geldspenden hinaus aktiv zu werden. Aus diesen Überlegungen in Kombination mit dem Postulat, dass proself-orientierte Menschen vornehmlich spenden, wenn es ihnen selbst Vorteile irgendeiner Art bringt, lässt

sich wiederum ein hohes Bedürfnis nach einem Warm-Glow Effekt für Spender mit Proself-Einstellung folgern.

Darüber hinaus konnte ein Unterschied zwischen beiden Gruppen hinsichtlich der Beantwortung des Items BIS_1, welches sich auf den tatsächlichen Geldwert der bisherigen Spenden bezieht, festgestellt werden. Trotz der niedrigen bis mittleren Effektstärke ließ sich eine Tendenz zu höheren Spendenausgaben für Probanden der Proself-Gruppe ablesen, welche angaben, im Schnitt zwischen 100 und 200 € spenden, während prosoziale Probanden auf einen Mittelwert zwischen der 50 bis 100 € und der 100 bis 200 € Spannweite kamen. Ins Verhältnis zu Item BIS_3 gesetzt, welcher Anteil der gesamten Spenden an die zur Beantwortung herangezogene NPO geflossen waren, ließ sich jedoch errechnen, dass die durchschnittliche jährliche Gesamtspende eines Probanden aus der Proself-Gruppe rund 299 € betrug, während prosoziale Probanden im Schnitt insgesamt rund 397 € gespendet, ihre Spenden aber auf mehr Organisationen verteilt haben. Proself-orientierte Probanden spendeten ca. 82,5 % an die Bezugsorganisation, prosozial-orientierte ca. 66 %. Dieser Befund deckt sich mit den Präsumtionen aus der Theorie. Dennoch ist der Unterschied in der Gesamtspendenhöhe gerade im Hinblick auf die Geschlechterverteilung interessant, da die im bundes- wie weltweiten Durchschnitt einkommensschwächeren Frauen einen weitaus größeren Anteil an der prosozial-orientierten Gruppe ausmachen, während zwei Drittel der Proself-Gruppe männlich waren. Aufgrund des Verzichts auf die Frage nach dem Einkommen kann hierüber jedoch nur spekuliert werden.

Die Entkopplung des Konstrukts der Zukünftigen Verhaltensabsicht von dem des Bisherigen Spendenverhaltens war insofern nachvollziehbar, als mit letzterem Gesamtkonstrukt Probleme vorlagen. Gerade auf die Beantwortung des Items BIS_4 nach der Dauer der Unterstützung der Bezugs-Organisation dürfte aufgrund der durchschnittlich für Befragungen in der NPO-Branche unverhältnismäßig jungen Stichprobe von einer eventuellen Grundgesamtheit deutlich abweichen. In Bezug auf die Social Value Orientation lässt sich jedoch aufgrund der gleichmäßigen Altersverteilung kein Widerspruch erkennen.

Die Hypothese, dass prosozial-orientierte Teilnehmer stärker gebunden sind, als proself-orientierte, konnte nicht bestätigt werden. Diese Bindung sollte im Einklang mit der Theorie der Wiederkaufs- und Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit durch das Konstrukt der Zukünftigen Verhaltensabsicht expliziert werden. Die Ablehnung der Hypothese könnte im Zusammenhang mit der genannten Aufteilung der Spende prosozial-

orientierter Menschen zur Maximierung des empfundenen Warm-Glow zusammenhängen, der den *giving types* inhärent ist. Es lässt sich also nicht annehmen, dass ob der Werteorientierung des Spenders ein Unterschied besteht.

Da die Regression von Commitment auf Involvement in der Analyse nachgewiesen werden konnte, war die Annahme zu überprüfen, proself-orientierte Spender hätten aufgrund ihrer stärkeren Rationalität in Bezug auf Spendenentscheidungen ein höheres Involvement als Probanden der Prosocial-Gruppe. Es zeigte sich jedoch kein signifikanter Unterschied. Es gibt also keine Anzeichen dafür, dass hohes Involvement – welches per se nicht besser oder schlechter ist, als Low-Involvement – abhängig von der Social Value Orientation eines Spenders ist.

Überdies konnten die Hypothesen, nach denen die Social Value Orientation als Moderator auf die Regression von Zukünftiger Verhaltensabsicht auf Affektives, Kalkulatives und Normatives Commitment sowie Zufriedenheit und Loyalität wirkt, nicht angenommen werden, da keine statistisch signifikanten Bestätigungen trotz der teils hohen Determinationskoeffizienten erreicht wurden. Das bedeutet, dass keine statistisch abgesicherten Indizien für eventuelle, durch die Social Value Orientation induzierte Unterschiede im Zustandekommen von Weiterempfehlungs- und Wiederspendeabsichten gefunden werden konnten.

Zu beachten ist jedoch, dass Signifikanz auch von der Größe der analysierten Stichprobe abhängig ist, weshalb insbesondere bei kleinen Stichprobenumfängen, wie bei der Gruppe der Proself-Orientierten, theoretisch fundierte oder praktisch bedeutsame Effekte zuweilen nicht statistisch abgesichert werden können (Bortz & Döring, 2006, S. 600).

8 Implikationen für das Marketing-Controlling von Nonprofit-Organisationen

Insgesamt hat sich gezeigt, dass das übergeordnete Ziel von Nonprofit-Organisationen sein sollte, das Commitment ihrer Spender zu erhöhen. Dieses wird durch Involvement, Vertrauen und Zufriedenheit maßgeblich beeinflusst.

Wie erwartet war auf die Stichprobe der Spender bezogen ein geringerer Teil proself-orientiert. Dieser ist jedoch vor dem Hintergrund der existenziellen Spendenabhängigkeit von NPO nicht vernachlässigbar, was eine verstärkte Auseinandersetzung mit diesem Teil der heterogenen Anspruchsgruppe der Förderer provozieren sollte. Weiterhin bedeutet dies, dass abhängig von der Marketingstrategie der NPO ein großes Potenzial an zusätzlichen Spendern existiert. Da, wie gezeigt wurde, Proself-orientierte einen höheren Anteil ihrer Spende an eine Organisation leisten, ist es sinnvoll, bereits bei der Akquise einen verstärkten Aufwand zur erfolgreichen Ansprache zu betreiben. Erreicht werden könnte dies durch Maßnahmen entsprechend der Theorie des sozialen Framings, mit dessen Hilfe Entscheidungen zugunsten prosozialen Handelns positiv beeinflusst werden können.¹⁷

In Bezug auf die erwiesene Aufteilung der Gesamtspenden prosozial-orientierter Menschen gilt es, eine Expansion der Spendensumme an die eigene Organisation zu erreichen. Spender neigen dazu, einen von der Organisation vorgeschlagenen Betrag zu spenden (Edwards & List, 2014, S. 11). Durch einen, auf der Analyse vergangenheitsbezogener Daten basierenden, *ask-amount* wäre dies realisierbar. Obligatorisch hierfür ist allerdings die transparente Kommunikation der Gründe für die jeweilige Spendenhöhe, um das Vertrauen in die Expertise der Organisation zu erhöhen (Schulmann & Sargeant, 2013, S. 6), welches wiederum nachweislich einen positiven Einfluss auf das Commitment hat. Ein ebenso positives Resultat bei Proself-orientierten, bei denen das Vertrauen in der Tendenz stärker ausgeprägt ist, liegt nahe.

