

Fachhochschule St. Pölten  
Masterlehrgang Digital Marketing

Masterarbeit

# **Potenziale von Donor Journey Mapping bei österreichischen NGOs im Bereich des Online-Fundraisings bei Privatpersonen**

von:  
Belinda Swoboda  
01620247

Begutachterin:  
Mag. Corinna Böcklinger-Giugliano, MSc

St. Pölten, am 16.05.2023

# Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass

- ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.

- ich dieses Masterarbeitsthema bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter / einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Diese Arbeit stimmt mit der vom Begutachter/von der Begutachterin beurteilten Arbeit überein.

Wien, 16.05.2023  
Ort, Datum

B Smets  
Unterschrift

# Danksagung

Ich danke all denjenigen, die mir bei der Erstellung meiner Masterarbeit zur Seite gestanden haben. Besonders möchte ich meiner Betreuerin, Corinna Böcklinger-Giugliano, danken, die mir bei all meinen fachlichen Fragen zur Arbeit zur Seite stand und mir wertvolle Ratschläge gab, die mich auf den richtigen Weg brachten. Auch Harald Rametsteiner gebührt mein Dank, der mich mit seiner wertschätzenden Art während des gesamten Studiums begleitet hat.

Ein besonderer Dank geht auch an meine Studienkolleg:innen, die mich während des Schreibprozesses motiviert und mir geholfen haben, dranzubleiben. Auch die Unterstützung meines Partners Sven war während des gesamten Schreibprozesses unverzichtbar und hat mich dazu ermutigt, meine Arbeit erfolgreich abzuschließen.

Ich schätze auch die wertvollen Beiträge meiner Interviewpartner:innen, die einen unverzichtbaren Beitrag zu meiner Arbeit geleistet haben. Ohne ihre wertvollen Einblicke und Informationen hätte meine Arbeit nicht den gleichen Wert gehabt.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Lektorat-Crew Martin, Mama, Lucia, Mahir und Eva bedanken. Ihre sorgfältigen Korrekturen, wertvollen Anmerkungen und ihr hohes Engagement haben maßgeblich dazu beigetragen, die Qualität und Lesbarkeit meiner Arbeit zu verbessern.

Last but not least: Johnny und Meggie, die mit ihrer purr-fekten Gesellschaft Ruhe in meine Schreibreise gebracht haben und zwischendurch für etwas auflockernde Unterhaltung gesorgt haben.

## Zusammenfassung

Haben sich NGOs aufgrund ihrer Spender:innen-Demographie in der Vergangenheit nicht so sehr mit digitalen Medien auseinandersetzen müssen, betrifft sie die Digitalisierung nun umso mehr. Diese Arbeit untersucht, inwiefern das Modell des Donor Journey Mappings bei österreichischen NGOs im Bereich des Fundraisings bei Privatpersonen bereits Anwendung findet und welche Potenziale und Herausforderungen sich durch die Nutzung des Modells ergeben.

In der Literatur gibt es einige Quellen zum unternehmerischen Pendant: der Customer Journey Map. Die Donor Journey Map wurde in der wissenschaftlichen Literatur und empirischen Forschung bisher kaum behandelt. Mit Hilfe von qualitativen Expert:inneninterviews wurde eine erste Analyse des Status Quo in der österreichischen NGO-Landschaft durchgeführt, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Modell der Donor Journey Map ungemeine Potenziale bietet, Organisationen in ihren Fundraising-Aktivitäten zu unterstützen. Dies betrifft sowohl interne Prozesse wie die Zusammenarbeit verschiedener Personen oder gar Abteilungen, als auch konkrete Fundraising-Maßnahmen, allen voran die spender:innenzentrierte Kommunikation. Das Modell scheint in der Lage zu sein, die Spender:innenbindung zu stärken und langfristig den Life Time Value zu erhöhen. Trotz vieler Vorteile gibt es in der Praxis noch einige Herausforderungen, allen voran etwa die allgemeine Datenlagen, die in der Zukunft für einen reibungslosen Ablauf bewältigt werden müssen.

Die vorliegende Arbeit trägt zur Erweiterung des Wissens im Bereich der Donor Journey Map bei und liefert wichtige Erkenntnisse für die strategische Fundraising-Planung. Eine erste Basis wurde geschaffen, auf der zukünftige Forschung aufbauen kann. An dieser Stelle wird eine dringende Empfehlung ausgesprochen in diesem Gebiet weitere Forschung durchzuführen, da sich dieses Modell als vielversprechendes Werkzeug für die Zukunft österreichischer NGOs herausgestellt hat.

## Abstract

In the past, NGOs didn't have to deal as much with digital media due to their donor demographics. However, digitalization now affects them even more. This study examines the extent to which the Donor Journey Mapping model is already being applied in Austrian NGOs for fundraising from individuals, and the potentials and challenges that arise from using the model.

While there are several sources in the literature on the business equivalent, the Customer Journey Map, the Donor Journey Map has received little attention in scientific literature and empirical research. A preliminary analysis of the current state of Austrian NGOs was conducted using qualitative expert interviews to answer the research questions.

The results show that the Donor Journey Map model offers tremendous potential in supporting organizations in their fundraising activities. This applies to internal processes such as collaboration among different individuals or departments, as well as specific fundraising measures, particularly donor-centric communication. The model appears to be capable of strengthening donor retention and increasing the lifetime value in the long run. Despite many advantages, there are still practical challenges, particularly regarding data management, which need to be addressed for smooth implementation in the future.

This study contributes to the expansion of knowledge in the field of Donor Journey Map and provides important insights for strategic fundraising planning. It lays the foundation for future research in this area. Furthermore, a strong recommendation is made for further research in this field, as this model has proven to be a promising tool for the future of Austrian NGOs.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Problemstellung.....</i>	1
1.2	<i>Ableitung der Forschungsfrage.....</i>	2
1.3	<i>Zielsetzung, Aufbau und Methodik.....</i>	3
<b>2</b>	<b>Forschungsstand.....</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Aktuelle Forschungsergebnisse.....</i>	6
2.2	<i>Zwischenfazit .....</i>	12
<b>3</b>	<b>Fundraising .....</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Definitionen .....</i>	14
3.2	<i>Online-Fundraising.....</i>	18
3.3	<i>Fundraising bei Privatpersonen .....</i>	23
3.4	<i>Planung und Controlling im Fundraising .....</i>	28
3.5	<i>Zwischenfazit .....</i>	34
<b>4</b>	<b>Customer Journey Mapping .....</b>	<b>36</b>
4.1	<i>Die Customer Journey – Definition und Modelle .....</i>	36
4.2	<i>Aufbau einer Customer Journey Map .....</i>	41
4.3	<i>Auswertung und Erfolgsfaktoren.....</i>	46
4.4	<i>Zwischenfazit .....</i>	48
<b>5</b>	<b>Donor Journey Mapping .....</b>	<b>50</b>
5.1	<i>Donor Journey Mapping in der Theorie .....</i>	50
5.2	<i>Aufbau einer Donor Journey Map.....</i>	53
5.3	<i>Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Customer Journey Mapping.....</i>	60
5.4	<i>Zwischenfazit .....</i>	62
<b>6</b>	<b>Methodischer Teil.....</b>	<b>63</b>
6.1	<i>Beschreibung der Methode.....</i>	63

6.2	<i>Inhalt und Ziel der Interviews</i> .....	65
6.3	<i>Zielgruppedefinition / Auswahlkriterien der Expert:innen</i> .....	68
6.4	<i>Analysetechnik</i> .....	70
<b>7</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>75</b>
7.1	<i>Nutzung in der Praxis</i> .....	83
7.2	<i>Erfahrungen aus der Praxis</i> .....	88
7.3	<i>Gründe für Nicht-Nutzung</i> .....	92
7.4	<i>Nutzen für gewisse Bereiche</i> .....	93
7.5	<i>Vorteile und Potenziale</i> .....	95
7.6	<i>Schwierigkeiten und Herausforderungen</i> .....	98
7.7	<i>Mängel und Lücken</i> .....	102
<b>8</b>	<b>Conclusio und Diskussion</b> .....	<b>104</b>
8.1	<i>Beantwortung der Forschungsfrage</i> .....	104
8.2	<i>Limitationen</i> .....	109
8.3	<i>Ausblick und Handlungsempfehlungen</i> .....	110
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>112</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>121</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Spendermotive und ihre Verknüpfung mit den Grundmotiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten (Buss, 2012) .....	26
<b>Abbildung 2:</b> Spender:innenpyramide (eigene Darstellung) .....	27
<b>Abbildung 3:</b> AIDA-Modell nach Lewis (eigene Darstellung) .....	38
<b>Abbildung 4:</b> 5-Phasen-Modell nach Kotler (eigene Darstellung).....	39
<b>Abbildung 5:</b> 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung) .....	39
<b>Abbildung 6:</b> Customer Life Cycle (eigene Darstellung) .....	40
<b>Abbildung 7:</b> 5 Giving Stages (eigene Darstellung nach Smith, 2022).....	53
<b>Abbildung 8:</b> Donor Cultivation Cycle (eigene Darstellung).....	55
<b>Abbildung 9:</b> Stadien des Donor Life Cycles (eigene Darstellung).....	56
<b>Abbildung 10:</b> Ausschnitt des Donor Life Cycle in der Donor Journey Map (eigene Darstellung) .....	57
<b>Abbildung 11:</b> Stadien des Donor Life Cycles als Attribute den Phasen der Donor Journey Map untergeordnet (eigene Darstellung) .....	58
<b>Abbildung 12:</b> Status der Donor Journey Map bei österreichischen NGOs, Stand Mai 2023. (eigene Darstellung).....	105

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Methodisches Vorgehen der Literaturrecherche (eigene Darstellung) ..	5
<b>Tabelle 2:</b> Derzeitiger Forschungsstand (eigene Darstellung) .....	11
<b>Tabelle 3:</b> Interviewpartner:innen .....	69
<b>Tabelle 4:</b> Zusammenfassungsmaske (eigene Darstellung).....	73
<b>Tabelle 5:</b> Definition der Kategorien inkl. Kodierregeln und Ankerbeispielen .....	76
<b>Tabelle 6:</b> Überblick über die Ergebnisse der Expert:inneninterviews nach Kategorie. ....	82

## Abkürzungsverzeichnis

Abk.	Abkürzung
CE	Customer Experience
CEM	Customer Experience Management
CJD	Customer Journey Design
Ggf.	Gegebenenfalls
Ggb.	Gegenüber
KPI	Key Performance Indicator
NGO	Non-Governmental-Organization
NPO	Non-Profit-Organization
PDIS	Post-decision information search
z. B.	zum Beispiel
CDM	Customer Journey Map
DJM	Donor Journey Map

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

In der heutigen digitalen Welt ist das Online-Fundraising zu einer immer wichtigeren Einnahmequelle für Non-Profit-Organisationen (NGOs) geworden (Harken, 2023). Das Potenzial von Online-Fundraising bei Privatpersonen ist enorm, jedoch ist es für NGOs oft schwierig, Spender:innen langfristig zu binden (Urselmann, 2018a).

Seit etwa zehn Jahren gibt es in Deutschland rückläufige Spender:innenzahlen (*Bilanz des Helfens* 2022, 2023) und gleichzeitig einen Anstieg neuer Organisationen auf dem Spendenmarkt (Urselmann, 2018a).

Dazu kommt eine geschätzte Verzehnfachung der Kosten der (Erst-)Spender:innengewinnung zwischen 1990 und 2010 und ein Sinken der Verweildauer der Spender:innen bei einer Organisation – wenn sich diese nicht aktiver als bisher um die Bindung ihrer Spender:innen bemüht. (Urselmann, 2018a)

Aktuell machen Online-Spenden nur einen kleinen Teil am Gesamtspendenvolumen aus, was mit dem Mediennutzungsverhalten der größten Spender:innenkohorte (Alter 50+) zu erklären ist. Es wird erwartet, dass mit dem Eintritt der Digital Natives in das spendenfreudige Alter, also ab 2025, der Anteil an Online-Spenden massiv zunimmt. (Urselmann, 2018a)

Gerade mit einer erwarteten Verschiebung in Richtung vermehrt digitaler Kanäle, müssen auch Marketingstrategien entsprechend diesen neuen Gegebenheiten rechtzeitig angepasst werden.

Auch eine sehr zielgruppenspezifische Ansprache und eine positive User Experience über alle Kanäle hinweg werden dadurch immer wichtiger, da dies von den Usern auch verstärkt erwartet wird. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

Hier den Überblick zu behalten, ist oft eine Herausforderung.

Das Modell des Customer Journey Mappings hat sich in anderen Branchen bereits etabliert und wird häufig dazu genutzt, ein umfassendes Kund:innenverständnis zu erlangen, bereichsübergreifende Customer Experience Initiativen zu etablieren und einen kund:innenzentrierten und lösungsorientierten Design-Prozess zu initiieren. Customer Journey Maps sollen Customer Experience Verantwortlichen außerdem helfen, Schlüsselmomente innerhalb einer Customer Journey zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen daraus abzuleiten. (Rusnjak & Schallmo, 2018) Über die Nutzungssituation des vergleichbaren Modells aus der NGO Branche, des Donor Journey Mappings, gibt es kaum Literatur.

Generell kann gesagt werden, dass sehr wenig wissenschaftliche Forschung im Bereich des Fundraisings in Österreich publiziert wurde. Es fehlen ebenso dringend notwendige und vor allem repräsentative und vollumfängliche Studien zum Spendenverhalten der Österreicher:innen. Zwar gibt es inzwischen ein paar Unternehmen, die jährliche Studien publizieren, jedoch fehlen in diesen Publikationen wichtige Parameter, die für eine ganzheitliche Analyse der österreichischen Spendensituation notwendig wären.

Im noch spezifischeren Bereich des Donor Journey Mappings existiert nahezu keine Forschung. Eine Basis, die als Ausgangslage für weitere Forschung genutzt werden kann, ist demnach dringend notwendig.

## 1.2 Ableitung der Forschungsfrage

Aufgrund der in Kapitel 1.1 analysierten Probleme beschäftigt sich diese Arbeit mit grundlegenden Fragen rund um das Thema Donor Journey Mapping, deren Erkenntnisse einerseits österreichische NGOs in der strategischen Fundraising-Planung unterstützen sollen und andererseits als Basis für weitere Forschung dienen können. Daraus ergeben sich die folgenden zwei Hauptforschungsfragen:

**Hauptforschungsfrage 1:** Inwiefern nutzen österreichische NGOs das Modell des Donor Journey Mappings im Bereich Online-Fundraising bei Privatpersonen?

Um eine angemessene Beantwortung der Hauptforschungsfrage 1 sicherzustellen, werden zusätzlich die folgenden Subforschungsfragen untersucht:

**SF1:** In welchem Umfang wird das Modell in der Praxis angewendet?

**SF2:** Wie sind die bisherigen Erfahrungen mit diesem Modell?

**SF3:** Warum wird das Modell nicht genutzt?

**Hauptforschungsfrage 2:** Welche Potenziale und Herausforderungen ergeben sich durch die Nutzung des Donor Journey Mappings?

Zur ausreichenden Beantwortung der Hauptforschungsfrage 2 werden zusätzlich die folgenden Subforschungsfragen untersucht:

**SF4:** Gibt es Bereiche, in denen das Modell unterstützen könnte?

**SF5:** Welche Vorteile und Potenziale gibt es durch die Nutzung dieses Modells?

**SF6:** Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es durch die Nutzung dieses Modells?

**SF7:** In welchen Bereichen kann das Modell nicht unterstützen bzw. wo ist es ggf. lückenhaft und warum?

### 1.3 Zielsetzung, Aufbau und Methodik

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es einerseits zu ermitteln, inwiefern österreichische NGOs das Modell des Donor Journey Mappings im Bereich des Online-Fundraisings bei Privatperson bereits anwenden und andererseits etwaige Potenziale und Herausforderungen dieses Modells für österreichische NGOs aufzuzeigen.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand zum Modell des Donor Journey Mappings, sowie zu angrenzenden und im weiteren Verlauf dieser Arbeit relevanten Feldern, kritisch betrachtet und evaluiert. Ausgehend davon soll im empirischen Teil die Forschungsfrage beantwortet werden.

Im empirischen Teil soll im Zuge von ca. sechs qualitativen Interviews mit Marketing- bzw. Fundraising-Strateg:innen aus verschiedenen österreichischen NGOs die Nutzungssituation des Donor Journey Mappings sowie Erfahrungen mit diesem Modell erhoben werden, um anschließend Handlungsempfehlungen für österreichische NGOs abzuleiten und eine Basis für weitere Forschungen zu schaffen.

Die Wahl der Methode ergibt sich unter anderem aus der Fragestellung der Forschungsfrage *Inwiefern nutzen österreichische NGOs das Modell des Donor Journey Mappings im Bereich Online-Fundraising bei Privatpersonen?*, da die Methode des Interviews einen offenen und breiteren Zugang zu einem Forschungsgebiet ermöglicht und subjektive Perspektiven der Befragten erfasst werden können. Außerdem wurde sie aufgrund des sehr geringen aktuellen Forschungsstandes zu diesem Thema gewählt, da sich die qualitative Methode des Interviews gut dafür eignet, einen Gegenstand überhaupt erst zu beleuchten, wenn in diesem Forschungsgebiet kein oder nur wenig Wissen existiert. (Reinders et al., 2022)

Die Tabelle 1 zeigt die Herangehensweise an das zu erforschende Thema und dient zur Darstellung der Recherche phase. Sie ist nach den Forschungs- und Theoriekapiteln strukturiert und wird durch aufgelistete Kerninhalte und verwendete Suchbegriffe ergänzt. Die Tabelle enthält am Ende eine Zusammenstellung der herangezogenen Datenbanken und Quellen, die für die Literaturrecherche genutzt wurden.

Kapitel	Kerninhalte	Kerninhalte / Suchbegriffe
Kapitel 2 Forschungsstand	Zunächst wird der Stand der aktuellen Forschung recherchiert und analysiert. Mangels Forschung im Bereich des Donor Journey Mappings werden in diesem Kapitel auch angrenzende Felder berücksichtigt, die für diese Arbeit relevant sein können.	Abwandern von Spender:innen, Spendenbeziehung, Kommunikation, Spender:innenverhalten, Spender:innenentscheidung, Spender:innenloyalität, Spender:innenbedürfnisse, Customer Journey Design, Post-Purchase-Phase in der Customer Journey
Kapitel 3 Fundraising	Das Kapitel 3 beschäftigt sich intensiv mit der allgemeinen	Gemeinwohlorientierte Organisation, Ressourcen, Ressourcenbereitsteller:innen,

	Definition des Fundraisings und relevanten Teilbereichen.	Fundraising im Marketing, Online-Fundraising, Kommunikationskanäle, Vertriebskanäle, Zahlungsmittel, Fundraising bei Privatpersonen, Relationship Fundraising, Spender:innenmotive, Spender:innenpyramide, Planung und Controlling, Kennzahlen, Donor Acquisition Costs, Donor Life Time Value
Kapitel 4 Customer Journey Mapping	Das Kapitel 4 behandelt das Modell des Customer Journey Mappings als themenverwandtes und im Vergleich zum Donor Journey Mapping tiefer erforschtes Modell.	Customer Journey Map / Mapping, AIDA-Modell, 5-Phasen Modell, Kotler, 3-Phasen Modell, Customer Life Cycle, Kundenlebenszyklus, Phasen, Kanäle, Touchpoints, Personas, Emotionale Bewertung, Praktische Durchführung, Customer-Relationship-Management, CRM, Markenerlebnis
Kapitel 5 Donor Journey Mapping	Im Kapitel 5 wird das Modell des Donor Journey Mappings analysiert und Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum vorangegangenen Kapitel erläutert.	Donor Journey Map / Mapping, Organisation-Spender:innen-Beziehung, Giving Stages, Donor Cultivation Cycle, Donor Life Cycle, Mögliche Erweiterungen, Zielgruppen, Spender:innensegmentierung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Customer Journey Mapping
<p>Datenbanken/Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online-Datenbank Fachhochschule St. Pölten</li> <li>- SpringerLink</li> <li>- ProQuest eBook Central</li> <li>- SAGE Journals Online</li> <li>- ScienceDirect</li> <li>- Google Scholar</li> <li>- Oxford Academic</li> <li>- IEEE Xplore</li> <li>- JSTOR</li> </ul>		

**Tabelle 1:** Methodisches Vorgehen der Literaturrecherche (eigene Darstellung)

## 2 Forschungsstand

Im Einleitungskapitel wurde die Problemstellung, die Forschungsfrage, die Zielsetzung sowie der Aufbau und die Methodik dieser Masterarbeit näher beleuchtet. Im zweiten Kapitel wird nun der derzeitige Forschungsstand zur Thematik analysiert und erläutert, um einen guten Überblick über die aktuelle Forschung geben zu können.

### 2.1 Aktuelle Forschungsergebnisse

Im Bereich des Donor Journey Mappings gibt es derzeit eine große allgemeine Forschungslücke. In der folgenden Tabelle 2 werden daher überwiegend Studien zu angrenzenden Themenbereichen analysiert. Diese sollen gemeinsam mit dem nachfolgend theoretischen Teil der Arbeit als Grundlage für den empirischen Teil dienen.

Im Kapitel der Problemstellung wurde bereits erläutert, dass NGOs Schwierigkeiten haben, bestehende Spender:innen zu halten. Daher wurde auch beim aktuellen Forschungsstand ein größerer Fokus auf die Loyalty-Phase innerhalb der Donor Journey gelegt. Das Verhalten der Spender:innen nach einer Spende, sowie mögliche Gründe für das Abwandern dieser, sollen genauer analysiert werden.

Außerdem soll tiefer in den Forschungsstand innerhalb des Bereichs des Customer Journey Mappings eingegangen werden, da dieses Modell viele Ähnlichkeiten zum Donor Journey Mapping aufweist und daher wichtige Erkenntnisse bringen könnte.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Studie, die gewählte Forschungsmethode, das initiale Forschungsinteresse sowie die für diese Arbeit relevanten Knergebnisse. Im Anschluss werden die angeführten Studien diskutiert.

Autor:innen, Jahr, Titel	Methodik, Stichprobe	Forschungsinteresse	Für diese Arbeit relevante Knergebnisse
<p>Nathan &amp; Hallam, 2009 A qualitative investigation into the donor lapsing experience</p>	<p>Workshops N= 12 Und: Telefoninterviews N= 110</p>	<p>Das Abwandern von Spender:innen ist ein kaum erforschtes Themengebiet. Ziel dieser Forschung war, diese Stufe der Spender:innen-Beziehung näher zu beleuchten. Wieso hören Spender:innen auf, für eine Organisation zu spenden?</p> <p><b>Fragestellungen wie beispielsweise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Erfahrungen haben abgewanderte Spender:innen mit der Kommunikation einer Organisation gemacht und wie hat diese Erfahrung das Abwandern beeinflusst?</li> <li>- In welchen Momenten fing die Spender:innen-Beziehung an kaputt zu gehen?</li> <li>- Wie hätten Organisationen besser handeln können, um ein Abwandern zu verhindern?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlechte Kommunikation lässt Spender:innen abwandern</li> <li>- Mangelndes Verständnis und Respekt gegenseitiger Bedürfnisse (Organisation und Spender:innen) führen zum Abwandern oder nicht wiederkommen ggb. einer Organisation</li> <li>- Je enger die Organisation-Spender:in-Beziehung, desto niedriger die Wahrscheinlichkeit des Abwanderns des Spendenden.</li> </ul> <p><b>Außerdem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Gründe für das Abwandern liegen überwiegend in etwas, das Organisationen tun (oder nicht tun), sowie in persönlichen Umständen der Spender:innen.</li> <li>- Spender:innen haben oft mehrere Organisationen, die sie unterstützen. Sie verlassen die Organisation als erstes, die sie am wenigsten mögen.</li> <li>- Über mehrere Kanäle hinweg gilt: Menschen, die über die Unterstützung einer Organisation nachdenken, bevor sie handeln, bleiben mit größerer Wahrscheinlichkeit an Bord – Vergleichbar mit überlegten vs. impulsiven Käufen eines Computers.</li> <li>- Menschen schließen oft ein Spendenverhältnis bereits mit der Absicht ab, dieses nach einer Zeit wieder zu beenden bzw. die Organisation zu wechseln. Gründe für ein Abwandern sind zum Beispiel zu wenig Vertrauen in die Organisation, der Wunsch nach einer fairen Verteilung der Spenden auf verschiedene Organisationen und das Gefühl der Belohnung nach dem ersten Entschluss für eine Organisation zu spenden.</li> <li>- Die drei am häufigsten genannten Gründe die Spendenbeziehung zu beenden sind laut dieser Umfrage: 1. persönliche finanzielle Sparmaßnahmen, 2. die Person konnte sich nicht erinnern, dass sie die Organisation überhaupt unterstützt und 3: Die Organisation hat die Person bereits seit einiger Zeit verärgert.</li> <li>- Die Phase, in der die Spender:innen nachdenken, die Organisation zu verlassen, dauert meist gleich lang wie oder</li> </ul>

			sogar länger als die Überlegung, die Organisation erstmalig zu unterstützen.
Kumar & Chakrabarti, 2021  Charity Donor Behavior: A Systematic Literature Review and Research Agenda	Systematische Literaturrecherche (SLR) N= 148	Ziel dieser Studie ist es, die theoretischen und empirischen Erkenntnisse im Bereich des Spender:innenverhaltens und der Spender:innenentscheidung anhand einer Sichtung der Forschungsliteratur kritisch zu evaluieren und zusammenzufassen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spender:innenbedürfnisse und den Weg der Spendenden, also die Donor Journey, zu verstehen, verbessert sowohl die Spendenabschlüsse als auch die Spender:innenloyalität.</li> <li>- Vertrauen, Engagement, Zufriedenheit und Macht als wichtige Komponenten für langfristige Spender:innenbeziehungen</li> <li>- Die Präsenz einer Organisation in den sozialen Medien kann einen positiven Einfluss auf das Spender:innenverhalten haben.</li> <li>- Je höher das Vertrauen in eine Organisation, desto häufiger und höher die Spendenbereitschaft.</li> <li>- Proaktives Bereitstellen von Informationen zu beispielsweise gesammelten Spenden und den Ergebnissen der Projektarbeit stärkt die Bindung und erhöht das Vertrauen</li> <li>- Pflege der Beziehung als kontinuierlicher Prozess, der über den Akquisitionsprozess hinaus geht. Aufrechterhaltung der Kommunikation ist essenziell.</li> <li>- Millennials sind in den USA die am schnellsten wachsende Bevölkerungsgruppe und 56% von ihnen spenden bereits. Diese Zielgruppe ist mit digitalen Medien vertraut, wodurch es unerlässlich wird, neue Touchpoints und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen diesen Personen und der Organisation zu schaffen.</li> <li>- Neue digitale Plattformen entwickeln sich zu kosteneffizienten Alternativen ggb. traditionellem Fundraising.</li> <li>- Das steigende Maß an Online-Auftritten und elektronischer Mund-Propaganda in sozialen Medien, wird in Verbindung gebracht mit einer besseren Performance im Spender:innenverhalten. Die Online-Spender:innen sind jüngere und größere Spender:innen im Vergleich zu traditionellen Spender:innen.</li> </ul>
Homburg et al., 2017	grounded theory	Was ist Customer Experience Management (CEM)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition: „CEM refers to the cultural mindsets toward CEs, strategic directions for designing CEs, and firm capabilities for</li> </ul>

<p>Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept</p>	<p>In-depth interviews N = 52</p>	<p>Ist CEM über den Dienstleistungskontext hinaus verallgemeinerbar?  Wie grenzt sich das CEM von anderen Marketing(management)konzepten ab?</p>	<p>continually renewing CEs, with the goals of achieving and sustaining long-term customer loyalty." (Homburg et al., 2017, S. 384)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die identifizierten CEM-Fähigkeiten tragen zur kontinuierlichen Gestaltung und Neugestaltung von Kundenerlebnissen bei, um in dynamischen Marktumgebungen Kundenloyalität zu erreichen und aufrechtzuerhalten.</li> <li>- Es wurde festgestellt, dass die Interview-Teilnehmer:innen potenzielle Touchpoint-Journey aus der Perspektive des Verbrauchers entwerfen, um Geschäftsplanung und -Modellierung zu ermöglichen.</li> <li>- Je nach Größe des Unternehmens, ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte bei den Absichten und der Verwendung von CEM.</li> </ul>
<p>Kuehnl et al., 2019  Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences</p>	<p>Literature review N= 75</p> <p>In-depth interviews N= 34</p>	<p>Diese Studie überprüft 6 Hypothesen, wobei vor allem die Hypothesen 1-3 für diese Arbeit von Relevanz sind:</p> <p>H1: Ein wirksames Customer Journey Design (CJD) wirkt sich positiv auf die Kundentreue aus</p> <p>H2: Ein wirksames CJD beeinflusst positiv (a) utilitaristische Markeneinstellungen und (b) hedonische Markeneinstellungen, wobei (c) der Einfluss eines wirksamen CJD auf utilitaristische Markeneinstellungen stärker ist als der auf hedonische Markeneinstellungen.</p> <p>H3: Markenerfahrungen beeinflussen (a) utilitaristische und (b) hedonistische Markeneinstellungen positiv, wobei (c) der Einfluss von Markenerfahrungen auf hedonistische Markeneinstellungen stärker ist als der auf utilitaristische Markeneinstellungen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein wirksames CJD beeinflusst die Kundentreue sowohl direkt als auch indirekt über utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen, d.h. utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen vermitteln teilweise die Wirkung eines wirksamen CJD auf die Kundentreue.</li> <li>- Zur Verifizierung von H1 lässt sich sagen, dass ein wirksames CJD die Kundentreue positiv beeinflusst.</li> <li>- Der indirekte und direkte Effekt eines wirksamen CJD auf die Kundenloyalität (durch utilitaristische und hedonistische Markeneinstellungen) ist ebenfalls messbar.</li> <li>- Somit haben sowohl ein effektives CJD als auch die Markenerfahrung einen gleichzeitigen Effekt auf die Kundentreue. Wie zu Beginn der Studie angenommen, beweist dies empirisch, dass ein effektives CJD und ein Markenerlebnis zwei entscheidende Wertquellen für eine Marke sind.</li> </ul>

<p>Pizzutti et al., 2022 Information search behavior at the post-purchase stage of the customer journey</p>	<p>In-depth interviews N= 39  Längsschnitt-studie N= 190</p>	<p><b>Studie 1:</b> Diese Studie untersucht mit Hilfe von Tiefeninterviews mit Konsument:innen die Informationssuche als mögliches Verhalten in der Post-Purchase-Phase der Customer Journey.</p> <p><b>Studie 2:</b> Ziel dieser Studie war es, die in Studie 1 aufgedeckten Zusammenhänge in einer größeren Stichprobe und bei verschiedenen Produkt- und Dienstleistungskategorien zu bestätigen. Es wurde eine Längsschnittstudie durchgeführt, um das post-decision information search (PDIS)-Verhalten der Verbraucher:innen in der Phase vor und nach dem Konsum zu beobachten und die Faktoren zu untersuchen, die das PDIS in den einzelnen Phasen beeinflussen.</p>	<p><b>Ergebnisse Studie 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDIS scheint eine Verhaltensreaktion im Verlauf der Customer Journey zu sein. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Informationssuche ein allgegenwärtiges Verhalten in den verschiedenen Phasen der Customer Journey sein kann.</li> <li>- Die Informationssuche zu Beginn der Customer Journey scheint einen Einfluss auf PDIS zu haben.</li> <li>- Die Verbraucher scheinen in zwei verschiedenen Momenten nach der Kaufentscheidung nach Informationen suchen: in der Phase vor und nach dem eigentlichen Konsum.</li> <li>- Die Eindämmung unerwünschter Emotionen, wie Unbehagen und Entscheidungsunsicherheit, ist einer der Gründe, warum sich Kunden für PDIS entscheiden.</li> <li>- Drei neue mögliche Motivatoren von PDIS: (i) Maximierung des Nutzens eines Kaufs, (ii) Freude an einem Kauf und (iii) Entfachung der Neugier auf einen Kauf.</li> <li>- Aus den Interviews geht hervor, dass Verbraucher, die sich mit Post-Consumption-PDIS beschäftigen, sich mehr mit ihren Käufen beschäftigen und mehr mit diesen interagieren.</li> <li>- Die meistgenutzten Touchpoints, während der PDIS, sind Internet-Suchmaschinen (z. B. Google) für Reviews und soziale Medien (z. B. YouTube) für weitere Informationen.</li> </ul> <p><b>Ergebnisse Studie 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützt die Ergebnisse aus Studie 1</li> <li>- Je mehr vor dem Kauf recherchiert wurde, oder je mehr Vorwissen vorhanden ist, desto mehr suchten die Befragten auch nach dem Kauf</li> <li>- Es gibt keinen Unterschied zwischen materiellen Gütern und Dienstleistungen</li> <li>- Konsumverzögerungen werden genutzt, um durch weitere Informationssuche den Nutzen des Kaufes zu maximieren.</li> </ul>
<p>Scherhag &amp; Boenigk, 2010</p>	<p>Literaturanalyse N= 31</p>	<p>Diese Studie analysiert im ersten Schritt den bisherigen deutschsprachigen Forschungsstand zum Relationship Fundraising.</p>	<p>Es sind bereits einige Studien zum Relationship Fundraising vorhanden, jedoch kaum aus dem deutschsprachigen Raum. Es wurden einige Forschungslücken aufgezeigt. Dies sind die für diese Arbeit Interessantesten:</p>

<p>Relationship Fundraising: Stand der empirischen Forschung, theoretischer Bezugsrahmen und zukünftige Forschungsfelder</p>		<p>Im zweiten Schritt wird ein theoretischer Bezugsrahmen abgeleitet, der mehrdimensionale Wirkungsbeziehungen umfasst.</p> <p>In einem dritten Schritt werden vier Forschungsfelder für zukünftige empirische Relationship Fundraising Studien skizziert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist eine Segmentierung der Spender:innensegmente nach beziehungsorientierten Motiven oder der Dauer der Spendenbeziehung sinnvoller?</li> <li>- Welche Instrumente sind für den Beziehungsaufbau und welche für die Beziehungspflege im Relationship Fundraising geeignet?</li> <li>- Welche Motive unterschiedlicher Spender:innensegmente fördern den Beziehungsaufbau?</li> <li>- Exaktere Herausarbeitung von Dimensionen und Messindikatoren der Spender:innenbindung</li> </ul>
--	--	--	--

**Tabelle 2:** Derzeitiger Forschungsstand (eigene Darstellung)

## 2.2 Zwischenfazit

Die Studie von Nathan & Hallam (2009) macht deutlich, wie wichtig es ist, die Spender:innenbeziehung zu pflegen. Es wurde erforscht, welche Gründe es für das Abwandern von Spender:innen gibt. Dabei kristallisierte sich heraus, dass fehlende Kommunikation und ein zu geringes Verständnis für die gegenseitigen Bedürfnisse die Hauptgründe dafür sind. Je tiefer die Verbindung zwischen Organisation und Spender:in ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass der/die Spender:in die Beziehung zu dieser Organisation beendet. Auch die systematische Literaturrecherche von Kumar & Chakrabarti (2021) bestätigt dieses Ergebnis. Laut letzterer Studie ist es beispielsweise wichtig, die Spender:innen regelmäßig über das Tun der Organisation zu informieren und transparent über die Verwendung von Spendenmitteln zu berichten. Dies stärkt das Vertrauen zu einer Organisation, was wiederum zu einer höheren Spender:innenloyalität führt. Die Studie von Kumar & Chakrabarti (2021) hat ebenfalls ergeben, dass digitale Kanäle an Relevanz gewinnen, unter anderem da die digital-affine Zielgruppe der Millennials stetig wächst und ein relevanter Anteil dieser Zielgruppe bereits für Organisationen spendet. Online-Präsenzen, wie beispielsweise auch in sozialen Medien, werden als kosteneffiziente Möglichkeiten zur Spendengenerierung gesehen. Diese neuen Touchpoints sollten daher ausgebaut und in der zukünftigen Planung berücksichtigt werden.

