

Monika Bär / Jan Borcharding / Bernhard Keller

Fundraising im Non-Profit-Sektor

Monika Bär / Jan Borcharding
Bernhard Keller

Fundraising im Non-Profit-Sektor

Marktbearbeitung von
Ansprache bis Zuwendung



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Manuela Eckstein

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1747-8

Vorwort

Der dritte Sektor ist seit vielen Jahren Kunde bei uns. Viele soziale Organisationen werden von uns mit den unterschiedlichsten marktforscherischen Ansätzen unterstützt. Die meisten dieser Studien finden „im Verborgenen“, in der in der Marktforschung üblichen Diskretion einer Kundenbeziehung statt – nur unser Spendenmonitor wird in kleinsten Teilen veröffentlicht.

Bei unserer Zusammenarbeit mit den Non-Profit-Organisationen haben wir festgestellt, dass noch längst nicht alle Möglichkeiten der Marktforschung bekannt sind. Besonders wurde dies im Zusammenhang mit dem Deutschen Spendenmonitor deutlich. Aus diesem Grunde haben wir Workshops für unsere Kunden veranstaltet. Anfang 2009 entstand in unserem Team die Idee, die Erfahrungen unseres Hauses mit seinem umfangreichen Instrumentarium in einem Buch zu bündeln und in komprimierter, übersichtlicher Form in den Markt zu tragen.

Wichtig war es uns, auch die Erfahrungen der gemeinnützigen Organisationen (Marktseite) zu berücksichtigen. Es freut uns deshalb sehr, dass viele unserer Kunden unserer Bitte gefolgt sind und ihre Erfahrung auf Papier gebracht haben. Doch nicht nur die gemeinnützigen Organisationen sind im vorliegenden Buch mit Praxisbeiträgen vertreten, sondern auch Experten aus Agenturen und Institutionen. In den Beiträgen wird anschaulich aufgezeigt, an welchen Stellen Fehler und Fallen lauern und mit welchen Mitteln beispielsweise Abläufe optimiert werden können.

Alles in allem ist ein Buch entstanden, in dem sichtbar wird, dass die Autoren aus ihrem Arbeitsleben berichten. Es wird der Enthusiasmus erkennbar, der nichts mit einem Dienst nach Vorschrift zu tun hat, sondern mit echtem Engagement.

Wie bei allen Büchern mit vielen Autoren gehen einige auf dem Weg des Schreibens verloren. Im Sommer war dies vereinzelt der Fall und deshalb noch kein Problem, aber im Herbst haben uns die Absagen in ihrer Kurzfristigkeit doch zu schaffen gemacht. Aus diesem Grund freuen wir uns, Autoren gefunden zu haben, die ohne Aufhebens und sehr verständnisvoll eingesprungen sind. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

Die Stärke des vorliegenden Buches sehen wir in der Breite der Erfahrungen, in der Leidenschaftlichkeit der Plädoyers und in der Offenheit der Autorinnen und Autoren, zu ihren Erfahrungen und Überzeugungen zu stehen. In diesem Sinne danken wir allen Verfassern, dass sie die Mühe des Schreibens nicht gescheut haben, auch wenn sie zuweilen beruflich sehr eingespannt waren.

Wir danken den Mitstreiterinnen, Fürsprecherinnen und Begleiterinnen im Gabler Verlag unter Leitung von Frau Eckstein für die Bereitschaft, das Herausgeberrisiko mit uns zu tragen. Es ist schließlich nicht nur ein wirtschaftliches, sondern auch ein intellektuelles, denn auch der Verlag bürgt mit seinem Namen für Qualität.

Autorinnen und Autoren sind die personalisierte *conditio sine qua non* – ohne sie ist ein Herausgeberbuch undenkbar. Im Hintergrund bleiben die vielen Geister, ohne die ein solches Buch nicht in der gebotenen Geschwindigkeit handwerklich erstellt werden könnte. Deshalb danken wir Frau Jessica Milbredt, die mit unerschütterlicher Ruhe die Organisation nie aus dem Blick verlor und die Layoutprobleme mit ihren unerschöpflichen Office-Kenntnissen zur Bagatelle werden ließ.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche und anregende Lektüre und fordern Sie im Namen aller Beteiligten zur direkten Diskussion mit den Autorinnen und Autoren auf. Die E-Mail-Adressen hierfür finden Sie im Autorenverzeichnis.

Bielefeld, im Mai 2010

Die Herausgeber



Monika Bär



Jan Borchering



Bernhard Keller

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	
<i>von Monika Bär, Jan Borchering und Bernhard Keller</i>	5
1. Spenden akquirieren: Was kann dieses Buch beitragen?	
<i>von Jan Borchering und Bernhard Keller</i>	11
I. Grundlagen	
2. Marktforschung: Basis für Marketing, Kommunikation und Vertrieb	
<i>von Berhard Keller</i>	17
3. Trends und Fakten zur aktuellen Entwicklung der Spendenwerbung	
<i>von Peter Schmitz</i>	32
II. Den Spender kennen und verstehen	
4. Dem Spender auf den Zahn gefühlt	
<i>von Jan Borchering</i>	49
5. Segmentierungsansätze aus der Marktforschung	
<i>von Stefan Tuschl</i>	63
6. Spender-Profile nach Werteorientierungen mit dem Semiometrie-Modell	
<i>von André Petras</i>	78
7. Freiwilligensurvey: Ein umfragegestütztes Informationssystem für die Bürgergesellschaft	
<i>von Thomas Gensicke</i>	88
8. Marktanalyse im Non-Profit-Bereich auf Basis der Sekundärforschung	
<i>von Nicola Boyer und Silja-Maria Wiedeking</i>	104

III. Methoden der Spendergewinnung

- | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9. | Face-to-Face-Fundraising: Warum es alle tun, aber niemand darüber spricht
<i>von Antje Welp</i> | 117 |
| 10. | Zielgruppe Jugend: Systematische Bildungsarbeit in divergierenden
Gesellschaften
<i>von Hans-Dieter Heine</i> | 128 |
| 11. | Bei Anruf Spende
<i>von Barbara Drust</i> | 135 |
| 12. | Mailings
<i>von Hans-Josef Hönig</i> | 149 |
| 13. | Revolution im Spendenmarkt: Prinzipien des Online-Fundraisings
<i>von Joana Breidenbach</i> | 163 |
| 14. | Charity Golf: Spenderbindung und Spenderfindung
<i>von Andreas Schiemenz</i> | 172 |
| 15. | Corporate Social Responsibility (CSR):
Ein Markt für Non-Profit-Organisationen?
<i>von Cornelia Blömer</i> | 182 |

IV. Optimierung der Ansprache durch Marktforschung

- | | | |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 16. | Analyse, Management und Controlling von Kommunikationsmaßnahmen
<i>von Henning Rossa</i> | 195 |
| 17. | Werbewirkung vorhersagen
<i>von Hans Mumme</i> | 208 |
| 18. | Erfolgskontrolle bei Corporate Publishing im Non-Profit-Sektor
<i>von Walter Freese</i> | 218 |
| 19. | Ist Servicequalität auch für Non-Profit-Organisationen relevant?
<i>von Maik Stücken</i> | 234 |
| 20. | Die optimale Spende
<i>von Andreas Pohle</i> | 244 |

V. Image und Strategie

21.	Erfolgreiches Fundraising steht auf drei Säulen <i>von Katharina Sievert</i>	257
22.	Kampagnenplanung <i>von Andreas Dinkelmeyer</i>	264
23.	Marktforschung und Web 2.0 <i>von Dirk Steffen</i>	271
24.	NPOs im Social Web: Status quo und Entwicklungspotenziale <i>von Katrin Kiefer</i>	283
25.	Webmonitoring: Internetinhalte erfassen und gezielt nutzen <i>von Christine Gerbracht</i>	297
26.	Tue Gutes und rede darüber: PR kann mehr <i>von Christina Müller und Lisa Schmees</i>	310

VI. Ausblick

27.	Kontrollinstanz im Spendenwesen: Vom Sinn der Qualitätsüberwachung <i>von Burkhard Wilke</i>	329
28.	Den Wandel auf ein festes Fundament stellen: Plädoyer für eine umfassende Marktforschung <i>von Thomas Kreuzer</i>	342
	Stichwortverzeichnis.....	349
	Autorenverzeichnis.....	353
	Die Herausgeber.....	361

1 Spenden akquirieren: Was kann dieses Buch beitragen?

Jan Borchering und Bernhard Keller

Seit nunmehr 15 Jahren werden jährlich elementare Zahlen im Rahmen des Deutschen Spendenmonitors veröffentlicht, die von der Öffentlichkeit aufmerksam und interessiert beachtet werden. Wie viele Deutsche haben im vergangenen Jahr gespendet? Wie hoch war die Pro-Kopf-Spende? Wie groß war der Spendenkuchen insgesamt? Und zu welchen Zwecken spenden die Menschen in Deutschland eigentlich?

Diese Zahlen sind frei verfügbar und jedermann zugänglich. Auf vielen Internetseiten werden sie aufgegriffen, Radio Vatikan verbreitet sie, und die Zeitungen schreiben in der Regel zwei bis drei Wochen lang darüber.

