

**Spendenmarketing – Methoden,  
Anwendungsbeispiele und Erfolgsfaktoren**

**Munich Business School Working Paper**

2006-04

**Stefan Rottenaicher**

Munich Business School

Elsenheimerstraße 61

D-80687 München

E-Mail: [Stefan.Rottenaicher@munich-business-school.de](mailto:Stefan.Rottenaicher@munich-business-school.de)

**Carsten Rennhak**

Munich Business School

E-Mail: [Carsten.Rennhak@munich-business-school.de](mailto:Carsten.Rennhak@munich-business-school.de)

Auch im „Markt“ der Nonprofit-Organisationen (NPO)<sup>1</sup> ist ein steigender Wettbewerbsdruck zu spüren, da ständig neue NPOs auf den Markt drängen. Zahlenmäßig umfasst der Sektor in Deutschland etwa 10.000 gemeinnützige Stiftungen, 550.000 Vereine und 7.900 Genossenschaften.<sup>2</sup> Wie Tabelle 1 zeigt, werden NPOs in wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale Organisationen unterschieden. Im Bezug auf die Finanzierung durch Spenden kommt den sozialen Organisationen eine besondere Bedeutung zu.

Trägerschaft	Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsverbände</li> <li>• Arbeitnehmerorganisationen</li> <li>• Berufsverbände</li> <li>• Konsumentenorganisationen</li> <li>• Genossenschaften</li> </ul>
Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportvereine</li> <li>• Freizeitvereine</li> <li>• Kirchen</li> <li>• Privatclubs</li> <li>• Spiritistische Zirkel, Sekten</li> </ul>
Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Parteien</li> <li>• Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen</li> <li>• Politisch orientierte Vereine</li> <li>• Organisierte Bürgerinitiativen</li> </ul>
Soziale NPO	Erbringung karitativer oder unentgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Süchtige, Arme, Benachteiligte</li> <li>• Wohlfahrtsinstitutionen</li> <li>• Entwicklungshilfe-Organisationen</li> <li>• Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken</li> </ul>

Tabelle 1: Private NPO<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Unter Nonprofit-Organisationen (NPO) werden verschiedene Unternehmen zusammengefasst, bei denen „das Gewinnziel bzw. andere ökonomische Ziele im System der organisationalen Oberziele nicht explizit enthalten sind, sondern eine – wenn auch wichtige – Rahmenbedingung darstellen.“ (Bruhn, 2005, S. 33). Die soziale und gesellschaftsbezogene Ausrichtung spielt vielmehr eine übergeordnete Rolle. Der erzielte Gewinn wird nicht an die Mitglieder ausgeschüttet, sondern in die Organisation reinvestiert oder als Gebühren- oder Preisvorteil an die Mitglieder bzw. Kunden weitergegeben (vgl. Schwarz, 2005, S. 30). Die Begriffsbedeutung variiert allerdings von Kultur zu Kultur (vgl. Helmig et al., 2005, S. 4). Vor allem unterschiedliche steuerrechtliche und körperschaftliche Gesetze in den einzelnen Ländern beeinflussen den Gebrauch des Begriffs. Während der aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Ausdruck in den USA eher einen ökonomischen Sachverhalt mit entsprechenden steuerrechtlichen Implikationen bezeichnet, wird der Begriff in Deutschland überwiegend für soziale Einrichtungen gebraucht

<sup>2</sup> Vgl. Helmig et al. (2005), S. 5.

<sup>3</sup> In Anlehnung an Schwarz (2005), S. 29.

Insbesondere auf dem Spendenbeschaffungsmarkt macht sich der zunehmende Konkurrenzdruck bemerkbar, da das zu verteilende Gesamtaufkommen an Spenden stagniert respektive nur moderat wächst. Aufgrund dieser Entwicklungen rückt das Spendenmarketing immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses: Die NPOs sind gezwungen, diesen Herausforderungen mit neuen Methoden und Instrumenten zu begegnen. Dabei wird vermehrt auf Erkenntnisse aus dem betriebswirtschaftlichen Marketing zurückgegriffen. Während die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden im NPO-Bereich in den USA schon seit den 70ern diskutiert wird, zeigen Organisationen in Deutschland erst seit einigen Jahre verstärkt Interesse an dieser Thematik.

Der Einsatz des Marketing und seiner Instrumente war traditionell den erwerbswirtschaftlichen Unternehmen vorbehalten.<sup>4</sup> Die Übertragung auf den NPO-Bereich wurde Ende der 1960er und Anfang der 1970er durch eine in den USA stattfindende Diskussion über „Broadening“ und „Deepening“ des Marketinggedankens angestoßen.<sup>5</sup> Aufbauend auf dem Marketing-Verständnis im erwerbswirtschaftlichen Sinne wird im Bezug auf den Nonprofit-Bereich das Zielsystem vertieft („Deepening“). Demnach kommen zu unternehmerischen auch soziale und ökologische Ziele hinzu. Darüber hinaus wird das Marketing-Wissen auf weitere Organisationstypen und weitere Austauschbeziehungen übertragen („Broadening“).

Auch heute beschäftigen sich in den USA noch eine Vielzahl von Institutionen und Organisationen im universitären und außeruniversitären Bereich mit Fundraising. Dies liegt einerseits daran, dass die Spendenvergabe in den USA eine lange Tradition besitzt und sehr stark gesellschaftlich verwurzelt ist.<sup>6</sup> Andererseits kommt der Spende als Sicherstellung der sozialen Infrastruktur in den USA eine große Bedeutung zu, da keine so umfangreiche Versorgung mit staatlichen Gütern vorherrscht wie z.B. in der Bundesrepublik Deutschland. Neben vielen Büchern und Fundraising-Zeitschriften finden sich auch in Fachzeitschriften zum Nonprofit-Sektor vereinzelt Beiträge zum Thema Spendenmarketing.<sup>7</sup> In Deutschland sind in den 1990er Jahren die ersten wissenschaftlichen Arbeiten zum Spendenmarketing<sup>8</sup> erschienen.<sup>9</sup> Allerdings konzentrie-

---

<sup>4</sup> Vgl. *Schober-Schmutz* (2000), S. 177.

<sup>5</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 61.

<sup>6</sup> Vgl. *Notheis* (1995), S. 16.

<sup>7</sup> Beispielsweise *Nonprofit Management & Leadership*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*.