Kuehnl et al. (2019) betrachten in ihrer Studie den Einfluss von Customer Journey Design (CJD) auf die Kund:innentreue. Das Ergebnis zeigt deutlich, dass ein effektives CJD sowie ein Markenerlebnis eine positive Auswirkung auf die Kund:innentreue haben. Aufgrund mangelnder Forschung zu diesem Design im Fundraising-Kontext muss in einer zukünftigen Arbeit überprüft werden, ob sich dieses Ergebnis auch auf ein Donor Journey Design umlegen lässt.

Laut der Studie von Pizzutti et al. (2022) ist die Nachkaufphase innerhalb der Customer Journey nicht zu unterschätzen. Konsument:innen suchen in dieser

Phase häufig nach weiteren Informationen, um durch gesteigerte Fähigkeiten das Nutzungserlebnis zu maximieren. Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass dieses Verhalten sowohl beim Kauf von materiellen Gütern als auch bei Dienstleistungen zu beobachten ist. Ob sich diese Studie auch auf den Fundraising-Bereich übertragen lässt, wurde nicht geklärt. Dies wäre jedoch eine spannende Fragestellung, die in einer zukünftigen Forschung bearbeitet werden könnte. Die Phase nach dem Kauf, beziehungsweise nach einer Spende, ist für NGOs essenziell für eine langfristige Spender:innenbeziehung. Mit mehr Forschung im Bereich der Nachspendenphase würden sich Spender:innenbindungs-Prozesse empirisch gestützt optimieren lassen.

# 3 Fundraising

Um ein Grundverständnis für die Begrifflichkeiten rund um das Thema Fundraising zu vermitteln, werden in diesem Kapitel relevante Bereiche und Eingrenzungen des Themas genauer beschrieben. Zu Beginn wird der Begriff *Fundraising* definiert, um die Basis des Themenbereichs zu verstehen. Im Anschluss wird auf die Eingrenzungen des Themenbereichs genauer eingegangen.

## 3.1 Definitionen

Der Begriff des Fundraisings kommt aus dem Englischen und setzt sich zusammen aus den Wörtern *fund* und *to raise*, was so viel bedeutet wie die Beschaffung von Geld bzw. Kapital. In der Praxis versteht man unter Fundraising eine umfassende Mittelbeschaffung für eine gemeinwohlorientierte Organisation. Damit ist also nicht nur die Beschaffung von finanziellen Ressourcen gemeint, mit denen man in weiterer Folge Güter kaufen kann, sondern die Beschaffung sämtlicher Ressourcen (Geld, Sach- und Dienstleistungen), die eine Organisation zur Durchführung ihrer Tätigkeiten braucht. Eine Organisation sollte stets versuchen ihre erforderlichen Ressourcen direkt zu beschaffen, anstatt über den Umweg des Geldes. (Haibach, 2012; Urselmann, 2020)

Fundraising wird oft fälschlicherweise synonym verwendet mit Spendenwerbung, Spendenmarketing und Sponsoring. Zwar haben sie etwas miteinander zu tun, dennoch sind sie nicht gleichzusetzen mit Fundraising. Innerhalb der Gesellschaft ist der Begriff zwar bekannt, die genaue Bedeutung ist jedoch oft unklar. (Urselmann, 2020)

## **NPO, NGO und der Begriff gemeinwohlorientierte Organisation**

Eine gemeinwohlorientierte Organisation ist immer eine steuerbegünstigte Körperschaft. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird aber oft von einer steuerbegünstigten Organisation gesprochen. Steuerbegünstigt werden sie dann, wenn die zuständige Finanzbehörde den Satzungszweck der Organisation einstuft als:

- „gemeinnützig“ (§ 52 Abgabenordnung)
- „mildtätig“ (§ 53 Abgabenordnung)
- „kirchlich“ (§ 54 Abgabenordnung)

Prinzipiell wird eine Gesellschaft in das sogenannte Drei-Sektoren-Modell geteilt. Demnach gibt es eine Versorgung mit Waren und Dienstleistungen durch den Markt, den Staat und den Non-Profit Sektor. Letzterer ist hauptsächlich relevant für den Bereich des Fundraisings und wird von Non-Profit-Organisations (NPOs) übernommen. Auch die anderen Sektoren können Fundraising betreiben und gemeinwohlorientiert arbeiten, sind aber nicht steuerbegünstigt. (Urselmann, 2018a)

NPOs kümmern sich um Themen, die vom Staat nicht übernommen werden können, beispielsweise im sozialen oder kulturellen Bereich oder um Umweltaspekte. Sie bieten oft Waren oder Dienstleistungen an, um ihr Tun zu finanzieren. Oft werden sie als Vereine, Stiftungen, Verbände oder gemeinnützige GmbHs geführt und sind national tätig. (guterzweck.net, 2022)

NPOs können auch nicht-staatlich organisiert sein, dann sind es Non-Governmental-Organisations (NGOs) oder auf deutsch Nichtregierungs-Organisationen (NROs). Eine NPO ist also nicht immer eine NGO, während eine NGO immer gleichzeitig auch eine NPO ist. (Urselmann, 2020)

NGOs sind oft international ausgerichtet und vertreten politische Themen. Sie versuchen innerhalb ihres Themenbereichs, bzw. ihrer Satzungswidmung, die Welt ein Stück besser zu machen. Sie werden überwiegend über Spenden, Mitgliedsbeiträge und Unterstützung von staatlicher Seite finanziert. (guterzweck.net, 2022)

Diese Arbeit fokussiert sich auf den Bereich der NGOs, also jenen, die am meisten abhängig von zur Verfügung gestellten Ressourcen ohne direkte Gegenleistung sind.

## **Benötigte Ressourcen**

Je nach Ausrichtung einer Organisation, werden unterschiedliche Ressourcen benötigt. Dies können neben Geld auch Sachleistungen oder Dienstleistung sein. Zu Sachspenden gehören beispielsweise Kleiderspenden oder Lebensmittel spenden. Diese können direkt an die betroffenen Menschen verteilt werden. Durch die direkte Spende benötigter Ressourcen erübrigt sich der Umweg über den Einkauf dieser Ressourcen durch Geldspenden. Auch die Lieferwagen, die zur Auslieferung der Sachleistungen benötigt werden, sind eine benötigte Ressource, die im Idealfall direkt zur Verfügung gestellt wird. Die personellen Ressourcen, die zur Planung und Abwicklung benötigt werden, können durch freiwilliges Engagement von Spender:innen bereitgestellt werden. Auch Räumlichkeiten können über den direkten Weg der Bereitstellung von Immobilien, über Gewerbeimmobilien-Eigentümer:innen, beschafft werden. Fundraising beschreibt also die Beschaffung einer Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen, die eine Gemeinwohlorganisation für das Erreichen der Satzungsziele benötigt. (Urselmann, 2020)

## **Ressourcenbereitsteller:innen**

Unter Ressourcenbereitsteller:innen versteht man all jene Menschen oder Organisationen, die die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellen. Also sowohl in Form von Geld-, als auch Sach- und Dienstleistungen. Diese Ressourcenbereitsteller:innen kann man laut Urselmann in vier Gruppen teilen:

- Privatpersonen
- Unternehmen
- Stiftungen
- Öffentliche Institutionen

Die Unterscheidung ist insofern wichtig, da sich die strategische Marketing-Planung zwischen diesen Gruppen maßgeblich unterscheidet. (Urselmann, 2020)

Diese Arbeit fokussiert sich auf die Gruppe der Privatpersonen, da diese die mit Abstand wichtigste Gruppe im Fundraising darstellt.

### **Bedürfnisse der Ressourcenbereitsteller:innen**

Eine wichtige Frage, die sich Marketingstrateg:innen stellen sollten, ist, wieso Privatpersonen an eine Organisation spenden. Wenn die Motivationen dahinter verstanden werden, ist es einfacher, die Bedürfnisse der Spender:innen zu erfüllen. Oft werden rein altruistische Gründe vermutet, doch ist dies nicht immer der Fall. Auch wenn nur immateriell, werden oft Gegenleistungen erwartet. Das haben bereits Kotler und Levy (1969) in ihrem Artikel im Journal of Marketing veröffentlicht. Somit gibt es nicht nur altruistische, sondern beispielsweise auch egoistische Gründe für eine Spende. Auch die persönlichen Werte der Spender:innen spielen beispielsweise eine große Rolle, wenn es um die Bedürfniserfüllung geht. (Urselmann, 2018a)

Im Kapitel 3.3 dieser Arbeit werden die Spender:innenmotive tiefer beleuchtet. Sie geben wichtigen Input für die Ansprache der Zielgruppe an verschiedenen Touchpoints innerhalb der Donor Journey.

### **Fundraising im Marketing**

Fundraising kann als eine Erscheinungsform des Marketings betrachtet werden, da es, wie im klassischen Marketing, um die systematische Gestaltung von Austauschbeziehungen geht. (Urselmann, 2018a)

Hierbei unterscheidet Urselmann zwei Arten des Marketings: das Beschaffungsmarketing und das Absatzmarketing.

Beschaffungsmarketing für steuerbegünstigte Organisationen kommt laut Urselmann vor allem dann zum Zug, wenn Sach- oder Dienstleistungen direkt von den Spender:innen gestellt werden. Also eine unmittelbare Beschaffung von benötigten Ressourcen. Auf der anderen Seite steht das Absatzmarketing für steuerbegünstigte Organisationen, das die mittelbare Beschaffung von Ressourcen in Form von Geldspenden darstellt. Es wird von den Spender:innen ein imaginäres Produkt bzw. eine Dienstleistung gekauft, dessen Erlös anschließend zur

Beschaffung von notwendigen Ressourcen zur Erreichung der Satzungsziele genutzt wird.

## **Eingrenzung Online-Fundraising**

Fundraising findet an vielen unterschiedlichen Touchpoints statt. Sowohl Offline- als auch Online-Kanäle dienen zum Vertrieb und zur Kommunikation zwischen Organisation und Spender:in. Wenn in dieser Arbeit von Online-Spende gesprochen wird, ist der Moment der Spende gemeint, der schriftlich über ein Online-Spendenformular abgewickelt wird. Das bloße Überweisen einer Spende via Online-Banking (beispielsweise aufgrund eines zugesendeten Erlagscheins), wird somit nicht als Online-Spende bezeichnet. Online-Fundraising schließt also nicht aus, dass der/die Spender:in im Laufe der Donor Journey auch offline Touchpoints passiert hat.

### **3.2 Online-Fundraising**

Die Digitalisierung ist auch im Fundraising deutlich spürbar. Nicht nur neue Kanäle können in den Marketing-Mix aufgenommen werden, es offenbaren sich auch neue Zielgruppen. Eine direkte Übertragung der Maßnahmen von Offline- in Online-Kanäle ist nicht ohnedies möglich. Es eröffnen sich eine Vielzahl neuer Möglichkeiten in der Kommunikation zwischen Organisation und (potenziellen) Spender:innen. So geht es nicht mehr nur um das bloße Aussenden von Botschaften, sondern um einen Beziehungsaufbau und In-Interaktion-treten mit den Spender:innen. Auch die Emotionen ändern sich: Während im Offline-Fundraising erfolgreich mit der Emotion *Mitleid* gearbeitet wird, ist im Online-Fundraising die *Empörung* die Treibkraft hinter der Handlung. (Reschke, 2020)

## **Entwicklung und Aussichten**

Mit dem digitalen Wandel hat sich auch das Fundraising in den letzten Jahren stark entwickelt. Die Studienlage zum Thema Online-Fundraising ist jedoch nahezu nicht existent. Eine konstante, neutrale und repräsentative Dokumentation und Analyse

über die Veränderung des Online-Fundraising würde notwendige Erkenntnisse für den Non-Profit-Sektor liefern. Dieses Problem ist bereits seit Jahren bekannt, seither gibt es aber lediglich Studien, die keine Repräsentativität besitzen, beispielsweise von *Spendino*, *betterplace lab* und *RaiseNow* (ehemals Altruja). Das hat bereits 2012 der Artikel von Kiefer und Reschke analysiert. (Kiefer & Reschke, 2012)

Eine der genannten Studien wird jährlich vom Unternehmen RaiseNow veröffentlicht und liefert dennoch wertvolle Einblicke in das Fundraising der DACH-Region. Auch für das Spendenjahr 2022 wurde bereits eine 50-seitige Spender:innen-Studie veröffentlicht. Zwar stammen nur 6% der befragten Organisationen aus Österreich (n=410), es ist jedoch davon auszugehen, dass sich die Ergebnisse aus Deutschland und der Schweiz ohne signifikante Unterschiede auch auf den österreichischen Markt übertragen lassen.

2022 betrieben bereits vier von fünf Organisationen im DACH Raum Online-Fundraising. Die Hälfte jener Organisationen, die noch kein Online-Fundraising betreibt, möchte dies in den nächsten drei Jahren ändern. Die Zahlen haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert: So lag im Jahr 2017 der Anteil der Organisationen die Online-Fundraising betreiben lediglich bei 52%, während der Anteil 2021 bereits bei 78% lag. (Harken, 2023)

Aufgrund des Einstiegs der Digital Natives in das spendenfreudige Alter ab 2025 (Urselmann, 2018a), ist davon auszugehen, dass der Anteil des Online-Fundraising auch in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird.

## **Kommunikationskanäle**

Durch das Wachstum der digitalen Kanäle im Fundraising verändern sich auch die Kommunikationsmöglichkeiten mit (potenziellen) Spender:innen. Das traditionelle Fundraising basiert auf einer Ein-Kanal-Kommunikation, das bedeutet, die Spender:innen werden beispielsweise über ein postalisches Mailing erreicht und können über denselben Kanal mit ihrer Spende antworten. Ein Wechsel des Kanals ist hier nicht vorgesehen. Ist eine Person nicht über einen ausgewählten Kanal erreichbar, ist auch keine Spende möglich. (Reschke, 2020)

Vor allem durch die Möglichkeiten der digitalen Kanäle hat sich diese Ein-Kanal-Kommunikation die letzten Jahre immer mehr in Richtung Multi- oder sogar Omni-Channel-Kommunikation entwickelt. Ein erster Touchpoint kann beispielsweise über Instagram erfolgen, auf der eigenen Website fortgesetzt werden und über den Post-Versand zum Spenden-Abschluss führen. Dies wäre ein Beispiel für eine Multi-Channel-Kommunikation. Im Sinne der Omni-Channel-Kommunikation ist jede Botschaft und jede Phase der Donor Journey, auf jedem Kanal gleichermaßen abgebildet und auffindbar. Die Nutzer:innen können selbst entscheiden, wann und wo sie welche Information abrufen wollen. Diese Tatsache bedingt, dass Organisationen auch auf allen Kanälen alle Informationen bereitstellen, um in jeder Phase der Donor Journey die Beziehung zu (potenziellen) Spender:innen zu festigen. (Reschke, 2020)

Diese Arbeit untersucht das Modell des Donor Journey Mappings, um zu ermitteln, inwiefern dieses Modell unter anderem bei der Herausforderung der stetig wachsenden Anzahl an Kanälen, Botschaften und Zielgruppen NGOs unterstützen kann.

Einige Beispiele häufig genutzter Kommunikationskanäle im Fundraising sind folgende:

- Die eigene Website
- Soziale Netzwerke (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)
- Suchmaschinen-Marketing
- Display-Marketing
- Affiliate-Marketing
- E-Mail-Marketing
- Messenger-Marketing (z. B.: WhatsApp, Facebook-Messenger)

(Urselmann, 2018a)

Die wichtigsten Online-Kommunikationskanäle, die bei NPOs im Online-Fundraising aktiv sind, sind laut der RaiseNow Spender:innenstudie 2022 (Harken, 2023) allen

voran die eigene Website (98%) gefolgt von E-Mail-Marketing (82%), Facebook (81%) und Instagram (60%).

## **Vertriebskanäle**

Wie im vorangegangenen Abschnitt deutlich wurde, bietet das Internet aus Fundraising-Sicht vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation. Ebenso umfangreich sind auch die Möglichkeiten zum Vertrieb.

Bevor auf die konkreten Vertriebskanäle näher eingegangen wird, soll eine kurze Definition der darüberstehenden Vertriebspolitik gegeben werden. Im Marketing versteht man unter der Vertriebspolitik jene Entscheidungen, die man treffen muss, um ein Produkt für die Kund:innen verfügbar zu machen. Man unterscheidet zwischen logistischen und akquisitorischen Entscheidungen. Aufgrund der meist immateriellen Spenden-Produkte stehen im Fundraising die akquisitorischen Aspekte im Vordergrund. Eine weitere Unterscheidung der Vertriebspolitik zwischen klassischem Marketing zu Fundraising ist die Differenzierung zwischen direktem- und indirektem Vertrieb. Im Fundraising steht der direkte Vertrieb im Vordergrund. In weiterer Folge sind daher diese Entscheidungen mit der Bezeichnung Vertriebspolitik gemeint. (Urselmann, 2018b)

Nach Urselmann (2018) sollte im Fundraising ganz im Sinne einer Multi-Channel Distribution ein möglichst dichtes Vertriebsnetz sichergestellt werden. So sollten alle Vertriebskanäle genutzt werden, die den Spender:innenpräferenzen entsprechen und gleichzeitig eine gute Kosten-Nutzen-Balance aufweisen.

Im Zuge einer lückenlosen Donor Journey müssen sowohl Offline- als auch Online-Vertriebskanäle berücksichtigt werden. Da sich diese Arbeit jedoch auf das Online-Fundraising fokussiert, wird in weiterer Folge nur der Online-Vertrieb genauer behandelt.

Vertriebskanäle im Online-Fundraising können beispielsweise sein:

- Eigene Website

- Spenden-Plattformen
- Aktivist:innen-Fundraising
- Crowdfunding
- Online-Auktionen
- Freiwilligen-Plattformen
- Painless Giving
- E-Mail
- Soziale Netzwerke

(Harken, 2020; Reschke, 2020; Viest, 2020)

Laut der RaiseNow Spender:innen-Studie 2022 (Harken, 2023) ist das Spendenformular auf der eigenen Website der mit Abstand wichtigste Vertriebskanal. 96% der befragten NPOs (n=290) gaben an, ein Spendenformular aktiv zu haben.

Die hier aufgelisteten Vertriebskanäle sollen lediglich einen ersten Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten des Online-Vertriebs im Fundraising geben.

## **Zahlungsmittel**

Sind potenzielle Spender:innen bereits so weit, sich für ein passendes Zahlungsmittel für ihre Online-Spende zu entscheiden, wurden sie mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit bereits überzeugt, eine Spende abzuschließen. An diesem Punkt ist es besonders wichtig, ein mit der Zielgruppe kompatibles Zahlungsmittel zur Verfügung zu stellen. Online gibt es bereits zahlreiche Möglichkeiten, Geldspenden von Nutzer:innen zur Organisation zu transferieren. Sofern Daten zur digitalen Zahlungsabwicklung innerhalb einer Organisation bereits verfügbar sind, sollten diese regelmäßig analysiert und optimiert werden, um Nutzer:innen bei diesem entscheidenden Schritt im Spenden-Prozess nicht zu verlieren.

Gibt es noch keine internen Daten, kann auf allgemein zur Verfügung stehende Studien zurückgegriffen werden. Eine dieser Studien ist die bereits zitierte Studie von RaiseNow (Harken, 2023). Diese liefert Daten über die Verteilung der genutzten

Zahlungsmittel in Deutschland und der Schweiz, wobei die Daten aus Deutschland allein aufgrund derselben Währung (Euro) relevanter für den österreichischen Spendenmarkt sind.

In der RaiseNow Spender:innen-Studie (Harken, 2023) liegt das Zahlungsmittel PayPal mit über 50% klar auf dem ersten Platz der beliebtesten Zahlungsmittel für Online-Spenden und somit sogar vor SEPA. Die Kreditkarte liegt auf dem dritten Platz, gefolgt von Sofort und Klarna.

Sowohl interne als auch externe Analysen zur Verwendung von Zahlungsmitteln bei der Überweisung von Online-Spenden müssen genutzt werden, um der eigenen Spender:innenzielgruppe die passendsten Zahlungsmittel zur Verfügung zu stellen.

### 3.3 Fundraising bei Privatpersonen

Im Kapitel 143.1 wurden die möglichen Ressourcenbereitsteller:innen im Fundraising bereits untersucht. Diese Arbeit beschränkt sich auf den Bereich des Fundraisings bei Privatpersonen. In diesem Kapitel werden daher wichtige Themen innerhalb des Fundraisings bei Privatpersonen behandelt.

#### **Relationship Fundraising**

Der Begriff des Relationship Fundraisings lässt sich auf Ken Burnett zurückführen und bezeichnet die einzigartige und besondere Beziehung zwischen einer gemeinwohlorientierten Organisation und jedem/jeder einzelnen Unterstützer:in. Diese Beziehung steht beim Ansatz des Relationship Fundraisings im Mittelpunkt der Tätigkeiten. Daher sollte alles darangesetzt werden, diese Beziehung zu pflegen und auszubauen, und nichts getan werden, was sie gefährden oder gar zerstören könnte. Jede Maßnahme soll darauf ausgerichtet werden den Spender:innen das Gefühl zu geben, dass sie wichtig sind, beachtet und geschätzt werden. Langfristig gesehen führt dies nicht nur zu einer längeren Beziehung, sondern auch zu einer Maximierung der Zuwendungen pro Spender:in. (Burnett, 2002)

Nach Burnett (2002) ist Relationship Fundraising nicht mehr wegzudenken, da Menschen immer mehr unter übermäßiger Werbung, klassischen Marketingaktivitäten und sich ständig wiederholenden Anfragen nach Spenden leiden. Spender:innen wollen nach wie vor von der Organisation hören, die sie unterstützen. Hierbei ist das *Wie* jedoch eine essenzielle Frage.

Auch Urselmann greift 26 Jahre nach dem erstmaligen Aufkommen des Begriffs *Relationship Fundraising* in seinem Fundraising-Werk darauf zurück und bezeichnet diesen Ansatz als stets aktuell und wichtig. Er weist darauf hin, dass diese Art der Spender:innenbeziehung zu Privatpersonen nach wie vor nicht als selbstverständlich anzusehen ist. Viele Organisationen betrachten ihre Spender:innen auch heute noch als reine Ressourcenbereitsteller:innen. (Urselmann, 2018a)

Der Generationenwechsel ist ein Grund mehr, wieso transaktionsorientiertes Fundraising Relationship Fundraising weichen sollte. Die in der Nachkriegszeit Geborenen legen aufgrund ihrer Erziehung mehr Wert auf Transparenz, Mitspracherecht, Information und Rechenschaft als die vorangegangene Generation. Eine Beziehung zu ihnen lässt sich besonders gut aufbauen, wenn ihre Wünsche und Interessen möglichst individuell berücksichtigt werden. (Urselmann, 2018a)

## **Spender:innenmotive**

Jeder Mensch hat gewisse Wertvorstellungen und Ziele. Haben diese Ziele und Werte eine gewisse Relevanz und Stabilität, werden sie zu Motiven und in weiterer Folge zu einem Persönlichkeitsmerkmal eines Menschen. Diese Motive sind nicht angeboren, sondern können sich im Laufe eines Lebens verändern. So ist einem Menschen im Alter von 25 Jahren ggf. anderes wichtig als mit 50. Ein Mensch kann sich seiner Motive bewusst oder nichtbewusst sein und sie können sowohl intrinsisch als auch fremdbestimmt sein. (Buss, 2020)

Diese Art von Motiven nennt man Grundmotive, welche von den beiden Harvard-Professoren Larwence und Nohria richtungsweisend beschrieben wurden.

Es handelt sich um die folgenden vier Grundmotive eines Menschen:

1. Aneignen
2. Verteidigen
3. Binden
4. Lernen

Die Grundmotive sind insofern wichtig, als sie sich auch im Spendenwesen widerspiegeln. Spendet ein Mensch, möchte er auf Basis seiner Grundmotive handeln und seine Bedürfnisse befriedigen. Spendenmotive sind die Gründe und Motivationen, die Menschen dazu bringen, Geld oder andere Ressourcen an gemeinnützige und wohltätige Organisationen zu spenden. Diese Motive können sehr unterschiedlich sein und hängen oft von den angesprochenen persönlichen Werten, persönlichen Erfahrungen oder aktuellen Ereignissen ab. (Buss, 2020)

Konkrete Spender:innenmotive gibt es in der Literatur viele, jedoch widersprechen sie sich teilweise. Ein einheitliches System ist laut Buss bislang nicht zu erkennen, weshalb er schließlich selbst den Versuch gewagt hat, ein einheitliches System zu erstellen. (2020)

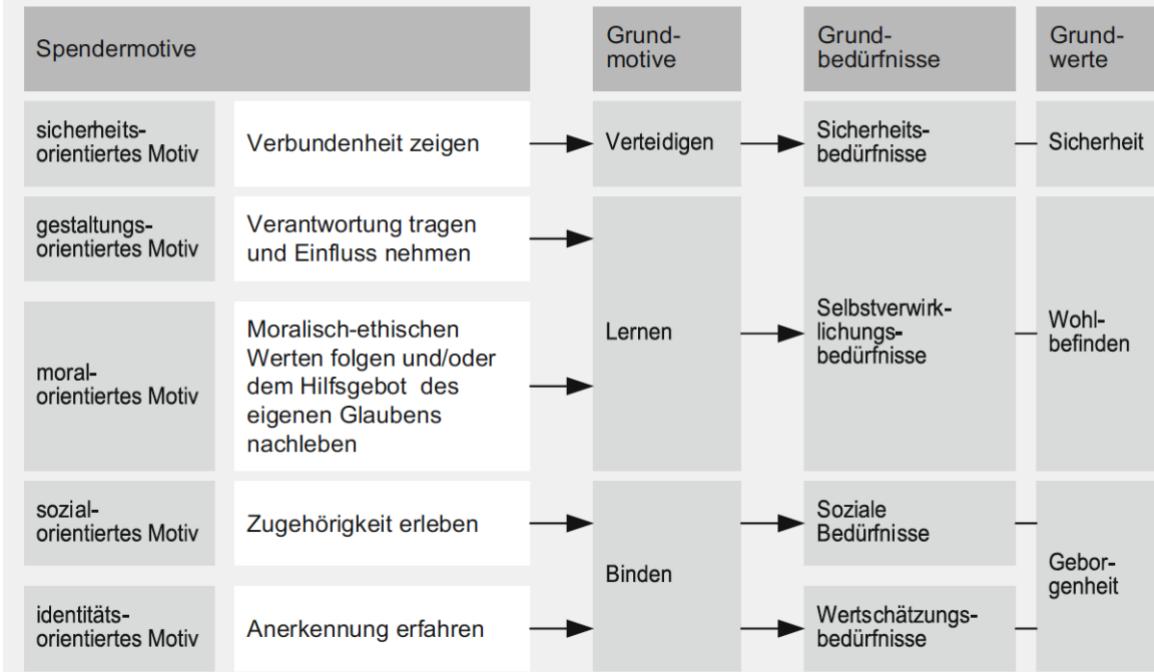
Daraus sind die folgenden 5 Spender:innenmotive von Buss entstanden, welche in der Literatur bereits häufig zitiert wurden:

1. Verbundenheit
2. Verantwortung und Einflussnahme
3. Moral und Ethik, Glaube
4. Zugehörigkeit
5. Anerkennung

(Buss, 2020)

Peter Buss verknüpft in einer Grafik die Spender:innenmotive mit den Grundmotiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten.

## Spendermotive und ihre Verknüpfung mit den Grundmotiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten



**Abbildung 1:** Spendermotive und ihre Verknüpfung mit den Grundmotiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten (Buss, 2012)

Das Verständnis für die Spender:innenmotive ist für NGOs und Fundraiser von großer Bedeutung, da es dazu beiträgt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Spender:innen besser zu verstehen und in weiterer Folge erfolgreiches Fundraising zu betreiben. Buss bezeichnet das Ansprechen von Spendermotiven als „absolut zwingend“ (Buss, 2020, S. 74).

## Spender:innenpyramide

Die Spender:innenpyramide ist ein Modell, das die Hierarchie der verschiedenen Spender:innengruppen in einer NPO darstellt. Sie zeigt auf, dass es in der Regel nur eine relativ kleine Gruppe von Großspender:innen gibt, während die meisten Spenden von einer breiten Basis kleinerer Spender:innen stammen.