Aufgrund der bei Spendern klar definierten Vorstellungen von Arbeits- und Verhaltensweisen von NPO (Sargeant, Ford, & Hudson, 2008, S. 487), ist einerseits die Kommunikation zwischen Spender und Organisation – gegenüber einer gerichteten Kommunikation NPO zu Spender – für die Überwindung von Informationsasymmetrie und die Bildung von Vertrauen unerlässlich. Auf der anderen Seite muss aufgrund starker Effekte

¹⁷ Ein Überblick findet sich bei Thaler (2012, S. 116ff.)

der Peer Group auch der Dialog von Spendern untereinander sowie zwischen Förderern und Nicht-Förderern innerviert werden. Letzteres kann z.B. durch den offenen Austausch auf Internetplattformen sowie Social Media erfolgen, womit gleichzeitig zu einer Verjüngung des Spenderstamms beigetragen werden kann¹⁸.

Dabei ist es für NPO wichtig, einen moderierenden Einfluss auf die Kommunikation auszuüben. Ziel sollte es sein, im Sinne einer Vertrauenssteigerung die sechs für das positive Brand Image wichtigen Dimensionen – *usefulness, efficiency, affect, dynamism, reliability, ethicality* (Michaelidou, Micevski, & Cadogan, 2015, S. 1665) – zu thematisieren und zu vermitteln.

Geht man von der Annahme aus, dass proself-orientierte Menschen spenden, wenn sich für sie ein Vorteil ergibt, zeigt der niedrige Wert bei kalkulativem Commitment hier ein Defizit auf, es sind also möglicherweise nicht genügend Vorteile ersichtlich, um Proself-orientierte anzulocken und dauerhaft zu binden. Die Auswertung hat auch gezeigt, dass insbesondere diese Gruppe ihre Spende sehr positiv bewertet, was sich auf ein gesteigertes Bedürfnis zur Verbesserung des Selbstbilds einerseits und auf eine *image motivation* andererseits zurückführen lässt. Um hier einen Verstärkungseffekt zu erreichen, sollte die NPO also eine Möglichkeit anbieten, die Unterstützung durch den Spender für andere sichtbar zu machen (Ariely, Bracha, & Meier, 2009). Ziel sollte es sein, dies insbesondere im direkten Umfeld des Individuums zu erreichen, um den maximalen Nutzen für beide Parteien zu erreichen. Dies lässt sich wiederum am einfachsten über Social Media erreichen. Auch sind Gratifikationsmodelle für die erfolgreiche Akquise anderer Spender aus der In-Group denkbar, woraus sich aufgrund der äußerst positiven Wirkung von Word-of-Mouth ein Schneeballprinzip entwickeln kann. Das explizite Aussprechen von Dank hilft, positive Gefühle zu verstärken und einen Warm-Glow zu befördern (O'Reilly, Pegoraro, & Leonard, 2012, S. 78). Wichtig ist dabei jedoch, keinen *crowding-out* Effekt auf intrinsische Spendenmotivation zu erzeugen (Anik, Aknin, Norton, & Dunn, 2009, S. 14).

Für die Steuerung der Marketingstrategien und -maßnahmen ist folglich die Kenntnis über die Stärke der Bindung sowie die Gründe von großer Bedeutung. Nur auf diese Weise kann die Kommunikation entsprechend angepasst und verbessert werden.

¹⁸ Unabhängig davon ist die Wichtigkeit der verstärkten Durchführung von bestenfalls im Verbund organisierten Sozialmarketing-Kampagnen für größere Erfolge des gesamten Nonprofit-Sektors unbestritten.

9 Limitationen, Desiderate und Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, die Relevanz von Spenderzufriedenheit im Kontext von Kontrolle und Verbesserung der Nonprofit Performance zu erörtern sowie Einflussfaktoren aufzuzeigen. Schließlich sollten Möglichkeiten der Messung diskutiert werden.

Um ein grundlegendes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand zu schaffen, wurden die Grundlagen der Nonprofit-Branche, des Nonprofit-Marketings und Performance Managements sowie des Marketing-Controllings umrissen. Dabei wurde klar, dass NPO aufgrund der Abhängigkeit von Spendengeldern auf effizientes und effektives Marketing zur positiven Beeinflussung potenzieller, aber auch aktiver Spender angewiesen sind, was die Relevanz erfolgreichen Marketing-Controllings bedingt.

Dazu wurden zunächst die Gründe für individuelles Spendenverhalten auf Basis von intrinsischer und extrinsischer Motivation als Direktive marketingstrategischer Überlegungen sondiert und davon ausgehend in der Literatur gängige psychologische Spendenmotivationen expliziert. Diese wurden über das Konzept der Social Value Orientation als Ausdruck persönlicher Präferenzen in interdependenten Handlungssituationen abstrahiert, was zu einer Einteilung in prosozial- und proself-orientierte Spender führte.

In Bezug auf das Marketing-Controlling wurde die Zufriedenheitsmessung als nützliches Werkzeug ausgemacht und in der Folge zunächst der Begriff der Zufriedenheit erläutert. Darauf aufbauend wurden Modelle zur Messung und deren Möglichkeiten sowie praktische Anwendung, sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im Nonprofit-Sektor, diskutiert. Aufgrund der Ergebnisse in Kombination mit der realen Marktsituation im Dritten Sektor wurde die Notwendigkeit einer umfassenderen Herangehensweise deduziert, welche als Messung der Spenderbindung identifiziert wurde. Zur Integration dieses Modells in das Konzept des Performance Managements wurde es in seine vier Determinanten fragmentiert.