<sup>8</sup> Wir definieren den Begriff Spendenmarketing im Sinne von *Schneider* (1996, S. 20) als den gezielten „Einsatz von Marketinginstrumenten zur Erlangung von Geld-, Sach- und Dienstleistungsspenden“. Häufig wird auch der angelsächsische Ausdruck Fundraising gebraucht, der zuerst in den USA und in Großbritannien diskutiert wurde. Dazu ist anzumerken, dass der Begriff Fundraising für eine Übersetzung des Begriffs Spendenmarketing zu weit gefasst ist (vgl. *Urselmann*, 1998, S. 19). Während Spendenmarketing die Ressourcenbeschaffung über das Versorgungssystem Zuwendung bezeichnet, schließt Fundraising die

ren sich diese Schriften mehr auf philanthropische und psychologische Aspekte im Spendenbereich. Der betriebswirtschaftlichen Sicht und den Erfolgsfaktoren im Spendenmarketing wird erst seit einigen Jahren mehr Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>10</sup> Zahlreiche Handbücher und Praxisführer ergänzen die Diskussion in Deutschland.<sup>11</sup> Dagegen sind regelmäßig erscheinende Fachzeitschriften, die sich explizit dem Thema Spendenmarketing widmen, nur vereinzelt zu finden.<sup>12</sup> In der Forschungsrealität wird deutlich, dass die Ansätze des Profit-Marketings auch auf das Spendenmarketing übertragbar sind. Immer häufiger wird die Nonprofit-Forschung als Spezialgebiet der Betriebswirtschaftslehre betrachtet.<sup>13</sup> Dieser Wandel zeigt sich auch in der Etablierung reiner Nonprofit-Lehrstühle an deutschen Hochschulen.<sup>14</sup>

Betrachtet man das aktuelle Schrifttum zum Spendenmarketing, lassen sich allerdings auch Forschungslücken erkennen. Vor allem relativ junge Ansätze aus dem betriebswirtschaftlichen Marketing wurden noch nicht ausreichend im Hinblick auf das Spendenmarketing in NPO beleuchtet. Beispielsweise können die Erkenntnisse des Customer Relationship Managements zum Teil für ein effektives „Spendermanagement“ eingesetzt werden. Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist es, auf der Grundlage bestehender Methoden und anhand von verschiedenen Anwendungsbeispielen die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Spendenmarketings in NPO herauszuarbeiten.

### **Vorgehensweise im Spendenmarketing**

Als Basis für jegliche Aktivitäten im Spendenmarketing dient zunächst die Mission der NPO.<sup>15</sup> Bei der Formulierung der Mission sind die besonderen Gegebenheiten der NPO wichtig: die Mehrzahl der NPO ist geprägt von den sie tragenden Mitgliedern, deren Ziele und Werte in der Zielbeschreibung der gesamten Organisation zu berücksichtigen sind. Außerdem wirken viele verschiedene Stakeholder wie z.B. der Staat oder Spender als Mittelgeber auf die Organisation ein. Häufig wird die Mission in einem strategischen Leitbild mit detaillierten Grundsätzen, Wert-

---

Ressourcenbeschaffung über alle Versorgungssysteme ein. In Deutschland gewinnt Fundraising in den letzten Jahren langsam an Bedeutung.

<sup>9</sup> Vgl. z.B. *Cooper* (1994), *Notheis* (1995) oder *Schneider* (1996).

<sup>10</sup> Vgl. z.B. *Bruhn* (2005) oder *Urselmann* (1998).

<sup>11</sup> Vgl. z.B. *Gregory/Lindlacher* (2004) oder *Haibach* (2002).

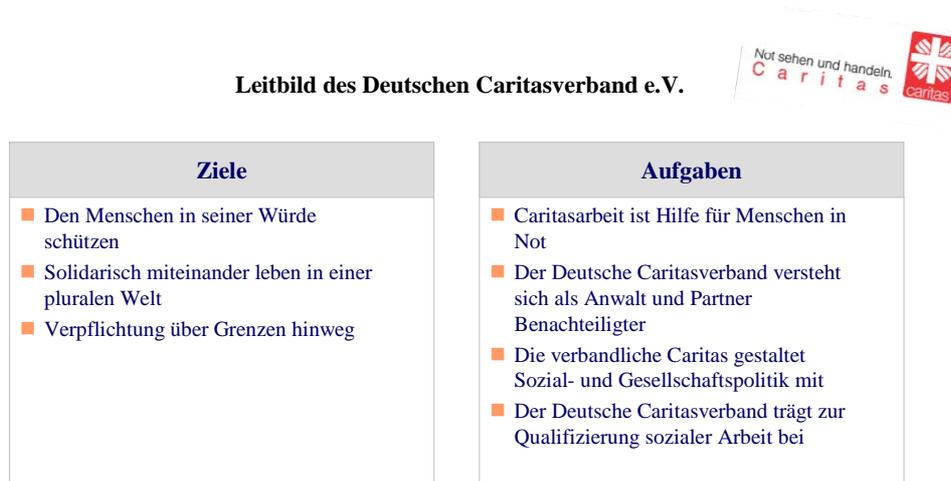
<sup>12</sup> So z.B. *Fundraising aktuell*.

<sup>13</sup> Vgl. *Schober-Schmutz* (2000), S. 190.

<sup>14</sup> Exemplarisch sei hier das Seminar für Vereins- und Verbandforschung an der Technischen Universität München genannt.

<sup>15</sup> Vgl. *Theuvsen* (2004), S. 177.

vorstellungen und Zielen konkretisiert.<sup>16</sup> Die Leitbildinhalte sollten von allen Mitarbeitern berücksichtigt und stets nach außen kommuniziert werden, da der Spender nur dann entscheiden kann, ob er es für sinnvoll hält, genau diese Organisation zu unterstützen (vgl. z.B. Abbildung 1).<sup>17</sup>



*Abbildung 1: Leitbild des Deutschen Caritasverband e. V.*

Für die Festlegung strategischer Ziele können organisations-, anspruchgruppen- und mitarbeitergerichtete Ziele herangezogen werden.<sup>18</sup> Während die organisationsbezogenen Ziele Zielgrößen wie z.B. Auslastung oder Anzahl der Einsätze enthalten, werden innerhalb der anspruchsgruppengerichteten Ziele psychologische und verhaltensbezogene Ziele wie Image, Qualitätswahrnehmung oder Beziehung zu den Anspruchsgruppen erfasst. Der dritten Zieldimension der Mitarbeiterorientierung wird in NPO eine vergleichsweise hohe Bedeutung beigemessen, da die Mitarbeiter einer gemeinnützigen Organisation in ständigem Kontakt mit den relevanten Anspruchsgruppen stehen und Motivation und Leistungsqualität in einer höheren Zufriedenheit der Anspruchsgruppen resultiert.