Die Pyramide ist in verschiedene Segmente unterteilt, die die verschiedenen Spender:innengruppen darstellen, beginnend mit der breiten Basis der

Gelegenheitsspender:innen und endend mit der Spitze der Großspender:innen bzw. sogar Stift:erinnen und Erblasser:innen. Je höher man in der Pyramide aufsteigt, desto kleiner wird die Größe der Spender:innengruppe und desto höher werden für gewöhnlich die Spendenbeträge. Das Ziel ist es, die Spender:innen in einen höheren Bereich der Pyramide nach oben zu locken, indem man sie ermutigt, regelmäßig beziehungsweise größere Beträge zu spenden. Unmittelbar außerhalb der Pyramide finden sich Menschen, die (noch) keine Beziehung mit der Organisation aufgebaut haben. Dieser Bereich bietet Potenzial für neue Spender:innen. (Burnett, 2002; Urselmann, 2018b)

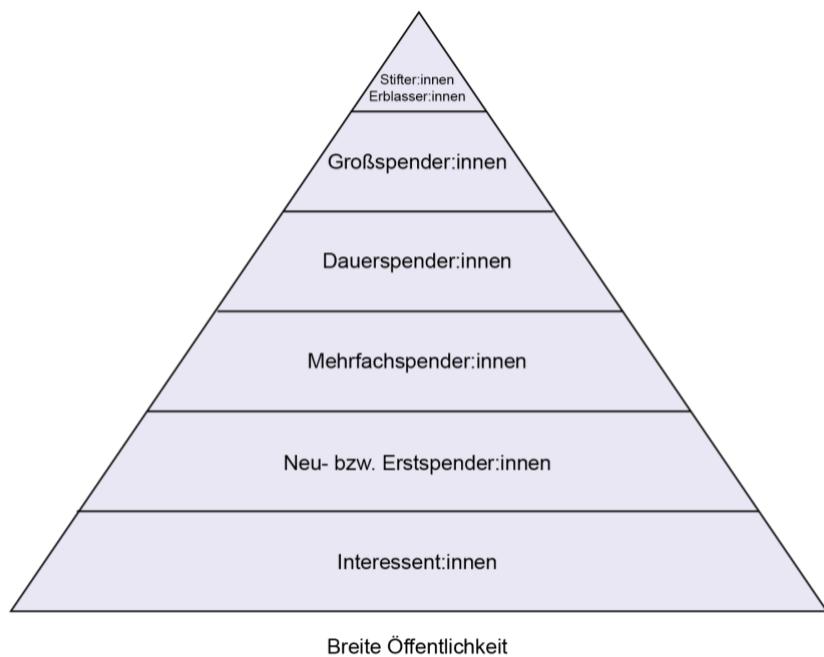


Abbildung 2: Spender:innenpyramide (eigene Darstellung)

Die Form der Pyramide kommt zustande, weil man davon ausgeht, dass nicht alle Spender:innen in die nächste Stufe aufsteigen. Burnett kritisiert daher die Darstellung der Pyramide, da er dies als pessimistische Betrachtungsweise sieht und fordert dazu auf, die Stufen mehr als Leiter-Sprossen zu betrachten, die alle Spender:innen hinaufklettern sollen (Burnett, 2002).

## 3.4 Planung und Controlling im Fundraising

Zwei essenzielle Aufgaben im Fundraising stellen die Planung und das Controlling dar. Nur wenn eine Organisation den IST-Zustand kennt, kann ein SOLL-Zustand erreicht werden. In den folgenden Abschnitten wird näher auf diese beiden Bereiche eingegangen und es werden wichtige Marketing-Instrumente vorgestellt. Die aus diesem Kapitel gewonnenen Informationen bilden eine wichtige Grundlage für die darauffolgenden Journey-Modelle.

### Planung

Oft wird Planung als bürokratisch oder gar lästig empfunden – so auch im Bereich des Fundraisings. Doch gilt Planung laut Urselmann (1998) nicht nur als zentrale Management-Aufgabe, sondern vielmehr als einer der stärksten Erfolgsfaktoren im Fundraising. Laut eigener Befragung von Urselmann ergab sich ein eindeutiges Ergebnis: Organisationen, die sich intensiv mit detaillierter und kontinuierlicher Planung auseinandersetzten, waren im anschließenden Fundraising höchst signifikant erfolgreicher als jene Organisationen, die sich nicht oder nicht so intensiv um die Planung kümmerten.

In der Planung wird unter anderem darüber entschieden, welche langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Ziele verfolgt und erreicht werden sollen. Dabei ist stets darauf zu achten, dass diese Ziele SMART formuliert sind.

Die SMART-Formel steht für:

<b>Spezifisch</b>	müssen eindeutig definiert sein
<b>Messbar</b>	müssen messbar sein
<b>Akzeptiert</b>	müssen für die Beteiligten erstrebenswert sein
<b>Realistisch</b>	müssen realisierbar sein
<b>Terminierbar</b>	müssen zeitlich eindeutig eingegrenzt sein

Je nach Quelle gibt es teilweise unterschiedliche Bedeutungen der einzelnen Buchstaben. Im Grunde geben SMART-Ziele jedoch in jeder Definition immer eindeutige Formulierungen von mess- und überprüfbar Zielen vor.

Oft werden Ziele von einer geschäftsführenden- oder Vorstandsebene vorgegeben, sind dadurch jedoch meist losgelöst von der systematischen strategischen und operativen Fundraising-Planung. Um dem entgegenzuwirken, sollte gut überlegt werden, welche Stakeholder innerhalb einer Organisation die Aufgabe der Zielvorgabe und Planung innehaben. Außerdem wird darüber entschieden, welche Maßnahmen und Mittel zur Erreichung dieser Ziele notwendig sind. (Urselmann, 2018a)

Die Fundraising-Planung umfasst unter anderem auch Entscheidungen über ethische Standards oder darüber, welche Kommunikations- und Vertriebskanäle genutzt werden sollen, welche (Spenden-)Produkte und Zahlungsarten angeboten werden, und auch, welche Ressourcen von welchen Ressourcenbereitsteller:innen einzuwerben sind. (Urselmann, 2018a)

## **Controlling im Fundraising**

Wo Planung ist, da sollte auch Controlling sein. Controlling gilt sowohl als Basis und Ausgangspunkt für weitere Planungen, als auch als Überprüfungsinstanz der erreichten Ergebnisse der Planung. Das Gebiet des Fundraising-Controllings ist sehr umfangreich und umfasst sämtliche Bereiche von gemeinwohlorientierten Organisationen. In diesem Abschnitt wird daher nur ein Überblick über einzelne Bereiche gegeben, die für diese Arbeit relevant sind.

Das Controlling lässt sich in das strategische und operative Controlling gliedern. Im strategischen Controlling beobachtet stetig und systematisch das Umfeld einer Organisation. Dazu gibt es einige Analyseinstrumente, die wertvolle Informationen liefern können. Einige davon werden im Folgenden kurz vorgestellt. (Urselmann, 2018c)

## **SWOT-Analyse**

Durch die SWOT-Analyse lassen sich sowohl die Stärken und Schwächen als auch die Chancen und Risiken einer Organisation analysieren. Die Buchstaben dieses Akronyms stehen hierbei für:

<b>S<td>Stärken der Organisation</td></b>	Stärken der Organisation
<b>W</b> eaknesses	Schwächen der Organisation
<b>O</b> ppORTunities	Chancen, die sich aufgrund der Entwicklung der externen Umwelt für die Organisation ergeben
<b>T</b> hreats	Risiken, die sich aufgrund der Entwicklung der externen Umwelt für die Organisation ergeben

Hierbei beleuchten die Stärken und Schwächen vor allem die interne Situation einer Organisation. Diese werden mit Hilfe der Potenzial- bzw. Konkurrenzanalyse analysiert. Gleichzeitig fokussieren sich die Chancen und Risiken auf die Situation der externen Umwelt. Hierbei wird die Markt- und Umfeldanalyse herangezogen. Ziel sollte stets sein, die Stärken zu fördern und gleichzeitig die Schwächen zu reduzieren, um neue Chancen für die Organisation zu ergreifen und Risiken zu vermeiden. (Urselmann, 2018c)

## **PEST-Analyse**

Im Zuge der Umfeldanalyse wird gerne die PEST-Analyse genutzt. Dieses Akronym steht für:

<b>P</b> olitical	analysiert das politische Umfeld der Organisation
<b>E</b> conomical	analysiert das ökonomische Umfeld der Organisation
<b>S</b> ocial	analysiert das soziale Umfeld der Organisation
<b>T</b> echnological	analysiert das technologische Umfeld der Organisation

In Kombination mit der SWOT-Analyse lässt sich so ein systematisches Analyse-Raster für die strategische Planung erstellen. (Urselmann, 2018c)

## Portfolio-Analyse

In der Portfolio-Analyse hat sich vor allem das Konzept der *Boston Consulting Group* (BCG) durchgesetzt. In diesem Portfolio wird eine Matrix mit zwei Dimensionen abgebildet: dem Marktwachstum (als externer Parameter) und dem Marktanteil (als interner Parameter). Dieses Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio basiert auf den beiden Überlegungen des Erfahrungskurvenkonzepts und des Produkt-Lebenszyklus-Modells. Einzelne Spendenprodukte lassen sich in diesem Quadranten als *Question Mark*, *Star*, *Poor Dog* oder *Cash Cow* einteilen. Die daraus resultierende Darstellung dient als Entscheidungshilfe in der weiteren Fundraising-Planung. (Urselmann, 2018c)

## Messbarkeit durch Kennzahlen

Das operative Fundraising nutzt Fundraising-Kennzahlen anhand derer man Entscheidungen in Bezug auf die Zielsetzung in Rahmen der operativen Fundraising-Planung treffen kann. Im gängigen Sprachgebrauch wird oft der englische Ausdruck der *Key Performance Indicators* (KPIs) verwendet.

Im Folgenden wird eine Übersicht über die nach Urselmann (2018c) wichtigsten Kennzahlen im Fundraising gegeben:

<b>Umwandlungsquote</b>	gibt an, in welchem Maße das Upgrading auf eine höhere Stufe der Spender:innenpyramide gelingt .
<b>Attrition-Rate</b>	(Abnutzungsrate). Gibt an, in welchem Maße das Downgrading auf eine niedrigere Stufe der Spender:innenpyramide passiert.
<b>Response-Quote</b>	gibt an, wie viele der kontaktierten Menschen mit einer Spende reagieren.
<b>Wanderungsanalysen</b>	gilt als systematische Analyse der Spender:innenreise (engl. Donor Journey).
<b>Erlös</b>	gibt die Erlöse einzelner Fundraising-Maßnahmen, bzw. den Gesamterlös aller Maßnahmen an.
<b>Durchschnittsspende</b>	gibt die durchschnittliche Spende je Spender:in einer Fundraising-Maßnahme an.

<b>Life Time Value</b>	gibt den Gesamtwert aller Spenden an, den ein/eine Spender:in im Laufe seiner/ihrer Beziehung mit einer Organisation tätigt.
<b>Acquisition Costs</b>	Gewinnungskosten. Gibt an, welche Kosten für die Gewinnung, Betreuung und Rückgewinnung von Spender:innen aufgewendet werden müssen.
<b>Return on Investment</b>	Abgekürzt <i>ROI</i> . Gibt das Verhältnis aus Kosten und Erlösen an. Hierbei werden sämtliche Kosten einer Organisation herangezogen.

## **Kennzahlen im Online-Fundraising**

Durch die digitalen Fußabdrücke, die Online-Fundraising-Maßnahmen im Internet hinterlassen, entstehen neue Möglichkeiten zur Messung und Auswertung von Kennzahlen. Je nach Kanal können daher noch weitere KPIs relevant für das operative Controlling sein. Die folgenden Kennzahlen, sind laut Urselmann (2018c) besonders relevant.

Für die Website einer Organisation ist neben reinen Besucher:innenzahlen der Website beispielsweise auch der Anteil der Besucher:innen, die eine Conversion ausführen, relevant. Eine Conversion kann hier zum Beispiel ein Newsletter-Abonnement, eine Einzelspende oder eine Dauerspende sein.

Auf Social Media Seiten einer Organisation, wie beispielsweise Facebook, sind KPIs wie die Anzahl der Follower, die Entwicklung dieser Follower und die Engagement-Rate zu betrachten. Durch die Möglichkeit zur direkten Spendensammlung via Facebook kann auch die Anzahl und der Wert der über diesen Kanal gesammelten Conversions für eine Analyse relevant sein.

Im Suchmaschinen-Marketing einer Organisation sind KPIs wie Impressionen, Klicks, die Anzahl der Conversions und die Conversion-Rate wichtige Kennzahlen.

Rund um das E-Mail-Marketing einer Organisation sind Kennzahlen wie die Open-Rate, Klick-Rate, Bounce-Rate, Response-Rate und die Abmelderate relevant.

Die im vorherigen Abschnitt aufgelisteten allgemeinen Fundraising-Kennzahlen sind stets immer auch bei sämtlichen Maßnahmen im Online-Fundraising zu betrachten. Insbesondere die Acquisition Costs sowie der Life Time Value sind wichtige Kennzahlen, deren Optimierung über den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation entscheiden kann.

## **Donor Acquisition Costs und Donor Life Time Value – Trends und Aussichten**

Wie bei gewinnorientierten Unternehmen gilt auch im Bereich der gemeinwohlorientierten Unternehmen: Kosten geringhalten, Einnahmen steigern. Daraus ergibt sich die Relevanz der beiden Kennzahlen *Acquisition Costs* und *Life Time Value*. Die Donor Acquisition Costs geben an, was es eine Organisation kostet, eine Person zu einem/einer Spender:in zu machen. Je weniger Ressourcen dafür aufgewendet werden müssen, desto besser für die Organisation. Der Donor Life Time Value gibt an, wie hoch der Wert des/der Spender:in im Verlaufe der gesamten gemeinsamen Beziehung zur Organisation für die Organisation ist. Je höher dieser Wert, desto besser für die Organisation.

Die aktuelle Entwicklung des Spendenmarktes gibt negative Aussichten auf diese beiden Kennzahlen. Im Vergleich zum Jahr 2019 ist die Anzahl an Spender:innen in Deutschland 2022 um 4,3% gesunken. Vergleicht man den Anteil der Spender:innen an der Bevölkerung über einen längeren Zeitraum ergibt sich ein noch klareres Bild: 2005 haben 50,9% der Bevölkerung gespendet – 2022 waren es lediglich 28,2%. Gleichzeitig ist jedoch die Spendenhäufigkeit pro Spender:in von 4,3x/Jahr auf 7,1x/Jahr gestiegen und auch die durchschnittliche Spendenhöhe entwickelt sich positiv. (*Bilanz des Helfens 2022, 2023*)

Immer mehr Organisationen drängen sich auf den deutschen Spendenmarkt, was den Druck auf einzelne Organisationen erhöht. Bemüht sich eine Organisation nicht

aktiver als bisher um eine gute Beziehung zu ihren Spender:innen, sinkt zusätzlich die Verweildauer der Spender:innen bei einer Organisation. (Urselmann, 2018a)

Laut Urselmann (2018a) haben sich durch den verschärften Verdrängungswettbewerb und die Entwicklung des Spendenmarktes die Acquisition Costs zwischen 1990 und 2019 verzehnfacht. So sollen die Kosten für die Gewinnung eines/einer Erstspender:in bei Vollkostenbetrachtung heute bereits zwischen 100-200€ liegen.

### 3.5 Zwischenfazit

Das Fundraising ist ein umfangreiches Feld mit vielen Eigenheiten. Seien es die benötigten Ressourcen, die Ressourcenbereitsteller oder deren Bedürfnisse – dies unterscheidet Fundraising maßgeblich von klassischem Marketing für Unternehmen. Viele Marketing-Konzepte lassen sich im Kern auch auf den Fundraising-Bereich übertragen, doch bedarf es oft einer individuellen Anpassung an die besonderen Umstände einer NGO.

Die letzten Jahre haben das Fundraising verändert. Auch Fundraising wird immer digitaler. Neue Kommunikations- und Vertriebskanäle entstehen, neue Möglichkeiten potenzielle Spender:innen zu erreichen ergeben sich, aber auch die Erwartungen der Spender:innen an eine Organisation steigen. Der Mitbewerb steigt, während immer weniger Menschen spenden. Diese und viele weitere Faktoren führen dazu, dass viele Organisationen vor großen Herausforderungen stehen. Bestehende Prozesse müssen den neuen Umständen entsprechend angepasst und in der Planung und im Controlling berücksichtigt werden. Die zu betrachtenden Kennzahlen verändern sich mit den neuen Kanälen. Potenziellen Spender:innen erwarten außerdem eine Omni-Channel-Strategie. So muss ein/eine Spender:in an jedem möglichen Touchpoint von der Organisation mit der für den/die Spender:in in diesem Moment richtigen Botschaft abgeholt werden, um ihn/sie in der Donor Journey weiter nach vorne zu bringen.

Modelle wie die Spender:innenpyramide zeigen, wie wichtig die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Spender:innen auch nach einer erstmalig getätigten Spende ist. Nur wenn eine Organisation den Fokus auf bestehende Spender:innen nicht verliert, kann sie durch ein Locken auf die nächsthöhere Spender:innenstufe den Donor Life Time Value erhöhen und ihre Spender:innen langfristig an sich binden.

## 4 Customer Journey Mapping

Die Digitalisierung hat vieles verändert – so beispielsweise auch das Einkaufsverhalten. Durch E-Commerce, Mobile-Commerce und Co gibt es seit Jahren ein stetiges Wachstum des Umsatzes im B2C-E-Commerce. 2021 waren es im Vergleich zu 2020 in Deutschland 19 Prozent Wachstum auf dem Gesamtmarkt. In einigen Branchen ist dieser Wert sogar bereits um einiges höher. Nicht selten bestellen Menschen in einem Onlineshop, während sie sich in einem lokalen Geschäft befinden. Oder sie suchen online nach weiteren Informationen zu einem im stationären Handel entdeckten Produkt. (*Online Monitor 2022, 2022*)

Aus einer Multi-Channel-Strategie wird daher eine Omni-Channel-Strategie. Kanäle existieren nicht mehr hintereinander, sondern simultan neben- und miteinander.

Die Vermischung verschiedener Kanäle und das immer komplexer werdende System an Kommunikations- und Vertriebskanälen führt zu einer wachsenden Herausforderung für Unternehmen. Es ist essenziell, die diversen Wechselbewegungen der Kund:innen inklusive der dahinterliegenden Bedürfnisse und Präferenzen zu verstehen, um Optimierungsmaßnahmen ableiten zu können. Dies passiert in Form der Customer Journey Map – ein Modell, indem die möglichen Touchpoints der Kund:innen mit einem Unternehmen aufgezeigt und mit weiteren Attributen verknüpft werden. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

### 4.1 Die Customer Journey – Definition und Modelle

Die Customer Journey, auch Kundenreise oder Buyers Journey genannt, bezeichnet einen Ansatz im Marketing zur Erarbeitung einer nutzer:innenzentrierten Marketing-Strategie. Sie beschreibt die Reise potenzieller Kund:innen vom ersten Berührungs punkt (Touchpoint) mit einem Unternehmen bis zur Erreichung eines vorab festgelegten Ziels und, je nach Modell, auch weiter bis zur anschließenden Kund:innenbindung. Ein definiertes Ziel kann beispielsweise ein Kauf, ein Newsletter-Abonnement oder eine Anmeldung zu einem Event sein. Dies geschieht in einer bestimmten zeitlichen Reihenfolge wobei die Touchpoints teilweise vom

Unternehmen selbst gesteuert oder auch von dem/der Kund:in selbst initiiert werden können. (Plottek & Herold, 2018)

Wesentlich für die Customer Journey ist es, die Perspektive der Kund:innen einzunehmen und eine individuelle, nicht allgemeingültige Darstellung zu erstellen. Eine Analyse mithilfe der Customer Journey ist von besonderer Relevanz für Unternehmen, da sie den Weg der Kund:innen sichtbar macht und dadurch wichtige Touchpoints identifiziert werden können, um Erkenntnisse bezüglich der Wünsche und Bedürfnisse der Kund:innen zu erlangen. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

In der Literatur gibt es viele verschiedene Darstellungen der Customer Journey, die meist nach der AIDA-Formel von Lewis aufgebaut werden (Hölter & Schmidt-Ross, 2020; Kaufmann, 2021). Die in den folgenden Abschnitten gezeigten Modelle haben gemeinsam, dass sie in unterschiedliche Phasen geteilt werden. Auf diesen Modellen ist außerdem ersichtlich, dass eine Kaufentscheidung meist nicht unmittelbar nach dem ersten Kontakt mit einem Unternehmen fällt. Meist umfassen die dort gezeigten Customer Journeys vier bis fünf Phasen, wobei die Phase der Kaufentscheidung eher gegen Ende der Reise angesiedelt wird. Somit sind oft mehrere Kontaktpunkte zu einem Unternehmen notwendig, bevor ein Kaufabschluss stattfindet (Schmitt, 2019). Die Kontaktpunkte innerhalb der einzelnen Phasen werden Touchpoints genannt, wobei ein Touchpoint auch an unterschiedlicher Stelle innerhalb der Customer Journey vorkommen kann (Hölter & Schmidt-Ross, 2020).

Im Folgenden werden die bekanntesten Customer Journey Modelle näher erläutert.

## **Das AIDA-Modell**

Dieses Modell wurde erstmals im 19. Jahrhundert von Elias St. Elmo Lewis entwickelt und hat bis heute großen Einfluss auf das Marketing. Gerade aufgrund der Entwicklung digitaler Medien wird jedoch immer häufiger kritisiert, dass dieses Modell für die immer komplexeren Kaufentscheidungen zu einfach gestrickt ist. Dennoch bildet es meist die Basis vieler Customer Journey Modelle. (Kaufmann, 2021)

AIDA ist ein Akronym und steht für folgende Phasen:

- Attention** *Aufmerksamkeit erregen* – In dieser Phase soll die Aufmerksamkeit der potenziellen Kund:innen auf das Produkt oder die Dienstleistung gelenkt werden
- Interest** *Interesse wecken* – Nachdem die erste Aufmerksamkeit gewonnen wurde, soll in dieser Phase Interesse für das Produkt oder die Dienstleistung geweckt werden.
- Desire** *Wunsch erzeugen* – In der dritten Phase geht es darum, bei den Kund:innen einen Wunsch bzw. ein Verlangen nach dem Produkt oder der Dienstleistung zu erzeugen.
- Action** *Handlung auslösen* – In der letzten Phase sollen die Kund:innen dazu bewegt werden, eine konkrete Handlung auszuführen. Dies kann beispielsweise ein Kauf oder eine Newsletter-Anmeldung sein.

(Lammenett, 2021)

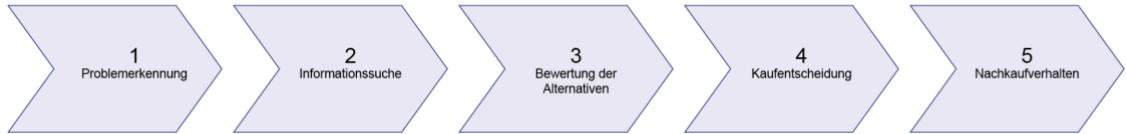


Abbildung 3: AIDA-Modell nach Lewis (eigene Darstellung)

## Das 5-Phasen Modell nach Kotler

Philip Kotler gilt als Begründer des modernen Marketings. Von ihm stammt auch das 5-Phasen Modell der Customer Journey. Nach seiner Auffassung durchlaufen Kund:innen während des Kaufprozesses fünf Stufen: Problemerkennung, Informationssuche, Bewertung der Alternativen, Kaufentscheidung und Nachkaufverhalten. Dieses Modell veranschaulicht deutlich, dass die Beziehung zwischen Konsument:innen und Unternehmen bereits weit vor dem eigentlichen Kauf anfängt und auch danach noch eine wichtige Rolle spielt. Laut Kotler können Konsument:innen hierbei einzelne Phasen mehr oder weniger intensiv durchlaufen oder gar überspringen. Die Intensität, mit der sie die Schritte durchlaufen, ist

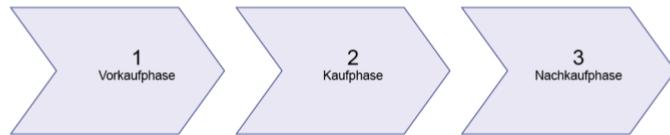
abhängig von der Intensität des Involvements. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020; Kotler et al., 2017)



**Abbildung 4:** 5-Phasen-Modell nach Kotler (eigene Darstellung)

### Das 3-Phasen Modell

Einige andere Autoren haben die Customer Journey auf lediglich drei Phasen reduziert, wobei der Fokus auf den bei den Konsument:innen erzeugten Erlebnissen liegt. Das 3-Phasen Modell teilt sich hierbei auf in die Vorkaufphase (Pre-purchase Experience), die Kaufphase (Purchase Experience) und die Nachkaufphase (Post-purchase Experience). (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)



**Abbildung 5:** 3-Phasen-Modell (eigene Darstellung)

### Der Customer Life Cycle (Kundenlebenszyklus)

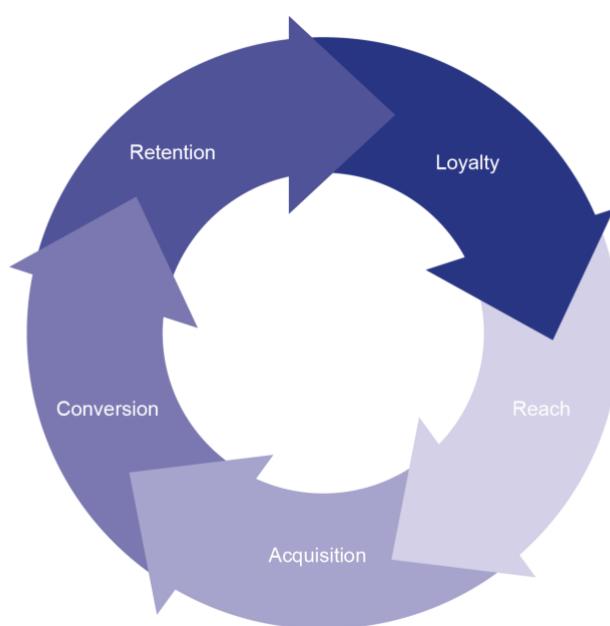
Der Customer Life Cycle beschreibt ebenfalls die verschiedenen Phasen, die Kund:innen im Laufe ihrer Beziehung zu einem Unternehmen durchlaufen. Jedoch wird ein besonders großer Fokus auf die Phase nach dem ersten Kauf gelegt. (Hubspot, 2022; Seebacher, 2021)

Im Gegensatz zu linearen Customer Journey Modellen lässt sich diese Darstellung als sich wiederholender Kreislauf betrachten, der nach der letzten Phase nicht zu Ende ist, sondern mehr oder weniger wieder von vorne beginnt.

Der Customer Life Cycle umfasst inhaltlich typischerweise folgende Phasen, wobei die Bezeichnung der einzelnen Phasen variieren kann:

Reach	<i>Aufmerksamkeit</i> – die potenziellen Kund:innen werden auf das Produkt / die Leistung aufmerksam. Es werden weitere Informationen und beispielsweise Kundenbewertungen gesucht.
Acquisition	<i>Akquisition / Vertrauen</i> – die Interessent:innen treten mit der Marke in Kontakt und bauen Vertrauen auf, um sich entscheiden zu können.
Conversion	<i>Kauf</i> – die Interessent:innen kaufen beispielsweise ein Produkt oder eine Leistung und werden so zu Kund:innen.
Retention	<i>Bindung</i> – die Kund:innen nutzen beispielsweise das gekaufte Produkt oder Leistung und tätigen anschließend erneut Einkäufe.
Loyalty	<i>Treue</i> – die Kund:innen sind loyal gegenüber der Marke geworden, kaufen gegebenenfalls immer wieder ein und empfehlen die Marke weiter.

(Piwik PRO, o. D.)



**Abbildung 6:** Customer Life Cycle (eigene Darstellung)

## 4.2 Aufbau einer Customer Journey Map

Im Vergleich zum theoretischen Ansatz der Customer Journey, kann die Customer Journey Map als praktische Visualisierung gesehen werden.

Sie ist ein wichtiges Instrument im Bereich des Customer Experience Managements und dient dazu, die Interaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Kund:innen in den verschiedenen Phasen der Customer Journey zu visualisieren und zu analysieren. Eine gut gestaltete Customer Journey Map kann wertvolle Einblicke in das Verhalten und die Bedürfnisse der Kund:innen eines Unternehmens liefern. Ziel ist es, dadurch Kund:innen und deren Bedürfnisse besser zu verstehen und Prozesse zu optimieren. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

Es sollen außerdem entlang der gesamten Customer Journey neue und innovative Berührungspunkte geschaffen werden, um das Kund:innenerlebnis zu verbessern. Gleichzeitig sollen die bestehenden Touchpoints, an denen die (potenziellen) Kund:innen mit dem Unternehmen in Kontakt kommen, optimal genutzt werden, um eine starke emotionale Bindung aufzubauen. Dadurch sollen neue Kund:innen gewonnen und bestehende Kund:innen stärker an das Unternehmen gebunden werden. (Birzer, 2022)

Durch die Visualisierung lässt sich beurteilen, welche Touchpoints bei welchen Kund:innen besonders relevant sind. Jene Touchpoints sollten bei der Optimierung bevorzugt behandelt werden. Außerdem lässt sich analysieren, wo im gesamten Prozess Schwerpunkte zu setzen sind, sowie ob und wo Verbesserungspotenziale vorhanden sind. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

In den folgenden Abschnitten wird näher darauf eingegangen, wie eine Customer Journey Map erstellt wird und welche Elemente in einer Customer Journey Map enthalten sind. Allgemein soll gesagt sein, dass keine allgemeingültige Abbildung einer Customer Journey möglich ist, da diese immer individuell auf die Umstände und Bedürfnisse eines Unternehmens angepasst werden sollte (Hölter & Schmidt-Ross, 2020). Die folgenden Abschnitte sollen daher mehr als Ausgangspunkt für eine individuelle Ausarbeitung gesehen werden, nicht als Versuch einer allgemeingültigen Darstellung.

## Phasen

Die Phasen lassen sich als übergeordnete Einteilung der Customer Journey beschreiben. Es gibt keine standardisierte Empfehlung für die Anzahl oder die Bezeichnung der Phasen, die in einer Customer Journey Map abgebildet werden sollten. Wichtig ist hierbei vor allem, dass die Phasen auf die spezifischen Bedürfnisse und Prozesse des Unternehmens zugeschnitten sind. So können sie sich auch nur auf einzelne Abschnitte des gesamten Kaufentscheidungsprozesses fokussieren. (Kempe, 2022)

Vergleicht man verschiedene Abbildungen, werden jedoch mindestens die Phasen des AIDA-Modells genutzt. Häufig wird auch auf das 5-Phasen Modell von Kotler zurückgegriffen, welches auch die Nachkaufphase miteinschließt. Manchmal werden auch zusätzliche Phasen wie Loyalty oder Advocacy hinzugefügt, je nachdem welche Aspekte der Customer Journey besonders wichtig für das Unternehmen sind.

## Kanäle

Kund:innen können über unterschiedliche Kanäle mit einem Unternehmen interagieren. Das kann beispielsweise die eigene Website, Social Media Plattformen, E-Mail oder auch Offline-Kanäle wie ein stationäres Ladengeschäft oder der Telefon-Support sein. Diese Kanäle sind ein wichtiges Element der Customer Journey Map und sollten unbedingt dargestellt werden. In manchen Abbildungen werden die Kanäle nach Paid, Owned und Earned Media sowie Managed und Shared unterteilt (Hölter & Schmidt-Ross, 2020), wobei dies nicht zwingend notwendig ist. Prinzipiell sind alle Kanäle für die Analyse von Relevanz, unabhängig davon, zu welcher Mediakanalart sie gehören. Auch Kanäle, die vom Unternehmen noch nicht bedient werden, für die Zielgruppe aber potenziell relevant sind, können hier mit aufgenommen werden (Kaufmann, 2021).

## Touchpoints

Customer Touchpoints umfassen sämtliche Berührungspunkte, an denen Kunden mit einer Marke in Kontakt kommen, sei es durch Personen, Produkte oder

Marketingmaßnahmen. Jeder dieser Touchpoints hinterlässt Spuren in den Köpfen der Kunden und beeinflusst deren Wahrnehmung der Marke. (Esch & Knörle, 2016) Die eruierten Touchpoints werden den einzelnen Phasen der Customer Journey zugeordnet, wobei eine feste Zuordnung zu bestimmten Phasen eher kontraproduktiv ist. Ein Touchpoint kann gleichzeitig mehreren Phasen zugeordnet werden. (Kempe, 2022)

So kann eine Newsletter-Aussendung beispielsweise sowohl in der Phase der Informationssuche als auch in der Nachkaufphase relevant sein. Und auch umgekehrt kann eine Phase mehrere mögliche Touchpoints beinhalten. So kann ein Kauf zum Beispiel auf der eigenen Website, im stationären Handel oder über Social Shopping auf Instagram abgeschlossen werden.