Die Zahlen sind ein Spiegel, aus dem die sozialen Organisationen die Ergebnisse ihrer Marktaktivitäten ablesen können. Kommunikation, Marketing, Vertrieb sind Akteure, die zuweilen aus einer Hand, zuweilen getrennt voneinander mit unterschiedlichen Instrumenten in den Markt hinein agieren, die Menschen dort adressieren. Dem Betrachter bietet sich ein sehr vielfältiges Bild, denn neben das traditionelle Sammeln mit der Büchse ist die direkte Ansprache mit der Bitte um eine unterstützende Mitgliedschaft getreten, die Konzentration auf jährliche Vorweihnachtsbriefe (mit anschließender Zuwendungsbescheinigung im Januar) konkurriert immer öfter mit zwischenzeitlichen Aktionen unterschiedlicher Themen, und alle diese Mailingaktivitäten stehen in Konkurrenz zu beziehungsweise werden begleitet von Telefonwerbung und Internetplattformen, über die Spender gesucht werden. Wie funktioniert das alles, wo sind die Grenzen und was gilt es zu beachten? In diesem Buch berichten Praktiker und teilen uns ihre Erfahrungen mit.

Die Marktforschung kann alle Prozesse in und aus einer sozialen Organisation unterstützen. Für jede Aktivität im Markt gibt es ein passendes Marktforschungskonzept – entweder im Vorfeld, um eine Konzeption auf Akzeptanz und Optimierung zu testen, als Begleitung von Aktivitäten wie ein Werbetracking oder im Nachhinein als Echo auf eine Aktivität. Marktforschungsstudien liefern somit Informationen für die Unternehmenssteuerung – auch für die Steuerung einer sozialen Organisation. Die Marktforschung liefert Zahlen für das Controlling von Vertriebs- und Kommunikationsaktivitäten, für Servicequalität, ja sogar für die optimale Gestaltung eines Fördererbeitrags.

Aber die Marktforschung wird als Hilfsmittel viel zu wenig eingesetzt – das ist ein Ergebnis des Plädoyers von Thomas Kreuzer, der als Leiter der Fundraising Akademie die Defizite der Branche genau kennt. Aus diesem Grund wollten wir die Erfahrung aus der Marktgestaltung, aus Marketing, Kommunikation und Vertrieb einerseits und aus der Marktforschung andererseits miteinander verknüpfen und haben Autoren aus diesen Bereichen gebeten, ihre Erfahrungen einzubringen – was sie auch mit teilweise entwaffnender Ehrlichkeit und großer Offenheit getan haben.

Aus den Erfahrungen und Vorschlägen heraus haben wir die Beiträge nach folgenden inhaltlichen Kriterien geordnet:

Zunächst werden die Grundlagen des Fundraisings vorgestellt. Bernhard Keller skizziert die vielfältigen Einsatzbereiche der Marktforschung, er zeigt Themen und Analysen auf, betont die Wichtigkeit der Vernetzung von Instrumenten und Ergebnissen und weist auf die Fallstricke hin, die nur Experten kennen und in ihren Auswirkungen einschätzen können. Peter Schmitz gibt eine Einführung in die gegenwärtige Entwicklung des Marktes. Er schreibt mit viel Verve wider den bombastischen Rahmen von Entertainment-Kongressen. Sein Anliegen: zurück zu den Wurzeln – was nicht mit Betteln auf der Straße zu verwechseln ist.

Im zweiten Teil steht das immer noch mysteriöse Wesen „Spender“ im Vordergrund. Jan Borcharding stellt den Deutschen Spendenmonitor als eine der Grundlagenstudien des Marktes vor. Stefan Tuschl beschreibt auf statistisch-methodisch sehr anspruchsvolle Weise „Segmentierungsansätze“, mit denen der Spendermarkt strategisch strukturiert werden kann. André Petras stellt mit der Semiotik, die bereits von mehreren Organisationen eingesetzt wird, einen Segmentierungsansatz auf psychografischer Ebene vor. Thomas Gensicke beleuchtet den großen Kontext ehrenamtlichen Engagements. Er stellt den Freiwilligensurvey der Bundesregierung vor, der mit hohem demoskopischem Aufwand das gesamte Spektrum ehrenamtlicher Tätigkeiten der Menschen in Deutschland skizziert – und in 2010 bereits zum zweiten Mal durchgeführt wird. Teil II schließt mit dem Beitrag von Nicola Boyer und Silja-Maria Wiedeking aus dem Business Intelligence. Sie beschreiben einen besonderen Bereich der Marktforschung: Desk Research. Mit dieser Vorgehensweise werden weit verstreute Informationen zusammengetragen, auf Glaubwürdigkeit geprüft und zu einer Analyse verdichtet.

Es folgt ein Sprung in die praktische Arbeit. Im dritten Teil stehen die „Methoden der Spendergewinnung“ im Blickpunkt. Antje Welp stellt mit umfassendem Erfahrungswissen und auch historischen Rückblicken die klassische Methode der Spendensammlung auf der Straße vor. Face-to-Face ist nicht nur eine der ältesten Methoden, Menschen zu befragen, wie wir das aus der Marktforschung kennen, es ist auch eine immer noch sehr lebendige Methode, Menschen auf der Straße als Unterstützer zu gewinnen. Wie das zu bewerkstelligen ist, zeigt die Autorin vor dem Hintergrund ihrer Oxfam-Aktivitäten. Greenpeace ist ebenfalls jedermann ein Begriff, nicht aber die Probleme des Telefon-Fundraisings. Barbara Drust stellt dar, wie eine Telefon-Fundraising-Agentur professionell geführt und kontrolliert werden muss, damit die Marke Greenpeace keinen Schaden erleidet. Es klappt, wenn auch mit vielen Mühen, denn Outbound Callcenter arbeiten zuweilen mit Methoden, die nicht immer dem Image einer sozialen Organisation zuträglich sind. Hans-Josef Hönig lüftet seinen mehr als 25-jährigen Erfahrungsschatz, um die optimale Gestaltung und Durchführung eines Mailings mit neuesten betriebswirtschaftlichen Direct-Mailing-Kenntnissen zusammenzuführen.

Hans-Dieter Heine führt den Leser zu einer Zielgruppe, die vielfach als Zukunftspotenzial betrachtet, aber oftmals noch nicht angesprochen wird: Jugendliche und junge Erwachsene. Der Autor skizziert, wie der Volksbund Kriegsgräberfürsorge junge Menschen adressiert und für die Ziele der Organisation zu gewinnen versucht. Ebenfalls sehr engagiert ist der Beitrag von Joana Breidenbach, Gründerin von betterplace.org. Vorgestellt wird die von ihr mitentwickelte Internet-Plattform und ihre Möglichkeiten. Andreas Schiemenz begeistert uns mit einer ganz anderen Idee des Fundraisings: Abseits von der Masse gewinnt er Großspender mit Charity-Golfturnieren. Sein Artikel gibt Einblick in die Organisation und Möglichkeiten solcher Events. Abschließend bringt Cornelia Blömer noch eine andere Zielgruppe ins Blickfeld: Unternehmen. Mit viel Erfahrung und direkt aus der NABU-Praxis berichtet sie über Chancen, aber auch über Risiken von Kooperationen mit Unternehmen.

Es gibt nichts, was nicht zu optimieren wäre: Der vierte Teil, „Optimierung der Ansprache durch Marktforschung“, enthält Methoden und Ansätze zu eben genau diesem Zweck. Henning Rossa gibt einen umfassenden Überblick über die Kontaktpunktanalyse – ein ganzheitlicher Ansatz für die Auswahl von Kommunikationsmitteln. Hans Mumme konzentriert sich auf das Testen von Konzepten und Mailings, während Walter Freese aus seinem Spezialgebiet, dem Corporate Publishing, über Spenderzeitschriften berichtet.

Eine Visitenkarte jeder Organisation ist die Spenderhotline bzw. die Spenderberatung. Maik Stücken stellt mit Mystery Calling eine Methode vor, mit der die Qualität von Outbound-Aktivitäten nicht nur getestet, sondern auch gezielt verbessert werden kann. Vielfach auf Überweisungsträgern oder Formularen gesehen: vorgeschlagene Förderbeiträge. Kann man diese auch optimieren beziehungsweise den Spender dadurch beeinflussen? Ja, man kann. Andreas Pohle liefert hierzu die Evaluationsmethodik.

Ist der Spender nun optimal gewonnen, so muss man sich auch darauf konzentrieren, dass er bleibt und positiv über die Organisation spricht. Und auch neue Spender können nicht ausschließlich über gezielte Ansprache zur Organisation kommen – vielmehr ist ein positives Image wichtig für die Spender, die sich selber eine Organisation suchen. Im fünften Teil beschreibt Katharina Sievert von der Fundraising Factory die „Drei Säulen des Fundraisings“. Auf diesen aufgebaut und optimal umgesetzt sollte erfolgreiches Fundraising gelingen.

