Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising

– eine empirische Analyse

Von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg –
Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften –
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte Dissertation
von Herrn Thilo Reichenbach
geboren am 18.02.1978 in Bad Harzburg

Referent: Univ.-Professor Dr. Thorsten Raabe (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg)
Korreferent: Professor Dr. Stephan Kull (Jade Hochschule)

Tag der Disputation: 28.09.2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis X

A Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings von NPOs 1

1. Einleitung und Problemstellung 1

1.1 Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung für das Online-Fundraising von Non-Profit-Organisation 1

1.2 Aufbau der Arbeit und Gang der Untersuchung 5

2 Grundlagen der Untersuchung 8

2.1 Wissenschaftliche Einordnung 8

2.2 Non-Profit-Organisationen 11

2.2.1 Finanzierung der NPOs in Deutschland 16

2.2.2 Ausgewählte Trends des Spendenmarktes 16

2.3 Zum Begriff des Fundraisings und des Online-Fundraisings 18

2.4. Stand der Erfolgsfaktorenforschung 21

2.4.1 Ziel und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung 21

2.4.2 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung 22

2.4.3 Methodische Aspekte der Erfolgsfaktorenforschung 25

2.4.4 Zwischenfazit und Einordnung der vorliegenden Arbeit 31

2.5 Reflexion zum Stand der Forschung 32

B Konzeption zur Analyse der Erfolgsfaktoren im Online Fundraising 40

3 Theoretischer Bezugsrahmen 40

3.1 Industrieökonomik und Branchenstrukturansatz 42

3.2 Ressourcenorientierter Ansatz 48

3.3 Kontingenztheoretischer Ansatz 54

3.4 Neue Institutionenökonomik (NIÖ) 58

3.4.1 Transaktionskostentheorie 60

3.4.2 Principal-Agent-Theorie 66

3.5 Der Marketingansatz 70

C Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren 79

4 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs im Online-Fundraising 79

4.1 Konzeptualisierung des Erfolgs im Online-Fundraising 79

4.2 Operationalisierung des Erfolgsbegriffs 83

4.3 Teilerfolgsmaße und Modell des Online-Fundraising-Erfolgs 91

5 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgsfaktoren 96

5.1 Operationalisierung der Latenten 96

5.1.1 Spenderorientiertes Beziehungsmarketing 96

5.1.2 Wettbewerbs- und Umfeldorientierung 104

5.1.3 Qualität der Online-Fundraising Planung 106

5.1.4 Ressourcenausstattung ... 108
5.1.5 Qualität der Humanressourcen ... 109
5.1.6 Die NPO-Marke ... 114
5.1.7 Integration des Online-Fundraisings ... 118
5.1.8 Qualität der Webseite ... 125
5.1.9 Vertrauenskonstituierende Elemente ... 127
5.1.10 Online-Fundraising-Instrumente ... 131
5.1.11 Conversion-Orientierung ... 135
5.1.12 Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle ... 137
5.2 Expertengespräche und Modell der Erfolgsfaktoren ... 141

6. Methodische Grundlage und Design der Untersuchung ... 144
6.1 Theoretische Grundlagen ... 144
6.1.1 Strukturgleichungsmodelle und latente Variablen ... 144
6.1.2 Kovarianz- und varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung ... 147
6.1.3 PLS als vorzugswürdiges Verfahren zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising ... 156
6.2. Das Partial Least Squares Verfahren zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen ... 158
6.2.1 Der Partial Least Squares Algorithmus ... 158
6.2.2 Güteprüfungen von Mess- und Strukturmodell ... 166
6.2.3 Güteprüfung reflektiver Messmodelle ... 168
6.2.4 Güteprüfung formativer Messmodelle ... 170
6.2.5 Güteprüfung des Strukturmodells ... 175
6.3 Untersuchungsdesign ... 180
6.3.1 Pretests ... 180
6.3.2 Erhebungsmodus der quantitativen Hauptstudie ... 181
6.3.3 Datenbasis ... 182

7 Ergebnisse der Untersuchung ... 186
7.1 Allgemeine deskriptive Ergebnisse ... 186
7.2 Analyse des Erfolgsmodells ... 196
7.2.1 Analyse der Erfolgsdimensionen ... 196
7.2.1.1 Anbahnungserfolg ... 201
7.2.1.2 Ökonomischer Erfolg ... 202
7.2.1.3 Bindungserfolg im Online-Fundraising ... 203
7.2.2 Evaluation des Erfolgsmodells ... 205
7.3 Analyse des Modells der Erfolgsfaktoren ... 206
7.3.1 Güteprüfung reflektiver Konstrukte ... 207
7.3.1.1 Güteprüfung des Online-Fundraising-Gesamterfolgs ... 207
7.3.1.2 Güteprüfung des reflektiven Konstrukts Marke ... 209
7.3.2 Güteprüfung formativer Konstrukte ... 210
7.3.2.1 Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing ... 212
7.3.2.2 Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung ... 217
7.3.2.3 Index Online-Fundraising-Planung ... 220
7.3.2.4 Index Ressourcenausstattung ... 223
7.3.2.5 Index Qualität der Humanressourcen ... 224
7.3.2.6 Index Online-Fundraising-Integration ... 227

7.3.2.7 Index Conversionorientierung 230
7.3.2.8 Index Qualität der Webseite 232
7.3.2.9 Index vertrauenskonstituierende Elemente 236
7.3.2.10 Index Online-Fundraising-Instrumente 239
7.3.2.11 Index Online-Fundraising-Kontrolle 242
7.4 Disaggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren 246
7.5 Aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren 250
7.6 Teilerfolgsmaßbezogene Betrachtung der Erfolgsfaktoren 268
7.7 Größenbezogene Betrachtung der Erfolgsfaktoren 274
7.8 Importance-Performance-Analyse 282
8 Kritische Würdigung 310
8.1 Zusammenfassung 310
8.2 Implikationen für die Forschung 315
8.3 Implikationen für die Praxis 318
Anhang 322
Bibliografie 332
Selbstständigkeitserklärung 362

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung 27
Abbildung 2: Bewertung der Methoden der Erfolgsfaktorenforschung 30
Abbildung 3: Modifiziertes Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis Paradigma 42
Abbildung 4: Einfluss des Internets auf die Branchenstruktur im dritten Sektor 47
Abbildung 5: Der Ressourcenorientierte Ansatz 50
Abbildung 6: Grundmodell des Kontingenzansatzes 55
Abbildung 7: Einflussfaktoren von Transaktionskosten im erweiterten Markt-Hierarchie Paradigma 62
Abbildung 8: Ausgewähltes Principal-Agent Problem in dritten Sektor 67
Abbildung 9: Marketingkonzeption und Managementprozess 73
Abbildung 10: Subjektive vs. objektive Erfolgsgrößen aus primären und sekundären Quellen 87
Abbildung 11: Formel zur Berechnung eines Gesamterfolgsindex 90
Abbildung 12: Postulierte Phasen des Erfolgs im Erfolgsmodell 93
Abbildung 13: Spenderpyramide 97
Abbildung 14: Kritische Erlebniszustände und Mitarbeiter- Performance 112
Abbildung 15: Schwach, stärker und stark integriertes Online-Fundraising 122
Abbildung 16: Kybernetischer Regelkreislauf 138
Abbildung 17: Durch Expertengespräche bestätigte Erfolgsfaktoren (Anzahl Nennungen) 142
Abbildung 18: Modell der Erfolgsfaktoren 143
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Sprach- und Messebene 145
Abbildung 20: Reflektives Messmodell 152
Abbildung 21: Formatives Messmodell 154
Abbildung 22: Einfaches PLS-Pfadmodel 158
Abbildung 23: Der PLS-Algorithmus in schematischer Darstellung 162
Abbildung 24: Untersuchungsdesign 185
Abbildung 25: Stichprobe nach Land und Rechtsform 186
Abbildung 26: Primärer Förderzweck der Organisationen 187
Abbildung 27: Anzahl Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Organisationen 188
Abbildung 28: Anzahl der Haupt- bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter im Online-Fundraising 189
Abbildung 29: Spendeneinnahmen der Organisationen 189
Abbildung 30: Anteil der Online- an den Gesamtspenden in Prozent 191
Abbildung 31: Online-Fundraising Zielerreichung insgesamt 191
Abbildung 32: Zahlarten 192
Abbildung 33: Bereichszuordnung des Online-Fundraisings 193
Abbildung 34: Jahr seit dem die NPOs Online-Fundraising betreiben 195
Abbildung 35: Zielbedeutung und Zielerreichung 197
Abbildung 36: Erfolgsmodell 198

Abbildung 37: Abgewandeltes faktoranalytisches Erfolgsmodell 201
Abbildung 38: Faktoranalytisches Modell des Online-Fundraising-Erfolgs 206
Abbildung 39: Disaggregierte Analyse am Beispiel des reflektiven Konstrukts Marke 246
Abbildung 40: Disaggregierte Analyse am Beispiel des formativen Konstrukts Ressourcenausstattung 247
Abbildung 41: Aggregiertes Modell der Erfolgsfaktoren 252
Abbildung 42: Das Kano-Modell 264
Abbildung 43: Anbahnungserfolg 270
Abbildung 44: Ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg 271
Abbildung 45: Bindungserfolg 272
Abbildung 46: Modell der Erfolgsfaktoren im Gruppenvergleich kleinerer und größerer Non-Profit-Organisationen 277
Abbildung 47: Modifizierte Importance-Performance Matrix 284
Abbildung 48: Prioritätsmatrix für das Gesamtsample 286
Abbildung 49: Importance-Performance-Analyse für kleine Organisationen 286
Abbildung 50: Importance-Performance-Analyse für größere Organisationen 287
Abbildung 51: Totaleffekte auf Indikatorebene 290
Abbildung 52: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene Gesamtsample 291
Abbildung 53: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene für kleine NPOs 292
Abbildung 54: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene für große NPOs 292

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Non-Profit-Sektor, Profit-Sektor und Staat. 15
Tabelle 2: Finanzierungsstruktur deutscher NPOs im internationalen Vergleich..... 16
Tabelle 3: Stand der Forschung - Auszug. 39
Tabelle 4: Operationalisierung des Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing..... 104
Tabelle 5: Operationalisierung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung 105
Tabelle 6: Operationalisierung des Index Qualität der Planung 107
Tabelle 7: Operationalisierung des Index Ressourcenausstattung..... 109
Tabelle 8: Operationalisierung des Index Qualität der Humanressourcen 113
Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts Markenstärke..... 118
Tabelle 10: Operationalisierung des Index Integration des Online-Fundraisings..... 124
Tabelle 11: Operationalisierung des Index Qualität der Webseite..... 127
Tabelle 12: Operationalisierung des Index Vertrauenskonstituierende Elemente 131
Tabelle 13: Operationalisierung des Index Online-Fundraising-Instrumente 135
Tabelle 14: Operationalisierung des Index Conversionorientierung..... 137
Tabelle 15: Operationalisierung des Index Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle..... 140
Tabelle 16: Vergleich des varianz- und kovarianzbasierten Ansatzes..... 156
Tabelle 17: Prüfkriterien der Messmodelle und des Strukturmodells 179
Tabelle 18: Explorative Faktorenanalyse zeigt drei Erfolgsdimensionen..... 200
Tabelle 19: Güteprüfung des Messmodells Anbahnungserfolg..... 202
Tabelle 20: Güteprüfung des Messmodells Ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg..... 203
Tabelle 21: Güteprüfung des Messmodells Bindungserfolg..... 204
Tabelle 22: Fornell-Larcker-Kriterium für die Konstrukte des Erfolgsmodells 204
Tabelle 23 Pfadkoeffizienten des Erfolgsmodells 205
Tabelle 24: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Erfolg..... 208
Tabelle 25: Güteprüfung des Konstrukts Gesamterfolg..... 208
Tabelle 26: Güteprüfung des Konstrukts Marke..... 209
Tabelle 27: Deskriptive Statistik des Konstrukts Marke..... 210
Tabelle 28: Konvergenzvalidität des Spenderorientierten Beziehungsmarketings..... 212
Tabelle 29: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing..... 215
Tabelle 30: Deskriptive Statistik des Konstrukts Spenderorientiertes Beziehungsmarketing 217
Tabelle 31: Konvergenzvalidität des Konstrukts Wettbewerbs- und Umfeldorientierung. 217
Tabelle 32: Zusammensetzung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung vor Prüfung auf Multikollinearität 218
Tabelle 33: Zusammensetzung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung nach Prüfung auf Multikollinearität 219
Tabelle 34: Deskriptive Statistik des Konstrukts Wettbewerbs- und Umfeldorientierung 220
Tabelle 35: Konvergenzvalidität des Konstrukts Qualität der Planung..... 220

Tabelle 36: Zusammensetzung des Index Qualität der Planung vor Prüfung auf Multikollinearität 221
Tabelle 37: Zusammensetzung des Index Qualität der Planung nach Prüfung auf Multikollinearität 222
Tabelle 38: Deskriptive Statistik des Konstrukts Qualität der Planung 222
Tabelle 39: Konvergenzvalidität des Konstrukts Ressourcenausstattung 223
Tabelle 40: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Ressourcenausstattung 223
Tabelle 41: Deskriptive Statistik des Konstrukts Ressourcenausstattung 224
Tabelle 42: Konvergenzvalidität des Konstrukts Qualität der Humanressourcen 225
Tabelle 43: Zusammensetzung des Index Qualität der Humanressourcen nach Prüfung auf Multikollinearität 225
Tabelle 44: Deskriptive Statistik des Konstrukts Qualität der Humanressourcen 226
Tabelle 45: Konvergenzvalidität des Index Implementierung 227
Tabelle 46: Zusammensetzung des Index Integration vor Prüfung auf Multikollinearität 228
Tabelle 47: Zusammensetzung des Index Integration nach Prüfung auf Multikollinearität 229
Tabelle 48: Deskriptive Statistik zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Integration 229
Tabelle 49: Konvergenzvalidität des Index Conversionorientierung 230
Tabelle 50: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Conversionorientierung 231
Tabelle 51: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Conversionorientierung 232
Tabelle 52: Konvergenzvalidität des Index Qualität der Webseite 232
Tabelle 53: Zusammensetzung des Index Qualität der Webseite vor Prüfung auf Multikollinearität 234
Tabelle 54: Zusammensetzung des Index Qualität der Webseite nach Prüfung auf Multikollinearität 235
Tabelle 55: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Qualität der Webseite 236
Tabelle 56: Konvergenzvalidität des Index Vertrauenskonstituierende Maßnahmen 236
Tabelle 57: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Vertrauenskonstituierende Maßnahmen vor Prüfung auf Multikollinearität 237
Tabelle 58: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Vertrauenskonstituierende Maßnahmen 239
Tabelle 59: Konvergenzvalidität des Index Online-Fundraising-Instrumente 239
Tabelle 60: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Instrumente 240
Tabelle 61: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Instrumente 242
Tabelle 62: Konvergenzvalidität des Index Online-Fundraising-Kontrolle 242

Tabelle 63: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Kontrolle 243
Tabelle 64: Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Kontrolle nach Prüfung auf Multikollinearität 244
Tabelle 65: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Kontrolle 244
Tabelle 66: Indikatoren mit der höchsten vs. der niedrigsten Mittelwert-Ausprägung 245
Tabelle 67: Ergebnisse der disaggregierten Analyse 248
Tabelle 68: Ergebnisse der aggregierten Analyse der Erfolgsfaktoren 253
Tabelle 69: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Online-Fundraising-Instrumente 254
Tabelle 70: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität Planung & Kontrolle 254
Tabelle 71: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Conversion-Orientierung 255
Tabelle 72: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Ressourcenausstattung 256
Tabelle 73: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Spenderorientiertes Beziehungsmarketing 257
Tabelle 74: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Online-Fundraising-Integration 258
Tabelle 75: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität der Humanressourcen. 260
Tabelle 76: Ladungen und Signifikanzen des Konstrukts Marke 260
Tabelle 77: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität der Webseite 262
Tabelle 78: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Vertrauenskonstituierende Elemente 266
Tabelle 79: Vergleich der Online-Fundraising-Erfolgsfaktoren je Teilerfolgsmaß 273
Tabelle 80: Wirkung der Online-Fundraising-Instrumente auf die Teilerfolgsmaße 273
Tabelle 81: Multiple Gruppenanalyse zur Prüfung auf der Signifikanz der Mittelwertunterschiede der Pfadkoeffizienten 280
Tabelle 82: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen im aggregierten Modell und auf Ebene der Teilstichproben 281
Tabelle 83: Performance-Werte (Leistung) & nicht-standardisierte Totaleffekte (Effekt) ... 285

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
Abb.	Abbildung
ADH	Aktion Deutschland Hilft
A. d. V.	Anmerkung des Verfassers
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
CB-SEM	Covariance-based structural equation modeling
c_{sv}	Substantive-Validity-Coeffizient
DACH	Deutschland, Östereich, Schweiz
DC	Dynamic Capabilities
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
e. V.	Eingetragener Verein
(g)GmbH	(gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Humanressourcen
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Interactive Advertising Bureau
i. S.	im Sinne
Kap.	Kapitel
KBV	Knowledge-based View
KPI	Key-Performance-Indicator
LISREL	Linear Structural Relationships
MA	Mitarbeiter
MARKOR (scale)	Market orientation (scale)
MW	Mittelwert
n	Stichprobenumfang
nn	Keine Angabe
NPO(s)	Non-Profit-Organisation(en)
Nr.	Nummer
NRO	Nichtregierungsorganisation
o. J.	Ohne Jahr
OLS	Ordinary Least Squares
o. O.	Ohne Ort
PIMS	Profit Impact of Market Strategies

PLS	Partial Least Squares
p_{sa}	Proportion of Substantive Agreement
RBV	Ressource-Basied View (of the firm)
ROAS	Return on Advertising Spend
ROI	Return on Investment
SaaS	Software as a Service
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Structural Equation Modeling
SEM	Structural equation modeling
SEO	Search Engine Optimization
SGM	Strukturgleichungsmodell
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
STAB	Standardabweichung
Tab.	Tabelle
TKP	Tausenderkontaktpreis
UK	United Kingdom
UN	United Nations
UNICEF	United Nations Children's Fund
US(A)	United States (of America)
Vgl.	Vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
VRIN	valuable, rare, inimitable, nonsubstituable
VRIO	valuable, rare, inimitable, organization
vs.	versus

A Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings von NPOs

1. Einleitung und Problemstellung

1.1 Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung für das Online-Fundraising von Non-Profit-Organisation

Die Geschichte des Internets ist eine Erfolgsgeschichte. Es ist bisher das am schnellsten wachsende Medium in der Geschichte der Menschheit[1] und verändert nicht nur die Art wie Menschen miteinander kommunizieren, arbeiten und leben, sondern auch die ökonomische Landschaft. Die UN vergleicht die Bedeutung des Internets auf gesellschaftliche Strukturen global mit den Umwälzungen, die die industrielle Revolution nach sich zog.[2] Es ist evident, dass die technologieinduzierten Umbrüche ebenfalls Einfluss auf Kommunikation und Marketing von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPOs) haben.

Das nicht mehr ganz so neue Medium Internet ist mittlerweile etabliert: In Deutschland sind neun von zehn Menschen online.[3] Die stark wachsenden E-Commerce-Umsätze in Deutschland werden 2018 auf knapp 54 Milliarden Euro netto geschätzt.[4] Und bereits 2012 löste das Internet, mit einem Anteil von 23% an den Netto-Werbespendings, erstmals das Fernsehen als wichtigsten Werbeträger ab.[5]

Auch im Non Profit-Sektor ist unstrittig, dass das Internet für die Branche immer wichtiger wird. Trotz aller Euphorie und Hoffnung, die viele NPOs mit diesem neuen Kommunikations- und Fundraisingkanal verbinden, wurden bislang jedoch nicht alle Erwartungen in vollem Maße erfüllt. Beispielsweise spielen online generierte Spendeneinnahmen für die Mehrzahl der deutschen Non-Profit-Organisationen derzeit noch eine untergeordnete Rolle: Während der Anteil der online generierten Spenden in der DACH-Region bei dem Gros der Organisationen bei deutlich unter fünf Prozent liegen dürfte,[6] erlösen nur wenige Organisationen, insbesondere jene humanitären Hilfsorganisationen, die im Umfeld medial begleiteter Naturkatastrophen agieren, einen deutlich höheren Anteil an Online-Spenden.[7]

---

[1] "It took 38 years for radio to attract 50 million listeners. 13 years for television to attract 50 million viewers. In just 4 years the Internet has attracted 50 million surfers" Hannemyr (2003), http://hannemyr.com/en/diff.php, [Zugriff: 27.10.12], zitiert nach Gabay (2000).

[2] Vgl. Annan (2000) S. 12.

[3] Vgl. Koch/Frees (2017), S. 2.

[4] Vgl. HDE - Handelsverband Deutschland (2018), https://www.einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/1889-e-commerce-umsaetze [letzter Zugriff: 29.06.2018]. E-Commerce bezeichnet den Handel mit Waren und Dienstleistungen über das Internet.

[5] Vgl. Handelsblatt (2012), http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienbranche-online-werbung-uebertrifft-erstmals-tv-reklame/7285832.html, [Zugriff: 30.11.12].

[6] Schätzung des Fundraising Verbandes Austria (2016), S. 14 sowie GfK (2017), Folie 10.

[7] Beispielsweise beträgt der Anteil der Online-Spendeneinnahmen bei Aktion Deutschland Hilft 35% im Jahr 2017. Aktion Deutschland Hilft, ist ein Bündnis von Hilfsorganisationen, die im Falle großer Katastrophen mit einem gemeinsamen Spendenaufruf an die Öffentlichkeit treten. Vgl. weiterführend: Reichenbach (2010a), S. 259. Im Mutterland des Fundraisings, den USA, haben online generierten Spendeneinnahmen bereits ein deutlich höheres Niveau erreicht. Hier gilt die Zeit nach den Terroranschlägen auf das World Trade Center als

Die Gründe für die Diskrepanz zwischen Realität und Anspruch sind im Wesentlichen:
1) Die Gruppe der über 60-Jährigen, die für viele Non-Profit-Organisationen zur spendenrelevanten Kernzielgruppe zählt und die sich für 56% des Spendenvolumens des Marktes verantwortlich zeichnet, ist im Netz bislang noch unterdurchschnittlich vertreten. Demgegenüber ist der Anteil des Spendenvolumens, das die Gruppe der bis 29-Jährigen zum Gesamtvolumen beiträgt, mit lediglich 5 % fast vernachlässigbar. Nahezu 94 % der Menschen dieser Altersschicht sind jedoch online.[8] Es klafft derzeit also eine Lücke, zwischen Spendern und Onlinern, welche sich aber stetig schließt.[9] Die dem Internet systemimmanenten Risiken[10] und daraus resultierende Vertrauensdefizite in den Transaktionskanal Internet, scheinen das Übrige beizutragen. Dies gilt sicher verstärkt für ältere Spender, die sich eher unsicher im Netz bewegen.
2) Viele Organisationen scheinen das Potenzial des Internets für Spenderkommunikation, Spenderbindung und (Neu-)Spendergewinnung längst nicht auszuschöpfen. Teilweise scheinen NPOs durch die massiven Veränderungen, die das Internet für das Fundraising bedeutet, überfordert zu sein. In der Online Fundraising Studie 2017 geben 47,9% der dort befragten NPOs an, gar kein Online-Fundraising zu betreiben. Als Hauptgründe nennen 47,8% dieser NPOs mangelndes Know-how und 65,7% geben mangelndes Personal/Zeit als Grund an.[11]
Selbst für große und umsatzstarke NPOs stellen die das Fundraising betreffenden internetinduzierten Umwälzungen eine große Herausforderung dar, teilweise werden auch diese NPOs von den Entwicklungen eher überrascht, als dass sie die Innovationen proaktiv vorantreiben würden. Eine grundlegende Ursache könnte darin liegen, dass professionelles Fundraising über das Internet die Charakteristika dieses hochdynamischen und komplexen Mediums berücksichtigen muss und strategische Planung, dezidiertes Fachwissen und die Interaktion vieler hoch spezialisierter Teilnehmer voraussetzt.[12] Dass die zurückhaltende Innovationsfreudigkeit auch für US-Organisationen gilt, beschreiben u. a. LEVINE/ZAHRADNIK: „NPOs are not using the sites to their full potential and are lagging the private and public sectors in adopting new social interaction technologies“[13] und INGENHOFF/KOELLING, die Webseiten von 134 Schweizer Organisationen einer

---

Durchbruch des Online-Fundraisings. Allein das Red Cross erlöste 25 Prozent der Spendeneinnahmen, in Höhe von 250 Mio. US Dollar, online. Der Online Giving Report berichtete bereits 2010: “We looked at total giving for 1,438 organizations of varied size and found that, on average, online donations accounted for 7.6% of overall fundraising.“ MacLaughlin (2011), S. 8.

[8] Vgl. AGOF e.V. (2017), S. 8 zur Online-Nutzung und zum Anteil des Spendenvolumens nach Alter siehe GfK (2017), Folie 23.

[9] Immerhin 93% der 50-59-Jährigen geben in 2017 an, zumindest ab und an online zu sein. Vgl. Koch/Frees (2017), S. 435. Die soziodemografischen Merkmale von Internetnutzern und Gesamtbevölkerung nähern sich immer weiter an, vgl. Fritz (2005), S. 157.

[10] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 62.

[11] Vgl. Altruja (2017), S. 31.

[12] Zum Innovations- und Investitionsstau im Online-Fundraising vgl. auch Nöll (2012), http://fundraising-tipps.de/aktuelles/the-innovators-dilemma-in-fundraising-innovationsstau-im-deutschen-fundraising/, [Zugriff: 15.12.12].

[13] Levine/Zahradnik (2012), S. 27.

Inhaltsanalyse unterzogen haben, konstatieren: „NPOs (..) completely miss out on the opportunity of building relationships with their most important stakeholders by using new dialogic Internet technologies“[14]. Diese Haltung teilt WATERS, der eine Auswahl von Websiten der Top 400 US Organisationen untersuchte: „(...) [T]op nonprofit organizations in the United States are not using strategic communications to maximize their e-philanthropy efforts. (...) [T]hey are not investing enough resources into creating relationship cultivation opportunities using the Internet.“[15]

Auch in zahlreichen Gesprächen, gegebenen Vorträgen und Workshops wurde in den letzten Jahren immer wieder deutlich, dass die Erwartungen der Branche hinsichtlich des Fundraisingpotenzials des Internets zwar enorm sind, die Realität aber meist deutlich dahinter zurückbleibt. Professionelles Online-Fundraising und die strategische Integration des Kanals in den Fundraising-Mix geht mit Investitionen einher, die von den NPO-Führungsebenen in vielen Fällen nicht ausreichend bereitgestellt werden.[16] Die knappen verfügbaren Ressourcen werden stattdessen anderweitig allokiert, was auf mangelnde Priorisierung des Kanals schließen lässt.

HACKLER/SAXTON sehen als Grund, die ungenügende IT-Affinität der Non-Profit Führungskräfte: „Nonprofit leaders especially need to obtain a better overall appreciation of IT's full potential, along with a willingness and capacity to more directly link the (...) utilization of IT to the organizational mission.“[17] Die Autoren betonen, dass insbesondere die Einstellung der Führungsebene erfolgskritisch ist, wenn es darum geht, das Potenzial der neuen Informationstechnologien im Sinne der Mission der NPOs zu nutzen.[18]

Organisationen, die das Potenzial der neuen Medien nicht erkennen, zeigen sich weniger bereit, in die eigene Online-Fundraising-Infrastruktur und die Professionalisierung von Planung, Implementierung und Steuerung/Kontrolle der Maßnahmen zu investieren. Dementsprechend gering fällt das ausgeschöpfte Potenzial aus, was wiederum zur Fehlentscheidung führt, dass sich ein höherer Ressourceneinsatz in diesem Bereich nicht lohnt. Diesem Online-Fundraising Dilemma können NPOs nur entrinnen, wenn die NPO-Führungsebene die entsprechende strategische Richtung vorgibt und Ressourcen u. a. für qualifizierte Fachkräfte und den Aufbau von Know-how bereitstellt.

Momentan fällt es vielen Organisationen schwer – da nur vereinzelt in Know-how investiert wird[19] – die unterschiedlichen Online-Fundraising Instrumente und Maßnahmen priorisieren und strategisch einordnen zu können. Die Frage nach den investitionsrelevanten neuralgischen Punkten eines erfolgreichen Online-Fundraisings blieb bislang unbeantwortet.

---

[14] Ingenhoff/Koelling (2009), S. 72.

[15] Waters (2007), S. 72.

[16] Vier von fünf NPOs investieren derzeit lediglich bis zu 5.000 Euro pro Jahr in ihr Online-Fundraising.Vgl. Altruja (2017), S. 36.

[17] Hackler/Saxton (2007), S. 475.

[18] Vgl. Hackler/Saxton (2007), S. 476.

[19] Vgl. zum Investitionsstau auch: Hölderle (2012), http://sozialmarketing.de/deutscher-fundraising-kongress-2012-recap-4-online/, [Zugriff: 15.12.12].

Während SEIBEL 1992 dem Non Profit Sektor „funktionalen Dilettantismus“[20] apostrophierte, muss mittlerweile doch eine wachsende Professionalisierung bei NPOs konstatiert werden.[21] Professionelle Management- und Marketingtechniken sind in überregional tätigen NPOs gang und gäbe. Diese Professionalisierung ist in Ansätzen bereits auch im Bereich des Internetengagements von NPOs festzustellen: Immer mehr Organisationen schaffen zunehmend neue Stellen für so genannte Online-Fundraiser.[22] Da bis vor wenigen Jahren weder das Berufsprofil des Online-Fundraisers existierte, noch bis dato eine dezidierte Ausbildung in diesem Bereich, herrscht allerdings eine große Unsicherheit bezüglich der Stellenprofile und Aufgabenbereiche, die der Online-Fundraiser erfüllen muss.[23]
Mit steigendem Anteil der online generierten Spendeneinnahmen wird die Bedeutung des Online-Fundraisings für die NPOs zwangsläufig steigen. Insbesondere für Organisationen, die schon jetzt gezielt zur Organisation passende Online-Fundraising Instrumente professionell einsetzen, sie strategisch in den Fundraising Mix integrieren und auch neue Zielgruppen adäquat zu erreichen versuchen, ist Online-Fundraising dem Nischendasein entwachsen. Die SOS-Kinderdörfer, eine der umsatzstärksten Organisationen Deutschlands, gaben bereits 2012 öffentlich bekannt, den Anteil der online generierten Spenden in den nächsten zehn Jahren von fünf auf 60 % steigern zu wollen.[24] Das Potenzial des Internets für Spendenkommunikation und Fundraising scheint enorm zu sein.

Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es seit jeher, jene Schlüsselgrößen zu identifizieren, die erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden, um Unternehmen – und auch Non-Profit-Organisationen – dabei zu unterstützen, ihr betriebliches Handeln zu optimieren.[25] Die dargelegten Herausforderungen zeigen auf, dass empirisch überprüfte Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings wesentlich zur Unsicherheitsreduktion und zur Weiterentwicklung der Online-Fundraising-Praxis in Deutschland beitragen würden. Hier setzt die vorliegende Arbeit an.

---

[20] Seibel (1994), Funktioneller Dilettantismus, Nomos.
[21] “Mittlerweile gibt es im deutschsprachigen Raum ca. 132 akademisch orientierte Qualifikationsmöglichkeiten für Führungskräfte (...), die auf die Professionalisierung von Wissen, Können und Haltung abzielen.“ Langer/Schröer (2011), S. 26. Vgl. auch: Gmür/Ziegerer (2013), S. 281 ff.
[22] Vgl. Altruja (2017), S. 35. Es erscheint evident, dass klassische Fundraiser oder die Mitarbeiter von Pressestellen Online-Fundraising nicht einfach “nebenher” erledigen können, wenn digitales Fundraising wirklich erfolgreich betrieben und mit allen sich daraus ergebenen Konsequenzen in der Organisationskultur verankert werden soll.
[23] Nach Auffassung des Autors vereint der – notwendigerweise technikaffine - Online-Fundraiser fundiertes Fundraising Know-how mit detaillierten Kenntnissen der verschiedensten (Online-)Marketing Disziplinen. Siehe hierzu auch das Kapitel 5.1.5 Qualität der Humanressourcen, Seite 109 ff.
[24] Finanznachrichten.de (2012), http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2012-12/25472663-sos-kinderdorf-will-60-prozent-der-spenden-online-einnehmen-003.htm, [letzter Zugriff: 24.06.2018]. Und die Online-Spendeneinnahmen von Aktion Deutschland Hilft sind Jahr für Jahr gewachen. In 2018 betrug der anteil der Online- an den Gesamtspenden 37%. Eigene Auswertung. Der Autor leitet die Stabsstelle Marke & Online bei Aktion Deutschland Hilft e. V.
[25] Vgl. Fritz (1993a), S. 1 ff.

1.2 Aufbau der Arbeit und Gang der Untersuchung

Im Fokus der Analyse steht die Frage, welche Erfolgsfaktoren das Online-Marketing und -Fundraising von Non-Profit-Organisationen ausmachen. Hieraus ergeben sich die folgenden Forschungziele der Arbeit:

- Prüfung der Erfolgsfaktorenstudien aus dem Profit- und Non-Profit-Sektor, insbesondere aus dem Bereich E-Commerce, bzgl. der Übertragbarkeit etwaig relevanter Erfolgsfaktoren auf das Online-Fundraising des dritten Sektors.
- Theoriegeleitete Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells und empirische Prüfung der postulierten Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren (Kausalanalyse).
- Ableitung normativer Handlungsempfehlungen für Non-Profit-Organisationen, die das Internet als Fundraisingkanal nutzen, basierend auf empirisch verifizierten Erfolgsfaktoren.
- Belebung des bislang in Deutschland nur vereinzelt stattfindenden wissenschaftlichen Diskurses zum Thema Fundraising und Online-Fundraising.

Nach dem bereits erfolgten Aufriss der Problemstellung ordnet Kapitel 2 die Arbeit wissenschaftstheoretisch ein und liefert die notwendigen Definitionen der Untersuchungsobjekte Non-Profit-Organisationen und (Online-) Fundraising. Da eine etablierte Definition in der Literatur bisher nicht gegeben ist, bedarf der Begriff des Online-Fundraisings einer Abgrenzung gegenüber oft synonym verwendeten Termini wie Online-Marketing oder digitales Fundraising sowie einer Einordnung in das Konzept des Fundraisings. Hieran schließt sich ein Abriss zum Stand der Erfolgsfaktorenforschung an. Ziel des Subkapitels ist es, den Leser in die Erfolgsfaktorenforschung einzuführen, einen Überblick über Historie und Stand der Erfolgsfaktorenforschung zu geben, die an der Erfolgsfaktorenforschung geübte Kritik zu reflektieren und die Methoden der Forschungsrichtung darzulegen und in Beziehung zur vorliegenden Arbeit zu setzen. Das Kapitel schließt mit einer Übersicht zum Stand der Forschung. Hierbei werden Arbeiten aus dem Non-Profit-Sektor genauso berücksichtigt, wie für die Arbeit relevante Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren des E-Commerce.
Kapitel 3 spannt den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit auf, um auf Basis etablierter wirtschaftswissenschaftlicher Theorien ein (Strukturgleichungs-)Modell der Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings zu entwickeln, welches im weiteren Verlauf der Arbeit empirisch überprüft wird. Da umfassende Untersuchungen zu den Erfolgsdeterminanten des Online-Fundraisings von Non-Profit-Organisationen nicht vorliegen, greift die Arbeit vor allem auf marketingwissenschaftliche Arbeiten aus den folgenden Bereichen zurück: die Subdisziplin des Social-Marketings, Studien zu Erfolgsdeterminanten des Marketings im Profit-Sektor, Erkenntnisse der E-Commerce-Forschung und Studien zum Fundraising und Social-Marketing aus dem anglo-amerikanischen Raum. Die Arbeit rekurriert auf in den Wirtschaftswissenschaften intensiv rezipierte Konzepte, wie Porters Branchenstrukturansatz, den ressourcenorientierten

Ansatz und dessen Weiterentwicklungen, die Neue Institutionenökonomik mit der Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie, den Marketingansatz und das Paradigma des Relationshipmarketings sowie Erkenntnisse der Internet- und Informationsökonomie und weitere Ansätze, die zur theoretischen Herleitung potenzieller Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings notwendig sind. Der Bezugsrahmen der Arbeit ist interdisziplinär und pluralistisch, wobei alle Analysen und Theorien konsequent vor dem Hintergrund des Online-Fundraisings von NPOs zu diskutieren sind.

Kapitel 4 und 5 widmen sich der Konzeptualisierung und Operationalisierung mehrdimensionalen Online-Fundraising-Erfolgs sowie den Erfolgsfaktoren. Ziel der Kapitel ist es, die potenziellen Erfolgsfaktoren von der Sprach- auf die Messebene[26] zu überführen, um sie einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen. Ferner werden die Konstrukte in Beziehung zum Online-Fundraising Erfolg gesetzt und Hypothesen formuliert.

Kapitel 6 widmet sich den methodischen Grundlagen und dem Design der empirischen Untersuchung. Zur Erhöhung der Validität der Untersuchung wird eine Kombination von qualitativer Vorstudie und quantitativer Hauptstudie Anwendung finden. Während die qualitative Vorstudie, etwaige im Rahmen der Literaturrecherche nicht berücksichtigte, für die Praxis aber relevante Erfolgsfaktoren aufdecken und in das Modell der Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings integrieren soll, ist es Aufgabe der quantitativen Hauptstudie unter Verwendung des Partial Least Squares Verfahrens (PLS), die postulierten Zusammenhänge in einem Strukturgleichungsmodell abzubilden und empirisch zu überprüfen. Das Kapitel zur Methodologie wird darlegen, dass anstelle kovarianzbasierten Ansätze wie LISREL oder AMOS, das varianzbasierte PLS-Verfahren verwendet werden soll. Denn dieses erlaubt die einfache Einbeziehung formativ operationalisierter Konstrukte. Hierdurch ist der Forscher nicht nur auf die Betrachtung der Beziehungen der latenten Variablen (Konstrukte) zueinander beschränkt. Er kann vielmehr auch den Einfluss der einzelnen, den Konstrukten zugeordneten, manifesten Indikatoren auf den Erfolg betrachten und somit praxisrelevante normative Empehlungen zu den Treibern des Erfolgs geben.[27]

Kapitel 7 behandelt die Güteprüfung und Analyse der Messmodelle und trifft Aussagen zum Gesamtmodell sowie zu weiteren Teilerfolgsmodellen. Zur Erhöhung der Spezifität der Untersuchung und um etwaige Unterschiede bzgl. der Erfolgsfaktoren für unterschiedliche Typen von NPOs festzustellen, werden die Daten einer multiplen Gruppenanalyse unterzogen und die Ergebnisse erneut diskutiert. Das Kapitel schließt mit der Übersicht über die angenommenen/abgelehnten Forschungshypothesen. Das Subkapitel 7.8 subsumiert die empirischen Befunde und die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen zur optimalen Ausgestaltung des Online-Fundraisings von NPOs. Dies geschieht in Form von Importance-Performance-Analysen, welche die derzeitigen

[26] Vgl. Bagozzi (1984), S. 12.

[27] Zu formativen vs. reflektiven Messmodellen siehe das Kapitel 6. Methodische Grundlage und Design der Untersuchung, S. 144 ff.

Online-Fundraising-Leistungswerte (Performance) der NPOs den Totaleffekten der Online-Fundraising-Maßnahmen gegenüberstellen. Durch die Visualisierungen in Prioritätsmatrizen lassen sich normative Handlungsempfehlungen für kleine wie auch für große NPOs ableiten.

Zuletzt fasst Kapitel 8 das Vorgehen und empirische Befunde zusammen, gibt ein Ausblick über künftig zu erwartende Entwicklungen und Herausforderungen, die auf den Fundraising-Sektor generell, besonders aber auf das Online-Fundraising zukommen und zeigt Forschungsdesiderate auf. Mit diesem Dissertationsprojekt wird angestrebt, sowohl die wissenschaftliche Erschließung des Themas Online-Fundraising voranzubringen, als auch Anstöße und Inspiration für den innovativen Praktiker zu liefern.

2 Grundlagen der Untersuchung

2.1 Wissenschaftliche Einordnung

Die vorliegende Arbeit ordnet sich in die Realwissenschaft der Betriebswirtschaftslehre ein. Da es Zielsetzung der Arbeit ist, der Praxis auf Basis möglichst etablierter Theorien und der eigenen empirischen Untersuchung handlungsleitende Empfehlungen für die erfolgreiche Ausgestaltung des Online-Fundraisings zu geben, ist sie Teil der praktisch-normativen BWL.[28] Sie folgt der grundsätzlichen wissenschaftsphilosophischen Denkrichtung des Realismus, der dominiert wird von Kritischem Rationalismus und wissenschaftlichem Realismus.[29]

Ein ausschließlich deduktives Vorgehen im Forschungsprozess, im Sinne des von POPPER geprägten Kritischen Rationalismus,[30] das heißt, dem Schließen von möglichst gesicherten und empirisch überprüften Theorien auf den Einzelfall, wird nicht immer möglich sein, da das Feld des Online-Fundraisings im dritten Sektor weitgehend unerforscht ist und keine in sich geschlossenen Theoriegebäude zur Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising vorliegen. Im Verlauf der Untersuchung muss daher für die Modellbildung immer wieder auch vom Einzelfall und von Beobachtungen aus der Alltagswirklichkeit, heißt der Praxis, auf das Allgemeine geschlossen werden, um ein möglichst realitätsnahes holistisches Abbild des Untersuchungsobjektes zu bekommen und letztlich zu prüfende Hypothesen abzuleiten. Somit haben zumindest Teile der Dissertation auch explorativen Charakter. Daher scheint, neben der deduktiven, auch eine induktive Vorgehensweise,[31] insbesondere bei der Ableitung der später deduktiv zu prüfenden, Hypothesen notwendig.

Ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit wird es sein, ein Kausalmodell zu den Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings zu entwickeln. Die Abbildung der empirisch zu testenden kausalen Zusammenhänge erfolgt in einem Strukturgleichungsmodell, welches die komplexe Realität vereinfacht und somit lediglich einen Ausschnitt der tatsächlichen Zusammenhänge (indeterministische Erklärungen) abdeckt. Im Rahmen der Kausalanalyse werden nicht direkt mess- und beobachtbare Konstrukte über ein Set von Indikatoren operationalisiert. Dies geht naturgemäß mit von der Kausalanalyse berücksichtigten Messfehlern einher. Aufgrund der Komplexität der Rahmenbedingungen des Online-Fundraisings können zudem nicht sämtliche potenzielle Einflüsse (Explanans) auf die Erfolgsvariable (Explanandum) miteinbezogen werden. Aufgrund der nicht exakten

---

[28] Vgl. Heinen (1992), S. 28.

[29] Die zwei großen Wissenschaftsphilosophien, Konstruktivismus und Realismus, haben divergierende Auffassungen von der Erkenntnismöglichkeit der Welt. Im Gegensatz zum eher pessimistischen wissenschaftlichen Weltbild des Konstruktivismus, hinsichtlich Kategorien, wie Wahrheit oder objektiver Erkenntnismöglichkeit, geht das positiver geprägtere Weltbild des Realismus davon aus, das die "Quelle der Erkenntnis die Realität, also die 'äußere Welt'" ist, aus der Gesetzmäßigkeiten abgeleitet und von der Wissenschaft "annährend wahr und objektiv beschrieben" werden können. Franke (2002), S. 132 f.

[30] Siehe: Popper (1935) und Popper (1969).

[31] Zu Induktion und Deduktion siehe auch: Bortz/Döring (2006), S. 300.

Messungen können Hypothesen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften somit nicht endgültig falsifiziert werden.[32]

Aus der Auseinandersetzung mit den Defiziten des Kritischen Rationalismus, die insbesondere in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften zu Tage treten, da diese nicht über in sich geschlossenes Theoriegebäude verfügen, aus denen sich ausschließlich deduktiv Erkenntnisse gewinnen ließen[33] und aus der Problematik der Falsifikation, hat sich die Denkrichtung des wissenschaftlichen Realismus entwickelt, die heute in den Wirtschaftswissenschaften vorherrscht.[34] Im Gegensatz zum Kritischen Rationalismus und dem Dogma des Falsifikationsprinzip[35] geht der wissenschaftliche Realismus, neben der Falsifikation zusätzlich von der grundsätzlichen Möglichkeit der Verifikation von Hypothesen aus.[36] Wobei analog zum Falsifikationsprinzip die Wahrheit einer empirisch bestätigten Hypothese/Theorie niemals gänzlich bewiesen ist, sondern lediglich einen Hinweis auf deren Wahrheit gibt.[37] Umso mehr gilt dies, je öfter sich eine Hypothese/Theorie empirisch bewährt.[38] Bei beiden wissenschaftstheoretischen Strömungen gilt eine getroffene Aussage/Theorie immer nur so lange als verifiziert/falsifiziert, bis sie durch neuere Erkenntnisse widerlegt/bestätigt wird (Fallibilismus).[39] Der wissenschaftliche Realismus lässt explizit auch induktive Schlussfolgerungen zu und vereint so deduktive und induktive Erkenntnisprozesse im bestmöglichen Erkenntnisinteresse des Untersuchungsobjekts.[40] Das Propensitäts-Modell geht auf POPPER zurück und ist als Weiterentwicklung des kritischen Rationalismus zu sehen.[41] Die Übertragung dieses, ursprünglich im Hinblick auf die Naturwissenschaften entwickelten, Prinzips auf die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften leistete FRITZ.[42] Hiernach müssen Erklärungen nicht mehr deterministisch sein, sondern können auch auf unvollständigen Ursachen, die der Komplexität der Realität oder Messfehlern geschuldet

---

[32] Vgl. Hunt (1990), S. 9, siehe auch: Töpfer (2009), S. 128 f.

[33] Nach dem Hempel-Oppenheim Schema, auch deduktiv nomologisches Modell, ist das Explanandum deduktiv aus den Explanans abzuleiten. Letztere leiten sich aus allgemeinen Gesetzesaussagen und empirischen Randbedingungen ab. Vgl. Hempel/Oppenheim (1948), S. 136 ff.

[34] Vgl. Franke (2002), S. 154. Der kritische Rationalismus wie auch der wissenschaftliche Realismus sind, trotz ebenfalls unterschiedlicher Blickwinkel, beide dem Wissenschaftsverständnis des Realismus zuzuordnen, der Relativismus, maßgeblich von Kuhn (1970) geprägt, hingegen dem Konstruktivismus. Zu Relativismus, Realismus und Konstruktivismus vgl. Franke (2002), S. 133 und auch Hunt (1990) bzw. Kuß (2009), S. 99 ff.

[35] So schreibt Popper: „Von ‚Induktion' braucht gar nicht gesprochen zu werden"; (...) sie hat keinerlei wissenschaftslogische Funktion." Und: "Wissenschaftliche Hypothesen können niemals, ‚gerechtfertigt', verifiziert' werden." (sic!), Popper (1935), S. 170.

[36] Vgl. Töpfer (2009), S. 128 ff.

[37] Vgl. Hunt (1990), S. 9.

[38] „The basic claim made by scientific realism (...) is that the longterm success of a scientific theory gives reason to believe that something like the entities and structure postulated by the theory actually exists", McMullin (1984), S. 26.

[39] Vgl. Weber (2004), S. 77. Siehe auch: Bardmann (2011), S. 100.

[40] Vgl. Töpfer (2009), S. 128 ff.

[41] Vgl. Popper (1995).

[42] Vgl. Fritz (1995), S. 21 f. und Fritz (1984).

sein können, beruhen. Der Ansatz trägt somit der Multikausalität des Erfolgs Rechnung.[43] Die von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern aufgestellten quasi-nomologischen Hypothesen[44] sind somit, wie in der Betriebswirtschaftslehre aufgrund des Fehlens von deterministischen Gesetzen üblich, probabilistische Erklärungen (Wahrscheinlichkeitshypothesen), die je nach Situation mit einer Wahrscheinlichkeit, respektive Propensität als Verwirklichungstendenz, von $0<p<1$ eintreten.[45] Der wirtschaftswissenschaftliche Hintergrund, der interdisziplinäre Bezugsrahmen und die Mehrdimensionalität des Erfolgs legen zudem ein theoriepluralistisches Vorgehen nah, bei dem Theorien nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern als komplementäre Erklärungsansätze begriffen werden.[46]

Zusammenfassend bedient sich die praktisch-normative betriebswirtschaftliche Arbeit einen dem Dreiklang von Deduktion-Induktion-Deduktion.[47] Während die Ableitung von Hypothesen aus weitgehend etablierten Theorien deduktiven Charakter hat und die Grundlage des postulierten Kausalmodells bilden, erweitern Erkenntnisse aus der Praxis sowie Ergebnisse aus Experteninterviews das Modell um induktive Schlussfolgerungen, um das so gebildete Gesamtmodell anschließend, im deduktiven Sinn, mit der empirischen Realität zu konfrontieren.[48] Durch die Kombination von qualitativ explorativem und quantitativ hypothesentestendem Forschungsdesign vereint die Arbeit Rigour und Relevance (pragmatic science), um die dargelegten Forschungsziele zu erreichen.[49]

Nachdem die Arbeit wissenschaftlich eingeordnet wurde, erörtern die Kapitel 2.2 und 2.3 nachfolgend die für die Arbeit wesentlichen Begriffe der Non-Profit-Organisation und des (Online-)Fundraisings.

---

[43] Vgl. Fritz (1995), S. 22.

[44] „Damit wird für eine Methodologie plädiert, die (...) nicht ausschließlich (...) deduktiv nomologische Erklärungsansätze auf der Basis von nomologischen Hypothesen bzw. Gesetzmäßigkeiten, vorsieht, sondern vor allem auch (...) Erklärungsansätze auf der Basis induktiv-statistischer und dabei raum-zeitlich begrenzter Regelmäßigkeiten als quasi-nomologische Hypothesen bzw. Gesetzmäßigkeiten einbezieht.“ Töpfer (2009), S. 129.

[45] Vgl. Fritz (1995), S. 21 f., siehe hierzu auch den Abschnitt zum situativen Ansatz.

[46] Wobei aus den Theorien diejenigen mit der (potentiell) größten Erklärungskraft für die aufgezeigte Problemstellung ausgewählt werden. Vgl. Fritsch (2007), S. 77. Siehe auch: von der Oelsnitz (1997).

[47] Vgl. Töpfer (2009), S. 63 ff.

[48] Vgl. Töpfer (2009), S. 226.

[49] „Only ‘Pragmatic Science’ will meet the twin imperatives of rigour and relevance (..) it is highly desirable that Pragmatic Science should dominate the management field(...)”, Hodgkinson u. a. (2001). Zur Rigour-and-Relevance-Diskussion siehe auch Schwaiger/Meyer (2009), S. 7 ff.

2.2 Non-Profit-Organisationen

In den Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften existieren zahlreiche unterschiedliche Versuche das heterogene Phänomen der Non-Profit-Organisationen (NPO) zu beschreiben und inhaltlich abzugrenzen.
Der negativ abgrenzende Begriff der Non-Profit-Organisation – also der nicht-erwerbswirtschaftlichen und nicht-profitorientierten Organisationen – wurde von der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre geprägt, um Organisationen zu umreißen, die gemäß des Drei-Sektoren-Modells weder staatliche Organisationen, noch gewinnorientierte Unternehmen der Privatwirtschaft sind, sondern die der Zivilgesellschaft – auch Dritter Sektor genannt – zuzurechnen sind.[50] Die Abgrenzung zwischen den Marktteilnehmern ist allerdings alles andere als trennscharf und die Übergänge sind fließend.[51] Auch wenn sich der Begriff der Non-Profit-Organisation mittlerweile durchgesetzt hat, merken zahlreiche Autoren[52] zu recht an, dass eine solche Negativ-Abgrenzung nicht ausreicht, um NPOs für den wissenschaftlichen oder praxisbezogenen Diskurs hinreichend zu spezifizieren oder sie gar für die Legislation bzw. Forschung "greifbar" zu machen. Der Begriff Non-Profit suggeriert ferner ein falsches Bild, denn auch Non-Profit-Organisationen müssen Gewinne erwirtschaften und wirtschaftlich effizient arbeiten.[53] Sie schütten die Gewinne nur nicht an Eigentümer oder Shareholder aus, sondern verwenden die Mittel gemäß des Satzungszwecks der Organisation (Non Distribution Constraint).[54] Die Begriffe Non Governmental Organisation (NGO) bzw. - im deutschen Sprachgebrauch Nichtregierungsorganisation (NRO) - grenzen die Organisationen zu staatlichen Institutionen ab. Auch hier wird das Fehlen eines positiv beschreibenden Begriffs deutlich.
Insgesamt herrscht im NPO-Sektor eine solche Heterogenität, dass einige Autoren bisweilen die Frage aufwerfen, ob es überhaupt sinnvoll sei, so unterschiedliche Organisationen als gemeinsames Untersuchungsobjekt zu definieren.[55] Denn nicht profitorientierte organisationale Zusammenschlüsse umfassen einen kleinen Ortsverein der freiwilligen Feuerwehr genauso wie Sportvereine, Museen, Universitäten, Wirtschaftsverbände und große international operierende Hilfsorganisation u. v. m.[56] BADELT fordert daher klar definierte Merkmale, die NPOs eindeutig charakterisieren.[57]

---

[50] Vgl. Schwarz u. a. (1999), S. 20.
[51] So folgt z. B. Badelt der Aufteilung in drei Sektoren nicht, da „NPOs und auch staatliche Unternehmen (...) auf Märkten agieren und sich den Koordinationsmechanismen der Märkte unterwerfen müssen." Badelt/Pomper (2002), S. 13. Ähnlich sehen es Jäger/Schröer (2013), S. 10 ff., die anführen, dass Hybridität, und somit das Agieren von NPOs zwischen den Sektoren, die neue Normalität ist. Denn einerseits müssen viele NPOs ihre soziale Mission erfüllen und andererseits die hierfür benötigten Ressourcen auf Märkten akquirieren.
[52] Vgl. Schwarz u. a. (1999), S. 20, siehe auch: Badelt/Pomper (2002), S. 6 ff.
[53] Vgl. Schneider u. a. (2007), S. 17.
[54] Vgl. Helmig u. a. (2006), S. 7. Den Begriff nondistribution constraint prägte Hansmann (1980), S. 383.
[55] Vgl. Schneider u. a. (2007), S. 16.
[56] Vgl. u. a. Stötzer (2009), S. 9.
[57] Vgl. Badelt/Pomper (2002), S. 7.

Im deutschsprachigen Raum haben SCHWARZ u. a. im Rahmen des Freiburger Management Modells die „beträchtlichen strukturellen Unterschiede“[58] zwischen privaten NPOs, die wiederum aus wirtschaftlichen, soziokulturellen, politischen und sozialen NPOs bestehen, staatlichen (z. B. öffentliche Verwaltung, öffentliche Betriebe etc.) und halbstaatlichen NPOs (z. B. Kammern) herausgearbeitet. Daneben existieren zahlreiche weitere Typologisierungs-, Abgrenzungs- und Definitionsversuche, insbesondere nach rechtlichen, ökonomischen, normativen oder funktionalen Besonderheiten, um den dritten Sektor zu beschreiben und ihn dem wissenschaftlichen und politischen Diskurs zugänglich zu machen.[59]

Auch wenn die fließenden Übergänge von NPOs zu halbstaatlichen und staatlichen NPOS nicht in dem Maße wie im Freiburger Modell berücksichtigt werden, haben sich hierzulande, wie auch im internationalen Kontext, die im Rahmen des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projects (JHP)[60] vorgeschlagenen strukturell operationalen Kriterien zur Definition von Non-Profit-Organisationen durchgesetzt. Das John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project der Universität Baltimore leistete einen wesentlichen Beitrag zur internationalen Non-Profit-Forschung. Seit 1990 wurde der Non-Profit-Sektor in mittlerweile über 40 Ländern von über 200 Forschern[61] qualitativ und quantitativ, u. a. hinsichtlich seiner ökonomischen Struktur erfasst und analysiert, mit dem Ziel eine klare empirische Datenbasis zu schaffen und die Aufmerksamkeit für diese so wichtigen Markteilnehmer zu erhöhen. Um die internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen und in Ermangelung einer einheitlichen Klassifikation entwickelten die Projektverantwortlichen die *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO), welche insgesamt elf Tätigkeitsbereiche umfasst.[62]

Organisationen sind nach SALAMON und ANHEIER[63] als NPOs anzusehen, wenn sie mindestens die folgenden fünf Kriterien erfüllen:

1) Sie sind zu einem bestimmten Grad formal strukturiert und institutionalisiert (“some degree of organisational permanence“) und demnach keine temporären adhoc Zusammenschlüsse.

2) Sie sind organisatorisch unabhängig vom Staat (“fundamentally private institutions in basic structure“), wobei sie durchaus relevante staatliche Zuschüsse erhalten können.

3) Sie agieren nicht gewinnorientiert: Während privatwirtschaftliche Unternehmen oftmals das Globalziel der Gewinnmaximierung verfolgen, werden die von NPOS im Rahmen ihrer

---

[58] Schwarz u. a. (1999), S. 20.

[59] Vgl. u. a. Salamon (2010), S. 174.

[60] Vgl. u. a. Salamon/Anheier (1992a).

[61] Vgl. Salamon (2010), S. 171.

[62] Die Tätigkeitsbereiche umfassen: Culture and Recreation, Education and Research, Health, Social Services, Environment, Development and Housing, Law, Advocacy and Politics, Philanthropic Intermediaries and Voluntarism Promotion, International, Religion, Business and Professional Associations, Unions und Not Elsewhere Classified. Salamon/Anheier (1992b), S. 283.

[63] Siehe zu den folgenden fünf Punkten: Salamon/Anheier (1992b), S. 135 ff.

Geschäftstätigkeit erwirtschaftete Gewinne in die Organisation reinvestiert bzw. für die im jeweiligen Satzungszweck definierten Aufgaben verwendet.
4) Sie verwalten sich selbstständig und haben entsprechende Kontrollmechanismen implementiert, die für die eigenständige Führung der Geschäftstätigkeit notwendig sind. Dies drückt sich auch in den Rechtsformen aus, die in Deutschland meist die des Vereins, der Stiftung, Genossenschaft oder der gemeinnützigen Kapitalgesellschaft sind.
5) NPOs sind keine Zwangsverbände, heißt die Mitgliedschaft bzw. ein Teil der – auch finanziellen Zuwendungen – erfolgt auf freiwilliger Basis.[64]

Nachdem der Non-Profit-Sektor im wirtschaftlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskurs noch bis vor einigen Jahren - nicht zuletzt aufgrund der mangelnden Quantifizierbarkeit - nur eine untergeordnete Rolle spielte,[65] gelang es dem John Hopkins Projekt durch die große empirische Datenbasis und die Aufsummierung der Daten, der in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen klassifizierten Organisationen zum "Non-Proft-Sektor", das bedeutende ökonomische Ausmaß des dritten Sektors zu quantifizieren und in den Fokus der Politik zu rücken.[66] Die Ausgaben des Sektors summieren sich in den rund 40 untersuchten Ländern auf 2,2 Billionen Dollar und umfassen 56 Mio. Vollzeitstellen bzw. 5,6% der Gesamtbeschäftigten der Volkswirtschaften.[67] Mit 42% - umgerechnet in Vollzeitstellenäquivalente – sind Freiwillige und Ehrenamtler die treibende Kraft der Non-Profit-Organisationen. Selbst konservativ bewertet übertreffen Zeitspenden freiwillige monetäre Zuwendungen um den Faktor 2:1.[68] NPOs stellen somit „einen wirtschafts- und sozialpolitisch (..) bedeutenden Teil des gesellschaftlichen Lebens entwickelter Marktwirtschaften"[69] dar.
Im Gegensatz zu Unternehmen sind NPOs missionsgetrieben.[70] Sie streben nicht in erster Linie wirtschaftliche Ziele an, ihre Triebfeder des Handelns ist der gemeinnützige Zweck und ihr Steuerungsmodus Solidarität und gesellschaftliche Sinnstiftung.[71] Hierfür handeln sie meist nicht autonom, sondern in Kooperation mit anderen NPOs, dem Staat und/oder Unternehmen der Erwerbswirtschaft und produzieren – insbesondere auch unter Mitarbeit von Ehrenamtlichen - verschiedene Dienstleistungsbündel für Mitglieder und/oder Dritte.

---

[64] "The presence of some voluntary input, even if only a voluntary board of directors, suffices to qualify an organisation as in some sense voluntary." Salamon/Anheier (1992a), S. 135 ff.
[65] Da sich Non-Profit-Organisationen nur zu einem geringen Teil aus Spenden, sondern vor allem durch staatliche Gelder finanzieren, wurden die Ausgaben des Sektor statistisch als Staatsausgaben erfasst, Salomon bezeichnet den NPO-Sektor daher als "largely invisible in official economic statistics", Salamon (2010), S. 169.
[66] Vgl. von Hippel/Walz (2005), S. 22.
[67] Bezogen auf 42 Länder. In Deutschland arbeiten 6,8% der berufstätigen Bevölkerung im dritten Sektor.
[68] Vgl. Salamon (2010), S. 187 f.
[69] von Hippel/Walz (2005), S. 21.
[70] Die Missions- und Werteorientierung geht nach Schneider so weit, dass eine NPO, die ihren Zweck besonders gut erfüllt, sich selbst überflüssig macht. Wenn es keinen Hunger auf der Welt mehr gäbe, bräuchte es auch keine Hilfsorganisationen mehr, die Hunger bekämpfen müssten, siehe: Schneider u. a. (2007), S. 18.
[71] Vgl. Zimmer/Priller (2007), S. 16 f.

Für die produzierten Dienstleistungsbündel[72] zahlen die Leistungsbezieher in der Regel keinen oder keinen marktadäquaten Preis. Stattdessen stehen NPOs als Leistungsermöglicher oftmals in einem Dreiecksverhältnis zwischen Leistungserbringer (z.B dem Spender) und dem Leistungsbezieher.[73] Sie treten somit als Intermediäre auf, wobei der Leistungsbezüger das produzierte Gut/die Dienstleistung erhält, während der Spender, als Leistungsermöglicher, keine, bzw. zumindest keine marktadäquate, Gegenleistung erhält.[74] Es existieren somit zahlreiche Unterschiede zwischen dem Profit- und dem Non-Profit-Sektor, welche insbesondere auch bei der Konzeption eines erfolgreichen Spendenmarketings bzw. Fundraisings berücksichtigt werden sollten.[75] Die nachfolgende Tabelle fasst die wesentlichen Unterschiede der drei Sektoren zusammen.

Struktur-merkmal	Non-Profit -Organisation	Unternehmen	Staat
Hauptzweck	Erbringung von Leistungen für Mitglieder oder Dritte. Ausgleich der Defizite von Markt und Staat	Gewinn-, Rentabilität für Eigentümer/Shareholder	Bedarfsdeckung, Ausgleich von Marktdefiziten.
Wirtschaftsform	Bedarfswirtschaft	Erwerbswirtschaft	Gemeinwirtschaft
Zielsystem	Sachzieldominanz: komplexes, mehrdimensionales Zielsystem, oft qualitative Leistungen gemäß Mitgliederwunsch/Mission	Formalzieldominanz: meist quantitative Ziele (Umsatz, Gewinn, ROI etc.)	Sachzieldominanz, ergibt sich aus der Verfassung.
Steuerungs-medium/-modus	Gesellschaftliche Sinnstiftung, Solidarität	Geld, Wettbewerb, Tausch	Macht, Hierarchie
Produkte/Art der produzierten Güter	Club-Güter, öffentliche- bzw. Kollektivgüter, Dienstleistungen, meritorische Güter, Individualgüter	Private Güter	Öffentliche Güter, meritorische Güter
Finanzierung	Spenden, Mitgliedsbeiträge, öffentliche Zuwendungen und Entgelte	Gewinne, Kapitaleinlagen	Steuern, Gebühren, Abgaben
Bedarfsdeckung	Deckt Eigenbedarf von Mitgliedern bzw. die Nachfrage jenseits von Märkten (Fremdbedarf)	Deckt Fremdbedarf auf Märkten (Kunden)	Deckt vor allem die Nachfrage der Bürger bzw. anderer Stakeholder
Stakeholder	Mitglieder, Spender, Leistungsempfänger, Behörden, Unternehmen, Öffentlichkeit u. v. m.	Eigentümer, Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiter, Lieferanten, etc.	Bürger, Behörden, Unternehmen, NPOs, andere Staaten u. v. m.
Form der Arbeit	Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter	Hauptamtliche Mitarbeiter	Überwiegend hauptamtliche Mitarbeiter

[72] Zu den produzierten Güterarten von NPOs siehe die nachfolgende tabellarische Übersicht.
[73] Vgl. Schneider u. a. (2007), S. 21 f. Siehe auch: Urselmann (1998), S. 12.
[74] Im Spendenmarketing wird davon ausgegangen, dass Spender aus vielfältigen Motiven handeln, ein Grund ist u. a. die psychische Gratifikation etwas Gutes getan zu haben. Vgl. auch Urselmann (1998), S. 14 ff.
[75] Siehe hierzu Kapitel 5 und 6.

Erfolgskontrolle	Kontrolle der Effektivität und Effizienz der Maßnahmen des NPO-Zwecks, z. B. Impactanalyse. Komplex, ökonomische Erfolgskontrolle (oft sekundär)	marktbestimmte Größen zur Messung der Gesamteffizienz	Staats-, gemeinwirtschaftliche und finanzwissenschaftliche Instrumente.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Non-Profit-Sektor, Profit-Sektor und Staat.[76]

VON HIPPEL unterteilt NPOs in die drei Idealtypen:[77] Erstens Spendenorganisationen, wie z. B. CARE Deutschland und andere Hilfsorganisationen, welche die erstellten (Dienst-)Leistungen für Destinatäre u. a. aus freiwilligen Zuwendungen (Spenden) finanzieren, zweitens Mitgliederorganisationen, die Leistungen für ihre Mitglieder erbringen und sich aus Mitgliedsbeiträge finanzieren und drittens kommerzielle Organisationen, wie Krankenhäuser, Schulen etc. In der Realität ist selten ein Typus in seiner Reinform gegeben. So können z. B. die Malteser als Mitgliederorganisation beschrieben werden, da sie gegen Gebühr Leistungen für Mitglieder produzieren, ebenso aber auch als kommerzielle Organisation, die u. a. zahlreiche Krankenhäuser betreibt, und gleichzeitig auch als Spendenorganisation, in deren Funktion die NPO Not- und Entwicklungshilfe leistet und dies aus Spendengeldern finanziert.
Weitere Typologisierungsansätze sollen nicht gegeben werden, da der Begriff der NPOs für den Zweck der Arbeit ausreichend abgegrenzt ist. Da es Ziel- und Aufgabenstellung der Arbeit ist, die Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings zu eruieren, fokussiert sie insbesondere auf die Typ1-Organisationen nach der Unterscheidung VON HIPPELS. Die einzigen Kriterien, die Organisationen qualifizieren Untersuchungsobjekt im Rahmen diese Arbeit zu sein, sind zum einen, dass sie nach der Maßgabe von ANHEIER und SALAMON als NPO gelten und Online-Fundraising betreiben, um Spenden für die satzungsgemäßen Zwecke einzuwerben.

[76] Tabellarische Übersicht in enger Anlehnung an: Wex (2004), S. 292, Schwarz u. a. (1999), S. 22, Zimmer/Priller (2007), S. 16 f. sowie Helmig u. a. (2006), S. 7.
[77] Vgl. von Hippel/Walz (2005), S. 89 ff.

2.2.1 Finanzierung der NPOs in Deutschland

Wie Tabelle 2 zu entnehmen ist, erhalten deutsche NPOS 64% ihrer finanziellen Mittel von der öffentlichen Hand. Im internationalen Vergleich weisen sie somit eine deutlich staatsnähere Finanzierungsstruktur auf. 32% der finanziellen Ressourcen erwirtschaften NPOS selbst und lediglich ca. 3% der Einnahmen gehen auf Spenden oder Sponsoring zurück.[78]

	Deutschland	19-Länder-Durchschnitt
Öffentliche Hand	64,3	42,0
Spenden und Sponsoring	3,4	11,0
Selbsterwirtschaftete Mittel und Mitgliedsbeiträge	32,3	47,0

Tabelle 2: Finanzierungsstruktur deutscher NPOs im internationalen Vergleich[79]

Wird der Finanzierungsmix nach Tätigkeitsfeldern betrachtet, fällt auf, dass sich deutsche international operierende NPOs im Schnitt mittlerweile zu 40,9% aus Spendengeldern finanzieren. NPOs, aus dem Bereich Umwelt und Naturschutz erwirtschaften 15,6% Spenden und der Kultur- und Erholungssektor 13,4%. Bei allen drei Bereichen ist über die letzten Jahre eine deutliche Steigerung des erwirtschafteten Spendenanteils (zum Teil Verdreifachung) – bei gleichzeitigem Rückgang der Mittel aus der öffentlichen Hand – zu konstatieren.[80] Insbesondere für diese NPOs ist ein systematisches Fundraising mit planbaren Einnahmen existenziell, zumal die Vergabe öffentlicher Gelder nicht selten an einen Eigenmittelanteil geknüpft ist, der aus Spenden zu finanzieren ist. Da zu erwarten ist, dass die öffentlichen Zuschüsse in zumindest einigen Bereichen weiter zurückgehen, wird die Bedeutung des Fundraisings künftig steigen.

2.2.2 Ausgewählte Trends des Spendenmarktes

Der deutsche Spendenmarkt ist geprägt von einer polypolistischen Anbieterstruktur mit entsprechend hohem Wettbewerbsdruck.[81] In Deutschland existieren im Jahr 2017 604.881 eingetragene Vereine.[82] Laut Bundestag besitzen 240.000 bis 280.000 den Status der gemeinnützigen Körperschaft. Ca. 20.000 dieser gemeinnützigen Organisationen betreiben

[78] Vgl. Salamon L. M./Sokolowski S. W. (2004), Country Data Table Nr. 5, http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf , [Zugriff: 29.06.2018].

[79] Tabelle nach: Zimmer/Priller (2007), S. 61.

[80] Siehe: Salamon/S. Wojciech Sokolowski (2004) ebd. Zimmer (2007), S. 60 ff. Die Daten liefern keine Hinweise darauf, dass in allen Bereichen von einem Rückzug des Staates aus der Finanzierung von NPOs gesprochen werden könnte.

[81] Vgl. zum folgenden Absatz auch: Reichenbach (2008), S. 9 ff.

[82] Vgl. Happes (2017), http://www.npo-manager.de/vereinsstatistik/2017/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

aktiv Fundraising, hiervon treten zehn Prozent durch überregionale Spendenaufrufe in Erscheinung. Etwa 250 – 300 davon sind bundesweit profiliert.[83] Die GfK beziffert das private Spendenvolumen im Jahr 2017 auf 5,19 Mrd. Euro.[84] Laut Deutschem Spendenrat wächst es langfristig um lediglich 2% pro Jahr.[85] Strukturell ungesund scheint allerdings der Fakt zu sein, dass immer mehr Organisationen um Spendengelder konkurrieren[86] und gleichzeitig immer weniger Menschen spenden. Die Spenderquote sank in den Jahren 2006 bis 2017 von 42,6% auf nur noch 31,5%. Für die Mehrzahl der Deutschen sind Geldspenden somit keine Selbstverständlichkeit mehr. Das monetäre Gesamtniveau konnte lediglich gehalten werden, da die NPOs das vorhandene Potenzial bei bestehenden Spendern immer besser ausschöpfen. Die Spendenhäufigkeit pro Spender stieg von 5,0 auf 6,9 Spendenakte pro Spender.[87] Zückzuführen sein dürfte dies auf intensivere Marketingbemühungen, insbesondere per Direct Mailing.[88]

Der seit Jahren zunehmende Verdrängungswettbewerb um Spenden hat zwei wesentliche Ursachen. Zum einen wird er begünstigt durch neu auf den Markt drängende Ableger erfolgreicher, ausländischer Organisationen (OXFAM, World Vision, CARE, Islamic Relief, Habitat International etc.), die anglo-amerikanisch geprägte professionelle Fundraising- und Marketingmethoden auf den deutschen Markt applizieren[89] und sich so rasch Marktanteile sichern. Zum anderen treten neue Akteure auf den Spendenmarkt. Mehr und mehr Medien gründen eigene spendensammelnde Stiftungen und Vereine.[90] Und zahlreiche Non-Profit-Organisationen versuchen ihre Wettbewerbsfähigkeit unter anderem dadurch zu sichern, dass sie sich zu Bündnissen zusammenschließen um so, über eine „Mittler-Organisation“, die vor allem Marketing- und Fundraisingaufgaben wahrnimmt, attraktiver für Medien- und Kooperationspartner zu werden.[91] Neben der stetig steigenden Anzahl Spenden sammelnder Vereine, beginnen zahlreiche weitere Einrichtungen, wie Schulen,

---

[83] Siehe: Bundestag (1994), S. 1 ff.

[84] GfK (2017), Folie 58.

[85] Vgl. Deutscher Spendenrat e. V. (2012), http://www.spendenrat.de/index.php?bilanz_des_helfens_2012, [Zugriff: 04.01.13].

[86] Von 2011 bis 2017 wuchs die Zahl der Vereine in Deutschland um knapp 25.000. Vgl. Happes (2017) ebd. Auch Helmig u. a. (2006), S. 6 sieht als wesentliche Trends im dritten Sektor zum einen die Ökonomisierung und Kommerzialisierung der NPOs und zum anderen deren Internationalisierung. Zwischen 1981 und 2000 sei die Anzahl der internationalen NGOs laut Helmig um über 40% gestiegen. Dies führt zu einem sich verschärfenden Wettbewerb um knappe Ressourcen.

[87] Vgl. GfK (2017), Folie 59.

[88] Interne Präsentation und Analyse der GfK bei Aktion Deutschland Hilft zu den Jahresdaten des Spendenmarktes. Vgl. GfK (2012), S. 12.

[89] Vgl. Urselmann (1998), S. 1.

[90] Beispielsweise Bild hilft e.V., Stiftung Stern, Stiftung RTL etc. Die von Medien gegründeten Stiftungen / Vereine setzen die mit Hilfe der eigenen Medienmacht eingeworbenen Mittel meist nicht selbst in Hilfsmaßnahmen um. Die als Partner gewonnenen implementierenden Hilfsorganisationen werden in der öffentlichen Wahrnehmung jedoch meist in den Hintergrund gedrängt.

[91] Unter anderem aus diesem Grund schlossen sich 2001 die heute 23 Hilfsorganisationen (CARE, Johanniter, Word Vision, Malteser etc.) zum Bündnis Aktion Deutschland Hilft e.V. zusammen. 2005 gründete die Deutsche Welthungerhilfe zusammen mit Brot für die Welt, Misereor u. a. das Bündnis „Entwicklung hilft“. Weitere Bündnisse sind das „Aktionsbündnis Katastrophenhilfe“ und „Gemeinsam für Afrika“. Vgl. auch: Reichenbach (2008), S. 11.

Hochschulen, Kultureinrichtungen damit, ihre Fundraisingmaßnahmen systematisch zu professionalisieren, um Finanzierungsdefizite auszugleichen.
Auch das Internet ermöglicht aufgrund relativ niedriger Zugangsbarrieren beständig neuen Akteuren Zutritt zum Spendenmarkt. Soziale Online-Spendenplattformen wie Betterplace oder Helpedia werben für Hilfsorganisationen und auch für privat initiierte Projekte Spendengelder ein. Und über Crowdfunding-Plattformen wie kickstarter.com oder startnext.de können auch technisch weniger stark versierte Privatpersonen und Initiativen binnen Minute ein eigenes Fundraisingprojekt starten und um Spenden bitten. Diese Sozialen Online-Spendenportale[92] verstehen es, die neuen Möglichkeiten des so genannten Web2.0, des „Mitmachwebs", zu nutzen und insbesondere mit jüngeren Spendern deutlich interaktionsorientierter und zielgruppengerechter zu kommunizieren als es oft selbst die etabliertesten unter den NPOs vermögen. Durch die technologische Entwicklung ist es nun auch kleinen und mittleren Vereinen möglich, überregional um Spenden zu bitten. Der Wettbewerb um knapper werdende Spenden verschärft sich unter den dargelegten Rahmenbedingungen somit zusehends.

2.3 Zum Begriff des Fundraisings und des Online-Fundraisings

Der englische Begriff Fundraising (to raise funds) kann mit Spenden bzw. Kapital beschaffen übersetzt werden.[93] Da die Begriffe Fundraising und Online-Fundraising für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zentral sind und eine einfache Übersetzung zu kurz greift, bedürfen sie einer definitorischen Abgrenzung.
URSELMANN fasst Fundraising grundsätzlich als eine Erscheinungsform des Marketings auf.[94] Er definierte Fundraising als denjenigen „Teil des Beschaffungsmarketings einer Non-Profit-Organisation (...), bei dem die benötigten Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden"[95]. Hierbei sind benötigte Ressourcen nicht nur finanzieller Art (Spenden und sonstige Zuwendungen) sondern können auch Sach-, Dienst- und Arbeitsleistungen sowie Rechte und Informationen umfassen. Folgerichtig argumentiert er, dass Fundraising nicht nur als Teilbereich der Kommunikationspolitik gesehen werden darf, sondern eine umfassende Beschaffungsmarketing-Konzeption darstellt.[96] In der jüngsten Auflage seines Standardwerks hält er zwar an der grundsätzlichen Definition fest, fasst Fundraising aber nunmehr als Erscheinungsform des Absatzmarketings auf. Dieser

[92] Den Begriff der Sozialen Online Spendenplattformen prägte Sommeregger (2010).
[93] Vgl. Haibach (2006), S. 19.
[94] Vgl. Urselmann (2014), S. 8.
[95] Urselmann (1998), S. 21.
[96] Vgl. Urselmann (1998), S. 21.

Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt.[97]

Marketing wird zudem nicht als reines Transaktionsmarketing, sondern im Sinne des Relationship-Marketings[98] gedacht. Hierbei ist die Zielsetzung des Fundraisings nicht die Aneinanderreihung von Einzeltransaktionen, sondern der Einsatz professioneller Management- und Marketinginstrumente, die helfen, eine langfristige Beziehung zu Spendern und sonstigen Stakeholdern aufzubauen, um die benötigten Ressourcen zu generieren, die für die von der NPO satzungsgemäß zu erbringenden Leistungen benötigt werden. Dem Konzept der Spenderpyramide folgend, ist es Aufgabe des Fundraisings, Nichtspender zu Spender umzuwandeln und Erstspender zu Wiederholungsspendern, Mehrfachspendern und schließlich Dauerspendern upzugraden.[99] Fundraising umfasst demnach die Hauptaufgabe der Ressourcenbeschaffung sowie das hiermit in funktionalem Zusammenhang stehende erfolgreiche Beziehungsmanagement zu allen Anspruchsgruppen, „unter Berücksichtigung der Ziele aller beteiligten Parteien. Dies wird erreicht durch gegenseitigen Austausch sowie die Erfüllung von Versprechen und Vertrauen."[100]

Während sich für das internetbasierte Spendensammeln im angloamerikanischen Raum die Begriffe ePhilanthropy[101] und Digital Fundraising durchgesetzt haben, wird in Deutschland überwiegend der Begriff Online-Fundraising verwendet. Da sich zwischen dem internetbasierten Marketing von Unternehmen und NPOs mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede finden, kommen in der Branche auch die Begriffe Online-Marketing bzw. E-Marketing zur Anwendung. WANNENWETSCH/NICOLAI sehen E-Marketing als Teilbereich des E-Commerce und definieren es als „(...) alle auf die aktuellen und potenziellen Absatzmärkte ausgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens, bei denen zur Erreichung der Unternehmensziele digitale Informationen über Telekommunikationsnetzwerke auf Basis des Internet-Protokolls ausgetauscht werden."[102]

Eine zu enge Auslegung[103] des Online-Fundraising-Begriffs bei dem Online-Fundraising als Pendant zum Performance-Marketing im E-Commerce gesehen wird, bei dem vor allem der

---

[97] Vgl. Urselmann (2014), S. 9. Neben der originären Leistung der NPO, dem Absatz von Dienstleistungen an Bedürftige, erbringen Non-Profit-Organisationen demnach zusätzliche, derivate Absatzleistungen in Form von immateriellen Spendenprodukten. Die aus diesem derivativen Absatz resultierenden Umsatzerlöse lassen sich nun wieder auf dem Beschaffungsmarkt einsetzen, um benötigte Ressourcen zu beschaffen, die für die Erstellung der, in der Regel vom Empfänger nicht vollständig bezahlten, originären Absatzleistung notwendig sind.

[98] Siehe zum Relationship-Marketing: Bruhn (2011), S. 6 ff. leistet eine Übersicht zur dementsprechenden Forschung. Die – nicht zuletzt auch ökonomische Sinnhaftigkeit – des Relationship-Marketings ist durch zahlreiche Studien empirisch belegt.

[99] Das Konzept der Spenderpyramide geht auf Hank Rosso, Gründer des Center on Philanthropy an der Indiana University zurück, zur Spenderpyramide vgl. beispielsweise: Reichenbach (2008), S. 61 f. Zum Upgrading vgl. Crole (1998), S. 109 ff. oder auch Haibach (2006), S. 352 ff.

[100] Luthe (1997), S. 33 in Anlehnung an Grönroos (1994), S. 9. Auch zitiert in: Reichenbach (2008), S. 8.

[101] Vgl. Chive (2007), S. 3.

[102] Wannenwetsch/Nicolai (2002), S. 38.

[103] Etwas unschärfer wird der Bedeutungsinhalt, sobald der Begriff digitales Fundraising genutzt wird. Denn das bereits etablierte Telefonfundraising nutzt zur Übertragung der Datenpakete zumindest teilweise ebenfalls das Internet-Protokoll (TCP/IP). Das Instrument sei hier explizit ausgeklammert, um den Fokus der Untersuchung nicht zu breit werden zu lassen.

direkte Response der Rezipienten einer Werbebotschaft in Form einer Online-Spende (transaktionsorientierte Sichtweise) das Ziel ist, scheint vor dem Hintergrund des Relationship-Fundraisings nicht sinnvoll. Auch wenn die ökonomischen Zielsetzungen der Online-Fundraising-Bemühungen sicher meist prioritär sind, sollten auch die dem Relationship-Fundraising und -Marketing inhärenten vorökonomischen und psychographischen Ziele[104] in einer Definition Niederschlag finden, da z. B. die Steigerung des Bekanntheitsgrads oder die positive Beeinflussung der Einstellungen der Stakeholder helfen kann, Beziehungen aufzubauen, um Transaktionen mittel- und langfristig zu fördern und letztlich die Mission der NPO zu ermöglichen. Da eine einheitliche Definition bislang nicht existiert, soll Online-Fundraising, wie folgt definiert werden:[105]

> *Online-Fundraising, auch eFundraising, bezeichnet den zielorientierten Einsatz internetbasierter Techniken und Maßnahmen, die von NPOs genutzt werden, um Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern, insbesondere zu Ehrenamtlichen und (potenziellen) Spendern aufzubauen und zu intensivieren. Als Teil des Marketings von NPOs beinhaltet Online-Fundraising vor allem die Ressourcenbeschaffung freiwilliger finanzieller Zuwendungen (Corporate und Private Giving), aber auch von Sach-, Dienst- und Arbeitsleistungen sowie von Rechten und Informationen. Es beinhaltet ferner die Bereitstellung der zur Zielerreichung notwendigen technischen Infrastruktur sowie die Speicherung, Auswertung und Nutzung elektronischer Daten zum Zweck des Beziehungsmanagements und zur Erhöhung der Fundraising-Effizienz.*

Nach der Definition des Begriffs Online-Fundraising, widmet sich das nächste Kapitel der Erfolgsfaktorenforschung.

---

[104] Vgl. Kollmann (2007), S. 60.

[105] Die Definition erfolgt somit u. a. in Anlehnung an die Definitionen von Urselmann (1998), S. 21 und Hart u. a. (2005), S. 2.

2.4. Stand der Erfolgsfaktorenforschung

2.4.1 Ziel und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

Das praktisch-normative Ziel der Betriebswirtschaftslehre ist es, die komplexen unternehmerischer Einflussgrößen zu analysieren, zu strukturieren und Verfahren zu entwickeln, die helfen, betriebliches Handeln zu optimieren.[106] Es liegt auf der Hand, dass insbesondere die empirisch gestützte Beantwortung der Frage, welche „Einflussgrößen (...) erfolgreiche von nicht- erfolgreichen Unternehmen unterscheiden“[107] in Wissenschaft und Praxis auf besonders großes Interesse stoßen. Die Identifikation dieser „Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs“[108] ist seit nunmehr 50 Jahren das zentrale Anliegen der Erfolgsfaktorenforschung. Neben den nicht zwingend im Einflussbereich der unternehmerischen Entscheidungsträger befindlichen Sphäre der Unternehmensumwelt, gilt der Fokus der Erfolgsfaktorenforschung vor allem jenen kritischen bzw. auch strategischen Erfolgsfaktoren, die durch das Unternehmen direkt beeinflusst werden können.[109]

D.R. DANIEL, ehemaliger McKinsey-Unternehmensberater und Geschäftsführer, entwickelte 1961 die Idee, für die Beratungspraxis ein Managementinformationssystem zu erarbeiten, welches in der Lage sein sollte, den Unternehmenserfolg auf bestimmte auf Maßnahmen, so genannte Erfolgsfaktoren, zurückzuführen. ROCKART griff die Idee der Erfolgsfaktoren 1979 auf und versuchte auf Basis von Interviews mit CEOs Erfolgsfaktoren für die jeweilige Unternehmung abzuleiten.[110] Und LEIDECKER/BRUNO (1984) identifizierten acht Wege zur Erhebung kritischer Erfolgsfaktoren, welche die strategische Planung von Firmen verbessern sollten.[111] Seither hielt die Erfolgsfaktorenforschung Einzug in die Managementliteratur und -Wissenschaft und ist fester Bestandteil der Diskurse des strategischen Marketings.[112]

Aufmerksamkeit erregte das PIMS-Programm,[113] welches ursprünglich strategische Geschäftseinheiten innerhalb des Konzerns General Electric erfassen und Optimierungspotenziale aufzeigen sollte. Unterstützt von der Harvard Business School und 1975 vom American Strategic Planning Institute Cambridge übernommen, umfasste es 1989 Informationen zu finanziellen Ergebnissen und Strategien von 450 Unternehmen und rund 3.000 strategischen Geschäftseinheiten.[114] Noch heute vermeldet die Webseite des Programms: „The R square of .65 of a regression of ROI on 18 key strategic variables

---

[106] Vgl. Jenner (1999), S. 2 f.
[107] Vgl. Hildebrandt (1986), S. 38 zitiert nach: Salzer (2004), S. 27.
[108] Fritz (1993a), S. 2.
[109] Vgl. Fritz (1993a), S. 2.
[110] Vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 580, Daniel (1961), Rockart (1979).
[111] Vgl. Leidecker/Bruno (1984).
[112] Vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 580.
[113] PIMS=Profit Impact of Market Strategies.
[114] Vgl. Buzzel/Gale (1989), S. 3 ff.

indicates that strategic positioning is the major determinant of business success.“[115] Dennoch wurde das Programm 1999 – trotz erheblicher methodologischer Weiterentwicklung – eingestellt, u. a. da die Ergebnisse nur bedingt auf unterschiedliche Branchen bzw. spezielle Unternehmensbereiche anwendbar waren und zum Teil harsche Kritik nach sich zogen.[116] Trotz des Scheiterns des PIMS-Programms geht die Suche nach Erfolgsfaktoren weiter. Seit den 80er Jahren sind zahlreiche Erfolgsfaktorenstudien von unterschiedlicher Güte erschienen und auch der Bestseller von PETERS/WATERMAN „In Search of Exellence“ verkaufte sich millionenfach.[117]

Die Spannweite der Informationen, die Unternehmen und Non-Profit-Organisationen im Rahmen ihrer Entscheidungen berücksichtigen müssen, wenn sie sich in einem Markt erfolgreich behaupten wollen, ist enorm. Das Aufkommen des Online-Fundraisings – als strategisch wichtiges Handlungsfeld von NPOs, welches nicht nur die Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing-Mix umfasst, sondern sämtliche strategische Entscheidungsfelder tangiert, verschärft den Komplexitätsanstieg der Planungs- und Entscheidungsprozesse weiter. Dies ist nicht zuletzt der dynamischen Entwicklung des Internets geschuldet. Andererseits wirkt das Wissen um empirisch verifizierte Erfolgsfaktoren komplexitätsreduzierend, denn die grundsätzlich positive Denkrichtung der Erfolgsfaktorenforschung geht davon aus, dass unternehmerischer Erfolg, trotz aller Multidimensionalität und Multikausalität, von wenigen Schlüsselgrößen determiniert wird.[118] Die Erkenntnis und die Gestaltung dieser längerfristig wirksamen Parameter – auf Organisationsebene, wie auch auf Ebene strategisch wichtiger Geschäftsbereiche – soll Unternehmen und NPOs helfen, ihre strategische, wie auch operative Planung, effektiver und effizienter zu gestalten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und einen höheren Zielerreichungsgrad, sprich Erfolg, zu realisieren.[119]

2.4.2 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

Die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung kulminierte im deutschsprachigen Raum 2002 mit Erscheinen des Artikels von NICOLAI und KIESER „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die

---

[115] Vgl. The Strategic Planning Institute (2010), About PIMS Database, http://pimsonline.com/about_pims_db.htm, [Zugriff: 21.01.13]. Ursprünglich wurde von 37 Faktoren gesprochen, welche die Varianz des Erfolgsmaßstabes ROI zu etwa 80% erklären. Vgl. Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 439 und auch Grünig u. a. (1996), S. 9.

[116] Weniger erfolgreiche Unternehmen waren unterrepräsentiert, nordamerikanische Unternehmen überrepräsentiert, weiche Faktoren wie Unternehmenskultur etc. wurden nicht einbezogen. Zudem wurden Untersuchungsmethodik und Strategieempfehlungen kritisiert, siehe auch die nachfolgenden Seiten sowie Homburg (2003), S. 351 ff.

[117] Vgl. Bürkner/Hermanns (1996), S. 1 und Peters/Waterman (1982).

[118] Vgl. hierzu z. B.: Fritz (1993a), S. 2, siehe auch: Leidecker/Bruno (1984), S. 23 ff.

[119] Vgl. u. a. Böing (2001), S. 9 ff.. Siehe auch Kapitel 4 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs im Online-Fundraising, Seite 79 ff.

Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“.[120] Er warf der Erfolgsfaktorenforschung grundsätzliches Scheitern vor und bezeichnete die Forscher dieser Disziplin gar als Heuchler, die wider besseren Wissens Heilsversprechen machen, die sie nicht einzulösen in der Lage sind. Es ist – und hier rekurrieren NICOLAI/KIESER auf MARCH/SUTTON (1997)[121] – „nicht möglich, die Ursachen von Erfolg und Misserfolg in einer wissenschaftlich vertretbaren Weise zu identifizieren”. Es gibt „kein einziges Ergebnis (...), das als gesichert gilt und aus dem sich normative Aussagen ableiten ließen.“[122] Sollte es dennoch gelingen einen Erfolgsfaktor zu identifizieren, sei dies sinnlos und „self-destructive“, da der Faktor vom Wettbewerb kopiert werden und so jeder statistisch signifikante Unterschied zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen nivelliert würde.[123]

In der Folge erschienen zahlreiche Repliken,[124] welche die Erfolgsfaktorenforschung verteidigten und die meisten Kritikpunkte zurückwiesen. Auch wenn sie methodische Schwächen und extreme „Unterschiede in der empirischen Basis und den eingesetzten Erhebungs und Analysemethoden“[125] eingestehen, wird ein generelles Scheitern der Disziplin entschieden zurückgewiesen. HOMBURG/KROHMER weisen auf die unvollständige, selektive Auswahl der als Beleg für eine Nicht-Konvergenz der Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung angeführten Metaanalysen hin, aus denen zudem noch falsche Schlüsse gezogen würden. Es sei nicht möglich, der Erfolgsfaktorenforschung kumulativen Erkenntnisgewinn abzusprechen.[126]

KIESER/NICOLAI sowie MARCH/SUTTON und andere Kritiker führen u. a. Endogenität, Simultaneität, unbeobachtete Heterogenität und Vergangenheitsbezug der Daten als grundsätzliche Probleme der Erfolgsfaktorenforschung an. Endogenität beschreibt das Problem, dass nicht im Modell spezifizierte Drittvariablen die unabhängigen Variablen beeinflussen. BAUER hält dem entgegen, dass Modelle stets vereinfachen müssten und kein Forscher in der Lage sei, die komplexe Realität in einem Modell vollständig abzubilden. Wesentlich ist aber, dass alle relevanten erfolgswirksamen Beziehungen erfasst werden.[127]

Nach der Simultaneitätsproblematik können zeitlich vorgelagerter Erfolg/Misserfolg Grundlage unternehmerischer Entscheidungen sein, die wiederum den Erfolg beeinflussen. Die Stärke der Erfolgswirkung von Maßnahmen ist somit von der Situation eines Unternehmens abhängig.[128] Auch das Heterogenitätsproblem zielt auf die mangelnde

---

[120] Nicolai/Kieser (2002).
[121] March/Sutton (1997).
[122] Nicolai/Kieser (2002), S. 582.
[123] Vgl. March/Sutton (1997), S. 699 und vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 585, ferner auch: Haenecke/Forsmann (2006), S. 45.
[124] Vgl. hierzu: Fritz (2004a), Homburg/Krohmer (2004), Bauer/Sauer (2004).
[125] Fritz (2004a), S. 624.
[126] Vgl. Homburg/Krohmer (2004), S. 5.
[127] Vgl. Bauer/Sauer (2004), S. 5.
[128] Vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 548.

Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation.[129] Nach NICOLAI/KIESER würden viele Erfolgsfaktorenstudien die spezifische Situation, in der sich ein Unternehmen im Markt befindet, nicht ausreichend berücksichtigen. „Nach der (...) Input/Output-Vorstellung werden Erfolgsfaktoren »entdeckt« und sinnneutral in einen anderen sozialen Kontext transferiert, um dort angewandt zu werden."[130] Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass die aktuelle Erfolgsfaktorenforschung heute häufig nach Erfolgsfaktoren mittlerer Reichweite[131] und nicht zwingend mehr nach den „laws of the market-place" sucht und Allgemeingültigkeit beansprucht.[132] So schränkt auch der PIMS-Forscher BUZZEL ein, dass in „jedem Einzelfall situations-spezifische Faktoren zusätzlich zu Faktoren allgemeiner Art zu berücksichtigen sind."[133] HOMBURG sekundiert, dass die Mehrzahl der seriösen Forscher den Nutzen der Erfolgsfaktorenforschung ferner im konzeptionellen Nutzen, also der Anregung interessierter Praktiker mit neuen Ideen und nicht im instrumentellen Nutzen, im Sinne einer Formel mit „eingebauter Erfolgsgarantie"[134] und der blinden 1:1 Übertragung der Ergebnisse sehen. BAUER und FRITZ entgegen den Vorwürfen weiterhin, dass Vergangenheitsbezug, Endogenität, Simultaneität und Heterogenität nicht das alleinige Problem der Erfolgsfaktorenforschung, sondern der empirischen Sozialforschung insgesamt seien. Einige Schwächen müssen akzeptiert werden,[135] während andere durch die Wahl der Methode entkräftet werden können. Insgesamt zeigen sich die Replizierenden verwundert, dass NICOLAI/KIESER vor allem auf die Ergebnisse der frühen Erfolgsfaktorenforschung rekurrieren, die durch „Planungseuphorie sowie durch das PIMS-Projekt geprägt"[136] waren, wohingegen „sich die empirische Erfolgsfaktorenforschung inzwischen erheblich weiterentwickelt hat, so daß die Perspektive von N/K als überholt gelten muß."[137]

Auch wenn die Diskussion über die Erfolgsfaktorenforschung, von NICOLAI/KIESER und HURRLE auf der einen und den Verfechtern der Erfolgsfaktorenforschung auf der anderen Seite auffallend ideologisch geführt wurde und zum Teil wissenschaftliche Nüchternheit und Sachlichkeit vermissen ließ, so verdeutlichte sie doch wesentliche Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung, die von Forschern zu reflektieren und individuell zu beantworten sind, sofern die eigene Untersuchung praktische Relevanz aufweisen und im wissenschaftlichen Diskurs bestehen soll. Auch teilt der Autor die Auffassung der Kritiker, dass der Begriff der „Erfolgsfaktoren" gerade von Praktikern, die an den Ergebnissen ja

---

[129] Chrubasik/Zimmermann (1987).

[130] Nicolai/Kieser (2002), S. 592.

[131] Vgl. Kube (1990), S. 5 und vgl. insbesondere: Trommsdorff/Binsack (1999), S. 111.

[132] Vgl. Kube (1990), S. 4. Siehe auch: Branch (1980), S. 59, und: Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 438. Der Begriff „laws of market place" wurde von den PIMS-Forschern geprägt und beschreibt Gesetze bzw. Erfolgsfaktoren, die für alle Unternehmen aller Branchen gelten. Auch Peters/Waterman (1982) postulierten acht generelle Prinzipien, die Unternehmen aller Branchen anwenden könnten, um den Erfolg zu steigern.

[133] Buzzel/Gale (1989), S. 7.

[134] Homburg/Krohmer (2004), S. 22.

[135] Vgl. Bauer/Sauer (2004), S. 5 und Fritz (2004a), S. 624.

[136] Homburg/Krohmer (2004), S. 13.

[137] Homburg/Krohmer (2004), S. 13 ff.

maßgeblich interessiert sein sollten und von denen nicht verlangt werden kann, sich im Detail mit der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung auseinanderzusetzen, leicht missverstanden werden kann. Da die Verlockung groß ist, die Forschungsergebnisse rein instrumentell auszulegen, sei betont, dass die Interpretation der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit vor Übernahme stets vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation der NPO zu prüfen sind.[138] Auch sollte es Aufgabe des Erfolgsfaktorenforschers sein, Praktiker auf etwaige, die Gültigkeit ggf. einschränkende, Rahmenbedingungen der Ergebnisse hinzuweisen und die Darstellung der Ergebnisse so differenziert wie nötig vorzunehmen, auch wenn dies unter Umständen zu Lasten der Einfachheit geht.

2.4.3 Methodische Aspekte der Erfolgsfaktorenforschung

Ein in der Literatur etabliertes Systematisierungsschema der Erfolgsfaktorenforschung stammt von TROMMSDORFF. Die Kenntnis der Systematisierung kann helfen, die eigene Forschung entsprechend einzuordnen und die hauptsächlichen Kritikpunkte im Design der Untersuchung[139] zu berücksichtigen und ihnen so wirksam zu begegnen. TROMMSDORFF unterscheidet bzgl. der wissenschaftliche Qualität und der Übertragbarkeit der Ergebnisse von Erfolgsfaktoren-Studien auf die Praxis zwischen den Kriterien Spezifität bzw. Reichweite, Präzision und Kausalität.[140]

Spezifität ordnet Studien nach dem Grad der Allgemeingültigkeit. So lassen sich Erfolgsfaktorenstudien danach unterscheiden, ob sie generelle Aussagen über alle Branchen hinweg treffen, branchenspezifische Erfolgsfaktoren (z. B. Organisationen des dritten Sektors) untersuchen, sich der Untersuchung strategischer Gruppen einer Branche (z. B. Startups) widmen oder unternehmens- bzw. geschäftsfeldspezifisch analysieren.[141]

So ist die frühe PIMS-Forschung (niedrige Spezifität) und ihr hervorgehobener Erfolgsfaktor Marktanteil (je höher der Marktanteil, desto höher der ROI)[142] durch verschiedene Studien in die Kritik geraten, die nachweisen konnten, dass der Rentabilitäts-Marktanteilszusammenhang nicht für alle Branchen gilt und auch Unternehmen mit einem geringen Marktanteil hochrentabel sein können.[143] Es liegt auf der Hand, dass Studien mit geringer Spezifität (z. B. PIMS) lediglich allgemeine Aussagen treffen können und nur bedingt auf spezielle Branchen oder Unternehmen in unterschiedlichen Marktsituationen übertragbar sind. Einen wertvollen Ausgangspunkt für spezifischere und somit übertragbarere, praxisrelevantere Studien homogenerer Untersuchungsobjekte liefern sie,

---

[138] Siehe hierzu auch das Kapitel zum kontingenztheoretischen Ansatz ab S. 54 ff.

[139] Siehe hierzu Kapitel 6.

[140] Vgl. Trommsdorff/Binsack (1999), S. 111.

[141] Vgl. Kube (1990), S. 9 und auch: Seibert (1987), S. 10.

[142] Als Erklärung für diesen Zusammenhang wurden u. a. Economies of Scale, Güte des Managements, Marktmacht in Bezug auf Lieferanten etc. angeführt. Vgl. Zeithaml/Fry (1984), S. 841 ff.

[143] Vgl. Fritz (1993a), S. 19 ff.

so auch für diese Arbeit, allerdings sehr wohl. Beispiele für Untersuchungen mit höherer Spezifität sind die Arbeit von PATT (1988), die sich den strategischen Erfolgsfaktoren des Einzelhandels und insbesondere des Textileinzelhandels annimmt, die Dissertation von KUBE (1990), welche die Erfolgsfaktoren von Filialsystemen des Handels untersucht, die Studie von BÖING (2001), die sich der Suche von Erfolgsfaktoren im E-Commerce widmet und hier im weiteren Verlauf nach den Geschäftstypen (Hersteller, Handel, Start-Ups) differenziert sowie die Arbeit von FRITSCH (2007), die die Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagements eruiert u. v. m.[144] Mit der Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings von Organisationen des dritten Sektors und einer weiterführenden multiplen Gruppenanalyse, die NPOs nach Größe clustert, wird auch mit der vorliegenden Arbeit eine höhere Spezifität und somit erhöhte praktische Übertragbarkeit bzw. Relevanz angestrebt.

Der Begriff Präzision hängt eng mit der Art der Erhebung von Erfolgsfaktoren zusammen. HECKNER/GRÜNIG/ZEUS[145] differenzieren hier zwei grundsätzliche Vorgehensweisen. Zum einen können Erfolgsfaktoren direkt erhoben werden, z. B. im Rahmen von Interviews mit Experten, Kunden, Mitarbeitern. Hierbei werden die Interviewten direkt nach ihrer subjektiven Meinung zu Erfolgsfaktoren befragt. Die Befragung kann methodisch gestützt oder, z. B. durch auf empirischer Forschung basierenden Checklisten, auch materiell gestützt erfolgen. Letzteres verbessert die Identifikation von Erfolgsfaktoren entscheidend, insbesondere wenn die Checkliste die Identifikation zusätzlicher, nicht in der Checkliste angegebener Erfolgsfaktoren zulässt.

Bei der indirekten Ermittlung von Erfolgsfaktoren wird zum einen die qualitative und stets explorative Erhebung (z. B. PETERS/WATERMAN 1984) und zum anderen die quantitative, das heißt nicht auf dem Wort, sondern auf Zahlen basierende, Erhebung von Erfolgsfaktoren unterschieden. Diese empirische Erfolgsfaktorenforschung,[146] mit einer i. d. R. größeren empirischen Basis und der Anwendung komplexer statistischer Verfahren zur Auswertung der Ergebnisse, kann quantitativ explorative (z. B. PIMS 1972, PATT 1988) bzw. quantitativ-konfirmatorische Ausprägungen annehmen (z. B. KUBE 1990, FRITZ 1993, FRITSCH 2007).[147] Nach KUBE (1990) eigenen sich unpräzisere qualitative Untersuchungen, z. B. in Form von Interviews, besonders um Hypothesen zu generieren, die anschließend quantitativ getestet werden.[148]

Während die quantitativ explorative Methode aus einer Vielzahl von Faktoren, die den Erfolg beeinflussenden relevanten Erfolgsfaktoren zu entdecken versucht (Kausalstruktur-entdeckendes Verfahren), ist es Aufgabe der quantitativ-konfirmatorischen

---

[144] Vgl. Patt (1987), Kube (1990), Böing (2001), Fritsch (2007).

[145] Vgl. Grünig u. a. (1996), S. 6 ff. Zum Themenkomplex der Identifizierung von Erfolgsfaktoren siehe auch: Haenecke/Forsmann (2006), S. 46 ff.

[146] Vgl. Grünig u. a. (1996), S. 6 ff.

[147] Zu den angeführten Untersuchungen siehe: Peters/Waterman (1982), Buzzel/Gale (1989), Patt (1987), Kube (1990), Fritz (1993b), Fritsch (2007).

[148] Vgl. Kube (1990), S. 6.

Erfolgsfaktorenforschung, die im theoretischen Bezugsrahmen entwickelten Hypothesen und die „Theorie“ des Forschers mittels statistischer Tests entweder zu verifizieren oder zu falsifizieren (Kausalstruktur-prüfendes Verfahren, siehe Abbildung 1).[149]
Vorbereitend ergänzt um qualitative Aussagen von Experten des Online-Fundraisings, ist die Hauptstudie der vorliegenden Arbeit quantitativ-konfirmatorischer Natur und somit von höherer Präzision.

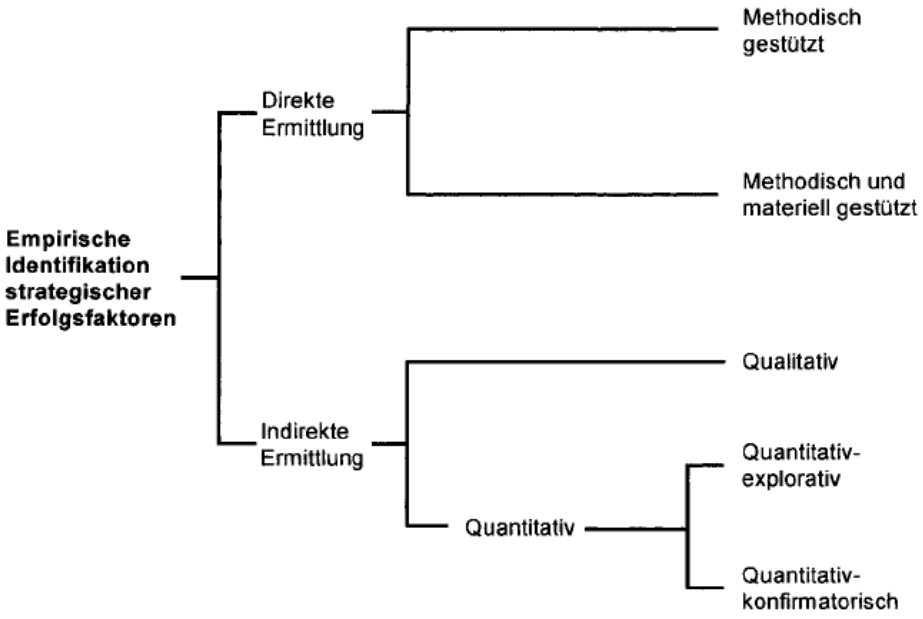


Abbildung 1: Methoden der Erfolgsfaktorenforschung[150]

Die Erfolgsfaktorenforschung beansprucht Kausalität. Sie möchte kausale Ursache-Wirkungsketten bestimmen und möglichst auch den Einfluss einzelner Faktoren auf den Gesamterfolg angeben. Dies ist mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Kausale Zusammenhänge können niemals gänzlich bewiesen werden. Sie können allerdings plausibel angenommen werden, wenn eine entsprechend starke Korrelation zwischen Variablen vorliegt und die theoretische Herleitung den postulierten Zusammenhang prognostiziert. Zudem sollten sich bestätigte Erfolgsfaktoren in einer Reihe von Untersuchungen bewähren.[151] Gerade an der Theorieleitung und somit der erklärenden Funktion der Erfolgsfaktorenforschung mangelte es jedoch u. a. in den frühen PIMS-Studien.[152] Problematisch ist für die Erfolgsfaktorenforschung auch der gravierende Vorwurf des Methodendefizits, welcher die Ergebnisse vieler Studien komplett in Frage

[149] Vgl. Haenecke/Forsmann (2006), S. 47.
[150] Haenecke/Forsmann (2006), S. 46.
[151] Vergleiche auch die Ausführungen von Hunt (1983), S. 10. Nach Haenecke/Forsmann (2006), S. 48 ff. sind die notwendigen Bedingungen von Kausalität: potenzielle Erfolgsfaktoren haben sich mehrfach bewährt, Hypothesen werden theoriegeleitet hergeleitet, Drittvariablen beeinflussen nicht die unabhängigen Variablen und die Wirkung (Erfolg) ist der Ursache (Erfolgsfaktor) nachgelagert.
[152] Vgl. Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 442.

stellte. Die Erfolgsfaktorenforschung untersucht in der Regel komplexe Beziehungsgefüge zwischen mehreren Konstrukten. Dieser Anforderung muss auch die gewählte Forschungsmethode gerecht werden. Grundsätzlich besteht ein Zurechenbarkeitsproblem des Erfolgsbeitrags eines Konstrukts – und es kann nicht mehr zwingend von Kausalität ausgegangen werden, wenn Wirkungsinterdependenzen (Multikollinearität) zwischen mehreren unabhängigen Variablen bestehen. Uni- oder bivariate Analysemethoden (Chi-Quadrat-Test, Korrelationsanalyse etc.) sind lediglich in der Lage die Wirkung einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige Variable festzustellen. Auch das Instrument der multiplen Regressionsanalyse, welche zumindest den Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen (Erfolgsfaktoren) auf die abhängige Variable (Erfolgsindikator) feststellen kann, hilft nicht weiter, wenn es darum geht, dem Problem der Multikollinearität Herr zu werden. Die Regressionsanalyse unterstellt Linearität der Wirkungsrichtung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable und setzt die Nicht-Korrelation der unabhängigen Variablen voraus. Gerade bei komplexen Wirkungszusammenhängen ist hiervon allerdings kaum auszugehen,[153] sodass die Gefahr besteht, dass es zu beträchtlichen Verzerrungen der Ergebnisse durch Scheinkorrelationen kommen kann, die das spezifizierte Modell und somit auch die Schlussfolgerungen insgesamt unbrauchbar werden lassen können.[154]
CHRUBASIK/ZIMMERMANN führen das Beispiel des Marktanteils an, der von den PIMS-Forschern, mit einer hohen Erklärungskraft für die Varianz des ROI, als wesentlicher Erfolgsfaktor gehandelt wurde. Ist der Marktanteil jedoch auf die Qualitäten des Managements zurückzuführen, kann er selbst nicht mehr als Ursache für einen guten ROI angesehen werden, „sondern letztgenannter und Marktanteil sind Folgen der hohen Managementqualität, womit eine Gemeinsamkeitsrelation von Marktanteil und ROI vorliegt.“[155] Selbst wenn also zwischen zwei Variablen hohe Korrelationskoeffizienten existieren und der Zusammenhang zuvor theoretisch gut begründet wurde, kann nicht zwingend von Kausalität ausgegangen werden, da ggf. methodeninhärent der Einfluss von Drittvariableneffekten nicht zu ermitteln ist. So stellen CHRUBASIK/ZIMMERMANN folgerichtig in Frage, ob die von zahlreichen Erfolgsfaktorenforschern angewendete Regressionsanalyse, das richtige Instrument zur Erforschung von Erfolgsfaktoren sei.[156]
Auch die PIMS-Forscher reagierten auf die Kritik, indem Folgeuntersuchungen zum einen theoriegeleitet stattfanden und zum anderen das fortschrittliche multivariate Verfahren der Kausalanalyse angewendet wurde.[157] Die Kausalanalyse oder auch Kovarianz bzw.

---

[153] Vgl. Winkelmann (2004), S. 33 f.
[154] Vgl. Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 442.
[155] Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 442.
[156] Vgl. Chrubasik/Zimmermann (1987), S. 443. Das Experiment, das prädestiniert wäre, um Kausalitäten festzustellen und bei dem in kontrollierter Umgebung eine Variable manipuliert wird, um die zeitlich verzögerte Wirkung auf eine andere Variable festzustellen, scheidet in den Wirtschaftswissenschaften - und im vorliegenden Untersuchungsfall – in der Regel aus. Vgl. Homburg/Hildebrandt (1998), S. 17.
[157] Während die frühe PIMS-Forschung (bis ca. 1982) vor allem auf Regressionsanalysen setzte, bediente sich die spätere PIMS-Forschung auch fortschrittlicheren Verfahren, wie dem der Kausalanalyse. Der Erfolgsfaktor Marktanteil wird mittlerweile „nur“ noch als moderierende Variable gesehen, während z. B. die Qualität der

Varianzstrukturanalyse wird als multivariates „Verfahren der zweiten Generation“[158] bezeichnet und ist in der Lage komplexe kausale Zusammenhänge und Wirkungsinterdependenzen zwischen allen im Modell spezifizierten Variablen über ein Strukturgleichungsmodell abzubilden.[159]

Die beiden vorherrschenden Methoden zur Modellierung und Analyse von Strukturgleichungsmodellen sind das LISREL (Linear Structural Relations) und das PLS-Verfahren (Partial Least Squares). Beide Ansätze ergänzen sich und sind daher eher komplementär als substitutiv aufzufassen.[160] LISREL wie PLS haben Vor- und Nachteile und stellen unterschiedliche Anforderungen an die Datenbasis sowie den Stand der Theorie. Hierauf wird in Kapitel 6 im Detail eingegangen und die Entscheidung für die Anwendung der PLS-Methode in dieser Untersuchung begründet.

HAENECKE fasst, neben der Forderung nach Reliabilität,[161] fünf weitere Anforderungen an Erfolgsfaktorenstudien zusammen:[162] Die Auswertungsmethode muss das Aufdecken von Kausalstrukturen ermöglichen. Die Untersuchung sollte daher theoriegeleitet erfolgen. Es sollten mehrere Perspektiven einbezogen werden (z. B. nicht nur das Management, sondern ggf. auch Mitarbeiter, Kunden etc.) Neben quantitativen Faktoren sollten auch qualitative Faktoren einbezogen werden. Während die Erfolgsfaktorenforschung, die anfangs stark von der Industrial Organization Theory[163] geprägt war, vor allem versuchte generelle Aussagen zu Erfolgsfaktoren zu treffen[164] und Erfolg oft alleine über ökonomische Zielgrößen wie ROI oder Cash Flow operationalisierte, zieht die heutige Erfolgsfaktorenforschung meist auch den Einfluss branchen- und firmenspezifischer Einflussfaktoren ins Kalkül. Im Fokus der Untersuchungen stehen zudem nicht mehr nur quantitative Erfolgsgrößen, sondern auch qualitative „weiche“ Ziele, wie z. B. Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit oder Innovationsorientierung.[165] Weiche Faktoren lassen sich über Faktorenanalysen der Indikatorbatterien zu Konstrukten verdichten[166] und sollten bei der Operationalisierung des Erfolgs wie auch auf Ebene der Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.[167] Erfolgsfaktoren sollten regelmäßig überprüft werden, da sich die Erfolgsfaktoren als auch deren Einfluss auf den Erfolg ändern kann (Zeitproblem).

---

angebotenen Leistungen/Produkte einen erfolgsneuralgischen Punkt darstellt. Vgl. Fritz (1993a), S. 21 ff. und Buzzel/Gale (1989).

[158] Homburg/Hildebrandt (1998), S. 26.

[159] Vgl. Fritz (1993a), S. 21.

[160] Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010), S. 69.

[161] Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit der Messung. Eine Untersuchung sollte bei Replikation der Studie durch andere Forscher zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Vgl. Haenecke/Forsmann (2006), S. 50. Siehe hierzu auch das Kapitel 6. Methodische Grundlage und Design der Untersuchung, Seite 144 ff.

[162] Zu den folgenden Punkten siehe insbesondere: Haenecke/Forsmann (2006), S. 48 ff. Siehe ferner: Kube (1990), S. 6 f. und auch: Schmalen u. a. (2005)

[163] Die Industrial Organization Theory untersucht den Einfluss der Marktstruktur auf Marktverhalten und das Marktergebnis. Zentral ist das Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (auch Structure-Conduct-Performance Paradigma), vgl. Rothfuss (2009), S. 41 ff.

[164] Vgl. Schmalen u. a. (2005), S. 2.

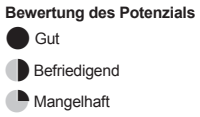
[165] Vgl. Albers/Hildebrandt (2006), S. 4 f.

[166] Vgl. Haenecke/Forsmann (2006), S. 50.

[167] Vgl. auch: Schmalen u. a. (2005), S. 8 ff.

Erfolgsfaktoren-Studien sollten objektiv sein und nicht vom befragenden Forscher beeinflusst werden. HAENECKE kritisiert in diesem Kontext insbesondere monopersonale Befragungen[168] und spielt hierbei auf das vieldiskutierte – z. B. auch von NICOLAI/KIESER[169] bzw. HURRLE/KIESER[170] - Problem des Key Informant Bias an. So kann es durch bewusste oder unbewusste Fehlwahrnehmungen[171] auf Seiten der Befragten zu Messfehlern kommen, welche die Ergebnisse verzerren. Für das bekannte Problem gibt es eine Reihe von Lösungsansätzen,[172] auf die zu einem späteren Zeitpunkt noch eingegangen wird. Insgesamt bewertet HAENECKE das Potenzial der quantitativ-konfirmatorischen Methode, die sich in der Erfolgsfaktorenforschung mittlerweile als Quasi-Standard[173] etabliert hat, durchgehend mit gut (siehe Abbildung 2). Und auch TROMMSDORF kommt zu dem Schluss: „Ein theoretisch fundiertes, präzises und komplexes Kausalmodell, das einer konfirmatorischen Überprüfung mit gültigen Daten standhält, kann relativ hohe Kausalität beanspruchen.“[174] Dennoch haben alle Methoden ihre Berechtigung und insbesondere die Kombination von Methoden – wie sie auch in dieser Arbeit geleistet wird – kann durchaus sinnvoll sein, denn letztlich kommt es bei Wahl der Forschungsmethode auf die spezielle Fragestellung und somit den Einzelfall an.[175] Die Anforderungen an eine Erfolgsfaktorenstudie jedenfalls sind vielfältig und müssen berücksichtigt werden, wenn die Ergebnisse Gültigkeit beanspruchen sollen.

Zusammenfassende Bewertung der Methoden



Methode	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	GESAMTURTEIL
Methodisch gestützte Expertenbefragung	○	◔	◔	◔	◑	◑	◔
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	◑	◔	◑	◑	◑	◑	◑
Qualitativ	◔	◑	◔	◑	◑	◑	◑
Quantitativ-explorativ	◕	●	●	●	●	●	◕
Quantitativ-konfirmatorisch	●	●	●	●	●	●	●

Abbildung 2: Bewertung der Methoden der Erfolgsfaktorenforschung[176]

[168] Hierbei wird nur eine Person im Unternehmen befragt.
[169] Vgl. Nicolai/Kieser (2002), S. 584.
[170] Vgl. Hurrle/Kieser (2005).
[171] So können Befragte z. B. geneigt sein, ihre Arbeit in ein besseres Licht stellen zu wollen oder auch sozial erwünschte Antworten zu geben.
[172] Vgl. Fritz (2004c), S. 26 ff.
[173] Vgl. Bliemel u. a. (2005), S. 10.
[174] Trommsdorff/Binsack (1999), S. 111 f.
[175] Vgl. Jenner (1999), S. 23.
[176] Eigene Abbildung nach Haenecke/Forsmann (2006), S. 51.

2.4.4 Zwischenfazit und Einordnung der vorliegenden Arbeit

Durch den in Kapitel 3 zu entwickelnden Bezugsrahmen und die theoriegeleitete Hypothesenbildung wird dem Vorwurf des Theoriedefizits entgegengewirkt. Dem Kausalitätsproblem (Scheinkorrelationen/Wirkungsinterdependenzen) und dem multidimensionalen Charakter des Erfolgs wird mit der Wahl der Methodik Rechnung getragen. Zu Anwendung kommt die quantitativ-konfirmatorische Kausalanalyse, da sie als hypothesentestendes Verfahren komplexe Ursache-Wirkungsbeziehungen abzubilden im Stande ist. Da Strukturgleichungsmodelle explizit auch den Umgang mit latenten Konstrukten ermöglichen, sind somit auch weiche Faktoren in die Untersuchung integrierbar. Das Verfahren eignet sich daher, um die im theoretisch-konzeptionellen Teil hypothetisierten und nicht direkt messbaren Konstrukte hinsichtlich ihrer Wirkungsrichtung und Stärke auf die abhängige Variable Erfolg im Online-Fundraising zu überprüfen.[177]

Der Vorwurf, dass die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung häufig nicht in der Praxis anwendbar sind (Spezifitätsproblematik), da sie zu weitläufige (und oft sogar triviale) Empfehlungen treffen, wird dadurch entkräftet, dass sich die vorliegende Arbeit lediglich auf den dritten Sektor fokussiert und hier insbesondere das Online-Fundraising von NPOs untersucht. Da viele kleine NPOs keine Online-Fundraising-Experten beschäftigen, die ihre Arbeitszeit ausschließlich dem internetbasierten Spendensammeln widmen können, geschweige denn über eigene Online-Fundraising-Abteilungen verfügen, scheint es ratsam NPOs einer multiplen Gruppenanalyse zu unterziehen. So können etwaig divergierende Erfolgsfaktoren für NPOs unterschiedlicher Größen entdeckt und normative Aussagen mit hoher Praxisrelevanz getroffen werden, die für homogenere Gruppen Gültigkeit beanspruchen.

Die hochdynamischen technologischen Entwicklungen erfordern geradezu eine Überprüfung der Ergebnisse nach einiger Zeit. Diesem Zeitproblem Rechnung zu tragen, muss allerdings Aufgabe künftiger Forschung bleiben. Durch die dargelegte und noch darzulegende methodologische Wahl wird den wesentlichen Kritikpunkten wirksam begegnet.

[177] Da NPOs eine Reihe von Zielen verfolgen und, wie dargelegt, keine primär gewinnorientierten, sondern missionsgetriebene Organisationen sind, greift eine einzelne ökonomische Zielgröße zu kurz. Siehe hierzu und auch zum Key Informant Bias-Problem: Kapitel 4, Seite 79 ff.

2.5 Reflexion zum Stand der Forschung

In Deutschland klafft eine erhebliche Forschungslücke was das Thema Fundraising und insbesondere das Online-Fundraising von Non-Profit-Organisationen betrifft. Erwähnenswert sind lediglich eine Handvoll Dissertationen und Studien. Die Arbeit von URSELMANN (1998) versucht die *Erfolgsfaktoren des Fundraisings*[178] im Allgemeinen zu eruieren. Das Online-Fundraising kommt, in Anbetracht des Entstehungszeitpunktes der Arbeit verständlichermaßen, nur am Rande zur Geltung. Dennoch kann dieser Arbeit besondere Bedeutung beigemessen werden, da es sich um das erste Werk im deutschsprachigen Raum handelt, das die Erfolgsfaktoren des Fundraisings theoriegleitet empirisch untersucht. URSELMANN, der für seine Forschung – dem Mangel an non-profitbezogener Erfolgsfaktorenforschung geschuldet – potenzielle Erfolgsfaktoren aus dem Profit- auf den Non-Profit-Sektor überträgt und konfirmatorisch testet (Regressionsanalysen), konnte u. a. die Bedeutung der Planung und Kontrolle, der Mitarbeiterorientierung, der Erforschung von Spenderpräferenzen, des Relationship-Fundraisings, eines professionellen Beschwerdemanagements, des Förderzwecks sowie der Zukunftsträchtigkeit des Fundraising-Mix auf den Erfolg nachweisen.

Internet-Marketing und -Fundraising[179] von HOHN (2001) widmet sich als erste Dissertationen ausschließlich dem Thema Online-Fundraising und analysiert die verschiedenen Geschäftsmodelle, die unterschiedlichen Internet-Auftritten von Non-Profit-Organisationen zugrunde liegen können. Die Arbeit ergänzt eine inhaltsanalytische Betrachtung von NPO-Webseiten um Experteninterviews. Aus den Ergebnissen ihrer vorwiegend theoretisch-konzeptionellen Arbeit leitet sie zwar keine normativen Handlungsempfehlungen ab, erarbeitet jedoch strategische wie operative Grundsätze eines erfolgreichen NPO Online-Marketings.

Die Arbeit von PATOLLA (2005) *Fundraising im Internet: Potentiale- Inhalte - Spenderwünsche*[180] unterzieht Webseiten der 20 größten Non-Profit-Organisationen (nach Umsatz) einer quantitativen Inhaltsanalyse. Die Erkenntnisse zum inhaltlichen Angebot von NPOs im Netz stellt die Autorin der Nachfrageseite – den Spenderwünschen – gegenüber. Hierzu befragte sie 334 Spender nach ihren Präferenzen bzgl. der inhaltlichen Wünsche an Non-Profit-Webseiten.

KOPPER untersucht in *Katholische Kirche und Internet*[181] den Informationsbedarf der Nutzer von Webangeboten im erweiterten Umfeld der Katholischen Kirche. Auf Grundlage einer Inhaltsanalyse 20 katholischer Webseiten beschreibt sie den Status Quo der internetbasierten Kommunikation der Institution. Die Erkenntnisse vergleicht sie - ähnlich der Untersuchung von PATOLLA - mit den tatsächlichen Informationsbedürfnissen der Webseiten-Besucher. Im Rahmen ihrer Forschung befragte sie 285 Nutzer kirchlicher

---

[178] Vgl. Urselmann (1998).
[179] Vgl. Hohn (2001).
[180] Vgl. Patolla (2005).
[181] Vgl. Kopper (2007).

Webangebote. Beide Untersuchungen können so einen Gap zwischen Spenderwünschen und Ist-Kommunikation von NPOs im Web aufzeigen, bleiben aber die Beantwortung der Frage schuldig, ob das Schließen dieses Gaps den Erfolg tatsächlich steigern würde.

Hervorzuheben ist die Arbeit von FRITSCH (2007),[182] die sich als erste quantitativ-konfirmatorische Arbeit des dritten Sektors unter Verwendung des PLS-Ansatzes den Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement widmet. Unter anderem weist sie die Qualität der Führung, die Bedeutung strategischer Planung, den Einfluss der Stiftungsmarke und der Kommunikation auf operativer Ebene sowie den Einfluss der Evaluation von Maßnahmen empirisch nach und differenziert Handlungsempfehlungen nach Maßgabe unterschiedlicher Stiftungstypen. Ebenfalls quantitativ-konfirmatorisch unter Verwendung des PLS-Ansatzes sind die Arbeiten von SAXE (2009),[183] welche sich den Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen widmete sowie von STAHL (2014),[184] die sich mit den Zusammenhängen einer stakeholderorientierten Stiftungsführung und der Stiftungsperformance auseinandersetzte.

Die 2008 erschienene Arbeit *Fundraising als gemeinschaftsorientierter Ansatz*[185] von KLAUS VELLGUTH ist eine theoretisch-konzeptionelle Arbeit, die postuliert, dass Fundraising im Zeitalter der Postmoderne u. a. um kulturwissenschaftliche Perspektiven erweitert werden müsse und das ein zukunftsorientiertes gemeinschaftsorientiertes Fundraising, welches nicht nur die Business-to-Customer-Kommunikation fokussiert, sondern vielmehr auch die Potenziale der Customer-to-Customer Kommunikation nutzt, einen ökonomisch relevanten Beitrag für das Fundraising zu leisten im Stande ist.

Die letzte zum Zeitpunkt des Verfassens der Arbeit veröffentlichte deutschsprachige fundraisingbezogene Abhandlung stammt von GAHRMANN aus 2012. Er überträgt in seiner Untersuchung Theorien des strategischen Marketings vom Profit- auf den Non-Profit Sektor, um so – gestützt durch Experteninterviews – ein hypothetisches Modell für ein *strategisches Fundraising*[186] zu entwickeln.

Neben den genannten Dissertationen ist festzustellen, dass mit zunehmender Bedeutung des Internet-Fundraisings mehr und mehr Bachelor und Masterarbeiten veröffentlicht werden. Hierbei handelt es sich oft um theoretisch-konzeptionelle bzw. deskriptive Arbeiten mit dem Themenschwerpunkt auf den sozialen Medien.

Wenn sich viele der genannten Arbeiten auch eher am Rande mit reinem Online-Fundraising beschäftigen und lediglich die Forschungen von URSELMANN und FRITSCH, STAHL und SAXE quantitativ-hypothesentestende Untersuchungsansätze verfolgen, so bieten auch die Erkenntnisse der übrigen genannten Arbeiten mannigfaltige Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit.

Weitere Anknüpfungspunkte ergeben sich aus der Erfolgsfaktoren-Forschung des Profit-Sektors. Hier sind weniger die qualitativen Untersuchungen als viel mehr quantitativ-

[182] Vgl. Fritsch (2007).
[183] Vgl. Saxe (2009a).
[184] Vgl. Stahl (2014).
[185] Vgl. Vellguth (2008).
[186] Vgl. Gahrmann (2012).

explorative und -konfirmatorische Studien (einige wurden bereits im vorhergehenden Kapitel genannt) von Interesse sowie auch Metastudien, die bzgl. der Übertragbarkeit potenzieller Erfolgsfaktoren auf das Online-Fundraising geprüft werden können. Beispielsweise weist FRITZ in seiner Metaanalyse von 39 Studien darauf hin, dass die untersuchten Arbeiten viele deckungsgleiche Erfolgsfaktoren diagnostiziert hätten, z. B.: die Qualität der Human-Ressourcen, die Produkt- und Angebotsqualität, die Innovationsfähigkeit sowie die Kundennähe.[187] FRITZ verfechtet ferner ein kundenorientiertes Marketing und eine marktorientierte Unternehmensführung.[188] Auch die E-Commerce Erfolgsfaktorenforschung bietet aufgrund der Nähe des Untersuchungsobjekts zum internetbasierten Spendensammeln wesentliche Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren. Einige zentrale Arbeiten und Untersuchungen, deren Ergebnisse in den theoretischen Teil der Dissertation einfließen, sind in den nachfolgenden Tabelle 3 vermerkt.

I Fundraising		
Forschung Fundraising	**Methodik/Art der Untersuchung**	**Zentrale Ergebnisse/Erfolgsfaktoren**
Urselmann, 1998	Untersucht Erfolgsfaktoren im Fundraising von NPOs, empirische Untersuchung auf Basis Experten-Interviews, n=106. Regressionsanalysen u. a., Fokus: Fundraising allgemein	Bedeutung von: Planung und Kontrolle, Mitarbeiterorientierung, Erforschung von Spenderpräferenzen und Relationship-Fundraising, Beschwerdemanagement, Förderzweck, Zukunftsträchtigkeit des Fundraising-Mix.
Hohn, 2001	Theoretisch-konzeptionelle Arbeit, unterstützt durch Experten- Interviews, n=50, Fokus: Online-Fundraising	Untersuchung verschiedener Geschäfts-modelle, die den Internet-Auftritten von Non-Profit-Organisationen zugrunde liegen. Ableitung strategischer und operativer Grundsätze.
Spigelman/Evans, 2004	Quantitative und qualitative Experteninterviews, deskriptive Auswertung, n=143, britische NGOs	Interaktive Website-Features, strategische Planung, Webcontrolling/Tracking, Automatisierung von Prozessen, Auffindbarkeit in Suchmaschinen.
Patolla, 2005	Inhaltsanalyse der Webseiten der 20 umsatzstärksten NPOs und quantitative Befragung von Spendern, n=334, nach ihren Präferenzen bzgl. des Inhalts von NPO-Webseiten. Fokus: Online-Fundraising	Aus dem Vergleich des inhaltlichen Online-Angebotes von NPOs mit den diesbezüglichen Wünschen der Spender ergeben sich Optimierungsansätze für die inhaltliche Ausgestaltung von NPO-Seiten. NPOs sollten Spenderpräferenzen erforschen und ihr Online-Angebot entsprechend erweitern.
Fritsch, 2007	Untersucht die Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement, quantitativ-konfirmatorische Hauptstudie, n=162	Identifiziert zahlreiche Erfolgsfaktoren auf normativer, strategischer, operativer Ebene sowie auf Ebene der Stiftungsressourcen. Im, später nach Stiftungstypen differenzierten, Gesamtmodell verbleiben sieben Erfolgsfaktoren (Qualität der Führung, Planung, Stiftungsmarke,

[187] Vgl. Fritz (1989), S. 16.

[188] Siehe hierzu: Fritz (1989) und auch: Fritz (1993a) sowie Fritz (1993b).

		Evaluation, Qualität der Mitarbeiter, Kommunikation und Anspruchsgruppenorientierung).
Hackler/Saxton, 2007	Large scale survey zur strategischen Nutzung von Internet- und Kommunikationstechnologien durch US-NGOs, n=1.572, Bivariate Auswertungsmethoden	„To boost IT's mission-related impact, nonprofits must enhance their organizational capacities in long-term IT planning, budgeting, staffing, and training; performance measurement; Internet and Website capabilities; and the vision, support, and involvement of senior management“.
Kopper, 2007	Anhand einer Inhaltsanalyse wird der Status-quo der Inhalte auf den Webseiten kath. Anbieter beschrieben, n=20. Erhebung der Nutzerwünsche solcher Angebote, n= 285. Fokus: Online-Fundraising/-Kommunikation	Die Arbeit stellt das inhaltliche Angebot von Webseiten kath. Organisationen den Nutzerwünschen gegenüber, die so ermittelten Diskrepanzen zwischen Inhaltsangebot und -nachfrage bilden Ausgangspunkt für Optimierungen. Nutzer wünschen Aktualität, Information, Partizipation, Beratung/Hilfe, mehr Dialogmöglichkeiten.
Saxton/Guo/ Brown, 2007	Qualitative Inhaltsanalyse von US Community Foundations, n=117. Fokus: Online-Kommunikation	„four key dimensions of online responsiveness“ „(...) organizations should strive to implement more content and services at the higher levels of interactivity.“
Waters 2007	Quantitative Inhaltsanalyse von 160 NGO Websites, Stichprobe gezogen aus den Top 400 US NGOs (nach Umsatz), Chi-Quadrat Tests.	„Top-tier charitable fundraising organizations were more likely to provide their annual report, organizational goals, and mission statement.“
Vellguth, 2008	Theoretisch konzeptionelle Arbeit. Untersucht Potenziale der Vergemeinschaftung im Zeitalter der Postmoderne für das Fundraising von NPOs am Beispiel des katholischen Hilfswerks missio. Fokus: Fundraising allgemein	Formen der Vergemeinschaftung können im Zeitalter der Postmoderne einen ökonomisch relevanten Beitrag zum Relationship-Fundraising leisten.
Ingenhoff/Koelling, 2009	Quantitative Inhaltsanalyse schweizer NGO-Webseiten, n=134.	„NPOs do not (..) take advantage of new Internet technologies for building relationships with stakeholders (...) NPOs with higher income tend to create Websites with a higher dialogic capacity than Websites with lower income.“
Marudas, Jacobs, 2009	n=774 US-Organisationen, quantitative Untersuchung, Regressionsanalyse.	Die Inanspruchnahme professioneller Fundraising-Services, wie z. B. die Beauftragung von Beratern, steigert die Fundraising-Effizienz für bestimmte Formen von US-NPOs.
Saxe, 2009	Untersucht die Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen. Quantitativ-konfirmatorische Hauptstudie mittels Partial-Least-Squares, n=83	Identifiziert zahlreiche Erfolgsfaktoren, z. B. Kooperationsprozessqualität, individueller Partnerfit, präzise Ausgestaltungsidee, Koordination der Zusammenarbeit u. v. m.
Waters u. a., 2009	Quantitative Inhaltsanalyse von NPO-Facebook-Profilen, n= 275	NPOs „failed to take advantage of the interactive nature of social networking.“
Von Schnurrbein,	Untersucht die	Stiftungen sind besser geeignet für ausgewogene

2010	Fragestellung, ob Stiftungen erfolgreicher sind als Vereine, quantitativ-konfirmatorischer Ansatz (PLS), n=177 deutsch-schweizer Vereine und Stiftungen.	Managementsysteme (Balanced Scorecards), während in Vereinen die Klientenperspektive stark vorherrscht. Die Studie bestätigt den Einfluss der Vorstandsarbeit auf den Organisationserfolg.
Gahrmann, 2011	Explorative und theoretisch-konzeptionelle Forschung. Praxisgestützt durch Interviews mit Fundraisern aus der BRD und den USA, n=35 Fokus: strategisches Fundraising	Entwicklung eines hypothetischen Modells für ein strategisches marktorientiertes Fundraising.
West, 2011	Explorative Forschung auf Basis von qualitativen Interviews, n=30. Spenderbefragung im Raum Berlin. Kein Anspruch auf Repräsentativität. Fokus: Spendermotive	Ableitung fünf zentraler Spendertypologien. Die Spendenentscheidung ist nicht monokausal, sie besteht aus Motivbündeln, diese sind vor dem Hintergrund der Biografie der Spender zu analysieren.
Zorn/Flanagin/ Shoham, 2011	Large scale survey neuseeländischer NGOs zur Adoption und Nutzung von Internetkommunikations-technologien, n=1.046. Theorieleitung durch Institutional Theory	„decisionmakers' IT knowledge, expected practice, competitor scanning, and leadership in the field were consistent predictors (...) of ICT adoption and use."
Bøg, u. a., 2012	Untersucht krebsbezogene Fundraising-Kampagnen der Plattform justgiving.com bzgl. der Häufigkeitsausprägungen von Spendenbeträgen (UK), n=350	Informationen im Spendenprozess zur Höhe vorangegangener Spenden beeinflussen Häufigkeit und Höhe der nachfolgenden Spenden bzw. das Spenderverhalten. Vorangegangene Spendenhöhen werden zum Benchmark.
Leipnitz, Boenigk, 2013	Untersucht die Erfolgsfaktoren von Blutspendeorganisationen. Quantitativ-konfirmatorischer Ansatz (PLS), n=1.807.	Die Konstrukte Servicequalität, Spenderidentifikation und Spenderzufriedenheit wirken positiv auf die Loyalität von Blutspendern.
Levine/Zahradnik, 2013	Inhaltsanalyse von NGO-Webseiten hinsichtlich des Konstrukts Marktorientierung, n=40	Finanziell gesündere NGOS weisen eine höhere Marktorientierung (in ihrer Online-Kommunikation) auf als finanziell weniger gesündere NGOs.
Naskrent, 2013	Untersucht den Einfluss verschiedener Konstrukte auf die Spenderbindung. Quantitativ-konfirmatorischer Ansatz (PLS), n=364, ergänzt um Fokusgruppen-Interviews.	Vertrauen und Commitment wirken positiv auf die Spenderbindung. Die Antezedenzien Involvement und Zufriedenheit des Spenders beeinflussen die Spenderbindung ebenfalls, indem sie indirekt auf die Spenderbindung wirken. Spenderkommunikation und –integration beeinflussen die vier verhaltenswissenschaftlichen Determinanten und wirken so auf die Spenderbindung.
Prahm, Ullrich Ziemann (Betterplace Lab), 2013	Untersucht die Internetnutzung von 270 NPOs, ergänzt um n=32 Experteninterviews.	Aussagen zur Nutzung von Instrumenten und Barrieren im Online-Fundraising.

Stahl, 2014	Untersucht die stakeholderorientierte Führung großer Stiftungen, quantitativ-konfirmatorische Hauptstudie Partial-Least-Squares, n=362 Stiftungen	Verschiedene bestätigte Hypothesen zu den Zusammenhängen von Stakeholderorientierung, Stakeholderkommunikation, kognitivem und affektivem Image, Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment in Bezug auf die Stiftungsperformance.
Altruja GmbH, jährlich	Quantitative Befragung, n=unterschiedlich. Nicht repräsentativ. Fokus: Online-Fundraising	Die befragten Fundraiser gehen regelmäßig davon aus, dass Online weiter wachsen und zu einem der wichtigsten Kanäle wird. Deskriptive Statistiken zur Nutzung verschiedener Online-Fundraising-Instrumente, Zahlarten etc.
GFK, jährlich	Auftragsforschung für NPOs, n=10.000, Haushaltspanel, repräsentativ. Fokus: Fundraising / Spendenmarkt allgemein	Erfasst vor allem die Situation des Spenden-marktes. Eruiert soziodemografische Merkmale von Spendern, trifft Aussagen zur Relevanz verschiedener Fundraising-Instrumente.
TNS Emnid Spenden-monitor, jährlich	Bevölkerungsrepräsentative Multi-Client-Studie für NPOs, n=4.000. Fokus: Fundraising / Spendenmarkt allgemein	Erfasst vor allem die Situation des Spenden-marktes. Eruiert soziodemografische Merkmale von Spendern.
II E-Commerce/Profit-Sektor		
Forschung E-Commerce/ Profit-Sektor	**Methodik/Art der Untersuchung**	**Zentrale Ergebnisse/Erfolgsfaktoren**
Rengelshausen 2000	Untersucht Akzeptanz und Wirkung des Online Marketings deutscher Unternehmen. Inhaltsanalyse der Webseiten aus sieben Branchen (n=140) und Expertenbefragung (n=28). Bi- und multivariate Auswertungsverfahren.	Entwickelt und bestätigt ein Akzeptanz- und Wirkungsmodell zu neuen Medien im Marketing von Unternehmen. Zeigt Notwendigkeit von Fach-, Beziehungs- und Machtpromotoren in Unternehmen bzgl. der Akzeptanz von ITK-Technologie auf. Diverse Empfehlungen zur Ausgestaltung und Implementierung des Online-Marketings entlang verschiedener Dimensionen.
Böing, 2001	Untersucht Erfolgsfaktoren im E-Commerce. Quantitativ-konfirmatorische Hauptstudie, n=135, zusätzlich direkte Ermittlung von Erfolgsfaktoren via Expertenbefragung, n=93.	Kunden-, Konkurrenz-, Innovationsorientierung, detaillierte Markteintrittsstrategie, Marke, Intensität der Online-Kommunikation sowie die Integration zusätzlicher Elemente auf der Webseite, die Transaktionsanbahnungen fördern, Autonomie der Online-Abteilung, Monitoring.
Kroiß, 2002	Untersucht Erfolgsfaktoren von Internet-Start-Ups. Explorativ, Kontingenz- und CHAID-Analyse. Unterscheidet erfolgreiche und weniger erfolgreiche Internetunternehmen, n=369.	Teamgründung, Fokussierung auf Kooperationsbereitschaft und Fokus auf Kernkompetenzen, Unternehmensgröße, Rechtsform, Markteintrittszeitpunkt und -Planung, Wettbewerbsintensität, Markteintrittsbarrieren.
Olderog, 2003	Analysiert die Faktoren des Markterfolgs im Online Handel, n=323 Unternehmen.	Ermittelt Erfolgsfaktoren in Bezug auf Neukundenakquisition, Kundenbindung und ökonomischen Erfolg. Übergreifende Erfolgsfaktoren sind z. B. die Sortimentsbreite, externe Sortimentsintegration, Integration in Shop-Hosts, verknüpfte Produktpräsentationen, Imagewerbung, Logodarstellung, Preisdifferenzierung und ein

		intuitiver Bestellvorgang.
Albers, 2004	Untersucht Unterschiede in den Erfolgsfaktoren des E-Business zwischen Start-Ups (n=72) und „Bricks and Mortar"-Unternehmen (n=75). Strukturgleichungsmodell mittels PLS.	Den größten Einfluss auf die Profitabilität haben: Nicht-Imitierbarkeit durch eine starke Marke, Branchen-Erfahrung, individuelle Internet-IT Lösung, eine Marketingstrategie, die ein breites Sortiment an klar definierte Zielgruppen vermarktet.
Haenlein, 2004	Untersucht die E-Business Erfolgsfaktoren mittels PLS Strukturgleichungsmodelle, n=83	Erfolgsfaktoren des E-Business: E-Commerce, Customer Integration/ Mass- Customization, E-Procurement.
Kerner, 2004	Untersucht Erfolgsfaktoren des konsumentengerichteten Internet-Marketings, Mittelwertunterschiede zwischen erfolgreichen und nicht-erfolgreichen Unternehmen, exploratorische Faktorenanalyse, n=241.	Innovation, eigene Abteilung/Projektgruppe, Anzahl der Informations- und Kommunikationstechniken, Anfangsinvestition und laufendes www-Budget ist höher als bei nicht-erfolgreichen Unternehmen. Führerstrategie, intensivere Nutzung interner Ressourcen, Umfang, Aktualität der Inhalte, stärke Bekanntmachung der Website, mehr Leistungsangebote, stärkere Kontrollmaßnahmen u. a.
Panten, 2005	Untersucht die Erfolgsfaktoren kommerzieller virtueller Communities aus Betreiber - wie aus Mitgliedersicht. Die Ergebnisse beider Untersuchungen – Kausalanalyse mittels Partial Least Squares - werden qualitativ gegenübergestellt. n=150 Community-Betreiber und n=1.560 Community-Mitglieder.	Ermittelt Erfolgsfaktoren aus Betreibersicht, sowie Erfolgsfaktoren aus Mitgliedersicht. Wichtige Erfolgsfaktoren aus Betreibersicht sind z. B. die Online-Kommunikation, Inhalte, Mitgliederdaten, Beziehungsmarketing, Online-Kooperationen, Netzwerkeffekte, Konkurrenzsituation u. v. m.
Fassott, 2006	Untersucht Chancen und Barrieren des int. E-Commerce. Mehrstufiges Design, u. a. quantitativ-konfirmatorisch (PLS). Entwickelt auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens, erweitert um das Konstrukt Vergnügen (Flow) ein Strukturgleichungsmodell zur Erklärung der Nutzung ausländischer E-Commerce-Shops	Die endogene Variable Einstellung, Verhaltensabsicht und Verhalten werden durch Verhaltenshäufigkeit und Verhaltensaktualität beeinflusst.
Ahrhold, 2009	Untersucht Erfolgsfaktoren von E-Commerce Webseiten. Entwickelt auf Basis der Theorie des geplanten Verhaltens ein Strukturgleichungsmodell zur Erklärung der Zielgröße „vertrauensvolle Kaufabsicht" in Online-Shops, n=770.	Vertrauenseinstellung hat zentralen positiven Einfluss auf Kaufabsicht, Systemrisiko wirkt negativ. Starke Marken wirken als Vertrauensanker. Gestaltung, technische Qualität, der Einsatz der richtigen Gütesiegel, Kontaktaufnahmemöglichkeiten, risikolose Zahlungsmethoden wirken kaufabsichtsfördernd.
Held, 2009	Entwicklung einer	Zufriedenheit des Nutzers einer Website hängt von

	formativen wie reflektiven Skala zur Messung der Usability auf Basis eines erweiterten Technology Acceptance Modells, n=256 Teilnehmer gaben Auskunft zu je zwei (von sieben) Webseiten gesetz. Kranken-versicherungen. U. a. Quasi-Experiment und Partial Least Squares.	wahrgenommener Usability ab.
Groß, Tischler, Eckstein, 2013	Erfolgsfaktoren des E-Commerce, Befragung von 10.090 Konsumenten zu sieben Erfolgsfaktoren im Online-Shopping. Untersucht die Konsumentenzufriedenheit der umsatzstärksten 100 Online-Shops. Multivariate Analysemethoden und Bildung des Online-Shop-Index.	Websitegestaltung, Benutzerfreundlichkeit, Sortiment, Preis-Leistung, Service, Bezahlung, Versand und Lieferung.