Es ist wichtig alle Touchpoints abzubilden, auch jene, die zum aktuellen Zeitpunkt noch gar nicht bedient werden, für die Kund:innen aber zukünftig relevante Touchpoints sein können. (Kaufmann, 2021)

## **Personas**

Personas sind fiktive Archetypen, die stellvertretend für die gewünschte Zielgruppe stehen. Diese Personas werden wie echte Personen beschrieben, unter anderem unter der Angabe demographischer Attribute, der Lebensphilosophie, Hobbies, einem Namen und einem zugehörigen Bild. Diese verbildlichte Beschreibung soll es Mitarbeiter:innen und anderen Beteiligten erleichtern, sich auf die Zielgruppe einzustellen. (Kreutzer, 2022)

Diese Personas werden als unbedingt notwendiger Ausgangspunkt einer Customer Journey gesehen und durchlaufen jeweils eine individuelle Abfolge von Touchpoints. Welchen Status die Kund:innen innerhalb des Customer Life Cycles haben, hat ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Customer Journey. So werden beispielsweise Neukund:innen andere Touchpoints durchlaufen als Stammkund:innen. (Kempe, 2022)

## Emotionale Bewertung

Mit Hilfe einer Customer Emotion Map lassen sich die Emotionen, die die Zielgruppe während ihrer Reise mit dem Unternehmen erleben, dokumentiert. Jeder Touchpoint kann eine eigene emotionale Reaktion bei den Kund:innen hervorrufen, welche in der Customer Journey Map vermerkt wird. (Kaufmann, 2021)

Diese Emotionen werden folgendermaßen eingeteilt:

Das positive Gefühl	bewegt die Kund:innen zum nächsten Touchpoint und so zur nächsten Phase ihrer Reise
Das neutrale Gefühl	erzeugt zwar kein negatives Erlebnis, trägt aber auch nicht zu einem positiven oder gar herausragenden Kund:innenerlebnis bei. Erfolgspotenziale werden verschenkt.
Das negative Gefühl	stellt die Zielgruppe nicht ihren Vorstellungen entsprechend zufrieden. Dies kann im schlimmsten Fall zu einem Abbruch der Reise und dem Abwandern zum Mitbewerb führen. Hier besteht besonders hoher Handlungsbedarf.

(Kaufmann, 2021)

Die Darstellung kann je nach Umsetzung variieren. Oft werden die Emotionen mit Hilfe von Piktogrammen dargestellt. In anderen Ausarbeitungen werden sie schriftlich oder durch beispielsweise Farbmarkierungen dargestellt.

In manchen Darstellungen finden sich noch weitere Attribute, die in die Customer Journey Map integriert werden können. Im Grunde sind hier keine Grenzen gesetzt, welche zusätzlichen Informationen den einzelnen Touchpoints, Phasen, Kanälen oder Zielgruppen zugeordnet werden sollen. Die schlussendliche Auswahl basiert auf den individuellen Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens.

## Praktische Durchführung

Kaufmann (2021) gibt eine gute Übersicht über den Gesamtprozess des Customer Journey Mappings. Sie teilt die Erarbeitung der Map in 5 Schritte:

### 1. Zielgruppen definieren

Der Kund:innenenpool wird segmentiert, wobei jede Gruppe in sich homogen, gegenüber den anderen Gruppen möglichst heterogen sein soll. Jedes Kund:innensegment bilden den Ausgangspunkt einer eigenen Customer Journey. Sind keine Kund:innendaten vorhanden, auf Basis derer Segmente erstellt werden können, kann auf die bereits erläuterten Buyer Personas zurückgegriffen werden.

### 2. Phasen und Kanäle eruieren

In diesem Schritt werden die Phasen sowie Off- und Online-Kommunikations- und Distributionskanäle skizziert. Die Sammlung der einzelnen Touchpoints erfolgt im ersten Schritt intern. Im besten Fall werden die eruierten Touchpoints vor der weiteren Ausarbeitung durch Kund:innenbefragungen verifiziert und weiter detailliert.

### 3. Kontaktpunkte mappen

Alle Punkte, an denen Ereignisse oder Aktivitäten stattfinden, werden für jede Zielgruppe chronologisch in der Matrix ergänzt. Jeder Knotenpunkt, der dabei entsteht, steht für eine Interaktion zwischen Kund:in und Unternehmen. So kristallisiert sich langsam eine Visualisierung der Customer Journey heraus.

### 4. Emotionen mappen

Vor allem durch vorangegangene Befragungen innerhalb der Zielgruppen, lassen sich in diesem Schritt Gefühle den einzelnen Touchpoints zuordnen. In einem weiteren Schritt könnten noch die beiden Emotion Maps verknüpft werden. Diese hinterfragen einerseits das *Warum* der jeweiligen Emotion und evaluieren zusätzlich die Relevanz, die der Touchpoint für die jeweilige Zielgruppe hat.

### 5. Handlungsfelder ableiten

Durch die Visualisierung der Customer Journey Map (ggf. in Kombination mit der Emotion Map), lässt sich ein Soll-/Ist-Vergleich ablesen. Besonders relevante

Touchpoints haben eine höhere Priorität in der Optimierung – jedoch sollten prinzipiell alle Touchpoints evaluiert und optimiert werden, da jeder Touchpoint das Gesamterlebnis der Zielgruppe innerhalb der Customer Journey stärken oder schwächen kann.

(Kaufmann, 2021)

### 4.3 Auswertung und Erfolgsfaktoren

Im Allgemeinen lässt sich die Pareto-Regel für die Touchpoints anwenden: Wenige Touchpoints zwischen Kund:innen und Unternehmen sind für den Großteil der Wirkung verantwortlich. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen systematisch untersuchen, wie viele Touchpoints vorhanden sind und welche tatsächlich relevant sind. Dazu muss die interne Datensammlung und -aufbereitung mit dem (externen) Wissen über die Customer Journey abgeglichen werden. Dieser Abgleich ist von Bedeutung, da die interne und externe Sichtweise oft unterschiedlich sein können.

(Esch et al., 2016)

## Customer-Relationship-Management (CRM) Lösungen

Die Voraussetzung dafür, dass Daten innerhalb der Customer Journey Map analysiert werden können, ist, dass die Daten irgendwo erfasst werden. Gerade aufgrund der Vielzahl an Kund:innen, Touchpoints und individuellen Verhaltensmustern ist es fast unmöglich, eine manuelle Auswertung zu vollziehen. Daten aus unterschiedlichen Abteilungen, wie Vertrieb, Service und Marketing, müssen miteinander verknüpft werden. Dies ist oft eine große Herausforderung, da in vielen Unternehmen nach wie vor ein Silo-Denken herrscht und dadurch sogenannte Daten-Silos entstehen. Auch die Verknüpfung von analogen mit digitalen Daten oder Daten unterschiedlicher Plattformen erschweren eine saubere Zusammenführung. Moderne CRM-Lösungen können helfen, diese Grenzen zu überwinden. Diese ermöglichen es, ganzheitliche Kund:innenprofile zu erstellen, die als Grundlage jeder Interaktion dienen. So können Entscheidungen zu Strategien und Optimierungsmaßnahmen nicht nur auf Basis theoretischer Annahmen,

sondern echter Daten getroffen werden. Die Kund:innen rücken so auch in der Praxis in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivität. (Binckebanck et al., 2020)

Ein weiterer Vorteil eines CRM-Systems ist es, dass Vertriebs-, Marketing-, und Servicemitarbeiter:innen auf einheitliche Produkt- und Kund:innendaten zugreifen können. Dadurch wird es möglich, Angebote und Serviceleistungen über Abteilungen hinweg individuell auf den/die Kund:in und seine/ihre persönlichen Präferenzen auszurichten. (Grömmmer & Mellinghaus, 2018)

### **Das Markenerlebnis an einzelnen Touchpoints**

Dem konsistenten Gesamtbild der Marke, im Sinne des *roten Fadens*, kommt eine große Bedeutung zu. Die Markenführung sowohl von online- als auch offlinebasierten Touchpoints sollte nicht separat voneinander betrachtet werden. Die durchgängige Marke gewährleistet eine konsistente Wiedererkennung an allen Touchpoints, schafft Vertrauen und ermöglicht eine nahtlose Customer Experience während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses. (Hölter & Schmidt-Ross, 2020)

Aus Kund:innensicht ist es entscheidend für ein positives Markenerlebnis, dass die Marke ihn/sie an den für ihn/sie relevanten Kontaktpunkten (Critical Brand Touchpoints) tatsächlich überzeugt und idealerweise auch begeistert. Nur dann wird er/sie langfristig Interesse an diesem Unternehmen entwickeln und bestenfalls zu einem/einer loyalen Kund:in werden. Durch Customer Experience Management (CEM), unter anderem mit dem ausführlich beschriebenen Modell des Customer Journey Mappings, können Unternehmen sicherstellen, dass es zu einem positiven Markenerlebnis kommt und dass das Markenversprechen tatsächlich erfüllt wird. (Kruthoff et al., 2018)

## **Employee Journey als wichtiges Element zur erfolgreichen Umsetzung von Customer Journey Maßnahmen in Unternehmen**

Ziel eines Unternehmens ist es also, den Kund:innen an allen Touchpoints das bestmögliche Erlebnis zu bieten. Nicht unbedeutend ist hier die Rolle der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Die von den Kund:innen erlebte Serviceleistung hängt nicht unwesentlich von der Leistung der Mitarbeiter:innen ab – gerade dann, wenn an Touchpoints innerhalb der Customer Journey ein persönlicher oder medial-persönlicher Kontakt stattfindet (Schöler, 2022).

Auch müssen verschiedene Abteilungen und oft interdisziplinär zusammen gewürfelte Menschen miteinander zusammenarbeiten. Umso wichtiger ist es, dass alle Beteiligten dasselbe Verständnis über die Sinnhaftigkeit von Ideen und Umsetzung haben. (Schöler, 2022)

Schöler empfiehlt, neben der Customer Journey daher auch einen Blick auf die Employee Journey zu werfen. Eine Verknüpfung dieser beiden Reisen wird in der Praxis bereits unter dem Begriff *Multiexperience* erfasst. Mehrere Gründe sprechen laut Schöler für eine Betrachtung der Mitarbeiterreise. Allen voran werden die Mitarbeitenden in den Fokus gerückt und somit die Bedeutung für deren Leistung gesteigert. Auch deren Bedürfnisse werden laut Schöler berücksichtigt, was zusätzlich Akzeptanz sichern kann. (2022)

### **4.4 Zwischenfazit**

Customer Journey Mapping bietet eine umfangreiche Möglichkeit, die Beziehung zwischen (potenziellen) Kund:innen und dem Unternehmen an sämtlichen Touchpoints visuell abzubilden. Mangels einer einheitlichen Darstellung gibt es unzählige Möglichkeiten, eine Customer Journey Map zu erstellen. Ein einheitliches Modell ist jedoch ohnehin schwierig, da eine Customer Journey Map immer individuell auf die Bedürfnisse und Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden sollte.

In diesem Kapitel wurden viele Attribute näher erläutert, die zur Erstellung einer Customer Journey Map hilfreich sind und deren Vor- und Nachteile aufgezeigt. Das

Modell liefert wichtige Informationen für Optimierungsmaßnahmen, um eine kund:innenzentrierte Ansprache entlang der Customer Journey umzusetzen und den Kund:innen ein positives Erlebnis an allen Berührungspunkten zum Unternehmen zu ermöglichen.

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und der daraus wachsenden Anzahl an möglichen Touchpoints ist die Nutzung einer entsprechenden Softwarelösung, eines CRM-Systems, essenziell. Dies gewährleistet, dass über mehrere Kanäle und Abteilungen hinweg einzigartige Kund:innenprofile erstellt und individuelle Botschaften und Angebote kommuniziert werden können.

Das Customer Journey Mapping scheint für Unternehmen im Zuge des Customer Experience Managements ein immer wichtigeres Modell zu werden. Der kund:innenzentrierte Ansatz ist in der heutigen Zeit aktueller denn je und wird durch die Entwicklung der Digitalisierung auch in den nächsten Jahren vermutlich weiter an Relevanz steigen. Gerade wenn neue Technologien in einem Unternehmen etabliert werden, verschiedene Abteilungen trotz klassischem Silo-Denken zusammenarbeiten müssen oder ein direkter Kund:innenkontakt an einem der Touchpoints besteht, ist auch der Blick auf die Employee Journey von Bedeutung.

## 5 Donor Journey Mapping

Der Begriff *Donor Journey Mapping* hat sich zu einem wichtigen Konzept im Bereich des Fundraisings und der Non-Profit-Kommunikation entwickelt. Ähnlich wie das Customer Journey Mapping bezieht es sich auf die systematische Erfassung und Visualisierung der Spender:innenreise (Donor Journey).

Auch hier werden die einzelnen Schritte und Interaktionen, die ein/eine Spender:in mit einer Organisation durchläuft visuell abgebildet – vom ersten Touchpoint bis hin zu einer langfristigen Bindung.

Um ein besseres Verständnis für die Bedeutung und die Anwendung des Donor Journey Mappings in der Praxis zu erhalten sowie die Unterschiede zu anderen Modellen aufzuzeigen, ist eine klare Definition wichtig. In diesem Kapitel werden daher die Definition und die Elemente des Donor Journey Mappings im Detail erläutert. Dies bildet eine solide Grundlage für die darauffolgende Forschung.

### 5.1 Donor Journey Mapping in der Theorie

Während es in der Literatur viele wissenschaftliche Werke und vereinzelte Studien zum Thema *Customer Journey Mapping* gibt, ist der Umfang zum Pendant im Fundraising-Bereich – dem *Donor Journey Mapping* – aktuell noch sehr klein bis kaum vorhanden. Neue Modelle oder Anwendungsfälle finden im Marketing häufig zuerst in der Praxis statt, bevor sie in der wissenschaftlichen Theorie verankert werden. Dass Marketing-Theorie ohne Praxis nicht funktionieren kann, erläuterte bereits 1977 Jan S. Krulis-Randa in seinem Artikel *Marketing – Theorie und Praxis* (Krusilis-Randa, 1977). Daher ist es naheliegend, dass die in diesem Kapitel genutzten Quellen häufig von Unternehmen stammen, die ihr Wissen zu diesem Modell und ihre Erfahrungen aus der Praxis auf digitalen Blogs zur Verfügung stellen.

### Ziele und Vorteile des Donor Journey Mappings für NGOs

Das Ziel einer Donor Journey ist es, das Spender:innenverhalten detailliert erforschen zu können, besser zu verstehen und die Effektivität von Fundraising-

und Marketingaktivitäten zu optimieren. Durch sämtliche Datensätze wie beispielsweise die Kontakthistorien, Zahlungshistorien aber auch digitale Datensätze, welche durch die Internet-Nutzung hinterlassen werden, können Präferenzen der Spender:innen herausgefunden und individuelle Bewegungs- und Handlungsprofile erstellt werden. Diese Visualisierung ist die Donor Journey, die nach Möglichkeit auch von der Organisation aktiv gesteuert werden soll. (Urselmann, 2018c)

Die Donor Journey Map verbindet dieses Wissen mit weiteren Attributen, wie beispielsweise Emotionen oder Pain Points, und dient so als wichtiger Blueprint für Organisationen, um Spender:innenentscheidungen und -bedürfnisse zu verstehen. (Kumar & Chakrabarti, 2021)

Ziel ist es, potenzielle Spender:innen einer Organisation zu wiederkehrenden Spender:innen und Unterstützer:innen der Satzung zu machen. Die Visualisierung der Donor Journey in einer Map kann helfen, die wichtigsten Etappen der Unterstützer:innen auf ihrem Weg aufzuzeigen. (Smith, 2022)

## **Die Relevanz der Organisation-Spender:innen-Beziehung im Fundraising**

Fundraising lebt von dem Aufbau von Beziehungen, welche gepflegt werden müssen. Eine einmalige Kontaktaufnahme führt normalerweise noch nicht direkt zu einem Spendenabschluss. Potenzielle Spender:innen werden eingeladen die Organisation kennenzulernen, um Vertrauen und eine tiefe Beziehung aufzubauen zu können. Anschließend werden sie um Unterstützung gebeten. (Fischer, 2020)

Fischer baut die Donor Journey beispielsweise in sieben Schritten auf, die in chronologischer Reihenfolge gegangen werden:

1. Der Ort, an dem sich potenzielle Spender:innen aufhalten, muss identifiziert werden. Dieser kann je nach Zielgruppe und Anliegen unterschiedlich sein und orientiert sich am Kommunikationsverhalten der Zielgruppe. Ein Bezug der Plattform zum Thema der Organisation oder der Problemlage kann von Vorteil sein, da so die Herstellung einer Verbindung zu den Nutzer:innen einfacher sein kann.

2. Die Aufmerksamkeit potenzieller Spender:innen muss gewonnen werden. Klassische Inhalte der Kommunikation sind die Erzeugung von Mitleid – im Internet sind auch die Kommunikation von Missständen und Problemen von großer Relevanz. Besonders dann, wenn die Werte (siehe Kapitel 3.3) der Spender:innen verletzt werden, können Emotionen angesprochen und Reaktionen ausgelöst werden.
3. Das erste Interesse wurde geweckt. Nun geht es darum, Adressen zu gewinnen, um potenzielle Spender:innen auch später erneut ansprechen zu können.
4. In diesem Schritt sollen sich die Organisation und die potenziellen Spender:innen gegenseitig kennenlernen. Sowohl die Organisation inklusive ihrer Themen und Herangehensweisen soll für den/die potenzielle/n Spender:in bekannt und vertraut sein, als auch umgekehrt. Je genauer eine Organisation ihre potenziellen Spender:innen kennt, desto spezifischer kann die Kommunikation ausgesteuert werden.
5. Wurde eine gute Beziehung aufgebaut, erfolgt nun die Einladung zur Unterstützung und der eigentliche Spendenakt. Je besser sich beide Seiten kennen, desto individueller kann die Spendaufforderung gestaltet werden und desto eher kommt es zu einer Spende.
6. Auch wenn die Spende getätigt wurde, ist die Donor Journey noch nicht vorbei. Unmittelbar danach geht es darum, Dank und Wertschätzung auszudrücken. Hier ist vor allem das Wie entscheidend. Durch die zuvor gesammelten Informationen und Daten kann auch diese Kommunikation entsprechend den Eigenheiten des/der Spender:in angepasst werden.
7. In diesem Schritt sollen die Spender:innen langfristig gebunden und zu Engagement angeregt werden. Die Organisation muss ihre Spender:innen regelmäßig informieren und sie in ihre Aktivitäten einbinden.

(Fischer, 2020)

Auf diesen oder ähnlichen Schritten basieren die im Kapitel 5.2 näher erläuterten Modelle und Phasen.

## 5.2 Aufbau einer Donor Journey Map

Ähnlich wie bei der Customer Journey Map, gibt es auch für die Darstellung einer Donor Journey Map in der Literatur kein allgemeingültiges Modell. Dies scheint daran zu liegen, dass jede Donor Journey Map immer auf die individuellen Ziele und Bedürfnisse einer Organisation und deren Zielgruppen abgestimmt werden soll (Neugebauer & Zanko, 2021). Es gibt jedoch einige Visualisierungen, die in der Literatur häufiger zu finden sind. Auf die Schwerpunkte und Elemente dieser Modelle soll in diesem Kapitel näher eingegangen werden.

Trotz der Ähnlichkeit der Donor Journey Map zur Customer Journey Map finden sich einige grundlegende Unterschiede. Dies fängt bei der Namensgebung der einzelnen Elemente an und geht weiter zur detaillierten Ausarbeitung bis hin zur Umsetzung in der Praxis. Häufig wird ein sehr großer Fokus auf die Phasen nach der ersten Spende gelegt. Dies liegt den im Kapitel 3.4 näher erläuterten Ziel zugrunde, den Life Time Value zu erhöhen.

Je mehr Aufmerksamkeit den Bedürfnissen bestehender Spender:innen geschenkt wird, desto eher steigen diese in die nächsthöhere Spendenstufe auf. Im Laufe der Zeit führt dies nicht nur zu einer längeren Bindung an die Organisation, sondern auch zu einer Steigerung der Spendenbeiträge pro Spender:in. Das bedeutet, dass der Wert, den die Spender:innen während ihrer Beziehung zu einer Organisation haben, steigt. (Burnett, 2002)

### Giving Stages

Eine lineare Darstellung der Phasen der Donor Journey ist beispielsweise die folgende:

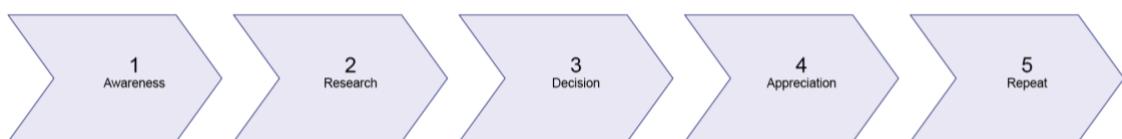


Abbildung 7: 5 Giving Stages (eigene Darstellung nach Smith, 2022)

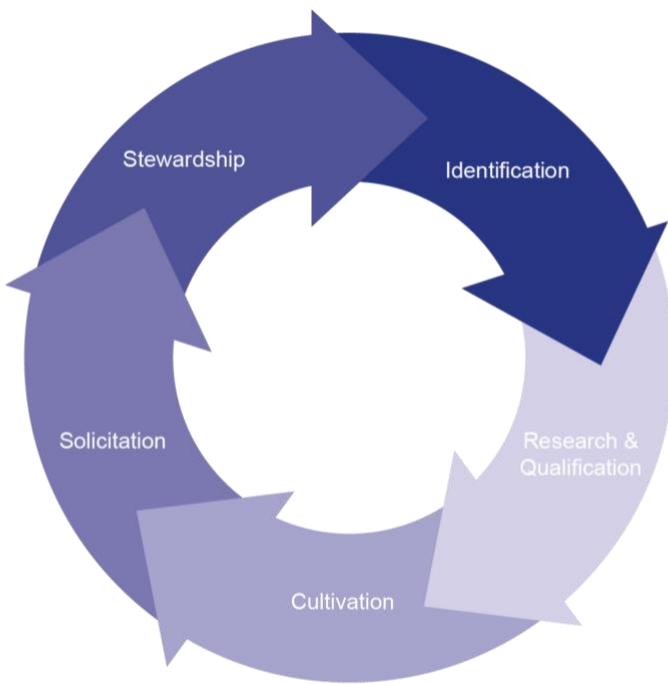
(Potenzielle) Spender:innen einer Organisation interagieren mit jeder dieser Phasen im Zuge ihrer Donor Journey. Ziel ist es, die Personen in die nächste Phase zu bewegen. Es kann in der Praxis jedoch sein, dass eine Person beispielsweise von der *Decision* Phase zurück in die *Research* Phase wandert, oder diese überhaupt gar nicht durchlebt. Bis eine Person also das Spendenstadium erreicht, kann es in der Praxis durchaus eine Weile dauern. Wichtig hierbei ist nur, dass sich die Person zwischen den Phasen bewegt und nicht in einer Phase hängenbleibt bzw. verloren geht. (Smith, 2022)

Diese Abbildung ähnelt optisch den klassischen Journey-Modellen, beispielsweise von Kotler – inhaltlich gibt es Parallelen zum Customer Life Cycle (siehe Abbildung 6). In der Literatur findet man sehr häufig eine lineare Darstellung der Donor Journey Map.

Außerhalb der Map werden die einzelnen Stadien der (potenziellen) Spender:innen oft in einem Kreislauf dargestellt. Nachdem es im Fundraising viel Potenzial gibt, bestehende Spender:innen auf eine höhere Stufe der Spender:innenpyramide anzuheben, lässt sich darauf schließen, dass sie die einzelnen Phasen im Laufe ihrer Beziehung zu einer Organisation auch häufiger durchlaufen können. Dies bestätigt auch die Aussage von Neon One, dass Spender:innen häufig mehrmals zur Phase der Interaktion zurückkehren (Neon One, 2023).

## **Donor Cultivation Cycle**

Die kreisförmige Darstellung ist beispielsweise unter der Bezeichnung *Donor Cultivation Cycle* zu finden und umfasst die in Abbildung 8 visualisierten Phasen.



**Abbildung 8:** Donor Cultivation Cycle (eigene Darstellung)

Die einzelnen Phasen lassen sich so beschreiben:

- **Identification**

Identifizieren von potenziellen Spender:innen. Dies können sowohl neue Spender:innen, als auch frühere oder inaktive Spender:innen sein.

- **Research & Qualification**

Daten über die potenziellen Spender:innen sammeln. Beispielsweise Informationen über Motivationen, Werte, Bedürfnisse und demographische Merkmale.

- **Cultivation**

In dieser Phase wird eine Beziehung zu potenziellen Spender:innen aufgebaut und gestärkt. Diese Phase sollte so lange weitergeführt werden, bis die Beziehung stark genug ist, um eine Spendenbitte zu kommunizieren.

- **Solicitation**

Hier wird eine Spendenbitte geäußert. Fällt die Rückmeldung darauf positiv aus, muss entsprechend mit einer Danksagung reagiert werden – angepasst an die Kommunikationsbedürfnisse der jeweiligen Spender:innen. Fällt die

Rückmeldung negativ aus, muss herausgefunden werden ob und wie die Antwort in eine positive Rückmeldung umgewandelt werden kann.

- **Stewardship**

Die Spender:innenbetreuung stellt eine sehr wichtige Phase des Donor Cultivation Cycles dar. In dieser Phase müssen die Spender:innen entsprechend betreut werden, um die Beziehung so lange wie möglich aufrechtzuerhalten, zu vertiefen und um weitere Spenden zu generieren.

(Donor stewardship, o. D.; Gonzalez, 2022)

## Donor Life Cycle

Dass ein besonders starker Fokus auf die Nachspendenphase gelegt wird, zeigt auch der Donor Life Cycle. Der Donor Life Cycle bildet jene Stadien bzw. Phasen ab, in denen sich sowohl Interessierte einer Organisation als auch jene, die bereits gespendet haben, befinden. Hier wird also der Grad der Bindung dargestellt. (Kneip, 2022)

Er wird in die folgenden sechs Stadien aufgeteilt:

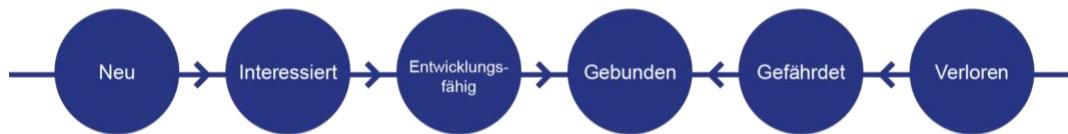


Abbildung 9: Stadien des Donor Life Cycles (eigene Darstellung)

Je nach Organisation und Spendenprogrammen können diese Stadien noch weiter aufgeteilt oder unterteilt werden. So kann eine Person im Stadium *Gebunden* zum Beispiel monatlich spenden oder einen jährlichen Betrag geben. Je nachdem, entstehen gegebenenfalls andere Donor Journeys, die die Personen durchwandern. Ziel ist es, die Personen in die nächste Phase zu bringen und sie so lange wie möglich in der Phase *Gebunden* zu halten. Drohen sie abzuwandern, sind sie *Gefährdet*. Dies gilt es zu vermeiden. Hat man einen/eine Spender:in verloren, kann man versuchen ihn/sie zurückzuholen. (Reschke, 2020)

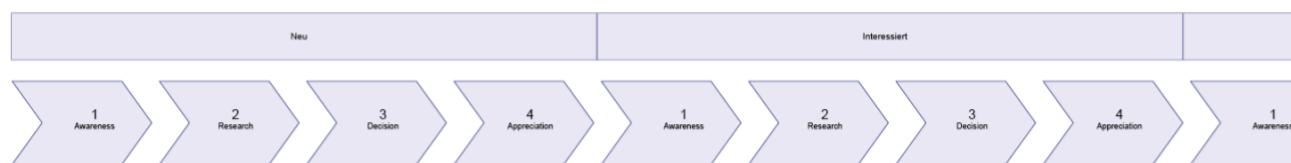
Prinzipiell können die Stadien des Donor Life Cycles als Phasen in der Donor Journey Map verwendet werden. Laut Reschke sind diese sechs Phasen eine der einfachsten Darstellungen der Donor Journey (2020).

### **Mögliche Erweiterungen bzw. Optimierungen der Donor Journey Map**

Ein möglicher Ansatz, den Donor Life Cycle als zusätzliche Ergänzung in der Donor Journey Map zu nutzen, und nicht anstelle der Phasen, könnte sein, die Donor Journey Map (mit ihren je nach Organisation individuellen Phasen) den Donor Life Cycle Stadien unterzuordnen. So würde jedem Life Cycle Stadium eine eigene Map untergeordnet werden.

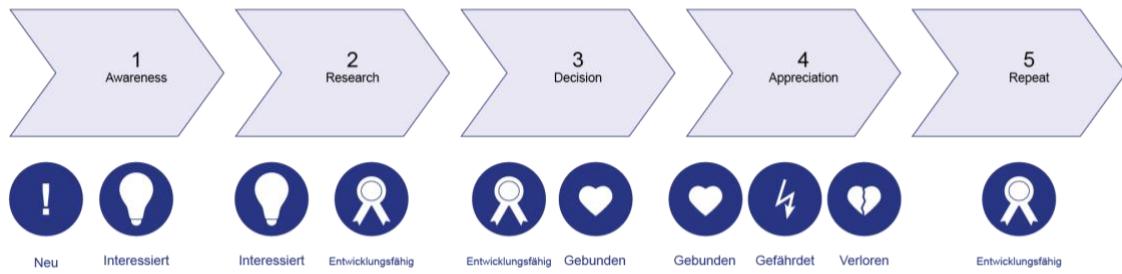
Diese Überlegung fußt auf der Aussage von Neon One, dass das Engagement (Anmerkung: Engagement wird in manchen Donor Journey Abbildungen als dritte Phase gekennzeichnet, in der die Person mit der Organisation in Kontakt tritt) eines/einer Spender:in mit einer Organisation kein einzelner Schritt oder ein linearer Prozess ist, sondern eine Organisation im Laufe der Beziehung mit ihren Spender:innen mehrmals auf das Engagement zurückkommt. Es soll daher für Interessent:innen, Einmalspender:innen, Mehrfachspender:innen und Großspender:innen eine eigene Kommunikationsstrategie ausgearbeitet werden. (Neon One, 2023)

Ein beispielhafter Ausschnitt aus so einer Darstellung, in dem die Giving Stages den Life Cycle Stadien untergeordnet werden, findet sich in Abbildung 10.



**Abbildung 10:** Ausschnitt des Donor Life Cycle in der Donor Journey Map (eigene Darstellung)

Eine andere Darstellung dieser Überlegung könnte sein, die Stadien des Donor Life Cycles als untergeordnete Attribute in die Donor Journey Map zu integrieren. Entweder wörtlich geschrieben oder mit Hilfe von Piktogrammen oder Farben. So bleibt die Größe der Donor Journey Map innerhalb ihres ursprünglichen Rahmens und erweitert sich lediglich um eine Zeile. Die Zuordnung könnte beispielsweise so aussehen, wie in Abbildung 11, auf Ebene der Phasen. Sie könnten aber auch den einzelnen Touchpoint zugeordnet werden, um noch genauere Interpretationen zu ermöglichen.



**Abbildung 11:** Stadien des Donor Life Cycles als Attribute den Phasen der Donor Journey Map untergeordnet (eigene Darstellung)

Anstatt die Stadien des Donor Life Cycles in der Donor Journey Map zu integrieren, könnten auch innerhalb der Zielgruppe die einzelnen Stufen der Spender:innenpyramide verwendet werden. Prinzipiell laufen beide Ansätze auf die Überlegung hinaus, die Tiefe der Beziehung zwischen Spender:innen und Organisation als Attribut in der Donor Journey Map abzubilden. Die Art der Bindung wird beispielsweise von Hieninger & Nilsson (2020) als wichtiger Aspekt für die Wahl der Kommunikation genannt.

Ob solche Erweiterungen bzw. Optimierungen der Donor Journey Map in der Praxis Sinn machen, muss in einer eigenen empirischen Forschung verifiziert werden.

## Teilschritte, Kanäle und Touchpoints

Als Touchpoints werden jene Interaktionen bezeichnet, die eine Person während ihrer Reise durch die verschiedenen Phasen mit einer Organisation hat (Smith, 2022). Diese können auf unterschiedlichen Kanälen stattfinden. Die Verknüpfung

von Kanälen und Touchpoints innerhalb der Donor Journey Map funktioniert nach demselben Prinzip wie bei der Customer Journey Map. Detaillierte Informationen zu diesen Elementen können Kapitel 4.2 entnommen werden.