Bei der Gestaltung und Realisierung des Spendenmarketings ist die Orientierung an den festgelegten Grundsätzen von entscheidender Bedeutung.<sup>19</sup> Die Fundraising-Konzeption muss in das ganzheitliche Marketing-Konzept der Organisation integriert werden und sich an deren Zielen ausrichten – Spender nehmen nicht nur Spendenaktionen, sondern auch das gesamte Auftreten und die Leistungen der NPO in der Öffentlichkeit wahr. Alle Handlungen beeinflussen das Image und damit auch das akquisitorische Potenzial auf dem Spendermarkt.

---

<sup>16</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 149ff.

<sup>17</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 344.

<sup>18</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 167ff.

<sup>19</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 344f.

Neben der Festlegung der Mission ist auch eine Analyse des für die NPO relevanten Marktes notwendig.<sup>20</sup> Der deutsche Spendenmarkt ist gekennzeichnet durch eine stetige Zunahme von Spenden sammelnden Organisationen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass auf der einen Seite die staatliche Finanzierung gesellschaftlicher Aufgaben abgebaut wird, auf der anderen Seite die zivilgesellschaftlichen Engagements steigen.<sup>21</sup> Darüber hinaus lässt sich eine erhöhte Konkurrenzsituation durch den Eintritt internationaler, stark marketing-orientierter Hilfswerke in den deutschen Markt erkennen.<sup>22</sup> Aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks sind die Organisationen gezwungen, neue Spendenquellen mit neuen Instrumenten zu erschließen.<sup>23</sup> Während in der Vergangenheit vorrangig für die Themen Entwicklungshilfe und Religion freiwillig Geld gegeben wurde, gewinnen heute die Spendenzwecke Kinder und Gesundheit an Bedeutung.<sup>24</sup> Trotz der gestiegenen Anzahl an Nachfragern sind die gesamten Spendeneinnahmen in den letzten Jahren gleich geblieben oder nur moderat gestiegen.<sup>25</sup> Das Gesamtvolumen des jährlichen Spendenaufkommens in Deutschland ist nur schwer abzuschätzen. Die Angaben reichen von 2,5 Milliarden Euro<sup>26</sup> bis zu sechs Milliarden Euro<sup>27</sup> in 2004. Die erfolgreichsten Spendensammler waren 2004 der Hermann-Gmeiner-Fonds mit 113,17 Millionen Euro, das deutsche Komitee für UNICEF mit 85,31 Millionen Euro und die Johanniter-Unfall-Hilfe mit 76,92 Millionen Euro (vgl. Tabelle 2).

---

<sup>20</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 125ff.

<sup>21</sup> Vgl. *Küberl* (2005), S. 248.

<sup>22</sup> Vgl. *Purtschert* (2005), S. 340.

<sup>23</sup> Vgl. *Jost* (2005).

<sup>24</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 129f.

<sup>25</sup> Vgl. *Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing* (2005).

<sup>26</sup> Vgl. *Jost* (2005).

<sup>27</sup> Vgl. *Purtschert* (2005), S. 340.

Nr.	Organisation	Beitrags-, Spenden- und Erbschaftsaufkommen in EUR
1.	Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland e.V., München	113.166.471
2.	Deutsches Komitee für UNICEF e.V., Köln	85.307.803
3.	Johanniter-Unfall-Hilfe e.V., Bundesverband, Berlin	76.920.633
4.	Deutsche Krebshilfe e.V., Bonn	61.828.061
5.	Internationales Katholisches Missionswerk e.V. missio, Aachen und München	59.889.415
6.	Brot für die Welt, Stuttgart	58.226.844
7.	Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V., Aachen	56.828.173
8.	Päpstliches Missionswerk der Kinder in Deutschland e.V., Aachen	56.743.496
9.	Bischöfliche Aktion Adveniat, Essen	51.954.807
10.	Kindernothilfe e.V., Duisburg	47.577.921

*Tabelle 2: Organisationen mit dem höchsten Spendenaufkommen in Deutschland 2004*<sup>28</sup>

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, entfällt mit über 80 % der Großteil des gesamten Spendenvolumens auf Organisationen, die in der humanitären Hilfe tätig sind. Ein aktueller Vergleich mit anderen Nationen ist durch die Betrachtung der Spendensummen für die Tsunami-Katastrophe am 26. Dezember 2004 in Südostasien möglich. Mit einer Summe von insgesamt 516 Millionen Euro bis Ende Februar 2005 liegt Deutschland hinter den USA mit 566 Millionen Euro auf Platz zwei.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> In Anlehnung an *Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing* (2005).

<sup>29</sup> Vgl. o.V. (2005a), S. 5.