Tabelle 3: Stand der Forschung - Auszug.

Nach der Reflexion zum Stand der Forschung, spannt das nachfolgende Kapitel einen Bezugsrahmen auf, um die empirische Untersuchung theoretisch zu fundieren.

B Konzeption zur Analyse der Erfolgsfaktoren im Online Fundraising

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Der im Folgenden zu entwickelnde heuristische Bezugsrahmen hat die Aufgabe die empirische Untersuchung vorzubereiten. Es gilt aus einer großen Vielfalt möglicher Erfolgsfaktoren diejenigen zu identifizieren, die Online-Fundraising Erfolg maßgeblich erklären. Dem Bezugsrahmen kommt somit die Aufgabe zu, das Untersuchungsobjekt zu strukturieren. Er dient als Suchraum[189] für die Herleitung potenzieller, empirisch zu testender Erfolgsfaktoren. Er bildet die Basis, um theoretisch fundierte Hypothesen abzuleiten, welche die Wirkungsrichtung zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolgsmaß(en) beschreiben.

Angesichts eines fehlenden einheitlichen Theoriegebäudes in der Betriebswirtschaft und der mangelnden Reife der – insbesondere internet- und E-Commerce bezogenen – Erfolgsfaktorenforschung, die immer wieder auch zu divergierenden Ergebnisse führte,[190] ist ein theoriepluralistisches Vorgehen vonnöten. Der Untersuchung nur einen theoretischen Ansatz zu Grunde zu legen, würde der Komplexität des Untersuchungsgegenstands, den Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings, nicht gerecht.[191]

Im Folgenden werden die theoretischen Ansätze zur Erklärung des Erfolgs im Online-Fundraising dargelegt. Der industrieökonomisch geprägte Branchenstrukturansatz liefert Hinweise auf in die Untersuchung einzubeziehenden Umweltbedingungen, die den Erfolg des Online-Fundraisings von NPOs beeinflussen. Der Ressourcenorientierte Ansatz zeigt, dass unternehmens- bzw. NPO-bezogene Ressourcen den Erfolg beeinflussen können und die Neue Institutionenökonomie liefert mit Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Ansatz wichtige Erklärungsbeiträge, die helfen, Einflussfaktoren auf Neuspendergewinnung und Spenderbindung im World Wide Web zu eruieren. Der Kontingenztheoretische Ansatz betont den Einfluss situativer Parameter im Kontext NPO-bezogener Erfolgsfaktorenforschung und der Marketingorientierte Ansatz zeigt die Notwendigkeit auf, Fundraising als ganzheitliche Führungskonzeption aufzufassen und Online-Fundraising nicht nur auf operativer Ebene, sondern auch auf normativer und strategischer Ebene zu verankern.

Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist es nicht, die angeführten Theorien umfassend darzulegen. Sie dienen in erster Linie als Suchraum für die in Kapitel 4 und 5 abzuleitenden Hypothesen. Bei diesem eklektischen Vorgehen werden vor allem theoretische Aspekte einbezogen, die hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage

---

[189] Vgl. Schmalen u. a. (2005), S. 8 f.

[190] Eine gute Übersicht über die Ergebnisse der Internet- und E-Commerce-bezogenen Erfolgsfaktorenforschung bis zum Jahr 2004 findet sich bei Fritz (2004b), S. 319 ff.

[191] Zur Notwendigkeit eines theoriepluralistischen Vorgehens in der Erfolgsfaktorenforschung siehe auch: Göttgens (1996), S. 97. Siehe ferner: Olderog (2003), S. 71. Vgl. auch Fritz (1995), S. 78.

dienlich erscheinen. Die theoretischen Ansätze werden dabei stets hinsichtlich ihres möglichen Beitrags zur Erklärung des Online-Fundraising Erfolgs untersucht. Die theoretische Fundierung der Arbeit bildet somit die Vorstufe[192] der empirischen Untersuchung. Die theoriegestützte Herleitung der Untersuchungshypothesen begründet, intersubjektiv nachvollziehbar, warum bestimmte Variablen in die Untersuchung einbezogen werden und dient als Ankerpunkt für die spätere Interpretation der Ergebnisse.

[192] Vgl. Olderog (2003), S. 36 und die dort angegebene Literatur.

3.1 Industrieökonomik und Branchenstrukturansatz

Die Industrieökonomik, insbesondere von BAIN und MASON[193] geprägt, postuliert, dass das Ergebnis eines Marktes von der Marktstruktur (Anbieterkonzentration, Eintrittsbarrieren, Elastizität der Nachfrage etc.) abhängt und so den Erfolg eines Marktes (Gewinnmargen, Produktivität etc.) erklärt. Die Theorie gipfelt im Structur-Conduct-Performance Paradigma (SCR). Da Unternehmen gemäß dieser ausgeprägt deterministischen Sichtweise lediglich „Transmissionsriemen“[194] zwischen Marktstruktur und Marktergebnis sind und das Marktergebnis sich nicht alleine mittels Marktstruktur erklären lässt, sah sich die Industrieökonomik deutlicher Kritik ausgesetzt.
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessanter sind die Erkenntnisse der Neueren Industrieökonomik. Sie beziehen das Verhalten und die strategische Ausrichtung von Unternehmen, die unter gegebenen Marktstrukturen operieren, stärker mit ein. Das ursprüngliche SCP-Paradigma wurde abgewandelt und die Marktstruktur nicht länger als rein exogene Variable betrachtet, auf die das Marktergebnis und das Verhalten der Marktteilnehmer keinen Einfluss haben. Nach dem modifizierten Modell, siehe Abbildung 3, beeinflusst das Ergebnis einer Branche durchaus das Verhalten der Akteure und wirkt auch auf die Marktstruktur zurück.[195]

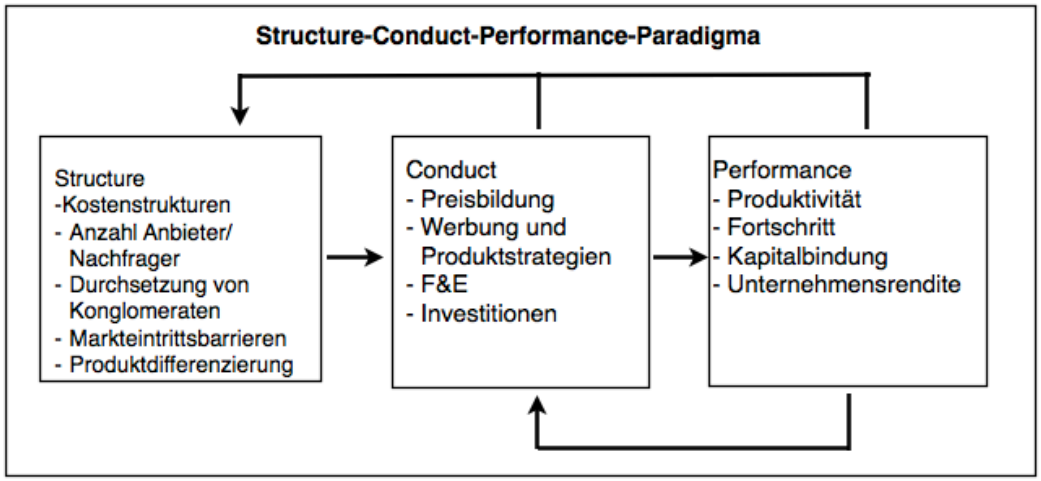


Abbildung 3: Modifiziertes Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis Paradigma[196]

PORTERs Branchenstrukturansatz führte dazu, dass industrieökonomische Überlegungen weite Verbreitung in der betriebswirtschaftlichen Praxis fanden.[197] Hiernach wird die

[193] Siehe Bain (1956) und Mason (1939).
[194] Rothfuss (2009), S. 44.
[195] Vgl. Rothfuss (2009), S. 45.
[196] In enger Anlehnung an Olderog (2003), S. 82, siehe auch die dort angegebene Literatur sowie Rothfuss (2009), S. 45.
[197] Vgl. Rothfuss (2009), S. 54 ff.

Profitabilität bzw. der Erfolg einer Branche durch fünf Kräfte[198] determiniert. Sie bestimmen die Wettbewerbsintensität einer Branche und wirken negativ auf den Erfolg der Branchenteilnehmer. Statt sich nur auf die direkten Wettbewerber zu fokussieren, sollten Organisationen diese Kräfte ebenfalls als Wettbewerber auffassen, sie analysieren und hieraus strategische Handlungsoptionen ableiten. „Awareness of these forces can help a company stake out a position (...) that is less vulnerable to attack.“[199] Laut PORTER gelten die Kräfte des Wettbewerbs für alle Arten von Produkten und Leistungen,[200] daher ist es legitim, die fünf Kräfte – Rivalry, Powerful Buyers, Threat of Entry, Substitute Products und die Verhandlungsstärke der Destinatäre, auch auf den Spendenmarkt zu übertragen.[201]

Rivalry: Bestehende Konkurrenten innerhalb einer Branche verstärken den Wettbewerb, indem sie versuchen, sich über Preissenkungen und Verstärkung der Marketingmaßnahmen Marktmacht zu sichern.[202] Im Non-Profit-Markt sind Preiskämpfe weniger relevant als im Profit-Markt. Aber auch hier gibt es eine kritisch zu sehende Tendenz, Wettbewerb über die niedrigsten Verwaltungskosten zu führen. Niedrige Verwaltungskosten suggerieren dem Spender, dass ein höherer Anteil der Spendengelder für die eigentliche Hilfsleistung verwendet wird („100% Ihrer Spende kommt an!“). Nicht selten ist dieser kommunikative Vorteil bei genauerer Betrachtung jedoch trügerisch, denn Verwaltungskosten sind durchaus notwendig, um Strukturen zu gewährleisten, welche die Verrichtung der satzungsgemäßen Arbeit in guter Qualität erst ermöglichen. Die Professionalisierung und Verstärkung von Marketingmaßnahmen nehmen im Dritten Sektor unzweifelhaft zu.[203] Die erfolgreichsten NPOs werden heute wie Komsumgütermarken unter marketingstrategischen Gesichtspunkten geführt.
Powerful Buyers: Die meisten Märkte haben sich von Verkäufermärkten zu Käufermärkten gewandelt. Informierte Kunden wechseln zum Mitbewerber, wenn dieser die gleiche/eine bessere Leistung zum selben Preis anbietet.[204] Diese gestiegene Anspruchshaltung ist auch im Spendenmarkt zu beobachten. Unternehmensspender haben oftmals klare Vorstellungen, wofür ihre Spende verwendet werden soll und fordern dies auch ein. Und auch Privatspender bleiben einer NPO nicht mehr ein Leben lang treu. Schafft es eine NPO nicht, Spender durch ein hervorragendes Service- und Leistungsangebot an sich zu binden

---

[198] Vgl. Porter (1979), S. 145.
[199] Porter (1979), S. 137.
[200] Vgl. Porter (1979), S. 138. Auch wenn sich der Branchenstrukturansatz eher auf etablierte Unternehmen der Profitwirtschaft und reifere Märkte bezieht, bietet er relevante Ansatzpunkte für die vorliegende Untersuchung.
[201] So konstatiert Porter: „As different from one another as industries might appear on the surface, the underlying drivers of profitability are the same. But to understand industry competition and profitability (...) one must analyze the industry’s underlying structure in terms of the five forces.“ Porter (2008), S. 25.
[202] Vgl. Porter (1979), S. 142.
[203] Spenden sind freiwillige Leistungen ohne materielle Gegenleistungen, somit unterliegen Preisbildungen anderen Mechanismen als im Profitbereich, hierauf soll an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden.
[204] Vgl. Porter (1979), S. 140.

oder enttäuscht Erwartungen, stellt der Spender das Spenden ein bzw. wechselt die NPO.[205]
Threat of Entry: Erlauben niedrige Zugangsbarrieren neuen Anbietern den Zutritt zum Markt, intensiviert sich die Konkurrenzsituation.[206] Wie einführend angemerkt, wächst die Anzahl der Spenden sammelnden Organisationen seit Jahren; ausländische NPOs drängen auf den stagnierenden deutschen Spendenmarkt und mehr auch Medienhäuser und Unternehmen gründen Vereine und Stiftungen. Beispiele sind u. a. Bild hilft e.V., die Stiftung RTL, der Lufthansa Verein Help Alliance oder die von Daimler mitgegründete Stiftung Laureus Sport for Good. Da diese neuen Wettbewerber ebenfalls um Spenden bitten und teilweise über nicht unerhebliches Kapital, Marketing-Know-how und mediale Reichweite verfügen, ist ein höherer Wettbewerb um knappe Spendengelder die Folge.
Substitute Products: Bieten eigentlich branchenfremde Marktteilnehmer Produkte an, die vom Kunden als Substitute aufgefasst werden können, bedroht auch dies die Profitabilität der Branche.[207] So erfüllen Unternehmen zunehmend originäre NPO-Aufgaben, soziale Unternehmen lösen durch wirtschaftliche Betätigung soziale und ökonomische Probleme, Gewinne fließen nicht den Eigentümern zu, sondern werden ins Unternehmen reinvestiert. Substitute sind allerdings nicht immer auf den ersten Blick zu erkennen. So kann ein Konsument, der überwiegend fair gehandelte Produkte kauft, dies als Substitut zu einer Spende an eine Organisation wie WWF oder Greenpeace auffassen. Und auch die Unterzeichnung einer Online-Petition kann vom Spender als Substitut für eine Spende gesehen werden.
Verhandlungsstärke der Abnehmer/Destinatäre:[208] Derzeit herrscht ein überwiegend hierarchisches Verhältnis zwischen NPOs und Destinatären. Allerdings ist seit längerem die Tendenz zu beobachten, die Abnehmer in die Konzeption der Hilfsleistungen einzubeziehen. Dies ist zwar aufwändiger, sorgt aber auch für bedarfsgerechtere humanitäre Hilfe.[209]
Eine Analyse der fünf Kräfte nach Porter ist für Entscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung von Unternehmen bzw. NPOs sinnvoll, aber nicht ausreichend. Denn neben der oben geschilderten Mikroumwelt, welche die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Kunden, Lieferanten und sonstigen Stakeholdern auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten zur Aufgabe hat, existiert die Makroumwelt. Sie umfasst

---

[205] 58% der Spender spenden zwei oder mehreren NPOs, 26% spenden vier oder mehr NPOs, vgl. GfK (2012), S. 26, interne Ergebnispräsentation bei Aktion Deutschland Hilft e.V. im März 2013.
[206] Vgl. Porter (1979), S. 138. Porter führt sieben Barrieren an, die den Eintritt neuer Wettbewerber in einen Markt verhindern können, siehe hierzu: Porter (2008), S. 26 ff.
[207] Vgl. Porter (1979), S. 142.
[208] Die fünfte Kraft nach PORTER bezieht sich auf die steigende Verhandlungsmacht der Lieferanten (Power of Suppliers), welche sich negativ auf Gewinne auswirkt. Dies gilt sicher in abgewandelter Form auch für den dritten Sektor, in Bezug auf das Thema Online-Fundraising ist dies von untergeordneter Bedeutung, stattdessen scheint die steigende Marktmacht der Leistungsabnehmer relevanter.
[209] So wird im dritten Sektor eher von Entwicklungszusammenarbeit als von Entwicklungshilfe gesprochen. Auch Gahrmann (2012), S. 95 erkennt die Verhandlungsstärke der Leistungsabnehmer als weitere wettbewerbsverstärkende Kraft im dritten Sektor an. Diese Kraft sowie Produktsubstitute scheinen gegenüber den ersten drei genannten Kräften allerdings derzeit von untergeordneter Bedeutung.

staatliche, technologische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle und ökologische Faktoren,[210] die ebenfalls auf das Ergebnis von Branchen einwirken können und im Rahmen einer strategischen Planung berücksichtigt werden sollten. PORTER bezeichnet diese (und weitere) Einflüsse als Faktoren, die wiederum die fünf grundsätzlichen Kräfte beeinflussen („Factors, not Forces“).[211] Ein wesentlicher technologischer Einflussfaktor auf das Fundraising von NPOs ist das Aufkommen des Internets.

Seit den 90er Jahren ist eine zunehmende Virtualisierung des Wettbewerbs und der Wertschöpfungsketten zu beobachten. Zum Wettbewerb, der auf herkömmlichen Märkten herrscht, kommt der Wettbewerb im digitalen Raum. Zum Teil verlagert er sich sogar komplett in diesen.[212] RAYPOT/SVIOKLA sahen den Trend vom *Marketplace to Marketspace* bereits 1994. In ihrem Artikel fokussierten sie sich auf die sich durch die Neuen Medien ergebenen Chancen und forderten „(…) business people need a coherent strategy that is not limited by the old place based thinking.“[213] Unmittelbar nach dem Niedergang der New Economy und vielen enttäuschten Erwartungen, beurteilte PORTER den Einfluss des Internets auf die Profitabilität von Branchen wenig euphorisch. Er mahnte an, sich auf die zwei Determinanten zu besinnen, die seines Erachtens nach die Profitabilität bestimmen: die Struktur einer Branche und die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, der es ermöglicht, profitabler zu agieren als die Mitbewerber. Er forderte somit einen „Return to Fundamentals“.[214]
Das Internet ermöglicht es, bequem und unabhängig von Ort und Zeit die Qualität und Preise von Produkten zu vergleichen. Hierdurch kommt es zu einer noch stärkeren Machtverschiebung zugunsten der Nachfrager.[215] Insbesondere Online-Preisvergleichsportale, als neue Intermediäre, machen es Kunden sehr einfach Preise zu vergleichen. Dementsprechend sind die Kosten für einen Anbieterwechsel (switching costs)[216] gering. Durch die mangelnde physische Präsenz fällt es vielen Internetunternehmen nach PORTER zudem schwer, eine starke Marke zu etablieren, der die Funktion einer Wechselbarriere zukommt.[217] Dem muss heute allerdings entgegengehalten werden, dass die drei wertvollsten Marken in 2017 – Apple, Google und Microsoft – vor allem digital geprägt wurden. Auch auf den weiteren Plätzen der Rangliste finden sich viele digitale Marken, die zum Teil keinerlei physische Präsenz benötigten, um

---

[210] Siehe z. B. Kerner (2004), S. 10, siehe auch Daschmann (1994), S. 84. Ein Beispiel für einen rechtlichen Einflussfaktor ist z. B. die Erhöhung der Mehrwertsteuer auf Direct-Mailings, ein externer technologischer Einflussfaktor ist z. B. in der rasanten Verbreitung des mobilen Internets zu sehen, welche Implikationen für das operative Online-Fundraising nach sich zieht, die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen.
[211] Porter (2008), S. 10
[212] Vgl. Fritz (2005), S. 7 f., vgl. auch Fritz (2004b), S. 91.
[213] Rayport/Sviokla (1994), S. 150, vgl. auch Fritz (2005), S. 7.
[214] Vgl. Porter (2001), S. 3 ff.
[215] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 22.
[216] Vgl. hierzu Varian/Shapiro (1999), S. 11 f.
[217] Vgl. Porter (2001), S. 7.

ihre Marke aufzubauen.[218] Neuere Forschungsergebnisse lassen zudem darauf schließen, dass starke Marken im elektronischen Handel eine größere Loyalität induzieren als in der Offline-Welt.[219] Nachfrager probieren zwar tatsächlich gerne mal neue Anbieter aus (variety seeking), trotz aller Transparenz und scheinbaren Friktionslosigkeit existiert im Netz dennoch so etwas wie ein kognitiver Lock-in-Effekt. Der Lock-in-Effekt bewirkt, dass Nachfrager, die auf elektronischen Märkten mit einem Anbieter zufrieden sind, ein recht hohes Maß an Loyalität aufweisen.[220] Das Phänomen lässt sich mit Transaktionskosten erklären, die dem Nutzer in Form von Zeit und Mühe entstehen, wenn er sich auf der Webseite eines neuen Anbieters neu zurechtfinden muss.[221]

Laut PORTER führt die Internet- und Kommunikationstechnologie (ITK) zwar zu schnellerer und effizienterer Kommunikation, gleichzeitig sorgt die Informationstransparenz aber auch dafür, dass Wettbewerber Best Practices schnell kopieren können, so dass die Gefahr besteht, dass es zu einer Konvergenz im Wettbewerb kommt, bei der alle Wettbewerber zunehmend das gleiche tun und sich Wettbewerb alleine über den Preis definiert. Durch die Ubiquität des Internet verschwinden auch geografische Barrieren. Originär regionale Händler können ihre Produkte nun national oder sogar international anbieten. Da virtuelle Unternehmen in der Regel geringere Fixkosten aufweisen, sorgt für dies für einen weiteren Abbau von Zugangsbarrieren und für eine Intensivierung des Wettbewerbs. [222] Vor dem Hintergrund von PORTERS Fokussierung auf die Errichtung von Barrieren gegen Wettbewerb ist seine auf den Einfluss des Internets auf die Profitabilität von Branchen bezogene Aussage „most of the trends are negativ“[223] verständlich. Allerdings blendet dies zahlreiche Chancen aus, die das Medium Internet für das Marketing von Unternehmen und NPOs bedeutet.[224] Denn gerade NPOs streben nach mehr als „nur“ Profitabilität. Seine Schlussfolgerung „the internet makes strategy more essential than ever“[225] soll hier geteilt werden. Abbildung 4 überträgt PORTERs Vorstellung von den fünf Kräften des Wettbewerbs auf den dritten Sektor respektive das Online-Fundraising von NPOs. Da die Umweltbedingungen den Fundraisingerfolg der NPOs beeinflussen, sind diese durch die NPOs im Rahmen ihrer strategischen Planung tiefergehend zu analysieren und Konsequenzen für die operative Planung abzuleiten. Auch

---

[218] Vgl. Interbrand (2017), http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/, [Zugriff:05.06.2018].

[219] Vgl. Danaher u. a. (2003), S. 474. Zum Ranking der wertvollsten Marken in 2012 siehe: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2012 [Zugriff 19.07.2013].

[220] Vgl. Murray/Häubl (2002), S. 12, vgl. auch Murray/Häubl (2007), S. 87.

[221] Siehe auch das Kapitel Transaktionskostentheorie, Seite 60.

[222] Vgl. Porter (2001), S. 10 ff. Er bemängelt, dass vielen Unternehmen im Internetzeitalter eine Strategie fehlt, statt durch strategische Positionierung und somit Differenzierung vom Wettbewerb einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, würde ein ruinöser Preiswettbewerb geführt, der statt auf den Profit zu achten, versucht Marktanteile und Umsatz zu erhöhen, auch wenn dies zu Lasten der Profitabilität gehe und eine Abwärtsspirale darstelle.

[223] Porter (2001), S. 4.

[224] Siehe hierzu den Abschnitt zum Marketingansatz, Seite 70 ff.

[225] Porter (2001), S. 2.

wenn das Internet, wie die Grafik zeigt, in vielen Bereichen auf den ersten Blick einen negativen Einfluss auf die Profitabilität der Branche zu haben scheint, können NPOs, die diese Kräfte kennen, sie als Chance begreifen, um sich im Wettbewerb zu differenzieren und sie so zu ihrem Vorteil nutzen. Oder um mit PORTER zu sprechen: „Knowledge of these underlying sources of competitive pressure provides the groundwork for a strategic agenda of action“.[226]

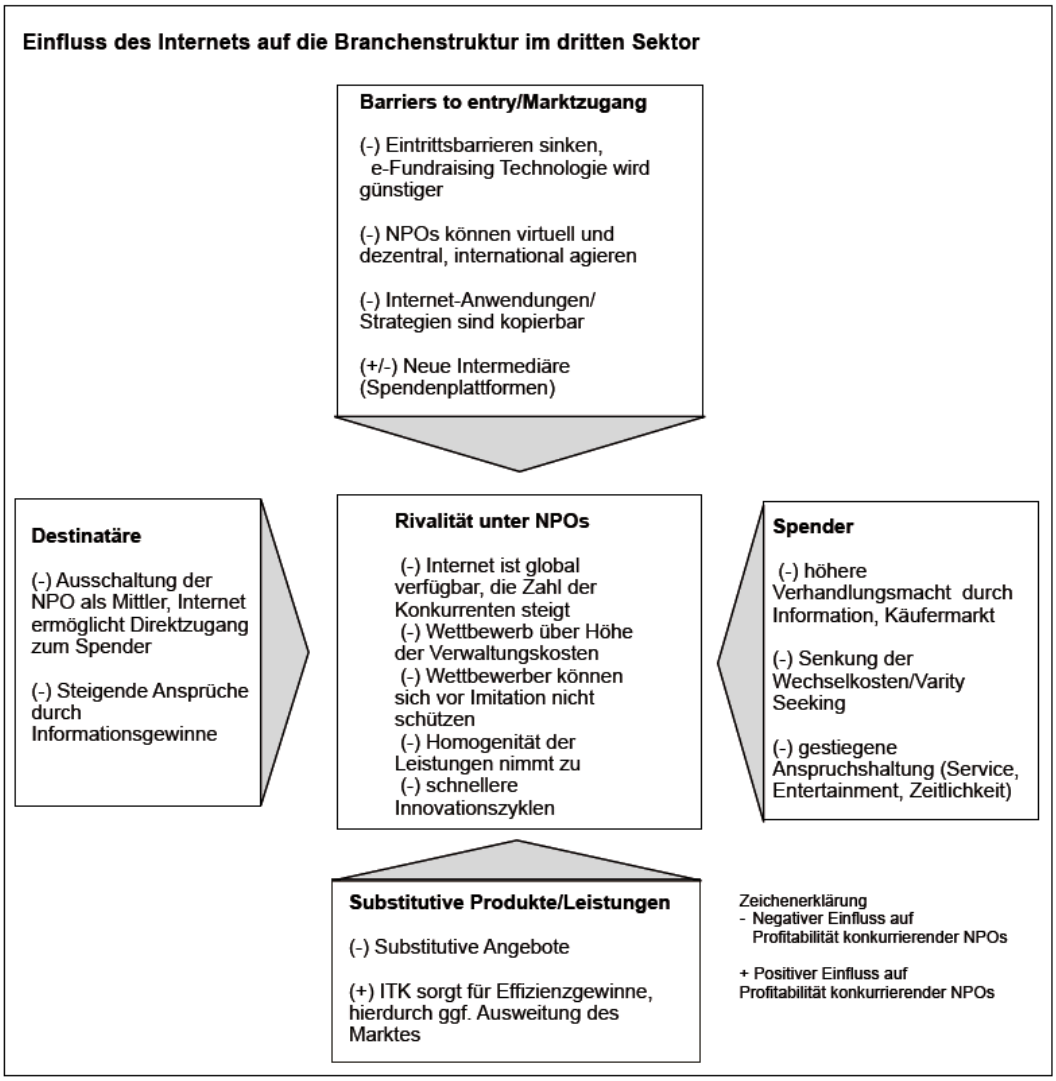


Abbildung 4: Einfluss des Internets auf die Branchenstruktur im dritten Sektor[227]

Betrachtet man die Umbrüche, die das Aufkommen des Internets für das Fundraising mit sich gebracht hat, wird schnell klar, dass NPOs das Thema Digitalisierung (des Fundraisings) strategisch angehen müssen, sofern sie unter den neuen Bedingungen im Markt erfolgreich sein wollen.

[226] Porter (1979), S. 138.
[227] In Anlehnung an Porter (2001), S. 5 und Panten (2005), S. 127.

Um den Erfolg im Online-Fundraising hinreichend zu erklären, reichen die Erklärungen von PORTERS Branchenstrukturansatz/der Market-Based-View (MBV) allerdings nicht aus, denn alle NPOs sind gleichermaßen mit der externen Umwelt und Änderungen derselben konfrontiert. Dennoch ist zu beobachten, dass einige, im selben Marktsegment tätige NPOs erfolgreicheres Online-Fundraising betreiben als andere. Die industrieökonomisch geprägte Sichtweise, die sich bei der Strategieentwicklung vor allem auf die externe Umwelt bezieht und Unternehmen dabei tendenziell als Black-Box[228] sieht, kann die Frage, was erfolgreiche von nicht erfolgreichen NPOs unterscheidet alleine nicht ausreichend beantworten.[229] Daher scheint es ratsam, im nächsten Abschnitt den Fokus auf die Organisation selbst zu richten und ihre individuelle und heterogene Ausstattung mit Ressourcen und Fähigkeiten zu betrachten.

3.2 Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-Based-View; RBV) entstand Mitte des 20. Jahrhunderts und widmet sich der Frage, welche Ressourcen erfolgreiche von nicht erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Er ist heute einer der bedeutendsten Theorieansätze der Betriebswirtschaft, insbesondere des strategischen Managements.[230] Dementsprechend hat er Eingang in die theoretische Fundierung zahlreicher Studien der Erfolgsfaktorenforschung gefunden.
Anfänglich als Gegenposition zur industrieökonomischen Market-Based-View gedacht, wird der ressourcenorientierte Ansatz heute eher als komplementärer Erklärungsansatz verstanden.[231] Während die Industrieökonomik überdurchschnittliche Renten vor allem mit der Markmacht in bestimmten Marktstrukturen (z. B. Monopole etc.) begründet, bezieht der ressourcenorientierte Ansatz die Heterogenität der Unternehmen ein und sieht die Ursache überdurchschnittlicher Renten in den spezifischen Unternehmensressourcen (Ricardorenten/efficiency rents).[232] Die industrieökonomische Denkweise betrachtet erst die Märkte und dann das Verhalten der Organisationen. Der Fokus der RBV hingegen liegt erst auf der Analyse des Handlungsspielraums der Unternehmen und dann auf den Wettbewerbskräften der Märkte.[233] Die RBV beruht auf zwei, der industrieökonomischen Denkweise zuwiderlaufenden, Grundannahmen.[234] Erstens: Unternehmen sind unterschiedlich mit strategisch relevanten Ressourcen ausgestattet. Und zweitens: Nicht

[228] Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 42.
[229] Vgl. Grant (1991), S. 117.
[230] Vgl. Hieke (2009), S. 61 ff.
[231] Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 35.
[232] Vgl. Rothfuss (2009), S. 55. Siehe auch: Barney (1991), S. 116. Grant (1991), S. 117.
[233] Vgl. Hieke (2009), S. 72. So auch Mellewigt (2003), S. 57.
[234] Vgl. Barney (1991), S. 101.

alle strategisch relevanten Ressourcen können auf Faktormärkten erworben werden (Immobilität der Ressourcen). Vertreter des ressourcenorientierten Ansatzes betrachten Unternehmen als Bündel materieller und immaterieller Ressourcen,[235] aus denen Unternehmen schöpfen sollten, um Strategien zu entwickeln, die sie effektiver und effizienter machen. „Thus, from the point of view of firms seeking greater than normal economic performance, (...) strategic choices should flow mainly from the analysis of its unique skills and capabilities, rather than from the analysis of its competitive environment.“[236] Interne Ressourcen sind somit die vorrangige Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile („sustained competitive advantage“).[237] WERNERFELT spezifiziert den relativ breiten Begriff Ressource als „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. (...) Examples of resources are: brand names, in-house knowledge of technology, employment of skilled personnel, trade contacts, machinery, efficient procedures, capital, etc.“[238]

Nach dem VRIN-Konzept[239] sind Ressourcen (bzw. ein Bündel von Ressourcen) dann besonders werthaltig und erfolgswirksam, wenn sie vier Eigenschaften erfüllen: Sie sind wertvoll (**v**aluable), wenn sie helfen, Effizienz und Effektivität steigern und dazu beitragen, Chancen, die sich aus der unternehmerischen Umwelt ergeben zu nutzen und gegebene Risiken zu neutralisieren. Die Ressource ist rar (**r**are) und nicht einfach zu imitieren (**i**nimitable). Dies ist evident, denn wäre eine Ressource wertvoll, aber nicht rar oder wäre einfach zu kopieren, könnte sich aus ihr kein längerfristiger Wettbewerbsvorteil ergeben. Nicht kopierbar sind Ressourcen, wenn sie sozial komplex sind bzw. erst das Zusammenwirken mehrerer Ressourcen eine Effizienzsteigerung bewirkt.[240] Der Ursprung des Erfolgs bleibt Wettbewerbern dann verborgen. Nicht direkt kopierbar ist z. B. ein Patent, ein in den Köpfen der Konsumenten stark verankertes positives Bild eines Unternehmens oder eine spezielle Unternehmenshistorie und -kultur. Hier wäre beispielsweise an die Gründungsmythen von Firmen wie Apple, Google oder Facebook zu denken. Nicht-Kopierbarkeit impliziert den vierten Faktor des Konzepts: Es sollten keine einfach zugänglichen Substitute für die Ressource existieren (siehe Abbildung 5).[241]

---

[235] Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171.
[236] Barney (1986), S. 1231.
[237] Vgl. Barney (1991), S. 102. So auch Grant (1991), S. 116.
[238] Wernerfelt (1984), S. 172.
[239] Valuable, Rare, Imperfectly Inimitable Resources, (Non-)Substitutability, auch VRIN-Konzept.
[240] Vgl. Moran/Ghoshal (1999), S. 392 ff.
[241] Zu den vier Punkten vgl. Barney (1991), S. 106 ff.

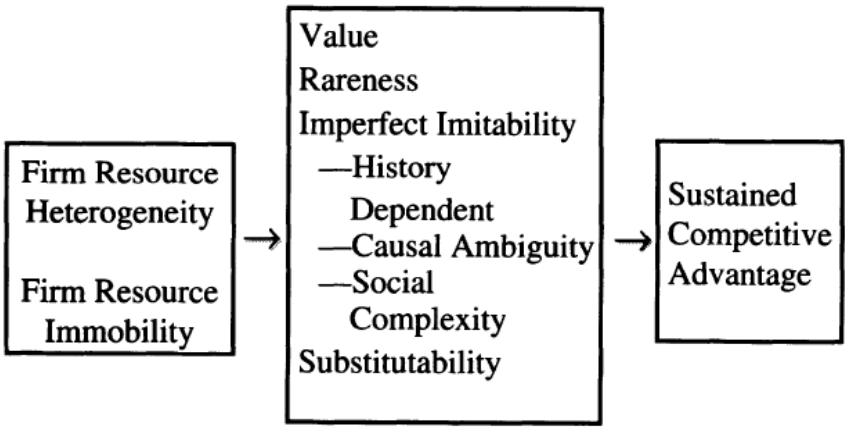


Abbildung 5: Der Ressourcenorientierte Ansatz[242]

BARNEY ersetzt den Faktor Substitute später durch „Organization“ und spielt hier auf die Struktur und die Managementpraktiken von Organisationen an, die spezifisch ausgeprägt sein müssen, damit es einem Unternehmen gelingt, aus den vorhandenen Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu ziehen. Das ursprüngliche VRIN-Konzept wurde zum VRIO-Konzept modifiziert.[243]

Die Literatur unterscheidet tangible und intangible Ressourcen.[244] Da physische Ressourcen, wie z. B. die technische Ausstattung, auf Märkten erworben werden können und sich abnutzen, sind sie entsprechend leicht imitierbar und schaffen maximal temporäre Wettbewerbsvorteile. Die RBV betont daher die besondere Relevanz intangibler Ressourcen.[245] Nutzt ein Unternehmen die intangiblen Ressourcen in Kombination mit dem für sie richtigen Geschäftsmodell und der richtigen Marktstrategie, können sich hierdurch längerfristige Wettbewerbsvorteile ergeben.[246] Eine Organisation muss somit nicht nur über strategisch relevante Ressourcen verfügen, sondern auch über die Fähigkeit (Capabilities) diese (kombinierten) Ressourcen zu akkumulieren und nachhaltig zu nutzen. AMIT/SCHOEMAKER sprechen in diesem Kontext von Strategic Assets; sie zu identifizieren, sei die (sehr komplexe) Aufgabe des Managements.[247]

Da der Begriff der Ressourcen oft abstrakt bleibt, soll die Werthaftigkeit einer Ressource am Beispiel der Kooperation zwischen United Internet und UNICEF exemplifiziert werden: United Internet betreibt die Online Portale 1&1, web.de und gmx.de. Die Stiftung United Internet unterstützt UNICEF-Projekte, indem sie ihren Kunden regelmäßig ausgewählte Projekte von UNICEF präsentiert und um Spenden bittet. Seit der Gründung im Jahre 2006

---

[242] Barney (1991), S. 112.

[243] Vgl. Barney/Wright (1997).

[244] Barney klassifiziert drei Arten von Ressourcen: physical capital resource, human capital resource und organizational capital resources. Vgl. Barney (1991), S. 101.

[245] Zu den diesbezüglichen empirischen Studien siehe die Literaturhinweise bei Barney (2001), S. 648.

[246] Vgl. Albers/Clement (2007), S. 302.

[247] Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 36 ff.

vermittelten die Online-Portale von United Internet UNICEF rund 17,7 Mio. Euro an Spendengeldern sowie 9.100 aktive Paten (Dauerspender). Diese Kooperation erfüllt somit in hohem Maße die Kriterien wertvoll und rar. Aufgrund der Exklusivität ist die Ressource zudem nicht kopierbar und auch Substitute dürften angesichts der Reichweite von United Internet spärlich gesät sein.[248] Ein weiteres Beispiel zur Erfolgswirksamkeit von Ressourcen sei anhand der NPO Aktion Deutschland Hilft illustriert. Dem Bündnis gelang es bei zahlreichen großen Katastrophen (Hungersnot Ostafrika, Hochwasser Deutschland und Taifun Philippinen) jeweils das beste Spendenergebnis zu erzielen. Angesichts der Tatsache, dass die Organisation im Wettbewerb mit NPOs wie UNICEF, DRK oder der Welthungerhilfe steht und erst 2001 gegründet wurde, ist dies beachtlich. Der Erfolg scheint auf verschiedene Ressourcenbündel und Fähigkeiten zurückzuführen zu sein, über welche die Organisation verfügt und die sie besser nutzt als ihre Mitbewerber. Unter anderem sorgt ein detailliertes internes Einsatzfall-Manual, welches Verantwortlichkeiten für notwendige Prozesse klar regelt, dafür, dass Abläufe schnell und routiniert ablaufen. Ein Kuratorium mit hochrangigen Vertretern fördert die Vernetzung mit allen gesellschaftlich relevanten Bereichen und sorgt für Multiplikatoreffekte im Einsatzfall.[249] Eine Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien ermöglicht agiles Handeln und dezentrale Entscheidungsprozesse auf der fachlich geeignetsten Ebene, so können Mitarbeiter ihre persönlichen Fähigkeiten[250] zur Optimierung des Ergebnisses und der Organisation einsetzen, nicht zuletzt resultiert dies in einem motivierten Team. Weitere Ressourcen, wie die Bündelung einer Vielfalt von Einzelmarken bzw. Hilfsorganisationen unter einem Dach, die humanitäre Hilfe weltweit ermöglicht, starke strategische Partnerschaften (z. B. mit ARD, Telekom u. v. m.), ein wachsender Spenderstamm und kontinuierlich steigende Markenbekanntheit tragen in Kombination mit der Akkumulation dieser und weiterer Ressourcen sowie dem spezifischen „Geschäftsmodell“ (Not- und Katastrophenhilfe) zum Erfolg bei.

Kritiker bescheinigen dem Ressourcenorientierten Ansatz eine gewisse Theorielosigkeit, da er strategische Ressourcen voraussetzt, es aber an der Erklärungen der Entstehung

---

[248] Vgl. Stiftung United Internet (o. J.), http://www.united-internet-for-unicef-stiftung.de/stiftung.html, [Zugriff: 02.06.13]. Ein weiteres Beispiel für eine wertvolle, nicht kopierbare, rare Ressource, die nicht substituiert werden kann, ist sicher auch im Friedensnobelpreis zu sehen, den die Organisation Ärzte ohne Grenzen 1999 erhielt. Die deutsche Sektion steigerte die jährlichen Spendeneinnahmen trotz des stagnierenden Spendenmarktes von 36,5 Mio. Euro in 2008 auf 80 Mio. Euro im Jahr 2011 und auf 132,8 Mio. Euro in 2016. Die Ursache für diese enormen Zuwächse können mit dem Preis, den die NPO bereits 1999 erhielt, nicht erklärt werden, die wahre Quelle der Wettbewerbsvorteile scheint sozial komplex, kausal ambig und ist dem Wettbewerb so nicht direkt ersichtlich. Zu den Spendeneinnahmen vgl. Deutscher Fundraisingverband (2012), http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2012/Spendenbilanz_2011.pdf, [Zugriff: 09.07.2013] und Ärzte ohne Grenzen (2017), https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/mittelherkunft-und-mittelverwendung-2016, [Zugriff: 30.03.2018].

[249] Schirmherr ist Bundespräsident a.D. Dr. Horst Köhler, Kuratoriumsvorsitzender ist Bundesaußenminister Heiko Maas. Vgl. Aktion Deutschland Hilft (2013), http://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/wir-ueber-uns/kuratorium-und-schirmherr/, [Zugriff: 21.05.2018].

[250] Zum Wettbewerbsvorteil, der sich insbesondere aus impliziten Wissen der Mitarbeiter und Prozessroutinen speist siehe Teece u. a. (1997) und Grant (1996).

werthaltiger Ressourcen mangelt.[251] Sie fordern eine Weiterentwicklung des Ansatzes, der die Voraussetzungen zur Entstehung wertvoller Ressourcen tiefer untersucht und stärkeren Fokus auf die, vor dem Hintergrund der Umweltdynamik notwendige, Schaffung und Nutzung neuer Ressourcen legt.[252]

Eng verknüpft mit dem Ressourcenorientierten Ansatz ist auch der Kernkompetenzansatz, bei dem das Unternehmen versucht aus vorhandenen Ressourcen eine Kernkompetenz abzuleiten, die nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichert. Betrachtet man allerdings die derzeit erfolgreichsten Unternehmen wie Apple, Google oder Facebook, die in kürzester Zeit extrem hohe Marktkapitalisierungen erreichten und eher durch stetigen Wandel und Weiterentwicklung von Kompetenzen auffallen, denn sich auf Kernkompetenzen zu fokussieren, gerät auch dieser Ansatz schnell an seine Grenzen. Der Fokus auf eine Kernkompetenz kann, wenn sich das Unternehmen nicht kontinuierlich wandelnden Bedingungen, auch durch Akquisition von Unternehmen und Kompetenzen, anpasst und neu erfindet, schnell zu seinem Untergang führen.

Ansätze zur Weiterentwicklung der RBV sind mit der Knowledge-Based-View (KBV)[253] und vor allem dem vielversprechenden Konzept der dynamischen Fähigkeiten bzw. Dynamic Capabilities[254] gemacht. Beide tragen, angesichts des Hyperwettbewerbs, der viele Branchen erfasst hat, der Realität Rechnung, dass sich Umwelten der Unternehmen immer schneller wandeln und dass Prozesse zu schaffen sind, die strategische Ressourcen bewahren, weiterentwickeln und rekombinieren, um im Wettbewerb zu bestehen. Der erste Ansatz sieht Wissen als wichtigste strategische Ressource und die Rolle der Organisation darin, das im Individuum verankerte Wissen in Produkte und Services zu transformieren. Je besser dies gelingt, desto erfolgreicher wird ein Unternehmen sein.[255] Der zweite Ansatz integriert nicht nur Ideen des erstgenannten, sondern wurzelt darüber hinaus in sieben verschiedenen Denkrichtungen, so auch im Ressourcenorientierten- und auch im Transaktionskosten-Ansatz.[256] Der Ansatz der Dynamischen Fähigkeiten sieht eine nachhaltig überlegene Performance bei Organisationen, die sich kontinuierlich veränderten Umweltbedingungen anpassen, indem sie Chancen und Bedrohungen erspüren (sensing), entsprechende Gelegenheiten ergreifen (seezing) und durch die Rekonfiguration von Ressourcen immer wieder neu temporäre Wettbewerbsvorteile schaffen.[257]

Allen Ansätzen ist gemein, dass sie insbesondere in intangiblen Ressourcen und Fähigkeiten die Quelle wesentlicher Wettbewerbsvorteile sehen. Die junge Theorie der dynamischen Fähigkeiten, die nicht nur den Ressourcenorientierten Ansatz entscheidend weiterentwickelte sondern den Blick nach innen und außen richtet und auch

---

[251] Vgl. Schreyögg (1999), S. 402 f. und die dort angegebene Literatur. Siehe auch: Moran/Ghoshal (1999), S. 407.

[252] Vgl. Moran/Ghoshal (1999), S. 406 ff.

[253] Zur Knowledge-Based-View siehe insbesondere Grant (1996).

[254] Siehe hierzu: Teece u. a. (1997) und Teece (2007).

[255] Vgl. Grant (1996), S. 110 ff.

[256] Vgl. Kaltenbrunner (2018), S. 77 und die dort angegebene Literatur.

[257] Vgl. Teece (2007), S. 1319 ff.

Umweltveränderungen einbezieht, scheint als integrativer Ansatz diverser betriebswirtschaftlicher Blickrichtungen[258] im Zeitalter der Digitalisierung und des schnellen Wandels besonders geeignet Erfolg zu erklären, auch wenn in der Literatur (noch) kein einheitliches Verständnis existiert, wie Dynamic Capabilities, als Metafähigkeit organisationale Ansätze und „ordinary capabilities" zu steuern, genau zu definieren sind.[259]
Im empirischen Teil der Arbeit soll, neben der tangiblen Ressourcenausstattung, aufgrund ihrer überlegenen strategischen Relevanz, vor allem die Erfolgswirkung evidenter intangibler NPO-Ressourcen überprüft werden. Hierzu zählen das spezifische Know-how der Mitarbeiter bzw. die in verschiedenen Studien empirisch bestätigte Qualität der Humanressourcen, das Ausmaß, in dem es NPOs gelingt, Beziehungen zu ihren Spendern und Stakeholdern aufzubauen sowie die Stärke ihrer Reputation (Marke).

[258] Vgl. Teece (2007), S. 1345. Der Anspruch an die Theorie ist groß. So schreibt Teece an angegebener Stelle: „(...) we have the beginnings of a general theory of strategic management in an open economy with innovation, outsourcing, and offshoring."
[259] Vgl. Kaltenbrunner (2018), S. 77 ff. und S. 89.

3.3 Kontingenztheoretischer Ansatz

In der empirischen Untersuchung der Strukturen 52 britischer Unternehmen folgern PUGH u. a., dass WEBERs Vorstellung einer idealen bürokratischen Struktur überholt ist. Denn Organisationen können auf vielfältige Weise organisiert sein: „(B)ureaucracy is not unitary, (...) organizations may be bureaucratic in any of a number of ways. (...) The concept of *the* bureaucratic type is no longer useful.“[260] Die Kontingenztheorie, auch situativer Ansatz, entstammt der Organisationsforschung und betrachtet Organisationsstrukturen und deren Wirkung auf die Effizienz von Organisationen in bestimmten Situationen. Hiernach wird über die formale Organisationsstruktur das Verhalten der Mitglieder gesteuert, das Verhalten der Mitglieder wiederum wirkt auf die Effizienz von Organisation.[261] Nach dem Prinzip der situativen Bedingtheit gibt es keine universell optimalen Organisationsstrukturen und Managementpraktiken, die zum Erfolg führen. Bei allen organisatorischen Entscheidungen sind stets Kontextfaktoren im Sinne der spezifischen Situation, in der sich eine Organisation befindet, zu beachten.[262] STAEHLE formuliert den Kerngedanken den situativen Ansatzes wie folgt: „Es gibt keine generell gültige optimale Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene.”[263]
Ursprünglich bezogen sich kontingenztheoretische Betrachtungen vor allem auf die Organisationsforschung, wurden später jedoch auch auf Fragen der Führung und des strategischen Managements ausgeweitet.[264] Heute wird der Ansatz oft weniger als Theorie im eigentlichen Sinn, sondern vielmehr als bereichsübergreifendes grundsätzliches Denkmuster gestaltungsorientierter Betriebswirtschaftslehre gesehen.[265] Statt generelle und allgemeingültige Aussagen treffen zu wollen, werden diese in ihrer Gültigkeit oftmals durch situationsspezifische Variablen eingeschränkt und dementsprechend in ihrer Gültigkeit relativiert.[266] Hierdurch erhalten Analyse und die hieraus abgeleiteten normative Aussagen, wie sie insbesondere die Erfolgsfaktorenforschung trifft, eine größere Praxisrelevanz. Die Handlungsempfehlungen sind differenzierter, da sie auf bestimmte Situationsklassen zugeschnitten sind. Vor diesem Hintergrund können sie lediglich eine zeitlich und räumlich eingeschränkte Gültigkeit beanspruchen.[267] So werden beispielsweise Erfolgsfaktoren nur für bestimmte strategische Gruppen einer Branche oder bestimmte Typen von NPOs abgeleitet. Während auf unternehmensexterne Kontingenzfaktoren,[268] wie

---

[260] Pugh u. a. (1968), S. 88.
[261] Vgl. Kieser (2002), S. 176.
[262] Vgl. Olderog (2003), S. 90 und die dortigen Literaurhinweise. Siehe auch Kieser (2002), S. 169.
[263] Staehle (1976), S. 36.
[264] Vgl. Jenner (1999), S. 28.
[265] Vgl. Rafée (1984), S. 38 zitiert nach Böing (2001), S. 63. Vgl. auch Jenner (1999), S. 27.
[266] Vgl. Day/Wensley (1983), S. 86 f.
[267] Vgl. Staehle (1976), S. 34 ff. Siehe auch das Kapitel zur Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. Seite 22 ff.
[268] In der Literatur wird die Unternehmensumwelt, ähnlich des „Five Forces-Ansatzes“ bei Porter, in Subsysteme differenziert, so sieht Child Einflüsse der Subsysteme Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt,

die Umweltdynamik, gesellschaftliche Rahmenbedingungen oder Branchenzugehörigkeit, nur bedingt Einfluss genommen werden kann, liegen unternehmensinterne Kontingenzfaktoren eher im Gestaltungsfeld der Organisation.[269] Beispiele für interne situative Variablen sind u. a. der Grad der Spender- bzw. Fundraisingorientierung, Größe, Alter, Entwicklungsstadium einer NPO oder auch ihr Produktprogramm bzw. ihre strategische Ausrichtung.[270] Interne wie externe Kontingenzfaktoren sollten bei der Formulierung von Strategien, Zielen und Maßnahmen und dem Aufbau der Organisationstruktur Berücksichtigung finden, da diese Einfluss auf die organisationale Effizienz haben.[271] Abbildung 6 zeigt das Grundmodell des kontingenztheoretischen Ansatzes.

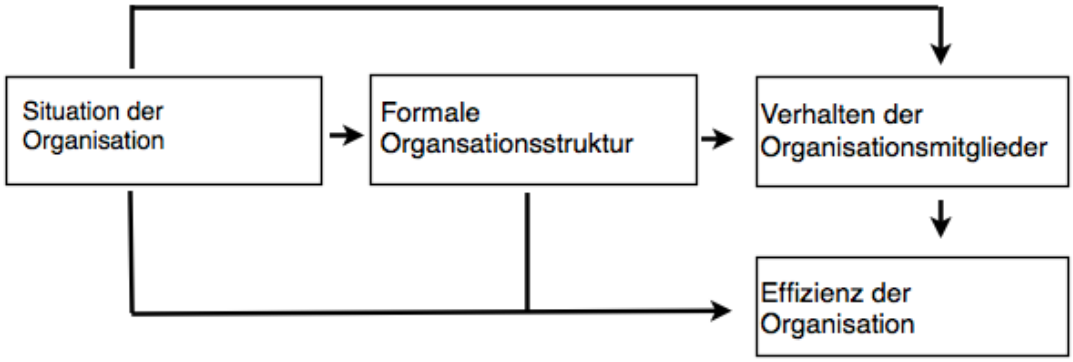


Abbildung 6: Grundmodell des Kontingenzansatzes[272]

Empirisch konnte nachgewiesen werden, dass die Effizienz – und somit letztlich der Erfolg – eines Unternehmens gesteigert werden kann, wenn es gelingt die Unternehmensstruktur der spezifischen Unternehmens- und Aufgabensituation anzupassen.[273] So zeigten BURNS/STALKER, dass in statischen Umweltsituationen mechanistische Strukturen, heißt, eine stärkere Hierarchisierung, starke Formalisierung und ein höherer Programmierungsgrad effizienter sind. In dynamischeren Umweltsituationen hingegen haben sich organische Strukturen, die sich in flacheren Hierarchien, weniger formalisierten Strukturen, einem geringeren Grad der Programmierung und dezentralen

---

technisches Wissen, Politik und sozio-kulturelle Umwelt. Vgl. Child (1969), S. 106 ff. zitiert nach Fritsch (2007), S. 69 f.

[269] Da der situative Ansatz davon ausgeht, dass Faktoren aus der Unternehmensumwelt ebenso wie das Verhalten der Organisation einen Einfluss auf den Erfolg haben, bezeichnet Böing den kontingenztheoretischen Ansatz als das Verbindungsstück zwischen der ressourcenorientierten Sichtweise und der Market-Based-View. Vgl. Böing (2001), S. 63. Dasselbe kann allerdings auch vom Konzept der dynamischen Fähigkeiten behauptet werden.

[270] Vgl. Schreyögg/Werder (2004), S. 9 f.

[271] Vgl. Böing (2001), S. 62 ff.

[272] Nach Kieser/Kubicek (1992), S. 57.

[273] Vgl. Höhne (2009), S. 91 und die dort angegebene Literatur.

Entscheidungsprozessen ausdrücken, oft als bessere Alternative erwiesen.[274] In weniger hierarchischen Strukturen können Entscheidungen auf der Ebene, welche die größte Fachkompetenz besitzt, schneller getroffen werden, da die Entscheidungswege kürzer sind. Dies reduziert Transaktionskosten unternehmerischer Entscheidungen.

LAWRENCE/LORSCH betonen den Faktor der Umweltdynamik mit der Unternehmen konfrontiert sind ebenfalls, erweitern die Perspektive aber noch. Große Organisationen bestehen aus vielen organisatorischen Einheiten mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Diese Einheiten können mit Umweltsegmenten unterschiedlicher Dynamik konfrontiert sein.[275] Beispielsweise dürfte die Personalabteilung einer NPO mit weit weniger dynamischen Umwelteinflüssen konfrontiert sein als die Online-Fundraising-Abteilung, deren Umwelt, durch zahlreiche internetinduzierte gesellschaftliche, technologische und rechtliche Umbrüche determiniert ist. LAWRENCE/LORSCH weisen darauf hin, dass sich hierdurch in verschiedenen Organisationseinheiten unterschiedliche Führungsstile etablieren können.[276] Je nach Umwelt, mit der eine Abteilung konfrontiert ist, aber auch in Bezug auf die Aufgabenstellung der organisatorischen Einheit. Dies macht abteilungsübergreifende Koordinations- und Konfliktlösungsfunktionen notwendig, die den Gesamterfolg der Organisation sicherstellen sollen.[277]

Mit der Größe von Unternehmen nimmt die Anzahl spezialisierter Stellen zu. Dies geht in der Regel mit einer stärkeren Planung, Formalisierung und Dezentralisierung einher.[278] Dies gilt auch im dritten Sektor. Größere Organisationen stellen zunehmend auf Online-Fundraising spezialisierte Mitarbeiter ein bzw. schaffen entsprechende Abteilungen. Es ist zu vermuten, dass die hierdurch gewonnene Kompetenz einen Einfluss auf den Online-Fundraising-Erfolg hat, insbesondere wenn der Online-Fundraiser exponierter in der Organisationsstruktur verortet und mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet ist, um im dynamischen Umfeld zügig agieren zu können. Da die Implementierung des Online-Fundraising erfolgskritisch für das Online-Fundraising zu sein scheint, soll geprüft werden, ob eine starke Integration des Internets in die Struktur der Organisation als Erfolgsfaktor gelten kann.[279]

Aus dem Beitrag des situativen Ansatzes folgt ferner, dass es vor dem Hintergrund der situativen Bedingtheit, keine optimalen Organisationsstrukturen oder Managementpraktiken gibt, die für alle NPOs gleichermaßen gelten. Evident scheint, dass NPOs, die erfolgreich sein wollen, die eigene spezifische interne und externe Situation in ihren strategischen Überlegungen reflektieren müssen und ihre Struktur und die von ihnen genutzten Marketing-Instrumente und Strategien entsprechend ihrer Situation

---

[274] Vgl. hierzu die Arbeit von Burns/Stalker (1961), S. 118 ff.

[275] Vgl. Lawrence/Lorsch (1967), S. 215 ff.

[276] Kaltenbrunner (2018) wies empirisch nach, dass ein partizipativer Führungsstil positiv auf Dynamic Capabilities und diese positiv auf die organisationale Performance wirkt.

[277] Vgl. Lawrence/Lorsch (1967), S. 241 und S. 208.

[278] Vgl. Kieser (2002), S. 177. Die Ergebnisse mehrere Studien sind hier konsistent, siehe hierzu die bei Kieser angegebene Literatur.

[279] Siehe Seite 118 ff.

anpassen müssen (situativer fit).[280] Etwaige normative Handlungsempfehlungen dieser Untersuchung sollten daher keinesfalls blind übertragen werden. Insbesondere auch da aufgrund der zu erwartenden Limitierung durch die Stichprobengröße nur eine begrenzte Anzahl situativer Variablen einbezogen werden kann. Die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung verdeutlichte, dass Erfolgsfaktoren oftmals nur in bestimmten situativen Kontexten gültig sind und Erfolgsfaktorenstudien daher eine mittlere Reichweite anstreben sollten. Es scheint möglich, dass sich für eine weltweit tätige Organisation wie z. B. UNICEF mit hunderten Mitarbeitern und Millionenumsätzen die Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings anders darstellen als für kleine spezialisierte Organisation, mit wenigen Mitarbeitern und nur geringen Spendeneinnahmen. Daher soll die Größe der NPO (Anzahl Mitarbeiter) als situationsbezogene Variable angenommen werden.

Auch der situative Ansatz ist nicht kritikfrei. Auch ihm wird Theorielosigkeit vorgeworfen, da eine Vielzahl möglicher situativer Variablen existieren, die Forscher ihrer Untersuchung zugrunde legen können. Diese Variablen lassen sich auch nicht aus der Theorie ableiten, stattdessen stützen sie sich in der Regel auf Plausibilitätsannahmen.[281] Auf die verschiedenen Kritikpunkte soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, stattdessen sei auf die ausführliche Darstellung von KIESER[282] verwiesen.

[280] Vgl. Meffert u. a. (2011), S. 38.

[281] Vgl. Kieser (2002), S. 175. So auch Urselmann (1998), S. 37. Zu den Limitationen des situativen Ansatzes siehe weiterhin Jenner (1999), S. 30.

[282] Vgl. Kieser (2002), S. 183 ff.

3.4 Neue Institutionenökonomik (NIÖ)

In der Definition zum Online-Fundraising wurde auf die Notwendigkeit des beziehungsorientierten Marketings hingewiesen. Denn nur, wenn es NPOs gelingt bestehende Spender zu halten und gleichzeitig Neuspender zu akquirieren und diese im Laufe der Organisations-Spenderbeziehung zu Folgespenden zu veranlassen, werden sie ausreichend Mittel zur Finanzierung ihrer Projekte erwirtschaften können. Evident ist dies auch vor dem Hintergrund, dass die für Direktmarketingaktivitäten zur Verfügung stehende anschreibfähige „Hausliste" alleine durch Umzug oder Versterben der Spender jährlich um ca. 20 Prozent sinkt.[283] Zudem gelingt es NPOs im Schnitt nur bei 30 - 60 Prozent der Erstspender, diese zu Mehrfachspendern upzugraden.[284] Daher besteht das übergeordnete Ziel des (Online-)Fundraisings darin, Transaktionen nachhaltig zu fördern, konsequenterweise geht dies mit dem Abbau spenderseitiger Transaktionshemmnisse einher. Wesentliche Erklärungsansätze hierzu – und somit auch zur Spendergewinnung und -bindung im Zeitalter des E-Commerce – kann die Neue Institutionenökonomik beitragen.

Die Neue Institutionenökonomik ist aus der neoklassischen Wirtschaftstheorie hervorgegangen, emanzipiert sich in grundlegenden Fragen aber deutlich von ihr. Die enge neoklassische Sichtweise geht von vollkommener Markttransparenz und vollkommener Rationalität und Voraussicht der handelnden Wirtschaftssubjekte aus. Zudem unterstellt sie den Akteuren Eigennützigkeit und das Bestreben ihre individuelle Nutzenfunktion maximieren zu wollen. Ökonomische Austauschprozesse vollziehen sich auf vollkommenen Märkten, ohne den Verbrauch von Ressourcen und somit (ausgeblendeten) perfekt funktionierenden Institutionen.[285] Niederschlag finden diese Annahmen im Konzept des Homo Oeconomicus.[286] Vor dem Hintergrund des über NPOs bereits Dargelegten, ist die (frühe) Neoklassik für die theoretische Fundierung einer Untersuchung zum Thema Online-Spenden wenig geeignet. Denn weder vollziehen sich Spenden-Transaktionen im dritten Sektor friktionslos, noch werden homogene Güter gehandelt, deren Preise vollkommen vergleichbar wären.[287]

Die Neue Institutionenökonomik teilt zwar prinzipiell die Auffassung, dass Markteilnehmer ihre persönliche Nutzenfunktion maximieren wollen, sieht den Markt aber nicht mehr als

---

[283] Vgl. Vögele (2002), S. 140.

[284] Vgl. Crole (1998), S. 111 zitiert nach Reichenbach (2008), S. 63.

[285] Vgl. Erlei (2010), S. 71 ff. Siehe auch Richter/Furubotn (2010), S. 15.

[286] Das Denken der Neoklassiker vollzieht sich in mathematischen Gleichgewichtsmodellen. Der stets rationale und unter vollkommener Information (Markttransparenz) entscheidende Homo Oeconomicus ist stets bestrebt, seine individuelle Nutzenfunktion zu maximieren, sein Verhalten ist somit eigennützig geprägt. Maximieren alle Marktteilnehmer ihre Nutzenfunktion und bleibt diese stabil, heißt, es treten keine, z. B. durch Lernprozesse induzierte, Verhaltensänderungen mehr ein, ist ein Gleichgewicht gefunden. Vgl. Erlei (2010), S. 71.

[287] Und auch altruistische Handlungen wie das Spenden sind, selbst wenn diese partiell auf implizit reziprozitärem Denken beruhen und es eine Tendenz zum effektiven Altruismus gibt, kaum mit dem Konzept de Homo Oeconomicus vereinbar.

per se als überlegenes institutionelles Arrangement an. Vielmehr sind Fragen nach Eigen- oder Fremderstellung von Leistungen (Markt vs. Hierarchie) vor dem Hintergrund angenommener Transaktionskosten zu beantworten, die mit steigender Komplexität des Leistungsaustauschs zunehmen, da die Unsicherheit auf Seiten der Transaktionspartner steigt.[288] Für COASE begründen die Kosten zur Nutzung des Preismechanismus des Marktes (Marketing- und Koordinationskosten sowie Vertragskosten, die im Zuge jeder Transaktion entstehen) die Existenz von Firmen. Sie entstehen, sobald die Leistungserstellung intern kosteneffizienter erbracht werden kann als über den Markt.[289]
THEUVSEN leistet eine transaktionskostentheoretische Erklärung zur Entstehung von NPOs. Da bei NPOS die Gewinnerzielungsabsicht klar hinter das Ziel der Missionserfüllung zurücktritt, haben sie weniger Anreize ihren Output für den Leistungsempfänger zu mindern, um höhere Gewinne zu erzielen. Beim Vertrauensgut Spende, bei dem Spender und Leistungsempfänger i. d. R. nicht identisch und die Kosten zur Leistungskontrolle prohibitiv hoch sind, ist die Transaktionsabwicklung über eine NPO statt über eine For-Profit-Organisation (FPO) somit oftmals das überlegende institutionelle Arrangement.[290]
Die NIÖ gibt das Postulat der mit vollkommener Marktransparenz einhergehenden rein rationalen Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte auf. Stattdessen gesteht sie Marktteilnehmern eine individuelle Rationalität, opportunistisches Verhalten und das Treffen von Entscheidungen unter unvollkommenen Bedingungen zu.[291] Letztere sind vor allem den informationsasymmetrischen Aspekten und der daraus resultierenden Unsicherheit geschuldet, mit denen jeder Transaktionsprozess – und Transaktionsprozesse von Vertrauensgütern wie der Spende über digitale Kanäle im Besonderen – behaftet ist. In Bezug auf das Untersuchungsobjekt gibt die NIÖ somit realitätsnähere Antworten. Seit Ende des zweiten Weltkriegs stellt die NIÖ eine etablierte Forschungsrichtung dar.[292]
Der Begriff der Institution ist abstrakt aufzufassen. ERLEI wie auch NORTH[293] bezeichnen Institutionen als „Spielregeln“ auf die sich Individuen einigen, um Transaktionen abzuwickeln. Informelle Institutionen können Sitten, Gebräuche, Normen bzw. auch kognitive Gedankenmodelle sein. Formelle Institutionen hingegen sind in Gesetzen und Verträge[294] zu sehen. In Bezug auf den Transaktionsprozess kommt Institutionen die

---

[288] Vgl. Kieser (2002), S. 237 ff.
[289] Vgl. Coase (1937), S. 390 f. Achiam/Demsetz bezeichnen Firmen auch als private Märkte, die mit dem öffentlichen Markt im Wettbewerb stehen. Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 795.
[290] Vgl. Theuvsen (1999), S. 226.
[291] Vgl. Olderog (2003), S. 73 f.
[292] Als Begründer der NIÖ gilt Coase (1937) mit seinem Aufsatz The Nature of the Firm. In seiner mit dem Nobelpreis ausgezeichneten Arbeit, geht er der grundsätzlichen Frage nach, warum Firmen existieren; er führt die Begriffe Koordinationskosten und Marketingkosten ein, die später den Grundstein der Transaktionskostentheorie bilden sollten. Darauf aufbauend prägte Williamson mit seinen Arbeiten (1971, 1973, 1975, 1985) die Theorie der Transaktionskosten im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie entscheidend.
[293] Vgl. Erlei (2010), S. 75. So auch North (1992), S. 3.
[294] Die NIÖ unterscheidet drei wesentliche Arten von Verträgen: Den klassischen Vertrag (in der Regel eine einmalige marktbasierte Transaktion), den neoklassischen Vertrag (z. B. langfristige Lieferverträge) und den relationalen Vertrag (z. B. Partnerschaften oder Beschäftigungsverhältnisse). Vgl. Wiegandt (2009), S. 123. Die NIÖ betrachtet Firmen bisweilen als einen Nexus von Verträgen. Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 794.

Aufgabe zu, Unsicherheiten zu reduzieren, denn ein (potenzieller) Verstoß gegen formelle oder informelle Institutionen wird in der Regel sanktioniert.[295] Die Kenntnis und gute Ausgestaltung der als Institutionen wirkenden Mechanismen kann effizienz- und transaktionsfördernd und somit wohlfahrtssteigernd wirken. Maßgebliche Ansätze der Neuen Institutionenökonomik finden sich in der Transaktionskostentheorie und der Principal Agent Theorie. Sie behandeln u. a. wesentliche Einflussfaktoren der Gestaltung von Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden,[296] respektive zwischen NPOs und ihren Interessenten/Spendern.[297]

3.4.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist Teil der Organisationsforschung. Sie untersucht die Existenzberechtigung von Organisationen. Dabei betrachtet sie Transaktionskosten, die im Zuge ökonomischer Austauschprozesse im Rahmen von Institutionen entstehen, strukturiert diese, untersucht die Wirkungen und versucht durch das Ableiten von Handlungsempfehlungen individuelle Transaktionen zwischen spezifizierten Akteuren zu fördern. Bei Transaktionen kann es sich um den Austausch von Gütern, Wissen oder Verfügungsrechten handeln. Im Rahmen der Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle von Transaktionen, kommt es, neben den anfallen Kosten zur Produktion des Guts/der Erstellung der Leistung, zu zusätzlichen Kosten – den Transaktionskosten.[298] Diese lassen sich in ex ante und ex post Transaktionskosten gliedern.[299] Während Such-, Informations-, Entscheidungs- und Verhandlungskosten im Vorfeld der Transaktion bzw. mit Vertragsabschluss anfallen, entstehen nach einer Transaktion Überwachungs- und Durchsetzungskosten sowie Kosten zur Pflege der Beziehung.[300] ARROW bezeichnet Transaktionskosten daher auch als die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems.[301] Während die Principal Agent Theorie[302] eher ex ante Transaktionskosten fokussiert, betrachtet die Transaktionskostentheorie tendenziell stärker die ex post

---

[295] Vgl. Erlei (2010), S. 76.

[296] Vgl. Olderog (2003), S. 72.

[297] Der dritte einflussreiche Ansatz der Neuen Institutionenökonomik ist die Property Rights Theorie, die die Ausgestaltung und Durchsetzung von Verfügungsrechten (property rights) behandelt.

[298] Vgl. Picot (1985), S. 224 und auch Picot/Dietl (1990), S. 178.

[299] Vgl. Williamson (1985), S. 20 f.

[300] Das Konzept der Transaktionskosten ist sehr breit anwendbar. Richter/Furubotn subsummieren unter Transaktionskosten Markttransaktionskosten, die bei Transaktionen auf dem Markt entstehen, Unternehmenstransaktionskosten, die innerbetrieblich z. B. im Zusammenhang mit der Erfüllung der Arbeitsverträge entstehen sowie politische Transaktionskosten, die durch die Institution der der Unternehmung übergeordneten politischen Ordnung entstehen. Die Autoren schätzen, dass sich die Höhe der Transaktionskosten in modernen Marktwirtschaften auf 50-60% des Nettosozialprodukts belaufen und somit eine sehr reale Größe darstellen. Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 53 ff.

[301] Vgl. Arrow (1969), S. 1.

[302] Siehe den nachfolgenden Abschnitt zur Principal Agent Theorie.

Transaktionskosten.[303] Nach WILLIAMSON lässt sich die Transaktionskostentheorie auf alle Austauschprozesse, wie z. B. den Verkauf von Gütern, langfristige Vertragsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnisse u. v. m. anwenden.[304] Weite Teile der Theorie sind daher auch auf den dritten Sektor übertragbar.

Die Transaktionskostentheorie geht von zwei grundsätzlichen Verhaltensannahmen über die an Transaktionen beteiligten Akteure aus. Erstens: Transaktionspartner treffen ihre Transaktionsentscheidung aufgrund ihrer nicht vollständigen Informationsverarbeitungskapazität nur begrenzt rational. Und zweitens: aufgrund von Informationsasymmetrien verhalten sich Vertragspartner unter Umständen opportunistisch und versuchen ihren jeweiligen Nutzen zu maximieren. Dies kann auch durch List und Tücke passieren, indem sie u. a. auch künstlich geschaffene Informationsvorsprünge ausnutzen. [305] Die Höhe der Transaktionskosten bestimmt sich durch transaktionsspezifische Investitionen, die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit und durch die Häufigkeit einer Transaktion.[306]

Sind die Transaktionspartner Freunde, werden sie in der Regel auf eine (explizite) formell-vertragliche Ausgestaltung verzichten, da die Transaktionskostenatmosphäre nicht von Unsicherheit**,** sondern von freundschaftlichem Vertrauen geprägt ist. Bei Transaktionen in der Wirtschaft ist dies allerdings eher unüblich, insbesondere auch da es den Verhaltensannahmen gemäß in der Natur der Transaktionspartner liegt, ihren Nettonutzen aus Transaktionen maximieren zu wollen. Opportunismus wird insbesondere dann zum Problem, wenn bei langfristigen Lieferverträgen von einem Partner hohe transaktionsspezifische Investitionen, z. B. durch den Bau einer speziellen Fertigungsanlage, vorgenommen werden müssen. Da keiner der nur begrenzt rational agierenden Akteure alle möglichen nach der Transaktion auftretenden Probleme vollständig antizipieren kann, ist die Transaktionsatmosphäre[307] von Unsicherheit geprägt. Dies gilt umso mehr, je längerfristiger und komplexer die Beziehung der Transaktionspartner ist. Institutionelle Regeln wie in Verträgen formulierte detaillierte Leistungsbeschreibungen, Kündigungsklauseln oder Garantieleistungen sorgen ebenso wie die Institution des Marketings dafür, die Unsicherheit für die Transaktionspartner reduzieren.[308] Ergo wirkt das reduzierte Auftreten der Verhaltensannahmen und Umweltfaktoren transaktionsfördernd.

Einschränkend ist zu bemerken, dass so sorgfältig eine Institution auch geplant ist, sie aufgrund begrenzter Rationalität der Vertragspartner, nie alle Eventualitäten berücksichtigen können, dies gilt besonderes bei langfristigen Verträgen. Somit bleiben Verträge/Institutionen in der Regel unvollständig, was zwar die Unsicherheit nicht auf Null

---

[303] Vgl. Kieser (2002), S. 226. Siehe insbesondere Williamson (1985), S. 18.

[304] Vgl. Williamson (1985), S. 17.

[305] Vgl. Williamson (1973), S. 318 , siehe auch: Williamson (1985), S. 30.

[306] Vgl. Williamson (1979), S. 239.

[307] Picot/Dietl (1990), S. 180 bezeichnen mit der Transaktionsatmosphäre alle technologischen und sozialen Rahmenbedingungen, die für einen Leistungsaustausch relevant sind.

[308] Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 398 f.

reduziert, gleichzeitig aber Flexibilität schafft, um die Institution zu akzeptablen Kosten veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (siehe Abbildung 7).[309]

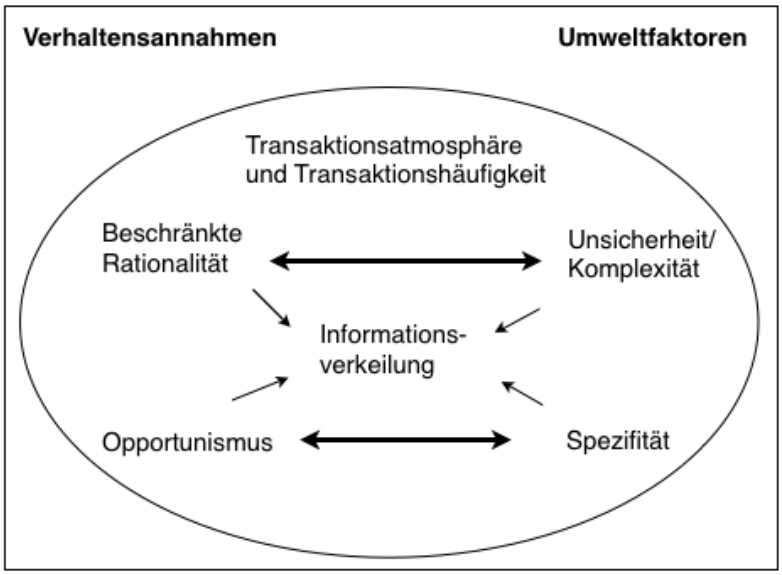


Abbildung 7: Einflussfaktoren von Transaktionskosten im erweiterten Markt-Hierarchie Paradigma[310]

NPOs sind ständig gezwungen, sich mit Fragen der Transaktionskosten auseinanderzusetzen, auch wenn dies in der Praxis nicht unter expliziter Verwendung des Begriffs geschieht. Wie Unternehmen auch, müssen sie die Frage beantworten, ob sie eine Leistung selbst erstellen oder mit externen Partnern zusammenarbeiten,[311] welche die (Hilfs-)Leistung für sie erstellen (Outsourcing).[312] Ein Beispiel aus dem Fundraisingbereich wäre die Entscheidung, ob eine NPO online über ein eigenes Spendenformular Spenden sammelt oder ob sie dies outsourced, indem sie sich auf Spendenportalen registriert und somit die Infrastruktur des Portalanbieters nutzt. Ebenso muss sie entscheiden, ob sie bestimmte Tätigkeiten wie z. B. die Erstellung von Mailings, die Personalverwaltung, die

[309] Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 39. Siehe auch: Williamson (1979), S. 237.

[310] Nach Picot/Dietl (1990), S. 181. Markt-Hierarchie-Paradigma: Hiernach kann es schwierig werden Transaktionskostenproblemen in den Griff zu bekommen, wenn je ein Umweltfaktor und eine Verhaltensannahme paarweise auftreten. So ist Opportunismus vor allem dann ein Problem, wenn es in Verbindung mit transaktionsspezifischen Investitionen auftritt. Treten alle vier Faktoren gleichzeitig auf, kann dies zum Versagen marktlicher Koordinationsmechanismen führen. Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179 ff.

[311] So arbeiten zahlreiche Hilfsorganisationen, deren originäre Aufgabe es ist, humanitäre Hilfe zu leisten, in den Projektgebieten mit lokalen Partnerorganisationen zusammen. Die alleinige Produktion des Gutes Humanitäre Hilfe wäre teurer und ineffizienter als das „Outsourcing“ der Hilfeleistung. Im beschriebenen Fall beschränkt sich die NPO darauf, der Partnerorganisation Ziele vorzugeben und diese - auch für die Berichterstattung dem Spender gegenüber – zu kontrollieren. Somit scheinen die Kontroll- und Koordinationskosten kleiner zu sein als die Kosten, die der Aufbau einer eigenen Infrastruktur verursachen würde.

[312] Prinzipiell sollte eine Organisation die Lösung wählen, die unter gegebenen Bedingungen und bei Maximierung des angestrebten Ziels die Transaktionskosten (Effizienzkriterium) möglichst minimal hält, also am wenigsten Ressourcen verbraucht. Vgl. Wiegandt (2009), S. 119, vgl. Picot/Dietl (1990), S. 182.

Finanz- und Spendenbuchhaltung, oder Face-to-Face-Fundraising u. v. m. auslagert oder ob sie die Aufgaben inhouse löst. Insbesondere durch die Internet- und Kommunikationstechnologie, die die Auslagerung von eigentlich originär organisationsbezogenen Aufgaben ermöglicht, verschwimmen die Grenzen von Unternehmen, wie auch NPOs, zunehmend.[313] Für die vorliegende Arbeit liegt der wesentliche Beitrag der Transaktionskostentheorie nur sekundär in den Erkenntnissen des Markt-Hierarchie-Problems[314] und primär in der Feststellung, dass bei ökonomischen Austauschprozessen, hier die Spende, dem Spender und der Organisation zusätzliche Kosten in Form von Transaktionskosten entstehen,[315] die es zu minimieren gilt. Die Wirkung des Internets auf spender- und organisationsseitige Transaktionskosten sei im Folgenden exemplifiziert.

Tendenziell wird dem Internet eine transaktionkostensenkende Wirkung zugeschrieben, da Informationen ohne zeitliche Verzögerung direkt abrufbar sind. Da im Internet jeder Anbieter nur wenige Klicks entfernt ist, lassen sich rasch Anbietervergleiche durchführen. Transaktionen können zudem schneller und automatisierter abgewickelt werden. Und die Hyperlinkstruktur ermöglicht es auch große Informationsmengen übersichtlich zu gliedern. Das Internet ermöglicht es Herstellern, sich über ihre Internetseiten, unter Ausschaltung von Handelsstufen, direkt an ihre Endkunden zu wenden (so verfahren z. B. Dell, Apple und Google). Dementsprechend fördert die ITK die Disintermediation. Trotz Ubiquität, also räumlicher Unabhängigkeit und permanenter Verfügbarkeit, bestehen auch auf elektronischen Marktplätzen zahlreiche Marktunvollkommenheiten,[316] die Transaktionskosten anbieter- wie nachfragerseitig erhöhen können. Insbesondere die sich über die Transaktionskostenatmosphäre ausdrückende systemimmanente Unsicherheit von Transaktionsprozessen über das Netz trägt wesentlich dazu bei, dass die Annahme eines friktionslosen elektronischen Handels illusorisch ist. Mit derzeit knapp 16 Millionen .de-Webseiten[317] herrscht eine starke Informationsüberflutung. Virtuellen Intermediären (Cybermediaries), wie Suchmaschinen, Händlern wie z. B. amazon.com, die Produkte verschiedener Anbieter aggregieren und Preisvergleichsportalen kommt eine wesentliche Koordinationsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage zu. Durch die transparente Darstellung von Produkten und Preisen helfen sie dem Endkunden Suchkosten zu sparen und so seinen Nettonutzen zu maximieren. Aufgrund der enormen Informationsvielfalt wäre das Internet ohne Cybermediaries wie Google und Co. faktisch kaum nutzbar.[318] Nach der Transaktionskostentheorie haben Unternehmen (oder auch organisatorische Einheiten

---

[313] Vgl. Picot u. a. (2007), S. 42.

[314] Siehe hierzu: Williamson (1971), vgl. auch Picot/Franck (1993). Siehe auch den Aufsatz von Coase (1937).

[315] Zum Markt-Hierarchie Problem siehe weiterführend Williamson (1975) und Williamson (1985).

[316] Vgl. Fritz (2004b), S. 58 ff.

[317] Anzahl der Webseiten mit der Endung .de laut Denic, siehe Statista (2018), http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39530/umfrage/entwicklung-der-domainzahl-mit-endung-de/ [Zugriff: 21.07.2013].

[318] Vgl. Fritz (2004b), S. 61 ff.

innerhalb einer Unternehmung) dann eine Daseinsberechtigung, wenn sie die zu erstellenden Leistungen zu niedrigeren (Koordinations-)kosten als externe Anbieter/der Markt erbringen können. Transaktionskosten geben somit Intermediären immer dann eine Existenzberechtigung, wenn der Endkunde die Leistung vom Intermediär zu niedrigeren Gesamtkosten (Preis plus Transaktionskosten) bezieht als bei Direktbestellung.[319]

Im dritten Sektor bündeln Betterplace und auch andere Spendenportale die Projekte verschiedener Hilfsorganisationen, sie präsentieren und vermarkten sie und leiten die eingeworbenen Spenden an die NPOs weiter. Sie sind somit Intermediäre, die durch das Aufkommen des Internets Eintritt in den Spendenmarkt gefunden haben. Da Betterplace eine Vielzahl von Organisationen und Projekten präsentiert und über ansprechende Such-, Filter- und vertrauensstiftende Funktionen wie das Betterplace „Web of Trust" verfügt, entstehen Spendern über die Minimierung der Such- und Informationskosten Transaktionskostenvorteile. Neben der Disintermediation kommt es auf elektronischen Marktplätzen somit gleichzeitig zur entgegengesetzten Reintermediation, demzufolge herrscht eine transaktionskostenbedingte Intermediationskonkurrenz.[320]

Im mit Unsicherheit behafteten Online-Spendenprozess fallen Transaktionskosten an. Im Vorfeld einer Spende wird der Spender Überlegungen anstellen müssen, an welche NPO, für welchen Zweck und über welchen Kanal er spenden möchte. Dementsprechend entstehen ihm Anbahnungskosten in Form von Such- und Informationskosten (ex ante Transaktionskosten). Bei der Entscheidung online zu spenden, z. B. über die Website einer Hilfsorganisation oder über sein Online-Banking Portal, spart der Spender zwar Wegekosten, auf der anderen Seite sind Transaktionen über das Internet mit einer größeren Unsicherheit behaftet (Phishing etc.).

Bestätigt die NPO den Eingang der Spende nicht direkt im Anschluss an die Transaktion, ist mit spenderseitigen kognitiven Dissonanzen zu rechnen, da er sich fragen muss, ob seine Spende angekommen ist bzw. ob seine Spendenentscheidung richtig war. Demzufolge können erneut Such-, Informations- und Kontrollkosten auftreten. Muss der Spender im Nachgang der Spende Korrekturen vornehmen (z. B. durch Änderung des Betrags, Verwendungszwecks oder Widerruf) oder eine Spendenquittung anfordern, da sie ihm nicht automatisch zugegangen ist, entstehen ihm zusätzliche ex post Transaktionskosten, um Leistungen durchzusetzen, die aufgrund des unvollständigen Vertrags noch geleistet werden müssen.[321] Organisationsseitig fallen ex ante Transaktionskosten an, z. B. durch die Bereitstellung unsicherheitsreduzierender Informationen, Marketing, Fundraising und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder auch der Bereitstellung der technischen Infrastruktur zur sicheren Übertragung und Weiterverarbeitung der Spenden. Ex post entstehen der NPO Transaktionskosten durch die Korrespondenz mit dem Spender, das Versenden der Spendenbescheinigung, die

[319] Vgl. Picot (1985), S. 224.
[320] Zu Disintermediation und Reintmediation vgl. auch Fritz (2004b), S. 92.
[321] Vgl. Williamson (1985), S. 20 f.

Nachberichterstattung u. v. m. Entscheidet sich ein Spender dafür, eine regelmäßige Spende zu leisten, würde dies für beide Seiten weniger Koordinationsaufwand bedeuten und die Transaktionskosten entsprechend senken.[322] Regelmäßige Spenden setzen i. d. R. allerdings ein hohes Involvement und eine starke Bindung des Spenders an eine Organisation voraus.

Die Transaktionskostentheorie leistet einen deutlichen Beitrag zu verschiedenen Forschungsgebieten, wie der Organisationsforschung oder der Mikroökonomie. Sie leistet weithin rezipierte Erklärungsbeiträge zur Existenzberechtigung von Organisationen und findet Anwendung auf individueller, organisatorischer wie auch interorganisatorischer Ebene.[323] Während die von der Transaktionskostentheorie postulierte Verhaltensannahme der begrenzten Rationalität und die Aussagen zu den Transaktionscharakteristika und der Transaktionskostenatmosphäre einleuchtend sind, steht die Theorie unter anderem wegen ihrer axiomatisch postulierten Annahme in der Kritik, dass Transaktionspartner ihre individuelle Nutzenfunktion zu Lasten des Transaktionspartners maximieren wollen (Opportunismus).[324] Diese Verhaltensannahme gilt für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand sicher nur eingeschränkt. Denn bei der (Online-)Spende handelt es sich auf Seiten des Spenders um eine freiwillige Leistung, die in weiten Teilen durch altruistische und somit genau gegenteilige Charakteristika geprägt ist. Dennoch erweist sich die Transaktionskostentheorie als nützliches theoretisches Fundament für die vorliegende Untersuchung. Die Transaktionskostentheorie kann zudem herangezogen werden, wenn es um Entscheidungen der Fremd- oder Eigenerstellung von NPO-Leistungen geht, ferner bietet es sich an, Entscheidungsalternativen für bestimmte Formen der organisationalen Verankerung des Online-Fundraisings auch vor dem Hintergrund der Transaktionskosten, insbesondere Kontroll- und Koordinationskosten der Kommunikation, zu diskutieren.

Aus der Transaktionskostentheorie lässt sich ableiten, dass eine NPO Wettbewerbsvorteile generieren kann, wenn ihr bei gleichem Ergebnis weniger Transaktionskosten entstehen als den Mitbewerbern.[325] Zudem werden NPOs Erfolg und Effizienz ihres Online-Fundraisings steigern, wenn es gelingt, die über die Spende hinausgehenden Transaktionskosten für den Spender so gering wie möglich zu halten. So kann beispielsweise eine benutzerfreundlich konzipierte und gestaltete Webseite, die auf alle Fragen eingeht, die ein Spender vor, während und nach der (Spenden-)Transaktion beantwortet wissen will, die Transaktionskosten für den Spender ebenso senken, wie ein

---

[322] Viele NPOs werben daher besonders intensiv um Dauerspenden, besonders erfolgreich tun dies Patenschaftsorganisationen, wie z. B. Plan Deutschland oder World Vision. Ärzte ohne Grenzen haben in ihrem Online-Spendenformular die regelmäßige Spende direkt als Voreinstellung gesetzt, der Spender muss diese Einstellung aktiv ändern, will er eine Einzel- statt einer Dauerspende leisten. Vgl. Ärzte ohne Grenzen (2018), https://ssl.aerzte-ohne-grenzen.de/form/online-spenden, [Zugriff: 30.06.2018].

[323] Vgl. Kieser (2002), S. 241 ff. Hier finden sich weitere Kritikpunkte sowie Entwicklungsperspektiven der Theorie, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann.

[324] Kieser schlägt vor, Opportunismus nicht als Konstante, sondern als Erklärungsvariable in die Theorie zu integrieren. Vgl. Kieser (2002), S. 244.

[325] Nicht zuletzt bedeuten geringere organisationsbezogene Transaktionskosten geringere Verwaltungskosten, was Spender wertschätzen.

intuitiver Online-Spendenprozess. Weiterhin scheint es notwendig, Maßnahmen zu ergreifen, welche die mit der Spende und der Transaktion über das Internet behaftete Unsicherheit reduzieren. Schafft es die NPO so, eine positive User Experience[326] zu vermitteln, wird sie die Bindung des Spenders an die Organisation verstärken und Wechselbarrieren (in Form des Cognitive-Lock-in Effekts) aufbauen und Wettbewerbsvorteile realisieren können.
Aufgrund ihrer Rolle als Mittler zwischen Internet-Nutzer und NPO scheint Intermediären eine entscheidende Rolle beim Online-Fundraising zuzukommen. NPOs, denen es gelingt bei Intermediären wie Suchmaschinen[327] oder auch trafficstarken Spendenportalen präsent zu sein, sollten demnach erfolgreicheres Online-Fundraising betreiben als solche NPOs, denen dies nicht im selben Maße gelingt.

3.4.2 Principal-Agent-Theorie

Die Principal-Agent-Theorie[328] geht von denselben Verhaltensannahmen aus wie die Transaktionskostentheorie, fokussiert aber insbesondere die Wirkung von Informationsasymmetrien, die vor dem Vertragsschluss zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) auftreten. In der Regel hat der Agent gegenüber dem Principal einen Informationsvorsprung. Dieser Informationsvorsprung kann opportunistisch ausgenutzt werden.[329] Wie beschrieben, herrscht zwischen Spender, NPO und Leistungsempfänger ein Dreiecksverhältnis. Da der Spender der Organisation mit seiner Spende den Auftrag erteilt, sie in der von ihm intendierten Weise umzusetzen, ergibt sich ein klassisches Principal-Agent Problem (siehe Abbildung 8).[330]

[326] User Experience bezeichnet die Erfahrung, die ein Nutzer bei der Interaktion mit der Website der NPO macht.
[327] Bei Aktion Deutschland Hilft liegt der Anteil der Online-Spenden, die über Suchmaschinen-Marketing und -Optimierung generiert werden im Jahr 2017 bei 50%. Für das Bündnis sind Suchmaschinen, wie Google oder Bing somit strategisch wichtige Intermediäre.
[328] Richter/Furubotn bezeichnen die Principal-Agent-Theorie auch als ökonomische Vertragstheorie, sie unterteilen die Forschungsmethoden in formale/normative vs. positive Vertretungstheorie. Erstere Gruppe von Forschern nutzt mathematische Modelle zur Erklärung von Sachverhalten, letztere Gruppe eher verbale Analysen. Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 40 ff.
[329] Vgl. Picot (1989), S. 370.
[330] Vgl. hierzu auch Gahrmann (2012), S. 98 ff.

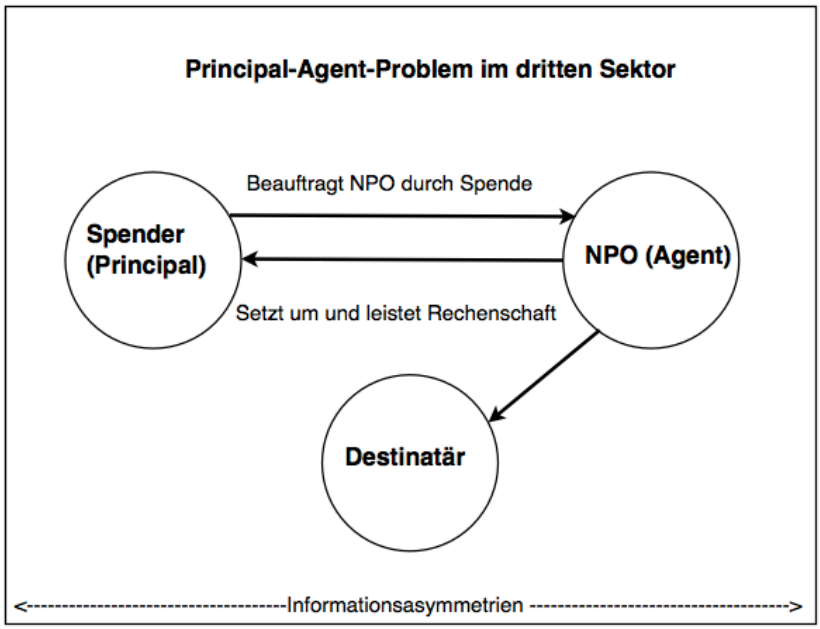


Abbildung 8: Ausgewähltes Principal-Agent Problem in dritten Sektor[331]

Der Spender (Principal), der eine Spende an eine NPO (Agent) leistet, kann in der Regel nicht überprüfen, ob diese sie wirklich in seinem Sinn umsetzt, da es sich bei der Spende um ein intangibles Vertrauensgut bzw. eine Vertrauensleistung[332] handelt, bei der der Destinatär, nicht jedoch der Spender, die Leistung erhält. Die transaktionsbezogenen Kontroll- und Durchsetzungskosten zur Überprüfung der Qualität der Arbeit der NPO wären prohibitiv hoch, zudem ist fraglich, ob der Spender die Qualität und Effizienz der Arbeit, selbst wenn er sie beobachten würde, vollständig beurteilen könnte („hidden information"-Problem). Das vorliegende Informationsungleichgewicht zwischen Principal und Agent ermöglicht der NPO demnach, ex post, ein verborgenes Handeln („hidden actions"). Beispielsweise könnte sie weniger effizient arbeiten als sie es tun würde, wenn der Spender sie bei der Arbeit direkt beobachten könnte.
Hidden actions und hidden Information werden von ARROW als „moral hazards", also moralische Risiken, bezeichnet, die in den verschiedenen Phasen der Principal-Agent Beziehung auftreten können.[333] Von opportunistischem Verhalten im Vorfeld der Spende (ex ante) aufgrund verborgender Charakteristika („hidden characteristics")[334] kann man im NPO-Kontext beispielsweise sprechen, wenn eine NPO weiterhin für ein Projekt Spenden sammelt, für das, nach NPO-interner Informationslage, längst keine Spenden mehr benötigt werden bzw. eine Organisation schlicht unseriös arbeitet, der Spender dies aber nicht beurteilen kann. ARROW beschreibt das Phänomen, dass sich der Principal aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung, begrenzter Rationalität und

[331] Abb. in Anlehnung an Gahrmann (2012), S. 99.
[332] Güter lassen sich als Such- Erfahrungs- oder Vertrauensgüter klassifizieren. Bei Vertrauensgütern kann die Qualität des Produktes nicht oder nur sehr schwer beurteilt werden. Vgl. Darby/Karni (1973), S. 69.
[333] Vgl. Arrow (1984), S. 3 ff.
[334] Vgl. Picot (1993), S. 138.

Informationsverarbeitungskapazität für den falschen Agenten entschieden hat als „adverse selection“.[335] Sollten Spender gewahr werden, dass sich eine NPO systematisch opportunistisch verhält, dürfte dies mit dem Verlust der Reputation und, bei groben Verfehlungen, wohl auch mit dem Verlust der Gemeinnützigkeit bezahlt werden. Hat eine NPO jedoch ihre Reputation verloren und kann diese nicht zurückgewinnen, ist mit einem erheblichen Verlust von Spendengeldern zu rechnen, was letztlich zum Niedergang der Organisation führen kann. Selbst, wenn sich NPOs in der Regel nicht opportunistisch verhalten,[336] sorgen doch alleine die Gefahren von moral hazards und adverse selection dafür, dass Menschen weniger spenden. Dass es sich hierbei um ein reales Problem handelt, zeigt eine repräsentative GfK-Studie. Hiernach sind 75,5% der Befragten der Meinung, dass zu viele Spendengelder in der Verwaltung der Hilfsorganisationen verloren gehen und 65% der Befragten wünschen sich mehr Transparenz.[337] Die Angst, dass Spenden nicht ankommen, ist der häufigste Grund für Menschen, nicht zu spenden. Informationsdefizit und vermeintlich wahrgenommene Intransparenzen verursachen somit einen Wohlfahrtsverlust.

ZOTT/AMIT heben hervor, dass der Informationsfluss auf virtuellen Märkten reichhaltiger ist als auf herkömmlichen Märkten. So ermöglicht das Netz den Konsumenten sehr schnell detaillierte Informationen über ein Produkt bzw. Anbieter zu erlangen und auch der Anbieter erhält umfangreiche Informationen über die Kunden und ihr Verhalten.[338] Dennoch sind auch bei netzbasierten Transaktionen Informationsasymmetrien gegeben, die sich auch nicht vollständig reduzieren lassen. Da sie Unsicherheit fördern und eine paretooptimale Ressourcenallokation verhindern,[339] muss nach einer zweitbesten Lösung für das Problem gesucht werden. Diese besteht darin, dass NPOs Agenturkosten in Kauf nehmen und Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme schaffen, um Informationsasymmetrien abzubauen.[340] Ziel der NPO muss es sein, durch bestimmte Maßnahmen Unsicherheit ab- und Vertrauen aufzubauen, um so Transaktionen zu fördern.

Nachdem das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)[341] UNICEF Deutschland 2008 das DZI-Spendensiegel aberkannte, weil die NPO Beratern Provisionen zahlte und das dem DZI verschwieg, ging dies mit einem – zumindest kurzfristigen – Reputationsverlust einher. Die Spendeneinnahmen brachen in der Folge um 20% ein.[342] Mittlerweile scheint die

---

[335] Weiterführend siehe: Akerlof (1970) und auch Arrow (1984).

[336] Siehe hierzu die kritischen Einschränkungen im vorhergehenden Subkapitel.

[337] Vgl. Spendenrat (2008), Bilanz des Helfens.

[338] Vgl. Zott u. a. (2000), S. 464 f.

[339] Siehe hierzu den Aufsatz von Arrow (1962).

[340] Vgl. Kieser (2002), S. 214 ff.

[341] Das DZI ist das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen und überprüft Kommunikation, Einnahme und Ausgaben von Hilfsorganisationen nach festgelegten Kriterien und verleiht, nach Beantragung durch die NPO und einer umfangreichen Prüfung das DZI-Spendensiegel. Zudem warnt es die Öffentlichkeit vor unseriösen Organisationen. Landläufig wird es daher als Spenden-TÜV bezeichnet. Die für NPOs anfallenden, nicht unerheblichen, Prüfkosten des DZI können als Signalisierungskosten bezeichnet werden.

[342] Vgl. RP Online (2008), http://www.rp-online.de/panorama/deutschland/unicef-sieben-millionen-euro-schaden-1.475935 [Zugriff: 12.07.2013].

Organisation den Vertrauensverlust wieder wettgemacht zu haben. Die Spendeneinnahmen lagen 2011 mit über 93 Mio. Euro deutlich über denen der Vorjahre.[343] Gelungen ist dies UNICEF nicht zuletzt aufgrund starker Transparenzbemühungen, die im Jahr 2010 in der erneuten Zuerkennung des DZI-Siegels und dem Gewinn des PwC-Transparenzpreises mündeten.[344] Die Organisation hat, unter Inkaufnahme von agenturbezogenen Transaktionskosten (Signalisierungskosten), durch einen Katalog verschiedener vertrauensstiftender Maßnahmen signalisiert, dass sie es wieder Wert ist, ihr zu vertrauen.
Gemäß den Überlegungen des Principal-Agent-Ansatzes sollten NPOs, die durch offensives Signalling Informationsasymmetrien abbauen und so die Transaktionskosten beim Spender senken, erfolgreicheres Online-Fundraising betreiben als solche, die dies nicht im gleichen Maße vermögen. Umso wichtiger ist dies, da über das Internet abgewickelte Transaktionen systemimmanente zusätzliche Unsicherheiten mit sich bringen.[345] Auf die verschiedenen Möglichkeiten und Wirkungsweisen des Signalling wird in den jeweils relevanten Abschnitten im Kapitel Operationalisierung der Erfolgsfaktoren eingegangen. Neben vertrauenskonstituierenden Elementen, die eine NPO auf der Webseite einsetzen kann, wird eine als Vertrauens- und Informationssurrogat wirkende starke Marke als Erfolgstreiber für das Online-Fundraising angenommen.[346]

[343] Vgl. Deutscher Fundraisingverband (2012), http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2012/Spendenbilanz_2011.pdf, [Zugriff: 13.07.2013].
[344] Vgl. UNICEF (2010a), http://www.unicef.de/ueberunicef/transparenz/spendensiegel/anerkennung-fuer-transparenz-bei-unicef/, [letzter Zugriff: 12.07.2013]. Vgl. weiter UNICEF (2010b), http://www.unicef.de/presse/ pm/2010/ transparenzpreis/, [letzter Zugriff: 12.07.2013].
[345] Ahrholdt (2010) untersucht den Einfluss von Signalen im E-Commerce auf die Kaufabsicht von Konsumenten.
[346] Siehe hierzu die Abschnitte zum Konstrukt vertrauenskonstituierende Elemente ab Seite 127 ff. und Marke ab Seite 114 ff.

3.5 Der Marketingansatz

In ihrem Aufsatz *Broadening the Concept of Marketing* forderten KOTLER/LEVY bereits 1969 Instrumente und Methoden des Marketings auf den dritten Sektor zu übertragen. Denn es sei keine Frage, ob eine Organisation Marketing betreibe, sondern nur, ob sie dies gut oder schlecht mache.[347] In der Folge entspann sich eine heftige Debatte über das Für und Wider des Marketings für Non-Profit-Organisationen.[348] Weitgehender Konsens besteht heute darüber, dass aufgrund der stark wertebezogenen Arbeit der NPOs, die oftmals qualitative, sich in der NPO-Mission ausdrückende, Ziele verfolgen, Marketingstrategien und -Instrumente der Profit-Wirtschaft mit Bedacht auf den dritten Sektor zu übertragen sind. RAFFÉE u. a. sowie BRUHN prägten daher den Begriff des Non-Profit- bzw. Social-Marketings, das die Besonderheiten der nicht-profitorientierten, wertegetriebenen Organisationen berücksichtigen sollte.[349] Auch wenn viele NPOs nach wie vor ein gespaltenes Verhältnis zum Marketing haben,[350] werden Konzepte und Methoden im Non-Profit-Sektor mittlerweile rezipiert und angewendet und insbesondere die umsatzstärksten NPOs unter marketingstrategischen Gesichtspunkten geführt.

In der Literatur wird das Fundraising bzw. Non-Profit-Marketing oftmals als Dienstleistungsmarketing[351] klassifiziert,[352] da Dienstleistungen, sowie viele Non-Profit-Leistungen (insbesondere der Absatz von Spendenprodukten) immaterieller Natur sind und deutliche Parallelen in ihren Transaktionsprozessen aufweisen.[353] Die Einordnung ist allerdings diskutabel.[354] Fundraising bzw. Online-Fundraising wird in der vorliegenden Arbeit als Absatzmarketing aufgefasst, in dessen Rahmen der, die „vier P“ beinhaltende, Marketing-Mix auszugestalten ist.[355] Gemäß des Marketingansatzes sollte sich das

---

[347] Vgl. Kotler/Levy (1969), S. 15.

[348] Siehe hierzu die Literaturhinweise bei Raffée u. a. (1983), S. 681.

[349] Siehe Raffée u. a. (1983) und Bruhn (2005).

[350] Gahrmann führt in seinen Betrachtungen zum strategischen Fundraising den Begriff der Ignoranzstrategie ein und bezeichnet hiermit die häufig im dritten Sektor anzutreffende Ausblendung des existierenden Wettbewerbs im Spendenmarkt. Vgl. Gahrmann (2012), S. 278. Auch Bruhn sieht bei vielen NPOs starke Vorbehalte gegen das Marketing, sie sind oftmals der Angst geschuldet, dass Marketing die Identität und den Charakter der NPOs negativ verändern könnte, vgl. Bruhn (2012), S. 468 f. Helmig schließt aufgrund einer Befragung von Top-Managern freier gemeinnütziger Kliniken auf ein „erhebliches Marketing-Defizit“ in der NPO-Branche. Siehe Helmig (2004), S. 71 ff.

[351] Im Gegensatz zum klassischen Marketing für Produkte berücksichtigt das Dienstleistungsmarketing auf operativer Ebene innerhalb des Marketing Mixes neben den Dimensionen Product, Price, Promotion und Place, oft noch weitere Dimension und trägt so den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing Rechnung, z. B. dem Dienstleistungspersonal, dem Dienstleistungserstellungsprozess oder den physischen Fazilitäten. Vgl. Meffert u. a. (2011), S. 22.

[352] Vgl. Vellguth (2008), S. 15. Siehe auch Bruhn (2009), S. 1156 oder Gahrmann (2012), S. 19.

[353] Vgl. Vellguth (2008), S. 54.

[354] Non-Profit-Leistungen können durchaus auch materiell sein und auch das für das Dienstleistungsmarketing konstituierende Merkmal der Synchronität von Leistung und Gegenleistung ist meist nicht gegeben, da die originäre Absatzleistung der NPO sowie auch der Dank und die Anerkennung zeitlich oft erst deutlich nach der Spende erfolgen. Vgl. hierzu: Urselmann (2014), S. 9 f.

[355] Zu den „vier P“ im Marketingmix im Kontext des Fundraising siehe insbesondere Urselmann (2014), S. 111 ff.

betriebliche Handeln am Marktengpass ausrichten. Bei Profit-Unternehmen kann der Engpass sowohl auf dem Absatz- (Verkauf der Güter/Dienstleistungen) als auch auf dem Beschaffungsmarkt (Beschaffung von Werkstoffen, qualifiziertem Personal etc.) liegen. Dies gilt auch für Organisationen des dritten Sektors. Während sich in der Regel für die originäre Leistung der NPO durch die Abgabe unter marktadäquatem preislichen Niveau, kein Engpass ergibt, entsteht dieser jedoch für den Absatz des immateriellen Spendenprodukts (derivative Absatzleistung).[356] Will eine NPO ihre Spendenprodukte erfolgreich absetzen, sollte ihr Leistungsangebot für Stakeholder ein einzigartiges Nutzenversprechen (Unique Selling Proposition)[357] aufweisen und – angesichts des zunehmenden Konkurrenzdrucks auf dem stagnierenden Spendenmarkt – die Wünsche der Spender im Sinne eines beziehungsorientierten Fundraisings (Relationship-Fundraising) explizit in den Mittelpunkt ihrer marktgerichteten Aktivitäten stellen.[358]

Auch wenn es sich bei der Spende um einen nicht schlüssigen Tausch[359] handelt, da der Spender für seine Spende keine marktadäquate Gegenleistung erhält, geht das Gratifikationsprinzip bei Spendentransaktionen doch von Leistung und Gegenleistung aus. Als Mittler zwischen Spender und Spendenempfänger erfüllt die NPO eine Servicefunktion, die es dem Spender ermöglicht, seine Spendenmotive[360] zu befriedigen. Letztere bestehen meist aus einem Mix egoistischer wie altruistischer Nutzenbündel. Der dem Spender oftmals unbewusst inhärente Reziprozitätsgedanke ermöglicht es der NPO dem Spender ein auf ihn zugeschnittenes Nutzenbündel zu offerieren.[361] Dieses Nutzenbündel kann aus immateriellen Gratifikationen sowie materiellen Gratifikationen bestehen. Beispiele für erstere Art von durch Spenden ausgelösten intrapsychischen Gratifikationen sind z. B. die Dissonanz-Reduktions-Funktion angesichts schwerer Notlagen anderer, die Steigerung des Sozialprestiges, die Partizipation an einer Gemeinschaft, das gute Gefühl zu helfen (warm glow), u. v. m. Materielle Gratifikationen bestehen z. B. in der Spendenquittung, die das zu versteuernde Einkommen des Spenders senkt oder in kleineren Geschenken, welche die NPO dem Spender im Gegenzug für die Spende zukommen lässt (Premiums).[362]

Mit dem Wandel der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten gewinnt das Marketing in nahezu allen Branchen zunehmend an Bedeutung.[363] Dies gilt auch für den dritten Sektor.

---

[356] Vgl. den Abschnitt zur Definition des Fundraisings und Online-Fundraisings, S. 18 ff.

[357] Vgl. Helmig (2004), S. 60.

[358] Vgl. beispielsweise Haibach (2012a), S. 20 ff., Scherhag/Boenigk (2010), S. 354 ff., Polonsky/Sargeant (2007), S. 459.

[359] Vgl. Bruhn (2012), S. 30.

[360] Urselmann, der auf Buss (2012) rekurriert, führt die fünf grundsätzlichen Motivationen zum Spenden an: 1. Verbundenheit, 2. Verantwortung und Einflussnahme, 3. Moral, Ethik, Glaube, 4. Zughörigkeit, 5. Anerkennung. Vgl. Urselmann (2014), S. 112 ff. Diese (Kombination von) Spendenmotiven bilden wesentliche Komponenten des Nutzens des immateriellen Spendenprodukts.

[361] Vgl. Schneider (1996), S. 20.

[362] Zu Spendermotiven und Gratifikationsprinzip vergleiche ausführlicher, z. B. Gahrmann (2012), S. 21, Urselmann (1998), S. 14 ff., Reichenbach (2008), S. 22 ff., Raffée u. a. (1983), S. 698 ff. und die dort angegebene Literatur. Zur Diskussion über Altruismus vs. Egoismus im Kontext prosozialen Verhaltens siehe Edison (1995), Basil u. a. (2008), Batson/Powell (2003).

[363] Vgl. Wirtz u. a. (2003), S. 66.

Während Marketing hier noch zu oft mit den Maßnahmen des Kommunikationsmixes gleichgesetzt wird, verstehen es andere als umfassende Führungskonzeption von Unternehmen und Non-Profit Organisationen.[364] In seinem Versuch die Dominanz des Marketings als Führungskonzeption von Unternehmen nachzuweisen, gliedert FRITZ die Analyse von Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung entlang von fünf Dimensionen, die sich wiederum durch normative, strategische und operative Elemente kennzeichnen lassen.[365] FRITZ konkludiert, dass dem Marketing als Führungskonzeption, neben vier weiteren Dimensionen, eine Schlüsselrolle für den Unternehmenserfolg zukommt.[366]
Nach BRUHN/MEFFERT lässt sich die am Markt ausgerichtete Führung von Dienstleistungsunternehmen nur bewerkstelligen, wenn hierfür eine Marketing- respektive Fundraisingkonzeption erarbeitet wird. Analyse und Planung sind hierbei auf drei Ebenen vorzunehmen:

1) der Zielebene,
2) der Strategieebene und
3) der Instrumental-/Marketingmixebene.[367]

Abbildung 9 zeigt, dass die Marketingkonzeption am Ende umfassender strategischer Analyse- und Planungsprozesse steht.

[364] Vgl. Fritz (1989), S. 17, vgl. Bruhn (2012), S. 55 ff.
[365] Vgl. Fritz (1993b), S. 7 ff. Er rekurriert hierbei auf das St. Galler Management Konzept, welches Unternehmensführung von der normativen, strategischen, und operativen Ebene gestaltet wissen will.
[366] Vgl. Fritz (1993b), S. 13.
[367] Vgl. Bruhn/Meffert (2012), S. 163.

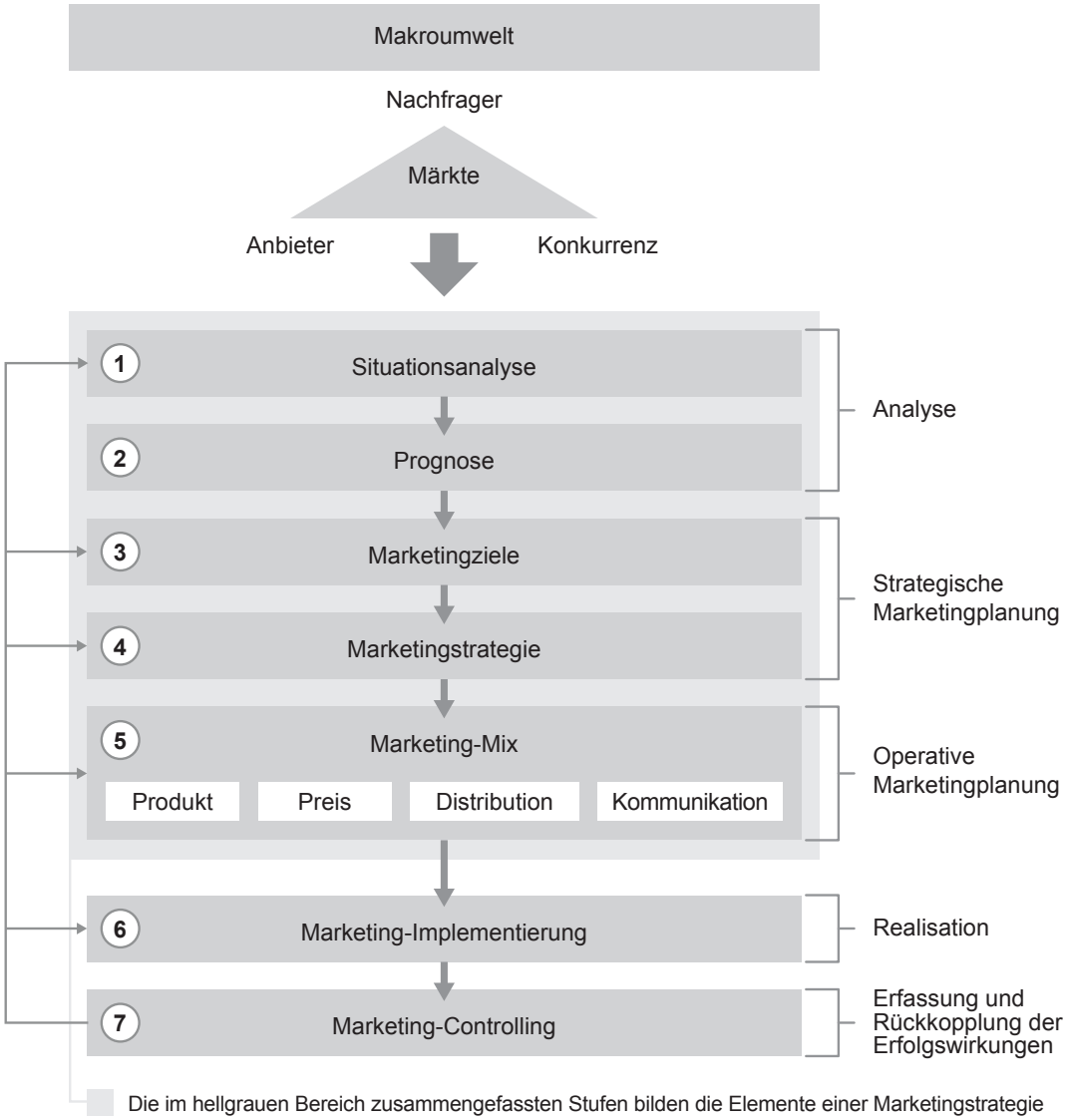


Abbildung 9: Marketingkonzeption und Managementprozess[368]

Vor dem Hintergrund der in den vorangehenden Kapiteln dargelegten Sachverhalte, sollte eine solche Konzeption interne Stärken und Schwächen genauso berücksichtigen, wie Chancen und Risiken der externen Umwelt und des Wettbewerbs. Ausgehend von der Mission der NPO als übergeordnetem Ziel, sind Positionierungsstrategien, längerfristige strategische und mittel- bis kurzfristigere operative Ziele zu planen und die Maßnahmen des Marketing-Mix abzuleiten, umzusetzen und zu kontrollieren.[369]

Für den dritten Sektor konnte URSELMANN empirisch belegen, dass der Fundraisingerfolg umso größer ist, je marktorientierter eine NPO agiert, heißt je mehr sie die Präferenzen der Spender systematisch erforscht, auf ihre Bedürfnisse und Wünsche eingeht und versucht sie längerfristig zu binden (Relationship-Fundraising). Auch bestätigte sich der bedeutende Einfluss von Planung und Kontrolle auf den Fundraisingerfolg. Hierbei sollten es NPOs

[368] Eigene Abbildung in enger Anlehnung an Meffert u. a. (2011), S. 20.
[369] Vgl. Bruhn/Meffert (2012), S. 163 ff.

nicht bei einer operativen Planung belassen,[370] sondern ein strategisches Fundraising-Konzept erarbeiten, das aus umfassenden Analysen der internen und externen Umwelt klare Zielvorgaben entwickelt, die quantitativ zu operationalisieren und in Soll-Ist-Vergleichen regelmäßig zu überprüften sind.[371] Auch FRITSCH kommt in ihrer Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagements zu dem Schluss, dass die Qualität und Intensität der Planung entscheidende Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagements sind. Ihr gelingt ferner der empirische Nachweis der Erfolgswirksamkeit professioneller kommunikationspolitischer Maßnahmen sowie der Stiftungsmarke. Neben Erfolgsfaktoren auf strategischer und operativer Ebene, bezieht sie in ihre Untersuchung auch Erfolgsfaktoren ein, die sie der Ressourcenebene und, ähnlich FRITZ,[372] der normativen Ebene zuordnet.[373]

Online-Fundraising lediglich als zusätzliches Instrument der Kommunikationspolitik zu definieren, greift deutlich zu kurz. Über das disruptive Medium Internet kann nahezu „das gesamte Spektrum der klassischen Kommunikation (..) bedient werden“[374]. Die strategischen Implikationen sind weitreichend. Denn Internet- und Kommunikationstechnologien haben mannigfaltige Auswirkungen auf nahezu jeden Unternehmensbereich, auf das Verhalten der Wettbewerber im Spendenmarkt und die Anspruchshaltung der Spender. Die Implikationen für das Marketing sind daher besonders groß. Während das Fundraising per Direct Mail, welches seit Jahrzehnten eine der wichtigsten Säulen des Fundraisings darstellt, zunehmend schlechtere Rentabilitäten generiert,[375] gewinnt das Fundraising via Internet mit Macht an Relevanz.[376] Das Internet kann als Pull-Medium[377] typologisiert werden. Hierbei ruft der Nutzer aktiv gewünschte Informationen auf. Durch die aktive Grundhaltung, im Gegensatz zur passiven Rezeption bei Push-Medien, und die Möglichkeit der Interaktion mit Werbeträgern, Werbemitteln und Werbetreibenden ist das Internet für responseorientierte Fundraisingmaßnahmen bestens geeignet.[378] Online-Marketing-Maßnahmen sind über alle Phasen des Spenderlebenszyklus

---

[370] Gahrmann kommt zu dem Schluss, dass NPOs zwar oft über eine kurzfristige operative Fundraising-Planung verfügen, nicht selten aber über kein längerfristiges strategisches Fundraisingkonzept, dies birgt die Gefahr in Aktionismus zu verfallen. Vgl. Gahrmann (2012), S. 133.

[371] Vgl. Urselmann (1998), S. 231 f.

[372] Vgl. Fritz (1993b), S. 7.

[373] Vgl. Fritsch (2007), S. 198.

[374] Kreutzer (2012) Geleitwort.

[375] Urselmann ermittelte in seiner empirischen Arbeit bereits 1998, dass Fundraiser dem Direct Mailing künftig abnehmende Bedeutung und dem Online-Fundraising stark zunehmende Bedeutung bescheinigen. Vgl. Urselmann (1998), S. 223. Ebenso sehen es die befragten NPOs der Online Fundraising Studie 2017. Vgl. Altruja (2017), S. 28.

[376] In der Online Fundraising Studie 2016 der Altruja GmbH erwarten die 1.638 befragten NPOs aus der DACH-Region das Online-Fundraising in den nächsten drei Jahren zum zweitwichtigsten Fundraisingkanal werden wird. Vgl. Altruja (2016), S. 6.

[377] Da Nutzer ihren Zugriffsvorgang aktiv starten, kann von höherem Involvement als bei Push-Medien ausgegangen werden. Dies stellt zwar höhere Ansprüche an die Individualität der Kommunikation, vermeidet aber auch Streuverluste. Die Kommunikation ist zudem nicht mehr einseitig geprägt, sondern zweiseitig, dialogisch. Vgl. Bogner (2006), S. 43, vgl. auch Kollmann (2007), S. 40 f.

[378] Vgl. Fischer (2007), S. 3. Vgl. auch Reichenbach (2008), S. 4.

und alle Phasen des Transaktionsprozesses einsetzbar: In der Phase der Informationsgewinnung ermöglicht es die Hyperlinkstruktur semantisch und thematisch verwandte Informationen vielfältig miteinander zu vernetzen und aufzubereiten.[379] Personalisierbarkeit und Individualisierbarkeit im Sinne des One-to-One-Marketings und die multimediale Ansprache haben unmittelbar positiven Einfluss auf das Involvement der Angesprochenen und erhöhen die Effizienz der Kommunikationsvermittlung.[380] Die Einbindung von Multimedia-Inhalten, wie Videos, Fotostrecken oder interaktiven Grafiken ermöglicht die Kommunikation von komplexeren Sachverhalten. Multimediale Marketingkommunikation hat die Kraft das Involvement der Angesprochenen zu erhöhen und Spender für Projekte und Mission einer NPO zu begeistern. Alle Informationen sind weltweit abrufbar und können so potentiell eine große Reichweite erzielen.[381]

Die Transaktion selbst (Transaktionsphase) kann bequem und unabhängig von Zeit und Ort über das Online-Spendenformular auf der Webseite der NPO, ein Online-Spendenportal oder das Online-Banking-System des Spenders durchgeführt werden, ohne dass es zum Medienbruch kommt. Dadurch, dass vor, während und nach der Transaktion Nutzer- und Transaktionsdaten elektronisch gesammelt und weitgehend automatisiert verarbeitet werden können, entstehen Effizienzgewinne gegenüber herkömmlichen Transaktionsformen. In der Phase der Nachbereitung können Spender über personalisierte, bedarfsgerechtere Informationen zu Wiederholungsspenden aufgefordert und an die NPO gebunden werden. Aufgrund der hohen Informationstiefe der Webseite, sind auch ausführliche Projektinformationen ansprechend aufbereitet, und ggf. multimedial unterstützt, abrufbar und tragen so zur Spenderbindung bei.

Die Digitalität der Werbemittel ermöglicht es NPOs Online-Kampagnen sehr schnell zu starten, insbesondere beim Fundraising für Naturkatastrophen oder sonstigen Ereignissen mit hohem Aktualitätsbezug ist dies essentiell.[382] Die Digitalität wirkt positiv auf die Kostenstruktur von Online-Kampagnen. Einmal erstellt, ist es unerheblich, ob ein Werbemittel oder eine Webseite einmal oder eine Million Mal abgerufen wird, es kommt zur Fixkostendegression (Law of Increasing Return).[383] Insbesondere die transaktionsorientierten Online-Maßnahmen können nahezu in Echtzeit gemessen, kontrolliert, getestet und bei Bedarf skaliert oder beendet werden. Hierdurch, und durch die nie dagewesene Genauigkeit, mit der Zielgruppen im Netz identifiziert und angesprochen werden können (Targeting und Remarketing),[384] lassen sich Streuverluste

---

[379] Vgl. Patolla (2005), S. 28.

[380] Vgl. Kollmann (2007), S. 36 ff.

[381] Vgl. Reichenbach (2008), S. 5.

[382] Bei Aktion Deutschland Hilft, ein Bündnis, das bei großen Katastrophen mit Spendenaufrufen an die Öffentlichkeit tritt, sind erste Online-Fundraising-Kampagnen weniger als 24 Stunden nach einer Katastrophe online. Die ersten Spendengelder gehen binnen Stunden nach Veröffentlichung des Spendenaufrufs ein.

[383] Vgl. Bogner (2006), S. 45.

[384] Targeting bezeichnet eine sehr zielgruppengenaue Aussteuerung der Online-Werbung. Über das Google Display Netzwerk, welches aus Millionen von Einzelseiten besteht, ist es beispielsweise möglich, dass NPOs ihre Werbung nur solchen Internetnutzern anzeigen, die einer spendenaffineren Altersgruppe (50 Jahre und älter) zuzuordnen sind und sich in einem spendenaffineren geografischen Gebiet der Bundesrepublik (z. B. Bayern, NRW und Baden-Württemberg) aufhalten und die sich für ein bestimmtes Themengebiet (z. B.

und die Gefahr von Misserfolgen deutlich minimieren.[385] Durch die Dialogfähigkeit des Mediums und die Möglichkeit, den Spender in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren, ergeben sich neue Potenziale für das Fundraising. Spendern ist es nun möglich, nicht mehr nur selbst eine Spende zu leisten, sondern auch als Multiplikatoren und Fundraiser für eine NPO zu agieren, indem sie eigenen Online-Spendenaktionen starten oder NPO-Informationen mit ihrer Peer Group z. B. über soziale Netzwerke teilen. Während Peer-to-Peer-Fundraising in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt, geht in den USA bereits jede dritte Online-Spende auf hierauf zurück.[386]

Die informationstechnologischen Entwicklungen ermöglichen es selbst technisch weniger versierten Anwendern, Inhalte zu erstellen, zu publizieren oder zu kommentieren. Der Internetnutzer, jetzt gleichzeitig Konsument und Produzent, wird so zum Prosumenten, der sich mit anderen Nutzern im Netz über Produkte, Marken NPOs etc. austauscht.[387] Diese Many-to-many Kommunikation birgt viele Chancen, geht gleichzeitig aber mit einem Kontrollverlust über die Deutungshoheit der Marke einher, da die öffentliche Kommunikation nicht mehr alleine von der Marketing- oder PR-Abteilung einer NPO, sondern auch von den netzöffentlichen Gesprächen der Stakeholder untereinander gestaltet wird.

Online-Marketing/-Fundraising ist somit nicht mit reiner Online-Werbung gleichzusetzen, während letzteres Teil der Kommunikationspolitik ist, haben Online-Marketing und -Fundraising Einfluss auf sämtliche Bausteine des Fundraising- bzw. Marketing-Mixes.[388] NPOs sollten die Charakteristika des Internet und die Konsequenzen für das Marketing berücksichtigen, wollen sie in der digitalen Welt erfolgreich sein und nachhaltig Ressourcen akquirieren. Die hohe Innovationsgeschwindigkeit auf digitalen Märkten scheint nur mittels einer eigenständigen Internet-Marketing Konzeption beherrschbar.[389] Sie sollte sich aus der Mission der NPO speisen, in den übergreifenden Kommunikations- und Marketing-Mix der NPO integriert sein, den Besonderheiten des Mediums Internet für das Fundraising von NPOs auf normativer, strategischer und operativer Ebene gerecht werden und die einzelnen Ebenen aufeinander rückwirken können. Es ist davon auszugehen, dass ein gut konzipiertes spenderorientiertes Internet-Marketing, welches sich auf der Analyse der internen und externen Umwelt gründet, in einer strategischen und operativen Planung mündet, definierte Maßnahmen und Ziele kontrolliert und

---

Finanzen und Reisen) interessieren. Im Rahmen von Remarketing-Kampagnen können Werbemittel beispielsweise nur Nutzern angezeigt werden, die schon einmal auf der Webseite der NPO waren oder die z. B. das Spendenformular der NPO aufgerufen, aber nicht gespendet haben. Das Remarketing kann durch soziodemografische und interessensbasierte Kriterien weiter verfeinert werden. Es ist evident, dass sich Streuverluste, die durch ungenaue Zielgruppenselektion entstehen, durch die Möglichkeiten der ITK senken lassen. Vgl. auch Reichenbach (2016), S. 730 ff.

[385] Vgl. Reichenbach (2008), S. 9, vgl. auch Rengelshausen (2000), S. 35.

[386] Vgl. MobileCause (O.J.), https://www.mobilecause.com/peer-to-peer-fundraising/, [Zugriff: 24.05.2018].

[387] Vgl. Kreutzer (2012), S.333.

[388] Vgl. hierzu auch Kollmann (2007), S. 58.

[389] Vgl. Kerner (2004), S. 234.

weiterentwickelt und von einer entsprechend positiven normativen Voraussetzungen getragen wird, erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Online-Fundraisings hat.
Die Qualität der Leistung vieler NPOs kann aufgrund des intangiblen Charakters des Vertrauensguts Spende in der Regel lediglich kommunikativ vermittelt werden. Neben Erfolgsfaktoren auf eher normativ-strategischer Ebene, soll daher ein besonderes Augenmerk auf die Erfolgswirkung der operativen Online-Marketing-Maßnahmen im Sinne der Intensität der Instrumenten-Nutzung gelegt werden. Zuletzt wirft der Marketingansatz die Frage nach der Synthese- von Off- und Online-Fundraising im Sinne eines integrierten Marketings auf.

Es lässt sich folgendes Zwischenfazit ziehen: Die industrieökonomische Sichtweise Porters, der vor allem die Umwelt- und Wettbewerbsbeobachtung fordert, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen und der Ressourcenorientierte Ansatz, der auf interne Ressourcen fokussiert, sind letztlich zwei Seiten derselben Medaille,[390] mit einem Ziel: Sicherung und Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Gut sichtbar wird dies in dem seit Jahrzehnten eingesetzten Instrument des strategischen Managements, der SWOT-Analyse. Sie stellt die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt in einer Matrix gegenüber, um strategische Handlungsfelder zu visualisieren und in ihrer Komplexität zu reduzieren.[391] HIEKE fasst daher folgerichtig zusammen: „Wertschöpfung resultiert aus einem Abgleich interner Fähigkeiten mit der unternehmenseigenen Strategie, welche wiederum vom Wettbewerbs- und Branchenumfeld abhängig ist.“[392] Die strategische Berücksichtigung der Faktoren der Marktumwelt – Ansätze lieferte die Industrieökonomik und insbesondere PORTERs Branchenstrukturansatz – und der Ressourcen einer NPO (Ressource Based View) haben die Aufgabe die Austauschbeziehung mit Stakeholdern, insbesondere (potenziellen) Spendern, so zu gestalten, dass Mission und hieraus abgeleitete strategische und operative Ziele der NPO nachhaltig erreicht werden können. Bei allem ist stets die spezifische Situation der NPO bzw. der organisatorischen Einheit innerhalb einer NPO zu berücksichtigen. Die Neue Institutionenökonomie bietet mit der Principal-Agent- und der Transaktionskostentheorie zahlreiche Ansatzpunkte zur Identifizierung von Determinanten, die Austauschbeziehungen zwischen NPOs und Spendern fördern bzw. hindern und die als potenzielle Erfolgsfaktoren in die vorliegende Untersuchung miteinbezogen werden können.
Aus dem Marketingansatz, der keine Theorie an sich als vielmehr eine Denkhaltung und die integrierende Klammer der angeführten Theorieansätze bildet, leitet sich die Forderung nach einer (Online-)Marketingkonzeption ab, in deren Rahmen aus der Mission und systematischer Analyse der internen und externen Umwelt Ziele abgeleitet, operationalisiert und kontrolliert und Austauschbeziehungen spender- und marktorientiert

[390] Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171.
[391] Ähnlich argumentiert Mellewigt (2003), S. 57.
[392] Hieke (2009), S. 72.

gestaltet werden sollten. Die relativ breite theoretische Fundierung der Arbeit teilt die Auffassung von AMIT/ZOTT, dass eine einzige Theorie nicht geeignet ist, die Erfolgsfaktoren auf elektronischen Märkten zu untersuchen. Stattdessen braucht es eine integrierte Perspektive verschiedener Ansätze.[393]

Mit den Vorüberlegungen ist das theoretische Fundament der Arbeit gelegt. Im nächsten Kapitel werden Erfolgsbegriff sowie die Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising, die im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen lediglich angerissen wurden, konzeptualisiert und operationalisiert.

[393] Vgl. Amit/Zott (2001), S. 493 ff.

C Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren

4 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs im Online-Fundraising

4.1 Konzeptualisierung des Erfolgs im Online-Fundraising

Die potenziellen Erfolgsfaktoren sowie der Erfolg im Online-Fundraising sind inhaltlich und semantisch näher zu spezifizieren, um ein gemeinsames inhaltliches Verständnis der Konstrukte zu schaffen.[394] Die Konzeptualisierung des später im Strukturgleichungsmodell als abhängige Variable fungierenden Konstrukts „Erfolg“ ist Vorstufe zur sich anschließenden Operationalisierung.[395] Diese ist notwendig, da sich latente Konstrukte einer direkten Messbarkeit entziehen.[396] Im Zuge der Operationalisierung wird „Erfolg im Online-Fundraising” von der Sprach- auf die Messebene überführt, um ihn, intersubjektiv nachvollziehbar, der quantitativen Untersuchung zugänglich zu machen.[397] Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgskonstrukts beantworten die Frage, was in der vorliegenden Arbeit unter Erfolg im Online-Fundraising verstanden wird, welche Indikatoren ihn formen und wie diese Indikatoren zu erheben und zu messen sind.
In der Erfolgsfaktorenforschung herrscht kein Konsens über Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgs.[398] Da die quantitativ-konfirmatorische Erfolgsfaktorenforschung, bis auf wenige Ausnahmen, noch nicht im dritten Sektor angekommen ist, gilt dies, auch für den Erfolg im NPO-Fundraising.[399] Effizienzbetrachtungen der NPO-Forscher betreffen in der Regel eher die Effizienz von Projekten und Programmen.[400] Wie schwierig gerade die Ableitung von Erfolgsgrößen ist, welche die Arbeit von NPOs auf Organisations-/Missionsebene bewerten, deutet sich über Aufsätze wie „Measuring the unmeasurable“[401] oder „Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations“[402] an. Nur wenige Arbeiten beschäftigen sich explizit mit der Fundraising-Effizienz von NPOs.[403]

---

[394] Vgl. Krummenerl (2005), S. 45 nach Andritzky (1976), S. 14.

[395] Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5

[396] Vgl. Huber u. a. (2007), S. 3. Die Mission der Hilfsorganisation CARE beispielsweise lautet „Für eine Welt ohne Armut“. Würde man die Mission der NPO als übergeordnetes Ziel ansehen und wollte empirisch bestimmen, ob CARE bei der Verfolgung des Ziels erfolgreich ist, müsste das qualitative Ziel operationalisiert, also verschiedene beobachtbare und messbare Indikatoren gefunden werden, die in ihrer Gesamtheit eine Aussage darüber erlauben, ob die Organisation erfolgreich ist oder nicht.

[397] Vgl. Bagozzi (1984), S. 12.

[398] Vgl. Krummenerl (2005), S. 46, so auch Wirtz u. a. (2003) und Olderog (2003), S. 62.

[399] Die Fundraisingforschung wird vor allem durch Studien aus dem anglo-amerikanischen Raum dominiert, einen Überblick leisten: Gmür/Ziegerer (2013), S. 281 ff.

[400] Vgl. Brooks (2004), S. 364.

[401] Forbes (1998).

[402] Sawhill/Williamson (2001). Zum Problem der Messung des Erfolgs vgl. auch Jäger/Schröer (2013).

[403] Zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Arbeit existiert im deutschsprachigen Raum lediglich die empirisch quantitative Arbeit von Urselmann (1998). Er setzte sich mit den Erfolgsfaktoren des Fundraisings im Allgemeinen auseinander. Der positive Einfluss des Fundraisings auf die Spendeneinnahmen ist unstrittig: „(...) research consistently showed that the monetary amount an NPO spends on fundraising is strongly

Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass es das vordringliche Ziel von Unternehmen ist, Gewinn zu erzielen und diesen zu maximieren. Hierbei verfolgen Unternehmen allerdings parallel weitere Ziele (z. B. Umsatz, Marktanteil, Wachstum etc.).[404] Neben ökonomischen Zielen existieren also weitere vor- bzw. außerökonomische Ziele, die finanziellen Zielen oftmals vorgelagert sind und diese unterstützen (Markenbekanntheit, Aufbau von Markenpräferenzen bei Kunden etc.).[405] Unternehmen verfolgen in der Regel Zielbündel mit dem Oberziel der Gewinnerzielung. Kurz- und mittelfristig kann die Gewinnerzielungsabsicht allerdings anderen Zielen, wie z. B. dem Marktanteil oder anderen strategischen Zielen, untergeordnet sein.[406]

Im Gegensatz zu Unternehmen verfolgen NPOs auf Organisationsebene in der Regel keine Formalziele (Gewinn, ROI etc.) sondern Sachziele. Auf der Ebene der Fundraising- bzw. Online-Fundraisingabteilung hingegen gewinnen, mit dem übergeordneten Sachziel komplementäre, Formalziele an Relevanz. Es ist die zentrale Zielsetzung des Online-Fundraisings über die digitale Vermarktung immaterieller Spendenprodukte auf dem Absatzmarkt[407] die notwendigen Ressourcen, insbesondere in Form von Spendengeldern, zu akquirieren, die wiederum den satzungsgemäßen Zwecken zugutekommen und so helfen, das Sachziel der NPO zu erreichen. Wird das Spendensammeln nur um des Spendensammelns willen betrieben, z. B. um die organisationalen Strukturen und die Einkünfte der Mitarbeiter zu sichern, würde dies das eigentliche Ziel der NPO subvertieren und sie ihrer Legitimation berauben.[408] Ein klares Zielsystem mit entsprechender Prioritätensetzung ist notwendig, um konfligierenden Zielsetzungen beherrschbar zu halten.[409] Letztere können entstehen, da Zielbildungsprozesse intraorganisational von zahlreichen Determinanten beeinflusst werden. Im Extremfall führen Partikularinteressen dazu, dass die ursprünglichen Hauptziele zwar noch postuliert, aber de facto nicht mehr verfolgt werden. Das sich über die Mission von NPOs ausdrückende Sachziel darf bei der Verfolgung von Neben- oder Unterzielen nie aus den Augen verloren werden. Online-

---

positively associated with donations to the NPO.“ Zu diesbezüglichen Studien aus dem anglo-amerikanischen Raum vgl. Marudas/Jacobs (2010). Siehe ferner auch den Studien-Überblick zur Fundraising-Effizienz bei: Gmür/Ziegerer (2013), S. 281 ff.

[404] Vgl. Wirtz u. a. (2003), S. 62 ff.

[405] Vgl. Rengelshausen (2000), S. 36.

[406] So verkauft Amazon Hardware teilweise unter den Herstellungskosten und nimmt bewusst Verluste pro verkauftem Gerät hin, um zu einem späteren Zeitpunkt Gewinne über den Verkauf von (digitalen) Produkten zu generieren und von Skalen- und Netzwerkeffekten zu profitieren. Dass diese Strategie aufgeht, zeigt eine Umfrage unter Amazon-Kunden. Die gut 20 Mio. Kindle-Besitzer geben pro Jahr im Schnitt 1.233$ beim Unternehmen aus, während der Umsatz der Nicht-Kindle Besitzer bei 790$/Jahr liegt. Vgl.: Klingler, A. (2011), http://www.zdnet.de/41556837/analyst-amazon-verliert-mit-jedem-verkauften-kindle-fire-50-dollar/ und Levin, M. R (2013), http://www.huffingtonpost.com/michael-r-levin/amazon-has-over-20-millio_b_4453649.html, [letzter Zugriff jeweils: 24.06.2018].

[407] Vgl. das Kapitel Marketingansatz, S. 70.

[408] Vgl. Etzioni (1964), S. 5 ff. Die Legitimität kann eine NPO auch verlieren, wenn sie besonders gute Arbeit leistet. Etzioni führt das Beispiel einer NPO an, die gegen die mittlerweile als ausgerottet geltende Krankheit Polio kämpfte. Nachdem dieses Ziel erreicht war, verfolgte die Organisation eine andere Mission, da das ursprüngliche Ziel für Stakeholder bedeutungslos geworden war.

[409] Vgl. Etzioni (1964), S. 15 ff.

Fundraising-bezogene Zielsetzungen sind in der Regel als der Mission dienendes und generellen Fundraisingzielen untergeordnetes Subziel zu betrachten.

Je nachdem, ob eine Erfolgsfaktorenstudie den Erfolg auf Organisationsebene, auf der Ebene der Geschäftseinheit oder aus Kundenperspektive untersucht, ergeben sich unterschiedliche Konzeptualisierungen und Operationalisierungen des Erfolgs. In der Literatur häufig genannte Ansätze sind der Zielansatz, der Systemansatz und der interessenpluralistische Ansatz.[410]

Der Zielansatz basiert auf der Arbeit von ETZIONI. Er geht davon aus, dass Organisationen erfolgreich sind, wenn sie die selbst gesteckten Ziele erreichen.[411] Ein hoher Zielerreichungsgrad bei wichtigen Zielen wäre hierbei Indikator für die Effizienz bzw. den Erfolg des Online-Fundraisings von NPOs.[412] Der Zielansatz setzt voraus, dass NPOs Ziele definiert haben und diese auch wirklich verfolgen (siehe oben). Kritiker werfen dem Zielansatz vor, dass Organisationen nicht immer Zielplanung betreiben und es ihnen somit nicht möglich ist, Auskunft über Zielerreichungsgrade zu geben. Zudem können sich Ziele im Zeitverlauf ändern, was wiederum Einfluss auf die Zielerreichungsgrade und die Bewertung derselben hat.[413] Weiterhin beziehen empirische Untersuchungen, die auf den Zielansatz rekurrieren, oftmals in erster Linie Ziele ein, die von der Leitungsebene der Organisation festgelegt wurden.[414] Zielvorstellungen anderer Stakeholder finden so nur unzureichende Berücksichtigung.

Letztgenanntem Kritikpunkt begegnet der interessenpluralistische Ansatz. Hiernach sind Organisationen erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, die Interessen möglichst aller externen (Spender, Destinatäre etc.) und internen Stakeholder (z. B. NPO-Mitarbeiter) zu befriedigen.[415] Da NPOs nicht nach monetärem Gewinn streben, sondern danach, Gemeinnutzen zu stiften und hierbei den Interessen vielfältiger Stakeholdern gerecht werden müssen, scheint die interessenpluralistische Sichtweise für NPO-bezogene Fragestellungen geeignet. Denn je mehr die Bedürfnisbefriedigung der Stakeholder gelingt, desto wahrscheinlicher ist es, dass Stakeholder sich für den Erfolg der NPO einsetzen.[416] Problematisch ist allerdings, dass davon auszugehen ist, dass Stakeholder durchaus konfligierende Zielsetzungen verfolgen können.[417]

---

[410] Vgl. u. a. Böing (2001), S. 41, Fritz (1995), S. 219 u. v. m.

[411] Vgl. Etzioni (1964), S. 16.

[412] Vgl. Fritz (1995), S. 219. Siehe auch: Haedrich u. a. (1990), S. 211 ff.

[413] Vgl. Panten (2005), S. 84 und die dort angegebene Literatur.

[414] Vgl. Panten (2005), S. 84, vgl. auch Yuchtman/Seashore (1967), S. 894.

[415] Vgl. Fritz (1995), S. 219.

[416] Vgl. Urselmann (1998), S. 57 f.

[417] Ein Beispiel zeigte sich in der Medienkampagne, die ein Großspender 2013 gegen die NPO Stiftung Menschen für Menschen startete. Er warf der NPO vor, nicht effizient zu arbeiten und kritisierte die Ausrichtung und Umsetzung der Hilfsmaßnahmen. Ihren Höhepunkt fand die Auseinandersetzung mit der Schaltung bezahlter Anzeigen und dem Launch der Website spendenskandal.com, auf der die Vorwürfe einem breiten Publikum zugänglich gemacht wurden.

Der Systemansatz erweitert den Zielansatz und sieht Organisationen als erfolgreich an, wenn es ihnen gelingt, langfristig am Markt zu überleben.[418] Die Erfolgsgröße bezieht die Interaktion mit der Umwelt, die Fähigkeit Ressourcen zu akquirieren und Systemstabilität zu erhalten, mit ein.[419] Bei Verwendung des Systemansatzes wäre die Erfolgsgröße nicht über die Zielerreichungsgrade operationalisierbar, sondern würde „zu einem mehrdimensionalen und abstrakten Konstrukt (..), das allenfalls über ein System operational zu definierender Indikatoren gemessen werden kann.“[420]

Durch die Komplexität des von System- und interessenpluralistischem Ansatz postulierten Erfolgsverständnisses sind Erfolgsgrößen schwer zu operationalisieren. Daher hat sich der Zielansatz in der Erfolgsfaktorenforschung weitgehend durchgesetzt.[421] Ihm wird, trotz ebenfalls geäußerter Kritik, aufgrund der vergleichbar einfachen Operationalisierbarkeit der Erfolgsgrößen eine hohe Praxisnähe und forschungspraktische Relevanz bescheinigt, insbesondere, da der Zielansatz das Verhalten der zu untersuchenden Organisationen in den Mittelpunkt stellt.[422] JENNER und andere Autoren konstatieren, dass der Zielansatz der Zweckrationalität von Unternehmen gerecht wird.[423] Es ist unwahrscheinlich anzunehmen, dass für alle NPOs alle Ziele im gleichen Maße wichtig sind. Da bei Verwendung des Zielansatzes Zielerreichungsgrade abgefragt und mit der wahrgenommenen Wichtigkeit der Ziele multiplikativ verknüpft und zu einem gewichteten Index aggregiert werden können,[424] ergibt sich eine stärkere Berücksichtigung organisationsindividueller Ziele. Dies trägt der Multidimensionalität des Erfolgs Rechnung[425] und schlägt sich in einer besseren Vergleichbarkeit gegenüber anderen Ansätzen nieder.

---

[418] Der Systemansatz wurde von Yuchtman/Seashore (1967) entwickelt, um, nach Aussage der Autoren, konzeptionelle und methodische Probleme des Zielansatzes zu überwinden. Im Gegensatz zum Zielansatz ist der Referenzpunkt zur Messung organisationaler Effektivität nicht in den Zielen der Organisation selbst zu sehen oder darin, wie gut es dem Unternehmen gelingt, Gewinne zu erwirtschaften, sondern im Gewinn, den es für das übergeordnete System, respektive die Gesellschaft, schafft. Effektiv sind Unternehmen, wenn es ihnen gelingt, im Wettbewerb um wertvolle Ressourcen eine gute Verhandlungsposition zu erreichen. Vgl. Yuchtman/Seashore (1967), S. 896 ff.

[419] Vgl. Yuchtman/Seashore (1967), S. 891 ff., vgl. auch Fritz (1995), S. 219.

[420] Haedrich u. a. (1990), S. 212. Siehe auch die dort angegebene Literatur.

[421] Wirtz u. a. (2003) Der Zielansatz wird beispielsweise verwendet von Fritz (1995), Böing (2001), Jenner (1999), Fritsch (2007), Panten (2005), Krummenerl (2005) u. v. m.

[422] Vgl. Fritz (1995), S. 220.

[423] Vgl. Jenner (1999), S. 240, siehe auch Panten (2005), S. 84 und die dortigen Literaturhinweise.

[424] Vgl. Haedrich/Jenner (1996), S. 20.

[425] Vgl. Jenner (1999), S. 240.