## **Zielgruppen und Spender:innensegmentierung**

Gerade durch die Digitalisierung rückt der Mensch immer mehr in den Fokus. Im Gegensatz zur analogen Kommunikation, in der die einzelnen Maßnahmen in der Kanalkommunikation im Mittelpunkt stehen, erlaubt die digitale Kommunikation, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Sämtliche Kommunikationsmaßnahmen können individuell an die Bedürfnisse eines einzelnen Menschen abgestimmt werden. (Reschke, 2020)

Aus diesem Grund ist es wichtig, sich auch besonders mit der Wahl der richtigen Zielgruppe, für die Ausarbeitung der Donor Journey, zu beschäftigen.

Prinzipiell werden im Donor Journey Mapping, ähnlich wie beim Customer Journey Mapping, die Zielgruppen nach dem Persona-Modell definiert. Tiefergehende Informationen zu Personas finden sich im Kapitel 4.2.

Die Erarbeitung von Personas kann helfen, zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Spender:innengewinnung zu erarbeiten. (RaiseNow, o. D.)

Gerade zur Erstspender:innengewinnung, wenn noch keine Spender:innendaten vorhanden sind, können Personas einen ersten Anhaltspunkt geben. (Donahue, 2022)

In der Studie von Scherhag & Boenigk (2010) wurden einige Forschungslücken in der Relationship Fundraising Forschung identifiziert. Eine dieser Forschungslücken war die Frage, ob eine Unterteilung der Spender:innensegmente nach beziehungsorientierten Motiven oder der Dauer der Spendenbeziehung Sinn macht. Diese Frage und die Argumente aus dem Donor Life Cycle Abschnitt dienen als Ausgangspunkt für die Überlegung, ob die Verwendung der Spender:innenpyramide in der Donor Journey Map effektiver ist als die Verwendung von Persona-Zielgruppen.

Sobald eine wissenschaftliche Basis im Bereich des Donor Journey Mappings geschaffen wurde, könnte sich eine zukünftige Arbeit mit möglichen Optimierungen des Modells beschäftigen und diese und weitere Überlegungen empirisch überprüfen.

### 5.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Customer Journey Mapping

Einer der wahrscheinlich größten Unterschiede zwischen der Customer Journey Map und der Donor Journey Map ist der Umstand, dass zur Donor Journey Map kaum wissenschaftliche Literatur existiert. Zwar werden einzelne Elemente oder angrenzende Themen der Donor Journey Map in der Literatur behandelt, wie beispielsweise der Donor Life Cycle (Kneip, 2022; Reschke, 2020), jedoch selten eine detaillierte wissenschaftlich fundierte Arbeit über die Donor Journey Map selbst. Die meiste Literatur zu diesem Thema findet sich in Blog-Posts von Unternehmen oder Marketers aus der Praxis.

Im Bereich der Customer Journey Map ist wesentlich mehr wissenschaftliche Literatur vorhanden. Bereits seit Jahrzehnten beschäftigen sich Sozial- oder Kommunikationswissenschaftler:innen unter anderem mit der Ausarbeitung und Optimierung der Customer Journey Phasen – siehe beispielsweise das AIDA-Modell und das 5-Phasen Modell nach Kotler in Kapitel 4.2.

#### Gemeinsamkeiten

Nach intensiver Analyse beider Modelle können zusammenfassend folgende Gemeinsamkeiten abgelesen werden:

- Beide Modelle bilden die Beziehung einer Zielgruppe zu einer Organisation / zu einem Unternehmen ab.
- Dabei durchläuft die Zielgruppe unterschiedliche Phasen, die den Grad der Bindung zur Organisation / zum Unternehmen darstellen.
- Jeder dieser Phasen sind einzelne Touchpoints untergeordnet, die die Zielgruppe während ihrer Reise durch die Phasen passiert.

- Je nach Detailgrad der Map können weitere Attribute integriert werden, wie beispielsweise die Emotionen oder Bedürfnisse, die die Zielgruppe an den einzelnen Touchpoints hat, oder auch mögliche Pain Points, die zu einem negativen Erlebnis an einem Touchpoint beitragen.
- Ziel beider Modelle ist es, die Zielgruppe zur nächsten Phase zu bewegen und möglichst lang an die Organisation / das Unternehmen zu binden. Dabei soll die Zielgruppe an jedem Touchpoint eine positive Erfahrung machen. Der Life Time Value soll gesteigert werden, während die Akquisitionskosten gesenkt werden sollen.
- Die Map soll der Organisation / dem Unternehmen helfen, Optimierungspotenziale abzulesen und zielgruppenspezifische Maßnahmen umzusetzen.
- Für beide Modelle existiert keine allgemeingültige Darstellung. Je nach Unternehmen / Organisation muss die Darstellung individuell angepasst werden.

## Unterschiede

Folgende Unterschiede zwischen den beiden Modellen konnten nach einer umfangreichen Analyse ermittelt werden:

- Die Bezeichnung einzelner Attribute innerhalb der Modelle unterscheiden sich oft. So sind beispielsweise bei der Customer Journey *die Kund:innen* im Zentrum der Ausarbeitung, während bei der Donor Journey die Rede von *den Spender:innen* ist. Prinzipiell haben diese Attribute aber oft den gleichen Nutzen innerhalb der Modelle.
- Beide Modelle decken die gesamte Dauer einer Beziehung zwischen Kund:innen und Unternehmen oder Spender:innen und einer Organisation in der Phasen-Darstellung ab. Während sich die Customer Journey jedoch intensiv mit den Phasen vor der ersten Conversion (Kauf) beschäftigt, legt die Donor Journey einen sehr großen Fokus auf die Phasen nach der ersten Conversion (Spende).
- Während eine Customer Journey Map als Modell eines Unternehmens stets gewinnorientierte Ziele verfolgt, unterstützt die Donor Journey Map eine Organisation bei der Sammlung benötigter, nicht-gewinnorientierter Ressourcen.

## 5.4 Zwischenfazit

Die Donor Journey Map scheint ein wichtiges, fast schon unverzichtbares Werkzeug für NGOs zu sein, um strategische Fundraising-Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Das Besondere an diesem Modell ist die spender:innenzentrierte Herangehensweise. Hierbei stehen die Spender:innen im Mittelpunkt aller Aktivitäten einer NGO. Es geht darum, eine Beziehung zu den Spender:innen aufzubauen und sie zu halten, indem man ihre Bedürfnisse und Wünsche berücksichtigt und auf sie eingeht.

Spender:innenzentriertes Fundraising funktioniert nicht, wenn jeder Abteilung einer Organisation ein Kanal oder eine Plattform zugeordnet wird. Beispielsweise der Kommunikationsabteilung das E-Mail-Marketing oder der Fundraisingabteilung die Spenden- und Auktionsplattform. Dadurch würden nicht zusammenhängende Spender:innenerlebnisse entstehen. Strategie, Planung, Umsetzung und Analyse würden aus Abteilungssicht betrachtet werden anstatt aus der Donor Journey Sicht. Das Ergebnis sind fragmentierte Spendenerlebnisse. (Prescher, 2020)

Das Modell des Donor Journey Mappings scheint in der Theorie diese Herausforderung zu bewältigen und ein geeignetes Werkzeug zu sein, die Spender:innenbedürfnisse an sämtlichen Touchpoints zu befriedigen. Inwiefern dieses Modell in der Praxis auch tatsächlich angewendet wird, welche Potenziale und Herausforderungen es bietet und warum das Modell vielleicht auch nicht genutzt wird, soll in der empirischen Forschung dieser Arbeit herausgefunden werden.

## 6 Methodischer Teil

Nach dem theoretischen Teil dieser Masterarbeit, in dem die Grundlagen erörtert wurden, folgt eine qualitative empirische Untersuchung. Zunächst wird die Methodik der Arbeit beschrieben – gefolgt von einer Darstellung des Inhalts der qualitativen Interviews. Zudem werden die Auswahlkriterien für die Zielgruppe der Interviews erläutert, aus denen sich die befragten Expert:innen ergeben und zum Abschluss die gewählte Analysetechnik vorgestellt.

Das Ziel der empirischen Untersuchung mittels qualitativer Expert:inneninterviews ist es, die definierten Forschungsfragen zu beantworten und Überlegungen des Theorieteils zu hinterfragen oder gegebenenfalls zu ergänzen. Anschließend soll ein Ausblick für weiterführende Forschung formuliert werden.

### 6.1 Beschreibung der Methode

Für die empirische Forschung dieser Arbeit wurde der qualitative Forschungsansatz gewählt, welcher in Form von qualitativen Expert:innen-interviews durchgeführt werden soll.

Die Wahl der Methode ergibt sich unter anderem aus der Fragestellung der Forschungsfrage *Inwiefern nutzen österreichische NGOs das Modell des Donor Journey Mappings im Bereich Online-Fundraising bei Privatpersonen?*, da die Methode des Interviews einen offenen und breiteren Zugang zu einem Forschungsgebiet ermöglicht und subjektive Perspektiven der Befragten erfasst werden können. Außerdem wurde sie aufgrund des sehr geringen aktuellen Forschungsstandes zu diesem Thema gewählt, da sich die qualitative Methode des Interviews gut dafür eignet, einen Gegenstand überhaupt erst zu beleuchten, wenn in diesem Forschungsgebiet kein oder nur wenig Wissen existiert. (Reinders et al., 2022)

Während die quantitative Forschung Theorien oder Hypothesen auf ihre vorläufige Gültigkeit hin überprüft, versucht die qualitative Forschung auf ein oder mehrere

Fragestellungen Antworten zu finden (Reinders, 2022b). Die für diese Forschung relevanten Fragestellungen und Subfragestellungen finden sich, ausführlich beschrieben, in Kapitel 1.2.

## **Gütekriterien**

Die beiden Forschungsansätze unterscheiden sich außerdem auch in den unterliegenden Gütekriterien. Während sich die quantitative Forschung auf einen allgemein akzeptierten Kriteriensatz stützt (Flick, 2022), beispielsweise auf Reliabilität, Validität und Objektivität, ist dies bei einer qualitativen Forschung nicht der Fall. Am Beispiel der Objektivität wäre dies bei einer Befragung subjektiver Wahrnehmungen, wie dies bei einem Expert:inneninterview der Fall ist, nicht möglich und meist auch nicht gewollt (Helfferich, 2022).

Auch wenn es keine Übereinstimmung in einer allgemeingültigen Definition von Gütekriterien für die qualitative Sozialforschung gibt, herrscht jedenfalls überwiegend Konsens darüber, dass sich die Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung nicht ohne Weiteres auf die qualitative Sozialforschung übertragen lassen. (Bogner et al., 2014; Flick, 2022; Gläser-Zikuda et al., 2022)

Bogner et al. (2014) stellt einige Kriterien vor, die helfen sollen, die Qualität der Untersuchung zu beurteilen. Dazu gehören beispielsweise die folgenden Punkte:

- Es muss nachvollzogen werden können, ob die Fragestellung tatsächlich umfassend bearbeitet werden konnte.
- Eine Begründung, wieso und welche Form des Expert:inneninterviews gewählt wurde und welche Art des Expert:innenwissens für die Forschung interessant ist, muss dargelegt werden.
- Die Zahl und die zentralen untersuchungsrelevanten Charakteristika der befragten Expert:innen müssen anonymisiert dokumentiert werden.
- Eine Erklärung bezüglich der Auswahl des Samples ist zu ergänzen sowie Informationen dazu, welche Erfahrungen bei der Kontaktaufnahme gemacht wurden. Auch Informationen darüber, falls Expert:innen nicht befragt werden konnten, um Schlüsse zur Generalisierbarkeit ziehen zu können.

- Der verwendete Leitfaden sowie ein Überblick über die angewandten Transkriptionsregeln sollten gegeben werden.

(Bogner et al., 2014)

## 6.2 Inhalt und Ziel der Interviews

Die Wahl ist auf Expert:inneninterviews gefallen, da sich diese Forschungsmethode gut dafür eignet, in bisher wenig erforschten Gebieten wichtige theoretische Einsichten zu gewinnen. Wie bereits in Kapitel 6.1 ausführlich erläutert, können so subjektive Perspektiven der befragten Expert:innen erfasst werden. (Reinders, 2022b)

Als Expert:innen werden jene Personen bezeichnet, die über Wissen verfügen, das nicht dem gesunden Menschenverstand und Alltagswissen unmittelbar zugänglich ist. (Bogner et al., 2014)

Ein Expert:inneninterview kann also über die Auswahl und den Status der Befragten definiert werden. (Helfferich, 2022)

In den Interviews sollen unterschiedliche Arten von Wissen abgefragt werden. Bogner stellt 3 Arten von Wissen vor: technisches Wissen, Prozesswissen und Deutungswissen (Bogner et al., 2014). Technisches Wissen wird beispielsweise abgefragt, wenn nach einer Definition der Donor Journey Map gefragt wird. Um Prozesswissen handelt es sich, wenn etwa Informationen zu organisationsinternen Abläufen erfragt wird. Deutungswissen wird dann ermittelt, wenn zum Beispiel danach gefragt wird, welche Potenziale oder Herausforderungen die Donor Journey Map für Organisationen haben könnte.

### **Leitfadeninterview**

Die Befragung stützt sich auf die Form der Leitfadeninterviews.

Durch den Leitfaden wird eine Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufs definiert. Prinzipiell können Leitfäden sehr unterschiedlich angelegt sein, enthalten aber immer optionale Elemente, Aufforderungen (z. B. zur Erzählung), genau

vorformulierte Fragen und Stichworte für frei formulierbare Fragen. Es soll eine maximale Offenheit ermöglicht werden, um das Forschungsinteresse bestmöglich zu bedienen, den Ablauf aber gleichzeitig in einem gewissen Maße steuern. (Helfferich, 2022)

Reinders empfiehlt, das Interview in vier Phasen zu gliedern:

- **Die Einstiegsphase**

Bevor das eigentliche Interview beginnt, findet ein Einstieg statt, um sich kennenzulernen. Dabei werden Informationen über die eigene Person (Interviewer:in) bereitgestellt, der Zweck des Interviews und die Nutzung der Interviewdaten erklärt, der Modus des Gesprächs erläutert und die Einwilligung für die Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt.

- **Die Aufwärm-Phase**

In dieser Phase wird das inhaltliche Gespräch in Gang gesetzt und langsam in den Gesprächsmodus gefunden. Befragte sind anfangs häufig unsicher, daher wird empfohlen mit einfachen Fragen, beispielsweise zur Person selbst, zu beginnen.

- **Die Hauptphase**

Diese Phase nimmt zeitlich den größten Raum ein. Hier werden die Themen und Fragen laut Leitfaden behandelt. Den Interviewten wird viel Raum gegeben, um die gestellten Fragen offen zu beantworten.

- **Die Ausstiegsphase**

In dieser Phase werden die Befragten gedanklich wieder aus der Interviewsituation herausgeführt. Das Ende lässt sich beispielsweise einleiten, indem die Befragten gefragt werden, welche Themen sie selbst gerne noch ansprechen möchten. Anschließend können lockere Fragen wie etwa die Frage nach dem weiteren Tagesprogramm zum Abschluss führen.

(Reinders, 2022a)

## **Vorbereitung auf die Interviews**

Nach der Erstellung des Interviewleitfadens wurde dieser mit einer zweiten Person – im Falle dieser Masterarbeit mit der Betreuerin der Arbeit – besprochen, um die Umsetzbarkeit kritisch zu überprüfen. Die definierten Fragen wurden gemeinsam unter Berücksichtigung der definierten Forschungsfragen analysiert und optimiert.

Der finale Interviewleitfaden dieser Forschung gliedert sich zur besseren Struktur in die folgenden fünf Fragenblöcke:

### **1. Einleitung und Vorstellung**

In diesem Block stellt sich die Interviewerin persönlich vor und erklärt, worum es in dieser Forschung geht. Der Ablauf des Interviews und alle Rahmenbedingungen werden final geklärt und die Aufnahme gestartet. Anschließend soll sich der/die Expert:in kurz vorstellen, um einen lockeren Einstieg in das Gespräch zu ermöglichen. Dabei werden der persönliche Werdegang sowie die Rolle in der Organisation abgefragt.

### **2. Verständnis über die Donor Journey Map**

Im nächsten Schritt wird eine gemeinsame Basis zum Thema geschaffen, indem der/die Expert:in gefragt wird, wie er/sie die Donor Journey Map in der Theorie beschreiben würde. So wird sichergestellt, dass im Laufe des Gesprächs auf ein gleiches Verständnis des Modells zurückgegriffen wird.

### **3. Donor Journey Map in der Praxis in der eigenen Organisation**

Dieser Schritt ist essenziell zur Beantwortung der ersten Hauptforschungsfrage. Hier wird die Nutzung und ggf. Nutzungserfahrung der Donor Journey Map innerhalb der Organisation des/der Befragten abgefragt. Auch die Gründe, wieso das Modell genutzt oder nicht genutzt wird, sollen den Befragten entlockt werden.

### **4. Weitere/Allgemeine Überlegungen zur Donor Journey Map in der Theorie**

Der vierte Fragenblock fokussiert sich auf die Beantwortung der zweiten Hauptforschungsfrage und dient dazu herauszufinden, welche Vor- und Nachteile, Potenziale und Herausforderungen und ggf. Lücken das Modell aufweist.

## 5. Abschluss und Ende

Zum Abschluss wird der/die Expert:in gefragt, ob er/sie noch etwas zum Thema ergänzen möchte. Anschließend bedankt sich die Interviewerin erneut für die Teilnahme am Interview und die Beantwortung der Fragen.

Der gesamte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Vor der Durchführung der Interviews wurden sämtliche technische Hilfsmittel getestet, um einen reibungslosen Ablauf der Interviews zu gewährleisten. Dazu zählt sowohl die verwendete Hardware wie Toneingabe- und –ausgabe-Zubehör, als auch die genutzte Software. Auch die Aufnahmefunktion zur Aufzeichnung der Interviews und die Möglichkeit zur simultanen Transkription wurde im Vorfeld getestet.

Die Einwilligungserklärung zur Verwendung der in den Interviews mitgeteilten Informationen zum Zwecke dieser Masterarbeit wurde verfasst und an die Interviewpartner:innen zur Unterschrift versendet.

## 6.3 Zielgruppendefinition / Auswahlkriterien der Expert:innen

Die Auswahl der Expert:innen basiert auf folgenden Kriterien:

Gesucht wurden Personen, die in österreichischen NGOs im Bereich Fundraising und/oder Marketing arbeiten und gegebenenfalls eine leitende Position innehaben. Sie sollten einen guten strategischen Überblick über die Marketing- und Fundraising-Aktivitäten der Organisation haben. Außerdem sollte Ihnen das Donor Journey Mapping zumindest in der Theorie ein Begriff sein, wobei nicht zwingend notwendig ist, dass das Modell auch in der Praxis in der jeweiligen Organisation angewandt wird.

Zunächst wurden Personen aus NGOs des eigenen Netzwerks schriftlich kontaktiert, um Kontakte von relevanten Personen innerhalb ihrer Organisation zu erhalten. Einer von zwei angefragten Kontakten führte zu einem fixierten Interview-

Termine. Die Absage der zweiten Anfrage erfolgte, da das in der Forschung behandelte Modell nicht ausreichend bekannt war.

Anschließend wurde in einem größeren Radius das eigene Netzwerk nach Kontakten zu NGOs gefragt. So sind weitere drei Interviews zustande gekommen. Das fünfte Interview wurden durch Kaltakquise generiert. Die Suche nach einem/einer sechsten Interviewpartner:in stellte sich trotz zahlreicher schriftlicher und telefonischer Kaltakquise-Anfragen, sowie Anfragen des eigenen Netzwerks bei direkten Ansprechpartner:innen in Organisationen, als schwierig heraus, weshalb schlussendlich das gewählte Sampling bei fünf Expert:innen belassen wurde.

Insgesamt waren alle Kontakte, sowohl im eigenen als auch im erweiterten Umfeld, sehr hilfsbereit, sodass überwiegend zeitnahe Termine mit den Expert:innen vereinbart werden konnten. Auch wenn nicht alle Anfragen zu einem Interviewtermin führten, waren alle Personen sehr freundlich und bemüht.

Schlussendlich wurden folgende fünf Interviewpartner:innen für die empirische Erhebung befragt:

Expert:in	Position	Organisation	Datum
Expert:in 1 (I1)	Leitung Fundraising und Marketing	Organisation im Gesundheits- und Sozialbereich	26.04.2023
Expert:in 2 (I2)	Digital Fundraiser	Tierschutz Organisation	27.04.2023
Expert:in 3 (I3)	Online Fundraising Manager	Karitative Hilfs- und Dienstleistungsorganisation	28.04.2023
Expert:in 4 (I4)	Leitung Mitgliederbetreuung	Rettungsdienst	02.05.2023
Expert:in 5 (I5)	Fundraising und Marketing	Verein zur Förderung und Hilfe von Bedürftigen	02.05.2023

**Tabelle 3:** Interviewpartner:innen

Alle Interviewpartner:innen waren mit der Verarbeitung der im Interview genannten Informationen zu ihrer Person und der zugehörigen Organisation in dieser Arbeit einverstanden. Die einzelnen Aussagen der Personen sowie Aussagen, die

Rückschlüsse auf die jeweilige Organisation zulassen würden, werden in dieser Arbeit anonymisiert.

Zur Aufzeichnung des Interviews via Microsoft Teams wurde von allen zugestimmt. Zusätzlich wurde von allen Interviewpartner:innen die Einwilligungserklärungen zur Verarbeitung der in den Interviews mitgeteilten Informationen in dieser Masterarbeit unterschrieben retourniert.

Nach den Interviews wurde das Gesprochene in vereinfachte, schriftliche Transkripte übertragen und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring kodiert und ausgewertet. Weitere Informationen zur Analysetechnik finden sich im Kapitel 6.4.

Einige Interviewpartner:innen haben großes Interesse an der Arbeit bekundet und darum gebeten, diese nach Fertigstellung in PDF-Form zu erhalten. Das Thema ist insgesamt auf großes Interesse gestoßen.

## 6.4 Analysetechnik

Für die Auswertung der geführten Expert:inneninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt.

Die qualitative Inhaltsanalyse dient der Verarbeitung von Texten, die in einer wissenschaftlichen Erhebung entstehen, wie beispielsweise Transkripte von Interviews. Die Technik wurde in den 1980er Jahren entwickelt und soll helfen, auch große Textmengen zu verarbeiten, ohne die interpretativen Züge zu verlieren. (Mayring & Fenzl, 2019)

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist kein Standardinstrument, das für jede Auswertung gleich aussieht. Sie muss an jede spezifische Fragestellung individuell angepasst und konstruiert werden. (Mayring, 2015)

Zur Analyse wird ein Kategoriensystem entwickelt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen und somit eine Abschätzung der Reliabilität der Analyse.

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist es, durch Abstraktion des gesammelten Materials ein überschaubares Gerüst zu schaffen, das in seiner Gesamtheit ein Abbild des Ausgangsmaterials darstellt und gleichzeitig die wesentlichen Inhalte erhält. (Mayring, 2015)

Die Inhaltsanalyse teilt sich in neun Arbeitsschritte auf, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. In anderen Literaturquellen finden sich auch zwölf Schritte oder eine reduzierte Form mit sieben Schritten wieder.

1. Festlegung des Materials

Zuerst muss festgelegt werden, welches Material zur Analyse herangezogen wird. Hierbei können beispielsweise nur bestimmte Abschnitte oder Fragestellungen berücksichtigt werden.

2. Analyse der Entstehungssituation

Zusätzlich wird die Entstehungssituation analysiert. Dazu werden Fragen beantwortet, *wie* das Material produziert wurde, wer die Verfasser:innen sind und was deren Hintergrund ist.

3. Formale Charakteristika des Materials

Anschließend werden die formalen Charakteristika des Materials erläutert, also in welcher Form das Material vorliegt. Dazu gehört beispielsweise das schriftliche Transkript.

4. Richtung der Analyse bestimmen

Der Interpretationsfokus wird definiert. Die Inhaltsanalyse kann sich etwa auf den emotionalen und kognitiven Zustand des/der Verfasser:in fokussieren, oder zum Beispiel die Wirkung der Aussagen auf das Publikum bzw. die Zielgruppe analysieren.

5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Um das Material zielgerichtet auswerten zu können, muss die Fragestellung der Analyse herausgearbeitet werden. Nach der theoriegeleiteten Differenzierung wird hierbei das Material nach der definierte Forschungsfrage untersucht.

6. A) Bestimmung der Analysetechniken

B) Festlegung des konkreten Ablaufmodells

C) Festlegung und Definition der Kategorien/des Kategoriensystems

In diesem Schritt wird das Verfahren zur Analyse festgelegt, welches eingesetzt wird. Das kann zum Beispiel die Zusammenfassung, Explikation oder Strukturierung sein. Außerdem wird festgelegt, durch welche Kriterien die Textabschnitte ausgewählt und kategorisiert werden.

7. Definition der Analyseeinheit (Kodier-, Kontext-, Auswertungseinheit)

In diesem Schritt wird festgelegt, nach welchen Kriterien die Kategorisierung einzelner Einheiten erfolgt. Die Auswertungseinheit definiert, welcher Text analysiert werden soll. Dies kann beispielsweise ein einzelnes Interview-Transkript sein. Die Kontexteinheit stellt den größten Textbestandteil dar, der unter eine Kategorie fallen kann. Dies kann zum Beispiel eine vollständige Antwort aus mehreren Sätzen zu einer einzelnen Frage sein. Die Kodiereinheit stellt wiederum den kleinsten Materialbestandteil dar, der unter eine Kategorie fallen kann – beispielsweise ein einzelnes Wort.

8. A) Analyseschritte gemäß Ablaufmodell mittels Kategoriensystems

B) Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material

C) Bei Veränderung erneuter Materialdurchlauf

Die Kategorien können induktiv (durch Zusammenfassung) oder deduktiv aus der Theorie (durch Strukturierung) abgeleitet werden. Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien aus dem Material gebildet, während bei der deduktiven Kategorienbildung die Kategorien aus der Theorie gebildet werden. Beide Vorgehensweisen haben gemeinsam, dass die gebildeten Kategorien im Laufe der Auswertung immer überarbeitet und angepasst werden können.

9. A) Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung

B) Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Die Ergebnisse der Analyse, beispielsweise die Reduktion der Paraphrasen zu einer einzelnen Kategorie, werden der Forschungsfrage bzw. Unterfrage gegenübergestellt, um diese zu beantworten. Abschließend sollten die Gütekriterien angewandt werden. Dazu zählt beispielsweise, dass nach Fertigstellung des Kategoriensystems mindestens zwei Kodierer:innen sämtliche Textstellen in das Kategoriensystem übertragen. Basierend auf den Ergebnissen lässt sich der Grad der Übereinstimmung berechnen, der Aufschluss über die Reliabilität gibt.

(Mayring, 2015; Ramsenthaler, 2013)

Für die Analyse der Expert:inneninterviews wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt. Hierbei wurde auf die induktive Kategorienbildung zurückgegriffen, da eine Kategorienbildung aus der Literatur heraus (deduktiv) nicht möglich war. Nachdem sich der Leitfaden der Interviews an den Subforschungsfragen orientiert, ergaben sich aus den Aussagen der Expert:innen auch nach mehrmaliger Rücküberprüfung Kategorien, die stark an die Subforschungsfragen angelehnt sind. Die Interviews wurden vereinfacht transkribiert. Dabei wurden Füllwörter und häufige Wortwiederholungen ohne Relevanz entfernt und längere Sprechpausen mit (...) kenntlich gemacht. Jedes Transkript stellt in der Auswertung eine Auswertungseinheit dar. Relevante Absätze wurden in die Auswertungsmaske übertragen, paraphrasiert und generalisiert. Anschließend wurden sie auf Basis der festgelegten Kodierregeln kategorisiert. Nachdem etwa 30% des Materials verarbeitet wurde, wurden die Kategorisierungen der Theorie und dem Material gegenübergestellt und rücküberprüft. In diesem Schritt wurden einige Kodierregeln angepasst, um eine akkurate Zuweisung zu ermöglichen. Die paraphrasierten Texte wurden laufend mit den Originaltexten abgeglichen, um die darin enthaltenen Aussagen zu erhalten.

Die in Anlehnung an Mayring (2015) genutzte Zusammenfassungsmaske findet sich in Tabelle 4.

Interviewnummer	Zeilennummer	Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Kodierung / Kategorie

**Tabelle 4:** Zusammenfassungsmaske (eigene Darstellung)

Anschließend wurden die generalisierten Aussagen über ein zweistufiges Reduktionsverfahren zusammengefasst und erneut überprüft, ob die gewählten Kategorien passend sind. Im ersten Reduktionsschritt wurden alle Generalisierungen der Forschungsfrage gegenübergestellt und wenn diese nicht zweckmäßig waren, bereinigt. Bedeutungsgleiche Aussagen einer Auswertungseinheit wurden außerdem zusammengefasst und das Abstraktionsniveau weiter verschärft, ohne den Kontext zur Originalaussage zu verlieren. Im zweiten Reduktionsschritt wurden alle Elemente der ersten Reduktion erneut gesammelt und zusammengefasst. Am Ende wurde abschließend die Kategorienbildung und die Kodierung einzelner Paraphrasen rücküberprüft.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung genauer dargestellt und die wichtigsten Aussagen der befragten Personen gemäß der zuvor beschriebenen Zusammenfassungsmaske dargestellt.

## 7 Empirischer Teil

Für den empirischen Teil dieser Arbeit wurden fünf Expert:innen interviewt. Nähere Details zum Sampling finden sich in Kapitel 6.3. Die Ergebnisse werden im Folgenden näher erläutert.

Zunächst werden die Erkenntnisse aus der gewählten empirischen Erhebungsmethode durch Kategorisierung und Generalisierung zusammengefasst. Die Kategorisierung erfolgt nach dem in Tabelle 5 dargestellten Kategorisierungssystem und den dort definierten Kodierregeln.

Abk.	Kategorie Name	Kodierregel	Definition	Ankerbeispiel
K1	<b>Nutzung in der Praxis</b>	<b>Anwendungsumfang</b> Informationen über den Umfang, in dem das Modell bereits angewandt wird.	Wie wird das Modell in der Praxis genutzt?	"Jetzt sind wir an dem Punkt, wo wir das einfach grafisch umsetzen, verstehen und systematisieren und in den Online-Bereich haben wir schon die ersten Aktivitäten gesetzt. Aber das Thema Onboarding, das steht noch an."
K2	<b>Erfahrungen aus der Praxis</b>	<b>Erfahrungen</b> Beispiele, Ergebnisse und Empfindungen aus der Praxis von Expert:in.	Welche Erfahrungen haben Organisationen gemacht, wenn sie das Modell genutzt haben?	"wir haben unsere Bestandsspenderrinnen, die über die Jahre auch immer längerfristiger bei uns im Verein sind, weil die Betreuung immer besser wird über die Jahre."
K3	<b>Gründe für Nicht-Nutzung</b>	<b>Keine Anwendung</b> Informationen darüber, wieso das Modell nicht angewandt wird.	Wieso nutzen Organisationen das Modell in der Praxis nicht?	"(...) und da ist bei uns noch ein ganz großer weißer Fleck auf der Landkarte, was das betrifft. Aber dieser weiße Fleck ist der Tatsache geschuldet, dass für sowas hier kein Geld da ist."
K4	<b>Nutzen für gewisse Bereiche</b>	<b>Anwendungsbereiche</b> Informationen darüber, in welchen übergeordneten Bereichen das Modell (potenziell) Anwendung findet.	In welchen Bereichen innerhalb der Organisation kann das Modell hilfreich sein und wieso?	"Das ist einfach extrem wichtig. Also ich denke, um halt so Insellösungen oder Silo-Lösungen zu vermeiden, ja. Also das ist halt dann, weil das

				Ganze hält speziell dann im Spendenbereich sozusagen ineinanderwirkt."
K5	<b>Vorteile und Potenziale</b>	<b>Vorteile und Potenziale</b> Informationen über die positive Wirkung des Modells	Welche generellen Vorteile oder Potenziale bietet das Modell? Was kann es bewirken?	"Eine bessere, zielgerichtete Ansprache von Spenderinnen. Also, wir wollen ja jetzt nicht jedem alles geben, so nach dem Gießkannenprinzip, [...], sondern ganz gezielt"
K6	<b>Schwierigkeiten und Herausforderungen</b>	<b>Schwierigkeiten und Herausforderungen</b> Informationen über Hindernisse oder negativen Aspekte des Modells	Wo gibt es Schwierigkeiten oder Herausforderungen, wenn man mit diesem Modell arbeitet?	"Also das ist oft auch wieder sehr spannend und auch sehr herausfordern, also da irgendwie aus den Daten wirklich was Sinnvolles rauszulesen. Aber es ist natürlich auch immer etwas Unvorhergesehenes, was passiert und da muss man halt dann auch gut drauf reagieren können, ja."
K7	<b>Mängel und Lücken</b>	<b>Lücken</b> Informationen darüber, wo das Modell nicht anwendbar oder fehleranfällig ist	Wo kann das Modell nicht helfen?	"Ich glaube, wenn man nicht die Größe von einer gewissen Anzahl an Spenderinnen hat, dann wird's wahrscheinlich gar keinen Sinn machen, sowas aufzubauen."