Zur abschließenden Überprüfung wurde das ursprüngliche Konzept der Zufriedenheitsmessung um die weiteren Determinanten der Spenderbindung – Commitment, Vertrauen und Involvement – sowie die Social Value Orientation erweitert und mittels einer standardisierten schriftlichen Befragung überprüft. Es konnten Hinweise auf eine heterogene Zusammensetzung der Anspruchsgruppe der Förderer sowie unterschiedliches Spendenverhalten gefunden werden. Annahmen, nach denen die Social Value Orientation als

Moderator zwischen den Determinanten der Spenderbindung und zukünftig beabsichtigtem Verhalten der Spender fungiert, konnten nicht bestätigt werden. Zufriedenheit konnte als eine von mehreren wichtigen Voraussetzungen für eine dauerhafte Spender-NPO-Beziehung ausgemacht werden, was die Erweiterung des Fokus der Arbeit rechtfertigt. Die Messung der Spenderbindung lieferte im Allgemeinen eine breite Basis an Erkenntnissen für die Entscheidungen im Rahmen eines Nonprofit Performance Managements und kann, unter der Voraussetzung stetiger Verbesserung zur weiteren Anwendung empfohlen werden. Zur Implementation erfolgreicher Marketingstrategien ist für NPO eine genauere Kenntnis der Beschaffenheit ihrer Anspruchsgruppen für die Zukunft nicht nur vorteilhaft, sondern notwendig.

Die Zusammensetzung des Fragebogens aus den beiden Testinstrumenten zur Spenderbindung und Social Value Orientation ist rückblickend betrachtet kritisch zu beurteilen. Die Gründe dafür sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Es ist zu beachten, dass 13,5 % der vollständig ausgefüllten und qualitativ genügenden Datensätze aufgrund uneindeutiger Werte bei der Social Value Orientation eliminiert werden mussten. Dies ist besonders bei der relativ kleinen erreichten Stichprobe problematisch. Hieraus folgt der erste Kritikpunkt, der auch bereits in Kapitel 6.2 umrissen wurde: Das Triple-Dominance Measure bietet nur kategoriale Einteilung der Zielvariablen und zeigt nicht genügend Sensitivität für individuelle Präferenzen und Differenzen (Murphy, Ackermann, & Handgraaf, 2011, S. 772). Durch die Zusammenfassung der kompetitiv und individualistisch orientierten Probanden entstand zudem ein Informationsverlust. Das Slider-Measure-Modell verspricht aufgrund metrischer Ergebnisse und leichter Verständlichkeit bessere Ergebnisse. Innerhalb der ersten Testmethode bestanden Probleme mit den Konstrukten. Dies mag der relativ kleinen Stichprobe geschuldet sein, bedarf allerdings für die Zukunft genauerer und kritischer Betrachtung. Für die praktische Anwendung in der Breite erscheint der Fragebogen zu lang, setzt also bereits ein zu hohes Involvement beim Spender zur Beantwortung voraus. Zudem kann die Art des Involvements nicht beurteilt werden. Aus diesen Gründen kann er als eingeschränkt geeignet beurteilt werden.

Abschließend betrachtet wäre eine Wiederholung der Befragung unter angepassten Voraussetzungen wünschenswert. Im Gegensatz zu einer einmaligen Messung sollte Bauer (2000, S. 154) folgend eher eine prozessbegleitende, wiederholte Messung erfolgen, um die Zufriedenheitsdynamik zu ermitteln.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. (2014). *Social value orientation: An analysis of measurement, form, predictive power, and malleability of social preferences (Doctoral Dissertation)*. Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich. Von <https://doi.org/10.3929/ethz-a-010273775> abgerufen
- Adloff, F. (2010). Die Institutionalisierung und Sakralisierung des Gebens: Ein kultursoziologischer Blick auf das Stiften und Spenden. In F. Adloff, E. Priller, & R. Strachwitz (Hrsg.), *Prosoziales Verhalten: Spenden in interdisziplinärer Perspektive* (S. 225-245). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, S. 1-18.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehmann, D. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 3(58), S. 53-66.
- Andreoni, J. (1990). Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving. *The Economic Journal*, 100(401), S. 464-477.
- Anik, L., Aknin, L., Norton, M., & Dunn, E. (2009). *Feeling good about giving: The benefits (and costs) of self-interested charitable behavior*. Marketing Unit. Cambridge (Massachusetts): Harvard Business School.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. *American Economic Review*, 99(1), S. 544-555.
- Badelt, C., & More-Hollerweger, E. (2007). Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In C. Badelt, M. Meyer, & R. Simsa, *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management* (S. 503-531). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bauer, M. (2000). *Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen: Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik*. Wiesbaden: Gabler.

- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), S. 924-973.
- Bennett, R. (2003). Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), S. 12-29.
- Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). Causes and consequences of donor perceptions of the quality of the relationship marketing activities of charitable organisations. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13(2), S. 122-139.
- Berenguer, G. (2016). Modeling Approaches and Metrics to Evaluate Nonprofit Operations. In C. Zobel, N. Altay, & M. Haselkorn, *Advances in Managing Humanitarian Operations* (S. 9-32). Cham: Springer.
- Bono, M. (2010). *Performance Management in NPOs: Steuerung im Dienste sozialer Ziele*. Baden-Baden: Nomos.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bösener, K. (2015). *Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten*. Wiesbaden: Springer.
- Bowles, S., & Hwang, S. (2008). Social preferences and public economics: Mechanism design when social preferences depend on incentives. *Journal of Public Economics*, 92, S. 1811-1820.
- Brosius, H., Haas, A., & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Bruhn, M. (2012). *Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (2. Ausg.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Burgy, C. (2008). *Nonprofit-Marketing: Messung von Spenderzufriedenheit bei Stiftungen als Fundraisinginstrument*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

- Burnett, K. (2002). *Relationship Fundraising: A donor based approach to the business of raising money* (2. Ausg.). San Francisco: Jossey-Bass/Wiley & Sons.
- Chung-Hoon, T., Hite, J., & Hite, S. (2005). Searching for Enduring Donor Relationships: Evidence for Factors and Strategies in a Donor/Organization Integration Model for Fund Raising. *International Journal of Educational Advancement*, 6(1), S. 34-53.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. o.O.: Lawrence Erlbaum Associations.
- Cornelissen, G., Dewitte, S., & Warlop, L. (2007). Social Value Orientation as a Moral Intuition: Decision-Making in the Dictator Game. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.978469
- Crumpler, H., & Grossman, P. (2008). An experimental test of warm glow giving. *Journal of Public Economics*, 92, S. 1011-1021.
- De Oliveira, A., Croson, R., & Eckel, C. (2011). The giving type: Identifying donors. *Journal of Public Economics*, 95, S. 428-435.
- Deb, R., Gazzale, R., & Kotchen, M. (2014). Testing motives for charitable giving: A revealed-preference methodology with experimental evidence. *Journal of Public Economics*, 120, S. 181-192.
- Dickert, S., Sagara, N., & Slovic, P. (2011). Affective Motivations to Help Others: A Two-Stage Model of Donation Decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 24, S. 361-376.
- Echazu, L., & Nocetti, D. (2015). Charitable giving: Altruism has no limits. *Journal of Public Economics*, 125, S. 46-53.
- Eckstein, P. (2006). *Angewandte Statistik mit SPSS: praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Wiesbaden: Springer.
- Edwards, J., & List, J. (2014). Toward an understanding of why suggestions work in charitable fundraising: Theory and evidence from a natural field experiment. *Journal of Public Economics*, 114, S. 1-13.