4.2 Operationalisierung des Erfolgsbegriffs

Bezüglich der zu messenden Erfolgsindikatoren existieren in der in der Literatur unterschiedlich Systematisierungsschemata. Solche Schemata helfen Forschern, die – vor dem Hintergrund der spezifischen Forschungsfrage – beste Alternative zur Erhebung der Messindikatoren des Erfolgs zu wählen. Die folgende, auf VENKATRAMAN/RAMANUJAM[426] zurückgehende, Systematisierung bezieht sich auf wesentliche Aspekte der Messung von Erfolgsindikatoren und findet Anwendung in zahlreichen Erfolgsfaktorenstudien.[427] Hiernach lassen sich bei der Erhebung von Erfolgsindikatoren folgende Dimensionen unterscheiden:

1) Art der Ziele (ökonomisch, vorökonomisch, Kombination beider Arten)
2) Herkunft der Daten (intern vs. extern)
3) Erfassungsmethode (subjektiv vs. objektiv)
4) Art der Erfolgsmessung

Die Art der Zielsetzung lässt sich prinzipiell danach unterscheiden, ob die Erfolgsgröße ökonomischer oder außer- bzw. vorökonomischer Natur bzw. eine Kombination beider Arten darstellt. FRITZ sieht im Einbezug außerökonomischer Zielgrößen eine notwendige Erweiterung des traditionellen betriebswirtschaftlichen Erfolgsverständnisses, welches lediglich Gewinn/Profitabilität fokussiert, da diese Größen z. B. eine herausragende Service- und Produktqualität oder den strategischen Erfolg nicht abbilden können.[428] Während NPOs auf Organisationsebene Sachziele verfolgen, gewinnen auf Ebene der Fundraising-Abteilung Formalziele an Relevanz. Dennoch würde die Verwendung rein ökonomischer Erfolgsgrößen verkennen, dass NPOs mit ihrem Internet-Engagement auch vor- bzw. außerökonomische Ziele, wie z. B. Markenaufbau, Aufbau von Vertrauen, Gewinnung (ideeller) Unterstützer und die Bindung und Rückgewinnung bestehender Spender u. v. m verfolgen. Da davon auszugehen ist, dass der Erfolg im Online-Fundraising ein mehrdimensionales Zielkonstrukt darstellt, eignen sich rein ökonomische Größen (z. B. der Nettoertrag des Online-Fundraisings) kaum als einzige Erfolgsgröße. Über die Definition des Online-Fundraising-Begriffs und die Erläuterungen zum Marketingansatz wurde deutlich, dass eine rein transaktionsbasierte Sichtweise des Fundraisings, insbesondere im Zeitalter des Internet, in dem die Wechselkosten gering sind, zu kurz greift und der Fokus hin zum beziehungsorientierten Fundraising geht. Die hierfür seitens der Online-Fundraiser notwendige ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Phasen

[426] Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1987), S. 110.
[427] Vgl. Fritsch (2007), S. 121. Die Autorin wählt eine ähnliche Systematisierung in Anlehnung an Evanschitzky (2003). Ähnlich verfahren auch Krummenerl (2005), S. 51, Böing (2001), S. 44 ff., Krol (2010), S. 86 ff.
[428] Vgl. Fritz (1995), S. 217 ff. Siehe auch das oben angeführte Beispiel von amazon.com.

der Spenderbeziehung[429] lässt vermuten, dass im Online-Fundraising auch vorökonomische Ziele eine starke Rolle spielen und dass deren Erreichung sich letztlich auch positiv auf die finanzielle Ressourcenbeschaffung auswirkt.

Würden ausschließlich ökonomische Zielgrößen verwendet, würde dies einem beziehungsorientierten Fundraising-Verständnis nicht gerecht werden. Beispielsweise würde die Fokussierung auf den Return on Investment als endogene monovariate Erfolgsvariable Organisationen erfolgreich erscheinen lassen, die einen hohen ROI erwirtschaften. Der ROI, der z. B. auch im Rahmen der PIMS-Studien als Erfolgsgröße genutzt wurde, ist eine von Fundraisern häufig eingesetzte Kennzahl, die Fundraising-Einnahmen ins Verhältnis zu Fundraising-Ausgaben setzt. Aufgrund der Einfachheit der Berechnung mag sie sich auf operativer Ebene eignen, um den Erfolg bestimmter Maßnahmen näherungsweise zu bestimmen. Allerdings kann bei der reinen Betrachtung des ROIs keine Aussage darüber getroffen werden, wie effektiv und effizient eine NPO wirklich Fundraising betreibt. So kann es durchaus sinnvoll sein, Maßnahmen durchzuführen, die kurzfristig einen schlechten oder sogar einen negativen ROI erzielen, sich aber über die Zeit, in der die Spenderbeziehung besteht, dennoch rechnen.[430] Auch ist es nicht unbedingt sinnvoll, zugunsten eines hohen ROIs auf Marketinginvestitionen zu verzichten, wenn dies zu Lasten des Gesamtumsatzes und künftiger Gewinne geht.[431]

Der Anteil der Onlinespenden an den Gesamtspenden wäre potentiell eine weitere ökonomische Zielgröße, die jedoch nur auf den ersten Blick ein attraktives Erfolgsmaß darstellt. Erstens weist so gut wie keine NPO die Zahl öffentlich aus. Zweitens kann sie, genau wie der ROI, von verschiedenen Organisationen unterschiedlich berechnet werden.[432] In der Konsequenz sind die Angaben nicht vergleichbar und würden eine multivariate Analyse deutlich erschweren. Drittens werden hierbei zwar die Einnahmen, nicht aber die Ausgaben betrachtet, dies wiederum lässt keine Aussage über die Fundraising-Effizienz zu. Viertens können sich Organisationen in unterschiedlichen Entwicklungs-Phasen befinden. So kann eine Organisation bereits gute Grundlagen für ein erfolgreiches Online-Fundraising gelegt haben und beachtliche Wachstumsraten in diesem Bereich verzeichnen, dennoch absolut gesehen aber einen sehr niedrigen Onlineanteil an den Gesamtspenden aufweisen. Auch stehen nicht von der Organisation beeinflussbare Faktoren, wie z. B. eine derzeit noch demografisch bedingte, sich aber wandelnde, niedrige Internetaffinität der

---

[429] Auf Ebene der Einzel-Transaktion, im Sinne des Spenderlebenszyklus und auch im Sinne der langfristigen Spenderbeziehung, wie sie das Konzept der Spenderpyramide propagiert.

[430] Eine Kennzahl, die den Wert der Spenderbeziehung über die gesamte Dauer der Spenderbeziehung ausdrückt ist z. B. der Customer Lifetime Value (CLV).

[431] Statt das Maßnahmenbudget festzuschreiben und zu deckeln, kann es sinnvoll sein, das geplante Maßnahmenbudget nur als losen Rahmen zu verstehen und gleichzeitig ein noch vertretbaren ROI auf Maßnahmenebene festzulegen. Erreicht eine Maßnahme den festgelegten ROI, kann sie weiter durchgeführt und der „lose“ Budgetrahmen überschritten werden.

[432] Z. B. könnten einzelne Organisationen geneigt sein, Online-Überweisungen als Online-Spenden auszuweisen, während andere lediglich Online-Zahlungen über die NPO-Webseite als Online-Spende deklarieren. Derzeit existiert keine organisationsübergreifende Definition, was als Online-Spende zu deklarieren ist und was nicht.

Stakeholder, der Nutzung einfacher ökonomischer Maßzahlen entgegen und werfen mehr Fragen auf als sie beantworten. Das Social Media Engagement der meisten NPOs in Deutschland müsste wohl eingestellt werden, wenn NPOs es lediglich mit Blick auf kurzfristig-ökonomische Kennzahlen beurteilen würden. Stattdessen scheinen viele NPOs mit ihren Social Media- und webbezogenen Aktivitäten oftmals auch informationsbezogene, vorökonomische Zielsetzungen zu verfolgen. In Anlehnung an das Konzept der Spenderpyramide[433] können erreichte Interessenten, sobald es deren Involvement zulässt, zu einem späteren Zeitpunkt zu Spendern konvertiert werden.

Nachdem die Art der Ziele in ökonomische und vor- bzw. außerökonomische unterteilt wurde, ist bezüglich der Herkunft der Daten zu konstatieren, dass diese interner oder externer Natur sein können. Die Datenquelle ist somit primärer bzw. sekundärer Natur. Interne Daten werden entweder von NPOs bereitgestellt oder vom Forscher in der Organisation selbst erhoben.[434] Die organisationsinterne Selbsterhebung der Daten scheidet bei einem anvisieren Erhebungssample von n > 100 schon aus forschungsökonomischen Gründen aus. Ferner ist zu erwarten, dass die Bereitschaft von NPOs Forschern Zugang zu internen Controllingsystemen zu gewähren, faktisch gegen Null gehen würde.[435] Externe oder sekundäre Erfolgsindikatoren speisen sich aus Quellen, die organisationsexterner Provenienz sind und stammen z. B. aus Wirtschaftsstatistiken, Prüfberichten des DZI, von Wirtschaftsprüfern oder beziehen sich, wenn sie subjektiver Natur sind, auf Einschätzungen von NPO-externen Experten.
Interne wie externe Daten können objektiv bzw. subjektiv sein. Primäre, also aus der Organisation selbst kommende objektive Daten beziehen sich vor allem auf finanzielle bzw. wert- und mengenmäßig feststellbare Größen. Neben der in der Literatur angeführten mangelnden Auskunftsbereitschaft der Organisationen, erschweren etwaige NPO-individuelle Berechnungen objektiver Erfolgsgrößen die statistische Analyse ebenso wie Einflüsse, die den wahren „Gewinn“ von Organisationen verschleiern.[436] Zum Beispiel senken strategische Investitionen, wie z. B. die Programmierung einer mobilen Webseite den Nettoerlös des Online-Fundraisings in einer bestimmten Periode, tragen in späteren Perioden möglicherweise zu besseren Ergebnissen bei. Objektive Kennzahlen können auch durch die Aktivitäten anderer Abteilungen, die Einfluss auf das Online-Fundraising-

[433] Kritisch anzumerken ist, dass das Konzept der Spenderpyramide stark vereinfacht. Auch wenn es durchaus plausibel und wünschenswert ist, Interessenten und Spender von einer auf die nächsthöheren Beziehungsstufe zu führen, um so den Lifetime-Value der Kundenbeziehung zu maximieren, müssen NPOs doch akzeptieren, dass nur ein sehr kleiner Teil der Interessenten/Spender bereit ist, alle Stufen der Pyramide zu erklimmen. Das Konzept berücksichtigt ferner auch nicht den Wert von Multiplikatoren, die Spender werben können, selbst u. U. aber keine oder nur kleine Spenden leisten.
[434] Vgl. Venkatraman/Ramanujam (1987), S. 110.
[435] Insbesondere wenn dieser, wie im vorliegenden Fall, für eine konkurrierende NPO (Aktion Deutschland Hilft e.V.) tätig ist.
[436] Vgl. Jenner (1999), S. 234 f. So auch Dess/Robinson (1984), S. 266.

Ergebnis haben, verfälscht werden. Dementsprechend sind objektive Kennzahlen mit sachlichen und zeitlichen Zurechenbarkeitsproblemen behaftet.[437]

Die Unwägbarkeiten, die mit der Erhebung und Verwendung objektiver (und unter Umständen lediglich monovariater finanzieller) Erfolgsindikatoren einhergehen sowie die Forderung außerökonomische Zielsetzungen bei der Konzeption von Erfolgsgrößen zu berücksichtigen, führte in der Erfolgsfaktorenforschung zu einer weiten Verbreitung der subjektiven Erhebungsmodalität.[438] Statt objektive Daten zu erheben, werden Manager hierbei um ihre subjektive Einschätzung gebeten, wie bestimmte Sachverhalte, z. B. Zielerreichungsgrade, zu beurteilen sind. Da kein bestimmter Betrachtungs-Zeitraum zugrunde gelegt werden muss, kann dieser implizit vom Befragten festgelegt werden. So können auch längerfristige strategisch wirksame Erfolgspotenziale in sein Urteil einfließen. Das zeitliche und sachliche Zurechenbarkeitsproblem scheint gegenüber objektiven Erfolgsindikatoren abgemildert.[439] Zudem muss davon ausgegangen werden, dass NPO-Manager eher bereit, sind, Aussagen darüber zu treffen, wie zufrieden sie mit der Zielerreichung sind, als Einnahmen, Ausgaben und Rentabilitätsdaten detailliert offenzulegen. Daher ist bei der subjektiven Erhebungsmodalität von einer besseren Zugänglichkeit zu den Daten auszugehen.[440] Die Abfrage von Managerurteilen auf einer einheitlichen Skala schafft zudem eine gute Vergleichbarkeit der Daten.[441] Abbildung 10 visualisiert die dargelegten Alternativen zur Erhebung der Erfolgsindikatoren.

---

[437] Schröder bezweifelt daher die Validität vieler Erfolgsfaktorenstudien mit strategischem Fokus, die durch die Operationalisierung des Erfolgskonstrukts über kurzfristig-finanzielle Erfolgsindikatoren höchstens operativ taktische aber keine strategischen Empfehlungen geben können, auch wenn Gegenteiliges suggeriert wird. Vgl. Schröder (1994), S. 97 ff.

[438] Vgl. Jenner (1999), S. 235.

[439] Vgl. Böing (2001), S. 51.

[440] Vgl. Böing (2001), S. 47 f.

[441] Panten (2005), S. 90 und die dort angegebene Literatur.

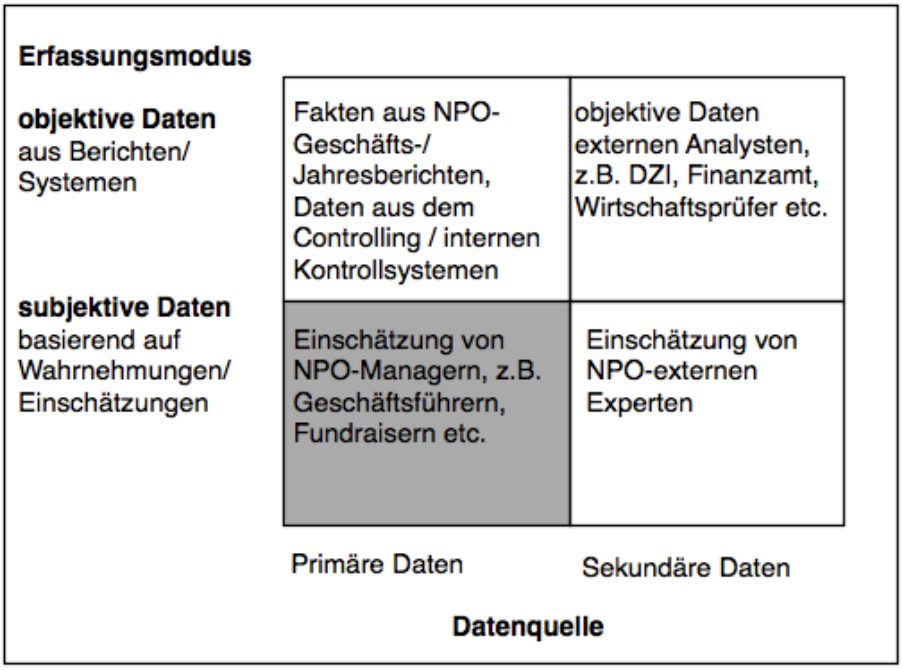


Abbildung 10: Subjektive vs. objektive Erfolgsgrößen aus primären und sekundären Quellen[442]

Trotz der zahlreichen Vorteile der subjektiven Erhebungsmodalität geht die Befragung interner oder externer Experten mit in der Literatur diskutierten Key-Informant Problemen einher.[443] Manager-Urteile können durch eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität und psychologische Prozesse getrübt sein und müssen nicht zwingend mit objektiven Daten konvergieren. Als Gründe werden selektive Wahrnehmung, positive Illusion, verzerrte Selbstwahrnehmung und der Wunsch, kognitive Dissonanzen zu vermeiden, angeführt.[444] Da in vielen Erfolgsfaktorenstudien die Befragten zum einen nach der Wichtigkeit von Zielen und gleichzeitig zur Zielerreichung befragt werden, für die sie verantwortlich sind, besteht die Gefahr, dass NPO-Manager ihren Manipulationsspielraum bei der Beantwortung der Fragen nutzen, um sich in einem besseren Licht erscheinen zu lassen.[445] Ferner besteht die Möglichkeit, dass Befragte, einen Sachverhalt nicht beurteilen können, sich durch Nicht-Beantwortung der Fragen aber keine Blöße geben wollen. Der letztgenannte Kritikpunkt sollte ausgeschlossen werden können, da in dieser Arbeit nicht die NPO-Leitung, sondern die Online-Verantwortlichen – und somit die für die Forschungsfrage kompetenteste Ebene – befragt wird.[446] Durch die kommunizierte Anonymisierung der Daten der geplanten Online-Befragung in Absenz des Forschers scheint auch das Problem des Interviewereffekts bzw. der sozialen

[442] Abb. in Anlehnung an Venkatraman/Ramanujam (1987), S. 110 und Bachmann (2007), S. 93
[443] Siehe Seite 25. Zur Kritik am Key-Informant Design vgl. z. B. Hurrle/Kieser (2005), Nicolai/Kieser (2002).
[444] Vgl. Bachmann (2007), S. 97. Siehe auch Ailawadi u. a. (2003), S. 3 f.
[445] Vgl. Böing (2001), S. 47. Der Manipulationsspielraum würde allerdings auch bei von Managern berichteten objektiven Daten bestehen.
[446] Vgl. Helm (1998), S. 233.

Erwünschtheit minimiert. Empirische Befunde deuten darauf hin, dass subjektive Manager-Urteile eine hohe Validität besitzen.[447] ALBERS/CLEMENT führen aus, dass sich subjektive Einschätzungen für Erfolgsfaktorenstudien, die längerfristig wirksame Marketingstrategien untersuchen besser eignen als objektive Kennzahlen, welche die Performance widerspiegeln (z. B. ROI, Cash Flow oder auch der Anteil der Online- an Gesamtspenden). Die Autoren weisen darauf hin, dass subjektive Aussagen nicht per se schlechter sind als objektive Maßzahlen, sondern im Gegenteil reiche Einblicke gewähren können.[448] DAWES konnte hohe Korrelationen zwischen subjektiven und objektiven Messgrößen der Performance empirisch nachweisen,[449] ebenso gelang dies DEES/ROBINSON sowie VENKATRAKAJ/RAMANUJAM. Erstere führen zwar aus, dass es prinzipiell wünschenswert sei, objektive Daten zu verwenden, subjektive Daten aber zu nutzen seien, wenn die Zugänglichkeit zu objektiven Daten nicht gegeben ist bzw. der außerökonomische Erfolg innerhalb einer Branche bestimmt werden soll.[450] Letztere konstatieren, dass Manager eine weit weniger verzerrte Wahrnehmung der Leistung ihres Unternehmens haben, als Forscher ihnen oft zuschreiben: “It appears that perceptual data from senior managers, which tend to strongly correlate with the secondary data (...), can be employed as acceptable operationalizations of BEP [(business economic performance, A.d.V.)].“[451] In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand NPOs weist FRITSCH auf die Untersuchung von RITCHIE u. a. (2004) hin, die gerade NPO-Managern ein hohes Reflexionsvermögen und eine starke Orientierung an den NPO-Zielen bescheinigt. Nach FRITSCH legitimiert dies den Einsatz der Abfrage subjektiver Zielerreichungsgrade insbesondere bei NPO-bezogenen Forschungsfragen.[452] BACHMANN schlussfolgert, dass subjektive wie objektive Erfolgsgrößen Vor- und Nachteile haben und keine Methode der anderen prinzipiell überlegen sei. Wo die Möglichkeit besteht, sollten beide Methoden Anwendung finden.[453]

Bezüglich der Art der Erfolgsmessung haben sich in der Literatur vor allem zwei Varianten durchgesetzt. Davon ausgehend, dass die Erfolgsgröße unter Verwendung des Zielansatzes erfolgen soll, bei dem subjektive Zielerreichungsgrade abgefragt werden, wäre die einfachste Form eine integrierte Betrachtung mehrerer Variablen durch ein Globalurteil.[454] Die zu befragenden Online-Fundraiser würden hierbei gebeten, den Erfolg des Online-Fundraisings ihrer NPO auf einer äquidistanten Intervallskala (z. B. Likert-Skala) zu

---

[447] Einen Überblick über diesbezügliche Studien gibt Bachmann (2007), S. 98 ff. Die Eignung des globalen subjektiven Erfolgsmaßes weist Helm (1998) nach.

[448] Vgl. Albers/Clement (2007), S. 303.

[449] Siehe hierzu: Dawes (1999). Der Autor weist aber auch darauf hin, dass weitere Forschung in diesem Bereich dringend notwendig ist.

[450] Vgl. Dess/Robinson (1984), S. 271.

[451] Venkatraman/Ramanujam (1987), S. 118.

[452] Vgl. Fritsch (2007), S. 123 unter Bezugnahme auf Ritchie u. a. (2004).

[453] Vgl. Bachmann (2007), S. 99. Dementsprechend sollten Erfolgsfaktorenstudien prüfen, inwieweit objektive Daten herangezogen werden können, um zumindest teilweise die Kriteriumsvalidität der Messungen zu bestätigen.

[454] Vgl. Böing (2001), S. 52 ff.

beurteilen. Es scheint plausibel, dass die Auskunftsbereitschaft bei einem solchen Vorgehen entsprechend hoch wäre, da weder die Bedeutung der einzelnen Ziele, noch die einzelnen Zielerreichungsgrade, offengelegt werden müssten. Stattdessen vollziehen sich Auswahl der Ziele, Gewichtung der Zielrelevanz, die Verknüpfung mit dem Zielerreichungsgrad und die Aggregation zu einem Globalurteil im Befragten selbst.[455] Die Abfrage des Globalurteils wird in der Erfolgsfaktorenforschung, auch da ihr empirische Validität bescheinigt wurde und sie mit objektiven und subjektiven Erfolgsgrößen hoch korreliert,[456] aus forschungsökonomischen Gründen häufig eingesetzt. Die Abfrage subjektiver Einschätzungen erlaubt es zudem, dass die Befragten den aus ihrer Sicht relevanten Betrachtungszeitraum implizit selbst festlegen können. Im Gegensatz zu stichpunktbezogenen objektiven Daten können Befragte so auch Sachverhalte in ihre Bewertung einbeziehen, die bei vorgegebenem Zeitraumbezug[457] nicht berücksichtigt werden könnten.[458] Sie besitzt allerdings den Nachteil, dass die Berechnung dem Befragten obliegt, ohne dass der Forscher explizit Einblick in diesen Prozess hat bzw. weiß, welche Indikatoren der Beurteilung zugrunde liegen.[459]

Als alleiniges Erfolgsmaß ebenfalls ungeeignet erscheint auch eine Erfolgsgröße, die durch eine integrierte Betrachtung mehrerer Variablen durch Indexbildung berechnet wird. Hierbei gewichten Befragte vorgegebene Ziele nach Relevanz und geben den Zielerreichungsgrad der jeweiligen Ziele an. Durch die multiplikative Verknüpfung der Zielerreichungsgrade mit der Bedeutung der Ziele und anschließender Aufsummierung zu einem gewichteten Indexwert, nimmt der Wert hohe (niedrige) Werte an, wenn eine NPO wichtige (unwichtige) Ziele in hohem (niedrigen Maß) erreicht.[460] Von Vorteil ist, dass ein solcher Gesamterfolgsindex realitätsnah ist. Er kann finanzielle und nicht finanzielle Ziele vereinen und berücksichtigt die unterschiedliche Bedeutung, die bestimmte Ziele für unterschiedliche Organisationen haben können.[461] Gleichzeitig geht er mit weniger Informationsverlusten einher als das subjektiv globale Erfolgsurteil, da dem Forscher die Berechnungsvorschrift bekannt ist. Ein Gesamterfolgsindex, der zahlreichen Erfolgsfaktorenstudien zugrunde liegt, berechnet sich nach der Formel:[462]

---

[455] Vgl. u. a. Helm (1998), S. 228,Krummenerl (2005), S. 51 f., Fritsch (2007), S. 126.

[456] Vgl. Dess/Robinson (1984), S. 271 und Helm (1998), S. 231 ff., vgl. auch Panten (2005), S. 93.

[457] Hinsichtlich der Frage des Messzeitpunktes, ist limitierend festzustellen, dass es sich um ex post Einschätzung der Online-Fundraising Verantwortlichen handelt. Die abzuleitenden Handlungsempfehlungen beziehen sich somit streng genommen auf die Vergangenheit. Jenner bemerkt treffend, dass diese von Kritikern eingewendete Anmerkung jedoch keiner empirischen Forschungsarbeit erspart bleibt, die ähnliche Forschungsziele hat. Vgl. Jenner (1999), S. 234.

[458] Vgl. Böing (2001), S. 51, siehe auch Krummenerl (2005), S. 58.

[459] Vgl. auch Panten (2005), S. 93.

[460] Vgl. Fritz (1995), S. 224.

[461] Vgl. Fritz (1995), S. 224 ff.

[462] Vgl. Fritz (1995), S. 224. Gesamterfolgsindizes finden sich in der Literatur verschiedentlich auch in leicht abgewandelten Formen.

$$GEi = \sum_{j=1n} Bij \cdot E_{ij}$$

hierbei ist GE_i der Gesamt-Erfolgswert der NPO,
B_{ij} bezeichnet die Bedeutung des Ziels j für die NPO i
E_{ij} bezeichnet das Ausmaß der Zielerreichung des Ziels j durch die NPO i und
n bezeichnet die Anzahl der Ziele.

Abbildung 11: Formel zur Berechnung eines Gesamterfolgsindex

Die Berechnung eines Gesamterfolgsindex geht mit fünf Prämissen[463] einher, die in der Praxis oft verletzt bzw. nur annähernd erfüllt werden können, da sie u. a. ein metrisches Skalenniveau und die Unabhängigkeit von Zielen und Zielerreichungsgrad fordern. Letzteres ist in der Praxis kaum realistisch, denn naturgemäß werden wichtige Ziele von NPOs intensiver verfolgt als weniger wichtige Ziele und sollten daher auch mit einem höheren Zielerreichungsgrad einhergehen. Der Gesamterfolgsindex wird daher oft auch als grobes, aber brauchbares Erfolgsmaß bezeichnet.[464]
Gegen die Aggregierung der Zielerreichungsgrade mittels Indexbildung zu einer einzigen Erfolgsgröße, wie z. B. in den Erfolgsfaktorenstudien von KRUMMENERL, FRITSCH, BÖING, FRITZ, URSELMANN[465] u. v. a verwendet, spricht, dass auch hier der Informationsverlust nicht unbeträchtlich ist. Analog der Operationalisierung des Erfolgs über eine globale Erfolgseinschätzung kann auch bei der Indexbildung die Erfolgswirkung der Erfolgsfaktoren nicht ausreichend differenziert betrachtet werden. Gerade im NPO Bereich ist zu vermuten, dass nicht-ökonomische bzw. psychografische Zielsetzungen von besonderer Relevanz sind. Werden psychografische und ökonomische Zieleerreichungsgrade aber zu einem Index aufsummiert, kann der Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die verschiedenen Zielkategorien nicht ermittelt werden.
Als Konsequenz aus den vorstehenden Abwägungen folgt, dass die Erhebungsmodalität der Erfolgsgröße nach dem Zielansatz zu bestimmen ist und sich somit auf subjektiv wahrgenommene Zielerreichungsgrade von Online-Fundraising-Managern stützt.[466] Eine NPO ist folglich umso erfolgreicher, je besser es ihr gelingt, für sie wichtige Ziele zu

[463] Multiplikationsprämisse, Additionsprämisse, Linearitätsprämisse, Kompensationsprämisse, Plausibilitätsprämisse. Vgl. ausführlicher bei Fritz (1995), S. 225 ff.
[464] Vgl. Fritz (1995), S. 226 ff.
[465] Krummenerl (2005), Fritsch (2007), Böing (2001), Fritz (1995), Urselmann (1998).
[466] Dies geschieht vor dem Hintergrund, da es sich vorliegend um eine fokussierte Fragestellung handelt für die weder primäre noch sekundäre zugängliche objektive Daten existieren, über die der Erfolg im Online-Fundraising zufriedenstellend operationalisierbar wäre. Interessenpluralistische bzw. auch systemansatzorientierte Überlegungen fließen in die Konstruktion des Erfolgsmaßes indirekt ein, da auch vorökonomische Ziele berücksichtigt werden, die den Bedürfnissen der Spender und weiterer Interessensgruppen zumindest teilweise Rechnung tragen.

erreichen. Die Zielerreichungsgrade berechnen sich aus der Multiplikation von Zielbedeutung und Zielerreichung. Ferner kommt hinsichtlich der Art der Erfolgsmessung eine Kombination aus subjektivem Globalmaß sowie Indexkonstruktion zum Einsatz um die jeweiligen Nachteile aufzuwiegen. In einem ersten Schritt wird das subjektive Globalmaß im „Erfolgsmodell" als finale Abwägung eingesetzt, um zu verstehen, welchen Einfluss verschiedene ökonomische und nicht-ökonomische Dimensionen auf den subjektiv wahrgenommenen Gesamterfolg haben. In einem zweiten Schritt kommt im Rahmen des „Modells der Erfolgsfaktoren" hingegen mit der finalen Kriteriumsvariable „Gesamterfolg" ein Konstrukt zum Einsatz, welches sich reflektiv[467] aus zwei Indikatoren bildet. Zum einem aus einem Gesamterfolgsindex und zum anderen aus dem subjektiv wahrgenommenen Globalerfolg. Auf Basis der Wirkung der Erfolgsfaktoren auf den Gesamterfolg werden Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung des Online-Fundraisings abgeleitet.

4.3 Teilerfolgsmaße und Modell des Online-Fundraising-Erfolgs

In der zugrundeliegenden Online-Fundraising Definition wurde festgestellt, dass es das Ziel des Online-Fundraisings ist, Ressourcen zu beschaffen, die es NPOs ermöglichen ihren satzungsgemäßen Aufgaben nachzukommen. Finanzielle Ressourcen lassen sich, klammert man staatliche Zuwendungen und sonstige Einnahmen aus und fokussiert alleine das Fundraising, zum einen von Neuspendern beschaffen und zum anderen von Bestandsspendern. In Kapitel 1 wurde auf das Altersgefälle zwischen Spendern und Internetnutzern verwiesen, daher überrascht nicht, dass viele NPOs, vor dem Hintergrund einer überalterten Spenderstruktur, die Erschließung neuer Zielgruppen und jüngerer Spenderschichten als erstrebenswertes Ziel ihres Internetengagements sehen. Neuspendergewinnung über das Internet scheint auch attraktiv, da Online-Spenden in der Regel höher ausfallen als offline generierte Spenden[468] und vielfach kolportiert wird, dass sich Neuspender über das Internet günstiger gewinnen lassen, als z. B. über klassische Wege wie Direct-Mailing oder Street-Canvassing.[469] Der angeführte natürliche Schwund der Hausliste begründet die Notwendigkeit, stets Neuspender zu gewinnen, zusätzlich.

---

[467] Zu formativen vs. reflektiven Messmodellen siehe das Kapitel 6. Methodische Grundlagen der Untersuchung, S. 144 ff.

[468] Die durchschnittliche Online-Banking Überweisung einer Spende lag im Jahr 2011 bei 68,20 Euro. Die Spende via Online-Lastschrift bei 52,62 Euro. Im Gegensatz hierzu fällt die klassische Banküberweisung mit 31,14 Euro deutlich geringer aus. Vgl. GfK (2012), S. 24.

[469] Direct-Mailings bezeichnen die Spendenwerbung per Brief und Zahlschein. Street-Canvassing bezeichnet die Einwerbung von Spenden auf der Straße. So genannte Face-to-Face Fundraiser, die meist über eine externe Agentur beschäftigt sind, werben im Auftrag der NPO (vor allem regelmäßige) Spenden ein. Nicht selten übersteigen die Kosten der Aktion die Spendeneinnahmen des ersten Jahres. Die Maßnahme rechnet sich nur, wenn der Lifetime Value der Spender, also der Wert der Spenden, die ein Spender im Rahmen seiner Beziehung zur NPO über Jahre leistet, als Kalkulationsgrundlage dient.

Die Möglichkeiten, die das Internet für die Spenderbindung bietet, wurden bereits skizziert. Hervorzuheben ist die Möglichkeit, regelmäßig kostengünstig, personalisiert, multimedial und interaktiv zu kommunizieren, um das Involvement der Spender zu erhöhen, Erstspender zu Wiederholungsspendern upzugraden und sie entsprechend zu binden. Über die Relevanz der Spenderbindung auf den Fundraisingerfolg besteht in der Fundraising-Literatur Konsens und findet Ausdruck im Paradigma des Relationship-Fundraisings.[470] Den empirischen Nachweis der Erfolgswirkung der Spenderbindung konnte URSELMANN bereits 1998[471] erbringen. Vorliegend ergeben sich somit zwei Teilerfolgsmaße bzw. aufeinanderfolgende Phasen im Online Fundraising, aus denen sich Hypothesen ableiten. Erfolgreich sind NPOs, denen es in hohem Maße gelingt:

1. Neuspender zu akquirieren und
2. diese Spender zu binden und zu Wiederholungsspenden zu animieren.[472]

Auch wenn der Generierung von Spenden eine hohe Relevanz zukommt, stellt eine (breite) gesellschaftliche Unterstützung ebenfalls eine wesentliche wertvolle Ressource für NPOs dar, die es zu gewinnen gilt.[473] Außerökonomische Ziele leiten sich meist direkt aus der Mission ab bzw. sind nicht selten in der Satzung verankert. Sie scheinen eine eigene Zielkategorie darzustellen. Die Zielsetzung der NPO Greenpeace ist es, z. B. Menschen über ökologische Missstände zu informieren, Amnesty International informiert über Menschenrechtsverletzungen und Aktion Deutschland Hilft über Krisen-, Katastrophen und Katastrophenvorsorge.[474] Gelingt es NPOs, in hohem Maße informationsbezogene bzw. PR-Ziele zu erreichen und sich eine – hier als Ressource verstandene[475] – breite Basis an Unterstützern zu schaffen, bei denen sie eine hohe Reputation genießt und die die grundsätzliche Mission der NPO mittragen, gewinnt die Organisation an gesellschaftlicher Legitimität und „Schlagkraft“, um ihre missionsorientierten Ziele zu erreichen. Diese Ressourcen können einerseits genutzt werden, um gewonnene Interessenten zu Spendern

---

[470] Das Relationship-Fundraising erweitert die Perspektive des engen Online-Fundraising-Verständnisses, indem sie weniger die Einzeltransaktion als vielmehr die Maximierung Erträge über die gesamte Kundenbeziehung hinweg betrachtet. Ausdruck findet dieses Denkschema im Konzept des Kundenlebenszyklus. Vgl. Bruhn/Meffert (2012), S. 50 ff. Innerhalb des Kundenlebenszyklus unterscheidet Greve die Phasen Anbahnung, Expansion und Bindung. Vgl. Greve (2006), S. 22 ff.

[471] Vgl. Urselmann (1998), S. 231.

[472] In der Literatur zum Relationship-Marketing wird in der Phase der Anbahnung oftmals bereits die erste Transaktion verortet. Aufgrund der Unterschiede zwischen Profit- und NPO-Sektor scheint es jedoch sinnvoll, die Phase der Anbahnung vor der ersten Transaktion früher anzusetzen. Übertragen auf den Fundraising-Kontext lassen sich somit die drei Phasen Anbahnung, Neuspendergewinnungserfolg und Bindungserfolg differenzieren.

[473] Der erweiterte Online-Fundraising-Begriff umfasst daher nicht nur ökonomische, sondern auch nicht- bzw. außerökonomische Zielsetzungen. Letztere können als außerökonomische Zielsetzungen eine direkte Erfolgswirkung entfalten und/oder als vorökonomische Ziele indirekt auf den ökonomischen und somit den Gesamterfolg wirken.

[474] Siehe hierzu z. B. die jeweils den § 2, Zweck, der Satzungen der NPOs Greenpeace e.V., Amnesty International e.V. oder Aktion Deutschland Hilft e.V.

[475] Vgl. die Ausführungen zum Ressourcenorientierten Ansatz, S. 48.

upzugraden und andererseits um Lobby- bzw. Advocacy-Arbeit zu betreiben und gesellschaftlichen bzw. politischen Einfluss auszuüben.[476] Der Erfolg in der Anbahnungsphase sei somit neben dem Bindungserfolg und dem Erfolg in der Neuspendergewinnung als drittes Teilerfolgsmaß angenommen.
Die Teilerfolgsmaße können als sequentielle Phasen des Online-Fundraising-Erfolgs aufgefasst werden. Die Gewinnung von Interessenten sowie die Erreichung von informations-, und reichweitenbezogenen Zielsetzungen scheint eine Vorstufe zur Neuspendergewinnung zu sein. Diese wiederum ist als Vorstufe der Gewinnung regelmäßiger Spenden durch Spenderbindung anzusehen. Der Erfolg in jeder der drei Phasen besitzt positiven Einfluss auf den ökonomischen Erfolg. Gemeinsam erklären die vier Konstrukte den subjektiv wahrgenommenen Globalerfolg. Das Single-Item-Konstrukt ist die zu erklärende Variable des Erfolgsmodells.[477] Abbildung 12 visualisiert das Erfolgsmodell.

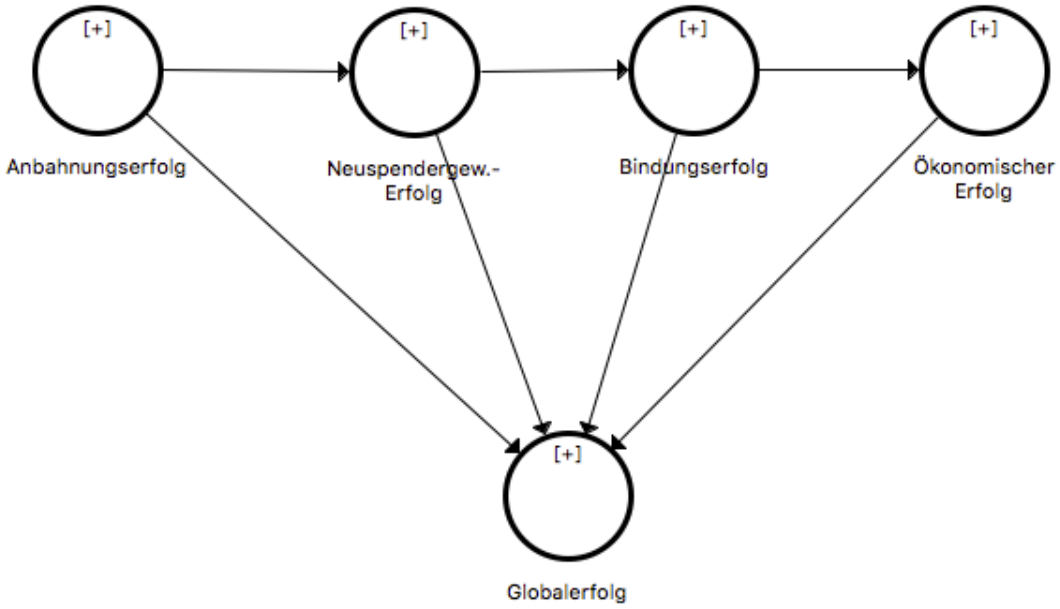


Abbildung 12: Postulierte Phasen des Erfolgs im Erfolgsmodell

[476] Insbesondere die sozialen Medien eignen sich, um Multiplikatoren zu erreichen, die das Anliegen von NPOs in ihrem (Online-)Netzwerk weiterkommunizieren und der NPO helfen, informationsbezogene Ziele zu erreichen, ihre Reichweite zu vergrößern und die Bekanntheit zu steigern und nicht zuletzt das Spendenaufkommen zu erhöhen. So schreibt Aktion Deutschland Hilft im Falle großer Katastrophen gezielt gut vernetzte Online-Multiplikatoren an und bittet diese, Spendenaufrufe in ihrem Netzwerk zu kommunizieren.
[477] Analog zum Vorgehen von Panten und Greve wird ein globales subjektives Erfolgsmaß als finale Bestimmungsgröße verwendet. Es ist davon auszugehen, dass es umso größer ausfällt, je besser die drei Teilerfolgsmaße ausfallen. Vgl. Panten (2005), S. 93. und Greve (2006), S. 71 ff.

Die als Indikatoren fungierenden Zielerreichungsgrade zu den Konstrukten werden in Kapitel 7 einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen,[478] um zu prüfen, ob das postulierte Erfolgsmodell und somit die Phasen des Online-Fundraisings empirisch gestützt werden.[479]

Da NPOs vorökonomische und ökonomische Zielsetzungen gleichermaßen verfolgen und diese Zielsetzungen in den Kampagnen der Praxis oft nicht trennscharf verfolgt werden, wird für das im nachfolgenden Kapitel 5 herzuleitende „Modell der Erfolgsfaktoren" zudem ein Gesamterfolgsindex berechnet. Diese Variable bildet gemeinsam mit dem „subjektiven Globalerfolg" die finale Kriteriumsvariable „Online-Fundraising-Gesamterfolg", anhand der letztlich normative Handlungsempfehlungen gegeben werden.[480]
Ergänzend soll die Wirkung der Erfolgsfaktoren auf die Teilerfolgsgrößen in jeweils separaten Wirkungsmodellen untersucht werden. Die getrennte Analyse der Wirkungsmodelle ist notwendig, da ansonsten Erfolgsfaktoren, die z. B. in der Phase des Anbahnungserfolgs und gleichzeitig in der Phase Neuspendergewinnung wirksam sind, neben der direkten Wirkung eine indirekte Wirkung, über die sequentielle Beziehung zwischen den Teilerfolgsmaßen, entfalten. Die Feststellung der Erfolgswirksamkeit der Erfolgsfaktoren je Phase wäre somit nicht möglich.[481] Der Nachteil, den die höhere Komplexität des Verfahrens aufweist, wird durch den Informationsgewinn kompensiert. Nur durch dieses Vorgehen ist es möglich, einerseits ein tieferes Verständnis des Online Fundraising Erfolgs zu erhalten und andererseits klare normative Handlungsempfehlungen geben zu können, um den „Online-Fundraising-Gesamterfolg" zu steigern. Zusammenfassend ergeben sich mehrere Betrachtungsdimensionen bzw. Modelle:

1) Das „Erfolgsmodell" beinhaltet drei Phasen des Erfolgs, die den ökonomischen Erfolg erklären. Der subjektive Globalerfolg dient als finale Abwägung im Modell.

---

[478] Olderog sowie Panten und auch Greve sehen in ihren Arbeiten ebenfalls die Notwendigkeit Teilerfolgsmaße zu unterscheiden statt nur ein Erfolgskonstrukt zu verwenden. Die beiden erstgenannten Arbeiten widmen sich den Erfolgsfaktoren im Online-Handel bzw. von Online-Communities, letztgenannte Arbeit untersucht die Erfolgsfaktoren des Customer Relationship Management (CRM). Olderog gelingt für den elektronischen Handel der Nachweis des Einflusses verschiedener Erfolgsfaktoren auf Neukundengewinnung und Kundenbindung und hierüber auf den ökonomischen Erfolg. Panten und Greve fächern ihre Erfolgskonstrukte in vier bzw. drei aufeinander wirkende sequentielle Phasen auf. Vgl. Panten (2005) sowie Greve (2006) und Olderog (2003).

[479] Vgl. Panten (2005), S. 96 ff.

[480] Während sich die phasenbezogenen Teilerfolgsmaße aus der Multiplikation von Zielbedeutung und Zielerreichung eines bestimmten Ziels ergeben, wird zur Konstruktion des Gesamterfolg-Zielindex auf die Indexbildung nach Krummenerl zurückgegriffen, der in seinen Erfolgsindex nur solche Ziele einfließen lässt, denen die Befragten auf einer fünf, hier siebenstufigen, Ratingskala eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung beimessen. Somit wird die Auffassung geteilt, dass die Verwendung des klassischen Index, bei dem eine hohe Zielerreichung eines unwichtigen Ziels rechnerisch gleichbedeutend ist mit einem niedrigen Zielerreichungsgrad eines wichtigen Ziels, den Erfolg nicht ausreichend widerspiegelt. Vgl. Krummenerl (2005), S. 53.

[481] Vgl. Panten (2005), S. 109 und 311.

Ziel des Modells ist es, die Wirkung der vier Teilerfolgsmaße auf den subjektiven wahrgenommenen Globalerfolg besser zu verstehen.

2) „Phasenbezogene Modelle“: Die Teilerfolgsmaße lassen sich als exogene Variablen in der phasenbezogenen Betrachtung des „Modells der Erfolgsfaktoren“ einsetzen. Ziel ist ein erweitertes Verständnis zur Wirkungsweise der Erfolgsfaktoren je Phase.
3) Das „Modell der Erfolgsfaktoren“ erklärt den „Online-Fundraising-Gesamterfolg“[482] als finale Kriteriumsvariable. Das Modell dient der Ableitung normativer Handlungsempfehlungen und bildet den Kern der Untersuchung.

Aus dem Angeführten lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten:

H_{E_ABG} Je besser es NPOs gelingt, Interessenten im Netz zu erreichen (Anbahnungserfolg), desto größer ist der Globalerfolg.

H_{E_NSP} Je besser es NPOs gelingt, Neuspender zu gewinnen, desto größer ist der Globalerfolg.

H_{E_BDG} Je besser es NPOs gelingt, Spender zu binden, desto größer ist der Globalerfolg.

$H_{E_ÖK}$ Die drei Phasen Anbahnungs-, Neuspendergewinungs- und Bindungserfolg erklären den ökonomischen-Online-Fundraising-Erfolg

H_{E_PH} Alle Teildimensionen des Erfolgs sind Prädiktoren des Globalerfolgs

[482] Das Konstrukt „Online-Fundraising-Gesamterfolg“ operationalisiert sich aus einem Index von Zielen mit höherer Bedeutung sowie dem subjektiven Globalerfolg. Die genaue Explikation der Berechnung sowie die Güteprüfungen der Konstrukte erfolgen in Kapitel 7, siehe S. 207 ff.

5 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgsfaktoren

5.1 Operationalisierung der Latenten

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings auf normativer, strategischer und operativer Ebene betrachtet und in Beziehung zu den Teilerfolgsmaßen gesetzt. Jeder Abschnitt mündet in den, im weiteren Verlauf der Arbeit empirisch zu prüfenden Hypothesen und der Operationalisierung der Erfolgsfaktoren. Die Erfolgsfaktoren leiten sich aus dem im vorherigen Abschnitt gelegten theoretischen Fundament und einer umfassenden Literaturrecherche ab. Expertengespräche mit Online-Fundraisern halfen, die Konstrukte vor der quantitativen Untersuchungsphase vorab auf Relevanz zu prüfen und die Operationalisierung inhaltlich zu präzisieren.[483]

5.1.1 Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

Der Wettbewerb auf dem deutschen Spendenmarkt wird zunehmend intensiver. Während immer mehr Organisationen auf den Markt drängen, ist die Spendenquote von 2006 bis 2017 von 42,6% auf 31,5% gesunken.[484] Hat sich die ältere Spendergeneration oftmals noch für eine Organisation entschieden, der sie dann viele Jahre treu blieb, gilt dies nicht mehr zwingend für die jüngere Spendergeneration. Sie ist eher bereit die NPO zu wechseln, wenn diese ihren Wünschen und Anspruchshaltungen nicht gerecht werden.[485] Hierzu trägt nicht zuletzt das Internet bei, in dem jede NPO nur einen Klick entfernt und somit leichter vergleichbar ist.[486]
Der Wettbewerb im dritten Sektor wird durch steigende Kosten der Neuspendergewinnung verschärft. So führt URSELMANN aus, dass sich die Kosten der Neuspendergewinnung im Zeitraum von 1990 bis 2000 um den Faktor 10 erhöht haben. Ein Neuspender kostet eine NPO je nach Kanal bis zu 200 Euro.[487] Da die Durchschnittsspende im Jahr 2013 bei 33 Euro lag[488] und das Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen (DZI) Organisationen nur

[483] Der Gesprächsleitfaden für die Expertengespräche findet sich im Anhang.
[484] Vgl. GfK (2017), S. 59, Präsentation der GfK CharityScope-Studie 2017 im Mai 2018 bei Aktion Deutschland Hilft. Vgl. auch Kapitel 2.2.2 Ausgewählte Trends des Spendenmarktes, S. 16.
[485] Während die Kirche, Gewerkschaften und Parteien kontinuierlich Mitglieder verlieren, gelingt es Umweltverbänden, Sportorganisationen und Patenschaftsorganisationen durchaus noch Mitglieder zu gewinnen. Vgl. Urselmann (2014), S. 53 ff.
[486] Siehe hierzu das Kapitel 3.1 Industrieökonomik und Branchenstrukturansatz, S. 42.
[487] Vgl. Urselmann (2014), S. 36, der Autor bezieht sich auf Vollkosten.
[488] Vgl. Spendenrat/GFK (2014) http://www.spendenrat.de/index.php?bilanz_des_helfens_2014, [Zugriff: 09.05.2014].

empfiehlt, wenn die Werbe- und Verwaltungskosten 30% nicht überschreiten,[489] sind derlei Ausgaben nur zu rechtfertigen, wenn den Kosten die Erträge aus der gesamten Spenderbeziehung gegenübergestellt werden (Life Time Value).[490] NPOs muss es also gelingen, ihre Interessenten über die Stufe der Spenderpyramide von Erstspendern zu Mehrfach- und Dauerspendern upzugraden sowie Maßnahmen durchzuführen, die Spender laufend reaktivieren (siehe Abbildung 13).[491]

Abbildung 13: Spenderpyramide[492]

GALBREATH führt aus, dass die Neuakquise von Kunden bis zu sieben mal teurer ist als das Halten bestehender Kunden.[493] Dass die Spenderbindung vielen Organisationen nur unzureichend gelingt, zeigt die durchschnittliche Attrition Rate, der Prozentsatz der Spender, die nach der Erstspende nicht gehalten werden können, von >50%.[494] Nur ein Fünftel dieser Abwanderer spenden aufgrund finanzieller Beweggründe nicht mehr. Der überwiegende Teil wendet sich von der Organisation ab, weil sie es nicht schafft, eine Beziehung zu ihm aufzubauen und ihn durch passende und qualitativ hochwertige Service/Angebote an sich zu binden.[495] SARGEANT verweist auf die Studie von REICHELD/SASSER, die für Unternehmen aus den verschiedensten Branchen berechneten, dass der Gewinn um 25-85% gesteigert werden könne, würde es diesen Firmen gelingen,

---

[489] Vgl. DZI (2011), S. 14 http://www.dzi.de/wp-content/uploads/2011/11/DZI-Spenden-Siegel-Leitlinien-2011.pdf, [Zugriff: 09.05.2014].

[490] Verschiede Berechnungsvarianten finden sich u. a. bei Urselmann (2014), S. 414 ff., vgl. auch Reichenbach (2008), S. 71 f. Weiterführend siehe auch Sargeant (2001c).

[491] Vgl. Reichenbach (2008), S. 62 ff. und die dort angegebene Literatur.

[492] Urselmann (2014), S. 16. Online-Fundraising eignet sich für alle Stufen der Spenderpyramide. Auf jeder Stufe sollte den Spendern dabei ein passendes Angebot unterbreitet werden, insbesondere die obersten Stufen der Pyramide erfordern eine individuelle und persönliche Ansprache.

[493] Vgl. Galbreath (2002), S. 11.

[494] Vgl. Sargeant/Woodliffe (2007), S. 299, vgl. auch Urselmann (2014), S. 39.

[495] Vgl. Sargeant (2001b) und Sargeant (2001a)

die Kundenabwanderung um nur fünf Prozent zu senken.[496] Die Zahlen begründen unmittelbar, dass seit den 80er Jahren aufgekommene Paradigma des Relationship-Marketing bzw. -Fundraising.[497] Die dem Relationship-Fundraising inhärente zentrale Idee ist es, dem Spender zur richtigen Zeit, über den richtigen Kanal, das für ihn passende Spendenangebot in der für ihn richtigen Höhe zu unterbreiten und ihn durch überlegene, an seinen Wünschen ausgerichtete, Spendenprodukte und Services an die Organisation zu binden. Haben Spender positive Erfahrungen mit den Produkten/Services einer NPO gemacht, dürfte dies als Benchmark fungieren und die Erwartungshaltung an künftig zu unterstützende NPOs definieren. Bindet sich ein Spender freiwillig an eine bestimmte NPO, da sie es schafft eine Wertekongruenz herzustellen und auf seine Motive und Bedürfnisse einzugehen, erhöht dies die spenderseitig wahrgenommenen Wechselkosten. Idealerweise identifiziert sich der Spender so stark mit „seiner" NPO,[498] dass ein positiver kognitiver Lock-in-Effekt auftritt, er über viele Jahre loyal bleibt und die Organisation mit planbaren Einnahmen rechnen kann.

Im Gegensatz zur kurzfristigen auf Einzeltransaktionen fokussierten Sichtweise steht beim Relationship-Fundraising die langfristige Spenderbeziehung und somit die regelmäßige Unterstützung des Spenders im Mittelpunkt. Statt den ROI der einzelnen Kampagnen als Erfolgskriterium heranzuziehen, betrachten Relationship-Fundraiser den Ertrag über die gesamte Spenderbeziehung (Customer-Lifetime-Value) und nehmen bei ihrer Planung der Neuspendergewinnungsaktivitäten u. U. auch kurzfristig Verluste in Kauf, die durch spätere Maßnahmen überkompensiert werden.[499]

Für die Operationalisierung des Konstrukts spenderorientiertes Beziehungsmarketing kann auf die 6I's des Relationshipmarketings von DILLER rekurriert werden. Intention, Information, Individualität, Investition, Interaktion und Integration können, übertragen auf den Untersuchungsgegenstand, als wesentliche Facetten des Konstrukts spenderorientiertes Beziehungsmarketing angesehen werden:[500]

Intention bezeichnet den grundsätzlichen Willen der Organisation, den Spender in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen zu stellen, um zu ihm eine einzigartige, längerfristige Beziehung aufzubauen. Letzteres ist nur möglich, wenn der Spender das Gefühl hat, dass seine Wünsche und Kommunikationspräferenzen ernst genommen werden und er als Partner anerkannt wird. SARGEANT belegte, dass NPOs die eine dialogorientierte Kommunikationsstrategie verfolgen, bei der die Wünsche der Spender berücksichtigt werden und ihnen ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich Art und Ausmaß der Kommunikation einräumt wird, über loyalere Spender verfügen als NPOs, die dies nicht tun.[501]

---

[496] Vgl. Sargeant (2001b), S. 179, vgl. auch Reichheld/Sasser Jr (1989).
[497] Vgl. Sargeant (2001c), S. 25 und Morgan/Hunt (1994), S. 20.
[498] Vgl. hierzu auch die Theorie der sozialen Identität, vgl. Ashforth/Mael (1989).
[499] Vgl. Bruhn (2011), S. 67 ff., vgl. ebenso Sargeant (2001c), S. 25 ff.
[500] Vgl. Diller (2000), S. 43 ff.
[501] Vgl. Sargeant (2001b), S. 189.

Voraussetzung für eine Kommunikation, die sich an Spenderwünschen und Erwartungen orientiert, ist zum einen die Erforschung der Spenderpräferenzen und zum anderen ein, durch technologische Fortschritte heute selbst für kleine NPOs finanzierbares CRM-System, in dem alle wesentlichen *Informationen* über Spender und Interessenten zentral gespeichert werden. Die im CRM-System gesammelten sozio-demografischen und transaktionsbezogenen Daten können mittels Datamining analysiert werden. So lassen sich erfolgversprechende Spender und Spendersegmente identifizieren und selektieren,[502] um ihnen, auch im Rahmen von systematischen Upgrading-Bemühungen, individuelle Angebote zu unterbreiten, welche die bisherigen Präferenzen für Themen und das bisherige Spendenverhalten berücksichtigen (*Individualität).*

Spender, die für eine Organisation besonders wichtig sind und, gemäß des Pareto-Prinzips, zu einem Großteil des Spendenumsatzes beitragen, erfordern höhere *Investitionen* als solche, die sich nur für einen geringen Teil des Spendenumsatzes verantwortlich zeichnen. Organisationen sollten daher deutlich mehr Anstrengungen unternehmen, um diese wichtigen Spender an sich zu binden. Dies kann z. B. geschehen, indem Groß- und Unternehmensspendern persönlich gedankt wird bzw. ihnen weitere Vorteile angeboten werden, die Kleinspender aus Kostengründen nicht zur Verfügung stehen. Besonders wertvolle Spendersegmente an der Spitze der Spenderpyramide, werden dann nicht mehr ausschließlich über One-to-Many-Kommunikation (z. B. über Direct-Mailings, E-Mailings) adressiert, sondern erhalten eine intensive persönliche Betreuung (One-to-One).[503] Für beziehungsorientiert agierende NPOs sollte es selbstverständlich sein, allen Online-Spendern zügig, personalisiert und individualisiert zu danken, um ihnen so Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken. Eine direkt im Anschluss an die Spende automatisiert versendete Dankes E-Mail, welche die Kontaktdaten eines Ansprechpartners für Rückfragen enthält und die dem Spender versichert, dass seine Spende für den von ihm intendierten Zweck verwendet wird, kann als immaterielle Gratifikation gewertet werden und hilft, kognitive Dissonanzen abzubauen und den Spender in der Richtigkeit seiner Entscheidung zu bestätigen.[504]

Relationshiporientierte NPOs zeichnen sich insgesamt somit durch höhere Responsivität und Dialogbereitschaft aus, denn erst der kontinuierliche Dialog und die *Interaktion* mit Spendern und Interessenten*,* das vierte Grundprinzip des Relationshipmarketings, führt zu einer tiefen und langfristigen Beziehung. Selbst wenn es aus Kostengründen nicht sinnvoll ist, zu jedem einzelnen Spender eine intensive persönliche Beziehung aufzubauen, ermöglicht die elektronische Kommunikation zumindest eine regelmäßige auf die jeweiligen Spender und Spendersegmente abgestimmte Kommunikation. Soziale

---

[502] Beispielsweise nach Recency, Frequency, Monetary Value (RFM), Scoring-Modellen, ABC oder Pareto-Analyse. Vgl. Reichenbach (2008), S. 66 ff. und die dort angegebene Literatur.

[503] So bezeichnen viele Fundraiser das persönliche Fundraising-Gespräch als die erfolgreichste Fundraisingmethode. Vgl. beispielsweise Haibach (2012b), S. 216. Ökonomisch ist der intensive Dialog mit jedem einzelnen Spender allerdings nicht sinnvoll. Persönliche Dialoge werden vor allem mit Großspendern, Erblassern etc. notwendig sein. Verfügt eine NPO über hunderttausende Spender, muss mit der großen Mehrheit, wenn auch personalisiert, so doch weitgehend automatisiert kommuniziert werden.

[504] Vgl. Naskrent (2010), S. 301 ff.

Netzwerke, eigene Communities, Chats, Gästebücher oder Foren erlauben den relativ kostengünstigen Kontakt zu Stakeholdern ebenso, wie regelmäßige personalisierte Newsletter. Letztere eignen sich nicht nur hervorragend für das direkte Fundraising, sondern auch für eine regelmäßige Erfolgsberichterstattung. So kann das organisationsbezogene Wissen beim Spender vertieft und die Beziehung gefestigt werden. Soziale Medien bieten zudem besondere Möglichkeiten für die Interaktion und Vernetzung mit Interessenten und Spendern. Kommunikative Maßnahmen dienen hierbei oft weniger der direkten Generierung von Spendengeldern, sondern zum Teil ausschließlich der Spenderbindung. Nur durch kontinuierlichen Dialog und transparente Berichterstattung können mit Spendenprodukten einhergehende Informationsasymetrien ab- und Vertrauen aufgebaut werden.[505] Online angebotene Dialog- und Feedbackkanäle, über die Spender Beschwerden an die NPO richten können und die zügig und kompetent bearbeitet werden sollten, ergänzen das Angebot spenderorientierter NPOs.

LEVINE/ZAHRADNIK weisen darauf hin, dass die heutigen technologischen Entwicklungen auch kleinere NPOs in die Lage versetzen, multifunktionale und marktorientierte Webseiten[506] bereitzustellen.[507] Die Autoren belegen in Übereinstimmung mit den Thesen von SPIGELMAN/EVANS den positiven Einfluss von Faktoren der Marktorientierung auf Webseiten von NPOs auf die finanzielle Performance. Finanziell gesündere NPOs bieten nach Aussage der Autoren deutlich öfter dialogorientierte Angebote, einfache Kontaktaufnahmemöglichkeiten und speziell auf verschiedene Anspruchsgruppen ausgerichtete Seiten (z. B. für Spender, Freiwillige, Medien etc.) an als weniger performante Organisationen.[508]

Ein positives Beispiel aus der Praxis liefert der WWF.[509] Über die Subdomain dialog.wwf.de fordert die NPO Stakeholder explizit auf, in den Dialog mit WWF-Experten zu treten. Auf der Fördererseite des WWF finden sich zahlreiche auf verschiedene Fördersegmente

---

[505] Siehe hierzu den Abschnitt zum Principal-Agent-Ansatz sowie das auf Seite 127 ff. separat operationalisierte Konstrukt „Vertrauenskonstituierende Elemente“.

[506] Siehe hierzu Kapitel 5.1.8 Qualität der Webseite, S. 125.

[507] Vgl. Levine/Zahradnik (2012), S. 36. Beispielsweise mittels Open Source Content-Management-Systemen wie Wordpress, Joomla oder Typo3, für die es eine große Anzahl kostenfreier Templates und Erweiterungen bzw. Plugins gibt. Online-Testing-Tools, wie Google Optimize oder Visual Website Optimizer, erlauben es ohne größere Investitionen A/B Tests durchzuführen, um die Kommunikation der Spendenprodukte zu optimieren und die Usability der Website und somit die Nutzerzufriedenheit zu verbessern. Kostenfreie Webanalyse-Systeme, wie z. B. Google Analytics, liefern quantitative Daten, deren Analyse es ermöglicht, die Inhalte der Webseite besser auf die Interessen der Nutzer abzustimmen.

[508] Vgl. Levine/Zahradnik (2012), S. 38 ff., vgl. Spigelman/Evans (2004), S. 3 f. Levine/Zahradnik untersuchten über eine Content Analyse der Webseiten den Zusammenhang zwischen Faktoren der Marktorientierung und der „financial viability“ amerikanischer NPOs. Hierzu stützen sie sich auf das von Kohli 1993 entwickelte und später von diversen Autoren weiterentwickelte MARKOR-Modell. Vgl. Levine/Zahradnik (2012), S. 33 ff.

[509] Weitere Positivbeispiele: Greenpeace bietet Erstspendern ein Scheckheft, über das sie verschiedene Serviceangebote der Organisation anfordern und auch Kommunikationspräferenzen festlegen können, letztere Funktionalität steht auch online bereit. Das 2014 gelaunchte Patenportal von World Vision bietet Unterstützern individuelle Informationen zu ihrem Patenkind, die Möglichkeit Kommunikationspräferenzen festzulegen und mit anderen Paten in Kontakt zu kommen.

abgestimmte Angebote und Vorteile.[510] Ferner bietet die Organisation Fördermitgliedern über seiner Webseite Rabatte bei Partnern aus der Wirtschaft an.[511] Neben der Unterstützung der Projekte der Organisation, erfährt der Spender somit, über die mit der Spende einhergehenden immateriellen Gratifikationen hinaus, weitere materielle Vorteile. BOENIGK/SCHERAG zeigten, dass NPOs des Kultursektors, die Förderern je nach Spender-Segment unterschiedliche Benefits bieten, erfolgreicher sind als solche, die das nicht tun.[512]
Der sechste Faktor des spenderorientierten Beziehungsmarketings besteht in der *Integration* des Spenders. Sie zielt darauf ab, ihn tiefer in die Wertschöpfungskette zu integrieren. Eine solche Integration wird bei in Deutschland tätigen Organisationen sicher leichter möglich sein als bei Organisationen die humanitäre Hilfe im Ausland leisten. Dennoch können auch Letztere ihren Spendern die Möglichkeit geben, sich ehrenamtlich zu engagieren. So kann die NPO auf ihrer Webseite beispielsweise ein Peer-to-Peer-Fundraising-Tool[513] einbinden, über das Webseitenbesucher eine eigene Online-Spendenaktionen starten und so selbst zum Fundraiser für die NPO werden können.
De Facto beklagen viele Autoren, dass es sich beim von NPOs postuliertem Relationship-Fundraising oft nicht um mehr als nur ein Lippenbekenntnis handelt und zu wenig in Spenderbindungs- und Rückgewinnungsmaßnahmen investiert wird.[514] Die meisten NPO-Webseiten lassen dialogorientierte Features vermissen und nutzen ihre Websites nur unzureichend, um Beziehungen zu unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufzubauen.[515] Es scheint als könnten NPOs hier vom Profit-Sektor lernen.[516]
Der ökonomische Zwang zur Marktorientierung ist evident. Entsprechend gut erforscht ist der Zusammenhang zwischen Kundenbindung und ökonomischem Erfolg. NARVER/SLATER belegten den Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg.[517] ALBERS/CLEMENT wiesen in ihrer Untersuchung zu den Success Drivers of E-Commerce die Bedeutung der Kundenzufriedenheit als zentralen Erfolgsfaktor

---

[510] So bietet der WWF neben der klassischen Fördermitgliedschaft auch die Programme „WWF Jugend“ (ab 14 Jahren), „Young Panda“ (ab sieben Jahren) und „LiLu Panda“ (ab drei Jahren) an. Alle Programme sind mit verschiedenen Förderbeiträgen und Vorteilen verknüpft. Die Rubrik „Protektor“ wendet sich an Großspender, die den Verein jährlich mit mehr als 1.000 Euro unterstützen wollen. Darüber hinaus bietet die Webseite Informationen für alle wesentlichen Anspruchsgruppen (Stifter, Testamentsspender, Medien und Presse).
[511] Vgl. WWF (o. J), https://www.wwf.de/spenden-helfen/wwf-mitglied/, [letzter Zugriff: 24.06.2108].
[512] Vgl. Scherhag/Boenigk (2013), S. 443.
[513] Siehe z. B., Aktion Deutschland Hilft (2108), https://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/aktiv-helfen/interaktiv-helfen/starte-deine-spendenaktion/, [Zugriff: 28.05.2018].
[514] Vgl. Naskrent (2010) und die dort angegebene Literatur.
[515] Vgl. Ingenhoff/Koelling (2009), S. 68, vgl. Waters (2007), vgl. auch Kang/Norton (2004), S. 279 ff., vgl. Taylor u. a. (2001), S. 280.
[516] Besucht ein Nutzer die Website amazon.de werden ihm bereits auf der Startseite individuelle Produkte angeboten (Personalisierung), an denen er durch sein Verhalten (Clickstream Data, Kaufhistorie etc.) bei vergangen Besuchen Interesse äußerte. Verlässt der Nutzer, der die Website im eingeloggten Zustand besuchte, die Seite ohne etwas zu kaufen, erhält er binnen kürzester Zeit eine E-Mail, mit Angeboten aus der besuchten Produktkategorie. Auf der Seite selbst können Nutzer Kommentare und Bewertungen abgegeben (Interaktion) und Beschwerdemanagement und Kundenservice von Amazon suchen, bei aller durchaus nachvollziehbaren Kritik am Unternehmen, seinesgleichen.
[517] Vgl. Narver/Slater (1990), S. 20.

nach.[518] HOMBURG u. a. zeigten, dass eine hohe Identifikation der Kunden mit einem Unternehmen die Bereitschaft steigert, für dessen Services und Produkte zu zahlen, und hierüber die finanzielle Unternehmens-Performance positiv beeinflusst.[519] URSELMANN belegte, dass sich eine hohe Spenderorientierung der Fundraisingabteilung positiv auf den Erfolg des Fundraisings auswirkt.[520] Und SHOHAM kommt in seiner Metaanalyse zur Auffassung, dass Marktorientierung[521] bei NPOs sogar einen noch größeren Erfolgseinfluss hat als im Profit-Sektor.[522] Daher kann davon ausgegangen werden, dass ein spenderorientiertes Beziehungsmarketing, nicht nur in der Phase der Spenderbindung, sondern bereits in den Phasen der Anbahnung- und Neuspendergewinnung eine Erfolgswirkung entfaltet. Dementsprechend lautet die Hypothese:

H_{SPOR} Je ausgeprägter das spenderorientierte Beziehungsmarketing ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Das Konstrukt der Markt- bzw. Spenderorientierung soll, da es sich „aus unabhängigen gestalterischen Maßnahmen zusammensetzt“[523], formativ spezifiziert[524] werden. Von einer reflektiven Spezifizierung des Konstrukts, wie sie z. B. bei BOENIGK/HELMIG oder HOMBURG u. a.[525] und der verbreiteten MARKOR-Skala von KOHLI[526] oder der Skala

---

[518] Vgl. Albers/Clement (2007), S. 312.

[519] Vgl. Homburg u. a. (2009), S. 48.

[520] Vgl. Urselmann (1998), S. 157 ff.

[521] Laut der einschlägigen Literatur besteht Marktorientierung im Wesentlichen aus drei verhaltensbeeinflussenden Komponenten: der Kundenorientierung, Wettbewerbsorientierung und der abteilungsübergreifenden Koordination. Vgl. Narver/Slater (1990), S. 21 ff. Jaworski/Kohli ergänzen „(...) market orientation refers to the organizationwide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence”, Kohli/Jaworski (1990). Da das Konstrukt der Marktorientierung nicht mit Spenderorientierung gleichzusetzen ist, werden im weiteren Verlauf der Arbeit weitere Dimensionen der Marktorientierung berücksichtigt.

[522] Vgl. Shoham u. a. (2006), S. 470.

[523] Vgl. Albers/Hildebrandt (2006), S. 13.

[524] Auf den Unterschied zwischen reflektiven und formativen Konstrukten geht Kapitel 6 im Detail ein, siehe insbesonderer S. 152 ff. Wesentlich ist, dass sich ein formatives Konstrukt aus unterschiedlichen Facetten bzw. Maßnahmen zusammensetzt, die das Konstrukt bilden. Im Gegensatz zu reflektiv operationalisierten Konstrukten sollten Indikatoren eher unabhängig voneinander und nicht austauschbar sein, demzufolge müssen sie nicht hoch korrelieren. Bei reflektiven Konstrukten hingegen sind die Indikatoren tendenziell austauschbare Messungen eines ihnen gemeinsam zugrundeliegenden Themas. Die Indikatoren sind die Folge des Konstrukts und spiegeln dessen Inhalt wider. Oftmals können Konstrukte reflektiv oder formativ operationalisiert werden. So könnte das Ausmaß der „Zufriedenheit“ mit einem Hotel formativ über die Indikatoren „Guter Service“, „Freundliches Personal“, „Sauberes Zimmer“, „Hotel hat guten Wellness-Bereich“ etc. operationalisiert werden oder aber eben reflektiv über die Indikatoren: „Ich fühle mich hier wohl“, „das Hotel gehört zu meinen Favoriten“, „Ich würde das Hotel weiterempfehlen“, „Ich bin immer glücklich, hier übernachten zu können“. Die reflektiven Indikatoren sind die Folge der Zufriedenheit, die formativen Indikatoren sind die Ursache der Zufriedenheit, sie bilden das Konstrukt. Zum Beispiel vgl. Albers, (2010), S. 409 ff.

[525] Vgl. Boenigk/Helmig (2013), S. 537, vgl. Homburg u. a. (2009), S. 50.

[526] Kohli u. a. (1993), S. 475 führen aus: „Finally, in the interest of pursuing the limits of the concept [market orientation, A.d.V.], the most exciting measurement extensions may lie in non-profit organizations“. Kohli

Kundenorientierung bei NARVER/SLATER zur Anwendung kommt, soll Abstand genommen werden, da nur bei formativer Spezifikation die relative Wichtigkeit der Indikatoren bestimmt werden kann und so Ansatzpunkte abgeleitet werden können, die ein optimiertes Handeln ermöglichen.[527] Auch wenn die überwiegende Mehrheit der Forscher Marktorientierung reflektiv operationalisiert, so betont COLTMAN 2008: „(...) [R]esearchers can measure market orientation reflectively (cultural perspective) or formatively (behavioral perspective).“[528] Da die Indikatoren gestalterische Maßnahmen sind, die unabhängig voneinander einsetzbar sind und nicht stark miteinander korrelieren müssen, wie dies bei reflektiven Messmodellen der Fall sein sollte, erfolgt die Operationalisierung formativ.[529] Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Indikatoren des Konstrukts.[530]

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
Spenderorientiertes Beziehungsmarketing	Erforschung von Spenderpräferenzen	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Angebot von Dialog- und Feedbackkanälen		
	Zügige, kompetente Bearbeitung von Beschwerden		
	Regelmäßige, personalisierte Kontaktaufnahme		
	Eingehen auf Kommunikationspräferenzen (Kanal/Häufigkeit)		
	Angebot von Dauerspendenprodukten, wie Patenschaften oder Fördermitgliedschaften		
	Angebot zielgruppenspezifischer Informationen		
	Angebot segmentspezifischer Spendenprodukte		
	Zeitnaher und personalisierter Dank nach Spende		
	Intensive Betreuung besonders wichtiger Spender		
	Datenspeicherung in zentraler Spenderdatenbank		
	Passende Angebote durch Datamining		

u. a. gehen davon aus, dass sich Marktorientierung durchaus auch auf NPOs übertragen lässt. Zu den 20 finalen Items der MARKOR-Skala siehe Kohli u. a. (1993), S. 476.

[527] Das mit Marktorientierung verwandte Konstrukt „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“ wird daher hier, im Gegensatz zur Sichtweise bei Narver/Slater, nicht als eine bestimmte Unternehmenskultur untersucht, stattdessen werden die sich hieraus ergebenen Aktivitäten fokussiert. Vgl. Narver/Slater (1990), S. 20, auch Deshpandé/Farley (1998), S. 226, sehen Marktorientierung eher als „(..) set of cross functional processes and activities directed at creating and satisfying customers through continuous needs-assessment.”

[528] Coltman u. a. (2008), S. 21.

[529] Zu formativen und reflektiven Messmodellen siehe die Ausführungen im Kapitel 6.1 Theoretische Grundlagen, S. 144 ff.

[530] Der Fragebogen mit den Indikatorfragen aller Konstrukte findet sich im Anhang.

	Systematische Upgrading-Maßnahmen		
	Spender-Integration über Spende hinaus		

Tabelle 4: Operationalisierung des Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

5.1.2 Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

Kunden- respektive Spenderorientierung ist nur eine, wenn auch in serviceorientierten Märkten,[531] wie dem Spendenmarkt, wohl die wichtigste Dimension der Marktorientierung. Eine weitere Facette ist die Wettbewerbs- respektive Umfeldorientierung. Eine NPO, die sich nur auf die derzeitigen Spender-Bedürfnisse fokussiert und dabei deren zukünftige Bedürfnisse, (neue) Wettbewerber und, ggf. durch neue Technologien oder gesellschaftliche Änderungen induzierte neue Strategien zur Bedürfnisbefriedigung der Kundenwünsche vernachlässigt, läuft Gefahr die eigene Wettbewerbsposition zu schwächen und die sich aus dem Umfeld ergebenden Chancen und Risiken nicht zu erkennen. DAY/WENSLEY fordern daher eine sinnvolle Balance zwischen Kunden- und Wettbewerbsorientierung.[532] NARVER/SLATER führen aus: „To create continuous superior value for customers, a business must be customer orientated, competitor orientated, and interfunctionally coordinated".[533] Marktorientierte Unternehmen sollten daher analysieren, ob Änderungen der externen Umwelt und das Verhalten der Wettbewerber eine Adaption des eigenen Verhaltens nach sich ziehen sollte.

Neben technologischen, politisch-regulativen oder sozialen Änderungen (Makroumwelt) stehen insbesondere die Wettbewerber im Fokus der Betrachtung (Mikroumwelt).[534] Alle Umweltfaktoren können die derzeitigen und künftigen Präferenzen der Spender beeinflussen und erfordern somit kontinuierliches Monitoring und eine etwaige Anpassung des eigenen Verhaltens.[535] Da Organisationen miteinander im Wettbewerb stehen, ist es notwendig, die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation zu kennen und sie in Bezug zum Wettbewerb zu setzen. Es sind also Informationen über Strategien und operative Maßnahmen der Wettbewerber zu sammeln und in die eigenen Entscheidungen miteinzubeziehen.[536] JAWORSKI/KOHLI fassen dies unter dem Begriff intelligence generation und intelligence dissemination[537] zusammen. Das Internet reduziert dabei nicht

[531] Vgl. Day/Wensley (1988), S. 17.
[532] Vgl. Day/Wensley (1988), S. 17.
[533] Vgl. Narver/Slater (1990), S. 22 f.
[534] Vgl. auch Fritsch (2007), S. 152.
[535] Vgl. Kohli/Jaworski (1990), S. 4 ff.
[536] Vgl. Narver/Slater (1990), S. 20 f., Porter (1979), Day/Wensley (1988), Day/Wensley (1983), Kohli/Jaworski (1990).
[537] Vgl. Kohli/Jaworski (1990), S. 4 ff.

nur die Informations- und Suchkosten, sondern auch die Informations-Transferkosten.[538] Die Webseiten der Wettbewerber bieten einen guten Ausgangspunkt für die Wettbewerbsbeobachtung. Es kann von folgender Hypothese ausgegangen werden:

H_{WO} Je höher die Wettbewerbs- und Umfeldorientierung ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Das Konstrukt Wettbewerbsorientierung lehnt sich entfernt an Items aus NARVER/SLATERS „Competitor Orientation“[539] an, wurde vor dem Forschungshintergrund allerdings deutlich modifiziert. Ferner wird von der in der in der Literatur üblichen reflektiven Operationalisierung zugunsten einer formativen Operationalisierung abgewichen. Hierbei wird erneut mit COLTMAN 2008 argumentiert, der in den Items dieser drei Skalen[540] eher unabhängige Aktivitäten sieht, die das Konstrukt formen. Somit ist die Richtung der Kausalität von den Items zum Konstrukt und nicht andersherum.[541] Das Konstrukt Wettbewerbsorientierung wird über die in Tabelle 5 angegebenen sechs Indikatoren gemessen.

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung auf Teilerfolgsmaß
Wettbewerbs- und Umfeldorientierung	Regelmäßige Beobachtung der Online-Aktivitäten der Wettbewerber	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Benchmarking von Online-Fundraising-Key-Performance-Indicators (KPIs)		
	Schnelle Reaktion auf extern induzierte Chancen/Risiken		
	Anwendung von Best Practices/Methoden aus dem Profit-Sektor		
	Frühzeitige Rezeption von Trends im Spendenmarkt		
	Berücksichtigung von Wettbewerber-Verhalten/-Strategien		

Tabelle 5: Operationalisierung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

[538] Vgl. Haenlein (2004), S. 33 ff.
[539] Vgl. Narver/Slater (1990), S. 24.
[540] Die von Deshpandé/Farley zur MORTN-Skala mit nur noch 10 Items synthetisiert wurden.
[541] Vgl. Coltman u. a. (2008), S. 22 ff. Über einen Tetrad-Test untermauern die Autoren die formative Natur des dort getesteten aus zwei Dimensionen bestehenden Konstrukts Marktorientierung.

5.1.3 Qualität der Online-Fundraising Planung

In der Fundraising-Literatur besteht Konsens, dass Planung ein wesentlicher Faktor des Fundraising-Erfolgs von Non-Profit-Organisationen ist.[542] Gemäß den Ausführungen im Kapitel Marketing-Ansatz sollte die Planung als wichtiger Baustein der Fundraising- (respektive Online-Fundraising-) Konzeption dabei auf mehreren Ebenen erfolgen und das Resultat einer vorhergehenden eingehenden Analyse der internen (z. B. SWOT-Analyse) und externen Umwelt (Mikro- und Makroumwelt) sein.[543]
Auf der normativen Ebene definiert die NPO ihre Mission und ihr Leitbild. Sie reflektieren die wesentlichen Werte der NPO und zeigen nach innen und außen die grundsätzliche längerfristig gültige Richtung ihres Handelns auf. Als eine Art Wegweiser fungieren sie somit als identifikationsstiftende Klammer für interne und externe Stakeholder der NPO. Mission und Leitbild legen die Grundlage für die strategische und operative Planung, sowie die Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen. Die strategische Ebene konkretisiert die normativen Forderungen und umfasst alle Entscheidungstatbestände mit einem Zeithorizont von bis zu fünf Jahren.[544] In Bezug auf das Online-Fundraising ist beispielsweise zu entscheiden, ob und welche Personalressourcen aufzubauen sind, ob neue Online-Fundraising Instrumente genutzt oder alte eliminiert werden sollen und welche Zielgruppen auf welchen Märkten mit welchen Spenden-Produkten erreicht werden sollen.[545] Im Gegensatz zur mittelfristigen strategischen Planung, weist die operative Planung in der Regel einen Zeithorizont von bis zu einem Jahr auf. Neben der Budget- und Umsatzplanung des kommenden Jahres sind hier die Online-Fundraising-Maßnahmen und Ziele festzulegen. Zahlreiche Autoren verweisen in diesem Kontext auf das SMART-Konzept, bei dem Ziele spezifisch, messbar, aktionsbezogen, realistisch und terminierbar sein sollten.[546] Erst die eindeutige inhaltliche und zeitliche Spezifikation der Ziele ermöglicht die Kontrolle des Zielerreichungsgrades der Maßnahmen.[547] Insbesondere Webanalysesysteme, wie z. B. Google Analytics, bieten reichhaltige Informationen, um die Online-Fundraising-Planung datenbasiert zu fundieren. Die Notwendigkeit, die Zielplanung schriftlich zu fixieren, ist evident. Als Teilbereich der gesamtorganisatorischen Zielplanung ist die Online-Fundraising-Planung in ein übergeordnetes, mit strategischen Organisationszielen konformgehendes Zielsystem einzubetten.
Das Internet erhöht die Dynamik des Wettbewerbs stark. Ein zu starres Festhalten an strategischen oder operativen Plänen kann das Ergreifen von Gelegenheiten und die Abwehr emergierender Risiken hindern. Mehrere Experten betonten daher im Rahmen der

---

[542] Vgl. Urselmann (2014), S. 368 ff., Haibach (2012b), S. 76 ff., Gahrmann (2012).
[543] Vgl. den Abschnitt zum Marketing-Ansatz, S. 70 ff. Zum strategischen Fundraising-Planungsprozess ausführlicher siehe insbesondere Gahrmann (2012).
[544] Vgl. Urselmann (2014), S. 368 ff., Gahrmann (2012), S. 153
[545] Vgl. z. B. die ANSOFFsche Produkt-Markt Matrix.
[546] Vgl. Gahrmann (2012), S. 153, Urselmann (2014), S. 373.
[547] Siehe hierzu Kapitel 5.1.12 Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle, S. 137 ff.

Expertengespräche, dass NPOs bei aller Planung die Agilität besitzen sollten, ihre Planung flexibel anzupassen, um Chancen nutzen zu können, die sich durch externe Entwicklungen ergeben. Auch wenn angesichts der hohen Dynamik das Festhalten an zu langen Planungszyklen fraglich geworden ist,[548] brauchen NPOs nach wie vor eine strategische sowie operative Planung.

URSELMANN wies empirisch nach, dass NPOs, die ihr Fundraising intensiv planen, erfolgreicher als solche sind, die das nicht tun. Dem Autor zufolge kommt dabei der operativen Planung eine noch stärkere Erfolgswirkung zu als der strategischen Planung. [549] Der Sachverhalt bestätigt sich auch in der Untersuchung von FRITSCH, welche die Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagements untersuchte, auch hier hat die operative Planung einen größeren Einfluss auf den Erfolg von Stiftungen als die strategische Planung.[550] Aus dem Dargelegten lässt sich folgende Hypothese ableiten:

$H_{_PL}$ Je höher die Qualität der Online-Fundraising-Planung ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Da die Indikatoren keine austauschbaren Messungen, sondern Facetten der Planung darstellen, ist von einer formativen Konstruktion des Index Planung auszugehen, siehe Tabelle 6.

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
Qualität der Planung	Bereichsübergreifendes, schriftlich fixiertes Zielsystem	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Detaillierte operative Planung		
	Strategische Planung		
	Rückwirkung des Online-Controllings auf die Planung		
	Flexibilität der Planung		

Tabelle 6: Operationalisierung des Index Qualität der Planung

[548] D'Aveni spricht vom „Hyperwettbewerb", der einige Branchen erfasst hat. Vgl. D'Aveni (1994), S. 235 nach Schreyögg (1999), S. 393.
[549] Urselmann (1998), S. 212 ff.
[550] Fritsch (2007), S. 185.

5.1.4 Ressourcenausstattung

Auch wenn der Ressourcenorientierte Ansatz davon ausgeht, dass tangible Ressourcen nicht die primären Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sind, konnte in zahlreichen Diskussionen mit NPOs und in den Expertengesprächen festgestellt werden, dass die finanzielle und personelle Ressourcenausstattung des Online-Bereichs oftmals als unzureichend wahrgenommen wird. Auch wenn die Nutzung zumindest einiger Online-Fundraising-Maßnahmen erst einmal nichts kostet, betonen verschiedene Studien, dass finanzielle Ressourcen die Nutzung der neuen Medien durch NPOs durchaus determinieren.[551] Investieren NPOs jedoch nicht ins Online-Fundraising, werden sie das Potenzial der neuen Medien nicht ausschöpfen können. Werden zu hohe Erwartungen auf schnelle Einnahmen dann enttäuscht, kann dies dazu führen, dass NPOs nicht bereit sind, in den notwendigen Aufbau des Online-Fundraisings zu investieren. Sie begeben sich so in eine Abwärtsspirale.
Trotz der Möglichkeit relativ kostengünstig multifunktionale Webseiten anzubieten,[552] kommen HACKLER/SAXTON (2007) zum Schluss, dass mangelnde finanzielle Ressourcen für NPOs Barrieren für die Adoption und Nutzung von Online-Medien darstellen.[553] SPIGELMAN/EVANS (2004) erhoben, dass 29% der britischen NPOs mit einem Umsatz über 26 Mio. Pfund lediglich ein Website-Budget bis maximal zehntausend Pfund bereitstellen.[554] Die Altruja-Studie 2017 kommt zum Ergebnis, dass 79,3% der befragten NPOs über ein Budget von maximal 5.000 Euro/Jahr für Investitionen ins Online-Fundraising verfügen. 42,3% der Organisationen nennen das mangelnde Budget als größte Herausforderungen für ihr Online-Fundraising. Für 74% der NPOs stellen mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen die größte Herausforderung dar.[555] Als dritte tangible Ressource soll die Ausstattung der NPO mit notwendigen technischen Ressourcen im Sinne von Soft- und Hardware in das Konstrukt einbezogen werden. Insgesamt scheint die Ressourcenausstattung einem erfolgreichen Online-Fundraising entgegenstehen zu können. Daher ist von folgender Hypothese auszugehen:

$H_{_RESS}$ Je besser die Ressourcenausstattung des Online-Fundraisings ist, desto größer ist der Online-Funraising-Erfolg

Der aus drei Items bestehende Index „Ressourcenausstattung“ wird, wie Tabelle 7 darlegt, wie folgt formativ spezifiziert:

[551] Vgl. LOAN (2012), S. 40 und die dort angegebene Literatur.
[552] Vgl. Levine/Zahradnik (2012), S. 36
[553] Vgl. Hackler/Saxton (2007)
[554] Vgl. Spigelman/Evans (2004), S. 9.
[555] Vgl. Altruja (2017), S. 36 ff. n=1.646 NPOs aus Deutschland, Österreich und Schweiz.

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
Ressourcen-Ausstattung	Finanzielle Ressourcen	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Personelle Ressourcen		
	Technische Ressourcen		

Tabelle 7: Operationalisierung des Index Ressourcenausstattung

5.1.5 Qualität der Humanressourcen

Aus dem Ressourcenorientiertem Ansatz lies sich ableiten, dass vor allem intangible interne Ressourcen primäre Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sind. Der Qualität der Humanressourcen (Mitarbeiter und Management) kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Mit 16 Nennungen wurde der Erfolgsfaktor in einer Metaanalyse von 39 Erfolgsfaktorenstudien durch FRITZ am häufigsten als solcher identifiziert.[556] Für den NPO-Sektor gelang es FRITSCH[557] sowie URSELMANN[558] die Qualität der Humanressourcen als strategisch wichtigen Erfolgsfaktor empirisch nachzuweisen.
Die Knowledge-Based View geht davon aus, dass Wissen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren kann.[559] Dies gilt umso mehr, je besser es gelingt, firmenspezifisch anwendbares Wissen aufzubauen und für eine effiziente Diffusion des Wissens innerhalb des Unternehmens zu sorgen. Träger des expliziten und impliziten Wissens sind dabei stets die Mitarbeiter einer Organisation.[560] Wissen und die gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit verschiedener Individuen in Teams, ermöglicht Wertschöpfung und ist für Organisationen eine nicht ohne Weiteres am Market handelbare rare, wertvolle und nicht einfach zu kopierende Ressource.[561] Insbesondere in der wissensintensiven Internet- und IT-Branche herrscht ein akuter Fachkräftemangel,[562] so dass Mitarbeiter von Unternehmen wie Google oder Facebook längst nicht mehr als reiner Kostenfaktor verstanden werden, den es zu senken gilt, sondern als Investition in die Leistungs- und

[556] Vgl. Fritz (1989), S. 16.
[557] Vgl. Fritsch (2007), S. 198.
[558] Vgl. Urselmann (1998), S. 231.
[559] Spender (1996), S. 59 betrachtet Organisationen als „a dynamic, evolving, quasi-autonomous system of knowledge production and application".
[560] Vgl. Grant (1996), S. 109 ff.
[561] Vgl. Barney/Wright (1997), S. 13 ff. Vgl. auch Grant (1996).
[562] Der Bundesverband der digitalen Wirtschaft geht derzeit von einem akuten Fachkräftemangel in der digitalen Wirtschaft aus und spricht von über 20.000 unbesetzten Stellen. VgI. BVDW (2012), S. 8 ff. http://bildungsnetzwerk.bvdw.org/mybvdw/media/download/bvdw-studie-trends-der-digitalen-wirtschaft.pdf?file=2372, [Zugriff: 2014.04.11]. Im Bereich Online-Marketing gibt es nur wenige strukturierte Fortbildungsprogramme, wie z. B. den Fachwirt Online-Marketing der dda. Die Ausbildung zum Fundraising Manager der Fundraising-Akademie umfasst nur wenige Stunden Online-Fundraising. Dementsprechend schwer ist es für NPOs qualifizierte Online-Fundraising-Mitarbeiter zu gewinnen.

Zukunftsfähigkeit der Organisation. Um die besten Köpfe herrscht ein *War for Talents.*[563] Einmal gewonnen, bemühen sich die HR-Abteilungen der Unternehmen Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Incentivierungen und die Schaffung einer herausragenden Unternehmenskultur an das Unternehmen zu binden.[564]

BARNEY führt aus: „[H]uman capital skills, employee commitment, culture, teamwork (...) are most likely to be sources of sustained competitive advantage into the next century"[565] und PICOT sekundiert: „Der Aufbau von erfolgreichen Humanressourcen als entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb wird zur neuen Herausforderung an das Management (...)".[566] Dieser Herausforderung müssen sich auch NPOs stellen, wollen sie im Wettbewerb mit anderen NPOs bestehen und den Übergang vom analogen Fundraising zum digital geprägten Multi-Chanel-Fundraising erfolgreich bewältigen. URSELMANN unterscheidet in seiner Untersuchung der Erfolgsfaktoren des Fundraisings zwischen dem Können und dem Wollen der Mitarbeiter und somit die Qualifikation der Mitarbeiter und deren Motivation.[567] Idealerweise vereinen Online-Fundraiser ein ausgeprägtes Verständnis digitaler Technologien mit fundierten betriebswirtschaftlichen, marketing- und fundraisingbezogenen Fachkenntnissen. Da keine dezidierte Online-Fundraising Ausbildung existiert, haben Organisationen zum Teil große Schwierigkeiten diese Art der Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen.[568]

Wie dargelegt, ist die externe Umwelt der Online-Fundraiser durch die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen von einer erheblichen Dynamik geprägt.[569] Bei Mitarbeitern dieses Bereichs, gleiches gilt für die digitale Wirtschaft insgesamt, besteht daher eine noch stärkere Notwendigkeit zur kontinuierlichen Weiterbildung als dies in weniger dynamischen Umfeldern der Fall ist. Nur so scheint eine Adaption der Organisation an sich schnell verändernde Umweltbedingungen[570] möglich. NPOs sind daher gefordert, entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen für die kontinuierliche fachspezifische Weiterbildung der mit dem Online-Fundraising betrauten Fachkräfte

---

[563] Vgl. Chambers u. a. (1998).

[564] Auffällig sind die hohen Summen, die große Internet-Firmen zum Teil für unbekannte und junge Unternehmen zahlen, nicht selten werden die akquirierten Unternehmen und Produkte kurze Zeit später eingestellt. Bei solchen Übernahmen geht es dann weniger um das Produkt der akquirierten Firmen, sondern vor allem um eins: die Human-Ressourcen Vgl. Foremski (2012), http://www.siliconvalleywatcher.com/mt/archives/2012/02/the_dirty_littl_1.php, [Zugriff: 2014.04.11.].

[565] Barney/Wright (1997), S. 20 f.

[566] Picot u. a. (2007), S. 46.

[567] Vgl. Urselmann (1998), S. 95.

[568] Aufgrund des stark wertegetriebenen Charakters der NPOs scheint die Abwerbung qualifizierter Mitarbeiter von Wettbewerbern derzeit nicht im selben Maße zu erfolgen wie im For-Profit-Sektor.

[569] Der rasante Auf- und Abstieg von sozialen Netzwerken wie myspace.com, studiVZ etc., die von vielen Unternehmen und NPOs als Marketing-Kanäle genutzt wurden, mag verdeutlichen wie schnell sich die digitale Landschaft wandelt. Noch im Jahr 2010 promotete die VZ-Gruppe Aktion Deutschland Hilft e.V. in 16 Millionen Nutzerprofilen und rief zu Spenden für das Bündnis auf. Von der ehemals großen Reichweite und dem hohen Wert für das Online-Fundraising des Bündnisses ist im Jahr 2014 nichts mehr übrig, stattdessen gewinnen andere soziale Netzwerke an Relevanz.

[570] Vgl. die Kapitel zum Branchenstrukturansatz, S. 42 ff, sowie zum Kontingenztheoretischen Ansatz, S. 54 ff.

bereitzustellen und Weiterbildungen aktiv zu fördern. Ohne entsprechende Qualifikation und fachspezifische Erfahrung wird es kaum möglich sein, das Potenzial der Online-Fundraising-Instrumente auszuschöpfen, den Instrumentenmix laufend zu evaluieren und entsprechende Prioritäten zu setzen. Im Rahmen der qualitativen Vorstudie hoben mehrere Experten die Qualität der Online-Fundraising-Mitarbeiter als Erfolgsfaktor hervor und betonten dabei insbesondere das technische Know-how als wesentlichen Faktor. Niederschlag finden diese Anforderungen an Organisationen und Mitarbeiter auch in den betriebswirtschaftlichen, den Ressourcenorientierten Ansatz weiterentwickelnden Konzepten der Dynamic Capabilities[571] und der „knowledge-based theory of the firm".[572]

Neben der Förderung der Qualifikation kann die NPO die Motivation der Mitarbeiter fördern, um die Performance zu verbessern.[573] Hierbei sind im Wesentlichen Maßnahmen zu unterscheiden, welche auf die extrinsische Motivation bzw. die intrinsische Motivation wirken. Bei der extrinsischen Motivation liegt der Impuls zur Handlung nicht im Handelnden selbst, sondern im außen. Extrinsische Anreize, wie z. B. eine hohe Entlohnung oder Prämien, sind oftmals materieller Natur. Intrinsische Motivation hingegen speist sich aus der Handlung selbst und besitzt immateriellen Charakter. Im Gegensatz zur extrinsischen Motivation liegt der Impuls zur Handlung im Handelnden selbst. Er handelt, weil er Freude an der Tätigkeit hat, sie als bedeutsam erlebt oder sich selbst gesetzte Ziele erreichen möchte.[574] Da NPOs bestrebt sind, die Verwaltungskosten gering zu halten, ist es ihnen meist nicht möglich, Mitarbeiter durch hohe finanzielle Anreize zu motivieren. Die Motivation muss sich daher primär aus den Arbeitsinhalten speisen.[575] Studien belegten, dass obwohl hauptamtliche Mitarbeiter in NPOs geringer entlohnt werden als dies für ähnliche Aufgaben im Profit-Sektor der Fall ist, sie eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und zudem stärker intrinsisch motiviert sind.[576] Für die sinnstiftende Tätigkeit sind NPO-Mitarbeiter bereit, auf einen Teil des Einkommens zu verzichten.[577]

Nach HACKMAN/OLDHAM können die als Motivatoren dienenden Kerndimensionen einer Tätigkeit beim (Re-)Design einer Stelle durch das HR-Management berücksichtigt werden (Aufgabenvielfalt, Bedeutung der Aufgabe, abgeschlossene Aufgaben mit sichtbarem Output, Autonomie und vertrauensvolles Feedback durch Vorgesetzte). Sind die Kerndimensionen berücksichtigt, erlaubt dies dem Mitarbeiter prinzipiell, je nach

---

[571] Vgl. hierzu Teece u. a. (1997) und Teece (2007).

[572] Siehe hierzu insbesondere Grant (1996).

[573] Urselmann wies für beide Sachverhalte eine signifikante Erfolgswirkung auf den Fundraisingerfolg nach, dementsprechend kann diese auch für das Online-Fundraising angenommen werden. Vgl. Urselmann (1998), S. 169 ff.

[574] Vgl. Nienaber/Tietmeyer (2010), S. 334 f. und die dort angegebene Literatur. Auf die verschiedenen Arten extrinsischer und intrinsischer Motivation kann an dieser Stelle nicht ausführlich eingegangen werden.

[575] Vgl. Nienaber/Tietmeyer (2010), S. 333 ff.

[576] Eine Übersicht über entsprechende Studien findet sich bei Benz (2005), S. 157 ff. Vgl. auch Stötzer (2009), S. 150 f., Vgl. auch Benz (2005), S. 173. Die höhere intrinsische Motivation von NPO-Mitarbeitern bestätigt auch die Studie von Nienaber/Tietmeyer (2010), S. 347. Die Autoren leiten zudem Handlungsempfehlungen ab, wie NPO-Mitarbeiter zu motivieren sind.

[577] Vgl. Urselmann (1998), S. 174. Vgl. auch Preston (1989), S. 438 ff.

persönlicher Prädisposition,[578] seine Tätigkeit als bedeutsam und verantwortungsvoll zu erleben und das Resultat seiner Tätigkeit zu erfahren. Treffen diese drei kritischen Erlebniszustände zusammen (vgl. Abbildung 14) kann dies zu einer positiven internen Gratifikationserfahrung und zu einem sich selbst verstärkendem Kreislauf führen, der in der besseren Performance der Mitarbeiter mündet (hohe intrinsische Motivation, hohe Arbeitszufriedenheit, hohe Qualität der Arbeit und geringe Fehlzeiten/Fluktuation). [579]

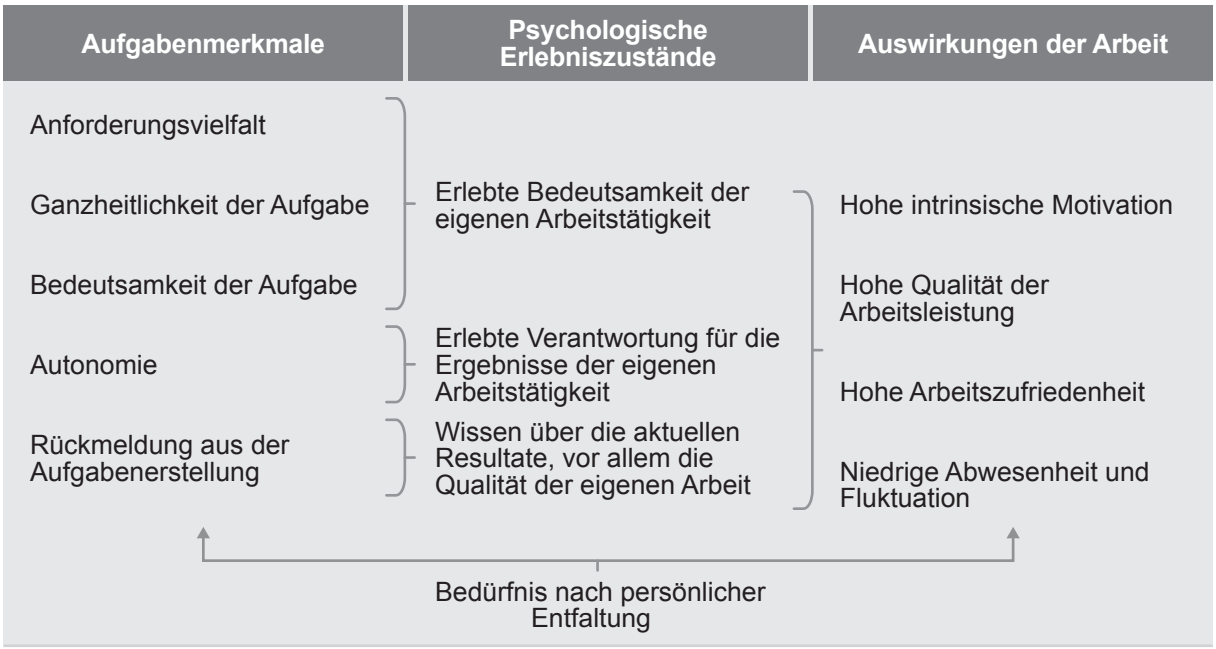


Abbildung 14: Kritische Erlebniszustände und Mitarbeiter- Performance[580]

Zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der NPO muss das HR-Management laufend intrinsisch hoch motivierte Mitarbeiter gewinnen und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter durch gute HR-Praxis fördern und gezielt weiterentwickeln.[581] Eine offene Informationspolitik über Werte, Ziele und Leistungen der NPO kann identifikationsstiftend wirken, sodass die Arbeit als bedeutsam und verantwortungsvoll wahrgenommen wird. Transparente Information, Wertschätzung der Mitarbeiter, Aufgabenvielfalt und die Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung, der Teilhabe an Entscheidungen sowie vertrauensvolles Feedback werden umso wichtiger, je weniger die Mitarbeiter, so auch die Online-Fundraiser, Kontakt zu den Leistungsempfängern haben, aus dem sich direkt die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns erfahren ließe. Insbesondere für die Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter, die sich in Form von Zeitspenden für eine NPO organisieren und vollkommen auf ein Entgelt verzichten, ist das Eingehen auf die Motive dieser

[578] Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 255 und Hackman/Lawler (1971), S. 280.
[579] Vgl. Hackman/Oldham (1976), S. 255 f.
[580] Eigene Abbildung nach Hackman/Oldham (1976), S. 256 und Nerdinger u. a. (2008), S. 398.
[581] Vgl. Benz (2005), S. 158.

Anspruchsgruppe und somit die positive Beeinflussung der intrinsischen Motivation essentiell.[582] Aus dem Dargelegten lässt sich die folgende Hypothese ableiten:

$H_{_HR}$ Je höher die Qualität der Humanressourcen ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Die in Tabelle 8 dargelegte Operationalisierung des Konstrukts Qualität der Mitarbeiter des Online-Bereichs, respektive „Qualität der Humanressourcen“[583] lehnt sich an die von Fritsch entwickelten Skalen Mitarbeiterqualität und Qualität der Geschäftsführung an. Allerdings wird statt einer reflektiven eine formative Operationalisierung vorgezogen, da erstens nicht davon auszugehen ist, dass die Indikatoren zwingend hoch korrelieren[584] und es zweitens das Ziel dieser Arbeit ist, den Einfluss einzelner Indikatoren auf den Erfolg nachzuvollziehen. Dies ist nur bei der formativen Operationalisierung möglich.

Möglicher Erfolgsfaktor	**Indikatoren**	**Mess-modell**	**Wirkungsrichtung**
Qualität der Humanressourcen	Formale Ausbildung	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Kontinuierliche Weiterbildung		
	Spezifische mehrjährige Erfahrung		
	Identifikation der Mitarbeiter		
	Technisches Kow-how der Mitarbeiter		

Tabelle 8: Operationalisierung des Index Qualität der Humanressourcen

[582] Vgl. Stötzer (2009), S. 150 ff. Drucker führt aus, dass große amerikanische NPOs mittlerweile dazu übergehen, deutlich höhere Ansprüche an ihre ehrenamtlichen Kräfte zu stellen. Neben einer professionellen Aus- und Weiterbildung werden mit ihnen Leistungsziele vereinbart, die bei Erreichung das Auf- oder Absteigen in der Hierarchie der Ehrenamtlichen zur Folge haben. Ehrenamtliche, die Leistungsziele permanent nicht erreichen, werden aussortiert, um die Gesamtperformance der Organisation nicht zu gefährden. Dem Autor zufolge sind NPOs Profit-Organisationen hinsichtlich ihrer Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren oftmals überlegen. Erfolgskritisch ist hierbei eine gute Informationspolitik und eine klar formulierte Mission, die Mitarbeitern und anderen Stakeholdern verdeutlicht, wofür eine Organisation steht. Vgl. Drucker (1989), S. 88 ff.

[583] Vgl. Fritsch (2007), S. 140 ff.

[584] So ist es durchaus vorstellbar, dass ein Online-Mitarbeiter formal hoch qualifiziert sein kann, jedoch nur über wenig spezifische Online-Erfahrung, keine überdurchschnittliche intrinsische Motivation verfügt und die Organisation ihn nicht regelmäßig weitergebildet. Alle weiteren Kombinationen scheinen ebenfalls denkbar.

5.1.6 Die NPO-Marke

Die American Marketing Association definiert Marken als „A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competition“[585]. Gemäß dieser Definition erfüllen Marken eine Identifikationsfunktion sowie eine Differenzierungsfunktion gegenüber dem Wettbewerb.[586] Die Differenzierungsfunktion wird umso wichtiger, je austauschbarer die angebotenen Produkte und Leistungen von Organisationen sind. Eine Organisation differenziert sich über die Marke von Mitbewerbern, wenn sie es schafft, in den Köpfen der Konsumenten/Spender ein unverwechselbares und mit positiven Emotionen verknüpftes klares Vorstellungsbild zu verankern.[587] Die Erkenntnisse des Neuromarketings implizieren, dass Markenwissen in Form neuronaler Netze gespeichert wird. Ein einziger Reiz, z. B. eine Farbe, ein Geruch, oder ein Ton kann reichen, um das gesamte neuronale Netzwerk zu aktivieren. Beispielsweise wird ein bestimmter Lila-Ton bei vielen Menschen Assoziationen rund um die Marke Milka auslösen (z. B. Alpen, lila Kuh, Schokolade etc.). Je stärker die Marke ist, desto klarere Assoziationen und Gefühle wird sie auslösen.[588] Ist das Markenwissen im Kopf des Konsumenten konsistent, wird er bei Entscheidungen unter Zeitdruck und Unsicherheit auf sein implizites Wissen zurückgreifen und sich spontan für die ihm bekanntere und sympathischere Marke entscheiden. In Experimenten konnte mittels Hirnscanner nachgewiesen werden, dass die Aktivität des präfrontalen Kortex bei der Entscheidung für eine präferierte Marke unteraktiviert ist. Das limbische System greift, zur kortikalen Entlastung direkt auf das neuronale Netz zu. HÄUSEL sieht Marken daher als „Entscheidungsautomaten“.[589]

JACOBY bezeichnet Marken als „information chunks“.[590] Sie verdichten vielfältige Informationen auf einen Namen bzw. ein Symbol und geben dem Nachfrager das Gefühl, mit der Marke vertraut zu sein und bereits über das für eine Kauf- oder Spendenentscheidung notwendige Maß an Wissen zu verfügen. Vorhandene Informationsasymmetrien scheinen bei starken Marken somit reduzierter wahrgenommen zu werden. Im Sinne der Transaktionskostentheorie senken starke Marken daher die Such- und Informationskosten.[591] Da Marken meist ein Qualitätsversprechen inhärent ist, auf das sich Konsumenten verlassen können, wird das Risiko gesenkt, ein falsches Produkt zu kaufen oder der „falschen“ Hilfsorganisation zu spenden (Risikoreduktionsfunktion).

---

[585] Vgl. Bruhn (2002), S. 9

[586] Vgl. Esch u. a. (2005), S. 10.

[587] Vgl. Meffert u. a. (2011), S. 314 und 359.

[588] Vgl. Lachmann (2002).

[589] Vgl. Häusel, S. 167. Vgl. auch Reichenbach (2009) http://www.online-fundraising.org/index.php?/10-npo-blogparade-integrierte-kommunikation-fa-r-jugendliche.html, [Zugriff: 08.02.2014].

[590] Vgl. Jacoby u. a. (1977), S. 210.

[591] Siehe den Abschnitt zur Transaktionskostentheorie, S. 60 ff., vgl. auch Burmann u. a. (2012), S. 2.

Marken fungieren so als Vertrauensanker und erleichtern Entscheidungen unter Zeitdruck und der Informationsüberlastung und begrenzter kognitiver Verarbeitungskapazität geschuldeten Unsicherheit. Eine Hilfsorganisation kann über eine starke Marke signalisieren, dass sie es wert ist, ihr zu vertrauen. Die Marke bietet dem Konsumenten/Spender eine Orientierung bei der Entscheidung für die „richtige" Spendenorganisation.[592] Da es sich bei der Spende, wie ausgeführt, um ein Vertrauensgut handelt, bei der die Kosten der Überprüfung der NPO-Leistung prohibitiv hoch sind, ist davon auszugehen, dass der Risikoreduktions- und Vertrauensfunktion der Marke im Fundraising besondere Bedeutung zukommt.

Im E-Commerce scheint der Einfluss von Marken auf Kaufentscheidungsprozesse noch größer zu sein als im stationären Handel, da sich Konsumenten im Internet einer unüberschaubaren Vielfalt von Online-Shops und Spendenseiten gegenübersehen. Die Navigations- und Orientierungsfunktion der Marke hilft dem Konsumenten Transaktionskosten zu sparen und das mit der Online-Transaktion verbundene höhere Risiko zu senken. Konsumenten – und wahrscheinlich auch Spender – rekurrieren daher häufiger auf Marken-Webseiten, auf denen sie in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht und die sie bereits genutzt und verstanden haben. Dementsprechend ist die Markenloyalität bei internetbasierten Transaktionen oftmals höher als bei nicht-internetbasierten Transaktionen.[593]

Aus Konsumentensicht müssen Marken bzw. Markenprodukte Nutzen stiften. Idealerweise geht der Nutzen des Produkts über seine funktionalen Eigenschaften hinaus und bietet einen psychologischen und emotionalen Zusatznutzen. SCHARF/SCHUBERT führen aus, dass sich, insbesondere je austauschbarer Produkte wahrgenommen werden, der Wettbewerb zunehmend auf die Ebene des psychologischen bzw. symbolischen Nutzens verlagert.[594] Diesen Gedanken aufgreifend, setzt LOEWENFELD Marken in Beziehung zur Maslowschen Bedürfnispyramide. Während auf der untersten Ebene der Pyramide die physiologischen Grundbedürfnisse des Menschen stehen, beschreiben die oberen Ebenen menschliche Bedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit, Sicherheit und Selbstverwirklichung. Analog des Maslowschen Konzepts können Marken, die über den physischen Produktnutzen hinaus einen symbolischen Nutzen entfalten, menschliche Bedürfnisse auf höheren Ebenen ansprechen.[595] Der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung geht davon aus, dass Marken menschliche Eigenschaften zugeschrieben werden können[596] und dass Menschen Marken wählen, weil diese etwas ausdrücken, was sie sind oder gerne wären. Beipielsweise vermittelt die Marke Apple für viele Menschen einen exklusiven und kreativen Lifestyle. Durch die Wahl der Marke übertragen sie die Eigenschaften der Marke auf sich selbst und kommunizieren ihr durch Marken geprägtes

---

[592] Vgl. hierzu auch die Ausführungen zum Principal-Agent-Ansatz. Vgl. auch Esch u. a. (2005), S. 12.

[593] Vgl. Fritz (2004b), S. 194 ff. Die höhere Markenloyalität konnte für bestimmte Produktgruppen und Marken mit großem Marktanteil empirisch nachgewiesen werden.

[594] Vgl. Scharf/Schubert (2001), S. 69 und 230 ff.

[595] Vgl. Loewenfeld (2006), S. 11 ff.

[596] Vgl. Aaker (1997), S. 347.

Selbstbild der Umwelt. Eine starke Marke kann somit identitätsstiftend wirken.[597] BURMANN u. a. zufolge besitzt die symbolische Funktion heute für viele Marken die größte Relevanz.[598]

Die funktionale Nutzenstiftung einer NPO-Marke wird sich in der Regel direkt aus ihrer Mission ableiten. So lautet z. B. die Mission vom Bündnis Aktion Deutschland Hilft: „Menschen, die von Naturkatastrophen (...) betroffen sind, haben das Recht auf (...) Hilfe! Gemeinsam retten wir Leben und geben notleidenden Menschen wieder eine Perspektive.“[599] Der Markenkern, der auch als Claim Verwendung findet, lautet entsprechend „gemeinsam schneller helfen“. Insbesondere der Bündnischarakter differenziert die NPO von der Vielzahl anderer Organisationen, die nach großen Naturkatastrophen ebenfalls um Spenden werben. Die schnelle und koordinierte Nothilfe für Menschen, die von Katastrophen betroffen sind, ist der Nutzen, den die Marke Aktion Deutschland Hilft dem potenziellen Spender (und selbstverständlich dem Destinatär) stiftet. Die NPO, die Hilfe ermöglicht, fungiert für den Spender als Problemlöser, reduziert etwaige Dissonanzen und schafft intrapsychische Gratifikationen und somit Nutzen für den Spender.
Durch die Spende an eine NPO kann der, nach psychischer Konsistenz strebende,[600] Spender seine Hilflosigkeit angesichts einer schweren Naturkatastrophe überwinden. Idealerweise vermittelt die Spende ihm weitere psychische Gratifikationserfahrungen. Je nach Spendenmotivation kann es zur Erzeugung eines positiven Selbstbildes kommen, durch das sich der Spender als hilfsbereites und soziales Wesen erlebt.[601] Dies gilt um umso mehr, je besser es der NPO gelingt, ihn in diesem Gefühl zu bestärken. Die Kommunikation der Spende im sozialen Umfeld des Spenders kann zudem seinem Bedürfnis nach Anerkennung und Prestige gerecht werden.[602]
Teilt ein Spender Werte und Normen mit der NPO und der Gemeinschaft der Unterstützer, kann dies zu einem emotionalen Zugehörigkeitsgefühl und der Identifikation mit der Marke führen, die weit über rationale Nutzenerwägungen, im Sinne der ermöglichten Hilfe, hinausgeht (symbolischer Nutzen). Die identitätsstiftende Community-Funktion[603] der Marke wird klare Marken-Präferenzen beim Spender evozieren. So werden Muslime tendenziell eher Organisationen wie *Islamic Relief* spenden und Menschen, die in einem

---

[597] Vgl. Loewenfeld (2006), S. 13 f.
[598] Vgl. Burmann u. a. (2012), S. 3. Vgl. Loewenfeld (2006), S. 13. Loewenfeld verweist zudem auf die Religionsfunktion der Marke. Hierbei ist die Verehrung der Marke durch die Konsumenten, respektive deren Markenjünger, so hoch, dass die Nutzung anderer Marken keine Alternative darstellt. Es ist evident, dass solche Marken Premiumpreise durchsetzen können. Dies ist z. B. bei identitätsstiftenden, respektive Mythosmarken wie Apple oder Harley Davidson der Fall.
[599] Vgl. Aktion Deutschland Hilft (2013b), http://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/wir-ueber-uns/missionleitlinien-unseres-handelns/`, [Zugriff: 08.02.2014]
[600] Vgl. Kroeber-Riel u. a. (2009), S. 227.
[601] Siehe hierzu beispielsweise die Ausführungen zur Sozialen Identitätstheorie bei Homburg u. a. (2009).
[602] Es sind viele weitere Motivations-Gratifikationskombinationen denkbar.
[603] Vgl. Loewenfeld (2006), S. 15.

christlich geprägten Werte- und Glaubenssystem sozialisiert wurden, werden eher Organisationen wie *Diakonie Katastrophenhilfe* (evangelisch) oder die *Malteser* (katholisch) unterstützen. Den signifikanten Zusammenhang zwischen der Identifikation von Stakeholdern mit einer Organisation und der Bereitschaft, für sie zu spenden, wiesen MAEL/ASHFORTH nach.[604]

Voraussetzung für das Markenwissen um die Imagekomponenten einer NPO-Marke ist jedoch deren Bekanntheit. Sie wird in der Regel über Imagewerbung und somit Investition in den Markenaufbau erreicht.[605] Ferner muss das zu vermittelnde Markenbild inhaltlich und formal durch die NPO definiert sein. Ist die Marke nicht klar definiert, kann sie kommunikativ nicht konsistent vermittelt werden. Starke Marken[606] sind als intangible Ressourcen zu verstehen, die sich positiv auf künftige Erträge auswirken. Sie erwirtschaften regelmäßig höhere Renditen als schwache Marken.[607] ESCH verweist auf die präferenzprägende Funktion von Marken. So werden die Produkteigenschaften starker Marken besser beurteilt als die schwacher Marken (Halo Effekt).[608] Dementsprechend zeichnen sich starke Marken in der Regel durch eine höhere Kundenloyalität und –bindung aus.[609] Die ökonomische Nutzenstiftung von Marken im Profit-Sektor ist in der Marketingwissenschaft mittlerweile unstrittig. Für den Profit-Sektor gelang es zahlreichen Studien, Marken als Erfolgsfaktor empirisch zu untermauern.[610] Ähnliches gilt für den Non-Profit-Sektor.[611] Die GfK-Studie 2011 weist für den dritten Sektor eine deutliche Steigerung der klassischen Werbeausgaben, bei gleichzeitigem Rückgang der Ausgaben für volladressierte Mailings, nach. Dies lässt auf eine stärkere Sensibilisierung des dritten Sektors für das Thema Marke und Investition in die Marke schließen.[612]

Ist es einer NPO-Marke gelungen, einen hohen Bekanntheitsgrad in der relevanten Zielgruppe zu erreichen und ein klares Markenbild (Image) in den Köpfen potenzieller Spender zu verankern, ist anzunehmen, dass sie eher für eine (Online-)Spende infrage kommt als eine NPO, der dies in geringerem Maße gelingt. Mehrere Autoren verweisen auf den Zusammenhang einer hohen Reputation auf die Bereitschaft zu spenden bzw. sich

---

[604] Vgl. Mael/Ashforth (1992), S. 114. Vgl. auch die Studie von Leipnitz/Boenigk (2013), S. 266, die den Einfluss des Konstrukts Spenderidentifikation auf –Loyalität bei Blutspenden-Organisationen nachweist.

[605] Vgl. beispielsweise Meffert u. a. (2011), S. 364.

[606] Interbrand bewertet jährlich den finanziellen Markenwert der stärksten Marken der Welt, siehe Interbrand (2017), http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/, [Zugriff:05.06.2018].

[607] Vgl. Esch u. a. (2005), S. 7 f.

[608] Vgl. Kroeber-Riel u. a. (2009), S. 354 f.

[609] Vgl. Aaker/Mader (1992), S. 33 ff. zitiert nach Esch u. a. (2005), S. 12.

[610] Für E-Commerce bezogene Erfolgsfaktorenstudien siehe z. B. Böing (2001), Albers (2004).

[611] Vgl. Fritsch (2007), S. 198.

[612] Für ausgewählte Patenschaftsorganisationen beziffert die GfK den aus klassischer Werbung (Imagewerbung) resultierenden ROI auf 11,8. Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (2011), Folie 68 ff. Interne Präsentation bei Aktion Deutschland Hilft, 24.03.2011, Berlin.

ehrenamtlich für eine Organisation zu engagieren.[613] Daher lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H_M Je stärker die NPO-Marke ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Der Erfolgsfaktor NPO-Marke wird reflektiv operationalisiert, da angenommen werden muss, dass die Indikatoren stark kovariieren.[614] Die NPO-Marke wird, wenn auch um den allgemeinen Bekanntheitsgrad erweitert, so doch in Anlehnung an die von FRITSCH (2007) entwickelte und empirisch bewährte Skala,[615] wie folgt operationalisiert (Tabelle 9):

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
Marke	Allgemeiner Bekanntheitsgrad	reflektiv	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	NPO ist bekannt für Themen/Projekte		
	NPO ist bekannt für Fähigkeiten		
	NPO wird allg. hohes Vertrauen entgegengebracht		
	NPO genießt Reputation im Tätigkeitsgebiet		

Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts Markenstärke

5.1.7 Integration des Online-Fundraisings

Im in vielen Branchen durch „Hyperwettbewerb“[616] geprägtem Informationszeitalter hat die Notwendigkeit, sich den durch die technologischen Entwicklungen gewandelten Kundenbedürfnissen anzupassen, eine neue Qualität gewonnen. Klassische Medien, wie die Zeitungsbranche, kämpfen mit sinkenden Reichweiten. Zeitungen, wie die Financial Times, haben den Kampf bereits verloren, da versäumt wurde, tragfähige Erlösmodelle für das digitale Zeitalter zu entwickeln. Der Reflex der Zeitschriftenbranche, Google und andere neue Wettbewerber für die Misere verantwortlich zu machen und die Politik um Schutz zu bitten[617], zeigt vor allem, wie tief das Portersche Denken in Barrieren gegen den Wettbewerb in alteingesessenen Branchen verankert ist. Wettbewerbsbarrieren alleine

[613] Vgl. Sarstedt/Schloderer (2010), S. 277 sowie die dort angegebene Literatur.
[614] Vgl. Kapitel 6, reflektive und formative Messmodelle.
[615] Vgl. Fritsch (2007), S. 164.
[616] Vgl. D'Aveni (1994). Bruhn bezeichnet die Gleichzeitigkeit, Vielschichtigkeit, Aggressivität und Schnelligkeit als Merkmale des Hyperwettbewerbs. Vgl. Bruhn (1997), S. 342.
[617] Z. B. im Rahmen der Diskussion über das Leistungsschutzrecht.

werden kaum ausreichen, um im Wettbewerb zu bestehen.[618] Der Buchhandel versucht der Vorherrschaft von Amazon etwas entgegenzusetzen und der Einzelhandel klagt über Umsatzrückgänge und Kunden, die sich in Ladengeschäften zwar über Produkte informieren, anschließend aber im Internet kaufen. Die Taxibranche wird durch neue Marktteilnehmer, wie mytaxi und Uber unter Druck gesetzt und doch stehen ihr und anderen Branchen vor dem Hintergrund selbstfahrender Autos die größten Umwälzungen noch bevor. Mit dem Aufkommen von Machine Learning und Künstlicher Intelligenz werden sich viele Branchen weiter verändern, Berufe wegfallen und neue entstehen.[619] Zu allen Zeiten entfalteten neue umwälzende technologische und gesellschaftliche Entwicklungen und Innovationen disruptive Kräfte (Schumpeters kreative Zerstörung), die Branchen nachhaltig veränderten oder sogar ganz verschwinden ließen.[620] Ein „weiter so wie bisher", ist dann nicht mehr möglich.[621] Stattdessen müssen Organisationen und Unternehmen sich den Gegebenheiten anpassen und alle Aspekte des organisatorischen Handels hinterfragen und neu gestalten.

Unternehmen und Organisationen, die es nicht schaffen, sich durch kontinuierliche Veränderung laufend neu zu erfinden,[622] werden es schwer haben, im Wettbewerb zu bestehen. Agile, hochinnovative Tech-Unternehmen wie Amazon, die Kundenzufriedenheit als das Primat ihres Handels betrachten[623] und sich, auch durch Akquisition, laufend neue Geschäftsbereiche erschließen,[624] scheinen die Gewinner des Wettbewerbs zu sein, da sie sich der Dynamik nicht nur anpassen, sondern sie verstärken und ihr Marktumfeld neu gestalten. Dies hat unter Umständen auch Ausstrahlungseffekte auf andere Branchen, wie z. B. den Dritten Sektor. Auch wenn Hyperwettbewerb nicht in allen Branchen gegeben ist, ist eine starke Dynamisierung des Wettbewerbs in den meisten Branchen, so auch im Non-

---

[618] Vgl. Bruhn (1997), S. 342.

[619] Aufgabe der Politik kann es nicht sein, sich dem technologisch bedingten Wandel entgegenzustellen. Aufgabe muss es sein, Innovationen zu fördern und dafür Sorge zu tragen, dass Wohlfahrtsgewinne aus der Automatisierung der Produktion nicht nur einigen wenigen zugute kommen sondern so allokiert werden, dass die Schere zwischen Arm und Reich sich nicht immer weiter öffnet.

[620] Beispiele bzw. Stichworte sind Buchdruck, Elektrizität, Eisenbahn, Musikindustrie, Videotheken u. v. m.

[621] Unabhängig davon, dass staatliche Regulierungen im Kapitalismus bzw. in sozialen Marktwirtschaften sinnvoll und notwendig sind, ist es ebenso sinnvoll, technologisch induzierten Wandel und gewandelte Nutzerbedürfnisse anzuerkennen und die Chancen, die sich aus neuen Entwicklungen ergeben, zu fokussieren.

[622] Vgl. hierzu das 7S-Framework von d'Aveni (1995).

[623] Siehe hierzu den Abschnitt Spenderorientiertes Beziehungsmarketing, S. 96 ff.

[624] So verkauft Amazon längst nicht mehr nur Bücher. Das Unternehmen bietet eine nahezu unerschöpfliche Produktpalette online an, vertreibt eigene Hardware (Kindle, FireHD, Alexa etc.), ist mit Amazon Web Services Marktführer im Bereich Cloud-Services, betreibt Audible, Amazon Music, Amazon Prime Video, die Video-Streamingplattform Twitch u. v. m. Google ist längst nicht mehr nur Suchmaschine. Das Unternehmen forscht in Bezug auf selbstfahrende Autos, produziert Handys, Tablets, treibt die Entwicklung des Betriebssystems Android voran, ist der weltweit umsatzstärkste Werbevermarkter, betreibt das soziale Netzwerk google+, die Plattform YouTube, den Browser und Operating System Chrome u. v. m. Das datengetriebene Unternehmen akquiriert laufend neue Unternehmen und erschließt sich weitere Geschäftsbereiche. Amazon wie auch Facebook gehen hierbei radikal neue Wege. So haben beide Unternehmen beispielsweise Drohnenhersteller gekauft. Über Drohnen, die den afrikanischen Kontinent aus der Atmosphäre mit Internet versorgen, wollen sich beide Unternehmen diesen Markt noch besser erschließen. Apple, Google, Microsoft, Amazon treiben zudem massiv das Thema künstliche Intelligenz/Maschine Learning voran.

Profit-Sektor, nicht von der Hand zu weisen:[625] In einem Markt, der sich bei stagnierendem Spendenvolumen einer steigenden Anzahl überregional Fundraising betreibender Organisationen, gestiegenen Anforderungen durch institutionelle und private Geber gegenübersieht und der somit durch Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist, betreffen Globalisierung, sinkende Markteintrittsbarrieren, das Erodieren von Branchengrenzen und die Digitalisierung[626] in besonderem Maße die international agierenden und (inter-)national Fundraising betreibenden NPOs bzw. NGOs. Sie, aber auch national oder regional/lokal agierende NPOs, müssen sich auf weitere Verschärfungen des Wettbewerbs einstellen und sich mit den Implikationen auseinandersetzen, welche die Internet- und Kommunikationstechnologie für Spenderkommunikation und -Fundraising und für die Organisation insgesamt bedeuten.[627] Die im Abschnitt zum Branchenstrukturansatz beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen erfordern in den meisten Organisationen eine Adaption der Organisationsstrukturen, um ein schnelleres und flexibleres Agieren im Wettbewerb zu ermöglichen. Auch wenn der letztere Aspekt den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, stellt sich zumindest die Frage nach der Erfolgswirksamkeit des Integrationsgrades des Online-Fundraisings in die Organisation.

Stark hierarchisch gegliederte und Top-Down geführte Organisation sind in einem wissensintensiven Umfeld nicht mehr a priori überlegen.[628] In der Praxis ist der/die Internet-Verantwortliche aufbauorganisatorisch oftmals der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bzw. dem klassischen Fundraising untergeordnet. Es handelt sich hierbei um eine eher schwache Integration des Online-Fundraisings.[629] Wird der Digitalisierung entsprechende strategische Relevanz zugemessen, ist eine Stabsstelle der Geschäftsführung[630] denkbar. Stabsstellen können auch anderen Leitungsstellen zugeordnet sein und haben in der Regel eine beratende Funktion, jedoch keine Weisungskompetenz. Eine Stabsstelle ist aufbauorganisatorisch exponiert, wenn sie im Organigramm direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist. Der Integrationsgrad des digitalen Fundraisings ist etwas stärker. Eine noch stärkere Form der Integration des

---

[625] Siehe die Ausführungen in den Kapiteln 2.2.2 Ausgewählte Trends des Spendenmarktes und 3.1 Industrieökonomik und Branchenstrukturansatz.

[626] Somit sind mehrere den Hyperwettbewerb treibende Kräfte auch im NPO Markt wirksam. Vgl. Bruhn (1997), S. 244 ff.

[627] Ob diese Anpassungsprozesse allen NPOs gelingen, scheint fraglich. Wenig optimistisch äußert Urselmann 1998, dass sich NPOs Veränderungsdruck erst öffnen, wenn deren Existenz gefährdet sei: „NPOs sind prinzipiell durch eine bürokratische Struktur mit der Tendenz zur Beharrung, Trägheit und Innovationsfeindlichkeit ausgestattet." Urselmann (1998), S. 106, der auf Schwarz, 1986, 1996 und Horak, 1993 rekurriert.

[628] Vgl. Spender (1996), S. 47.

[629] Zum Sachverhalt der Implementierung des Internet-Marketings in Profit-Organisationen vgl. Fritz, (2004), S. 258 ff. Fritz unterscheidet hier in „Vollintegration", „Teilintegration" und „Separierung".

[630] Dies ist beispielsweise bei UNICEF Deutschland der Fall. Aufgrund der organisationsübergreifenden Schnittstellenfunktion schlägt Viest eine gemeinsame Stabsstelle von Fundraising und Online-Kommunikation als vermutlich erfolgversprechendste Implementierungsform vor. Vgl. Viest (2008), S. 475. Auch bei Aktion Deutschland Hilft ist Online seit 2015 Stabsstelle der Geschäftsführung, 2020 wird wird die Stabsstelle zur Abteilung umgewandelt, nicht zuletzt auch da die Anzahl der Mitarbeiter der Abteilung, hier „Marke & Online", kontinuierlich gewachsen ist.

Digitalen ist gegeben, wenn die NPO eine eigene Abteilung schafft, die gleichberechtigt mit anderen wesentlichen Organisationsbereichen (z. B. „Projekte“, „Finanzen“, „Öffentlichkeitsarbeit“ etc.) in der Leitungsebene reflektiert ist. Sinnvoll ist dies, wenn die Abteilung eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern umfasst, was in Deutschland bislang jedoch eher selten der Fall ist.[631] Da Online sämtliche Bereiche einer NPO tangiert, scheint es ab einer gewissen Organisationsgröße sinnvoll zu sein, die Integration des Digitalen aufbauorganisatorisch nicht über ein Einlinien-, sondern über ein Mehrliniensystem, wie beispielsweise das der Matrixorganisation sicherzustellen. Die Matrixorganisation kombiniert die Vorteile von divisionalen und funktionalen Einliniensystemen. Horizontale und vertikale Linien verbinden hier die Funktionsbereiche der Organisation mit den strategischen Geschäftsbereichen (z.B. Kundengruppen, Produkten, Regionen etc.). Hierarchien sind weniger starr und Austausch und interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Geschäfts- und Funktionsbereichen werden so gefördert.[632] Letzteres kann zu einer noch stärkeren Integration des Digitalen in der NPO führen. Abbildung 15 visualisiert, beispielhaft und vereinfacht, ein schwach, stärker und stark integriertes Online-Fundraising in NPOs.[633]

[631] Siehe Abbildung 28, S. 189.

[632] Zur Aufbauorganisation vgl. z. B. Busch, Fuchs, Unger (2008), S. 617 ff.

[633] Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Grundformen und Variationen aufbauorganisatorischer Konzepte würden den Rahmen der Arbeit sprengen, hier sei auf die einschlägige Literatur verwiesen. Auch ist die Matrixorganisation nicht die einzige Organisationsform, die sich als Beispiel für eine stärkere Integration des Online-Fundraisings eignet. Als Nachteile der Matrixorganiation werden in der Literatur unter anderem unklare Verantwortung-/Entscheidungskompetenzen durch doppelte Weisungsbefugnisse und höhere Abstimmungsaufwände genannt. Agile Organisationsformen, wie z. B. die Schwarm- oder auch die holokratische Organisation, setzen auf noch weniger Hierarchie und mehr Empowerment der Mitarbeiter. In der Kienbaumstudie „Organigramm deutscher Unternehemen“ gaben Fach- und Führungskräfte an, überwiegend in Funktionalen Organisationen zu arbeiten (51%). In Matrixorganisationen arbeiten 29% und in agilen Untenehmen lediglich 3% der Arbeitnehmer. Die Studie stellt einen starken Zusammenhang zwischen flacheren Hierarchien einerseits und Innovation und Organisationserfolg andererseits her. Vgl. Asgarian, C., Jochmann, W. (2017), https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen/, [letzter Zugriff: 14.03.2020].

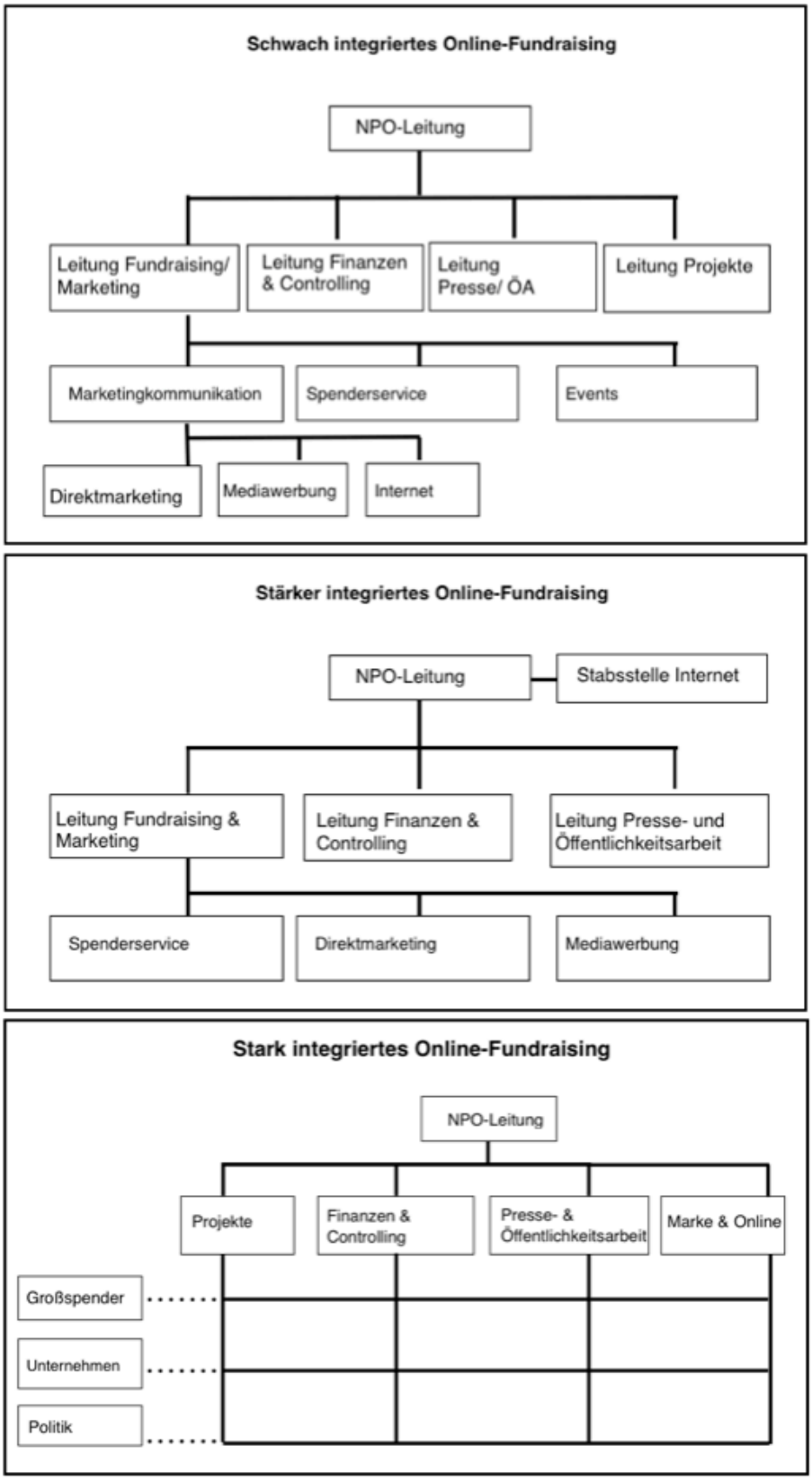


Abbildung 15: Schwach, stärker und stark integriertes Online-Fundraising[634]

[634] Eigene Abbildung.

Die Arbeit von KERNER bestätigt, dass erfolgreichere Unternehmen deutlich häufiger eigene Online-Marketing-Abteilungen schaffen als weniger erfolgreichere.[635] Digitale eng vernetzt mit anderen Abteilungen zusammenarbeitende Kompetenzteams scheinen somit zielführend zu sein.[636] Unabhängig davon, welche organisatorische Einbindung/Organisationsform gewählt wird,[637] scheint es geboten, Internet und Digitalisierung im Allgemeinen und Online-Fundraising im Speziellen sehr stark in die Organisation zu integrieren. Gemäß kontingenztheoretischer Überlegung, ähnlich argumentieren auch Vertreter des Konzepts der Dynamischen Fähigkeiten (Dynamic Capabilities), [638] sollten NPOs ab einer bestimmten Größe in dezentraleren Strukturen agieren, die schnelle Entscheidungen auf der fachlich geeignetsten Ebene zulassen.

Ist es Mitarbeitern aufgrund von Wissensvorsprüngen möglich, Entscheidungen schneller und in besserer Qualität zu treffen als dem Top-Management, sollte letzteres lediglich Kontext und Rahmen vorgeben, innerhalb derer die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, situationsbezogene Entscheidungen treffen, aus Fehlern lernen und danach streben, jeden Aspekt ihres Aufgabenbereichs zu verbessern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.[639] Hierbei muss der/die Bereichsverantwortliche mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen und möglicherweise auch Budgetverantwortung ausgestattet sein, um auf interne und externe Anforderungen angemessen flexibel reagieren zu können und die Digitalisierung des Fundraisings proaktiv voranzutreiben. FRITZ konnte für Industrieunternehmen empirisch nachweisen, dass die Entscheidungsdelegation von der Spitze der Unternehmensleitung auf die nachgelagerten Ebenen Marktorientierung und Unternehmenserfolg begünstigt.[640]

Treiber für eine starke Integration des Internets kann nur die NPO-Leitungsebene sein. HACKLER/SAXTON betonen, dass insbesondere die Einstellung und die Unterstützung des Top-Managements erfolgskritisch ist, wenn es darum geht, die Möglichkeiten der Internet- und Kommunikationstechnologie zu nutzen, um NPOs strategisch weiterzuentwickeln.[641]

Idealerweise wird die Relevanz des Internets für die NPO-Kommunikation von der Leitungsebene erkannt und betont, um positive normative Voraussetzungen zu schaffen, die helfen, das Potenzial des Internets für Kommunikation, Spenderbindung und

---

[635] Vgl. Kerner (2004), S. 161.

[636] Wurde versäumt, Aufgaben, Ziele und Kompetenzen des Online-Fundraisers festzulegen, ist dieser bzw. die Abteilung unter Umständen lediglich ausführendes Organ anderer Abteilungen, ohne eigene Zielvorstellungen und Schwerpunkte zu setzen und die Digitalisierung von Fundraising und Kommunikation voranzutreiben.

[637] Es gibt zahlreiche Konzepte zur Organisationsstruktur, die im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden können.

[638] Vgl. Teece (2007), S. 1336.

[639] Vgl. Spender (1996), S. 47, vgl. auch Grant (1996), S. 118. Dies muss selbstverständlich mit der Schaffung geeigneter Koordinationsmechanismen einhergehen.

[640] Vgl. Fritz (1995), S. 360. In der Arbeit von Urselmann zu Erfolgsfaktoren im Fundraising bestätigte sich die Hypothese der Erfolgswirkung einer stärkeren Entscheidungsdelegation hingegen nicht. Vgl. Urselmann (1998), S. 206. Für die E-Commerce-bezogene Erfolgsfaktorenforschung gelang Böing der empirische Nachweis der Autonomie als Erfolgsfaktor zumindest tendenziell (α=0,1), vgl. Böing (2001), S. 206.

[641] Vgl. Hackler/Saxton (2007), S. 484.

Fundraising etc. auszuschöpfen. Letztlich ist das Top-Management für die Allokation von Ressourcen, organisatorischen Aufbau und -Koordinationsmechanismen, und den Grad der Entscheidungsdelegation zuständig.
Werden die sich durch das Internet bietenden Chancen von der gesamten NPO erkannt und genießt Online-Fundraising einen entsprechend hohen Stellenwert, werden Mitarbeiter anderer Bereiche die Webseite nicht nur als Rück- und Responsekanal nutzen, sondern die Online-Begleitung ihrer Kampagnen selbstverständlich mitdenken und sich regelmäßig mit „Online“ austauschen, bzw. in interdisziplinären, crossfunktionalen Teams zusammenarbeiten, um die Kommunikation bereichsübergreifend zu optimieren. Vor dem Hintergrund des Dargelegten und gestützt durch die Ergebnisse der Expertengespräche, soll folgende Hypothese[642] geprüft werden:

H_{IMP} Je stärker das Online-Fundraising in die Organisation integriert ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Wie aus Tabelle 10 ersichtlich, wird das Konstrukt „Integration“ wie folgt formativ spezifiziert:

Möglicher Erfolgsfaktor	**Indikatoren**	**Mess-modell**	**Wirkungsrichtung**
Implementierung	Onlinebezogene Entscheidungen werden auf Fachebene delegiert	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Leitungsebene betont strategische Relevanz des Internets		
	Einbindung des Online-Verantwortlichen in strategische Entscheidungsprozesse		
	Webseite wird durch andere Bereiche als Rückkanal prominent mitkommuniziert		
	Regelmäßiger Informationsaustausch zur bereichsübergreifenden Optimierung der Kommunikation		
	Online hat umfassende Entscheidungsbefugnisse		

Tabelle 10: Operationalisierung des Index Integration des Online-Fundraisings

[642] Statt die formale Implementierung des Online-Fundraisings direkt abzufragen, wird auf beobachtbare Tatbestände rekurriert, welche die tatsächliche Implementierung bzw. den Stellenwert des Online-Fundraisings in der NPO widerspiegeln So war bei Aktion Deutschland Hilft das Online-Fundraising bis Ende 2014 formal eher unzureichend implementiert, abseits der formalen Struktur war jedoch stets eine hohe Priorität gegeben.

5.1.8 Qualität der Webseite

Die Webseite ist das äußere Erscheinungsbild der NPO im Netz. Daher ist es evident, dass sie professionell und nutzerfreundlich gestaltet sein sollte. In E-Business und E-Commerce bezogenen Publikationen hat sich hierfür der Begriff Usability, der die Gebrauchstauglichkeit bzw. Bedienbarkeit einer Webseite bezeichnet, durchgesetzt.[643] Hat ein potenzieller Spender Mühe sich auf der Webseite zurechtzufinden und seine Ziele zu erreichen, resultiert dies in einer negativen Nutzungserfahrung (User Experience). Der potenzielle Spender ist wahrscheinlich verloren. Bereitet es ihm hingegen Freude, mit der Webseite zu interagieren, da er das Gesuchte einfach findet, die Inhalte aktuell, qualitativ hochwertig und für den Nutzer in der spezifischen Nutzungssituation relevant sind, kann es zu einer Flow-Erfahrung[644] kommen.
PALMER, der auf NIELSEN rekurriert, sieht sechs grundlegende Usability-Prinzipien im Web: „easy-to-use navigation, frequent updating, minimal download times, relevance to users, and high-quality, content that also takes advantage of capabilities unique to the online medium.“[645] Die Notwendigkeit, dass eine Webseite gängige Kriterien der Usability berücksichtigen und somit über ein professionelles Design, eine intuitive Navigation und eine funktionierende Suche verfügen sollte,[646] ergibt sich unmittelbar aus der Transaktionskostentheorie, denn höhere Such- und Informationskosten durch schlechte Usability, erhöhen die Transaktionskosten der Spende.[647] NIELSEN fasst dies wie folgt zusammen: „The first law of e-commerce is that if users cannot *find* the product, they cannot *buy* it either.”[648] Schwerwiegende Mängel der Usability, die zu einem Abbruch des Kauf- respektive Spendenprozesses führen, werden vom Autor als „sales catastrophes“[649] bezeichnet. In einem solchen Fall sind die wahrgenommenen Transaktionskosten höher als der wahrgenommene Nutzen der Spende.

Insbesondere im Fundraising humanitärer Hilfsorganisationen steht die Notwendigkeit, Stakeholder nicht nur rational, sondern auch emotional zu involvieren, außer Frage. Multimediale Elemente wie Videos oder Fotostrecken ermöglichen es, auch kompliziertere Sachverhalte einfach aufzubereiten und Nutzer somit emotional zu involvieren. Tools, wie Chaträume oder Diskussionsforen oder die Möglichkeit eigene Online-Spendenaktionen zu

---

[643] Vgl. Christophersen (2007), S. 152 ff.
[644] Vereinfacht kann vom Flow-Erleben dann gesprochen werden, wenn der Nutzer in seine Tätigkeit auf der Webseite selbstvergessen vertieft ist. Es bezeichnet somit die Freude an der Tätigkeit selbst, ohne dass die Ergebnisorientierung im Vordergrund steht. Vgl. Riedl (2014), S. 83 ff.
[645] Vgl. Palmer (2002), S. 153.
[646] Vgl. Nielsen (2009), http://www.nngroup.com/articles/top-10-ia-mistakes/, [Zugriff: 21.06.2014].
[647] Vgl. den Abschnitt zur Transaktionskostentheorie, S. 60 ff.
[648] Vgl. Nielsen (2012), http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/, [Zugriff: 21.06.2014].
[649] Vgl. Nielsen u. a. (2000), S. 2.

starten,[650] erhöhen den Einbezug der Nutzer und fördern die Interaktion mit der Webseite respektive der NPO (Interaktivität). Bietet eine Website eine sehr gute Nutzererfahrung, spricht man von Stickiness.[651] Die Webseite wird gerne und wiederholt aufgerufen. Mit der zunehmenden Nutzung der Seite, erweitert der Nutzer automatisch sein NPO-bezogenes Wissen. Mit dem Grad seines Involvements steigt dann auch die Wahrscheinlichkeit, dass er die Organisation finanziell oder ideell unterstützt. Ein wesentlicher Anreiz, eine Seite erneut aufzurufen, sind hochwertige für den Nutzer relevante aktuelle Inhalte. Die Untersuchung von KERNER zeigte, dass die Inhalte der Internetseiten erfolgreicher Unternehmen deutlich häufiger aktualisiert werden als bei weniger erfolgreichen Unternehmen.[652] Zum selben Schluss kommt auch die Erfolgsfaktoren-Studie von BÖING.[653] Mit der rasant zunehmenden Nutzung von Smartphones, steigt gleichsam der mobile Traffic. NPOs sind somit gehalten, für eine optimale Darstellung ihrer Inhalte auf unterschiedlichen Devices, wie Handys oder Tablets zu sorgen. Mittels mobil optimierter Webseiten, z. B. über Responsive Design, bauen sie Barrieren der Nutzung ab und erhöhen unmittelbar die Convenience.[654]

In der Convenience liegt auch ein wesentlicher Vorteil des Online-Fundraisings. Über das Internet angesprochen kann der Spender seine Spende ohne Medienbruch über das Spendenformular der NPO mittels gängiger Zahlungsmethoden wie Lastschrift, Kreditkarte oder PayPal zukommen lassen.[655] LIHOTZKY gelingt der Nachweis des positiven Einflusses der Convenience auf die Kundenbindung. Er schlussfolgert, dass einfache und übersichtliche Angebote sowie ein reibungslos funktionierender Transaktionsprozess den Aufwand der Kunden reduzieren und somit ihre Transaktionskosten senken.[656] PALMER konnte in mehreren Studien u. a. die positive Wirkung von Navigation, qualitativ hochwertigem Content, geringen Ladezeiten und interaktiven Elementen auf den Webseiten-Erfolg belegen. Er operationalisiert diesen über die Indikatoren Likely to Return, Frequency of Use, User Satisfaction.[657] Insgesamt ist davon auszugehen, dass eine

---

[650] Hierbei unterstützt ein Spender die Organisation nicht nur mit einer einmaligen Spende, sondern wird, durch das von der NPO bereitgestellte Online-Tool, selbst aktiv zum Fundraiser, indem er die von ihm angelegte Spendenaktion mit seiner Peer-Group, z. B. über E-Mail oder die sozialen Netzwerke, teilt. Vgl. auch den Abschnitt zum Marketing-Ansatz, S. 70 ff.