Andreas Dinkelmeyer von IFAW führt mit grundlegenden Gedanken in den Aufbau von Kampagnen ein, unvergessen sind hier sicherlich einige der durchaus provozierenden Kampagnen seines Hauses. Was wird von diesen Kampagnen in der Welt diskutiert? Dirk Steffen geleitet uns in die Online-Welt. Er gibt einen Überblick über die Methoden der Online-Marktforschung und einen Ausblick auf „Tradigital – die Integration von Alt und Neu“. Kathrin Kiefer widmet sich in ihrem Beitrag den Potenzialen von Social Media für Kommunikation und Fundraising und analysiert den Social-Media-Einsatz sozialer Organisationen. Christine Gerbracht beschreibt, wie über „Webmonitoring“ zielgerichtet die Informationsvielfalt des Internet aufbereitet und für Image- und Strategiegestaltung genutzt werden kann. Christina Müller und Lisa Schmees geben Einblick in die die Erfolgs-

faktoren für PR und Öffentlichkeitsarbeit. Nicht nur Kommunikation, auch Kooperation und Sponsoring bieten Mehrwert – für viele Seiten.

Zum Schluss schreibt Burkhard Wilke über den Sinn der Qualitätsüberwachung im Spendenmarkt und die Rolle eines Spendensiegels. Als Leiter des DZI kennt er wie kein zweiter auch die unseriösen Machenschaften im Spendenmarkt. Und Thomas Kreuzer, Leiter der Fundraising-Akademie, überprüft anhand der Entwicklungen im Markt die Anforderungen an zukünftiges Gestalten. Sein Schluss: Die Professionalisierung der Branche geht weiter.

Dieses Buch soll dem Leser einerseits ausgewählte Methoden des Fundraisings vorstellen, andererseits auch die Instrumente der Marktforschung für soziale Organisationen nahe bringen. Marketing, Marktforschung, Kommunikation und „Vertrieb“, also die direkte Umsetzung in Spendensammeln, stehen im Fokus. Alle diese Themen sind enger miteinander verbunden, als der Laie denken mag. Sei es bei der Adress-Selektion, den Überlegungen zu Zielgruppen, den einfachen Marketingfragestellungen sowie auch bei der Arbeit an einem Image – die Probleme sind ähnlich, die Methoden vergleichbar und – das ist eine der wichtigsten Botschaften des Buches – sie bedingen einander, sind miteinander verwoben und nur gemeinsam durchschlagend und nachhaltig erfolgreich.

| I. Grundlagen

2 **Marktforschung: Basis für Marketing, Kommunikation und Vertrieb**

Bernhard Keller

Non-Profit-Organisationen durchleben einen stürmischen Wandel, der intern wie extern angestoßen und weitergetrieben wird. Zeichen hierfür sind die zunehmende Professionalisierung der Mitarbeiter und Führungskräfte, das Verständnis der Organisation als Marke wie auch die zunehmende Verlagerung von Aktivitäten ins Internet, die unter dem Stichwort Multikanalmanagement auch eine Veränderung des Informations- und Kommunikations-, aber auch des Spendenverhaltens beinhaltet. Einfluss haben natürlich auch die Einführung und die Auswirkungen der Total Quality Excellence-Prozesse sowie die Auswirkungen der gegenwärtigen Wirtschaftskrise, in deren Zuge nicht nur eine geringere Zahl an Spendern zu erwarten ist¹, sondern in der Fundraiser und Organisationen, also Vertrieb wie auch Marketing und Kommunikation, mit neuen Ideen und Methoden in der Öffentlichkeit agieren müssen – müssen, um Aufmerksamkeit zu erlangen und diese auch in Spenden umsetzen zu können.

Für die Aktivitäten im Markt stellt die Marktforschungsbranche die notwendigen Instrumente zur Verfügung. Die Non-Profit-Organisationen können auf Erfahrungen aus der Konsumwelt zurückgreifen – auch wenn vordergründig der Aspekt des „Verkaufens“ immer noch abgelehnt wird. Vielleicht sind die Marktforscher in diesem Punkt direkter oder weniger sentimental: Für sie unterscheiden sich die Analysen zum Imageaufbau, um überhaupt oder mit weniger Aufwand Spenden einwerben zu können, von einer Unternehmenspositionierung nur in der Wortwahl. Auch der Prozess des Spendenwerbens verläuft analog den psychologischen Prozessen des Verkaufens. Damit steht der Adaption der Marktforschungsansätze aus anderen Branchen nichts im Wege.

2.1 **Marktforschung als Instrument der Unternehmenssteuerung**

Marktforschung ist weder das heimliche Auge noch der „Big Brother“ des 21. Jahrhunderts. Marktforschung ist Handwerkszeug zur Erreichung von Organisationszielen. Sie liefert Informationen zur Ausgestaltung und damit Steuerung für:

¹ Siehe dazu die neuesten Ergebnisse aus dem Deutschen Spendenmonitor im Beitrag von Jan Borchering.

- Kostenkontrolle
- Marketing und Werbung
- Vertrieb
- Kommunikation und Public Relations
- Personalentwicklung

Marktforschungsaktivitäten dienen der Vorbereitung (Erwerb und Analyse von Erkenntnissen) von Maßnahmen wie auch der Kontrolle, ob und wie diese Maßnahmen wirken bzw. optimiert werden können. Die Ergebnisse der Marktforschung können als Kennziffern für eine Balanced Scorecard verdichtet werden und dienen auf diese Weise als Entscheidungshilfen für das Management.

2.2 Marktforschung sozial-ökonomisch einsetzen

Marktforschung wird zur Generierung von Ideen, zur Ausleuchtung eines Sachverhaltes, zur Klärung eines Problems, zur Annahme oder Ablehnung einer Hypothese und manchmal auch zur nachträglichen Legitimation einer bereits getroffenen Entscheidung eingesetzt.

Wird Marktforschung in verschiedenen Abteilungen einer Organisation oder in einer Abteilung zu verschiedenen Zwecken, zeitgleich oder nacheinander, aber unverbunden miteinander, eingesetzt, stellt sich die Frage nach Synergieeffekten. Nicht allein, um Kosten zu sparen, sondern auch, um das kostbarste Gut der Marktforschung, den Befragten, nicht unnötig zu belästigen. Dieses auf den ersten Blick merkwürdig klingende Argument entpuppt sich auf den zweiten als ernsthafte Herausforderung. Folgende Gründe sind anzuführen:

- Prime Time für Telefonbefragungen (immer noch der größte Teil aller Studien) ist in der Regel der Zeitraum zwischen 16.00 und 20.00 Uhr – da ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Querschnitt der Bevölkerung zu Hause anzutreffen ist, am größten. Denn eine Grundbedingung bevölkerungsrepräsentativer Forschung ist, dass alle Mitglieder der Grundgesamtheit die gleiche Auswahlchance haben müssen. Die Praxis zeigt, dass die Menschen in diesem Zeitraum am besten zu erreichen sind.
- Call-Center mit Outbound-Verkaufstätigkeiten nutzen sehr oft das positive Image der Marktforschung, um bei den Menschen Gehör zu finden. „Cold calling“, vorgenommen ohne Zustimmung der Betroffenen, ist gesetzlich zwar nicht zulässig, wird aber sehr oft unter dem Deckmantel einer Marktforschung eingesetzt, um die Abwehrhaltung der Angerufenen zu unterlaufen. Diese Vorgehensweise hat dazu geführt, dass auch die Antwortbereitschaft der Bevölkerung für Marktforschung zurückgegangen ist. Es müssen also immer mehr Menschen (in der gleichen Zeit: zwischen 16.00 und 20.00 Uhr) angerufen werden, um eine vorgegebene Fallzahl zu erreichen.

- Immer mehr Menschen verzichten auf einen Festnetzanschluss. Aus diesem Grund wird die Zahl zu Hause erreichbarer Personen stetig geringer. Ein Ausweichen auf mobile Anschlüsse ist bei bevölkerungsrepräsentativen Befragungen nicht möglich, weil die Anzahl und die Telefonnummern mobiler Anschlüsse in einem geografisch festgelegten Raum nicht frei zugänglich sind. Mobile Anschlüsse können nur unter nicht vertretbaren Kosten frei von einem Computer generiert werden. Zudem ist anzuführen, dass die Besitzer mobiler Telefongeräte nicht in Deutschland ansässig sein müssen – weil sie in Urlaub oder auf Geschäftsreise sind oder in einem anderen Land bzw. einer anderen Zeitzone leben. Ein Anruf als Weiterleitung ginge zu Lasten des Angerufenen, was immer Ärger verursacht. Möglicherweise kommt der Anruf auch zu nachtschlafender Zeit.

Aus all diesen Gründen werden Handynummern höchstens bei Spenderbefragungen, also bei Menschen, deren Nummern bekannt sind und die ihr Einverständnis gegeben haben, auch für Marktforschungszwecke angerufen werden zu können, eingesetzt.