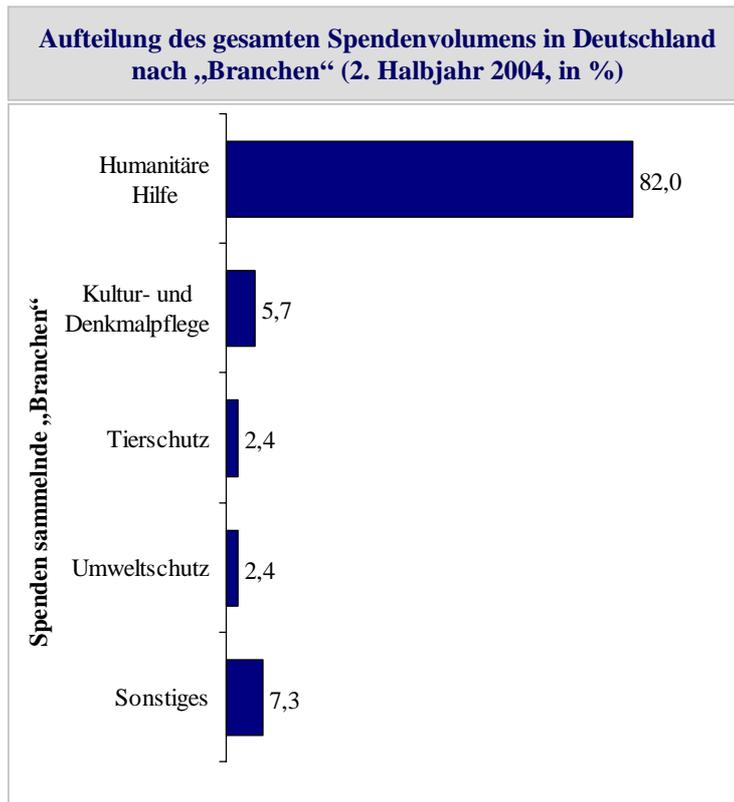


Abbildung 2: Aufteilung des Spendenvolumens in Deutschland<sup>30</sup>

Allerdings belegt Deutschland in der Pro-Kopf-Betrachtung mit 6,30 Euro je Einwohner nur den sechsten Platz. Hier führen die Schweizer mit einem durchschnittlichen Spendenbetrag von 23 Euro, gefolgt von Norwegen mit 15,90 Euro und Schweden mit 12,90 Euro. Hinsichtlich der Segmentierung des Spendenmarktes bietet es sich an, zwischen gewerblichen und privaten Spendern zu unterscheiden.<sup>31</sup> Bei gewerblichen Spendern stehen Kriterien wie Branchenzugehörigkeit und Unternehmensgröße im Vordergrund. Dagegen ist im privaten Spendenmarkt eine Segmentierung nach demographischen Kennzeichen wie Alter oder Geschlecht sowie sozioökonomischen Kriterien wie z.B. Einkommen und Beruf sinnvoll. Psychologische Faktoren stellen weitere Segmentierungsmöglichkeiten dar. Dazu zählen beispielsweise persönliche Einstellungen und Präferenzen. Ferner kann der private Spendermarkt in verhaltensbezogene Merkmale wie Spendenverhalten oder ehrenamtliches Engagement untergliedert werden.

Um den Spender spezifisch betreuen zu können, müssen zuvor die persönlichen Motive des Spenders erforscht werden. Antriebskräfte für die Spenderaktivität sind hauptsächlich in der immateriellen Gratifikation begründet.<sup>32</sup> Besondere Beachtung sollte außerdem dem Thema

<sup>30</sup> In Anlehnung an *Hönig* (2005), S. 27.

<sup>31</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 193ff.

<sup>32</sup> Erstens versucht der Spender, durch eine Gabe kognitive Dissonanzen zu reduzieren, d.h. Unterschiede innerhalb seiner Meinungen und Einstellungen auszugleichen. Erkennt der

Involvement der Zielgruppe zukommen.<sup>33</sup> Denn oftmals wird von einem High-Involvement-Verhalten der Adressaten ausgegangen, was implizieren würde, dass die Spendenden generell an den Anliegen der Organisation interessiert sind. Häufig ist jedoch das Gegenteil, ein Low-Involvement-Verhalten, der Fall.<sup>34</sup>

Neben den Beweggründen ist es ferner hilfreich, die Spenderpräferenzen zu analysieren und die Marketing-Aktivitäten darauf auszurichten. Dabei sind verschiedene Aspekte wie Höhe und Häufigkeit der Spende oder Präferenzen für bestimmte Regionen von Interesse.<sup>35</sup> Anhand dieser Daten kann die Entwicklung eines Spenders im Rahmen einer „Spenderpyramide“ verfolgt werden (vgl. Abbildung 3). In den unterschiedlichen Phasen wird die Marketingstrategie an die jeweilige Situation angepasst.<sup>36</sup> Beispielsweise muss bei einem Erstspender darauf geachtet werden, dass durch gezielte Aktionen eine langfristige Beziehung aufgebaut wird. Potenzielle Erblasser hingegeben erwarten neben einer fürsorglichen Betreuung eine sachliche Aufklärung über den Einsatz ihrer Finanzmittel.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Marktforschung und der Ausrichtung der strategischen Planung ist die Umsetzung in konkrete Handlungen zu bestimmen. Dafür eignet sich die Anwendung des Standardinstruments des Marketing-Mix.<sup>37</sup> Jeder dieser Mixbereiche ist an die Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen anzupassen. Um potenzielle und bestehende Förderer anzusprechen und Spendengelder zu beschaffen, stehen einer NPO verschiedene Kommunikationsmittel zu Verfügung. Neben klassischen Methoden wie Spendenbrief, persönliches Gespräch oder Spendenveranstaltung beginnen Organisationen, auch auf innovative Konzepte zu setzen. Beispiele hierfür sind Online-Spendenmarketing über die eigene Homepage oder eine Spendenplattform sowie Fundraising per SMS.

---

Betrachtet Ungleichheiten zwischen der eigenen Situation und der einer anderen, schlechter gestellten Person, entwickelt er Schuldgefühle – kognitive Dissonanzen – und versucht diese zu minimieren. Zweitens kann die Spende als Mittel zur Steigerung des Selbstwertgefühls durch Prestigeerwerb dienen. Dabei geht es dem Geldgeber entweder darum, zu zeigen, dass er sich eine Spende finanziell leisten kann, oder aber will er von anderen für sein soziales Engagement beachtet und bewundert werden. Des Weiteren kann die Spendenaktivität aus religiösen Gründen oder durch eine bestimmte Beziehung zur Spenden sammelnden Person entstehen. Neben diesen immateriellen Faktoren können aber auch materielle bzw. quasi-materielle Motive wie steuerliche Gründe, Imagepflege oder Unterhaltung bei Veranstaltungen eine Rolle für die Spendenentscheidung spielen (vgl. Cooper, 1994, S. 70ff.).

<sup>33</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 353f.

<sup>34</sup> Gleichwohl sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, die das Involvement beeinflussen können. Wenn sich der Spender von dem Spendenthema selbst betroffen fühlt oder ein regionaler Bezug gegeben ist, kann mit höherem Involvement gerechnet werden. Darüber hinaus finden konkrete Maßnahmen und Projekte ein stärkeres Interesse als allgemeine Anliegen.

<sup>35</sup> Vgl. Urselmann (1998), S. 89ff.

<sup>36</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 194f.

<sup>37</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 216ff.

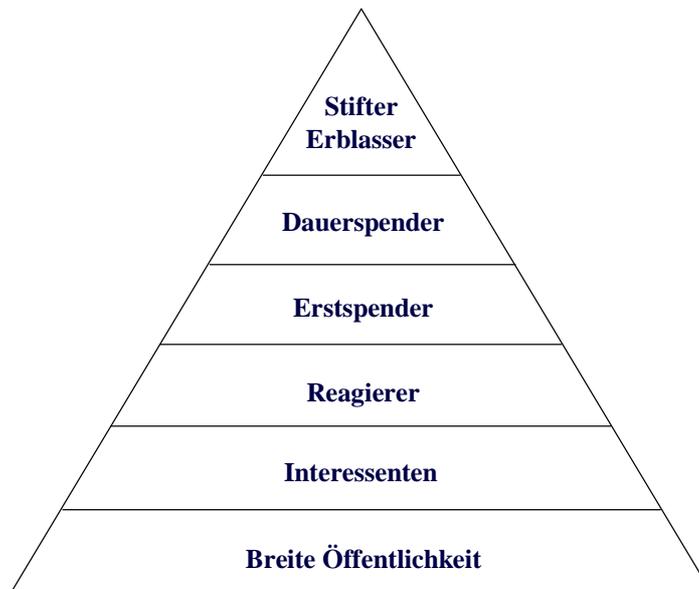


Abbildung 3: Spenderpyramide <sup>38</sup>

### Fallstudien

Anhand von drei Fallbeispielen soll im Folgenden die Umsetzung des Spendenmarketings in der Praxis dargestellt werden. Die NPOs Renovabis, Bund Naturschutz in Bayern e.V. und SOS-Kinderdorf e.V. wurden in dieser Zusammenstellung ausgewählt, um verschiedene Teilbereiche innerhalb des NPO-Sektors abzudecken sowie die unterschiedliche Anwendung von Instrumenten zu verdeutlichen.