- Ehrmann, H. (2016). *Marketing-Controlling* (5. Ausg.). Herne: NWB Verlag.
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, S. 335-362.
- Erlandsson, A., Björklund, F., & Bäckström, M. (2015). Emotional reactions, perceived impact and perceived responsibility mediate the identifiable victim effect, proportion dominance effect and in-group effect respectively. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, S. 1-14.
- Fabisch, N. (2013). *Fundraising: Spenden, Sponsoring und mehr*. München: Verlag C.H. Beck.
- Fischer, K., Haurert, F., & Kreuzer, T. (2016). Fundraising - Definitionen, Ansätze, Entwicklungen. In F. Akademie (Hrsg.), *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (S. 77-166). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fong, C. (2007). Evidence from an Experiment on Charity to Welfare Recipients: Reciprocity, Altruism and the Empathic Responsiveness Hypothesis. *The Economic Journal*, 117(522), S. 1008-1024.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, S. 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Everitt Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*, 60, S. 7-18.
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), S. 70-87.
- Gmür, M. (2010). Effektivität und Legitimität - in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In L. Theuvsen, R. Schauer, & M. Gmür (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen* (S. 43-54). Linz: Trauner Verlag.
- Gmür, M., & Ziegerer, M. (2013). Einflussfaktoren der Fundraising-Effizienz: Worin unterscheiden sich effiziente von weniger effizienten Hilfswerken? In M. Gmür,

- R. Schauer, & L. Theuvsen (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 281-292). Stuttgart: Haupt Verlag.
- Halfmann, M. (2018). *Marketing-Controlling*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), S. 835-902.
- Harbaugh, W. (1998). The Prestige Motive for Making Charitable Transfers. *The American Economic Review*, 88(2), S. 277-282.
- Helmig, B. (19.. Februar 2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Dritter Sektor*. Abgerufen am 12.. Juli 2018 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764/version-257284>
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14(8), S. 737-764.
- Herrmann, A., & Johnson, M. (1999). Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51, S. 579-598.
- Hohn, B. (2013). *Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Homburg, C. (2014). *Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Giering, A. (2001). Messung von Markenzufriedenheit und Markenloyalität. In F. Esch (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen* (S. 1159-1171). Wiesbaden: Gabler.

- Homburg, C., Giering, A., & Hentschel, F. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. Wissenschaftliches Arbeitspapier, Universität Mannheim.
- Howard, J., & Sheth, J. (1969). The Theory of Buyer Behavior. *Journal of the American Statistical Association*, S. 467-487.
- Hsee, C., Zhang, J., Lu, Z., & Xu, F. (2013). Unit asking: A method to boost donations and beyond. *Psychological Science*, 24(9), S. 1801-1808.
- Huang, L., Yang, Z., & Hampton, G. (2011). Assessing Customer Satisfaction with Non-Profit Organizations: Evidence from Higher Education. *Asian Journal of Business Research*, 1(2), S. 75-90.
- Hungenberg, H. (2012). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hyde, M., Dunn, J., Wust, N., Bax, C., & Chambers, S. (2016). Satisfaction, organizational commitment and future action in charity sport event volunteers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21, S. 148-167.
- Jäger, U., & Schröer, A. (2013). Erfolgsmessung im Kontext hybrider NPO: Eine institutionentheoretische Kategorisierung am Beispiel der ökonomischen Entwicklungszusammenarbeit. In M. Gmür, R. Schauer, & L. Theuvsen (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 12-25). Bern: Haupt Verlag.
- Jansen, T. (2010). Zielgruppenorientiertes Nonprofit-Marketing: Mehr als ein ökonomisch motivierter Kompromiss? In L. Theuvsen, R. Schauer, & M. Gmür (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen* (S. 427-438). Linz: Trauner Verlag.
- Jaritz, S. (2008). *Kundenbindung und Involvement: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Low Involvement*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Kogut, T., & Ritov, I. (2017). Psychological Determinants of Charitable Giving. In R. Ranyard (Hrsg.), *Economic Psychology* (S. 389-404). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Konow, J., & Earley, J. (2008). The hedonistic paradox: Is Homo Economicus happier? *Journal of Public Economics*, 92, S. 1-33.
- Lee, N., & Kotler, P. (2016). *Social Marketing: Changing Behaviors for Good* (5. Ausg.). Los Angeles: SAGE.
- Lee, Y., & Chang, C. (2008). Intrinsic or Extrinsic? Determinants Affecting Donation Behaviors. *International Journal of Educational Advancement*, 8(1), S. 13-24.
- Leipnitz, S., & Boenigk, S. (2013). Erfolgsfaktoren in Blutspendeorganisationen. In M. Gmür, R. Schauer, & L. Theuvsen (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 260-270). Bern: Haupt Verlag.
- Lenhard, W., & Lenhard, A. (2016). Berechnung von Effektstärken. (Psychometrica, Hrsg.) Dettelbach. doi:10.13140/RG.2.1.3478.4245
- Lichtsteiner, H., & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt Verlag.
- Liebrand, W., & McClintock, C. (1988). The ring measure of social values: a computerized procedure for assessing individual differences in information processing and social value orientation. *European Journal of Personality*, 2(3), S. 217-230.
- Lingelbach, G. (2010). Spenden als prosoziales Verhalten aus geschichtswissenschaftlicher Sicht. In F. Adloff, E. Priller, & R. Strachwitz, *Prosoziales Verhalten: Spenden in interdisziplinärer Perspektive* (S. 28-40). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Marx, D. (2014). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis*. Hamburg: Igel Verlag.