**Tabelle 5:** Definition der Kategorien inkl. Kodierregeln und Ankerbeispielen

Ein Auszug aus der Zusammenfassung nach Mayring findet sich im Anhang dieser Arbeit.

Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die Ergebnisse der Expert:inneninterviews geben. Dazu werden die Kernaussagen der einzelnen Kategorien tabellarisch dargestellt. In den nachfolgenden Kapiteln wird anschließend im Detail auf die einzelnen Kategorien eingegangen.

Abkürzung	Kategorie Name	Kernaussagen
K1	<b>Nutzung in der Praxis</b>	<p><b>Allgemeine Anwendung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noch neu im Donor Journey Map Projekt, aber stark involviert</li> <li>- Das Konzept der Donor Journey wird seit ein paar Jahren in der Organisation angewandt</li> <li>- Das Modell wird nicht genutzt – Es wird aber versucht, einzelne Phasen der Donor Journey strategisch abzudecken.</li> </ul> <p><b>Beteiligte in der Umsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualisierung und Zusammenarbeit mit externer Agentur</li> <li>- Gesamtes Fundraising-Team ist involviert</li> </ul> <p><b>Implementierung und Entwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Von überschaubarer Grafik zu komplexen Zusammenhängen</li> <li>- Übergeordnete Fundraising-Strategie und Substrategien</li> <li>- Die DSGVO erforderte aus praktikablen und wirtschaftlichen Gründen eine detailliertere Auseinandersetzung mit der Zielgruppe, um diese genauer selektieren und segmentieren zu können.</li> <li>- Initiale Erstellung der Maßnahmen passierte manuell. Operativer Ablauf passiert automatisiert. Anpassungen passieren manuell.</li> </ul> <p><b>(CRM-) Systeme und Daten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletter-CRM ist mit Spender:innen-CRM verknüpft</li> <li>- Zentrale Spender:innendatenbank mit zusätzlich hinterlegten Informationen, wie die Stufe der Spender:innenpyramide, Spendenpräferenzen und weitere Informationen</li> <li>- Spender:innendaten mit Supportkontakt verknüpft für bestmögliche Betreuung.</li> <li>- Viele Daten wegen Spendenabsetzbarkeit schon vorhanden</li> </ul> <p><b>Umgesetzte Maßnahmen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onboarding-Kontaktstrecken für personalisierte Mailing-Kampagnen</li> <li>- Sehr viel auf E-Mail gestützt, weil einfacher Einstiegspunkt, gute Datenlage und günstig.</li> <li>- Optimierung weiterer Touchpoints geplant</li> </ul> <p><b>Zielgruppen und Aufbau der Donor Journey Map</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstiegspunkte (nach Akquise Methode und - Kanal) definieren Personas und jeweilige Journey, mit dem Ziel der Kundenbindung und Spenden-Generierung</li> <li>- Eigene Personas werden genutzt</li> <li>- Stufen der Spenderinnenpyramide statt Personas</li> <li>- Unterschiedliche Betreuung je nach Spendenstufe</li> <li>- Kommunikation mit Zielgruppe beginnend mit Information, über Spendenaufruf bis hin zu Dauerspende.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donor Journey Mapping beinhaltet die Erstellung von mindestens fünf verschiedenen Personas, die grundsätzlich immer gemappt werden mit weiteren Informationen wie z. B. die Unterschiede und Besonderheiten der Zielgruppen in den Kommunikationskanälen, Ansprache und Kommunikationspräferenzen (du/Sie-Anrede, individuelle Vorlieben, digitale/offline Kommunikation), Push- und Pull-Faktoren, Spendenmotive, Art der Wertschätzungsäußerung.</li> <li>- Kritische Touchpoints werden als "Moments of Truth" bezeichnet und kennzeichnen entscheidende Punkte innerhalb der Donor Journey</li> </ul> <p><b>Prozesse und Ausblick</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaktivierung von Spender:innen soll zukünftig auch fokussiert werden. Aktuell überwiegend Schwerpunkt auf die Neu-Lead-Generierung</li> <li>- Langsame, schrittweise Veränderungen, aber das notwendige Bewusstsein an den richtigen Stellen ist überwiegend vorhanden</li> <li>- Donor Journey Map wird als fortlaufende Weiterentwicklung gesehen</li> <li>- Learnings dienen als Vorbild für andere Niederlassungen der Organisationen</li> <li>- Andere Organisationen interessiert am Ergebnis des Projekts</li> </ul>
K2	<b>Erfahrungen aus der Praxis</b>	<p><b>Einstellung und Stimmung gegenüber Donor Journey Map</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Positives Gefühl in Bezug auf die Implementierung der Donor Journey Map</li> <li>- Wichtige Entscheidung, Ressourcen für Donor Journey Visualisierung bereitzustellen</li> </ul> <p><b>Wichtige Faktoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spender:innen-Fokus</li> <li>- Internes Verständnis über die Donor Journey Map</li> <li>- Interne Kommunikation</li> <li>- Reihenfolge der Maßnahmen wichtig: Kommunikation vorbereiten, dann Daten sammeln</li> <li>- Personas werden immer in Kleingruppen erstellt, da dies eine breitere Perspektive ermöglicht</li> </ul> <p><b>Positive Ergebnisse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Spender:innenbetreuung führt zu mehr Spenden und einer längeren Verweildauer im Verein</li> <li>- Visualisierung schafft neues Bewusstsein in der Organisation</li> <li>- Bessere Zusammenarbeit mit Agentur durch gemeinsames Verständnis</li> <li>- Verbessertes Email-Marketing durch mehr internes Wissen und Verständnis. Zahlenaffine Betrachtung der Ergebnisse.</li> <li>- Erstes Bewusstsein darüber, welche Zielgruppe was von der Organisation hören möchte</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Dank für eine Spende erfolgt so, dass die Spendenmotive erfüllt werden. Diese Anerkennungsform wird hochgeschätzt</li> </ul> <p><b>Learnings</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viele Ein- und Austrittsmöglichkeiten entlang der Donor Journey</li> <li>- Spender:innenzentrierte Ansprache beeinflusst Ergebnisse</li> <li>- Finanzen kein Hindernis für E-Mail-Marketing. Viele günstige Tools am Markt</li> <li>- Donor Journey Umsetzung allein im Bereich Emails hat keine großen Auswirkungen auf alle Spendeneinnahmen der Organisation</li> </ul> <p><b>Schwierigkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitierte Auswertungsmöglichkeit für Spendenergebnisse einzelner Maßnahmen, aufgrund von Daten-Silos, Cookies und Webanalyse. Manuelle Auswertung notwendig</li> <li>- Aufwand hat sich noch nicht rentiert. Modell braucht Zeit und eine ganzheitliche Betrachtung ist notwendig</li> <li>- Erste positive Auswirkungen müssen langfristig gedacht werden</li> <li>- Wenn Projekte auf den falschen Kanälen, an die falschen Personen oder auf eine falsche Art kommuniziert werden, funktioniert die Spendenakquise nicht</li> <li>- Erstellung der ersten Personas war ein langwieriger Prozess</li> <li>- Aufgrund zeitgleicher äußerer Einflüsse ist es schwer zu beurteilen, ob die Spendensteigerung auf die Einführung der Donor Journey Map zurückzuführen ist</li> <li>- Spender:innenbedürfnisse in den Fokus, statt Organisationsbedürfnisse ist in der Praxis oft schwierig</li> </ul>
K3	<p><b>Gründe für Nicht-Nutzung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notwendigkeit von digitalen Medien aufgrund der (noch) älteren, nicht digitalaffinen Zielgruppe nicht erkannt</li> <li>- Organisationen scheuen sich manchmal vor neuen Möglichkeiten und halten an Bewährtem fest</li> <li>- Bereitschaft und Sensibilisierungsgrad der Führungskräfte</li> <li>- Wenn die Organisation nicht in der Lage ist potenziell höhere Einnahmen sinnvoll in Projekte einzusetzen, sind die Voraussetzungen für die Umsetzung einer Strategie nicht erfüllt.</li> <li>- Kundenorientiertes Handeln bei NGOs oft vernachlässigt aufgrund von</li> <li>- Unwissenheit</li> <li>- Ressourcenmangel (finanziell, personell, interne Infrastruktur)</li> <li>- Desinteresse</li> </ul>

K4	<b>Nutzen für gewisse Bereiche</b>	<p><b>Übergeordnete Rollen und Bereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für NGOs grundsätzlich hilfreich</li> <li>- Zentrale Rolle im Online-Marketing</li> <li>- Besonders im digitalen Bereich bestehen noch große Chancen, wenn das Donor Journey Map Modell angewendet wird</li> <li>- Ab gewisser Anzahl an Spender:innen ist eine Systematik hilfreich</li> <li>- E-Mail-Marketing als Mindestmaß der Digitalisierung</li> </ul> <p><b>Strategische Bereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erschließung junger Zielgruppe als langfristige Investition</li> <li>- Zielgruppen definieren und gezielt ansprechen</li> <li>- Datengestützt Entscheidungen treffen</li> <li>- Hilft bei der Selbstreflexion und gibt einen Blick von außen</li> </ul> <p><b>Interne Prozesse und Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter:innen-Verständnis für Donor Journey aus Spender:innen-Sicht</li> <li>- Kann Silo-Lösungen vermeiden</li> <li>- Chance auch interne Prozesse abteilungsübergreifend zu optimieren</li> <li>- Einheitliches Wording für Optimierungen schaffen</li> </ul>
K5	<b>Vorteile und Potenziale</b>	<p><b>Konkrete Auswirkungen und Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Life Time Value erhöhen</li> <li>- Höhere Spenden</li> <li>- Häufigere Spenden</li> <li>- Längere Spender:innenbindung</li> <li>- Steigerung der Spender:innenzufriedenheit</li> <li>- Upgrade auf die nächste Stufe der Spender:innenpyramide</li> <li>- Spenden sammeln</li> <li>- Reaktivieren von Spender:innen</li> <li>- Höhere Projektförderungen</li> </ul> <p><b>Möglichkeiten und Potenziale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhänge visualisieren</li> <li>- Optimierungspotenziale identifizieren</li> <li>- Prioritäten festlegen</li> <li>- Zielgerichtete Maßnahmen</li> <li>- Perspektivenwechsel zur Spender:innensicht</li> <li>- Zielgruppe kennenlernen</li> <li>- Spender:innenfokussierte Kommunikation</li> <li>- Personalisierte Maßnahmen</li> <li>- Kommunikationspräferenzen der Spender:innen ermöglichen</li> <li>- Bestmögliche Betreuung von Spender:innen entlang der gesamten Donor Journey</li> <li>- Erschließung neuer Zielgruppen</li> <li>- Neuspender:innenakquise</li> <li>- Testings (z. B. A/B Testings)</li> </ul> <p><b>Allgemeine Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfaches und günstiges Mittel</li> </ul>

<b>K6</b>	<b>Schwierigkeiten und Herausforderungen</b>	<p><b>Interne Ressourcen, Prozesse und Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte müssen in den Prozess eingebunden werden</li> <li>- Mitarbeiterverständnis und -bereitschaft notwendig</li> <li>- Silodenken zwischen den Abteilungen</li> <li>- Perspektivenwechsel ist schwierig. Empathie notwendig</li> <li>- Fachexpertise (z. B. analytisches Wissen zur faktenbasierten Identifikation und Argumentation von Problemen) notwendig</li> <li>- Ohne interne Kommunikation schwierig</li> <li>- Externe Hilfe ab gewisser Organisationsgröße notwendig</li> <li>- Ressourcen (Zeit, Finanzen) neben dem Alltagsgeschäft</li> </ul> <p><b>(CRM-) Systeme und Daten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein einheitliches System zur Visualisierung</li> <li>- Abhängig von einzelnen Visualisierungs-Lösungen</li> <li>- Kanalübergreifende Spender:innen</li> <li>- Datenlage</li> <li>- Datenschutz</li> <li>- Österreichischer Markt zu klein für relevante Datenanalyse</li> <li>- Datensilos</li> <li>- Transparenz externer Plattformen (Social Media schwer abbildbar)</li> <li>- Personas erst ab gewisser Datenmenge relevant</li> <li>- On- und Offline-Verknüpfung</li> <li>- Daten haben Grenzen – Unvorhersehbares beachten</li> </ul> <p><b>Strategische Herausforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Langwieriger und komplexer Prozess</li> <li>- Trotz guter Strategie gibt es Ausreißer</li> <li>- Nicht für kurzfristige Planung geeignet</li> <li>- Externes Feedback notwendig</li> <li>- Grenzen der Donor Journey erkennen und anerkennen</li> <li>- Ständige Neuentwicklungen müssen beobachtet werden</li> </ul> <p><b>Schwierigkeiten in der Umsetzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oft nur sehr langsame Umsetzung möglich</li> <li>- Theorie einfach, Praxis schwieriger</li> <li>- Gesamte Journey ist wichtig. Nur einzelne Touchpoints zu optimieren, ist nicht zielführend. In der Praxis ist ganzheitliches Denken oft schwierig</li> <li>- Die Conversion-Phase ist die schwierigste Phase innerhalb der Donor Journey</li> <li>- Zu voreilige, starke Segmentierung birgt die Gefahr, Spender:innen wieder zu verlieren (Breitere Interessen berücksichtigen)</li> <li>- Komplexität bei zu detailreicher Planung</li> </ul>
-----------	--	--

K7	<b>Mängel und Lücken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Option für Privatspenderinnen. Für andere Fälle (wie Individuelle Betreuung die persönliche, menschliche Kommunikation erfordert – z. B. Großspender:innen, Unternehmenskommunikation) eher ungeeignet</li> <li>- Unterschiedliche Daten-Systeme können in der Verknüpfung fehleranfällig sein</li> <li>- Erst ab einer gewissen Anzahl an Spender:innen sinnvoll</li> <li>- Wenn keine Daten vorhanden sind, ist das Modell nicht passend</li> <li>- Daten haben Grenzen und können nicht alle externen Einflüsse berücksichtigen</li> <li>- Das Modell kann externe Krisen nicht berücksichtigen; eine gewisse Flexibilität ist erforderlich</li> <li>- Auf ungeplante Touchpoints kann das Modell nicht reagieren</li> <li>- Tatsächliche Auswirkungen von Maßnahmen, die auf Basis des Modells getroffen wurden, können nicht vorhergesagt werden und können auch negative Effekte haben</li> </ul>
----	--------------------------	---

**Tabelle 6:** Überblick über die Ergebnisse der Expert:inneninterviews nach Kategorie.

Zu Beginn jeden Interviews wurden die Interviewpartner:innen gebeten, ihre persönliche Definition einer Donor Journey Map darzustellen. Einerseits um das Gespräch mit einer nicht-forschungsrelevanten Frage einzuleiten und andererseits, um eine gemeinsame Basis für die Folgefragen zu schaffen. Hierbei stellte sich heraus, dass kein einheitliches Verständnis in Bezug auf den Detailgrad und der möglichen Elemente einer umfangreichen Donor Journey Map herrscht. Alle Interviewpartner:innen wechselten direkt in die subjektive Beschreibung auf Basis aktueller Umsetzungen in ihrer Praxis und gaben nur wenig allgemeine Definitionen einer Donor Journey Map an. Der überwiegende Anteil setzte das Mapping-Modell der klassischen Donor Journey, also dem Durchwandern einer Zielgruppe (z. B. Persona) durch verschiedene Phasen, gleich. Die Erweiterung durch konkrete Touchpoints innerhalb der Phasen, oder die Verknüpfung mit weiteren Attributen wie Emotionen, wurde an dieser Stelle von einigen Expert:innen nicht genannt. Dies lässt darauf schließen, dass der potenziell mögliche Umfang des Modells, der in der Literatur beschrieben wird, in der Praxis nicht vollständig bekannt ist. Auf Basis der Folgefragen war jedoch zu erkennen, dass einige Organisationen in der Praxis das Modell bereits viel umfangreicher anwenden und auch weitere Attribute *mappen*, als in der Definition angegeben. Ob dies in der Praxis unbewusst passiert oder die

Interviewpartner:innen erst einen Gesprächseinstieg finden mussten und deshalb keine vollumfängliche Definition gegeben haben, ist unklar.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse innerhalb der einzelnen Kategorien genauer erläutert.

## 7.1 Nutzung in der Praxis

Das Modell der Donor Journey Map wird bereits von einigen Organisationen in der Praxis genutzt, wobei sich vor allem der Grad der Umsetzung zwischen den Organisationen deutlich unterscheidet.

40% der befragten Organisationen haben das Modell bereits seit bis zu fünf Jahren im Einsatz. Weitere 40% sind zum Zeitpunkt dieser Forschung gerade dabei die ersten Maßnahmen zu entwickeln oder sind in den Anfängen der ersten Umsetzungen. In allen befragten Organisationen, in denen das Modell angewendet wird, ist es ein nicht unwesentlicher Punkt der Fundraising-Maßnahmen.

Eine Organisation, arbeitet nicht mit diesem Modell, versucht aber zumindest einzelne Phasen der Donor Journey strategisch abzudecken. Auf die Gründe, wieso Organisationen nicht mit diesem Modell arbeiten, wird in Kapitel 7.3 genauer eingegangen.

Die nachfolgenden Aussagen in diesem Kapitel beziehen sich auf die 80% der befragten Organisationen, die bereits mit dem Modell arbeiten.

### Beteiligung in der Umsetzung

Wird mit dem Modell gearbeitet, wird dieses bei den befragten Organisationen nicht als Silo-Lösung für einzelne Bereiche oder Abteilungen gesehen, sondern als ganzheitliche Fundraising-Strategie verstanden, auf Basis derer sämtliche Mitarbeiter:innen arbeiten. So arbeitet zumindest das gesamte Fundraising-Team mit diesem Modell (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023) – oft sind aber auch

weitere Abteilungen, wie beispielsweise der Kundensupport oder auch externe Partner, eingebunden (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Sowohl bei der Erarbeitung und Implementierung einer Donor Journey Map, als auch im laufenden Betrieb, werden häufig externe Dienstleister hinzugezogen. Einerseits um notwendige Fachexpertise zu erhalten und andererseits, um die häufig begrenzten personellen Ressourcen innerhalb der Organisation zu verstärken. Diese externen Agenturen können beispielsweise dabei helfen, eine erste Visualisierung der Donor Journey Map zu erstellen (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023). Der zusätzliche Blick von außen kann hierbei hilfreich sein.

## **Implementierung und Entwicklung**

Auslöser, sich mit Modellen wie der Donor Journey Map zu beschäftigen, war für manche Organisationen unter anderem die 2018 eingeführte DSGVO. Diese erforderte aus praktikablen und wirtschaftlichen Gründen, sich mit der eigenen Zielgruppe detaillierter auseinanderzusetzen. Immer alle (potenziellen) Spender:innen, mit demselben Inhalt anzusprechen, war sowohl aus Datenschutzgründen als auch aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr zielführend. Eine genauere Selektierung und Segmentierung der Zielgruppe wurde notwendig. (I5, persönliche Kommunikation, 02.05.2023).

Die Donor Journey Map wird oft vom großen Ganzen bis hin zum kleinen Detail ausgearbeitet. So startet die Erarbeitung beispielsweise in Form einer Mind-Map, aus der sich nach und nach komplexe Zusammenhänge entwickeln können (I1, persönliche Kommunikation 26.04.2023).

Die initiale Erstellung wird hier manuell gemacht. Im laufenden Prozess können gewisse Abläufe automatisiert ablaufen. Müssen Inhalte angepasst, oder Abläufe geändert werden, erfolgt die Optimierung wieder manuell. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

Das Modell ermöglicht es, eine übergeordnete Fundraising-Strategie vorzugeben, aus der sich einzelne Substrategien für Teilbereiche entwickeln können (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

## **(CRM-) Systeme und Daten**

Daten spielen im Donor Journey Mapping eine zentrale Rolle. In der Praxis wird am häufigsten das Newsletter-CRM mit der Spender:innendatenbank verknüpft. Oft werden an dieser Stelle auch weitere Informationen zu den jeweiligen Spender:innen ergänzt. Dies beinhaltet unter anderem Informationen darüber, auf welcher Stufe der Spender:innenpyramide sich die Person befindet, welche thematischen Spendenbereiche für die Person interessant sind oder auf welche Art die Person ihre Spende präferiert übermittelt (z. B. Dauerauftrag, Erlagschein, etc.) (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 02.05.2023). In manchen Fällen werden die Spender:innendaten auch mit dem Supportkontakt verknüpft, um eine bestmögliche Betreuung zu gewährleisten. So wissen Mitarbeiter:innen aus der Spender:innensupport-Abteilung sofort, mit wem sie es zu tun haben und wie sie die Person am besten abholen können (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Ein großer Vorteil für berechtigte Organisationen ist die Spendenabsetzbarkeit beim Finanzamt, da hierbei einige Daten verpflichtend angegeben werden müssen. Dadurch, dass die Spender:innen mit der Absetzbarkeit einen Vorteil genießen, wenn sie zusätzliche Daten, wie beispielsweise das Geburtsdatum, zur Verfügung stellen, werden diese auch bereitwilliger angegeben. Dies kann bei der Verknüpfung von Daten aus unterschiedlichen Datenbanken helfen und ermöglicht es, beispielsweise im Zuge von klassischen Geburtstags-Mailings, die Spender:innen individueller und persönlicher zu erreichen. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

## **Umgesetzte Maßnahmen**

*„Wir haben sehr viel auf E-Mail gestützt. Warum? Weil es der leichteste Einstiegspunkt ist. Da hat man eine relativ gute Datenlage, sofern das freiwillig angegeben worden ist und man kann sehr viel testen, sehr viel adaptieren und so weiter. Und es ist billig. E-Mail ist billig. Das ist vielen*

*NGOs wahrscheinlich ein springender Punkt.“ (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 126–129)*

Ein Großteil der befragten Organisationen hat die Donor Journey überwiegend auf E-Mail gestützt.

Onboarding Kontaktstrecken waren die in der Praxis am häufigsten genannten Maßnahmen, die geplant bzw. bereits umgesetzt wurden (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Die Neu-Lead-Generierung ist aktuell stark im Fokus. Die meisten Organisationen gaben jedoch an, dass die Optimierung weiterer Touchpoints geplant ist.

### **Zielgruppen und Aufbau der Donor Journey Map**

Ein entscheidendes Element der Donor Journey Map ist die richtige Auswahl der Zielgruppe. Gerade im Bereich der Neu-Lead-Generierung werden häufig eigene Personas genutzt, die in manchen Fällen auch mit weiteren Informationen verknüpft werden.

Weitere Informationen können beispielsweise Unterschiede oder Besonderheiten von Zielgruppen auf diversen Kommunikationskanälen sein, sowie Kommunikationspräferenzen wie etwa die du-/Sie-Anrede oder individuelle Vorlieben über präferierte Kommunikationswege. Auch Spendenmotive oder Push- und Pull-Faktoren werden den Personas zugeordnet. Des Weiteren auch Hinweise über die Art der Wertschätzung, die den Personas für ihre Spende entgegengebracht werden soll. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Manche Organisationen definieren ihre Personas je nach Einstiegspunkt. Das bedeutet, je nachdem über welche Akquise-Methode oder über welchen Akquise-Kanal eine Person mit der Organisation in Kontakt getreten ist, startet eine individuelle Donor Journey. Jeweils mit dem Ziel der Spender:innen-Generierung und auf langfristige Sicht der Spender:innenbindung. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

Eine weitere Herangehensweise mancher Organisationen ist, dass als Zielgruppe der Donor Journey Map, anstatt der klassischen Persona, die Stufe der

Spender:innenpyramide verwendet wird (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023) oder diese Information zumindest als zusätzliche Information in der Spender:innendatenbank hinterlegt wird, um eine individuelle Betreuung je nach Spendenstufe zu ermöglichen (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023). Dieser Ansatz wurde in Kapitel 5.2 als Optimierungsmöglichkeit des Modells vorgeschlagen und hat sich im Zuge der Interviews als sinnvoll herausgestellt. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass die Expert:innen nicht explizit nach ihrer Meinung zu diesem Ansatz befragt wurden, sondern lediglich aus ihrer eigenen Praxiserfahrung erzählt haben. Um die Sinnhaftigkeit dieses Ansatzes empirisch zu verifizieren, muss dieser als Fragestellung in einer weiteren Arbeit aufgenommen werden.

Wie in der Theorie beschrieben, durchläuft die Donor Journey Map auch in der Praxis verschiedene Phasen. Hierbei werden der Zielgruppe zu Beginn der Kommunikation überwiegend Informationen übermittelt, anschließend kommt es zu einem Spendenauftruf und schlussendlich wird eine Dauerspende forciert (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023). Die Abbildung der Donor Journey Map beinhaltet im Zuge dieser Spender:innenreise kritische Touchpoints, die auch als „Moments of Truth“ bezeichnet werden und entscheidende Punkte kennzeichnen sollen (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023).

## **Prozesse und Ausblick**

Obwohl sich die meisten Organisationen aktuell noch überwiegend auf E-Mail-Maßnahmen stützen, ist das Bestreben da, zukünftig weitere Bereiche in die Donor Journey Map zu integrieren.

Geplante Maßnahmen befinden sich beispielsweise im Bereich der Reaktivierung von Spender:innen. Aktuell herrscht in diesem Bereich die Herausforderung, dass oft unklar ist, weshalb Spender:innen aufhören zu spenden. Kann auf diese Gründe rechtzeitig reagiert werden, könnten Personen länger an die Organisation gebunden werden. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Allgemein kann gesagt werden, dass Änderungen oft nur langsam passieren. Gerade wenn es um große Veränderungen in Abläufen oder Strategien geht,

erfolgen diese meist schrittweise. Das notwendige Bewusstsein für Veränderungen ist aber überwiegend vorhanden. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Die Donor Journey Map wird als nie final abgeschlossenes Projekt gesehen, das sich in einer fortlaufenden Weiterentwicklung befindet, wie I1 verdeutlicht.

*„Das Ding wird auch nie abgeschlossen sein, da sind wir uns klar. Das wird sich immer weiter verändern und weiterentwickeln. Das ist ein laufender Prozess.“ (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023, Z. 542–543)*

Eine Organisation, die weitere Niederlassungen in anderen Ländern hat, betont, dass die Ergebnisse des Donor Journey Projektes wichtig für die strategische Entwicklung der anderen Länder sind. Die österreichische Niederlassung dient somit als Role Model. Auch andere Organisationen in Österreich scheinen bereits gespannt auf die ersten Ergebnisse des Projektes zu warten. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

## 7.2 Erfahrungen aus der Praxis

Organisationen, die das Modell in der Praxis bereits anwenden, haben überwiegend ein positives Gefühl in Bezug auf die Implementierung der Donor Journey Map. Es wird als wichtige Entscheidung gesehen, Ressourcen für die Visualisierung einer Donor Journey bereitzustellen.

*„Da sind wir stolz, dass wir das jetzt einmal zusammengebracht haben, weil diese Donor Journey, ich nenne es jetzt intern schon liebevoll ‚Monster‘, das ist ziemlich groß geworden.“ (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023, Z. 104–106)*

## Wichtige Faktoren

Die Organisationen berichten von unterschiedlichsten Erkenntnissen, Eindrücken und Ergebnissen, die sie durch die Anwendung des Modells gesammelt haben.

Als zentraler Aspekt wird der Spender:innen-Fokus genannt, der den Kern der Donor Journey Map ausmacht. Das interne Verständnis darüber, welche Personen zu welchem Zeitpunkt welche Inhalte erhalten werden, wird als sehr wichtig erachtet. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023).

Auch die allgemeine interne Kommunikation gilt als einer der Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Umsetzung einer Donor Journey Map (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Es wurde angemerkt, dass die Reihenfolge der Planung und Umsetzung ein wichtiger Faktor ist. So soll die Kommunikation erst vorbereitet werden, bevor Daten gesammelt werden. Das bedeutet, dass beispielsweise erst eine Onboarding Kontaktstrecke vorbereitet werden soll, bevor neue Leads gesammelt werden. Andernfalls erhalten neue Leads gegebenenfalls veraltete und nicht optimierte Mailings, was nicht zielführend ist. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

Eine Organisation berichtet von ihrer Herangehensweise, Personas stets in Kleingruppen zu entwickeln, um eine breitere Perspektive zu ermöglichen. Im Zuge dieser gemeinsamen Arbeit an der Donor Journey, können parallel neue Mitarbeiter:innen in die Thematik eingeschult werden, um zu gewährleisten, dass all jene die mit dem Modell arbeiten, ein gleiches Verständnis darüber haben. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023).

## **Positive Ergebnisse**

Innerhalb der Organisation kann durch die Visualisierung der Spender:innenreise ein neues Bewusstsein geschaffen werden und auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern, wie Agenturen, kann verbessert werden. Dies liegt dem zugrunde, dass von einem gemeinsamen Verständnis ausgegangen werden kann. Einheitliche Begrifflichkeiten, Definitionen und eine ganzheitliche Strategieentwicklung werden als gemeinsame Basis genutzt. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

In der täglichen Arbeit hat das Modell dabei geholfen, ein erstes Bewusstsein darüber zu entwickeln, welche Zielgruppen welche Informationen von der

Organisation erhalten möchten (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023). So kann die Spender:innenbetreuung verbessert werden, was zu mehr Spenden und einer längeren Verweildauer im Verein führt. Über lange Sicht wird also der Donor Life Time Value gesteigert. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Das interne Wissen und Verständnis konnte durch die Etablierung des Donor Journey Map Modells gesteigert werden und eine zahlenaffine Betrachtung der Ergebnisse wurde ermöglicht. Dadurch verbesserte sich auch das E-Mail-Marketing. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

Je nach Spendenmotiv, wird eine andere Art der Danksagung beziehungsweise Wertschätzung an die Spender:innen übermittelt. Diese individuelle Anerkennungsform wird hochgeschätzt. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

## **Learnings**

Während der Erarbeitung einer Donor Journey Map wurde ersichtlich, dass sehr viele verschiedene Ein- und Austrittsmöglichkeiten entlang der Journey existieren. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

Ein weiteres wichtiges Learning, das sich auch mit den oben genannten positiven Ergebnissen deckt ist, dass eine spender:innenzentrierte Ansprache Ergebnisse beeinflussen kann (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023). Diese können bei richtig gewählten Maßnahmen positiv ausfallen, in manchen Fällen aber auch negativ.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass die Donor Journey Map zumindest teilweise auch mit wenig finanziellen Mitteln umgesetzt werden kann. Für E-Mail-Marketing existieren, auch in Österreich, viele günstige Tools. Finanzen stellen in diesem Sinne kein Hindernis für E-Mail-Marketing dar. Trotzdem muss erwähnt werden, dass eine Umsetzung der Donor Journey allein im E-Mail-Bereich keine großen

Auswirkungen auf alle Spendeneinnahmen der Organisation haben kann. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

*„Ich glaub, und das muss man halt ein bisschen runter dampfen, es sind nur Emails. Also das bedeutet nicht, dass plötzlich alle Spendeneinnahmen um 10% steigen oder so“ (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 535–538)*

## **Schwierigkeiten**

Einer der Hauptfaktoren, der die Arbeit mit der Donor Journey Map erschwert, ist das Thema Daten. Verschiedene Systeme sammeln Daten, die nicht oder nur teilweise miteinander verknüpft werden können. Dadurch entstehen Daten-Silos. Hinzu kommt, dass aufgrund von fehlenden Cookie-Opt-Ins oder ggf. falscher oder unvollständiger Implementierung von Webanalyse Tools viele Daten gar nicht erst gesammelt werden können. Oft ist daher eine manuelle Auswertung notwendig, um überhaupt Erkenntnisse ziehen zu können. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

Ein weiterer Faktor, der die Beurteilung der Ergebnisse erschwert ist, dass das Modell äußere Einflüsse nicht berücksichtigen kann. Die Corona-Pandemie und der Ukraine-Krieg sind zwei Ereignisse, die in den letzten Jahren einen starken Einfluss auf die allgemeine Spendebereitschaft hatten. Dies ist derselbe Zeitraum, in dem einige Organisationen angefangen haben, mit dem Modell zu arbeiten. Daher kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, welche positiven Ergebnisse direkt auf die Donor Journey Map zurückzuführen sind. Was jedoch mit Sicherheit gesagt werden kann, ist, sofern ein Projekt auf den falschen Kanälen, an die falschen Personen oder auf eine falsche Art und Weise kommuniziert wird, die Spendenakquise nicht funktioniert. Die Spender:innenbedürfnisse im Blick zu behalten, anstatt die Themen der Organisation in den Fokus der Kommunikation zu legen, kann in der Praxis oft schwierig sein. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Ist das Modell erst einmal etabliert, braucht es Zeit und eine ganzheitliche Betrachtung. Bei manchen Organisationen haben sich die initialen Aufwände noch nicht rentiert. Positive Auswirkungen müssen langfristig gedacht werden. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

### 7.3 Gründe für Nicht-Nutzung

Eine der interviewten Organisationen wendet das Modell der Donor Journey Map nicht an. Was diese Organisation strukturell gesehen von den anderen Organisationen unterscheidet, ist die Organisationsgröße. Während die anderen 80% der befragten Organisationen als groß bezeichnet werden können, handelt es sich bei dieser um einen kleinen, regionalen Verein. Ob hier eine Korrelation zwischen Organisationsgröße und Anwendungen des Donor Journey Map Modells vorhanden ist, kann nur durch eine weitere wissenschaftliche Arbeit verifiziert werden.