- Für Onlinebefragungen gibt es kein komplettes Verzeichnis von E-Mail-Adressen für Repräsentativbefragungen. Online lassen sich höchstens vorgegebene Adressen oder Teilnehmer eines Panels rekrutieren und befragen – was in der Regel das Informationsbedürfnis der Organisationen erfüllt, solange es sich nicht um die Gruppe der älteren und weniger Internet-affinen Menschen handelt, die allerdings eine Hauptgruppe an Spendern darstellt.

- Schriftliche Befragungen erzielen selten einen befriedigend ausreichenden Rücklauf. Die Rücksendequote ist geringer als bei telefonischen Befragungen und muss aufgrund des Alters der meisten Spender, die ohnehin am besten telefonisch zu erreichen sind, ganz speziell auf deren Bedürfnisse konzipiert werden.

Aus allen diesen Gründen pflegt ein verantwortungsbewusster Marktforscher eine ökonomisch vorausschauende Beziehung zu seiner Arbeitseinkommensquelle: dem Befragten.

Es gibt noch einen anderen, eher profanen Grund: In der Regel geben Befragte Auskunft, weil sie altruistisch eingestellt sind und helfen wollen. Diese Hilfe sollte nicht durch unnötige Fragen missbraucht werden – auch wenn eine soziale Organisation dafür bezahlt. Sie bezahlt schließlich nicht den Befragten. Mögliche Optimierungen in den Abläufen auf Organisationsseite, hervorgerufen durch die Anregungen von Spenderseite, geschehen primär zum Wohle der Organisation. Sie will den Spender nämlich nicht verlieren, sie will sogar neue gewinnen. Hat der Spender auch etwas davon, umso besser.

2.3 Marktforschung ganzheitlich einsetzen

Wird Marktforschung zu verschiedenen Zwecken, zeitgleich oder nacheinander, aber unverbunden miteinander, eingesetzt, stellt sich die Frage nach den Synergieeffekten nicht nur aus den angeführten sozial-ökonomischen Gründen, sondern auch, um Erkenntnisse miteinander zu vernetzen und aufeinander zu beziehen. Marktforschung kann modular aufgebaut werden, sodass Ergebnisse nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern über

Verknüpfungen tiefere „Innenansichten“ erzielen. Ein Beispiel: Die Kommunikationswirkungsanalyse sollte immer mit einer Spenderbindungsanalyse verknüpft werden. Das Ergebnis der Kommunikationsanalyse bei Spendern jeglicher Organisation könnte lauten, dass eine geschaltete Werbeanzeige sehr gut erinnert und auch dem Absender richtig zugeschrieben wird. Sie könnte sogar motivieren und die Einstellung zur werbenden Organisation positiv beeinflussen. Die Frage ist nur, ob dies auch bei allen erreichbaren Personen gelingen kann. Also nicht nur bei den eigenen Spendern, sondern auch bei den Spendern der „Wettbewerber“, die aufgrund der Anzeige ihr finanzielles Engagement bei der konkurrierenden Organisation überdenken und umleiten, das heißt bei den „wechselbereiten“ Spendern der fremden Organisation. Erst mit einer zusätzlichen Wirkungsanalyse, die auch die Spenderbindung einbezieht, weiß eine werbetreibende Organisation, ob sie nur die eigenen Spender erreicht, also Haltemarketing betreibt, oder ob sie auch fremde Spender anspricht und damit Gewinnungsmarketing betreibt.

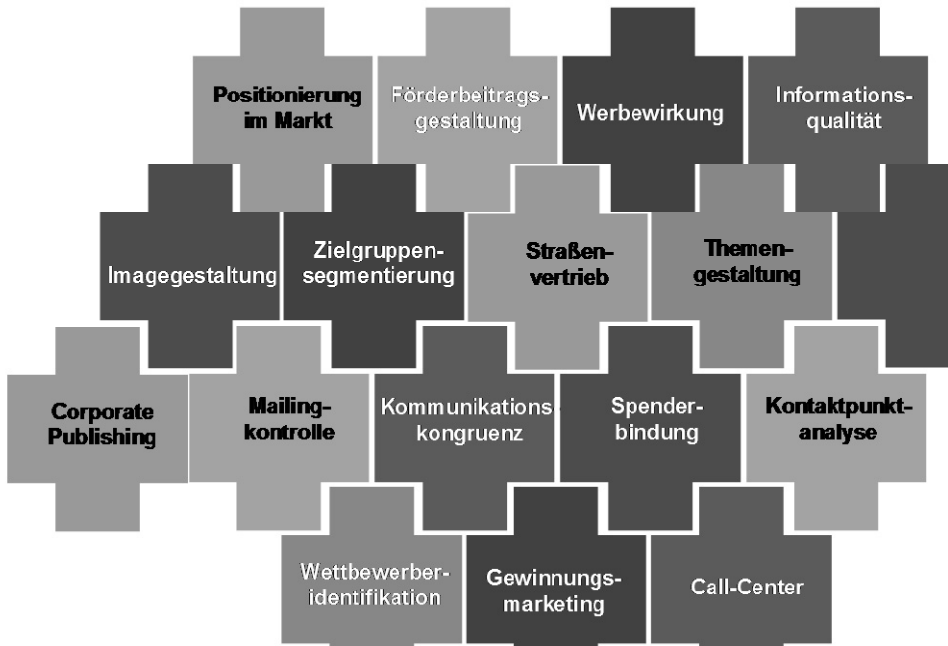
Diese Möglichkeit der Verbindung zweier Ziele in einer Marktforschungsstudie oder der notwendigen Anreicherung einer Befragung durch zusätzliche inhaltlichen Module, die auf den ersten Blick ungewöhnlich ist oder aufgrund der Unkenntnis des organisationsinternen „Marktforschers“ nicht nachgefragt wird, schafft deutlichen Mehrwert.

2.4 Erkenntnisziele verbinden, Marktforschungsmodule nutzen

Alles, was unter ethisch erlaubten Gesichtspunkten beobachtbar oder abfragbar ist, kann auch zum Inhalt einer Marktforschungsstudie gemacht werden. Eine Auswahl an Inhalten zeigt Abbildung 1.

Die einzelnen Module können thematisch zu einer generellen Forschungsrichtung zusammengefasst werden, zum Beispiel innerhalb der Kommunikationsforschung. Dort geht es um die einzelnen Bausteine der Kommunikationswirkung. In diesem Falle könnten Kontaktpunktanalyse, Werbewirkungsmessung, Zielgruppensegmentierung und Spenderbindung kombiniert werden, um festzuhalten, welche Kontaktpunkte überhaupt eine Rolle spielen und welchen Einfluss sie auf welche Zielgruppe haben. Über die Werbewirkung können Durchsetzungskraft und Absenderanbindung, Involvement und Motivationsleistung analysiert werden. Eine Zielgruppenanalyse bestimmt die soziodemografische oder auch die psychografische Merkmalsgestaltung gesuchter oder die Merkmalspassung bestehender Zielgruppen. Die Bindungsanalyse schließlich zeigt auf, ob Kontaktpunktausrichtung und Werbewirkung nur bei eigenen Spendern (Haltemarketing) oder auch bei fremden Spendern (Gewinnungsmarketing) Erfolg haben.

Abbildung 1 Module und Inhalte einer Marktforschung



2.5 Erkenntnisziele erweitern, Kastendenken überwinden, Verknüpfungen beachten

Die Kommunikationsoptimierung klassischer Art ist auf die Werbemedien beschränkt und wird nach dem zeitlichen Ablauf gestaltet:

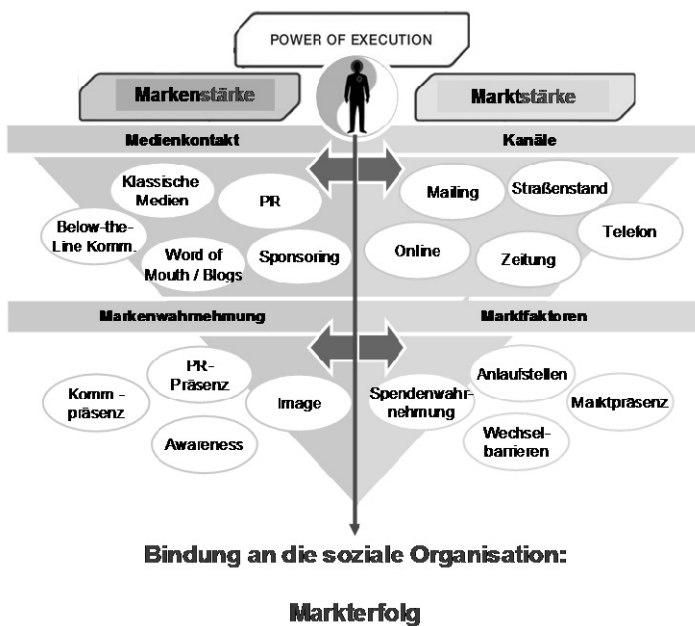
1. vor dem Kampagnenstart
2. Kampagne läuft
3. nach Kampagnenende
 - a. Pre-Test(ing) und Nullmessung
 - b. Tracking (oder Einmalmessung) mit der Wirkungsanalyse
 - c. Folgemessung zur Effizienzüberprüfung

Leider spielt der wichtigste Teil in der Abfolge, das Testen der Vorlagen, bevor sie als Kampagne gestartet werden, für die sozialen Organisationen oftmals keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Dabei gilt durchaus der Analogieschluss aus der Erziehungswelt:

Was Hänschen nicht erbringt, kann Hans auch nicht bewerkstelligen. Aus diesem Grund geht Hans Mumme sehr intensiv auf die Vorgehensweisen in der Pre-Test-Forschung ein. Auch dort gilt, dass jeder Pre-Test nicht nur genau die Zielgruppe der Kommunikationsmaßnahme (Spender, potenzielle Spender, Meinungsmacher, Politikentscheider) adressieren sollte, sondern auch die Wirkung auf deren Haltung zur sendenden Organisation mit einbeziehen muss.