- Meffert, H., & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (12. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Michaelidou, N., Micevski, M., & Cadogan, J. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: towards a better conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 68(8), S. 1657-1666.
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), S. 25-43.
- Murphy, R., Ackermann, K., & Handgraaf, M. (2011). Measuring Social Value Orientation. *Judgement and Decision Making*, 6(8), S. 771-781.
- Naskrent, J. (2010). *Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung: Eine empirische Untersuchung und Implikationen für das Spenderbindungsmanagement*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Naskrent, J. (2013). Förderung der Fundraising-Effektivität durch Erfolgsberichterstattung: Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren des Spenderbindungsmanagement. In M. Gmür, R. Schauer, & L. Theuvsen (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele* (S. 271-280). Stuttgart: Haupt Verlag.
- Naskrent, J. (2016). Kommunikationsmaßnahmen zur Spenderbindung. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 33-52). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nathan, A., & Hallam, L. (2009). A qualitative investigation into the donor lapsing experience. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, S. 317-331.
- Niedermeier, A. (2015). *Customer Happiness: Essays on happiness and its relation to consumption*. München: FGM-Verlag.

- Null, C. (2011). Warm glow, information, and inefficient charitable giving. *Journal of Public Economics*, 95, S. 455-465.
- Okten, C., & Weisbrod, B. (2000). Determinants of donations in private nonprofit markets. *Journal of Public Economics*, 75, S. 255-272.
- O'Reilly, N., Pegoraro, A., & Leonard, B. (2012). Toward an Understanding of Donor Loyalty: Demographics, Personality, Personality, Persuasion, and Revenue. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(1), S. 65-81.
- Placke, B. (2011). *Ansätze der Messung von Kundenzufriedenheit, -loyalität und -profitabilität und deren Beziehung zueinander im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen: Eine kausalorientierte Performance Measurement-Analyse*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Reyniers, D., & Bhalla, R. (2013). Reluctant altruism and peer pressure in charitable giving. *Judgement and Decision Making*, 8(1), S. 7-15.
- Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, Nonprofits, and Economic Theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), S. 701-728.
- Sargeant, A. (2001). Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), 177-192.
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004). Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), S. 185-202.
- Sargeant, A., & Shang, J. (2010). *Fundraising Principles and Practice*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Sargeant, A., & Woodliffe, L. (2005). The Antecedents of Donor Commitment to Voluntary Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 16(1), S. 61-78.
- Sargeant, A., Ford, J., & Hudson, J. (2008). Charity Brand Personality: The Relationship With Giving Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), S. 468-491.

- Slovic, P. (2007). "If I look at the mass I will never act": Psychic Numbing and Genocide. *Judgment and Decision Making*, 2(2), S. 79-95.
- Srnka, K., Grohs, R., & Eckler, I. (2003). Increasing Fundraising Efficiency by Segmenting Donors. *Australasian Marketing Journal*, S. 70-86.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2006). *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. München: Carl Hanser Verlag.
- Thaler, J. (2012). *Verhaltensbeeinflussung durch Sozialmarketing: Eine Analyse der Gestaltungsmöglichkeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Urselmann, M. (2006). *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Urselmann, M. (2016a). Definition des Begriffs Fundraising. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 3-14). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Urselmann, M. (2016b). Der Spendenmarkt in Deutschland. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 371-386). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Van Lange, P. (1999). The Pursuit of Joint Outcomes and Equality in Outcomes: An Integrative Model of Social Value Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(2), S. 337-349.
- Van Lange, P., Bekkers, R., Schuyt, T., & Van Vugt, M. (2007). From Games to Giving: Social Value Orientation Predicts Donations to Noble Causes. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(4), S. 375-384.
- Van Lange, P., Otten, W., De Bruin, E., & Joireman, J. (1997). Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), S. 733-746.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist*, 41, S. 19-31.

- Vilain, M. (2016). Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel. In A. Zimmer, & T. Hallmann (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen* (S. 331-362). Wiesbaden: Springer VS.
- Yi, T. (2010). Determinants of Fundraising Efficiency of Nonprofit Organizations: Evidence from US. *Managerial and Decision Economics*, 31(7), S. 465-475.
- Yörük, B. (2009). How responsive are charitable donors to requests to give? *Journal of Public Economics*, 93, S. 1111-1117.

Anhang

Anhang I:

Fragebogen

Zunächst ein Mal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an dieser wissenschaftlichen Studie teilzunehmen.

Sie tragen damit dazu bei, die Arbeitsweise von Non-Profit Organisationen und Non-Governmental Organisationen (NPO/NGO) in der Zukunft zu verbessern. Zur Vereinfachung wird im Fragebogen nur von NPO gesprochen.

Bitte beantworten Sie alle Fragen ganz spontan. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Ihre Teilnahme an der Umfrage wird selbstverständlich anonym behandelt. Die Umfrage wird zwischen 8 und 10 Minuten dauern.

In diesem ersten Teil des Fragebogens würde ich gerne von Ihnen etwas über Ihre Beziehung zu der NPO erfahren, an die Sie spenden. Sollten Sie an mehrere Organisationen spenden, beziehen Sie sich bitte für diesen Fragebogen auf eine bestimmte Organisation.

Bitte geben Sie jeweils auf einer 5er-Skala an, ob Sie den Aussagen zustimmen. Hierbei gilt: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 = „trifft voll und ganz zu“.

Teil 1: Ihre Beziehung zur Non-Profit Organisation (NPO)

Frage-Nr.	Item	Frage
1	INV_3	Die NPO spielt eine große Rolle in meinem Leben.
2	AC_2	Ich fühle mich mit der NPO verbunden.
3	NC_1	Ich empfinde ein Gefühl der Verantwortung gegenüber der NPO.
4	KC_3	Durch meine Spende an die NPO profitiere ich auch selber.
5	INV_4	Ich interessiere mich sehr für die NPO.
6	AC_3	Ich empfinde ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl zur NPO.
7	KC_5	Das Einstellen meiner Spenden an die NPO wäre für mich mit Nachteilen verbunden.
8	NC_5	Der Abbruch der Beziehung zur NPO wäre nicht fair, weil die NPO meine Treue verdient hat.
9	KC_1	Die Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für die NPO wäre ein persönlicher Verlust, das heißt eine Verschlechterung für mich.
10	INV_2	Die NPO ist für mich wichtig und bedeutet mir viel.
11	AC_5	Bei Kritik an der NPO oder bei Problemen fühle ich mich persönlich betroffen.
12	KC_2	Die Beziehung zur NPO ist für mich vorteilhaft.
13	NC_2	Meiner Meinung nach erfordert es der Anstand, sich als Spender gegenüber der NPO loyal zu verhalten.
14	AC_1	Ich bin stolz darauf, ein Spender von der NPO zu sein.
15	NC_4	Ich fühle mich dazu verpflichtet, die NPO finanziell zu unterstützen.

16	INV_1	Die NPO hat für mich einen großen Stellenwert.
17	AC_4	Ich identifiziere mich mit der NPO.
18	KC_4	Ich verdanke meiner Beziehung zur NPO viele Vorzüge.
19	NC_3	Bei der Beendigung meiner finanziellen Unterstützung für die NPO hätte ich Gewissensbisse.