Die katholische Organisation **Renovabis** wurde 1993 von der Deutschen Bischofskonferenz gegründet. Mit Finanzmitteln von insgesamt 35,9 Millionen Euro werden Projekte zur pastoralen, sozialen und gesellschaftlichen Erneuerung der ehemals kommunistischen Länder in Mittel- und Osteuropa unterstützt.<sup>39</sup> Schon der Leitsatz „Solidaritätsaktion der deutschen Katholiken mit den Menschen in Mittel- und Osteuropa“ verdeutlicht die zweifache Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen. Zum einen bietet die Konzentration auf Mittel- und Osteuropa ein geographisches Unterscheidungsmerkmal, zum anderen ist die Organisation stark in der katholischen Kirche verwurzelt. Obwohl einzelne Organisationen sich ähnlich positionieren, betreut Renovabis innerhalb der katholischen Kirche als einzige Organisation in großem Umfang diesen geographischen Raum. Aufgrund der Kirchenzugehörigkeit spricht Renovabis mit den Spendenaktionen hauptsächlich Menschen innerhalb der katholischen Kirche an. Als Zielgruppe fungieren somit vor allem Kirchenbesucher und Kirchenzeitungsleser. Gleichwohl versucht die Organisation bisweilen, weitere Adressaten aus dem näheren Umfeld der Kernzielgruppe durch Zukauf von Adressen zu erreichen.

---

<sup>38</sup> In Anlehnung an Bruhn (2005), S. 195.

<sup>39</sup> Vgl. Renovabis (2005), S. 16.

Wie auch in anderen Organisationen, macht sich auch bei Renovabis im Spendenmarketing eine deutliche Veränderung in Richtung Individualisierung bemerkbar. Obwohl über die anonyme Pfingstkollekte der katholischen Kirche noch immer ein Großteil an Spenden eingenommen wird, nimmt die Bedeutung der persönlichen Ansprache und Betreuung der Spender zu. Das wichtigste Instrument für die direkte Kommunikation stellt nach wie vor der Spendenbrief dar. Dabei handelt es sich meist um Serienbriefe, denen eine Informationsbroschüre und ein Überweisungsauftrag beigelegt sind. In dem Anschreiben wird ein konkretes Hilfsprojekts in den Vordergrund gestellt, für das der Empfänger zur Geldgabe aufgerufen wird. Die Briefe werden vorwiegend zu bestimmten Anlässen wie Pfingsten oder Weihnachten verschickt. Im Anschluss an solche Mailingaktionen sucht die Organisation häufig das persönliche Gespräch, um den Kontakt zu intensivieren. Insbesondere Großspender erwarten eine individuelle Betreuung durch die Organisation. Des Weiteren lädt Renovabis seine Förderer zu verschiedenen Veranstaltungen ein, bei denen Referenten über die Arbeit vor Ort in Mittel- und Osteuropa berichten. Dadurch erhält einerseits der Spender einen Eindruck, wie sein Geld vor Ort eingesetzt wird, andererseits kann Renovabis in direkten Kontakt mit den Spendern treten und bekommt Feedback. Neben den klassischen Methoden werden zusätzlich innovative Instrumente in den Instrumenten-Mix miteinbezogen. Eine benutzerfreundlich gestaltete Homepage bietet dem Interessenten die Möglichkeit, sich über die Organisation und die unterstützten Projekte zu informieren und sofort per Bankeinzug zu spenden. Darüber hinaus hat Renovabis in einem Testlauf begonnen, mit Emails für ihre Spendenaktionen zu werben. Die Erfolgsquote des so genannten „eFundraising“ über Homepage und Email ist im Vergleich zu den klassischen Instrumenten jedoch noch relativ gering.

Nicht nur in kirchlichen, sondern auch in Umweltorganisationen wird dem Spendenmarketing immer größere Aufmerksamkeit geschenkt. Dies soll am Beispiel **Bund Naturschutz in Bayern e.V.**, dem bayerischen Landesverband des Bundes für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. verdeutlicht werden. Mit seinen 166.000 Mitgliedern ist er der größte Umweltschutzverband Bayerns.<sup>40</sup> Angesichts dieser hohen Zahl an Mitgliedern konzentriert sich der Verein bei den Spendenaktionen größtenteils auf seine Mitglieder und Förderer. Gleichwohl werden diese Kampagnen von gezielten Spendenaufrufen für direkt betroffene Menschen in einer Region ergänzt. Beispielsweise werden Anwohner im Einzugsbereich des Münchner Flughafens, die von der geplanten dritten Startbahn betroffen sind, direkt angesprochen. Eine weitere Kampagne befasst sich mit der geplanten Errichtung von Staustufen im Flusslauf der Donau zwischen Straubing und Vilshofen. Auch hier wird unter dem Titel „Tatsachen“ ein regionaler Spendenappell verschickt. Der Name „Tatsachen“ unterstreicht den tatsächlichen Handlungsbezug der Aktionen, denn es wird stets um Gelder für konkrete Projekte gebeten, an denen der Bund Naturschutz gerade arbeitet. Die mit Anschreiben und Zahlschein verschickten Broschüren stellen die wichtigste Beschaffungsquelle für die Organisation dar. Dabei wird darauf geachtet, dass

---

<sup>40</sup> Vgl. *Bund Naturschutz in Bayern e.V.* (2006).

die Aufmachung der Spendenbriefe nicht zu aufwendig gestaltet und der Inhalt überzeugend dargestellt wird. Als weiteres Instrument setzt der Bund Naturschutz alle zwei bis drei Jahre Telemarketing zur Höherwerbung von Förderbeitragen ein. Darüber hinaus gibt es seit Ende 2005 die Möglichkeit, über die firmeneigene Website per Kreditkarte oder Lastschriftverfahren zu spenden. Der Interessent kann hierbei Höhe und Zweck der Spende frei wählen. Neben der einfachen Online-Spende bietet der Bund zusätzlich die Möglichkeit, sich über ein übersichtliches Formular als Mitglied anzumelden. Ein im Aufbau befindlicher Zukunftsfond Natur sowie für die Zukunft geplante Spendenveranstaltungen runden den Instrumenten-Mix ab.