*„(...) und da ist bei uns noch ein ganz großer weißer Fleck auf der Landkarte, was das betrifft. Aber dieser weiße Fleck ist der Tatsache geschuldet, dass für sowas hier kein Geld da ist.“ (I5, persönliche Kommunikation, 02.05.2023, Z. 96–98)*

Hauptgrund dafür, dass diese Organisation das Modell nicht anwendet, ist der Mangel an Ressourcen. Sowohl finanzielle Ressourcen als auch personelle Ressourcen. Oft wird im alltäglichen Geschäft nur reaktiv gearbeitet, anstatt aktiv. Dadurch können keine neuen Strategien oder Abläufe initiiert werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Verständnis und die Bereitschaft seitens der Führungskräfte. Der Sensibilisierungsgrad der Entscheidungsträger in Bezug auf neue Entwicklungen oder der entsprechenden Priorisierung von Marketing- und Fundraising-Aktivitäten ist oft in unzureichendem Maße vorhanden, sodass keine finanziellen Mittel für die Durchführung dieser freigegeben werden. Selbst wenn solch eine Organisation eine Strategie beispielsweise Pro Bono zur Verfügung gestellt bekommen würde, fehlt es dennoch an eigenen Ressourcen für die laufende

Umsetzung. Zusätzlich muss auch berücksichtigt werden, ob eine Organisation überhaupt genug Spendenprojekte hat, in welche durch die Maßnahmen gestiegene Spendengelder investiert werden können. Hat eine Organisation zum Beispiel Projekte, die Spenden im Wert von einer halben Million Euro benötigen, durch gesetzte Maßnahmen jedoch fünf Millionen Euro gesammelt werden, steht die Organisation ebenfalls vor Herausforderungen. (I5, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Die Hauptzielgruppe für viele NGOs sind Menschen ab ca. 50 Jahre, welche aktuell noch zur nicht digitalaffinen Zielgruppe gezählt werden. Aufgrund dieser Gegebenheiten sehen manche NGOs die Notwendigkeit noch nicht, digitale Medien in ihre Strategien zu integrieren und beispielsweise mit Hilfe der Donor Journey Map zu visualisieren. Auch scheuen sich manche Organisationen manchmal vor neuen Möglichkeiten, wenn die bewährten Strategien noch funktionieren. Insgesamt wird spender:innenorientiertes Handeln bei NGOs oft aufgrund von Unwissenheit, Desinteresse oder dem bereits genannten Ressourcenmangel vernachlässigt. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

## 7.4 Nutzen für gewisse Bereiche

Die Expert:innen wurden gebeten ein paar Beispiele zu nennen, in welchen Bereichen die Donor Journey Map konkret unterstützen könnte. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews diesbezüglich erläutert.

### Übergeordnete Rollen und Bereiche

Unter den befragten NGOs herrscht Konsens darüber, dass die Donor Journey Map für NGOs grundsätzlich hilfreich sein kann.

Die Donor Journey scheint eine zentrale Rolle im Online-Marketing zu spielen (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023). Insbesondere im digitalen Bereich bestehen noch große Chancen bei der Anwendung der Donor Journey Map (I5,

persönliche Kommunikation, 05.05.2023), wobei E-Mail-Marketing als Mindestmaß der Digitalisierung beschrieben wird (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023) Auch wurde angemerkt, dass ab einer gewissen Anzahl an Spender:innen, beispielsweise ab 200.000 Spender:innen im Jahr, eine gewisse Systematik notwendig ist (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

## **Strategische Bereiche**

Aus der strategischen Sicht ist vor allem das Thema Spender:innenfokus interessant. Zielgruppen können genau definiert und anschließend gezielt angesprochen werden. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023)

Die Donor Journey Map hilft bei der Selbstreflexion und gibt einen Blick von außen, der notwendig ist, um die Spender:innenbedürfnisse besser zu verstehen. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Das Modell kann außerdem dabei helfen, jüngere Zielgruppen zu erschließen, wobei die hierbei gesetzten Maßnahmen als langfristige Investition gesehen werden müssen. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Ein weiterer nicht unwesentlicher Punkt ist das Daten-Thema: die Donor Journey Map ermöglicht es, datengestützte Entscheidungen zu treffen, was gerade bei größeren Teams mit vielen verschiedenen Meinungen und Ansichten besonders hilfreich sein kann. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

*„Also so dieser Perspektivenwechsel und aus Kundinnen-Sicht denken. Das ist das eine und das zweite ist dieses Datengestützt entscheiden. Beziehungsweise dafür auch die Grundlagen schaffen.“ (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 315–317)*

## **Interne Prozesse und Zusammenarbeit**

Ein Bereich, der neben den konkreten Auswirkungen von gesetzten Maßnahmen am häufigsten von den Interviewpartner:innen erwähnt wurde, waren die Auswirkungen auf interne Prozesse. Durch ein gemeinsames Verständnis darüber,

wie die Kommunikation aus Spender:innen-Sicht aussehen muss und was die Donor Journey Map am Ende bringen kann, bietet das Modell die Chance, auch interne Prozess abteilungsübergreifend zu optimieren. So kann beispielsweise auch eine einheitliche Definition von Begrifflichkeiten Optimierungsprozesse maßgeblich beeinflussen. Zur Veranschaulichung: Von einem/einer Interviewpartner:in wurde zum Beispiel die *Höhe der Spende* genannt. Dies könnte als die Höhe der letzten getätigten Spende verstanden werden, die Höhe der Spenden innerhalb eines bestimmten Zeitraums oder die Höhe aller Spenden innerhalb der Lebenszeit eines/einer Spender:in. Nur wenn für diese Begrifflichkeiten einheitliche Definitionen vorherrschen, können basierend darauf Optimierungen getroffen werden. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

Nachdem das Modell einen übergeordneten Prozess darstellt, kann es außerdem dabei unterstützen, Silo-Lösungen zu vermeiden. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023)

*„Das ist einfach extrem wichtig. Also ich denke, um halt so Insellösungen oder Silo-Lösungen zu vermeiden, ja. Also das ist halt dann, weil das Ganze halt speziell dann im Spendenbereich sozusagen ineinanderwirkt.“ (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023, Z. 439–442)*

## 7.5 Vorteile und Potenziale

Im Weiteren wurde erfragt, welche Ziele mit der Anwendung der Donor Journey Map theoretisch verfolgt werden, welche konkreten Auswirkungen allgemein zu erwarten sind und wie solche Ergebnisse in der Praxis aussehen könnten.

### **Konkrete Auswirkungen und Kennzahlen**

Alle Interviewpartner:innen waren sich einig, dass die Donor Journey insgesamt dabei unterstützen kann, den Donor Life Time Value zu erhöhen. Dies zeigt sich insbesondere durch die Generierung von höheren und häufigeren Spenden sowie einer längeren Spender:innenbindung. (I1, persönliche Kommunikation,

26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023. I4, persönliche Kommunikation 02.05.2023. I5, persönliche Kommunikation, 02.05.2023).

Weitere genannte positive Auswirkungen sind unteranderem die Steigerung der Spender:innenzufriedenheit (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023). Dadurch, dass wichtige Daten zu einzelnen Spender:innen verfügbar sind, können diese entsprechend ihren Bedürfnissen besser betreut werden. Nachdem theoretisch eine spender:innenzentrierte Betreuung entlang der gesamten Donor Journey möglich ist, kann so auch ein Upgrade auf die nächste Stufe der Spender:innenpyramide erreicht werden. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023)

Ein weiteres Ziel, das mit Hilfe der Donor Journey Map erreicht werden könnte, ist die Reaktivierung von gefährdeten oder verlorenen Spender:innen. Oft ist es schwierig, die Gründe für das Abwandern von Spender:innen nachzuvollziehen. Mithilfe der Donor Journey Map sollen so kritische Touchpoints rechtzeitig identifiziert und entsprechende Optimierungsmaßnahmen gesetzt werden. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Ein/eine Interviewpartner:in merkt an, dass das Prinzip der Journey Map theoretisch auch auf den Bereich der Projektförderung übertragen werden könnte. Der Versuch wäre, durch gezielte Steigerung der Awareness in dieser Zielgruppe auch an höhere Projektförderungssummen herantreten zu können. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

## **Möglichkeiten und Potenziale**

Die Visualisierung der Donor Journey Map ermöglicht es, Zusammenhänge zu visualisieren, Optimierungspotenziale zu identifizieren und entsprechende Prioritäten festzulegen. Anschließend können zielgerichtete Maßnahmen realisiert werden. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Durch den Perspektivenwechsel hin zur Spender:innensicht unterstützt das Modell das bessere Kennenlernen der eigenen Zielgruppe und die Entwicklung einer spender:innenfokussierten Kommunikation. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023).

Dazu gehören personalisierte Maßnahmen, die beispielsweise die Kommunikationspräferenzen der Spender:innen berücksichtigen. Das bedeutet, dass die einzelnen Personen angeben können, ob sie etwa lieber rein digital oder postalisch kontaktiert werden möchten (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023).

*„Es ist einfach ein Schritt zu auf den Interessenten oder die Interessentin. Weg von ‚ein Unternehmen oder eine Organisation gibt vor, was es an Angebot gibt‘, hin zu ‚was wird denn an Gebot gebraucht oder erwartet‘ und dementsprechend auch kundenfokussierter zu arbeiten, würde ich erstmal bezeichnen.“ (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 57–60)*

*„Eine bessere, zielgerichtete Ansprache von Spenderinnen. Also, wir wollen ja jetzt nicht jedem alles geben, so nach dem Gießkannenprinzip, [...], sondern ganz gezielt“ (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023, Z. 161–164)*

Weitere Potenziale des Modells liegen bei der Erschließung neuer Zielgruppen sowie der Neuspender:innenakquise. Dies ist insbesondere wichtig, da die Anzahl der Spender:innen in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Schlussendlich wurde die Möglichkeit des Testings als weiterer theoretischer Vorteil des Modells genannt. Als Beispiele hierfür wurden etwa die Auswirkung personalisierter Ansprachen im Vergleich zu generischen Mailings genannt oder auch, ob Mehrfachspender:innen einer Spendenaufrufung mit der Bitte um einen höheren Betrag nachgehen. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023)

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass die Donor Journey Map prinzipiell ein einfaches und günstiges Mittel ist um bestehende Spender:innen oder Interessent:innen weiter zu binden. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

## 7.6 Schwierigkeiten und Herausforderungen

Auch wenn alle befragten Organisationen das Modell des Donor Journey Mappings positiv bewerten, gibt es einige Schwierigkeiten und Herausforderungen, die in diesem Kapitel näher erläutert werden.

### **Interne Ressourcen, Prozesse und Zusammenarbeit**

Um mit dem Modell arbeiten zu können, ist das Verständnis und die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen notwendig, neue Ansätze und Strategien zu etablieren (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023). Alle Interviewpartner:innen sind sich einig, dass für die initiale Umsetzung sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen notwendig sind, die neben dem Alltagsgeschäft aufgewendet werden müssen und so an anderer Stelle fehlen könnten.

Oft herrscht ein Silodenken zwischen den Abteilungen. Insbesondere wenn viele verschiedene Menschen und Bereiche gemeinsam mit einem Modell arbeiten, ist interne Kommunikation daher besonders wichtig. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Auch die Einbindung von Führungskräften kann erforderlich sein, was die Umsetzung zusätzlich erschweren kann (I5, persönliche Kommunikation, 02.05.2023). Ab einer gewissen Organisationsgröße kann es auch notwendig sein, auf externe Hilfe zurückzugreifen. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023)

Die Mitarbeiter:innen selbst müssen eine gewisse Fachexpertise mitbringen (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

So ist zum Beispiel analytisches Wissen zur faktenbasierten Identifikation und Argumentation von Problemen notwendig. Auch kann es von Vorteil sein einen

gewissen Grad an Empathie zu besitzen, da diese dabei helfen kann, einen Perspektivenwechsel hin zur Spender:innensicht einzunehmen. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

## **(CRM-) Systeme und Daten**

Für die Visualisierung von Daten steht aktuell noch kein einheitliches System zur Verfügung. Organisationen sind abhängig von Lösungen verschiedener Anbieter. Die Verknüpfung dieser Daten ist schwierig, da die einzelnen Systeme nicht, oder nur teilweise miteinander kommunizieren. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Gerade bei kanalübergreifenden Spender:innen, kann dies besonders herausfordernd sein (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023).

Die Datenlage ist ein Punkt, der von 60% der Befragten, in Bezug auf die Herausforderungen der Donor Journey Map, mehrmals genannt wurde. Eine besonders große Herausforderung stellen die bereits angesprochenen Datensilos dar. Aber auch die Verknüpfung von On- und Offline-Daten ist in der Praxis schwierig umsetzbar (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023).

Das Thema *Datenschutz* wird prinzipiell als richtig und wichtig angesehen, jedoch wird angemerkt, dass dadurch die Zielgruppendefinition besonders auf externen Werbeplattformen erschwert wird (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023). Ein weiteres Problem externer Werbeplattformen, wie Social Media Plattformen, ist die Transparenz. Organisationen müssen externen Anbietern viele Daten zur Verfügung stellen, gewinnen jedoch am Ende kaum Daten zur Auswertung von Ergebnissen zurück. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023). Ebenfalls relevant für eine gute Datenlage ist laut I2 die Anzahl an Daten. Der österreichische Markt ist, vor allem im Vergleich zu Deutschland, ein sehr kleiner Markt und zu klein für eine relevante Datenanalyse. Ergebnisse müssen daher immer kritisch betrachtet werden. Der Einsatz von Personas ist auch abhängig von der Anzahl an Daten, weshalb diese erst ab einer gewissen strukturellen Größe und Menge innerhalb der Organisation sinnvoll sind. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

*„Die Datenlage definitiv. Damit steht und fällt alles. Nämlich die Qualität, wie gut man es machen kann, wie personalisiert, ja, wie gut man alles auswerten kann nachträglich und um zu wissen, ob es sich rechnet oder nicht. Das ist ein großer Punkt.“ (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 385-388)*

Auch wenn viele Daten vorhanden sind, haben Daten Grenzen. Immer wieder passieren unvorhersehbare Ereignisse, auf die reagiert werden muss. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

## **Strategische Herausforderungen**

Die Strategie ist für eine kurzfristige Planung ungeeignet (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023).

Die Konzeption und Umsetzung der Donor Journey Map ist ein langwieriger und komplexer Prozess und obwohl die Strategie sehr gut ausgearbeitet sein kann, müssen in der Praxis Ausreißer erwartet werden (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023).

Gerade weil ein Perspektivenwechsel für eine spender:innenzentrierte Strategie notwendig ist, muss Feedback von echten (potenziellen) Spender:innen eingeholt werden, um nicht in einer isolierten Denkweise zu verharren. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Eine weitere Herausforderung in der strategischen Planung sind äußere Entwicklungen, wie etwa technologische Entwicklungen, welche sehr schnelllebig sind. Organisationen dürfen sich daher nicht auf ihren Erfolgen ausruhen, sondern müssen Neuentwicklungen laufend beobachten und berücksichtigen. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

## **Schwierigkeiten in der Umsetzung**

In der Theorie ist die Donor Journey Map relativ einfach zu entwickeln – in der Praxis stellt sich die Umsetzung aber oft als schwierig heraus. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023)

Auch passiert die Umsetzung oder Änderungen oft nur sehr langsam, gerade in größeren Organisationen (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Die Donor Journey Map sollte ganzheitlich betrachtet werden. Die Optimierung von einzelnen Touchpoints ist nicht zielführend. In der Praxis ist diese ganzheitliche Denkweise jedoch oft schwierig. (I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023)

*„Ein Anstoß durch ein E-Mail kann nur so gut sein, wie dann letztendlich auch die restliche Journey. Also wenn wir auf die Website verlinken, und auf der Website findet sich niemand zurecht, da muss man auch an einem anderen Punkt ansetzen. Dieses ganzheitliche Denken ist glaube ich in großen Konzernen oder Organisationen prinzipiell ein bisschen schwierig.“*

(I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023, Z. 182-186)

Eine weitere Schwierigkeit in der Umsetzung kann die voreilige und zu starke Segmentierung von Zielgruppen sein. Wird einer Person beispielsweise aufgrund eines bestimmten Verhaltens einem bestimmten Thema der Organisation zugeordnet und erhält zukünftig nur noch Informationen zu diesem Thema, kann dies negative Auswirkungen auf die Spender:innenbindung haben. Oft sind die Interessen einzelner Spender:innen nämlich breiter aufgestellt. Eine zu starke Segmentierung birgt daher die Gefahr, Spender:innen wieder zu verlieren. Wird die Donor Journey Map aufgrund von Zielgruppenbestimmungen oder anderer Faktoren sehr detailreich geplant, kann dies zu einer sehr hohen Komplexität führen, was nicht immer vorteilhaft ist. Der Detailgrad muss immer auch einer gewissen Sinnhaftigkeit gegenübergestellt werden. (I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

Der Paradigmenwechsel hin zu einer spender:innenzentrierten Ausrichtung wurde von mehreren Organisationen mehrmals als essenziell für eine erfolgreiche Umsetzung der Donor Journey Map angeführt. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass genau dieser Paradigmenwechsel eine große Herausforderung für Organisationen sein kann. In der Praxis stehen die eigenen Themen der Organisation den eigentlichen Spender:inneninteressen im Weg. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I4, persönliche Kommunikation, 02.05.2023)

## 7.7 Mängel und Lücken

Insgesamt wird die Donor Journey Map trotz etwaiger Schwierigkeiten und Herausforderungen als hilfreich gesehen. In manchen Bereichen hat das Modell jedoch Lücken.

Es wird hervorgehoben, dass das Modell eine gute Option für Privatspender:innen ist. Für Fälle, bei denen jedoch eine individuelle Betreuung notwendig ist, erweist sich das Modell als ungeeignet. Das betrifft vor allem die Großspender:innen- oder Unternehmenskommunikation, da diese eine persönliche, menschliche Kommunikation erfordern. (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023. I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023. I3, persönliche Kommunikation, 28.04.2023

*„Im Persönlichen denk ich mir halt [...] wirklich persönlichen Gespräch mit dem Kunden oder mit dem Spender oder so. Da hilft es natürlich nicht, also da geht es um die menschliche Kommunikation. Da geht es um diese Erfahrung und die ist da halt wichtig und da hilft dir das ganze Strategische nicht. Da musst du dich halt auf die Personen einstellen, das ist einfach das Wichtige und da, da hilft dir auch keine Donor Journey, sag jetzt nochmal. (I2, persönliche Kommunikation, 27.04.2023, Z. 624-631)*

Auch an dieser Stelle, kam im Zuge der Interviews erneut das Thema *Daten* auf. I3 merkte an, dass das Fehlen von Daten, das Modell unpassend macht, (persönliche Kommunikation, 28.04.2023).

*„Ich glaube, wenn man nicht die Größe von einer gewissen Anzahl an Spenderinnen hat, dann wird's wahrscheinlich gar keinen Sinn machen, sowas aufzubauen.“ (I1, persönliche Kommunikation, 26.04.2023, Z. 619-620)*

I1 ist sogar der Meinung, dass das Modell erst ab einer gewissen Anzahl an Spender:innen sinnvoll ist. Doch selbst wenn genug Daten vorhanden sind, werden diese meistens in verschiedenen Systemen gesammelt. Die Verknüpfung unterschiedlicher Daten-Systeme kann in der Praxis fehleranfällig sein. (persönliche Kommunikation, 26.04.2023).

Daten können außerdem externe Einflüsse nicht berücksichtigen, wie beispielsweise wirtschaftliche Krisen. Auf diese muss manuell und flexibel reagiert werden. Selbiges gilt für ungeplante Touchpoints, auf die das Modell nicht automatisch reagieren kann. Beispielsweise könnte ein/e Spender:in unangekündigt in den Organisations-Räumlichkeiten erscheinen, um persönlich eine Spende abzugeben, anstatt die offiziell angebotenen Spendenoptionen in Anspruch zu nehmen.

Zum Schluss wurde von I4 angemerkt, dass man mit Hilfe des Modells zwar Optimierungspotenziale identifizieren und Maßnahmen setzen kann, die tatsächlichen Auswirkungen von einzelnen Maßnahmen aber nicht vorhergesagt werden können. So können Maßnahmen auch negative Effekte haben. (persönliche Kommunikation, 02.03.2023)

## 8 Conclusio und Diskussion

Im abschließenden Kapitel dieser Masterarbeit werden die Erkenntnisse der theoretischen Kapitel (Kapitel 3–5) mit den empirischen Ergebnissen zusammengeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um die Forschungsfrage sowie die Subforschungsfragen zu beantworten und zu interpretieren. Schließlich werden Limitationen der Arbeit aufgezeigt und mögliche zukünftige Forschungsarbeiten skizziert sowie Handlungsempfehlungen gegeben.

### 8.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Zur besseren Übersicht werden die Hauptforschungsfragen sowie die zugehörigen Subforschungsfragen noch einmal dargestellt:

**Hauptforschungsfrage 1:** Inwiefern nutzen österreichische NGOs das Modell des Donor Journey Mappings im Bereich Online-Fundraising bei Privatpersonen?

**SF1:** In welchem Umfang wird das Modell in der Praxis angewendet?

**SF2:** Wie sind die bisherigen Erfahrungen mit diesem Modell?

**SF3:** Warum wird das Modell nicht genutzt?

**Hauptforschungsfrage 2:** Welche Potenziale und Herausforderungen ergeben sich durch die Nutzung des Donor Journey Mappings?

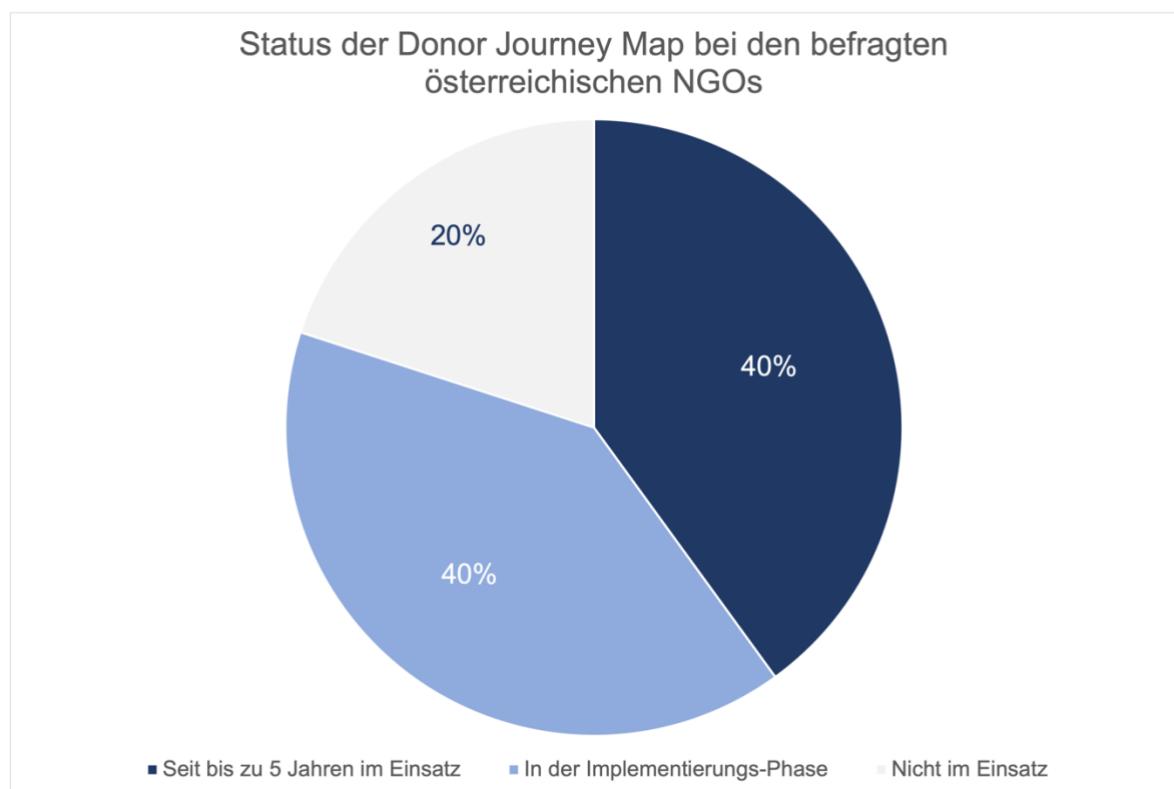
**SF4:** Gibt es Bereiche, in denen das Modell unterstützen könnte?

**SF5:** Welche Vorteile und Potenziale gibt es durch die Nutzung dieses Modells?

**SF6:** Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen gibt es durch die Nutzung dieses Modells?

**SF7:** In welchen Bereichen kann das Modell nicht unterstützen bzw. wo ist es ggf. lückenhaft und warum?

Nach Analyse umfangreicher Literatur und der Durchführung einer qualitativen empirischen Forschung kann zusammenfassend gesagt werden, dass das Modell der Donor Journey Map ein vielversprechendes Werkzeug im Fundraising sein kann. Das Modell scheint erst seit wenigen Jahren bei einigen österreichischen NGOs im Einsatz zu sein bzw. in manchen Fällen auch erst im Stadium der initialen Implementierung. Manche Organisationen arbeiten aktuell auch (noch) nicht mit diesem Modell. Abbildung 12 veranschaulicht den Status der Donor Journey Map bei den befragten österreichischen NGOs (Stand Mai 2023).



**Abbildung 12:** Status der Donor Journey Map bei österreichischen NGOs, Stand Mai 2023. (eigene Darstellung)

In welchem Ausmaß das Modell in der Praxis bereits genutzt wird, ist je nach Organisation sehr individuell. Überwiegend nutzen Organisationen das Modell in Kombination mit E-Mail-Marketing. Die liegt unter anderem dem Fakt zugrunde, dass dies eine einfache und vor allem günstige Möglichkeit ist. Hierbei werden beispielsweise Onboarding Kontaktstrecken entwickelt, wobei diese etwa je nach Einstiegspunkt in die Donor Journey unterschiedlich ablaufen können. Einige

Organisationen verknüpfen klassische Spender:innendaten mit zusätzlichen Informationen wie Interessen, diversen Kommunikationspräferenzen oder etwa der Stufe der Spender:innenpyramide. So soll eine individuelle und spender:innenzentrierte Ansprache ermöglicht werden.

Die bisherigen Erfahrungen aus der Praxis sind überwiegend positiv. Die in der Theorie beschriebenen Potenziale, beispielsweise den Donor Life Time Value mit Hilfe des Modells zu erhöhen, wurden im Zuge der Forschung bestätigt. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass die Auswirkungen des Modells auf lange Sicht betrachtet werden müssen und kurzfristig eher selten direkte Erfolge messbar sind. Auch ist es manchmal schwierig, bestimmte Ergebnisse einer konkreten Maßnahme zuzuordnen, da in der Praxis oft mehrere Faktoren Auswirkungen auf ein Ergebnis haben. Beispielsweise hat die Corona-Pandemie oder der Ukraine Krieg in manchen Organisationen starke Auswirkungen auf das Spendenvolumen gehabt. Nachdem dies bei manchen Organisationen genau auf den Zeitraum fiel, in dem das Donor Journey Map Modell etabliert wurde, lassen sich zur Wirkung des Modells keine isolierten Aussagen machen.

Wie im Theorie Kapitel 4.3 dieser Arbeit bereits näher erläutert, stuft Schöler die Relevanz der Mitarbeiter:innen in Unternehmen bei der Einführung neuer Strategien oder Prozesse als sehr hoch ein. Er empfiehlt an dieser Stelle auch, die Customer Journey und die Employee Journey in einer gemeinsamen Multiexperience Journey ganzheitlich zu betrachten. (Schöler, 2022)

Interessanterweise hat sich dies auch im Zuge der Interviews bestätigt. Mehrere Interviewpartner:innen merkten an, dass das interne Verständnis eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung solcher Strategien spielt und auch die interne Kommunikation zwischen verschiedenen Mitarbeitenden oder gar Abteilungen essenziell ist.

Doch nicht alle Organisationen nutzen das Modell bereits. Ressourcenmangel stellt einen der Hauptgründe dar, warum das Modell nicht genutzt wird. Dies betrifft sowohl finanzielle Ressourcen als primär auch personelle Ressourcen. Gerade in kleineren Organisationen scheinen Mitarbeiter:innen vor allem reaktiv, als aktiv zu

handeln. Ob dies ausschließlich mit der Organisationsgröße korreliert, muss in einer weiteren Forschung verifiziert werden. Ein weiterer Punkt ist die Bereitschaft der Führungskräfte, neue Entwicklungen oder Strategien in der Organisation umzusetzen. Oft wird die Relevanz dieser Änderungen nicht hoch genug eingestuft, wenn bestehende Prozess noch funktionieren. Es bleibt zu beobachten, ob so eine Vorgehensweise langfristig funktioniert, da gerade aufgrund der anstehenden Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens der Hauptspender:innenzielgruppe neue Maßnahmen notwendig sein werden. Dieser Ausblick lässt sich sowohl in der Literatur (siehe Kapitel1.1), als auch aus den Ergebnissen der Expert:inneninterviews ablesen.

Betrachtet man die Donor Journey Map aus rein theoretischer Sicht, kann sie unter anderem im Bereich der internen Prozesse und in der Zusammenarbeit mit externen Partner:innen hilfreich sein. Sie unterstützt dabei Silolösungen zu vermeiden und den notwendigen Paradigmenwechsel hin zur Spender:innensicht zu schaffen. Letzteres wird sowohl in der Literatur als auch in den Ergebnissen der qualitativen Expert:inneninterviews als zentraler Aspekt des Modells beschrieben.

Weiteres kann das Modell dabei unterstützen, die eigenen Zielgruppen besser kennenzulernen, neue Zielgruppen zu erschließen und diese langfristig an die Organisation zu binden.

Während die Customer Journey Map im Unternehmensbereich bereits häufiger im Einsatz zu sein scheint, liegen im Fundraising-Bereich gerade im digitalen Bereich noch viele Chancen und Potenziale.

Neben den genannten Bereichen kann das Modell konkret dabei unterstützen Optimierungspotenziale zu identifizieren und zielgerichtete Maßnahmen für eine spender:innenzentrierte Kommunikation umzusetzen. Mit Hilfe von hinterlegten Daten können (potenzielle) Spender:innen personalisiert angesprochen und bestmöglich betreut werden. Dies kann zu häufigeren und höheren Spenden führen und die Spender:innenzufriedenheit steigern. So ist es Organisationen möglich, Spender:innen innerhalb der Spender:innenpyramide auf die nächste Stufe zu

befördern, was langfristig zu einer Steigerung des Life Time Values und einer tieferen Spender:innenbindung führt.

Die Sammlung von Daten, die für eine reibungslose Durchführung der Donor Journey Map notwendig wäre, stellt in der Praxis oft eine Herausforderung dar. Können Daten gesammelt werden, ist die Verknüpfung verschiedener Datensysteme oft lückenhaft oder teilweise fehleranfällig. Es wird jedoch laufend daran gearbeitet, diese Gegebenheiten zu optimieren. Auch Themen wie der Datenschutz oder eine ausreichende Menge an verfügbaren Daten im österreichischen Markt, können die Aussagekraft von Ergebnissen beeinträchtigen. Die Verknüpfung von On- und Offlinedaten funktioniert in der Praxis ebenfalls nicht reibungslos. Es bleibt offen, wie diese Problematik zukünftig gelöst werden könnte.