[651] Vgl. Zott u. a. (2000), S. 467 ff.

[652] Vgl. Kerner (2004), S. 198.

[653] Vgl. Böing (2001), S. 198.

[654] In diesem Kontext wird das Konzept des Responsive Webdesign immer relevanter. Hierbei ist die Webseite so programmiert, dass sich die Inhalte an das Device des Nutzers anpassen, die Seite wird somit deutlich nutzerfreundlicher wahrgenommen. Laut Lee, die sich auf den BrightEdge mobile share report bezieht, ist der mobile Traffic im Jahr 2012 um 125 Prozent gewachsen, die Conversionrate mobiler Zugriffe ist allerdings um 2/3 niedriger als bei herkommlichen Zugriffen. Vgl. Lee (2013), http://searchenginewatch.com/article/2289300/Mobile-Traffic-Up-125-but-Conversions-Lag-Behind-Desktop-Study, [Zugriff: 22.06.2014].

[655] Dies setzt voraus, dass insbesondere der erfolgskritische Spendenprozess als sicher wahrgenommen wird und zügig und intuitiv abgeschlossen werden kann. Siehe Kapitel 5.1.11 Conversion-Orientierung, S. 135.

[656] Vgl. Lihotzky (2003), S. 215 ff.

[657] Vgl. Palmer (2002), S. 158.

Webseite, die über eine gute Usability und weitere generelle Charakteristika einer guten Webseite verfügt, Erfolgsfaktor im Online-Fundraising ist.

$H_{_WEB}$ Je höher die Qualität der NPO-Webseite ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Zur Operationalisierung des Konstrukts werden 12, aus der Literatur und Expertengesprächen abgeleitete Indikatoren verwendet, die den Index Webseite formieren (siehe Tabelle 11).

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung auf Teilerfolgsmaß
Webseite	Intuitive Navigation	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Funktionierende Suche		
	Professionelles Design		
	Übersichtliche Darstellung von Informationen		
	Nutzung multimedialer Inhalte		
	Nutzer erkennen sofort wofür die NPO steht		
	Qualitativ hochwertige redaktionelle Inhalte		
	Aktuelle Inhalte		
	Emotional aktivierend		
	Ladezeit der Seite		
	Nutzung interaktiver Elemente		
	Webseite ist für mobile Zugriffe optimiert		

Tabelle 11: Operationalisierung des Index Qualität der Webseite

5.1.9 Vertrauenskonstituierende Elemente

Nach der Theorie des Wahrgenommenen Risikos (perceived risk) sind Verbraucher stets bemüht, das eigene Risiko bei Konsumentenentscheidungen zu minimieren. Dies führt soweit, dass Konsumenten die Nutzenmaximierung zugunsten der Risikominimierung zurückstellen.[658] Die Forschung zum wahrgenommenen Risiko bei Kaufentscheidungen

[658] Vgl. Bauer u. a. (2008), S. 139, vgl. auch Mitchell (1999), S. 163.

blickt mittlerweile auf eine 50 jährige Forschungstradition zurück.[659] Sie liefert deutliche Belege dafür, dass je besser es einem Unternehmen gelingt, das mit Transaktionsentscheidungen verbundene wahrgenommene Risiko zu senken und Vertrauen aufzubauen, desto erfolgreicher wird es Transaktionen abwickeln und langfristige Kundenbeziehungen und somit Wettbewerbsvorteile etablieren können.[660]

Im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen wurde dargelegt, dass zwischen NPO und Online-Spendern eine Principal-Agent-Beziehung besteht, bei der Spendern im Rahmen der Spendenentscheidung nicht unbeträchtliche Transaktionskosten entstehen, da sie die Leistung der NPO nicht direkt überprüfen können (Informationsasymetrien). Sie müssen ihr somit vertrauen. Die dem Internet systemimmanente Unsicherheit verschärft das subjektiv wahrgenommene Risiko, das mit einer Spende einhergeht, zusätzlich. Eine repräsentative Studie der FIETTKAU & MAAß GmbH kommt zu dem Schluss, dass jeder zweite Internetnutzer datenschutzrechtliche Bedenken beim Online-Shopping hat und 60% der Nutzer ungern bei kleineren unbekannteren Online-Shops einkaufen. 12% der Befragten wollen durch die post Snowden aufgedeckten Datenschutzskandale Online-Shopping künftig vermeiden.[661] Im Schrifttum besteht breiter Konsens, dass Vertrauen auf elektronischen Märkten notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen von Transaktionen ist.[662] Umso wichtiger wird dies, wenn auf mit Unsicherheit und hohem wahrgenommenen Risiko behafteten Märkten ein immaterielles Vertrauensgut, wie die Spende, gehandelt wird. Ein einziger Zweifel des Spenders, ob seine Transaktion ankommt oder seine Daten sicher sind, wird zum Abbruch des Online-Spendenprozesses führen, da Spender auf der NPO-Webseite nicht nur persönliche, sondern die sensibelsten persönlichen Daten, die Kontoverbindung, eingeben müssen.[663]

Es obliegt der NPO durch transparente Kommunikation, z. B. über die Veröffentlichung von Jahresberichten, in denen Mittelverwendung und Leistungen der NPO detailliert dargelegt werden sowie Erfolgsberichterstattungen, Informationsasymetrien abzubauen, um Transaktionen langfristig zu fördern.[664] Schafft es eine NPO, das wahrgenommene Risiko zu senken und Vertrauen aufzubauen, erhöht sie damit die Wechselkosten für den Spender

---

[659] Vgl. Mitchell (1999), S. 186 f.

[660] „(...) we can see that perceived risk is a necessary antecedent for trust to be operative and an outcome of trust building is a reduction in the perceived risk of the transaction or relationship. As relationships develop and trust builds, risk will decrease. Mitchell (1999), S. 174.

[661] Vgl. Fiettkau & Maaß GmbH (2013), S. 7, http://www.internetworld-messe.de/content/download/1700/17329/file/Studie_F&M_IW_Datenschutz%20und%20Datensicherheit%20im%20Internet.pdf, [Zugriff:31.05.2014].

[662] Vgl. Lihotzky (2003), Ahrholdt (2010), Bauer u. a. (2004), Bauer u. a. (2008), Rajamma u. a. (2009), Reichheld/Schefter (2000).

[663] Das Spendenformular von Aktion Deutschland Hilft enthält zahlreiche vertrauenssignalisierende Elemente, dennoch geben nur 30% der Besucher des Formular alle notwendigen Daten ein und schließen die Spende ab. Forrester Research (2005) geht von Warenkorbabbrüchen von bis zu 88% für Online-Shops aus, die Verluste durch Warenkorbabbrüche werden für Deutschland auf bis zu 1 Mrd. Euro/Jahr geschätzt. Vgl. Hoof u. a. (2013), S. 1. Warenkorbabbrüchen können verschiede Motive zugrunde liegen und sind nicht nur auf das wahrgenommene Risiko zurückzuführen, dennoch spielt es eine wesentliche Rolle. Ein weiterer Einflussfaktor ist auch die wahrgenommene Unbequemlichkeit, vgl. hierzu auch Rajamma u. a. (2009).

[664] Vgl. hierzu die Abschnitte Transaktionskostentheorie, S. 60 ff., sowie Principal-Agent-Theorie, S. 66 ff.

und somit dessen Loyalität.[665] Genießt ein Online-Händler Vertrauen, ist es ihm nach STRADER/RAMASWAMI sogar möglich, einen „Vertrauens-Aufschlag“ (trust premium) zu berechnen, der bis zu zehn Prozent über den durchschnittlichen Marktpreisen liegt.[666] Vertrauen wird daher auch als die Währung des Internets bezeichnet:[667] „Price does not rule the Web; Trust does.“[668] Folglich müssen NPOs Signalisierungskosten in Kauf nehmen und Maßnahmen ergreifen, die dem Spender signalisieren, dass die NPO vertrauenswürdig ist. Dies kann beispielsweise durch Verwendung von Testimonials[669], bekannter Persönlichkeiten, Schirmherren oder auch zufriedener Spender geschehen, die mit ihrem „guten Namen“ für die Vertrauenswürdigkeit der Organisation einstehen. Im Online-Spendenprozess sollte eine verschlüsselte Datenübertragung (SSL, 256 Bit) genutzt und die Sicherheit der Übertragung explizit kommuniziert werden. Auch sollte die NPO auf ihrer Webseite erklären, dass sie datenschutzkonform handelt[670] und die Daten nicht mit Dritten teilt oder gar weiterverkauft. Die bildliche Darstellung von Ansprechpartnern wird der wahrgenommenen Anonymität einer NPO entgegenwirken. Alle genannten Maßnahmen senken das subjektiv wahrgenommene Risiko und somit die Transaktionskosten der Spende.

AHRHOLD belegt in seiner Erfolgsfaktorenstudie von E-Commerce-Websites u. a., dass die Verwendung von Gütesiegeln einen überdurchschnittlich hohen Einfluss auf die Kaufabsicht hat.[671] Dies findet auch in der Untersuchung von HAENLEIN Bestätigung, der den positiven Einfluss von Siegeln auf den E-Business Erfolg nachweist.[672] Auf den Untersuchungskontext übertragen sind hier vor allem das DZI-Spendensiegel, das Logo des Spendenrats, das PWC Siegel Transparenzpreis oder die Selbstverpflichtung der Initiative transparente Zivilgesellschaft zu nennen.[673] AHLERT/EVANSCHITZKY belegen, dass der

---

[665] Vgl. Lihotzky (2003), S. 99 ff. Zum Lock-in-Effekt durch Vertrauen siehe auch Amit/Zott (2001).

[666] Vgl. Strader/Ramaswami (2002), S. 48.

[667] Vgl. Urban u. a. (2000), http://sloanreview.mit.edu/article/placing-trust-at-the-center-of-your-internet-strategy/, [Zugriff: 17.05.2014]. Vgl. Bauer u. a. (2004), S. 48.

[668] Reichheld/Schefter (2000), S. 107.

[669] Im Rahmen eines A/B Tests auf dem Spendenformular von Aktion Deutschland Hilft konnte festgestellt werden, dass die Verwendung der Fotos der ehemaligen Testimonials Dr. Richard von Weizsäcker und Dr. Frank-Walter Steinmeier die Abbruchrate signifikant senkt ($p<0,05$). Ein weiterer A/B Test, in dem Spendern unterschiedliche Varianten des Formulars gezeigt wurden, zeigte, dass die Spenden-Abbruchquote mit dem Eingehen auf implizite Spenderfragen sinkt.

[670] Dezidierte Aussagen zum Datenschutz auf der Webseite der NPO sind obligatorisch. Insbesondere auch vor dem Hintergrund der am 25. Mai 2018 in Kraft getretenen Datenschutznovelle, mit der verschärfte Bußgelder bei Missachtung der Vorschriften einhergehen können.

[671] Vgl. Ahrholdt (2010)

[672] Vgl. Haenlein (2004), S. 114 ff.

[673] Mit der Beantragung der genannten Gütesiegel/Logos geht für NPOs zum Teil ein nicht unerheblicher Aufwand einher. Manche Siegel/Logos sind zudem nur beschränkt zugänglich. So bezog PWC in die Vergabe des, mittlerweile abgeschafften, Transparenzpreises nur Organisationen ein, die einen Jahresumsatz von mehr als einer Million Euro generierten. Das Deutsche Institut für soziale Fragen vergibt das Siegel nur auf Antrag und nach einem langwierigen Prüfungsprozess gegen ein prozentuales Entgelt vom Jahresumsatz. Der TÜV-Thüringen vergibt das Siegel nach eingehender Prüfung der Online-Spendensysteme. Im Gegensatz zu den vorhergenannten Siegeln sind die Schwellen für die Verwendung der Logos der Initiative Transparente Zivilgesellschaft und des Spendenrats niedrigschwellig zu erlangen. Bei der Selbstverpflichtung findet keine

Faktor Sicherheit des Online-Transaktionsprozesses eines der wichtigsten Kundenbedürfnisse im Online-Shopping ist und das Vertrauen in den Online-Händler somit einen Erfolgsfaktor darstellt.[674] LIHOTZKY bestätigte in seiner Untersuchung zur Kundenbindung im Internet empirisch den positiven Einfluss vertrauensbildender Maßnahmen auf die Kundenbindung.[675] MORGAN/HUNT wiesen in ihrer Commitment-Trust-Theorie nach, dass Vertrauen positiv auf das Beziehungs-Commitment wirkt.[676] Und NASKRENT zeigte, dass Vertrauen sich positiv auf das Commitment des Spenders sowie auf die Spenderbindung auswirkt. Bei der Erfolgs-Berichterstattung sollte sich die NPO nicht ausschließlich auf finanzielle Berichterstattung fokussieren, sondern dem Spender auch über eine qualitative Berichterstattung den Erfolg, den die Organisation durch Spenden erzielen konnte, aufzeigen.[677] SARGEANT, der den Zusammenhang zwischen Kommunikation und Spenderloyalität untersuchte, bestätigte empirisch die Erfolgswirkung einer Kommunikation, die dem Spender laufend darüber unterrichtet, wie die Spenden verwendet wurden und welche Erfolge mit ihnen erzielt werden konnten.[678] NASKRENT weist darauf hin, dass eine Erfolgsberichterstattung, die auch emotionale Botschaften enthält, die Identifikation und das affektive Commitment der Spender zur NPO erhöhen, was wiederum dazu beiträgt, dass Spender länger loyal bleiben.[679] Das Konstrukt Vertrauen ergänzt somit das anfangs postulierte Konstrukt Spenderorientiertes Beziehungsmarketing. Nur wenn es eine Organisation schafft, grundsätzlich Vertrauen aufzubauen und in ihrer Kommunikation und Leistung auf die Wünsche der Spender eingeht, kann sich eine langfristige NPO-Spenderbeziehung ergeben. Daher kann von folgender Hypothese ausgegangen werden:

$H_{_VERTR}$ Je umfassender vertrauenssignalisierende Elemente auf der Webseite verwendet werden, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Da aus der Literatur kein für den Untersuchungskontext NPOs etablierter Index übernommen werden kann, der Eingriffspunkte des Handelns erlaubt, erfolgt die Operationalisierung, auch gestützt durch die Experteninterviews, wie folgt formativ:

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
	Nutzung von Testimonials		

umfassende Prüfung der Einnahmen und Ausgaben der Organisationen statt. Es ist eher unwahrscheinlich, dass die unterschiedlichen Kriterien der Mehrheit der Spender bekannt sind.

[674] Ahlert/Evanschitzky (2004), S. 35 ff.

[675] Vgl. Lihotzky (2003), S. 212.

[676] Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 34.

[677] Vgl. Naskrent (2013), S. 274 ff.

[678] Vgl. Sargeant (2001b), S. 186 ff.

[679] Vgl. Naskrent (2010), S. 341.

Vertrauensbildende Elemente	Kommunikation der SSL-Verschlüsselung im Spendenprozess	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Kommunikation, dass Daten nicht an Dritte gegeben werden		
	Nutzung von Siegel/Logos, die Vertrauen schaffen		
	Detaillierte Berichterstattung zu Einnahmen und Ausgaben		
	Kommunikation, wie Spenden helfen im Vorfeld der Spende		
	Ansprechpartner sind mit Bildern auf der Webseite abgebildet		
	Erfolgsberichterstattung		
	Transparente Kommunikation der Werbe- und Verwaltungskosten		

Tabelle 12: Operationalisierung des Index Vertrauenskonstituierende Elemente

5.1.10 Online-Fundraising-Instrumente

Das Internet ist längst in der Mitte der Gesellschaft angekommen: 2017 sind 90% der Deutschen ab 14 Jahren online. Sie verbringen täglich 2:29 Stunden ihrer Zeit im Netz.[680] Der Online-Werbemarkt wird in Deutschland auf ein Volumen von 7,7 Mrd. Euro geschätzt. Bei einem Umsatzvolumen von über 200 Mrd. Euro weltweit und zweistelligen Wachstumsraten wird 2017 erstmals mehr Geld für Internet-Werbung ausgegeben als für TV-Werbung und für 2019 wird damit gerechnet, dass alleine die Ausgaben für Social Media-Werbung, die der Printmedien überholen.[681]

Vor dem Hintergrund abnehmender Bedeutung postalischer Spendenaufrufe (Direct Mails) gewinnen Online-Marketing Instrumente im Fundraising-Mix von NPOs weiter an Relevanz. Denn weder gute Spendenprodukte noch eine spenderorientierte Webseite nützen viel, wenn potenzielle Unterstützer nicht um sie wissen. Innerhalb der Online-Marketing-Konzeption definiert die NPO im Rahmen des Online-Fundraising-Marketing-Mix, mit welchen Online-Fundraising-Instrumenten und Maßnahmen die strategischen und operativen Ziele zu erreichen sind.[682] Die relevantesten Online-Marketing respektive -Fundraising-Instrumente sind hierbei die Präsenz in Suchmaschinen, sozialen Netzwerken

[680] Vgl. Koch/Frees (2017), S. 2, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/Kern-Ergebnisse_ARDZDF-Onlinestudie_2017.pdf, [Zugriff: 22.05.2018].
[681] Vgl. Saal (2017), http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Zenith-Forecast-Internet-loest-TV-als-umsatzstaerkster-Werbekanal-ab-156867, [Zugriff: 09.04.2017].
[682] Vgl. den Abschnitt zum Marketing-Ansatz, S. 70 ff.

und Spendenportalen, E-Mail-Marketing, Display-Advertising, Affiliate-Marketing sowie Online-PR-Maßnahmen.

Suchmaschinen-Optimierung zielt auf eine gute Auffindbarkeit der NPO-Webseite in Suchmaschinen. 85% der Internetnutzer nutzen zumindest gelegentlich Suchmaschinen zum Finden von Informationen. Jede dritte Suchanfrage hat dabei einen kommerziellen Hintergrund.[683] Mit einem Marktanteil von über 95% in Deutschland ist Google die mit Abstand relevanteste Suchmaschine. Eine Registrierung in Suchmaschinen ist längst nicht mehr nötig. Die Crawler (auch Bots) der Suchmaschinen indexieren Inhalte, sofern dem keine technischen Barrieren entgegenstehen, automatisch und ranken sie entsprechend ihres Algorithmus. Aufgabe der NPO ist es, die technischen Voraussetzungen für eine optimale Indexierung der Inhalte zu schaffen und ein Set von Suchphrasen (Keywords) und somit Themen zu definieren, zu denen die Webseite gefunden werden soll. Im Zuge der Onsite-Optimierung ist dann, unter Verwendung der definierten Keywords, der entsprechende Inhalt (Content) zu schaffen. Eine durchdachte interne und externe Verlinkung sowie die Erwähnung in sozialen Netzwerken erhöhen die Sichtbarkeit in Suchmaschinen deutlich.[684]

Suchmaschinenmarketing hingegen bezeichnet die bezahlte, bzw. im Rahmen des Google Grants Programms für NPOs kostenfreie, Schaltung von Textanzeigen auf den Suchmaschinenergebnisseiten. Auch hier definiert die NPO ein Set von Suchphrasen, zu denen Anzeigen geschaltet werden sollen. Das Ranking der Anzeigen erfolgt ebenfalls regelbasiert. Je höher das Gebot der NPO pro Klick auf die Anzeige ist und je höher die Klickrate (Click-Through-Rate, CTR) ausfällt, desto wahrscheinlicher ist eine Top-Anzeigenposition.[685] Die Relevanz von Suchmaschinenwerbung ist kaum zu unterschätzen, so generierte Aktion Deutschland Hilft e.V. hierüber im, von der Hochwasserkatastrophe in Deutschland und dem Taifun auf den Philippinen geprägten Jahr 2013, über zehn Millionen Euro direkte Spenden über die Webseite, was einem Anteil von über 50% der gesamten Online-Spenden des Jahres entsprach.[686]

Mit klassischer Online-Werbung, auch Display Advertising, wird insbesondere die Werbung über grafische Online-Banner auf externen Seiten bezeichnet. Die Werbeform eignet sich insbesondere für die Erreichung psychografischer bzw. vorökonomischer Ziele. Im Gegensatz zum Suchmaschinenmarketing kann nicht mehr von einem reinen Pull-Instrument, bei dem der Nutzer die Werbung aktiv nachfragt, ausgegangen werden, da Online-Banner in der Regel ungefragt eingeblendet werden. Dies führte in den vergangenen Jahren zur so genannten „Banner-Blindness."[687] Trotz niedriger Klickraten führt Display-

---

[683] Vgl. OVK Online-Report 2014/01, S. 20. Vgl. auch Reichenbach (2010b), S. 3

[684] Zur Suchmaschinenoptimierung vgl. ausführlicher Reichenbach (2010b). Das Google-Patent des Pagerank-Algorithmus erörtert den heute zahlreiche weitere Faktoren umfassenden grundlegenden Ranking-Algorithmus vgl. Page (2004), http://www.google.com/patents/US6799176, [Zugriff: 12.06.2014].

[685] Zum Suchmaschinenmarketing vgl. ausführlicher Reichenbach (2011) und die dort angegebene Literatur.

[686] Eigene Auswertung. Der Autor leitet die Stabsstelle Marke & Online bei Aktion Deutschland Hilft e. V.

[687] Vgl. Nielsen (2007), http://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/, [Zugriff: 20.06.2014].

Werbung zu einer erhöhten Markenwahrnehmung und -erinnerung und kann somit die Bekanntheit der NPO steigern und Transaktionen fördern.[688] Zur Vermeidung von Streuverlusten bieten viele Online-Vermarkter zahlreiche Targeting-Möglichkeiten an, über die auch sehr spezifische Zielgruppen im Netz erreicht werden können.[689]

E-Mail-Marketing ist dem Permission-Marketing[690] zuzuordnen, da für die Versendung von E-Mailings zwingend die Zustimmung des Empfängers, das so genannte Opt-in bzw. besser Double-Opt-in, vorliegen muss. Die vom Empfänger somit tendenziell erwünschte Werbung und die Möglichkeit der Personalisierung konstituieren eine erhöhte Aufmerksamkeit der Rezipienten. Neben der direkten Spendenbitte eigenen sich E-Mailings, da der Empfängerkreis eng definiert, bereits mit der Organisation verbunden ist und regelmäßig kostengünstig angesprochen werden kann, auch für die Spenderbindung.

Im Rahmen von Affiliate-Marketing- und Online-Kooperationen gehen NPOs, meist über Affiliate Netzwerke, wie Zanox oder Trade Doubler, vermittelte Partnerschaften ein. Vermittelt der Werbepartner (Publisher) dem Werbetreibenden (Merchant) eine definierte Konversion (z. B. Spende, Newsletteranmeldung, Download etc.), erhält der Werbepartner eine, i. d. R. provisionsbasierte, Vergütung. Im Rahmen von Online-Kooperationen kommt aber auch die direkte Zusammenarbeit mit Webseitenbetreibern infrage. Je nach Zielsetzung und etwaigem Vergütungsmodell stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die Definition von KPIs und das Tracking des Erfolgs.

Soziale Online-Spendenplattformen, wie helpdirect.org oder betterplace.org, ermöglichen es NPOs, ihre Projekte auf externen Plattformen zu bewerben. Die Transaktion wird hierbei vom Spender nicht über die NPO-Webseite, sondern direkt über die Spendenplattform getätigt. Die Nutzung dieser Plattformen ist in der Regel für NPOs kostenfrei, daher eignen sie sich insbesondere auch für kleinere NPOs, die noch kein aktives Online-Fundraising über die eigene Webseite betreiben können.[691]

Mit dem Aufkommen von YouTube, Facebook, Twitter, Instagram u. a. ist Social Media Marketing aus dem Online-Fundraising-Mix vieler NPOs nicht mehr wegzudenken. Laut Altruja-Studie sind die genannten Netzwerke, neben der eigenen Webseite, die am häufigsten genutzten Online-Kommunikationskanäle, auch wenn die Resonanz von den

---

[688] Vgl. Tomorrow Focus Media (2013) http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx_mjstudien/TFM_AdEffects_Digital_2013.pdf, [Zugriff: 12.06.2014].

[689] So lassen sich über Kontext- und Thementargeting Nutzer ansprechen, die sich für bestimmte Themen, z. B. Finanzen oder Reisen etc., interessieren, in Kombination mit soziodemografischen Targeting-Kriterien wie Wohnort, Alter, Geschlecht oder Einkommen lässt sich die Werbung auf die spendenrelevante Kernzielgruppe einer NPO begrenzen. Über Remarketing/Retargeting erreicht die NPO Nutzer, welche die Webseite der Organisation bereits in der Vergangenheit besucht haben. Sie kann so, selbst wenn sie nicht über die E-Mail-Adresse der Nutzer verfügt, die Marke erneut ins Gedächtnis rufen und die Zielgruppe um eine Spende respektive Folgespende bitten. Siehe auch den Abschnitt zum Marketing-Ansatz, S. 70. Vgl. auch Reichenbach (2016), S. 730 ff. Zu den Targetingmöglichkeiten in Googles Werbenetzwerk vgl. google, (O. J.) http://www.google.de/ads/displaynetwork/manage-your-ads/targeting-tools.html, [Zugriff: 12.06.2014]. Weiterführend zum Online-Targeting siehe auch: Bauer u. a. (2011).

[690] Vgl. Schwarz (2004), S. 143.

[691] Die Plattformen finanzieren sich vor allem aus freiwilligen Zusatzabgaben der Spender, die der Bereitstellung der Plattform dienen. Da einige der Plattformen der NPO nicht die Adressen der Spender übermitteln, können NPOs nur begrenzt Spenderbindungsmaßnahmen durch Folgekommunikation betreiben.

Befragten nicht durchgängig gut beurteilt wird.[692] Dennoch gilt, dass so multimediale Kommunikation mit Stakeholdern in regelmäßigen Abständen sehr kostengünstig realisiert werden kann. Und je größer das Netzwerk der NPO wird, desto wertvoller wird es für sie (Economies of Scale/Netzeffekte).[693]

Im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit versenden viele NPO Pressemitteilungen mittlerweile ausnahmslos online. Kostenpflichtige Anbieter, wie „news aktuell", halten hierfür entsprechend gepflegte Journalistenverteiler vor. Die hierdurch generierte Reichweite und die Integration von Links zur NPO-Webseite können zu höherer Bekanntheit und einer höheren Anzahl an Besuchern auf die Webseite führen. Idealerweise werden die online versendeten Pressemitteilungen, so sie über einen entsprechenden Newswert[694] verfügen, auch von klassischen Medien wie Print, Radio oder TV aufgegriffen.

Neben den genannten wesentlichen Online-Fundraising Instrumenten existieren weitere Instrumente, die unter dem Indikator „sonstige" subsummiert werden. Die URL-Veröffentlichung auf klassischen Werbemitteln, wie Flyern, Plakaten, Print-Anzeigen oder TV-Spots, bietet NPOs die Möglichkeit, die Webseite im Sinne eines integrierten Cross-Channel-Marketings als Rückkanal zu integrieren, um so das dialogische und responseorientierte Potenzial des Mediums bestmöglich zu nutzen. Die URL-Integration in Offline-Medien/Werbemitteln wird hier allerdings nicht als Instrument aufgefasst, sondern als Indikator der Tiefe der Internet-Integration.[695]

Für den NPO-Sektor wies URSELMANN nach, dass erfolgreichere NPOs zukunftsorientiertere Fundraising-Instrumente nutzen als weniger erfolgreichere NPOs.[696] FRITSCH belegte für den Stiftungssektor einen signifikanten Einfluss der Qualität und Intensität von Kommunikationsmaßnahmen auf die Erreichung der Ziele von Stiftungen.[697] LIHOTZKY, der bei der Operationalisierung seines Konstrukts Kommunikation vor allem die Informationsbereitstellung über E-Mailings fokussierte, bestätigte empirisch den positiven Einfluss regelmäßiger Kommunikation auf die Kundenbindung.[698] Und KERNER zeigte, dass erfolgreichere Unternehmen Online-Marketing-Maßnahmen intensiver nutzen als weniger erfolgreiche Unternehmen[699] Das Ergebnis ist konsistent mit den Untersuchungen von BÖING[700] und PANTEN.[701] Daher ist folgende Hypothese zu prüfen:

---

[692] Vgl. Altruja GmbH (2017), S. 15.

[693] Vgl. auch Haenlein (2004), S. 28.

[694] Der News- oder Nachrichtenwert einer Meldung bestimmt sich u. a. nach den Faktoren Nähe, Betroffenheit, Nützlichkeit, Emotion, Neuheit, Aktualität, Ungewöhnliches. Vgl. tiefergehend Ruhrmann/Göbbel (2007), S. 28 ff.

[695] Zum Subkapitel der Online-Marketing-Instrumente vgl. ausführlicher: Reichenbach (2016), S. 730 ff. sowie das Kapitel 7.8 Importance-Performance-Analyse, S. 280 ff.

[696] Vgl. Urselmann (1998), S. 232

[697] Vgl. Fritsch (2007), S. 198.

[698] Vgl. Lihotzky (2003), S. 183 und 215 ff.

[699] Vgl. Kerner (2004), S. 201.

[700] Vgl. Böing (2001), S. 214.

[701] Panten weist nach, dass Instrumente der Online-Kommunikation positiv auf den Erfolg der Neukundengewinnung sowie den ökonomischen Erfolg wirken. Vgl. Panten (2005), S. 364.

$H_{_OM}$ Je intensiver die Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente ist, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Während BÖING sein Konstrukt Online-Kommunikation reflektiv (fehl)spezifizierte[702] soll die Intensität der Online-Fundraising-Maßnahmen hier formativ spezifiziert werden. Die Indikatoren sind als Facetten des Konstrukts und nicht als austauschbare Messungen aufzufassen. Ferner gebietet es der Anspruch der Praxisrelevanz, die relative Wichtigkeit der Maßnahmen zu bestimmen und es Online-Fundraisern so zu erlauben, Prioritäten im Online-Fundraising Mix abzuleiten.[703]

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung
Intensive Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente	Suchmaschinen-Optimierung (SEO)	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Werbung über Suchmaschinen (SEA)		
	Online-Banner-Werbung		
	Online-PR-Maßnahmen		
	E-Mail-Marketing		
	Social Media Marketing		
	Online-Spendenplattformen		
	Online-Kooperationen		
	Affiliate-Marketing		
	Sonstige Online-Fundraising-Instrumente		

Tabelle 13: Operationalisierung des Index Online-Fundraising-Instrumente

5.1.11 Conversion-Orientierung

Wird Online-Fundraising als einen Prozess, der Anbahnung, Abwicklung und Spenderbindung umfasst, betrachtet, sollten NPOs nicht nur auf einen intuitiven, zügigen Spendenprozess achten, sondern, bereits die Anbahnungsphase für den Spender so transaktionskostenminimal wie möglich gestalten. Werden Nutzer über Werbemittel, wie Online-Banner, E-Mails oder Textanzeigen in Suchmaschinen angesprochen, sollte die NPO bereits bei der Konzeption der Werbemittel die gesamte Customer User Journey, also den Weg, den der potenzielle Spender vom Klick über das Werbemittel und die Webseite der

[702] Vgl. Böing (2001), S. 208.
[703] Ähnlich sieht es Panten in seiner Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Online-Communities. Vgl. Panten (2005), S. 290.

NPO bis hin zum Abschluss der Transaktion (Spende/Registrierung etc.) durchlaufen muss, vor Augen haben.[704]

Eine klare Call-to-Action (Handlungsaufforderung) auf dem Werbemittel signalisiert dem Nutzer, was von ihm erwartet wird. Trifft das Angebot der NPO beim Angesprochenen auf Resonanz, wird er auf das Werbemittel klicken und zur Website der NPO gelangen. Statt den Nutzer auf die Startseite der NPO zu leiten, die i. d. R. zu umfangreiche Informationen enthält, hat es sich als Best-Practice herauskristallisiert, ihn auf eine genau auf das Werbemittel abgestimmte Landingpage zu lenken. Diese sollte alle Fragen, die der Spender im Zusammenhang mit der Transaktion haben könnte, antizipieren und beantworten und so das konkrete Werbeversprechen, welches im Werbemittel kommuniziert wurde, einlösen.

AMIT/ZOTT warnen davor, Nutzer mit zu vielen Informationen, die für den aktuellen Prozess keine Relevanz besitzen, zu überfordern.[705] Damit der Spender im Spendenprozess nicht abgelenkt wird, sind, z. B. in den Spendenformularen von Aktion Deutschland Hilft oder auch der Welthungerhilfe, die Anzahl der Navigationselemente deutlich reduziert. AMIT/ZOTT weisen ferner auf eine Daumenregel hin, dass der Nutzer sein Ziel (z. B. Kauf oder Spende) innerhalb von drei Klicks erreichen sollte. Ist das nicht möglich, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass er den (Spenden-)Prozess abbricht.[706] Generell sollte es dem potenziellen Spender, durch einen fix in der Navigation verankerten Spenden-Button möglich sein, das Spendenformular von jeder beliebigen Unterseite mit einem, maximal zwei Klicks zu erreichen.[707]

RAJAMMA u. a. wiesen empirisch nach, dass ein einfacher intuitiver, effizienter und schneller Bestellprozess im Online-Handel wesentlich ist, um Kaufabbrüche zu verhindern.[708] OLDEROG bestätigt die Erfolgswirkung eines intuitiven Bestellvorgangs für Online Händler ebenfalls.[709] Die Erfolgswirkung einer klar definierten Customer User Journey und des Einsatzes von Call-to-Action-Elementen ist in der Praxis unstrittig und empirisch vielfach belegt.[710] Call-to-Actions, Landingpages Werbeversprechen etc. werden idealerweise durch A/B bzw. multivariate Tests laufend optimiert. Es kann von folgender Hypothese ausgegangen werden:

---

[704] Customer User Journeys, die über Attribuierung-Modelle die Interaktion potenzieller Spender mit den verschiedenen Werbekanälen im Zeitverlauf betrachten, bleiben hier vorerst unberücksichtigt.

[705] Vgl. Zott u. a. (2000), S. 469.

[706] Vgl. auch Zott u. a. (2000), S. 470.

[707] Vgl. Urselmann (2014), S. 253, vgl. auch Haibach (2012a), S. 305 ff.

[708] Vgl. Rajamma u. a. (2009), S. 196.

[709] Vgl. Olderog (2003), S. 329.

[710] Vgl. beispielsweise die Fallstudien von Google. Die Ersetzung eines Textlinks durch einen Button mit Handlungsaufforderung führten zu einer Steigerung der Conversionraten beim Reiseanbieter LTUR um 10 Prozent und beim Sportartikelverkäufer Runnerspoint um 3,8 Prozent. Vgl. Google (2009a), http://www.google.de/intl/de/landing/conversion/success/pdfs/ltur.pdf, [Zugriff: 21.06.2014]. Und: Google 2009b, http://www.google.de/intl/de/landing/conversion/success/pdfs/ runnerspoint.pdf, [Zugriff: 21.06.2014].

H_{CON} Je conversionorientierter NPOs agieren, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Da keine etablierte Skala aus der Literatur übernommen werden kann, wird die Conversion-Orientierung der NPO-Webseite wie folgt formativ operationalisiert:

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung auf Teilerfolgsmaß
Conversion-Orientierung	Werbung führt auf Landingpages	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Hervorgehobene Spendenbuttons/-Links auf Unterseiten		
	Reduzierte Navigation im Spendenformular/-Prozess		
	Dringlichkeit der Spendenaufrufe		
	Optimierung erfolgskritischer Seiten		
	Intuitiver Online-Spendenprozess		
	Verwendung von Call-to-Actions		
	Maximal zwei Klicks zum Spendenformular		

Tabelle 14: Operationalisierung des Index Conversionorientierung

5.1.12 Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle

Voraussetzung von Kontrolle ist eine, idealerweise schriftlich fixierte Online-Fundraising Planung und das Setzen quantifizierbarer Ziele. Denn ohne Planung ist keine Kontrolle möglich. SCHREYÖGG spricht daher auch von der Zwillingsbeziehung von Planung und Kontrolle.[711] Organisationsindividuell definierte Online-Ziele, die über ein Set von Key Performance Indikators (KPIs) quantifiziert werden, sollten im Einklang mit den übergeordneten Fundraising-Zielen stehen. Bei der regelmäßigen Kennzahlen-, Budget- und Umsatzkontrolle sind die Plan- oder auch Soll-Werte mit den Ist-Werten abzugleichen und Abweichungen zu analysieren. Die Ergebnisse der Analyse dienen dann wieder als Input für eine neuerliche Planung (siehe Abbildung 16).[712]

[711] Vgl. Schreyögg (1991), S. 267.
[712] Abb. aus Horak (1995), S. 228, siehe auch Steinmann/Schreyögg (2005), S. 403 ff..

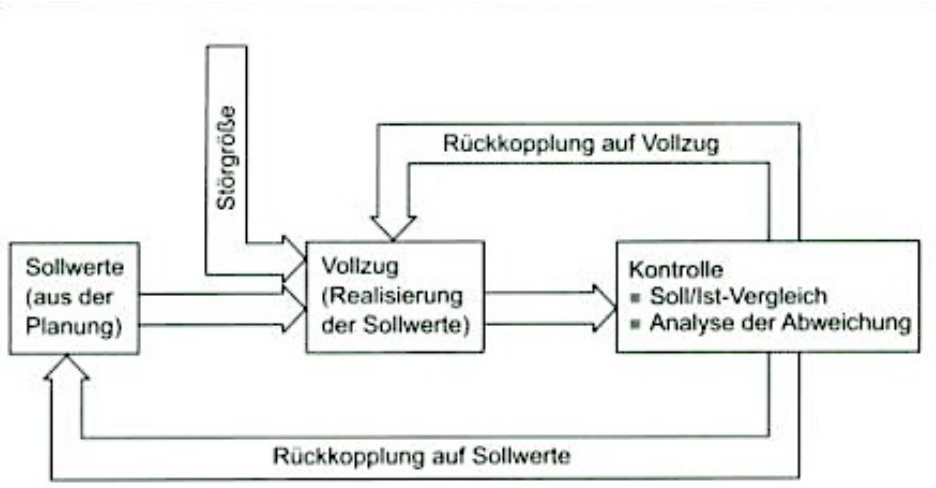


Abbildung 16: Kybernetischer Regelkreislauf[713]

Grundsätzlich lassen sich, wie bei der Planung auch, die Ebenen strategisches und operatives Online-Fundraising-Controlling unterscheiden. Während das strategische Controlling die Kontrolle der längerfristigen Ziele fokussiert und prüft, ob die getroffenen Annahmen nach wie vor gültig sind oder modifiziert werden müssen, stehen beim operativen Online-Fundraising Controlling die Zielerreichungsgrade auf Maßnahmenebene und somit die Erhöhung der Online-Fundraising-Effizienz im Fokus der Betrachtung.[714] Aus den Expertengesprächen wurde deutlich, dass dem operativen Online-Fundraising-Controlling eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

Die Kontrolle der Online-Fundraising-Maßnahmen, aber auch der strategischen Entscheidungen, sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden, nur so kann das Controlling seine Feedbackfunktion für die Planung erfüllen. Sind die Zeiträume zwischen Realisation und Auswertung zu lang, kann das Online-Fundraising Controlling die Steuerungsfunktion nicht in ausreichendem Maß wahrnehmen. SCHREYÖGG stellt das Primat der Planung in dynamischen Umwelten, in denen die Planung zwangsläufig mit Unsicherheit behaftet ist, in Frage und sieht Kontrolle nicht als sequenziell nachgelagerte Managementfunktion, sondern als gleichberechtigten Partner der Planung.[715] Im Online-Fundraising ist es angebracht, die Kontrollhäufigkeit deutlich – bis hin zur Kontrolle von Werbeschaltungen in Echtzeit – zu erhöhen, um Optimierungen noch während der Realisationsphase vornehmen zu können.

Im Gegensatz zu vielen klassischen Werbemaßnahmen, deren Erfolg nicht oder nur mit hohem Aufwand und zeitlicher Verzögerung kontrolliert werden kann, ist eines der hervorstechendsten Vorteile des Online-Marketing- und -Fundraising, dass sich operativen

[713] Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 404.
[714] Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 403.
[715] Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 403 ff. und Schreyögg (1991), S. 271 ff.

Maßnahmen in der Regel sehr gut messen lassen.[716] Entsprechend konfiguriert werden die Daten von Webanalyse-Lösungen automatisch und (nahezu) in Echtzeit erhoben.[717] Kampagnen, die den gewünschten Erfolg bringen, lassen sich ohne zeitliche Verzögerung ausweiten oder, wenn sie nicht den gewünschten Erfolg bringen, umgehend stoppen. Das Controlling der Online-Maßnahmen hilft somit, den Gesamterfolg des Online-Fundraisings zu steigern und erfüllt eine Feedback- und Steuerungsfunktion.[718] Kostenfreie Webanalyse-Systeme, wie Google Analytics oder PIWIK, stehen auch kleineren NPOs kostenfrei zur Verfügung. Konfiguration und Bedienung benötigen allerdings entsprechendes Know-how und nicht zuletzt Ressourcen.

BAUER unterscheidet beim Online-Controlling Leistungs- und finanzielle Kennzahlen.[719] Leistungskennzahlen (eines definierten Zeitraums) können beispielsweise sein:

- Eindeutige/wiederkehrende Besucher der NPO-Website (einer definierten Zielgruppe),
- Anzahl (einmalige/regelmäßige) Spender über die NPO-Website,
- Conversionrate der Website/des Formulars/von Werbemitteln,
- Absprungrate einer Seite, Verweildauer, Informationstiefe (Seiten/Nutzer),
- Erreichung definierter Ziele wie Anzahl Downloads, Newsletter-Registrierungen u. v. m.

Gebräuchliche finanzielle Kennzahlen (eines definierten Zeitraums) sind:

- Spenden-Umsatz über die Webseite,
- Umsatz nach Online-Kanal (Suchmaschinen, Banner, Newsletter etc.),
- Return on Investment/Return on Ad Spending (ROI/ROAS) je Kanal,
- Kosten pro Tausend Impressionen (CPM), pro Klick (CPC), pro Order bzw. Spende (CPO bzw. Cost per Donation (CPD),
- Life Time Value der Online Spender (je Kanal/übergreifend) u. v. m.[720]

Im Rahmen der Webanalyse lassen sich die Daten auf vielfältige Weise miteinander kombinieren, um Nutzersegmente zu analysieren und Instrumenteneinsatz und Website operativ wie strategisch zu optimieren. Online-Tests von Werbemitteln und Webseite, klassische (Online-)Marktforschung und Daten aus anderen Quellen, wie dem CRM-System, ergänzen die Daten der Webanalyse sinnvoll, um dem Online-Fundraiser ein ganzheitliches

---

[716] Dies gilt insbesondere für Online-Fundraising Maßnahmen, die, analog zum Performance Marketing der Profit Wirtschaft, die direkte Aktion eines Nutzers (z. B. Spende, Registrierung, Download) zum Ziel haben. Kampagnen, deren Zielsetzungen psychografischer Natur sind (Image, Reputation, Bekanntheit), gehen mit höheren Erhebungs-Aufwänden einher.

[717] Fritz spricht daher auch von passiver Ergebniskontrolle, vgl. Fritz (2004b), S. 271.

[718] Vgl. Schreyögg (1991), S. 269.

[719] Vgl. Bauer u. a. (2011), S. 162 ff.

[720] Zu den Kennzahlen vgl. u. a. Thomas (2007), S. 560 f., Bauer u. a. (2011), S. 162 ff. oder Deloitte (2010), S. 21 ff.

Bild der Online-Fundraising-Performance zu liefern.[721] Die Erfolgswirksamkeit der Kontrolle für Unternehmen, die auf digitalen Märkten agieren, wurde beispielsweise von BÖING oder auch KERNER nachgewiesen.[722] Daher prüft die Arbeit folgende Hypothese:

$H_{_K}$ Je höher die Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg.

Die Operationalisierung des Konstrukts lehnt sich an BÖING's „Kontrollintensität"[723] an, erfolgt hier allerdings formativ, da davon auszugehen ist, dass die einzelnen Indikatoren Facetten des Konstrukt Kontrolle darstellen.

Möglicher Erfolgsfaktor	Indikatoren	Mess-modell	Wirkungsrichtung auf Teilerfolgsmaß
Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle	Kontrolle des Online-Fundraisings anhand definierter Zielgrößen	formativ	-> Gesamterfolg (+) -> Teilerfolgsmaße (+)
	Kontrolle jeder Online-Fundraising-Maßnahme / -Kampagne		
	Handlungsorientierte Nutzung von Web-Controlling-Systemen		
	Kontrolle und Optimierung von Online-Fundraising-Maßnahmen in Echtzeit		

Tabelle 15: Operationalisierung des Index Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle

[721] Einschränkend ist zu bemerken, dass so einfach Messungen von Online-Maßnahmen auf den ersten Blick erscheinen, die Herausforderung der kommenden Jahre darin besteht, dem Multi-Channel Fundraising Rechnung zu tragen, Online- und Offline-Daten stärker zu integrieren und organisationsspezifische tragfähige Attributions-Modelle zu etablieren. Hierbei geht es beispielsweise um die Fragestellung, welche (Spenden- bzw. Conversion)-Werte bestimmten Werbemitteln/Online-Kanälen zugeordnet werden, welche die Conversion vorbereitet haben. Bezieht man nun noch Offline-Maßnahmen wie TV-Spots, Plakate oder Anzeigen ein, wird ein exaktes Controlling der Maßnahmen ungleich komplexer. Vgl. auch Bauer u. a. (2011), S. 168. Zum Kausalitätsproblem der Erfolgszurechnung vgl. auch Fritz (2004b), S. 276 f.

[722] Vgl. Kerner (2004), S. 224, vgl. Böing (2001), S. 206.

[723] Vgl. Böing, S.205

5.2 Expertengespräche und Modell der Erfolgsfaktoren

Theoriegeleitet wurden, vor dem Hintergrund eines umfassenden Literaturstudiums und fundierter Praxiserfahrung, zwölf Latente operationalisiert. Sie werden als unabhängige Variablen und potenzielle Erfolgsfaktoren angenommen, welche das final abhängige Konstrukt, den Online-Fundraising-Gesamterfolg, bestmöglich erklären sollen.
Das bislang wenig untersuche Forschungsobjekt und die Vielzahl von Konstrukten, für die keine etablierten Skalen aus der Literatur übernommen werden konnten, ließen es notwendig erscheinen, der geplanten quantitativ-konfirmatorischen Untersuchung eine Vorstudie voranzustellen. In dessen Rahmen sind sieben qualitative Interviews mit Online-Fundraising Experten aus bekannten deutschen NPOs geführt worden. Den Befragten wurden leitfadengestützt offene Fragen zu Zielen, möglichen Erfolgsfaktoren und internen und externen Hemmnissen des Online-Fundraising gestellt.[724] Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, dass es sich um Vertreter von Organisationen handelte, die nachweislich führend im Fundraising sind und von denen angenommen werden konnte bzw. bekannt ist, dass dies auch für das Online-Fundraising gilt. Die Expertengespräche variierten zwischen 60 und 150 Minuten. Sie wurden per Tonbandaufzeichnung gesichert und anschließend transkribiert. Die Auswertung der Gespräche erfolgte in Form der Globalauswertung nach Legewie (1994).[725]
Die im Vorfeld der Interviews angenommenen unabhängigen und abhängigen Konstrukte dienten als vorgegebenes Kategorie-System, denen die Aussagen der Interviewten zugeordnet wurden. Viele der Probanden nannten die oben postulierten Konstrukte direkt mit Hinweis auf deren positive Wirkungsrichtung. Im Rahmen der weiteren Beschreibung der frei genannten Konstrukte bestätigten sich zudem in der Regel die Items, die zur Operationalisierung herangezogen wurden. Wurde das Konstrukt vom Probanden zwar nicht direkt benannt, dafür aber auf Item-Ebene mehrere wesentliche Facetten, so wurde das Konstrukt ebenfalls als bestätigt/benannt angesehen. Konstrukte, die nicht selbstständig genannt wurden, wurden vom Interviewer gegen Ende der Interviews mit der Bitte, das Konstrukt einzuschätzen, angesprochen. Wurde das Konstrukt vom Befragten als wichtig erachtet und mit positiver Wirkungsrichtung belegt, wurde dies als Bestätigung des Konstrukts gewertet. Traf der Befragte keine eindeutige Aussage zur Wirkungsrichtung (z. B. „Ja, das ist auf jeden Fall ein Erfolgsfaktor“, „ja, das ist wichtig!“ etc.) sondern blieb indifferent, wurde das Konstrukt als „nicht genannt/nicht bestätigt“ codiert. Primäres Ziel der Nachfragen durch den Interviewer war es, neben der Einschätzung der Probanden zur Erfolgswirkung des Konstrukts, vor allem auch Hinweise zur Verfeinerung der Konstrukt-Operationalisierung zu erhalten. Ferner sollte geprüft werden, ob die wesentlichen Ziele, die NPOs mit ihrem Online-Fundraising verfolgen und die als abhängige Variablen im

[724] Die Expertengespräche wurden mit Vertretern folgender Organisationen geführt: Ärzte ohne Grenzen, UNO Flüchtlingshilfe, NABU Deutschland, Diakonie Katastrophenhilfe/Brot für die Welt, UNICEF Deutschland, World Vision sowie dem Geschäftsführer einer für NPOs tätigen Agentur. Der Gesprächsleitfaden findet sich in Anhang.
[725] Vgl. Legewie (1994).

Modell verwendet werden, im Wesentlichen erfasst wurden. Auch dies bestätigte sich deutlich.

Hauptzielsetzung der Interviews war eine Überprüfung des Modells im Vorfeld der quantitativen Untersuchung, um so sicher zu stellen, dass alle wesentlichen Erfolgsfaktoren und Ziele berücksichtigt wurden. Die Expertengespräche bestätigten die Tragfähigkeit des angenommenen Modells deutlich, bis auf wenige Modifikationen, insbesondere hinsichtlich Verfeinerungen der Operationalisierungen einiger formativer Konstrukte, wurden dem Modell keine weiteren Konstrukte hinzugefügt, noch wurden Konstrukte eliminiert. Insgesamt war den befragten Experten ein hohes Reflexionsvermögen und eine hohe Offenheit anzurechnen. Da nach dem siebten Gespräch kein fundamentaler Erkenntniszuwachs mehr zu erwarten war, wurde von weiteren Gesprächen abgesehen. Abbildung 17 fasst die durch die Experten, entweder wörtlich oder aber sinngemäß, genannten und als mit positiver Wirkungsrichtung kodierten, potenziellen Erfolgsfaktoren in aggregierter Form zusammen.

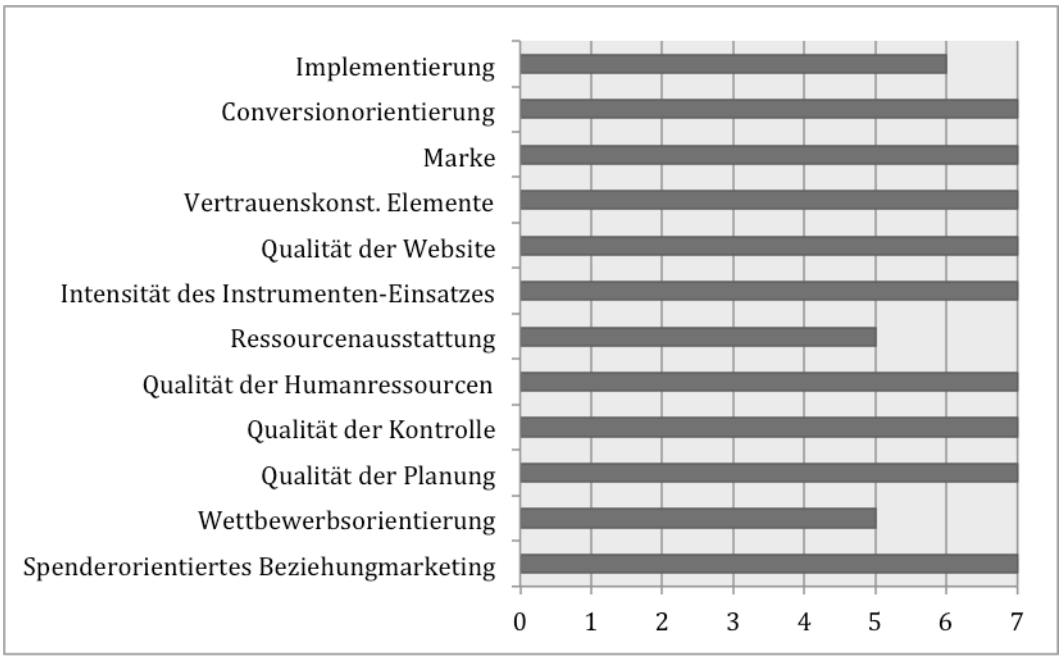


Abbildung 17: Durch Expertengespräche bestätigte Erfolgsfaktoren (Anzahl Nennungen)

Nachdem das Erfolgskonstrukt sowie die potenziellen Erfolgsfaktoren definiert sind, ergibt sich das folgende empirisch zu prüfende Strukturgleichungsmodell. Im Rahmen der kontingenztheoretischen Erwägungen wurde darauf hingewiesen, dass Erfolgsfaktoren gegebenenfalls lediglich unter spezifischen Bedingungen Gültigkeit beanspruchen können. Als situative Variable,[726] wird die NPO-Größe einbezogen. Da es sich um die erste indirekt

[726] Die NPO-Größe ist moderierende (kategoriale) Variable für deren Ausprägungen (große vs. kleine NPOs), die Strukturgleichungsmodelle im Rahmen einer multiplen Gruppenanalyse separat geprüft werden. Zur

quantitativ-konfirmatorische Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising handelt, wurde auf Hypothesen zu indirekten Wirkungszusammenhängen verzichtet. Sie bleiben Forschungsdesiderat. Abbildung 18 visualisiert das Modell der Erfolgsfaktoren. Das Konstrukt in der Mitte der Grafik stellt die abhängige Variable, den Online-Fundraising-Erfolg, dar. Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen 12 Konstrukte bilden die unabhängigen Variablen, die den Online-Fundraising-Erfolg bestmöglich erklären sollen und deren Einfluss empirisch zu prüfen ist.

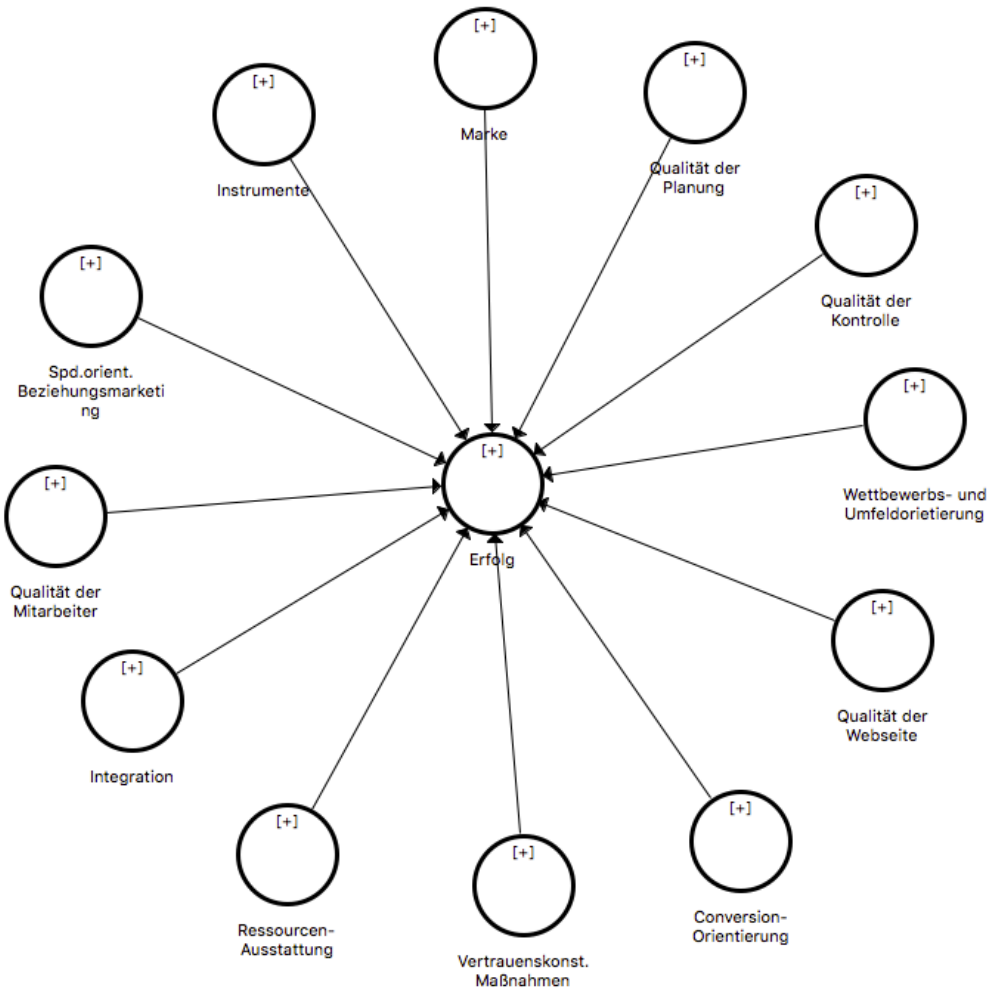


Abbildung 18: Modell der Erfolgsfaktoren

Vor der Analyse der empirischen Ergebnisse, wird im Folgenden die Wahl der Methode, die Strukturgleichungsmodellierung mittels Partial Least Squares (PLS), begründet.

multiplen Gruppenanalyse mittels Partial Least Squares siehe z. B. die Studien von Chin/Dibbern (2010) sowie Eberl (2010). Siehe auch 7.7 Größenbezogene Betrachtung der Erfolgsfaktoren, S. 274 ff.

6. Methodische Grundlage und Design der Untersuchung

6.1 Theoretische Grundlagen

6.1.1 Strukturgleichungsmodelle und latente Variablen

Erfolgsfaktorenforschung mittels Strukturgleichungsmodellen (structural equation modeling, SEM) folgt der epistemologischen Grundposition des Positivismus, die davon ausgeht, dass Phänomene der realen Welt unabhängig von der subjektiven Realität des Menschen existieren und dass diese verstanden, charakterisiert und gemessen werden können. Der Forscher geht davon aus, Zusammenhänge bestimmen zu können, ohne das zu Messende durch den Messvorgang selbst zu verändern.[727]

Die folgende Abbildung veranschaulicht das, für die empirische Forschung wichtige und auf CARNAP (1966) zurückgehende, Zweisprachenkonzept.[728] Auf der theoretischen Sprachebene wird ein Zusammenhang zwischen den Konstrukten η_1 und η_2 in Form der Hypothese H formuliert. Auf der Beobachtungsebene wird das Konstrukt η_1 durch die ihm zugordneten Indikatoren x_1 und x_2 ausgedrückt. Sie kovariieren, wenn beide den Inhalt des zu messenden Konstrukts gut reflektieren. Die Kovariation der beiden Indikatoren ist mit r_1 bezeichnet. Analog drückt sich das Konstrukt η_2 durch den messbaren Indikator, oder auch manifeste Variable, x_3 aus. Die auf der theoretischen Sprachebene formulierte Hypothese, die einen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten η_1 und η_2 postuliert, wird durch die Kovarianzen r_2 und r_3 repräsentiert. Verbunden sind beide Sprachebenen durch die Korrespondenzregeln $\gamma_{1\text{-}3}$. Diese drücken die Faktorladungen/Gewichte[729] der Indikatoren aus. Laden sie hoch auf das ihnen zugeordnete und niedrig auf andere Konstrukte, ist davon auszugehen, dass die Korrespondenzregeln eingehalten sind und die manifesten Variablen das latente Konstrukt gut repräsentieren.[730] Ein starker, auf der Sprachebene theoretisch gut begründeter Zusammenhang zwischen den Konstrukten η_1 und η_2 wird, so geeignete und die kausale Wirkungsrichtung berücksichtigende Korrespondenzregeln eingehalten wurden, auch auf der Beobachtungsebene mit hohen Kovarianzen von r_2 und r_3 einhergehen (siehe Abbildung 19).[731]

---

[727] Vgl. Dyllick/Tomczak (2009), S. 9 ff. Vgl. auch Rossmann (2010), S. 14.

[728] Carnap (1966) zitiert nach Fassott/Eggert (2005), S. 34.

[729] Bei reflektiven Messmodellen beschreibt die Ladung die Korrelation eines Indikators mit seinem Konstrukt. Bei formativen Messmodellen beschreiben die Gewichte den Einfluss der Indikatoren auf die Latente.

[730] Verfahren zur Güteprüfung der ersten Generation bei reflektiven Konstrukten sind z. B. die Prüfung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität, Cronbach Alpha, Item-To-Total Korrelation sowie Gütemaße der zweiten Generation, die im späteren Verlauf des Kapitels noch erläutert werden und in dieser Arbeit Anwendung finden. Vgl. hierzu Krummenerl (2005), S. 137 ff. und die dort angegebenen Literaturhinweise.

[731] Zum Abschnitt des Zweisprachenkonzepts vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 34 ff., vgl. Fassott (2007), S. 85 f., siehe auch Bagozzi (1984), S. 12 f.

Nach der klassischen Testtheorie geht die Messung latenter Variablen in der Regel mit, in der Abbildung nicht dargestellten, Messfehlern einher (error terms).[732] Der Messfehler drückt die Differenz zwischen dem wahren Wert einer Variablen und dem empirisch gemessenen Wert aus. Es ist Aufgabe des Forschers ihn zu kontrollieren und so klein wie möglich zu halten.[733] Generell besteht die Möglichkeit, latente Variablen reflektiv (Mode A) oder formativ (Mode B) zu spezifizieren. Da diese Entscheidung wesentliche Implikationen für die statistische Analyse und die Validität der Ergebnisse hat, ist auf die Art der Operationalisierung der Latenten noch einzugehen.

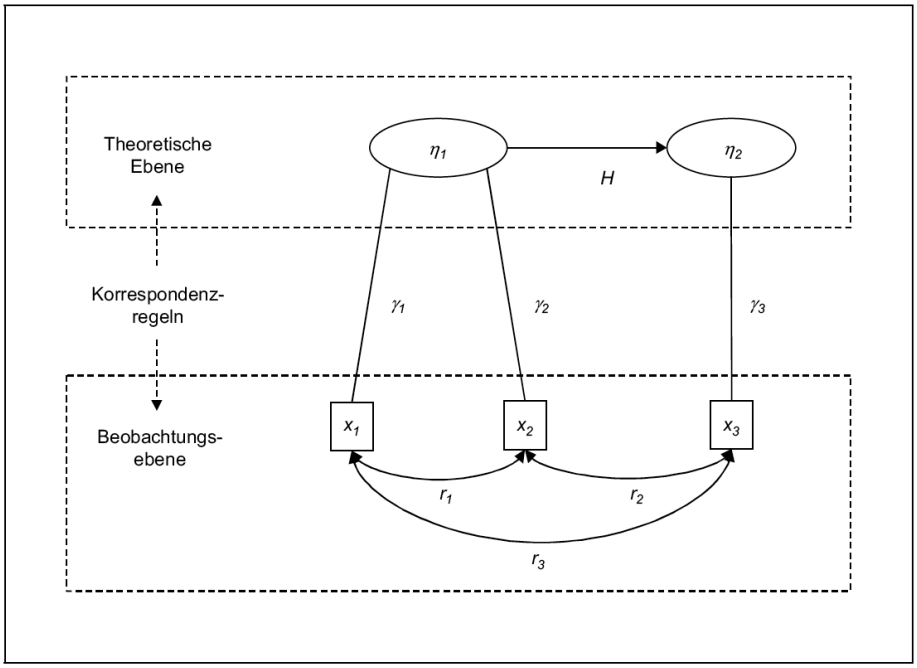


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Sprach- und Messebene[734]

Übertragen auf den Untersuchungskontext wurde auf der theoretischen Sprachebene theoriegeleitet begründet, welche Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising angenommen werden und, in Form von Hypothesen, wie diese in Beziehung zum Online-Fundraising-Erfolg stehen. Da es sich bei Erfolgsfaktoren und Erfolgsgrößen um latente Konstrukte[735] handelt, die sich einer direkten Messung entziehen, folgte auf die Konzeptualisierung, welche die wesentlichen Facetten der Konstrukte erfasst haben sollte, die Operationalisierung der Konstrukte über Indikatorfragen und somit die Überführung der

[732] Hinsichtlich des Messfehlers ist zwischen dem systematischen und dem zufälligen Messfehler zu unterscheiden. Sind systematischer und zufälliger Messfehler sehr gering, handelt es sich um eine valide und reliable Messung, das heißt, es wird, mit den richtigen Methoden, das gemessen, was gemessen werden soll.
[733] Vgl. Jarvis u. a. (2003), S. 199, vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 7.
[734] Fassott/Eggert (2005), S. 35.
[735] Lateinisch für „verborgen“.

postulierten Konstrukte und Zusammenhänge auf die Ebene der Beobachtungssprache bzw. die Messebene.[736]

Strukturgleichungsmodelle sind multivariate statistische Verfahren, die, im Gegensatz zu bi- oder univariaten Verfahren, in der Lage sind, die Zusammenhänge zwischen vielen Variablen gleichzeitig zu analysieren. Sie bilden die Beziehungen zwischen latenten, also nicht direkt mess- und beobachtbaren, Variablen ab. Gemessen werden diese Konstrukte, über die im Zuge der Operationalisierung zugeordneten Indikatoren, die in der Erfolgsfaktorenforschung oft über Abfragen auf (quasi-metrischen) Rating-Skalen[737] erhoben werden. Die Strukturgleichungsmodellierung erlaubt es, komplexe Beziehungsgeflechte zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen zu analysieren und hierbei auch die Wirkung von moderierenden und mediierenden Variablen einzubeziehen. Die in einem Strukturgleichungsmodell die Variablen verbindenden Pfade bilden dabei grafisch die Wirkungsrichtung und den Einfluss ab, den eine Variable auf eine oder mehrere andere Variablen ausübt. Die Pfade spiegeln somit die Hypothesen grafisch wieder.[738] Wurde die Beziehung zwischen Konstrukten theoretisch fundiert begründet und erweist sich als valide und signifikante Messung, kann sie als kausal interpretiert werden.[739]
Die Strukturgleichungsterminologie unterscheidet zwischen exogenen latenten Variablen und endogenen latenten Variablen. Exogene Variablen sind unabhängig und werden nicht von anderen Variablen des Modells erklärt. Sie befinden sich in der Regel weit links im Modell und weisen mit der Pfeilrichtung auf endogene Variablen, auf die sie Einfluss ausüben bzw. die sie prognostizieren. Endogene Variablen befinden sich in der Regel weiter rechts im Modell. In der Erfolgsfaktorenforschung sind exogene Variablen tendenziell mit den Erfolgsfaktoren assoziiert, während das Erfolgsmaß, das bestmöglich erklärt werden soll, endogener Natur ist. Neben der direkten Wirkung auf die (endogene) Erfolgsgröße(n) können exogene Variablen über intervenierende bzw. Moderatorvariablen auch einen indirekten Einfluss auf die zu erklärende Größe entfalten. Ob und welchen Mediatoreffekt eine solche intervenierende Variable, die zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variablen steht, genau erfüllt, ist zu testen.[740] Von einem moderierendem

---

[736] Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5.
[737] Auf äquidistanten quasimetrischen Rating-Skalen können Abstände als gleichmäßig interpretiert werden, im Folgenden werden die Daten als intervallskaliert behandelt. Vgl. hierzu Backhaus u. a. (2015), S. 10 ff.
[738] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 27.
[739] Vgl. Homburg/Hildebrandt (1998).
[740] Kriterien zum Testen auf Mediation wurden von Baron und Kenny (1986) aufgestellt. Die Autoren führen ferner die Unterschiede zwischen Mediatoren und Moderatoren aus. Vgl. Baron/Kenny (1986). Die diesbezügliche Forschung entwickelt sich laufend weiter. Hair u. a beschreiben fünf Formen der (Nicht-)Mediation. Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 198 ff.

Einfluss hingegen wird gesprochen, wenn eine sogenannte Moderator-Variable die Stärke zwischen anderen Variablen des Modells beeinflusst.[741]
Die Strukturgleichungsanalyse ist in der Lage, Messfehlern Rechnung zu tragen und vereint Theorie und empirische Daten besser als frühere multivariate Analysemethoden.[742] Daher werden Strukturgleichungsanalysen als multivariate Verfahren der zweiten Generation bezeichnet. Sie entwickeln die Methoden der ersten Generation weiter und inkorporieren sie.[743] Im Gegensatz zu Verfahren der ersten Generation können mittels Strukturgleichungsmodellen komplexe miteinander zusammenhängende Forschungsfragen in einem Modell, das eine Vielzahl unabhängiger und abhängiger Variablen enthalten kann, simultan analysiert werden.[744]
Die Strukturgleichungsanalyse kann konfirmatorisch sowie auch explorativ angewendet werden. Im ersten Fall werden bestehende Theorien getestet bzw. empirisch mit der Realität konfrontiert. Dies setzt voraus, dass der Forscher Aussagen zu den Beziehungen zwischen den latenten Variablen trifft und diese in Form von empirisch zu prüfenden Hypothesen formuliert. Die Hypothesen sind theoretisch zu fundieren bzw. leiten sich ggf. auch aus Forschungsdesideraten aus vorhergehenden empirischen Studien ab. Im explorativen Fall werden Strukturgleichungsmodelle verwendet, um Zusammenhänge in erhobenen Daten zu entdecken, über deren Struktur kein explizites theoretisches Vorwissen bestand. Explorative, strukturendeckende Verfahren werden benötigt, um Theorien zu bilden.[745] Die Abgrenzung zwischen einem konfirmatorischen und einem explorativen Vorgehen im Rahmen der Strukturgleichungsanalyse ist nicht immer trennscharf. Eine Untersuchung, so auch die vorliegende, kann gleichermaßen explorative wie auch konfirmatorische Elemente enthalten.

6.1.2 Kovarianz- und varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung

In der Praxis haben sich zwei, als komplementär aufzufassende, Verfahren zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen etabliert, die unterschiedliche Vor- und Nachteile besitzen. Zu unterscheiden ist zwischen der Kovarianzstrukturanalyse (LISREL, AMOS, EQS u. a.) und der Varianzstrukturanalyse mittels Partial Least Squares (PLS). Die grundsätzlichste Unterscheidung zwischen beiden Ansätzen besteht vor allem in der Zielsetzung. Ist es das Ziel der Untersuchung bereits etablierte Theorien zu testen, sollte eher das kovarianzbasierte Verfahren zum Einsatz kommen. Liegt die Zielsetzung eher in der Prognose bzw. der bestmöglichen Erklärung der endogenen Variablen (predictive

[741] Zu Moderation und Mediation im Kontext der Strukturgleichungsmodellierung vgl. Eggert u. a. (2005), S. 101 ff. Zur Terminologie siehe beispielsweise Hair Jr u. a. (2013), S. 11 ff.
[742] Verfahren der ersten Generation sind z. B. Hauptkomponentenanalyse, explorative Faktorenanalyse, Cluster-Analyse u. v. m.
[743] Vgl. Fornell (1985), S. 3 ff.
[744] Vgl. Gefen u. a. (2000), S. 3 f.
[745] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 26.

application), sollte die Varianzstrukturanalyse Anwendung finden.[746] Die Kovarianzstrukturanalyse[747] ist das bislang populärste Verfahren, um Strukturgleichungsmodelle zu analysieren.[748] Insbesondere das von JÖRESKOG/SÖRBOM entwickelte Programm LISREL (Linear Structural Relationships) gilt hier als Quasistandard und steht synonym für die kovarianzbasierte Strukturgleichungsanalyse.[749] Die Kovarianzstrukturanalyse verbindet auf Messmodellebene Methoden der Faktorenanalyse mit denen der Pfadanalyse.[750] Sie zielt darauf ab, die empirische Kovarianzmatrix bestmöglich zu reproduzieren.[751] Deshalb werden, im Gegensatz zu Partial Least Squares Verfahren, alle manifesten Variablen und Pfade simultan geschätzt (full information estimation method).[752] In der Konsequenz benötigt der Forscher eine relativ große Stichprobe (n>200)[753] und es kann sinnvollerweise nur eine begrenzte Anzahl von Konstrukten in die Untersuchung einbezogen werden, will der Forscher Ergebnisse erhalten, die eine gewisse Teststärke[754] aufweisen.

LISREL basiert auf der Schätzmethode Maximum Likelihood (ML). Diese fordert eine multivariate Normalverteilung der manifesten Variablen.[755] Durch die strenge Verteilungsannahme ist LISREL in der Lage, die Varianzen des Messmodells in Faktor- und Messfehlervarianzen zu zerlegen und wartet mit einer großen Bandbreite inferenzstatistischer Tests auf, welche Aussagen über die Güte des Modells und der Modellparameter erlauben.[756] Durch diese umfangreichen Gütekriterien auf Parameter- wie Modellebene (z. B. Signifikanztests, Goodness of Fit, Chi-Quadrat Test u. a.)[757] eignet sich das kovarianzbasierte Verfahren insbesondere für Forschungsfragen, bei denen die Beziehung zwischen den im Modell postulierten Konstrukten relativ klar ist, da empirisches Vorwissen und der Stand der Theorie gut entwickelt sind. Nach der Modellierung der Beziehungen der Konstrukte konfrontiert LISREL das spezifizierte Modell mit den empirischen Daten und erlaubt Aussagen darüber, wie gut das Modell die Realität abbildet. Die Schätzung der Modellparameter und Pfade im Modell ist dabei sehr akkurat.[758] Weniger geeignet ist die Kovarianzanalyse hingegen bei Forschungsfragen, bei denen die

---

[746] Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 450. Vgl. ebenso Anderson/Gerbing (1988), S. 412.

[747] Covariance-based structure equation modeling (CBSEM)

[748] Vgl. Fassott (2007), S. 106. Vgl. auch Homburg/Baumgartner (1995), S. 166.

[749] Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 89.

[750] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 24.

[751] Vgl. Magnus (2007), S. 141. Vgl. ebenso Homburg/Baumgartner (1995), S. 165.

[752] Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 412.

[753] Vgl. Bliemel u. a., S. 11.

[754] Die Teststärke gibt an, ob ein tatsächlich existierender Zusammenhang durch die statistische Analyse aufgedeckt wird. Angestrebt ist eine Teststärke von mindestens 80%. Prinzipiell nimmt die Teststärke zu, je größer die Stichprobe ist. Vgl. Cohen (1992), S. 155 ff.

[755] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 6 f. Weitere iterative Schätzverfahren, die in der Kovarianzanalyse eingesetzt werden, sind das Generalized Least Squares (GLS) und das Unweighted Least Squares Verfahren (ULS). Siehe hierzu Krummenerl (2005), S. 134.

[756] Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 90 f.

[757] Vgl. Fassott (2007), S. 117.

[758] Vgl. Steenkamp/Van Trijp (1991), S. 284.

Theorie nur schwach entwickelt ist und die Zusammenhänge zwischen Variablen eher explorativer Natur sind, statt scharf definiert und empirisch abgesichert zu sein.[759].

GÖTZ/LIEHR-GOBBERS und viele andere Autoren weisen darauf hin, dass die Schätzung formativ spezifizierter Variablen in der Kovarianzanalyse nicht[760] bzw. nur schwer möglich ist. Für die Analyse von Modellen, die formative Konstrukte enthalten, verweisen sie auf das varianzbasierte PLS-Verfahren.[761] Es sei angemerkt, dass auch LISREL durchaus in der Lage ist formative Messmodelle zu schätzen.[762] Allerdings geht dies mit größeren Problemen einher, sobald das Strukturmodell nicht nur formativ exogene, sondern auch formativ endogene Variablen enthält.[763] Nicht zuletzt aufgrund des sich, hartnäckig haltenden, Mythos, dass in LISREL keine formativen Variablen integrierbar sind, wurden in zahlreichen Untersuchungen latente Variablen meist automatisch reflektiv spezifiziert.[764] Bei dieser Art der Operationalisierung werden Indikatoren als tendenziell austauschbare Messungen ein und desselben Konstrukts aufgefasst, die im Zuge von Skalenbereinigungsprozessen eliminiert werden können. Der Effekt eines bestimmten Indikators hat somit nur eine sehr untergeordnete Bedeutung. Im Zentrum des Interesses der LISREL-Modellierung steht stets, wie gut die Kovarianzmatrix reproduziert werden kann und wie gut das Modell insgesamt „fittet“. Da nicht die Varianzerklärung einer endogenen Variablen, sondern die Beziehung der Variablen untereinander und die Güte des Gesamtmodells das Ziel der Kovarianzanalyse ist, verliert sie in der Konsequenz an prädiktiver Qualität.[765]

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Kovarianzstrukturanalyse eine Multinormalverteilung der Daten, eine hohe Stichprobengröße und eine gewisse theoretische Reife des Untersuchungsgegenstandes voraussetzt. Für Forschungsfragen, die explorative Elemente enthalten, nur auf eine vergleichsweise geringe Stichprobengröße zurückgreifen können und in deren Fokus in erster Linie nicht das Strukturmodell, sondern vielmehr die Prognose und Erklärung der endogenen Variablen sowie insbesondere der Einfluss der manifesten Indikatoren stehen, ist die Kovarianzanalyse weniger geeignet. LISREL hat viele Stärken, aber auch die angeführten Schwächen. Diese Schwächen werden von dem alternativen Verfahren zur Analyse von

---

[759] Vgl. Schneider (2010), S. 25. Da LISREL für psychometrische Messmodelle entwickelt wurde, eignet es sich nach Scholderer/Balderjahn ebenfalls weniger für aggregierte objektive Indikatoren, für welche die Annahmen der psychometrischen Messfehlertheorie nicht zutreffen. Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 98.

[760] So z. B. Chin (1998), S. 301, Ringle (2004b), S. 32.

[761] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 714.

[762] Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 93. Vgl. auch Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 274 oder Henseler u. a. (2009), S. 283.

[763] Vgl. Fritz/Dees (2004), S. 15. Zu den Schwierigkeiten formative Messmodelle zu integrieren siehe auch: Henseler u. a. (2012), S. 267.

[764] Siehe hierzu die nachfolgenden Ausführungen.

[765] „Yet, due to the indeterminacy of factor score estimations, there exists a loss of predictive accuracy. This, of course, is not of concern in theory testing where structural relationships (i.e., parameter estimation) among concepts is of prime concern.” Chin (1997), http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM, [Zugriff: 12.11.2013].

Strukturgleichungsmodellen, Partial Least Squares (PLS), ausgeglichen. Gleichzeitig lassen sich die Schwächen des PLS-Ansatzes als Stärken von LISREL beschreiben.[766]

Im Gegensatz zur Kovarianzanalyse schätzt das von Herman Wold[767] entwickelte regressionsbasierte PLS-Verfahren die Beziehungen der latenten Variablen untereinander mit der Methode der kleinsten Quadrate (ordinary least squares (OLS)).[768] Hierzu nutzt PLS das empirische Datenmaterial und versucht, den Anteil der erklärte Varianz (R^2) der abhängigen Variablen zu maximieren, indem es die Fehlerterme im Mess- und Strukturmodell minimiert.[769] Im Gegensatz zu LISREL schätzt PLS das Modell nicht simultan, sondern teilt es in Subsets auf und schätzt die Ladungen und Pfade in einem iterativen Prozess, Subset für Subset.[770] Deshalb benötigt PLS selbst bei komplexen Beziehungen zwischen einer hohen Anzahl zu analysierender Variablen eine vergleichsweise geringe Stichprobengröße.[771] CHIN führt an, dass der Stichprobenumfang entweder zehnmal größer sein sollte, als die Anzahl der Indikatoren des größten formativen Konstrukts oder, wenn größer, zehnmal größer als die Anzahl exogener Konstrukte, die auf das endogene Konstrukt mit den meisten eingehenden Pfaden im Modell wirken.[772]

Da latente Variablen in PLS als exakte Linearkombination ihrer Indikatoren aufgefasst werden,[773] bleiben Indikatoren zunächst kofundiert und Prediktorvariablen können zunächst nur als grobe Vorhersage der zu erklärenden Variablen gelten, da sie messfehlerbehaftet sind.[774] Die Schätzung der Pfadkoeffizienten ist in PLS somit weniger akkurat als bei kovarianzbasierten Verfahren. Aufgrund der unterschiedlichen Zielfunktion stehen in PLS keine Gütemaße zur Gesamtanpassung des Modells und keine inferenzstatistischen Test zur Verfügung, da keine Verteilungsannahme getroffen werden.[775] Allerdings sind über verschiedene Verfahren (z. B. das Bestimmtheitsmaß, Stone-Geisser Test und Resamplingverfahren wie Bootstrapping) auch in PLS Aussagen zur Modellgüte möglich.[776] Auch wenn die Schätzungen von PLS etwas gröber sind, erhält man mit PLS konsistente Parameterschätzer, wenn Stichprobengröße und Indikatorumfang ausreichend groß sind. PLS ist daher als „consistency at large“ zu bezeichnen.[777]

---

[766] Vgl. Hair u. a. (2012), S. 416.

[767] Siehe z. B. Wold (1980), Wold (1982).

[768] Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441.

[769] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 14, vgl. Schneider (2010), S. 24. Vgl. auch: Weiber/Mühlhaus (2014), S. 67.

[770] Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441.

[771] Vgl. Henseler/Sarstedt (2013), S. 566.

[772] Vgl. Chin, S. 311. Im vorliegenden Modell mit 12 exogenen Variablen, die jeweils über nicht mehr als 14 Indikatoren operationalisiert sind, und die gleichzeitig auf eine endogene Variable wirken, wäre somit eine Stichprobengröße von n=140 ausreichend.

[773] Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441.

[774] Vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 96 ff.

[775] Vgl. Fassott (2007), S. 117 f., vgl. Scholderer/Balderjahn (2005), S. 91, vgl. Schneider (2010), S. 26.

[776] Vgl. Schneider (2010), S. 25, vgl. Suckow (2011), S. 154.

[777] Vgl. Hui/Wold (1982), S. 130. Der sogenannte PLS Bias beschreibt das Phänomen, dass PLS das Messmodell überschätzt und die Pfade im Strukturmodell unterschätzt. Steigt die Stichprobengröße, reduziert sich der PLS Bias und die PLS Schätzer nähern sich den wahren Werten, daher wird PLS als „consistency at large“ bezeichnet. Vgl. auch Hair Jr u. a. (2013), S. 47 f.

Verschiedene Simulationsstudien ergaben, dass der so genannte „PLS Bias“ in der Praxis zu vernachlässigen ist.[778] RIDGON führt in Bezug auf Ergebnisunterschiede zwischen Kovarianz- und Varianzanalyse aus: „Of course, one can construct data sets, (...) where different methods produce predictably different results (...), but in practice the observed differences are not substantively important“.[779]

PLS ist das Verfahren der Wahl, wenn es Ziel ist, Strukturen zu entdecken und die zu erklärende Variable bestmöglich zu prognostizieren. Es ist angezeigt in Umgebungen „(...) in denen die Theorien schwach entwickelt, die Konzepte von unsicherer Validität, die Messinstrumente von ungesicherter Reliabilität und die Beobachtungseinheiten in ungewisser Relation (...) zur Aussagengesamtheit stehen“[780] und in denen eine hohe Anzahl einzubeziehender Variablen einer relativ kleinen Stichprobengröße gegenübersteht.[781] Im Vergleich zu kovarianzbasierten Methoden, liefert PLS robuste Ergebnisse bei deutlich niedrigeren methodischen Anforderungen.[782] In Bezug auf die Verteilungsannahmen – nicht hinsichtlich der Ergebnisse oder der statistischen Verfahren – wird PLS daher als soft-modeling Technik bezeichnet.[783] Nach WOLD, dem Vater der PLS-Methode, ist PLS für größere, komplexere Modelle mit einer Vielzahl latenter Variablen „virtually without competition.“[784] FASSOTT sieht die bislang bestehende Dominanz kovarianzbasierter Strukturgleichungsanalyse gegenüber dem varianzbasierten Pendant zum einen darin begründet, dass in der frühen Literatur zu Strukturgleichungsmodellen erklärt wurde, dass sich PLS nur eingeschränkt für Theorietests eigne[785] und zum anderen lange Zeit keine benutzerfreundliche Software existierte (wie z. B. LISREL, AMOS, EQS für das kovarianzbasierte Verfahren). Dies hat sich mit dem Aufkommen von z. B. SmartPLS und PLS Graph deutlich geändert.[786]
Die ausgeprägte Nutzung der Software LISREL und die damit einhergehenden Schwierigkeiten bei der Verwendung formativer Messemodelle führte dazu, dass es üblich war, latente Variablen vor allem reflektiv zu spezifizieren. Ein Umdenken fand erst statt als mehrere Autoren[787] darauf hinwiesen, dass in zahlreichen Untersuchungen latente Variablen fehlspezifiziert wurden. In der Konsequenz können Pfadkoeffizienten und somit

[778] Vgl. Reinartz u. a. (2009) sowie Ringle u. a. (2009). Vgl. hierzu auch: Hair Jr u. a. (2013), S. 79.
[779] Rigdon (2012), S. 346.
[780] Lohmöller (1992), S. 347 zitiert nach Fritz/Dees (2004), S. 15.
[781] Vgl. Huber u. a. (2007), S. 3 ff.
[782] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 575. Zur Robustheit der PLS-Methode vgl. insbesondere Cassel u. a. (1999), S. 445 ff.
[783] Vgl. Lohmöller (1989), S. 64 Hair u. a. (2012), S. 416.
[784] Wold (1985) zitiert nach Chin (1997) http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM, [Zugriff: 13.01.2014].
[785] Vgl. Jöreskog/Wold (1982), S. 270.
[786] Vgl. Fassott (2007), S. 108.
[787] Siehe hierzu: Jarvis u. a. (2003), Diamantopoulos/Winklhofer (2001), Eggert/Fassott (2003), Fassott/Eggert (2005).

die Schlussfolgerungen der Untersuchungen fehlerbehaftet sein.[788] So führen JARVIS u. a. aus: „28% of the latent constructs (...) published in the top marketing journals were incorrectly specified as reflective when they should have been formative.“[789] Und EGGERT/FASSOTT konstatieren in ihrer Metaanalyse von 32 Artikeln der Fachzeitschrift Marketing ZFP, dass von 180 analysierten Variablen 80,7% reflektiv spezifiziert wurden, wo eine formative Konstruktion angebracht gewesen wäre.[790] Die Ergebnisse der Analysen unterstreichen, die Aussage von DIAMANTOPOULOS/WINKLHOFER, dass insbesondere im Marketing viele Konstrukte tendenziell eher formativer als reflektiver Natur sind.[791] Die Ergebnisse zeigen zudem, dass Forscher in der Vergangenheit nicht immer genug Sorgfalt bei der nicht immer einfachen Entscheidung, ob ein Konstrukt formativ oder reflektiv zu messen ist, haben walten lassen. Da beide Arten von Messmodellen in der vorliegenden Untersuchung verwendet werden, ist im Folgenden kurz auf die wesentlichen Unterschiede reflektiver und formativer Messmodelle einzugehen.

Reflektive Messmodelle sind in Strukturgleichungsmodellen dadurch gekennzeichnet, dass die Pfeilrichtung – und somit die kausale Richtung – vom Konstrukt (ξ) zu den Indikatoren (x_i) weist. Ändert sich das Konstrukt, so ist auch mit einer Änderung der Ausprägung aller Indikatoren zu rechnen. Da die Indikatoren tendenziell austauschbare Messungen eines Konstrukts darstellen,[792] sollten sie untereinander hoch korrelieren. Bei reflektiven Konstrukten ist die Eliminierung von Indikatoren zugunsten einer höheren internen Konsistenz des Konstrukts in der Regel problemlos möglich.[793] Wie aus der folgenden Abbildung 20 ersichtlich, differenziert die Indikatormessung reflektiver Messmodelle zwischen dem Messwert des Indikators und dem ihm zuzuordnenden Messfehlerterm (δ_i).

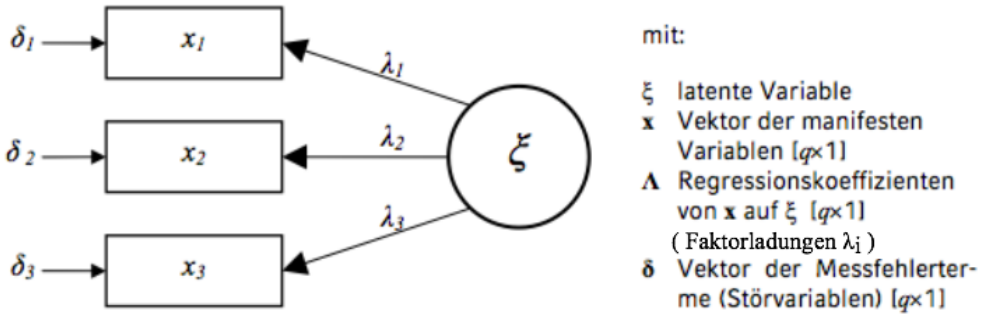


Abbildung 20: Reflektives Messmodell[794]

[788] Vgl. Podsakoff u. a. (2003), S. 900, vgl. Jarvis u. a. (2003), S. 216. Siehe auch Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 274.
[789] Jarvis u. a. (2003), S. 216.
[790] Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 42 ff.
[791] Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 274.
[792] Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 308.
[793] Vgl. Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 267.
[794] Nach Eberl (2004), S. 3, vgl. auch Edwards/Bagozzi (2000), S. 161.

Ein formatives Messmodell[795] liegt hingegen vor, wenn die Änderung eines manifesten Indikators mit einer Änderung der Konstruktausprägung einhergeht. Im Gegensatz zu reflektiven Variablen ist die Kausalität umgekehrt. Nicht das Konstrukt (η) determiniert die Indikatoren (x_i), die Indikatoren determinieren das Konstrukt. Die Indikatoren eines formativen Index sollten daher alle Facetten eines Konstrukts möglichst vollständig erfassen.[796] Die Indikatormessungen erfassen somit nicht Redundanzen, die im Rahmen der Skalenbereinigung (scale purification) eliminiert werden könnten. Statt die Qualität des formativen Index zu erhöhen, würde eine Eliminierung eines Indikators eine Facette des Konstrukts eliminieren und so möglicherweise dessen Inhaltsvalidität verändern.[797] Dennoch ist auch bei formativen Indikatoren die Entfernung von Indikatoren zulässig, wenn diese weder relativ noch absolut wichtig für den Index sind und oder Multikollinearitäten herrschen.[798]

Im Gegensatz zu reflektiven Items können formative Indikatoren zwar korrelieren, müssen es aber keineswegs. Vielmehr ist es wünschenswert, dass formative Indikatoren nicht hoch kovariieren, da ihnen keine gemeinsame Ursache, wie bei reflektiven Indikatoren, zugrunde liegt. Eine hohe Korrelation formativer Items kann zu Multikollinearitätsproblemen führen.[799] Aus diesem Grund sind übliche Validitäts- und Reliabilitätsverfahren, wie z. B. Cronbachs Alpha, keine angebrachten Verfahren, um die Konstruktvalidität zu bestimmen.[800] Wie aus Abbildung 21 ersichtlich ist, sind bei formativen Indizes nicht die manifesten „kausalen“ Indikatoren mit dem Messfehler (ζ) behaftet, sondern das latente Konstrukt (η).[801] Ein oft genanntes Beispiel für ein formatives Konstrukt ist der Marketing-Mix.[802]

---

[795] Zu den Abschnitten reflektive und formative Messmodelle vergleiche: Diamantopoulos/Siguaw (2006), Hair Jr u. a. (2013), S. 42 ff., Fornell/Bookstein (1982), Albers/Clement (2007), S. 304, Fritz/Dees (2004), S. 15, Diamantopoulos/Winklhofer (2001), Bollen/Lennox (1991), Eberl (2004).

[796] Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 271.

[797] Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 33.

[798] Vgl. Kapitel 6.2.4 Güteprüfung formativer Messmodelle, S. 170 ff.

[799] Vgl. Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 267. So auch Hair Jr u. a. (2013), S. 44 f. Siehe auch den Abschnitt zur Güteprüfung formativer Messmodelle.

[800] Vgl. Albers/Clement (2007), S. 304.

[801] Siehe: Bollen/Lennox (1991), S. 306, vgl. Eberl (2004), S. 8.

[802] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 61. Als typische Beispiele für Konstrukte reflektiver Art nennen die Autoren z. B. die Messung von Einstellungen oder der Persönlichkeit. Wird z.B. „Kundenzufriedenheit“ reflektiv über mehrere austauschbare Indikatoren operationalisiert, bleibt die Inhaltsvalidität erhalten, auch wenn ein einzelner Indikator gelöscht wird. Würde hingegen der Marketing-Mix über die vier Indikatoren Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik operationalisiert, formieren diese Indikatoren den Marketing-Mix. Das Löschen eines solchen Indikators, eliminiert eine wesentliche Facette und wäre kaum begründbar. Das Konstrukt Marketing-Mix wäre dann inhaltlich nicht mehr korrekt erfasst.

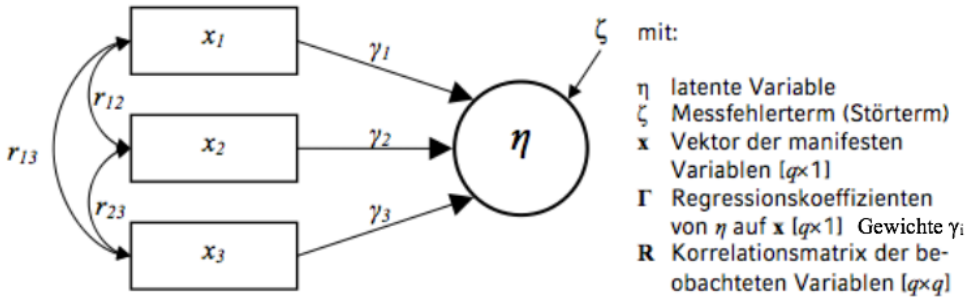


Abbildung 21: Formatives Messmodell[803]

Die vorstehenden Ausführungen wiesen auf die Notwendigkeit hin, im Forschungsprozess abzuwägen, ob die Operationalisierung der Konstrukte formativ oder reflektiv zu erfolgen hat, da dies Konsequenzen für die Güteprüfung der Konstrukte nach sich zieht und eine Fehlspezifikation[804] zu falschen Schlussfolgerungen führen kann. Gemäß JARVIS u. a. ist ein Konstrukt besser formativ als reflektiv zu konstruieren, wenn:[805]

1) die Indikatoren das Konstrukt definieren,
2) die Veränderung der Indikatoren eine Veränderung des Konstrukts bewirkt und nicht andersherum,
3) die Indikatoren unterschiedliche Facetten des Konstrukts abbilden und somit fundamental für die Erklärung des Konstrukts sind. Die Entfernung eines Indikators den Inhalt des Konstrukts ändern würde und die Indikatoren keine austauschbaren Messungen darstellen. Hieraus folgt direkt, dass
4) die manifesten Variablen nicht zwingend kovariieren und
5) nicht zwingend dieselben Antezedenzien und Konsequenzen haben müssen.

HERMANN u. a. weisen darauf hin, dass der von JARVIS u. a. aufgestellte Kriterienkatalog in der Frage kulminiert, „ob eine Veränderung des Konstrukts eine Veränderung aller Indikatoren bewirkt (reflektiv) oder die Veränderung eines Indikators eine Veränderung der Konstruktausprägung evoziert (formativ).“[806] ALBERS/HILDEBRAND zeigten anhand

---

[803] Eberl (2004), S. 5 siehe auch: Edwards/Bagozzi (2000), S. 162.

[804] Wurde ein eigentlich formatives Messmodell reflektiv spezifiziert kann von einem Typ I-Fehler gesprochen werden, ein Typ II-Fehler bezeichnet den umgekehrten Sachverhalt. Vgl. Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 266 ff.

[805] Vgl. Jarvis u. a. (2003), S. 203. Trifft in Bezug auf die Kriterien der gegenteilige Sachverhalt zu, ist ein Konstrukt reflektiv zu spezifizieren. Einschränkend hierzu sehen Chin u. a. (2008), S. 288 f. weiteren Forschungsbedarf zur Klärung wann Konstrukte formativ bzw. reflektiv zu spezifizieren sind. Auch Fassott/Eggert gelang in ihrer Metaanalyse bei 10% der Variablen keine eindeutige Zuordnung. Vgl. Fassott/Eggert (2005), S. 44.

[806] Herrmann u. a. (2006), S. 13 zitiert nach Saxe (2009a), S. 137. Ähnlich argumentieren auch Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 718.

eines Beispieldatensatzes, dass das hauptsächliche Problem bei einer reflektiv statt formativen Fehlspezifikation von Konstrukten weniger in der Tatsache der Fehlspezifikation an sich liegt als vielmehr im anschließenden Scale-Purification-Prozess. Sie folgern: „In Erfolgsfaktorenstudien sollte man als „Default“ davon ausgehen, dass die exogenen Indikatoren formativer Natur sind, denn man will ja die Treiber identifizieren, die den Erfolg eines Unternehmens determinieren.“[807]

Bessere Software, der relativ einfache Einbezug der für das Marketing wichtigen formativen Messmodelle, die unterschiedliche Zielsetzung varianz- und kovarianzbasierter Methoden sowie die Publikationen über fehlspezifizierte Messmodelle scheinen für die starke Renaissance verantwortlich zu sein, die PLS derzeit erfährt[808] und die sich in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Untersuchungen niederschlägt.[809] Tabelle 16 fasst die grundlegenden Unterschiede der varianz- und der kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse zusammen.

[807] Albers/Hildebrandt (2006), S. 27 f.

[808] Vgl. Fassott (2007), S. 109.

[809] Eine gute Übersicht über relevante Studien mittels PLS verschiedene Disziplinen gibt Fassott (2007), S. 110 f. Siehe weiterhin Henseler u. a. (2009), S. 277 ff.

Kriterium	PLS	LISREL
Hauptziel	Prognoseorientiert: Erklärung latenter und/oder Indikatorvariablen	Parameterorientiert: Erklärung empirischer Daten-strukturen
Methodenansatz	Varianzbasiert	Kovarianzbasiert
Annahmen	Prädiktorspezifikation	Multinormalverteilung und unabhängige Beobachtungen
Parameterschätzer	Konsistent, wenn Fallzahl und Indikatoranzahl hoch („consistency at large“)	Konsistent
Latente Variable	Werte eplizit geschätzt	Werte nicht determiniert
Messmodell	Reflektiv und/oder formativ	Reflektiv, formative Messmodelle mit deutlichen Einschränkungen
Theorieanforderungen	Flexibel	Hoch
Modellkomplexität	Hochkomplexe Modelle analysierbar (z. B. 100 latente Variablen, 1000 Indikatoren)	Begrenzt
Stichprobengröße	Auch für kleine Stichproben geeignet	Hoch (200 plus)
Implikationen	Optimal für Prognosegenauigkeit	Optimal für Parametergenauigkeit

Tabelle 16: Vergleich des varianz- und kovarianzbasierten Ansatzes[810]

Der folgende Abschnitt fasst die Begründung für die gewählte Methode, die Strukturgleichungsmodellierung mittels Partial-Least-Squares, zusammen.

6.1.3 PLS als vorzugswürdiges Verfahren zur Bestimmung der Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising

Nach CHIN/NEWSTED sollte PLS kovarianzbasierten Verfahren vorgezogen werden, wenn es sich um Forschungsfragen handelt, die a) relativ neuartig sind und für die keine bewährten Messansätze existieren, oder b) das zu untersuchende Modell komplex ist und ihm eine kleine Stichprobe gegenübersteht, oder c) Variablen enthalten sind, die formativ spezifiziert sind oder d) das Ziel die Vorhersage einer endogenen Variablen darstellt.[811]
Dem Autor ist bislang keine quantitativ-empirische Studie zu Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising bekannt, die theoretische Durchdringung ist somit schwach ausgeprägt. Etablierte Messmodelle in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand existieren nicht. Sie mussten in der Regel aus anderen Kontexten übertragen bzw. eigenständig entwickelt werden. Mit 12 latenten Variablen, die über 86 Indikatoren weitgehend formativ

[810] Fassott (2007), S. 125. Siehe auch die dort angegebene Literatur.
[811] Vgl. Chin/Newsted (1999), S. 337. Vgl. ebenfalls Chin (1998), S. 333 sowie Bliemel u. a., S. 10.

operationalisiert wurden, kann das Modell als eher komplex bezeichnet werden. Zielsetzung ist weniger die Erreichung eines bestmöglichen Modellfits als vielmehr die bestmögliche Erklärung des Online-Fundraising-Erfolgs. Auch wenn retrospektiv eine zufriedenstellende Stichprobengröße erreicht wurde, bleibt der Stichprobenumfang, insbesondere in Bezug auf die vorzunehmende Gruppenanalyse, unter den für das kovarianzbasierte Vorgehen gängigen Empfehlungen.[812] Durch die Art der Untersuchung als Erfolgsfaktorenstudie war a priori zu erwarten, dass die Daten von einer Multinormalverteilung abweichen.[813] Diese Fakten sprechen klar für die Anwendung des varianzbasierten Partial-Least-Squares-Verfahrens und gegen die Kovarianzanalyse. Der mit Abstand wichtigste Grund für PLS ist jedoch, dass die Arbeit ein hohes Maß an Praxisrelevanz beansprucht. Da PLS bei formativen Konstrukten die Berechnung der Effekte der Messindikatoren auf die abhängige Erfolgsvariable erlaubt, sieht ALBERS den Einsatz von PLS für Erfolgsfaktorenstudien im Marketing als neues Paradigma. Hierdurch können Aussagen zur relativen Wichtigkeit und Wirkung einzelner Erfolgsindikatoren[814] auf die endogenen Erfolgsgrößen getroffen werden. Im Gegensatz zur Modellschätzung mit LISREL lassen sich so Erkenntnisse gewinnen, aus denen Marketingmanager Handlungen („actionable results“) ableiten können.[815]

Diese Ansicht teilt auch DILLER, wenn er ausführt: „Wenn Marketingforschung wirklichen Erkenntnisfortschritt erzielen will, muss den Einflussfaktoren der behandelten Konstrukte erheblich größere Aufmerksamkeit gewidmet werden als den oft recht banalen Folgewirkungen i.S. reflektiver Indikatoren. Sie nämlich konstituieren potenzielle Eingriffspunkte für praktisches Handeln, das doch durch Marketingforschung ermöglicht und verbessert werden soll.“[816]

Da aus der vorliegenden Untersuchung praktisch-normative Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen, wurden sämtliche exogene Konstrukte, bei denen Wahlfreiheit bestand und die nicht eindeutig reflektiv zu spezifizieren waren, formativ operationalisiert.[817] Ziel der Untersuchung ist die bestmögliche Erklärung der endogenen Variablen des Erfolgs im Online-Fundraising (prediction oriented research).[818] Aus den genannten Abwägungen ergibt sich, dass die Modellierung mit PLS das klar vorzugswürdigere Verfahren ist.

---

[812] Wenn auch nicht insgesamt, so doch bei der Teilung der Stichproben im Rahmen der Multiplen Gruppenanalyse.

[813] Vgl. Ringle u. a. (2009), S. 24. Vgl. auch Chin (1998), S. 333. Laut Ringle weichen gerade die Daten in Kundenzufriedenheitsumfragen und Erfolgsfaktorenstudien von einer Normalverteilung ab („varying degrees of skewness an kurtosis“). Für diese Art der Daten ist laut Autor PLS das Verfahren der Wahl.

[814] Vgl. Albers (2004), S. 37.

[815] Vgl. Albers (2010), S. 419 ff., vgl. ebenso Boßow-Thies/Albers (2010), S. 603.

[816] Vgl. Diller (2004), S. 177 zitiert nach Fassott (2007), S. 125.

[817] Wold (1980) rät tendenziell dazu, exogene Messmodelle formativ und endogene Konstrukte reflektiv zu operationalisieren. Vgl. Wold (1980), S. 58. Nach Wilcox u. a. (2008), S. 1227 hat der Forscher oftmals die Wahl, ob er ein Messmodell formativ oder reflektiv spezifiziert. Das diese Wahlfreiheit jedoch längst nicht immer besteht, zeigte der Kriterienkatalog von Jarvis u. a. (2003).

[818] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 282.

6.2. Das Partial Least Squares Verfahren zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen

6.2.1 Der Partial Least Squares Algorithmus

Der Grundaufbau des PLS-Modells besteht aus einem inneren und einem äußeren Modell und wird somit formal über zwei Sets linearer Gleichungen definiert.[819] Das innere Modell, auch Strukturmodell, besteht aus den latenten, nicht direkt messbaren Variablen und bildet innerhalb des Modells jene Beziehungen ab, die über theoretische Vorüberlegungen hypothetisiert wurden. Das äußere Modell, auch Messmodell, beinhaltet die den latenten Variablen zugeordneten Indikatoren.[820]

Das in Abbildung 22 gezeigte einfache Pfadmodell besteht aus drei latenten Variablen, wobei ξ_1 ein exogen-reflektives Konstrukt darstellt, welches über den mediierenden endogen-formativ konstruierten Index η_1 auf die endogen-reflektive Variable η_2 wirkt.

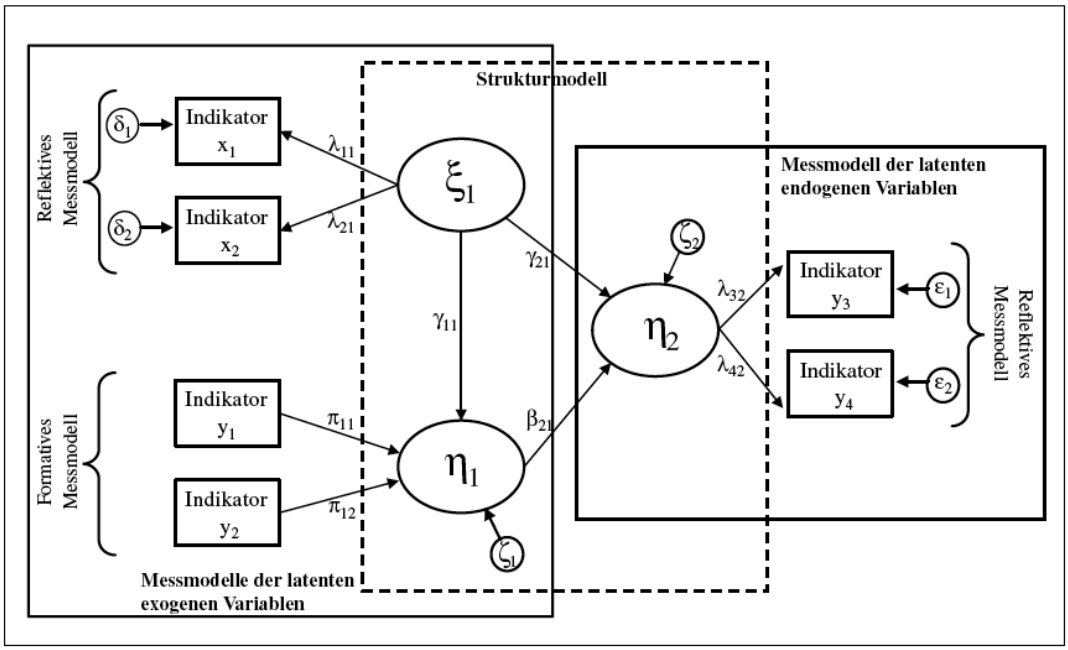


Abbildung 22: Einfaches PLS-Pfadmodel[821]

[819] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 284.
[820] Vgl. Henseler/Sarstedt (2013), S. 567 f.
[821] Abbildung entnommen aus Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 716.

Mathematisch lassen sich die Zusammenhänge im Beispielmodell über wenige Gleichungen darstellen, die simultan gelöst werden. Für das Strukturmodell, bzw. innere Modell, gilt die Formel:[822]

(1) $\eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$

In der obigen Regressionsgleichung bezeichnen ξ und η die Konstruktwert-Vektoren der Latenten. Die unabhängigen Variablen (ξ) erklären die endogenen Variablen (η). Sie sind durch kausale Beziehungen miteinander verbunden.[823] B und Γ drücken die Matrizen der Pfadkoeffizienten, und somit im Beispiel die kausalen Beziehungen zwischen den Variablen, aus. ζ beschreibt den Vektor der Fehlerterme der endogenen Variablen im Strukturmodell, dieser stellt den nicht durch die Prädiktorvariablen erklärbaren Rest der Varianz dar.[824] Es wird angenommen, dass die Residualvariablen unkorreliert sind und die Fehlerterme nicht mit den Prädiktorvariablen korrelieren (z. B. $E\{\zeta|\xi\} = 0$).[825]

Für die beiden endogenen Variablen im Beispiel gelten die folgenden Formeln:[826]
(2) $\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$

und für

(3) $\eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + ß_{21}\,\eta_1 + \zeta_2$

η_1 respektive η_2 wurden im Beispiel formativ bzw. reflektiv spezifiziert. Die Indikatorwerte reflektiver Messmodelle sind, wie dargelegt, vom latenten Konstrukt abhängig und werden durch dieses erklärt. Der umgekehrte Sachverhalt gilt hingegen für formative Messmodelle. In allgemeiner Form lässt sich ein reflektives exogenes Messmodell formal wie folgt ausdrücken:

(4) $x = \lambda_x\,\xi + \delta_x$

und für das reflektiv endogene Messmodell gilt die Formel:

(5) $y = \lambda_y\,\eta + \varepsilon_y$

---

[822] Formel und Beschreibung der Formel nach Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 717 und Fornell/Cha (1994), S. 58.
[823] Vgl. Chin (1998), S. 312 f.
[824] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 577.
[825] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 717 sowie Henseler u. a. (2009), S. 285. Vgl. ebenso Cassel u. a. (1999), S. 437.
[826] Zum folgenden vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 577 und Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 717 ff., Chin (1998), S. 312 ff.

In den Formeln (4)-(5) beschreiben x bzw. y die manifesten, gemessenen Variablen. Für ξ und η gilt das unter (1) Beschriebene. λ_x und λ_y bezeichnen die Matrizen der Faktorladungen und somit den Zusammenhang zwischen reflektivem Konstrukt und den assoziierten messfehlerbehafteten Indikatoren. Die Messfehler der Indikatoren x und y sind mit δ_x und ε_y notiert.[827] Da Messfehler als unkorreliert mit den latenten Variablen angenommen werden, gelten für die Ermittlung der Erwartungswerte der latenten Variablen (Prädiktorspezifikation) die reduzierten Formeln:[828]

(6) $E[y|\eta] = \lambda_\eta y$

und

(7) $E[x|\xi] = \lambda_\xi x$

Ein formativer exogener (ξ) bzw. endogener (η) Index lässt sich über die Formeln (8) bzw. (9) abbilden:[829]

(8) $\xi = \pi_\xi x + \delta_\xi$

(9) $\eta = \pi_\eta y + \delta_\eta$

Bis auf π_ξ bzw. π_η wurden alle Parameter der Formeln (8) und (9) bereits definiert. π_ξ und π_η bezeichnen die Matrizen der Koeffizienten der multiplen Regression,[830] bei der linearkombinatorischen Berechnung der Konstruktwerte im PLS-Algorithmus werden sie als Gewichte (ω) verwendet.[831] Im Gegensatz zum reflektiven Modell, welches eher dem faktoranalytischen Modell entspricht, folgen formative Indizes dem Grundgedanken des multivariaten Regressionsmodells. Die Vektoren der Störterme (δ_ξ bzw. δ_η) sind nicht den Indikatoren, sondern der Latenten zugeordnet.[832] Da die Indikatoren das Konstrukt formen und ihnen nicht zwingend ein gemeinsames Thema zugrunde liegt, können sie unkorreliert sein. Ebenso wird angenommen, dass der Messfehler der Latenten nicht mit den gemessenen Indikatoren korreliert (z. B. $cov[x_i, \zeta] = 0$).[833]
Für die Prediktorspezifikation – die Ermittlung des Erwartungswerts der Latenten – gilt somit:[834]

---

[827] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 718. Vgl. ebenso Fornell/Cha (1994), S. 59 f.
[828] Vgl. Chin (1998), S. 313.
[829] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 60.
[830] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 719.
[831] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 62. Siehe hierzu den folgenden Abschnitt zum PLS Algorithmus.
[832] Vgl. Eberl (2004), S. 8 und Schloderer u. a. (2009), S. 577.
[833] Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 306 sowie Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 271.
[834] Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 271. Vgl. auch Chin (1998), S. 314.

(10) $E[y|\eta] = \pi_\eta y$

sowie

(11) $E[x|\xi] = \pi_\xi x$

Aufgrund der unterschiedlichen Operationalisierung reflektiver und formativer Konstrukte, unterscheiden sich die Methoden zur Güteprüfung der Variablen maßgeblich. Auf die differierenden Güteprüfungen hinsichtlich der Reliabilität und Validität der Messungen wird im entsprechenden Kapitel eingegangen.

Der Partial Least Squares Algorithmus wird im Folgenden beschrieben. Ziel des PLS-Schätzverfahrens ist es, die endogenen Variablen bestmöglich zu prognostizieren. PLS schätzt Pfadkoeffizienten und Modellparameter so, dass die erklärte Varianz der endogenen Konstrukte maximiert wird, indem die Fehlervarianzen der Variablen im Struktur- und Messmodell minimiert werden.[835] PLS nutzt dazu eine Serie von ordinary leasts squares Regressionen. Ausgangspunkt ist die empirische Datenmatrix der manifesten Variablen, die z. B. über einen Fragebogen erhoben wurde. Über sie berechnet der Algorithmus die Werte der latenten Variablen,[836] wobei der iterative Algorithmus versucht, die empirischen Daten optimal zu reproduzieren und die Schätzwerte der Latenten möglichst gut an das (empirische) Messmodell und die untereinander bestehenden Beziehungen der Latenten im Modell anzupassen.[837] Die Konstruktwerte ergeben sich dabei aus der Aufsummierung der Mittelwerte ihrer standardisierten und gewichteten Indikatoren.[838] Sind diese bestimmt, lassen sich alle weiteren Beziehungen und Parameter im Modell berechnen.[839] Ein PLS-Modell, welches kausale Abhängigkeiten beschreibt, darf keine isolierten Konstrukte oder zirkuläre Bezüge enthalten.[840]
Um die Werte der latenten Variablen zu bestimmen nutzt der PLS-Algorithmus einen mehrstufigen iterativen Prozess, bei dem die Schätzwerte so lange verfeinert werden, bis sie konvergieren und sich die Indikator-Gewichte mit einem weiteren Durchgang nicht mehr merklich ändern. Als Stoppkriterium für den iterativen Prozess führt CHIN eine prozentuale Änderung der Gewichte $< 10^{-3}$ an[841] und WOLD sieht Konvergenz erreicht, wenn sich die aufsummierten quadrierten Differenzen der Gewichte von einem Durchlauf

[835] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 74, siehe auch Chin (1998), S. 301.
[836] Im Gegensatz zur kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen erhält man bei der Anwendung des PLS-Verfahrens stabile Werte der latenten Variablen (latent variable scores). Erst sie ermöglichen die Vorhersage und eine Aussage darüber, wie gut die endogene(n) Variable(n) prognostiziert werden können.
[837] Vgl. Huber u. a. (2007), S. 7.
[838] Vgl. Ringle (2004b), S. 23. Siehe die entsprechenden Formeln oben.
[839] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 286.
[840] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 23. Vgl. auch Schloderer u. a. (2009), S. 576.
[841] Vgl. Chin (1998), S. 302.

zum vorherigen nicht mehr als 10^{-5} ändern.[842] Ist Konvergenz erreicht, können alle weiteren Werte des Modells berechnet werden. Die Abbildung 23 visualisiert den PLS-Algorithmus, der nachfolgend beschrieben wird.

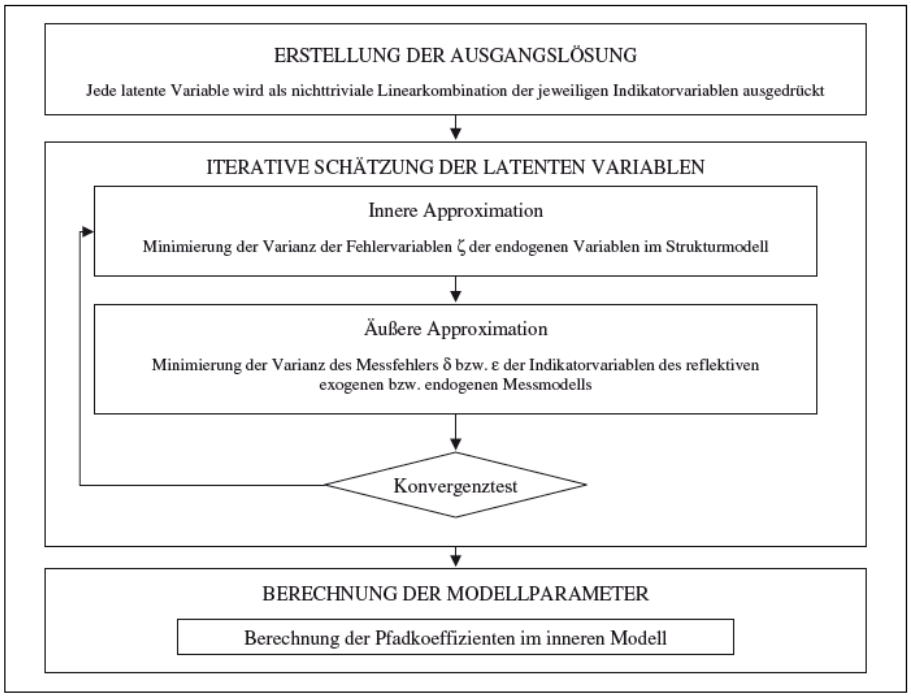


Abbildung 23: Der PLS-Algorithmus in schematischer Darstellung[843]

Nach LOHMÖLLER besteht der PLS-Algorithmus aus drei Stufen,[844] wobei sich die erste Stufe, dessen Ziel es ist, stabile Werte für die latenten Variablen zu generieren, in vier Schritte untergliedern lässt:[845]

Stufe 1: Iterative Schätzung der Werte der latenten Variablen
- Schritt 0: Initialisierung
- Schritt 1: Äußere Approximation der latenten Variablen
- Schritt 2: Schätzung der inneren Gewichte
- Schritt 3: Innere Approximation der Werte der latenten Variablen
- Schritt 4: Schätzung des äußern Gewichte

[842] Vgl. Wold (1982), S. 14. Stopp-Kriterium in dieser Arbeit ist 10^{-7}
[843] Abbildung entnommen aus Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 723.
[844] Vgl. Lohmöller (1989), S. 30 ff., vgl. auch Henseler u. a. (2009), S. 287.
[845] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 287 ff. Zum Algorithmus siehe auch: Henseler u. a. (2012), S. 253 ff. Vgl. ebenfalls Tenenhaus u. a. (2005), S. 166 ff.

Schritte 0 und 1 – Initialisierung und äußere Approximation der Latenten: Für die Initialisierung der Schätzung benötigt PLS einen Startwert für die Variablen. Um diesen zu erhalten, werden die Gewichte der standardisierten manifesten Variablen[846] gleich eins gesetzt[847] und der Wert der latenten Variablen als Linearkombination ihrer so gewichteten Indikatoren berechnet.[848] Im weiteren Verlauf des iterativen (Kreislauf-)Prozesses werden die Gewichte der Manifesten nicht mehr gleich eins gesetzt. Um in Schritt 1, der äußeren Approximation, die Werte für die latenten Variablen zu schätzen, werden stattdessen die Gewichte der manifesten Indikatoren verwendet, die sich aus dem vorhergehenden Schritt 4, der Schätzung der Gewichte der Indikatoren, ergeben haben.[849] Das Ergebnis der Initialisierungsphase ist ein erster Schätzwert der Konstrukte (ξ_n^{outer}). Dieser äußere Wert der Latenten ergibt sich auch im weiteren Verlauf des Prozesses stets aus der gewichteten Linearkombination der korrespondierenden Indikatoren. Die kausale Richtung der Indikatoren wird somit vorerst ignoriert.[850] Für endogene Variablen gilt entsprechend des Dargelegten:[851]

(12) $\hat{\eta} = \omega_\eta y$

und für die exogenen Variablen:
(13) $\hat{\xi} = \omega_\xi x$

Bei reflektiven Messmodellen werden die Gewichte (ω) als Regressionskoeffizient über die einfache Regression gewonnen und bei formativen Messmodellen werden die Regressionskoeffizienten der multiplen Regression zwischen der Latenten und den mit ihr assoziierten Indikatoren als Gewichte genutzt.[852]
Schritt 2 & 3: In Schritt 2 werden die inneren Gewichte für jede Latente geschätzt, um eine erste Schätzung der Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen zu erhalten. Neben

---

[846] Die Daten der Untersuchung werden, wenn sie in eine PLS-Software importiert werden, z-standardisiert (Mittelwert=0, Standardabweichung=1). Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 80. Ebenso sind die Werte der latenten Variablen standardisiert.
[847] In obigem Beispiel bestimmt sich der Startwert der latenten Variablen (nur) in der Phase der Initialisierung des Algorithmus somit über die Formel: $1=1x_1+1x_2$. Analoges gilt für alle exogenen und endogenen Variablen im Modell. Die Formel beschreibt die Initialisierung, wenn das Modell mit der Software SmartPLS gerechnet wird. Andere Software wie PLS Graph oder LVPLS nutzen leicht abgewandelte Initialisierungen. Die Gewichte von 1 je Indikator werden vom Algorithmus in dem iterativen Prozess nach unten korrigiert bis die „wahren" Gewichte erreicht sind.
[848] Vgl. Henseler u. a. (2012), S. 254 f.
[849] Zum Abschnitt vgl. Henseler u. a. (2012), S. 256 ff. Vgl. ebenso Henseler u. a. (2009), S. 287 ff.
[850] Vgl. Fornell/Bookstein (1982), S. 441. Dies entspricht der Logik formativer Messmodelle, vgl. Fritz/Dees (2004), S. 15.
[851] Formeln nach Fornell/Cha (1994), S. 62. Vgl. ebenso Cassel u. a. (1999), S. 438.
[852] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 62. Bei reflektiven Messmodellen werden die Ladungen reskaliert und in Gewichte umgeformt.

provisorischen Pfadwerten,[853] liefern die inneren Gewichte die Basis, um die inneren Schätzwerte der Latenten ($\hat{\xi}_n^{inner}$) zu berechnen.[854]

Für jede latente Variable werden in den ersten vier Substufen somit zwei Schätzwerte ermittelt. Zum einen die inneren Schätzwerte ($\hat{\xi}_n^{inner}$), die in Schritt 3 als gewichtete Linearkombination der äußeren Schätzer berechnet werden und zum anderen die äußeren Schätzwerte ($\hat{\xi}_n^{outer}$) der Latenten,[855] die sich, in Schritt 4, aus der Linearkombination ihrer gewichteten manifesten Indikatoren ergeben.

Zur Berechnung der inneren Gewichte eigenen sich drei verschiedene Verfahren, das Centroid-, das Factor Weighting- und das Path Weighting Scheme.[856] Die Software SmartPLS,[857] die auch in der vorliegenden Untersuchung verwendet wird, nutzt das Path Weighting Scheme als Voreinstellung und produziert Schätzer, welche die erklärte Varianz der latenten Variablen maximieren. Im Gegensatz zu den anderen Verfahren bezieht das Path Weighting Scheme die postulierte Wirkungsrichtung zwischen den Latenten mit ein.[858]

Für die Berechnung der inneren Gewichte der Latenten werden jeweils nur die mit einander verbundenen Variablen fokussiert. Die Vorgängervariable eines Konstrukts wird als unabhängige und der Nachfolger als abhängige Variable betrachtet. Für die Vorgängervariablen ergeben sich die Gewichte aus den Regressionskoeffizienten der multiplen Regression, die Nachfolger hingegen werden mit den Korrelationskoeffizienten gewichtet.[859] Allen Variablen, die nicht direkt mit einer anderen Variablen verbunden sind, wird ein Gewicht von Null zugeordnet.[860] Aus der Aufsummierung der neu gewichteten äußeren Schätzer ($\hat{\xi}_n^{outer}$) der mit einem Konstrukt direkt verbundenen Variablen, resultieren die neuen Werte für die Latenten ($\hat{\xi}_n^{inner}$).[861]

Schritt 4: Die inneren Schätzwerte bilden nun die Grundlage, um die Gewichte der Manifesten, wieder durch Regression, neu zu bestimmen.[862] Sind die Gewichte neu bestimmt, kann der – nun verfeinerte – äußere Schätzwert, wieder durch Aufsummierung der gewichteten Indikatoren, neu berechnet werden und der Prozess startet von vorne.

---

[853] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 578.

[854] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 288.

[855] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 578.

[856] Da alle drei Methoden zu konvergenten Lösungen führen, sollen sie nicht im Detail ausgeführt werden. Zu den Verfahren: Vgl. Fassott (2007), S. 114 f. und Chin (1998), S. 309. Die klare Empfehlung von Hair Jr u. a. (2013), S. 80 lautet, das Pfadgewichtungsschema zu verwenden, da es sich für alle Modellarten, u. a. auch Higher Order Modelle, eignet und die höchsten Werte für das Bestimmtheitsmaß der Endogenen liefert. Ebenso Henseler u. a. (2012), S. 256.

[857] SmartPLS wurde entwickelt von: Ringle u. a. (2005).

[858] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 288.

[859] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 65, vgl. auch Henseler u. a. (2009), S. 288. Die Gewichtung über die Korrelationskoeffizienten entspricht dem Factor Weighting Scheme.

[860] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722. Vgl. auch Henseler u. a. (2012), S. 256. Vgl. ebenso Betzin/Henseler (2005), S. 63.

[861] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 288.

[862] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 66.

In einem Prozess aus wechselseitiger innerer und äußerer Approximation werden die Konstruktwerte sowie Indikatorgewichte in mehreren Iterationen (mehrfaches Durchlaufen der Schritte 1-4) neu bestimmt, bis die Werte des inneren und äußeren Modells konvergieren.[863] Durch die schrittweise Annährung an die „wahren" Gewichte und Konstruktwerte der Latenten (latent variable scores) werden die Messfehler im Struktur- und Messmodell minimiert.[864] PLS hält bei der innerern und äußeren Approximation stets alle Werte, bis auf die gerade zu berechnenden, konstant und setzt sie als bekannt voraus, um so sukzessive verbesserte Werte für die Latenten bzw. die Gewichte der mit ihnen assoziierten manifesten Variablen zu schätzen.[865] Dies verdeutlicht, dass das Modell Subset für Subset, und somit partial, optimiert wird, wobei am Ende des Prozesses eine global optimierte Lösung steht.[866]

Greift das Stopkriterium und ändert sich die Summe der Gewichte nur noch unwesentlich, ist Stufe eins abgeschlossen. Nun liegen stabile Werte für die latenten Variablen vor. Jetzt geht der Algorithmus zu Stufe zwei und drei über und nutzt die in Stufe 1, im Schritt 4 berechneten Konstruktwerte der letztmaligen äußeren Approximation, um die finalen Ladungen, Konstruktwerte und hierüber die finalen Pfadkoeffizienten zu bestimmen.[867] Die Ladungen, im Falle reflektiver Messmodelle, drücken den Anteil der gemeinsamen Varianz, bzw. die Korrelation eines Indikators mit der ihr zugehörigen Latenten aus. Sie werden durch Regression der Indikatoren auf ihre standardisierten Konstruktwerte gewonnen. Die Gewichte sind bereits final ermittelt. Sie geben beim formativen Index den Einfluss an, den ein Indikator auf die latente Variable ausübt.[868] Die Pfadkoeffizienten, die die Stärke der Beziehung zwischen den latenten Variablen in einem Wertebereich von -1 bis +1 widerspiegeln, lassen sich, da alle notwendigen Werte vorliegen, mittels nun nicht mehr iterativer Ordinary-Least-Squares Regression berechnen, wobei die Endogenen als Regressanden der multiplen Regression fungieren.[869] Regression ist dann auch die Basis, um für jede endogene Variable das Bestimmtheitsmaß R^2 zu berechnen.[870] R^2 gibt für jedes endogene Konstrukt an, wie viel ihrer Varianz durch die mit ihr verbundenen exogenen Variablen erklärt wird bzw. wie gut die unabhängigen die abhängige(n) Variable(n) erklären.[871]

Zusammenfassend lässt sich der PLS-Algorithmus wie folgt beschreiben: "The PLS procedure is (..) used to estimate the latent variables as an exact linear combination of its indicators with the goal of maximizing the explained variance for the indicators and latent variables. Following a series of ordinary least squares analyses, PLS optimally weights the

---

[863] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 578 f.
[864] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722.
[865] Vgl. Panten (2005), S. 220.
[866] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 722.
[867] Vgl. Henseler u. a. (2012), S. 258.
[868] Vgl. Schloderer u. a. (2009), S. 579.
[869] Vgl. Ringle (2004b), S. 24 f. und Henseler u. a. (2009), S. 288 sowie Schloderer u. a. (2009), S. 579. Siehe auch Chin (1998), S. 305 ff. und Wold (1980), S. 59.
[870] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 724.
[871] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 93.

indicators such that a resulting latent variable estimate can be obtained. The weights provide an exact linear combination of the indicators for forming the latent variable score that is not only maximally correlated with its own set of indicators, as in components analysis, but also correlated with other latent variables according to the structural, or theoretical, model."[872]

6.2.2 Güteprüfungen von Mess- und Strukturmodell

Nachdem alle Parameterschätzer des Modells ermittelt wurden, ist es notwendig, die Modellgüte, respektive die Güte der Messmodelle sowie die Güte des Strukturmodells, zu bestimmen. Die Sozialwissenschaften gehen davon aus, dass jede Messung fehlerbehaftet ist. Der Messfehler unterteilt sich in einen zufälligen und einen systematischen Messfehler.[873] Soll eine Forschung genaue und gültige Ergebnisse bzw. den „wahren" Wert des Gemessenen liefern, müssen die Messfehler so gering wie möglich gehalten bzw. statistisch kontrolliert werden. Es sind also Aussagen zur Validität und Reliabilität der Messungen zu treffen.

Validität bezeichnet den Umstand, dass ein Messinstrument, das misst, was auch wirklich gemessen werden soll. Reliabel, oder auch zuverlässig, ist eine Messung, wenn sie möglichst frei von Zufallsfehlern ist und wiederholte Messungen zum selben Messergebnis kommen. Der Zufallsfehler, der ohne jegliche Systematik auftritt, kann statistisch abgeschätzt werden. Enthalten Messungen zwar keine Zufallsfehler, dafür aber systematische Fehler, sind die Messungen zwar reliabel, aber nicht valide.[874] Systematische Fehler sollten vom Forscher vermieden werden, indem bei der Fragebogenkonstruktion sorgfältig vorgegangen wird und z. B. darauf geachtet wird, sozial erwünschte Antworten oder Interviewereffekte zu vermeiden.[875] Nach WEIBER/MÜHLHAUS sind Messungen dann vollständig valide, wenn beide Messfehler, der Zufallsfehler sowie der systematische Fehler, gleich Null sind.[876]

HOMBURG/GIERING unterscheiden weiterhin vier verschiedene Validitätsbegriffe:[877]

Die Inhaltsvalidität, drückt aus, ob Indikatoren, die ein Konstrukt formen bzw. reflektieren diesem auch inhaltlich-semantisch zuzuordnen sind. Neben sachlogischen und theoretischen Erwägungen, besteht für reflektive, nicht jedoch für formative, Konstrukte die Möglichkeit der quantitativen Bestimmung der Inhaltsvalidität, z. B. durch eine

---

[872] Chin u. a. (2003), S. 199, siehe auch Ringle (2004b), S. 25 f.

[873] Vgl. Häder (2010), S. 90 f. Bei einer ausreichend großen Anzahl von Messungen gleicht sich der zufällige Messfehler aus, da der Zufallsfehler um den wahren Wert streut. Der Erwartungswert des Zufallsfehlers ist demnach Null. Nach der klassischen Testtheorie gilt u. a. die Annahme, dass der wahre Wert einer Variablen und ihr Zufallsfehler unkorreliert sind.

[874] Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010), S. 103 f.

[875] Vgl. Häder (2010), S. 91, vgl. auch Weiber/Mühlhaus (2010), S. 104.

[876] Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010), S. 104.

[877] Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 7 f. Vgl. auch Bagozzi/Phillips (1982), S. 468 f.

vorgeschaltete explorative Faktorenanalyse. Die explorative Faktorenanalyse die über gängige Statistikpakete, wie z. B. SPSS oder R, durchgeführt werden kann, sollte eine einfaktorielle Struktur der jeweiligen reflektiven Latenten bestätigen.[878]
Die Prüfung der Konvergenzvalidität der durchgeführten Messungen gibt Aufschluss darüber, ob die einem Konstrukt zugordneten Items zu diesem eine starke Beziehung aufweisen und untereinander hochgradig korreliert sind. Die Korrelation – reflektiver Indikatoren – ist zwingend notwendig, da ihnen dasselbe Thema zugrunde liegt.
Die Diskriminanzvalidität fordert, dass Items, die unterschiedliche Konstrukte messen, diskriminant sind. Indikatoren, die unterschiedliche Konstrukte messen, sollten somit deutlich schwächere Beziehungen zueinander aufweisen, als solche, die ein gemeinsames Konstrukt messen. Von nomologischer Konstruktvalidität kann gesprochen werden, wenn sich die theoretisch postulierten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten empirisch bestätigen. Erfüllt eine Messung alle vier Validitätsarten, ist sie als valide zu bezeichnen.[879]
Im Rahmen der Prüfung des Messmodells sollten dementsprechend Aussagen zu obigen Validitätsarten getroffen werden, wobei aufgrund der unterschiedlichen Natur reflektiver und formativer Messmodelle unterschiedliche Ansätze der Güteprüfung zum Tragen kommen. Bei reflektiven Messmodellen sind Höhe und Signifikanz der Ladungen, Indikatorreliabilität, Composite Reliabilty (CR), als Maß für die interne Konsistenz, sowie die Diskriminanzvalidität auf Grundlage der durchschnittlich erfassten Varianz (DEV) zu prüfen.[880] Für formativen Messmodellen eigen sich diese Prüfungen nicht, da Indikatoren eines Konstrukts nicht hochgradig korrelieren sollten, stattdessen werden vor allem die Höhe und Signifikanz der Gewichte der Manifesten sowie etwaige unerwünschte Multikollinearitäten durch Berechnung des Variance Inflation Factors und des Konditionsindex betrachtet.[881] Ein besonderer Fokus ist bei formativen Indizes auf die Inhaltsvalidität zu legen. Erst wenn die Güteprüfung des äußeren Modells dessen Validität bestätigt, kann die Qualität des Strukturmodells beurteilt werden, denn fehlerhafte Messungen auf Ebene der manifesten Variablen können fehlerhafte Schlussfolgerungen auf Ebene des Pfadmodells zur Folge haben.[882]

Bei der Güteprüfung des Strukturmodells ist zum einen die Höhe und Signifikanz der Pfadkoeffizienten von Interesse, da sie die Grundlage bilden, um die postulierten Zusammenhänge und Hypothesen annehmen bzw. ablehnen zu können. Und zum anderen steht der Anteil der durch die exogenen Variablen erklärten Varianz (R^2) der endogenen Variablen sowie die prädiktive Qualität des Modells (Q^2) im Fokus der Untersuchung. Wie

---

[878] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 73. Vgl. auch Homburg/Giering (1996), S. 8 sowie Fassott (2007), S. 118. Letzterer weist darauf hin, dass eine konfirmatorische Faktorenanalyse aufgrund des fehlenden Gütemaßes für die Gesamtanpassung des PLS-Modells nicht zur Verfügung steht. Hulland merkt an, dass Forscher die Faktorstruktur prüfen und nicht einfach von einer einfaktoriellen Struktur ausgehen sollten, wo ggf. eine mehrdimensionale Konstrukt-Operationalisierung angebracht wäre. Vgl. Hulland (1999), S. 197.
[879] Zu den vier Validitätsarten vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.
[880] Vgl. Fassott (2007), S. 118.
[881] Vgl. Fassott (2007), S. 119.
[882] Vgl. Weiber/Mühlhaus (2010), S. 103.

erwähnt, existiert bei der varianzbasierten Strukturgleichungsmodellierung kein goodness of fit index,[883] der die Güte des Gesamtmodells beurteilen könnte. Stattdessen lassen sich aus der Stärke des Zusammenhangs der Latenten, den Pfadkoeffizienten, und der prädiktiven Qualität Aussagen zur Güte des Modells ableiten. Das Signifikanzniveau der Pfadkoeffizienten lässt sich, durch den nicht-parametrischen Charakter des PLS-Verfahrens, nicht über übliche Signifikanztests, sondern durch die über Resampling-Verfahren, wie Bootstrapping und Jackniffing gewonnenen t-Statistiken bestimmen.[884]

6.2.3 Güteprüfung reflektiver Messmodelle

Ein Maß zur Güteprüfung reflektiver Messmodelle ist die Indikatorreliabilität. Sie lässt sich über die quadrierten Faktorladungen der Indikatoren bestimmen. λ^2 gibt den Varianz-Anteil eines Indikators wieder, der durch die latente Variable erklärt werden kann.[885] Die Indikatorreliabilität sollte den Grenzwert 0,5 überschreiten. Ist das der Fall, wird mindestens die Hälfte der Varianz des reflektiven Items durch das ihnen gemeinsam zugrunde liegende latente Konstrukt – und nicht durch den Messfehler – erklärt.[886] Dementsprechend gilt für die einzelnen Faktorladungen (λ), dass sie Werte > 0,707 annehmen sollten. Faktorladungen, die hingegen kleiner als 0,5 sind, können aus dem Messmodell entfernt werden, da die übrigen Indikatoren das ihnen zugrundeliegende Thema besser widerspiegeln.[887] Faktorladungen, zwischen 0,5 und 0,707 gelten nach CHIN in der frühen Phase der Skalenentwicklung als akzeptabel.[888] Die Indikatorladungen sollten zudem signifikant sein. Die Signifikanz lässt sich beim Partial Least Squares-Verfahren, aufgrund fehlender Verteilungsannahmen, über das Bootstrapping-Verfahren[889] ermitteln, welches approximative t-Statistiken liefert. Durch letztere kann auf das Signifikanzniveau der Ladungen geschlossen werden. Nach der Betrachtung der Ladungen auf Indikatorebene stehen weitere statistische Prüfgrößen zur Verfügung, die helfen, die Validität auf Konstruktebene zu beurteilen.

Auf Konstruktebene drückt die Composite Reliability (CR)[890] die interne Konsistenz (IK) eines Blocks manifester Variablen aus.[891] Die Konstruktvalidität eines reflektiven

---

[883] Tenenhaus u. a. (2005), S. 173 schlug zwar einen GoF-Index vor, dieser wurde aber von Henseler/Sarstedt (2013), S. 577 zurückgewiesen: „However, using simulated data, we have illustrated that the GoF and the GoFrel are not suitable for model validation."

[884] Vgl. Henseler u. a. (2012), S. 267 und Hair Jr u. a. (2013), S. 78.

[885] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 129. Vgl. auch Krafft u. a. (2005), S. 73.

[886] Vgl. z. B. Hulland (1999), S. 198

[887] Der Inhalt des zugrundeliegenden Konstrukts ändert sich durch Eliminierung, unter der Annahme, dass die Latente sorgfältig operationalisiert wurde, nicht. Vgl. Hulland (1999), S. 198.

[888] Vgl. Chin (1998), S. 325. Hulland sieht selbst Faktorladungen von 0,4 bei explorativen Arbeiten als gerade noch ausreichend an. Vgl. Hulland (1999), S. 198.

[889] Zum Bootstrapping siehe den entsprechenden noch folgenden Abschnitt.

[890] Auch Dillon-Goldstein's Rho oder Faktorreliabilität.

Messmodells setzt voraus, dass Indikatoren, die dasselbe Konstrukt messen, hochgradig untereinander korreliert sind. Das Maß zur Bestimmung der internen Konsistenz zeigt, ähnlich wie Cronbach's Alpha,[892] wie gut die Latente, den mit ihr assoziierten Block, also die Gesamtheit der manifesten Variablen, erklärt bzw. letztere die Latente messen. Die interne Konsistenz berechnet sich nach der Formel:[893]

$$IK = \frac{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2}{\left(\sum_i \lambda_{ij}\right)^2 + \sum_i var\left(\varepsilon_{ij}\right)} \quad (14)$$

Wobei λ_i die Ladung der Variablen i, j den Laufindex über die reflektiven Manifesten und ε_i den Messfehler der Variablen i bezeichnen. $var\left(\varepsilon_{ij}\right)$ bezeichnet die Streuung des Messfehlers der Indikatoren ($var\left(\varepsilon_{ij}\right)$ = 1-λ_{ij}). Die Werte rangieren zwischen 0 und 1, wobei 1 perfekte und 0 keine Reliabilität, bzw. interne Konsistenz, implizieren. Werte von 0,5 sollten nicht unterschritten werden und Werte ab 0,6 sind wünschenswert.[894] Die Gründe für niedrige Werte der internen Konsistenz können beispielsweise in einer schlechten Definition des Konstrukts liegen oder in der ungeprüften Annahme, dass ein Konstrukt eine eindimensionale Faktorstruktur aufweist, wo eine multidimensionale Erfassung des Konstrukts besser gewesen wäre.[895] Indikatoren, die nicht ausreichend mit den anderen Indikatoren des gemeinsamen Konstrukts korrelieren, sollten entfernt werden.[896]

Neben der Composite Reliability ist die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) ein zweites Maß um die Konvergenzvalidität zu bestimmen.[897] DEV bestimmt die durch einen Faktor erklärte Varianz im Verhältnis zum nicht erklärten Varianzanteil und berechnet sich nach der Formel:[898]

$$DEV = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)} \quad (15)$$

Wie bei der Faktorreliabilität sollte der Wert > 0,5 sein. Ist DEV < 0,5 wird weniger als die Hälfte der Varianz eines Indikators durch die Latente erklärt und ist somit dem Messfehler

---

[891] Vgl. Chin (1998), S. 320.

[892] Cronbach's Alpha lässt sich mit gängigen Statistikpaketen berechnen. Hier soll die Güteprüfung reflektiver Messmodelle über das Maß der internen Konsistenz erfolgen, da Cronbach Alpha die Annahme zugrunde liegt, dass die Gewichte der Indikatoren gleich sind. Ist dies nicht der Fall misst Cronbach Alpha die interne Konsistenz weniger akkurat als die Composite Reliability. Vgl. Chin (1998), S. 320. Siehe auch: Hair u. a. (2012), S. 424.

[893] Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728. Siehe insbesondere Fornell/Larcker (1981), S. 45.

[894] Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 80. Andere Autoren wie Huber u. a. (2007), S. 35 oder Fassott (2007), S. 119 betrachten Faktorreliabilitäten ab 0,7 als akzeptabel.

[895] Vgl. Hulland (1999), S. 199.

[896] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

[897] Vgl. Huber u. a. (2007), S. 35 f.

[898] Huber u. a. (2007), S. 36. Vgl. auch Fornell/Larcker (1981), S. 46.

zuzuschreiben.[899] Liefern die Maße der internen Konsistenz und DEV zufriedenstellende Ergebnisse und bestätigen die Homogenität der Konstrukte, kann DEV verwendet werden, um die Konstrukte auf Diskriminanzvalidität zu prüfen.
Eine ausreichende Diskriminanzvalidität eines Konstrukts ist nach FORNELL/LARKER gegeben, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz eines Konstrukts größer ist als die quadrierten Korrelationen zwischen der betrachteten und den anderen latenten Variablen des Modells.[900] Somit sollte eine Latente mit den ihr zugeordneten Indikatoren mehr Varianz teilen als mit anderen Konstrukten des Modells.[901] CHIN schlägt als weitere Prüfung der Diskriminanzvalidität vor, die Kreuzladungen der Indikatoren zu prüfen. Hiernach müssen reflektive Indikatoren auf das ihnen zugeordnete Konstrukt höher laden als auf Konstrukte, denen die Indikatoren nicht zugeordnet sind. Ist dies, Indikator- und Blockweise, nicht der Fall, ist nicht eindeutig, welche Indikatoren welches Konstrukt reflektieren und das Modell ist ggf. zu respezifizieren.[902]
Nachdem die Güteprüfung der reflektiven Konstrukte abgeschlossen ist, ist die Güte formativer Messmodelle zu prüfen.

6.2.4 Güteprüfung formativer Messmodelle

Die oben aufgeführten Kriterien zur Güteprüfung reflektiver Messmodelle eignen sich für formative Messmodelle nicht.[903] Wie erwähnt, ist es bei formativen Konstrukten nicht wünschenswert, dass Indikatoren hochgradig korrelieren, da sie Facetten des von ihnen geformten Konstrukts sind. Indikatoren formativer Konstrukte können nach BOLLEN/LENNOX positiv, negativ oder auch gar keine Korrelation untereinander aufweisen. Daher kann die Anwendung traditioneller Güteprüfungen (Indikatorreliabilität und Interne Konsistenz) negative Konsequenzen haben, da sie dazu verleiten, die falschen Schlüsse zu ziehen.[904]
Im Gegensatz zu reflektiven Konstrukten kann eine hohe Korrelation formativer Items stattdessen zum Problem werden, da Multikollinearität die Stabilität und Signifikanz der Gewichte gefährdet und der Einfluss eines Indikators auf sein Konstrukt nicht mehr eindeutig bestimmt wird.[905] Formative Messemodelle werden daher vor allem aufgrund ihrer Gewichte und deren Signifikanz beurteilt.[906] Indikatorgewichte sind nicht mit

---

[899] Vgl. Bagozzi/Yi (1988), S. 80 und auch Fornell/Larcker (1981), S. 45 f.
[900] Krafft u. a. (2005), S. 75, vgl. insbesondere Fornell/Larcker (1981), S. 46.
[901] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 74.
[902] Vgl. Chin (1998), S. 321.
[903] Vgl. Diamantopoulos (1999), S. 453 f.
[904] Vgl. Bollen/Lennox (1991), S. 307.
[905] Vgl. Cenfetelli/Bassellier (2009), S. 692 ff. Vgl. auch Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 267. Vgl. ebenso Bollen/Lennox (1991), S. 307.
[906] Vgl. Hair u. a. (2012), S. 424 sowie Cenfetelli/Bassellier (2009), S. 691. Zum Bootstrapping-Verfahren siehe den noch folgenden entsprechenden Abschnitt.