Über Werbewirkungsforschung als Effizienzkontrolle ist viel geschrieben worden.² Inzwischen nutzen auch kleinere Organisationen die Möglichkeiten, ihre Wirkung im Markt zu prüfen. Allerdings ist das Zusammenspiel von Kommunikationswirkung einerseits und Marktstärke andererseits selten tiefgehend untersucht, denn mit der Werbewirkungsuntersuchung bleibt die Kommunikationsanalyse häufig nur an der Oberfläche. Die zentrale Frage lautet, ob sich Kommunikationsstärke in den Köpfen der Menschen (Markenstärke) auch in der Marktstärke, vulgo Spendengeldern oder politisch-finanzielle Entscheidungen zugunsten der Organisation (Mittelzuwendungen aus Finanzhaushalten) widerspiegelt.

Abbildung 2 Marken- und Marktstärke



² Siehe auch den Beitrag von Braun, U./Holeczek, M. (2005), S. 435-445.

Möglicherweise kommuniziert eine Organisation sehr intensiv und wird entsprechend wahrgenommen, aber ein adäquater Rückfluss an Unterstützung bleibt aus. Die Frage stellt sich, ob alle Kontaktpunkte und damit Kommunikationswirkungspunkte in den Lebenswelten der Menschen erkannt, gekannt, analysiert und ihrer Bedeutung nach priorisiert werden. Fast immer schließt eine Wirkungsanalyse Kontaktpunkte aus, die bei näherer Betrachtung eine bedeutende Rolle spielen oder spielen könnten: Mund-zu-Mund-Propaganda, Blogkommentare, die Art der persönlichen Ansprache auf der Straße, auch das Spendensiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI). Spendenquittungen oder die Spenderzeitung wirken ebenso wie die vielen Flyer und Handzettel, wie die Anrufe aus dem Telefonmarketing und die Ansprache in der Fußgängerzone.

Abbildung 3 Kontaktpunktanalyse

Kontaktpunktanalyse: die Organisation im Markt

Wie, wann und wo sind sich Organisation und Unterstützer begegnet?

Zu klären:

Welche Kontaktpunkte sind die „richtigen“?

Wie werden die Marketingausgaben gesteuert?

Wie können die Kontakte optimiert werden?



Daneben gibt es eine Reihe von Anlässen, die eher selten wahrgenommen werden: das Gespräch auf einer Party, die Begegnung in einer Kirche, das Bußgeld, die Suche im Internet oder das Finden auf Websites wie bei DZI oder betterplace.de oder in Blogs.³ Die Kenntnis und Analyse aller Kontaktpunkte ermöglicht die Abschätzung der Bedeutung einzelner Kontaktpunkte und damit auch eine Priorisierung, welche Aufmerksamkeit eine

³ Siehe zum Beispiel: <http://blog.clever-spenden.de/?p=76>.

Organisation dem Kontaktpunkt widmen muss und inwieweit sie dort gestaltend eingreifen sollte oder muss. Henning Rossa greift in seinem Beitrag die Möglichkeiten und Grenzen einer Kontaktpunktanalyse detailliert auf.

2.6 Primäre Marktforschung oder Rückgriff auf bestehende Informationen?

Nicht jede Marktforschung erfordert eine eigene Studie. Zuweilen reichen die Mittel der Sekundärforschung aus, um Licht in das (unbekannte) Dunkel zu bringen. Sekundärforschung bedeutet zum einen die Nutzung bestehender Primärforschungsergebnisse, wie sie am häufigsten in Grundlagenstudien zu finden sind. Zum anderen schließt die Sekundärforschung das sogenannte Desk Research ein. Hier werden die Informationen aus vielen bereits existierenden Quellen zusammengetragen, zu denen auch die Ergebnisse aus der Primärforschung gehören – insofern ist Desk Research der weitere Begriff.

2.6.1 Grundlagenstudien

Vierorts bestehen Grundlagenstudien zu Themen oder Zielgruppen aus allen Bereichen. Möglicherweise reicht es für einen ersten Überblick aus, die Zahlen der Grundlagenstudien im Markt zu nutzen. Durch Querverbindungen, wie zum Beispiel zum Sparverhalten, können bereits erste Hypothesen zum Spendenverhalten definiert und beantwortet werden („Wo weniger gespart wird, gibt es auch weniger Spender“). Für Finanzverhalten, für Onlinenutzung, für demografische Zielgruppen oder für das ehrenamtliche Engagement in Deutschland beispielsweise stehen ausführliche Untersuchungen zur Verfügung:

So können Informationen zu den Sparanstrengungen der Deutschen beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband⁴ oder beim Verband der privaten Bausparkassen e. V.⁵ eingeholt werden. Auch die Focus-Kompilation „Der Markt der Finanzanlagen“⁶ zeigt die Vermögenssituation der Bundesbürger auf.

Online-Penetrationen zur Bestimmung, in welchen Regionen Deutschlands welche Penetrationsmaße bestehen und welche soziodemografischen Gruppen besonders online- und online-nutzungsaffin sind, liefert der (N)ONLINER-Atlas, eine Studie der Initiative D 21, die mittlerweile im neunten Jahr⁷ erscheint.

⁴ Vermögensbarometer 2009 und Vorjahre: Zugriff unter http://www.dsgv.de/_download_gallery/Publikationen/Vermögensbarometer_final.pdf.

⁵ Sparklima: Zugriff unter <http://www.bausparkassen.de/index.php?id=54>.

⁶ Zugriff unter <http://www.medialine.de/deutsch/marktinformationen/marktanalysen/finanzanlagen.html>.

⁷ Zugriff unter <http://www.nonliner-atlas.de>.

Beispielhaft für Zielgruppenstudien ist die mittlerweile 15. Shell Jugendstudie⁸, „Pragmatische Generation unter Druck“, in der auch Inhalte zum Wertebewusstsein und zum sozialen Engagement zu finden sind.

Zum ehrenamtlichen Engagement liegt ein umfassendes Werk des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend vor.⁹ Thomas Gensicke, der die Studie auf Seiten von TNS-Infratest betreut hat, stellt einige Inhalte in seinem Beitrag vor.

2.6.2 Desk Research

Neben der (Zweit-)Nutzung bereits erhobener Daten liefert die Marktforschung auch Erkenntnisse aus detaillierten Recherchen zu einem Thema. Informationen über die hygienischen Zustände und Lebensbedingungen in afrikanischen Ländern gehören ebenso dazu wie Kennziffern zur Subsistenzwirtschaft in asiatischen Gemeinschaften. Unabdingbar ist, die Ressourcen zu kennen, aus denen verlässliche Informationen generiert werden sollen. Google-Suchaufträge mögen auf den ersten Blick verführerisch einfach erscheinen, aber eine professionelle Suche nutzt auch kostenpflichtige Datenbanken, kennt auch die weniger offensichtlichen Quellen und vor allem die Schwachstellen in der Nutzung publizierten Materials. Eine detaillierte Beschreibung professioneller Desk Research-Arbeit geben Nicola Boyer und Silja-Maria Wiedeking in diesem Buch.

2.7 Klein, detailliert, aber nicht repräsentativ - oder darf es etwas mehr sein?

2.7.1 Qualitative und quantitative Forschung

In der Marktforschungsbranche wird die qualitative Marktforschung zuweilen belächelt, weil sie scheinbar schnell und unkompliziert, also ohne komplexe Designs und umfangreiche Fallzahlen auskommt. Dabei ist die „qualitative Marktforschung: ein Nibelungenschatz: den es zu heben gilt“.¹⁰ Der qualitativen Marktforschung geht es wie ihrem Untersuchungsgegenstand: Die Ergebnisse liegen im Verborgenen, sie müssen gesucht und ans Licht gebracht werden. Sie leistet deutlich mehr, als ihrer Bedeutung entspricht. Und: In vielen Fällen gäbe es keine quantitative Forschung, wenn die qualitative die Grundlagen nicht bereitgestellt hätte.

⁸ Hurrelmann, K./Albert, M. (2006).

⁹ Zugriff unter <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Engagementpolitik/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.

¹⁰ Dieses Aperçu verdanke ich dem Kollegen Thomas Kühn: Kühn, T. (2005), Zugriff unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs050356>.