Prinzipiell wird die Donor Journey Map nicht als schwieriges Werkzeug gesehen, dennoch ist eine gewisse Fachexpertise notwendig. Generell müssen für die initiale Einführung des Modells personelle und teilweise finanzielle, Ressourcen freigemacht werden, die an anderer Stelle fehlen können. Dies stellt in der Praxis oft eine große Herausforderung dar und verlangt eine hohe Mitarbeiter:innenbereitschaft und -verständnis.

Die Möglichkeiten der Donor Journey Map sind scheinbar endlos, doch genau hier liegen auch gewisse Schwierigkeiten. Werden zu viele Details eingearbeitet und visualisiert, kann dies sehr komplex werden. Die Sinnhaftigkeit muss stets hinterfragt und die Grenzen des Modells respektiert werden.

In der Theorie ist das Modell einfach und bietet sehr viele Möglichkeiten und Potenziale, in der Praxis verhält es sich oft schwieriger und stellt Organisationen vor einige Herausforderungen.

Lücken des Modells befinden sich überwiegend in unvorhersehbaren äußeren Einflüssen, wie wirtschaftliche Krisen oder sonstigen größeren externen Ereignissen. Diese können von dem Modell nicht berücksichtigt werden, weshalb eine gewisse Flexibilität erforderlich ist. Auch auf ungeplante Touchpoints kann das Modell nicht reagieren. Während das Modell im Bereich der Privatspender:innen

sehr hilfreich sein kann, ist es für andere Bereiche, wie etwa der Großspender:innenbetreuung oder in der Unternehmenskommunikation ungeeignet, da hier eine persönliche, menschliche Betreuung notwendig ist. Auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse lässt sich sagen, dass die Donor Journey Map ungemeines Potenzial für österreichische NGOs im Bereich des Fundraisings bei Privatpersonen hat, wenn auch einige Lösungen für gewisse Herausforderungen gefunden werden sollten. Das Modell ist in der Branche noch relativ neu und teilweise auch noch nicht etabliert. Es stellt jedoch eine gute Möglichkeit dar, auf die anstehenden Herausforderungen hinsichtlich der Spenden- und Zielgruppenentwicklungen zu reagieren.

## 8.2 Limitationen

Anhand der Literaturrecherche hat sich herauskristallisiert, dass die Forschung im Bereich der Donor Journey Map bei österreichischen NGOs kaum existent ist. Diese Arbeit ist ein erster Schritt in die Richtung, diese Lücke zu schließen. Dennoch sind noch viele weitere Forschungsarbeiten in diesem Gebiet notwendig, um ein starkes Fundament der Fundraising-Forschung im österreichischen Raum zu bauen.

Im Zuge der Expert:inneninterviews wurde die subjektive Definition der Donor Journey Map abgefragt, da in der Theorie kein einheitliches, allgemeingültiges Modell zu finden ist. Dabei zeichnete sich ab, dass in einigen Fällen das Wissen über die umfassenden Darstellungsmöglichkeiten der Donor Journey Map nicht oder nur teilweise vorhanden war und oft nur eine oberflächliche oder vereinfachte Version des Modells bekannt war bzw. verwendet wird. Viele bezogen sich daher im weiteren Gesprächsverlauf auf die einfachere Darstellung einer klassischen Donor Journey, bestehend aus Zielgruppe und Journey-Phasen. Manche Gesprächspartner:innen wichen der Frage gänzlich aus und berichteten direkt von persönlichen Erfahrungen und Umsetzungen aus der Praxis. Es ist daher möglich, dass die vollen Potenziale der Donor Journey Map nicht gänzlich erhoben werden konnten. An dieser Stelle muss jedoch ergänzt werden, dass dies nicht der Auswahl

oder der Expertise der Expert:innen geschuldet war, sondern unter anderem auf den mangelnden Forschungsstand zu diesem Thema zurückzuführen ist.

Auch ist anzumerken, dass sich abzeichnete, dass es je nach Größe der Organisation Unterschiede in der Nutzung des Modells zu geben scheint. Eine differenzierte Betrachtung je nach Organisationsgröße könnte für zukünftige Forschungen notwendig sein, um die Generalisierbarkeit der Stichproben zu gewährleisten.

Die Befragung der Expert:innen bezog sich ausschließlich auf die Nutzung der Donor Journey Map im Bereich des Fundraisings bei Privatpersonen. Im Zuge der Interviews kam immer wieder das Thema der Unternehmenskooperationen auf, auf die sich, laut Aussagen der Expert:innen, die Donor Journey Strategien aus dem Privatspender:innenbereich nicht übertragen lassen. Um Erkenntnisse auf Bereiche außerhalb der Privatspender:innen ausweiten zu können, ist eine eigene Forschung notwendig.

### 8.3 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Diese Arbeit zeigt auf, dass die Verwendung des Donor Journey Map Modells in der strategischen Planung und Optimierung von Fundraising-Maßnahmen ein wichtiges Tool sein kann. An manchen Stellen müssen Lösungen erarbeitet werden, um die Umsetzung der Theorie in der Praxis zu erleichtern. Allgemein lässt sich jedoch eine große Empfehlung aussprechen, die Forschung in diesem Bereich fortzusetzen.

In vielen Organisationen ist der Online-Bereich der am stärksten wachsende Bereich, auch wenn das Gesamtspendenvolumen im Vergleich zu Offline-Kanälen nach wie vor nur einen kleinen Anteil ausmacht. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die Spender:innen potenziell jünger werden und gleichzeitig die digitalaffine Generation in den nächsten Jahren in das spendenfreudige Alter aufsteigt. Die Donor Journey Map wurde von den befragten Expert:innen als zentrales Tool genannt, um auf diese neuen Gegebenheiten reagieren zu können.

Wie in Kapitel 8.2 erwähnt, stellt auch der Unternehmensbereich eine relevante Zielgruppe für NGOs dar. Eine zukünftige Arbeit könnte sich daher damit beschäftigen, ob bzw. inwiefern die Donor Journey Map auch auf den Unternehmens-Sektor ausgeweitet werden könnte.

Auch könnte interessant sein, welche Unterschiede es in der Fundraising-Planung zwischen kleinen und großen Organisationen gibt und ob die Sinnhaftigkeit einer Donor Journey Map von der Organisationsgröße abhängig ist.

Um eine starke Generalisierbarkeit der in dieser Arbeit entstandenen Ergebnisse zu ermöglichen, sollte eine zukünftige Arbeit die Ergebnisse in Form einer quantitativen Forschung überprüfen. Dafür können die nachfolgend aufgestellten Hypothesen verwendet werden:

**H1:** Werden Privatspender:innen auf Basis einer spender:innenzentrierten Kommunikation entlang der Donor Journey angesprochen, steigt der Donor Life Time Value.

**H2:** Mit Hilfe Donor Journey Map können österreichische NGOs inaktive oder verlorene Privatspender:innen reaktivieren.

**H3:** Wird eine Employee-Journey beim Implementierungs-Prozess der Donor Journey Map integriert, steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen, das Modell erfolgreich umzusetzen.

**H4:** Je größer eine Organisation ist, desto eher nutzt sie bereits das Modell des Donor Journey Mappings.

Nachdem das Thema durch die voranschreitende Digitalisierung und die Veränderung in den Charakteristika der Spender:innenzielgruppe aktuell stark im Fokus zu sein scheint, können sich zeitnah weitere Forschungsfragen ergeben, die für zukünftige Arbeiten relevant sein können.

## 9 Literaturverzeichnis

**Binckebanck, L., Höller, A.-K., & Tiffert, A.** (2020). *Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie - Koordination - Umsetzung* (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8>

**Birzer, B.** (2022). Digitale Customer Journey. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, & A. Steuernagel (Hrsg.), *Praxisbeispiele der Digitalisierung: Trends, Best Practices und neue Geschäftsmodelle* (S. 197–210). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37903-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37903-2_9)

**Bogner, A., Littig, B., & Menz, W.** (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (1. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>

**Burnett, K.** (2002). *Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money, 2nd Edition* | Wiley (2. Aufl.). Jossey-Bass

**Buss, P.** (2012). *Fundraising: Grundlagen, System und strategische Planung* (1. Aufl.). Haupt. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.2445/9783258476216>

**Buss, P.** (2020). Die Psychologie des Spenderverhaltens. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 55–75). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_9)

**Donahue, M.** (2022, März 28). How A Donor Journey Map Improves Responsive Fundraising. *Virtuous*. <https://virtuous.org/blog/donor-journey-map-improves-responsive-fundraising/>

**Donor stewardship.** (o. D.). Donor stewardship: How to build relationships & retain donors. *Freewill*. <https://lp.freewill.com/donor-stewardship>

**Esch, F.-R., & Knörle, C.** (2016). Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren. In L. Binckebanck & R. Elste (Hrsg.), *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen* (S. 123–137). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05054-2_7)

**Esch, F.-R., Stahl, M., Rößner, S., & Jaeger, A.** (2016). *Customer Touchpoint Management: Die Kundenreise verstehen und managen* [Studie]. ESCH. The Brand Consultants. <https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/studie-zu-customer-touchpoint-management/>

**Fischer, K.** (2020). Moderne Online-Kommunikation von Non-Profit-Organisationen. In J. Reschke (Hrsg.), *Online-Fundraising: Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren* (S. 1–18). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5_1)

**Flick, U.** (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 533–547). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34)

**GfK Charity Panels** (Hrsg.). (2023). *Bilanz des Helfens 2022* (Studie Nr. 19; Bilanz des Helfens – Trends und Prognosen). Deutscher Spendenrat e.V. <https://www.spendenrat.de/bilanz-des-helfens-2022/>

**Gläser-Zikuda, M., Stephan, M., & Hofmann, F.** (2022). Qualitative Auswertungsverfahren. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (1. Aufl., S. 237–251). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_15)

**Gonzalez, M.** (2022, Jänner 4). Fundraising Basics: Understanding the Donor Cultivation Cycle. *Kindful*. <https://kindful.com/blog/fundraising-basics-understanding-the-donor-cultivation-cycle/>

**Grömmер, T., & Mellinghaus, M.** (2018). Evolve or die! – Die Rolle der digitalen Transformation für die Customer Experience im B2B-Vertrieb. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse* (S. 177–193). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7_6)

**guterzweck.net.** (2022, Februar 22). NGO und NPO: Definition und Unterschiede. [guterzweck.net.](https://guterzweck.net/ngo/) <https://guterzweck.net/ngo/>

**Haibach, M.** (2012). *Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*. Campus Verlag.

**Harken, S.** (2020). Online-Spendenaktionen. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 695–718). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_30)

**Harken, S.** (2023). *Spender:innen-Studie 2022: Wie spendet die DACH-Region?* (Spender:innen Studie) [Studie]. RaiseNow.

**HDE Handelsverband Deutschland (Hrsg.).** (2022). *Online Monitor 2022* (Studie Nr. 6; Online Monitor, S. 54). IFH Köln GmbH.

**Helfferich, C.** (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55)

**Hieninger, E., & Nilsson, G.** (2020). Donor Relation Management. In J. Reschke (Hrsg.), *Online-Fundraising: Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren* (1. Aufl., S. 239–264). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5_9)

**Hölter, A.-K., & Schmidt-Ross, I. D.** (2020). Omni-Channel-Management und Customer Journey. In L. Binckebanck, A.-K. Hölter, & A. Tiffert (Hrsg.), *Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie—Koordination—Umsetzung* (2. Aufl., S. 107–124). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26727-8_5)

**Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C.** (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

**Hubspot.** (2022, Jänner 24). Everything You Need to Know about Customer Lifecycle Management. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.com/service/customer-lifecycle-management>

**Kaufmann, T.** (2021). Customer Journey Analyse. In T. Kaufmann (Hrsg.), *Strategiewerkzeuge aus der Praxis: Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage* (S. 125–135). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-63105-8_13)

**Kempe, M.** (2022). Customer Journey in a Nutshell – Eine methodische Einführung. In K. Butzer-Strothmann (Hrsg.), *Integriertes Online- und Offline-Channel-Marketing: Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen für das Omni-Channel-Marketing* (1. Aufl., S. 79–110). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38048-9_4)

**Kiefer, K., & Reschke, J.** (2012, März 8). Forschungslücke Online-Fundraising. *Sozialmarketing.de*. <https://sozialmarketing.de/forschungslucke-online-fundraising/>

**Kneip, A.** (2022, Mai 3). Lifecycle-Strategie: Ordnung ins Chaos bringen | getunik.com. *getunik ag*. <https://www.getunik.com/digital-fundraising-blog/lifecycle-strategie-ordnung-ins-chaos-bringen/>

**Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O.** (2017). *Marketing-Management: Konzepte-Instrumente-Unternehmensfallstudien* (15. Aufl.). Pearson Education Deutschland GmbH.

**Kotler, P., & Levy, S. J.** (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10–15. <https://doi.org/10.2307/1248740>

**Kreutzer, R. T.** (2022). *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele* (6. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35307-0>

**Krulis-Randa, J. S.** (1977). Marketing—Theorie und Praxis. *Die Unternehmung*, 31(1), 59–74.

**Kruthoff, K., Oberholzer, G., & Zemp, A.** (2018). Ganzheitliche Marken- und Kundenerlebnisse gestalten: Damit auch Marke drin ist, wo Marke draufsteht. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse* (S. 121–142). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7_4)

**Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C.** (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>

**Kumar, A., & Chakrabarti, S.** (2021). Charity Donor Behavior: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 35(1), 1–46. <https://doi.org/10.1080/10495142.2021.1905134>

**Lammenett, E.** (2021). *Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate-, Influencer-, Content-, Social-Media-, Amazon-, Voice-, B2B-, Sprachassistenten- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO* (8. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32340-0>

- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mayring, P., & Fenzl, T.** (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 633–648). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- Nathan, A., & Hallam, L.** (2009). A qualitative investigation into the donor lapsing experience. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(4), 317–331. <https://doi.org/10.1002/nvsm.378>
- Neon One.** (2023, Februar 17). How To Create a Donor Journey Map and Cultivate Residual Giving. *Neon One*. <https://neonone.com/resources/blog/donor-journey-map-neo/>
- Neugebauer, L. M., & Zanko, I.** (2021). *Lead Community Fundraising: Erfolgreich digital Menschen verbinden. Mit über 45 Praxis-Beispielen*. (1. Aufl.). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33094-1>
- Piwik PRO.** (o. D.). Definition: Was ist der Customer Lifecycle? - Piwik PRO Glossar. *Piwik PRO*. <https://piwikpro.de/glossar/customer-life-cycle/>
- Pizzutti, C., Gonçalves, R., & Ferreira, M.** (2022). Information search behavior at the post-purchase stage of the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(5), 981–1010. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00864-9>
- Plottek, K., & Herold, C.** (2018). Micro Moments als entscheidender Moment im Rahmen einer zunehmend fragmentierteren Customer Journey. In A. Rusnjak & D. R. A. Schallmo (Hrsg.), *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse* (1. Aufl., S. 143–176). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18961-7_5)

**Prescher, K.** (2020). Fundraising im Web an externen Touchpoints. In J. Reschke (Hrsg.), *Online-Fundraising: Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren* (1. Aufl., S. 157–204). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5_7)

**RaiseNow.** (o. D.). Donor Journey: Vom ersten «Hallo» zum «Ja, ich will spenden».  
*RaiseNow.* <https://www.raisenow.com/de-ch/fundraising/donor-journey>

**Ramsenthaler, C.** (2013). Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“ In M. Schnell, C. Schulz, H. Kolbe, & C. Dunger (Hrsg.), *Der Patient am Lebensende: Eine Qualitative Inhaltsanalyse* (1. Aufl., S. 23–42). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19660-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19660-2_2)

**Reinders, H.** (2022a). Interview. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (1. Aufl., S. 211–222). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_13)

**Reinders, H.** (2022b). Überblick Forschungsmethoden. In H. Reinders, D. Bergs-Winkels, A. Prochnow, & I. Post (Hrsg.), *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (S. 153–159). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7_9)

**Reinders, H., Bergs-Winkels, D., Prochnow, A., & Post, I.** (2022). *Empirische Bildungsforschung: Eine elementare Einführung* (1. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27277-7>

**Reschke, J.** (Hrsg.). (2020). *Online-Fundraising: Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren* (1. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5>

**Rusnjak, A., & Schallmo, D. R. A.** (Hrsg.). (2018). *Customer Experience im Zeitalter des Kunden: Best Practices, Lessons Learned und Forschungsergebnisse* (1. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3->

**Scherhag, C., & Boenigk, S.** (2010). Relationship Fundraising: Stand der empirischen Forschung, theoretischer Bezugsrahmen und zukünftige Forschungsfelder. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services*, 33(4), 354–367.

**Schmitt, M. C.** (2019). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen* (1. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14213-1>

**Schöler, A.** (2022). Service Design in einer digitalisierten Omnikanalwelt: Von Kundenreisen und der Möglichkeit zu scheitern. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, & A. Steuernagel (Hrsg.), *Praxisbeispiele der Digitalisierung: Trends, Best Practices und neue Geschäftsmodelle* (S. 211–233). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37903-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37903-2_10)

**Seebacher, U.** (Hrsg.). (2021). *Praxishandbuch B2B-Marketing: Neueste Konzepte, Strategien und Technologien sowie praxiserprobte Vorgehensmodelle – mit 11 Fallstudien* (1. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31651-8>

**Smith, A.** (2022, Juni 29). How to create a donor journey map. SOFII. <https://sofii.org/article/how-to-create-a-donor-journey-map>

**Urselmann, M.** (1998). *Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen* (1. Aufl.). Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81376-3>

**Urselmann, M.** (2018a). *Fundraising* (7. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3>

**Urselmann, M.** (2018b). Fundraising bei Privatpersonen. In M. Urselmann (Hrsg.), *Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen* (7. Aufl., S. 15–390). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3_2)

**Urselmann, M.** (2018c). Fundraising-Management. In M. Urselmann (Hrsg.), *Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen* (7. Aufl., S. 471–594). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3_6)

**Urselmann, M.** (2020). Definition des Begriffs „Fundraising“. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 3–16). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_1)

**Viest, O.** (2020). Online-Fundraising. In M. Urselmann (Hrsg.), *Handbuch Fundraising* (S. 657–675). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18211-3_21)

# 10 Anhang

## Interviewleitfaden

Für Interviewpartner:innen nicht sichtbar.

### Fragenblock 1 – Einleitung und Vorstellung

Guten Tag Herr/Frau...

Erst einmal vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen für dieses Interview!

Bevor wir losstarten, würde ich Ihnen noch einmal kurz einen Überblick geben, wer ich eigentlich bin, und worum es in diesem Interview geht.

- Vorstellung meiner Person und des Themas
- Informationen zum Ablauf des Interviews

> Aufnahme wird gestartet!

Die Aufnahme läuft. Wie besprochen ist das für Sie in Ordnung, richtig?

Zum Einstieg wäre es gut, wenn Sie sich kurz vorstellen könnten.

- **Wer sind Sie? Was ist ihr Background? Seit wann sind Sie bei [Organisation] und was sind dort Ihre Aufgaben?**

### Fragenblock 2 – Verständnis über die Donor Journey Map

Unser Thema heute ist die Donor Journey Map. Nachdem hier meines Wissens nach kein allgemeingültiges Modell existiert, würde mich ganz allgemein interessieren...

- **Wie würden Sie die Donor Journey Map in der Theorie beschreiben?**
  - Wozu wird das Modell genutzt / was sind die Ziele?
  - Wie ist sie aufgebaut? Welche Elemente beinhaltet sie klassischerweise? Können Sie hier ein paar Beispiele nennen?

### Fragenblock 3 – Donor Journey Map in der Praxis in der eigenen Organisation

- **Nutzen Sie in ihrer Organisation das Donor Journey Mapping Modell?**

JA:

- Wissen Sie seit wann in Ihrer Organisation mit diesem Modell gearbeitet wird?
- Was war der Anlass dazu, es zu etablieren / warum nutzen Sie es?

- **Wie genau wenden Sie das Modell an / In welchem Umfang wird das Modell bei Ihnen angewendet? Können Sie das ein bisschen skizzieren?**
  - o Welche Attribute werden in Ihrer Donor Journey Map abgebildet? Können Sie ein paar Beispiele der wichtigsten „Bausteine“ geben?
  - o Wie sind Sie dazu gekommen, dass Sie das so machen – haben Sie das mit der Praxis abgeglichen?
  - o Wie sieht das in der Praxis bei Ihnen aus, wenn sie mit diesem Modell arbeiten? Können Sie ein Beispiel so einer Situation geben?
  - o Haben Sie die Donor Journey Map irgendwo visualisiert? Wie hoch ist der Grad der Automatisierung?
  - o Verwenden Sie dazu auch technische Software wie CRM-Systeme? Wenn ja, welche?
  - o Wird das Modell nur in Ihrer Abteilung genutzt, oder abteilungsübergreifend? / Welche Personen/Abteilungen in Ihrer Organisation sind involviert?
- **Wie sind die bisherigen Erfahrungen mit diesem Modell? Können Sie hier ein paar Beispiele nennen?**
  - o Haben Sie das Gefühl, dass sich seit Sie das Modell verwenden irgend etwas in ihrer Organisation und ihrem Alltag verändert hat (Prozesse, Arbeitsweisen, Teamstruktur, Spendenverhalten, konkrete gesetzte Maßnahmen, Kommunikation,...)?

**NEIN:**

- **Haben Sie eine Idee, wieso das Modell nicht genutzt wird?**
  - Wurde intern schon einmal darüber gesprochen, das Modell anzuwenden?
    - o Wenn ja: Was war hier der Outcome?
  - Haben sie andere Modelle / Frameworks / o. Ä. nach denen Sie ihre strategische Planung/Optimierungen/Spender:innenkommunikation ausrichten?
    - o Wenn ja: Wieso haben Sie sich für diese Herangehensweise entschieden?
    - o Sind Sie damit zufrieden?

#### Fragenblock 4 – Weitere/Allgemeine Überlegungen zu Donor Journey Map in der Theorie

Wenn wir jetzt wieder zurück in die allgemeine Theorie wandern, unabhängig von Ihrer Organisation...

- **Würden Sie sagen, dass das Modell prinzipiell für NGOs hilfreich sein kann?**

**JA:**

- **Was würden Sie sagen, in welchen Bereichen kann das Modell unterstützen? Können Sie hier ein paar Beispiele nennen?**

**NEIN:**

- **Wieso nicht?**

Wenn Sie kurz überlegen...

- **Welche Schwierigkeiten oder Herausforderungen könnte es durch die Nutzung dieses Modells geben? Können Sie mir ein paar konkrete Beispiele nennen?**
  - o Was müssten Mitarbeitende wissen, um mit diesem Modell arbeiten zu können?
- **Gibt es Bereiche, wo das Modell Ihrer Meinung nach nicht unterstützen kann?**
- **Hat das Modell Lücken? Können Sie hier ein paar Beispiele nennen?**
  - o Gibt es Einschränkungen einzelner „Funktionen“, wenn gewisse Umstände nicht gegeben sind?
  - o Welche Dinge werden nicht berücksichtigt/abgebildet, die Ihrer Meinung nach in der Fundraising-Planung wichtig wären?

### **Fragenblock 5 – Abschluss & Ende**

Wir wären nun am Ende des Interviews angekommen. Gibt es von Ihrer Seite noch Punkte, die Sie ergänzen möchten?

Danksagung & Abschied

## Auszug aus der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Interview-nummer	Zeilen-nummer	Aussage	Paraphrase	Generalisierung	Kodierung / Kategorie
3	34-40	Im besten Fall datenbasiert, das heißt, man schaut sich an wo kommen denn die Personen, die Interessentinnen oder Spenderinnen auf deine Seite? Ich rede jetzt nur von digital bewusst, weil Offline ist nochmal ein anderes Thema. Und auf dieser Basis sollte man sich anschauen ok welche Unterschiede gibt es über die verschiedenen Kanäle, in den Personen, die kommen und davon abgeleitet hat man erstens eine Priorität der Journey und zweitens auch schon ein bisschen einen Fokus, welche Leute man wie anspricht über welchen Kanal.	Im Idealfall erfolgt die Donor Journey Map datenbasiert, indem man untersucht, über welche Kanäle Besucher und potenzielle Spender:innen auf die Website gelangen. Dabei betrachte ich hier nur den digitalen Bereich, da Offline-Kanäle ein eigenes Thema sind. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann man Unterschiede in Bezug auf die Zielgruppe und das Nutzerverhalten auf verschiedenen Kanälen identifizieren. Daraus ergeben sich einerseits Prioritäten für die Donor Journey und andererseits Hinweise darauf, wie man bestimmte Personen über bestimmte Kanäle anspricht.	Im Idealfall sollte eine Donor Journey Map auf datenbasierten Erkenntnissen basieren, die untersuchen, über welche Kanäle Interessent:innen und potenzielle Spender:innen auf die Website gelangen. Dadurch können Unterschiede in der Zielgruppe und dem Nutzerverhalten auf verschiedenen Kanälen identifiziert werden, was zu einer besseren Priorisierung und gezielten Ansprache führt.	K4
3	57-60	es ist einfach ein Schritt zu auf den Interessenten oder die Interessentin. Weg von „ein Unternehmen oder eine Organisation gibt vor was es an Angebot gibt“ hinzu „was wird denn an Gebot gebraucht oder erwartet“ und dementsprechend auch Kundenfokussierter zu arbeiten, würde ich erstmal bezeichnen.	Es ist ein Schritt zu auf die Interessent:innen. Statt dass Unternehmen oder Organisationen vorgeben, welche Angebote zur Verfügung stehen, geht es darum herauszufinden, welche Angebote tatsächlich benötigt oder erwartet werden. Dies ermöglicht eine kund:innenfokussierte Arbeitsweise.	Die Donor Journey Map ist ein Schritt zu auf Interessent:innen. Hierbei berücksichtigen Unternehmen und Organisationen die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessent:innen, anstatt ihnen vorzugeben, welche Angebote verfügbar sind. Diese Herangehensweise ermöglicht eine kund:innenfokussierte Arbeitsweise.	K5

3	70-80	<p>Wir haben verschiedene Einstiegspunkte definiert, wo Leute entweder bevorzugt spenden oder sich einfach nur für den Newsletter anmelden, also offensichtlich proaktiv mit uns in Kontakt treten. Und davon leiten wir ab wie, also wie der Wissensstand von der Person ist letztendlich. Das heißt in,(...) Also in gewinnorientierten Unternehmen wäre es eine Neukunden Journey, das heißt, wir schauen erst einmal wo steht die Person? Was hat sie schon gemacht mit uns? Schauen, dass wir diesen Wissensstand erstens unterstützen und zweitens weiter aufbauen. Und dann haben wir Eckdaten eingebaut. Das erste Ziel ist natürlich für uns irgendwie die Person erstens zu behalten, also das ist meistens die größte Herausforderung innerhalb der ersten Mails, keine hohe Opt-Out-Rate zu haben. Das ist das eine und das andere ist dann mittelfristig zu einer ersten Spende zu bewegen oder zu unterstützen auf dem Weg dorthin.</p>	<p>Wir haben verschiedene Einstiegspunkte definiert, an denen Menschen entweder bevorzugt spenden oder sich für unseren Newsletter anmelden, um proaktiv mit uns in Kontakt zu treten. Basierend darauf leiten wir den Kenntnisstand der Person ab. In gewinnorientierten Unternehmen würde dies als Neukundenreise bezeichnet werden. Wir überprüfen zunächst den aktuellen Wissensstand der Person und bemühen uns, diesen zu unterstützen und weiter auszubauen. Zudem haben wir Meilensteine festgelegt. Unser erstes Ziel ist es natürlich, die Person zu behalten, was in den meisten Fällen die größte Herausforderung in den ersten E-Mails darstellt, um eine hohe Opt-Out-Rate zu vermeiden. Das ist das eine Ziel. Das andere Ziel ist es, mittelfristig eine erste Spende zu fördern oder die Person auf dem Weg dorthin zu unterstützen.</p>	<p>Es ist sinnvoll, verschiedene Einstiegspunkte zu definieren, an denen Menschen entweder spenden oder mit einer Organisation in Kontakt treten können. Basierend auf diesen Einstiegspunkten kann der Kenntnisstand der Personen ermittelt werden. Dies ermöglicht es, die Kommunikation entsprechend anzupassen und den Kenntnisstand der Personen zu unterstützen und weiter auszubauen. Dabei sollten klare Ziele definiert werden, wie beispielsweise die Bindung der Personen an die Organisation und die Förderung von Spendenbereitschaft.</p>	<b>K1</b>
3	96-100	<p>noch nicht sehr lange. Wir sind,(...) ich arbeite seit einem Jahr bei [Organisaion], und wir haben vor einem Jahr damit begonnen. Also vor 1,5 Jahren ist das Theoretisch passiert und ich bin letztendlich eingestellt worden, um das zu realisieren. Praktisch läuft das Ganze seit einem halben Jahr Online. Das heißt, wir sind jetzt dabei, so die ersten Analysen der Kenntnisse auch daraus zu ziehen, ja.</p>	<p>Wir arbeiten erst seit kurzer Zeit mit der Donor Journey Map. Ich habe vor einem Jahr bei [Organisation] begonnen. Es ist etwa 1,5 Jahre her, seit die Idee theoretisch entstanden ist und ich eingestellt wurde, um sie umzusetzen. Die praktische Umsetzung begann jedoch erst vor einem halben Jahr online. Aktuell sind wir dabei, erste Erkenntnisse und Analysen aus den gesammelten Daten zu ziehen.</p>	<p>Bei NGOs wurde die Implementierung der Donor Journey Map erst vor relativ kurzer Zeit eingeführt, und es erfordert Zeit, um Erfahrungen zu sammeln und die ersten Analysen durchzuführen.</p>	<b>K1</b>

3	110-117	<p>Die Kern-Spenderinnen, das wird nicht nur bei [Organisation] so sein, sind tendenziell älter. Also das sind nicht unbedingt Gen-Z, oder sonst was, wie man sie auch klassifiziert. Sondern sind Leute, die auf Post auch sehr gut, Postwurfsendungen gut reagieren und so weiter. Und wenn man diesen, die also (...) Ich weiß es nicht genau, wieviel Prozent, aber unglaublich viel Prozent der Spendeneinnahmen darüber lukriert, sieht man vielleicht die Notwendigkeit nicht sofort, auf Digital zu setzen. Das ist ein Entwicklungsschritt, den man lange beobachten muss und sich dann sicher sein kann, ja, wir müssen auch junge Leute erreichen, so ungefähr.</p>	<p>Die Hauptspenderinnen, nicht nur bei [Organisation], sind in der Regel älter. Sie gehören nicht unbedingt zur Generation Z oder anderen jungen Altersgruppen. Diese Personen reagieren gut auf postalische Sendungen und ähnliche Maßnahmen. Wenn ein Großteil der Spendeneinnahmen über diese Kanäle generiert wird, besteht möglicherweise nicht sofort die Notwendigkeit, auf digitale Kanäle zu setzen. Es ist ein Entwicklungsprozess, der sorgfältig beobachtet werden muss, um sicherzustellen, dass auch junge Menschen erreicht werden müssen.</p>	<p>In vielen Organisationen, einschließlich [Organisation], sind die Kernspenderinnen tendenziell ältere Menschen, die auf traditionelle Kommunikationskanäle wie Postwurfsendungen positiv reagieren. Aufgrund des hohen Anteils der Spendeneinnahmen, die über diese Kanäle erzielt werden, besteht möglicherweise zunächst kein dringender Bedarf, auf digitale Kanäle umzusteigen. Es erfordert eine sorgfältige Beobachtung und Analyse, um festzustellen, wann und wie digitale Kanäle eingesetzt werden sollten, um auch jüngere Zielgruppen zu erreichen.</p>	K3
3	126-129	<p>wir haben sehr viel auf E-Mail gestützt. Warum? Weil es der leichteste Einstiegspunkt ist. Da hat meine eine relativ gute Datenlage, sofern das freiwillig angegeben worden ist und kann sehr viel testen, sehr viel adaptieren und so weiter. Und es ist billig. E-Mail ist billig. Das ist vielen NGOs wahrscheinlich ein springender Punkt</p>	<p>Wir haben uns stark auf E-Mails konzentriert, weil es der einfachste Einstiegspunkt ist. Hier haben wir in der Regel eine solide Datenbasis, sofern die Informationen freiwillig angegeben wurden, und können daher umfangreiche Tests und Anpassungen vornehmen. Zudem ist E-Mail kostengünstig. Das ist für viele NGOs wahrscheinlich ein entscheidender Faktor</p>	<p>Viele NGOs setzen stark auf E-Mail als Kommunikationskanal, da er als leichter Einstiegspunkt gilt. Durch die Verfügbarkeit von Daten und die Möglichkeit zu Tests und Anpassungen ist E-Mail eine effektive und kostengünstige Option.</p>	K1