Als drittes Fallbeispiel wird das Spendenmarketing des privaten, politisch und konfessionell unabhängigen Sozialwerks **SOS-Kinderdorf e.V.** vorgestellt. Dieser Verein kümmert sich innerhalb des Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland e.V. um die Unterstützung von SOS-Kinderdorf-Projekten in Deutschland. Der Österreicher Hermann Gmeiner gründete die Organisation nach dem Zweiten Weltkrieg, um Not leidenden Waisen zu helfen.<sup>41</sup> Auch nach seinem Tod 1986 wird die Organisation erfolgreich weitergeführt und nimmt mit 450 Kinderdörfern weltweit und 50 Kinderdörfern in Deutschland eine Vorreiterrolle bei der Unterstützung bedürftiger Kinder ein. Wie schon aus Tabelle 2 ersichtlich, verfügt der Hermann-Gmeiner-Fonds über jährliche Beitrags-, Spenden- und Erbschaftseinnahmen von 113,17 Millionen Euro. Durch die Fokussierung auf Kinderprojekte und den Aufbau von Kinderdörfern wird SOS-Kinderdorf als spezialisiertes Kinderhilfswerk mit einem eigenen Konzept wahrgenommen. Insbesondere die Möglichkeit der Patenschaftsübernahme charakterisiert überdies die Organisation. Während in Deutschland aus datenschutzrechtlichen Gründen nur eine Patenschaft für verschiedene SOS-Einrichtungen übernommen werden kann, ist in anderen Ländern eine Kinderpatenschaft für ein bestimmtes Kind möglich. Durch bescheidene Spendenbitten wird versucht, möglichst allen Bevölkerungsschichten eine Teilnahme zu ermöglichen. Der Verein adressiert dennoch bei seinen Spendenaktionen vorrangig die eigenen Stammspender. Indem eine emotionale, für nahezu alle Menschen nachvollziehbare Botschaft übermittelt wird, kann sich die Organisation von anderen differenzieren und wirkt glaubhaft. Das SOS-Kinderdorf verwendet ebenso wie der Großteil der Spenden sammelnden NPO hierfür Spendenbriefe; daneben zählen persönliche Gespräche und verschiedene Veranstaltungen zu den eingesetzten Instrumenten. Wie wichtig mittlerweile das Medium Internet geworden ist, lässt sich anhand von Zahlen verdeutlichen. Allein in den ersten neun Monaten nach Start der Website [www.sos-kinderdoerfer.de](http://www.sos-kinderdoerfer.de) wurden auf diese Weise bereits über 1000 Patenschaften übernommen.<sup>42</sup>

### **Erfolgsfaktoren**

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen und den Erkenntnissen der Fallstudien werden nun die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Spendenmarketing erläutert. Die hohe Bedeutung der

---

<sup>41</sup> Vgl. *SOS-Kinderdorf e.V.* (o. J.)

<sup>42</sup> Vgl. *Gregory/Lindlacher* (2004), S. 56.

Mitarbeiterorientierung für den Spendenmarketing-Erfolg resultiert aus der notwendigen Interaktion zwischen NPO-Mitarbeitern und den relevanten Anspruchsgruppen.<sup>43</sup> Dabei rückt neben einer ständigen **Mitarbeitermotivation** auch die **Marketingorientierung** immer mehr in den Mittelpunkt: Zufriedene und motivierte Mitarbeiter bilden den Ausgangspunkt für die Zufriedenheit und langfristige Bindung der Spender. Da viele gemeinnützige Organisationen davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter ohnehin intrinsisch motiviert sind, wird dieser Aspekt häufig vernachlässigt.<sup>44</sup> Neben der Motivation des Personals trägt ebenso die Orientierung an Marketingprinzipien dazu bei, dass Spendenmarketing erfolgreich ein- und umgesetzt wird.<sup>45</sup> Da oft Berührungsängste und Vorbehalte gegenüber den Standard-Marketingmethoden vorherrschen, kommt es darauf an, die Mitarbeiter langsam an das Thema heranzuführen und den Einsatz von Instrumenten und deren Auswirkungen stets zu begründen.

Aufbauend auf den Grundsätzen, die in Mission und strategischen Leitsätzen zum Ausdruck kommen, ist eine **eindeutige Positionierung** aller Spendenaktivitäten einer NPO nötig. Eine Spendenaktion muss klar gegenüber Aktionen anderer Organisationen und anderen eigenen Spendenprogrammen (externer und interner Wettbewerb!) abgegrenzt werden.<sup>46</sup> Auch hier sollte ein integriertes Marketingkonzept Anwendung finden, das Spendenmaßnahmen an dem Image und der Corporate Identity einer Organisation ausrichtet. Dabei ist zu beachten, dass der Förderzweck den Erfolg von Spendenprogrammen beeinflussen kann.<sup>47</sup> Aus der großen Anzahl an NPO, die im Wettbewerb um Spender stehen und sich voneinander abzugrenzen versuchen, resultiert die Forderung nach dem **Aufbau einer Marke**.<sup>48</sup> Eine integrierte Markenpolitik ist notwendig, um verschiedene Attribute glaubhaft zu kommunizieren. Erstens wird durch eine Marke eine Organisation wieder erkennbar und unterscheidbar.<sup>49</sup> Der Spender verbindet bestimmte Leistungen dauerhaft mit einer NPO und orientiert sich bei der Unterstützung von Projekten

---

<sup>43</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 172.

<sup>44</sup> Vgl. Urselmann (1998), S. 234.

<sup>45</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 512.

<sup>46</sup> Vgl. Purtschert (2005), S. 359.

<sup>47</sup> Vgl. Urselmann (1998), S. 237. Untersuchungen zeigen, dass beispielsweise die Mittelbeschaffung für Kinder und kranke Menschen sich einfacher gestaltet als die Sammlung für Entwicklungshilfe oder Drogenhilfe. Aus diesem Grund ist es unter Umständen sinnvoll, bei Spendenkampagnen kommunikative Schwerpunkte zu setzen und zweckvolle Themen in den Vordergrund zu stellen.

<sup>48</sup> Vgl. Bruhn (2005), S. 509.