In einer quantitativen Studie erlaubt die Masse an Befragten den Marktforschern, diese Zahlen durch die Mühlen der Statistiksoftware zu drehen und zu ziehen, bis auch kleinste Zellen stärker durchleuchtet sind als ein Gepäckstück auf dem JFK-Airport. Auf diese Weise lassen sich Hypothesen nach allen Richtungen testen und verwerfen oder annehmen. Oft wird dabei übersehen, dass auf unbekanntem Terrain die qualitative Marktforschung erst die Themen ans Tageslicht fördert, die anschließend in einer quantitativen Studie auf Relevanz getestet werden. Entsprechend wird qualitative Forschung dort eingesetzt, wo der Umfang des Themas nicht bekannt ist oder wo analysiert werden muss, mit welchen umgangssprachlichen Begriffen Spender technische Termini bezeichnen. Ein „Zuwendungsbescheid“ ist einem Spender unbekannt, die „Spendenquittung“ als notwendiger Teil der Steuererklärung durchaus gebräuchlich. In der Welt der Produktkonzept- und der Kommunikationsmitteltests werden mit qualitativ ausgerichteten Verfahren Alternativen optimiert und priorisiert. Qualitative Verfahren werden ebenfalls dort verwendet, wo Emotionen aufgespürt, Sensibilitäten berücksichtigt und das Denken in Szenarien hohes Abstraktions- und Vorstellungsvermögen erfordert.

Im Gegensatz dazu werden quantitative Verfahren dort eingesetzt, wo Repräsentativität im strengen statistischen Sinne (Zufallsauswahl) und als Spiegel der soziodemografischen Struktur einer Grundgesamtheit (Segmentproportionalität) gefordert sind, um über statistische Ableitungen handlungsdeterminierende Schlüsse ziehen zu können.

2.7.2 Instrumente der qualitativen Forschung

Die qualitative Forschung umfasst mehr als zwei Dutzend verschiedene Techniken, aus denen, richtig eingesetzt, eine ganze Reihe neuer Erkenntnismöglichkeiten resultieren.¹¹ Bislang dominieren noch Einzelinterviews (explorative, fokussierte wie auch Tiefeninterviews) ebenso wie Gruppendiskussionen (auch Fokusgruppen genannt), die, je nach Ausbildung der Forscher, kognitionspsychologische, tiefenpsychologische, phänomenologische oder kontextbetonte Ansätze verfolgen¹² – ohne hier einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen. Es empfiehlt sich also, sich mit den Vor- und Nachteilen, den Grenzen und Möglichkeiten der Methoden und den Kenntnissen der Forscher genau auseinanderzusetzen.

Die Interviews werden mit einer geringen Zahl an Individuen anhand eines Leitfadens geführt. Der Interviewer agiert eher als ein Stichwortgeber, der sein Gegenüber über eine Stichwortliste durch ein Terrain führt, dessen Gegebenheiten der Befragte selbst bestimmt. Der Interviewer stellt sicher, dass irgendwann in dem Gespräch alle relevanten Punkte berührt wurden – aber es ist der Befragte, der den Ablauf bestimmt. Der Interviewer übernimmt die Führung an den Punkten, an denen er detailliertere Informationen braucht oder über seine Fragetechnik tiefer in den Diskussionsgegenstand eintauchen will. Inhaltlich

¹¹ Hartmut Scheffler im Interview für media spectrum, siehe: Schüür-Langkau, A. (2009).

¹² Dazu auch Kühn, T. aaO.

geht es um Begründungen von Aussagen und Sachverhalten, die sich möglicherweise erst im Laufe des Gesprächs herauskristallisieren. Bei sensiblen Themen bleibt es dem Gesprächspartner überlassen, sich langsam dem Thema zu nähern und mit seinen Worten den Inhalten Ausdruck zu verleihen. „In diesem Sinne gestattet es das Tiefeninterview, nach Dingen zu fragen, die man gar nicht fragen kann, weil sie der Marktforscher zum Zeitpunkt der Fragestellung noch gar nicht kennt“.¹³

Gruppendiskussionen oder besser Gruppenzusammenkünfte reichen von Super Groups mit hochkreativen Charakteren¹⁴ bis zu einfachen Gruppendiskussionen¹⁵. Super Groups arbeiten in sehr lockeren Runden bis zu zwei Tage an Themen, die in der Regel mit allen Ausdrucksmitteln (Collagengestaltung, Filmen, Pantomime, Identitätswechsel) nach Ideen und Umsetzungen suchen. Bei Gruppendiskussionen dagegen werden acht bis zehn Menschen an einen Tisch eingeladen, um dort unter der Moderation eines Externen in einer eineinhalb- bis zweistündigen Sitzung ihre Erfahrungen, Meinungen, Stimmungen und auch Ahnungen zu einem Thema einzubringen. Der Moderator „steuert“ die Diskussion über eine Stichwortliste, die als Input in die Runde Diskussionspunkte anspricht, die von den Teilnehmern weiterentwickelt, abgelehnt, begründet, mit Kommentaren versehen werden. Emotionalität und Spontaneität der Beteiligten prägen die Sitzung, deren endgültiges Ergebnis selten vorhergesehen werden kann.

2.7.3 Instrumente der quantitativen Forschung

Die Instrumente der quantitativen Marktforschung umfassen das schriftliche, das telefonische und das direkte persönlich-mündliche Interview. Beim schriftlichen Interview füllt der Befragte einen Fragebogen selbstständig aus, beim persönlich-mündlichen Interview stellt ein Interviewer die Fragen, kann aber bei komplexeren Fragen (zum Beispiel Matrixtechnik) den Papierbogen bzw. den auf einem Laptop / PDA (Personal Digital Assistant auch Handheld) aufgerufenen Fragebogen an den Befragten zum Selbstauffüllen weiterreichen. Telefonische Interviews werden in Deutschland immer noch mit einem Interviewer als Stimulusgeber durchgeführt, obwohl es technisch bereits möglich ist, komplett sprachautomatengestützt Interviews führen zu lassen. Online-Interviews stellen insofern eine neue und gleichberechtigte Frageform dar. Der Papier- oder Computerbogen wird zwar nur in die Onlinewelt transferiert und dort einem Befragten zur Verfügung gestellt, der Befragte kann aber nach Lust und Laune die Beantwortung vornehmen. Programmier-routinen können je nach Beantwortung von Fragen die nachfolgenden Fragen (aus)steuern, sodass mit den gleichen Wenn-dann-Beziehungen gearbeitet werden kann wie in der Offlinewelt.

¹³ Salcher, E.F. (1995), S. 28.

¹⁴ Gehling, R. (2008).

¹⁵ Siehe dazu stellvertretend: Dammer, I./Szymkowiak, F. (1998).

Wenn-dann-Beziehungen herrschen vor, sobald Fragen nur dann aufgerufen werden, wenn definierte Antwortkategorien in Vorfragen erfüllt sind. So kann die Bejahung der Antwortkategorie „Bewahrung der Umwelt“ bei der Frage nach dem Spendenzweck Nachfragen zum Umweltschutz erbringen, die bei einer Verneinung der Frage ausgeblieben wären. Es können auch Antworten aus mehreren Vorfragen kombiniert werden, um nur diejenigen, die diese Vorfragen im Sinne des Auftraggebers beantwortet haben, eine Nachfolgefrage vorzulegen. Nur mit der Programmierbarkeit von Fragebögen sind solche technisch aufwändigen Systeme möglich. Sie liefern aber den unschätzbaren Vorteil, jeden Fragebogen auf die individuellen Merkmale einer Zielgruppe auch kleinster Größe abstellen zu können und die Auswahl an Fragen erst ad hoc im Interview, also gesteuert durch die Wahl der Antwort, vorzunehmen. Das schafft kein Papierfragebogen.

Die Vor- und Nachteile der quantitativen Befragungsmethoden sind in der Literatur ausführlich beschrieben. Aus der Praxis bleibt festzuhalten, dass standardisierte Face-to-Face-Befragungen sehr kostenintensiv sind, da aufwändig geschulte und kontrollierte Interviewer Menschen aufsuchen müssen. Sie finden entsprechend vor allem dort Anwendung, wo Vorlagen gezeigt oder lange Interviews geführt werden müssen. Neben den Kosten für die Führung und Kontrolle der Mitarbeiter sind die möglichen Einflüsseffekte aus der Interviewsituation zu sehen: Zwei Menschen unterschiedlicher Herkunft wirken mit allen ihren Signalen aufeinander ein, die Situation (Hausflur als Ort der Befragung oder Wohnzimmer) und Tageszeit (morgens, Essenszeit mittags oder abends) und die Konkurrenz der dann stattfindenden übrigen Tätigkeiten, die mögliche Anwesenheit Dritter (soziale Kontrolle), alle diese Faktoren stellen Kontexteffekte dar, mit deren Einfluss jederzeit zu rechnen ist.

Demgegenüber ist die telefonische Befragung fast frei von Effekten – nur die Stimme, die Formulierung der Fragen und die Uhrzeit des Anrufes wirken. Allerdings lassen sich keine Vorlagen zeigen, und in der Regel können nur Interviews von kurzer Dauer geführt werden. Allerdings lassen sich telefonische Interviews gut mit Fragen per Fax oder E-Mail ergänzen, wenn der Befragte zusätzliche Zeit zur Beschaffung von Informationen braucht. Durch die zeitgleiche Verwendung einer Website, auf die der Befragte gelotst werden kann, können auch Vorlagen gezeigt werden.