Ladungen reflektiver Konstrukte zu verwechseln. Sie weisen in der Regel ein deutlich niedrigeres Niveau auf und rangieren im Intervall [-1;1], wobei 1 eine starke positive Beziehung zwischen Indikator und formativem Konstrukt indiziert. Nach GIERE u. a. sollten Gewichte, ähnlich der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell, mindestens den Wert +/- 0,1 annehmen und auf einem 10%-Niveau signifikant sein.[907] Angestrebt wird üblicherweise jedoch ein 5%-Niveau, was t-Werten $\geq 1{,}645$ entspricht (p=0,05 bei einseitigem t-Test).[908] HAIR weist darauf hin, dass Indikatoren, die nicht-signifikante Gewichte aufweisen, nicht aus dem formativen Index zu entfernen sind, da sie dennoch von absoluter Wichtigkeit für das Konstrukt sein können. Daher sollten in diesem Fall die Ladungen der Indikatoren geprüft werden. Nur wenn die Indikatorgewichte, der relative Einfluss der Indikatoren, nicht signifikant und die Ladungen, und somit die bivariate Korrelation von Indikator und Konstrukt, $< 0{,}5$ sind, sollte in Erwägung gezogen werden, den Indikator zu eliminieren, da er weder einen relativ starken noch ein absolut starken Einfluss auf das zu formende Konstrukt ausübt.[909]

Die Korrelationsmatrix der Indikatoren gibt bei der Prüfung erste Hinweise, ob Multikollinearität bestehen könnte. Bei dieser paarweisen Betrachtung der Korrelationen der Indikatoren deuten Werte in der Nähe von 1 auf ein Multikorrelationsproblem hin.[910] Korrelationen > 0,5 können als höher bezeichnet werden und Korrelationen ab 0,7 gelten als stark.[911] Zusätzlich zur Durchsicht der Korrelationsmatrizen ist der Variance Inflation Factor auf Indikator- und Konstruktebene zu berechnen. Dieser ist der Kehrwert der Toleranz und ermöglicht Aussagen darüber, ob zwischen den Manifesten unzulässig hohe Multikollinearität herrscht. Über mehrere lineare Hilfsregressionen wird für die Indikatoren jeweils das Bestimmtheitsmaß R^2 errechnet. R^2 gibt Auskunft über den Anteil der Gesamtvarianz eines Indikators, der durch den Einfluss anderer Indikatoren des Modells erklärt werden kann. VIF berechnet sich nach der Formel:[912]

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R^2{}_j} \tag{16}$$

Nimmt R^2 Werte nahe Null bzw. VIF Werte nahe 1 an, kann von vollkommener linearer Unabhängigkeit ausgegangen werden.[913] In der Literatur existieren, wie für die meisten statistischen Prüfgrößen, unterschiedliche Werte, die noch als akzeptabel gelten. Während für DIAMANTOPOULOS/SIGUAW Werte bis 3,33 ein verträgliches Maß an

[907] Vgl. Giere u. a. (2006), S. 687.
[908] Vgl. Fassott (2007), S. 119. Vgl. auch Huber u. a. (2007), S. 45.
[909] Ein entsprechendes Prüfschema findet sich bei Hair Jr u. a. (2013), S. 131.
[910] Vgl. Fritsch (2007), S. 109. Götz/Liehr-Gobbers (2004)
[911] Vgl. hierzu auch Panten (2005), S. 239.
[912] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 79 sowie Suckow (2011), S. 160.
[913] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 79.

Multikollinearität indizieren,[914] gelten für andere Autoren Werte von bis zu 10 bzw. eine Toleranz von 0,1 noch als vertretbar.[915] HAIR geben im jüngsten Standardwerk einen VIF von 5 als Grenzwert an.[916] Gleichzeitig weisen die Autoren darauf hin, dass bivariate Korrelationen bereits ab 0,6 Multikollinearitätsprobleme verursachen können.[917]
Ein weiteres Maß zur Bestimmung kritischer Kollinearität, welches herangezogen werden soll, ist der Konditionsindex nach BELSLEY/KUH/WELSCH. Mäßige Multikollinearität ist gegeben, wenn der KI Werte zwischen 15 und 30 erreicht, bei Werten > 30 bestehen deutliche Kollinearitäten.[918] Deuten die Werte des Konditionsindex auf Multikollinearität hin, sollte nach HAIR eine Varianzzerlegung erfolgen. Die Varianzzerlegung der Regressionskoeffizienten der Indikatoren gibt Aufschluss darüber, ob ein Konditionsindex die Varianz mehrerer Regressionskoeffizienten erklärt. So lässt sich ermittelten, welche Indikatoren konkret von Multikollinearität betroffen sind.[919] SCHNEIDER weist darauf hin, dass VIF-Werte von 10 einem hohen Korrelationskoeffizienten von 0,9 entsprechend und es daher bereits bei wesentlich niedrigeren VIF-Werten zu Multikollinearitätsproblemen kommen kann.[920] Besteht Multikollinearität kann der fragliche Indikator entfernt werden.[921] Dies sollte allerdings nicht bedenkenlos erfolgen, da ansonsten zwar statistisch dem Multikollinearitätsproblem Rechnung getragen wird, gleichzeitig aber die Inhaltsvalidität des betroffenen Konstrukts gefährdet wäre. Nach Entfernung sollte erneut auf Multikollinearität getestet werden. HENSELER u. a. raten dazu, formative Indikatoren, deren Gewichte nicht signifikant sind oder die von Multikollinearität betroffen sind, nie einfach aus statistischen Erwägungen aus dem Modell zu entfernen, sondern sie im Zweifel im Modell zu belassen. Werden die Indikatoren im Modell belassen, ist bei der statistischen Interpretation allerdings zu berücksichtigen, dass der Einfluss der multikollinearen Items auf die Variablen verwässert ist.[922] Grundsätzlich betrifft ein Multikollinearitätsproblem nur die Gewichte der Manifesten. Ist der Forscher, an der Interpretation der Gewichte nur sekundär und primär an der Evaluation der Beziehung der latenten Variable interessiert, kann das innere Modell auch trotz Multikollinearität ausgewertet werden, da die prädiktiven Fähigkeiten der formativen Messmodelle nicht beeinträchtigt sind.[923] Ist der

---

[914] Vgl. Diamantopoulos/Siguaw (2006), S. 270.
[915] Nach Hair Jr u. a. (2013), S. 132 sollte der VIF-Wert < 5 sein und Fassott (2007), S. 119 führt einen VIF-Wert < 10, respektive eine Toleranz, die der Kehrwert des VIF ist, von 0,1 als akzeptable Größe an.
[916] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 126. Ein VIF von 5, besser jedoch deutlich darunter, Wert wird in der vorliegenden Arbeit als kritische Grenze angesetzt.
[917] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 125.
[918] Vgl. Belsley u. a. (2005), S. 144 f.
[919] Vgl. Hair u. a. (1998), S. 220 f. zitiert nach Krafft u. a. (2005), S. 80. Zur Berechnung des Konditionsindex und zu kritischen Werten der Varianzzerlegung siehe ausführlicher Ahrholdt (2010), S. 139.
[920] Vgl. Schneider (2009), S. 225 ff. Auch wenn die bivariaten Korrelationen der Korrelationsmatrix nur moderate Korrelationen aufweisen. Aufschluss, ob eine zu starke Multikollinearität besteht gibt dann alleine die Varianzzerlegung. Insgesamt ist die Literatur bzgl. der Grenzwerte nicht eindeutig.
[921] Vgl. Schultz (2006), S. 183 zitiert nach Ahrholdt (2010), S. 140.
[922] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 302.
[923] Vgl. Cenfetelli/Bassellier (2009), S. 694. Vgl. auch Fassott (2007), S. 120.

Forscher aber, wie bei der vorliegenden Arbeit, auch an der Interpretation der Gewichte interessiert, muss ein etwaiges Multikollinearitätsproblem behoben werden.

Neben dem Entfernen multikollinearer Indikatoren, besteht die Möglichkeit, problematische Indikatoren zu einem neuen Index zusammenzufassen. Der Einfluss der einzelnen zum Index aggregierten Indikatoren ist dann allerdings nicht mehr feststellbar.[924] Auch Zusammenfassungen sollten nicht einfach anhand der Höhe der Korrelationskoeffizienten vorgenommen werden. Der Forscher muss abwägen, ob eine Zusammenfassung inhaltlich sinnvoll und nachvollziehbar ist oder ob eine Löschung des Indikators das Mittel der Wahl ist. Letzteres ist vor allem dann sinnvoll, wenn weder das Gewicht, noch die Ladung auf absolute bzw. relative Wichtigkeit des Indikators schließen lassen.[925]

Da formative Indikatoren, im Gegensatz zu reflektiven Variablen, nicht ohne Begründung entfernt werden sollten, ist es notwendig, die Inhaltsvalidität schon im Vorfeld der empirischen Untersuchung sicherzustellen und sorgfältig zu prüfen, welche Indikatoren welches Konstrukt formen sollen. Neben Expertengesprächen und der Bezugnahme auf vorhergehende Untersuchungen,[926] schlagen ANDERSON/GERBING[927] mit dem p_{sa}und c_{sv} -Index zwei quantitative Maßzahlen vor, die zum einen den Grad der Eindeutigkeit der Zuordnung von Items zu Konstrukten und zum anderen die inhaltliche Relevanz der Konstruktitems beschreiben. Beide Kennzahlen eigenen sich, um die Güte formativer aber auch reflektiver Konstrukte bereits im Vorfeld der Hauptuntersuchung zu gewährleisten.[928]

Über einen Pretest werden Probanden gebeten, die randomisierten Indikatoren den vorgegebenen Konstrukten zuzuordnen (item-sort-task-Test). Je höher der Grad der Übereinstimmung zwischen der vom Forscher postulierten und der von den Probanden vorgenommenen Zuordnung ist, desto höher ist der Grad der Eindeutigkeit der Zuordnung der Items zu den Konstrukten. Auch wenn KRAFFT u. a. die Zuordnungsaufgabe mit dem Begriff der Expertenvalidität überschreiben,[929] muss es sich, laut ANDERSON/GERBING, bei den die Indikatoren den Konstrukten zuordnenden Probanden keineswegs nur um Experten handeln: „rather than being experts, judges in the pretest samples should be representative of the main study sample.“[930] Das Maß der Eindeudigkeit der Zuordnung p_{sa} berechnet sich nach der Formel:

(17)
$$p_{sa} = \frac{\mathrm{n_c}}{\mathrm{N}}$$

[924] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 125. Siehe hierzu ebenfalls Albers/Hildebrandt (2006), S. 14.

[925] Hair u. a. (2017b), S. 130 liefern einen Entscheidungsbaum und empfehlen die Löschung nicht signifikanter formativer Indikatoren bei Ladungen < 0,5. Gleichzeitig warnen aber auch sie vor der vorschnellen Löschung von Items formativer Konstrukte.

[926] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 728.

[927] Vgl. Anderson/Gerbing (1991).

[928] Zu den folgenden Erläuterungen des p_{sa}- und c_{sv}- Index vgl. Anderson/Gerbing (1991), S. 733 ff.

[929] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 76.

[930] Anderson/Gerbing (1991), S. 734. Zu den beiden Formeln siehe ebenfalls die angegebene Quelle.

n_c stellt hierbei die Anzahl der übereinstimmenden bzw. „richtigen“ Zuordnungen dar und N gibt die Anzahl der Befragten wieder. Der p_{sa}-Index kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte nahe 1 das höchste Maß an Übereinstimmung indizieren.
Das zweite Maß, der c_{sv}-Index, berechnet die inhaltliche Relevanz eines Indikators nach der Formel:

(18) $$c_{sv} = \frac{\mathrm{n}_c - n_0}{\mathrm{N}}$$

N und n_c wurden bereits definiert. n_0 bezeichnet die am häufigsten genannte, „fehlerhafte“, also eine andere als die vom Forscher intendierte, Zuordnung eines Items zu einem Konstrukt. Die Werte rangieren zwischen -1 und 1, wobei ein Wert nahe 1 auf ein hohes Maß inhaltlicher Relevanz schließen lässt. Ein Wert nahe -1 deutet hingegen darauf hin, dass ein Indikator gegebenenfalls nicht dem ursprünglichen, sondern besser einem anderen Konstrukt zuzuordnenden ist.[931] KRAFFT u. a. verweisen darauf, dass akzeptable Werte für den p_{sa}und c_{sv} -Index im Vorfeld der Hauptuntersuchung dafür sorgen sollten, dass bei der Güteprüfung im Rahmen der Hauptuntersuchung kritische Grenzwerte ($p_{sa} > 0{,}7;\ c_{sv} > 0{,}5$) nicht überschritten werden sollten.[932]

Da der PLS-Ansatz bei formativen Konstrukten eine fehlerfreie Messung der formativen Messmodelle unterstellt, kann die externe Validität als zusätzliches Gütekriterium herangezogen werden.[933] Ist fraglich, ob ein formatives Konstrukt durch seine Indikatoren inhaltlich in allen Facetten abgebildet wurde, kann es zusätzlich über reflektive Items operationalisiert werden. Hierdurch lassen sich die Fehlerterme des Konstrukts berechnen.[934] In der Literatur werden zwei Möglichkeiten zur Bestimmung der externen Validität genannt. Zum einen das MIMIC-Modell (multiple indicators and multiple causes),[935] welches das formative Konstrukt zusätzlich über mehrere reflektive Items operationalisiert, und zum anderen das Zwei-Konstrukt-Modell,[936] in welchem das formative Konstrukt um eine Beziehung zu einer Phantomvariablen ergänzt wird. Die Aufgabe der Phantomvariablen ist es dabei, die Essenz des formativen Messmodells reflektiv zu erfassen. Lässt sich statistisch ein starker und signifikanter Zusammenhang zwischen dem formativen Messmodell und der reflektiven Phantomvariablen belegen, kann von der

---

[931] Vgl. Anderson/Gerbing (1991), S. 734.
[932] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 77. Empirisch angewendet finden sich die Maße der Eindeutigkeit der Zuordnung und der inhaltliche Relevanz u. a. bei Fassott (2007), S. 97 f. bzw. Ahrholdt (2010), S. 134 f.
[933] Vgl. Reinartz u. a. (2004), S. 298, vgl. auch Krafft u. a. (2005), S. 80.
[934] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 719
[935] Das MIMIC-Modell geht auf Goldberger/Hauser (1971) zurück, zum Zwei-Konstrukt-Modell siehe Diamantopoulos/Winklhofer (2001).
[936] Vgl. Diamantopoulos/Winklhofer (2001), S. 272.

externen Validität des formativen Konstrukts ausgegangen werden.[937] Bestätigen sich zudem die angenommenen Hypothesen und somit die Beziehung der Latenten untereinander, kann dies ebenfalls als Indiz für die inhaltliche bzw. nomologische Validität gesehen werden.[938] Durch die Operationalisierung formativer Konstrukte als Zwei-Konstrukt- bzw. MIMIC-Modell wird der Fragebogen nochmals deutlich umfangreicher. Vor dem Hintergrund, dass die, die Expertenvalidität berücksichtigenden Operationalisierungen theoriegeleitet und sorgfältig, unter Einbeziehung qualitativer Interviews als Vorstufe zur quantitativen Untersuchung, erfolgten, wird die Phantomvariable vorliegend als Single-Item-Konstrukt operationalisiert. Dies ermöglicht eine Prüfung der externen Validität und vermeidet negative Konsequenzen für das Antwortverhalten, da nur wenige zusätzliche Items in den Fragebogen aufgenommen werden müssen.
Sofern die Güteprüfung des Messmodells eine ausreichende Validität und Reliabilität der Messungen bestätigt, kann zur Güteprüfung des Strukturmodells übergegangen werden.

6.2.5 Güteprüfung des Strukturmodells

Der bei der Kovarianzanalyse zur Anwendung kommende Goodness of Fit Index (GoF), der hier die Güte des Strukturmodells bestimmt und Modelle mit einem hohen Fit als bessere Modelle ansieht als Modelle mit einem niedrigen Fit, ist für die Güteprüfung varianzbasierter Modelle ungeeignet.[939] Stattdessen werden in der einschlägigen Literatur vor allem Kriterien genannt, die mit der verteilungsfreien Annahme von PLS konform gehen und die der Prognoseorientierung von PLS Rechnung tragen. Diese Kriterien sind im Wesentlichen: das Bestimmtheitsmaß R^2 für die endogenen Variablen, das Stone-Geisser-Kriterium, mit welchem die Prognosegüte des Modells beurteilt wird, die bereits ausgeführte durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) von FORNELL/LARCKER und die Signifikanzniveaus der Pfade, die über die Resamplingverfahren Bootstraping bzw. Jackknifing bestimmt werden.[940]
Das Bestimmtheitsmaß (R^2) ist, neben Höhe, Vorzeichen und Signifikanzen der Pfadkoeffizienten, das zentrale Kriterium, um die Modellgüte beim PLS-Verfahren zu beurteilen.[941] Das Bestimmtheitsmaß gibt den Varianzanteil der endogenen Variablen an, der durch die exogenen Variablen im Modell erklärt wird und misst die Anpassungsgüte

[937] Vgl. Krafft u. a. (2005), S. 82. Zum MIMIC und Zwei-Konstrukt-Modell siehe ausführlicher Goldberger/Hauser (1971), Diamantopoulos/Winklhofer (2001), Rindskopf (1984), Fassott/Eggert (2005).
[938] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 141.
[939] "The underlying idea would be that the model with a higher fit is the better or more valid model. However, using simulated data, we have illustrated that the GoF and the GoFrel are not suitable for model validation. Neither of these indices is able to separate valid models from invalid models", Henseler/Sarstedt (2013), S. 577.
[940] Vgl. Chin (1998), S. 316 ff., Hair Jr u. a. (2013), S. 97, Huber u. a. (2007), S. 39 f., Fassott (2007), S. 119, Ringle (2004b), S. 27. Siehe insbesondere Efron/Gong (1983) und Efron (2000).
[941] Vgl. Ringle (2004a), S. 15.

der Regressionsfunktion an die empirisch erhobenen Indikatoren.[942] Das Bestimmtheitsmaß kann Werte im Bereich zwischen 0 und 1 annehmen. Nach CHIN sind Werte 0,19; 0,33 und 0,67 jeweils schwach, moderat bzw. außerordentlich.[943] HOMBURG/BAUMGARTNER fordern für Untersuchungen, die eine endogene Variable voll erklären sollen, ein Bestimmtheitsmaß > 0,4.[944] Standardisierte Pfadkoeffizienten zeigen die Stärke der Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable an und rangieren im Intervall [-1;+1]. Für LÖHMÖLLER gelten Pfadkoeffizienten ab 0,1 als bedeutsam.[945] Die Pfade können beim PLS-Verfahren als standardisierte β-Koeffizienten der OLS-Regression interpretiert werden. Entsprechend der in den Hypothesen formulierten positiven oder negativen Beziehungen der Latenten untereinander, sollten die Pfadkoeffizienten die postulierte Beziehung durch das entsprechende algebraische Vorzeichen (+/-) stützen. Ist dies nicht der Fall, ist die Hypothese abzulehnen.[946] Dies gilt ebenso, wenn die Pfade nicht signifikant sind. Die dementsprechend notwendige Signifikanzbeurteilung der Pfade erfolgt, analog der Signifikanzbeurteilung im Rahmen der Messmodellprüfung, über die mit Bootstrapping ermittelten t-Werte.[947]

Beim Bootstrapping-Verfahren werden n Zufallsstichproben aus den empirischen Daten gezogen und das PLS-Modell n-Mal neu berechnet. Dieser Vorgang wird, mit Ziehen und Zurücklegen, in ausreichend hoher Anzahl durchgeführt. Das Subsample enthält dabei die gleiche Anzahl Parameter wie das Originalsample.[948] Bei n Subsamples erhält man n Schätzwerte für jeden Parameter des Modells. Hierüber lassen sich dann Aussagen zur empirischen Parameterverteilung treffen und über die Mittelwerte die Standardabweichungen und Messfehler der Modellparameter bestimmen. Nach TENENHAUS sollte der Bootstrap-Algorithmus mit 200 Durchgängen gerechnet werden, da hieraus eine bessere Schätzung des Standardfehlers resultiert.[949] Die heutigen Rechnerkapazitäten erlauben problemlos eine deutlich höhere Anzahl an Subsamples, sodass die finalen Werte vorliegend mit 5.000 Subsamples berechnet werden. Die zu

---

[942] Vgl. Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 730.

[943] Vgl. Chin (1998), S. 323. Neben dem Bestimmtheitsmaß sollte auch das korrigierte Bestimmtheitsmaß berechnet werden, welches die Anzahl der exogenen Latenten und der Freiheitsgrade einbezieht. Problematisch ist, dass mit jeder zusätzlichen, ggf. auch irrelevanten, Variablen im Modell R^2 steigt und sich im Gegenzug bei einer kleinen Anzahl von Variablen und Freiheitsgraden die Schätzeigenschaften des Modells verschlechtern. Diesem Umstand trägt das korrigierte Bestimmtheitsmaß Rechnung. Es vermindert R^2 um einen Dämpfungsfaktor, der die Anzahl der Variablen und Freiheitsgraden mit einbezieht. Vgl. Witt (2008), S. 183 f.

[944] Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 172 zitiert nach Fassott (2007), S. 121.

[945] Vgl. Lohmöller (1989), S. 60 f., vgl. auch Ringle (2004a), S. 15.

[946] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 304.

[947] Vgl. Tenenhaus u. a. (2005), S. 176. PLS stellt keine Verteilungsannahme an die Daten, daher sollten parametrische Signifikanztests nicht zur Anwendung kommen. Eine weitere Möglichkeit, Signifikanzwerte zu erhalten, wäre das Jackknifing-Verfahren. Da in der Literatur Konsens besteht, dass Bootstrapping vorzuziehen ist, soll hierauf nicht weiter eingegangen werden und für einen tieferen Einblick zum Thema sei auf Efron/Gong (1983) verwiesen.

[948] Vgl. Efron/Gong (1983), S. 37 ff., vgl. Efron/Tibshirani (1986), S. 55 ff. sowie Chin (1998), S. 320.

[949] Vgl. Tenenhaus u. a. (2005), S. 176.

ermittelnden t-Werte der Regressionskoeffizienten sollten möglichst auf einem 5%-Niveau signifikant sein.[950]

Mittels Berechnung der Effektgröße (effect size) f^2 lassen sich Aussagen darüber treffen, ob eine exogene Variable einen substantiellen Einfluss auf ein endogenes Konstrukt ausübt. Die Effektgröße berechnet sich nach der Formel:[951]

(19) $$f^2 = \frac{R^2_{incl} - R^2_{excl}}{1 - R^2{}_{incl}}$$

Um die Effektgröße zu bestimmen muss das Modell zweimal gerechnet werden: einmal vollständig mit allen vorgesehenen Variablen (R^2_{incl}) und einmal, um (R^2_{excl}) zu erhalten, unter Auslassung einer bestimmten exogenen Variablen. Aus der Differenz der Bestimmtheitsmaße im Verhältnis zur nicht erklärten Varianz lassen sich Rückschlüsse ziehen, welchen Einfluss exogene auf endogene Konstrukte haben. Als schwach gelten f^2-Werte von 0,02, moderaten Einfluss weisen exogene Konstrukte bei Werten von 0,15 auf, substantiell sind f^2-Werte >0,35.[952] f^2 kann Werte von -1 bis ∞ annehmen. Insbesondere in verhaltens- und sozialwissenschaftlichen Untersuchungen mit einer Vielzahl an Variablen sind oftmals nur sehr geringe Effektgrößen zu beobachten. Daher werden vorliegend Effektgrößen ≥ 0 akzeptiert.[953]
Ein weiteres, in der einschlägigen Literatur vorgeschlagenes, Maß um die prädiktive Relevanz (predictive capability) eines Strukturgleichungsmodells zu bestimmen, ist das Stone-Geisser-Kriterium.[954] Das Stone-Geisser-Kriterium (Q^2), auch Kommunalität, lässt sich in Modellen anwenden, deren endogene Variablen reflektiv spezifiziert sind und kann als Indiz für die Vorhersagequalität des Mess- und Strukturmodells interpretiert werden.[955] Q^2 berechnet sich nach der Formel:[956]

(20) $$Q_j{}^2 = 1 - \frac{\sum_k E_{jk}}{\sum_k O_{jk}}$$

Wobei: E_{jk} die Quadratsumme der Prognosefehler bezeichnet, O_{jk} die Quadratsumme der Fehler der Trivialschätzung über die Mittelwerte der verbliebenden Indikatoren, j das zu betrachtende endogene Konstrukt und k den Laufindex über sämtliche Indikatoren.[957]

---

[950] Vgl. Huber u. a. (2007), S. 45.
[951] Siehe beispielsweise Huber u. a. (2007), S. 46.
[952] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 177 f., Chin (1998), S. 316 f., Huber u. a. (2007), S. 46.
[953] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 143.
[954] Das Stone-Geisser Kriterium geht auf Stone (1974) und Geisser (1975) zurück.
[955] Vgl. Henseler u. a. (2009), S. 305, Huber u. a. (2007), S. 37 ff.
[956] Fornell/Cha (1994), S. 73.
[957] Vgl. Fassott (2007), S. 122, Götz/Liehr-Gobbers (2004), S. 731.

Q^2 wird mithilfe der so genannten Blindfolding Prozedur berechnet. Hierbei werden jeweils Teile der Rohdatenmatrix systematisch in einem festgelegten Abstand[958] übersprungen (blindfold) und als fehlend angenommen. Anschließend wird das Modell neu berechnet und die „fehlenden" Parameter neu geschätzt. Damit das Modell trotz fehlender bzw. ausgelassener Werte geschätzt werden kann, werden für die fehlenden Indikatorwerte jeweils ihre Mittelwerte eingesetzt (mean replacement). Die erhaltenen Schätzwerte für das Strukturmodell, respektive die betrachtete endogene Variable, werden nun dafür genutzt, die ausgelassenen Indikator-Werte zu schätzen.[959]
Dieser iterative Prozess wird solange wiederholt, bis jeder Datenpunkt des endogenen Konstrukts einmal übersprungen und neu prognostiziert wurde. Der Prognosefehler (E_{jk}) ergibt sich aus der Differenz der tatsächlichen empirischen Werte und der geschätzten Werte für die Indikatoren. Der aufsummierte und quadrierte Prognosefehler wird dann ins Verhältnis zum trivialen Schätzfehler, der aufsummierten und quadrierten Abweichung der tatsächlichen Werte von ihren Mittelwerten, gesetzt (Ojk) und von 1 subtrahiert. Das Ergebnis ist die prädiktive Relevanz Q^2. Gelingt es in diesem Blindfolding-Prozess die „fehlenden Parameter" mithilfe der übrigen Parameter und der Modellstruktur gut zu rekonstruieren, ist der Prognosefehler dementsprechend gering und das Modell besitzt Prognoserelevanz für die Indikatoren des endogenen Zielkonstrukts.[960] Q^2 wird in diesem Fall einen Wert > 0 annehmen. Ist Q^2 hingegen < 0 kann dem Modell keine Prognoserelevanz attestiert werden. Q^2 kann weiterhin verwendet werden, um respezifizierte Modelle hinsichtlich ihrer Prognosegüte zu vergleichen.[961]
TENENHAUS zufolge ist Q^2 somit „a kind of crossvalidated R^2" zwischen den mit den exogenen Latenten assoziierten Manifesten und den mit dem reflektiv-endogenen zu erklärendem Konstrukt verbundenen beobachtbaren Items.[962] Da die Vorhersage das Hauptziel von PLS ist, führt WOLD aus: „The cross-validation test of Stone (1994) and Geisser (1995) fits soft modeling like hand in glove".[963] Soll das Stone-Geisser-Kriterium Anwendung finden, ist es ratsam die Endogenen reflektiv zu operationalisieren.

Mit der Analyse der prädiktiven Fähigkeiten des Modells ist die Güteprüfung abgeschlossen. Die folgende tabellarische Übersicht fasst Gütekriterien und kritische Werte für reflektive und formative Messmodelle sowie das Strukturmodell zusammen.

---

[958] Die Omission Distance (D) sollte nach Hair Jr u. a. (2013), S. 180 zwischen 5 und 10 liegen. Es bietet sich eine Primzahl an, die zwischen der Anzahl der Indikatoren und Anzahl der Fälle (n) liegt, sie darf kein Vielfaches von n sein. Vgl. auch Wold (1982).
[959] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 178 ff.
[960] Zum Blindfolding-Prozess vgl. Fornell/Cha (1994), S. 71 ff., Chin (1998), S. 317 f., Hair Jr u. a. (2013), S. 178 ff.
[961] Vgl. Fornell/Cha (1994), S. 73.
[962] Vgl. Tenenhaus u. a. (2005), S. 174.
[963] Wold (1982), S. 30.

Güteprüfung der PLS-SEM Ergebnisse & Evaluierung des Modells	
1. Reflektive Messmodelle	
Kriterium	Anspruchsniveau
Explorative Faktorenanalyse (Inhaltsvalidität)	Einfaktorielle Struktur
Indikatorreliabilität	≥0,5; Faktorladungen ≥ 0,7
Signifikanz der Faktorladungen	t ≥1,645 (einseitig) ≤ 0,05-Niveau
Interne Konsistenz (Konstruktreliabilität)	≥0,5 besser ≥ 0,6
Durschnittlich erfasste Varianz (Konvergenzvalidität)	DEV ≥ 0,5
Kreuzladungen (Diskriminazvalidität)	Höchste Ladung der Indikatoren auf ihnen zugeordnete Konstrukte
Fornell Larcker-Kriterium (Diskriminazvalidität)	DEV > quadrierte Korrelation zwischen Latenten
2. Formative Messmodelle	
Kriterium	Anspruchsniveau
Toleranz/VIF (Multikollinearität)	> 0,2 /< 5
Konditionsindex (Multikollinearität)	Idealerweise < 15, maximal 30
Prüfung der bivariaten Korrelationskoeffizienten	Höhere Korrelation: r > 0,5, starke Korrelation: r > 0,7
Signifikanz der Gewichte	≤ 0,05 (5%-Niveau), einseitiger t-Test >= 1,645 wünschenswert, p ≤ 0,1 akzeptabel
Äußere Faktorladungen	Indikatoren mit nicht sign. Gewichten ggf. löschen, wenn äußere Ladungen ≤ 0,5. Stets Einzelfallentscheidung.
Eindeutigkeit der Zuordnung (Pretest der Expertenvalidität)	p_{sa} - Index [0;1]
Inhaltliche Relevanz (Pretest der Expertenvalidität)	c_{sv} - Index [-1;1]
Externe Konstruktvalidität /Nomologische Validität	Stärke, Richtung, Signifikanz der Beziehungen der Latenten sowie Berechnung des Zwei-Konstrukt-Modells
3. Evaluierung des Strukturmodells	
Kriterium	Anspruchsniveau
Bestimmtheitsmaß R^2	> 0,4, wenn es Ziel ist, dass die Exogenen die Endogene vollständig erklären, ansosten geringe Werte akzeptabel
Größe der Pfadkoeffizienten	≥ 0,1 bei postulierter Wirkungsrichtung
Signifikanz der Pfadkoeffizienten	T ≥ 1,645 (einseitig); 0,05 Niveau wünschenswert, p ≤ 0,1 akzeptabel.
Prognoserelevanz Q^2 (Stone-Geisser-Kriterium)	$Q^2 > 0$
Effektgröße f^2	$f^2 \geq 0$; (formal: 0,02 geringe; 0,15 mittlere und > 0,35 starke Effekte). Aufgrund der Vielzahl von Latenten wird $f^2 > 0$ akzeptiert.

Tabelle 17: Prüfkriterien der Messmodelle und des Strukturmodells

6.3 Untersuchungsdesign

6.3.1 Pretests

Die Sicherstellung der Güte der Untersuchung erfolgte über ein mehrschrittiges Vorgehen. Nachdem aus Theorie, Literatur und eigenem Vorwissen das Modell der Erfolgsfaktoren mit 12 exogenen Konstrukten abgeleitet wurde, welche den Online-Fundraising-Gesamterfolg bzw. die Teilerfolgsmaße erklären sollen, erfolgte eine qualitative Vorstudie, in deren Rahmen sieben Online-Fundraising-Experten interviewt wurden. Ziel der Vorstudie war es, die angenommenen Erfolgsfaktoren und Ziele auf Vollständigkeit und praktische Relevanz zu überprüfen. Sie diente ferner dazu, etwaige noch nicht berücksichtigte Konstrukte bzw. Items zu erfassen und die Itemformulierungen zu schärfen.[964]

Da traditionelle Gütekriterien, wie z. B. Cronbach's Alpha, bei formativen Konstrukten nicht angewendet werden sollten, ist deren Güte im Vorfeld der quantitativen Untersuchung besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Im Anschluss an die der qualitativen Vorstudie geschuldeten Anpassungen wurde ein erster Zuordnungstest – der item-sort-task-Test nach ANDERSON/GERBING[965] – unter Verwendung der Concurrent Think Aloud-Methode[966] durchgeführt, um einen ersten Hinweis auf die substantielle Validität der Konstrukte zu erhalten. Hierbei wurden drei Probanden gebeten, die randomisierten Items den formativen Konstrukten zuzuordnen und dabei laut zu denken. Dieser Vorabtest half, einige Items verständlicher zu formulieren, ferner wurde entschieden, im weiteren Verlauf auf revers kodierte Indikatorfragen zu verzichten, da die Probanden bei diesen Items deutliche Verständnisprobleme zeigten.

Nach dem Zuordnungstest wurden sechs Probanden gebeten, den so verbesserten Fragebogen zum einen auf Verständlichkeit zu prüfen und zum anderen nochmals ein besonderes Augenmerk auf die Vollständigkeit der formativen Konstrukte zu legen.

Nach weiteren Verfeinerungen erfolgte ein erneuter Zuordnungstest mit nun 11 Probanden.[967] Der Zuordnungstest bestätigte die a priori angenommene Zuordnung der Indikatoren zu den formativen Konstrukten – und somit die substantielle Validität der formativen Konstrukte – gut. Die 11 exogen-formativen Konstrukte wurden über 83 Items operationalisiert. 70 Items (84%) überschritten mit Werten von >=0,7 (p_{sa}-Index) und >=0,5 (c_{sv}-Index) die in der Literatur geforderten Grenzwerte meist deutlich. 11 Items (13%) unterschritten beide Grenzwerte, zwei weitere Items unterschritten einen der beiden Grenzwerte. Kritische Items, die beide Grenzwerte unterschritten, wurden umformuliert, um den Zusammenhang des Indikators zum korrespondierenden Konstrukt nochmals zu

[964] Zur qualitativen Vorstudie siehe 141 ff. dieser Arbeit

[965] Vgl. Anderson/Gerbing (1991).

[966] Vgl. Häder (2010), S. 394.

[967] Berichtet werden die Ergebnisse des Zuordnungstests von 10 Probanden, ein Proband musste als Ausreißer ausgeschlossen werden, da die Anzahl der Fehlzuordnungen weit über dem Durchschnitt lag.

schärfen und etwaige Überschneidungen zu anderen Konstrukten zu reduzieren.[968] Auf einen erneuten Zuordnungstest wurde aus forschungsökonomischen Gründen verzichtet.
Vor der letztendlichen Aussendung des Fragebogens wurde ein letzter Pretest mit dem final programmierten Fragebogen mit weiteren 11 Probanden durchgeführt, um etwaige technische Probleme bzw. letzte Verständnisprobleme zu identifizieren. In diesem Zuge ergaben sich lediglich marginale Formulierungsanpassungen, inhaltliche Veränderungen der Items wurden nicht mehr vorgenommen. Jede Phase resultierte somit in einem inkrementell verbesserten Messinstrumentarium.

6.3.2 Erhebungsmodus der quantitativen Hauptstudie

Die quantitative Hauptstudie wurde mittels einer Online-Umfrage durchgeführt. Hierfür wurde die Software Questback EFS 10.5 (Unipark) verwendet. Die in der Literatur angeführten Nachteile von Online-Befragungen werden durch das Design der Studie entkräftet, sodass die Vorteile der Befragungsart klar überwiegen. Die Online-Umfrage wurde der klassisch-schriftlichen bzw. telefonischen oder persönlichen Befragung vorgezogen, da erwartet werden konnte, dass alle Online-Fundraising-Verantwortlichen per E-Mail zu erreichen sind. Da der Forscher bei der Online-Umfrage nicht präsent ist, können Verständnisprobleme nicht direkt geklärt werden. Hier sei allerdings auf die umfangreichen Pretests verwiesen, ferner sei angemerkt, dass gerade durch die Absenz des Forschers, die Befragungsform weniger anfällig für Verzerrungen durch sozial erwünschtes Antwortverhalten bzw. Interviewereffekte ist.[969] Mehrfachteilnahmen sowie Verzerrung durch Selbstselektion wurden durch ein personalisiertes Vorgehen ausgeschlossen. Allen potenziellen Probanden wurde ein individuell-personalisierter Link zur Umfrage per E-Mail gesendet. Die personalisierte Ansprache ermöglichte es auch, Teilnehmer, welche die Umfrage nach einer gewissen Zeit noch nicht ausgefühlt hatten, nochmals gezielt zu erinnern.[970]
Die Online-Umfrage ist deutlich preisgünstiger als andere Befragungsformen und liefert zudem schnellere Ergebnisse, da der Fragebogen vom Befragten asynchron, anonym und zeitlich flexibel beantwortet werden kann.[971] Die hier verwendete Software erlaubt es, die von den Probanden in ihrem Umfeld selbst eingegebenen Daten, per csv-Datei zu exportieren und in beliebigen Statistikprogrammen weiterzuverarbeiten. So vermeidet die Online-Befragung, im Gegensatz zur schriftlichen, telefonischen oder persönlichen Befragung, Fehler bei der Dateneingabe, -übertragung und –verarbeitung. Zeitprotokolle

[968] Ein Item wurde gänzlich gelöscht, da es beide Indexwerte unterschritt und inhaltlich stark mit einem anderen Item überlappte. In den finalen Fragebogen gehen neben den reflektiven somit 82 formative Indikatoren ein.
[969] Vgl. Schmidt-Catran/Hörstermann (2013), S. 400 ff.
[970] Es wurden zwei Reminder-Mails versendet.
[971] Vgl. Häder (2010), S. 287 f.

ermöglichen Konsistenzprüfungen und Routinen zur Erkennung und Behandlung fehlender Eingaben (missing values) erhöhen die Datenqualität zusätzlich. Softwaregestützt lassen sich Items rotieren, um Reihenstellungseffekte zu vermeiden, sowie Filterfragen einbauen, um Fragen auszublenden, die für bestimmte Probanden nicht relevant sind, zudem lässt sich der Fragebogen multimedial anreichern.[972]
Von einer Incentivierung, bis auf das Angebot allen Probanden eine Zusammenfassung der Studie zuzusenden, wurde abgesehen. Allen Probanden wurde die anonymisierte und streng vertrauliche Auswertung der Daten zu rein wissenschaftlichen Zwecken zugesichert. Zur Vermeidung unsinniger Eingaben wurde auf Pflichtfragen verzichtet. Die Variablen des Fragebogens wurden größtenteils über geschlossene Fragen auf einer siebenstufigen unipolaren Ratingskala mit verbalisierten Endpunkten („trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“) erhoben.[973]
Der Deutsche Fundraising Verband wurde im Vorfeld der Befragung als ideeller Unterstützer der Studie gewonnen und das Logo im Fragebogen, mit dem Ziel, die Relevanz der Umfrage für Fundraiser zu erhöhen, verwendet.

6.3.3 Datenbasis

Vor dem Hintergrund der Fragestellung erschien es, unabhängig von der Größe der NPO, wichtig, dass die zu befragenden NPOs über ein gewisses Maß an Fundraising-Professionalität verfügen. Nur wenn Fundraising im Zielkatalog der Organisationen fest verankert ist, war anzunehmen, dass sie tendenziell auch Online-Fundraising betreiben. Angenommen werden konnte dies von Organisationen, die

- das DZI-Spendensiegel, das Österreichische Spendengütesiegel (OSGS) oder ZEWO-Gütesiegel, den SEA-Ehrenkodex (Schweiz) tragen,
- den Kodex der Initiative Transparente Zivilgesellschaft (Deutschland) unterzeichnet haben, oder am von Pricewaterhouse Cooper initiierten Transparenzpreises teilgenommen haben bzw. Organisationen die Mitglied im Deutschen Spendenrat sind,
- sich, nicht zuletzt aus Fundraisinggründen, zu Bündnissen zusammengeschlossen haben,
- zu denen durch die GfK ermittelten TOP 50-NPO Marken gehören,
- in Abfragen des DZI bzw. des Deutschen Fundraising Verbandes hinsichtlich Spendeneinnahmen gelistet waren.

Da die Forschungsfrage vor allem das Online-Fundraising fokussiert wurden ferner

---

[972] Zu Vor- und Nachteilen von Online-Befragungen siehe beispielsweise Thielsch/Weltzin (2009), S. 70.
[973] Der Fragebogen findet sich im Anhang der Arbeit.

sämtliche Organisationen einbezogen, die ein Online-Spendenformular der führenden Online-Fundraising-Dienstleister

- Altruja GmbH,
- Wikando GmbH,
- Spendino GmbH oder
- Gut.org (Betterplace) auf ihrer Webseite eingebunden haben,

sowie Organisationen,

- die auf den führenden Online-Spendenplattformen Helpdirect.org, Helpedia.de und der Spendenplattform Bank für Sozialwirtschaft um Spenden bitten[974] oder
- deren Vertreter sich in den beiden einschlägigen Fachgruppen „Digitales Fundraising" des Deutschen Fundraising Verbandes und/oder sich in der Fachgruppe eFundraising engagieren.

Durch dieses eklektische Vorgehen sollten nicht nur die relevantesten Spendenorganisationen identifiziert, sondern vor allem auch die relevantesten Online-Fundraising betreibenden Organisationen erfasst werden.

Nach der Bereinigung der Adressdaten um Dubletten wurden die verbleibenden Datensätze über Internetrecherchen reduziert. Ausgeschlossen wurden sämtliche Organisationen, die augenscheinlich lediglich akzidentelles und kein systematisches Fundraising betreiben, deren Webseiten und/oder Spendenformulare nicht erreichbar waren sowie alle Organisationen, die kein aktives Online-Fundraising betreiben, da sie ihren Webseitenbesuchern keine Möglichkeit bieten, online zu spenden. Auf diese Weise ergab sich eine deutliche Reduktion des Adressbestands[975] von über 5.000 Organisationen auf nur noch 2.066 Organisationen. Die Datensätze wurden sodann um die Kontaktdetails des (Online-)Fundraising-Verantwortlichen ergänzt. War dieser nicht angegeben, wurden die Kontaktdetails des Fundraising-, Spenden-, Website- oder Kommunikations-Verantwortlichen übernommen. Im Anschreiben zum Fragebogen wurde darum gebeten, die Umfrage ggf. an den Online-Fundraising-Verantwortlichen weiterzuleiten.
Da kein Register der Spenden sammelnden Organisationen existiert, in dem NPOs nach Spendenumsatz bzw. Anzahl Mitarbeiter gelistet wären und die Grundgesamtheit somit unbekannt ist, muss auf ein statistisches Ziehungsmodell verzichtet werden.[976] Die geplante Untersuchung kann somit zwar keine Repräsentativität beanspruchen, beansprucht dafür aber alle für das Online-Fundraising wesentlichen Organisationen im deutschsprachigen

[974] Die Organisationen wurden durch gezielte Suchabfragen sowie über den Einsatz eines Web-Crawlers identifiziert und entsprechend extrahiert.
[975] Online-Spendenformulare lassen sich heute mit wenig Aufwand in die Webseite integrieren, vor diesem Hintergrund ist es beachtenswert, dass mehr als die Hälfte der recherchierten Adressen ausgeschlossen werden musste, weil sie keine Möglichkeit zur Online-Spende bieten, sondern lediglich über die Angabe der Kontonummer auf der Webseite um Spenden bitten.
[976] So auch Urselmann (1998), S. 135 in seiner Studie der Erfolgsfaktoren im Fundraising.

Raum in die Untersuchung einbezogen zu haben.[977] Die quantitative Hauptuntersuchung erfolgte im Zeitraum 20.05.2015 bis 20.06.2015. Insgesamt wurden 2.066 Organisationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschrieben. Hieraus resultierte ein Rücklauf von 310 weitgehend vollständig ausgefüllten Fragebögen und somit eine, insbesondere auch vor dem Hintergrund der für Online-Umfragen relativ langen vorab kommunizierten Bearbeitungsdauer von bis zu 30 Minuten, zufriedenstellende Responsequote von 15%.

Um eine ausreichend hohe Datenqualität sicherzustellen, wurden für die weitere Auswertung Datensätze ausgeschlossen, die mehr als 10% fehlende Werte aufwiesen, einzelne Konstrukte komplett übersprungen haben, eine nicht realistische Bearbeitungsdauer oder ein nicht plausibles Datenmuster aufwiesen (straightlining).

Trotz der Tatsache, dass keine Pflichtfragen definiert wurden, lag die Anzahl der fehlenden Werte der ins Modell einbezogenen Variablen für die verbleibenden 290 Observationen bei lediglich 0,5 Prozent und damit weit unter in der Literatur angegebenen Werten. Da für die multivariate Datenanalyse eine vollständige Datenmatrix vonnöten ist, wurden die verbleibenden fehlenden Werte durch die Mittelwert der entsprechenden Variablen ersetzt (mean replacement).[978] Abbildung 24 gibt einen Überblick über das Untersuchungsdesign.

[977] Von der Beschränkung nur größere Organisationen, z. B. mit Spendeneinnahmen über 1 Mio. Euro, zu befragen, wurde abgesehen, da geprüft werden soll, ob für kleine Organisationen dieselben Erfolgsfaktoren gelten, wie für größere Organisationen.

[978] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 61. Komplexere informationelle Imputationsverfahren, wie z. B. die „Hot Deck Imputation“, bei der statistische Zwillinge gesucht und fehlende Variablen entsprechend ersetzt werden, schien bei dem zu vernachlässigen Anteil an fehlenden Werten nicht angemessen. Ferner ist die Methode „Mean Replacement“ der vordefinierter Standard in der verwendeten Software, SmartPLS.

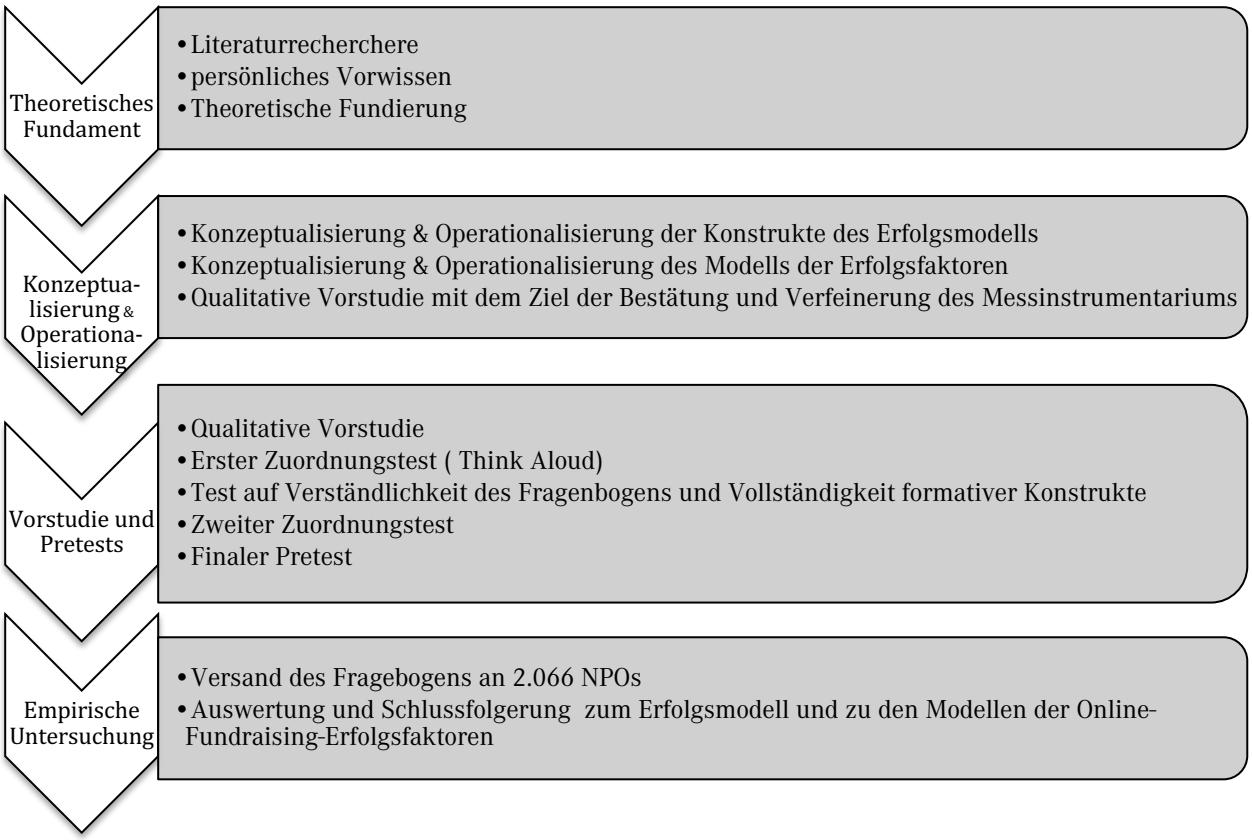


Abbildung 24: Untersuchungsdesign

Die folgenden (Sub-)Kapitel widmen sich den empirischen Ergebnissen der Untersuchung. Nach der Darlegung der deskriptiven Statistiken, erfolgen die Güteprüfungen und Berechnungen der Mess- und Strukturmodelle, um NPOs schlussendlich normative Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Ausgestaltung des Online-Fundraisings geben zu können.

7 Ergebnisse der Untersuchung

7.1 Allgemeine deskriptive Ergebnisse

Wie Abbildung 25 zeigt, stammen von den 290 in die Untersuchung eingehenden Organisationen 83% aus Deutschland, 10% aus der Schweiz und 7% aus Österreich. Die Rechtsform ist bei 79% der NPOs die des eingetragenen Vereins (e. V.). 15% der Befragten entstammen Stiftungen und 6% anderen Rechtsformen wie beispielsweise der gGmbH.[979]

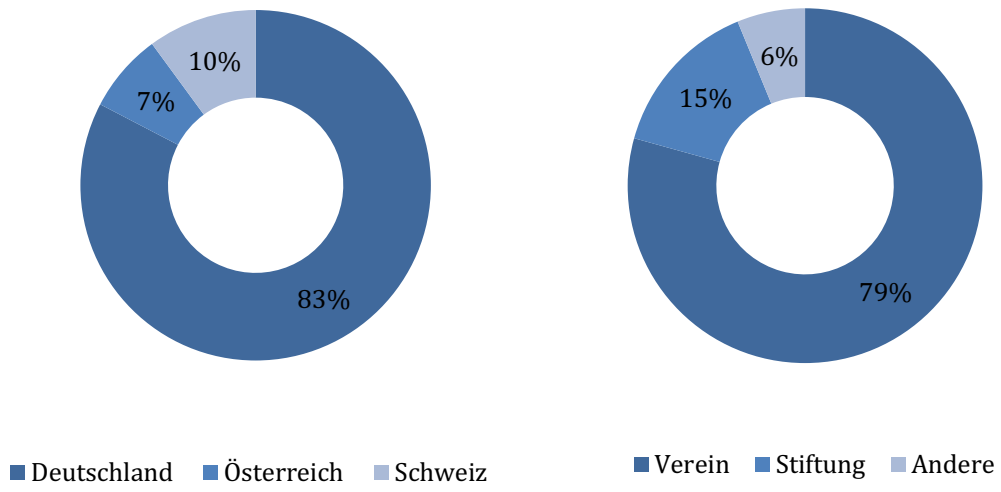


Abbildung 25: Stichprobe nach Land und Rechtsform[980]

In der Stichprobe dominieren erwartungsgemäß Organisationen der Humanitären Hilfe. Auf diesen Bereich entfielen laut GFK 2016 knapp 77% der gegebenen Spenden der Deutschen und somit weit mehr als auf alle anderen Bereiche, wie z. B. Tierschutz (5,5%), Natur- und Umweltschutz (2,5%) oder Kultur- & Denkmalpflege (2,6%).[981]
Auf die Frage nach dem für die Organisation „wichtigsten Förderzweck“ antworteten 61 der NPOs (21%) mit „Kinder- und Jugendhilfe“, 50 Organisationen (17%) gaben den Spendenzweck „langfristige Entwicklungshilfe“ an und für 30 Organisationen (10%) ist „Hilfe bei Krankheit/Behinderung“ der bedeutendste Förderzweck (siehe Abbildung 26).

[979] Krimmer u. a. (2013), S. 16 geht nach Registerauswertung im Rahmen der Studie ZIVIZ-SURVEY 2012 davon aus, dass Vereine mit 95% den „Löwenanteil“ der Drittsektor-Organisationen ausmachen.
[980] Land n=288; Rechtsform n=290.
[981] Vgl. GfK (2017). Studie der GfK im Auftrag von Aktion Deutschland Hilft, präsentiert im Februar 2017.

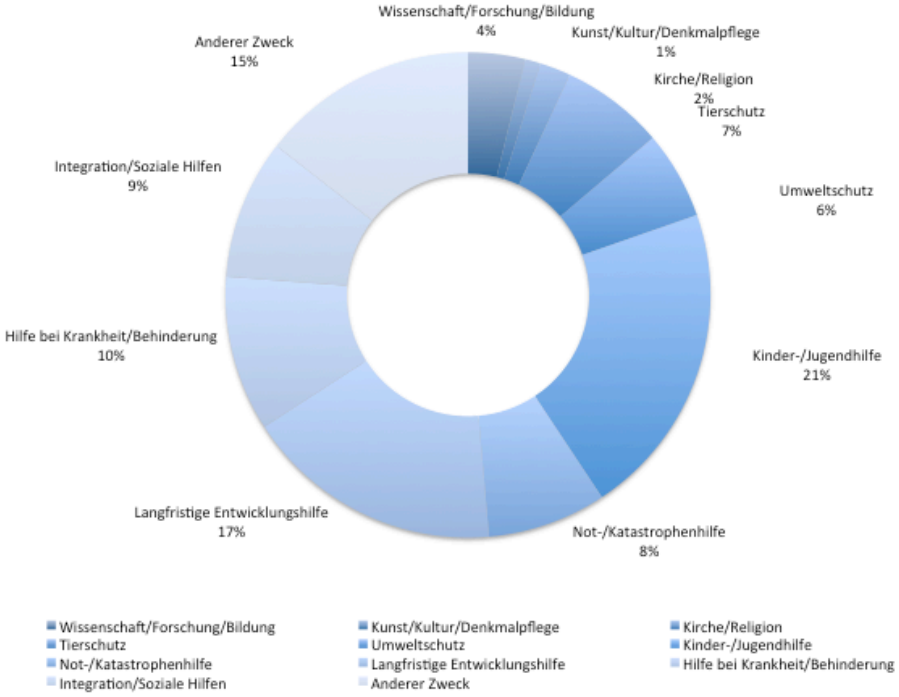


Abbildung 26: Primärer Förderzweck der Organisationen[982]

Hinsichtlich der Organisationsgröße lassen sich zum einen der Spendenumsatz und die Anzahl der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter als Datenquellen heranziehen. Wie Abbildung 27, zeigt hat die Stichprobe vorwiegend mittelständischen Charakter. 247 Organisationen der Stichprobe (86%) beschäftigen bis maximal 100 hauptamtliche Mitarbeiter und 80% der Organisationen bis zu 100 ehrenamtliche Mitarbeiter.
Das Ehrenamt ist für den Dritten Sektor von entscheidender Bedeutung. 92% der befragten NPOs setzen ehrenamtliche Mitarbeiter ein. Knapp ein Fünftel der Organisation (19%) arbeitet ausschließlich mit ehrenamtlichen Mitarbeitern und verzichtet auf hauptamtliche Strukturen, knapp jede achte Organisation (13%) der Stichprobe beschäftigt über 300 ehrenamtliche Mitarbeiter.

[982] n=290.

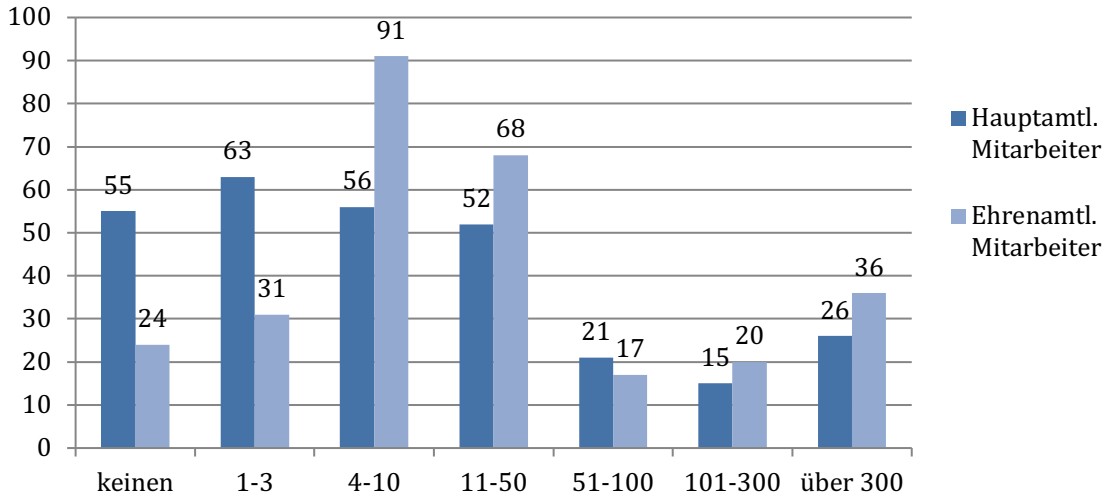


Abbildung 27: Anzahl Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter der Organisationen[983]

Die Antworten auf die Frage, wie viele Mitarbeiter der Organisation sich maßgeblich mit der Arbeit an der Webseite und dem Online-Fundraising beschäftigen, bestätigt die Vermutung, dass es nicht selbstverständlich ist, dass NPOs über Vollzeitkräfte verfügen, die sich intensiv dem digitalen Fundraising widmen (können). Abbildung 28 zeigt, dass 27% der Organisationen keine bezahlte Vollzeit- bzw. Teilzeit-Kraft im Online-Fundraising einsetzen. Diese Organisationen decken den Bereich ausschließlich über Ehrenamtliche ab. Ein Drittel der befragten Organisationen (33%) beschäftigt bis zu eine Vollzeitkraft. Ein weiteres knappes Drittel (32%) setzt mehr als eine bis maximal drei Vollzeitkräfte ein und in lediglich 8% der Organisationen (24 NPOs) sind drei oder mehr hautamtliche Vollzeitkräfte mit dem Online-Fundraising betraut.
Während zwar 92% der NPOs organisationsweit ehrenamtliche Mitarbeiter einsetzen, trifft dies in deutlich schwächerem Maße für den Bereich des Online-Fundraisings zu. Mehr als jede zweite Organisation (55%) verzichtet in diesem technisch-wissensintensiven Bereich komplett auf den Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern.

[983] Hauptamtliche Mitarbeiter n=288, ehrenamtliche Mitarbeiter n=287.

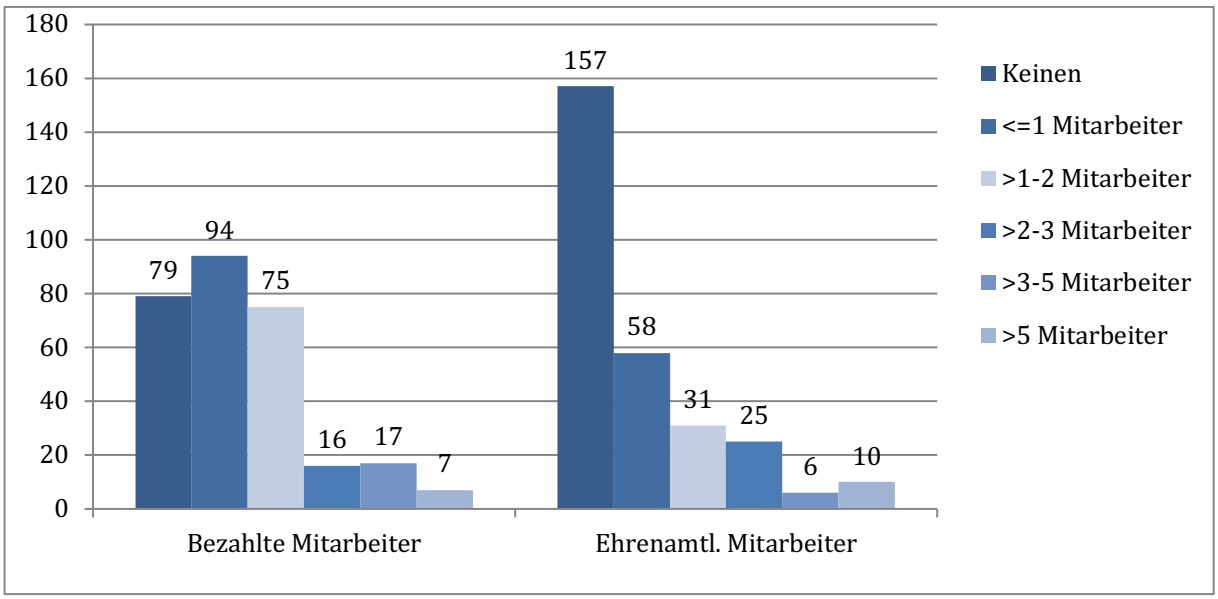


Abbildung 28: Anzahl der Haupt- bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter im Online-Fundraising[984]

Während 106 Organisationen (39%) in 2014 Spendenumsätze in Höhe von bis zu 100.000 Euro generierten, vereinnahmten 92 Organisationen (33%) zwischen 100.001 und einer Million Euro. 77 Organisationen (28%) nahmen über eine Million Euro Spenden ein; von der letzteren Gruppe generierten immerhin 30 NPOs (11%) einen Spendenumsatz von jeweils mindestens 10 Mio. Euro (vgl. Abbildung 29: Spendeneinnahmen der Organisationen (n=275).

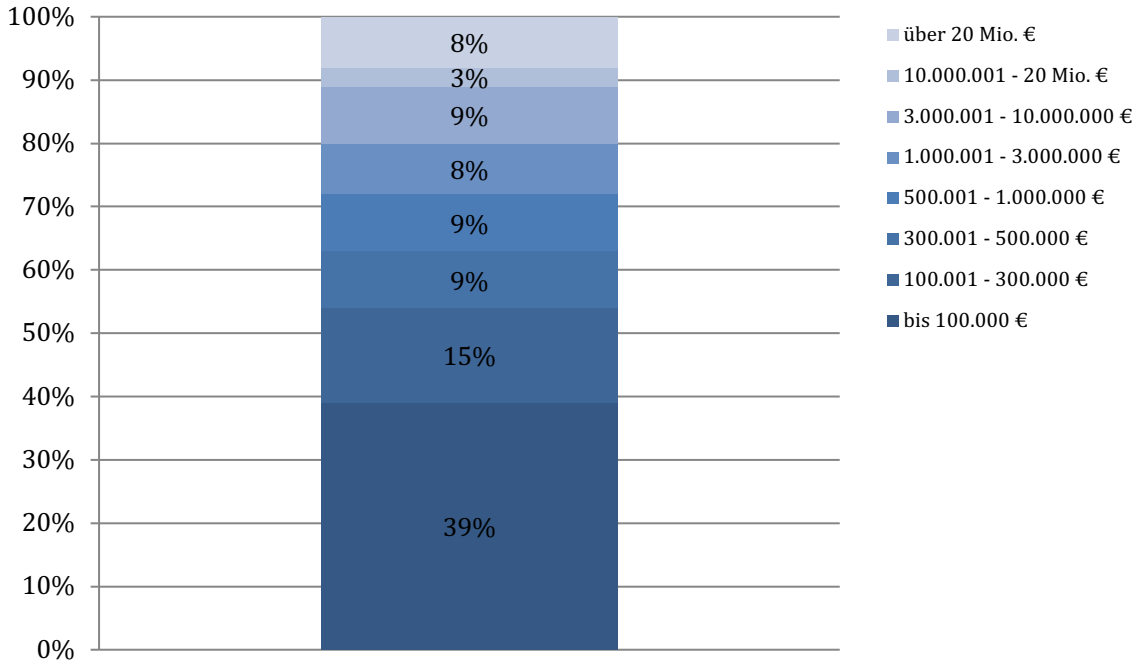


Abbildung 29: Spendeneinnahmen der Organisationen

[984] Hauptamtliche (n=288) bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter (n=287), die sich mit dem Online-Fundraising beschäftigen. Abb. 29: n=275.

Zielsetzung der Untersuchung war es weniger, Repräsentativität für den Dritten Sektor zu erreichen, vielmehr sollten die relevantesten (Online-)Fundraising betreibenden Organisationen erreicht werden. Wird der Dritte Sektor insgesamt betrachtet, dürfte die Beschäftigung eines hauptberuflichen voll- bzw. teilzeitarbeitenden Online-Fundraisers für die überwiegende Mehrheit der NPOs im deutschsprachigen Raum nach wie vor die Ausnahme sein.[985] Durch den Fokus auf das Thema Fundraising ist es der vorliegenden Studie gut gelungen, nicht nur kleinere Organisationen, sondern auch größere einnahmestärkere Organisationen mit Spendeneinnahmen von teilweise deutlich über einer Mio. Euro zur Teilnahme an der Befragung zu bewegen.

Auch wenn der Online-Fundraising-Markt klar Wachstumsmarkt ist, spielen die Online-Fundraising-Einnahmen für viele Organisationen im Vergleich zu den gesamten Spendeneinnahmen trotz wachsender Bedeutung eine noch untergeordnete Rolle. Im Schnitt erlösen die NPOs der Stichprobe 14,5% ihrer Spenden online. Der Median liegt bei fünf Prozent. Somit generieren 59% der Organisationen maximal fünf Prozent ihrer Spenden online (siehe Abbildung 30).[986]

Das festzuhaltende niedrige Niveau der Online-Spendeneinnahmen deckt sich mit verschiedenen Erhebungen. In einer GfK-Studie gaben 2,1 Prozent der befragten Spender an, zu ihrer letzten Spende „über das Internet motiviert“ worden zu sein. Vom Gesamtspendenvolumen i.H.v. 5,2 Mrd. Euro in 2017, entfallen laut GfK 2,9% auf Online-Spenden über die Webseite.[987] Der Spendenbericht des Fundraising Verband Austria führt an, dass lediglich 1% der Österreicher online spendet. Der Bericht verweist dabei als Hauptgrund auf die Negativkorrelation von Alter und Internetnutzung.[988] Dies kann als alleiniger Grund jedoch nicht gelten, denn mittlerweile ist auch die Mehrheit der über 60-jahrigen online.[989] Die 2017 erschienene Studie „Barrierefreies Online Fundraising“ konkludiert, dass knapp 90% der NPOs ihren Spendern auf dem Weg zur Online-Spende substanzielle Hürden in den Weg legen, die es nicht ohne Weiteres ermöglichen, schnell und unkompliziert zu spenden.[990]

---

[985] ZIVIZ-SURVEY 2012 weist darauf hin, dass in Deutschland lediglich 3% der Vereine bzw. 8% der Stiftungen über Einnahmen von über einer Million Euro verfügen. Demgegenüber müssen 86% der Organisationen mit weniger als 100.000 Euro pro Jahr auskommen. Während letztere Organisationen vor allem durch ehrenamtliches Engagement getragen werden, arbeiten lediglich 2% der Organisationen mit Einnahmen über einer Million Euro ausschließlich mit ehrenamtlichen Mitgliedern, 98% arbeiten mit hybriden Personalstrukturen bzw. ausschließlich hauptamtlichen Mitarbeitern. Vgl. Krimmer u. a. (2013), S. 50 ff.

[986] Die relativ hohe Standardabweichung (24,3) erklärt sich durch wenige, i. d. R. eher umsatzschwache Organisationen, die fast ausschließlich online Spenden sammeln.

[987] Vgl. GfK (2017), S. 79 ff., Ergebnispräsentation der Studie bei Aktion Deutschland Hilft e.V. im Mai 2018.

[988] Vgl. Fundraising Verband Austria (2016), S. 16.

[989] Vgl. ARD/ZDF-Medienkommission (2017), http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/onlinenutzung/internetnutzer/in-prozent/, [Zugriff: 28.06.2018].

[990] Vgl. Kopf (2017), S. 2. Hürden sind beispielsweise mangelnde Auffindbarkeit in Suchmaschinen, kein eigenes Spendenformular, geringe Auswahl an Zahlarten, ungenügende Nutzerführung etc.

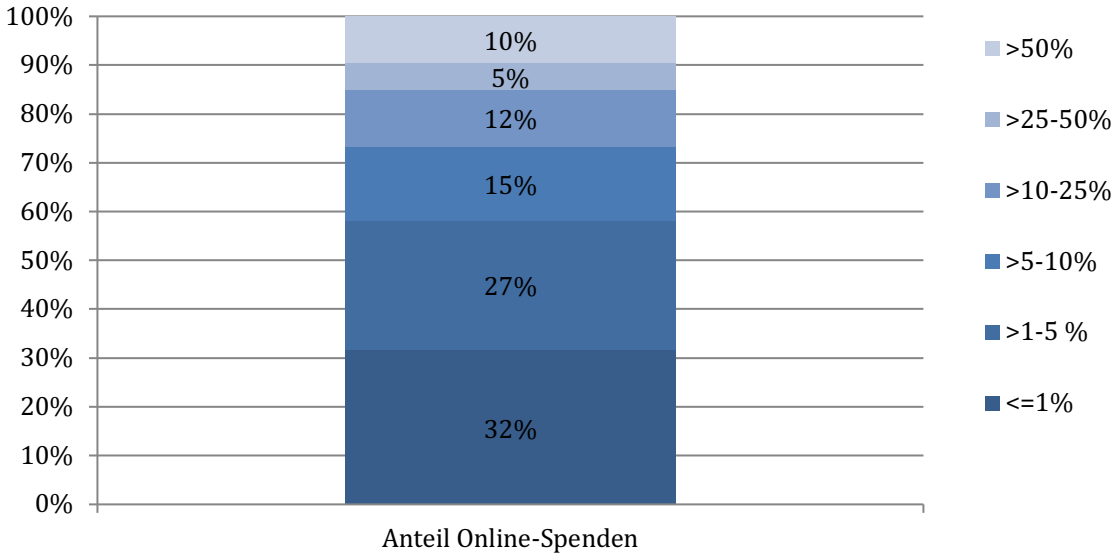


Abbildung 30: Anteil der Online- an den Gesamtspenden in Prozent[991]

Die hohen Erwartungen, die ins Online-Fundraising gesetzt wurden, scheinen sich für viele Organisationen derzeit noch nicht in vollem Maße zu erfüllen. Die Gesamtzielerreichung im Online-Fundraising, die in Form eines Single-Items als subjektives Globalmaß abgefragt wurde,[992] weist mit einem Mittelwert von 3,48 auf eine eher unterdurchschnittliche Erreichung der Online-Fundraising Ziele hin (siehe Abbildung 31).

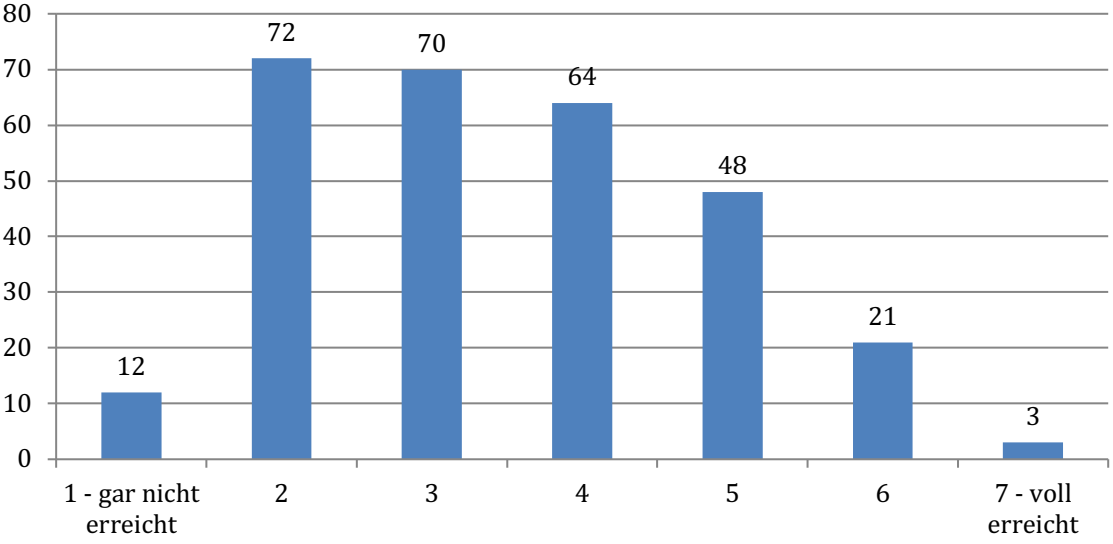


Abbildung 31: Online-Fundraising Zielerreichung insgesamt[993]

[991] n=146. Während die Datenmatrix zur Umfrage sehr wenige fehlende Werte aufwies, ist die hohe Anzahl fehlender Werte hier auffällig. Über 50% der Teilnehmer der Befragung waren nicht willens oder in der Lage, den prozentualen Anteil der Online- an den Gesamtspenden zu beziffern.

[992] Frage: „Alles in allem: Wie gut hat Ihre Organisation die gesetzten Online-Fundraising-Ziele bisher insgesamt erreicht?“ Mittelwert: 3,48, Median: 3,00, Standardabweichung: 1,375, siehe Tabelle 24, S. 208.

[993] n=290.

Abbildung 32 verdeutlicht, dass 83% der NPOs ihre Bankverbindung auf der Webseite kommunizieren. Andererseits bedeutet das aber auch, dass jede sechste Organisation (17%) diese für das Fundraising wesentliche Information nicht auf der Webseite angibt, obwohl grundsätzlich (Online-)Fundraising betrieben wird.[994] Die Tatsache muss als Versäumnis interpretiert werden, da nicht nur weniger onlineaffine, sondern auch sehr auf Sicherheit bedachte potenzielle Spender nach wie vor den klassischen Überweisungsträger bzw. das Online-Banking über die eigene Hausbank dem Spendenformular auf der Seite einer NPO vorziehen.[995]

Nach der Angabe der Bankverbindung ist die Lastschrift mit 68% die beliebteste Zahlart auf den Webseiten der NPOs, vor PayPal mit 61% und der Kreditkarte mit 44% bzw. Sofortüberweisung mit 43%. Es ist erfreulich, dass die überwiegende Mehrheit der Organisationen ihren Spendern in der Regel mehrere Zahlarten anbietet. Erklärbar ist dies durch die Tatsache, dass viele Organisationen vorkonfigurierte Spendenformulare von Fundraising-Dienstleistern wie Wikando, Helpdirect oder Altruja einsetzen, über deren Formulare sich neue Zahlarten relativ einfach einbinden lassen.

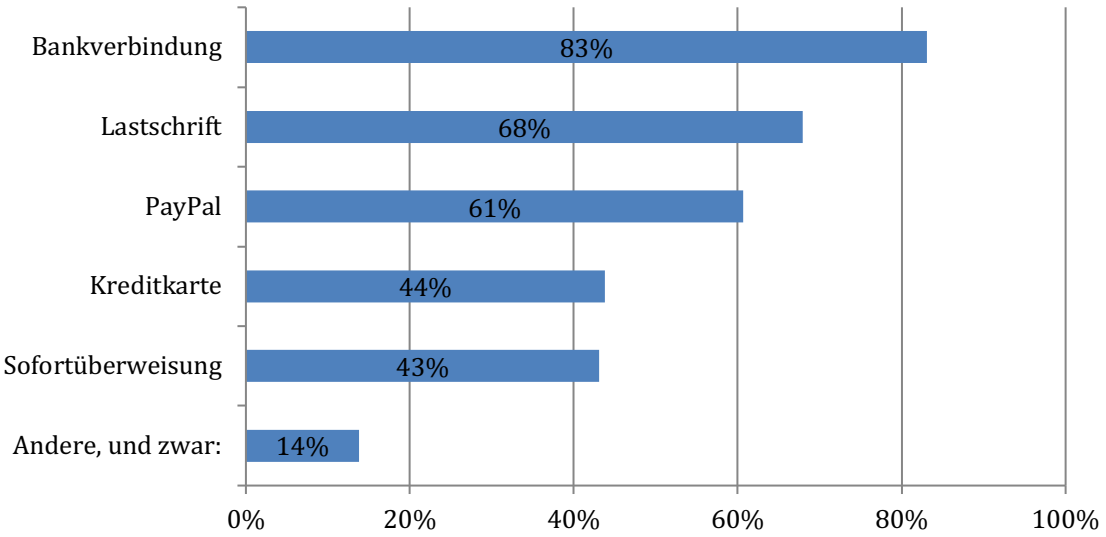


Abbildung 32: Zahlarten[996]

Der Korrelationskoeffizient von 0,235 lässt auf keinen starken Zusammenhang zwischen der Anzahl der eingesetzten Zahlarten und dem globalen Erfolgsmaß schließen. Wichtig scheint aber, dass NPOs, die auch im E-Commerce gängigsten Zahlarten einsetzen, um den

[994] In die Stichprobe wurden nur Organisationen aufgenommen, die nachweislich Fundraising betreiben und zumindest über eine Zahlart Online-Spenden sammeln.

[995] Ergebnis einer nicht veröffentlichten Spenderbefragung bei Aktion Deutschland Hilft. Dies wird auch durch die GFK Charity Scope Studie 2017 gestützt. Von den von der GfK konstatierten Spendeneinnahmen in Höhe von 5,2 Mrd. Euro in 2017 entfallen 26,9% auf die klassische Banküberweisung, 24% auf das Online-Banking und 2,9% auf das Spenden über die Webseiten der NPOs. Vgl. GfK (2017), S. 83, Ergebnispräsentation der Studie bei Aktion Deutschland Hilft e.V. im Mai 2018.

[996] n=290.

Erwartungen der Spender im Spendenprozess gerecht zu werden. Denn ist die präferierte Zahlart nicht vorhanden, besteht die Möglichkeit, dass der Spendenprozess alleine aus diesem Grund abgebrochen wird. Daher ist es nicht verwunderlich, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Organisationen signifikant mehr Zahlarten (MW 3,42) einsetzen als unterdurchschnittlich erfolgreiche Organisationen (MW=2,9 Zahlarten).[997]
Die organisatorische Verankerung des Online-Fundraisings als eigene Abteilung oder gar Stabsstelle ist (noch) sehr selten und findet sich vor allem bei den umsatzstärkeren Organisationen. Abbildung 33 zeigt, dass lediglich sechs Organisationen der Stichprobe (2%) diese exponierte Form der Integration des digitalen Fundraisings wählten. Bei 45% der Befragten (130 NPOs) ist das Online-Fundraising dem Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet, bei 41% (118 NPOs) hingegen der Abteilung Fundraising.[998]

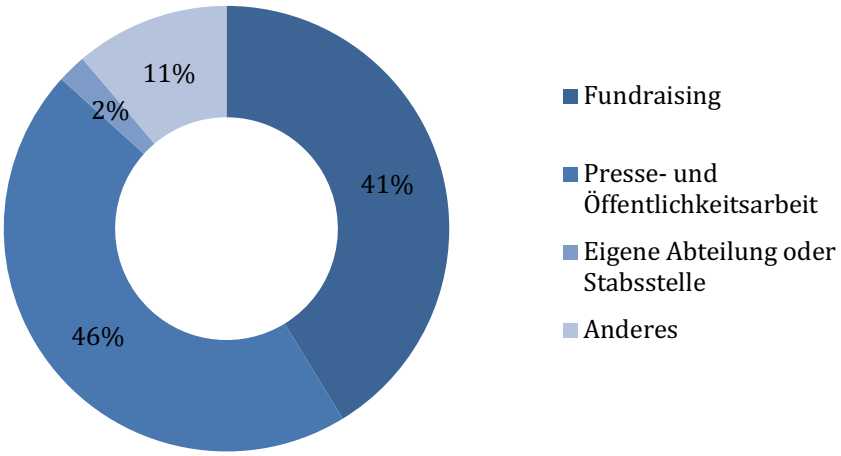


Abbildung 33: Bereichszuordnung des Online-Fundraisings[999]

Werden die Mittelwerte des auf einer unipolaren siebenstufigen Rating-Skala abgefragten subjektiven Globalmaßes des Online-Fundraising-Erfolgs[1000] betrachtet, zeigt sich, dass Organisationen, die das Online-Fundraising in der Abteilung Fundraising verorten, mit 3,65 einen leicht höheren Mittelwert erreichen, als Organisationen die das Online-Fundraising in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verorten (3,35). Da der Shapiro Wilk Test nahelegt, dass die Daten leicht von einer Normalverteilung abweichen, wird der

[997] Überdurchschnittlich erfolgreiche Organisationen setzen im Schnitt 3,42 Zahlarten ein (n=71), während unterdurchschnittlich erfolgreiche Organisationen lediglich 2,90 Zahlarten anbieten (n=154), asymptotische Signifikanz des Mann-Whitney-U-Tests p<0,01, 2-seitig. Die Dichotomisierung erfolgte anhand der Ausprägung des subjektiven Globalmaßes, die Wertebereiche 1-3 bzw. 5-7 klassifizieren NPOs als unterdurchschnittlich bzw. überdurchschnittlich erfolgreich.
[998] Die Kategorie „Anderes“ beinhaltet Freitexteingaben wie „gemischt“, „Projekte“, „allem“ u. a.
[999] n=286
[1000] Die Indikatorfrage lautete: „Alles in allem: Wie gut hat Ihre Organisation die gesetzten Online-Fundraising-Ziele bisher insgesamt erreicht?“

nichtparametrische Mann-Whitney-U Test verwendet, um die Signifikanz des Mittelwertunterschieds zu prüfen. Die 2-seitige asymptotische Signifikanz beträgt p=0,078 und weist somit darauf hin, dass Organisationen, welche das Aufgabengebiet Online-Fundraising in der Abteilung Fundraising statt in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verorten, ihre Online-Fundraising bezogenen Ziele, wenn auch nicht gravierend, so doch zumindest etwas besser erreichen. Dies mag mit der Zielkongruenz zusammenhängen. Während für PR/ÖA-Abteilungen in der Regel vor allem kommunikationsbezogene Ziele Priorität besitzen, sind ökonomische Zielsetzung für Online- wie auch für klassische Fundraiser meist von besonderer Relevanz.[1001]

Abbildung 34 zeigt den Markteintritt der befragten NPOs. Während 50% der Organisationen bereits seit 2010 oder früher Online-Fundraising betreiben, ist jede zweite Organisation (50%) erst seit 2011 oder später im Online-Fundraising aktiv. Wie aus der Grafik ersichtlich ist, scheint die erste dot.com-Euphorie und das Platzen der Blase im Jahr 2000 auch am Dritten Sektor nicht spurlos vorbeigegangen zu sein. Seit 2001 ist eine kontinuierliche Zunahme der Online-Fundraising betreibenden NPOs zu verzeichnen. Besonders viele Organisationen sind seit 2012 in den Markt eingetreten. Da mittlerweile neun von zehn Deutschen online sind,[1002] sollten Internetauftritt und das Anbieten von Online-Spendenmöglichkeiten eigentlich zum Standardrepertoire einer jeden Organisation gehören, die Fundraising im Zielkatalog verankert hat. Dass dies noch nicht immer der Fall ist, zeigte die Adressrecherche im Zuge der Arbeit. Viele Organisationen kommunizieren zwar die Bankverbindung und bitten um Spenden, bieten potenziellen Spender, trotz teils kostenfrei einbindbarer Spendenformulare,[1003] noch immer keine Möglichkeit, online zu spenden. Das Ergebnis deckt sich mit der Altruja-Studie 2016. Hier gaben 53% der Befragten an, noch kein Online-Fundraising zu betreiben, immerhin 60% dieser Organisationen planen aber laut Studie aktiv werden zu wollen.[1004] Ähnlich sieht es in England aus: Der UK Business Digital Index 2016 ergab, dass in 2016 lediglich 53% der befragten Charities Online-Spenden annehmen[1005] können.[1006] So konkludiert die Studie denn auch: „(...) 49% of charities lack basic digital skills“.[1007]

[1001] Siehe hierzu die Analyse des Erfolgsmodells in Kapitel 7, S. 196 ff.

[1002] Vgl. Koch/Frees (2017), S. 2, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/Kern-Ergebnisse_ARDZDF-Onlinestudie_2017.pdf, [Zugriff: 22.05.2018].

[1003] Vgl. Help Direct (o. J.), https://www.helpdirect.org/informationen/chancen-fuer-organisationen/, [Zugriff: 06.05.2018].

[1004] Vgl. Altruja (2016), S. 29 ff.. Hauptgründe kein Online-Fundraising zu betreiben sind laut Altruja-Studie: mangelndes Personal/Zeit (68%), mangelndes Budget (40%) und mangelndes Know-how (50%).

[1005] Vgl. LLOYDS BANK (2016), http://resources.lloydsbank.com/insight/uk-business-digital-index-2016.pdf/, [Zugriff: 15.09.2017].

[1006] Von Organisationen mit einem Umsatz von über drei Mio. Pfund akzeptiert eine von fünf NPOs nach wie vor keine Online-Spenden. Vgl. Charity Digital News (2016), http://www.charitydigitalnews.co.uk/2016/09/21/are-charities-making-it-easy-to-donate-via-mobile/, [Zugriff: 10.05.2018].

[1007] Vgl. LLOYDS BANK (2016), S. 32, http://resources.lloydsbank.com/insight/uk-business-digital-index-2016.pdf/, [Zugriff: 15.09.2017].

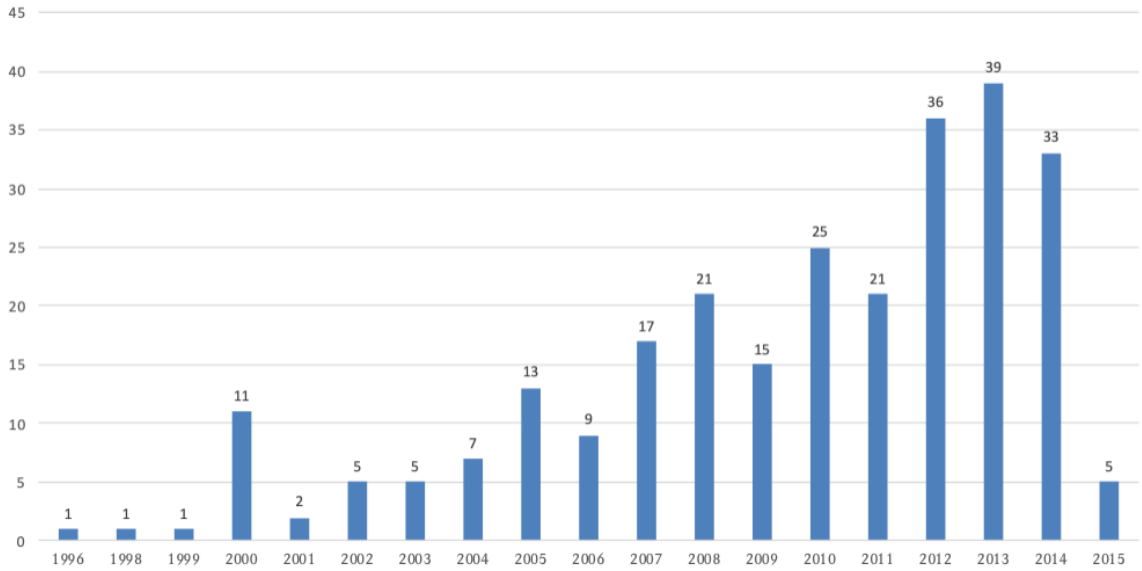


Abbildung 34: Jahr seit dem die NPOs Online-Fundraising betreiben[1008]

RESCHKE/HÖLDERLE weisen darauf hin, dass das Jahr 2010 ein Schlüsseljahr für das Online-Fundraising in Deutschland gewesen sei. Die Erdbebenkatastrophe in Haiti führte zu beachtlichen Online-Spendenerfolgen insbesondere bei Organisationen der Not- und Katastrophenhilfe.[1009] Facebook, Twitter und YouTube wuchsen kontinuierlich, das VZ-Netzwerk (studiVZ, meinVZ, schülerVZ) befand sich mit 16 Mio. aktiven Nutzern[1010] in Deutschland auf dem Zenit seines Wachstums, Spendino etablierte das SMS-Fundraising in Deutschland und Wikando brachte einfach und kostengünstig zu implementierende Spendenformulare auf den Markt sowie ein Peer-to-Peer-Fundraisingtool, welches es Unterstützern einer NPO ermöglichte Spendenaktionen digital zu starten, in der Peergroup Fundraising zu betreiben und so auch Netzwerkeffekte über die sozialen Medien für das Fundraising zu nutzen.

Werden die NPOs nach dem Jahr des Markteintritts betrachtet, fällt auf, dass Organisationen, die 2010 oder davor in den Markt eingetreten sind (n=133) mit 3,77 einen höheren Mittelwert beim globalen Erfolgsmaß erreichen als Organisationen, die ab 2011 in den Markt eingetreten sind (MW 3,10, n=134). Der Mittelwertunterschied ist signifikant auf dem Niveau p<0,00.[1011] Somit erreichen „Early Adopter“ unter den Organisationen ihre Online-Fundraising-Ziele, wohl aufgrund der längeren Lernkurve, sowie im Laufe der Jahre akkumulierter Ressourcen,[1012] besser als die „Late Adopter“ des Online-Fundraisings.

[1008] n=267.

[1009] Vgl. Reschke/Hölderle (2016), S. 4, http://sozialmarketing.de/online-fundraising/, [Zugriff: 07.01.2017].

[1010] HNA (2010), https://www.hna.de/netzwelt/studi-vz-schuelervz-meinvz-millionen-mitgliedern-605727.html, [Zugriff: 28.06.2018].

[1011] Mann-Whitney-U Test (2-seitig), asymptotische Signifikanz von p < 0,000.

[1012] Z. B. Facebook-Fans, E-Mail-Adressen, Spender- und Interessentenadressen etc.

7.2 Analyse des Erfolgsmodells

7.2.1 Analyse der Erfolgsdimensionen

Im Kapitel zur Konzeptualisierung des Erfolgs wurden vier Teilerfolgsmaße postuliert: Anbahnungserfolg, Erfolg in der Neuspendergewinnung, Erfolg in der Spenderbindung und ökonomischer Erfolg. Die Teilerfolgsmaße erklären das als finale Abwägung dienende Single Item „subjektiver Globalerfolg". Die Teilerfolgsgrößen wurden über 13 Indikatoren reflektiv operationalisiert, da beispielsweise anzunehmen war, dass sich, die dem Konstrukt zugeordneten Indikatoren Umsatz, Gewinn und Kosteneffizienz bei steigendem ökonomischen Erfolg in die selbe Richtung entwickeln und stärker kovariieren, da sie weniger gestalterischen Maßnahmen darstellen, sondern ökonomischen Erfolg reflektieren. Analog gilt dies für die Indikatoren der übrigen Teilerfolgsgrößen.[1013]

Im Rahmen der quantitativen Hauptstudie wurde für jedes Item auf einer 7-stufigen Rating-Skala zum einen die Bedeutung des Ziels abgefragt sowie zum anderen der Zielerreichungsgrad. Abbildung 35 gibt einen Überblick zur Beurteilung der 13 abgefragten Ziele und weist die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie die bivariaten Korrelationen von Zielbedeutungen und Zielerreichungsgraden aus.

Es zeigt sich, dass sämtliche Ziele mit Mittelwerten zwischen 4,57 (Kosteneffizienz) und 5,95 (Gewinnung von Neuspendern) von den NPOs mit einer überdurchschnittlichen bis sehr hohen Bedeutung belegt wurden. Dies spricht dafür, dass die Untersuchung die wesentlichen Ziele erfasst hat.

Die Kosteneffizienz wird mit einem Mittelwert von 4,57 als das am wenigsten bedeutende Ziel bewertet. Für viele Organisationen scheint das Online-Fundraising in der Phase des Aufbaus zu stecken, in welcher Online-Fundraising nicht zwingend hochprofitabel sein muss. Die Gewinnung von Interessenten (MW 5,90) und Neuspendern (MW 5,95) besitzen dagegen eine deutlich höhere Relevanz für die Organisationen.

Hinsichtlich der Zielerreichung zeigt sich, dass die hinter dem Anbahnungserfolg stehenden Ziele von den NPOs besser erreicht werden als die eher ökonomischen Ziele, die alle Mittelwerte < 4 und somit eine, in Bezug auf die Skala, unterdurchschnittliche Zielerreichung aufweisen. Mit einem Mittelwert von 4,73 wird das Ziel „Erreichung bestehende Zielgruppen" noch am besten erreicht, während das Ziel Gewinn/Profitabilität des Online-Fundraising mit einem unterdurchschnittlichen Mittelwert von 3,48 am schlechtesten erreicht wird. Abbildung 35 zeigt, dass zwischen den Indikatoren der Zielbedeutung und Zielerreichung zwar signifikante, aber überwiegend schwache Korrelationen bestehen, somit ist davon auszugehen, dass die befragten Fundraiser Zielbedeutung und Zielerreichung unabhängig voneinander bewertet haben.

[1013] Die Auswahl der Indikatorfragen erfolgte insbesondere auch vor dem Hintergrund der Vorab-Befragung der qualitativen Vorstudie. Hierbei wurden die Experten gebeten, die wesentliche Ziele zu benennen, die Organisationen mit dem Online-Fundraising verfolgen.

Erfolgs-dimension	Erfolgsmerkmal	Zielbedeutung (Mittelwerte)		Zielerreichung (Mittelwerte)		Bivariate Korrelation
		Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung	
Anbahnungserfolg	Imageverbesserung	4,87	1,59	4,43	1,43	0,189***
	Gewinnung von Interessenten/ ideellen Unterstützern	5,90	1,23	4,40	1,49	0,291***
	Erreichung bestehender Zielgruppen	5,40	1,43	4,73	1,57	0,306***
	Erreichung neuer Zielgruppen	5,89	1,31	4,14	1,58	0,187***
Erfolg Neuspendergewinnung	Gewinnung von Neuspendern	5,95	1,34	3,91	1,58	0,285***
	Umwandlung von Interessenten zu Spendern	5,65	1,42	3,67	1,51	0,278***
Bindungserfolg	Umwandlung von Erstspendern zu Folgespendern	5,17	1,70	3,53	1,47	0,328***
	Verbesserung der Spenderzufriedenheit	4,97	1,47	4,17	1,56	0,317***
	Verbesserung der Spenderloyalität	5,07	1,49	4,01	1,59	0,298***
	Gewinnung von Dauerspendern (Patenschaften, Fördermitgliedschaften etc.)	5,33	1,67	3,50	1,68	0,417***
Ökonomischer Erfolg	Umsatzwachstum Online-Spenden	5,52	1,56	3,83	1,86	0,318***
	Gewinn/Profitabilität des Online-Fundraisings	5,04	1,74	3,48	1,75	0,235***
	Verbesserung der Kosteneffizienz durch digitale Kommunikation	4,57	1,77	3,57	1,69	0,275***
		1 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 7		1 3 3,5 4 4,5 5 5,5 6 7		
Signifikanzniveau: *** = α < 0,01						
		1 keine Bedeutung; 7 extrem hoch		**1 gar nicht erreicht; 7 voll erreicht**		

Abbildung 35: Zielbedeutung und Zielerreichung[1014]

Zielerreichung und Zielbedeutung der Indikatoren wurden multiplikativ zu einem Gesamtzielerreichungsgrad verknüpft. Diese Zielerreichungsgrade liegen, wie ausgeführt,[1015] den Teilerfolgsmaßen als Indikatoren zugrunde. Das Item Globalerfolg stellt in diesem Modell die final-endogene Variable dar, die durch die Teilerfolgsmaße erklärt werden soll. Das hypothetisierte Modell zeigt Abbildung 36.[1016]

Bevor die Pfadkoeffizienten des Erfolgsmodells berichtet werden, sind die Gütekriterien, respektive Indikatorreliabilität, Inhalts-, Konvergenz- und Diskriminanzvalidität zu prüfen.

[1014] n=290.

[1015] Kapitel 4.3 Teilerfolgsmaße und Modell des Online-Fundraising-Erfolgs, Seite 91 ff.

[1016] Wortlaut des Globalmaßes: „Wie gut hat Ihre Organisation die gesetzten Online-Fundraising-Ziele bisher insgesamt erreicht?

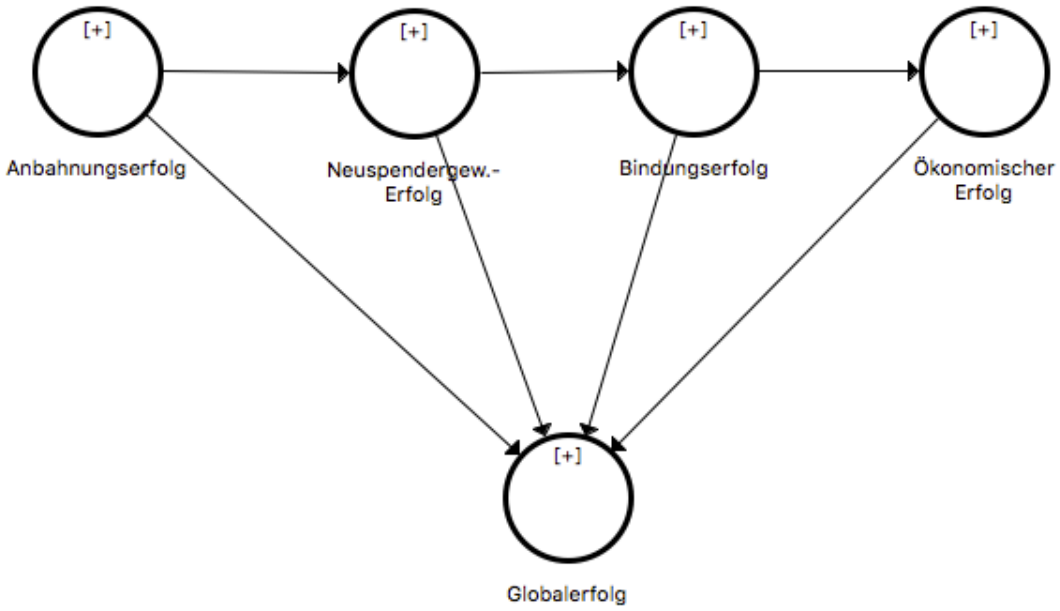


Abbildung 36: Erfolgsmodell

Eine erste Güteprüfung der reflektiv operationalisierten Konstrukte und des Modells ergibt hinsichtlich der Diskriminanzvalidität kein eindeutiges Bild. Zur Prüfung der Diskriminanzvalidität reflektiver Konstrukte werden in der Literatur vor allem das Fornell-Larcker-Kriterium sowie die Untersuchung der Kreuzladungen verwendet. Diskriminanzvalidität eines Konstrukts ist gegeben, wenn eine betrachtete Latente mehr Varianz mit den ihr zugeordneten Indikatoren teilt als mit anderen Konstrukten. Ferner sollten die einem Konstrukt zugeordneten Indikatoren höher auf das mit ihnen assoziierte Konstrukt laden als auf die weiteren Konstrukte des Erfolgsmodells.[1017]

HENSELER/RINGLE/SARSTEDT zeigten kürzlich, dass die beiden genannten und in PLS-Untersuchungen dominanten Kriterien zur Prüfung der Diskriminanzvalidität nicht immer zuverlässig Diskriminanzprobleme offenlegen. Sie schlagen daher mit dem heterotrait-monotrait ratio of correlations (HTMT) zusätzlich ein konservativeres Kriterium zur Püfung vor.[1018] Der Wert des HTMT-Kriterium des obigen Modells liegt mit 0,89 über dem konservativen Grenzwert von 0,85 und sehr eng beim, ebenfalls in der Literatur angeführten, liberaleren HTMT-Grenzwert von 0,9. Konsequenterweise finden sich relativ hohe Querladungen zwischen den Konstrukten. Wie geplant, werden die 13 Gesamtzielerreichungsgrade daher vor einer weiteren Prüfung einer explorativen Faktorenanalyse (EFA) unterzogen. Zielsetzung der explorativen Faktorenanalyse ist es, eine Vielzahl von Variablen auf die dahinterliegenden wichtigsten Dimensionen zu

[1017] "(...)all the loadings of the measurement items on their as signed latent variables should be an order of magnitude larger than any other loading", Vgl. Gefen/Straub (2005), S. 93f.
[1018] Siehe hierzu detaillierter Henseler u. a. (2015), S. 129.

reduzieren. Anhand der in der Literatur gängigen Kriterien[1019] wird geprüft, ob neben dem ökonomischen Online-Fundraising-Erfolg die drei weitere Phasen Anbahnungs-, Neuspendergewinnungs- und Bindungserfolg existieren oder ob diese als sequentiell angenommenen Phasen verworfen werden müssen.

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, welches die Interkorrelationsmatrix hinsichtlich der geteilten Varianz beurteilt, überschreitet die Mindestforderung >= 0,5 mit einem Wert von 0,892 deutlich und wird nach Kaiser/Rice[1020] mit dem Attribut „verdienstvoll“ belegt. Der Bartlett-Test auf Sphärizität prüft, ob die Daten aus einer Grundgesamtheit mit unkorrelierten Variablen stammen. Die Nullhypothese, dass die Daten nicht verschieden von den Daten einer Einheitsmatrix sind, ist vorliegend mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,01 abzulehnen. Die Prüfung der Anti-Image-Matrix, die mit dem Measure of Sampling Adequacy (MSA-Wert) das KMO-Maß auf Variablenebene wiedergibt, zeigt auf, dass alle Werte der Diagonalen 0,7 überschreiten.[1021] Auch den einzelnen Variablen kann somit hinsichtlich der Eignung für eine Faktorenanalyse mindestens das Attribut „verdienstvoll“ zugesprochen werden, so dass alle Variablen in die Faktorenanalyse eingehen. Da zudem die Nicht-Diagonal-Elemente der Anti-Image Kovarianzmatrix überwiegend nahe Null sind, bzw. der Richtwert, dass weniger als 25% dieser Werte > 0,09 sind, erfüllt ist,[1022] ist die Eignung des Datenmaterials für die explorative Faktorenanalyse vorliegend bestätigt. Die EFA wird mittels Hauptkomponenten-Verfahren berechnet. Sie extrahiert jedoch statt der vier angenommenen Faktoren lediglich drei Faktoren, mit einem Eigenwert >1. Die nachfolgende Tabelle 18 gibt die Faktoren sowie, nach Größe geordnet, die zugeordneten Indikatoren nach einer Varimax-Faktorrotation wieder.[1023]
Die drei Faktoren erklären kumuliert 70,58% der Gesamtvarianz. Faktor 3 lässt sich, wie hypothetisiert, als Anbahnungserfolg interpretieren. Der Faktor trägt mit 19,23% zur Varianzerklärung bei und beinhaltet ausschließlich Indikatoren mit vorökonomischen Zielsetzungen. Faktor 2, der sich, ebenfalls wie hypothetisiert, als Bindungserfolg interpretieren lässt, erklärt 23,71% der Varianz und ist stark durch die Items Spenderzufriedenheit und Spenderloyalität geprägt. Die höhere Querladung des Items Umwandlung von Interessenten zu Spendern, ist nachvollziehbar, da konvertierte Interessenten zwar Neuspender sind, die Umwandlung eines Interessenten zu einem Spender gleichzeitig auch einen gewissen Bindungserfolg darstellt.

[1019] Zur explorativen Faktorenanalyse und einer detaillierteren Beschreibung der nachfolgend geprüften Voraussetzungen vgl. Backhaus u. a. (2015), S. 386 ff.
[1020] Vgl. Kaiser/Rice (1974), S. 111 ff.
[1021] Der kleinste Wert ist 0,832.
[1022] Vgl. Backhaus u. a. (2015), S. 398 nach Dziuban/Shirkey (1974), S. 359.
[1023] Die Indikatoren sind nach Größe geordnet, der Übersichtlichkeit halber wurden Ladungen <0,5 unterdrückt.

Rotierte Komponentenmatrix[a]			
Gesamtzielerreichungsgrad	Komponente		
	1	2	3
Umsatz	,870		
Gewinn	,864		
Gewinnung Neuspender	,720		
Kosteneffizienz	,622		
Umwandlung Interessenten zu Spendern	,583	,571	
Spenderzufriedenheit		,865	
Spenderloyalität		,850	
Umwandlung Erst- zu Folgespendern		,673	
Gewinnung Dauerspender		,559	
Gewinnung ideeller Unterstützer			,787
Imageverbesserung			,738
Erreichung bestehender Zielgruppen			,682
Erreichung neuer Zielgruppen			,657
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.			

Tabelle 18: Explorative Faktorenanalyse zeigt drei Erfolgsdimensionen

Während sich zwei der postulierten Phasen durch die explorative Faktorenanalyse klar identifizieren lassen, ist die Trennung zwischen dem Neuspendergewinnungserfolg und dem ökonomischen Erfolg kaum erkennbar. Faktor 1 besitzt mit 27,64% den größten Erklärungsanteil an der Varianz.

Mit Faktorladungen von 0,87 bzw. 0,86 ist er vor allem geprägt durch die wesentlichen ökonomischen Kennzahlen Umsatz und Gewinn. Der starke Zusammenhang zwischen einer hohen Anzahl gewonnener Neuspender und rein ökonomischer Maßgrößen ist unmittelbar einsichtig. Der Faktor wird daher weiterhin als ökonomischer Erfolg interpretiert.

Vor dem Hintergrund der, der explorativen Faktorenanalyse geschuldeten, „Zusammenlegung“ zweier Konstrukte, werden die postulierten indirekten Wirkungszusammenhänge – und somit auch die Hypothese der sequentiellen Phasen im Online-Fundraising – verworfen. Die Faktoren des Anbahnungs- und des Bindungserfolgs beschreiben vorökonomische Teilerfolgsmaße und der ökonomische Onlin-Fundraising-Erfolg ist ökonomisches Teilerfolgsmaß. Das abgewandelte Modell weist nun eine gute Diskriminanzvalidität auf und erfüllt nun nicht nur die Kriterien hinsichtlich Fornell-Larker- und Kreuzladungen sondern auch das strengere HTMT-Kriterium <0,85. Das abgewandelte Erfolgsmodell, dessen Gütekriterien nachfolgend berichtet werden, zeigt Abbildung 37.[1024]

[1024] Durch die Abwandlung der Phasen, sei auf den nunmehr explorativen Charakter des Modells hingewiesen. Anbahnungserfolg, ökonomischer Erfolg und Bindungserfolg erklären den subjektiven Globalerfolg

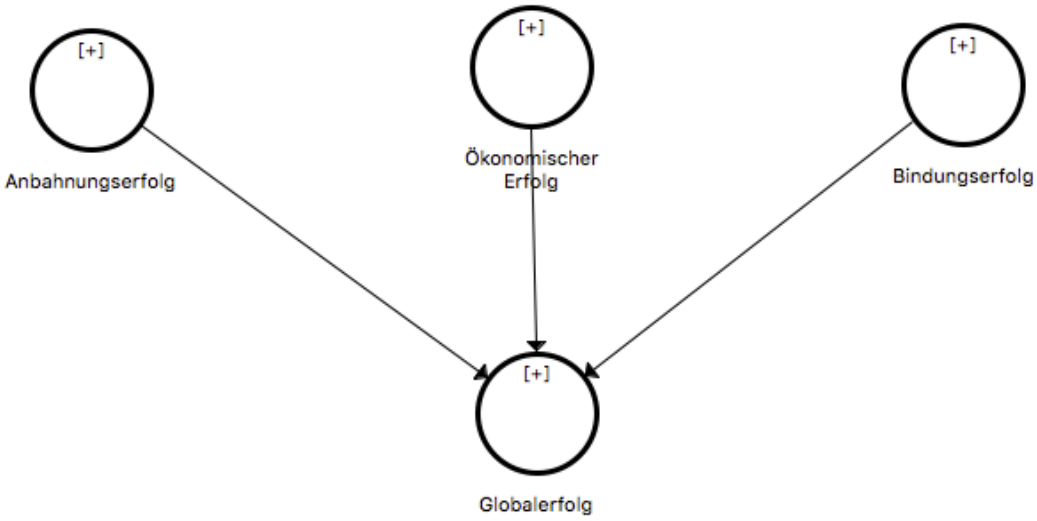


Abbildung 37: Abgewandeltes faktoranalytisches Erfolgsmodell

Bevor das Struktur- bzw. Erfolgsmodell geprüft werden kann, sind nachfolgend die Gütemaße für die drei exogenen Konstrukte zu berichten.

7.2.1.1 Anbahnungserfolg

Nachdem die explorative Faktorenanalyse die eindimensionale Struktur des Konstrukts Anbahnungserfolg bestätigt, werden die weiteren Gütemaße im Zuge der Modellschätzung mit SmartPLS geprüft. Der Anbahnungserfolg wurde über vier Indikatoren reflektiv operationalisiert. Tabelle 19 sind die Validitäts- und Reliabilitätsprüfungen zu entnehmen. Drei der vier Indikatoren weisen Ladungen auf, die den Grenzwert von 0,7 deutlich überschreiten. Einzig der Indikator „Imageverbesserung“ unterschreitet ihn mit einer Ladung von 0,585 knapp, da die Ladung allerdings > 0,5 und signifikant ist, soll auch er im Messmodell verbleiben. Mit der Höhe der Ladungen ist auch die Indikatorreliabilität sichergestellt, bei den Items, bei denen die quadrierten Faktorladungen den Wert 0,5 überschreiten, erklärt das Konstrukt mehr als 50% der Varianz des jeweiligen Indikators.
Die durch die Bootstrapping-Prozedur mit 5.000 Subsamples gewonnenen T-Werte zeigen, dass sämtliche Ladungen auf dem Niveau < 0,01 signifikant sind. Der in der einschlägigen Literatur geforderte Grenzwert von 0,6 für das Maß der internen Konsistenz (composite reliability) wird mit 0,866 deutlich überschritten.[1025] Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) beträgt 0,622, somit erklärt das Konstrukt mehr als 50% der Varianz seiner Indikatoren.

[1025] Das Maß der internen Konsistenz ist im Rahmen der PLS-Strukturgleichungsmodellierung Cronbach’s Alpha vorzuziehen, dennoch wird letzteres der Vollständigkeit halber stets mit angegeben.

Anbahnungserfolg			
Indikatorbezogene Kriterien			
Indikatoren	**Ladungen**	**Indikator-Reliabilität**	**T-Wert**
1) Imageverbesserung	0,585	0,342	9,725
2) Gewinnung von Interessenten/ideellen Unterstützern	0,868	0,753	47,974
3) Erreichung bestehender Zielgruppen	0,821	0,674	30,968
4) Erreichung neuer Zielgruppen	0,847	0,717	41,114
Faktorbezogene Kriterien			Alle Ladungen sind auf dem 1%-Niveau signifikant. T-Werte (einseitig) auf Basis von 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen.
Inhaltsvalidität	unidimensional		
Konstruktreliabilität: Interne Konsistenz / (Cronbachs Alpha)	0,866 / (0,795)		
Konvergenzvalidität / Durchschnittlich erfasste Varianz	0,622		
Fornell-Larcker-Kriterium und Kreuzladungen	Beide erfüllt		
HTMT-Kriterium (HTMT < 0,85)	Erfüllt (HTMT max. = 0,84)		

Tabelle 19: Güteprüfung des Messmodells Anbahnungserfolg

7.2.1.2 Ökonomischer Erfolg

Der ökonomische Online-Fundraising-Erfolg ist über fünf Indikatoren reflektiv operationalisiert, die sich alle über hohe und signifikante Ladungen > 0,7 auszeichnen. Insgesamt erklärt das Konstrukt 69,5% der Varianz seiner Indikatoren. Trotz einer relativ hohen Querladung des Indikators „Umwandlung von Interessenten zu Spendern“ auf das Konstrukt Bindungserfolg, laden alle Indikatoren deutlich höher auf das mit ihnen assoziierte Konstrukt. Da das Fornell-Larcker-Kriterium sowie das strengere HTMT-Kriterium erfüllt sind, ist ausreichende Diskriminanzvalidität gegeben und es kann von einer validen Messung ausgegangen werden. Einen Überblick über die Gütemaße gibt Tabelle 20.

Ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg			
Indikatorbezogene Kriterien			
Indikatoren	**Ladungen**	**Indikator-Reliabilität**	**T-Wert**
1) Gewinnung von Neuspendern	0,866	0,750	59,242
2) Umwandlung von Interessenten zu Spendern	0,818	0,670	29,184
3) Umsatz	0,882	0,778	65,734
4) Gewinn	0,870	0,760	53,162
5) Kosteneffizienz	0,721	0,520	20,271
Faktorbezogene Kriterien			Alle Ladungen sind auf dem 1%-Niveau signifikant. T-Werte (einseitig) auf Basis von 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen.
Inhaltsvalidität	unidimensional		
Konstruktreliabilität: Interne Konsistenz / (Cronbachs Alpha)	0,919 / (0,889)		
Konvergenzvalidität / Durchschnittlich erfasste Varianz	0,695		
Fornell-Larcker-Kriterium und Kreuzladungen	Beide erfüllt		
HTMT-Kriterium (HTMT < 0,85)	Erfüllt (HTMT max. = 0,84)		

Tabelle 20: Güteprüfung des Messmodells Ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg

7.2.1.3 Bindungserfolg im Online-Fundraising

Das vorab über eine explorative Faktorenanalyse auf Eindimensionalität geprüfte Konstrukt Bindungserfolg wurde über vier Indikatoren reflektiv operationalisiert. Alle Indikatoren weisen Ladungen von mindestens 0,7 auf und überschreiten den geforderten Grenzwert somit deutlich. Dementsprechend liegen auch die quadrierten Faktorladungen über 0,5, so dass auch hier kein Indikator aus dem Messmodell entfernt wird.

Die durch die Bootstrapping-Prozedur gewonnenen T-Werte zeigen, dass sämtliche Ladungen auf dem 0,01-Niveau signifikant sind. Das Maß der internen Konsistenz liegt mit 0,910 weit über dem Grenzwert von 0,6. Die Prüfung auf Diskriminanzvalidität liefert ebenfalls zufriedenstellende Ergebnisse. Die durchschnittlich erfasste Varianz zeigt, dass das Konstrukt knapp 72 Prozent der Varianz seiner Indikatoren erklärt. Tabelle 21 gibt einen Überblick über die Gütemaße.

Bindungserfolg im Online-Fundraising			
Indikatorbezogene Kriterien			
Indikatoren	**Ladungen**	**Indikator-Reliabilität**	**T-Wert**
1) Gewinnung von Dauerspendern	0,768	0,590	25,197
2) Spenderloyalität	0,882	0,778	49,231
3) Spenderzufriedenheit	0,885	0,783	49,411
4) Umwandlung Erst- zu Folgespendern	0,845	0,714	38,270
Faktorbezogene Kriterien			Alle Ladungen sind auf dem 1%-Niveau signifikant. T-Werte (einseitig) auf Basis von 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen.
Inhaltsvalidität	unidimensional		
Konstruktreliabilität: Interne Konsistenz / (Cronbachs Alpha)	0,910 / (0,867)		
Konvergenzvalidität / Durchschnittlich erfasste Varianz	0,717		
Fornell-Larcker-Kriterium und Kreuzladungen	Beide erfüllt		
HTMT-Kriterium (HTMT < 0,85)	Erfüllt (HTMT max. = 0,84)		

Tabelle 21: Güteprüfung des Messmodells Bindungserfolg

Die nachfolgende Tabelle 22 gibt das Fornell-Larcker-Kriterium für die Konstrukte des Erfolgsmodells wieder. Da die auf der Diagonalen abgetragene Quadratwurzel der durchschnittlich erfassten Varianz der reflektiven Konstrukte größer ist als die, links davon verzeichneten, Korrelationen zwischen Latenten, teilen die betrachteten Konstrukte mehr Varianz mit den ihnen zugeordneten Indikatoren als mit den anderen Konstrukten, somit ist Diskriminanzvalidität gegeben.[1026]

	Anbahnungserfolg	Bindungserfolg	Ökonomischer Erfolg
Anbahnungserfolg	0,789		
Bindungserfolg	0,613	0,846	
Ökonomischer Erfolg	0,602	0,739	0,834

Tabelle 22: Fornell-Larcker-Kriterium für die Konstrukte des Erfolgsmodells

Nachdem die Validität der drei Teilerfolgsmaße und eine ausreichende Diskriminanzvalidität festgestellt wurde, geht der Globalerfolg als letztes Konstrukt, respektive finale Abwägung, in das Erfolgsmodell ein. Da bei Single-Item-Konstrukten die Ladung auf 1 restringiert ist, entfallen obige Güteprüfungen.

[1026] Weiterführend siehe Hair u. a. (2017b), S. 100 ff.

7.2.2 Evaluation des Erfolgsmodells

Nachdem die Güte des äußeren Messmodells festgestellt ist, kann das Strukturmodell evaluiert werden (siehe Tabelle 23). Die Schätzung des Modells erfolgte mit der Software SmartPLS 3.2.7[1027] und basiert auf 290 Fällen. Mit einen R^2 von 0,478 erklären Anbahnungserfolg, ökonomischer Erfolg und Bindungserfolg einen durchaus zufriedenstellenden Anteil der Streuung des endogenen Zielkonstrukts subjektiver Globalerfolg im Online-Fundraising.[1028] Mit einem über die Blindfolding-Prozedur gewonnen Q^2-Wert > 0 in Höhe von 0,461 besitzt das Modell eine gute Prognoserelevanz. Die Effektgrößen (f^2) sind ebenfalls >0; wobei der ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg (f^2 = 0,24) den größten Einfluss auf den Gesamterfolg hat.[1029]

Die unten stehende Tabelle 23 weist, nach Verwerfen der indirekten Effekte, die direkten Effekte, respektive die Pfadkoeffizienten, des Erfolgsmodells aus. Zur Signifikanzbeurteilung der Pfadkoeffizienten werden erneut die durch die über die Bootstrapping-Prozedur mit 5.000 Subsamples gewonnen T-Werte herangezogen. Vor allem die Wirkung des ökonomischen Erfolgs ist mit einem hohen Pfadkoeffizienten von 0,547 auf Niveau < 1% signifikant. Dies zeigt, dass der wahrgenommene Online-Fundraising-Erfolg in erster Linie von Umsatz- und neuspendergewinnungsbezogenen Zielen abhängig ist. Die direkten Effekte des Anbahnungs- und des Bindungserfolges fallen mit Pfadkoeffizienten von 0,093 bzw. 0,106 hingegen schwächer aus. Sie sind auf dem Niveau $p < 0,05$ signifikant.

Wirkungsrichtung	Einfluss vermutet	Pfad	Standard-fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Anbahnungserfolg -> Globalerfolg	+	0,093	0,055	1,628	0,047
Bindungserfolg -> Globalerfolg	+	0,106	0,064	1,658	0,049
Ökonomischer Erfolg -> Globalerfolg	+	0,547	0,063	8,579	0,000

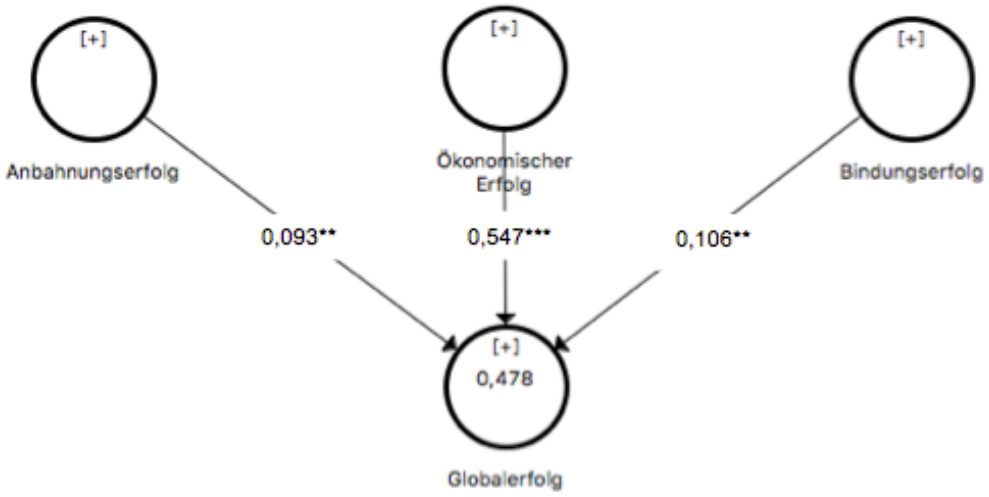
Tabelle 23 Pfadkoeffizienten des Erfolgsmodells

Abbildung 38 visualisiert die Ergebnisse des faktoranalytischen Erfolgsmodells und die überragende Bedeutung des Teilerfolgsmaßes ökonomischer Online-Fundraising Erfolg. Abbildung 35 zeigte bereits die hohe Bedeutung der ökonomischen Ziele, nach deren Erreichung die Arbeit der Befragten zu großen Teilen beurteilt werden dürfte. Somit überrascht die Stärke des Zusammenhangs nicht. Die Abbildung zeigt, dass das Modell zufriedenstellende 47,8 Prozent der Varianz des Globalerfolgs erklärt, macht aber gleichzeitig deutlich, dass eben immerhin auch 52,2 Prozent der Varianz nicht durch das Modell erklärt werden können.

[1027] Ringle u. a. (2005).

[1028] Bestimmtheitsmaße von 0,19 gelten als schwach, Werte > 0,33 als moderat und Bestimmtheitsmaße > 0,67 als substanziell. Vgl. die Ausführungen ab Seite 175 ff.

[1029] Wie beschrieben, gelten f^2-Werte < 0,02 als schwach, <0,15 als moderat und Werte >0,35 als substanziell, da in den Sozialwissenschaften schwache Werte keine Seltenheit sind werden vorliegend Werte > 0 akzeptiert.



Erklärte Varianz: R^2 = 0,478, R^2_{korr}= 0,473, Stone-Geisser-Kriterium: Q^2 = 0,461.
Signifikanzniveau: *** = $p < 0,01$; ** = $p < 0,05$; * = $p < 0,1$; ( ) $p > 0,1$ bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 38: Faktoranalytisches Modell des Online-Fundraising-Erfolgs

7.3 Analyse des Modells der Erfolgsfaktoren

Nachdem in der Untersuchungsstufe I die Zusammenhänge zwischen dem subjektiven Globalerfolg und den Teilerfolgsmaßen geklärt wurden, widmet sich Untersuchungsstufe II dem Modell der Erfolgsfaktoren.

Die Analyse der Zielbedeutungen sowie die Ergebnisse der Untersuchungsstufe I zeigten, dass die abgefragten Ziele nicht exklusiv voneinander verfolgt werden. Das Gegenteil ist der Fall. Je höher die Gesamtzielerreichungsgrade der drei Teilerfolgsmaße ausfallen, desto höher fällt auch der Gesamterfolg aus. Da es sich somit um komplementäre Zielbeziehungen handelt,[1030] wird zur Komplexitätsreduktion der Online-Fundraising-Erfolg für die folgenden Untersuchungsstufen II bis V zu einem einzigen Konstrukt verdichtet und für alle Erfolgsfaktoren eine, in den Hypothesen postulierte, direkte Wirkungsbeziehung der Erfolgsfaktoren zum Gesamterfolg angenommen.

In Untersuchungsstufe II werden sämtliche Erfolgsfaktoren vorab in einer disaggregierten Analyse auf ihren Erfolgsbeitrag untersucht. Untersuchungsphase III analysiert die Erfolgsfaktoren, die einen relevanten Erklärungsbeitrag für den Gesamterfolg leisten, anschließend simultan im aggregierten Modell. Nach Feststellung der generellen

[1030] Dies verdeutlichen auch die ausschließlich positiven Korrelationskoeffizienten der 13 Zielerreichungsgrade.

Erfolgsfaktoren, wird das Wissen um die Wirkung erweitert, in dem die Erfolgswirkung der Faktoren je Teilerfolgsmaß in Untersuchungsstufe IV berichtet werden. Untersuchungsstufe V eruiert mittels Multipler Gruppenanalyse, ob sich die Erfolgsfaktoren für kleinere bzw. größere Organisationen in ihrer Wirkung unterscheiden. Die Arbeit schließt mit Untersuchungsstufe VI, welche die Treiber des Erfolgs in einer Importance-Performance Matrix darstellt und so die klare Ableitung von Handlungsprioritäten erlaubt.

7.3.1 Güteprüfung reflektiver Konstrukte

7.3.1.1 Güteprüfung des Online-Fundraising-Gesamterfolgs

Das in den folgenden Untersuchungsstufen verwendete Konstrukt „Online-Fundraising-Gesamt-Erfolg“ wird über zwei Indikatoren operationalisiert. Den ersten Indikator stellt die subjektive Einschätzung des Gesamterfolgs dar (Globalerfolgsmaß), welche schon in Untersuchungsstufe I als finale Abwägung des Online-Fundraising-Erfolgs eingesetzt wurde und so zu einem besseren Verständnis des Erfolgs führte. Mit diesem Indikator geht auch der Varianzanteil, der nicht durch die drei Teilerfolgsmaße erklärt werden konnte in das endogene Gesamterfolgskonstrukt ein. Die zweite in das Konstrukt eingehende Variable ist der im Kapitel 4.2 beschriebene Gesamterfolgsindex, bei dem Bedeutung und Erreichung der abgefragten 13 Ziele multiplikativ verknüpft und aufsummiert und anschließend durch die Anzahl der einzubeziehenden Ziele dividiert werden. In den Index gehen für jede Organisation allerdings nur solche Ziele ein, deren Zielbedeutung mindestens mit einer durchschnittlichen Wichtigkeit (>=4 auf der 7-stufigen Skala) bewertet wurde. Auf diese Weise ergibt sich für jede der befragten Organisationen ein einzelner Wert für den Gesamterfolgsindex.[1031]

Tabelle 24 zeigt, dass die 290 in die Analyse eingehenden Organisationen den Erfolg ihres Online-Fundraisings insgesamt eher kritisch beurteilen und ihn mit einem Mittelwert von 3,48 leicht unterdurchschnittlich einschätzen. Mit einem Median von 3 beurteilen immerhin 50% der Organisationen die Erreichung ihrer Online-Fundraising-Ziele als tendenziell weniger erfolgreich. Somit erfüllen sich die hohen Erwartungen, die an das Internet als Fundraising-Kanal gestellt werden für viele Organisationen derzeit noch nicht. Der Gesamterfolgsindex kann in der Maximalausprägung den Wert 49 annehmen, dementsprechend bestätigt auch hier der Mittelwert von 23,94 eine leicht unterdurchschnittliche Ausprägung des Index.

[1031] Siehe hierzu auch Kapitel 4.2 Operationalisierung des Erfolgsbegriffs, S. 83 ff.

Erfolgsdimension	Erfolgsmerkmal	Online-Fundraising-Gesamterfolg		
		MW	Med.	Stab.
Gesamterfolg	Subjektiver Globalerfolg*	3,48	3,00	1,375
	Gesamterfolgsindex**	23,938	23,962	7,929
*Indikatorfrage: Alles in allem: Wie gut hat Ihre Organisation die gesetzten Online-Fundraising-Ziele bisher insgesamt erreicht? Kodierung der Skalenpole: 1= gar nicht erreicht, 7= voll erreicht. **Gesamterfolgsindex = Zielbedeutung x Zielerreichung, wenn Zielbedeutung >=4 /Anzahl der Ziele mit Zielbedeutung >=4. Maximalausprägung des Gesamterfolgsindex = 49.				

Tabelle 24: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Erfolg

Die zu einem Konstrukt verdichtete Latente Gesamterfolg weist hochsignifikante Ladungen > 0,707 auf, so dass beide Indikatoren im Messmodell verbleiben. Die Latente erklärt 81,6 Prozent der Varianz ihrer Indikatoren (DEV) und verfügt mit dem Wert 0,899 über eine hohe interne Konsistenz. Da die durchschnittlich erfasste Varianz des Konstrukts größer ist als die quadrierten Korrelationen zwischen der betrachteten und den anderen latenten Variablen des Modells, ist nach dem Fornell-Larcker-Kriterium Diskriminanzvalidität gegeben. Dies bestätigen auch die Untersuchung der Kreuzladungen sowie das HTMT-Kriterium. Sämtliche Gütekriterien sind somit erfüllt und das Konstrukt kann für die weiteren Analysen als final-endogene Variable „Online-Fundraising-Gesamterfolg“ verwendet werden.

Online-Fundraising-Gesamterfolg			
Indikatorbezogene Kriterien			
Indikatoren	**Ladungen**	**Indikator-Reliabilität**	**T-Wert**
1) Subjektiver Globalerfolg*	0,924	0,854	89,331
2) Gesamterfolgsindex**	0,883	0,780	51,379
Faktorbezogene Kriterien			Alle Ladungen sind auf dem 1%-Niveau signifikant. T-Werte (einseitig) auf Basis von 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen.
Inhaltsvalidität	unidimensional		
Konstruktreliabilität: Interne Konsistenz / (Cronbach’s Alpha)	0,899 / (0,777)		
Konvergenzvalidität / Durchschnittlich erfasste Varianz	0,816		
Fornell-Larcker-Kriterium und Kreuzladungen	Beide erfüllt		
HTMT-Kriterium (HTMT < 0,85)	Erfüllt		
*Kodierung der Skalenpole des Gesamterfolgs 1=gar nicht erreicht, 7=voll erreicht. **Gesamterfolgsindex = Zielbedeutung x Zielerreichung, wenn Zielbedeutung >=4 /Anzahl der Ziele mit Zielbedeutung >=4.			

Tabelle 25: Güteprüfung des Konstrukts Gesamterfolg

7.3.1.2 Güteprüfung des reflektiven Konstrukts Marke

Wie in Kapitel 5 dargelegt, wurde der Erfolgsfaktor „Marke“, in Anlehnung an die empirisch bewährte Skala von FRITSCH,[1032] über vier Indikatoren reflektiv operationalisiert. Tabelle 26 weist die gängigen Gütekriterien für das Konstrukt aus. Sämtliche Ladungen überschreiten den Grenzwert von 0,708. Das vorab über eine explorative Faktorenanalyse auf Eindimensionalität geprüfte Konstrukt erklärt 67,5% der Varianz seiner Indikatoren (DEV). Das Maß der internen Konsistenz (composite reliability) liegt mit 0,892 über dem Grenzwert (0,6). Da nach Prüfung der entsprechenden Gütekriterien auch auf Diskriminanzvalidität geschlossen werden kann, kann auch das reflektive Konstrukt Marke in der weiteren Analyse unverändert Verwendung finden.

<table>
<tr><td colspan="4">Marke</td></tr>
<tr><td colspan="4">Indikatorbezogene Kriterien</td></tr>
<tr><td>Indikatoren</td><td>Ladungen</td><td>Indikator-Reliabilität</td><td>T-Wert</td></tr>
<tr><td>1) Der allgemeine Bekanntheitsgrad unserer Organisation ist sehr hoch</td><td>0,761</td><td>0,579</td><td>19,451</td></tr>
<tr><td>2) Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Themen/Projekte, die wir behandeln</td><td>0,877</td><td>0,769</td><td>38,278</td></tr>
<tr><td>3) Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Fähigkeiten</td><td>0,877</td><td>0,769</td><td>41,479</td></tr>
<tr><td>4) Unserer Organisation wird allgemein ein sehr hohes Vertrauen entgegengebracht</td><td>0,763</td><td>0,582</td><td>15,738</td></tr>
<tr><td colspan="3">Faktorbezogene Kriterien</td><td rowspan="6">Alle Ladungen sind auf dem 1%-Niveau signifikant.
T-Werte (einseitig) auf Basis von 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen.</td></tr>
<tr><td>Inhaltsvalidität</td><td colspan="2">67,793 (unidimensional)</td></tr>
<tr><td>Konstruktreliabilität: Interne Konsistenz / (Cronbach’s Alpha)</td><td colspan="2">0,892 / (0,839)</td></tr>
<tr><td>Konvergenzvalidität / Durchschnittlich erfasste Varianz</td><td colspan="2">0,675</td></tr>
<tr><td>Fornell-Larcker-Kriterium und Kreuzladungen</td><td colspan="2">Beide erfüllt</td></tr>
<tr><td>HTMT-Kriterium (HTMT < 0,85)</td><td colspan="2">Erfüllt</td></tr>
</table>

Tabelle 26: Güteprüfung des Konstrukts Marke

In der folgenden Tabelle 27 sind die Indikatoren des Konstrukts Marke nach Mittelwert geordnet. Mit einem Mittelwert von 5,51 stimmen die befragten NPOs der Aussage, dass ihrer Organisation ein „sehr hohes Vertrauen“ entgegengebracht wird in hohem Maße zu. Das Item nimmt den höchsten Rangplatz ein. Die subjektive Einschätzung des „allgemeinen Bekanntheitsgrads“ ist unterdurchschnittlich ausgeprägt und nimmt den letzten Rangplatz ein (3,86). Dies ist nachvollziehbar, denn die „allgemeine Bekanntheit“ ist nicht nur mit der Bekanntheit in der eigenen gegebenenfalls eng begrenzten Zielgruppe

[1032] Vgl. Fritsch (2007), S. 164.

assoziiert, sondern mit einem starken bundesweiten Bekanntheitsgrad, über welchen die wenigsten Organisationen verfügen.

Marke				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Unserer Organisation wird allgemein ein sehr hohes Vertrauen entgegengebracht	5,51	6	1,45	1
Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Themen/Projekte, die wir behandeln	5,04	5	1,71	2
Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Fähigkeiten	4,82	5	1,75	3
Der allgemeine Bekanntheitsgrad unserer Organisation ist sehr hoch	3,86	4	1,85	4
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu.				

Tabelle 27: Deskriptive Statistik des Konstrukts Marke

7.3.2 Güteprüfung formativer Konstrukte

Die für reflektive Konstrukte anwendbaren Gütekriterien sind zur Prüfung der formativen Konstrukte nicht geeignet, stattdessen sind formative Konstrukte vor allem hinsichtlich Inhalts- und Konvergenzvalidität sowie auf Multikollinearität zu prüfen. Die inhaltliche Relevanz der Konstrukte wurde, wie dargelegt, durch umfangreiche Pretests und Expertengespräche sichergestellt. Um die substanzielle Validität der formativen Konstrukte zu gewährleisten, wurden diese im Vorfeld der Hauptuntersuchung dem Zuordnungstest nach ANDERSON/GERBING unterzogen. 10 Probanden ordneten hierbei die randomisierten Indikatoren den Konstrukten zu. Aus dem Verhältnis von „richtigen“ und „falschen“ Zuordnungen ergibt sich zum einen das Maß der Eindeutigkeit der Zuordnung (p_{sa}) sowie die Maßzahl zur inhaltlichen Relevanz (c_{sv}). Die Grenzwerte des p_{sa}-Index (>=0,7) sowie des c_{sv}-Index (>=0,5) werden für alle Indikatoren entsprechend ausgewiesen.
Da formative Indikatoren verschiedene Facetten eines Konstrukts abdecken, müssen sie untereinander nicht hochgradig korrelieren. Um dennoch bestimmen zu können, ob die postulierten formativen Konstrukte die Inhalte messen, die sie messen sollen, wurde für jedes Konstrukt eine Phantomvariable aufgenommen, welche die inhaltliche Essenz des Konstrukts fasst. Korreliert das formative Konstrukt, innerhalb des Zwei-Konstrukt-Modells, hoch mit der Phantomvariablen (Pfadkoeffizient >= 0,7), bestätigt dies die Konvergenzvalidität der Messung.[1033] Grundsätzlich ist beim Löschen formativer Items umsichtiger vorzugehen als bei reflektiven.

[1033] Vgl. Hair Jr u. a. (2016), S. 151.

Korrelieren mehrere Indikatoren eines formativen Konstrukts stärker untereinander, gefährdet dies die Stabilität der Parameterschätzungen und der Standardfehler steigt deutlich. Im Falle perfekter Kollinearität, lässt sich das Modell mathematisch nicht mehr berechnen.[1034] Wie in der Literatur üblich, wird das Ausmaß der Multikollinearität über den Variance Inflation Factor bzw. über die Toleranz[1035] bestimmt. Sollten einzelne Items die in der Literatur geforderten kritischen Grenzwerte für VIF bzw. Toleranz überschreiten und der Konditionsindex ebenfalls Hinweise auf starke Multikollinearität geben, können stärker kovariierende Indikatoren, respektive die für Multikollinearität verantwortlichen und aus der Varianzzerlegung ersichtlichen Indikatoren, entweder gelöscht werden oder aber über die Mittelwertbildung zu einer neuen in den Index eingehenden Variablen zusammengefasst werden, um so die Ursachen der Multikollinearität zu beheben. Eine Zusammenlegung ist sinnvoll, wenn die Indikatoren inhaltlich stärker überlappen. Die Löschung wird vor allem dann vorgezogen, wenn ein Item ursächlich für Multikollinearität ist und eine Zusammenfassung inhaltlich nicht vertretbar ist. Da Indikatoren formativer Konstrukte um die Gewichte konkurrieren, kann es, gemäß des Entscheidungsbaums von HAIR,[1036] zudem sinnvoll sein, Indikatoren zu löschen, die weder relativ bedeutend, im Sinne eines hohen signifikanten Gewichts, noch absolut bedeutend sind, was sich in einer Ladung <0,5 äußert.

Nach der Zusammenfassung oder Löschung der Indikatoren sind die Gütekriterien erneut zu berechnen. Zusammenfassung oder Löschung von Indikatoren erfolgen nicht einfach pauschal z. B. ab einer bestimmten Höhe eines Korrelationskoeffizienten, sondern immer nach Abwägung aller zur Verfügung stehenden statistischen und vor allem auch inhaltlichen Kriterien. Sofern die bivariaten Korrelationskoeffizienten < 0,6 sind und die VIF-Werte der Indikatoren – möglichst weit – unterhalb des kritischen Grenzwerts von 5 liegen, ist nicht von starker Multikollinearität auszugehen. Bei bivariaten Korrelationen über 0,6 werden Konditionsindex, Varianzzerlegung, VIF sowie auch die Signifikanz und Höhe der Ladungen und Gewichte der Entscheidung zugrunde gelegt, ob die fraglichen Indikatoren gelöscht, zusammengelegt oder unverändert bestehen bleiben.[1037]

Im direkten Anschluss an die Güteprüfung des Konstrukts werden die deskriptiv-statistischen Bewertungen der Indikatoren durch die NPOs wiedergegeben. Sämtliche Indikatoren der formativen Konstrukte wurden auf einer 7-stufigen unipolaren Rating-

---

[1034] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 124 f.

[1035] Die Werte der Toleranz werden nicht berichtet, da diese als Kehrwert des VIF keinen zusätzlichen Informationsgewinn aufweisen.

[1036] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 130.

[1037] So fassen beispielsweise Panten oder Greve alle Indikatoren zusammen, wenn diese auf dem Niveau > 0,5 korrelieren, obwohl selbst konservative VIF-Grenzwerte dies nicht fordern. Becker hingegen spricht sich klar gegen ein solches Vorgehen aus und würde selbst Indikatoren mit bivariaten Korrelationskoeffizienten > 0,7 nicht einfach „blind“ zusammenfassen, sondern nur wenn es inhaltlich sinnvoll ist. Vgl. hierzu: Becker (2015), http://forum.smartpls.com/viewtopic.php?t=3831, [Zugriff: 20.05.2018]. Die Literatur gibt sich hinsichtlich der Frage, ab welcher Höhe Korrelationskoeffizienten und VIF-Werte problematisch sind, leider uneinheitlich. HAIR verweist darauf, dass bivariate Korrelationen ab 0,6 Multikollinearitätsprobleme verursachen können. Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 125. Es liegt am Forscher, die Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Informationen zu beurteilen und abzuwägen.

Skala mit der Kodierung 1 „trifft gar nicht zu und 7 „trifft vollkommen zu“ erhoben.[1038] Auf die Höhe und Signifikanz der Gewichte geht Kapitel 7.5 Aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren ein.[1039]

7.3.2.1 Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

Die Operationalisierung des Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing erfolgt, wie in Kapitel 5 inhaltlich begründet, über 14 Indikatoren.[1040] Sie bilden die wesentlichen Facetten eines spenderorientierten Beziehungsmarketings und formieren so den Index. Tabelle 28 zeigt, dass die Überprüfung der Konvergenzvalidität ein zufriedenstellendes Ergebnis liefert. Der Pfadkoeffizient vom Konstrukt zur Phantomvariablen[1041] beträgt 0,758, der T-Wert des Pfadkoeffizienten, der sich, wie auch bei allen folgenden formativen Konstrukten, aus der Bootstrapping-Prozedur mit 5.000 Subsamples ergibt, weist mit 31,80 auf ein Signifikanzniveau < 0,01 hin. Die formativen Indikatoren messen somit das inhaltlich Intendierte zufriedenstellend.

Zwei-Konstrukt-Modell: Spenderorientiertes Beziehungsmarketing	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,758
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	31,801
R^2	0,574

Tabelle 28: Konvergenzvalidität des Spenderorientierten Beziehungsmarketings[1042]

Die nachfolgende Tabelle gibt die Ergebnisse des Zuordnungstests sowie den Variance Inflation Factor für die Indikatoren des Konstrukts wieder. 11 der 14 Indikatoren überschreiten die Grenzwerte des p_{sa}-Index (>=0,7) sowie c_{sv}-Index >=0,5. Die in Klammern angegeben Werte der übrigen drei Indikatoren beziehen sich auf die ursprüngliche Formulierung der Indikatoren.[1043] Sie wurden nach dem Zuordnungstest

[1038] Siehe hierzu den Fragebogen im Anhang der Arbeit.

[1039] Siehe hierzu Seite 250. Alle nachfolgenden Güteprüfungen werden, auch wenn nicht explizit berichtet, immer auch für die beiden Subsamples kleinere und größere Organisationen vorgenommen, da im Kapitel zur Multiplen Gruppenanalyse ab Seite 274 auf eine etwaige unterschiedliche Erfolgswirkung der Erfolgsfaktoren zwischen den Gruppen getestet wird. Kleinere Organisationen sind NPOs mit bis zu 10 Mitarbeitern und größere Organisationen beschäftigen mehr als 10 Mitarbeiter.

[1040] Zur Operationalisierung siehe S. 96 ff.

[1041] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, um Spender langfristig an uns zu binden“

[1042] Alle Pfade sind signifikant auf dem < 0,01-Niveau; T-Test mit 5.000 Bootstrapp-Subsamples, keine Änderung der Vorzeichen. Diese Einstellung wird auch für alle nachfolgenden Boostrapping Berechnungen gewählt.

[1043] Die Indikatoren Nr. 4 und Nr. 6 unterschritten beide Grenzwerte. Daher wurde vor der Hauptstudie im erstgenannten Item die Dialogorientierung aktiver formuliert und im letztgenannten Item das Ziel des Data-

nochmals leicht reformuliert, um die Zugehörigkeit der Indikatoren eindeutiger auf das Konstrukt auszurichten. Für alle Indikatoren wird der kritische Wert VIF=5 unterschritten, folglich sind auch die Grenzwerte für die Toleranz eingehalten. Der Konditionsindex unterschreitet mit den von BELSLEY u. a. definierten Grenzwert (KI > 30) ab dem von substanzieller Multikollinearität ausgegangen werden muss,[1044] mit 23,319 deutlich. Die Inspektion der Korrelationsmatrix weist lediglich moderate bivariate Korrelationen auf und auch die Varianzzerlegung liefert keinen Hinweis auf schädliche Multikollinearität. Daher ist davon auszugehen, dass die Vielzahl der formativen Items den erhöhten Konditionsindex bedingen. Auch wenn die Gewichte des Index erst in Abschnitt 7.5 berichtet und interpretiert werden, sei hier angemerkt, dass das Messmodell zahlreiche niedrige nicht signifikante Gewichte offenbart.[1045] HAIR warnt, dass die Höhe der Gewichte mit steigender Indikator-Anzahl abnimmt und sich zudem die Gefahr nicht signifikanter Gewichte erhöht.[1046] Da im weiteren Verlauf eine Multiple Gruppenanalyse durchgeführt werden soll, welche die Stichprobengröße je Gruppe deutlich reduziert, erscheint es bei diesem Messmodell retrospektiv ratsam, die sehr hohe Anzahl an Indikatoren zu reduzieren.

Post hoc können Items mit nicht signifikanten Gewichten und Ladungen < 0,5 gelöscht werden, da in diesem Fall kein empirischer Beleg dafür existiert, dass die Items bedeutend für den Index sind, weder relativ (Höhe des Gewichts), noch absolut (Höhe der Ladungen) gesehen.[1047] Vor dem Hintergrund des mit 14 Indikatoren sehr umfangreichen Index, werden vier nicht signifikante Items mit Ladungen < 0,5 gelöscht.[1048] Da die Items weder für das Konstrukt noch das Strukturmodell einen großen Einfluss ausüben, verändert sich auch der Grad der Konvergenzvalidität kaum. Die Redundanzanalyse zeigt für das Zwei-Konstruktmodell einen hochsignifikanten Pfad von 0,716 (T-Wert 24,483), so dass Inhaltsvalidität weiterhin gegeben ist. Der Konditionsindex sinkt deutlich auf 13,207.

Künftige Arbeiten sollten das Konstrukt Spenderorientiertes Beziehungsmarketing entweder weniger granular operationalisieren oder es in weitere Konstrukte aufspalten,

---

Minings, Spendersegmenten passende Angebote zu unterbreiten, stärker betont. Aus forschungsökonomischen Gründen schied ein weiterer Zuordnungstest aus.

[1044] Vgl. Belsley u. a. (1980), S. 105 ff.

[1045] Die Gewichte werden im Kapitel 7.5 Aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren, S. 250 berichtet und interpretiert.

[1046] „(...) the average value of outer weights significantly declines with larger number of items. Thus, it becomes more likely that additional formative indicators will become nonsignificant“ Hair Jr u. a. (2013), S. 128. Cenfetelli/Bassellier (2009) bezeichnen bereits formative Messmodelle mit sieben Indikatoren als umfangreich.

[1047] Vgl. den Entscheidungsbaum von Hair u. a. (2017b), S. 130.