<sup>49</sup> Vgl. Sandberg (2004), S. 227ff.

daran.<sup>50</sup> Große Bedeutung kommt außerdem dem Aufbau von Vertrauen gegenüber einer Organisation zu. Gerade im NPO-Bereich, wo die Beurteilung der angebotenen Leistungen oft schwierig ist, schafft die Markierung Vertrauen. Sie dient als Qualitätssignal und signalisiert die effektive Verwendung der Finanzmittel. Eine weitere entscheidende Funktion der Nonprofit-Marke ist die Förderung der Identifikationsmöglichkeit: Im Idealfall spiegelt die Marke die Wertvorstellungen der NPO wider, mit denen sich Interessenten identifizieren können. Dies stellt eine wichtige Voraussetzung für die Unterstützung einer Spendenaktion dar.<sup>51</sup>

Einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor stellt der Aufbau einer **langfristigen Beziehung zum Spender** dar. Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Beziehung ist Vertrauen und Zufriedenheit.<sup>52</sup> Je größer das Vertrauen in die Organisation, desto stärker und anhaltender ist auch die Beziehung und damit auch die finanzielle Unterstützung. Allerdings bedarf es großer Anstrengungen, diese Vertrauensbasis aufzubauen. Für den Spender ist es auf jeden Fall entscheidend, dass der Wohltätigkeitszweck eindeutig erkennbar ist. Außerdem hat die wahrgenommene Leistungsfähigkeit und Qualität einen Einfluss auf die Vertrauensentstehung. Als Qualitätsmerkmal und als Grundvoraussetzung für ein glaubwürdiges Auftreten und die Vertrauensgewinnung in der Öffentlichkeit dient z.B. das Spendensiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen.<sup>53</sup> Das Thema Kundenbindung spielt auch im Spendensektor zunehmend eine Rolle, da der Konsumtrend „variety seeking“ auch hier festgestellt werden kann.<sup>54</sup> Regelmäßige Spenden nehmen ab, wohingegen spontane Gaben an wechselnde Institutionen häufiger werden. Gerade NPO sind aber sehr stark auf gleichmäßige Spendeneinnahmen angewiesen, da sie nur in begrenztem Maße Rücklagen bilden können und verpflichtet sind, den Großteil der Spenden im gleichen Jahr zu investieren.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Des Weiteren stellt die Nonprofit-Marke eine Entlastungsfunktion dar, da sie komplexe Informationen bündelt und effektiv vermittelt. Dies gibt dem Spender die Möglichkeit, sich einfach und schnell über das Leistungsangebot zu informieren und eine beschleunigte Entscheidung über die Geldvergabe zu treffen.

<sup>51</sup> Durch Markierung wird ferner das gesamte Image einer NPO geprägt. Auch ein emotionaler oder erlebnisbezogener Zusatznutzen, der über die eigentlichen Leistungen der Organisation hinausgeht, wird durch die Marke generiert. So beeinflussen Faktoren wie Prestige und gesellschaftliche Anerkennung die Entscheidung, sich für eine Organisation finanziell oder ehrenamtlich zu engagieren. Je höher das Ansehen bzw. je stärker die Marke in der Öffentlichkeit, desto attraktiver ist die Organisation.

<sup>52</sup> Vgl. *Sargeant/Lee* (2004), S. 196f.

<sup>53</sup> Vgl. *Gregory/Lindlacher* (2004), S. 258. Eine Organisation zeigt durch die Erfüllung der Kriterien, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Spendengeldern gegeben ist.

<sup>54</sup> Vgl. *Purtschert* (2005), S. 340.

<sup>55</sup> Vgl. *Urselmann* (1998), S. 92. Abgesehen davon profitiert die Spenden akquirierende Organisation auch dadurch von einer langfristigen Bindung, dass die Kosten der Neuspendergewinnung die Kosten für Spenderbindung übersteigen. Hierzu ist anzumerken, dass regelmäßige Geldgeber, wie häufig angenommen wird, sich nicht unbedingt stärker für eine

Zu den wesentlichen Voraussetzungen eines erfolgreichen Operierens einer NPO gehört außerdem der **Einsatz innovativer Instrumente**. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien wie Internet oder Mobiltelefone ermöglichen den NPO, mit den Spendern einfach und schnell zu interagieren. Vor allem die Online-Kommunikation via Internet ist schon zu einem festen Bestandteil des Instrumenten-Mix geworden.<sup>56</sup> Eine professionell gestaltete Internetseite wird für die meisten Organisationen als selbstverständlich angesehen. Darüber hinaus wächst die Zahl der Spendenplattformen, über die für mehrere kooperierende Organisationen gespendet werden kann. Beispiele hierfür sind [www.care.de](http://www.care.de) oder [www.spenden.de](http://www.spenden.de).<sup>57</sup> Ein weiteres innovatives Konzept ist der Aufbau von Online-Communities.<sup>58</sup> Obwohl sie ein geeignetes Instrument zur Spenderbindung darstellen, lassen sich nur vereinzelt solche abgegrenzten Bereiche auf den Internetseiten finden. Das Portal [www.spenden.de](http://www.spenden.de) bietet seinen Benutzern beispielsweise die Möglichkeit, in dem durch Passwort gesicherten Bereich „[spenden.de club](http://www.spenden.de)“ sich mit anderen Interessenten und Organisationen auszutauschen. Gleichzeitig wird auch das Mobiltelefon immer mehr als potenzieller Kanal erkannt.<sup>59</sup> Per SMS können Spendensammlungen durchgeführt als auch die Förderer direkt angesprochen und informiert werden. Das Internetportal [spenden.de](http://www.spenden.de) initiierte beispielsweise zur Weihnachtszeit 2005 eine Aktion, bei der per SMS namhafte deutsche Hilfsorganisationen unterstützt werden konnten.<sup>60</sup>

### Zusammenfassung und Ausblick

Das Umfeld, in dem sich NPO bewegen, hat sich in den letzten Jahren stark geändert. Steigender Konkurrenzdruck, höhere Ansprüche und stagnierende Spendeneinnahmen sind nur

---

Organisation engagieren (vgl. *Sargeant/Woodliffe*, 2005, S. 75). Um einen Spender als langfristigen Partner zu gewinnen, setzen NPO verschiedene Methoden ein. Häufig bemühen sie sich, den Geldgeber durch die Höherstufung zum Förderer oder Mitglied dauerhaft zu binden (vgl. *Haibach*, 2002, S. 311ff.). Die höchste Stufe der Bindung ist die Mitgliedschaft, da sie ein formelles Beitreten voraussetzt. Der Förderer hingegen überweist einen regelmäßigen Betrag, ohne formell beigetreten zu sein. Als weitere Maßnahme der Spenderbindung gilt die umgehende Danksagung nach Eingang der Spende. Dies kann beispielsweise in Form einer schriftlichen oder mündlichen Nachricht oder durch eine Dankesveranstaltung erfolgen. Des Weiteren treten die Spendensammler gewöhnlich mit den Empfängern über Zeitschriften oder Newsletter in Kontakt. Auf diese Weise werden die Spender regelmäßig über Neuheiten und Projekterfolge informiert.