Schriftliche Befragungen müssen hochgradig selbsterklärend sein, denn es können keine Verständnisfragen beantwortet werden. Der Fragebogen muss sehr übersichtlich und damit einfach und aufgrund der vorherrschenden Klientel sozialer Organisationen, den älteren Menschen, auch in größerer Schrift gedruckt werden. Es ist nicht steuerbar, in welcher Reihenfolge die Fragen beantwortet werden, sodass die Möglichkeit aufeinander aufbauender Fragen, bei denen die Antwort der Vorfrage nicht bekannt sein darf oder umgekehrt gar Voraussetzung ist, nicht genutzt werden kann. Wenn-dann-Beziehungen sind nur in geringem Umfang möglich. Es ist nur zu vermuten, dass auch die angeschriebene Person den Fragebogen ausfüllt, und es ist nicht auszuschließen, dass Dritte Einfluss nehmen – und sei es nur, weil sie beim Ausfüllen zuschauen. Theoretisch sind größere Umfänge als bei telefonischen Befragungen möglich, allerdings zeigt die Praxis, dass umfangreichere Fragebögen nur bei amtlichen Absendern auch in höherem Maße beantwortet

werden. Denn die Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen ist minimal, sie bewegt sich in der Regel unter 15 Prozent. Abhilfe schafft nur eine zweite oder dritte Zusendung, was realiter einen Spagat zwischen Erinnerung einerseits und Belästigung andererseits bedeutet. Abhilfe könnte eine eingedruckte fortlaufende Nummer schaffen, aber nicht jeder Adressat glaubt der Zusicherung, dass Datenschutzvorschriften nicht verletzt werden und die Nummer nur dazu dient, unnötige Erinnerungen zu vermeiden.

Onlinebefragungen werden mit zunehmender Internetnutzung auch der älteren Menschen interessant, weil sie die telefonisch oder face-to-face genutzte programmierbare Vorgehensweise ins Internet überträgt und dort auch das Vorlegen von Bildern ermöglicht. Dort beantwortet der Befragte den Fragebogen, wann er will. Onlinebefragungen sind relativ schnell, aber nicht unbedingt kostengünstiger zu erstellen, denn auch Onliner müssen (außer bei Befragungen von „Passanten“ auf Websites) gesucht und rekrutiert werden oder sind in einem Panel zu pflegen.

2.7.4 Kontexteffekte

Allen Befragungsformen ist gemeinsam, dass, wenngleich auch von der Befragungsform abhängig, unterschiedliche Kontexteffekte die Ergebnisse beeinflussen können. Kontexteffekte resultieren aus der Interviewsituation (halbdunkler Mietskasernen-Hausflur im regennassen November oder heller Sonnenschein im Wohnzimmer eines Bungalows), aus der verbalen wie nonverbalen Kommunikation beider Parteien (Kleidung, Dialekt, Auftreten bis hin zu Düften), aus der Absenderkennung eines Fragebogens (Sozialamt, Universität, Marktforschungsinstitut) und aus dem Fragebogen (z. B. Kann der Befragte alle Fragen vorher einsehen oder können Fragen voneinander abgetrennt oder miteinander verbunden werden, ohne dass dem Befragten die Reihenfolge ersichtlich ist? Welche Interpretationen lassen die Antwortkategorien zu?). Zu den möglichen Fehlern im Beziehungsgeflecht „Fragebogen – Befragter und Interviewer – Befragungssituation“ wurde in der Kognitionspsychologie ausgiebig geforscht.¹⁶

2.7.5 Repräsentativität

In den letzten Jahren hat sich eingebürgert, eine Studie bereits dann als repräsentativ zu werten, wenn das Vorkommen von einzelnen Segmentzellen proportional zu den entsprechenden Zellen in der Grundgesamtheit ausfällt: Nehmen die weiblichen Befragten älter als 70 Jahre und in Städten lebend sechs Prozent der Grundgesamtheit ein, so müssen sie auch in der Stichprobe sechs Prozent aufweisen. Ein Sample, das auf diese Weise die maßgeblichen Zellen der Grundgesamtheit abbildet, wird als strukturepräsentativ bezeichnet. Dabei wird oft unterschlagen, auf welchem Weg diese Repräsentativität erreicht wird.

¹⁶ Siehe stellvertretend: Strack, F. (1994); Bradburn, N./Sudman, S./Wansink, B. (2004); Kirchhoff, S./Kuhnt, S./Lipp, P./Schlawin, S. (2003); Faulbaum, F./Prüfer, P./Rexroth, M. (2009).

Muss nämlich in einer Studie von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden, dann muss bei der Stichprobenbildung ein Zufallsverfahren gewählt worden sein. Repräsentativität liegt nämlich nur dann vor, wenn jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Chance hatte, per Zufallsverfahren kontaktiert zu werden. Wird diese Annahme verletzt, dann kann im strengen statistischen Sinne keine Hochrechnung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit vorgenommen werden. Quotierte Verfahren weichen davon ab, weil sie eben nicht auf einem Zufallsverfahren beruhen.

Gleichgültig, auf welchem Wege die Ergebnisse gewonnen werden, in der Regel werden die Rohdaten nach den Proportionen in der Grundgesamtheit gewichtet. Handwerklich saubere Stichproben kommen dabei mit sehr geringen Gewichtungsfaktoren aus, wobei es sich zuweilen nicht vermeiden lässt, „spitze“, also selten zu findende Zielgruppen, mit einem höheren Gewicht zu versehen. Problematisch bei hohen Gewichten ist die Tatsache, dass alle Informationen, die mit den zu gewichtenden Zelleninformationen verbunden sind, entsprechend mit gewichtet werden.¹⁷

2.8 Frageninhalte

Fragen sollte man alles können, auf das es auch Antworten gibt? Nein, denn erstens sollte man einen Menschen nur die Dinge fragen, die für die eigene Arbeit relevant sind. Marktforscher appellieren an die soziale Hilfsbereitschaft, Auskunft zu geben – noch dazu unentgeltlich. Zweitens suchen Menschen bei Fragen, die sie nicht verstehen, nach dem Sinn und interpretieren einen solchen aufgrund der Angaben, die Marktforscher ihnen geben – sei es als Absender auf einem schriftlichen Fragebogen oder als Untersuchungszweck, sei es in Form der Antwortvorgaben oder der Umwelt, in der sie sich befinden.

Bei einem Absender „landwirtschaftliche Hochschule“ oder dem Untersuchungszweck „Gemüseakzeptanz“ wird die Frage nach „Kohl“ wohl eindeutig mit Gemüse assoziiert, in einer Frage nach verdienten politischen Führungskräften der Republik wird zumindest von den älteren Menschen der Politiker Dr. Helmut Kohl genannt – weil die Befragten aus dem Umfeld der Frage auf den Inhalt schließen. Eine Frage wie „Wie oft geben Sie Geld an Bedürftige?“ wird unterschiedlich interpretiert, wenn im Bogen A die Antwortkategorien von einmal pro Woche über mehrmals pro Woche, einmal am Tag bis zu mehrmals am Tag reichen, im Bogen B dagegen von einmal im Jahr bis zu einmal im Monat. Im ersteren Fall werden auch kleinere Beträge an Straßenbettler einbezogen, im letzteren eher größere Beträge rapportiert. In der Fassung des Fragebogens B würden kleinere Beträge an Straßenbettler nicht mehr auftauchen – ein signifikantes Verhalten damit nicht mehr erfasst.

Alle Fragen, zu denen Menschen eine Erinnerungsleistung erbringen müssen, sollten auf einen eng begrenzten überschaubaren Zeitraum oder auf die letzte Tat fokussiert werden.

¹⁷ Zu Gewichtungen siehe Gäbler, S./Hoffmeyer-Zlodnick, J. H.P./Krebs, D. (Hrsg.) (1994).

Der Grund ist recht einfach: Erinnerungen verblassen, es gibt Gedächtnislücken, Fehlattri-
butionen und Verzerrungen, in deren Folge Vorgänge erinnert werden, die sich so nicht
abgespielt haben müssen, was in der Forschung eindeutig nachgewiesen wurde.¹⁸

2.9 Fazit

Marktforschung ist ganz offensichtlich zu Recht ein Feld, auf dem zumindest eine Seite –
das durchführende Institut – ihr Handwerkszeug beherrschen muss. Die andere Seite – der
Auftraggeber – sollte die Fachkompetenz anerkennen. Klärung bringt ein jederzeit
organisierbarer Pre-Test oder eine Splitversion im wöchentlichen Busverfahren. Die vielen
Fallen und Fehlerquellen in der Konzeptionsphase und während der Feldarbeit zeigen,
dass Marktforschung von Experten gemacht werden muss.