[1048] Siehe die hellgrau markierten Items in Tabelle 29.

auch die Modellierung als Higher-Order-Konstrukt wäre denkbar.[1049] Die nachfolgende Tabelle berichtet VIF-Werte sowie die Ergebnisse des Zuordnungstests.[1050]

[1049] Denkbar wären z. B. zwei Konstrukte, die formativ ein Higher Order Konstrukt bilden. Während das erste Konstrukt Basismaßnahmen beinhaltet, die auf den Beziehungsaufbau zielen wie Dialogangebote, Dank etc., könnte letzteres auf komplexere marketingbezogene Maßnahmen rekurrieren (CRM, Datamining, Upgrading etc.).

[1050] Die VIF-Werte der ausgegrauten Items beziehen sich auf die erste Modellschätzung vor Löschung. Für die im Messmodell verbleibenden Indikatoren wurden die VIF-Werte nach Löschung erneut berechnet und in der Tabelle 29 entsprechend angegeben.

Zusammensetzung des Index: Spenderorientiertes Beziehungsmarketing			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Anliegen und Beschwerden unserer Spender bearbeiten wir sehr zügig und kompetent	1,428	0,9	0,8
2. Wir speichern umfangreiche Spenderdaten (z. B. Adressdaten, Kontakthistorie, Reaktionsdaten etc.) in einer zentralen Spenderdatenbank	1,538	0,8	0,7
3. Wir bieten intensiv Spendenprodukte an, die darauf abzielen, eine langfristige Beziehung zum Spender zu etablieren (Patenschaften/Fördermitgliedschaften etc.)	1,421	0,7	(0,4)
4. Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns Feedback zu hinterlassen und mit uns in den Dialog zu treten	1,593	(0,6)	(0,3)
5. Nach der Spende erhalten Online-Spender sofort eine personalisierte E-Mail, in der wir uns bedanken	1,130	1	1
6. Wir nutzen Data-Mining/datengetriebenes Marketing intensiv, um Spendersegmenten passgenaue Angebote zu unterbreiten	1,566	(0,6)	(0,4)
7. Wir erforschen systematisch die Präferenzen unserer Spender (z. B. durch Umfragen, Tests etc.)	1,731	0,8	0,7
8. Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns ihre Kommunikationspräferenzen mitzuteilen (z. B. hinsichtlich Kommunikationskanal oder Häufigkeit der Kommunikation)	1,546	1	1
9. Wir kontaktieren unsere Spender mehrmals pro Jahr in personalisierter Form	1,758	1	1
10. Spender, die für uns besonders wichtig sind, erhalten eine besonders intensive Zuwendung	1,345	1	1
11. Unterschiedlichen Spendersegmenten (z. B. Kleinspendern, Unternehmen, Großspendern etc.) bieten wir online verschiedene genau auf diese Segmente abgestimmte Spendenprodukte an	1,617	0,8	0,7
12. Wir bieten Spendern/Interessenten viele Möglichkeiten an, sich auch über die Spende hinaus, für die Arbeit unserer Organisation zu engagieren	1,155	1	1
13. Wir unternehmen systematisch konkrete Maßnahmen, um Interessenten und Spender upzugraden (Upgrading von Interessenten zu Spendern, Spendern zu Wiederholungsspendern etc.)	1,711	0,8	0,6
14. Unseren Zielgruppen bieten wir online verschiedene genau auf sie abgestimmte Informationen an (z. B. Infos für Privatspender, Unternehmen, Schulen etc.)	1,654	0,9	0,8
psa-/csv-Index: Durchschnitt auf Konstruktebene (alle Items)		0,85	0,74
Konditionsindex (< 30) nach Löschung	13,207		

Tabelle 29: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

Die Tabelle 30 weist die deskriptiven Statistiken des Index aus. Die Daten sind der Übersichtlichkeit halber nach der Stärke des Mittelwerts geordnet. Mit einem hohen

Mittelwert von 5,78 trifft das reaktive „Eingehen auf Anliegen und Beschwerden“ bei den befragten NPOs auf die höchsten Zustimmungswerte und nimmt Rangplatz 1 ein. Ebenso selbstverständlich sind automatisierbare, personalisierte Dankes-E-Mails (MW 5,22) und die intensive Zuwendung zu besonders wichtigen Spendern (MW 5,01).[1051]
Im Gegensatz dazu deutlich unterdurchschnittlich ausgeprägte Mittelwerte weisen die die letzten Rangplätze einnehmenden Indikatoren „Dialogorientierung“ (3,81), „Segmentspezifische Spendeninformationen (3,13) und -Produkte“ (2,51) und die „Erforschung der Spenderpräferenzen“ (2,20) auf. Mit einem Mittelwert von 1,84 findet das Know-how-intensivere „Data-Mining/datengetriebenes Marketing“ so gut wie gar nicht statt. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die befragten NPOS eher einfacher umzusetzende Basisaktivitäten eines Spenderorientierten Beziehungsmarketings vornehmen, komplexere segmentspezifischerer Aktivitäten finden derzeit eher weniger statt.

Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

Indikator	MW	Med.	Stab.	Rang
Anliegen und Beschwerden unserer Spender bearbeiten wir sehr zügig und kompetent	5,78	6	1,39	1
Nach der Spende erhalten Online-Spender sofort eine personalisierte E-Mail, in der wir uns bedanken	5,22	6	2,12	2
Spender, die für uns besonders wichtig sind, erhalten eine besonders intensive Zuwendung	5,01	5	1,73	3
Wir kontaktieren unsere Spender mehrmals pro Jahr in personalisierter Form	4,90	6	2,06	4
Wir speichern umfangreiche Spenderdaten (z. B. Adressdaten, Kontakthistorie, Reaktionsdaten etc.) in einer zentralen Spenderdatenbank	4,62	5	2,11	5
Wir bieten Spendern/Interessenten viele Möglichkeiten an, sich auch über die Spende hinaus, für die Arbeit unserer Organisation zu engagieren	4,27	4	1,95	6
Wir bieten intensiv Spendenprodukte an, die darauf abzielen, eine langfristige Beziehung zum Spender zu etablieren (Patenschaften/Fördermitgliedschaften etc.)	4,11	4	2,01	7
Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns Feedback zu hinterlassen und mit uns in den Dialog zu treten	3,81	4	1,74	8
Unseren Zielgruppen bieten wir online verschiedene genau auf sie abgestimmte Informationen an (z. B. Infos für Privatspender, Unternehmen, Schulen etc.)	3,13	3	1,81	9
Wir unternehmen systematisch konkrete Maßnahmen, um Interessenten und Spender upzugraden (Upgrading von Interessenten zu Spendern, Spendern zu Wiederholungsspendern etc.)	3,11	3	1,83	10
Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns ihre Kommunikationspräferenzen mitzuteilen (z. B. hinsichtlich Kommunikationskanal oder Häufigkeit der Kommunikation)	2,97	3	1,73	11
Unterschiedlichen Spendersegmenten (z. B. Kleinspendern, Unternehmen, Großspendern etc.) bieten wir online verschiedene genau auf diese Segmente abgestimmte Spendenprodukte an	2,51	2	1,60	12

[1051] Beispielsweise erhalten Großspender von Aktion Deutschland Hilft für die (Online-)Spende in einem ersten Schritt eine automatisierte Dankes E-Mail und anschließend mit der Spendenquittung einen persönlich unterschriebenen Dankesbrief mit handschriftlicher Notiz des geschäftsführenden Vorstands sowie im Vorfeld einen Dankesanruf einer hierfür zuständigen Referentin.

Wir erforschen systematisch die Präferenzen unserer Spender (z. B. durch Umfragen, Tests etc.)	2,20	2	1,40	13
Wir nutzen Data-Mining/datengetriebenes Marketing intensiv, um Spendersegmenten passgenaue Angebote zu unterbreiten	1,84	1	1,30	14
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu.				

Tabelle 30: Deskriptive Statistik des Konstrukts Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

7.3.2.2 Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

Das Konstrukt Wettbewerbs- und Umfeldorientierung[1052] wurde über sechs unabhängig voneinander einsetzbare Maßnahmen formativ operationalisiert. Die Ergebnisse der Überprüfung auf Konvergenzvalidität gibt Tabelle 31 wieder. Der Pfadkoeffizient des Konstrukts zur Phantomvariablenn[1053] liegt mit 0,890 deutlich über den geforderten Grenzwerten. Der Pfad ist signifikant auf dem Niveau < 0,01.

Zwei-Konstrukt-Modell: Wettbewerbs- und Umfeldorientierung	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,890
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	64,508
R^2	0,792

Tabelle 31: Konvergenzvalidität des Konstrukts Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

Nachdem die Konvergenzvalidität sichergestellt ist, kann der Index auf Multikollinearität und substantielle Validität geprüft werden. Der Tabelle 32 sind die Gütekriterien VIF, p_{sa}- und c_{sv}-Index vor Prüfung auf Multikollinearität zu entnehmen. Bis auf Indikator Nr. 6 erfüllen die Indikatoren die Grenzwerte des p_{sa}- und c_{sv}-Index. Die in Klammern angegebenen Werte beziehen sich erneut auf den Zuordnungstest vor Umformulierung des Items. Der Konditionsindex des Konstrukts liegt mit 9,878 im akzeptablen Bereich. Sämtliche VIF-Werte unterschreiten den Grenzwert von 5. Die Inspektion der Korrelationsmatrix offenbart allerdings eine starke bivariate Korrelation zwischen den Indikatoren „Wir beobachten die Online-Aktivitäten unserer Mitbewerber intensiv“ und „In unseren Entscheidungsfindungen berücksichtigen wir Online-Verhalten und -Strategien der Mitbewerber intensiv“ (r=0,728). Dies zeigt, dass der oftmals in der Literatur geforderte Grenzwert für den VIF < 10 zu liberal ist und neben dem VIF immer auch die

[1052] Zur Operationalisierung des Konstrukts siehe S. 104 ff.

[1053] Wortlaut der Phantomvariablen: „Alles in allem beobachten wir unsere Mitbewerber und unser Umfeld intensiv, um unser Online-Fundraising zu optimieren“.

Korrelationsmatrix inspiziert sowie der Konditionsindex berechnet und im Zweifel eine Varianzzerlegung durchzuführen ist.

Zusammensetzung des Index: Wettbewerbs- und Umfeldorientierung			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Wir vergleichen den Erfolg unserer Online-Aktivitäten systematisch mit anderen Organisationen (Benchmarking)	2,183	0,9	0,8
2. Wir beobachten die Online-Aktivitäten unserer Mitbewerber intensiv	2,547	1	1
3. In unseren Entscheidungsfindungen berücksichtigen wir Online-Verhalten und -Strategien der Mitbewerber intensiv	2,678	0,9	0,8
4. Wir reagieren schnell, wenn sich durch Impulse aus unserem Umfeld Chancen oder Risiken für unser Online-Fundraising ergeben	1,532	0,8	0,7
5. Für unser Online-Fundraising lassen wir uns stark von Best-Practices/Methoden aus der Profit-Wirtschaft inspirieren	2,131	0,9	0,8
6. Wichtige Trends/Entwicklungen im Spendenmarkt registrieren wir frühzeitig (z. B. durch Marktforschung)	2,324	(0,5)	(0,2)
psa/csv-Index Konstruktebene		0,83	0,72
Konditionsindex	9,878		

Tabelle 32: Zusammensetzung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung vor Prüfung auf Multikollinearität

Da eine starke inhaltliche Nähe der Indikatoren gegeben ist, werden die Items 2 und 3 über ihre Mittelwerte zu einer neu in den Index eingehenden Variable zusammengefasst. Die neue Variable lautet: „Wir beobachten die Online-Aktivitäten und -Strategien unserer Mitbewerber und berücksichtigen dies in unseren Entscheidungsfindungen“. Tabelle 33 weist die Kollinearitätskriterien nach Prüfung auf Multikollinearität aus. Der VIF sinkt auf 8,605, zwischen den Indikatoren herrschen zwar noch moderate, jedoch keine starken bivariaten Korrelationen (> 0,7) mehr.

Zusammensetzung des Index: Wettbewerbs und Umfeldorientierung	
Indikatoren	**VIF**
1. Wir vergleichen den Erfolg unserer Online-Aktivitäten systematisch mit anderen Organisationen (Benchmarking)	2,183
2.Wir beobachten die Online-Aktivitäten und -Strategien unserer Mitbewerber und berücksichtigen dies in unseren Entscheidungsfindungen a) Wir beobachten die Online-Aktivitäten unserer Mitbewerber intensiv* b) In unseren Entscheidungsfindungen berücksichtigen wir Online-Verhalten und -Strategien der Mitbewerber intensiv*	2,520
3. Wir reagieren schnell, wenn sich durch Impulse aus unserem Umfeld Chancen oder Risiken für unser Online-Fundraising ergeben	1,527
4. Für unser Online-Fundraising lassen wir uns stark von Best-Practices/Methoden aus der Profit-Wirtschaft inspirieren	2,099
5. Wichtige Trends/Entwicklungen im Spendenmarkt registrieren wir frühzeitig (z. B. durch Marktforschung)	2,313
Konditionsindex	8,605
*Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst	

Tabelle 33: Zusammensetzung des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung nach Prüfung auf Multikollinearität

Nach Prüfung auf Multikollinearität können die deskriptiven Statistiken zur Bewertung der Maßnahmen durch die NPOs in Tabelle 34 ausgewiesen werden. Die Indikatoren sind nach Mittelwerthöhe absteigend sortiert. Die höchste Zustimmung erfährt der Indikator „Schnelle Reaktion auf umfeldinduzierte Chancen und Risiken“ mit einem Mittelwert von lediglich 3,11, während die restlichen Indikatoren Mittelwerte < 3 aufweisen. Der systematische Vergleich mit anderen Organisationen im Sinne eines Benchmarkings nimmt den letzten Rangplatz ein und findet somit kaum statt. Im deutschsprachigen Raum existiert das vom Betterplace Lab initiierte NGO Meter. Die teilnehmenden Organisationen vergleichen hier jährlich gemeinsam definierte Online-Fundraising-Kennzahlen, um über Benchmarking gemeinsam zu lernen. Allerdings nehmen, mit Stand 2017, trotz der hervorragenden Vernetzung von Betterplace „nur“ 67 Organisationen an der Initiative teil.[1054] Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Mittelwerte des Konstrukts gering ausfallen und somit eine ausgesprochen niedrige Wettbewerbs- und Umfeldorientierung der Organisationen festgestellt werden muss. Die NPOs schauen primär auf sich selbst. Angesichts des Umfelds, das durch die technologischen Entwicklungen von hoher Dynamik geprägt ist, ist fraglich, ob die sich hierdurch ergebene Chancen ausreichend genutzt werden können.

[1054] Vgl. Betterplace Lab (2018), http://www.betterplace-lab.org/de/ngo-meter-benchmarking-fuer-online-fundraiser/, [22.05.2018].

Indikatoren des Index Wettbewerbs- und Umfeldorientierung				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Wir reagieren schnell, wenn sich durch Impulse aus unserem Umfeld Chancen oder Risiken für unser Online-Fundraising ergeben	3,11	3	1,66	1
Wir beobachten die Online-Aktivitäten und -Strategien unserer Mitbewerber und berücksichtigen dies in unseren Entscheidungsfindungen	2,74	2,5	1,49	2
Wir beobachten die Online-Aktivitäten unserer Mitbewerber intensiv*	2,89	3	1,67	
In unseren Entscheidungsfindungen berücksichtigen wir Online-Verhalten und -Strategien der Mitbewerber intensiv*	2,60	2	1,54	
Für unser Online-Fundraising lassen wir uns stark von Best-Practices/Methoden aus der Profit-Wirtschaft inspirieren	2,52	2	1,53	3
Wichtige Trends/Entwicklungen im Spendenmarkt registrieren wir frühzeitig (z. B. durch Marktforschung)	2,36	2	1,49	4
Wir vergleichen den Erfolg unserer Online-Aktivitäten systematisch mit anderen Organisationen (Benchmarking)	2,25	2	1,51	5
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu; *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst				

Tabelle 34: Deskriptive Statistik des Konstrukts Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

7.3.2.3 Index Online-Fundraising-Planung

Das Konstrukt Qualität der Online-Fundraising-Planung wurde über fünf Indikatoren formativ operationalisiert,[1055] da sich die Maßnahmen unabhängig voneinander einsetzen lassen. Das Konstrukt weist mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,887 zur Phantomvariablen[1056] und knapp 79% erklärter Varianz ein hohes Maß an Konvergenzvalidität auf (siehe Tabelle 35).

Zwei-Konstrukt-Modell: Planung	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,887
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	55,810
R^2	0,787

Tabelle 35: Konvergenzvalidität des Konstrukts Qualität der Planung

[1055] Zur Operationalisierung siehe S. 105 ff.

[1056] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen ist unsere Online-Fundraising-Planung von sehr hoher Qualität“.

Werden die Kollinearitätskriterien in Tabelle 36 betrachtet, fallen die relativ hohen, zum Teil den Grenzwert von 5 überschreitenden, VIF-Werte der Indikatoren 2 bis 4 ins Auge, auch wenn der Konditionsindex mit 13,435 im noch akzeptablen Bereich liegt. Die Inspektion der Korrelationsmatrix zeigt hohe Korrelationskoeffizienten (r > 0,8) zwischen der „operativen Online-Fundraising-Planung", der „strategischen Online-Fundraising-Planung" und der „Einbeziehung von durch das Online-Fundraising Controlling gewonnen Erkenntnissen".

Zusammensetzung des Index: Qualität der Planung			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Wir können unsere Online-Fundraising-Planung schnell und flexibel anpassen, wenn es sinnvoll erscheint	1,563	0,7	0,5
2. Wir betreiben eine intensive operative Online-Fundraising-Planung	4,909	1	1
3. Bei unserer Online-Fundraising-Planung berücksichtigen wir intensiv Erkenntnisse, die durch das Online-Fundraising-Controlling gewonnen wurden	4,042	(0,5)	(0)
4. Wir betreiben eine intensive strategische Online-Fundraising-Planung	5,562	0,9	0,8
5. Im Rahmen der Jahresplanung stimmen wir Ziele und Maßnahmen aller Abteilungen ab und fixieren diese schriftlich	1,545	0,6	(0,4)
psa/csv-Index Konstruktebene		0,74	0,54
Konditionsindex	13,435		

Tabelle 36: Zusammensetzung des Index Qualität der Planung vor Prüfung auf Multikollinearität

Zur Behandlung des Multikollinearitätsproblems werden die Indikatoren 2-4 über ihre Mittelwerte zur neu in den Index eingehenden Variablen „Fundierte operative und strategische Online-Fundraising-Planung" zusammengefasst. Nach Zusammenfassung der Indikatoren weist die Korrelationsmatrix keine starken bivariaten Korrelationen mehr auf . Die mittels SPSS durchgeführte Varianzzerlegung zeigt, dass keine hohen Varianzüberschneidungen (>0,7)[1057] zwischen den im Messmodell verbliebenen Indikatoren existieren. Die VIF-Werte sind auf akzeptablem Niveau und der Konditionsindex sinkt entsprechend auf 6,881 (siehe Tabelle 37).

[1057] Zu den Grenzwerten der Varianzzerlegung vgl. ausführlicher: Dördrechter (2007), S. 242 und vor allem Belsley (1991).

Zusammensetzung des Index: Qualität der Planung	
Indikatoren	**VIF**
1. Wir können unsere Online-Fundraising-Planung schnell und flexibel anpassen, wenn es sinnvoll erscheint	1,527
2. Fundierte operative und strategische Online-Fundraising-Planung a) Wir betreiben eine intensive operative Online-Fundraising-Planung* b) Bei unserer Online-Fundraising-Planung berücksichtigen wir intensiv Erkenntnisse, die durch das Online-Fundraising-Controlling gewonnen wurden* c) Wir betreiben eine intensive strategische Online-Fundraising-Planung*	1,909
3. Im Rahmen der Jahresplanung stimmen wir Ziele und Maßnahmen aller Abteilungen ab und fixieren diese schriftlich	1,534
Konditionsindex	6,881
*Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst	

Tabelle 37: Zusammensetzung des Index Qualität der Planung nach Prüfung auf Multikollinearität

Nachdem Multikollinearität für den Index „Qualität der Planung“ ausgeschlossen werden kann, gibt Tabelle 38 einen Überblick über die deskriptiven Statistiken. Während die Flexibilität der Planung und ein abteilungsübergreifender Zielkatalog die vorderen beiden Rangplätze einnehmen, nehmen die strategische und operative Online-Fundraising-Planung die letzten Rangplätze ein. Der Median von jeweils 2 zeigt, dass mehr als 50% der NPOs des Samples kaum oder gar keine Online-Fundraising Planung betreiben, stattdessen scheint das Online-Fundraising bei vielen Organisationen durch Ad-hoc-Entscheidungen geprägt.

Index Qualität der Planung				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Wir können unsere Online-Fundraising-Planung schnell und flexibel anpassen, wenn es sinnvoll erscheint	3,98	4,00	1,95	1
Im Rahmen der Jahresplanung stimmen wir Ziele und Maßnahmen aller Abteilungen ab und fixieren diese schriftlich	3,53	3,00	2,03	2
Fundierte Online-Fundraising-Planung	2,76	2,33	1,58	3
Bei unserer Online-Fundraising-Planung berücksichtigen wir intensiv Erkenntnisse, die durch das Online-Fundraising-Controlling gewonnen wurden	2,80	2,00	1,75	
Wir betreiben eine intensive operative Online-Fundraising-Planung	2,77	2,00	1,64	
Wir betreiben eine intensive strategische Online-Fundraising-Planung	2,69	2,00	1,61	
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu; *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst				

Tabelle 38: Deskriptive Statistik des Konstrukts Qualität der Planung

7.3.2.4 Index Ressourcenausstattung

Das über drei Indikatoren formativ operationalisierte Konstrukt[1058] weist mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,863 hohe Konvergenzvalidität auf. Das Konstrukt erklärt jeweils ca. 74,6% der Varianz der Phantomvariablen[1059] und misst die Ressourcenausstattung somit sehr gut (siehe Tabelle 39).

Zwei-Konstrukt-Modell: Ressourcenausstattung	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,863
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	64,508
R^2	0,746

Tabelle 39: Konvergenzvalidität des Konstrukts Ressourcenausstattung

Wie aus Tabelle 40 zu erkennen ist, unterschreiten sämtliche VIF-Werte der Indikatoren den kritischen Wert 5. Die Korrelationsmatrix weist zwar moderate, jedoch keine starken bivariaten Korrelationen auf. Der Konditionsindex des Konstrukts beträgt 7,985, so dass nicht von schädlicher Multikollinearität auszugehen ist. Die durch den Zuordnungstest gewonnenen Werte des p_{sa}- und c_{sv}-Index von jeweils 1 für alle Indikatoren zeigen ein Höchstmaß an inhaltlicher Übereinstimmung und inhaltlicher Relevanz der Indikatoren (substantielle Validität). Insgesamt ist von einer validen Messung der Ressourcenausstattung auszugehen.

Zusammensetzung des Index: Ressourcenausstattung			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
Die finanzielle Ressourcenausstattung (Budget) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	1,927	1	1
Die personelle Ressourcen-Ausstattung ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	1,758	1	1
Die Ausstattung mit notwendigen technischen Ressourcen (Hardware, Software, Tools etc.) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	1,604	1	1
psa/csv-Index Konstruktebene		1	1
Konditionsindex	7,985		

Tabelle 40: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Ressourcenausstattung

[1058] Zur Operationalisierung siehe S. 108 ff.

[1059] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen verfügen wir über ausreichende Ressourcen, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen".

Die deskriptiv-statistische Auswertung in Tabelle 41 zeigt, dass die technische Ressourcenausstattung mit Mittelwerten von 4,12 Rang 1 einnimmt und somit leicht überdurchschnittlich bewertet wird. Die Ausstattung mit personellen Ressourcen nimmt, was sich bereits in den Expertengesprächen andeutete und im Abschnitt zur Erläuterung der deskriptiven Statistiken bestätigte, mit einem Mittelwert von 2,90 den letzten Rangplatz ein. Somit bewerteten die befragten Organisationen die vorhandenen Personalkapazitäten, ebenso wie auch die Budgetausstattung (MW 3,28), als unzureichend für ein professionelles Online-Fundraising.[1060]

Zusammensetzung des Index: Ressourcenausstattung				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Die Ausstattung mit notwendigen technischen Ressourcen (Hardware, Software, Tools etc.) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	4,12	4	1,626	1
Die finanzielle Ressourcenausstattung (Budget) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	3,28	3	1,753	2
Die personelle Ressourcen-Ausstattung ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	2,90	3	1,519	3
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu.				

Tabelle 41: Deskriptive Statistik des Konstrukts Ressourcenausstattung

7.3.2.5 Index Qualität der Humanressourcen

Der Index Qualität der Humanressourcen wurde über fünf Indikatoren formativ operationalisiert.[1061] Die Prüfung auf Konvergenzvalidität zeigt in Tabelle 42, dass die Indikatoren des Konstrukts den intendierten Inhalt zufriedenstellend messen. Der Pfadkoeffizient zur Phantomvariablenn ist mit 0,867 hochsignifikant. Das Konstrukt erklärt 75,3% der Varianz der als Single-Item operationalisierten Phantomvariablen.[1062]

[1060] Wie dargelegt, setzen lediglich 14% der NPOs mehr als zwei hauptamtliche Vollzeitstellenäquivalente für ihre Online-Fundraising-Aktivitäten ein.
[1061] Zur Operationalisierung siehe S. 109 ff.
[1062] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen sind die mit dem Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter hervorragend für ihre Aufgaben qualifiziert“.

Zwei-Konstrukt-Modell: Qualität der Humanressourcen	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,867
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	46,891
R^2	0,753

Tabelle 42: Konvergenzvalidität des Konstrukts Qualität der Humanressourcen

Tabelle 43 gibt die VIF-Werte und die Ergebnisse des Zuordnungstests wieder. Die Korrelationsmatrix weist überwiegend moderate Korrelationen auf. Die Indikatoren 1 „Online-Fundraising-Erfahrung“ und 5 „kontinuierliche Weiterbildung“ korrelieren jedoch stärker, sodass hier durchaus eine Zusammenfassung der fraglichen Indikatoren in Erwägung gezogen werden könnte. Da die Itembatterie jedoch nicht sonderlich umfangreich ist, die VIF-Werte aller Indikatoren deutlich unter dem konservativen Grenzwert von 3,33 liegen, der Konditionsindex ein akzeptables Niveau von 12,48 aufweist und Varianzzerlegung nicht zur Zusammenlegung der Indikatoren zwingt, wird von einer Zusammenlegung abgesehen. Die Entscheidung erfolgt hier primär aus inhaltlicher Erwägung, da die Items „Weiterbildung“ und „Erfahrung“ grundsätzlich verschiedene inhaltliche Facetten des Konstrukts darstellen, die beibehalten werden sollen. Die Werte des p_{sa}- und c_{sv}-Index liegen deutlich über den geforderten Grenzwerten, sodass insgesamt von einer guten Qualität des Messmodels auszugehen ist.

Zusammensetzung des Index: Qualität der Humanressourcen			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über mehrjährige spezifische Erfahrung im Online-Fundraising bzw. Online-Marketing	2,308	1	1
2. Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über eine sehr hohe formale Qualifikation (abgeschl. Studium)	1,588	1	1
3.Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit unserer Organisation	1,351	0,9	0,8
4. Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über ein sehr hohes technisches Know-how	1,914	1	1
5. Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter werden kontinuierlich fachspezifisch weitergebildet	2,273	0,9	0,8
psa/csv-Index Konstruktebene		0,96	0,92
Konditionsindex	12,478		

Tabelle 43: Zusammensetzung des Index Qualität der Humanressourcen nach Prüfung auf Multikollinearität

Tabelle 44 sortiert die Items nach der Stärke ihrer Mittelwerte. Es ist erkennbar, dass der Aussage „Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit unserer Organisation“ mit einem sehr starken Mittelwert von 5,82 und einem Median von 6 stark zugestimmt wird. Das Item nimmt Rangplatz 1 ein und belegt, dass die für NPOs nachgewiesene hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter auch für die Online-Fundraising-Verantwortlichen gilt.

Auf den hinteren Rangplätzen finden sich das „Technische Know-how“ (MW 3,96) sowie die Items „Erfahrung“ (MW 3,27) und Weiterbildung“ (3,18). Dies lässt den Schluss zu, dass es den meisten Organisationen an Online-Fundraising-Spezialisten mangelt und das Problem noch dadurch verschärft wird, dass nicht genug in Aus- und Weiterbildung investiert wird bzw. werden kann. Die Gespräche im Rahmen der qualitativen Vorstudie untermauern hierbei die empirischen Daten. Vielen Organisationen fehlen schlicht die finanziellen Ressourcen für entsprechende Weiterbildungen und spezifisches Online-Fundraising-Personal. In der Praxis müssen die für das Online-Fundraising zuständigen Mitarbeiter häufig neben Online-Fundraising-Aufgaben zahlreiche weitere Aufgaben wahrnehmen. Ferner verfügen die Mitarbeiter zwar häufig über eine sehr gute formale Ausbildung, nicht jedoch über eine fachspezifische Ausbildung/Weiterbildung mit dem Schwerpunkt Online-Marketing.

Qualität der Humanressourcen				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit unserer Organisation	5,82	6,00	1,66	1
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über eine sehr hohe formale Qualifikation (abgeschl. Studium)	4,79	5,00	2,18	2
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über ein sehr hohes technisches Know-how	3,96	4,00	1,78	3
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über mehrjährige spezifische Erfahrung im Online-Fundraising bzw. Online-Marketing	3,27	3,00	2,05	4
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter werden kontinuierlich fachspezifisch weitergebildet	3,18	3,00	1,85	5
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu.				

Tabelle 44: Deskriptive Statistik des Konstrukts Qualität der Humanressourcen

7.3.2.6 Index Online-Fundraising-Integration

Das Zwei-Konstrukt Modell des über sechs formative Indikatoren operationalisierten Konstrukts[1063] zeigt mit einem auf dem Niveau < 0,01 signifikantem Pfadkoeffizienten von 0,681 zur Phantomvariablen[1064] und einer Varianzaufklärung von 46,3% gerade noch ausreichende Konvergenzvalidität. Der Pfadkoeffizient liegt zwar knapp unter dem strengen in der Literatur geforderten Grenzwert von 0,7,[1065] wird, angesichts des hier neu konstruierten Index, aber als gerade noch ausreichend angesehen. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, dass PLS Pfadkoeffizienten grundsätzlich sehr konservativ schätzt und andere Autoren deutlich liberalere (und manchmal zu liberale) Grenzwerte zulassen.[1066] Die im Vorfeld durchgeführten Expertengespräche sowie die Ergebnisse des Zuordnungstests sichern die substantielle Validität des Konstrukts weiter ab (siehe Tabelle 45).

Zwei-Konstrukt-Modell: Online-Fundraising-Integration	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,681
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	19,747
R^2	0,463

Tabelle 45: Konvergenzvalidität des Index Implementierung

Tabelle 46 weist das Kollinearitätskriterium des Variance Inflation Factors für die einzelnen Indikatoren sowie den Konditionsindex aus. Auch wenn die VIF-Werte den Grenzwert 5 unterschreiten, zeigt die Korrelationsmatrix eine starke bivariate Korrelation der Indikatoren 2 „umfangreiche Entscheidungsbefugnisse“ und 4 „Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse“ (r = 0,73). Die Varianzzerlegung bestätigt den Befund, derselbe Konditionsindex erklärt 78 bzw. 81% der Streuung der Regressionskoeffizienten der betroffenen Indikatoren. Da die Zusammenfassung der Indikatoren sich auch inhaltlich sofort erschließt, werden die Indikatoren über ihre Mittelwerte zur neu in den Index eingehenden Variablen „Umfangreiche Entscheidungsbefugnisse und Einbindung des Online-Verantwortlichen in strategische Entscheidungsprozesse“ zusammengefasst.

[1063] Zur Operationalisierung siehe S. 118 ff.

[1064] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen hat Online-Fundraising in unserer Organisation einen sehr hohen Stellenwert“.

[1065] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 131.

[1066] So akzeptiert Saxe Pfadkoeffizienten von 0,5 für Zwei-Konstrukt-Modelle. Vgl. Saxe (2009b), S. 154.

Zusammensetzung des Index: Online-Fundraising-Integration			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Mitarbeiter anderer Bereiche (z. B. Presse, klassisches Fundraising) tauschen sich intensiv mit den für das Online-Fundraising zuständigen Mitarbeitern aus, um die Kommunikation bereichsübergreifend zu optimieren	1,914	0,8	0,7
2. Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter hat umfangreiche Entscheidungsbefugnisse	2,431	0,8	0,6
3. Onlinebezogene Fachentscheidungen werden in hohem Maße von der Leitungsebene auf die für das Online-Fundraising verantwortlichen Mitarbeiter delegiert	1,456	0,8	0,6
4. Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter ist umfassend in strategische Entscheidungsprozesse zur Organisationsentwicklung eingebunden	2,338	1	1
5. Für Mitarbeiter, die für andere Bereiche zuständig sind (z. B. Direct Mailings, klassische Werbung etc.), ist es völlig selbstverständlich, unsere Webadresse prominent mitzukommunizieren	1,687	0,7	0,4
6. Die Leitungsebene betont intensiv die strategische Relevanz des Mediums Internet	1,493	1	1
psa/csv-Index Konstruktebene		0,85	0,72
Konditionsindex	12,779		

Tabelle 46: Zusammensetzung des Index Integration vor Prüfung auf Multikollinearität

Tabelle 47 zeigt die Kollinearitätskriterien nach Behandlung auf Multikollinearität. Sämtliche VIF-Werte liegen nun unter 2 und der Konditionsindex sinkt auf 10,457.

Zusammensetzung des Index: Online-Fundraising-Integration	
Indikatoren	**VIF**
1. Mitarbeiter anderer Bereiche (z. B. Presse, klassisches Fundraising) tauschen sich intensiv mit den für das Online-Fundraising zuständigen Mitarbeitern aus, um die Kommunikation bereichsübergreifend zu optimieren	1,903
2. Umfangreiche Entscheidungsbefugnisse und Einbindung des Online-Verantwortlichen in strategische Entscheidungsprozesse a) Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter hat umfangreiche Entscheidungsbefugnisse* b) Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter ist umfassend in strategische Entscheidungsprozesse zur Organisationsentwicklung eingebunden*	1,634
3. Onlinebezogene Fachentscheidungen werden in hohem Maße von der Leitungsebene auf die für das Online-Fundraising verantwortlichen Mitarbeiter delegiert	1,423
5. Für Mitarbeiter, die für andere Bereiche zuständig sind (z. B. Direct Mailings, klassische Werbung etc.), ist es völlig selbstverständlich, unsere Webadresse prominent mitzukommunizieren	1,685

6. Die Leitungsebene betont intensiv die strategische Relevanz des Mediums Internet	1,480
Konditionsindex	10,457
*Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst	

Tabelle 47: Zusammensetzung des Index Integration nach Prüfung auf Multikollinearität

Nachdem auch beim Index Online-Fundraising-Integration von einer validen Messung ausgegangen werden kann, sind der Tabelle 48 die deskriptiven Statistiken zu entnehmen. Erfreulich sind die vergleichsweise hohen Mittelwerte. Mit einem Wert von 4,94 nimmt die „Bereichsübergreifende Kommunikation der Webadresse“ und somit die Kommunikation der Webseite als Rückkanal für Kommunikationsmaßnahmen Rang 1 ein. Somit scheinen etwaige Bereichsegoismen dem Gesamterfolg des Fundraisings untergeordnet zu werden. Mit einem Mittelwert von 4,68 und einem Median von 5 scheint das Top Management der teilnehmenden Organisationen zudem seine erfolgskritische Rolle zum Gelingen des Online-Fundraising zwar nicht immer aber doch überwiegend wahrzunehmen. Das Item nimmt Rang 2 ein. Hier bestärkt sich die Vermutung, dass mangelnde Weiterbildung oder mangelnde Bereitstellung personeller Kapazitäten nur bedingt eine Frage des Wollens als vielmehr des Könnens und somit der Ressourcen sind.

Index Online-Fundraising-Integration				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Für Mitarbeiter, die für andere Bereiche zuständig sind (z. B. Direct Mailings, klassische Werbung etc.), ist es völlig selbstverständlich, unsere Webadresse prominent mitzukommunizieren	4,94	5	2,00	1
Die Leitungsebene betont intensiv die strategische Relevanz des Mediums Internet	4,68	5	1,85	2
Umfangreiche Entscheidungsbefugnisse und Einbindung des Online-Verantwortlichen in strategische Entscheidungsprozesse	4,50	4,5	1,86	3
Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter hat umfangreiche Entscheidungsbefugnisse*	4,49	5	1,96	
Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter ist umfassend in strategische Entscheidungsprozesse zur Organisationsentwicklung eingebunden*	4,48	5	2,04	
Mitarbeiter anderer Bereiche (z. B. Presse, klassisches Fundraising) tauschen sich intensiv mit den für das Online-Fundraising zuständigen Mitarbeitern aus, um die Kommunikation bereichsübergreifend zu optimieren	4,25	4	2,01	4
Onlinebezogene Fachentscheidungen werden in hohem Maße von der Leitungsebene auf die für das Online-Fundraising verantwortlichen Mitarbeiter delegiert	4,24	4	2,04	5
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu; *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst				

Tabelle 48: Deskriptive Statistik zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Integration

7.3.2.7 Index Conversionorientierung

Der Index Conversionorientierung wurde, wie in Kapitel 5 dargelegt, über acht Indikatoren formativ operationalisiert. Die unabhängig voneinander einsetzbaren Maßnahmen formieren den Index.[1067] Die Überprüfung der Konvergenzvalidität durch das Zwei-Konstrukt-Modell bestätigt den hochsignifikanten Zusammenhang zwischen Konstrukt und Phantomvariablen ($\beta = 0{,}816$).[1068]

Zwei-Konstrukt-Modell: Conversionorientierung	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,816
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	33,575
R^2	0,665

Tabelle 49: Konvergenzvalidität des Index Conversionorientierung

Tabelle 50 weist den Variance Inflation Factor für die Indikatoren des Konstrukts sowie die Ergebnisse des Zuordnungstests aus. Die Werte der p_{sa}- und des c_{sv}-Indizes geben klar die eindeutige Zugehörigkeit der Items zum Index wieder, alle Indikatoren unterschreiten den Grenzwert des VIF. Auch der Konditionsindex lässt mit einem Wert von 14,489 nicht auf Multikollinearität schließen. Während sich der Index für die gesamte Stichprobengröße unproblematisch zeigt, offenbart die Korrelationsmatrix vor allem in der Gruppe der größeren Organisationen einen inhaltlich nachvollziehbaren stärkeren Zusammenhang[1069] zwischen den Items Nr. 2 („zwei-Klicks“) und Nr. 8 („Spendenbutton“). Da der Indikator „Spendenbutton“ inhaltlich stark mit Item 2 überlappt und zudem nicht signifikant ist und eine Ladung < 0,5 aufweist, wird die Löschung der Zusammenlegung vorgezogen.[1070] Nach Löschung des Items beträgt der Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen weiterhin hervorragende 0,814, so dass die Inhaltsvalidität bestätigt ist.

[1067] Zur Operationalisierung siehe S. 135

[1068] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, damit möglichst viele Webseitenbesucher den Online-Spendenprozess erfolgreich abschließen“.

[1069] Größere NPOs sind NPOs mit mehr als 10 Mitarbeitern, siehe hierzu das Kapitel zur Multiplen Gruppenanalyse ab Seite 274. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,622.

[1070] Die VIF-Werte der ausgegrauten Items beziehen sich auf die erste Modellschätzung vor Löschung. Für die im Messmodell verbleibenden Werte wurden die VIF-Werte nach Löschung erneut berechnet.

Zusammensetzung des Index: Conversionorientierung			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Unsere Online-Werbung führt in der Regel auf eine Seite, die exakt auf das jeweils kommunizierte Werbeversprechen abgestimmt ist (so genannte Landingpages)	1,478	0,7	0,5
2. Webseitenbesucher erreichen das Spendenformular von beliebigen Unterseiten aus mit zwei Klicks oder weniger	1,568	1	1
3. Im Spendenprozess arbeiten wir mit einer reduzierten Navigation, um Spender nicht abzulenken	1,634	1	1
4. In unseren Online-Spendenaufrufen begründen wir eindringlich, warum es notwendig ist, jetzt direkt zu spenden (Dringlichkeit)	1,722	0,8	0,7
5. Unsere Online-Werbemittel enthalten in der Regel sehr klare Handlungsaufforderungen (z. B. jetzt spenden!, jetzt mitmachen!)	1,754	0,9	0,8
6. Wir optimieren Seiten, die für das Online-Fundraising erfolgskritisch sind laufend (z. B. das Spendenformular, Landingpages etc.)	1,723	1	1
7. Unser Online-Spendenprozess ist intuitiv und kann sehr zügig abgeschlossen werden	1,933	0,9	0,8
8. [Gelöscht] Unterseiten unserer Webseite enthalten in der Regel einen hervorgehobenen Spenden-Link/einen auffälligen Spendenbutton	*1,617*	*1*	*1*
psa/csv-Index Konstruktebene		0,91	0,85
Konditionsindex nach Löschung	12,855		

Tabelle 50: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Conversionorientierung

Nachdem die Güteprüfung des Konstrukts abgeschlossen ist, können deskriptiv-statistische Aussagen getroffen werden (siehe Tabelle 51). Der Indikator „Webseitenbesucher erreichen das Spendenformular von beliebigen Unterseiten aus mit zwei Klicks oder weniger“ ist mit einem Mittelwert von 5,40 erfreulich hoch ausgeprägt und nimmt Rangplatz 1 ein. Online-Fundraising darf somit auf den meisten NPO-Webseiten auf der gesamten Seite stattfinden und ist nicht auf einen speziellen Bereich der Webseite beschränkt. Auf Rang 2 erfährt „ein intuitiver und zügiger Spendenprozess mit einem Mittelwert von 4,95 und einem Median von 5 ebenfalls recht hohe Zustimmungswerte. Erklärbar ist dies sicher durch die starke Verbreitung vorkonfigurierter SaaS-Spendenformulare, wie z. B. das der „Fundraisingbox“, die in der Regel über eine recht gute Usability verfügen. Den vorletzten Rangplatz belegt die anspruchsvollere, Know-how voraussetzende „laufende Optimierung erfolgskritischer Seiten“ (3,64). Während die Verwendung von Call-to-Actions in Werbemitteln mit einem Median von 5 recht verbreitet ist, ist die „Nutzung von Landingpages“ (3,28) noch immer keine Selbstverständlichkeit, der Indikator nimmt den letzten Rangplatz ein.

Index Conversionorientierung				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Webseitenbesucher erreichen das Spendenformular von beliebigen Unterseiten aus mit zwei Klicks oder weniger	5,40	6	1,91	1
Unser Online-Spendenprozess ist intuitiv und kann sehr zügig abgeschlossen werden	4,95	5	1,75	2
Unsere Online-Werbemittel enthalten in der Regel sehr klare Handlungsaufforderungen (z. B. jetzt spenden!, jetzt mitmachen!)	4,83	5	2,00	3
Unterseiten unserer Webseite enthalten in der Regel einen hervorgehobenen Spenden-Link/einen auffälligen Spendenbutton	4,72	5	2,08	4
In unseren Online-Spendenaufrufen begründen wir eindringlich, warum es notwendig ist, jetzt direkt zu spenden (Dringlichkeit)	4,15	4	1,96	5
Im Spendenprozess arbeiten wir mit einer reduzierten Navigation, um Spender nicht abzulenken	4,02	4	2,11	6
Wir optimieren Seiten, die für das Online-Fundraising erfolgskritisch sind laufend (z. B. das Spendenformular, Landingpages etc.)	3,64	4	1,90	7
Unsere Online-Werbung führt in der Regel auf eine Seite, die exakt auf das jeweils kommunizierte Werbeversprechen abgestimmt ist (so genannte Landingpages)	3,28	3	2,18	8
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu				

Tabelle 51: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Conversionorientierung

7.3.2.8 Index Qualität der Webseite

Das über 12 Indikatoren formativ operationalisierte Konstrukt Qualität der Webseite zeichnet sich mit einem hochsignifikantem Pfadkoeffizienten von 0,865 und einer erklärten Varianz von 78,5% durch hervorragende Konvergenzvalidität aus (siehe Tabelle 52).[1071]

Zwei-Konstrukt-Modell: Qualität der Webseite	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,865
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	33,575
R^2	0,748

Tabelle 52: Konvergenzvalidität des Index Qualität der Webseite

Bis auf zwei, vor der Hauptstudie nochmals reformulierte Items, weisen die Werte des p_{sa}- und c_{sv}-Indizes der Indikatoren auf eine hohe substantielle Validität des Konstrukts hin (siehe Tabelle 53). Die recht hohe Anzahl an Indikatoren ist allerdings ursächlich für den recht hohen Konditionsindex von 26,438. Da nach einer ersten Betrachtung der Parameter

[1071] Wortlaut der Phantomvariablen: „Alles in allem verfügen wir über eine sehr gute Webseite“.

Multikollinearität nicht ausgeschlossen werden kann und der Index mit 12 Indikatoren sehr umfangreich ist, werden, nach dem Entscheidungsbaum von HAIR u. a., im ersten Schritt zwei nicht signifikante Indikatoren mit niedrigen Ladungen (<0,4) aus dem Index entfernt („Suche“ und „Ladezeiten“). Ebenfalls entfernt wird der Indikator „USP“, der ebenfalls eine Ladung <0,5 aufweist und zudem mit zahlreichen Items beachtenswert bis stark korreliert (VIF 2,420). Die Indikatoren Nr. 2 „Professionelles Design“, Nr. 4 „Infoübersichtlichkeit“ und Nr. 10 „intuitive Navigation“ zeichnen sich durch erhöhte VIF-Werte und entsprechend hohe bivariate Korrelationen aus. Die Höhe der Ladungen legen es nahe, die Indikatoren beizubehalten und die drei Indikatoren aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe zu einer neu in den Index eingehenden Variablen „Übersichtlichkeit der Webseite“ zusammenzufassen.[1072]

Analog der Empfehlung für den Index „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“ sollten künftige Arbeiten das Konstrukt a priori weniger granular operationalisieren.[1073] Auch kann der Index in der nun vorliegenden Form empfohlen werden. Die Berechnung der Konvergenzvalidität nach Reduzierung der umfangreiche Itembatterie auf nur noch sieben Indikatoren deutet mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,860 zwischen Index und der Single-Item-Phantomvariable („Alles in allem verfügen wir über eine sehr gute Webseite“) trotz Löschung und Zusammenlegung von Indikatoren auf eine sehr gute inhaltliche Validität des Index hin. Tabelle 53 gibt einen Überblick über die Ergebnisse des Zuordnungstests sowie die VIF-Werte

Zusammensetzung des Index: Qualität der Webseite			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Die Inhalte unserer Startseite werden sehr häufig aktualisiert (mehrmals pro Woche)	1,584	0,7	0,5
2. Das Design unserer Webseite ist professionell	2,002	0,9	0,8
3. Unsere Webseite enthält viele emotional ansprechende Inhalte	1,911	(0,2)	(-0,2)
4. Auf unserer Webseite werden alle Informationen sehr klar und übersichtlich dargestellt	2,734	0,9	0,8
5. Unsere Webseite enthält viele qualitativ hochwertige redaktionelle Inhalte (Hintergrundberichte, Beiträge von Experten etc.)	1,554	0,8	0,7
6. Unsere Webseite enthält viele interaktive Elemente/Funktionen	1,968	(0,3)	(-0,1)
7. Unsere Webseite lädt sehr zügig	1,396	0,9	0,8
8. Unsere Webseite ist vollständig für mobile Zugriffe optimiert	1,682	0,9	0,8

[1072] Die Zusammenfassung geschieht, um ein Multikollinearitätsproblem in der Gruppe der größeren NPOs zu vermeiden, da die drei genannten Indikatoren hier stark korrelieren (r > 0,7). Im Gesamtsample sind die Korrelationskoeffizienten der Items „Navigation“ und „Infoübersichtlich“ (r=0,68) bzw. „Design“ (0,606) ebenfalls erhöht.

[1073] Auch ein Higher-Order-Konstrukt mit den Komponenten „inhaltliche“ und „technische Webseiten-Qualität“ wäre durchaus denkbar.

9. Auf unserer Webseite setzen wir multimediale Inhalte intensiv ein (Videos, Fotostrecken, Infografiken etc.)	1,890	0,7	0,6
10. Die Navigation unserer Webseite ist intuitiv	2,355	1	1
11. Unserer Webseite verfügt über eine gut funktionierende Suche	1,457	1	1
12. Auf unserer Webseite erkennen Besucher sofort, wofür sich unsere Organisation einsetzt	2,420	0,7	0,5
psa/csv-Index Konstruktebene		0,75	0,60
Konditionsindex	26,438		

Tabelle 53: Zusammensetzung des Index Qualität der Webseite vor Prüfung auf Multikollinearität

Tabelle 54 gibt die VIF-Werte des reduzierten Index „Qualität der Webseite“ nach Prüfung auf Multikollinearität wieder. Durch die Reduktion der Indikatoren sinkt der Konditionsindex auf akzeptable 16,102.

Zusammensetzung des Index: Qualität der Webseite	
Indikatoren	**VIF**
1. Die Inhalte unserer Startseite werden sehr häufig aktualisiert (mehrmals pro Woche)	1,538
2. Unsere Webseite enthält viele emotional ansprechende Inhalte	1,522
3. Übersichtlichkeit der Webseite a) Auf unserer Webseite werden alle Informationen sehr klar und übersichtlich dargestellt* b) Die Navigation unserer Webseite ist intuitiv* c) Das Design unserer Webseite ist professionell *	1,868
4. Unsere Webseite ist vollständig für mobile Zugriffe optimiert	1,602
5. Unsere Webseite enthält viele qualitativ hochwertige redaktionelle Inhalte (Hintergrundberichte, Beiträge von Experten etc.)	1,508
6. Unsere Webseite enthält viele interaktive Elemente/Funktionen	1,894
7. Auf unserer Webseite setzen wir multimediale Inhalte intensiv ein (Videos, Fotostrecken, Infografiken etc.)	1,883
Neuer Konditionsindex	16,102
*Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst	

Tabelle 54: Zusammensetzung des Index Qualität der Webseite nach Prüfung auf Multikollinearität

Da auch beim Index „Qualität der Webseite“ von einer validen Messung ausgegangen wird, gibt Tabelle 55 die deskriptiven Statistiken wieder. Den recht hohen Mittelwerten entsprechend, zeigen sich die NPOs mit dem „Klar erkennbaren USP“ (5,54), der „Ladezeit“ (5,20), dem „Design“ (5,19) und der „Übersichtlichkeit“ (5,10) ihrer Webseiten recht zufrieden. Die Indikatoren nehmen die ersten Rangplätze ein. Mit einem unterdurchschnittlichen Mittelwert von 3,91 zeigt sich auf Rangplatz 9, dass die Optimierung der Webseite für mobile Endgeräte ebenso ausbaufähig ist, wie die Nutzung „interaktiver Elemente“ auf der Webseite (3,41).

Index Qualität der Webseite				
Indikatoren	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Auf unserer Webseite erkennen Besucher sofort, wofür sich unsere Organisation einsetzt	5,54	6	1,42	1
Unsere Webseite lädt sehr zügig	5,20	6	1,42	2
Übersichtlichkeit der Webseite	4,98	5,33	1,37	3
*Das Design unserer Webseite ist professionell**	*5,19*	*6*	*1,62*	
*Auf unserer Webseite werden alle Informationen sehr klar und übersichtlich dargestellt**	*5,03*	*5*	*1,47*	
*Die Navigation unserer Webseite ist intuitiv**	*4,72*	*5*	*1,65*	
Unsere Webseite enthält viele emotional ansprechende Inhalte	4,82	5	1,53	4
Unsere Webseite enthält viele qualitativ hochwertige redaktionelle Inhalte (Hintergrundberichte, Beiträge von Experten etc.)	4,61	5	1,80	5
Auf unserer Webseite setzen wir multimediale Inhalte intensiv ein (Videos, Fotostrecken, Infografiken etc.)	4,42	5	1,81	6
Unserer Webseite verfügt über eine gut funktionierende Suche	4,16	4	1,97	7
Die Inhalte unserer Startseite werden sehr häufig aktualisiert (mehrmals pro Woche)	4,02	4	2,01	8
Unsere Webseite ist vollständig für mobile Zugriffe optimiert	3,91	4	2,18	9
Unsere Webseite enthält viele interaktive Elemente/Funktionen	3,41	3	1,59	10
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu; *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst				

Tabelle 55: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Qualität der Webseite

7.3.2.9 Index vertrauenskonstituierende Elemente

Der Index „Vertrauenskonstituierende Elemente“ wurde über neun Indikatoren formativ operationalisiert, da sich sämtliche Maßnahmen unabhängig voneinander einsetzen lassen und nicht zwangsläufig gleichgerichtet sind. Wie aus Tabelle 56 ersichtlich, weisen der hochsignifikante Pfadkoeffizient von 0,745 zur Phantomvariablen[1074] und die erklärte Varianz des Zwei-Konstrukt-Modells auf ein gutes Maß an Konvergenzvalidität hin. Die aus Tabelle 56 hervorgehenden p_{sa}- und c_{sv}-Werte belegen zudem die substantielle Validität des Index „Vertrauenskonstituierende Elemente“.

Zwei-Konstrukt-Modell: Vertrauenskonstituierende Elemente	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,745
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	24,196
R^2	0,556

Tabelle 56: Konvergenzvalidität des Index Vertrauenskonstituierende Maßnahmen

[1074] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, um Spendern zu signalisieren, dass sie uns vertrauen können“.

Die Prüfergebnisse auf Multikollinearität sowie die Ergebnisse des Zuordnungstests sind der nachfolgenden Tabelle 57 zu entnehmen Sämtliche Grenzwerte sind für das Gesamtsample zwar eingehalten, in der Gruppe der größeren NPOs zeigt sich jedoch eine bivariate Korrelation von 0,69 zwischen den Items Nr. 3 „Veröffentlichung von Geschäftsberichten“ und Item Nr. 9 „Kommunikation der Verwaltungskosten“. Da die Ladungen nahelegen, beide Items zu behalten und die Items inhaltlich unmittelbar zusammengehören, werden sie über ihre Mittelwerte zur neuen in den Index eingehenden Variablen „Transparente Kommunikation der Einnahmen und Ausgaben“ zusammengefasst.

Zusammensetzung des Index: Vertrauenskonstituierende Maßnahmen			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Im Spendenprozess weisen wir deutlich darauf hin, dass wir Spenderdaten nicht an Dritte weitergeben	1,613	1	1
2. Wir berichten online intensiv darüber, was wir mit den Spendengeldern konkret erreichen konnten	1,700	1	1
3. Wir veröffentlichen online einen Jahres- bzw. Geschäftsbericht, in dem wir transparent Rechenschaft über alle Einnahmen und Ausgaben ablegen	1,784	1	1
4. Die Ansprechpartner verschiedener Tätigkeitsbereiche sind in unserem Online-Auftritt mit Foto abgebildet	1,174	0,9	0,8
5. Über konkrete Beispiele erfahren Online-Spender bereits vor der Spende, wie wir die Spenden verwenden werden	1,720	0,7	0,5
6. Wir nutzen intensiv Siegel/Logos, die Vertrauen schaffen (DZI-Siegel, Deutscher Spendenrat etc.)	1,588	1	1
7. Im Spendenprozess weisen wir deutlich auf die verschlüsselte Datenübertragung hin (SSL)	1,537	1	1
8. In unserem Online-Auftritt nutzen wir Testimonials intensiv (Bilder/Zitate von Spendern, berühmten Persönlichkeiten etc.)	1,147	0,9	0,8
9. Wir kommunizieren online transparent, wie viel Prozent der Spendengelder in die Satzungszwecke fließen (z. B. die Projekte) und wie viel Prozent der Spenden für Werbung und Verwaltung ausgegeben werden	2,084	1	1
psa/csv-Index Konstruktebene		0,94	0,90
Konditionsindex	13,022		

Tabelle 57: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Vertrauenskonstituierende Maßnahmen vor Prüfung auf Multikollinearität

Die Zusammenfassung der Items mindert die Konvergenzvalidität nicht. Das Zwei-Konstrukt-Modell zeigt sich mit einem unveränderten Pfadkoeffizienten von 0,745 identisch und hochsignifikant. Das formative Konstrukt gibt in seiner Gesamtheit inhaltlich somit sehr gut den Einsatz „vertrauensschaffender Elemente“ wieder. Nach Zusammenfassung der Items existieren keine hohe bivariaten Korrelationen mehr, der höchste VIF-Wert beträgt 1,799 („Transparente Kommunikation der Einnahmen und Ausgaben“) und der Konditionsindex sinkt entsprechend auf 11,820.

Nachdem beim Index „Vertrauenskonstituierende Elemente“ die Validität der Messung sichergestellt wurde, können die deskriptiven Statistiken in Tabelle 58 ausgewiesen werden. Mit Rang 1 und 2 treffen die Indikatoren „Vertraulicher Umgang mit Spenderdaten“ (4,87) und die „Abbildung von Mitarbeiter-Fotos auf der Webseite“ (4,84) auf relativ hohe Zustimmungswerte. Durch die letztgenannte Maßnahme lässt sich kostengünstig der Anonymität im Netz entgegenwirken. Sie reduziert Unsicherheit auf Seiten der Spender, die wissen wollen, wer hinter der Organisation steht und wer letztlich für die satzungsgemäße Verwendung der Spendengelder „verantwortlich“ ist. Die „detaillierte Berichterstattung über Einnahmen und Ausgaben“ zeigt sich einem Median von 7 und einem Mittelwert von 4,91 ebenfalls erfreulich hoch ausgeprägt. Dass die umfassende Rechenschaftslegung dennoch nicht für alle NPOs selbstverständlich ist, indiziert die recht hohe Standardabweichung von 2,50.

Unterdurchschnittlich genutzt werden hingegen die die letzten Rangplätze einnehmenden Indikatoren „vertrauensschaffende Siegel/Logos“ (Rang 7, MW 3,70) und „Verwendung von Testimonials“ (Rang 8, MW 3,03). Während die Verwendung von Testimonials, z. B. bei einem Fehlverhalten des Testimonials, sicher immer auch mit Risiken verbunden ist, besteht im E-Commerce der Profit-Wirtschaft über die Erfolgswirkung vertrauensstiftender Gütesiegel breiter Konsens,[1075] sodass hier deutliches Potenzial besteht. Während Aufwand und Kosten zur Erlangung des DZI-Spendensiegels ganz erheblich sind, sind andere Siegel bzw. vertrauensstiftende Logos, unter der Voraussetzung der Einhaltung definierter Standards, relativ leicht zu erlangen und können kostenfrei genutzt werden (z. B. das Logo der „Initiative transparente Zivilgesellschaft“).

[1075] Wissenschaftlich wurde die Erfolgswirkung von Gütesiegeln im E-Commerce von Ahrholdt (2010) belegt.

Index Vertrauenskonstituierende Elemente				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Im Spendenprozess weisen wir deutlich darauf hin, dass wir Spenderdaten nicht an Dritte weitergeben	4,87	6	2,24	1
Die Ansprechpartner verschiedener Tätigkeitsbereiche sind in unserem Online-Auftritt mit Foto abgebildet	4,84	6	2,36	2
Über konkrete Beispiele erfahren Online-Spender bereits vor der Spende, wie wir die Spenden verwenden werden	4,82	5	1,99	3
Im Spendenprozess weisen wir deutlich auf die verschlüsselte Datenübertragung hin (SSL)	4,80	6	2,27	4
Wir berichten online intensiv darüber, was wir mit den Spendengeldern konkret erreichen konnten	4,77	5	1,89	5
Transparente Kommunikation der Einnahmen und Ausgaben	4,58	5	2,17	6
Wir veröffentlichen online einen Jahres- bzw. Geschäftsbericht, in dem wir transparent Rechenschaft über alle Einnahmen und Ausgaben ablegen*	4,91	7	2,50	
Wir kommunizieren online transparent, wie viel Prozent der Spendengelder in die Satzungszwecke fließen (z. B. die Projekte) und wie viel Prozent der Spenden für Werbung und Verwaltung ausgegeben werden*	4,25	4,5	2,40	
Wir nutzen intensiv Siegel/Logos, die Vertrauen schaffen (DZI-Siegel, Deutscher Spendenrat etc.)	3,70	3	2,52	7
In unserem Online-Auftritt nutzen wir Testimonials intensiv (Bilder/Zitate von Spendern, berühmten Persönlichkeiten etc.)	3,03	2	1,99	8
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu. *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst				

Tabelle 58: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Indikatoren des Konstrukts Vertrauenskonstituierende Maßnahmen

7.3.2.10 Index Online-Fundraising-Instrumente

Mit einem auf 0,01-Niveau signifikantem Pfadkoeffizienten von 0,815 und einer erklärten Varianz von 66,4% der Phantomvariablen[1076] besticht, wie Tabelle 59 zeigt, der über zehn Indikatoren formativ operationalisierte Index „Online-Fundraising-Instrumente“ mit einer ausgezeichneten Konvergenzvalidität.

Zwei-Konstrukt-Modell: Online-Fundraising-Instrumente	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,815
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	36,426
R^2	0,664

Tabelle 59: Konvergenzvalidität des Index Online-Fundraising-Instrumente

[1076] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen nutzen wir viele verschiedene Online-Fundraising-Instrumente intensiv.“

Die Kollinearitätsdiagnose gibt, wie aus Tabelle 60 ersichtlich ist, keinen Hinweis auf schädliche Multikollinearität. Der maximale VIF-Wert beträgt 1,682 und der Konditionsindex 10,679. Da auch in der Korrelationsmatrix keine starken bivariaten Korrelationskoeffizienten existieren, ist von einem gut operationalisierten Konstrukt auszugehen.

Zusammensetzung des Index: Online-Fundraising-Instrumente			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Wir nutzen Affiliate-Marketing intensiv	1,450	0,9	0,8
2. Wir nutzen Online-Banner-Werbung intensiv	1,342	0,9	0,8
3. Wir nutzen Online-Charity-Kooperationen intensiv	1,654	(0,6)	(0,4)
4. Wir betreiben E-Mail-Marketing intensiv	1,311	0,8	0,7
5. Wir betreiben Online-Pressearbeit intensiv	1,206	0,9	0,8
6. Wir nutzen Online-Spendenplattformen intensiv	1,566	0,6	0,4
7. Wir nutzen Werbung über Suchmaschinen (Google Grants, Adwords, Bing etc.) intensiv	1,663	1	1
8. Wir nutzen Suchmaschinenoptimierung intensiv	1,682	0,7	0,5
9. Wir nutzen Social Media Marketing (Facebook, Twitter, youtube etc.) intensiv	1,513	(0,4)	(0)
10. Wir nutzen sonstige Online-Fundraising-Instrumente intensiv (z. B. Online-Spenden-Aktionen, Einkaufsplattformen wie clicks4charity etc.)	1,496	0,9	0,8
psa/csv-Index Konstruktebene		0,77	0,62
Konditionsindex	10,697		

Tabelle 60: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Instrumente

Tabelle 61 weist die nach Mittelwerten geordneten Indikatoren aus. Die Mittelwerte des Index Online-Fundraising Instrumente fallen überraschend gering aus. Der einzige Mittelwert, der zumindest leicht überdurchschnittlich ist, ist die Nutzung der Social Media Marketing-Kanäle. Im Instrumenten-Mix nimmt der Indikator daher den höchsten Rangplatz ein. Die letzten beiden Rangplätze belegen die Online-Banner-Werbung (Rang 9) sowie Affiliate-Marketing (Rang 10).

Anhand der Mittelwerte und insbesondere auch der Betrachtung der Medianwerte muss den teilnehmenden Organisationen ein eher passives Online-Fundraising-Verständnis attestiert werden. Angesichts von über 16 Mio. .de-Domains ist kritisch zu hinterfragen, ob ein solch passives Online-Fundraising, bei dem Instrumente mit nur geringer Intensität genutzt werden, um Besucher auf die Webseite zu führen und sie zu Spendern zu konvertieren, zum Erfolg führen kann. Der alte Fundraising Leitspruch „nur wer fragt, dem wird gegeben“ dürfte sicher auch für das Online-Fundraising gelten und somit klar für eine aktivere Nutzung der Online-Fundraising Instrumente sprechen. Auch wenn die Instrumenten-Nutzung sicherlich Personalkapazitäten und Know-how voraussetzt, können

die meisten, der im Index vertretenen Instrumente auch ohne großes finanzielles Budget eingesetzt werden, daher genügt das Argument mangelnder Ressourcen nicht als alleinige Erklärung der insgesamt unterdurchschnittlichen Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente.

Die deskriptiven Statistiken zeigten, dass nur jede zweite Organisation Ehrenamtliche im Online-Fundraising einsetzt. Auch wenn Aktivismus beim Einsatz der Online-Fundraising-Instrumente fehl am Platz ist, böte sich doch die Möglichkeit, aktiveres Online-Fundraising zu betreiben, indem, wenn das Budget der Hauptgrund für das passive Online-Fundraising Verständnis wäre, Ehrenamtliche, die technisch affin sind und sich längerfristig engagieren wollen (z. B. Studenten der Medieninformatik, BWL-Studenten etc.) diesen Bereich weiterentwickeln zu lassen. Überspitzt formuliert ist das allemal besser als (fast) nichts zu tun.

Index Online-Fundraising Instrumente				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Wir nutzen Social Media Marketing (Facebook, Twitter, youtube etc.) intensiv	4,25	4	1,95	1
Wir betreiben Online-Pressearbeit intensiv	3,40	3	1,89	2
Wir nutzen Online-Spendenplattformen intensiv	3,13	3	1,74	3
Wir nutzen Suchmaschinenoptimierung intensiv	3,04	3	1,78	4
Wir betreiben E-Mail-Marketing intensiv	2,88	2	1,75	5
Wir nutzen Werbung über Suchmaschinen (Google Grants, Adwords, Bing etc.) intensiv	2,80	2	2,05	6
Wir nutzen sonstige Online-Fundraising-Instrumente intensiv (z. B. Online-Spenden-Aktionen, Einkaufsplattformen wie clicks4charity etc.)	2,78	2	1,74	7
Wir nutzen Online-Charity-Kooperationen intensiv	2,26	2	1,50	8
Wir nutzen Online-Banner-Werbung intensiv	1,89	1	1,35	9
Wir nutzen Affiliate-Marketing intensiv	1,68	1	1,21	10
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu.				

Tabelle 61: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Instrumente

7.3.2.11 Index Online-Fundraising-Kontrolle

Auch das letzte über vier Indikatoren formativ operationalisierte Konstrukt „Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle“ weist mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,876 und knapp 77% erklärter Varianz eine hervorragende Konvergenzvalidität auf (siehe Tabelle 62).[1077]

Zwei-Konstrukt-Modell: Qualität der Kontrolle	
Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	0,876
T-Wert Pfadkoeffizient zur Phantomvariablen	33,557
R^2	0,767

Tabelle 62: Konvergenzvalidität des Index Online-Fundraising-Kontrolle

Die weitere Prüfung des Konstrukts offenbart in Tabelle 63, dass alle Indikatoren die Grenzwerte des Zuordnungstests überschreiten und somit auch substantielle Validität gewährleistet ist. Auf den ersten Blick sind mit einem maximalen VIF-Wert von 2,493 und

[1077] Wortlaut der Phantomvariablen: „Insgesamt gesehen ist unsere Online-Fundraising-Kontrolle von sehr hoher Qualität.“

einem Konditionsindex von 7,754 auch die Kollinearitätskriterien eingehalten, allerdings zeigt die Inspektion der Korrelationsmatrix, dass die Indikatoren 2. „Kontrolle bestimmter Maßnahmen in Echtzeit“, 3. „Zeitnahe Kontrolle der Online-Fundraising-Maßnahmen“ und 4. „Kontrolle anhand definierter KPIs“ inhaltlich nachvollziehbare starke Korrelationen (> 0,7) aufweisen. Da die Ladungen höher als 0,5 sind, werden die Indikatoren über ihre Mittelwerte zusammengefasst.

Zusammensetzung des Index: Qualität der Kontrolle			
Indikatoren	**VIF**	**psa**	**csv**
1. Wir nutzen Web-Controlling-Systeme (wie z. B. Google Analytics, etracker, PIWIK) intensiv, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten	1,495	0,8	0,7
2. Wir kontrollieren den Erfolg bestimmter Online-Fundraising-Maßnahmen in Echtzeit, um die Maßnahmen noch während der Laufzeit zu optimieren	2,136	0,8	0,6
3. Wir kontrollieren den Erfolg jeder Online-Fundraising-Maßnahme/-Kampagne direkt nach der Durchführung	2,493	0,9	0,8
4. Wir kontrollieren den Erfolg unseres Online-Fundraisings anhand definierter Zielgrößen	2,488	0,9	0,8
psa/csv-Index Konstruktebene		0,85	0,73
Konditionsindex	7,754		

Tabelle 63: Kollinearitätskriterien und Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Kontrolle

Nach Zusammenfassung de Indikatoren zum neu in den Index eingehenden Item „Zeitnahe Kontrolle der Maßnahmen anhand definierter KPIs“ weist die Korrelationsmatrix keine starke bivariate Korrelationen zwischen den beiden im Index verbleibenden Variablen auf. Der Konditionsindex sinkt auf 4,798.

Zusammensetzung des Index: Qualität der Kontrolle	
Indikatoren	**VIF**
1. Wir nutzen Web-Controlling-Systeme (wie z. B. Google Analytics, etracker, PIWIK) intensiv, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten	1,456
2. Zeitnahe Kontrolle der Maßnahmen anhand definierter KPIs a) Wir kontrollieren den Erfolg jeder Online-Fundraising-Maßnahme/-Kampagne direkt nach der Durchführung b) Wir kontrollieren den Erfolg unseres Online-Fundraisings anhand definierter Zielgrößen c) Wir kontrollieren den Erfolg bestimmter Online-Fundraising-Maßnahmen in Echtzeit, um die Maßnahmen noch während der Laufzeit zu optimieren	1,456
Konditionsindex	4,798

*Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst

Tabelle 64: Zusammensetzung des Index Online-Fundraising-Kontrolle nach Prüfung auf Multikollinearität

Wird die deskriptive Statistik Tabelle 65 betrachtet, fällt auf, dass die Mittelwerte der Indikatoren gering ausgeprägt sind. Rangplatz eins nimmt – mit einem Mittelwert von 3,1 und einem Median von 2 – die „handlungsorientierte Nutzung von Webanalysesystemen" ein, Rangplatz zwei die „zeitnahe Kontrolle der Online-Fundraising Maßnahmen" (MW 2,96). Dabei können gerade Online-Marketing Maßnahmen hervorragend gemessen werden. Rechnet sich eine Maßnahme mit einem guten Return on Investment, kann sie ausgeweitet werden. Rechnet sie sich nicht, kann sie, oftmals in Echtzeit, gestoppt werden. Werden die hinter der zusammengefassten Variablen stehenden Facetten betrachtet, ist ersichtlich, dass eine Echtzeit-Kontrolle bestimmter Maßnahmen so gut wie nicht stattfindet. Somit wird ein wesentlicher Vorteil des Online-Marketings kaum genutzt.
Wie obige Ausführungen zeigten, sind die schwachen Mittelwerte mit der insgesamt eher passiven Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente sowie mit den geringen personellen Kapazitäten erklärbar. Generell ist dies kein Problem, das nur NPOs aus dem deutschsprachigen Raum betrifft. Der LLOYD Digital Index UK konstatiert, dass 2017 lediglich 11% der befragten englischen NPOs Webanalysesysteme, wie Google Analytics, nutzen und nur 3% nutzen diese – kostenfrei erhältlichen Systeme – um zu analysieren, welche Nutzer die Webseite besuchen.[1078]

Index Qualität der Online-Fundraising-Kontrolle				
Indikator	**MW**	**Med.**	**Stab.**	**Rang**
Wir nutzen Web-Controlling-Systeme (wie z. B. Google Analytics, etracker, PIWIK) intensiv, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten	3,09	2	2,16	1
Zeitnahe Kontrolle der Maßnahmen anhand definierter KPIs	2,96	2,67	1,74	2
Wir kontrollieren den Erfolg jeder Online-Fundraising-Maßnahme/-Kampagne direkt nach der Durchführung*	3,36	3	2,04	
Wir kontrollieren den Erfolg unseres Online-Fundraisings anhand definierter Zielgrößen*	2,98	2	1,93	
Wir kontrollieren den Erfolg bestimmter Online-Fundraising-Maßnahmen in Echtzeit, um die Maßnahmen noch während der Laufzeit zu optimieren*	2,48	2	1,87	
Kodierung: 1=Trifft gar nicht zu; 7=Trifft vollkommen zu; *Indikatoren über die Bildung eines Mittelwerts zusammengefasst.				

Tabelle 65: Deskriptive Statistik des Konstrukts Online-Fundraising-Kontrolle

Nachdem die Güteprüfung der Konstrukte abgeschlossen ist und die wesentlichen deskriptiven Statistiken dargelegt wurden, sollen abschließend die Maßnahmen, die am

[1078] Vgl. LLOYDS BANK (2017), S. 44.

ausgeprägtesten genutzt werden, den am wenigsten intensiv genutzten Maßnahmen gegenübergestellt werden. Tabelle 66 gibt die formativen Indikatoren mit den höchsten bzw. den niedrigsten Mittelwerten wieder. Es zeigt sich, dass der obere Teil der 7er-Skala im Gegensatz zum unteren Teil der Skala von den Befragten nicht ausgeschöpft wurde. Insgesamt sind somit eher niedrigere Leistungswerte zu konstatieren. Während die Identifikation der Mitarbeiter erfreulich hoch ausgeprägt ist, scheinen Affiliate-Marketing, Datamining und Bannerwerbung von den befragten NPOs kaum genutzt zu werden. Während die Top 10 Indikatoren eher von Basismaßnahmen geprägt sind, enthalten die am wenigsten genutzten Items durchaus auch komplexere Maßnahmen, wie die Erforschung von Spenderpräferenzen, die Echtzeit-Kontrolle von Fundraising-Maßnahmen sowie das Anbieten segmentspezifischer Spendenprodukte. Insgesamt scheint sich das Online-Fundraising im deutschsprachigen Raum eher in der Phase des Aufbaus zu befinden und besticht nicht durch einen hohen Professionalisierungs-Grad.

Top 10-Indikatoren	MW	Flop 10-Indikatoren	MW
Identifikation Mitarbeiter	5,82	Affiliate-Marketing	1,68
Eingehen auf Anliegen & Beschwerden	5,78	Datamining	1,84
Webseite: Klarer USP erkennbar	5,54	Banner-Werbung	1,89
Zwei Klicks zum Formular	5,40	Erforschung Spenderpräferenzen	2,20
Pers. Dankesmail nach Spende	5,22	Benchmarking	2,25
Ladezeit der Webseite	5,20	Online-Kooperationen	2,26
Professionelles Webseiten-Design	5,19	Marktforschung	2,36
Informationsübersichtlichkeit Webseite	5,03	Echzeitkontrolle der Maßnahmen	2,48
Persönliche Zuwendung	5,01	Segmentspezifische Spendenprodukte	2,51
Intuitiver Spendenprozess	4,95	Übernahme Best Practices/Methoden aus der Profit-Wirtschaft	2,52

Tabelle 66: Indikatoren mit der höchsten vs. der niedrigsten Mittelwert-Ausprägung

7.4 Disaggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren

Nachdem die Güteprüfung der Messmodelle abgeschlossen ist und erste deskriptiv-statistische Aussagen getroffen wurden, kann die disaggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren erfolgen. Abbildung 39 zeigt exemplarisch die Hypothesenprüfung für das reflektive Konstrukt „Marke“. Die Signifikanzbeurteilung der Pfadkoeffizienten bzw. Ladungen/Gewichte erfolgt wiederum über das Resampling-Verfahren Bootstrapping mit 5.000 Subsamples.[1079]

Der Erfolgsfaktor Marke erklärt mit einem auf 1-Prozent-Niveau-signifikantem Pfadkoeffizienten von 0,289 die Varianz des Konstrukts Gesamterfolg zu 8,4%. Da die Wirkungsrichtung positiv und signifikant ist, kann die Hypothese H_{Marke} im disaggregierten Modell als empirisch bestätigt angesehen werden.

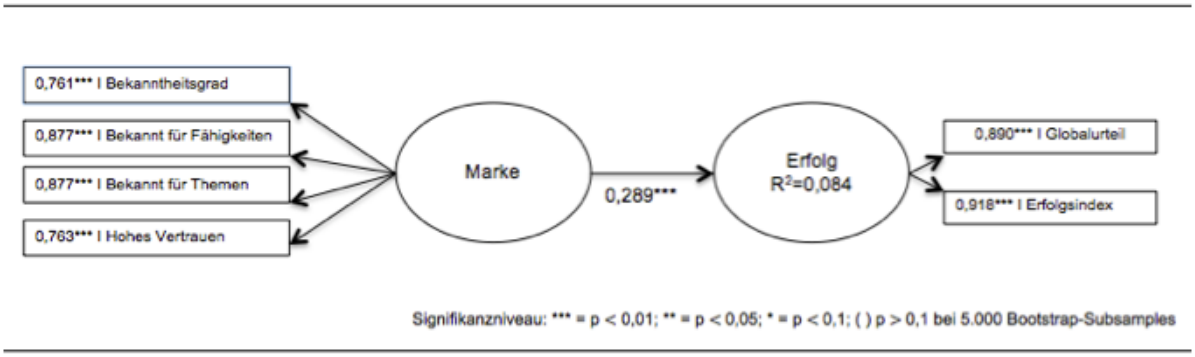


Abbildung 39: Disaggregierte Analyse am Beispiel des reflektiven Konstrukts Marke

Die Prüfung der formativen Konstrukte erfolgt analog und wird in Abbildung 40 am Beispiel des potenziellen Erfolgsfaktors „Ressourcenausstattung“ exemplifiziert. Wie ersichtlich, erklärt die „Ressourcenausstattung“ auf Teilmodellebene 19,5 Prozent des Online-Fundraising-Erfolgs. Mit einem < 1%-Niveau signifikanten Pfadkoeffizienten von 0,442 ist die Hypothese H_{RESS} somit in der disaggregierten Analyse empirisch bestätigt. Im Beispiel sind alle Gewichte auf mindestens 5-Prozent-Niveau signifikant. Die größte relative Wichtigkeit für das Konstrukt besitzt die personelle Ressourcenausstattung mit einem sehr signifikanten Gewicht von 0,475.[1080]

[1079] Grundlage der Berechnung sind die Konstrukte nach Prüfung auf Multikollinearität, auch wenn letztere grundsätzlich keinen Einfluss auf die Pfadstärken bzw. das innere Modell hat.
[1080] Die Interpretation der Gewichte erfolgt ab Seite 250 ff.

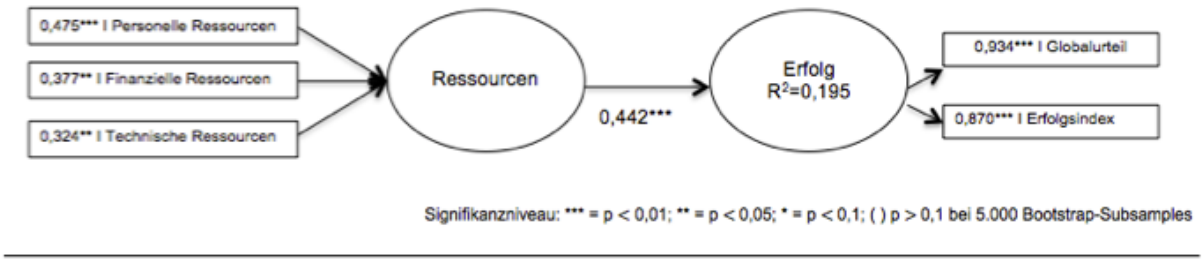


Abbildung 40: Disaggregierte Analyse am Beispiel des formativen Konstrukts Ressourcenausstattung

Einen Überblick über die disaggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren gibt Tabelle 67. Da die Pfadkoeffizienten standardisiert sind, können sie direkt miteinander verglichen und Aussagen zum relativen Einfluss der Konstrukte auf den Online-Fundraising-Erfolg getroffen werden. Die stärkste direkte Erfolgswirkung zeigt das Konstrukt intensive Nutzung der „Online-Fundraising-Instrumente“ ($\beta = 0{,}616$). Somit kann die Hypothese H_{INST}, die postuliert, dass „je intensiver die Online-Fundraising-Instrumente genutzt werden, desto größer der Online-Fundraising Erfolg“ auf Teilmodellebene als empirisch bestätigt angesehen werden.
Ebenfalls starke Einflüsse weisen die Konstrukte „Intensität und Qualität der Planung“ ($\beta = 0{,}595$), Maßnahmen der „Conversionorientierung“ ($\beta = 0{,}581$) und Intensität und Qualität der „Kontrolle“ ($\beta = 0{,}573$) auf. Die schwächsten Wirkungen mit Varianzerklärungen < 20 Prozent zeigen die Konstrukte „Ressourcenausstattung“ ($\beta = 0{,}442$), „Qualität der Webseite“ ($\beta = 0{,}414$) sowie der Erfolgsfaktor „Marke“ ($\beta = 0{,}289$). Da alle Pfadkoeffizienten der Teilmodelle auf dem < 1-Prozent-Niveau signifikant sind und sämtliche algebraische Vorzeichen eine hypothesenkonforme positive Wirkungsrichtung aufweisen, finden alle in der nachfolgenden Tabelle zusammengefassten Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings grundsätzlich empirische Bestätigung.

Hyp.	Erfolgsfaktor	Beschreibung	Pfad-koeffi-zient	Erkl. Varianz	Ergebnis
H_{MARKE}	Marke (+)	Je stärker die Marke, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg	0,289***	0,084	✓
H_{WEB}	Qualität der Webseite (+)	Je höher die Qualität der Webseite, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,414***	0,172	✓
H_{QualHR}	Qualität der Mitarbeiter (+)	Je höher die Qualität der Mitarbeiter desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,568***	0,322	✓
H_{PLAN}	Planung (+)	Je höher die Qualität und Intensität der Planung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,595***	0,354	✓
H_{KONT}	Kontrolle (+)	Je höher die Qualität und Intensität der Kontrolle, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,573***	0,328	✓
H_{WETT}	Wettbewerbs-orientierung (+)	Je ausgeprägter die Wettbewerbs- und Umfeldorientierung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,532***	0,283	✓
H_{SPOR}	Spenderorientiertes Beziehungs-marketing (+)	Je ausgeprägter das Spendenorientierte Beziehungsmarketing, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,552***	0,305	✓
H_{CONV}	Conversion-orientierung (+)	Je ausgeprägter die Conversionorientierung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,581***	0,337	✓
H_{VERT}	Vertrauens-konstituierende Elemente (+)	Je intensiver vertrauenskonstituierende Maßnahmen genutzt werden, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,447***	0,200	✓
H_{IMP}	Integration (+)	Je stärker die Online-Fundraising Implementierung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,470***	0,221	✓
H_{INSTR}	Instrumente (+)	Je stärker die Nutzung von Online-Fundraising-Instrumenten, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,616***	0,380	✓
H_{RESS}	Ressourcen (+)	Je besser die Ressourcenausstattung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	0,442***	0,195	✓

Hyp. = Hypothese; (+) = positive Wirkungsrichtung auf den Gesamterfolg vermutet
Pfadkoeffizienten gemäß PLS-Schätzung, Angabe auf Basis der ggf. reduzierten Messmodelle
✓ Durch empirische Analyse bestätigt. Signifikanzniveau: *** = a < 0,01; ** = a < 0,05; * = a < 0,1

Tabelle 67: Ergebnisse der disaggregierten Analyse

Die disaggregierte Analyse liefert drei Erkenntnisgewinne. Erstens zeigt sie, dass alle postulierten Erfolgsfaktoren einen direkten hypothesenkonformen Einfluss auf den Online-Fundraising Erfolg haben und somit die wesentlichen Erfolgsfaktoren erfasst wurden.
Zweitens verdeutlicht sie, dass die Erfolgsfaktoren nicht unabhängig voneinander sind. Werden die Anteile der Varianzerklärungen der Erfolgsfaktoren aufsummiert, erklären diese weit mehr als 100 Prozent der Varianz der Endogenen.[1081] Der Grund hierfür sind relativ starke Wirkungsüberlagerungen zwischen den exogenen Konstrukten, denen die aggregierte Analyse in Untersuchungsstufe III Rechnung tragen wird. Ein Blick auf die Korrelationsmatrix zwischen den Latenten zeigt, dass alle Konstrukte positiv miteinander und auch mit dem Erfolg korreliert sind. Es existieren somit keine Zielkonflikte. Alle Konstrukte – bzw. die ihnen zugrundeliegenden Maßnahmen – sollten mittelfristig ausgebaut werden, um den Online-Fundraising-Erfolg zu steigern. Auf die hierfür notwendige Prioritätensetzung wird Kapitel 7.8 eingehen.
Drittens lassen sich durch den Vergleich der disaggregierten und der nachfolgenden aggregierten Analyse etwaige Inkonsistenzen feststellen. Dies kann helfen, Missinterpretationen zu vermeiden. Im Sinne der konzeptionellen Nutzung der Studienergebnisse, wendet sich die oben stehende disaggregierte Analyse gegen ein allzu vorschnelles Verwerfen von Erfolgsfaktoren, die sich in der aggregierten Analyse weniger bedeutend zeigen. Auch kann bei etwaigen Inkonsistenzen zwischen disaggregierter und aggregierter Analyse hinterfragt werden, ob die Erfolgswirkung ggf. eher indirekter als direkter Natur ist. Alle Faktoren tragen für sich alleine genommen beachtlich zur Varianzerklärung des Online-Fundraising-Erfolgs bei.

[1081] Varianzerklärung > 300%. Zu ähnlichen Erkenntnissen gelangen die Erfolgsfaktorenstudien von Krummenerl (2005), S. 179 und Fritsch (2007), S. 179, die ebenfalls disaggregierte Analysen ihrer Erfolgsmodelle vornehmen.

7.5 Aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren

Eine erste Analyse des aggregierten Modells offenbart stärkere Zusammenhänge zwischen der „Wettbewerbs- und Umfeldorientierung“ mit der „Qualität und Intensität der Planung“ (r=0,69) und der „Qualität und Intensität der Kontrolle“ (r=0,717). Noch deutlicher ausgeprägt sind die Korrelationen im Subsample der größeren Organisationen (r=0,788 bzw. 0,80). Insbesondere in dieser Gruppe führt dies dazu, dass die inneren VIF-Werte der besagten Konstrukte (die VIF-Werte auf der Ebene der Latenten), recht hoch sind, insbesondere das Konstrukt „Planung“ (VIF=5,420) überschreitet den VIF-Grenzwert von 5. Werden die hinter der Latenten „Wettbewerbs- und Umfeldorientierung“ stehenden Indikatoren, wie „Benchmarking“, „Marktforschung“, „Wettbewerbsbeobachtung“ etc., betrachtet, sind die Korrelationen nicht verwunderlich. Das Konstrukt „Wettbewerbs- und Umfeldorientierung“ lässt sich im Grunde als (vorbereitender) Teil des Planungsprozesses verstehen. Da das Konstrukt im aggregierten Gesamtmodell lediglich einen leicht negativen und nicht signifikanten Pfadkoeffizienten von - 0,035 aufweist, scheint die Endogene dem Modell mehr Rauschen hinzuzufügen, als das sie mit einem eigenen signifikanten Erklärungsgehalt zu einer Verbesserung des Modells beitragen würde. Auf Basis dieser Überlegungen wird die Hypothese H_{WETT} abgelehnt und das Konstrukt aus dem Modell entfernt, bevor die weiteren Ergebnisse berichtet werden.

Dieses Ergebnis ist konsistent mit der Untersuchung von FRITSCH. In ihrer Arbeit zum Erfolg von Stiftungen zeigte sich ebenfalls nur ein sehr schwacher, nicht signifikanter Einfluss der von ihr verwendeten Konstrukte „Wettbewerbsorientierung“ sowie „Umfeldorientierung“ auf den Managementerfolg von Stiftungen. Sie hob explizit den, auch in der vorliegenden Arbeit zu beobachtenden, starken Zusammenhang zwischen „Planung“ und „Evaluation“ (hier „Kontrolle“) hervor. Nach FRITSCH sei es evident, dass Organisationen, die intensiver planen, die geplanten Maßnahmen anschließend auch stärker kontrollieren.[1082]

Die einseitige kausale Interpretation greift allerdings etwas kurz. SCHREYÖGG weist auf die Zwillingsfunktion von Planung und Kontrolle hin und fordert eine gleichberechtigte Partnerschaft der beiden Maßnahmen. Kontrolle sei nicht als sequentiell nachgelagerte und dem Primat der Planung unterzuordnende Managementfunktion zu verstehen, sondern muss, insbesondere in dynamischen Umfeldern, in denen Planung mit hoher Unsicherheit behaftet ist, gleichberechtigter Partner der Planung sein, um seine Feedforwardfunktion zu erfüllen.[1083]

Streng genommen erfordert diese Sichtweise eine, mit der verwendeten Software so (noch) nicht mögliche, nicht-rekursive Modellierung des Zusammenhangs zwischen den beiden

[1082] Vgl. Fritsch (2007), S. 182.

[1083] Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005) sowie Schreyögg (1991).

Konstrukten.[1084] Vor dem Hintergrund der starken bivariaten Korrelation zwischen „Planung“ und „Kontrolle“ (r=0,714 im Gesamtmodell und r=0,843 im Teilmodell der größeren Organisationen) und der theoriegeleiteten Erwägung scheint es retrospektiv angemessener, die beiden Konstrukte zu einer neuen formativ operationalisierten Latenten „Qualität der Planung und Kontrolle“ zusammenzuführen.

Zur Vermeidung von Multikollinearitätsproblemen und zur Wahrung der Diskriminanzvalidität, können, analog der Diskussion im Kapitel 7.3, stark korrelierende Konstrukte laut HAIR u. a. zu einem neuen Konstrukt zusammengefasst oder auch als Higher-Order-Konstrukte modelliert werden.[1085] Da letzteres Vorgehen die Komplexität des Modells unnötig erhöht, werden „Planung“ und „Kontrolle“ über ihre Phantomvariablen, die, wie in Kapitel 7.3 dargelegt, die Essenz der Latenten hervorragend erfassen, zu einer neu in das Modell eingehenden formativ operationalisierten Latenten zusammengefasst. Die Zusammenfassung über die Phantomvariablen hat den Vorteil, dass beide Konstrukte das neue Konstrukt gleichwertig bilden und somit keine der ursprünglichen Latenten überrepräsentiert ist.[1086] Zusammengefasst führt die Eliminierung des Konstrukts „Wettbewerbs- und Umfeldorientierung“ und die Zusammenfassung von „Planung“ und „Kontrolle“ zu einer wünschenswerten Reduktion der Modellkomplexität sowie zu einer Verbesserung des Modells und der Prognosegüte.[1087]

Im Gegensatz zur disaggregierten Analyse ermöglicht die aggregierte Analyse nun die Angabe eines aussagekräftigen Bestimmtheitsmaßes sowie Aussagen zur Prognoserelevanz des Modells. Abbildung 41 zeigt die Ergebnisse des modifizierten Gesamtmodells, nebst Pfadkoeffizienten.[1088]

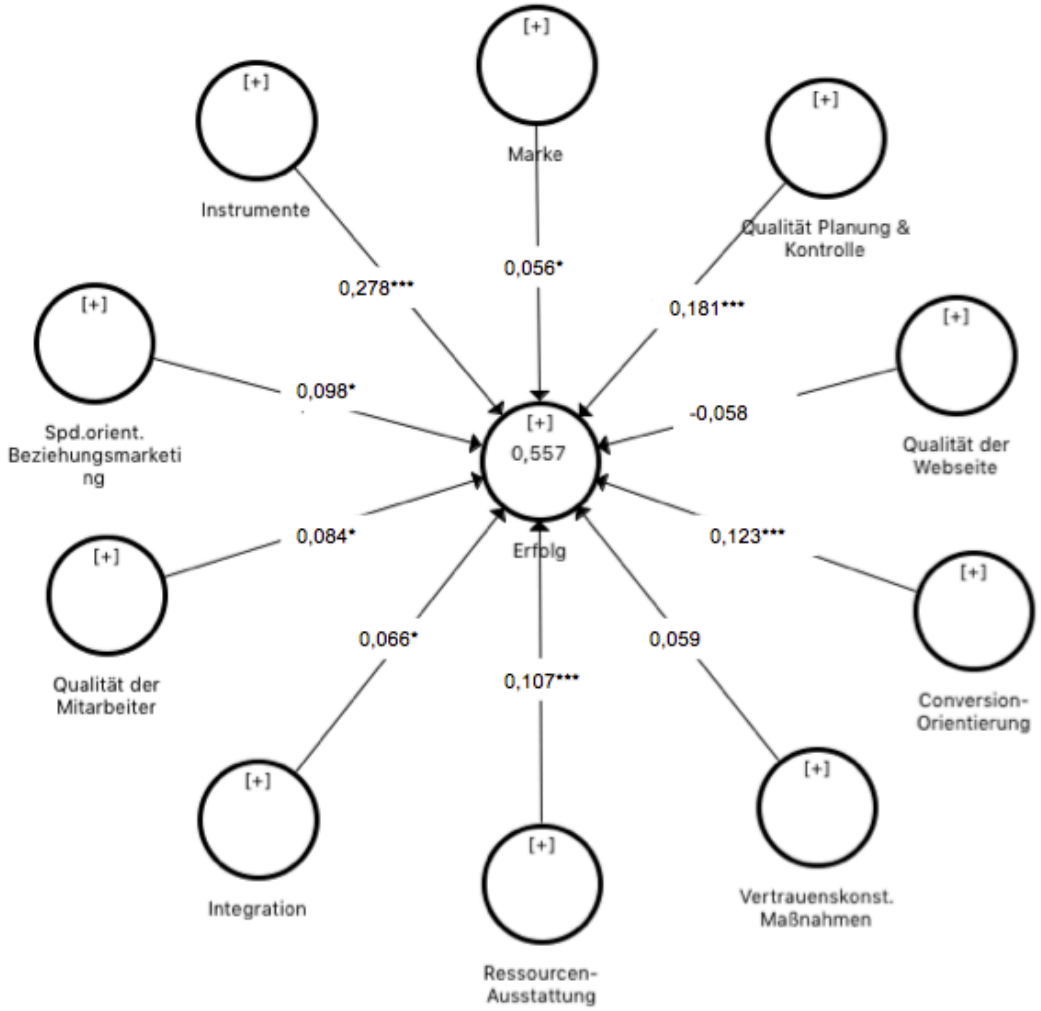
[1084] Die Software NEUSREL bietet erste Ansätze, um nicht-lineare Wirkungsbeziehungen und nicht-rekursive Modelle zu modellieren. Da die Methode allerdings in wissenschaftlichen Publikationen kaum verbreitet ist, sei für diese Arbeit von ihr abgesehen.

[1085] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 170

[1086] Der maximale innere VIF-Wert des neuen Konstrukts beträgt nun 3,068.

[1087] Durch die Eliminierung des Konstrukts Wettbewerbs- und Umfeldorientierung sowie die Zusammenlegung von Planung und Kontrolle verbessert sich das korrigierte Bestimmtheitsmaß von 0,547 auf 0,557 sowie die Prognoserelevanz Q^2 des Modells von 0,388 vs. nun 0,402.

[1088] Der maximale innere VIF-Wert der Prädiktorvariablen beträgt 3,069. Sämtliche bivariate Korrelationen zwischen den exogenen Variablen sind < 0,7, so dass keine schädliche Multikollinearität besteht. Auf die Darstellung des Messmodells wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet. Die Gewichte/Ladungen und deren Signifikanzen sind den nachfolgenden Tabellen zu entnehmen.



Erklärte Varianz: R^2 = 0,557, R^2_{korr}=0,542. Stone-Geisser-Kriterium: Q^2 =0,402.
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1 bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 41: Aggregiertes Modell der Erfolgsfaktoren

Zusammengenommen und unter Berücksichtigung der recht hohen Wirkungsüberlagerungen erklären die Erfolgsfaktoren zufriedenstellende 55,7% der Varianz des Online-Fundraising-Erfolgs (R^2_{korr} = 0,542). Das Bestimmtheitsmaß überschreitet somit den von HOMBURG geforderten Wert von 0,4 erheblich. Das Stone-Geisser-Kriterium weist mit einem Wert von 0,402 auf eine sehr gute Prognoserelevanz hin und erfüllt das Kriterium ($Q^2 > 0$) deutlich. Die Effektgrößen (f^2) sind zwar ebenfalls > 0, insgesamt jedoch recht schwach ausgeprägt, was zum einen mit, wie die disaggregierte Analyse zeigte, hohen Wirkungsüberlagerungen sowie zum anderen mit teilweise niedrigen Pfadkoeffizienten erklärbar ist. Sechs der zehn Pfadkoeffizienten unterschreiten den wünschenswerten Wert > 0,1, die vier übrigen Pfadkoeffizienten weisen Werte > 0,1 auf. Bis auf die Konstrukte „Qualität der Webseite“ und „Vertrauenskonstituierende Maßnahmen/Elemente“ sind alle Pfade zumindest auf dem 10%-Niveau signifikant. Die

Konstrukte mit Pfadkoeffizienten > 0,1 sind signifikant mit $p < 0{,}05$. Die nachfolgende Tabelle 68 gibt die Pfadkoeffizienten und Signifikanzen in der Übersicht wieder.[1089]

Wirkungsrichtung	Einfluss vermutet	Pfad	Standard-fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Conversion-Orientierung -> Erfolg	+	0,123	0,061	2,005	0,023
Instrumente -> Erfolg	+	0,278	0,059	4,690	0,000
Integration -> Erfolg	+	0,066	0,047	1,403	0,080
Marke -> Erfolg	+	0,056	0,044	1,283	0,100
Qualität Planung & Kontrolle -> Erfolg	+	0,181	0,088	2,068	0,019
Qualität der Mitarbeiter -> Erfolg	+	0,084	0,056	1,488	0,068
Qualität der Webseite -> Erfolg	+	-0,058	0,055	1,061	0,144
Ressourcen-Ausstattung -> Erfolg	+	0,107	0,047	2,287	0,011
Spd.orient. Beziehungsmarketing -> Erfolg	+	0,098	0,060	1,625	0,052
Vertrauenskonst. Maßnahmen -> Erfolg	+	0,059	0,051	1,153	0,125
Modellgüte	R^2	R^2_{korr}	Q^2 (>0)	f^2 (>0)	
	0,557	0,542	0,402	erfüllt	

Tabelle 68: Ergebnisse der aggregierten Analyse der Erfolgsfaktoren

Wie in der disaggregierten Analyse angedeutet, bestätigt sich auch in der aggregierten Analyse, dass die stärkste direkte Wirkung auf den Online-Fundraising Erfolg von der intensiven Nutzung der **„Online-Fundraising-Instrumente“** ausgeht ($\beta = 0{,}278$). Das Konstrukt ist auf dem < 1-Prozent-Niveau signifikant. Die Hypothese H_{Inst} ist damit auch in der aggregierten Analyse und somit final anzunehmen. Es gilt:

Je intensiver NPOs Online-Fundraising Instrumente nutzen, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Sieben der zehn Indikatoren weisen mit Gewichten > 0,1 T-Werte > 1 auf und tragen so wesentlich zur Erklärung des Index bei. Die Instrumente E-Mail-Marketing und Suchmaschinenoptimierung besitzen mit Gewichten von 0,347 bzw. 0,328 die größte Bedeutung für den Index und sind mit $p < 0{,}01$ signifikant.
Einen zu vernachlässigen Erfolgsbeitrag weisen hingegen das in der Regel performance- und provisionsbasierte „Affiliate-Marketing“ (0,042) auf sowie der ebenfalls nicht signifikante Indikator „sonstige Instrumente“ (0,061). Letzteres bestätigt, dass der Index die wichtigsten Instrumente erfasst hat.

[1089] Die beiden Indikatoren des reflektiv operationalisierten endogenen Konstrukts „Online-Fundraising-Gesamterfolg“ sind mit Ladungen > 0,883 hochsignifikant. Die durchschnittlich erfasste Varianz beträgt 0,816, die Composite Reliability 0,899. Diskriminanzvalidität ist ebenfalls gegeben, so dass die reflektiven Gütekriterien auch im Modell der aggregierten Analyse erfüllt sind.

Online-Fundraising-Instrumente	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Affiliate-Marketing	0,042	0,098	0,427	0,335
Bannerwerbung	0,127	0,088	1,438	0,075
Online-Kooperationen	0,176	0,101	1,744	0,041
E-Mail Marketing	0,347	0,085	4,072	0,000
Online-PR	0,110	0,090	1,216	0,112
Online Spendenplattformen	0,169	0,092	1,842	0,033
Suchmaschinenmarketing	0,036	0,101	0,354	0,362
Suchmaschinenoptimierung	0,328	0,095	3,448	0,000
Social Media Marketing	0,206	0,092	2,248	0,012
Sonstige Online-Fundraising Instrumente	0,061	0,092	0,666	0,253

Tabelle 69: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Online-Fundraising-Instrumente

Die zweithöchste Bedeutung für den Erfolg im Online-Fundraising hat die **„Qualität und Intensität der Planung & Kontrolle“**. Konsistent zur disaggregierten Analyse zeigt das Konstrukt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,181 (p=0,019) einen stärker signifikanten Erfolgsbeitrag. Die beiden Indikatoren tragen mit T-Werten > 4,8 deutlich zur Erklärung des Konstrukts bei. Bei einem relativ ausgewogenen Erklärungsgehalt besitzt die „Qualität der Kontrolle“ mit einem Gewicht von 0,588 etwas mehr Bedeutung als die „Qualität der Planung“ (0,485).

Qualität Planung & Kontrolle	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Qualität & Intensität der Kontrolle (Phantomv.)	0,588	0,097	6,060	0,000
Qualität & Intensität der Planung (Phantomv.)	0,485	0,101	4,810	0,000

Tabelle 70: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität Planung & Kontrolle

Da sowohl der Pfadkoeffizient als auch Gewichte und die später zu diskutierenden Totaleffekte signifikant sind, können die Hypothesen H_{Plan} und H_{Kont} trotz post-hoc Zusammenlegung des Konstrukts empirisch bestätigt werden. Es gilt somit:

Je höher die Qualität der Online-Fundraising Planung ist, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Sowie:
Je höher die Qualität der Online-Fundraising Kontrolle ist, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,123 und einem T-Wert > 2 (p=0,023) findet auch die Hypothese zum Einsatz **Conversionorientierter Maßnahmen** H_{CONV} empirische Bestätigung. Es gilt:

Je intensiver NPOs conversionorientierte Maßnahmen einsetzen, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Ein Blick auf das Messmodell in Tabelle 71 offenbart, dass fünf der sieben Indikatoren einen signifikanten Erklärungsgehalt für das Konstrukt besitzen. Die höchste Bedeutung kommt dabei der „Dringlichkeit“ von Spendenaufrufen“ (0,426) zu, vor der laufenden „Optimierung erfolgskritischer Seiten“ (0,296) und „konsequenten Nutzung von Landingpages“ (0,294).

Conversion-Orientierung	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Call to Action	0,135	0,103	1,312	0,095
Dringlichkeit	0,426	0,104	4,101	0,000
Intuitiver Spendenprozess	-0,028	0,119	0,239	0,406
Nutzung von Landingpages	0,294	0,092	3,196	0,001
Optimierung erfolgskritischer Seiten	0,296	0,108	2,739	0,003
Reduzierte Navigation	-0,070	0,094	0,740	0,230
Spendenformular mit zwei Klicks erreichbar	0,262	0,114	2,305	0,011

Tabelle 71: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Conversion-Orientierung

Interessanterweise weisen die zwei nicht signifikanten Indikatoren negative Vorzeichen auf. Die einfachste Form der Interpretation, dass die Items bzw. Maßnahmen negativ auf das Konstrukt und somit auf den Erfolg wirken, ist jedoch abzulehnen, denn die nicht signifikanten Indikatorgewichte entziehen sich einer derartigen Interpretation. Da kein Multikollinearitätsproblem besteht und die Gewichte nahe Null sind, ist ein Erfolgseinfluss der beiden Indikatoren schlicht nicht gegeben. Dennoch sei, was auch die Ladungen > 0,5 nahelegen,[1090] vor der umgekehrten Schlussfolgerung gewarnt, dass auf einen „intuitiven Spendenprozess“ verzichtet werden kann. Bei den derzeit bereits recht hohen Mittelwerten im Markt[1091] lässt sich der Erfolg durch einen noch intuitiveren Prozess lediglich nur nicht mehr signifikant steigern.

Ebenfalls final angenommen werden kann die Hypothese zur **Ressourcenausstattung** H_{RESS}. Mit einem auf dem 5-Prozent-Niveau signifikanten Pfadkoeffizienten von 0,107 trägt die Ressourcenausstattung direkt zum Online Fundraising-Erfolg bei. Somit gilt:

Je besser die Ressourcenausstattung des Online-Fundraisings der NPOs ist, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

[1090] Zur Interpretation der formativen Konstrukte werden vor allem die Gewichte herangezogen, so dass auf den separaten Ausweis der Ladungen der Übersicht verzichtet wird.

[1091] Siehe Kapitel 7.3 Analyse des Modells der Erfolgsfaktoren, Seite 206.

Alle drei formativen Indikatoren sind signifikant mit $p < 0,05$. Die größte Bedeutung für den Index besitzt mit einem Gewicht von 0,479 klar die „personelle Ressourcenausstattung“ und damit, werden sich die in Tabelle 41 beschriebene Mittelwerte und deskriptiven Ergebnisse ins Gedächtnis gerufen, gerade jene Ressource mit der NPOs am schlechtesten ausgestattet sind (MW 2,90). Die „finanziellen Ressourcenausstattung“ (0,370) und die „technischen Ressourcenausstattung“ (0,327) sind für den Index ebenfalls recht relevant.

Ressourcen-Ausstattung	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz
Finanzielle Ressourcen	0,370	0,185	2,006	0,022
Personelle Ressourcen	0,479	0,153	3,130	0,001
Technische Ressourcen	0,327	0,155	2,118	0,017

Tabelle 72: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Ressourcenausstattung

Wie hypothetisiert, entfaltet auch das Konstrukt spenderorientiertes Beziehungsmarketing eine positive Wirkung auf den Online-Fundraising-Erfolg. Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,098 (p=0,052) wird die Hypothese H_{SPOR} als bestätigt angenommen. Es gilt somit:

Ein spenderorientiertes Beziehungsmarketing, welches auf eine langfristige NPO-Spenderbeziehung zielt, erhöht den Online-Fundraising-Erfolg.

Sieben der zehn Indikatoren tragen mit T-Werten > 1 zur Erklärung des Konstrukts bei. Wie ausgeführt, wird bei diesem Index deutlich, dass Indizes, die über eine relativ große Anzahl an Indikatoren operationalisiert wurden, tendenziell anfälliger für Multikollinearitätsprobleme sind, wenn die Facetten des Index nicht deutlich genug voneinander abgegrenzt sind. Zudem treten schnell niedrige, nicht signifikanten Gewichte auf, da die Items miteinander um den Anteil der Varianzaufklärung und somit die Höhe der Gewichte konkurrieren.[1092]

Im Index Spenderorientiertes Beziehungsmarketing kommt die höchste Bedeutung mit einem hochsignifikanten Gewicht von 0,418 dem intensiven Anbieten von „Dauerspendenprodukten“ (Patenschaften/Fördermitgliedschaften etc.) zu. Wollen NPOs eine längerfristige Beziehung zum Spender aufbauen, ist das Anbieten regelmäßiger Spendenoptionen unabdingbar. Werden die erfolgreichsten spendensammelnden Organisationen in Deutschland betrachtet, ist evident, dass gerade sie diese Maßnahme bereits intensiv umsetzen. So ist bei Ärzte ohne Grenzen die monatliche Spende im Spendenformular voreingestellt und auch die SOS-Kinderdörfer, UNICEF, World Vision, die

[1092] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 128. Künftige Arbeiten sollten das Konstrukt daher weniger granular operationalisieren. Retrospektiv scheint es besser, formative Indizes über nicht mehr als sieben Items, eher weniger, zu operationalisieren.

Kindernothilfe und viele mehr werben auf ihren Homepages und sonstigen Kommunikationsmaßnahmen stets sehr prominent um Dauerspenden.
Direkt hinter dem Anbieten von Dauerspendenprodukten folgt als zweitwichtigste Maßnahme das Anbieten von segmentspezifischen Spendenprodukten (0,288), welche nicht nur nach Zahlungsrhythmus, sondern ggf. auch nach Höhe und Art der Unterstützung differenziert sind. Sinnvoll scheinen unterschiedliche Spendenprodukt-Angebote für Kleinst- und Kleinspender, das mittlere Segment, Großspender, potenzielle Erblasser, Unternehmensspender u. v. m. Internetaffineren Unterstützer kann auch das Starten einer eigenen Online-Spendenaktion angeboten werden. So erreicht die Organisation nicht nur potenzielle Neuspender, die sie ansonsten nicht erreichen würde, sie integriert den Unterstützer auch über die Spende hinaus (0,232). Werden sich die in Tabelle 30 auf Seite 217 angegebenen deskriptiven Ergebnisse zum Konstrukt ins Gedächtnis gerufen, wird deutlich, dass gerade beim Anbieten segmentspezifischer Spendenprodukte mit einem Mittelwert von nur 2,51 starkes Verbesserungspotenzial besteht. Im Gegensatz dazu ist die „personalisierte Dankes-E-Mail“ (0,213), die hilft, kognitive Dissonanzen nach der Spende zu reduzieren, mit einem Mittelwert von 5,22 gut verbreitet. Überraschend schwach fällt der mit negativem Vorzeichen versehene Beitrag des „regelmäßigen Upgradings“ (-0,118) aus. Das Gewicht ist zwar nicht signifikant,[1093] dennoch deutet sich die Tendenz an, dass ein Intensivieren der Upgradingversuche, bei Konstanthalten aller übrigen Maßnahmen, auch negativ auf die Spenderbeziehung wirken kann. Hier gilt es, nicht nur das richtige Maß zu finden, sondern vor allem erst einmal andere Maßnahmen des Konstrukts zu priorisieren. Denn dies kann helfen, die Upgradingmaßnahmen besser zu fundieren, um so dem Spender, gemäß seiner Präferenz, das richtige Projekt zur richtigen Zeit vorzuschlagen.

Spenderorientiertes Beziehungsmarketing	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Erforschung von Spenderpräferenzen	0,220	0,136	1,619	0,053
Eingehen auf Kommunikationspräferenzen	0,032	0,119	0,272	0,393
Segmentspezifische Spendenprodukte	0,288	0,124	2,314	0,010
Segmentspezifische Spendeninformationen	0,131	0,112	1,169	0,121
Upgrading	-0,118	0,134	0,881	0,189
Dauerspendenprodukte (Patenschaften/Fördermitgliedschaft etc.)	0,418	0,096	4,347	0,000
Dialogorientierung	0,089	0,105	0,848	0,198
Personalisierte Dankes-E-Mail nach Spende	0,213	0,096	2,221	0,013
Datamining/datengetriebenes Marketing	0,131	0,121	1,077	0,141
Spenderintegration über Spende hinaus	0,232	0,092	2,531	0,006

Tabelle 73: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Spenderorientiertes Beziehungsmarketing

[1093] Die Ladung des negativ gewichteten Items ist positiv. Wäre die Ladung negativ und gleichzeitig auch das Gewicht signifikant negativ, müsste auf jeden Fall von einer negativen Beziehung zum Konstrukt ausgegangen werden.

Schwächere direkte Erfolgswirkungen mit Pfadkoeffizienten < 0,1 zeigen die Erfolgsfaktoren „Online-Fundraising-Integration“ (β = 0,066; p = 0,080) und die „Qualität der Humanressourcen“ (β = 0,084; p = 0,068). Beide Konstrukte sind auf dem 10%-Niveau signifikant. Mit hypothesenkonformen Vorzeichen sind drei der fünf Indikatoren des Konstrukts **Online-Fundraising-Integration** signifikant (p<0,05). Somit gilt:

Je stärker das Online-Fundraising in der Organisation integriert ist, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Die höchste Bedeutung für eine starke Integration des Online-Fundraisings bzw. Ausdruck eines hohen Stellenwerts des Online-Fundraisings in einer NPO kommt, wie Tabelle 74 zeigt, mit einem Gewicht von 0,486, der intensiven „Unterstützung des Top Managements (Vorstand/Geschäftsführung)“ zu. Ebenfalls bedeutend ist der „Austausch zwischen den Abteilungen“ zur Optimierung des Online-Fundraisings (0,369) sowie die Delegation von Fachentscheidungen auf die kompetenteste Ebene (0,283). Das zusammengefasste Item „Umfangreiche Entscheidungsbefugnisse & Einbindung des Online-Fundraising Verantwortlichen in strategische Entscheidungsprozesse“ besitzt mit einem Gewicht von 0,08 hingegen kaum Bedeutung. Somit scheint die formale Hierarchieebene des Online-Fundraising-Verantwortlichen nicht so relevant zu sein, wenn Fachentscheidungen auf die Fachebene delegiert werden und das Top Management Online-Fundraising grundsätzlich als strategisch wichtig erachtet und dies entsprechend kommuniziert.

Integration des Online-Fundraising	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Umfangreiche Entscheidungsbefugnisse & Einbindung in strat. Entscheidungsprozesse	0,080	0,132	0,605	0,273
Intensiver Austausch mit anderen Abteilungen	0,369	0,134	2,751	0,003
Entscheidungsdelegation auf Fachebene	0,283	0,142	2,000	0,023
Intensive Kommunikation der Webadresse	0,094	0,134	0,697	0,243
Top Management Unterstützung	0,486	0,121	4,037	0,000

Tabelle 74: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Online-Fundraising-Integration

Mit einem Pfadkoeffizienten von 0,084 wird auch die Hypothese H_{QUALHR} angenommen. Somit bestätigt sich die Hypothese mit p=0,068:

Je besser die Qualität der Online-Fundraising-Mitarbeiter, desto höher fällt der Online-Fundraising Erfolg aus.

Der relativ schwache Erfolgsbeitrag der Qualität der Humanressourcen mag auf den ersten Blick überraschen, zumal andere Studien eine höhere Wirkung der Humanressourcen auf den Erfolg von Unternehmen nachweisen. Wird die disaggregierte Analyse und die Korrelationsmatrix der latenten Konstrukte betrachtet, drängt sich der Eindruck auf, dass

die Qualität der Mitarbeiter zwar einen schwächeren direkten Einfluss auf den Online-Fundraising Erfolg hat, dafür aber stärker indirekt zu wirken scheint.[1094]

Drei der fünf Indikatoren des formativen Konstrukts sind auf dem 5%-Niveau signifikant. Wie Tabelle 75 darlegt, zeigt die Manifeste „Mehrjährige Online-Fundraising-Erfahrung“ (0,615) die mit Abstand höchste Bedeutung für den Index. Ebenfalls zentral ist das „Technische Know-how“ der mit dem Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter (0,356), während der Soft-Skill „Mitarbeiter-Identifikation“, die „kontinuierliche Weiterbildung“ sowie die rein „formale Qualifikation“ einen deutlich schwächeren Einfluss darauf haben, wie gut die mit dem Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter den Anforderungen des Online-Fundraisings gerecht werden.

Selbst in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen spielen Online-Marketing und E-Commerce betreffende Inhalte oft nur eine untergeordnete Rolle. Formale Online-Marketing-Ausbildungen oder Studiengänge existieren bislang nur vereinzelt. Dementsprechend müssen sich NPO-Mitarbeiter Online-Fundraising- und -Marketing-Know-how in der Regel „on the Job“ aneignen. Der nur schwache Einfluss des, signifikant positiv geladenen, Items „formale Qualifikation“ ist somit nachvollziehbar. Das negative, wenn auch (noch) nicht signifikante Gewicht, deutet tendenziell an, dass eine Zunahme der formalen Bildung – bei gleichzeitigem Konstanthalten der übrigen Prädiktoren – den Online-Fundraising-Erfolg, der immer auch eine Aufwand-Nutzen-Betrachtung beinhaltet, negativ beeinflussen könnte, da mit einer sehr hohen formalen Qualifikation in der Regel auch höhere Gehälter einhergehen.

Bemerkenswert ist auch bei diesem Konstrukt, dass gerade der Indikator „mehrjährige Erfahrung“ die höchste Bedeutung für das Konstrukt aufweist, sich mit einem Median von nur 3 jedoch durch eine schwache Mittelwertausprägung auszeichnet.[1095] Der Indikator besitzt somit hohes Potenzial zur direkten Beeinflussung des Konstrukts und letztlich des Erfolgs.

NPOs sollten es vermeiden, das Online-Fundraising „nebenbei“ miterledigen zu lassen. Stattdessen ist es ratsam, bei Neueinstellungen vor allem auf mehrjährige praktische „Online-Fundraising-Erfahrung“ und ein hohes „technisches Know-how“ der Mitarbeiter Wert zu legen. Diese Aspekte sind im Zweifel wichtiger als eine hohe formale Qualifikation (Studium). Sollte nur mit Ehrenamtlichen gearbeitet werden können, da die Ressourcen für den Ausbau hauptamtlicher Kräfte fehlen, muss im Auswahlprozess Wert auf ein längerfristiges Engagement gelegt werden, um den Aufbau entsprechende Erfahrungen zu ermöglichen. Weiterbildungen sollten nicht nur kommunikative Aspekte, sondern insbesondere auch das eher technisch-analytische Online-Fundraising fokussieren (z. B. HTML-Grundkenntnisse, Trackingverfahren, quantitative Online-Marketing Analyse etc.).

[1094] Auffällig ist besonders der starke Zusammenhang zur „Qualität der Planung und Kontrolle“ (r=0,681). Da nicht a priori aufgestellt, kann die Hypothese „Je stärker die Qualität der Mitarbeiter, desto höher die Qualität der Planung und Kontrolle“ zwar post hoc nicht postuliert werden. Die Daten sowie sachlogische Überlegungen legen diesen Schluss aber nahe, so dass die Erfolgswirkung des Konstrukts in der vorliegenden Arbeit um den indirekten Effekt unterschätzt scheint.

[1095] Siehe Tabelle 44, S. 224 ff.

Qualität der Humanressourcen	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Mehrjährige Online-Fundraising Erfahrung	0,615	0,113	5,422	0,000
Formale Qualifikation	-0,103	0,115	0,898	0,185
Identifikation	0,169	0,100	1,699	0,045
Technisches Know-how	0,356	0,131	2,717	0,003
Kontinuierliche Weiterbildung	0,140	0,134	1,044	0,148

Tabelle 75: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität der Humanressourcen

Das reflektiv operationalisierte Konstrukt **Marke** hat mit einem β-Koeffizienten von 0,059 lediglich einen schwachen Effekt auf den Online-Fundraising-Erfolg, mit aufgerundetem p = 0,100 befindet sich das Konstrukt an der Signifikanz-Schwelle. Das Ergebnis überrascht, da sich Online-Spenden oftmals bis auf den vom Spender eingegebenen Suchbegriff bzw. auch des Markennamens zurückführen lassen, kann für die Organisation Aktion Deutschland Hilft konstatiert werden, dass die Marke klar Erfolgsfaktor für das Online-Fundraising ist.[1096] Die Organisation betreibt Fundraising in einem kompetitiv zeitlich eng begrenzten Umfeld, da sie vor allem bei großen Katastrophen im Ausland Hilfe leistet. Weil Spender das Ergebnis der Arbeit der NPO nicht ohne Weiteres überprüfen können, scheint die Marke als Vertrauenssurrogat hier zu fungieren und Spendern Zweifel zu nehmen, ob die Spende auch wirklich ankommt. Dennoch scheint sich das Ergebnis nicht generalisieren zu lassen. Möglicherweise hat die Markenstärke bei NPOs, die sich anderen Förderzwecken widmen bzw. vielleicht auch eher national oder sogar lokal arbeiten, eine weniger wichtige Bedeutung für den Erfolg des Online-Fundraising.
Tabelle 76 weist die hohen und signifikanten Ladungen des reflektiv erhobenen Konstrukts „Marke“ aus. Ladungen lassen sich im Gegensatz zu Gewichten bei formativen Konstrukten nicht als relative Bedeutung für das Konstrukt interpretieren. Die Höhe der Ladungen zeigt die absolute Wichtigkeit für das Konstrukt und die durch das unterliegende Konstrukt erklärte Varianz seiner Indikatoren.

Marke	Ladungen	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Allgemeiner Bekanntheitsgrad	0,762	0,039	19,613	0,000
Bekanntheit für Fähigkeiten	0,878	0,020	42,820	0,000
Bekanntheit für Themen	0,876	0,024	37,011	0,000
Markenvertrauen	0,762	0,048	15,718	0,000

Tabelle 76: Ladungen und Signifikanzen des Konstrukts Marke

Nach der Darlegung der hochsignifikanten und signifkanten Erfolgsfaktoren, folgt die Beschreibung der nicht signifikanten Konstrukte.

[1096] Der Autor leitet die Stabsstelle Marke & Online beim Bündnis Aktion Deutschland Hilft.

Die potenziellen Erfolgsfaktoren **Vertrauenskonstituierende Elemente** sowie die **Qualität der Webseite** zeigen sich in der empirischen Analyse nicht auf dem geforderten 10%-Niveau signifikant. Somit sind die Hypothesen H_{Web} und H_{VERTR} nach der aggregierten Analyse abzulehnen. Die Interpretation des Befundes ist allerdings mit Vorsicht zu genießen, da PLS Pfadkoeffizienten bekanntlich konservativ schätzt.[1097]

Der leicht negative Pfad des Konstrukts **Qualität der Webseite** (-0,058) zum Erfolgskonstrukt ist nicht signifikant (p = 0,144) und soll somit auch nicht als negative Wirkung interpretiert werden. Vor dem Hintergrund des hypothesenkonformen Vorzeichens der disaggregierten Analyse und der positiven Korrelation der Latenten zur Endogenen scheint der Vorzeichenwechsel hier schlicht zufällig. In jedem Fall überrascht der schwache Zusammenhang zum Erfolgskonstrukt, denn die Webseite stellt die conditio sine qua non des Online-Fundraisings dar. Sie ist in der Regel der wesentliche Kontaktpunkt zwischen (Online-)Spendern und NPO. Dem Pfadkoeffizienten nach zu urteilen, scheint es aber nur schwerlich möglich, den Online-Fundraising-Erfolg über eine qualitativ hochwertige Webseite zu steigern. Der Befund ist erst auf den zweiten Blick nachvollziehbar, denn selbst sehr kleine NPOs, die kaum über Ressourcen verfügen, können heutzutage kostenfreie Content Management Systeme wie Typo3 oder Wordpress nutzen. Für diese Open Source Systeme gibt es zahlreiche kostenfreie Templates und Plugins, mittels derer sich zügig und ohne größeren Kosten- und Programmieraufwand eine professionelle Internetpräsenz erstellen lassen.[1098]

Vom Spender, der sich die meiste Zeit nicht auf NPO-Webseiten, sondern auf anderen reichweitenstarken Webseiten aufhält, wird ein gewisser Qualitätsstandard implizit vorausgesetzt, ist dieser nicht gegeben dürfte sich eine sehr schlechte Webseite (keine interessanten Inhalte, lange Ladezeiten, unübersichtliche Navigation etc.) negativ auf den Online-Fundraising Erfolg auswirken. Die Webseite scheint somit weniger als Erfolgsfaktor als vielmehr als Hygienefaktor[1099] zu fungieren. Während es schwer möglich scheint, über die Webseite alleine den Online-Fundraising-Erfolg zu steigern, muss sie doch den implizit erwarteten Qualitätsstandard der Spender erfüllen. Bei über 16 Mio. .de-Domains im deutschsprachigen Raum, sorgt erst eine intensive Bewerbung der Webseite mittels der im Konstrukt „Online-Fundraising-Instrumente“ operationalisierten Maßnahmen dafür, wirkliche Erfolge im Online-Fundraising zu erzielen. Somit ist auch die Hypothese H_{WEB} abzulehnen. Hierbei ist allerdings explizit die Interpretation zu vermeiden, dass eine qualitativ hohe Webseite nicht wichtig ist, um Online-Fundraising-Erfolge zu erzielen, denn eine schlechte Webseite verhindert Online-Spenden und somit Online-Fundraising-Erfolg.

[1097] Da sich alle Konstrukte in der disaggregierten Analyse als, wenn auch mit im Vergleich zu den übrigen Konstrukten schwächeren aber signifikant positiver Wirkungsrichtung auf das Erfolgskonstrukt erwiesen, besteht, insbesondere bei Pfaden die das Signifikanzniveau knapp verfehlen, die Gefahr eines Typ II-Fehlers bei dem eigentlich signifikante Parameter als nicht-signifikant zurückgewiesen werden.

[1098] Auch wenn sich eine Basiswebseite kostengünstig erstellen lässt, sind die Kosten für individuelle Programmierungen nicht zu unterschätzen. So können die Programmierungen von Webseiten für größere NPOs auch trotz Open Source Content Management Systemen schnell fünf- bis sechsstellige Beträge kosten.

[1099] Zum Zwei Faktorenmodell vgl. Herzberg u. a. (2011).

Tabelle 77 zeigt, dass „hochwertigen redaktionellen Inhalten“ mit einem Gewicht von 0,396 die größte Bedeutung in Bezug auf die Qualität der Webseite zukommt. Idealiter sind diese Inhalte „multimedial“ angereichert (0,289), so dass über die Webpräsenz die Stärke des digitalen Mediums für eine reichhaltige Kommunikation optimal genutzt wird. Insbesondere multimediale Inhalte, wie Fotostrecken oder Videos, eigenen sich hervorragend, um die Arbeit der NPOs einfach rezipierbar zu vermitteln und potenzielle Spender so emotional zu aktivieren, involvieren und zur Spende zu führen. Das Gewicht von 0,280 belegt dabei die Bedeutung „emotionaler Inhalte“ für das Online-Fundraising. Weniger relevant und nicht mehr signifikant zeigen sich die Nutzung „interaktiver Elemente“ (0,133) oder auch die Aktualität der Seite (0,115). Eine hohe Aktualität der Seite scheint somit nicht unbedingt zwingend notwendig zu sein, wenn die Qualität des vorhandenen Contents stimmt. Da auch die nicht signifikanten Items über Ladungen >0,5 verfügen, sind diese Items zwar nicht relativ, aber absolut doch wichtig für den Index, sodass der Index nicht auf sie verzichten sollte. Insbesondere der hier sehr schwache Einfluss des Themas Mobiloptimierung ist im Zeitverlauf zu beobachten. Nutzte Googles Algorithmus bis März 2018 noch vor allem die Signale der für Desktop-Rechner bestimmten Seite, um die Rankings zu einem bestimmten Suchbegriff zu ermitteln, kündigte das Unternehmen an, ab 2018 den Mobile First Index auszurollen. Und ab Juli 2018 werden zudem die Ladezeiten mobiloptimierter Seiten zum Rankingfaktor.[1100] Der Schritt ist konsequent, da mittlerweile mehr Internetsuchen über Smartphones als über stationäre Rechner stattfinden. Dementsprechend mag es sein, dass die Relevanz der entsprechenden, derzeit kaum relevanten, Items künftig steigt. Organisationen, die über responsive schnell ladende Webseiten verfügen, sind dann im Vorteil.[1101]

Qualität der Webseite	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Übersichtlichkeit der Webseite	0,166	0,184	0,904	0,183
Aktualität der Seite	0,115	0,145	0,794	0,214
Emotional ansprechende Inhalte	0,280	0,150	1,864	0,031
Hochwertige redaktionelle Inhalte	0,396	0,138	2,872	0,002
Interaktive Elemente	0,133	0,195	0,680	0,248
Mobiloptimierung	-0,014	0,162	0,087	0,465
Multimediale Inhalte	0,289	0,174	1,662	0,048

Tabelle 77: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Qualität der Webseite

[1100] John Mueller, Webmaster Trends Analyst bei Google, auf der SMX-Konferenz in München März 2018. Vgl. auch: Google Webmaster Central Blog (2018), https://webmasters.googleblog.com/2018/03/rolling-out-mobile-first-indexing.html, [Zugriff am 01.05.2018].

[1101] Eine responsive Webseite passt sich der Bildschirmgröße an. Statt eine inhaltlich abgespeckte Seite zu bauen, ist das Gebot der Stunde nun eine inhaltlich vollwertige Webseite auf allen Devices (mobil, Tablet, Desktop) auszuliefern.

Ebenfalls eher als Hygienefaktor interpretierbar dürfte auch die relativ schwache Erfolgswirkung des in der aggregierten Analyse nun nicht mehr signifikanten Konstrukts „Vertrauenskonstituierende Maßnahmen“ ($\beta = 0{,}059$, p=0,125) sein. Zeigte sich das Konstrukt in der disaggregierten Analyse noch signifikant, reicht die Kraft zur Varianzaufklärung des Online-Fundraising-Erfolgs nicht mehr aus, sobald die oben genannten stärkeren Konstrukte ins Modell übernommen werden. Interessanterweise verfügen die beiden nicht signifikanten Konstrukte über die zweit- und dritthöchste Indexausprägung. Somit werden viele Maßnahmen, welche die beiden Konstrukte formieren, bereits recht passabel umgesetzt.[1102] Eine positive Abgrenzung zum Wettbewerb durch weitere Verbesserungen der bereits eher überdurchschnittlich ausgeprägten Konstrukte ist schwieriger als die Verbesserung in Bereichen, in denen Optimierungen schneller und einfacher möglich sind.[1103] Eine Erweiterung des Zwei-Faktoren-Modells von HERZBERG, das zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren unterscheidet, stellt das KANO-Modell dar (vgl. Abbildung 42). Dieses differenziert Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren und verdeutlich die Wirkungsweise des Konstrukts noch besser. Laut Modell führt das Nicht-Vorhandensein von Basisfaktoren beim Kunden, bzw. hier bei potenziellen Online-Spendern zu Unzufriedenheit, bei Vorhandensein führen die Basisfaktoren aber nicht zu mehr Zufriedenheit, da sie implizit erwartet werden. Die Maßnahmen, die mit dem Konstrukt „Vertrauenskonstituierende Elemente“ assoziiert sind, sind recht eindeutig Basisfaktoren.[1104]

[1102] Siehe die Darlegung der deskriptiven Statistiken Tabelle 58, S. 236 ff.

[1103] Siehe hierzu die Importance-Performance-Analyse ab Seite 280 ff.

[1104] Während die Maßnahmen des Konstrukts „Vertrauenskonstituierende Elemente“ Basisfaktoren sind, scheint das Konstrukt „Webseite“ zwar ebenfalls viele Basisfaktoren zu enthalten (z. B. Navigation, Ladezeit, Mobiloptimierung) kann aber durchaus auch Leistungs- und Begeisterungsfaktoren enthalten. Auch wenn das Konzept hier nicht weiter ausgeführt werden kann, kann es für den Praktiker lohnenswert sein, dass Kano-Modell in Bezug auf notwendige und geplante, auch granularere Webseiten-Features, konzeptionell für die eigene NPO-Webseite anzuwenden, um die Webseite, respektive die Zufriedenheit potenzieller Spender mit der Webseite, weiter zu verbessern.

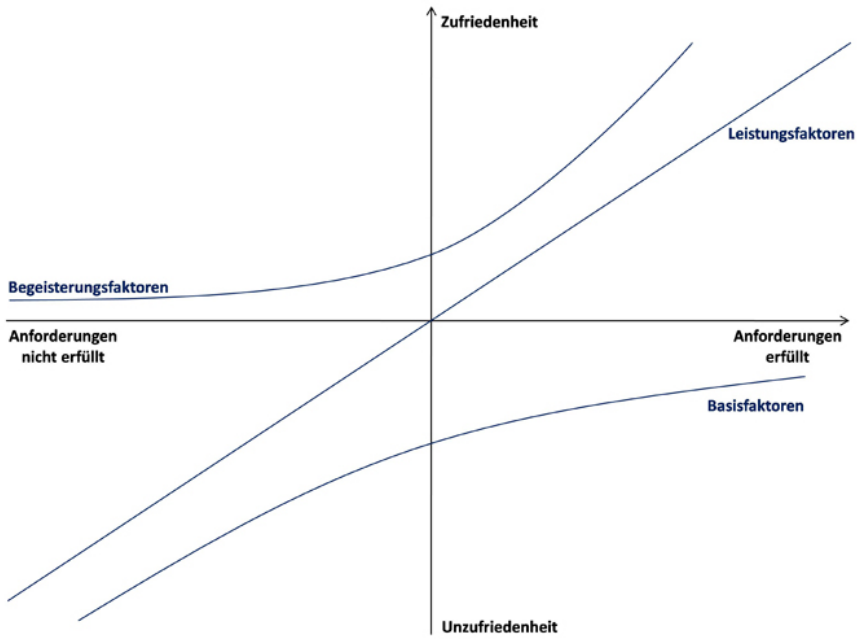


Abbildung 42: Das Kano-Modell[1105]

Werden vertrauensschaffende Elemente auf der Webseite sehr umfangreich eingesetzt, wird dies wahrscheinlich nicht dazu führen, dass ein Webseitenbesucher, der nicht vor hatte zu spenden, spendet, gleichwohl wird aber das Fehlen bestimmter Vertrauensanker potenzielle Spender im Zweifel davon abhalten zu spenden. Muss der Spender sogar fürchten, dass seine Daten nicht sicher sind, da sie nicht per „SSL verschlüsselt übertragen“ werden (0,303), wird er unter Umständen den Spendenprozess abbrechen bzw. sich ebenfalls einer anderen Organisation zuwenden, wenn er nicht sicher ist, dass seine Spendengelder wie intendiert verwendet werden. Der stärkste Einfluss auf das Konstrukt geht von einer regelmäßigen „transparenten Rechenschaftslegung““ (0,440) aus, die Einnahmen und Ausgaben detailliert darlegt (siehe Tabelle 78). Ebenfalls bedeutend zeigen sich Erfolgsberichterstattungen (0,326), die zeigen, was die NPO mit Spendengeldern bislang erreichen konnte sowie, im Vorfeld zur Spende, Spendenbeispiele, die exemplifizieren, was Spenden konkret bewirken. Solche Beispiele werden von Organisationen häufig in so genannten Shoppinglists verwendet (0,272). Auch wenn es keine Offenlegungspflicht für NPOs in Deutschland gibt, helfen sämtliche Maßnahmen des Konstrukts dem Spender, die dem Internet systemimmanente Unsicherheit zu reduzieren und Informationsasymetrien abzubauen. Der prominente Hinweis im Spendenprozess, das „Daten nicht an Dritte weitergegeben“ werden, hat im Vergleich zu den übrigen

[1105] Klopp (O. J.) nach Kano, Nobuhiko, Fumio & Shinichi, 1984. Die Grafik wurde der Seite: http://www.eric-klopp.de/texte/die-psychologie-der-kundenzufriedenheit-und-das-kano-modell.php entnommen. [Zugriff: 05.05.218]. Siehe zum Kano-Modell auch: Sauerwein u. a. (1996).

Maßnahmen so gut wie keine Bedeutung für das Konstrukt. Dies sollte der Spender als Selbstverständlichkeit annehmen dürfen.

Überraschend schwach zeigt sich auch die Verwendung „vertrauensstiftender Siegel/Logos“. Bei einer positiv signifikanten Ladung von 0,3 und nicht signifikantem Gewicht von -0,128 könnte das Item theoretisch sogar gelöscht werden. Hiervon soll, da Multikollinearität ausgeschlossen wurde und der Index nicht zu umfangreich ist, allerdings Abstand genommen werden, da auch die Nichtsignifikanz dieses Items ein Erkenntnisgewinn ist. Denn Organisationen betreiben zum Teil erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand, um sich zertifizieren zu lassen. Nachdem auch ein Suppressor-Effekt[1106] ausgeschlossen ist, lautet die Interpretation des Items wie folgt: Grundsätzlich leistet der Indikator einen, wenn auch sehr schwachen positiven Beitrag zur Varianzerklärung des Erfolgs. Hinsichtlich des Konstrukts „Vertrauenskonstituierende Elemente“ ist er allerdings weder absolut noch relativ relevant. Er verliert seinen erfolgsrelevanten Beitrag, sobald ihm die weiteren Indikatoren, wie z. B. „Transparente Berichterstattung“, zur Seite gestellt werden. Im Gegenteil deutet sich sogar die Tendenz an, dass der mit der Erlangung bestimmter Siegel verbundene Aufwand den Nutzen möglicherweise übersteigt.[1107] NPOs sollten hier eine Kosten-Nutzenabwägung treffen, welche Siegel sie einsetzen. Während NPOs für einige, mit einer intensiven Prüfung einhergehende, Siegel viele Ressourcen aufwenden und, je nach Einnahmesituation u. U. fünfstellige Gebühren zahlen müssen, sind andere Logos, die dem Spender Vertrauen signalisieren, schon nach einer relativ unkomplizierten Selbstverpflichtung der NPO kostenfrei führbar. Ob Spender sich der unterschiedlichen Prüfungskriterien immer bewusst sind und zwischen „Logo“ und „Siegel“ inhaltlich wirklich unterscheiden können, darf angezweifelt werden.[1108]

[1106] Suppressor-Effekte sind die Folge von Korrelationen im Messmodell. Korreliert eine Prädiktorvariable nicht oder nicht signifikant mit der Kriteriumsvariablen, dafür aber mit anderen Prädiktoren des Messmodells, kann es im Rahmen der stattfindenden multiplen Regression zu signifikant negativen Gewichten kommen, selbst wenn kein Multikollinearitätsproblem vorliegt. Suppressorvariablen sind dann weniger Prädiktoren der Kriteriumsvariablen, sie erklären vielmehr irrelevante Varianz in den übrigen Prädiktoren und unterdrücken somit Fehlervarianz. Vgl. hierzu insbesondere die Publikation von Cenfetelli/Bassellier (2009), die sich dem gleichzeitigen Vorhandensein positiver und negativer Gewichte in formativen Messmodellen widmet.

[1107] Derzeit muss die Interpretation lauten: Das Gewicht ist nicht signifikant von Null verschieden. Der Indikator hat statistisch gesehen keinen nachweisbaren negativen Einfluss auf den Index und den Online-Fundraising Erfolg. Da bei steigender Stichprobengröße der Standardfehler abnimmt, ist es allerdings möglich, dass der Indikator (mit p = 0,180) schnell signifikant wird. Da das Gewicht negativ ist, bei gleichzeitiger positiver Ladung, wäre die Interpretation der negativen Wirkung dann gegeben, wenn die Intensität der Nutzung gesteigert wird und die übrigen Indikatoren dabei konstant gehalten würden.

[1108] Ob ein bestimmtes Siegel einem anderen Siegel hinsichtlich der Wirkung auf den monetären (Online-)Fundraising-Erfolg überlegen ist, lässt sich, sobald eine NPO es führen darf, auch mittels eines A/B-Tests auf der Webseite der Organisation testen. Angemerkt sei, dass bei der Entscheidung für oder gegen bestimmte Siegel noch andere Entscheidungstatbestände als „nur“ die Steigerung des (Online-)Fundraising-Erfolgs eine Rolle spielen sollten. Transparenz durch unabhängige Prüfungen Dritter sind grundsätzlich wertvoll für den NPO-Sektor, da sie Vertrauen stiften.

Vertrauenskonstituierende Maßnahmen	Gewichte	Standard-Fehler	T-Wert	Signifikanz (einseitig)
Hinweis, dass Daten nicht an Dritte gegeben werden	0,000	0,146	0,002	0,499
Erfolgsberichterstattung, was Spenden erreicht haben	0,326	0,142	2,287	0,011
Transparente Rechenschaftslegung	0,440	0,135	3,256	0,001
Abbildung der Mitarbeiter mit Fotos	0,143	0,122	1,171	0,121
Bespiele, was Spenden erreichen im Vorfeld der Spende	0,272	0,133	2,047	0,020
Nutzung vertrauensstiftender Siegel/Logos (DZI etc.)	-0,128	0,140	0,917	0,180
Datenverschlüsselung SSL	0,303	0,137	2,214	0,013
Einsatz von Testimonials	0,128	0,123	1,041	0,149

Tabelle 78: Gewichte und Signifikanzen des Konstrukts Vertrauenskonstituierende Elemente

Nach der Prüfung des Konstrukts Vertrauenskonstituierende Elemente ist die aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren abgeschlossen. Zusammenfassend erweisen sich 8 der 10 Konstrukte des aggregierten Modells als signifikant erfolgswirksam. Nach den im Zuge der Güteprüfungen beschriebenen Modell-Anpassungen sind die T-Werte von 40 der 57 Indikatoren der formativen Messmodelle > 1. Sie besitzen somit eine i. d. R signifikante Bedeutung für die Konstrukte. Diese Items sind die Stellschrauben des Online-Fundraising-Erfolgs. Sie helfen, den Online-Fundraising-Erfolg zu steigern. Bei den nicht signifikanten und schwach ausgeprägten Pfadkoeffizienten der Konstrukte „Vertrauenskonstituierende Elemente“ und „Qualität der Webseite“ wird angenommen, dass diese eher Hygienefaktoren bzw. Basisfaktoren beinhalten, als dass sie Erfolgsfaktoren sind, die Wettbewerbsvorteile bringen. Gleichwohl führt die Untererfüllung der in den Konstrukten operationalisierten Maßnahmen zu sinkendem Erfolg.

Insgesamt weist das Modell eine zufriedenstellende erklärte Varianz und Prognosegüte auf, dennoch unterschreiten einige Pfadkoeffizienten den wünschenswerten Wert > 0,1 und tragen nur schwach zu einer direkten Erklärung des Online-Fundraising-Erfolgs bei. Erfolge im Online-Fundraising werden vor allem über die intensive Nutzung der Online-Fundraising Instrumente, eine gute Qualität der Planung & Kontrolle sowie durch den Einsatz conversionorientierter Maßnahmen erzielt.

Die Erfolgsfaktoren sind keine unabhängigen, sich ausschließenden Handlungsbereiche. Auf nur schwach wirkende Konstrukte kann daher nicht verzichtet werden, da sie Basisfaktoren sind oder auch indirekte Wirkungsbeziehungen bestehen könnten, die das vorliegende, von der angenommenen Wirkungsstruktur her einfache Modell nicht abbildet. Eine nähere Betrachtung der Konstrukt-Korrelationsmatrix, der relativ schwach ausgeprägten Effektgrößen und der hohen Wirkungsüberlagerungen, welche sich in der disaggregierten Analyse zeigten, sprechen dafür, dass die Erfolgswirkung des Konstrukts „Qualität der Mitarbeiter“ gegebenenfalls mehr indirekter als direkter Natur ist bzw.

Konstrukte möglicherweise auch nicht für alle NPOs gleichermaßen stark wirksam sind.[1109] Insgesamt sind, wenn auch nicht theoriegeleitet so doch sachlogisch nachvollziehbar, verschiedene indirekte Wirkungszusammenhänge denkbar, die, nachdem hier erstmals empirisch die wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, eine künftige Erfolgsfaktorenstudie berücksichtigen könnte, da sie wahrscheinlich zu einer Verbesserung des Modells und einem tieferen Verständnis der Zusammenhänge der Online-Fundraising-Erfolgsfaktoren führen würde.

Da alle exogenen Konstrukte untereinander und mit dem endogenen Zielkonstrukt positiv korreliert sind, bestehen keine Zielkonflikte. NPOs sollten daher, sofern es ihre Ressourcen erlauben, in die Verbesserung aller endogenen Konstrukte investieren, um so den Online-Fundraising-Erfolg zu steigern. Im Rahmen einer Importance-Performance Analyse wird in Kapitel 7.8 geklärt, welche Maßnahmen NPOs bei begrenzten Ressourcen priorisieren sollten.

[1109] Vergleiche das nachfolgende Kapitel zur Multiplen Gruppenanalyse ab S. 274.

7.6 Teilerfolgsmaßbezogene Betrachtung der Erfolgsfaktoren

Vor dem Hintergrund, dass das Untersuchungsobjekt bislang kaum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung war und der Tatsache, dass Organisationen in der Regel gleichermaßen die Zielsetzungen des Anbahnungserfolgs, des ökonomischen und des Bindungserfolgs verfolgen,[1110] ist die Vereinfachung des Modells durch Indexbildung und Ableitung eines Gesamterfolgsmaßes, wie obenstehend geschehen, sinnvoll. Dennoch lohnt sich ein differenzierter Blick auf die Wirksamkeit der Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Teilerfolgsmaße des vorökonomischen Erfolgs (Anbahnung und Bindung) sowie des ökonomischen Erfolgs, denn es ist zu vermuten, dass die Erfolgsfaktoren hinsichtlich der einzelnen Teilerfolgsmaße eine unterschiedliche Wirksamkeit zeigen.