<sup>56</sup> Vgl. *Viest* (2004), S. 201.

<sup>57</sup> Das zunehmende Interesse und die steigende Akzeptanz bei den Spendern verdeutlichen auch die Statistiken. Mit knapp 60 % Anteil am gesamten Spendenvolumen liegt die Einnahme über Onlinespenden weit vor den folgenden Einnahmequellen Bareinzahlung mit 39 % und Überweisung mit 36 % (vgl. *Hönig*, 2005, S. 28).

<sup>58</sup> Vgl. *Viest* (2004), S. 125.

<sup>59</sup> Vgl. *Bruhn* (2005), S. 511.

<sup>60</sup> Vgl. o.V. (2005b). Durch das Verschicken einer SMS über 1,99 Euro spendete der Versender je nach Mobilfunkanbieter 1,02 bis 1,12 Euro.

einige Merkmale dieser Veränderung. Spendenehmer sind daher gefordert, ihr Spendenmarketing zukunftsfähig zu gestalten. Dazu gehört die strategische Planung ebenso wie der Einsatz der passenden Instrumente. Ansätze aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Marketing können dabei als Basis behilflich sein. Es lassen sich vier grundlegende Erfolgsfaktoren für das Marketing im Spendenbereich ableiten: Motivation und Marketingorientierung der Mitarbeiter, klare Positionierung im „Spendenmarkt“ und Aufbau einer Marke, Aufbau und Sicherung einer nachhaltigen „Spenderbeziehung“ sowie der Einsatz von state-of-the-art Instrumenten wie Online-Fundraising oder Spendensammlung per SMS.

NPO sehen sich in der Zukunft mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Soziodemographische Veränderungen, veränderte rechtliche Rahmenbedingungen, die voranschreitende Internationalisierung sind nur einige dieser externen Faktoren. Zukünftig werden auch – bedingt durch die Haushaltslage – die Zuwendungen der öffentlichen Hand weiter schwinden. Das dadurch entstehende Vakuum wird mehr und mehr von privaten NPO ausgefüllt. Der erhöhte Konkurrenzdruck führt dazu, dass das Spendenmarketing zu einem maßgeblichen Bereich einer Organisation wird. NPO sollten diesen Entwicklungen mit einer angepassten strategischen Ausrichtung und neuen Konzepten begegnen. Regelmäßige Kontrolle und Anpassung der Methoden und Instrumente garantieren schließlich ein erfolgreiches Spendenmarketing.

## Literatur

*Bruhn, Manfred* (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Stuttgart.

*Bund Naturschutz in Bayern e.V.* (Hrsg.) (2006): Der BN – ein Umweltverband mit Bedeutung, <http://bund-naturschutz.de>.

*Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing* (Hrsg.) (2005): Spendenbilanz ausgewählter Organisationen 2001-2004, <http://www.sozialmarketing.de>.

*Cooper, Katrin* (1994): Nonprofit-Marketing von Entwicklungshilfe-Organisationen – Grundlagen – Strategie – Maßnahmen, Wiesbaden.

*Gregory, Alexander/Lindlacher, Peter* (2004): Fundraising – Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen in Bayern und anderswo, 3. überarb. Aufl., Neu-Ulm.

*Haibach, Marita* (2002): Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Frankfurt.

*Helmig, Bernd/Purtschert, Robert/Beccarelli, Claudio* (2005): Nonprofit but Management. In: *Helmig, Bernd/Purtschert, Robert* (Hrsg.) (2005): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, Wiesbaden, S. 1-20.

*Hönig, Hans-Josef* (2005): Der Fundraising-Markt. In: *Kreuzer, Thomas/Vöge, Irina/Watenpuhl, Jens* (Hrsg.) (2005): Fundraising. 46 Experten erläutern Kampagnen, Events, Sponsoring u.v.m., Ostfildern, S. 26-31.

*Küberl, Franz* (2005): Unverwechselbare Qualität auf stabilen Beinen – Die Caritas Österreich. In: *Helmig, Bernd/Purtschert, Robert* (Hrsg.) (2005): Nonprofit-Management – Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, Wiesbaden, S. 241-260.

*Notheis, Dirk* (1995): Ansatzpunkte und Strategien zur Akquisition von Unternehmensspenden, Stuttgart.

*o.V.* (2005a): Wieviel spenden die Deutschen wirklich? In: Fundraising aktuell online, Nr. 114, S. 5-7.

*o.V.* (2005b): SMS-Spenden statt Klingeltöne, <http://www.ecin.de>.

*Purtschert, Robert* (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern u.a.

*Renovabis* (Hrsg.) (2005): Jahresbericht 2004, Aachen.

*Sandberg, Berit* (2004): Nonprofit Branding – Chance oder Risiko?. In: *Witt, Dieter/Purtschert, Robert/Schauer, Reinbert* (Hrsg.) (2004): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, S. 227-243.

*Sargeant, Adrian/Lee, Stephen* (2004): Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector – The Impact on Behavior. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, No. 2, June 2004, S. 185-202.

*Sargeant, Adrian/Woodliffe, Lucy* (2005): The Antecedents of Donor Commitment to Voluntary Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, No. 1, Fall 2005, S. 61-78.

*Schober-Schmutz, Brigitte* (2000): Begründung für eine bedürfnisorientierte Betriebswirtschaftslehre für Sozialwirtschaftsunternehmen. In: *Schauer, Reinbert* (Hrsg.) (2000): *Nonprofit-Organisationen im Wandel – Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven*, Linz, S. 180-194.

*Schneider, Willy* (1996): *Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing*, Berlin.

*Schwarz, Peter* (2005): *Organisation in Nonprofit-Organisationen*, Bern u.a.

*SOS-Kinderdorf e.V.* (Hrsg.) (o. J.): *Hermann Gmeiner, Gründer der SOS-Kinderdörfer*, <http://www.sos-kinderdorf.de>.

*Urselmann, Michael* (1998): *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen*, Wiesbaden.

*Viest, Oliver* (2004): *Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen*, München.