Teil 2: Ihre Meinung über die NPO

Im zweiten Teil der Umfrage würde ich gerne von Ihnen erfahren, was Sie über die NPO denken.

Bitte geben Sie jeweils auf einer 5er-Skala an, ob Sie den Aussagen zustimmen. Hierbei gilt wieder: 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 = „trifft voll und ganz zu“.

Frage-Nr.	Item	Frage
20	VERL_1	Meiner Meinung nach ist die NPO vertrauenswürdig.
21	ZUT_4	Ich bin überzeugt davon, dass die NPO imstande ist, ihre Versprechen zu halten.
22	VERL_2	Ich denke, dass die NPO ehrlich zu ihren Spendern ist.
23	ZUT_3	Ich traue der NPO zu, die Ziele zu erreichen, die sie sich setzt.
24	ZUF_1	Die NPO leistet all das, was ich von dieser Organisation erwarte.
25	VERL_5	Die NPO handelt uneigennützig.
26	ZUT_1	Meiner Meinung nach ist die NPO kompetent.
27	ZUF_3	Die Leistung der NPO entspricht meinen Idealvorstellungen.
28	VER_3	Ich kann mich auf die NPO verlassen.
29	ZUT_5	Meiner Meinung nach besitzt die NPO die Fähigkeiten und die Eignung, zuverlässig zu handeln.
30	VERL_4	Ich bin überzeugt davon, dass die NPO gewillt ist, ihre Versprechen zu halten.
31	ZUT_2	Ich habe das Gefühl, dass die NPO ihr Handwerk versteht.
32	ZUF_2	Die NPO erfüllt meine Erwartungen voll und ganz.
33	ZUF_4	Insgesamt bin ich sehr zufrieden mit der NPO.

Teil 3: Ihr Verhalten in Bezug auf die NPO

Im Folgenden werden 12 Fragen zu Ihrem Verhalten in Bezug auf die NPO gestellt. Im Anschluss an die Fragen werden jeweils die Antwortmöglichkeiten genannt.

Frage-Nr.	Item	Frage
34	BIS_4	Wie lange unterstützen Sie schon die NPO?
		Weniger als 1 Jahr 1-2 Jahre 2-5 Jahre 5-10 Jahre Mehr als 10 Jahre
35	AB_1	Beabsichtigen Sie, diese NPO weiterhin finanziell zu unterstützen?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
36	AB_2	Wollen Sie langfristig ein Spender von dieser NPO bleiben?

		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
37	BIS_1	Wie viel Euro haben Sie in der Vergangenheit im Durchschnitt insgesamt pro Jahr an diese NPO gespendet?
		Weniger als 50 Euro Zwischen 50-100 Euro Zwischen 100-200 Euro Zwischen 200-500 Euro Mehr als 500 Euro
38	BIS_2	Wie häufig haben Sie für diese NPO in der Vergangenheit gespendet?
		Alle paar Jahre ein Mal Jährlich Halbjährlich Quartalsweise Monatlich
39	BIS_6	Sehen Sie sich selber als treuen Spender in Anbetracht Ihrer bisherigen finanziellen Unterstützung?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
40	AB_3	Könnten Sie sich vorstellen, in Zukunft mehr für die NPO zu spenden?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
41	AB_5	Beabsichtigen Sie, Ihre Freunde und Bekannte in Zukunft zu ermutigen, die NPO ebenfalls finanziell zu unterstützen?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
42	BIS_5	Wie häufig haben Sie Freunde und Bekannte in der Vergangenheit dazu ermutigt, die NPO ebenfalls zu unterstützen?
		Nie Selten Manchmal Häufig Ständig
43	BIS_3	Bei einer Betrachtung sämtlicher Organisationen, die Sie finanziell unterstützen, welcher Anteil Ihrer gesamten Spenden entfällt dabei auf diese NPO?
		Unter 25% 25-50% 50-75% Über 75% 100%
44	AB_4	Ziehen Sie in Erwägung, neben den bisherigen auch andere Projekte von der NPO demnächst finanziell zu unterstützen?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall
45	AB_6	Haben Sie vor, Ihre positiven Erfahrungen mit der NPO an andere weiterzugeben?
		Auf keinen Fall Eher nein Vielleicht Eher ja Auf jeden Fall

Sie haben es fast geschafft. Vielen Dank, dass Sie die Umfrage bis hierhin beantwortet haben!

Zum Ende der Umfrage möchte ich noch ein kurzes Spiel mit Ihnen spielen.

Dazu möchte ich Sie bitten sich folgendes vorzustellen: Sie werden mit einer zufällig ausgewählten Person gruppiert, die Sie weder kennen, noch jemals bewusst kennen lernen werden. Diese soll einfach als „andere Person“ bezeichnet werden.

Sie und diese „andere Person“ werden jeder eine Auswahl bei 9 Fragen treffen, wobei beide Antworten Punkte sowohl für den Antwortenden, als auch die jeweils „andere Person“ ergeben. Jeder Punkt ist wertvoll und je mehr Punkte Sie erzielen, desto besser für Sie. Genauso ist es für die „andere Person“ besser, wenn sie mehr Punkte bekommt.

Ihre Auswahl beeinflusst also die Zahl Ihrer eigenen Punkte sowie wie viele die „andere Person“ erhält. Bitte beachten Sie, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Wählen Sie also aus dem Bauch heraus die Möglichkeit, die Sie am meisten bevorzugen.

(Anmerkung: Teilnehmer konnten in eine Kategorie eingeteilt werden, wenn sie 6 oder mehr der 9 Fragen konsistent beantwortet haben. Prosoziale Entscheidungen waren 46C 47B 48A 49C 50B 51A 52A 53C 54B; individualistische: 46B 47A 48C 49B 50A 51C 52B 53A 54C; und kompetitive: 46A 47C 48B 49A 50C 51B 52C 53B 54A)

		A	B	C
46	Sie bekommen	480	540	480
	Die „andere Person“ bekommt	80	280	480
47	Sie bekommen	560	500	500
	Die „andere Person“ bekommt	300	500	100
48	Sie bekommen	520	520	580
	Die „andere Person“ bekommt	520	120	320
49	Sie bekommen	500	560	490
	Die „andere Person“ bekommt	100	300	490
50	Sie bekommen	560	500	490
	Die „andere Person“ bekommt	300	500	90
51	Sie bekommen	500	500	570
	Die „andere Person“ bekommt	500	100	300
52	Sie bekommen	510	560	510
	Die „andere Person“ bekommt	510	300	110
53	Sie bekommen	550	500	500
	Die „andere Person“ bekommt	300	100	500
54	Sie bekommen	480	490	540
	Die „andere Person“ bekommt	100	490	300