Marktforschung bringt dort die besten Ergebnisse, wo die Forscher in die Ziele der Orga-
nisationen und Fundraiser eingeweiht sind. Denn nur, wenn auch der Forscher weiß, zu
welchen Zwecken Zahlen benötigt werden, kann er die dafür geeignete Methode und
Fallzahl, die benötigten Fragen und ihre Beziehung zueinander auswählen. Natürlich auch
unter den Restriktionen schrumpfender Budgets.

Weiterführende Literatur

- Bradburn, N./Sudman, S. /Wansink, B. (2004): Asking questions – The definitive guide to question-
naire design - for market research, political polls, and social and health questionnaires, San Francisco.
- Braun, U. / Holeczek, M. (2005): Effizienzkontrolle – Welchen Beitrag leisten Posttesting und Werbe-
tracking?, in: Duttenhöfer, S. / Keller, B. / Braun, U. / Rossa, H. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation,
Frankfurt, S. 435-445.
- Dammer, I. / Szymkowiak, F. (1998): Die Gruppendiskussion in der Marktforschung, Wiesbaden.
- Faulbaum, F./Prüfer, P./Rexroth, M. (2009): Was ist eine gute Frage?, Wiesbaden.
- Gäbler, S./Hoffmeyer-Zlodnick, J. H.P./Krebs, D. (1994) (Hrsg.): Gewichtung in der Umfragepraxis,
Opladen.
- Gehling, R. (2008): The power of co-creation – How the changing role of consumers impacts market
research, in: ESOMAR Congress 2008 Frontiers.
- Hurrelmann, K.; Albert, M. (2006) (Hrsg.): Jugend 2006. 15. Shell-Jugendstudie: Pragmatische Genera-
tion unter Druck, Frankfurt.
- Kirchhoff, S. /Kuhnt, S. /Lipp, P. /Schlawin, S. (2003): Der Fragebogen, Stuttgart.
- Kotre, J. (1996): Weisse Handschuhe, Wie das Gedächtnis Lebensgeschichten schreibt, München.
- Kühn, T. (2005): Qualitative Forschung: ein Nibelungenschatz, den es zu heben gilt, in: FQS, Forum
Qualitative Sozialforschung /Forum: Qualitative Social Research, 6 (3), Art. 5.
- Salcher, E.F. (1995): Psychologische Marktforschung, Berlin.
- Schacter, D. L (2001): Aussetzer, Wie wir vergessen und uns erinnern, Bergisch Gladbach.
- Schüür-Langkau, A. (2009): TNS Infratest. Marktforschung vor großen Herausforderungen, in: media
spectrum Sonderheft, 1.
- Strack, F. (1994): Zur Psychologie der standardisierten Befragung, Berlin/Heidelberg.

¹⁸ Siehe dazu die leicht zu lesenden Ausführungen bei: Schacter, D. L (2001); Kotre, J. (1996).

3 Trends und Fakten zur aktuellen Entwicklung der Spendenwerbung

Peter Schmitz

„Das wäre ja eine Gelddruckmaschine, wenn eure Idee funktioniert!“, sagte mir kürzlich der Abteilungsleiter Fundraising und Kommunikation eines wichtigen Hilfswerks. Ein anderer Gesprächspartner in leitender Position sagte: „Die Adressauswahl entscheidet doch zu mehr als 50 Prozent über den Erfolg unseres Mailings.“

Beide Sätze fügen sich wie Puzzlesteine in das Bild eines Trends: Den technischen Fragen der Ergebnismaximierung wird deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet als der Not, dem Missstand, dem gemeinnützigen Anliegen einer Organisation und somit also dem Auslöser der Spendenwerbung. Anders gesagt: Form, Verpackung und Versandweg werden wichtiger als das „Produkt“, also dessen Daseinsgrund, eine Not oder einen Missstand zu mildern oder gar zu beseitigen. Wie weit der Daseinsgrund, der gemeinnützige Zweck einer Organisation, bisweilen in den Hintergrund gerät, entlarvt das Wort der „Spenden sammelnden Organisation“. Mittel und Zweck werden nicht lediglich verwechselt. Sie werden vertauscht. Und damit wären wir beim *Charity Business*.

Wie können ihrem gemeinnützigen Zweck verpflichtete Spendenwerber unterscheidbar bleiben vom *Charity Business*, das erst in zweiter Linie dem Anliegen nützt? Läuft der dritte Sektor mittelfristig Gefahr, das öffentliche Vertrauen, seine Glaubwürdigkeit zu verspielen? Am Rande sei hier zur weiteren Verbreitung unter den Spendenwerbern ein Standardwerk empfohlen, das mit Bezug auf Markenentwicklung und -führung „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ als Haupttitel ausweist.¹ Der Autor, Hans Domzilaff, stellt mit bemerkenswerter Konsequenz die Qualität des Produkts in das Zentrum aller Überlegungen. Sollten wir Spendenwerber unseren Gedanken-Kompass für unsere Werbekonzepte auch auf unser Produkt einnorden?

Apropos Kompass: Zusammen mit einer Schatzkarte, einer Ansichtskarte, die Goldmünzen auf Goldfolie zeigte, und einer Augenklappe warb ein dickes Werbepaket für die Teilnahme am diesjährigen *International Fundraising Congress*. Die Utensilien wurden als Grundstock zur Verkleidung für die Piraten-Themengalaparty angedient. Der Kompass sollte helfen, den Weg aufs Tanzparkett zu finden. Der Werbebrief wird noch lange mahnend auf meinem Schreibtisch liegen.

Das Leben eines Spendenwerbers ist komplizierter geworden. Die Auswahl an Instrumenten hat zugenommen, die Analysemöglichkeiten werden differenzierter. Fast wöchentlich

¹ Domzilaff H. (1992).

wird „eine neue Sau durchs Dorf gejagt“. Mit dem wachsenden Druck, immer noch effizienter um Spenden zu werben, wächst die Notwendigkeit, auf dem Laufenden zu bleiben. Gefangen im Hamsterrad des Rechtfertigungsdrucks: Warum sind die Kosten so hoch, warum die Ergebnisse so schlecht, warum sind wir nicht im Fernsehen? Vorstände und Aufsichtsgremien stellen bisweilen mehr Fragen als sie an Köpfen zählen.

Liegt das Heil der Spendenwerber darin, sich wieder auf das Wesentliche zu besinnen, sich nicht jedem Tempo unterzuordnen? Worum geht es eigentlich? Jedenfalls nicht um Spenden sammeln als Selbstzweck. Liegt am Ende nicht doch die Kraft in der Ruhe?

Die Entwicklungen der letzten 15 Jahre bergen Chancen und Risiken für die Spendenwerbung. Einige von ihnen werden nachstehend näher betrachtet. Wer dabei die definitive Lösung erwartet, kann hier aufhören weiter zu lesen. Wer angeregt werden möchte, in eine Diskussion um die Zukunft der Spendenwerbung einzusteigen, könnte den einen oder anderen Gedanken finden, den er oder sie weiter bedenken möchte: Willkommen!

3.1 Die Spendenwerbung neu erfinden?

Sekundenstille. Der Applaus setzt platzregenartig ein mit ersten Klatschern wie schweren Tropfen, dann schwillt er zu einem Trommelwirbel an. Einzelne Zuhörer erheben sich. Einige haben gerötete Wangen, manche feuchte Augen. Mit ihrem Applaus bedanken sich die Zuhörer bei einem Herrn in seinen frühen Siebzigern, der allein auf der Bühne steht. Ein *Englishman* aus dem Bilderbuch. Seine Zuhörer waren rund 800 Fachleute der Spendenwerbung aus aller Welt.

Guy Stringer, der große alte Mann der weltweiten Fundraising-Gilde, verabschiedete in den Neunzigerjahren in „seinen“ Schlussplena die Teilnehmer des alljährlichen Internationalen Fundraising Workshops im niederländischen Noordwijkerhout. Mit wenigen, klaren Worten fesselte der erfahrene ehemalige OXFAM Chef seine Zuhörer. Die Verzweiflung einer ugandischen Mutter, die ihrem unterernährten Säugling nicht helfen kann, brachte er geradezu körperlich spürbar rüber. Stringer bannte seine Zuhörer damit, wie er die einfache Hilfe in letzter Minute beschrieb. Um mit dem nächsten Satz die Versammelten zusammen zu schweißen: Vorbeugen wäre noch viel einfacher gewesen. Es fehle nur Geld. Mit einem Betrag, der weniger als eine Schachtel Zigaretten kostet, könne ein Menschenleben gerettet werden. Zum Finale malte er die Freude und Dankbarkeit der Frau aus, deren Kind vor dem Hungertod gerettet wurde.

Und – so Guy Stringers Botschaft – jeder der Versammelten ermögliche durch seine Arbeit als Fundraiser solche Hilfe hundert-, tausend-, ja zehntausendfach. Emotional bereichert, stolz und hoch motiviert reisten die Teilnehmer Freitagnachmittag nach Hause, um ab Montag für ein noch erfolgreicherer Spendenwerben – und das haben sie gelernt: für eine bessere Welt – zu arbeiten. Diese Abschlussplena kamen einer Segnung und Aussendung gleich. Guy Stringer ist am 4. Juli 2009 im Alter von 88 Jahren verstorben.