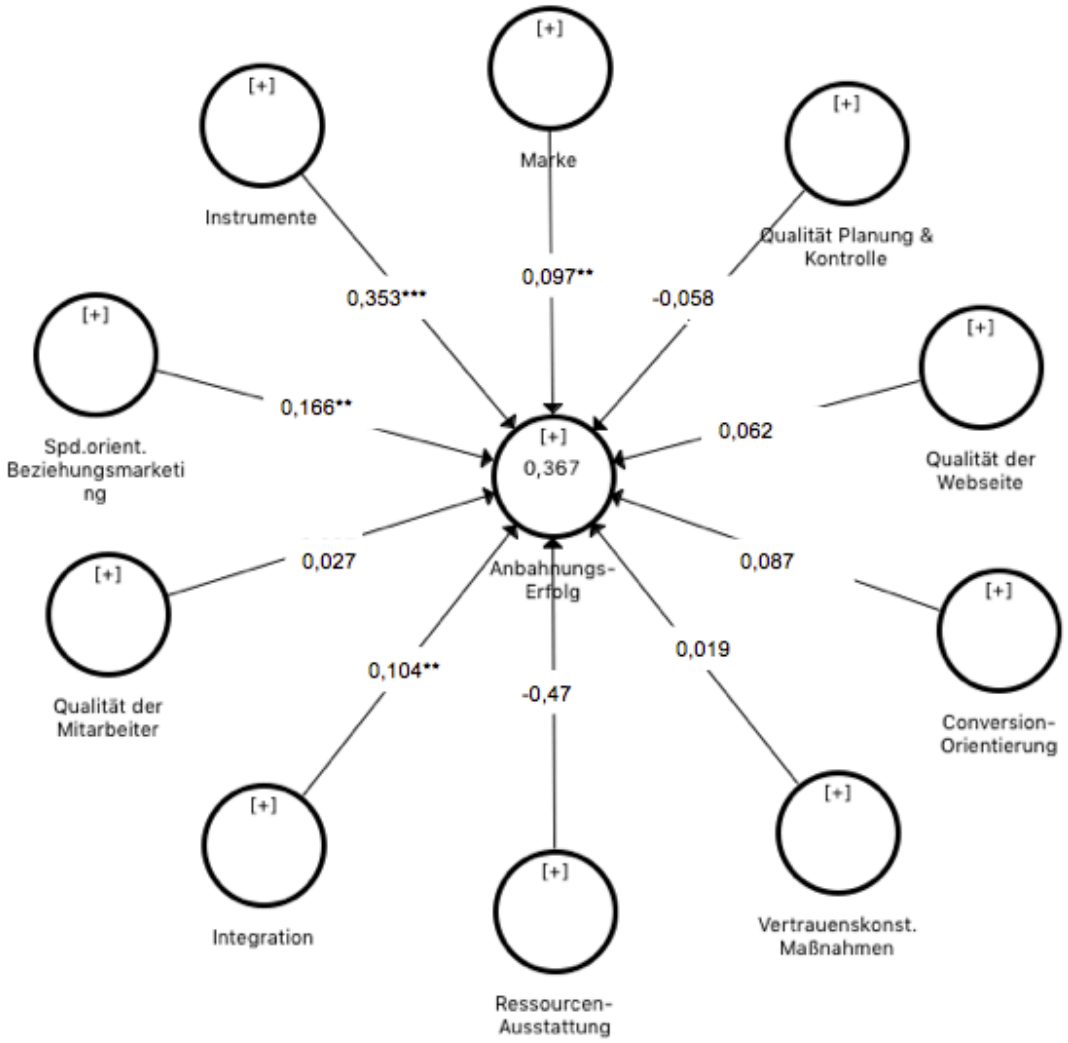
Grundsätzlich erklären die Erfolgsfaktoren die unterschiedlichen Zieldimensionen des Erfolgs zufriedenstellend und weisen entsprechende Prognoserelevanz auf. Wie die nachfolgenden drei Abbildungen Nr. 43, 44 und 45 (ab S. 270 ff.) zeigen, liegen die Bestimmtheitsmaße der drei Modelle des Anbahnungserfolgs mit R^2=0,367, des ökonomischen Erfolgs mit R^2=0,457 und des Bindungserfolgs mit R^2=0,380 unter dem Bestimmtheitsmaß des Modells der aggregierten Analyse, mit dem Gesamterfolg als Kriteriumsvariable. Dies ist nachvollziehbar, da die Modelle lediglich jeweils nur ein Teilerfolgsmaß erklären. Wie aus dem Bestimmtheitsmaß ersichtlich, erklärt das Modell den ökonomischen Erfolg am besten. Die oben genannten nachfolgenden Abbildungen visualisieren die Wirkung der Erfolgsfaktoren auf die faktoranalytisch gewonnenen Teilerfolgsmaße des Online-Fundraising-Erfolgs. Die Signifikanz der Pfade findet sich neben dem jeweiligen Pfadkoeffizienten in Klammern. Tabelle 79 gibt die mindestens auf dem 10%-Niveau signifikanten Erfolgsfaktoren je Teilerfolgsmaß geordnet nach Pfadstärke wieder.

Das Konstrukt „Online-Fundraising-Instrumente“ zeigt sich, wie schon in disaggregierter und aggregierter Analyse, über alle drei Teilerfolgsmaße hinweg als das mit Abstand stärkste Konstrukt. Es weist jeweils Pfadkoeffizienten > 0,3 auf und ist auf dem 1%-Niveau signifikant. Das Konstrukt „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“ zeigt sich ebenfalls in Bezug auf alle Teilerfolgsmaße signifikant. Es entfaltet die stärkste Erfolgswirkung auf den vörokonomischen Erfolg (Anbahnungs- und Bindungserfolg), während die Wirkung auf den ökonomischen Erfolg abnimmt. Das mit der Instrumentennutzung konzeptionell stärker verbundene Konstrukt der „Conversionorientierung“ hingegen ist hinsichtlich des ökonomischen Erfolgs, da hier kurzfristige Gewinne erzielt werden, am stärksten wirksam, während der Effekt auf den Anbindungserfolg, in der Umsätze und Neuspender noch nicht im Fokus stehen, schwächer ausfällt. Ein Online-Fundraising, das Spender durch die intensive Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente conversionorientiert anspricht und den Spender in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt, um ihn langfristig zu binden,

[1110] Hier soll daher auch nicht, wie in der obigen Diskussion, auf die Items als Treiber des Erfolgs eingegangen werden.

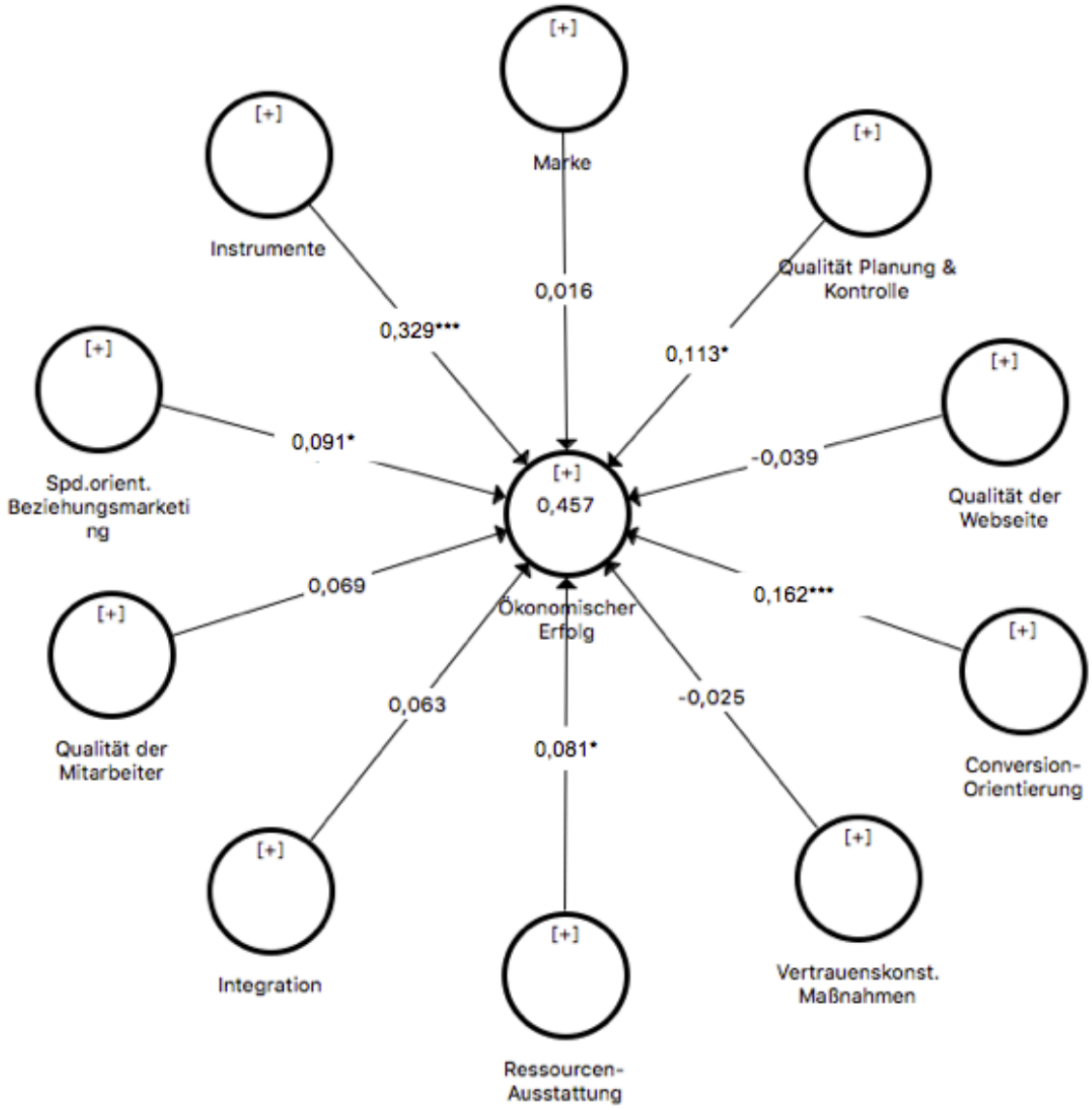
steigert somit den Gesamterfolg sowie auch die jeweiligen Erfolgsmaße des ökonomischen und des vorökonomischen Erfolgs nachweislich.
Wie schon in der Gesamterfolgsbetrachtung, zeigen sich die Konstrukte „Qualität der Webseite“ und „Marke“ auch in diesen Betrachtungsdimensionen eher schwach. Beide Konstrukte gewinnen jedoch zumindest in Bezug auf den Anbahnungserfolg an Einfluss.
Gegenüber den beiden letztgenannten Konstrukten besitzen die „Vertrauenskonstituierenden Maßnahmen“ kaum einen Einfluss auf den Anbahnungs- und den ökonomischen Erfolg. Das Konstrukt wird aber hinsichtlich des Bindungserfolgs stärker und – im Gegensatz zum aggregierten Modell - erstmals auch signifikant erfolgswirksam. Da Spender ein deutlich höheres finanzielles Risiko eingehen, sobald sie sich längerfristig binden, sollten NPOs Informationsasymetrien als Transaktionshemmnisse soweit wie möglich abbauen und vertrauenskonstituierende Elemente, wie die transparente Darlegung der Einnahmen und Ausgaben der NPO, insbesondere dann hervorheben, wenn es darum geht, Erst- zu Folge- bzw. Dauerspendern upzugraden, um Bindungserfolge zu erzielen. Während die Finanz- sowie die Erfolgsberichterstattung die mit Abstand wichtigsten Maßnahmen mit den höchsten Gewichten sind, zeigt sich das Item Siegel weiterhin schwach. Dies untermauert die im vorhergehenden Abschnitt 7.5 dargelegte Deutung.
Auch das Konstrukt „Integration“ wirkt nicht auf alle Teilerfolgsmaße gleich stark. Sie stärkste Wirkung hat es auf den Anbahnungserfolg. Die Top-Management Unterstützung ist dabei der mit Abstand relevanteste Indikator des Konstrukts. Dies gilt auch für die Teilerfolgsmaße des Bindungserfolgs und des ökonomischen Erfolgs.
Beachtenswerterweise ist das Konstrukt „Qualität der Planung & Kontrolle“, das in der aggregierten sowie der disaggregierten Analyse jeweils stark zum Erfolg beitrug, lediglich in Bezug auf den ökonomischen Erfolg signifikant erfolgswirksam. Es ist somit am wichtigsten, wenn es darum geht, Neuspender zu gewinnen und Umsätze zu erzielen. Zudem scheint aber auch Folgendes zuzutreffen: Im Erfolgsmodell in 7.5 wurde konstatiert, dass die drei Teilerfolgsmaße gute 47,8% des subjektiven Globalerfolgs erklären. Auch wenn der Anteil der erklärten Varianz beachtlich ist, bedeutet es dennoch, dass immerhin auch 52,2% der Varianz des subjektiven Globalmaßes nicht durch das Erfolgsmodell erklärt wurden. Insbesondere hinsichtlich des nicht greifbaren, nicht erklärten, Varianzanteils ist das Konstrukt „Qualität der Planung & Kontrolle“ besonders wirksam. Leider ist es Charakteristikum des subjektiven Globalmaßes, dass der genaue Inhalt opak bleibt.
Die leicht unterschiedlichen Wirkungsweisen je Teilerfolgsmaß erweitern die Erkenntnis des Gesamterfolgsmodells und untermauern die These, dass es fahrlässig wäre, nicht signifikante Erfolgskonstrukte gänzlich zu missachten. Erfolgsfaktoren sind immer vor dem Hintergrund der Ziele und der spezifischen Organisationssituation zu betrachten. Wie angemerkt, sollten die Ergebnisse dieser, aber auch anderer Erfolgsfaktorenstudien, konzeptionell und vor dem Hintergrund der spezifischen NPO-Situation, denn instrumentell im Sinne einer blinden 1:1 Übertragung, interpretiert werden. Wie schon in der aggregierten Analyse, zeigen sich alle Konstrukte signifikant positiv mit den jeweiligen Endogenen korreliert, sodass auch hier keine konfligierenden Zielsetzungen bei der

Erreichung der vorökonomischen bzw. ökonomischen Online-Fundraising-Teilerfolgsmaße existieren und insgesamt nach der sukzessiven Verbesserung aller Konstrukte gestrebt werden sollte.



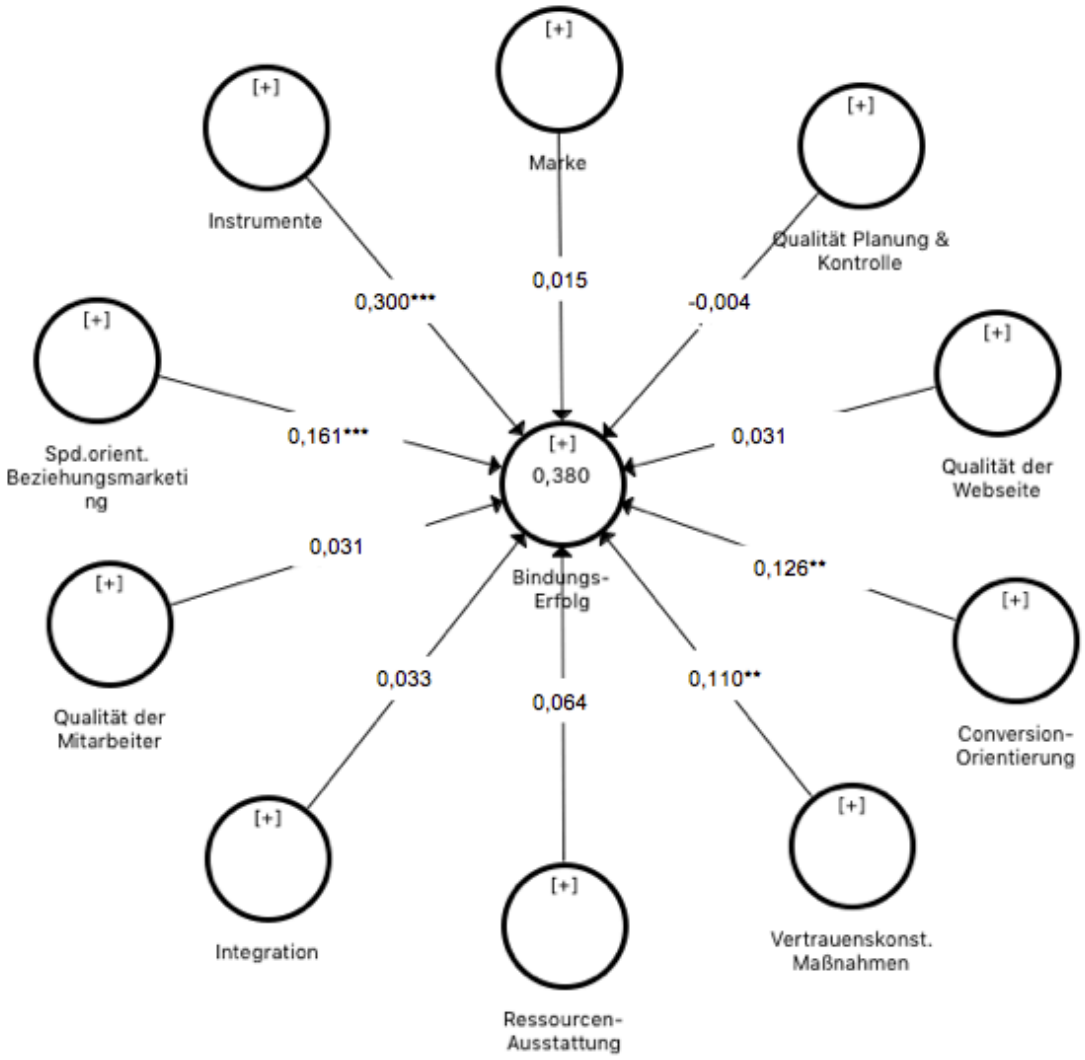
Erklärte Varianz: R^2 = 0,367, R^2_{korr}=0,344; Stone-Geissser-Kriterium: Q^2=0,191.
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1 bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 43: Anbahnungserfolg



Erklärte Varianz: $R^2 = 0{,}457$, $R^2_{korr} = 0{,}437$; Stone-Geissser-Kriterium: $Q^2 = 0{,}289$.
Signifikanzniveau: *** = $p < 0{,}01$; ** = $p < 0{,}05$; * = $p < 0{,}1$; ( ) $p > 0{,}1$ bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 44: Ökonomischer Online-Fundraising-Erfolg



Erklärte Varianz: R^2 = 0,380, R^2_{korr}=0,358; Stone-Geissser-Kriterium: Q^2=0,238.
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1 bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 45: Bindungserfolg

Tabelle 79 gibt die signifikanten Erfolgsfaktoren je Teilerfolgsmaß nach Pfadstärke geordnet wieder. Die Berechnung der Signifikanzen erfolgte erneut unter Verwendung der Bootstraping-Methode mit 5.000 Subsamples. Die vergleichende Darstellung zeigt klar die überlegene Relevanz des Erfolgsfaktors „Intensive Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente“ über alle Zieldimensionen hinweg.

Anbahnungserfolg	Pfad	Ökonomischer Erfolg	Pfad	Bindungserfolg	Pfad
Instrumente	0,353***	Instrumente	0,329***	Instrumente	0,300***
Spenderorientiertes Beziehungsmarketing	0,166**	Conversion-orientierung	0,162***	Spenderorient. Bez.marketing	0,161***
Integration	0,104**	Qualität der Planung	0,113*	Conversion-orientierung	0,126**
Marke	0,097**	Spenderorientiertes Bez.marketing	0,091*	Vertrauenskonstit. Maßnahmen	0,110**
		Ressourcen-ausstattung	0,081*		
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1					

Tabelle 79: Vergleich der Online-Fundraising-Erfolgsfaktoren je Teilerfolgsmaß

Wird in Tabelle 80 das wichtigste Konstrukt Instrumente im Detail betrachtet, zeigt sich, dass beim vorökonomischen Anbahnungserfolg vor allem die Instrumente „Spendenplattformen“ und „Social Media“ durch Gewichte > 0,3 bestechen. In Bezug auf die Erreichung der wichtigen ökonomischen Zielsetzungen ist das Instrument „E-Mail Marketing“ am relevantesten (0,362). Online-PR-Maßnahmen bleiben ähnlich stark wie beim Anbahnungserfolg. Das Instrument „Social Media“ verliert deutlich an Stärke und scheint somit nicht in dem Maße zum ökonomischen Erfolg beizutragen, wie es für die Zielsetzungen des Anbahnungs- oder auch des Bindungserfolgs wirksam ist. Gerade hinsichtlich des Bindungserfolgs zeigt sich das Instrument hingegen mit einem recht hohen Gewicht > 0,4 stark erfolgswirksam. Somit sollten NPOs bei Beurteilung von Social Media Maßnahmen eher vorökonomische denn ökonomische KPIs zur Bewertung des Instruments heranziehen.

Indikator	Anbahnungserfolg	Ökonomischer Erfolg	Bindungserfolg
Affiliate-Marketing	-0,076	0,014	-0,078
Bannerwerbung	0,067	0,130*	0,223**
E-Kooperationen	0,075	0,230**	0,341***
E-Mail-Marketing	0,106	0,362***	0,191*
Online-PR	0,273***	0,276***	0,171*
Spendenplattformen	0,398***	0,213**	0,292**
SEM	-0,015	0,109	-0,195*
SEO	0,293***	0,103	0,128
Social Media	0,320***	0,160*	0,436***
Sonstige Instrumente	0,080	0,064	-0,063
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1 bei 5.000 Bootstrap-Subsamples			

Tabelle 80: Wirkung der Online-Fundraising-Instrumente auf die Teilerfolgsmaße

Nach der Betrachtung der ökonomischen und vorökonomischen Zielsetzungen des Online-Fundraising-Erfolgs, widmet sich das nächste Subkapitel der Betrachtungsdimension Größe der NPO.

7.7 Größenbezogene Betrachtung der Erfolgsfaktoren

Der kontingenztheoretische Ansatz legt nahe, dass Erfolgsfaktoren, wie auch die obige teilerfolgsmaßbezogene Betrachtung zeigte, situationsspezifisch und somit ggf. je nach Organisationsgröße unterschiedlich stark wirken können. Für die Unterscheidung „kleine", „mittlere" und „große" Unternehmen existieren unterschiedliche Definitionen. Wesentliche Definitionen, so auch die Definition der Europäischen Kommission, ziehen vor allem die Mitarbeiteranzahl heran und ergänzen ggf. um die Umsatzgröße.[1111] Hinsichtlich einer größenbezogenen Klassifizierung der Stichprobe scheint es ratsam, hier ebenfalls auf die Mitarbeiteranzahl zu rekurrieren. Der Moderator „NPO-Größe" reduziert die zur Verfügung stehende Stichprobengröße erheblich, somit sind für die Modellschätzungen nur Gruppengrößen zulässig, die noch eine valide Schätzung des Modells erlauben. Gegeben ist dies bei einer Dichotomisierung der Variablen „Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter" in die Klassen <= 10 Mitarbeiter (n = 174) und > 10 Mitarbeiter (n = 114). Während in der Gruppe der kleineren NPOs zwei von drei Organisationen (67%) maximal drei Mitarbeiter beschäftigen und einen Spendenumsatz von höchstens 300.000 Euro erreichen (71%), beschäftigt in der Gruppe der großen NPOs mehr als jede zweite Organisation (54%) immerhin 51 Mitarbeiter oder mehr und generiert dabei jährlich Spendenumsätze in Höhe von über einer Million Euro (55%).

Die einschlägige Literatur fordert vor der Multiplen Gruppenanalyse eine Prüfung auf Messmodellinvarianz.[1112] Grundsätzlich soll hiermit sichergestellt werden, dass etwaige Unterschiede im Pfadmodell nicht darauf zurückzuführen sind, dass die Gruppen, z. B. kulturell- oder übersetzungsbedingt, ein unterschiedliches Verständnis von der inhaltlichen Bedeutung der Latenten haben.[1113] Die konfigurale Invarianz fordert, dass das innere und äußere Modell gleich aufgebaut sind und die Parameterschätzung unter Verwendung derselben Methodik mit denselben Einstellungen erfolgt. Nur dann ist ein Vergleich der Modelle und Pfadkoeffizienten zwischen den Gruppen sinnvoll. Während diese erste Stufe der Messmodellinvarianzprüfung unstrittig und vorliegend erfüllt ist, testen die zweite und die dritte Stufe auf Äquivalenz weiterer Parameter. Hierfür lässt sich u. a. die in die SmartPLS inkorporierte MICOM-Methode[1114] nutzen. Diese prüft in Stufe 2, ob sich die Korrelation der Konstruktwerte (Latent Factor Scores), die sich beim PLS-Verfahren aus der Linearkombination der gewichteten Indikatoren ergeben, nicht signifikant von 1 unterscheidet. Ist dies für alle Konstrukte der Fall, wird von partieller Messmodellinvarianz bzw. auch von kompositioneller Invarianz gesprochen und Pfadvergleiche sind gestattet. Stufe 3 testet zudem auf die Gleichheit der Varianzen und

---

[1111] So beispielsweise die Definition der Europäischen Kommission, vgl. Europäische Kommission (2003), http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.DEU, [Zugriff: 22.05.2018]. Hauptkriterium ist die Mitarbeiteranzahl, die Umsatzgröße ist Ergänzung.

[1112] Vgl. u. a. Hair Jr u. a. (2016), S. 298 ff.

[1113] Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 281.

[1114] MICOM = Measurement Invariance of Composite Models

Mittelwerte der Komponenten. Ist auch dies gegeben, was oftmals nicht erfüllt ist, besteht volle Messinvarianz zwischen den Gruppen.[1115]

Insbesondere für formative Konstrukte ist die strenge Invarianz-Vorgabe allerdings kritisch zu hinterfragen. So ist es durchaus plausibel, das für kleinere Organisationen bestimmte Online-Fundraising-Instrumente wesentlich bedeutender sind als für größere Organisationen und Instrumente, die für größere Organisationen bedeutend sind, für kleine NPOs, ggf. auch budgetbedingt, so gut wie keine Bedeutung besitzen. Die spezifischen Instrumenten-Items würden, da Gewichte die relative Wichtigkeit widerspiegeln, somit u. U. zwischen den Gruppen nicht äquivalent sein und möglicherweise auch unterschiedliche Streuungen aufweisen. Unterscheiden sich die Gewichte jedoch maßgeblich, hat dies Einfluss auf die Konstruktwerte (LV Scores). Die Problematik verschärft sich durch etwaige negative Gewichte deutlich. Das Kriterium der Messinvarianz ist dann schnell nicht mehr erfüllt.[1116] So kritisiert HUBER: „die Invarianz-Forderung (...) unterbindet womöglich aufgrund geringfügiger Abweichung von einem strengen statistischen Kriterium einen deutlichen Erkenntnisgewinn.“[1117] In Bezug auf formative Konstrukte wird den Einschätzungen ARHOLDS[1118] und HUBERS gefolgt, dass der Forderung nach Messmodellinvarianz bei gleicher Konfiguration der Messmodelle in beiden Gruppen prinzipiell Genüge getan ist. Insbesondere gilt dies für die vorliegende Arbeit, da die Verständlichkeit der Indikatoren im Vorfeld getestet wurde und keine Übersetzung der Indikatoren aus einer anderen Sprache erfolgte.

Der Vollständigkeit halber wird die Prüfung auf Messinvarianz mit der in SmartPLS inkorporierten MICOM-Methode vorgenommen. Nach Prüfung auf Messinvarianz bzw. auf Äquivalenz der Faktor-Werte der Latenten mittels der MICOM-Methode mit 5.000 Permutationen kann vorliegend für fast alle Konstrukte partielle Messinvarianz konstatiert werden.[1119] Lediglich das Konstrukt „Instrumente“ erfüllt das Kriterium nicht. Aufgrund der Pretests und der nachgewiesenen hohen externen Validität des betroffenen Konstrukts, auch auf Gruppenebene, ist es nicht wahrscheinlich, dass die Gruppen ein unterschiedliches inhaltliches Verständnis des Konstrukts aufweisen, vielmehr ist ein negativ gewichtetes Item für die Nicht-Invarianz des Konstrukts verantwortlich.[1120] Für die

---

[1115] Vgl. Hair u. a. (2017a), S. 139 ff.

[1116] Vgl. hierzu auch Ahrholdt (2010), S. 213.

[1117] Huber u. a. (2007), S. 51.

[1118] Ahrholdt (2010), S. 149 führt an angegebener Stelle aus: „Provokant wäre die These, einen Test auf Messmodellinvarianz vorzunehmen, jedoch nicht aus Sorge, sondern in der Hoffnung, statistisch signifikante Unterschiede der formativen Indikatoren zu identifizieren.“ Er geht davon aus, dass eine mangelnde Äquivalenz der Gewichte bei formativen Konstrukten, nicht nur auf unterschiedliche Vorstellungen, sondern eben auch eine andere relative Wichtigkeit der Indikatoren Messmodellinvarianzen verursachen kann.

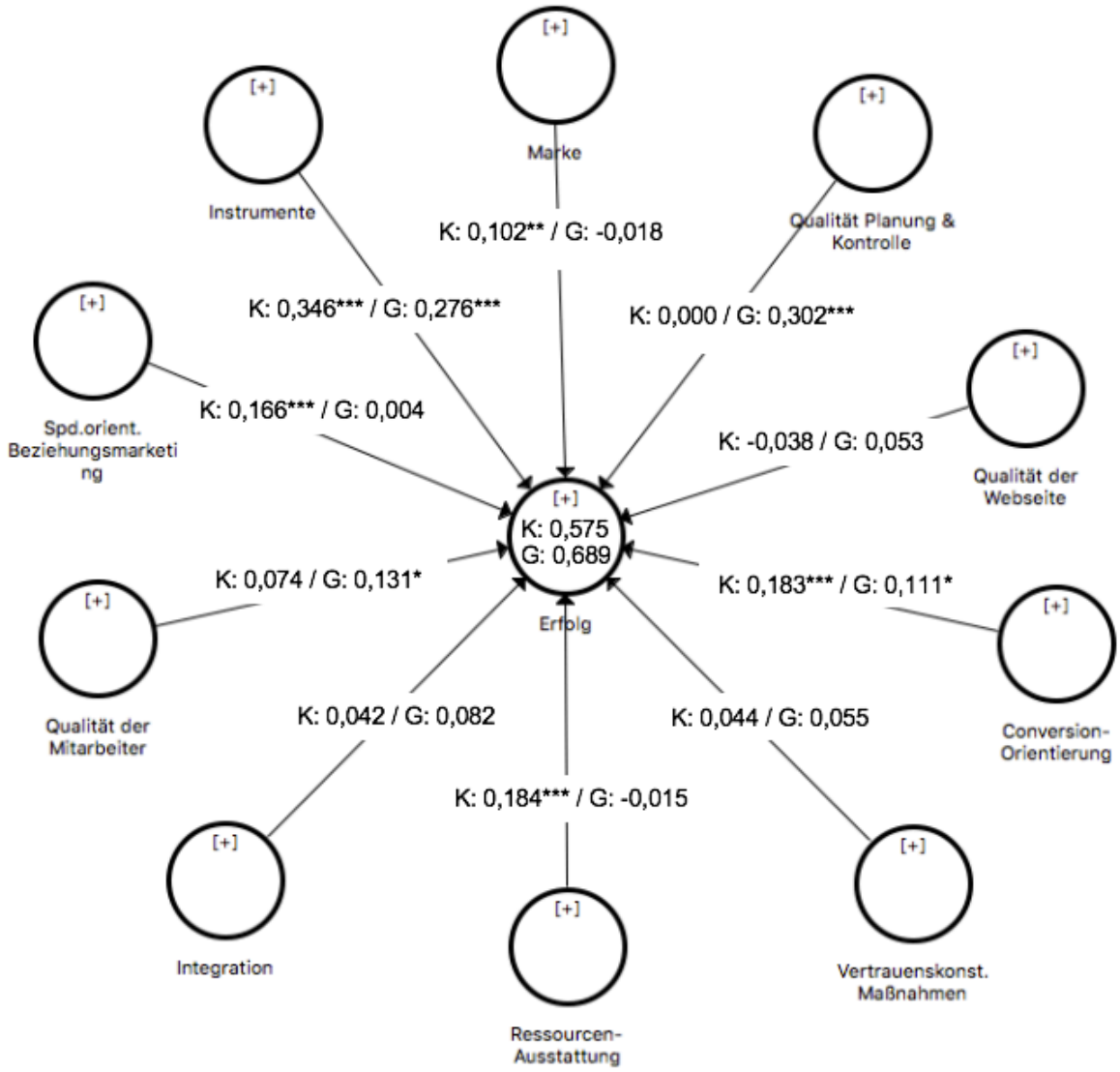
[1119] MICOM-Analyse: Zweiseitiger Test mit 5.000 Permutationen, Signifikanzniveau: 5%.

[1120] In der Gruppe der kleinen NPOs ist das Item „Suchmaschinenwerbung“ kaum relevant und bei positiver Ladung negativ gewichtet. In der Gruppe der größeren NPOs zeigt sich das Gewicht des Items hingegen stark mit signifikant positivem Gewicht. Wird das Item aus beiden Gruppen testweise gelöscht, nivelliert sich der Unterschied der Latent Factore Scores und die Invarianzforderung ist erfüllt. Da insgesamt keine schädliche Kollinearität besteht und die beiden Indikatoren konzeptionell klar verschieden sind, wird auf eine Zusammenlegung oder Löschung der Items verzichtet und in Kauf genommen, dass für das Konstrukt „Instrumente“ statistisch gesehen keine Messäquivalenz gegeben ist.

Multiple Gruppenanalyse wurden a priori keine expliziten Hypothesen zu möglichen Unterschieden zwischen kleineren und größeren NPOs spezifiziert, daher sei auf den nunmehr weniger konfirmatorischen als vielmehr explorativen Charakter der nachfolgenden Analysen hingewiesen.

Nachdem die konfigurale und weitgehend auch die kompositionelle Invarianz sichergestellt ist und die üblichen Güteprüfungen für beide Gruppen erfolgt sind,[1121] weist Abbildung 46 die zu einer Grafik zusammengefassten Modellschätzungen aus.
Die Modelle weisen mit einem Q^2 = 0,384 für kleinere NPOS bzw. 0,482 für größere NPOs auf eine gute Prognoserelevanz hin, sie erklären mit einem R^2 von 0,575 bzw. 0,689 jeweils einen guten bzw. hervorragenden Anteil der Varianz des abhängigen Erfolgskonstrukts. Das Bestimmtheitsmaß R^2 der beiden Gruppen liegt, insbesondere für die Gruppe der größeren NPOs, nochmals deutlich über der des Gesamtsamples, wenn auch, nicht zuletzt der deutlich reduzierten Stichprobengröße geschuldet, weniger Pfade signifikant sind.
Die Gruppe der kleinen NPOs weist vier signifikante Pfadkoeffizienten mit $p \leq 0{,}01$ auf. In der Gruppe der größeren NPOs sind vier Pfadkoeffizienten signifikant.

[1121] Siehe hierzu Kapitel 7.3 Analyse des Modells der Erfolgsfaktoren, Seite 206 ff. Auf eine detaillierte Darlegung der Multikollinearitätsprüfungen des Messmodells wird hier verzichtet. Sie erfolgte im Rahmen des genannten Kapitels. Der maximale VIF-Wert in der Gruppe der größeren Organisationen beträgt 2,411, der maximale VIF-Wert in der Gruppe der kleineren Organisationen beträgt 2,043. Die Werte sind somit kleiner als der strengere Grenzwert von 3,33.



Stone-Geissser-Kriterium: Kleine NPOs (K): Q^2= 0,384; große NPOs (G): Q^2=0,482
Erklärte Varianz: Kleine NPOs: R^2 = 0,575, R^2 _adj=0,549; große NPOs: R^2 =0,689, R^2 _adj=0,659
Signifikanzniveau: *** = p < 0,01; ** = p < 0,05; * = p < 0,1; ( ) p > 0,1 bei 5.000 Bootstrap-Subsamples

Abbildung 46: Modell der Erfolgsfaktoren im Gruppenvergleich kleinerer und größerer Non-Profit-Organisationen

In beiden Gruppen ist die „Intensität der Online-Fundraising-Instrumentennutzung“ einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,346 für die kleinen NPOs bzw. 0,276 für die größeren NPOs ähnlich stark. Ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen besteht nicht. Das Konstrukt zeigt sich somit konsistent über alle Untersuchungsstufen hinweg. Kleine wie auch große Organisationen sollten die Online-Fundraising-Instrumente intensiv nutzen, um den Online-Fundraising-Erfolg zu steigern. Hierzu ist das passive Online-Fundraising Verständnis zugunsten einer aktiven Nutzung der verschiedenen Instrumente aufzugeben. Wo dies nicht mit hauptamtlichen Mitarbeitern geschehen kann, weil es an Ressourcen mangelt, sollten ehrenamtliche Mitarbeiter eingesetzt werden. Die deskriptiven Statistiken zeigten, dass dies gerade im Bereich des Online-Fundraisings nur jeder zweite Verein tut. Organisationen, in denen das Online-Fundraising bereits einer hauptamtlichen

Person zugeordnet ist, sollten darauf achten, möglichst umfassend zeitliche Ressourcen für Online-Fundraising/Online-Marketing-Aktivitäten bereitzustellen. Im Zweifel sollte die Nutzung der „Online-Fundraising Instrumente“ und somit die aktive Kommunikation mit (potenziellen) Spendern Priorität vor anderen Aktivitäten haben.

Ebenfalls in beiden Gruppen signifikant sind die Maßnahmen der „Conversionorientierung“ (0,183 bzw. 0,111). Auch auf diese Maßnahmen – und die unterliegende normative Grundhaltung in der NPO – die ein aktives Bitten um Spenden explizit gutheißt – sollten kleinere wie größere NPOs gleichermaßen Wert legen. Bei den größeren Organisationen sind Maßnahmen der Conversionorientierung bereits leicht höher ausgeprägt. Der niedrigere Pfadkoeffizient lässt vermuten, dass die Maßnahmen des Konstrukts möglichweiser einen abnehmenden Grenznutzen aufweisen und somit nicht vollständig linear sind.

Es ist zu beachten, dass bei den regressionsbasierten PLS-Analysen erst einmal von linearen Wirkungszusammenhängen ausgegangen wird. Insbesondere bei einzelnen Maßnahmen im Konstrukt „Conversionorientierte Maßnahmen“ besteht möglicherweise ein nicht-linearer, umgekehrt U-förmiger Wirkungszusammenhang, bei dem der Erfolg mit einer Verbesserung des Konstrukts erst deutlich ansteigt, sich mit Erreichen eines bestimmten Performance-Levels dann aber ins Negative verkehrt. Ein zu aggressiver Einsatz ganz bestimmter Maßnahmen des Konstrukts, wie z. B. ein ständiges zu intensives Betonen der Dringlichkeit, könnte dann kontraproduktiv wirken. NPOs sollten sich daher vorsichtig an den optimalen Grad des Einsatzes conversionorientierter Maßnahmen herantasten.

In beiden Gruppen ähnlich schwach und nicht signifikant zeigen sich erneut die Exogene „Qualität der Webseite“ (-0,038 bzw. 0,053). Die Konsistenz der Analyseergebnisse bestärkt nochmals die Vermutung, dass es sich bei der Webseite weitgehend um einen Basis- oder um einen Hygiene- denn Erfolgsfaktor handelt. Ebenfalls schwächer und in Einklang mit den vorhergehenden Untersuchungsstufen zeigt auch das Konstrukt „Vertrauenskonstituierende Maßnahmen“ keine signifikante Erfolgswirkung. Theoretisch wäre es durchaus denkbar gewesen, dass gerade bei größeren Organisationen, die mehr Umsätze generieren, das Konstrukt an Bedeutung gewinnt, auch da bei größeren und überregional Spenden sammelnden Organisationen die persönliche, vertrauensschaffende Beziehung tendenziell abnimmt und automatisiertere Formen der Ansprache zunehmen. Die Daten liefern hierfür allerdings keine empirische Evidenz. Der Einsatz Vertrauenskonstituierender Elemente ist Basismerkmal und muss erfolgen, um Erfolg nicht zu vermeiden.

Das Konstrukt „Integration“ besitzt, analog zur aggregierten und auch teilerfolgsmaßbezogenen Analyse, in beiden Gruppen nur eine schwächere, und nicht zuletzt den niedrigeren Stichprobengrößen geschuldet, nicht mehr signifikante Erfolgswirkung. Tendenziell scheint das Konstrukt bei größeren Organisationen, mit β = 0,082; $p < 0,15$, eine etwas stärkere Wirkung zu haben als bei kleineren Organisationen (β = 0,042, n.s.), bei denen die abteilungsübergreifenden Abstimmungsaufwände deutlich

reduziert sind. In beiden Gruppen ist die „Unterstützung des Top-Managements“ mit Gewichten > 0,391 der entscheidende Treiber des Konstrukts.

Neben ähnlich gelagerten Pfadkoeffizienten und Befunden, bestehen aber auch augenscheinliche Unterschiede zwischen den Gruppen. Während die „Qualität der Planung & Kontrolle“ und die „Qualität der Mitarbeiter“ in der Gruppe der großen NPOs signifikant sind, sind sie es bei den kleinen Organisationen nicht. Genau umgekehrt stellt sich der Sachverhalt für die Latenten „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“, „Marke“ und die „Ressourcenausstattung“ dar.

Zur Prüfung auf Signifikanz der Mittelwertunterschiede ist für jeden Pfadkoeffizienten zu prüfen, ob die Nullhypothese $\beta 1 = \beta 2, \text{bzw.} \beta 1 - \beta 2 = 0,$ zugunsten der Alternativhypothese H_1: $\beta 1 \neq \beta 2$ verworfen werden muss. Hierzu bietet sich das in SmartPLS implementierte nicht-parametrische Verfahren der Multiplen Gruppenanalyse (PLS-MGA) an.[1122] Hierbei werden die Bootstrap-Schätzungen für einen Parameter der Gruppe A mit allen weiteren Booststrap-Schätzungen desselben Parameters für die Gruppe B verglichen. Bei 5.000 Bootstrap Schätzungen für einen Parameter, die wiederum mit 5.000 Bootstrap-Schätzungen für den Parameter in Gruppe B verglichen werden, ergeben sich rechnerisch 25 Millionen Vergleiche. Über die extrem hohe Anzahl an Vergleichen lassen sich dann Wahrscheinlichkeitsaussagen treffen.[1123] Sind mehr als 95% der Vergleiche eines Parameters zwischen den Gruppen in Gruppe A bzw. weniger als 5% der Werte größer als in Gruppe B, ist der Unterschied auf dem 5% -Niveau signifikant (PLS-MGA p-Wert).[1124] Die unten stehende Tabelle 81 gibt die PLS MGA p-Werte für die Mittelwertunterschiede der Pfadkoeffizienten wieder.

Streng genommen besteht alleine zwischen den Pfadkoeffizienten der Konstrukte „Qualität der Planung & Kontrolle“ sowie der „Ressourcenausstattung“ ein mit $p \leq 0,05$ statistisch signifikanter Unterschied, sodass hier eine unterschiedliche Stärke der Erfolgswirkung empirisch belegt ist. Während die Ressourcenausstattung bei größeren Organisationen mit einem Pfadkoeffizienten nahe Null keinen Einfluss mehr auf das Erfolgskonstrukt zeigt und sich hier die dem Ressourcenorientiertem Ansatz inhärente These bestätigt, dass sich durch eher tangible Ressourcen keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile generieren lassen, ist der Pfadkoeffizient bei kleinen NPOs mit einem Pfad von 0,184 mit $p<0,01$ hochsignifikant. Dies deutet darauf hin, dass für ein erfolgreiches Online-Fundraising doch zumindest ein Mindestmaß an finanziellen, personellen und technischen Ressourcen bereitzustellen ist. Das mit Abstand höchste Gewicht besitzt dabei die personelle

---

[1122] SmartPLS ermöglicht verschiedene parametrische sowie auch zwei nicht-parametrische Verfahren zum Test auf Gruppenunterschiede. Da die nicht-parametrischen Verfahren keinen Anspruch an die Datenverteilung stellen, sind sie für das PLS-Verfahren besonders geeignet. Das von Henseler entwickelte PLS-MGA-Verfahren fordert im Gegensatz zum Permutationsverfahren zudem keine gleichen Stichprobengrößen und besticht durch die Einfachheit der Berechnung. Vgl.: Hair u. a. (2017b), S. 27 ff.

[1123] Bei 5.000 Bootstrap-Samples ergibt dies 25 Millionen Vergleiche für jeden Parameter, vgl. Hair Jr u. a. (2016), S. 294.

[1124] Zu den Details der Berechnung siehe auch: Henseler u. a. (2009) sowie SmartPLS (O. J.), https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/pls-mag, [Zugriff: 24.05.2018]. Hier ist ausgeführt: „A result [der PLS-MAG-Wert, A. d. V.] is significant at the 5% probability of error level, if the p-value is smaller than 0.05 or larger than 0.95 for a certain difference of group-specific path coefficients“.

Ressourcenbereitstellung. Sie ist somit für kleine Organisationen entscheidender als die finanzielle bzw. die technische Ressourcenausstattung. Und in der Tat bedeutet eine intensivere Nutzung vieler Online-Fundraising-Maßnahmen, wie beispielsweise Suchmaschinenoptimierung, Social Media Marketing, Website-Analyse und Maßnahmen der Conversionorientierung, anfangs weniger eine finanzielle als vor allem personelle Ressourcenbereitstellung durch die Organisation.

Der mit Abstand deutlichste Unterschied zwischen den Gruppen zeigt sich bei der Erfolgswirkung der „Qualität der Planung & Kontrolle“. Das Konstrukt rückt als Erfolgsfaktor bei kleineren Organisationen vollkommen in den Hintergrund. Hier scheint somit erst einmal die Devise zu gelten, die Online-Fundraising-Instrumente anzuwenden und auszuprobieren als zu viel Aufwand in die Planung und Kontrolle zu stecken. Bei größeren Organisationen hingegen gewinnt das Konstrukt mit dem Einhergehen komplexerer Managementaufgaben durch intensivere abteilungsübergreifende Abstimmungen deutlich an Relevanz. Mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,302 ist das Konstrukt „Planung & Kontrolle“ hier klar Erfolgsfaktor. Die nachfolgende Tabelle fasst die Pfadkoeffizienten für die beiden Gruppen zusammen und weist den PLS-MGA-p-Wert aus.

	Pfadkoeffizienten		PLS-MGA
Wirkungsbeziehung	kleine NPOs	große NPOs	p-Wert
Conversion-Orientierung -> Erfolg	0,183***	0,111*	0,255 (n.s.)
Instrumente -> Erfolg	0,346***	0,276***	0,267 (n.s.)
Integration -> Erfolg	0,042	0,082	0,659 (n.s.)
Marke -> Erfolg	0,102**	-0,018	0,072*
Qualität Planung & Kontrolle -> Erfolg	0,000	0,302***	0,981**
Qualität der Mitarbeiter -> Erfolg	0,074	0,131*	0,706 (n.s.)
Qualität der Webseite -> Erfolg	-0,038	0,053	0,797 (n.s.)
Ressourcen-Ausstattung -> Erfolg	0,184***	-0,015	0,011**
Spd.orient. Beziehungsmarketing -> Erfolg	0,166***	0,004	0,065*
Vertrauenskonst. Maßnahmen -> Erfolg	0,044	0,055	0,550 (n.s.)
*p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01, ( ) p > 0,1; n.s. = nicht signifikante Pfadkoeffizientendifferenz			

Tabelle 81: Multiple Gruppenanalyse zur Prüfung auf der Signifikanz der Mittelwertunterschiede der Pfadkoeffizienten

Die Tabelle 82 gibt einen zusammenfassenden Überblick zu den Hypothesenprüfungen auf aggregierter Ebene sowie auf Ebene der Teilstichproben.

Hyp.	Erfolgsfaktor	Beschreibung	Gesamt-Sample	Kleine NPOs	Große NPOs
H_{MARKE}	Marke (+)	Je stärker die Marke, desto größer ist der Online-Fundraising-Erfolg	✓	✓	–
H_{WEB}	Qualität der Webseite (+)	Je höher die Qualität der Webseite, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	–	–	–
H_{QualHR}	Qualität der Mitarbeiter (+)	Je höher die Qualität der Mitarbeiter desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	–	✓
H_{PLAN}	Planung & Kontrolle (+)	Je höher die Qualität und Intensität der Planung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	–	✓
H_{SPOR}	Spenderorientiertes Beziehungs-marketing (+)	Je ausgeprägter das Spendenorientierte Beziehungsmarketing, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	✓	–
H_{CONV}	Conversion-orientierung (+)	Je ausgeprägter die Conversionorientierung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	✓	✓
H_{VERTR}	Vertrauens-konstituierende Elemente (+)	Je intensiver vertrauenskonstituierende Maßnahmen genutzt werden, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	–	–	–
H_{IMP}	Integration (+)	Je stärker die Online-Fundraising Implementierung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	–	–
H_{INSTR}	Instrumente (+)	Je stärker die Nutzung von Online-Fundraising-Instrumenten, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	✓	✓
H_{RESS}	Ressourcen (+)	Je besser die Ressourcenausstattung, desto größer ist der Online-Fundraising Erfolg	✓	✓	–

Hyp. = Hypothese; (+) = positive Wirkungsrichtung auf den Gesamterfolg vermutet
✓ Durch empirische Analyse bestätigt mit $p < 0{,}1$, – nicht bestätigt

Tabelle 82: Ergebnisse der Hypothesenprüfungen im aggregierten Modell und auf Ebene der Teilstichproben

Zur Ableitung klarer Handlungsempfehlungen werden die Erkenntnisse der Arbeit nachfolgend im Rahmen von Importance-Perfomance-Analysen und Prioritätsmatrizen grafisch visualisiert und diskutiert.

7.8 Importance-Performance-Analyse

Da in der Realität oftmals Ressourcenmangel herrscht und es effizienter ist Handlungsbereiche zu verbessern, die noch nicht sehr stark ausgeprägt sind, aber gleichzeitig, im Sinne hoher Pfadkoeffizienten bzw. hoher Indikator-Totaleffekte, einen hohen Einfluss auf den Erfolg haben, wird im Folgenden eine Importance-Performance-Analyse vorgenommen. Über die Gegenüberstellung der zwei Dimensionen Performance eines Konstrukts und des Totaleffekts des Konstrukts auf die endogene Zielvariable (Gesamterfolg) in einer Prioritätsmatrix lassen sich Handlungsfelder identifizieren und Handlungsempfehlungen priorisieren.
Um einen Performance-Wert für ein Konstrukt zu erhalten werden die ursprünglich auf einer Skala von 1 bis 7 erhobenen Werte für die manifesten Variablen auf einen Wertebereich zwischen 0 und 100 reskaliert. Dies geschieht nach der Formel:[1125]

(22)

$$x_i^{rescaled} = \frac{[x_i] - \text{Minscale}[x]}{\text{Maxscale}[x] - \text{Minscale}[x]} \cdot 100$$

Wobei x_i die i-te Observation einer spezifischen manifesten Variablen darstellt. Und Minscale bzw. Maxscale den minimalen bzw. maximal möglichen Wert der Skala (hier 1-7) beschreiben. Dieser Vorgang wird für alle Indikatoren des Messmodells durchgeführt, um reskalierte Indikatordaten zu erhalten. SmartPLS nutzt die so reskalierten Indikatorwerte nun als Input, um neue Konstruktwerte (Latent Variable Scores) zu berechnen, welche die Performance auf Konstruktebene reflektieren. Eine Performance von 100% stellt den höchstmöglichen Indexwert dar, eine Performance von 0% den niedrigsten. Die so berechneten Performancewerte sowie die Totaleffekte der Konstrukte bzw. Indikatoren bilden nun die Datengrundlage für die Prioritätsmatrix.[1126]
Die Importance-Performance-Analyse wird meist auf Konstruktebene vorgenommen, sollte aber, insbesondere bei Erfolgsfaktorstudien, auch auf Indikatorebene erfolgen, da vor allem die formativen Indikatoren Maßnahmen darstellen, welche die wahren Treiber des Erfolgs sind. Somit scheint letztere Analyse aus Sicht der Praxis und einer praktisch-normativ orientierten betriebswirtschaftlichen Forschung von höherem Erkenntnisinteresse.
Die Prioritätsmatrix geht auf MARTILLA/JAMES zurück, welche die vier Felder der Matrix wie folgt bezeichnen:[1127] Der linke obere Quadrant rechts der Ordinate ist mit „Possible Overkill“ bezeichnet. Er zeichnet sich durch Konstrukte bzw. Indikatoren aus, die über eine relativ hohe Performance verfügen, gleichzeitig aber nur einen geringen Totaleffekt auf das Zielkonstrukt ausüben. Die Leistung dieser Handlungsbereiche sollte gehalten, bei

[1125] Vgl. Hair Jr u. a. (2013), S. 210 ff.
[1126] Vgl. Martensen/Gronholdt (2003), S. 141, vgl. auch: Hair Jr u. a. (2013), S. 209 ff. Im Detail zur Methodik und den Voraussetzungen vgl. auch: Ringle/Sarstedt (2016) sowie Hair u. a. (2017a), S. 105 ff.
[1127] Vgl. Martilla/James (1977), S. 77 ff.

Ressourcenknappheit muss sie aber nicht zwingend ausgebaut werden. Gegebenenfalls lassen sich hier sogar Ressourcen einsparen und auf andere Felder allokieren.[1128] AHRHOLD der in seiner Analyse der Erfolgsfaktoren von E-Commerce Websites negative Totaleffekte für einige Indikatoren feststellt, etabliert links der Ordinate zudem den Bereich „Eliminate“,[1129] da negative Totaleffekte, ungeachtet der Performance, den Erfolg negativ beeinflussen. Dies ist selbstverständlich nur sinnvoll, sofern keine Abhängigkeiten zu anderen Konstrukten/Maßnahmen bestehen. Würde beispielsweise die SSL-Verschlüsselung bei starker Performance einen negativen Totaleffekt aufweisen, wäre eine Elimination dennoch nicht anzuraten, da die Datensicherheit nicht mehr garantiert werden könnte.[1130]

Der rechte obere Quadrant wird mit „Keep up the Good Work“ bezeichnet und beinhaltet Konstrukte/Indikatoren, die sich durch eine überdurchschnittliche Performance sowie überdurchschnittliche Totaleffekte auszeichnen. Anstrengungen, die Konstrukte/Maßnahmen in diesem Bereich betreffen, sollten demzufolge beibehalten oder sogar ausgebaut werden. Hier liegen die Stärken der Organisationen, die den Online-Fundraising-Erfolg deutlich beeinflussen. Der linke untere Quadrant, rechts der Ordinate, wird mit „Low Priority“ bezeichnet. Hier sind die Performance-Werte zwar unterdurchschnittlich ausgeprägt, massive Anstrengungen zur Verbesserung der Konstrukte scheinen sich allerdings kaum zu lohnen, da sich der Erfolg durch eine Verbesserung dieser Konstrukte und Maßnahmen aufgrund der geringen Totaleffekte nicht deutlich steigern lässt. Handlungsbereiche, die in diesem Quadranten liegen, können also eher ignoriert bzw. mit geringerer Priorität angegangen werden.

Die höchste Bedeutung zur Beeinflussung des Zielkonstrukts Online-Fundraising-Erfolg kommt Konstrukten und Maßnahmen zu, die im rechten unteren Quadranten, „Concentrate here“, liegen. Ihnen ist gemeinsam, dass sie relativ hohe Totaleffekte bei gleichzeitig niedriger Performance aufweisen. Eine Verbesserung dieser Handlungsbereiche ist nicht nur am erfolgswirksamsten, sondern wahrscheinlich auch einfacher und kosteneffizienter zu bewerkstelligen, als die weitere Verbesserung von Bereichen, deren Performance eh bereits überdurchschnittlich hoch ausgeprägt ist.

SLACK modifiziert die Prioritätsmatrix, in dem er die Matrix statt in vier Quadranten in die vier Zonen „Excess?“, Appropriate“, „Improve“ und „Urgent Actions“ unterteilt. Laut SLACK sollten alle Faktoren, die den Erfolg von Unternehmen beeinflussen zumindest

---

[1128] Zur Beschreibung der vier Zellen vgl. auch Martensen/Gronholdt (2003), S. 142 f.

[1129] Vgl. Ahrholdt (2010), S. 227.

[1130] Die Indikatoren müssten dann allerdings signifikant negative Gewichte mit signifikant negativen Ladungen aufweisen. Nicht signifikante negative Gewichte, wie sie auch in dieser Arbeit vereinzelt vorkommen, sind schlicht als nicht signifikant von Null verschieden zu interpretieren. Auch sollte immer getestet werden, ob es sich bei einem negativ gewichteten Item um eine Suppressor-Variable handelt, die weniger Prädiktor für die Kriteriumsvariable ist als vielmehr die Fehlervarianz einer oder mehrere der anderen Indikatoren erklärt und unterdrückt. Bevor überraschend auftretende negative Gewichte vorschnell als negative Wirkung auf die Kriteriumsvariable interpretiert werden, sollte zudem die Multikollinearitätsprüfung, wie in Kapitel 7.3.2 Güteprüfung formativer Messmodelle beschrieben, erfolgen und auch die Konsistenz der algebraischen Vorzeichen der Ladungen geprüft werden, vgl. Cenfetelli/Bassellier (2009), S. 697 ff.

mittel- bis langfristig auf ein Niveau angehoben werden, dass er als „appropriate“ bezeichnet. Kurz- bis mittelfristig können aber auch niedrigere Leistungswerte akzeptiert werden, sofern die Bedeutung für den Erfolg, hier gemessen durch die Totaleffekte, eher gering ist. Handlungsbereiche in der Zone „Urgent Actions“ erfordern schnelle Verbesserungen, da der Unternehmenserfolg ansonsten gefährdet ist.[1131] Angesichts der, in Tabelle 83 aufgeführten, insgesamt recht niedrigen Performancewerte scheint eine gedankliche Symbiose der beiden Darstellungsformen angebracht. So wird eine zu starre Interpretation der vier Quadranten ebenso vermieden wie die längerfristige Missachtung der Handlungsbereiche, die mit „Low Priority“ klassifiziert sind.[1132] Abbildung 47 zeigt das Grundprinzip der Prioritätsmatrix. Die vier Quadranten nach MARTILLA/JAMES sind nicht-fett beschriftet. Die nicht senkrechten hellgrauen Linien unterteilen die Quadranten in die vier SLACK-Zonen.

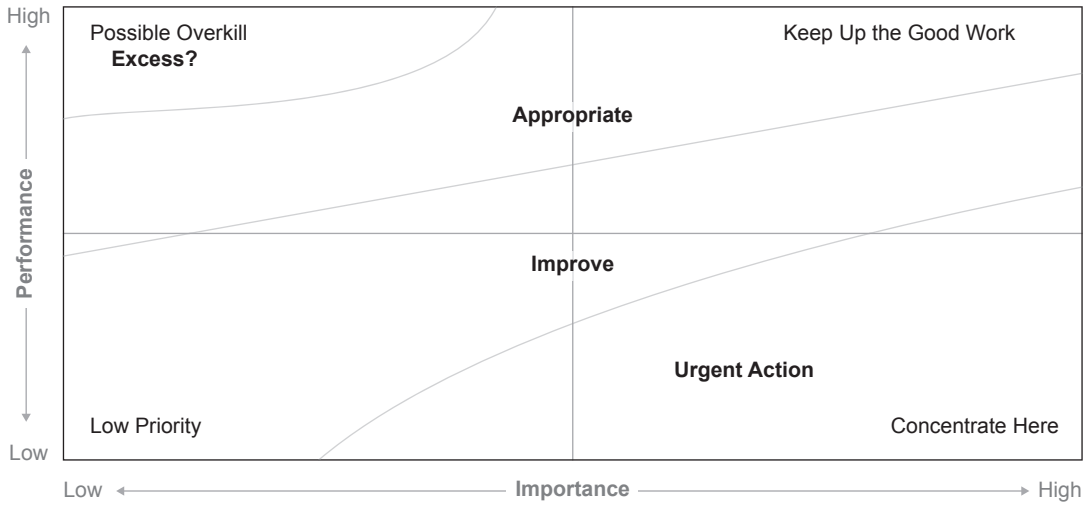


Abbildung 47: Modifizierte Importance-Performance Matrix[1133]

Auf Basis der aggregierten Analyse ergeben sich für die Konstrukte die in Tabelle 83 aufgeführten Leistungs-Werte[1134] und Totaleffekte, welche die Grundlage zur Erstellung

[1131] Vgl. Slack (1994). Die Prioritätsmatrix wurde von Martilla/James bzw. auch Slack entwickelt, um Kunden bzw. Manager-Maßnahmen direkt bewerten zu lassen. Ein Übertrag auf die hier rechnerisch indirekt ermittelten Importance und Performancewerte via Kausalanalyse erscheint noch valider, da so sozial erwünschte Antworten und Anspruchsinflation vermieden werden. Vgl. auch: Ahrholdt (2010), S. 193.

[1132] Vgl. auch Ahrholdt (2010), S. 195 f.

[1133] Eigene Abbildung in Anlehnung an Martilla/James (1977) und Slack (1994).

[1134] Streng genommen sollten bei einer Importance-Performance-Analyse keine negativen Gewichte im Messmodell vorhanden sein, da diese den Performance-Index der Latenten beeinflussen können. Die Performance kann bei hohen negativen Gewichten dann beispielsweise nicht mehr auf einer Skala von 0-100%, sondern z. B. auf einer Skala von -2 – 98 skaliert sein. Vgl. hierzu: Ringle/Sarstedt (2016). Wie die aggregierte Analyse der Erfolgsfaktoren ab S. 250 ff. zeigt, sind im vorliegenden Modell vereinzelt negative Gewichte vorhanden. Da diese nicht signifikant sind, beeinflussen sie die Performancewerte der Latenten nur unwesentlich. Testweise wurden die negativ gewichteten Items gelöscht und die Performancewerte der Latenten aus beiden IPMA-Berechnungen miteinander verglichen, die hierdurch auftretenden Unterschiede sind zu vernachlässigen. Gegen eine grundsätzliche Löschung negativ gewichteter Items wurde sich im

einer Prioritätsmatrix bilden.[1135] Unter ceterus paribus Bedingungen gilt nun für die Gruppe der großen Organisationen, dass aus der Leistungssteigerung des Konstrukts „Instrumente“ um einen Prozentpunkt, der Online-Fundraising-Gesamterfolg um 0,433 Prozentpunkte steigt. Da das Konstrukt derzeit lediglich eine Leistung oder Performance von 36,24% aufweist, ist der Spielraum für Verbesserungen deutlich größer und tendenziell einfacher zu bewältigen als z. B. Verbesserungen beim Konstrukt Marke, welches bereits eine Performance von 73% aufweist.[1136]

	Gesamt (n = 290)		Kleine NPOs (n = 174)		Große NPOs (n = 114)	
Latente	Effekt	Leistung	Effekt	Leistung	Effekt	Leistung
Conversionorient.	0,162	52,77	0,244	51,51	0,156	55,57
Instrumente	0,520	31,63	0,622	32,39	0,433	36,24
Integration	0,088	58,00	0,057	60,36	0,111	54,70
Marke	0,082	65,42	0,157	59,76	0,000	73,12
Plan & Kontrolle	0,234	30,36	0,001	24,90	0,384	37,86
Qual. Mitarbeiter	0,105	46,21	0,101	40,53	0,173	54,56
Webseite	0,000	58,59	0,000	61,72	0,075	61,61
Ressourcen	0,155	39,10	0,272	36,50	0,000	43,59
Sp. Bez.marketing	0,184	38,93	0,313	37,32	0,008	42,25
Vertr. Elemente	0,084	60,98	0,063	59,39	0,074	59,90
Mittelwert	**0,161**	**48,20**	**0,183**	**46,44**	**0,141**	**51,94**
Performance Gesamterfolg		**41,69**	**39,53**		**44,79**	

Tabelle 83: Performance-Werte (Leistung) & nicht-standardisierte Totaleffekte (Effekt)

Tabelle 83 zeigt, dass größere Organisationen bei nahezu allen Konstrukten höhere Leistungswerte erreichen als kleinere Organisationen (52% vs. 46%) und sich auch etwas zufriedener mit dem erreichten Gesamterfolg zeigen. Mit Werten von 44,8% bzw. 39,5% fällt die Zufriedenheit mit dem Online-Fundraising-Gesamterfolg in den Organisationen jedoch eher niedriger aus. Die hohen Erwartungen, die generell an die Digitalisierung des Fundraisings gestellt werden, erfüllen sich derzeit für die meisten Organisationen noch nicht. Überträgt man die Werte aus der Tabelle in eine zweidimensionale Prioritätsmatrix und zeichnet auf der y-Achse die Performance- bzw. Leistungswerte der Konstrukte und auf der x-Achse die Importance-Werte (unstandardisierte Totaleffekte) ein, ergeben sich die folgenden drei Darstellungen. Abbildung 48 zeigt die Konstrukte in der Prioritätsmatrix für das Gesamtsample und die Abbildungen 49 und 50 differenzieren nach Organisationsgröße und bilden die Prioritätsmatrizen für kleine bzw. große Organisationen ab. Die jeweiligen gruppenspezifischen Mittelwerte der reskalierten Konstruktwerte bzw. der

Rahmen der Güteprüfungen ausgesprochen. Vgl. S. 170 ff. Auch Hair u. a. verweisen zwar auf die eigentliche Notwendigkeit der Absenz negativer Gewichte, akzeptieren allerdings auch selbst geringe negative Gewichte in der IPMA, sofern die Performance-Werte hiervon nur marginal beeinflusst werden. Vgl. Hair u. a. (2017a), S. 105 ff.

[1135] Für die Importance-Performance-Analyse werden die unstandardisierten Totaleffekte, bzw. hier die direkten Effekte, genutzt. Vgl. Hair u. a. (2017b), S. 235 ff.

[1136] Vgl. Höck u. a. (2010), S. 200 oder auch Hair u. a. (2017a), S. 106.

unstandardisierten Totaleffekte unterteilen das Koordinatensystem in die Vier-Felder-Matrix, welche es erlaubt, Prioritäten abzuleiten.[1137] Die Slack-Zonen sind ebenfalls eingezeichnet, um einer zu starren Interpretation vorzubeugen.

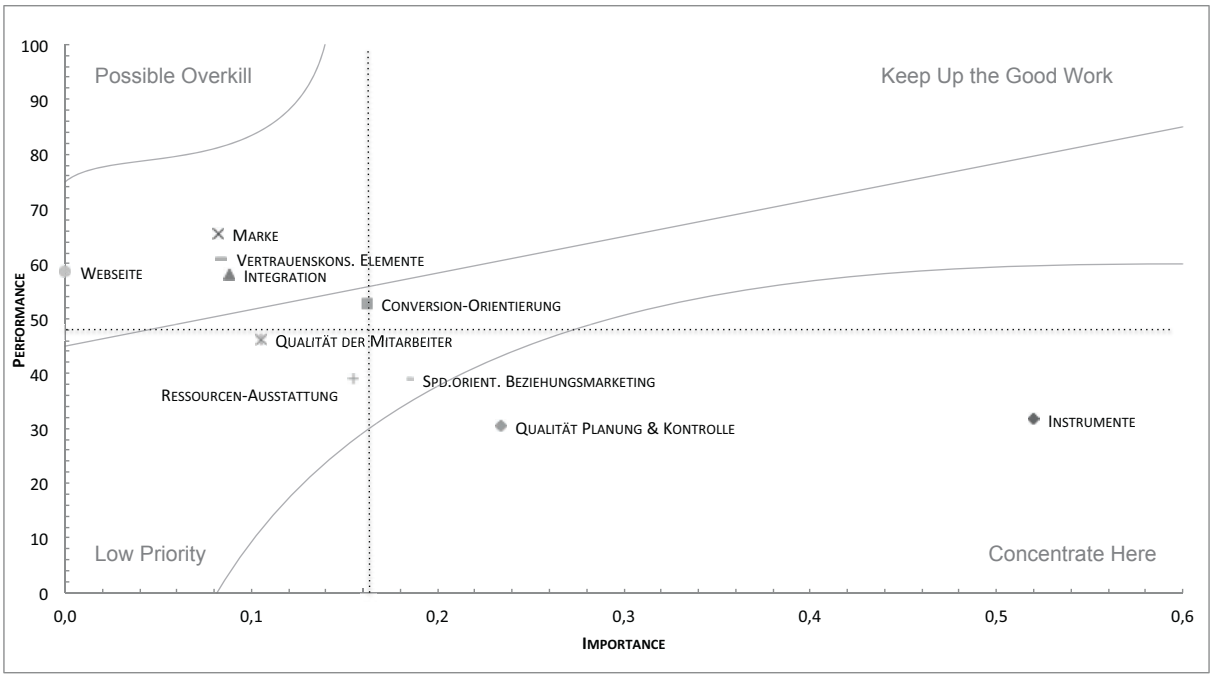


Abbildung 48: Prioritätsmatrix für das Gesamtsample

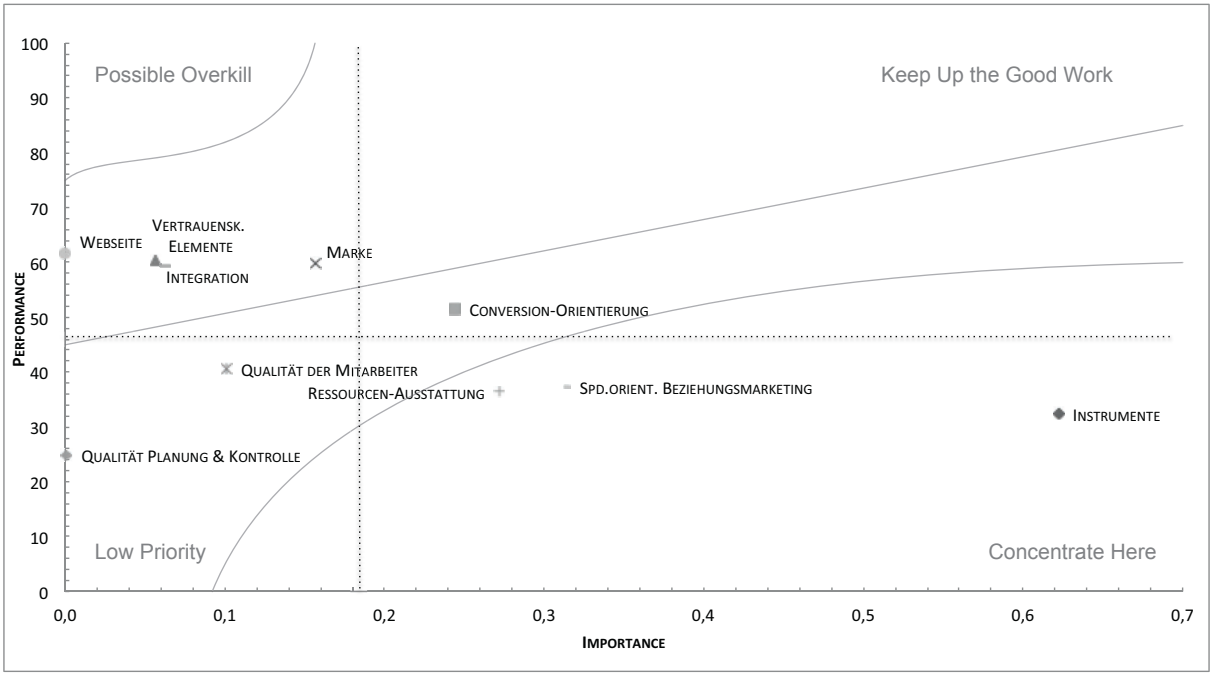


Abbildung 49: Importance-Performance-Analyse für kleine Organisationen

[1137] Vgl. Martensen/Gronholdt (2003), S. 143.

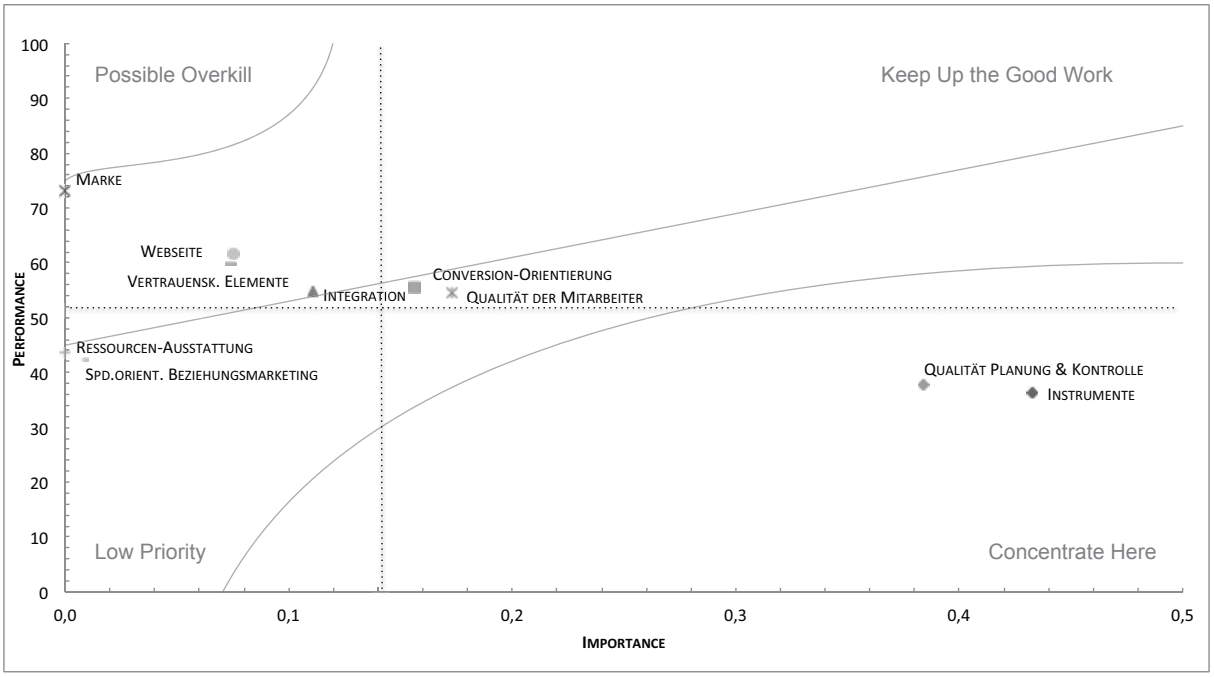


Abbildung 50: Importance-Performance-Analyse für größere Organisationen

Die grafische Darstellung visualisiert, dass Online-Fundraising-Maßnahmen im deutschsprachigen Raum ausbaufähig sind. Für das Gesamtsample liegen die Performance-Werte der einzelnen Konstrukte in einem Bereich zwischen 30 und 65 Prozent. Hier kann nicht von einem intensiv ausgeprägten, hoch professionalisierten Online-Fundraising gesprochen werden. Sämtliche Handlungsbereiche weisen deutliches Verbesserungspotenzial auf. Es bestätigt sich die geäußerte These, dass viele Organisationen eher passiv agieren als den Online-Fundraising-Erfolg proaktiv zu gestalten. Stellt sich der Erfolg aber nicht ein, verleitet das schnell zur Schlussfolgerung Ressourcen anderweitig zu allokieren, statt die Barrieren für ein erfolgreiches Fundraising im digitalen Zeitalter abzubauen.[1138]

Über die Darstellung in der Importance-Performance Map zeigt sich nun übersichtlich, was sich über die vorhergehenden Analysen und die Multiple Gruppenanalyse (S. 274) andeutete. Im linken oberen Quadranten liegen für kleine sowie auch für große Organisationen die Konstrukte „Marke“, „Qualität der Webseite“, „Vertrauenskonstituierende Elemente“ und „Integration“. Die Performance dieser Konstrukte liegt über dem, hier als Hilfslinie eingezeichneten, Mittelwert der jeweiligen Konstrukt-Leistungswerte. Die Totaleffekte auf das Zielkonstrukt Online-Fundraising-Gesamterfolg sind in diesem Quadranten jedoch unterdurchschnittlich ausgeprägt und somit relativ gesehen weniger stark erfolgswirksam. Daher sollte der Status Quo dieser

[1138] Die Tech Trust Studie 2017 zeigte für 1.261 Charities aus England, dass 58% der NPOs über keine digitale Strategie verfügen bzw. Digitales nicht in ihre Strategie inkorporieren. Gleichzeitig zeigen sich die Organisationen mit Digital-Strategie deutlich optimistischer hinsichtlich der Erreichung strategischer Ziele. Vgl. Tech Trust (2018), S. 4 ff., https://tech-trust.org/wp-content/uploads/2018/01/No-charity-left-behind-the-need-for-a-digital-third-sector.pdf, [Zugriff: 16.03.2018].

Handlungsbereiche kurzfristig gehalten werden.[1139] Die Leistung, der im oberen linken Quadranten angesiedelten Konstrukte würde SLACK mit angemessen bzw. „Appropriate“ bezeichnen. Auch wenn die Performance-Werte der Gruppen über dem Mittelwert der Konstruktperformances liegen, können die Leistungswerte absolut gesehen nicht als sehr hoch bezeichnet werden. Ein „Possible Overkill“ bzw. „Excess“ ist für alle Konstrukte für kleine, wie auch große Organisationen eindeutig zu verneinen. Somit sollten die Konstruktleistungen, wenn auch nicht mit allerhöchster Priorität, mittel- bis längerfristig weiter verbessert werden.

Im „Keep up the Good Work“-Quadranten befindet sich für kleine wie auch für große Organisationen der Einsatz „Conversionorientierter Maßnahmen“. Bei der derzeitigen Performance der kleinen NPOs (51,5%) und der großen NPOs (55,8%) ist eine über dem jeweiligen Mittelwert der Totaleffekte liegende Erfolgswirkung gegeben. Dies gilt, wie vorhergehend gezeigt wurde über die Organisationsgrößen und Teilerfolgsmaße hinweg. Die Übernahme der Slack-Zonen (hier: „Improve“) und die mit <60% zumindest absolut gesehen nicht sehr stark ausgeprägten Leistungswerte, verlangen ebenfalls nach einer sukzessiven Verbesserung der Konstruktleistung.

Während der Quadrant „Keep the Good Work up“ bei den kleineren Organisationen keine weiteren Konstrukte aufweist, enthält er bei den großen Organisationen noch das Konstrukt „Qualität der Mitarbeiter“ (54,6%), welches sich bei den kleineren Organisationen mit einem Leistungswert von nur 40,5% und schwächerem Totaleffekt im „Low Priority“-Quadranten, links unten in den Priority-Maps, befindet. Beide Performancewerte weisen allerdings deutlichem Spielraum für Verbesserungen auf. Dies ist anzustreben, da letztlich auch die Verbesserung von Konstrukten mit schwächeren Totaleffekten den Online-Fundraising-Gesamterfolg steigert.[1140]

Im „Low Priority“-Quadranten der großen Organisationen befindet sich das Konstrukt „Ressourcen“, welches keine Wirkung mehr auf den Online-Fundraising-Erfolg zeigt. Die vorhergehende Untersuchung (S. 274) belegte die Signifikanz des Unterschieds zwischen großen und kleinen Organisationen. Bei Letzteren liegt das Konstrukt im „Concentrate here- Quadranten“ und fordert mit einer Leistung von nur 36,5% die Bereitstellung einer Grundausstattung finanzieller, personeller und technischer Ressourcen ein. Mangelnde Ressourcen werden immer wieder als Barriere für ein erfolgreiches Online-Fundraising

---

[1139] Dieselbe Interpretation bietet sich auch für das ebenfalls in diesem Quadranten angesiedelte mit negativem Vorzeichen versehene Konstrukt „Qualität der Website“ an. Der negative unstandardisierte Totaleffekt für das im Gesamtmodell nicht signifikante Konstrukt Webseite von -0,082 wurde gleich Null gesetzt, um einen Abschnitt links der Ordinate ebenso zu vermeiden wie die Interpretation, dass auf eine Webseite verzichtet werden könne. Sie ist, ob signifikant oder nicht, die conditio sine qua non des Online-Fundraisings. Da das Konstrukt Webseite als Basisfaktor betrachtet wird und zudem nicht signifikant ist, wird nicht von einem negativen Einfluss auf den Erfolg ausgegangen. Allerdings lässt sich der Online-Fundraising-Erfolg durch weitere Investitionen in das ohnehin zumindest relativ hoch ausgeprägte Konstrukt nicht deutlich verbessern, daher sollte auch hier der Status Quo gehalten werden, etwaige geplante Verbesserungen sind einer Kosten-Nutzenabwägung zu unterziehen.

[1140] Hinzu kommt, dass die „Qualität der Mitarbeiter“ möglicherweise eine hier nicht berücksichtigte indirekte Wirkung über die „Qualität Planung und Kontrolle“ auf den Gesamterfolg ausüben könnte.

aufgeführt.[1141] Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil scheint sich jedoch aus der Ressourcenbereitsstellung nicht zu ergeben. Die Nicht–Bereitstellung von Basisressourcen hindert allerdings grundsätzlich den Aufbau eines erfolgreichen Online-Fundraisings.
Eine höhere Wichtigkeit als das Thema Ressourcenbereitstellung, mit dem sich im übrigen auch die großen Organisationen (44%) nicht zufrieden zeigen, besitzt für kleinere Organisationen lediglich die Verbesserung der Konstrukte „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“ (37,3%) und die intensive Nutzung der „Online-Fundraising-Instrumente“. Insbesondere das Konstrukt „Instrumente“ liegt mit dem zweitschwächsten Leistungswert von nur 32,4% weit rechts im „Concentrate here“-Quadranten. Der intensiven Nutzung der Online-Fundraising-Instrumente sollte daher hohe Priorität eingeräumt werden, um die Konstruktleistung zügig zu verbessern. Denn für kleine Organisationen gilt, dass sich der Online-Fundraising-Erfolg um 0,622 Prozentpunkte steigern lässt, wenn der Leistungswert der „Online-Fundraising-Instrumente“ um einen Prozentpunkt gesteigert wird.
Ein ähnliches Bild bietet sich für die großen Organisationen. Im „Concentrate here-Quadranten“ bzw. der „Urgent-Action-Zone“ liegen lediglich zwei Konstrukte. Mit einer unterdurchschnittlichen Performance von knapp 38% das Konstrukt „Planung & Kontrolle“ sowie mit lediglich gut 36% - und leider der schlechtesten Konstruktleistung – das Konstrukt „Online-Fundraising-Instrumente“, das bei einer Verbesserung der Konstruktleistung um einen Prozentpunkt den Online-Fundraising-Gesamterfolg immerhin um 0,433 Prozentpunkte steigert. Der Spielraum zur Optimierung ist entsprechend hoch.
Während es also für kleine wie für große Organisationen mit höchster Priorität gilt, die gängigen Online-Fundraising-Instrumente intensiver zu nutzen, sollte dies bei größeren Organisationen unter Zugrundelegung einer fundierten operativen und strategischen Planung, welche die Erkenntnisse des Online-Fundraising-Controllings einbezieht, geschehen.
Die kleineren Organisationen hingegen können die Aufwendungen für Planung und Kontrolle mit steigendem Instrumenteneinsatz, Werbebudget und vor allem auch steigender Organisationsgröße sukzessive erhöhen. Vorerst kann ihnen nur der Tipp gegeben werden: Just do it! Stehen später weitere Kapazitäten zur Verfügung, sollten sich die Organisationen der Verbesserung der Erfolgskonstrukte in den anderen, insbesondere im „Keep up the Good Work- Quadranten“ widmen.

Zur Verbesserung der jeweiligen Konstrukte lohnt sich ein Blick auf die Totaleffekte der Indikatoren, der weitgehend formativ operationalisierten Konstrukte. Die Totaleffekte der Indikatoren ergeben sich, in diesem von der Wirkungsstruktur einfach gehaltenem Modell, schlicht aus der Multiplikation eines bestimmten Gewichts mit dem zugehörigen Pfadkoeffizienten zur Endogenen. Der Totaleffekt eines Indikators spiegelt im Modell die relative Bedeutung einer Maßnahme zur Beeinflussung des Zielkonstrukts und somit seine

[1141] Siehe z. B. Tech Trust (2018) oder Altruja (2016).

Relevanz wieder. Die auf eine 0 bis 100-Punkte Skala transformierten Indikator-Mittelwerte geben analog zu obigen Ausführungen Aufschluss über die Performance.[1142]
Die Indikatoren formativer Messmodelle sind in der Regel operative Maßnahmen. Sie sind die Treiber des Online-Fundraising-Erfolgs. Abbildung 51 gibt die Totaleffekte auf Indikatorebene für das Gesamtsample wieder. Aus Gründen der Übersichtlichkeit, vor allem der nachfolgenden Grafiken, werden die nicht signifikanten Totaleffekte[1143] nicht aufgeführt.[1144] Für das Gesamtsample liegt der Mittelwert der unstandardisierten Totaleffekte bei 0,44. Der Wert ist in der nachfolgenden Grafik als Hilfslinie eingezeichnet.

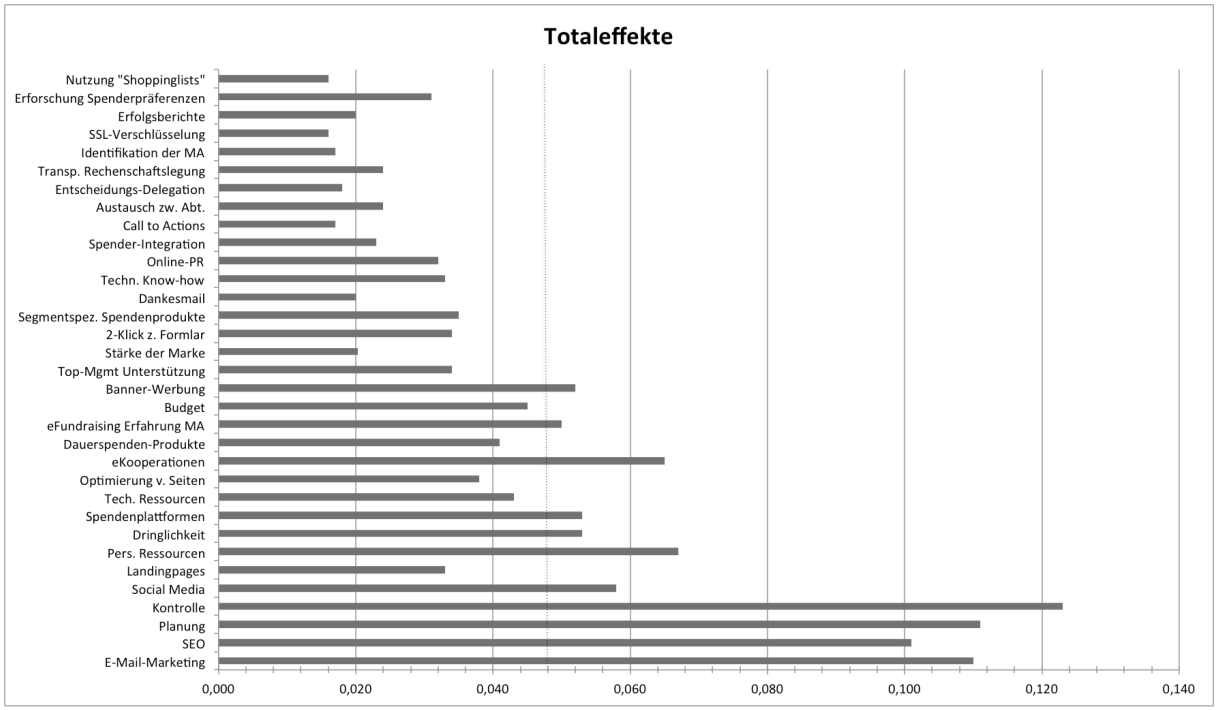


Abbildung 51: Totaleffekte auf Indikatorebene

[1142] Zur Berechnung der Totaleffekte auch in komplexeren Modellen vergleiche Hair u. a. (2017a), S. 105 ff.
[1143] Da SmartPLS lediglich die Totaleffekte auf Indikatorebene aufweist, nicht jedoch das Signifikanzniveau, erfolgt die Berechnung der T-Werte mittels Excel. Durch die Bootstrapping Prozedur stehen für die Pfade sowie auch für die Gewichte je 5.000 Subsamples zur Verfügung, aus deren Multiplikation sich der Totaleffekt ergibt. Je Indikator stehen somit so viele Totaleffekte wie Bootstrap-Samples zur Verfügung, hieraus lässt sich die Standardabweichung für die Totaleffekte der Indikatoren errechnen. Diese ermöglicht unter Zuhilfenahme der Totaleffekte aus dem Originaldatensatz eine Berechnung der T-Statistik. Das Vorgehen folgt Ahrholdt (2010), S. 190. Da das Konstrukt Marke reflektiv, im Sinne austauschbarer Indikatoren, operationalisiert wurde, geht es mit dem Mittelwert der Indikator-Totaleffekte sowie dem Performance-Mittelwert der Indikatoren in die nachfolgenden Betrachtungen ein.
[1144] Da nicht signifikante Totaleffekte nicht eindeutig von Null verschieden sind, werden diese in den nachfolgenden Betrachtungen nicht weiter berücksichtigt. Da gleichzeitig gilt, dass bei sinkender Stichprobengröße der Standardfehler steigt und sich so tendenziell weniger Items signifikant zeigen, wird als Cut-Off-Kriterium für die Signifikanz der Totaleffekte $p < 0,2$ gewählt. Somit wird der Fehler erster Art gleich des Fehlers zweiter Art gesetzt. Das Cut-off-Kriterium bestimmt, welche Items in die Mittelwertberechnungen der Totaleffekte einfließen. Für den letzten Teil der Untersuchung wird daher explizit der exploratorische Charakter der Untersuchung betont. Die Zielsetzung der Importance-Performance-Analyse auf Indikatorebene ist die praxisorientierte Diskussion zur Erfolgswirkung der konkreten Maßnahmen des Online-Fundraisings vor dem Hintergrund der NPO-Größe.

Zur Einteilung der Prioritätsmatrix in die vier Felder werden erneut die Mittelwerte der Leistungswerte auf Indikatorebene sowie die Mittelwerte der Totaleffekte berechnet und als Hilfslinien in das Koordinatensystem eingezeichnet. Aus den Totaleffekten und den Performance-Werten der Manifesten ergeben sich die Prioritätsmatrizen ab Abbildung 52 für das Gesamtsample und den beiden nachfolgenden Abbildungen für die Gruppen kleiner NPOs und großer NPOs. Da der Übergang von einer kleineren zu einer großen NPO im Zeitverlauf fließend sein kann, bieten die nachfolgenden Grafiken dem Praktiker Hinweise, welche Maßnahmen zu priorisieren sind. Dies sollte stets vor dem Hintergrund der eigenen Situation und spezifisch wahrgenommenen subjektiven Leistung (Performance) in Bezug auf die Konstrukte und die Indikatoren geschehen.

In der das Gesamtsample betreffenden Abbildung 52 finden sich 33 Indikatoren, die als Online-Fundraising-Maßnahmen die Stellschrauben zur Verbesserung der einzelnen Konstruktleistungen und somit des Online-Fundraising-Erfolgs sind.[1145]

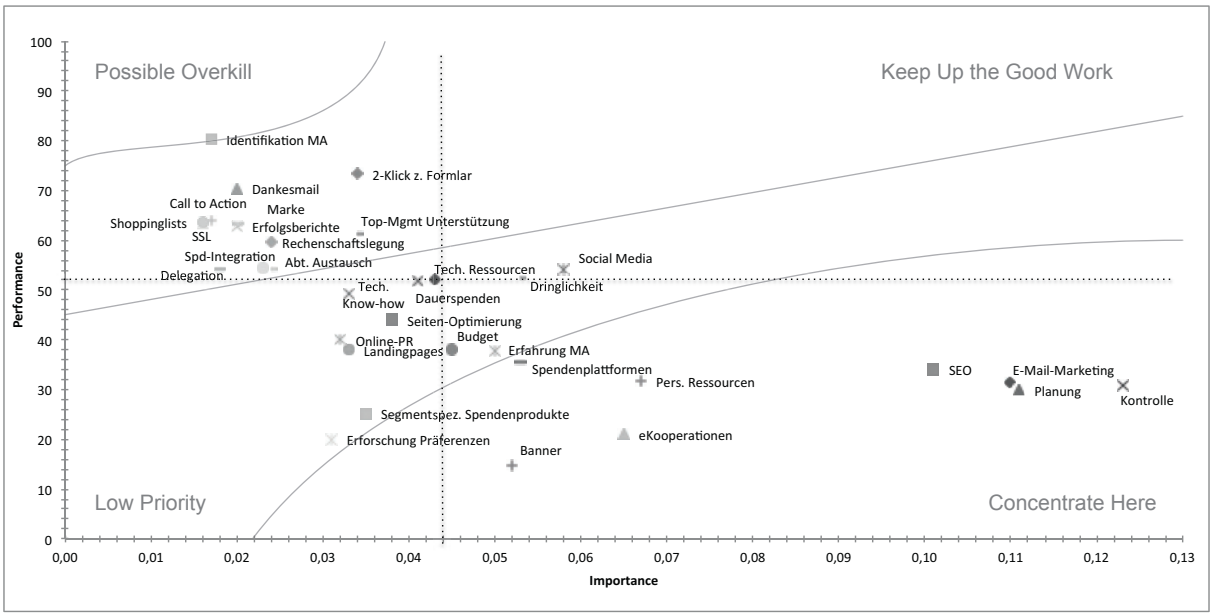


Abbildung 52: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene Gesamtsample

Der linke obere Quadrant weist analog zur vorhergehenden Betrachtung auf Konstruktebene die Indikatoren mit einer – relativ gesehen – höheren Performance bei niedrigeren Totaleffekten aus. Da die Performancewerte insgesamt nicht sonderlich hoch ausgeprägt sind, scheint die Bezeichnung „Possible Overkill“ unpassender als die den

[1145] Zum besseren Vergleich und um Unterschiede zwischen kleinen und großen NPOs visuell zu verdeutlichen, wird dieses Indikatorset auch für kleine und große NPOs ausgewiesen. Das Sample der kleinen Organisationen wurde zudem um den Indikator „Affiliate-Marketing“ ergänzt und das Sample der großen Organisationen um die Indikatoren „SEM“ und „Weiterbildung der Mitarbeiter“, da sich die Totaleffekte in den jeweiligen Samples signifikant zeigten. Durch schwach negative Pfade ergeben sich für das Sample der größeren NPOs rechnerisch sehr schwach negative (nicht signifikante) Totaleffekte für die den Konstrukten „Ressourcen“ und „Marke“ zugeordneten Indikatoren. Für Berechnung der Mittelwerte und um einen Abschnitt links der Ordinate zu vermeiden, wurden diese Totaleffekte gleich Null gesetzt.

Quadranten umfassende und sich über Teile des rechten Quadranten, „Keep up the Good Work“, ausdehnende SLACK-Zone „Appropriate“. Dies gilt für große wie kleine NPOs gleichermaßen. Die nachfolgenden beiden Abbildungen zeigen die entsprechenden Priority-Maps.

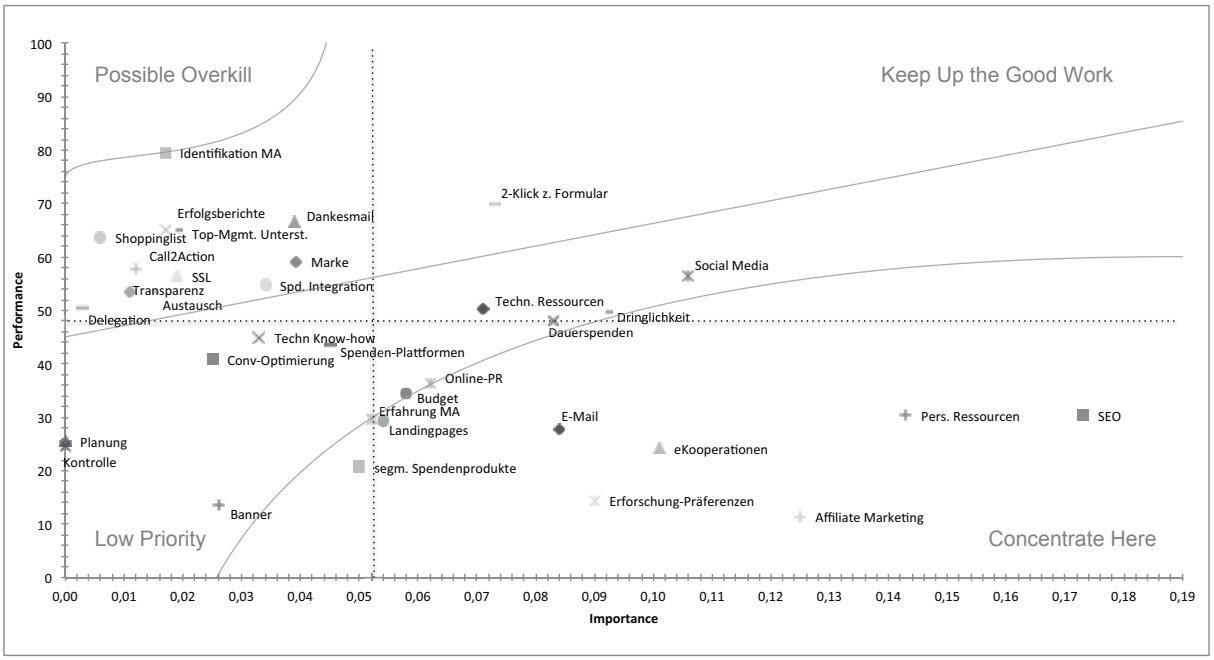


Abbildung 53: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene für kleine NPOs

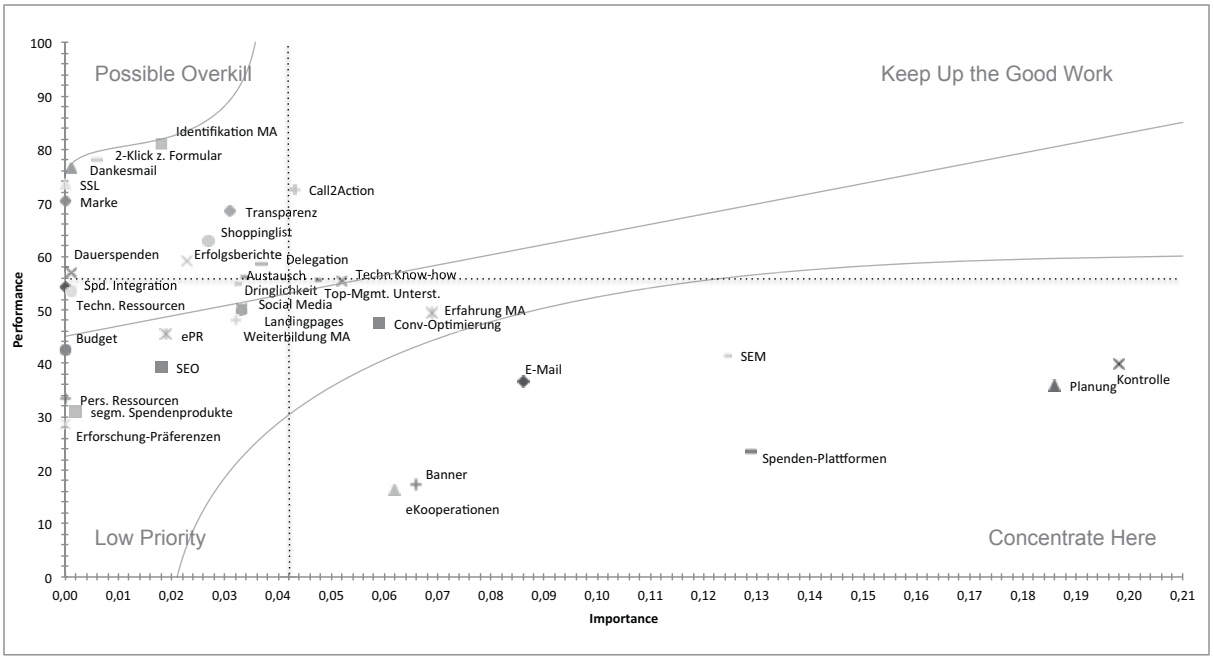


Abbildung 54: Prioritätsmatrix auf Indikatorebene für große NPOs

Die obigen Grafiken verdeutlichen, dass der linke obere Quadrant zahlreiche Maßnahmen enthält, die große wie auch kleine Organisationen bereits recht passabel umsetzen. Auch wenn die Maßnahmen keinen sonderlich hohen Effekt auf den Erfolg haben, sollte das Niveau doch gehalten werden. Die sich in diesem Quadranten befindlichen Indikatoren des Konstrukts „Vertrauenskonstituierende Maßnahmen“ steigern den Erfolg zwar nicht wesentlich, das Fehlen bestimmter Informationen kann aber zu schlechten Konversionsraten und nicht genutzten Potenzialen führen. Mit einem Leistungswert von 69% ist es für viele größere NPOs selbstverständlich, transparent und detailliert über Einnahmen und Ausgaben Rechenschaft abzulegen. Die kleineren Organisationen weisen hier einen Leistungswert von 54% auf. Selbst, wenn für kleine NPOs ein viele Seiten umfassender Jahres- bzw. Geschäftsbericht mit detaillierten finanziellen Angaben kapazitätsbedingt nicht möglich sein sollte, sollten auch sie doch zumindest die (Spenden-)Einnahmen sowie deren Verwendung auf der Webseite darlegen. Im Gegensatz zu Rechtsformen wie AG oder GmbH besteht für gemeinnützig anerkannte Vereine (e. V.) rechtlich gesehen keine Offenlegungspflicht, obwohl sie steuerlich absetzbare Spendenquittungen ausstellen und so die Steuereinnahmen des Staates mindern. Der Spender, der einer NPO sein Geld ohne eine materielle Gegenleistung anvertraut und die Leistung i.d.R kaum überprüfen kann, sollte grundlegende Angaben zu Werbe- und Verwaltungskosten sowie zu Zweck und Höhe der Mittel, die für die gemeinnützigen Zwecke aufgewendet wurden, erwarten dürfen. Denn sie helfen ihm bei der Einschätzung, ob es sich um eine seriöse NPO handelt, die sein Vertrauen verdient. Die ebenfalls Vertrauenskonstituierenden Elemente „Erfolgsberichte“, die Angabe von Beispielen, was der Spender mit der Spende bewirkt („Shoppinglists“) und die Information, dass Spenderdaten „SSL“-verschlüsselt übertragen werden, helfen ihm weiterhin, Informationsasymmetrien zu senken und die systemimmanente Unsicherheit, die im Zuge des Transaktionsprozesses über das Internet besonders stark wahrgenommen werden dürfte, abzubauen.

Zum Abbau kognitiver Dissonanzen nach der Online-Spende sollte auch die wichtigste Botschaft im Fundraising, in Form einer zeitnahen und personalisierten Dankesmail, nicht fehlen.[1146] Wie bei den genannten Maßnahmen sind auch die recht hohen Leistungswerte des, dem Konstrukt „Spenderorientiertes Beziehungsmarketing“ zugeordneten, Indikators bei kleinen (67%) sowie bei großen NPOs (76%) erfreulich. Da sich personalisierte Dankesmails, die idealerweise die Informationen zur Transaktion übersichtlich zusammenfassen, automatisieren lassen, ist der Aufwand überschaubar. Im linken oberen Quadranten befindet sich auch der über den Mittelwert der Totaleffekte gebildete Indikator „Marke“,[1147] welcher in seiner Funktion u. a. als Vertrauenssurrogat ebenfalls hilft, Transaktionen zu fördern.

[1146] Der Dank muss sich nicht auf die E-Mail beschränken. So greift bei Aktion Deutschland Hilft, wie angemerkt, insbesondere bei Großspendern, eine mehrstufige Danksystematik, die neben dem elektronischen auch den postalischen und telefonischen Dank einbezieht.

[1147] Da das Konstrukt reflektiv und nicht formativ operationalisiert wurde, sind die Indikatoren keine Maßnahmen die das Konstrukt formieren. Sie reflektieren als tendenziell austauschbare Indikatoren lediglich

Mit über 80% weist der sich ebenfalls im linken oberen Quadranten befindliche Indikator „Mitarbeiter-Identifikation“ den mit Abstand stärksten Leistungswert auf. Demnach verfügen NPOs über Mitarbeiter, die sich stark mit den Zielen der Organisation identifizieren. Dies gilt für kleine (80%) wie auch für große Organisationen (81%) gleichermaßen. Die postulierte hohe intrinsische Motivation der (Online-Fundraising)-Mitarbeiter von NPOs bestätigt sich auch in dieser Studie. Dennoch ist der Indikator einer der wenigen, die zumindest in der Nähe der Slack-Zone „Excess?“ liegen. Als missionsorientierte Organisationen können sich NPOs über die hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter glücklich schätzen, denn motivierte Mitarbeiter engagieren sich mehr. Gleichzeitig warnen die Ergebnisse der Knocks-Studie: „A potential downside of emotional engagement is burnout: the consequence is higher turnover rates.“[1148] NPOs sind dementsprechend gehalten, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches die Mitarbeiter-Motivation und Leistung auf diesem hohen Niveau und dabei die Arbeitnehmer gleichzeitig gesund hält.[1149] Denn Fluktuation von erfahrenen Mitarbeitern ist für NPOs im Bereich des Online-Fundraisings unter anderem auch deshalb nicht wünschenswert, weil Know-how verloren geht.

Der ebenfalls mit dem Konstrukt „Qualität der Mitarbeiter“ assoziierte Indikator „Online-Fundraising-Erfahrung“ weist bei kleinen wie bei großen NPOs einen dreimal so hohen Totaleffekt bei deutlich niedriger Performance (30% bzw. 50%) und somit höherem Spielraum zur Beeinflussung auf. Der Indikator ist bei den großen NPOs im „Concentrate-here- Quadranten verortet und bei den kleinen NPOs links am Rande des Quadranten, in der SLACK-Zone „Improve“. Geht es um die reine Beeinflussung der Kriteriumsvariablen „Online-Fundraising-Erfolg“ ist auch das „technische Know-how“ der Mitarbeiter in beiden Gruppen mindestens doppelt so wichtig, wie der Totaleffekt des Indikators „Motivation“.[1150] Der Indikator „Formale Mitarbeiter-Qualifikation“ hingegen übt in keinem der Samples einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg aus und ist daher auch nicht mehr in den Prioritätsmatrizen aufgeführt.[1151] Kleinen wie großen Organisationen wird daher geraten, bei Einstellungen von Online-Fundraising-Mitarbeitern primär auf eine fundierte „Online-Fundraising-Erfahrung“ und explizites „technisches Know-how“ Wert zu legen.

Wo es sich vermeiden lässt, sollte das Online-Fundraising nicht „nebenher miterledigt“ werden, z. B. vom klassischen Fundraiser oder dem Presseverantwortlichen, wenn dieser

---

das Konstrukt. Daher scheint es wenig sinnvoll die einzelnen Indikatoren in die Prioritätsmatrix aufzunehmen, stattdessen wird der Mittelwert der Totaleffekte der Indikatoren aufgenommen.

[1148] Knocks (2011), S. 4.

[1149] Siehe hierzu nochmals die Abbildung 14: Kritische Erlebniszustände und Mitarbeiter- Performance, S. 112.

[1150] Motivation ist dennoch hoch wünschenswert, denn sie wirkt positiv auf Wissensgenerierung und fördert somit indirekt auch „technisches Know-how“ beim Mitarbeiter. Kaltenbrunner sieht in der Motivation eine interaktions- und kooperationsfördernde Komponente. Sie bezeichnet sie als zentralen Enabler von dynamischen Fähigkeiten, die, laut der Theorie der Dynamischen Fähigkeiten, nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Unternehmen und NPOs schaffen. Vgl. Kaltenbrunner (2018), S. 528.

[1151] Wichtiger ist die kontinuierliche „Weiterbildung“ der Mitarbeiter, welche zumindest bei den großen Organisationen einen signifikanten, wenn auch unterdurchschnittlichen, Totaleffekt aufweist.

nicht über die notwendige Qualifikation verfügt. Ist die Einstellung eines Spezialisten, z. B. bei kleineren Organisationen, budgetbedingt ausgeschlossen, kann darüber nachgedacht werden, marketingaffine Ehrenamtliche, die sich längerfristig engagieren wollen mit dem Bereich zu betrauen. Durch „kontinuierliche, fachspezifische Weiterbildung“ sollte ihnen dann geholfen werden, entsprechendes technisches Know-how aufzubauen und praktische Erfahrung zu sammeln, um die Organisation auf dem Weg in die Digitalisierung des Fundraisings voranzubringen.

Ebenfalls im linken oberen Quadranten finden sich einige mit dem Konstrukt „Integration“ assoziierte Indikatoren, die ebenfalls über dem Sample-Durchschnitt liegende Leistungswerte, bei schwächerer Erfolgswirksamkeit, aufweisen. Dabei ist wenig verwunderlich, dass die Indikatoren „Abteilungsübergreifender Austausch“ und „Delegation onlinebezogener Entscheidungen auf die Fachebene“ bei größeren Organisationen höhere Totaleffekte aufweisen als bei kleinen Organisationen, bei denen diese Themenkomplexe (noch nicht) die Relevanz besitzen. Bei beiden Gruppen sind die Indikatoren in der Zone Appropriate bzw. dem linken oberen Quadranten angesiedelt. Während in letzterer bei kleinen Organisationen auch der Indikator „Top-Management-Unterstützung“ bei einem Leistungswert von immerhin 65% verortet ist, liegt der Indikator bei den großen Organisationen mit einem über dem Durchschnitt liegenden Totaleffekt im Quadranten „Keep Up the Good Work. Wenn dies formal auch die Zone „Appropriate“ bedeutet, ist der Indikator einer der wenigen, bei denen kleine Organisationen einen höheren Leistungswert erzielen als große Organisationen (56%). Gerade in größeren NPOs ist aber die „Unterstützung des Top-Managements“ bei der Integration des Digitalen, im Sinne eines höheren Totaleffekts, wichtiger, als in kleinen Organisationen. Die Digitalisierung hat nicht nur Einfluss auf die Rezeption von Medien. Sie beeinflusst das Spenderverhalten, die soziodemografische Zusammensetzung des Spenderklientels und nicht zuletzt die Position von Unternehmen bzw. NPOs im Wettbewerb.

„Top-Management-Unterstützung“ ist wesentlich, um notwendige ablauf- und aufbauorganisatorische Transformations- und Veränderungsprozesse in der Organisation anzustoßen sowie den Fundraisingmix, im Sinne der 4p’s, weiterzuentwickeln, um sie so fit für die Zukunft zu machen. Digitalisierung verändert Branchen rapide bis disruptiv. Während in der Wirtschaft Industrie 4.0 das Schlagwort der Stunde ist, stehen auch Non-Profit Organisationen vor der ständigen Herausforderung sich permanent an sich ändernde Umwelt- und Marktbedingungen anpassen zu müssen.

Im Rahmen der Skill-Studie 2017 geben 68% der NPOs an, dass die Digitalisierung den NPO-Sektor binnen 10 Jahren massiv verändern wird.[1152] Daher sollten sich gerade die großen Organisationen nicht mit dem – im Gegensatz zum Sample der kleinen Organisationen – stark abfallenden Leistungswert zufrieden geben. Es ist Aufgabe des Top-Managements als Promotoren zu agieren und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten.

Verschläft eine große Organisation die notwendige tiefe Integration des Digitalen, wird sie von agiler agierenden Organisationen, die über die entsprechenden dynamischen

[1152] Vgl. Amar (2017), http://report.skillsplatform.org/charitydigitalreportdetail/, [Zugriff: 22.05.2018].

Fähigkeiten[1153] verfügen, überholt werden. In der Skill-Studie gaben 71% der in England befragten NPOs an, dass es ihren Vorständen an digitalen Skills mangele. Gleichzeitig waren 75% der Befragten der Meinung, dass eine Verbesserung der digitalen Skills helfen würde, den Fundraising-Erfolg zu steigern. Und nur 29% sind der Meinung: „Digital Transformation is led from the top."[1154] Nur wenn aber ein grundlegendes Verständnis für die derzeitigen Entwicklungen und Potenziale vorhanden ist, können Anpassungsprozesse aktiv initiiert werden. Da die Digitalisierung und das Online-Fundraising alle Abteilungen in einer Organisation tangiert, sind entsprechende „Weiterbildungen" nicht nur für Online-Fundraising-Mitarbeiter relevant, sondern auf allen Ebenen und insbesondere auch für die Leitungsebene der Organisation. Letztlich ist das Top-Management dafür zuständig, alle Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen, Ressourcen für Digitalisierungsprozesse und ein sich zunehmend digitalisierendes Fundraising zur Verfügung zu stellen bzw. entsprechend zu allokieren, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern.

Während sich der Wettbewerbsvorteil eher tangibler Ressourcen zwar schnell erschöpft und sich die entsprechenden Indikatoren des Konstrukts bei den großen Organisationen weit links in der Prioritätsmatrix, überwiegend im Low Priority Quadranten, befinden, ergibt sich für kleine Organisationen ein etwas anderes Bild. Mit Leistungswerten > 50% ist die „technische Ressourcenausstattung" in beiden Gruppen weniger problematisch. Ein Grund ist sicher auch, dass kleine wie auch große NPOs über die zum TechSoup Global Network gehörende Seite „Stifter-helfen.de" stark reduzierte Soft- und Hardware erhalten können. Angesichts der zum Teil eher symbolischen Kostenbeiträge für Software von z. B. Adobe, Amazon, Microsoft u. v. m. sollten NPOs hiervon Gebrauch machen, denn Fundraising beinhaltet die Beschaffung aller benötigten Ressourcen zu nicht marktüblichen Preisen. Mit Office365, Symantec Sicherheitssoftware oder auch dem „Google for NPO-Programm" bietet die Seite umfangreiche, auch cloudbasierte Software, die NPOs hilft, den Weg der Digitalisierung professionell zu beschreiten.

Für kleine Organisationen ist das Konstrukt „Ressourcen" signifikant erfolgswirksam. Wesentlicher als die technische Ressourcenausstattung bei gleichzeitig deutlich schlechteren Leistungswerten ist das Online-Fundraising-Budget (35% Leistung) sowie die „personelle Ressourcenausstattung", die einen doppelt so hohen Totaleffekt wie die „technische Ressourcenausstattung" aufweist. Beide Indikatoren liegen für kleine Organisationen klar im „Concentrate here"-Quadranten. Insbesondere die personelle Ressourcenausstattung fordert mit dem zweithöchsten Totaleffekt (0,143) aller Indikatoren des Samples und einer Performance von lediglich 30% viele der kleineren NPOs zu einer zügigen Verbesserung der Situation auf, sei es durch eine andere Allokation bestehender

---

[1153] Vgl. Teece (2007)

[1154] Die Daten basieren auf einer Befragung von 485 UK-Charities verschiedener Größen. „Lack of Skills" (57%) und „Lack of Funding" (52%) werden als größte Barrieren angesehen, wenn es darum geht, die Digitalisierung für die Zwecke der Organisationen zu nutzen. Vgl. Amar (2017), http://report.skillsplatform.org/charitydigitalreportdetail/, [Zugriff: 22.05.2018].

Ressourcen, zusätzliche Investitionen oder auch weitere ehrenamtliche Mitarbeiter. NPOs sollten die Schlussfolgerung vermeiden, nichts ins Online Fundraising zu investieren, da es derzeit für viele NPOs nicht die erhofften Erträge bringt. Die Digitalisierung lässt sich nicht zurückdrehen und Organisationen, die als „Early Adopter" vor Jahren angefangen haben zu investieren, generieren bereits entsprechende Erträge und sind erfolgreicher als „Late Adopter".[1155] Nur wenn eine grundsätzliche personelle Ressourcenausstattung des digitalen Fundraisings sicher gestellt ist, können NPOs die „Online-Fundraising-Instrumente" intensiver nutzen. Hier liegt für die Organisationen der dringendste Handlungsbedarf für kleine wie auch große Organisationen, hinsichtlich des Online-Fundraising Gesamterfolgs und auch hinsichtlich der Erreichung der teilerfolgsmaßbezogenen Zielsetzungen. Entsprechend des hohen Einflusses des Konstrukts sind die jeweiligen Concentrate here-Quadranten der kleinen und der großen Organisationen wesentlich von den einzelnen Online-Fundraising Instrumenten, wenn auch mit leicht unterschiedlichen Schwerpunkten, geprägt. Den hier verorteten Instrumenten ist gemein, dass sie, wie bereits auf Konstruktebene sichtbar wurde, recht niedrige Leistungswerte bei gleichzeitig überdurchschnittlichem Erfolgsbeitrag aufweisen.

Bei den kleinen NPOs befinden sich die folgenden fünf Instrumente im „Concentrate here" Quadranten: Online-PR (36%), E-Mail-Marketing (28%), eKooperationen (24%), Affiliate-Marketing (11%) und, als Maßnahme mit dem höchsten Totaleffekt, die Suchmaschinenoptimierung (SEO, 30%).
Bannerwerbung (13%) befindet sich am Rande der „Urgent Action"-Zone im linken unteren Quadranten „Low Priority". Ebenfalls in diesem Quadranten verortet ist der Indikator „Spendenplattformen". Er erreicht mit einem, im Vergleich zu den großen Organisationen passablen, Leistungswert von 43% die Slack-Zone „Improve".
Bei den großen NPOs befinden sich im zu fokussierenden Quadranten, neben den hier wichtigen Indikatoren „Planung" (36%) & „Kontrolle" (40%), ausschließlich Instrumente. Dies sind: Bannerwerbung (17%), eKooperationen (16%), E-Mail-Marketing (36%) Spendenplattformen (24%) und – in diesem Sample im Gegensatz zum Gesamtsample mit signifikantem Totaleffekt: Suchmaschinenwerbung (42%).
Einen der höchsten Einflüsse auf die Verbesserung des, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, so wichtigen Konstrukts „Instrumente" weist, mit schwachen Leistungswerten für kleine (28%) wie auch für große Organisationen (36%) die Online-Fundraising Maßnahme „E-Mail-Marketing" auf. In der nicht nach Größe differenzierten Betrachtung avanciert E-Mail-Marketing zum wichtigsten Online-Fundraising Instrument. Dies deckt sich mit der Erkenntnis aus dem Global Tech Report, einer globalen Umfrage

[1155] So nahm beispielsweise Aktion Deutschland Hilft im Jahr 2017 über 15 Millionen Euro, ein Drittel des gesamten Spendenumsatzes des Jahres, über das Formular auf der Webseite ein. Das Team ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und berichtet als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung. Zu „Early" vs. „Late Adopter" siehe Kapitel Deskriptive Ergebnisse, Seite 186 ff.

von über 5.000 NPOs: „(...) as of 2018, email is still the most powerful online fundraising tool.“[1156]

Wie der Abschnitt zur Betrachtung der Online-Fundraising-Teilerfolgsmaße zeigte, ist das E-Mail-Marketing gerade hinsichtlich des ökonomischen Online-Fundraising-Erfolgs am stärksten wirksam, etwas schwächer, aber dennoch signifikant zeigt es sich in Bezug auf den Bindungserfolg, während es hinsichtlich des Anbahnungserfolgs am schwächsten performt.

Auch wenn größenbezogenen jeweils noch erfolgswirksamere Instrumente existieren, empfiehlt es sich, dass NPOs einen starken Fokus auf den Aufbau des E-Mail-Verteilers legen. Die gesammelten Adressen können dann genutzt werden, um die Stakeholder, mit der Zielsetzung der Spenderbindung, regelmäßig über die Arbeit der Organisation zu informieren oder sie, mit der Zielsetzung der direkten Conversion, um Spenden zu bitten. Da der Umfang des Verteilers erfolgskritisch ist, sollte die Webseite dem (potenziellen) Spender darlegen, warum er den Newsletter abonnieren soll und ihm prominent die Möglichkeit bieten, sich einfach in den Verteiler einzutragen.[1157] NPOs sollten, in Absprache mit ihrem Datenschutzbeauftragten, prüfen, ob Online-Spender, die im Rahmen des Spendenprozesses ihre E-Mail-Adresse angeben, nicht automatisch in den Verteiler aufgenommen werden können. Rechtlich gesehen sind Spenden sammelnde Organisationen gegenüber Profit-Unternehmen privilegiert (Listenprivileg), ferner ist es auch im Profit-Sektor zumindest möglich, bestehenden Kunden ähnliche Waren und Dienstleistungen, hier ausgelegt im Sinne der Spendenbitte der NPO, anzubieten, ohne dass die NPO zwingend über ein Double-Opt-in verfügen muss.[1158] Adressen bestehender Spender sind um ein Vielfaches wertvoller, da conversionstärker, als z. B. Adressen, die lediglich von Interessenten stammen bzw. die gemietet oder zugekauft wurden.

E-Mailings an gekaufte oder angemietete Adressen (so genannte „Kaltlisten“), ein Verfahren, dass bei größeren Organisationen durchaus Praxis ist, sind ebenfalls möglich, sofern der Dienstleister die Adressen rechtssicher erhoben hat. Es ist allerdings ratsam, dass NPOs dies erst testen, wenn der Erfolg der Werbeausendungen durch ein implementiertes Conversion-Tracking und definiterte KPIs sauber gemessen werden kann. Ansonsten drohen unerfahrenen NPOs hier u. U. höhere Verluste, denn selbst bei E-Mailings an eine gut gepflegte „Hausliste“ liegt die Responsequote meist im Promille- bis niedrigem Prozentbereich.[1159] Die Responsequoten von Fremdlisten sind i. d. R. verschwindend gering. Dennoch können sich auch diese Aussendungen, z. B. im Katastrophenfall bzw. wenn die NPO einen überzeugenden Grund hat, warum sie um Spenden bittet, mit einem akzeptablen Return on Investment rechnen. Ferner haben solche

---

[1156] Vgl. Nonprofit Tech for Good (2018), S. 8, http://techreport.ngo/, [Zugriff: 27.06.2018].

[1157] Pflichtfeld darf nur die E-Mailadresse sein, dennoch sollten auch Name und Vorname abgefragt werden, da personalisierte Mails höhere Responsequoten generieren.

[1158] Die Aufnahme von Nicht-Spendern bzw. Interessenten sollte allerdings über das rechtlich sichere Double-Opt-in-Verfahren vorgenommen werden, da die Einwilligung im Zweifel nachzuweisen ist.

[1159] Vgl. auch Lehmann (2016), S. 737 ff.

Massenaussendungen, beispielsweise an eine Million E-Mail-Adressen, durchaus auch einen Branding-Effekt.
Moderne und gegen geringe monatliche Gebühr buchbare SaaS-Software ist ab einer bestimmten Größe des Verteilers die bessere Wahl als der Versand von E-Mailings über Outlook, da erstere u. a. Mails im Multipart-Verfahren versenden, wertvolle Statistiken generieren, das einfache Segmentieren der E-Mail-Adressaten, z. B. aufgrund vergangenen Verhaltens, ermöglichen, A/B-Tests erlauben und, sofern der Anbieter Mitglied in der Certified Senders Alliance ist, eine bessere Zustellbarkeit gewährleisten (Whitelisting). Je größer der Verteiler wird, desto lohnenswerter ist dann auch eine segmentspezifische Ansprache, z. B. spezielle Newsletter an Großspender, Unternehmensspender, Dauerspender etc. Moderne Software bietet auch die Möglichkeit, Autoresponder-Serien zu erstellen, bei denen das Newsletter System vorkonfigurierte E-Mails automatisiert versendet, sobald ein bestimmtes Ereignis eintritt. Im Profit-Bereich gängig sind beispielsweise automatisierte E-Mails nach der Anmeldung, zur Reaktivierung, zum Geburtstag etc.[1160]
Den mit Abstand höchsten Totaleffekt – und somit eine sehr gute Möglichkeit über das Konstrukt Instrumente den Gesamterfolg zu verbessern, weist für kleine NPOs, mit einer Leistung von lediglich 30%, die Maßnahme Suchmaschinenoptimierung auf. Entsprechend der hohen Performance und der niedrigen Leistung liegt sie im Sample weit rechts in der „Urgent Action"-Zone. Nur wenn die Seiten einer NPO die Grundsätze suchmaschinenfreundlicher Website-Gestaltung beherzigen, haben sie eine Chance zu bestimmten Themen die vorderen Plätze auf der Suchmaschinen-Ergebnisseite einzunehmen. Googles Algorithmus nutzt für die Berechnung des Rankings zu einem bestimmten Suchbegriff hunderte Kriterien. Die mittlerweile semantische, und nicht mehr rein keywordbasierte Suche, greift zur Optimierung der Ergebnisse seit 2015 auch auf „RankBrain" als wesentlichen Rankingfaktor zurück. Eine künstliche Intelligenz, die den Sinn auch hinter erstmalig gestellten bzw. ambigen Suchanfragen erkennen und der Suchintention bestmöglich gerecht werden soll.[1161]
Suchmaschinenoptimierung für die horizontale Suche bzw. die weiteren vertikalen Suchindizes, wie Bilder-, News- oder Videosuche,[1162] sorgt dafür, dass die NPO-Webseite gut über die Suchbegriffe, die einer Organisation wichtig sind, gefunden wird. Hierzu sollten NPOs idealerweise ein Set an Themen und Keywords (Suchphrasen) definieren, zu denen die NPO im organischen, dem nicht zu bezahlenden und vom zu bezahlenden Bereich unabhängigen Bereich der Suchmaschinen-Ergebnisseite, gefunden werden will. Die informations- bzw. auch transaktionsorientierten Suchbegriffe könnten dabei den

[1160] Während dies im dritten Sektor noch nicht gängige Praxis ist, versendet Amazon beispielsweise personalisierte Mails, wenn ein bestimmtes Produkt angeschaut aber nicht gekauft wurde. Dies ist allerdings nur möglich, wenn der potenzielle Empfänger eindeutig identifizierbar ist und z. B. die E-Mail-Adresse vorliegt.
[1161] Vgl. Bloomberg (2015), https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-26/google-turning-its-lucrative-web-search-over-to-ai-machines, [Zugriff: 24.05.2018].
[1162] Vgl. hierzu Höchstötter/Lewandowski (2014), S. 31.

verschiedenen Online-Fundraising Teilerfolgsmaßen zugeordnet werden, indem sich NPOs, idealerweise auch softwaregestützt,[1163] die Frage stellen, welche Suchbegriffe ein Nutzer eingeben würde, wenn er sich in der Informations-, der Spenden- oder der Nachspendenphase befindet. Zu diesen Themen sind dann entsprechende Inhalte zu schaffen. Vor und nach der Kreation der Inhalte sollten die Rankings, also die Positionen der NPO zum Thema auf der Suchmaschinenergebnisseite kontrolliert werden, um hieraus weitere Optimierungsschritte abzuleiten. Eine Anmeldung in Suchmaschinen ist nicht notwendig. Die Crawler von Google bzw. die des Yahoo-Bing-Netzwerks indexieren Inhalte automatisch, sofern dem keine technischen Barrieren entgegenstehen. Letzteres ist, z. B. durch die Verwendung der von Google kostenfrei für Webmaster bereitgestellten „Search Console“ zu prüfen, über die auch eine Sitemap, eine xml-Datei, die sämtliche URLs enthält, die eine Suchmaschine indexieren soll, einreichbar ist.[1164]

Bei der Suchmaschinenoptimierung lässt sich grundsätzlich zwischen Maßnahmen der Onsite- und Offsite-Optimierung unterscheiden. Onsite-Optimierung zielt auf die optimale Indexierbarkeit der Seite durch die Crawler der Suchmaschinen ab. Hierzu gehören „sprechende URLS“, eine intuitive, flache Navigationsstruktur (z. B. drei Ebenen), die sinnvolle Verwendung von Seitentiteln (Title Tags), Überschriften und Seitenbeschreibungen und eine durchdachte interne Verlinkung und ggf. die Auszeichnung der Webseite mit strukturierten Daten. Alle Maßnahmen helfen nicht nur den Crawlern der Suchmaschine die Seite besser zu indexieren, sondern erhöhen gleichzeitig die Usability, also die Bedienbarkeit der Webseite, und führen zu einer positiven Nutzererfahrung (User Experience).

Offsite-Optimierung hingegen zielt auf die externe Verlinkung der NPO-Website. Je besser eine Webseite verlinkt ist und je öfter sie von, aus Google-Sicht, vertrauenswürdigen Seiten empfohlen wird, desto besser wird sie zu Themen, die der NPO wichtig sind, gerankt. Voraussetzung dafür sind für die Zielgruppe relevante und idealerweise multimedial aufbereitete gute und aktuelle Inhalte (Content). Denn für das Ranking von Seiten greift Google nicht nur auf technische, sondern auch auf Nutzersignale, wie z. B. auf die relative Click-Through-Rate auf der Suchmaschinenergebnisseite, die Verweildauer und Absprungrate zurück.[1165] Eine kontinuierliche Beachtung von SEO-Best Practices – sichergestellt durch entsprechende Mitarbeiterschulungen – beim Erstellen von durch Nutzer nachgefragten Inhalten, führt zu hochwertigem und kostenfreien Traffic auf die Seiten der NPOs. Die Auswertung des über Suchmaschinen generierten Traffics und der Conversiondaten, verbessert das Verständnis, welche Inhalte für Nutzer und Organisation

---

[1163] Eine Reihe von SEO-Tools, wie z. B. Sistrix, welches mit einem Sichtbarkeitsindex einen Key Performance Indikator berechnet, geben detailliert Auskunft über den Verlinkungsgrad einer Seite, die Suchnachfrage und den Wettbewerb zu bestimmten Suchbegriffen, die derzeitigen Rankings und deren CPC-Äquivalenzwerte etc.

[1164] Hier kann dann auch eingesehen werden, wie viele URLs Google indexiert hat, zu welchen Begriffen die Seite auf welcher Position rankt und welche CTR das jeweilige Keyword auf der Suchergebnisseite aufweist. Ferner warnt Google in der Search Console, wenn Probleme bei der Indexierung auftreten oder beispielsweise Malware auf der Seite gefunden wurde.

[1165] Vgl. Petrovic (2015), https://moz.com/blog/user-behaviour-data-as-a-ranking-signal, [22.09.2017].

besonders wertvoll sind und hilft, die Webseite nutzerzentriert und suchmaschinenoptimiert auszurichten. Auch wenn sich in dieser Arbeit die Indikatoren „mobiloptimierte Webseite“ und „Ladezeit der Webseite“ nicht als erfolgsrelevant darstellten, mag sich dies ändern, sobald ab 2018 der mobile Index von Google Primärindex und die Ladezeit mobiler Seiten Rankingfaktor wird. Organisationen die dann bereits auf zügig ladende responsive Webseiten umgestellt haben, könnten einen Ranking-Vorteil haben.[1166] Auch wenn sich die einzelnen Rankingkriterien im Zeitverlauf ändern mögen, wird es für NPOs wichtig bleiben, sich den Entwicklungen kontinuierlich anzupassen und insbesondere die die Sichtbarkeit bestimmenden Funktionsweisen auf den entsprechenden Plattformen nachzuvollziehen.

Während die Suchmaschinenwerbung, und somit die Präsenz im werblichen Bereich ober- und unterhalb der unbezahlten Suchergebnisse der Suchergebnisseite, bei kleineren Organisationen mit einer Performance von nur 23% nicht erfolgsrelevant ist, liegt die Maßnahme bei den größeren Organisationen mit einer Performance von 42% klar im „Concentrate here“-Quadranten. Suchmaschinenmarketing ist für große Organisationen hinsichtlich des Totaleffektes (0,124) auf den Online-Fundraising-Erfolg auch weitaus relevanter als die Suchmaschinenoptimierung. Bei der Suchmaschinenwerbung schaltet die NPO zu definierten Suchworten (Keywords) Textanzeigen in Suchmaschinen. Angesichts der Marktmacht von Google, ist diese Suchmaschine deutlich relevanter als Microsofts Suchmaschine Bing. Im Gegensatz zu SEO-Maßnahmen, die ihre Wirkung nur mittel- bis langfristig entfalten, ist die Präsenz mittels Werbung auf den Ergebnisseiten von Suchmaschinen ad hoc möglich. Die NPO kann somit theoretisch binnen weniger Minuten zu einem definierten Suchbegriff auf der Suchmaschinenergebnisseite an oberster Stelle erscheinen.
Die Anzeigen der werbenden NPO werden von den Suchmaschinen dann ausgeliefert, wenn ein Nutzer nach Keywords sucht, welche die NPO vorher definiert und gebucht hat. Sind Anzeigentexte exakt auf die Suchanfragen abgestimmt, steigt die wahrgenommene Relevanz der Werbung für den Suchenden. Dementsprechend sind die Klickraten meist um ein vielfaches höher als beispielsweise bei der Bannerwerbung. Die Abrechnung der Werbung erfolgt in der Regel pro Klick auf die Anzeige (Cost per Click, CPC). Durch die exakte Messbarkeit können NPOs Werbung, die zur Zielerreichung beiträgt in Echtzeit ausweiten oder, wenn sie dies nicht tut, umgehend stoppen. Das A und O guter Suchmaschinenwerbung ist eine saubere Kontostruktur. Innerhalb dieser sollten die Anzeigengruppen, welche die Keywords und Anzeigen enthalten, sauber nach Themen geordnet sein. Eine solche Struktur kann sich beispielsweise an die Struktur der Website-Navigation anlehnen. Auch die Definition von ausschließenden Keywords, und somit der Angabe bei welchen Suchworten die Anzeigen nicht geschaltet werden sollen, hilft die

[1166] Mit dem „Mobile First Index“ und u. a. dem „AMP-Projekt“ steigert der Suchmaschinenprimus den Druck auf Webseitenbetreiber, mobiloptimierte und sehr schnell ladende Seiten zu erstellen, mit dem Ziel, die wahrgenommene Zufriedenheit der Nutzer mit dem Sucherlebnis zu verbessern. Denn langsam ladende und nicht mobiloptimierte Seiten wirken negativ auf den Anbieter der Suchergebnisse, hier Google, zurück.

Relevanz der Anzeigen für den Nutzer zu erhöhen. Ist die Click Through Rate der eigenen Anzeigen höher als die der Mitbewerber, erhält das werbende Unternehmen/die NPO durch einen höheren „Qualitätsfaktor“ bessere „Anzeigenränge“ zu einem günstigeren Cost per Click (bzw. äquivalent TKP u. a. Abrechnungsformen etc.).[1167]
Insbesondere bei stark nachgefragten Suchbegriffen ist die Konkurrenz, das einzusetzende Budget und somit auch der Aufwand und die Anforderung an Kontrollmaßnahmen nicht unerheblich. Zu bestimmten Zeiten und für bestimmte Suchbegriffe sind für ein Top-Anzeigenplatz mehrere Euro pro Klick zu zahlen. Die Tagesausgaben für Suchmaschinenwerbung im Falle einer Hilfsorganisation der Katastrophenhilfe können dann schnell im vier- bis fünfstelligen Bereich liegen. Hierdurch ist unmittelbar einsichtig, warum die „Qualität der Kontrolle“ bei den großen Organisationen von höchster Relevanz ist. Ist eine Organisation bereit und in der Lage solche Ausgaben für Werbung zu leisten, muss sie, auch vor dem Hintergrund, dass sie nur begrenzt Werbe- und Verwaltungskosten produzieren darf, wenn sie die Gemeinnützigkeit nicht bzw. das DZI-Siegel nicht verlieren will, sicherstellen, dass sich die Werbung mit einem hervorragenden Return on Investment rechnet. Dies wird sie nur können, wenn sie die Werbeschaltung jederzeit kontrollieren und den Werbeerfolg so exakt wie möglich und bis auf die Ebene des vom Nutzer eingegebenen Suchbegriffs nachvollziehen kann. Als Faustregel kann gelten, je intensiver eine NPO bezahlte Werbeformen im Netz einsetzt, desto intensiver muss sie diese auch kontrollieren, um sie idealerweise noch während der Laufzeit optimieren zu können.
Dennoch ist Suchmaschinenwerbung nicht nur für große Organisationen erschwinglich. Google ermöglicht es mit dem Google Grants-Programm, dessen Richtlinien Anfang 2018 deutlich verschärft wurden, NPOs kostenfreie Werbung auf google.de im Wert von 10.000 Euro/Monat zu schalten. Mit einem Marktanteil von über 95% ist Google der mit Abstand relevanteste Kanal der Suchmaschinenwerbung.[1168] Im Rahmen dieser Erhebung zeigte sich das Instrument insbesondere in Bezug auf das Teilerfolgsmaß des ökonomischen Online-Fundraising-Erfolgs stärker signifikant. In Bezug auf den vorökonomischen Anbahnungserfolg bzw. den Bindungserfolgs zeigte sich das Instrument (auf Ebene des Gesamtsamples) hingegen schwächer. Die unterschiedliche Erfolgswirkung zwischen kleinen und großen NPOs ist sicher auch dem Fakt geschuldet, dass Google die voll zu bezahlenden Anzeigen den kostenfreien Anzeigen des Google Grants-Programms vorzieht. Grants-Anzeigen erreichen somit bei formal gleichem Gebot und Qualitätsfaktor einen schlechteren Anzeigenrang. Gerade kleine Organisationen verfügen meist nicht über voll zu bezahlende Google Adwords-Konten.

Neben der für NPOs kostenfrei möglichen Werbung auf der Suchmaschinen-Ergebnisseite haben Werbetreibende auch die Möglichkeit, dann allerdings voll zu bezahlende, Werbung

[1167] Ein Berechnungsbeispiel, das den Zusammenhang zwischen Gebot, Qualitätsfaktor, Anzeigenrang und tatsächlich zu zahlendem Cost per Click darlegt, gibt Reichenbach (2011). Zum Abschnitt siehe auch Reichenbach (2016), S. 730 ff.
[1168] Detaillierter zum Suchmaschinenmarketing vgl. Reichenbach (2016), S. 730 ff.

in Googles Werbenetzwerk zu schalten. Letzteres umfasst Millionen von Webseiten, auf denen neben den klassischen Textanzeigen auch verschiedene „Online-Banner"-Formate geschaltet werden können. Beide Formate lassen sich gezielt in bestimmten inhaltlichen Kontexten ausspielen. Zahlreiche Targeting-Möglichkeiten, beispielsweise nach Alter, Interesse, geografischen Kriterien u. v. m. helfen dabei, die für die NPO beste Zielgruppe zu erreichen und Streuverluste zu vermeiden. Das Instrument „Bannerwerbung" befindet sich vor allem für größere Organisationen im „Concentrate here"-Quadranten. Bei den kleinen Organisationen befindet es sich im „Low Priority"-Quadranten am Rande der „Urgent-Action"-Zone. Bei Buchung bezahlter Bannerwerbung auf TKP-Basis ist anzuraten, Traffic und Conversions genau zu tracken, denn Displaywerbung rentiert sich in der Regel bei weitem nicht so gut wie Suchmaschinenwerbung, bei der Nutzer aktiv nach der Leistung der NPO suchen (Pull- statt Pushwerbung). Im Gegenteil hat sich mittlerweile der Begriff der Bannerblindness etabliert, bei der Nutzer Online-Werbung unbewusst ausblenden und die Werbebotschaften somit nicht wahrnehmen. So genannte Werbeblocker, die Werbung automatisch ausblenden, verschärfen das Problem. Verfügte Bannerwerbung in ihrer frühen Phase noch über hohe zweistellige Klickraten, liegt die durchschnittliche Klickrate heute bei lediglich 0,09%.[1169] Daher scheinen die Stärken grafischer Werbemitteleinblendungen vor allem in der Zielerreichung vorökonomischer Zielgrößen, wie Brand- oder Productawareness, zu liegen, denn in der unmittelbaren Erreichung der ökonomischen Zielgrößen. Überraschenderweise entfaltet die Bannerwerbung im Gesamtsample seine stärkste Wirkung allerdings nicht auf den Anbahnungserfolg, sondern auf den Bindungserfolg. Erklärbar könnte dies einerseits über Retargeting-Maßnahmen sein. Hierbei erreichen NPOs Nutzer, die vor längerer Zeit die Webseite aufsuchten erneut mit grafischer Werbung auf externen Seiten, ohne über eine Kontaktadresse verfügen zu müssen, da die Aussteuerung der Werbung cookiebasiert erfolgt. Die durchschnittlichen Klick- und Conversionraten sind beim Retargeting in der Regel deutlich höher als in der klassischen Display-Werbung. Zum anderen wäre es auch möglich, dass Bannerwerbung eine Bindungswirkung entfaltet, in dem sich der Spender in seinem Handeln bestätigt fühlt, eine bestimmte Organisation unterstützt zu haben. Die Wahrnehmung der Werbung nach einer Spende hilft ihm möglicherweise, kognitiver Dissonanzen abzubauen und sich enger an die Organisation zu binden.

Neben bezahlter Bannerwerbung, die sich tendenziell eher größere und finanzstärkere NPOs leisten können, ist es vor allem auch den kleinen Organisationen, anzuraten, ein Standardset an Online-Banner zu erstellen, das sich Unterstützer von der Webseite laden und auf externen Seiten einbinden können. Analog zur Bitte um Freischaltungen von Printanzeigen, bitten einige NPOs Webseitenbetreiber und -Vermarkter auch proaktiv um Freischaltungen, z. B. auf nicht verkauften Werbeplätzen. Wollen NPOs diese Möglichkeit nutzen, ist es ratsam, sich an den Standards des Interactive Advertising Bureau (IAB) zu orientieren und die gängigsten Bannerformate anzubieten. Derzeit lassen die

[1169] Vgl. Internet World Business (2010), https://www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/rueckgang-gestoppt-272914.html, [24.05.2018].

Leistungswerte für Bannerwerbung mit 13% für den kleinen bzw. 17% für die großen NPOs den Schluss zu, dass Bannerwerbung von den meisten NPOs bislang kaum betrieben wird.

Insgesamt den schlechtesten Leistungswert aller Indikatoren weist mit jeweils 11% bei den kleinen und großen Organisationen das Instrument des „Affiliate-Marketing“ auf. Die Maßnahme wird somit so gut wie nicht eingesetzt. Während das Instrument für die großen Organisationen irrelevant scheint, befindet es sich bei den kleinen Organisationen im „Concentrate here“-Quadranten. Möglicherweise ist der recht hohe Totaleffekt in erster Linie der mit dem Instrument verbundenen Denkhaltung geschuldet, die für Fundraisingeffizienz förderlich ist. Affiliate-Marketing ist dem so genannten Performance-Marketing zuzuordnen. Hierbei werden externe Webseitenbetreiber (Publisher) für die Ausspielung der Werbemittel von Unternehmen, oder eben auch NPOs, erfolgs- und kennzahlenbasiert vergütet. Die Publisher erhalten oftmals erst eine Vergütung, wenn ein Klick (Cost per Klick) oder Kauf (Cost per Order oder Cost per Lead) getätigt wurde und nicht bereits für das reine Einblenden der Werbung (TKP).[1170] Hierdurch verschiebt sich das Kostenrisiko vom werbetreibenden Unternehmen (Merchant) hin zum Publisher. Cybermediaries wie Zanox oder Tradedoubler, die Merchants und Publisher über ihre Plattformen vermitteln, stellen entsprechende Trackingpixel und -technologien zur Verfügung, die Klicks, Leads und Transaktionen für die Kooperationspartner transparent protokollieren. Während Affiliate-Marketing im Dritten Sektor, wie der Leistungswert darlegt, bislang kaum Beachtung findet, ist es im E-Commerce der Profitwirtschaft ein wesentlicher Teil des Online-Marketing-Mix, insbesondere bei den großen E-Commerce Unternehmen. Eine weitere Ausprägung des Affiliate-Marketings findet sich im 2017 in Deutschland gestarteten Programm Amazon Smile. Kauft ein Kunde über smile.amazon.de ein Produkt spendet das Unternehmen 0,5% des Umsatzes an eine vom Kunden ausgewählte Charity. Ähnlich funktionieren die schon vorher existenten Plattformen wie Clicks4Charity.net oder Boost-Project.com, die Online-Shops Kunden vermitteln und einen Großteil der so generierten Provision an NPOs weitergeben.

Mit einer Performance von immerhin 43% bei kleinen Organisationen und lediglich 24% bei großen Organisationen befindet sich die Nutzung von Sozialen Online-Spendenplattformen, wie z. B. Betterplace oder HelpDirect, zumindest für die großen Organisationen im „Concentrate here“- Quadranten. NPOs haben auf Spendenplattformen die Möglichkeit, ihre Projekte kostenfrei darzustellen und von Besuchern der Plattformen bespenden zu lassen. Je nach Plattform ist eine Kommunikation der NPO mit den über die Plattform gewonnenen Unterstützern und vice versa möglich.[1171] Als Aggregatoren von Hilfsprojekten, die zusätzliche nutzenstiftende Funktionen bieten, wie Transparenzhinweise, Social Media Funktionalitäten u. v. m., scheinen die als Cybermediaries fungierenden Plattformen Nutzer

[1170] Hierbei wird nach dem Tausender-Kontakt-Preis abgerechnet (TKP).
[1171] Vgl. Meid/Reschke (2016), S. 742.

zu erreichen, die die meisten Organisationen aus eigener Kraft nicht erreichen würden. Die Vermutung liegt nahe, dass es sich bei Spenden über Soziale Online Spendenplattformen eher um Spenden handelt, die das eigene Online-Fundraising über die Webseite nicht kannibalisieren, sondern ergänzen. Die Präsenz auf solchen Plattformen eignet sich sehr gut, um erste Online-Fundraising-Erfahrungen zu sammeln, auch da die Nutzung für die NPO kostenfrei ist und die Plattformen bereits über eine gewisse Reichweite verfügen, die sich die einzelne Organisation nutzbar machen kann. Da Spendenplattformen Spenden als Hauptziel fokussieren und Nutzer, die diese Plattform aufsuchen, dies tendenziell mit der entsprechenden Intention tun, eigenen sich diese Plattformen, zumindest bislang, besser für das direkte Fundraising als die klassischen Social Media Kanäle, wie Facebook oder Twitter, auch wenn diese über eine deutlich größere Reichweite verfügen.

Eng verwandt mit den Sozialen Spendenplattformen ist das, hier sehr weit gefasste, Instrument des Social Media Marketings, welches sich weder bei kleinen noch großen NPOs im „Concentrate here"-Quadranten befindet. Dieses betreiben NPOs über zahlreiche Plattformen, wie Facebook oder Twitter und auch auf auf bestimmte Medien oder Zielgruppen spezialisierte soziale Medien, wie der Video-Plattform YouTube, den vor allem auf Fotos spezialisierten Communities Instagram, Flickr oder Pinterest oder auch über die auf den Business Kontext spezialisierten Seiten wie LinkedIn oder Xing. In erster Linie steht auf allen diesen Plattformen aus Nutzersicht die Kommunikation mit Freuden oder Bekannten im Vordergrund, weniger der Kauf von Gütern oder gar die Rezeption von Werbung.

Mussten NPOs in der Prä-Social Media Ära mit hohen Stückkosten einhergehende Briefe versenden oder Telefonanrufe durchführen, um mit ihren Stakeholdern Kontakt zu halten, ist es heute weitgehend kostenfrei möglich, mehrmals täglich mit einer großen Anzahl an Unterstützern zu kommunizieren, mit ihnen in den Dialog zu treten und sie um Unterstützung oder Spenden zu bitten. Entsprechend hoch ist auch in dieser Studie die Adoptionsrate des Instruments durch NPOs. Im Gegensatz zu vielen anderen Indikatoren zeigen kleinere Organisationen beim Indikator einen höheren Leistungswert (56,55%) und auch Totaleffekt als große NPOs (50%). Die von NAH aufgestellte Vermutung, dass die Social Media Nutzung nicht von der Ressourcenausstattung und Größe einer Organisation abhängt, kann somit hier empirisch bestätigt werden.[1172]

Da Gespräche in sozialen Medien in der Regel netzöffentlich stattfinden und Stakeholder nicht nur mit sondern auch über die Organisation sprechen, ist von der Organisation mit dem Wandel von der One-to-many- zur Many-to-many-Kommunikation eine grundlegende Bereitschaft zu Transparenz und Dialog notwendig, will sie Social Media zur Erreichung ihrer Ziele nutzen. Unabhängig vom konkreten Netzwerk bietet Social Media insbesondere

---

[1172] [S]ize [of an NPO] does not represent a barrier to the employment of social media, similar to what Nah (2010) and Yeon, Choi, and Kiousis (2007) found in their studies of nonprofit Website use (...) given the nature of our 'large organization' sample, we need to be cautious in interpreting findings related to the assets–social media nexus. Future studies should continue to explore the relationship." Nah/Saxton (2013), S. 19ff. An gleicher Stelle führen die Autoren aus, dass insbesondere NPOs die von privaten Spendengeldern abhängig sind, eher intensiv soziale Medien nutzen als NPOs, die vor allem Drittmittel und somit weniger sozialem Druck ausgesetzt sind, in solchen Medien aktiv zu werden.

auch kleineren Organisationen, denen Massenwerbung budgetbedingt nicht zur Verfügung steht, die Möglichkeit eine große Anzahl an potenziellen Unterstützern zur erreichen. Allerdings scheint sich der ökonomische Erfolg des Instruments bislang noch in Grenzen zu halten. In der Praxis wird die Stärke von sozialen Medien vor allem im Beziehungs- und Vertrauensaufbau gesehen. Durch regelmäßige dialogorientierte Kommunikation kann (potenziellen) Spendern transparent Organisationsmission und –wirken dargelegt werden.[1173] Es ist wenig verwunderlich, dass Social Media Marketing, wie die teilerfolgsmaßbezogene Untersuchung zeigte, vor allem hinsichtlich des Anbahnungs- und des Bindungserfolgs stärker wirksam ist, während der Einfluss auf den ökonomischen Erfolg schwächer ausfällt.