Bitte beantworten Sie abschließend noch zwei demographische Fragen:

55	Welches Geschlecht haben Sie?	Männlich Weiblich Divers
56	Wie alt sind Sie?	Alter in Jahren

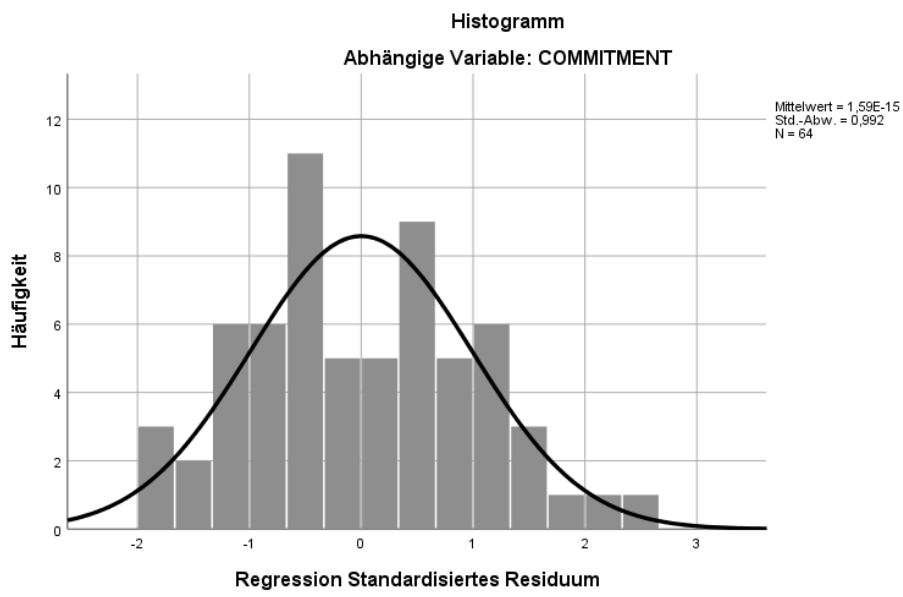
Anhang II: Faktorenanalyse von Naskrent, 2010

	BISHER	ABSICHT	NORMATIV	KALKULATIV	AFFEKTIV	ZUTRAUEN	VERLASS	ZUFRIEDEN	INVOLV
BIS1	0,42	0,20	0,06	0,01	0,09	0,04	0,03	0,09	0,03
BIS2	0,45	0,18	0,14	0,03	0,15	0,07	0,03	0,09	0,08
BIS3	0,51	0,28	0,22	0,10	0,27	0,14	0,09	0,16	0,20
BIS4	0,33	0,07	0,16	0,04	0,14	0,04	0,04	0,06	0,20
BIS5	0,62	0,45	0,19	0,18	0,33	0,13	0,11	0,22	0,26
BIS6	0,75	0,38	0,37	0,21	0,36	0,21	0,22	0,31	0,34
AB1	0,39	0,76	0,37	0,22	0,41	0,34	0,36	0,37	0,31
AB2	0,46	0,75	0,36	0,20	0,37	0,35	0,32	0,38	0,31
AB3	0,12	0,44	0,17	0,17	0,20	0,16	0,16	0,16	0,14
AB4	0,17	0,46	0,11	0,16	0,20	0,10	0,11	0,10	0,16
AB5	0,41	0,67	0,27	0,15	0,37	0,27	0,25	0,30	0,32
AB6	0,37	0,66	0,28	0,25	0,39	0,27	0,29	0,31	0,34
NC1	0,28	0,32	0,68	0,32	0,62	0,27	0,27	0,36	0,56
NC2	0,25	0,26	0,74	0,21	0,43	0,47	0,44	0,48	0,46
NC3	0,28	0,33	0,70	0,36	0,49	0,33	0,32	0,35	0,37
NC4	0,35	0,35	0,78	0,42	0,50	0,28	0,28	0,35	0,48
NC5	0,30	0,34	0,78	0,40	0,57	0,36	0,33	0,41	0,54
KC1	0,17	0,25	0,44	0,73	0,45	0,18	0,17	0,25	0,40
KC2	0,19	0,28	0,36	0,84	0,49	0,16	0,19	0,28	0,41
KC3	0,19	0,16	0,24	0,69	0,35	0,09	0,12	0,23	0,37
KC4	0,21	0,26	0,40	0,82	0,49	0,13	0,16	0,25	0,42
KC5	0,06	0,17	0,33	0,77	0,36	0,09	0,10	0,17	0,31
AC1	0,32	0,40	0,56	0,43	0,68	0,35	0,32	0,41	0,48
AC2	0,36	0,41	0,47	0,34	0,77	0,32	0,31	0,37	0,62
AC3	0,41	0,38	0,54	0,44	0,77	0,29	0,30	0,39	0,60
AC4	0,36	0,39	0,57	0,42	0,80	0,32	0,31	0,40	0,58
AC5	0,24	0,32	0,47	0,43	0,61	0,20	0,21	0,30	0,42
ZUT1	0,22	0,38	0,37	0,16	0,34	0,87	0,77	0,70	0,31
ZUT2	0,27	0,38	0,35	0,14	0,38	0,84	0,70	0,71	0,29
ZUT3	0,17	0,28	0,39	0,12	0,29	0,77	0,60	0,63	0,32
ZUT4	0,13	0,32	0,40	0,11	0,33	0,79	0,74	0,62	0,33
ZUT5	0,17	0,34	0,39	0,18	0,35	0,86	0,78	0,67	0,32
VERL1	0,19	0,30	0,37	0,13	0,35	0,66	0,80	0,59	0,38
VERL2	0,09	0,30	0,38	0,09	0,33	0,74	0,84	0,64	0,32
VERL3	0,24	0,40	0,38	0,23	0,36	0,69	0,82	0,70	0,35
VERL4	0,12	0,32	0,32	0,15	0,28	0,75	0,80	0,66	0,28
VERL5	0,16	0,33	0,32	0,20	0,30	0,68	0,78	0,64	0,28
ZUF1	0,29	0,35	0,46	0,23	0,39	0,70	0,67	0,84	0,43
ZUF2	0,29	0,39	0,46	0,27	0,45	0,68	0,69	0,87	0,41
ZUF3	0,28	0,39	0,41	0,27	0,43	0,59	0,53	0,77	0,38
ZUF4	0,26	0,39	0,44	0,28	0,44	0,72	0,77	0,86	0,43
INV1	0,34	0,36	0,62	0,42	0,66	0,42	0,41	0,49	0,84
INV2	0,32	0,38	0,59	0,42	0,60	0,31	0,32	0,41	0,85
INV3	0,28	0,25	0,40	0,38	0,54	0,20	0,25	0,29	0,73
INV4	0,32	0,37	0,44	0,35	0,55	0,22	0,26	0,35	0,72