In sozialen Medien entstehen Netzwerkeffekte. Je mehr Nutzer ein Netzwerk nutzen, desto wertvoller wird es für den einzelnen und desto attraktiver wird es für NPOs dort eine entsprechende Präsenz aufzubauen. Aus ökonomischer Sicht ist das Netzwerk besonders dann attraktiv, wenn Netzwerkeffekte, mittels derer NPOs nicht nur die eigenen „Freunde" sondern auch die „Freunde der Freunde" erreichen, für das Fundraising nutzbar gemacht werden können und das Thema Spenden inhaltlich relevant und grundsätzlich umsetzbar ist.[1174] Ende 2017 starte Facebook den „Donate Button" und den „Fundraiser".[1175] Hiermit ist es NPOs nun möglich, im weltweit größten sozialen Netzwerk mit aktuell 2,1 Milliarden aktiven Nutzern[1176] Spenden zu sammeln, ohne dass der Spender die Plattform verlassen muss und der „Fundraiser" ermöglicht es Unterstützern einer NPO, eine Spendenaktion zugunsten einer NPO zu starten und so sein eigenes Netzwerk für die Spendensammlung zu nutzen. Die Bitte eines vertrauten Freundes (oder Influencers) aus der eigenen Peer-Group hat in der Regel weit höheres Gewicht als der Aufruf einer anonymen Organisation, zu der keine persönliche Beziehung besteht. Da auch die Freunde eines Spenders in der Regel sehen, wer gespendet hat und durch diesen unter Umständen aufgerufen werden, sich ebenfalls zu beteiligen, sorgt, laut SAXTON, der in einer der ersten akademischen Arbeiten 2014 die Wirkweise von Social Network basiertem Fundraising[1177] untersucht, auch Gruppendruck für zusätzliche Spenden.[1178]

[1173] Vgl. Hölderle (2016), S. 747.

[1174] Letzteres ist auch von demografischen Kriterien der Nutzer abhängig, während nur 2% der über 55-Jährigen Internetnutzer Snapchat nutzen, nutzen 72% der über 50-jährigen Internetnutzer Facebook. Vgl. Kroker (2018), http://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/04/03/social-media-spickzettel-die-demografischen-fakten-von-facebook-instagram-co-2018/, [Zugriff: 24.05.2018].

[1175] Vgl. hierzu Facebook (2017b), https://de.newsroom.fb.com/news/2017/09/neue-spenden-werkzeuge/, [Zugriff: 24.05.2018].

[1176] Vgl. Allfacebook.de (2018), https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook, [Zugriff: 24.05.2018].

[1177] Vgl. Saxton/Wang (2014), S. 8.

[1178] Neben Gruppendruck und Vernetzung der User dürften auch andere Wirkmechanismen eine Rolle spielen, die sich aus den klassischen Spendermotiven speisen und sich durch die Netzwerkeffekte möglicherweise verstärken. Nutzer könnten sich mit einer Spende, die von anderen wahrgenommen, geteilt und kommentiert werden kann, positiv gegenüber der eigenen Peer Group inszenieren. Positives Feedback führt wahrscheinlich zu einem positiv wahrgenommenen Selbstbild und einer internen Gratifikationserfahrung. Spannend, aber noch unerforscht, ist die Motivation auf einen Spendenaufruf eines Influencers zu reagieren. Der Youtuber Gronkh sammelt regelmäßig fünfstellige Spendensummen für Aktion

Vor dem Hintergrund des stark gewachsenen Problems menschenverachtender Hasskommentare in sozialen Netzwerken, mit denen besonders die international tätigen Hilfsorganisationen auf ihren Profilen zu kämpfen haben, setzt die Möglichkeit nun netzöffentlich spenden zu können und mit der Spende Gutes zu tun und darüber zu sprechen einen starken Kontrapunkt. Das Potenzial insbesondere des „Facebook Fundraisers" erschließt sich unmittelbar, denn die über Facebooks Tool ausgepielte Spendenbitte eines Influencers, der nicht selten über ein Netzwerk von zehntausenden „Freunden" verfügt, hat große Chancen schnell relevante Spendensummen zu generieren.[1179] Abschließend sei mit Blick auf obige Ausführungen und Abbildung 48 nochmals darauf hingewiesen, dass viele Instrumente einen deutlich höheren Totaleffekt bei gleichzeitig dramatisch schlechteren Leistungswerten aufweisen als Indikatoren, die mit anderen Konstrukten assoziiert sind. Kleine wie große NPOs sollten beim Social Media Marketing zwar nicht nachlassen („Improve"), da auch dieser Performancewert ausbaubar ist, aber ihre Prioritäten bei der Allokation der verfügbaren zeitlichen und personellen Ressourcen immer wieder überprüfen. Einerseits bieten kostenfrei von NPOs nutzbare Social Media Kanäle sowie auch Spendenplattformen einen hervorragenden Einstieg in die Welt des digitalen Fundraisings. Andererseits laufen Organisationen, die über wenig Online-Fundraising Erfahrung verfügen und die Erfolge noch nicht kennzahlenbasiert kontrollieren, Gefahr, Online-Fundraising mit Social Media Marketing gleichzusetzen und dadurch andere Online-Fundraising-Instrumente zu vernachlässigen.[1180]

Zwischen den verschiedenen Online-Marketing bzw. -Fundraising-Maßnahmen existieren zahlreiche Synergien. Geht eine NPO beispielsweise Partnerschaften im Bereich des Affiliate-Marketings ein, vermarktet Online-Banner und verlinkt die Website in Online-Pressemitteilungen, wird die steigende Anzahl der Verlinkungen tendenziell dazu führen, dass Suchmaschinen die Webseite besser ranken und somit der Erfolg der Suchmaschinenoptimierung steigt. Dies wiederum führt zu steigenden Besucherzahlen und letztlich steigenden Online-Spenden bzw. Newsletter-Anmeldungen. Wird die Organisation durch den gezielten Einsatz von Online-Werbung bekannter, führt dies nicht nur zu mehr

---

Deutschland Hilft. Die „Fans" von Gronkh bezeichnen sich selbst als „La Familia", dies drückt ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Der LetsPlayer Erik „Gronkh" Range scheint als (Vater-)Figur der „Familie" hohes Identifikationspotenzial zu besitzen. Möglicherweise spenden seine Fans, weniger des konkreten Projektes wegen, sondern auch weil sie seine Bitte erfüllen und somit etwas zurückgeben wollen. Möglicherweise wollen sie, indem sie seine Spendenhandlung wiederholen auch „so sein wie er" und zur Community „dazugehören". Der öffentliche Spendenaufruf und netzöffentliche und kommentierbare Spenden dürften beim Einzelnen und der Gruppe das individuelle Selbstbild sowie das kollektive Selbstbild der Community sowie das Bild der Identifikationsfigur und das Zusammengehörigkeitsgefühl positiv beeinflussen.

[1179] Ende 2017 sammelten beispielsweise die bekannten aus YouTube-Stars bestehenden Kollektive „Friendly Fire und „Loot für die Welt" über ihre Streams binnen weniger Stunden 710.000 Euro für gemeinnützige Projekte. Vgl. Betterplace (2017), https://www.betterplace.org/c/neues/loot-fuer-die-welt-und-friendly-fire-2017, [Zugriff: 24.05.2018].

[1180] Im Rahmen dieser Arbeit war es nicht möglich, den Einfluss von Social Media auf den Erfolg differenzierter zu betrachten. Es ist wahrscheinlich, dass unterschiedliche soziale Medien unterschiedlich zu den verschiedenen Erfolgsdimensionen beitragen und dass sich der Einfluss von Social Media insbesondere auch auf den ökonomischen Erfolg im Zeitverlauf ändert.

Besuchern, sondern tendenziell auch zu höheren Klickraten in den Suchergebnissen, was wiederum die Kosteneffizienz der Suchmaschinenwerbung und auch den Erfolg der Suchmaschinenoptimierung positiv beeinflusst. In zahlreichen, den Profit-Sektor betreffenden Studien, konnte empirisch belegt werden, dass die Intensität der Online Marketing Maßnahmen als Erfolgsfaktor zu werten ist. Dies bestätigt sich hier eindrucksvoll. Im Sinne eines integrierten Multi-Channel-Fundraisings ist es ratsam, die Webadresse der NPO ferner in allen (Offline-) Werbemitteln wie Plakaten, Anzeigen, Mailings, TV-Spots etc. anzugeben und die Webseite somit als stets multimedialen Rück- bzw. Responsekanal zu nutzen. Denn auch dies verstärkt die genannten Synergien. Abbildung 54 zeigte, wie schon auf Konstruktebene ausgeführt, dass die „Qualität der Planung“ in größeren Organisationen deutlich wichtiger wird und im „Concentrate here“-Quadranten verortet ist. Dies ist nachvollziehbar, denn mit einer größeren Anzahl an Mitarbeitern und Abteilungen ist ein erhöhter Planungs- und Koordinierungsaufwand notwendig, um eine integrierte Kommunikation sicher zu stellen. Die Qualität der Planung (36%) und Kontrolle (40%) sollte insbesondere auch dann zunehmen, sobald die Instrumente intensiver genutzt und bezahlte Werbeschaltungen durchgeführt werden. Es ist wesentliches Charakteristikum, insbesondere der performancebasierten Online Marketing-Maßnahmen, dass sie im Vergleich zu klassischer Werbung deutlich besser getrackt und, bei entsprechendem Return on Investment, kurzfristig skaliert werden können. Beide für große Organisationen weit rechts im „Concentrate here“-Quadranten liegende Indikatoren besitzen bei den gegebenen Leistungswerten und hoher Erfolgswirkung, großes Potenzial zur Verbesserung. Im Gegensatz zu vielen anderen diskutierten Konstrukten und Indikatoren, ist gerade die Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Online-Fundraising-Instrumente auf den ökonomischen Erfolg für die einzelne Organisation sehr gut mess- und kontrollierbar. Sofern noch nicht geschehen, scheint es vor dem Hintergrund der recht geringen Totaleffekte der Instrumente für kleine wie für große Organisationen Pflicht, ein entsprechendes Conversiontracking zu implementieren, um datenbasiert bessere Online-Fundraising-Entscheidungen treffen zu können.

Spätestens mit der Zunahme bezahlter Online-Werbemaßnahmen, sollten die Maßnahmen des Konstrukts „Conversionorientierung“, welches sich bei kleinen wie großen Organisationen im „Keep Up the Good Work“-Quadranten befindet, intensiviert werden. Erneut sollten dabei, die in Abbildung 53 und Abbildung 54 abgebildeten Maßnahmen fokussiert werden, die noch über niedrige Leistungswerte verfügen. Mit deutlich überdurchschnittlichen Leistungswerten ist kleinen und großen Organisationen bewusst, dass der Spender idealerweise maximal zwei Klicks zum Spendenformular benötigen darf (>70%). Auch die Indikatoren „Dringlichkeit“ und die Verwendung von „Call to Actions“ im Werbemittel ist für viele Organisationen mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Kleinere Organisationen zeigen allerdings Nachholbedarf bei der konsequenten Nutzung von „Landingpages“ für Online-Werbemaßnahmen (29%). Der Indikator befindet sich im „Concentrate here“-Quadranten. Da mit steigenden Werbeausgaben auf die

Fundraisingeffizienz geachtet werden muss, bedeutet die „Optimierung wichtiger Seiten“ für große Organisationen (48%) eine ebenfalls im „Concentrate here“-Quadranten verortete Handlungsaufforderung. Sofern eine Webseite über ein gewisses Maß an Traffic verfügt, helfen Tools, wie Optimizely, Visual Website Optimizer oder auch Google Optimize, dabei A/B- und multivariate Tests durchzuführen. Die über die Tests generierten Signifikanzaussagen ermöglichen es dann, Optimierungen, z. B. am Spendenformular oder einer Landingpage, vorzunehmen, die das Zielkriterium, beispielsweise die Conversionrate, verbessern.

8 Kritische Würdigung

8.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit widmet sich den bislang nicht empirisch erforschten Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising von Non Profit Organisationen über eine indirekt-quantitativ-konfirmatorische und in Teilen auch explorative Untersuchung. Die Hypothesen zu Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising werden über die Methodik der im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kontext rapide an Relevanz gewinnenden State-of-the-Art Methodik der Partial-Least-Squares-Strukturgleichungsmodellierung (PLS) statistisch geprüft, um kleinen wie großen NPOs praktisch-normative Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung des Online-Fundraisings zu geben.
Nach Problemaufriss und grundlegenden Definitionen setzte sich die Arbeit mit der Erfolgsfaktorenforschung auseinander, um Kritikpunkte an ihr bereits im Studiendesign zu reflektieren. Vor der theoretischen Fundierung erfolgte ein Überblick über den Stand der Forschung. Anschließend wurde ein theoriepluralistischer Bezugsrahmen aufgespannt, der als Suchraum für potenzielle Erfolgsfaktoren fungierte. Der Branchenstrukturansatz richtete den Blick auf das Wettbewerbsumfeld und skizzierte die Auswirkungen des Internets auf die NPO-Branche und das Fundraising. Der Ressourcenorientierte Ansatz blickte in die NPO selbst und sieht vor allem intangible Ressourcen als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Die Kontingenztheorie mahnt zur Berücksichtigung situativer Faktoren, wie z. B. der Organisationsgröße, und fordert eine konzeptionelle, denn ausschließlich instrumentelle Interpretation der Ergebnisse. Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agent-Ansatz liefern Erkenntnisse, die helfen, Transaktionshemmnisse abzubauen, um Online-Spenden zu fördern. Und der Marketingansatz reflektierte, als integrierende Klammer, die Auswirkungen und Implikationen des Internets auf das NPO-Marketing und Fundraising. Die verschiedenen theoretischen Ansätze und die Erkenntnisse der konzeptionellen, qualitativen und quantitativen Erfolgsfaktorenforschung lieferten wichtige Hinweise zur Ableitung von 12 potenziellen Erfolgsfaktoren, die den Erfolg im Online-Fundraising bestmöglich erklären sollten.
Die vorliegende Arbeit beansprucht Praxisrelevanz. Somit lag das wesentliche Forschungsziel in der Ableitung praktisch-normativer Handlungsempfehlungen für NPOs. Die exogenen Variablen wurden daher fast ausschließlich formativ operationalisiert, um Aussagen auf Indikatorebene, den wahren Treibern des Erfolgs, zu ermöglichen. Da keine etablierten Skalen in toto aus der Literatur übernommen werden konnten und sich die Evaluation formativer und reflektiver Messmodelle fundamental unterscheidet, musste ein besonderes Augenmerk auf die a priori zu sichernde Inhaltsvalidität der formativen Konstrukte gelegt werden. Zudem wurden 11 Phantomvariablen in die Untersuchung aufgenommen, welche die Essenz der formativen Konstrukte erfassten. Auch a posteriori konnte so der Zusammenhang zwischen dem jeweiligen formativen Konstrukt und seiner Phantomvariablen, geprüft und die Inhaltsvalidität bestätigt werden.

Vor der eigentlichen quantitativen Hauptstudie wurde eine qualitative Vorstudie durchgeführt, bei der mittels leitfadengestützter Interviews sieben Online-Fundraising Experten dazu befragt wurden, was Online-Fundraising-Erfolg bedeutet und welche Erfolgsfaktoren und Barrieren in der Praxis gesehen werden. Die Inhaltsanalyse, in Form der Globalauswertung nach LEGEWIE, bestätigte grundsätzlich die 12 postulierten Erfolgsfaktoren. Die Interviews halfen ferner einzelne Facetten der Operationalisierung zu verbessern. Zur weiteren Validitäts-Sicherung erfolgten zwei Zuordnungstests nach ANDERSON/GERBING mit insgesamt 14 Probanden, die Prüfung der formativen Messmodelle auf Vollständigkeit durch sechs Probanden und ein klassischer Pretest mit 11 Probanden.

Sämtliche formative Messmodelle wurden neu entwickelt, da nicht auf bestehende Skalen zurückgegriffen werden konnte. Die Konstrukte weisen, insbesondere durch die inkrementelle Verbesserung des Messinstrumentariums durch qualitative Vorstudie, Pretests und Zuordnungstests, gute Inhaltsvaliditäten auf und bieten damit eine sehr gute Grundlage für die Wiederverwendung bzw. Weiterentwicklung der Skalen im gegebenen Forschungskontext.

Der Fragebogen für die quantitative Hauptstudie wurde an die Online-Fundraising-Verantwortlichen der im Online-Fundraising-Markt relevantesten 2.066 Non-Profit-Organisationen versendet. Mit einer Nettoresponsequote von 14% gingen 290 NPOs in die Untersuchung ein. Die Stichprobe umfasst kleinere wie auch größere im Online Fundraising aktive Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum, die sich vorwiegend dem Satzungszweck der humanitären Hilfe verpflichtet fühlen.

Mit dem Ziel, das Verständnis für die Wirkung von Erfolgsfaktoren und für den Online-Fundraising-Erfolg an sich zu vertiefen, wurden zwei grundsätzliche Modelle geschaffen. Zum einen ein Modell, welches mögliche Phasen des Online Fundraising Erfolgs prüft (Erfolgsmodell). Und zum anderen ein Modell, welches die Erfolgsfaktoren als unabhängige und den Gesamterfolg als abhängige und zu erklärende Latente modelliert (Modell der Erfolgsfaktoren). In weiterer Anlehnung an die Kundenlebenszyklusphasen des Beziehungsmarketings wurden in Untersuchungsstufe I vier idealtypische Phasen des Online-Fundraising-Erfolgs hypothetisiert. Nach einer explorativen Faktorenanalyse wurden die Hypothesen zu den sequenziellen Phasen des Online-Fundraising-Erfolgs jedoch verworfen. Mit den Faktoren Anbahnungserfolg, ökonomischer Erfolg und Bindungserfolg bestätigten sich drei Teilerfolgsmaße. Diese drei grundsätzlichen Zieldimensionen erklären zufriedenstellende 48% der Varianz des Online-Fundraising-Erfolgs (Single-Item Globalerfolg). Den mit Abstand stärksten Erklärungsbeitrag, mit einem Pfadkoeffizienten von 0,547, weist der ökonomische Online-Fundraising-Erfolg auf, deutlich vor dem Bindungserfolg (0,106) und dem Anbahnungserfolg (0,093). Für die befragten NPOs ist die ökonomische Dimension somit klar dominantes Erfolgskriterium.

Bereits im Rahmen der Güteprüfung formativer und reflektiver Konstrukte, deuteten die deskriptiven Auswertungen auf Indikatorebene an, dass Online-Marketing Maßnahmen nur schwach genutzt werden. Die Mittelwerte der „Intensität der Instrumentennutzung“ weisen insgesamt eher auf ein passives, denn auf ein datengetrieben-proaktives, hoch

professionalisiertes Online-Fundraising hin. Online Fundraising ist für die meisten NPOs klar in der Aufbau- und Lernphase verortet, denn in der Optimierungsphase, in der auch komplexere Maßnahmen eingesetzt würden.

Im Anschluss an die Güteprüfungen erfolgte in Untersuchungsstufe II die disaggregierte Prüfung der Erfolgsfaktoren, in welcher der Zusammenhang zwischen den potenziellen Erfolgsfaktoren und dem Konstrukt „Gesamterfolg" jeweils separat geprüft wurde. Das Konstrukt „Gesamterfolg", welches die finale Kriteriumsvariable der Arbeit ist, bildete sich aus zwei reflektiven Indikatoren: der subjektiv-globalen Einschätzung des Online-Fundraising-Erfolgs (Indikator „Globalerfolg") und aus einem Erfolgsindex, welcher sich aus Zielerreichungsgraden von Zielen mit mindestens durchschnittlicher Bedeutung berechnete (Indikator „Erfolgsindex").

Alle 12 Erfolgsfaktoren zeigen sich in dieser separaten Prüfung mit hypothesenkonformen Pfadkoeffizienten auf dem 1%-Niveau signifikant. Sie sind somit grundsätzlich empirisch bestätigte Prädiktoren des Online-Fundraising Erfolgs, wenn auch von unterschiedlicher Stärke und mit Überschneidungen in der Varianzaufklärung. Um ein aussagekräftiges Bestimmtheitsmaß zu berechnen, wurden in Untersuchungsstufe III alle Endogenen in ein aggregiertes Modell übernommen, welches die Erfolgsfaktoren gleichberechtigt mit direkter Wirkung auf den Gesamterfolg modellierte. Nach Behebung eines Diskriminanzproblems im inneren Modell erklärt das auf zehn Endogene reduzierte Gesamtmodell den Online-Fundraising-Erfolg, bei guter Prognoserelevanz (Q^2), mit einem R^2 von 0,557 bzw. einer korrespondierenden Varianzaufklärung von 56% deutlich.

8 der 10 Pfade zeigen sich mindestens auf dem 10% Niveau signifikant und 40 der 57 Indikatoren der formativen Messmodelle tragen mit T-Werten > 1 zur Erklärung der jeweiligen Indizes bei.

Während das Konstrukt „Intensität der Instrumentennutzung" mit einem hochsignifikanten Pfadkoeffizienten von 0,278, wie schon in der disaggregierten auch in der aggregierten Analyse klar den stärksten Einfluss auf den Online-Fundraising Erfolg besitzt, schafften es die Konstrukte „Qualität der Webseite" und „Vertrauenskonstituierende Elemente", sobald sie gleichberechtigt neben den anderen Prädiktoren im Modell positioniert wurden, nicht mehr einen eigenständigen signifikanten Erklärungsbeitrag zu leisten. Von den Konstrukten wird angenommen, dass es sich bei ihnen eher um Basis-, denn Erfolgsfaktoren handelt. Der Spender darf, angesichts seiner Erfahrung im Web und vor dem Hintergrund einfach zu installierender Content Managementsysteme, die es NPOs ermöglichen, mit geringen Mitteln professionell wirkende Webseiten zu erstellen, einen gewissen Qualitätsstandard erwarten. Bei alleine 16 Millionen .de-Domains ist die reine Online Präsenz, wenn sie auch die conditio sine qua non des Online Fundraisings darstellt, nicht ausreichend. Will eine Organisation erfolgreiches Fundraising betreiben, muss sie die Webseite mittels der verschiedenen Online Fundraising Instrumente intensiv bewerben.

Die anschließende Interpretation der Gewichte der formativen Indizes ermöglichte Aussagen zur relativen Bedeutung der Indikatoren und somit zur Wichtigkeit der verschiedenen Maßnahmen in den jeweiligen Konstrukten.

Nach der disaggregierten und der aggregierten Analyse wurde das Modell der Erfolgsfaktoren in Untersuchungsstufe IV in drei isolierten Modellen mit Anbahnungs-, Bindungs- und ökonomischem Erfolg jeweils als abhängige Variable neu berechnet, um zu prüfen, ob sich die Erfolgsfaktoren unterschiedlich stark zur Erreichung der teilerfolgsmaßbezogenen Zielsetzungen eignen. Das Konstrukt „Instrumente“ zeigte sich in Bezug auf alle drei Zieldimensionen, konsistent zu den vorhergehenden Untersuchungsstufen und in ähnlicher Stärke, klar am erfolgswirksamsten. Bemerkenswerterweise ist das in der aggregierten Analyse nicht signifikante Konstrukt „Vertrauensorientierte Maßnahmen“ zwar hinsichtlich des Anbahnungs- und ökonomischen Erfolgs ebenfalls nicht signifikant, leistete dafür aber zumindest in Bezug auf die Spenderbindung erstmals einen signifikanten Erfolgsbeitrag. Die Maßnahmen des Konstrukts helfen, das wahrgenommene Risiko des Spenders, der sich an eine Organisation binden will, durch Abbau von Informationsasymetrien, zu senken. Durch die formative Operationalisierung kann als Treiber des Konstrukts klar die „Transparente Berichterstattung über Einnahmen und Ausgaben“ identifiziert werden. Bemerkenswert ist, dass die Nutzung von vertrauensschaffenden Siegeln kaum erfolgsrelevant ist. Zumindest aus Fundraisingsicht sollte eine klare Kosten-Nutzen-Betrachtung erfolgen, welche Siegel einzusetzen sind.
Mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,457 erklären die Erfolgsfaktoren den ökonomischen Online Fundraising Erfolg am besten. Die zweithöchste Varianzaufklärung besitzt das Modell des Bindungserfolgs (R^2 = 0,380) und das Modell des Anbahnungserfolgs verfügt über ein ebenfalls zufriedenstellendes Bestimmtheitsmaß von 0,367.
Wird die wichtigste Latente „Instrumente“ betrachtet, zeigt sich, dass je Teilerfolgsmaß durchaus unterschiedliche Instrumente geeignet sind, um Online Fundraising Erfolge zu erzielen. Social Media Marketing entfaltet seine Stärken weniger in Bezug auf den direkten ökonomischen Erfolg und ist stattdessen hinsichtlich des vorökonomischen Anbahnungs- und vor allem des Bindungserfolgs stärker wirksam, während das E-Mail-Marketing das relevanteste Instrument ist, um direkten ökonomischen Erfolg zu erzielen.

Nach der teilerfolgsmaßbezogenen Betrachtung wurde als weitere Konsequenz aus dem kontingenztheoretischen Ansatz, der die Erfolgsfaktorenforschung anhält, die spezifische Situation der Untersuchungseinheit zu berücksichtigen, in Untersuchungsstufe V die NPO-Größe als moderierende Variable angenommen. Hierzu wurde die Stichprobe in kleinere (n=174) und größere Organisationen (n=114) geteilt, um über eine Multiple Gruppenanalyse zu prüfen, ob signifikante Unterschiede in der Wirksamkeit der Erfolgsfaktoren zwischen den Gruppen bestehen. Nach Prüfung auf Messmodellinvarianz und Berechnung der PLS-MGA-Werte, zeigten sich insbesondere bei den Konstrukten „Qualität der Planung & Kontrolle“ sowie „Ressourcenausstattung“ eine auf dem 5%-Niveau

signifikante Pfadkoeffizienten-Differenz. Während die Analyse für kleine Organisationen eine Basisausstattung mit Ressourcen fordert, muss die „Qualität der Planung & Kontrolle“ vor allem von großen Organisationen deutlich stärker beachtet werden. Bei guter Prognoserelevanz leisten die Modelle mit einem R^2 von 0,575 für kleine und R^2 von 0,689 für große Organisationen eine gute bis ausgezeichnete Varianzaufklärung und erklären den Online Fundraising-Erfolg entsprechend.

Zur Ableitung praktisch-normativer Handlungsempfehlungen bot es sich in der finalen Untersuchungsstufe VI an, nicht nur den Effekt sondern auch das Leistungsniveau der NPOs bei den einzelnen Konstrukten und Maßnahmen zu betrachten, da es bei begrenzten Ressourcen stets sinnvoller ist, Maßnahmen mit niedriger Leistung und hohem Effekt zu verbessern als Maßnahmen mit bereits hoher Leistung und niedrigem Effekt. Nach Transformation aller manifesten Variablen auf eine Skala von 0 bis 100, wobei 0 den niedrigsten und 100 den höchsten Leistungswert bezeichnet, wurde das Modell, mit dem Gesamterfolg als final abhängiger Variable, neu berechnet. Für das Gesamtsample sowie für kleine und große Organisationen wurden die Leistungswerte mit den Totaleffekten über die Darstellung in einem Koordinatensystem kontrastiert. Dies geschah auf Konstrukt-, wie auch auf Indikatorebene, wobei die Mittelwerte von Konstrukt- bzw. Indikator-Leistung sowie des Totaleffekts das Koordinatensystem in vier Felder unterteilten.

Das Konstrukt „Instrumente“ stellte sich dabei nicht nur als sehr wichtiges Konstrukt heraus, sondern auch als Konstrukt mit insgesamt sehr niedrigen Leistungswerten. Der wichtige „Concentrate here“-Quadrant ist bei kleinen wie auch großen NPOs somit von teilweise gleichen, teilweise aber auch unterschiedlichen „Instrumenten“ geprägt. Während bei großen Organisationen die „Qualität von Planung & Kontrolle“ und das „Suchmaschinen-Marketing“ einen hohen Stellenwert einnehmen sollten, muss bei kleinen NPOs die Verbesserung der „Suchmaschinen-Optimierung“ und der „Ressourcenausstattung“ derzeit Top-Priorität besitzen. Über die visuelle Darstellung in den Priority-Maps ist es für kleine wie große Organisationen sofort ersichtlich, auf welche Konstrukte bzw. einzelne Maßnahmen sie ihren Fokus zuerst legen sollten. Denn die im „Urgent-Action“-Quadranten befindlichen Maßnahmen haben nicht nur sehr hohes Potenzial zur Verbesserung, sie weisen auch eine überdurchschnittliche Erfolgswirkung auf.

8.2 Implikationen für die Forschung

Beim angewendeten PLS-Verfahren handelt es sich um eine Methode, die Linearität in den Beziehungen unterstellt. Entfaltet eine Maßnahme jedoch nur bis zu einem gewissen Punkt eine Erfolgswirkung bzw. weist, was realistischer ist, einen abnehmenden Grenznutzen auf, sind die abgebildeten Zusammenhänge streng genommen nicht akkurat. Angesichts des Forschungsstandes, der eine theoretisch fundierte Annahme über unterschiedlich geartete nicht-linearer Verläufe nicht sinnvoll ermöglicht und vor allem vor dem Hintergrund, dass nicht-lineare Verläufe oftmals gut durch Lineare approximiert werden, scheint die der Methode inhärente Annahme weniger problematisch.[1181] Dennoch wäre es interessant, bei der Erforschung von Online-Fundraising-Erfolgsfaktoren auch Erkenntnisse über nicht-lineare[1182] Zusammenhänge zu generieren, um so optimierte Ressourcenallokationsgrade zu erhalten.

Da die vorliegende Arbeit die erste Arbeit ist, die sich den Erfolgsfaktoren des Online-Fundraisings empirisch indirekt-quantitativ nähert, wurde ein Modell entwickelt, welches vorerst einfache direkte Erfolgswirkungen zwischen Exogenen und Endogenen unterstellte. Die disaggregierte Analyse und die Inspektion der Korrelationsmatrizen der Latenten zeigten nicht nur, dass keine konfligierenden Zielsetzungen bestehen, sondern auch, dass einige Konstrukte möglicherweise eine zusätzlich indirekte Erfolgswirkung besitzen. Da es nicht zulässig ist, a posteriori Zusammenhänge als bestätigt anzusehen, die nicht a priori hypothetisiert wurden, sei an dieser Stelle der Hinweis gestattet, dass künftige Studien die Option prüfen sollten, die „Qualität der Mitarbeiter“ als von der „Qualität der Planung und Kontrolle“ komplementär-mediierend anzunehmen. Sachlogisch wäre einsichtig, dass mit der „Qualität der Mitarbeiter“ die „Qualität der Planung & Kontrolle“ steigt. Somit besteht die Möglichkeit, dass der Effekt der „Qualität der Mitarbeiter“ auf den Gesamterfolg hier um den indirekten Effekt unterschätzt ist.[1183] Mit der vorliegenden Studie wurden die grundsätzlichen Erfolgsfaktoren erfasst und eine gute Basis für die Erforschung indirekter Zusammenhänge gelegt.

Ein weiteres Desideratum ist die Einbeziehung zusätzlicher Moderatorvariablen. Im Rahmen der Multiplen Gruppenanalyse wurde die Organisationsgröße als kategorialer

---

[1181] Denkbar sind S- oder gar umgekehrt U-förmige Verläufe, bei der eine Maßnahme erst eine starke Erfolgswirkung zeigt, um sich dann ins Gegenteil zu verkehren. Häufiger sind in den Sozialwissenschaften quadratische Effekte. Vgl. Hair u. a. (2017a), S. 65ff.

[1182] Vgl. Albers/Hildebrandt (2006), S. 31. Mit dem Softwarepaket NEUSREL ist ein erster Ansatz gemacht. SmartPLS bietet mittlerweile die Möglichkeit quadratische Effekte zu modellieren. Dies setzt allerdings eine theoretische Fundierung voraus.

[1183] Die Folge einer solchen komplementär-mediierenden Modellierung ist, dass zum direkten Effekt des Konstrukts „Qualität der Mitarbeiter“ ein indirekter Effekt über das mediierende Konstrukt „Planung & Kontrolle“ addiert würde. Da beide Effekte in der testweisen Berechnung signifikant positiv sind, gewinnt das Konstrukt die „Qualität der Mitarbeiter“, genauso an Relevanz, wie die ihm zugeordneten Indikatoren. In der Konsequenz rückt der wichtige Indikator „Erfahrung der Mitarbeiter“ im „Concentrate here“-Quadranten weiter nach rechts. Der Effekt ist bei größeren NPOs stärker ausgeprägt als bei kleinen NPOs. Bestimmtheitsmaße und Stone-Geisser-Kriterium sind jeweils fast unverändert. Beim Dargelegten handelt es sich lediglich um einen exploratorischen Hinweis für künftige Operationalisierungen. Zu den Arten von Mediationen siehe Hair u. a. (2017b), S. 195 ff. und auch Nitzl u. a. (2016).

Moderator einbezogen, weitere kontingenz- bzw. situationsspezifische Variablen, welche die Wirksamkeit der Erfolgsfaktoren moderieren könnten, sind aber denkbar, so z. B. der „Förderzweck". Da die einzelnen Förderzweck-Klassen zu geringe Stichprobengrößen enthalten, bleibt eine diesbezügliche Prüfung künftigen Arbeiten vorbehalten.

Vor dem Hintergrund der Neuen Institutionenökonomik wäre auch eine Moderatorvariable „Aktionsradius der NPO" überprüfenswert. In Bezug auf Konstrukte, wie z. B. „Vertrauenskonstituierende Elemente" oder auch „Markenstärke", wäre es denkbar, dass diese an Relevanz gewinnen, je weniger die Leistung der NPO überprüfbar ist. Implementiert eine NPO vor allem internationale Hilfsprojekte, könnten die genannten Konstrukte ggf. relevanter werden als bei der Implementierung ausschließlich lokaler, regionaler oder nationaler Projekte, da sich letztere einer Überprüfung weniger stark entziehen.[1184] Ebenfalls von Interesse wäre die Überprüfung der Erfolgsfaktoren im Ländervergleich, z. B. zwischen Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum/ Deutschland und Organisationen aus dem anglo-amerikanischen Raum bzw. den USA, die als Mutterland des Fundraising gelten, um festzustellen, ob Erfolgsfaktoren marktspezifisch gelten.

Bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising handelt es sich um die Erforschung eines neuartigen Phänomens, das durch eine sehr hohe Entwicklungsdynamik gekennzeichnet ist. Somit sollten die Untersuchungsergebnisse im Zeitverlauf über Längsschnittuntersuchungen beobachtet werden. Während einige Konstrukte, wie z. B. die „Qualität der Mitarbeiter" wohl auch in einigen Jahren noch in der operationalisierten Form eingesetzt werden können, gilt dies nicht für alle Konstrukte. Das in der Untersuchung wichtigste Konstrukt, „Online-Fundraising-Instrumente", wird als Latente zwar länger Erfolgswirksamkeit beanspruchen können, allerdings ist davon auszugehen, dass sich zum einen die relative Wichtigkeit der Indikatoren im Zeitverlauf verschiebt und zum anderen, wird es sich mit dem Aufkommen neuer Instrumente inhaltlich weiterentwickeln und in der Operationalisierung angepasst werden müssen.

Auch wenn die Ergebnisse zeigen, dass ein tiefer Integrationsgrad des Online-Fundraising in die Organisation vor allem in Bezug auf den Anbahnungserfolg erfolgswirksam ist und es etwas besser ist, das Online-Fundraising ablauforganisatorisch in der Abteilung Fundraising, denn in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu verankern, kann die Diskussion, um die optimale Organisationsstruktur im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden. Nur bei 2% der Stichprobe ist Online-Fundraising als Stabsstelle oder eigenständige Abteilung organisiert. Die Stärke des Indikators „Top Management Unterstützung" im Konstrukt „Integration" deutet darauf hin, dass insbesondere in größeren Organisationen, die Bildung eines digitalen Kompetenzteams, welches direkt an

[1184] Während in den USA NPOs ab einem Jahresumsatz von 25.000 $ offenlegungspflichtig sind, vgl. Jacobs/Marudas (2009), S. 33, gibt es eine solche Pflicht in Deutschland nicht. Dementsprechend existiert im deutschsprachigen Raum leider kein Verzeichnis, wie Guidestar.org, welches detaillierte Daten zu 1,8 Mio. NPOs bereit hält und so einen unschätzbar wertvollen Fundus zur Erforschung des Dritten Sektors in den USA bietet.

Geschäftsführung/Vorstand berichtet, zielführend sein kann, um erfolgreiches Online Fundraising[1185] zu gestalten. Die tiefergehende empirische Beschäftigung mit Ausgestaltung und Wirkung agilerer Organisationsformen auf die Performance bleibt vor dem Hintergrund der Digitalisierung ein höchst praxisrelevantes und sicher fruchtbares Forschungsfeld.

Jüngste Forschungsergebnisse von KALTENBRUNNER belegen für den Dritten Sektor, dass „dynamische Fähigkeiten" (Dynamic Capabilities), die helfen, sich laufend an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen, signifikant positiv auf die organisationale Performance wirken. Sie zeigte zudem, dass die Integration von „Dynamic Capabilities" in ihr Modell dessen Erklärungskraft für die organisationale Performance/den Erfolg deutlich steigerte. Insofern könnte auch das vorliegende Modell der Erfolgsfaktoren durch die Aufnahme eines Konstrukts „dynamische Fähigkeiten" an Erklärungskraft gewinnen.[1186] Die wünschenswerte Integration eines solchen eher abstrakten, wohl eher reflektiven Higher Order-Konstrukts, in eine Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising oder zur Digitalisierung von NPOs im Allgemeinen bleibt Forschungsdesiderat. Der recht junge Ansatz der Dynamic Capabilities scheint dabei geeignet, um Erfolgsfaktorenforschung in dynamischen Umfeldern theoretisch zu fundieren, da er in zahlreichen betriebswirtschaftlichen Denkrichtungen wurzelt und interne und externe Perspektiven vereint.

Die hier gewählte Methode der Strukturgleichungsmodellierung ist durch die Möglichkeit gekennzeichnet, gleichzeitig formative und reflektive Messmodelle modellieren zu können. Hierdurch ist sie für praxisrelevante Untersuchungen im Kontext der Marketingwissenschaften besonders geeignet. Statt Wirkungszusammenhänge nur auf der Ebene der latenten Konstrukte zu diskutieren, wurden (fast) alle exogenen Variablen formativ operationalisiert, um so Wirkungszusammenhänge auf Indikator- und somit Maßnahmenebene zu betrachten und zu spezifischeren Handlungsempfehlungen für die Praxis zu kommen. Die Neu- oder Weiterentwicklung formativer Skalen bedarf auch künftig einiger Vorarbeit, damit Indikatoren zwar eine beachtenswerte Korrelation zum assoziierten Konstrukt aufweisen, gleichzeitig untereinander aber nicht zu stark kovariieren.[1187]

[1185] Sowie auch digitale Transformationsprozesse, die weit über Online-Fundraising hinausgehen.

[1186] Dies gilt umso mehr, da die vorliegende Arbeit mit Online Fundraising den wohl dynamischsten Teilaspekt im Dritten Sektor fokussiert.

[1187] Da eine hohe Anzahl an Indikatoren in formativen Konstrukten die Gefahr niedrigerer und nicht signifikanter Gewichte stark erhöht, scheinen drei bis sieben Indikatoren je formativem Konstrukt eine gute Richtschnur zu sein. Formative Konstrukte, die über mehr als sieben Facetten operationalisiert werden müssen, sollten, möglicherweise auch über Higher-Order-Operationalisierungen, a priori aufgeteilt werden.

8.3 Implikationen für die Praxis

Unternehmen und Branchen, die es nicht schaffen, ihr Geschäftsmodell und Unternehmen strategisch an die sich durch die Digitalisierung ändernden Rahmenbedingungen anzupassen und Chancen zu nutzen, die sich durch den digitalen Wandel ergeben, werden kaum wettbewerbsfähig bleiben. Denn ein Zurück ins analoge Zeitalter ist ausgeschlossen. Somit muss sich jede Organisation, die weiterhin ein Mindestmaß an gesellschaftlicher Relevanz besitzen will, mit den Chancen und Herausforderungen auseinandersetzen, die das Internet für NPOs bedeutet. Insbesondere jüngere Spender dürften heutzutage erwarten, dass ihre NPO, wenn sie auch nicht alle Spielarten digitaler Kommunikation nutzt, so doch zumindest online präsent ist und internetbasierte Kommunikationstechnologien zeitgemäß einsetzt. Für Kommunikation und Fundraising bedeuten die technologischen Entwicklungen zwar immense Herausforderungen, bieten aber gleichzeitig noch größere Chancen. Und das nicht nur für Kommunikation und Fundraising, sondern sicher auch für die, hier nicht behandelte, Projektarbeit und die so wichtige Arbeit am und mit dem Menschen.

Die Digitalisierung hat massiven Einfluss auf nahezu alle Wirtschaftszweige. Innovative marktorientierte Technologieunternehmen sind Treiber eines disruptiven Wandels, der alle Branchen unumkehrbar verändert. Die großen Technologieunternehmen kämpfen um die Vorherrschaft bei den Themen Virtual- und Augmented Reality, künstliche Intelligenz (artificial intelligence, AI) / Maschine Learning (ML). Virtual & Augmented Reality überwinden durch ihre immersive Qualität Zeit und Raum und werden es NPOs künftig ermöglichen, Unterstützern ihre Projekte im heimischen Wohnzimmer so erleben zu lassen, als seien sie vor Ort. Und Maschine Learning hilft NPOs in Zukunft Kampagnen zeit- und kosteneffizienter zu steuern. Diese Entwicklungen sind keine ferne Zukunft mehr. Den Anfang hat Googles Suchmaschinenmarketingprogramm Adwords längst gemacht und setzt mit „AI First“[1188] auf tief in das Produkt integrierte künstliche Intelligenz. NPOs können nun nicht mehr nur einen bestimmten Betrag pro Klick bieten, sondern schlicht angeben, welcher ROAS mit einer Adwords-Kampagne erreicht werden soll. Die Erstellung und Ausspielung der Anzeigen, die Auswahl der Keywords und die Höhe der Gebote kann (fast) gänzlich dem selbstlernenden und zig Tausende Datenpunkte einbeziehenden Algorithmus überlassen werden, der die Kampagnen auf das Zielkriterium hin optimiert. Mit Salesforce drängt ein CRM Anbieter auf den deutschen Markt, der ebenfalls auf seine künstliche Intelligenz „Einstein“ setzt und das Marketing von Unternehmen und NPOs optimieren will. Nahezu alle großen digitalen Player bieten mittlerweile Datawarehouses in der Cloud an, die an Artificial Intelligence As A Service, wie „Google Big Query“, „Amazon

[1188] „We are evolving (...) from an mobile first world to an AI first world“ (Google CEO Sundar Pichai), siehe Business Insider France (2016), https://www.businessinsider.de/sundar-pichai-ai-first-world-2016-4, [Zugriff: 23.05.2018].

Sagemaker“, „Microsoft Azure“ u. a.[1189] angeschlossen werden können und die über Big Data und prädiktive Modelle die Marketingkommunikation und Werbung optimieren helfen.

Die US Techgiganten revolutionieren auch die Art, wie Menschen zahlen. Facebook ermöglicht es Nutzern aus England und Frankreich, seit Ende 2017[1190] Geld über den Facebook Messenger zu senden. Hiermit wären direkte monetäre Hilfen von Spendern zu Beneficiaries möglich, ohne dass eine Hilfsorganisation noch als Mittler fungieren müsste. Auch wenn dies die herkömmliche Spende über Hilfsorgansiationen nicht sofort in großem Maß substituieren wird, sollten NPOs die Implikationen dieser Entwicklung in ihren strategischen Überlegungen zumindest rechtzeitig reflektieren. Und mit den Facebook-Produkten „Fundraiser“ und „Donate Button“ sammeln NPOs auch in Deutschland seit Ende 2017 direkt auf Facebook Spenden und machen sich so die Netzwerkeffekte des gut zwei Milliarden Nutzer starken Netzwerks zunutze.

Amazon Pay öffnete sich im ersten Halbjahr 2018 als Zahlart für den Dritten Sektor. Da 44 Millionen Deutsche einen Amazon Account besitzen,[1191] ist die Frage nicht, ob, sondern nur wie schnell die Zahlart adoptiert werden wird. Wenn diese Arbeit gedruckt sein wird, werden erste innovative NPOs das kontaktlose Spenden via Near Field Communication (NFC) und per Chatbots bzw. Amazon Alexa und Apple Home erproben. Ein Meilenstein für die neue Art des Spendens dürfte das in 2018 in Deutschland gestartete Apple Pay markieren. Und mit Alexa, Google- und Apple-Home oder Microsoft Cortana schreitet die Diffusion digitaler und mit künstlicher Intelligenz ausgestatteter Assistenten massiv voran. Statista rechnet damit, dass 2021 über 1,8 Mrd. Menschen digitale Assistenten nutzen.[1192] Sprachsuche und Voice Commerce laufen dann über etablierte Plattformen, die als Cybermediary dem Nutzer Transaktionskosten sparen, daher scheint der Erfolg dieser Systeme vorprogrammiert. Mit der raschen Weiterentwicklung künstlicher Intelligenzen gewinnt die Digitalisierung deutlich an Fahrt, denn „AI is digitalizaton on steroids“.[1193]

Diese Entwicklungen, die mit dem Fundraisingalltag in den meisten NPOs derzeit wenig zu tun haben, stehen den geringen Performancewerten bei den hier behandelten Basiskonstrukten des Online-Fundraisings gegenüber. Letztere lassen für den deutschsprachigen Raum ein passives Online-Fundraising mit eher geringerem Professionalisierungsgrad konstatieren. Die Arbeit zeigte, dass Organisationen, die früh in den Online-Fundraising-Markt eintraten, erfolgreicher sind als die „späten Folger“,[1194] daher ist es für NPOs durchaus wichtig, die genannten Entwicklungen sehr aufmerksam zu

---

[1189] Siehe https://aws.amazon.com/de/sagemaker und https://cloud.google.com/bigquery/ sowie https://azure.microsoft.com/de-de/, [Zugriff: 22.05.2018].

[1190] Vgl. Facebook (2017a) https://newsroom.fb.com/news/2017/11/send-money-to-friends-in-messenger-now-in-euros-and-british-pounds/, [Zugriff: 21.12.2017].

[1191] Davon nutzen knapp 40% die kostenpflichtige Prime Mitgliedschaft, vgl. Brandt (2016), https://de.statista.com/infografik/4810/die-amazon-erfolgsformel/, [Zugriff: 24.05.2018].

[1192] Vgl. Statista (2016), https://de.statista.com/statistik/daten/studie/620321/umfrage/nutzung-von-virtuellen-digitalen-assistenten-weltweit/, [Zugriff: 24.05.2018].

[1193] Vortrag von Johannes Schaback auf der Search Marketing Expo (SMX) in München, 20./21. März 2018.

[1194] Siehe das Kapitel 7.1 Allgemeine deskriptive Ergebnisse, Seite 186 ff.

verfolgen. Akuter ist es allerdings, die Leistungswerte der hier behandelten Basis-Konstrukte des Online-Fundraisings zu verbessern, deren Erfolgswirksamkeit hier bestätigt wurde, und sich strategisch, strukturell und prozessual auf die kommenden Herausforderungen der Digitalisierung einzustellen.

Die im Abschnitt der Importance-Performance-Analyse gegebenen Handlungsempfehlungen bieten kleinen wie großen Organisationen umfassende Ansatzpunkte, den Online-Fundraising Erfolg gezielt zu steigern. Mit der Visualisierung der Erfolgskonstrukte und Indikatoren in Form von „Priority Maps" wurde die Hauptzielsetzung der Arbeit, NPOs bei der Prioritätensetzung hinsichtlich des Auf- und Ausbaus des Online-Fundraising bei limitierten Ressourcen zu helfen, erfüllt. So klar die Handlungsempfehlungen auch sind, entbinden sie den Praktiker nicht von der Aufgabe, die Ergebnisse vor dem Hintergrund der spezifischen NPO-Situation und der eigenen Leistung und Leistungsfähigkeit zu reflektieren und die Prioritätensetzung entsprechend anzupassen.

Die Verbesserung der hier behandelten Maßnahmen für ein aktiveres Online Fundraising ist ein guter erster Schritt zur Gestaltung von Kommunikation und Fundraising im digitalen Zeitalter. Dennoch ist auch klar, dass die alleinige Übernahme von Best Practices auf Dauer nicht ausreichend ist. Denn zum einen nivellieren sich Wettbewerbsvorteile, wenn alle die gleichen Maßnahmen adoptieren und zum anderen entwickeln sich die dem Online-Fundraising zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, wie oben gezeigt, weiter.

Es scheint daher notwendig, dass sich Organisationen dynamische Fähigkeiten aneignen, die ihnen als Metafähigkeiten helfen, sich laufend zu erneuern. Denn die insbesondere technologieinduzierten Umweltveränderungen verlangen eine ebenso dynamische, stetige und multidimensionale Anpassung der NPOs zur immer wieder neuen Sicherstellung eines Umfeld-Organisations-Fits.[1195]

Die Digitalisierung des Fundraisings ist dabei lediglich ein kleiner, wenn auch wichtiger Baustein. Der Aus- und Aufbau des Online Fundraisings kann Initialzündung für weitere Transformationsprozesse sein. Die Implikationen der Digitalisierung für Kommunikation, aufbau- und ablauforganisatorische Fragestellungen, für Formen der Kollaboration, der technologischen Infrastruktur und Datenhaltung, Administration und Verwaltung, Projektarbeit und Strategie insgesamt, sind umfassend.

Jüngere und agilere Organisationen, die Internettechnologien als „Digital Native-Organisationen" nutzen, scheinen sehr gute Voraussetzungen zu besitzen, um nicht nur die Herausforderungen zu meistern, sondern dabei auch die ein oder andere etablierte Organisation zu überflügeln.[1196] Im Rahmen der Arbeit wurde festgestellt, dass zwar eine Basisausstattung mit Ressourcen gegeben sein muss, dennoch können gerade NPOs auf Ehrenamtliche, stark vergünstigte oder sogar kostenfreie Software und per se kostenfreie

[1195] Vgl. z. B. Kaltenbrunner (2018), S. 76.

[1196] Auch Dufft u. a. (2017), S. 19 kommt in ihrer quantitativen Untersuchung zur Auffassung, dass sich jüngere, kleinere Organisationen besser auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen vorbereitet fühlen.

Kommunikationskanäle zurückgreifen, die durch multimediale Kommunikation nie dagewesenen Möglichkeiten bieten, Interessenten und Spender zu erreichen und für Mission und Vision einer NPO zu begeistern. Kleineren und insbesondere jüngeren Organisationen dürfte es so deutlich einfacher fallen, Prozesse und Strukturen an ein sich wandelndes Umfeld anzupassen. Große Organisationen, die digitale Kompetenzteams[1197] schaffen, da Online-Fundraising und Digitalisierung als wesentlich für die Strategie erkannt wird und die stark hierarchisch gegliederte Aufbauorganisationen durch agilere Organisationsformen ersetzen, die auf Selbstorganisation und –verantwortung der Mitarbeiter zielen und eine Kultur datengetriebener schneller Entscheidungsprozesse begünstigen, scheinen ebenfalls alle Voraussetzungen mitzubringen, um ein nachhaltig erfolgreiches Online Fundraising zu gestalten.[1198] Deutlich problematischer hingegen scheint es für große und mittlere Organisationen zu sein, bei denen Digitalisierung und Online-Fundraising keinen Stellenwert besitzt, da sie entweder die Relevanz nicht erkennen, wie derzeit ein Drittel der befragten Organisationen des Lloyd Digital Index,[1199] und/oder die dem Trugschluss unterliegen, erst dann in Online investieren zu müssen, wenn der Kanal relevant zum Umsatz beiträgt. Je größer und hierarchischer eine solche Organisation ist und desto später Transformationsprozesse angestoßen werden, desto schwieriger dürfte es werden, Wettbewerbsnachteile aufzuholen.

Das Vorantreiben der Digitalisierung ist nicht alleine die Aufgabe der IT oder des Online-Fundraising Verantwortlichen, es ist die Aufgabe der gesamten Organisation. In einer Welt, deren Konstante die Veränderung ist, müssen insbesondere Geschäftsführung und Vorstand als Enabler die Rahmenbedingungen schaffen, die NPOs brauchen, um auch künftig ihre Missionen noch besser zu erreichen.

[1197] Digitale Kompetenzteams sollten nach Auffassung des Autors exponiert in der Organisationsstruktur verankert sein, um schnell und flexibel auf Marktänderungen reagieren zu können. Gleichzeitig scheint es ratsam die Aufbauorganisation um interdisziplinär agierende Projektteams zu ergänzen, die allen Abteilungen helfen, ihre Ziele durch Digitalisierung besser zu erreichen.

[1198] Kaltenbrunner konnte empirisch nachweisen, dass ein partizipativer Führungsstil, über psychologisches Empowerment der Mitarbeiter, die Dynamischen Fähigkeiten der Organisation stärken kann, indem Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft gefördert werden. Vgl. Kaltenbrunner (2018), S. 504 ff. Mit der auch hier festgestellten sehr hohen intrinsischen Motivation der Mitarbeiter ist eine gute Voraussetzung zur Bewältigung kommender Herausforderungen gegeben.

[1199] Vgl. Lloyds Bank (2017), S. 51.

Anhang

1. Qualitative Vorstudie – Interviews.

Frage 1: Sehr geehrter Herr/Frau Mustermann, bitte beschreiben Sie, für welche Organisation Sie arbeiten und was dort tun.

Frage 2: Warum ist die Organisation für die Sie arbeiten im Internet präsent?

Frage 3: Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Online-Fundraising für Ihre Organisation?

Frage 4: Was würden Sie sagen, sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising?

Frage 5: Gibt es Faktoren, die einem erfolgreichen Online-Fundraising entgegenstehen?

Frage 6: Welche internen und externen Faktoren, die Sie nicht beeinflussen können, beeinflussen den Erfolg im Online-Fundraising?

Abschließend: Nennung der nicht genannten Konstrukte durch den Interviewer mit der Bitte um Stellungnahme.

2. Fragebogen

1 Startseite

Herzlich Willkommen zur Umfrage

„Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising"

Ziel dieses Forschungsprojektes ist es, empirisch abgesicherte Aussagen zu den Erfolgsfaktoren im Online-Fundraising zu treffen. Wir bitten Sie um maximal 30 Minuten Ihrer Zeit. Dafür bieten wir Ihnen:

- **Einen exklusiven Bericht** über die **Treiber des Erfolgs im Online-Fundraising.** Diese Erfolgsfaktoren sollen Ihnen helfen, Ihr Online-Fundraising zu optimieren.

Wichtige Ausfüllhinweise:

- Sollten Sie nicht der richtige Ansprechpartner für dieses Thema sein, leiten Sie den Fragebogen bitte direkt an den für Ihr **Online-Fundraising Verantwortlichen** weiter.
- Der Fragebogen deckt eine große Bandbreite an Fragen ab, um größeren wie auch kleineren Organisationen gerecht zu werden. Wir bitten Sie, **alle Fragen offen und ehrlich** zu beantworten.
- Die **Vollständigkeit Ihrer Antworten** ist für diese Studie **von größter Bedeutung**. Sollten Sie sich bei einer Frage nicht sicher sein, bitten wir Sie bewusst um Ihre subjektive Einschätzung. Eine ungefähre Antwort ist besser als ein unvollständiger Fragebogen.

Ihre Angaben werden **vollständig anonymisiert ausgewertet** und **streng vertraulich** behandelt. Sie sind nicht auf Ihre Person zurückzuführen.

Herzlichen Dank für Ihren wertvollen Beitrag!

Thilo Reichenbach, Dipl. Kfm. (FH)/Fachwirt Online-Marketing (BVDW)

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing
Lehrstuhlinhaber: Univ.-Prof. Dr. Thorsten Raabe
E-Mail: thilo.reichenbach@uni-oldenburg.de

2 Land und Spendenformular

In welchem Land hat Ihre Organisation ihren Sitz?

- ○ Deutschland
- ○ Österreich
- ○ Schweiz
- ○ Anderes Land, und zwar: _____

3 Ziele im Online-Fundraising

Bedeutung der Online-Fundraising-Ziele

Mit der Präsenz Ihrer Organisation im Internet verfolgen Sie bestimmte Ziele. Sicher sind einige Ziele wichtiger und andere weniger wichtig. Bitte geben Sie an, **wie wichtig die nachfolgenden Online-Fundraising-Ziele** für Ihre Organisation sind. Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	keine Bedeutung 1	2	3	4	5	6	extrem hoch 7
Imageverbesserung	○	○	○	○	○	○	○
Gewinnung von Interessenten/ideellen Unterstützern	○	○	○	○	○	○	○
Erreichung bestehender Zielgruppen	○	○	○	○	○	○	○
Erreichung neuer Zielgruppen	○	○	○	○	○	○	○

Gewinnung von Neuspendern	○	○	○	○	○	○	○
Umwandlung von Interessenten zu Spendern	○	○	○	○	○	○	○
Umwandlung von Erstspendern zu Folgespendern	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Spenderzufriedenheit	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Spenderloyalität	○	○	○	○	○	○	○
Gewinnung von Dauerspendern (Patenschaften, Fördermitgliedschaften etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Umsatzwachstum Online-Spenden	○	○	○	○	○	○	○
Gewinn/Profitabilität des Online-Fundraisings	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Kosteneffizienz durch digitale Kommunikation	○	○	○	○	○	○	○

4 Ressourcenausstattung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Ressourcenausstattung auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Die finanzielle Ressourcenausstattung (Budget) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	○	○	○	○	○	○	○
Die personelle Ressourcen-Ausstattung ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	○	○	○	○	○	○	○
Die Ausstattung mit notwendigen technischen Ressourcen (Hardware, Software, Tools etc.) ist absolut ausreichend, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen verfügen wir über ausreichende Ressourcen, um unsere Online-Fundraising-Aktivitäten professionell durchzuführen	○	○	○	○	○	○	○

5 Online-Fundraising-Instrumente

Wie intensiv nutzen Sie die folgenden Online-Fundraising-Instrumente?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Wir nutzen Suchmaschinenoptimierung intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Werbung über Suchmaschinen (Google Grants, Adwords, Bing etc.) intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Online-Banner-Werbung intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir betreiben Online-Pressearbeit intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir betreiben E-Mail-Marketing intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Social Media Marketing (Facebook, Twitter, youtube etc.) intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Online-Spendenplattformen intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Online-Charity-Kooperationen intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Affiliate-Marketing intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen sonstige Online-Fundraising-Instrumente intensiv (z.B. Online-Spenden-Aktionen, Einkaufsplattformen wie clicks4charity etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen nutzen wir viele verschiedene Online-Fundraising-Instrumente intensiv	○	○	○	○	○	○	○

6 Spender- und Beziehungsorientierung 1

Inwieweit treffen folgende Aussagen zum Beziehungsmarketing auf Ihre Organisation zu? (Teil 1)

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7

Wir erforschen systematisch die Präferenzen unserer Spender (z.B. durch Umfragen, Tests etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns Feedback zu hinterlassen und mit uns in den Dialog zu treten	○	○	○	○	○	○	○
Anliegen und Beschwerden unserer Spender bearbeiten wir sehr zügig und kompetent	○	○	○	○	○	○	○
Wir kontaktieren unsere Spender mehrmals pro Jahr in personalisierter Form	○	○	○	○	○	○	○
Wir ermuntern unsere Spender aktiv, uns ihre Kommunikationspräferenzen mitzuteilen (z.B. hinsichtlich Kommunikationskanal oder Häufigkeit der Kommunikation)	○	○	○	○	○	○	○
Wir bieten intensiv Spendenprodukte an, die darauf abzielen, eine langfristige Beziehung zum Spender zu etablieren (Patenschaften/Fördermitgliedschaften etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Unseren Zielgruppen bieten wir online verschiedene genau auf sie abgestimmte Informationen an (z.B. Infos für Privatspender, Unternehmen, Schulen etc.)	○	○	○	○	○	○	○

7 Spender- und Beziehungsorientierung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zum Beziehungsmarketing auf Ihre Organisation zu? (Teil 2)

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Unterschiedlichen Spendersegmenten (z.B. Kleinspendern, Unternehmen, Großspendern etc.) bieten wir online verschiedene genau auf diese Segmente abgestimmte Spendenprodukte an	○	○	○	○	○	○	○
Nach der Spende erhalten Online-Spender sofort eine personalisierte E-Mail, in der wir uns bedanken	○	○	○	○	○	○	○
Spender, die für uns besonders wichtig sind, erhalten eine besonders intensive Zuwendung	○	○	○	○	○	○	○
Wir speichern umfangreiche Spenderdaten (z.B. Adressdaten, Kontakthistorie, Reaktionsdaten etc.) in einer zentralen Spenderdatenbank	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Data-Mining/datengetriebenes Marketing intensiv, um Spendersegmenten passgenaue Angebote zu unterbreiten	○	○	○	○	○	○	○
Wir unternehmen systematisch konkrete Maßnahmen, um Interessenten und Spender upzugraden (Upgrading von Interessenten zu Spendern, Spendern zu Wiederholungsspendern etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Wir bieten Spendern/Interessenten viele Möglichkeiten an, sich auch über die Spende hinaus, für die Arbeit unserer Organisation zu engagieren	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, um Spender langfristig an uns zu binden	○	○	○	○	○	○	○

8 Wettbewerbs- und Umfeldorientierung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Umfeldorientierung auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Wir beobachten die Online-Aktivitäten unserer Mitbewerber intensiv	○	○	○	○	○	○	○
Wir vergleichen den Erfolg unserer Online-Aktivitäten systematisch mit anderen Organisationen (Benchmarking)	○	○	○	○	○	○	○
Wir reagieren schnell, wenn sich durch Impulse aus unserem Umfeld Chancen oder Risiken für unser Online-Fundraising ergeben	○	○	○	○	○	○	○
Für unser Online-Fundraising lassen wir uns stark von Best-Practices/Methoden aus der Profit-Wirtschaft inspirieren	○	○	○	○	○	○	○
In unseren Entscheidungsfindungen berücksichtigen wir Online-Verhalten und -Strategien der Mitbewerber intensiv	○	○	○	○	○	○	○

Wichtige Trends/Entwicklungen im Spendenmarkt registrieren wir frühzeitig (z.B. durch Marktforschung)	○	○	○	○	○	○	○
Alles in allem beobachten wir unsere Mitbewerber und unser Umfeld intensiv, um unser Online-Fundraising zu optimieren	○	○	○	○	○	○	○

9 Website

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Webseite auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Die Navigation unserer Webseite ist intuitiv	○	○	○	○	○	○	○
Unserer Webseite verfügt über eine gut funktionierende Suche	○	○	○	○	○	○	○
Das Design unserer Webseite ist professionell	○	○	○	○	○	○	○
Auf unserer Webseite werden alle Informationen sehr klar und übersichtlich dargestellt	○	○	○	○	○	○	○
Auf unserer Webseite setzen wir multimediale Inhalte intensiv ein (Videos, Fotostrecken, Infografiken etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Auf unserer Webseite erkennen Besucher sofort, wofür sich unsere Organisation einsetzt	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Webseite enthält viele qualitativ hochwertige redaktionelle Inhalte (Hintergrundberichte, Beiträge von Experten etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Die Inhalte unserer Startseite werden sehr häufig aktualisiert (mehrmals pro Woche)	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Webseite enthält viele emotional ansprechende Inhalte	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Webseite lädt sehr zügig	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Webseite enthält viele interaktive Elemente/Funktionen	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Webseite ist vollständig für mobile Zugriffe optimiert	○	○	○	○	○	○	○
Alles in allem verfügen wir über eine sehr gute Webseite	○	○	○	○	○	○	○

10 Marke

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Marke auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Der allgemeine Bekanntheitsgrad unserer Organisation ist sehr hoch	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Themen/Projekte, die wir behandeln	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Organisation ist sehr bekannt für bestimmte Fähigkeiten	○	○	○	○	○	○	○
Unserer Organisation wird allgemein ein sehr hohes Vertrauen entgegengebracht	○	○	○	○	○	○	○

11 Implementierung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur organisatorischen Einbindung und zum Stellenwert des Online-Fundraisings auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Onlinebezogene Fachentscheidungen werden in hohem Maße von der Leitungsebene auf die für das Online-Fundraising verantwortlichen Mitarbeiter delegiert	○	○	○	○	○	○	○
Die Leitungsebene betont intensiv die strategische Relevanz des Mediums Internet	○	○	○	○	○	○	○

Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter ist umfassend in strategische Entscheidungsprozesse zur Organisationsentwicklung eingebunden	○	○	○	○	○	○	○
Für Mitarbeiter, die für andere Bereiche zuständig sind (z.B. Direct Mailings, klassische Werbung etc.), ist es völlig selbstverständlich, unsere Webadresse prominent mitzukommunizieren	○	○	○	○	○	○	○
Mitarbeiter anderer Bereiche (z.B. Presse, klassisches Fundraising) tauschen sich intensiv mit den für das Online-Fundraising zuständigen Mitarbeitern aus, um die Kommunikation bereichsübergreifend zu optimieren	○	○	○	○	○	○	○
Der für das Online-Fundraising hauptverantwortliche Mitarbeiter hat umfangreiche Entscheidungsbefugnisse	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen hat Online-Fundraising in unserer Organisation einen sehr hohen Stellenwert	○	○	○	○	○	○	○

12 Planung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Planung auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Im Rahmen der Jahresplanung stimmen wir Ziele und Maßnahmen aller Abteilungen ab und fixieren diese schriftlich	○	○	○	○	○	○	○
Wir betreiben eine intensive operative Online-Fundraising-Planung	○	○	○	○	○	○	○
Wir können unsere Online-Fundraising-Planung schnell und flexibel anpassen, wenn es sinnvoll erscheint	○	○	○	○	○	○	○
Wir betreiben eine intensive strategische Online-Fundraising-Planung	○	○	○	○	○	○	○
Bei unserer Online-Fundraising-Planung berücksichtigen wir intensiv Erkenntnisse, die durch das Online-Fundraising-Controlling gewonnen wurden	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen ist unsere Online-Fundraising-Planung von sehr hoher Qualität	○	○	○	○	○	○	○

13 Vertrauen

Inwieweit nutzen Sie die folgenden vertrauensbildenden Elemente auf Ihrer Webseite?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
In unserem Online-Auftritt nutzen wir Testimonials intensiv (Bilder/Zitate von Spendern, berühmten Persönlichkeiten etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Im Spendenprozess weisen wir deutlich auf die verschlüsselte Datenübertragung hin (SSL)	○	○	○	○	○	○	○
Im Spendenprozess weisen wir deutlich darauf hin, dass wir Spenderdaten nicht an Dritte weitergeben	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen intensiv Siegel/Logos, die Vertrauen schaffen (DZI-Siegel, Deutscher Spendenrat etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Wir veröffentlichen online einen Jahres- bzw. Geschäftsbericht, in dem wir transparent Rechenschaft über alle Einnahmen und Ausgaben ablegen	○	○	○	○	○	○	○
Über konkrete Beispiele erfahren Online-Spender bereits vor der Spende, wie wir die Spenden verwenden werden	○	○	○	○	○	○	○
Wir berichten online intensiv darüber, was wir mit den Spendengeldern konkret erreichen konnten	○	○	○	○	○	○	○
Wir kommunizieren online transparent, wie viel Prozent der Spendengelder in die Satzungszwecke fließen (z.B. die Projekte) und wie viel Prozent der Spenden für Werbung und Verwaltung ausgegeben werden	○	○	○	○	○	○	○
Die Ansprechpartner verschiedener Tätigkeitsbereiche sind in unserem Online-Auftritt mit Foto abgebildet	○	○	○	○	○	○	○

Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, um Spendern zu signalisieren, dass sie uns vertrauen können	○	○	○	○	○	○	○

14 Qualität der Mitarbeiter

Inwieweit treffen folgende Aussagen zu den mit dem Online-Fundraising betrauten Mitarbeitern auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über eine sehr hohe formale Qualifikation (abgeschl. Studium)	○	○	○	○	○	○	○
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter werden kontinuierlich fachspezifisch weitergebildet	○	○	○	○	○	○	○
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über mehrjährige spezifische Erfahrung im Online-Fundraising bzw. Online-Marketing	○	○	○	○	○	○	○
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit unserer Organisation	○	○	○	○	○	○	○
Die mit Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter verfügen über ein sehr hohes technisches Know-how	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen sind die mit dem Online-Fundraising betrauten Mitarbeiter hervorragend für ihre Aufgaben qualifiziert	○	○	○	○	○	○	○

15 Conversion-Orientierung

Inwieweit treffen folgende Aussagen zum Online-Fundraising auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7
Unsere Online-Werbung führt in der Regel auf eine Seite, die exakt auf das jeweils kommunizierte Werbeversprechen abgestimmt ist (so genannte Landingpages)	○	○	○	○	○	○	○
Unterseiten unserer Webseite enthalten in der Regel einen hervorgehobenen Spenden-Link/einen auffälligen Spendenbutton	○	○	○	○	○	○	○
Im Spendenprozess arbeiten wir mit einer reduzierten Navigation, um Spender nicht abzulenken	○	○	○	○	○	○	○
In unseren Online-Spendenaufrufen begründen wir eindringlich, warum es notwendig ist, jetzt direkt zu spenden (Dringlichkeit)	○	○	○	○	○	○	○
Unsere Online-Werbemittel enthalten in der Regel sehr klare Handlungsaufforderungen (z.B. jetzt spenden!, jetzt mitmachen!)	○	○	○	○	○	○	○
Wir optimieren Seiten, die für das Online-Fundraising erfolgskritisch sind laufend (z.B. das Spendenformular, Landingpages etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Unser Online-Spendenprozess ist intuitiv und kann sehr zügig abgeschlossen werden	○	○	○	○	○	○	○
Webseitenbesucher erreichen das Spendenformular von beliebigen Unterseiten aus mit zwei Klicks oder weniger	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen ergreifen wir sehr viele konkrete Maßnahmen, damit möglichst viele Webseitenbesucher den Online-Spendenprozess erfolgreich abschließen	○	○	○	○	○	○	○

16 Qualität der Kontrolle

Inwieweit treffen folgende Aussagen zur Online-Fundraising-Kontrolle auf Ihre Organisation zu?

Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	trifft überhaupt nicht zu 1	2	3	4	5	6	trifft voll und ganz zu 7

Wir kontrollieren den Erfolg unseres Online-Fundraisings anhand definierter Zielgrößen	○	○	○	○	○	○	○
Wir kontrollieren den Erfolg jeder Online-Fundraising-Maßnahme/-Kampagne direkt nach der Durchführung	○	○	○	○	○	○	○
Wir nutzen Web-Controlling-Systeme (wie z.B. Google Analytics, etracker, PIWIK) intensiv, um daraus konkrete Handlungen abzuleiten	○	○	○	○	○	○	○
Wir kontrollieren den Erfolg bestimmter Online-Fundraising-Maßnahmen in Echtzeit, um die Maßnahmen noch während der Laufzeit zu optimieren	○	○	○	○	○	○	○
Insgesamt gesehen ist unsere Online-Fundraising-Kontrolle von sehr hoher Qualität	○	○	○	○	○	○	○

17 Zielerreichung

Online-Fundraising-Erfolg - Zielerreichung

Bitte geben Sie an, **wie gut es Ihrer Organisation bisher gelungen ist, die nachfolgenden Ziele durch Ihre Online-Aktivitäten zu erreichen.** Wichtig: Bitte treffen Sie zu jeder Aussage eine Einschätzung.

	gar nicht erreicht 1	2	3	4	5	6	voll erreicht 7
Imageverbesserung	○	○	○	○	○	○	○
Gewinnung von Interessenten/ideellen Unterstützern	○	○	○	○	○	○	○
Erreichung bestehender Zielgruppen	○	○	○	○	○	○	○
Erreichung neuer Zielgruppen	○	○	○	○	○	○	○
Gewinnung von Neuspendern	○	○	○	○	○	○	○
Umwandlung von Interessenten zu Spendern	○	○	○	○	○	○	○
Umwandlung von Erstspendern zu Folgespendern	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Spenderzufriedenheit	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Spenderloyalität	○	○	○	○	○	○	○
Gewinnung von Dauerspendern (Patenschaften, Fördermitgliedschaften etc.)	○	○	○	○	○	○	○
Umsatzwachstum Online-Spenden	○	○	○	○	○	○	○
Gewinn/Profitabilität des Online-Fundraisings	○	○	○	○	○	○	○
Verbesserung der Kosteneffizienz durch digitale Kommunikation	○	○	○	○	○	○	○

18 Globale Einschätzung des Erfolgs

Alles in allem: Wie gut hat Ihre Organisation die gesetzten Online-Fundraising-Ziele bisher insgesamt erreicht?

	gar nicht erreicht 1	2	3	4	5	6	voll erreicht 7
Zielerreichung insgesamt	○	○	○	○	○	○	○

19 aktives OF + Zahlarten + Rechtsform

Vielen Dank, die Umfrage ist gleich zu Ende!

Nur noch einige Fragen zu Ihrer Organisation:

Seit welchem Jahr sammelt Ihre Organisation online Spenden?

Welche Zahlungsarten bieten Sie auf Ihrer Webseite an?

Bitte kreuzen Sie alle Zahlungsarten an, die Sie Ihren Spendern bieten.

- ☐ Angabe der Bankverbindung
- ☐ Lastschrift
- ☐ Kreditkarte
- ☐ PayPal

- [ ] Sofortüberweisung
- [ ] Andere, und zwar:

Welche Rechtsform hat Ihre Organisation?

- ( ) Eingetragener Verein (e.V)
- ( ) Stiftung
- ( ) gGmbh
- ( ) Andere, und zwar:

20 Förderzweck allgemein

Welcher Spendenzweck hat für Ihre Organisation derzeit die größte Bedeutung?

- ( ) Wissenschaft/Forschung/Bildung
- ( ) Kunst/Kultur/Denkmalpflege
- ( ) Kirche/Religion
- ( ) Tierschutz
- ( ) Umweltschutz
- ( ) Kinder-/Jugendhilfe
- ( ) Not-/Katastrophenhilfe
- ( ) langfristige Entwicklungshilfe
- ( ) Hilfe bei Krankheit/Behinderung
- ( ) Integration/Soziale Hilfen
- ( ) Anderer Zweck, und zwar:

21 Anzahl Mitarbeiter

Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter hat Ihre Organisation insgesamt?

Bitte wählen
keinen
1-3
4-10
11-50
51-100
101-300
über 300

Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter hat Ihre Organisation insgesamt?

Bitte wählen
keinen
1-3
4-10
11-50
51-100
101-300
über 300

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Organisation maßgeblich mit der Arbeit an Ihrer Webseite und dem Online-Fundraising beschäftigt?

Anzahl bezahlte Mitarbeiter

Anzahl ehrenamtliche Mitarbeiter

22 Bereichszuordnung/Umsatz

Welchem Bereich ist das Online-Fundraising in Ihrer Organisation zugeordnet? Was trifft am ehesten zu?

- ( ) Fundraising

- ○ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit / Kommunikation
- ○ eigene Abteilung oder Stabsstelle
- ○ Anderer Bereich: [ ]

Wie hoch war das Gesamt-Spendenvolumen Ihrer Organisation in 2014?

Bitte wählen
bis 100.000 €
100.001 - 300.000 €
300.001 - 500.000 €
500.001 - 1.000.000 €
1.000.001 - 3.000.000 €
3.000.001 - 10.000.000 €
10.000.001 - 20 Mio. €
über 20 Mio. €

Wie viel Prozent des gesamten Spendenumsatzes Ihrer Organisation sind derzeit Online-Spenden?

Online-Spenden sind Spenden, die Ihrer Organisation direkt über Ihre Webseite zugehen.

- ○ Online-Spenden in % [ ]
- ○ keine Angabe möglich

23 Endseite

Umfrage erfolgreich abgeschlossen.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme - Ihre Daten wurden erfolgreich übertragen.

Sollten Sie eine **Zusammenfassung der Ergebnisse** wünschen, senden Sie bitte eine kurze E-Mail mit dem Betreff "Studie" an Herrn Thilo Reichenbach, thilo.reichenbach@uni-oldenburg.de
Die separate E-Mail ist notwendig, um die Anonymität Ihrer Antworten zu wahren.

Rückfragen oder Feedback zum Forschungsprojekt richten Sie bitte ebenfalls per E-Mail an:

Thilo Reichenbach, Dipl. Kfm. (FH)/Fachwirt Online-Marketing (BVDW)
E-Mail: thilo.reichenbach@uni-oldenburg.de
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing
Lehrstuhlinhaber: Univ.-Prof. Dr. Thorsten Raabe

Vielen Dank für Ihren wertvollen Beitrag!
Sie können das Fenster nun schließen

[Fenster schließen]

Bibliografie

Aaker, D. A. (1992): Management des Markenwerts: Campus Verlag Frankfurt/New York.

Aaker, J. L. (1997): Dimensions of Brand Personality. In: Journal of Marketing Research, Vol. 34, S. 347-356.

AGOF e. V. (2017): Digital Facts 2017-01. In: https://www.agof.de/download/Downloads_digital_facts/Downloads_Digital_Facts_2017/Downloads_Digital_Facts_2017-01/01-2017_df_Grafiken_digital%20facts%202017-01.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2004): Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements. In: Internetökonomie und Hybridität, No. 5, ERCIS, Münster.

Ahrholdt, D. (2010): Erfolgsfaktoren einer E-Commerce-Website: Empirische Identifikation vertrauensfördernder Signale im Internet-Einzelhandel. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ailawadi, K./Dant, R./Grewal, D. (2003): Perceptual and Objective Performance Measures: An empirical Analysis of the Difference and ist Impact. In: Tuck School of Business at Dartmouth Administration, Research Paper Series.

Akerlof, G. A. (1970): The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, S. 488-500.

Aktion Deutschland Hilft (2013a), Kuratorium und Schirmherr. In: http://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/wir-ueber-uns/kuratorium-und-schirmherr/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Aktion Deutschland Hilft (2013b): Mission und Leitlinien unseres Handelns. In: http://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/wir-ueber-uns/missionleitlinien-unseres-handelns/, [Zugriff: 08.02.2014].

Aktion Deutschland Hilft (2018), Starte deine Spendenaktion. In: https://www.aktion-deutschland-hilft.de/de/aktiv-helfen/interaktiv-helfen/starte-deine-spendenaktion/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Albers, S. (2004): Relative Advantages of E-Business Start-Ups Versus Untegrated Units of Bricks-And-Mortar Companies. In: Fandel G./Backes-Gellner U./Schlüter M./Staufenbiel J.E. (Hrsg.), Modern Concepts of the Theory of the Firm, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 33-57.

Albers, S. (2010): PLS and Success Factor Studies in Marketing. In: Esposito Vinzi V./Chin W.W./Henseler, J./Wang, H. (Hrsg.), Handbook of Partial Least Squares. Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 409-425.

Albers, S./Clement, M. (2007): Analyzing the Success Drivers of E-Business Companies. In: Engineering Management, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol. 54, No. 2, S. 301-314.

Albers, S./Hildebrandt, L. (2006): Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58 Jg., Nr. 1, S. 2-33.

Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization. In: The American economic review, Vol. 62, No. 5, S. 777-795.

AllFacebook.de (2018): Nutzerzahlen: Facebook, Instagram, Messenger und WhatsApp, Highlights, Umsätze, uvm. (Stand April 2018): In: https://allfacebook.de/toll/state-of-facebook, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Altruja GmbH (2016): Die Online-Fundraising-Studie 2016, Müchen.

Altruja GmbH (2017): Die Online-Fundraising-Studie 2017, Müchen.

Amar, Z./Evans D. (2017): The Charity Digital Skills Report. In: http://report.skillsplatform.org/charitydigitalreport-overview/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1, S. 33-46.

Amit, R./Zott, C. (2001): Value Creation in E-Business. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 6-7, S. 493-520.

Anderson, J. C./Gerbing, D. W. (1988): Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. In: Psychological Bulletin, Vo. 103, No. 3, S. 411.

Anderson, J. C./Gerbing, D. W. (1991): Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities. In: Journal of Applied Asychology, Vol. 76, No. 5, S. 732.

Andritzky, K. (1976): Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Schriften zum Marketing, Band 4, Berlin: Duncker & Humblot.

Annan, K. A. (2000): We the Peoples: The Role of the United Nations in the 21st Century, New York: United Nations Publications.

ARD/ZDF-Medienkommission (2017): Internetnutzer in Deutschland 2014 bis 2017, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/onlinenutzung/internetnutzer/in-prozent/, [Zugriff: 28.06.2018].

Arrow, Kenneth. J. (1962): Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention In: National Bureau of Economic Research, The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors, Princeton University Press, S. 609-626.

Arrow, Kenneth J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation. In: Joint Economic Committee (Hrsg.), The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System, Vol. 1, S. 59-73.

Arrow, Kenneth J. (1984): The Economics of Agency. In: Institute for Mathematical Studies in the Social Sciences (Hrsg.), The Economics Series, Technical Report 451, Stanford: Stanford University.

Ärzte ohne Grenzen (2017), Mittelherkunft und Mittelverwendung 2016. In: https://www.aerzte-ohne-grenzen.de/mittelherkunft-und-mittelverwendung-2016, [Zugriff: 21.05.2018].

Ärzte ohne Grenzen (2018): Online spenden. In: https://ssl.aerzte-ohne-grenzen.de/form/online-spenden, [letzter Zugriff: 30.06.2018].

Asgarian, C., Jochmann, W. (2017): Wie Führungskräfte die neue Arbeitswelt erfolgreich gestalten, https://www.kienbaum.com/de/blog/unternehmensorganisation-wie-fuehrungskraefte-die-neue-arbeitswelt-erfolgreich-gestalten-koennen/, [Zugriff: 14.03.2020].

Ashforth, B. E./Mael, F. (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, S. 20-39.

Bachmann, A. (2007): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße. In: Sönke A., Klapper, D., Konradt U., Walter A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 89-102.

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2016): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung. 14. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Badelt, C./Pomper, F. (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bagozzi, R. P. (1984): A Prospectus for Theory Construction in Marketing. In: The Journal of Marketing, Vo. 48, No. 1, S. 11-29.

Bagozzi, R. P./Phillips, L. W. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal. In: Administrative science quarterly, Vol. 27, No. 3, S. 459-489.

Bagozzi, R. P./Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, S. 74-94.

Bain, J. S. (1956): Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Bardmann, M. (2011): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Barney, J. B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. In: Management Science, Vol. 32, No. 10, S. 1231-1241.

Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.

Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-based View. In: Journal of management, Vol. 27, No. 6, S. 643-650.

Barney, J. B./Wright, P. M. (1997): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. In: CAHRS Working Paper Series, Working Paper 97-09, Ithaca, New York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986): The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, S. 1173-1182.

Basil, D. Z.; Ridgway, N. M./Basil, M. D. (2008): Guilt and Giving: A Process Model of Empathy and Efficacy. In: Psychology and Marketing, Vol. 25, No. 1, S. 1-23.

Batson, C.D./Powell, A. A. (2003): Altruism and Prosocial Behavior. In: Millon, T./Lerner, M. J./Weiner, I. B. (Hrsg.), Handbook of Psychology: Personality an Social Psychology, Vol. 5, S. 463-484.

Bauer, C./Greve, G./Hopf, G. (2011): Online Targeting und Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bauer, H. H./Dirks, T./Bryant, M. (2008): Erfolgsfaktoren des Mobile Marketing. Strategien, Konzepte und Instrumente. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Bauer, H. H./Huber, F./Neumann, M. M. (2004): Antezedenzien und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. In: Der Markt, 43. Jg., Nr. 169, S. 47-57.

Bauer, H. H./Sauer, N. E. (2004): Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch?, Vollständige Fassung der Stellungnahme zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, DBW 62 Jg. (2002), S. 579-596. In: http://dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/DBW_Replik_zu_Nicolai-Kieser_lang.pdf, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Becker, J. M. (2015): Forenthread: Comining Indicators/Multicollinearity. In: http://forum.smartpls.com/viewtopic.php?t=3831, [Zugriff: 20.05.2018].

Belsley, D. A. (1991): A Guide to Using the Collinearity Diagnostics. In: Computer Science in Economics and Management, Vol. 4, No. 1, S. 33-50.

Belsley, D. A./Kuh, E./Welsch, R. E. (1980): Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity. New York, NY: John Wiley & Sons.

Belsley, D. A./Kuh, E./Welsch, R. E. (2005): Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity. Vol. 571. New York, NY: John Wiley & Sons.

Benz, M. (2005): Not for the Profit, but for the Satisfaction? Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. In: Kyklos, Vol. 58, No. 2, S. 155-176.

Betterplace (2017): Spenden und Streamen: „Loot für die Welt“ und „Friendly Fire“ 2017. In: https://www.betterplace.org/c/neues/loot-fuer-die-welt-und-friendly-fire-2017, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Betterplace Lab (2018): NGO-Meter: Benchmarking für Online-Fundraiser. In: http://www.betterplace-lab.org/de/ngo-meter-benchmarking-fuer-online-fundraiser/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Betzin, J./Henseler, J. (2005): Einführung in die Functionsweise des PLS-Algorithmus. In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 49-69.

Bliemel, F./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (2005): Die PLS-Pfadmodellierung: Mehr als eine Alternative zur Kovarianzstrukturanalyse. In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 9-16.

Bloomberg (2015): Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines. In: https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-26/google-turning-its-lucrative-web-search-over-to-ai-machines, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Boenigk, S./Helmig, B. (2013): Why Do Donors Donate? Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior. In: Journal of Service Research, Vol. 16, No. 4, S. 533-548.

Bogner, T. (2006): Strategisches Online-Marketing, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Böing, C. (2001): Erfolgsfaktoren im Business-to-Consumer-E-Commerce. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bollen, K./Lennox, R. (1991): Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. In: Psychological Bulletin, Vol. 110, No. 2, S. 305.

Bortz, J., & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin, Heidelverg: Springer Verlag.

Boßow-Thies, S./Albers, S. (2010): Application of PLS in Marketing: Content Strategies on the Internet. In: Esposito Vinzi V./Chin W. W./Henseler, J./Wang, H. (Hrsg.), Handbook of Partial Least Squares. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 589-604.

Branch, B. (1980): The Laws of the Marketplace and ROI Dynamics. In: Financial Management, Vol. 9, No. 2, S. 58-65.

Brand Finance Branddirectory (2012), Global 500 2012, In: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2012, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Brandt, M. (2016): Die Amazon Erfolgsformel. In https://de.statista.com/infografik/4810/die-amazon-erfolgsformel/, [letzter Zugriff: 29.06.2018].

Brooks, A. C. (2004): Evaluating the Effectiveness of Nonprofit Fundraising. In: Policy Studies Journal, Vol. 32, No. 3, S. 363-374.

Bruhn, M. (1997): Hyperwettbewerb—Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension. In: Die Unternehmung, 51. Jg., Nr. 5, S. 339-357.

Bruhn, M. (2002): Was ist eine Marke? Aktualisierung der Definition der Marke. In: Bruhn M./Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e. V. (Hrsg.), http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Was%20ist%20eine%20Marke.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Bruhn, M. (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. Stuttgart: Kohlhammer.

Bruhn, M. (2009): Kommunikationspolitik für Nonprofit-Organisationen. In: Bruhn M./Esch FR./Langner T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, M. (2011): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. 2. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag.

Bruhn, M. (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Bruhn, M./Meffert, H. (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung - Umsetzung - Kontrolle. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bürkner, S. (1996): Erfolgsfaktorenforschung und Marketing-Management. In: Hermanns, A. (Hrsg.): Studien- und Arbeitspapiere Marketing Nr. 16., München: Universität Bundeswehr München.

Burmann, C./Halaszovich, T./ Hemmann, F. (2012): Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Burns, T./Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London: Tavistock.

Busch, R./ Fuchs, W./ Unger, F. (2008): Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Business Insider France (2016): Google's CEO is looking to the next big thing beyond smartphones. In: http://www.businessinsider.fr/us/sundar-pichai-ai-first-world-2016-4, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Buss, P. (2012): Fundraising : Grundlagen, System und strategische Planung. Bern: Haupt.

Buzzel, R. D./Gale, B. T. (1989): Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag.

BVDW (2012): Trends der digitalen Wirtschaft. In: http://bildungsnetzwerk.bvdw.org/mybvdw/media/download/bvdw-studie-trends-der-digitalen-wirtschaft.pdf?file=2372, [letzter Zugriff: 11.04.2014].

BVDW/OVK (2014): OVK Onlinereport 2014/01. Zahlen und Trends im Überblick. In: https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/ovk-reports/report_ovk_report_2014_01.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Carnap, R. (1966): An Introduction to the Philosophy of Science. Edited by M. Gardner. New York: Basic Book

Cassel, C./Hackl, P./Westlund, A. H. (1999): Robustness of Partial Least-Squares Method for Estimating Latent Variable Quality Structures. In: Journal of Applied Statistics, Vol. 26, No. 4, S. 435-446.

Cenfetelli, R. T./Bassellier, G. (2009): Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. In: MIS Quarterly, Vol. 33, No. 4, S. 689-707.

Chambers, E. G./Foulon, M./Handfield-Jones, H./Hankin, S. M./Michaels, E. G. (1998): The War for Talent. In: McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 44-57.

Charity Digital News (2016): Are Charities Making It Easy to Donate Via Mobile? In: https://www.charitydigitalnews.co.uk/2016/09/21/are-charities-making-it-easy-to-donate-via-mobile/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Child, J. (1969): The Business Enterprise in Modern Industrial Society. London: Collier-Macmillan.

Chin, W. W. (1997): Overview of the PLS Method. In: http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Chin, W. W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: Marcoulides, G. A. (Hrsg.): Modern Methods for Business Research, Psychology Press, New York, NY: Press S. 295-358.

Chin, W. W./Dibbern, J. (2010): An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services between Germany and the USA. In: Esposito Vinzi V./Chin W.W./Henseler, J./Wang, H. (Hrsg.), Handbook of Partial Least Squares. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 171-193.

Chin, W. W./Marcolin, B. L./Newsted, P. R. (2003): A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. In: Information Systems Research, Vo. 14, No. 2, S. 189-217.

Chin, W. W./Newsted, P. R. (1999): Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples using Partial Least squares. In: Statistical Strategies for Small Sample Research, Vol 1, No. 1, S. 307-341.

Chin, W. W./Peterson, R. A./Brown, S. P. (2008): Structural Equation Modeling in Marketing: Some Practical Reminders. In: The Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 16, No. 4, S. 287-298.

Chive, J. M. (2007): Online Fundraising Trends Among Selected Business Schools in the United States. In: http://etd.fcla.edu/CF/CFE0001698/Chive_Joanne_M_200708_EdD.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Christophersen, T. (2007): Usability im Online-Shopping: Entwicklung eines Fragebogeninstrumentes (ufosV2) unter Berücksichtigung formativer und reflektiver Messmodelle. Dissertation, Christian-Albrechts Universität Kiel.

Chrubasik, B., & Zimmermann, H. J. (1987): Evaluierung der Modelle zur Bestimmung strategischer Schlüsselfaktoren. In: Die Betriebswirtschaft, 47 Jg., Nr. 4, S. 426-450.

Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, Vol. 4, No. 16, S. 386-405.

Cohen, J. (1992): A Power Primer. In: Psychological Bulletin, Vol. 112, No. 1, S. 155-159.

Coltman, T. D., Timothy M./Midgley, D. F. Venaik, S. (2008): Formative versus Reflective Measurement Models: Two Applications of Formative Measurement. In: Journal of Business Research, Vo. 61, No. 12, S. 1250-1262.

Crole, B. (1998): Erfolgreiches Fundraising mit Direct Mail: Strategien, die Geld bringen! Regensburg: Walhalla und Praetoria Verlag.

D'Aveni, R. A. (1994): Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.

D'Aveni, R. A. 1995: Coping with Hypercompetition: Utilizing the new 7S's Framework. In: The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 3, S. 45-57.

Danaher, P. J/Wilson, I. W./Davis, R. A., 2003: A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. In: Marketing Science, Vol. 22, No. 4, S. 461-476.

Daniel, D.R. (1961): Management Information Crisis. In: Harvard Business Review, Vol.: 39, No. 5, S. 111-121.

Darby, M. R./Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: Journal of law and economics, Vol. 16, No. 1, S. 67-88.

Daschmann, H. A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dawes, J. (1999): The Relationship Between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. In: Marketing Bulletin - Department of Marketing Massey University, Vol. 10, S. 65-75.

Day, G. S./Wensley, R. (1983): Marketing Theory with a Strategic Orientation. In: The Journal of Marketing, Vol. 47, S. 79-89.

Day, G. S, & Wensley, R. (1988): Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. In: The Journal of Marketing, Vol. 52, No. 2, S. 1-20.

Deloitte & Touche GmbH (2010): Klasse statt Masse? Kennzahlen Steuerung des Online-Geschäfts, Düsseldorf.

Deshpandé, R./Farley, J. U. (1998): Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. In: Journal of Market-Focused Management, Vo. 2, No. 3, S. 213-232.

Dess, G. G, & Robinson, R. B. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 3, S. 265-273.

Deutscher Bundestag (1994): Humanitäres Spendenwesen in der Bundesrepublik Deutschland - Schwerpunkt Auslandshilfe. Drucksache 12/8248 vom 07.07.1994. http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/12/082/1208248.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Deutscher Fundraisingverband e. V. (2012): Spendenbilanz ausgewählter Organisationen 2008-2011, http://www.fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2012/Spendenbilanz_2011.pdf, [letzter Zugriff: 08.07.2018]

Deutscher Spendenrat e. V. (2008): Bilanz des Helfens 2008. In: https://www.spendenrat.de/2008/09/11/bilanz-des-helfens-2008-2/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Deutscher Spendenrat e. V. (2012): Bilanz des Helfens 2012. In: https://www.spendenrat.de/2012/03/15/bilanz-des-helfens-2012/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Deutscher Spendenrat e. V. (2014): Bilanz des Helfens 2014. In: https://www.spendenrat.de/spendeninfos/bilanz-des-helfens/studie-bilanz-des-helfens-3/2014-2/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Diamantopoulos, A. (1999): Viewpoint-Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators. In: International Marketing Review, Vol. 16(6), S. 444-457.

Diamantopoulos, A./Siguaw, J. A. (2006): Formative versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. In: British Journal of Management, Vo. 17, No. 4, S. 263-282.

Diamantopoulos, A./Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. In: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, S. 269-277.

Diller, H. (2000): Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers Relationship Marketing. In: Hennig-Thurau T./ Hansen U. (Hrsg.) Relationship Marketing. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 29-48.

Diller, H. (2004): Das süße Gift der Kausalanalyse. In: Marketing ZFP, 26 Jg., Heft 3, S. 177.

Dördrechter, N. (2007): Piraterie in der Filmindustrie: Eine Analyse der Gründe für Filmpiraterie und deren Auswirkungen auf das Konsumverhalten. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Drucker, P. F. (1989): What Business Can Learn from Nonprofits. In: Harvard Business Review, Vol. 67, No. 4, S. 88-93.

Dufft, N./Kreutter, P./Peters, S./Olfe, F. (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen - Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In: http://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Dyllick, T./Tomczak, T. (2009): Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft Qualitative Marktforschung. In: Buber R./Holzmüller H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 65-79.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (2011): DZI Spendensiegel Leitlinien 2011, Berlin.

Eberl, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. In: Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Heft 19, München.

Eberl, Markus. (2010): An Application of PLS in Multi-Group Analysis: The Need for Differentiated Corporate-Level Marketing in the Mobile Communications Industry. In: Esposito Vinzi V./Chin W. W./Henseler, J./Wang, H. (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, S. 487-514.

Edison, S./German S. (1995): Why Do People Donate? A Model of Willingness to Donate. O. O.: Texas Tech University.

Edwards, J. R./Bagozzi, R. P. (2000): On the Nature and Direction of Relationships between Constructs and Measures. In: Psychological Methods, Vol. 5, No. 2, S. 155-174.

Efron, B. (2000): The Bootstrap and Modern Statistics. In: Journal of the American Statistical Association, Vol. 95, No. 452, S. 1293-1296.

Efron, B./Gong, G. (1983): A Leisurely Look at the Bootstrap, the Jackknife, and Cross-Validation. In: The American Statistician, Vol. 37, No. 1, S. 36-48.

Efron, B./Tibshirani, R. (1986): Bootstrap Methods for Standard Errors, Confidence Intervals and other Measures of Statistical Accuracy. In: Statistical Science, S. 54-75.

Eggert, A./Fassott, G. (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen. In: Kaiserlauterer Schriftenreihe Marketing, Nr. 20, S. 1-24.

Eggert, A./Fassott, G./Helm, S. (2005): Identifizierung und Quantifizierung mediierender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen. In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 101-116.

Erlei, M. (2010): Neoklassik, Institutionenökonomik und Max Weber. In: Maurer A. (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie nach Max Weber. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69-94.

Esch, F.-R./Wicke, A./Rempel, J. E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. In: Esch F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-55.

Etzioni, A. (1964): Modern Organisations, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Empf. 2003/361/EG. Amtsblatt Nr. L 124, S. 36.

Evanschitzky, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken: Ein Netzwerkmarketingansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Facebook (2017a): Send Money to Friends in Messenger – Now in Euros and British Pounds. In: https://newsroom.fb.com/news/2017/11/send-money-to-friends-in-messenger-now-in-euros-and-british-pounds/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Facebook (2017b): Spenden und Spenden sammeln mit Facebook. In: https://de.newsroom.fb.com/news/2017/09/neue-spenden-werkzeuge/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Fassott, G. (2007): Internationaler E-Commerce: Chancen und Barrieren aus Konsumentensicht. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Fassott, G./Eggert, A. (2005): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 31-47.

Finanznachrichten.de (2012): SOS-Kinderdorf will 60 Prozent der Spenden online einnehmen. In: http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2012-12/25472663-sos-kinderdorf-will-60-prozent-der-spenden-online-einnehmen-003.htm, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Fischer, K. (2007): Erfolgsfaktoren für das Online-Fundraising. In: Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich. Hamburg: Verlag DasHöfer, S. 1-9.

Fittkau & Maaß Consulting GmbH (2013): Datensicherheit im Internet - Einfluss der »Snowden-Affäre« auf die Datensicherheit im Netz aus Sicht der Internet-Nutzer. In: http://www.internetworld-messe.de/content/download/1700/17329/file/Studie_F&M_IW_Datenschutz%20und%20Datensicherheit%20im%20Internet.pdf, [letzter Zugriff: 31.05.2014].

Forbes, D. P. (1998): Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 27, No. 2, S. 183-202.

Fornell, C. (1985): A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research. Working Paper No. 414, University of Michigan.

Fornell, C./Bookstein, F. L. (1982): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. In: Journal of Marketing Research, Vol. 19, S. 440-452.

Fornell, C./Cha, J. (1994): Partial Least Squares. In: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): Advanced Methods of Marketing Research. Cambridge: John Wiley & Sons, S. 52-78.

Fornell, C./Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, S. 39-50.

Franke, N. (2002): Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis. Tübingen: Mohr Siebeck.

Fritsch, N. (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement: Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fritz, W. (1984): Warentest und Konsumgüter-Marketing: Forschungskonzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fritz, W. (1989): Marketing, ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges?: Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. Arbeitspapier, Mannheim: Institut für Marketing, Universität Mannheim.

Fritz, W. (1993a): Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing: Eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapier 93/12. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.

Fritz, W. (1993b): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Arbeitspapier Nr. 93/01. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.

Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fritz, W. (2004a): Die Erfolgsfaktorenforschung - ein Misserfolg? In: Die Betriebswirtschaft, 64 Jg., Heft 5, S. 623-625.

Fritz, W. (2004b): Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen - Rahmenbedingungen - Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fritz, W. (2004c): Über Tautologien, gesicherte Erkenntnisse und ein problematisches Wissenschaftsverständnis. Eine Antwort auf die Kritik von Alexander Nicolai und Alfred Kieser. Arbeitspapier 04/06. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.

Fritz, W. (2005): Tendenzen im Internet-Marketing 1995-2005. Arbeitspapier No. 05/04. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.

Fritz, W./Dees, H. (2004): Die Standardisierung des internationalen E-Marketing von Handelsunternehmen: Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts. Arbeitspapier 04/01. Braunschweig: Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing.

Fundraising Verband Austria (2016): Spendenbericht 2016. Wien.

Gabay, J. J. (2000): Successful Cybermarketing in a Week. London: Hodder & Stoughton.

Gahrmann, C. (2012): Strategisches Fundraising, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Galbreath, J. (2002): Success in the Relationship Age: Building Quality Relationship Assets for Market Value Creation. In: The TQM magazine, Vol. 14, No. 1, S. 8-24.

Gefen, D./Straub, D. W. (2005): A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example. In: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16, No. 1, S. 5.

Gefen, D./Straub, D. W./Boudreau, M. C. (2000): Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. In: Communications of the Association for Information systems, Vol. 4, No. 7.

Geisser, S. (1975): The Predictive Sample Reuse Method with Applications. In: Journal of the American Statistical Association, Vol. 70, No. 350, S. 320-328.

GfK (2011): GfK CharityScope - Spenden in Deutschland. Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Interne Präsentation und Analysen für Aktion Deutschland Hilft, Frühjahr 2012. Berlin.

GfK (2012): GfK CharityScope - Spenden in Deutschland. Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Interne Präsentation und Analysen für Aktion Deutschland Hilft, Frühjahr 2013. Bonn.

GfK (2017): GfK CharityScope - Spenden in Deutschland. Nürnberg: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Interne Präsentation und Analysen für Aktion Deutschland Hilft, Frühjahr 2018. Bonn.

Giere, J./Wirtz/Bernd W./Schilke, O. (2006): Mehrdimensionale Konstrukte. In: Die Betriebswirtschaft, 66 Jg., Nr. 6, S. 678-695.

Gmür, M./Ziegerer, M. (2013): Einflussfaktoren der Fundraising-Effizienz. In: Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. Bern: Haupt, S. 281-291.

Goldberger, A. S./Hauser, R. (1971): The Treatment of Unobservable Variables in Path Analysis. In: Sociological Methodology, Vol. 3, S. 81-117.

Google (2009a): Google Fallstudie. Buttons zur Handlungsaufforderung auf der Suchergebnisseite steigerten die Conversion Rate um 3,8%. In: http://www.google.de/intl/de/landing/conversion/success/pdfs/runnerspoint.pdf, [letzter Zugriff: 21.06.2014].

Google (2009b): Google Fallstudie. Das Testen und Hinzufügen eines Handlungsaufforderungs-Buttons auf den Suchergebnisseiten von LTUR.de steigerte die Conversion Rate um 10%. In: http://www.google.de/intl/de/landing/conversion/success/pdfs/ltur.pdf, [letzter Zugriff: 21.06.2014].

Google (o. J.): Targeting-Tools. In: http://www.google.de/ads/displaynetwork/manage-your-ads/targeting-tools.html, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Google Webmaster Central Blog (2018): Rolling out Mobile-First Indexing In: https://webmasters.googleblog.com/2018/03/rolling-out-mobile-first-indexing.html, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Göttgens, O. (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Götz, O./Liehr-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode. In: Die Betriebswirtschaft, 64 Jg., Nr. 6, S. 714-738.

Grant, R. M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: California Management Review, Vol. 33, No. 3, S. 3-23.

Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, S. 109-122.

Greve, G. (2006): Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Grönroos, C. (1994): From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. In: Management Decision, Vol. 32, No. 2, S. 4-20.

Grünig, R./Heckner, F./Zeus, A. (1996): Methoden zur Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren. In: Die Unternehmung, 50 Jg., Nr. 1, S. 3-12.

Hackler, D./Saxton, G. D. (2007): The Strategic Use of Information Technology by Nonprofit Organizations: Increasing Capacity and Untapped Potential. In: Public Administration Review, Vol. 67, No. 3, S. 474-487.

Hackman, J. R./Lawler, E. E. (1971): Employee Reactions to Job Characteristics. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 55, No. 3, S. 259.

Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1976): Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, No. 2, S. 250-279.

HDE - Handelsverband Deutschland (2018): Umsatz im Einzelhandel wächst 2018 um zehn Prozent. In: https://www.einzelhandel.de/presse/zahlenfaktengrafiken/861-online-handel/1889-e-commerce-umsaetze [letzter Zugriff: 29.06.2018].

Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung. 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Haedrich, G./Gussek, F./Tomczak, T. (1990): Instrumentelle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozess. In: Die Betriebswirtschaft, 50 Jg., Nr. 2, S. 205-222.

Haedrich, G./Jenner, T. (1996): Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten. In: Die Unternehmung, 50 Jg., Nr. 1, S. 13-26.

Haenecke, H./Forsmann, D. (2006): Erfolgsfaktorenforschnung als Instrument des Marketing-Controllings. In: Handbuch Marketing-Controlling, S. 45-56.

Haenlein, M. (2004): An Exploratory Investigation of E-Business Success Factors Using Partial Least Squares Analysis. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Haibach, M. (2006): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 3. Aufl., Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Haibach, M. (2012): Handbuch Fundraising : Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 4. Aufl., Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Hair, J. F./Sarstedt, M./Ringle, C. M./Gudergan, S. P. (2017a): Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair, J. F/Sarstedt, M./Ringle, C. M./Mena, J. A. (2012): An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 3, S. 414-433.

Hair, J. F./ Anderson, R. E./Tatham, R. L./Black W. C. (1998): Multivariate Data Analysis, 5th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, J. F./Hult, G./Tomas M./Ringle, C. M./Sarstedt, M./Richter, N./Hauff, S. (2017b): Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung. München: Franz Vahlen Verlag.

Hair J. F./Hult, G./Tomas M./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2013): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): Thousand Oaks, CA: Sage.

Hair J. F./Hult, G./Tomas M./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2016): A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Handelsblatt (2012): Medienbranche: Online-Werbung übertrifft erstmals TV-Reklame. http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienbranche-online-werbung-uebertrifft-erstmals-tv-reklame/7285832.html, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Hannemyr, G. (2003): The Internet as Hyperbole: A Critical Examination of Adoption Rates. In: The Information Society, Vol. 19, No. 2, S. 111-121.

Hansmann, H. B. (1980): The Role of Nonprofit Enterprise. In: The Yale Law Journal, Vol. 89, No. 5, S. 835-901.

Happes, W. (2017): In: NPO-Manager.de: Vereinsstatistik 2017, http://www.npo-manager.de/vereinsstatistik/2017/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Hart, T./Greenfield, J. M./Johnston, M. W. (2005): Nonprofit Internet Strategies: Best Practices for Marketing, Communications, and Fundraising Success. Hoboken, NJ: Wiley.

Häusel, H. G. (2008): Brain View. Warum Kunden kaufen. 2. Auflage, München: Rudolf Haufe Verlag.

Heinen, E. (1992): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Helm, R. (1998): Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien. In: Marketing: ZFP, 20 Jg. Nr. 4, S. 225-235.

Helmig, B. (2004): Wird das Potenzial von Marketing im NPO-Management unterschätzt? In: Witt D., Purtschert R., Schauer R. (Hrsg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 59-86.

Helmig, B./Purtschert, R./Beccarelli, C. (2006): Nonprofit But Management. In: Nonprofit-Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.

HelpDirect (o. J.): Umfangreiche Werkzeuge für Ihr Online Fundraising. In: https://www.helpdirect.org/informationen/chancen-fuer-organisationen/, [letzter Zugriff: 06.05.2018].

Hempel, C. G./Oppenheim, P. (1948): Studies in the Logic of Explanation. In: Philosophy of Science, Vol. 15, No. 2, S. 135-175.

Henseler, J./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2012): 12 Using Partial Least Squares Path Modeling in Advertising Research: Basic Concepts and Recent Issues. In: S. Okazaki (Hrsg.): Handbook of Research on International Advertising. Cheltenham UK: Edward Elgar, S. 252-276.

Henseler, J./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2015): A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 43, No. 115, S. 1-21.

Henseler, J./Ringle, C. M./Sinkovics, R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: Advances in International Marketing (AIM), Vol. 20, S. 277-320.

Henseler, J./Sarstedt, M. (2013): Goodness-of-fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. In: Computational Statistics, Vol. 28, No. 2, S. 565-580.

Herrmann, A./Huber, F./Kressmann, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 58 Jg., Nr. 2, S. 34-66.

Herzberg, F./Mausner, B./Bloch Snyderman, B. (2011): The Motivation to Work, 12. Aufl., New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.): Transaction publishers.

Hieke, S. (2009): Der Ressourcenorientierte Ansatz. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen Verlag, S. 61-82.

Hippel, T. v./Walz, W. R. (2005): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft: Theorien, Analysen, Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck.

HNA (2010): Studi-VZ, schülerVZ und meinVZ haben 16 Millionen Mitglieder, https://www.hna.de/netzwelt/studi-vz-schuelervz-meinvz-millionen-mitgliedern-605727.html, [Zugriff: 28.06.2018].

Höchstötter, N./Lewandowski, D. (2014): Websuche und Webmonitoring. In: Handbuch Webmonitoring 1: Social Media und Websitemonitoring, Berlin: Akademische Verlagsgesellschaft AKA, S. 23-46.

Höck, C./Ringle, C. M./Sarstedt, M. (2010): Management of Multi-Purpose Stadiums: Importance and Performance Measurement of Service Interfaces. In: International Journal of Services Technology and Management, Vol. 14, No. 2-3, S. 188-207.

Hodgkinson, G. P./Herriot, P./Anderson, N. (2001): Re-aligning the Stakeholders in Management Research: Lessons from Industrial, Work and Organizational Psychology. In: British Journal of Management, Vol. 12, Special Issue, December 2001, S. S41-S48.

Hohn, B. (2001): Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag

Höhne, E. (2009): Kontingenztheorie. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen Verlag, S. 83-96.

Hölderle, J. (2012): Deutscher Fundraisingkongress 2012. In: http://sozialmarketing.de/deutscher-fundraising-kongress-2012-recap-4-online/, [letzter Zugriff: 15.12.2012].

Hölderle, J. (2016): Soziale Medien. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 747-750.

Homburg, C./Hildebrandt, L. (1998): Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder. In: Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 15-43.

Homburg, C./Krohmer, H. (2004): Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs: Stellungnahme zum Beitrag "Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs". In: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg, Nr. 5, S. 579-596.

Homburg, C./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. In: Marketing ZFP, 17 Jg., Nr. 3, S. 162-176.

Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. In: Marketing ZFP, 18 Jg. Nr. 1, S. 5-24.

Homburg, C./Wieseke, J./Hoyer, W. D. (2009): Social Identity and the Service-Profit Chain. In: Journal of Marketing, Vol. 73, No. 2, S. 38-54.

Hoof, I./Woisetschläger, D. M./Backhaus, C. (2013): Nutzerverhalten als Einflussfaktor von Warenkorbabbrüchen im Online-Handel. In: http://www.tu-braunschweig.de/Medien-DB/aip-ad/arbeitspapier_shopping_cart_final.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Horak, C. (1995): Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente. 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Huber, F./Herrmann, A./Meyer, F./Vogel, J./Vollhardt, K. (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares: Eine anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hui, B. S./Wold, H. (1982): Consistency and Consistency at Large of Partial Least Squares Estimates. In: Jöreskog, K. G./Wold, H. (Hrsg.): Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction (Part 2): Amsterdam: North Holland, S. 119-130.

Hulland, J. (1999): Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. In: Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 2, S. 195-204.

Hunt, S. D. (1983): General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. In: The Journal of Marketing, Vol. 47, No. 2, S. 9-17.

Hunt, S. D. (1990): Truth in Marketing Theory and Research. In: The Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, S. 1-15.

Hurrle, B./Kieser, A. (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten? In: Die Betriebswirtschaft, 65 Jg., Nr. 6, S. 584-602.

Ingenhoff, D./Koelling, A. M. (2009): The Potential of Web Sites as a Relationship Building Tool for Charitable Fundraising NPOs. In: Public Relations Review, Vol. 35, No. 1, S. 66-73.

Interbrand (2017): Best Global Brands 2017 Rankings. In: http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Internet World Business (2010): Rückgang gestoppt. In: https://www.internetworld.de/onlinemarketing/marketing/rueckgang-gestoppt-272914.html, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Jacobs, F. A./Marudas, N. P. (2009): The Combined Effect of Donation Price and Administrative Inefficiency on Donations to US Nonprofit Organizations. In: Financial Accountability & Management,Vol. 25, No. 1, S. 33-53.

Jacoby, J./Szybillo, G. J./Busato-Schach, J. (1977): Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. In: Journal of Consumer Research, Vol. 3, No. 4, S. 209-216.

Jäger, U. P./Schröer, A. (2013): Erfolgsmessung im Kontext hybrider NPO. Eine institutionentheoretische Kategorisierung am Beispiel der ökonomischen Entwicklungszusammenarbeit. In: Gmür, M./Schauer R./Theuvsen L. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiel. Bern: Haupt Verlag, S. 12-25.

Jarvis, C. B. MacKenzie, S. B./Podsakoff, P. M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. In: Journal of Consumer Research, Vol. 30, No. 2, S. 199-218.

Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges: Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jöreskog, K. G./Wold, H. (1982): The ML and PLS Techniques for Modeling with Latent Variables: Historical and Comparative Aspects. In: Systems Under Indirect Observation: Causality, Structure, Prediction (Part 2): Amsterdam: North Holland S. 263-270.

Kaiser, H. F./Rice J. (1974): Little Jiffy, Mark IV. In: Educational and Psychological Measurement, Vol. 34. No. 1, S. 111-117.

Kaltenbrunner, K. A. (2018): Dynamisierung des Nonprofit-Managements. Eine führungsorientierte Mikrofundierung von Dynamic Capabilities. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kang, S./Norton, H. E. (2004): Nonprofit Organizations' Use of the World Wide Web: Are they Sufficiently Fulfilling Organizational Goals? In: Public Relations Review, Vol. 30, No. 3, S. 279-284.

Kerner, M. (2004): Erfolgsfaktoren im konsumentengerichteten Internet-Marketing. Norderstedt: BoD–Books on Demand.

Kieser, A. (2002): Organisationstheorien, 5. Auf., Stuttgart: Kohlhammer.

Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation. 3. Aufl., Berlin: de Gruyter.

Klingler, A. (2011): Analyst: Amazon verliert mit jedem verkauften Kindle Fire 50 Dollar. In: ZDNet, http://www.zdnet.de/41556837/analyst-amazon-verliert-mit-jedem-verkauften-kindle-fire-50-dollar/, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Klopp, Eric (o. J.): Die Psychologie der Kundenzufriedenheit und das Kano-Modell. In: http://www.eric-klopp.de/texte/die-psychologie-der-kundenzufriedenheit-und-das-kano-modell.php, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Koch, W./Frees, B. (2017) In: ARD/ZDF-Onlinestudie 2017, Kernergebnisse. In: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/Kern-Ergebnisse_ARDZDF-Onlinestudie_2017.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Koch, W./Frees, B. (2017) ARD/ZDF Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. In: Media Perspektiven 9/2017, S. 434-446.

Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. In: The Journal of Marketing, Vol. 54, No. 2, S. 1-18.

Kohli, A. K./Jaworski, B. J./Kumar, A. (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. In: Journal of Marketing Research (JMR), Vol. 30, No. 4, S. 467-477.

Kollmann, T. (2007): Online-Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy. Stuttgart: Kohlhammer.

Kopf, H. (2017): Spenden unerwünscht? Der hürdenreiche Weg zur Online-Spende. In: https://www.kopf.consulting/app/download/13667560/kopf.consulting+Studie+2017.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Kopper, A. (2007): Katholische Kirche im Internet. Informationsbedarf der Nutzerinnen und Nutzer von Webangeboten der katholischen Kirche in Deutschland. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Mülle.

Kotler, P./Levy, S. J. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: The Journal of Marketing, Vol. S. 10-15.

Krafft, M./Götz, O./Liehr-Gobbers, K. (2005): Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes. In: In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel,S. 71-86.

Kreutzer, R. T. (2012): Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte-Instrumente-Checklisten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krimmer, H./Priemer, J. (2013): ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen. Abschlußbericht Berlin. Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag.

Kroker, M. (2018): Social-Media-Spickzettel: Die demografischen Fakten von Facebook, Instagram & Co. 2018. In: Wirtschafts Woche, http://blog.wiwo.de/look-at-it/2018/04/03/social-media-spickzettel-die-demografischen-fakten-von-facebook-instagram-co-2018/, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Krol, B. (2010): Standortfaktoren und Standorterfolg im Electronic Retailing: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkungen von virtuellen Standorten elektronischer Einzelhandelsunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krummenerl, M. (2005): Erfolgsfaktoren im Dialogmarketing: Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von B-to-B-und B-to-C-Unternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kube, C. (1990): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen: Diagnose und Umsetzung im strategischen Controlling. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kuß, A. (2009): Marketing-Theorie: Eine Einführung: Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lachmann, U. (2002): Wahrnehmung und Gestaltung von Werbung. Hamburg: Gruner+ Jahr.

Langer, A./Schröer, A. (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967): Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Boston.

Lee, J. (2013): Mobile Traffic Up 125% but Conversions Lag Behind Desktop. In: http://searchenginewatch.com/article/2289300/Mobile-Traffic-Up-125-but-Conversions-Lag-Behind-Desktop-Study, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Legewie, H. (1994): Globalauswertung von Dokumenten. In: Boehm, A./Mengel, A./Muhr, T. (Hrsg.): Gesellschaft für Angewandte Informationswissenschaft (GAIK) e.V.: Texte verstehen : Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz : UVK Universitäts Verlag.

Lehmann, M. (2016): E-Mail-Marketing. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 737-740.

Leidecker, J. K./Bruno, A. V. (1984): Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, Vol. 17. No. 1, S. 23-32.

Leipnitz, S./Boenigk, S. (2013): Erfolgsfaktoren in Blutspendeorganisationen. In: Gmür, M./Schauer R./Theuvsen L. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiel. Bern: Haupt Verlag, S. 260-270.

Levin, M. R (2013), Amazon Has Over 20 Million Kindles In Consumer Hands. In: HuffingtonPost, http://www.huffingtonpost.com/michael-r-levin/amazon-has-over-20-millio_b_4453649.html, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Levine, H./Zahradnik, A. G. (2012): Online Media, Market Orientation, and Financial Performance in Nonprofits. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 24, No. 1, S. 26-42.

Lihotzky, N. (2003): Kundenbindung im Internet. Maßnahmen und Erfolgswirksamkeit im Business-to-Consumer-Bereich. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Lloyds Bank (2016): Uk Business Digital Index 2016. In: http://resources.lloydsbank.com/insight/uk-business-digital-index-2016/, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Lloyds Bank (2017): Uk Business Digital Index 2017. In: http://resources.lloydsbank.com/insight/uk-business-digital-index/, [letzter Zugriff: 27.06.2018.]

Loan, Luu Tran Huynh (2012): New Media and Nonprofit Organisations? Relationship Building Effort? A Singapore Perspective. In: https://scholarbank.nus.edu.sg/bitstream/10635/36150/1/Final%20thesis_for%20submission_28Dec_JodieLuu.pdf, [letzter Zugriff: 27.06.2018.]

Loewenfeld, F. v. (2006): Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Lohmöller, J.-B. (1989): Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares. Heidelberg: Physica-Verlag.

Lohmöller, J.-B. (1992): Die PLS-Methode für Pfadmodelle mit latenten Variablen-Analysen zur Nutzung ökologischer Informationen. In: Hildebrandt, L./Rudinger, G./Schmidt, P. (Hrsg.): Kausalanalysen in der Umweltforschung: Beiträge eines Methodenworkshops am Wissenschaftszentrum Berlin, Stuttgart: Gustav Fischer Verlag, S. 345-372.

Luthe, D. (1997): Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing - Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen. 2. Auflage. Augsburg: Maro-Verlag.

MacLaughlin, S./O'Shaughnessy, J./Van Diest, A./Clark, C. (2011): 2010 Online Giving Report. Charleston: Blackbaud.

Mael, F./Ashforth, B. E. (1992): Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. In: Journal of Organizational Behavior, Vol.13, No. 2, S. 103-123.

Magnus, K.-H. (2007): Erfolgreiche Supply-Chain-Kooperation zwischen Einzelhandel und Konsumgüterherstellern: Eine empirische Untersuchung der Händlerperspektive: Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

March, J. G./Sutton, R. I. (1997): Crossroads - Organizational Performance as a Dependent Variable. In: Organization Science, Vo. 8, No. 6, S. 698-706.

Martensen, A./Gronholdt, L. (2003): Improving Library Users' Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: An Integrated Measurement and Management System. In: Journal of Academic Librarianship, Vo. 29, S. 3, S. 140-147.

Martilla, J. A./James, J. (1977): Importance-Performance Analysis. In: The Journal of Marketing, Vol. 41, S. 77-79.

Marudas, N. P./Jacobs, F. A. (2010): Initial Evidence on Whether Use of Professional Fundraising Services Increases Fundraising Effectiveness. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 15, No. 1, S. 3-12.

Mason, E. S. (1939): Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. In: The American Economic Review, Vo. 29, No. 1, S. 61-74.

McMullin, E. (1984): A Case for Scientific Realism. In: J. Leplin (Hrsg.): Scientific Realism, Berkeley: University of California Press, S. 8-40.

Tomorrow Focus Media (2013): AdEffects Digital 2013. Werbewirkung von Online- und Mobile-Werbeformaten. In: http://www.tomorrow-focus-media.de/uploads/tx_mjstudien/TFM_AdEffects_Digital_2013.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2011): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensgestaltung. 12. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meid, M./Reschke, J. (2016): Werkzeuge des Online-Fundraisings. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 741-746.

Mellewigt, T. (2003): Management von strategischen Kooperationen: eine ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Mitchell, V.-W. (1999): Consumer Perceived Risk: Conceptualisations and Models. In: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1/2, S. 163-195.

MobileCause (o . J.): Peer to Peer Fundraising For Nonprofits: The Definitive Guide. In: https://www.mobilecause.com/peer-to-peer-fundraising/, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Moran, P./Ghoshal, S. (1999): Markets, Firms, and the Process of Economic Development. In: Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3, S. 390-412.

Morgan, R. M./Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, S. 20-38.

Murray, K. B./Häubl, G. (2002): The Fiction of No Friction: A User Skills Approach to Cognitive Lock-in. In: Advances in Consumer Research, Vol. 29, No. 1, S. 11-18.

Murray, K. B./Häubl, G. (2007): Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice. In: Journal of Consumer Research, Vol. 34, No. 1, S. 77-88.

Nah, S./Saxton, G. D. (2013): Modeling the Adoption and Use of Social Media by Nonprofit Organizations. In: New Media & Society, Vol. 15, No. 2, S. 294-313.

Narver, J. C./Slater, S. F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. In: Journal of Marketing, Vol. 54, No. 4, S. 20-35.

Naskrent, J. (2010): Verhaltenswissenschaftliche Determinanten der Spenderbindung: Eine empirische Untersuchung und Implikationen für das Spenderbindungsmanagement. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Naskrent, J. (2013): Förderung der Fundraising-Effektivität durch Erfolgsberichterstattung. In: Gmür, M./Schauer R./Theuvsen L. (Hrsg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiel. Bern: Haupt Verlag, S. 271-280.

Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2008): Arbeits-und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Nicolai, A./Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg. Nr. 6, S. 579-596.

Nielsen, J. (2007): Banner Blindness: Old and New Findings. In: NN/g, Nielsen Norman Group, http://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings/, [Zugriff: 20.06.2014].

Nielsen, J. (2009): Top 10 Information Architecture (IA) Mistakes. In: NN/g, Nielsen Norman Group, http://www.nngroup.com/articles/top-10-ia-mistakes/, [letzter Zugriff: 21.06.2014].

Nielsen, J. (2012): Usability 101: Introduction to Usability. In: NN/g, Nielsen Norman Group, http://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/, [letzter Zugriff: 21.06.2014].

Nielsen, J./Molich, R./Snyder/C./Farrell, S. (2000): E-commerce User Experience. In: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.2548&rep=rep1&type=pdf, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

Nienaber, A.-M./Tietmeyer, J. (2010): Wie sollten Non-Profit Organisationen ihre Mitarbeiter vertrauensvoll motivieren? In: ZögU - Zeitung für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 33. Jg. Nr. 4, S. 333-353.

Nitzl, C./; Roldan, J. L./Cepeda, G. (2016): Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. In: Industrial Management & Data Systems, Vo. 116, No. 9, S. 1849-1864.

Nöll, F. (2012): The Innovators Dilemma in Fundraising: Innovationsstau im deutschen Fundraising? In: http://fundraising-tipps.de/aktuelles/the-innovators-dilemma-in-fundraising-innovationsstau-im-deutschen-fundraising/, [letzter Zugriff: 15.12.2012].

Nonprofit Tech for Good (2018): 2018 Global NGO Technology Report. In: http://techreport.ngo/, [letzter Zugriff: 27.06.2018].

North, D. C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr Siebeck.

Oelsnitz, D. v. d. (1997): Werturteilsstreit und theoretischer Pluralismus. Überlegungen zu zwei ungelösten Problemen sozialwissenschaftlicher Forschung. Arbeitspapier Nr. 97/04, Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.

Olderog, T. (2003): Faktoren des Markterfolges im Online-Handel. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Opportunity Knocks (2011): Engaging the Nonprofit Workforce: Mission, Management and Emotion. In: https://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Page, L. (2004): Method for Scoring Documents in a Linked Database. Patent US6799176B1. In: http://www.google.com/patents/US6799176, letzter Zugriff: 28.06.2018].

Palmer, J. W. (2002): Web Site Usability, Design, and Performance Metrics. In: Information Systems Research, Vo. 13, No. 2, S. 151-167.

Panten, G. (2005): Internet-Geschäftsmodell Virtuelle Community: Analyse zentraler Erfolgsfaktoren unter Verwendung des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Patolla, B. (2005): Fundraising im Internet: Potentiale; Inhalte; Spenderwünsche. Augsburg: MaroVerlag.

Patt, P. J. (1987): Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel: Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungseinzelhandels, Frankfurt am Main: Lang.

Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.

Petrovic, D. (2015): User Behaviour Data as a Ranking Signal. In: MOZ (Hrsg): https://moz.com/blog/user-behaviour-data-as-a-ranking-signal, [letzter Zugriff: 28.06.2018].

Picot, A. (1985): Transaktionskosten. In: Die Betriebswirtschaft, 45 Jg. Nr, 2, S. 224-225.

Picot, A. (1989): Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten-und Principal-Agent-Theorie. In: Kirsch, W./Picot A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 361-379.

Picot, A. (1993): Organisation. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, 3. Aufl., München: Franz Vahlen Verlag, S. 101-174.

Picot, A./Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, Nr. 4, S. 178-184.

Picot, A./Franck, E. (1993): Vertikale Integration. In: Hauschildt, J. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 179-219.

Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (2007): Das Summa Summarum des Management. In: Boersch C./Elschen R.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 35-47.

Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J. Y.eon/Podsakoff, N. P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 5, S. 879.

Polonsky, M. J./Sargeant, A. (2007): Managing the Donation Service Experience. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 17, No. 4, S. 459-476.

Popper, K. R. (1935): "Induktionslogik" und "Hypothesen-wahrscheinlichkeit". In: Erkenntnis, 5, 1, S. 170-172.

Popper, K. R. (1969): Logik der Forschung, 3. Auflage, Tübingen: Mohr.

Popper, K. R. (1995): "Eine" Welt der Propensitäten. Tübingen: Mohr.

Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. In: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, Reprint in: Harvard Business Review 1997, S. 1-10.

Porter, M. E. (2001): Strategy and Internet. In: Harward Business Review, Vol. 79, No. 3, S. 62-78.

Porter, M. E. (2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. In: Harvard Business Review Vol. 86, No. 1, S. 78–93.

Preston, A. E. (1989): The Nonprofit Worker in a For-Profit World. In: Journal of Labor Economics, Vol. 7, No. 4, S. 438-463.

Pugh, D. S./Hickson, D. J. J./Hinings, C. R./Turner, C. (1968): Dimensions of Organization Structure. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No.1, S. 65-105.

Rafée, H. (1984): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1, München: Franz Vahlen Verlag, S. 1-46.

Raffée, H./Wiedmann, K. P./Abel, B. (1983): Sozio-Marketing. In: Irle, M. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Band 12: Methoden und Anwendungen der Marktpsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 675-768.

Rajamma, R. K. Paswan, A. K./Hossain, M. M. (2009): Why Do Shoppers Abandon Shopping Cart? Perceived Waiting Time, Risk, and Transaction Inconvenience. In: Journal of Product & Brand Management, 18(3), S. 188-197.

Rayport, J. F./Sviokla, J. J. (1994): Managing in the Marketspace. In: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 6, S. 141-150.

Reichenbach, T. (2008): Online Fundraising: Instrumente, Erfolgsfaktoren, Trends. In: http://www.online-fundraising.org/files/online-fundraising.pdf, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Reichenbach, T. (2009): 10. NPO Blogparade: Integrierte Kommunikation für Jugendliche? In: http://www.online-fundraising.org/index.php?/10-npo-blogparade-integrierte-kommunikation-fa-r-jugendliche.html, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Reichenbach, T. (2010a): stART now - Fundraising 2.0 : am Beispiel von Aktion Deutschland Hilft. In: Scheurer, H./Spiller, R. (Hrsg.): Kultur 2.0. Neue Web-

Strategien für das Kulturmanagement im Zeitalter von Social Media. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 259-276.

Reichenbach, T. (2010b): Suchmaschinenoptimierung. Bei Google ganz oben. In: Dr. Josef Raabe Verlags GmbH (Hrsg.): Stationäre Pflegeeinrichtungen wirtschaftlich sichern, Nr. 27, S. 1-18.

Reichenbach, T. (2011): Bei Google ganz oben. Suchmaschinenmarketing macht zielgenaue Werbung möglich. In: Dr. Josef Raabe Verlags GmbH (Hrsg.): Handbuch Sozialmanagement, Nr. 52, S. 1-29.

Reichenbach, Thilo (2016): Online Marketing. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 730-737.

Reichheld, F./Sasser Jr. W. E. (1989): Zero Defections: Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, Vo. 68, No. 5, S. 105-111.

Reichheld, F./Schefter, P. (2000): E-loyalty. In: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, S. 105-113.

Reinartz, W./Haenlein, M./Henseler, J. (2009): An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-based and Variance-based SEM. In: International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, 4, S. 332-344.

Reinartz, W./Krafft, M./Hoyer, W. D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. In: Journal of Marketing Research, S. 293-305.

Rengelshausen, O. (2000): Online-Marketing in deutschen Unternehmen. Einsatz - Akzeptanz - Wirkung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Reschke, J./Hölderle, J. (2016): Online-Fundraising in Deutschland. Whitepaper. O. O.: sozialmarketing.de.

Richter, R./Furubotn, E. (2010): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung (Neue ökonomische Grundrisse): 4. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.

Riedl, H. (2014): Flow-Erleben am Point of Sale: Eine empirische Untersuchung im stationären Textileinzelhandel. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rigdon, E. E. (2012): Rethinking Partial Least Squares Path Modeling: In Praise of Simple Methods. In: Long Range Planning, Vol. 45, No. 5-6, 341–358.

Rindskopf, D. (1984): Using Phantom and Imaginary Latent Variables to Parameterize Constraints in Linear Structural Models. In: Psychometrika, Vol. 49, No 1, S. 37-47.

Ringle, C. M. (2004a): Gütemaße für den Partial-Least-Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen. In: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): Insdustrielles Management, Arbeitspapier Nr. 16, Universität Hamburg.

Ringle, C. M. (2004b): Messung von Kausalmodellen. Ein Methodenvergleich, In: Hansmann, K.-W. (Hrsg.): Insdustrielles Management, Arbeitspapier Nr. 14, Universität Hamburg.

Ringle, C./Wende, S./Will, A. (2005): SmartPLS 3.0 (Version 3.2.0.): Computer Software, http://www. smartpls. de, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Ringle, C. M./Götz, O./Wetzels, M./Wilson, B. (2009): On the Use of Formative Measurement Specifications in Structural Equation Modeling: A Monte Carlo

Simulation Study to Compare Covariance-based and Partial Least Squares Model Estimation Methodologies. In: METEOR Research Memoranda (RM/09/014), S. 1-41.

Ringle, C./Sarstedt, M. (2016): Gain More Insight From Your PLS-SEM Results: The Importance-Performance Map Analysis. In: Industrial Management & Data Systems, Vol. 116, No. 9, S. 1865-1886.

Ritchie, W. J./Anthony, W. P./Rubens, A. J. (2004): Individual Executive Characteristics: Explaining the Divergence Between Perceptual and Financial Measures in Nonprofit Organizations. In: Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 3, S. 267-281.

Rockart, J. F. (1979): Chief Executives Define Their Own Data Needs. In: Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, S. 81-93.

Rossmann, A. (2010): Vertrauen in Kundenbeziehungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rothfuss, F. (2009): Industrieökonomik und ihre Anwendung in der Betriebswirtschaft. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen Verlag, S. 41-60.

RP-Online (2008): Unicef: Sieben Millionen Euro Schaden. In: http://www.rp-online.de/panorama/deutschland/unicef-sieben-millionen-euro-schaden-1.475935, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Ruhrmann, G./Göbbel, R. (2007): Veränderung der Nachrichtenfaktoren und Auswirkungen auf die journalistische Praxis in Deutschland, Abschlussbericht für netzwerk recherche e.V.

Saal, M. (2017): Internet schubst TV vom Umsatz-Thron, Social Media zieht 2019 an Print vorbei, Social Media zieht 2019 an Print vorbei. In: https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Zenith-Forecast-Internet-loest-TV-als-umsatzstaerkster-Werbekanal-ab-156867, [letzter Zugriff: 28.06.2018].

Salamon, L. M. (2010): Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. In: Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 81, No. 2, S. 167-210.

Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1992a): In Search of the Non-Profit Sector. I: The Question of Definitions. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 3, No. 2, S. 125-151.

Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1992b): In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 3, No. 3, S. 267-309.

Salamon, L. M./Sokolowski, S. W. (2004): Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Volume 2, Bloomfield, CT: Kumarian Press.

Salzer, E. (2004): Investor Relations-Management und IPO-Erfolg, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Sargeant, A. (2001a): Managing Donor Defection: Why Should Donors Stop Giving? In: New Directions for Philanthropic Fundraising, 2001, Vol. 32, S. 59-74.

Sargeant, A. (2001b): Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 12, No. 2, S. 177-192.

Sargeant, A. (2001c): Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 12, No. 1, S. 25-38.

Sargeant, A./Woodliffe, L. (2007): Gift Giving: An Interdisciplinary Review. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 12, No. 4, S. 275-307.

Sarstedt, M./Schloderer, M. P. (2010): Developing a Measurement Approach for Reputation of Non-Profit Organizations. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 15, No. 3, S. 276-299.

Sauerwein, E./Bailom, F./Matzler, K./Hinterhuber, H. H. (1996): The Kano Model: How to Delight your Customers. International Working Seminar on Production Economics.

Sawhill, J. C./Williamson, D. (2001): Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11, No. 3, S. 371-386.

Saxe, A. (2009a): Erfolgsfaktoren für Stiftungskooperationen: Eine theoretische und empirische Analyse. Aachen: Shaker.

Saxe, A. (2009b): Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen. Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 87.

Saxton, G. D./Wang, L. (2014): The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 43, No. 5, S. 850-868.

Scharf, A./Schubert, B. (2001): Marketing: Einführung in Theorie und Praxis. 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Scherhag, C./Boenigk, S. (2010): Relationship Fundraising: Stand der empirischen Forschung, theoretischer Bezugsrahmen und zukünftige Forschungsfelder. In: ZögU - Zeitung für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 33. Jg., Nr. 4, S. 354-367.

Scherhag, C./Boenigk, S. (2013): Different or Equal Treatment? Donor Priority Strategy and Fundraising Performance Assessed by a Propensity Score Matching Study. In: Nonprofit Management and Leadership, Vo. 23, No. 4, S. 443-472.

Schloderer, M./Ringle, C./Sarstedt, M. (2009): Einführung in varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung: Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen Verlag, S. 583-611.

Schmalen, C./Kunert, M./Weindlmaier, H. (2005): Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Münster: Landwirtschaftsverlag, S. 351-362.

Schmidt-Catran, A. W./Hörstermann, K. (2013): Soziale Präsenz in Onlineumfragen. In: Methoden, Daten, Analysen, 7 Jg. Nr. 3, S. 397-432.

Schneider, H. (2009): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Albers S./Klapper D./Konradt U./Walter A./Wolf J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 221-236

Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M. (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt.

Schneider, W. (1996): Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing. Berlin: Duncker & Humblot.

Schneider, W. (2010): Strukturgleichungsmodelle der zweiten Generation: Eine Einführung. In: Strukturmodelle für Längsschnittdaten und Zeitreihen. LISREL, Pfad und Varianzanalysen, S. 13-26.

Scholderer, J./Balderjahn, I. (2005): PLS versus LISREL: ein Methodenvergleich. In: Bliemel, F. W./Eggert, A./Fassott, G./Henseler, J. (Hrsg.): Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 87-98.

Schreyögg, A./Werder, A. (2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO): 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schreyögg, G. (1991): Planung und Kontrolle – Eine Zwillingsbeziehung in neuem Licht. In: Fandel G., Gehring H. (Hrsg.): Operations Research. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 267-278.

Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung, 53 Jg., Nr. 6, S. 387-407.

Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel: Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse. In: Marketing ZFP, Heft 2, S. 89-105.

Schultz, C. (2006): Management hochwertiger Dienstleistungen: erfolgreiche Gestaltung von Kundenbeziehungen am Beispiel der Telemedizin: Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schwaiger, M./Meyer, A. (2009): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende: München: Franz Vahlen Verlag.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R. (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO): 3. Aufl., Bern: Haupt.

Schwarz, T. (2004): Leitfaden eMail-Marketing und Newsletter-Gestaltung. Waghäusel: Verlag Torsten Schwarz.

Seibel, W. (1994): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos.

Seibert, S. (1987): Strategische Erfolgsfaktoren in mittleren Unternehmen. Untersucht am Beispiel der Fördertechnikindustrie. Bern: Lang.

Shoham, A./Ruvio, A./Vigoda-Gadot, E./Schwabsky, N. (2006): Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of their Relationships with Organizational Performance. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, No. 3, S. 453-476.

Sillicon Valley Watcher (2012): The Dirty Little Secret Of Silicon Valley's Startup Boom... It's A Jobs Fair For Giant Corporations. In: http://www.siliconvalleywatcher.com/mt/archives/2012/02/the_dirty_littl_1.php, [letzter Zugriff: 23.06.2018].

Slack, N. (1994): The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. In: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No. 5, S. 59-75.

SmartPLS GmbH (o. J.): Multigroup Analysis (MGA): In: https://www.smartpls.com/documentation/algorithms-and-techniques/pls-mag, [letzter Zugriff: 28.06.2018].

Sommeregger, M. (2010): CSR 2.0-Soziale Online-Spendenplattformen als neues Instrument für Corporate Giving? Eine Untersuchung am Beispiel www.betterplace.org. München: GRIN Verlag.

Spender, J. C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 45-62.

Spigelman, A./Evans, E. (2004): Virtual Promise – From Rhetoric to Reality. A Report on Charities' Use of the Internet Between 2000-2004. In: http://nfpsynergy.net/virtual-promise-report-charities-use-internet-between-2000-and-2004, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Staehle, W. H. (1976): Der situative Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. In: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht. Bern/Stuttgart: Haupt, S. 33-50.

Stahl, B. (2014): Stakeholderorientierte Führung großer Stiftungen: Ein kausalanalytischer Erklärungsansatz der Stiftungsperformance. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Statista (2016): Anzahl der Nutzer virtueller digitaler Assistenten weltweit in den Jahren von 2015 bis 2021. In: https://de.statista.com/statistik/daten /studie/620321/umfrage/nutzung-von-virtuellen-digitalen-assistenten-weltweit/, [letzter Zugriff: 29.06.2018].

Statista (2018), Entwicklung der Domainzahl mit Endung .de in den Jahren 1994 bis 2017. In: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/39530/umfrage/entwicklung-der-domainzahl-mit-endung-de/, [letzter Zugriff: 29.06.2018].

Steenkamp, J.-B. E. M./Van Trijp, H. (1991): The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs. In: International Journal of Research in Marketing, Vol. 8, No. 4, S. 283-299.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Stiftung United Internet (o. J.): Über die Stiftung. In: http://www.united-internet-for-unicef-stiftung.de/willkommen.html, [letzter Zugriff: 02.06.2013].

Stone, M. (1974): Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. In: Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological), Vol. 36, No. 2, S. 111-147.

Stötzer, S. (2009): Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisationen: Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument: Wiesbaden: Gabler Verlag.

Strader, T. J./Ramaswami, S. N. (2002): The Value of Seller Trustworthiness in C2C Online Markets. In: Communications of the ACM, Vol. 45, No. 12, S. 45-49.

Strategic Planning Institute (2010), About PIMS Database. In: http://pimsonline.com/about_pims_db.htm, [letzter Zugriff: 21.01.2013].

Suckow, C. 2011: Markenaufbau im Internet: Identifikation und Analyse zentraler Wirkungselemente der Unternehmensidentität im Rahmen der Einstellungsbildung von Website-Besuchern. Wiesbaden Gabler Verlag.

Taylor, M./Kent, M. L./White, W. J. (2001): How Activist Organizations are Using the Internet to Build Relationships. In: Public Relations Review, Vol. 27, 3, S. 263-284.

Tech Trust (2018): No Charity Left Behind: The Need for a Digital Third Sector. In: https://tech-trust.org/wp-content/uploads/2018/01/No-charity-left-behind-the-need-for-a-digital-third-sector.pdf, [letzter Zugriff: 29.06.2018].

Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 13, S. 1319-1350.

Teece, D. J. Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, S. 509-533.

Tenenhaus, M./Vinzi, V. E./Chatelin, Y.-M./Lauro, C. (2005): PLS Path Modeling. In: Computational Statistics & Data Analysis, Vol. 48, No. 1, S. 159-205.

Theuvsen, L. (1999): Transaktionskostentheorie: Anwendungen auf Non-Profit-Organisationen. In: Edeling T./Jann W./Wagner D. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung. Band 2., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 221-245.

Thielsch, M. T./Weltzin, S. (2009): Online-Befragungen in der Praxis. In: Praxis der Wirtschaftspsychologie, Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung., Münster: MV Wissenschaft.

Thomas, W. (2007): Performance-Marketing. In: Leitfaden Online Marketing. Waghäusel: Verlag Torsten Schwarz, S. S. 559-565.

Töpfer, A. (2009): Erfolgreich Forschen. Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden. Berlin und Heidelberg: Springer-Verlag.

Trommsdorff, V./Binsack, M. (1999): Informationsgrundlagen für das Innovationsmarketing. Erfolgsfaktorenforschung und strategische Marktforschung. In: Tintelnot, C./Meißner, D./Steinmeier, I. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Berlin: Springer Verlag, S. 109-121.

UNICEF (2010a): Anerkennung für Transparenz bei UNICEF. In: http://www.unicef.de/ueberunicef/transparenz/spendensiegel/anerkennung-fuer-transparenz-bei-unicef/, [letzter Zugriff: 12.07.2013].

UNICEF (2010b): Transparenzpreis. In: http://www.unicef.de/presse/pm/2010/transparenzpreis/, [letzter Zugriff: 12.07.2013].

Urban, G. L./Sultan, F./Qualls, W. J. (2000): Placing Trust at the Center of your Internet Strategy. In: Sloan Management Review, Vol. 42, No. 1, S. 39-48.

Urselmann, M. (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Urselmann, M. (2014): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Varian, H. R./Shapiro, C. (1999): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Cambridge: Harvard Business School Press.

Vellguth, K. (2008): Fundraising als gemeinschaftsorientierter Marketingansatz: Eine Analyse am Beispiel des Internationalen Katholischen Missionswerkes missio. Münster: LIT.

Venkatraman, N./Ramanujam, V. (1987): Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Convergence. In: Journal of Management, Vol. 13, No. 1, S. 109-122.

Viest, O. (2008): Online-Fundraising. In: Fundraising–Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 474-488.

Vögele, S. (2002): Dialogmethode: Das Verkaufsgespräch per Brief und Antwortkarte. 12. Auflage, Heidelberg: Redline Wirtschaft.

Wannenwetsch, H./Nicolai, S. (2002): E-Supply-Chain-Management. Grundlagen - Strategien - Praxisanwendungen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Waters, R. D. (2007): Nonprofit Organizations' Use of the Internet: A Content Analysis of Communication Trends on the Internet Sites of the Philanthropy 400. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 18, Nr. 1, S. 59-76.

Weber, K. (2004): Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Frankfurt (Oder): Europa-Universität Viadrina.

Weiber, R./Mühlhaus, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS Wiesbaden: Gabler Verlag.

Weiber, R./Mühlhaus, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, 2, S. 171-180.

Wex, T. (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wiegandt, P. (2009): Die Transaktionskostentheorie. In: Schwaiger, M./Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Franz Vahlen Verlag, S. 115-131.

Wilcox, J. B/Howell, R. D./Breivik, E. (2008): Questions About Formative Measurement. In: Journal of Business Research, Vol. 61, No. 12, S. 1219-1228.

Williamson, O. E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. In: The American Economic Review, Vol. 61, No. 2, S. 112-123.

Williamson, O. E. (1973): Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. In: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, S. 316-325.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. In: New York: Free Press, S. 26-30.

Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, S. 233-261.

Williamson, O. E. (1985): The Economic Intstitutions of Capitalism. Firmas, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press-

Winkelmann, T. (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. München: Technische Universität München.

Wirtz, B./Olderog, T./Schwarz, J. (2003): Strategische Erfolgsfaktoren in der Internetökonomie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55 Jg., Nr. 2, S. 60-77.

Witt, H. (2008): Dynamic Capabilities im Strategischen Electronic Business-Management: Bestimmungsgrößen, Ausprägungen und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wold, H. (1980): Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge is Scarce. In: Evaluation of Econometric Models. New York: Academic Press, S. 47-74.

Wold, H. (1982): Soft Modelling: The Basic Design and Some Extensions. In: Jöreskog, K. G./Wold, H. (Hrsg.): Systems Under Indirect Observation , Part II. Amsterdam: North Holland, S. 36-37.

Wold, H. (1985): Partial Least Squares. In: Encyclopedia of Statistical Sciences, Vol. 6, S. 581-591.

WWF (o. J.): Mit Ihrer Fördermitgliedschaft ... werden Sie Teil des WWF-Rettungsplans für die Natur!, https://www.wwf.de/spenden-helfen/wwf-mitglied/, [letzter Zugriff: 24.06.2018].

Yuchtman, E./Seashore, S. E. (1967): A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. In: American Sociological Review, Vol. 32, S. 891-903.

Zeithaml, C. P./Fry, L. W. (1984): Contextual and Strategic Differences Among Mature Businesses in Four Dynamic Performance Situations. In: Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 4, S. 841-860.

Zimmer, A./Priller, E. (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Zott, C./Amit, R./Donlevy, J. (2000): Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe. In: European Management Journal, Vol. 18, 5, S. 463-475.

Selbstständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht. Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Bonn, den 22.03.2020 Thilo Reichenbach