Anhang III: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse

Rotierte Komponentenmatrix										
	Komponente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
AB_1	0,43						0,62			
AB_2				0,49			0,56			
AB_3							0,66			
AB_4							0,69			
AB_5						0,80				
AB_6						0,77				
AC_1				0,68						
AC_2			0,72							
AC_3			0,78							
AC_4	0,43		0,50							
AC_5										
BIS_1								0,75		
BIS_2			0,52							
BIS_3									-0,56	
BIS_4								0,71		
BIS_5						0,83				
BIS_6				0,46				0,55		
INV_1			0,61							
INV_2			0,63							
INV_3			0,82							
INV_4			0,80							
KC_1					0,75					
KC_2					0,71					
KC_3					0,73					
KC_4					0,75					
KC_5					0,73					
NC_1			0,68							
NC_2									0,81	
NC_3				0,77						
NC_4				0,70						
NC_5				0,53						
SVO_1		0,87								
SVO_2		0,95								
SVO_3		0,86								
SVO_4		0,89								
SVO_5		0,95								
SVO_6		0,90								
SVO_7		0,85								
SVO_8		0,94								
SVO_9		0,91								
VER_3	0,74									
VERL_1	0,79									
VERL_2	0,85									
VERL_4	0,84									
VERL_5	0,74									
ZUF_1	0,81									
ZUF_2	0,80									
ZUF_3	0,76									
ZUF_4	0,85									
ZUT_1	0,85									
ZUT_2	0,77									
ZUT_3	0,64									0,47
ZUT_4	0,69									
ZUT_5	0,87									
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.										
Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.										
a. Die Rotation ist in 9 Iterationen konvergiert.										

Anhang IV: Normalverteilung der Residuen



Anhang V: PROCESS Output der Moderation von SVO auf AFFEKTIV → ABSICHT

Model : 1
 Y : ABSICHT
 X : AFFEKTIV
 W : SVO_Z

Sample
 Size: 64

OUTCOME VARIABLE:
 ABSICHT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F(HC2)	df1	df2	p
	,6371	,4059	,2645	11,9426	3,0000	60,0000	,0000

Model

	coeff	se (HC2)	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2781	,6805	3,3479	,0014	,9170	3,6392
AFFEKTIV	,3655	,1929	1,8953	,0629	-,0203	,7513
SVO_Z	-,3091	,7360	-,4200	,6760	-1,7813	1,1631
Int_1	,1228	,2112	,5816	,5630	-,2996	,5453

Product terms key:

Int_1 : AFFEKTIV x SVO_Z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F(HC2)	df1	df2	p
X*W	,0022	,3383	1,0000	60,0000	,5630

Anhang VI: PROCESS Output der Moderation von SVO auf KALKULATIV → ABSICHT

Model : 1
 Y : ABSICHT
 X : KALKULAT
 W : SVO_Z

Sample
 Size: 64

OUTCOME VARIABLE:
 ABSICHT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F(HC2)	df1	df2	p
	,3193	,1019	,3999	2,7111	3,0000	60,0000	,0529

Model

	coeff	se(HC2)	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,4506	,3408	10,1248	,0000	2,7689	4,1324
KALKULAT	,0104	,1527	,0684	,9457	-,2951	,3160
SVO_Z	-,5855	,4335	-1,3505	,1819	-1,4527	,2817
Int_1	,2650	,1819	1,4569	,1504	-,0988	,6288

Product terms key:

Int_1 : KALKULAT x SVO_Z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F(HC2)	df1	df2	p
X*W	,0232	2,1225	1,0000	60,0000	,1504

Anhang VII: PROCESS Output der Moderation von SVO auf NORMATIV → ABSICHT

Model : 1
 Y : ABSICHT
 X : NORMATIV
 W : SVO_Z

Sample
 Size: 64

OUTCOME VARIABLE:
 ABSICHT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F(HC2)	df1	df2	p
,4822	,2326	,3417	6,7036	3,0000	60,0000	,0006

Model

	coeff	se(HC2)	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4627	,5107	4,8218	,0000	1,4410	3,4843
NORMATIV	,3328	,1487	2,2379	,0290	,0353	,6303
SVO_Z	-,0346	,5857	-,0592	,9530	-1,2063	1,1370
Int_1	,0170	,1743	,0973	,9228	-,3317	,3656

Product terms key:

Int_1 : NORMATIV x SVO_Z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F(HC2)	df1	df2	p
X*W	,0001	,0095	1,0000	60,0000	,9228

Anhang VIII: PROCESS Output der Moderation von SVO auf ZUFRIEDEN →
ABSICHT

Model : 1
 Y : ABSICHT
 X : ZUFRIEDE
 W : SVO_Z

Sample
 Size: 64

OUTCOME VARIABLE:
 ABSICHT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F(HC2)	df1	df2	p
,6114	,3738	,2788	11,7453	3,0000	60,0000	,0000

Model

	coeff	se(HC2)	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6175	1,2978	2,0168	,0482	,0214	5,2136
ZUFRIEDE	,2182	,3072	,7103	,4802	-,3963	,8327
SVO_Z	-,9664	1,3350	-,7239	,4719	-3,6368	1,7039
Int_1	,2751	,3185	,8637	,3912	-,3621	,9123

Product terms key:

Int_1 : ZUFRIEDE x SVO_Z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F(HC2)	df1	df2	p
X*W	,0143	,7460	1,0000	60,0000	,3912

Anhang IX: PROCESS Output der Moderation von SVO auf VERTRAUEN →
ABSICHT

Model : 1
 Y : ABSICHT
 X : VERTRAUE
 W : SVO_Z

Sample
 Size: 64

OUTCOME VARIABLE:
 ABSICHT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F(HC2)	df1	df2	p
	,4997	,2497	,3341	5,6907	3,0000	60,0000	,0017

Model

	coeff	se(HC2)	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9107	1,2047	1,5860	,1180	-,4991	4,3206
VERTRAUE	,3674	,2750	1,3363	,1865	-,1826	,9174
SVO_Z	-,3076	1,3030	-,2361	,8142	-2,9141	2,2989
Int_1	,1047	,3003	,3486	,7286	-,4960	,7054

Product terms key:

Int_1 : VERTRAUE x SVO_Z

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F(HC2)	df1	df2	p
X*W	,0012	,1216	1,0000	60,0000	,7286



Eidesstattliche Erklärung

Ich, _____

geboren am _____

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

....., den

Studienort

.....

Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)