

# **Social Media Fundraising für Non-Profit Organisationen**

Masterarbeit  
am Institut für Marketing Management  
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Nicole Schweizer

07. Dezember 2021

Autorin

Nicole Schweizer

Koreferentin

Dr. Adrienne Suvada

School of  
Management and Law

Theaterstrasse 17  
8400 Winterthur

Betreuer ZHAW

Dr. Adis Merdzanovic

School of  
Management and Law

Theaterstrasse 17  
8400 Winterthur

## Vorwort

Im September 2017 durfte ich an einem Hilfseinsatz in Südafrika teilnehmen. Eine Gruppe von zwölf Leuten baute eine neue Kindertagesstätte in einem Township in der Nähe von Pretoria. Wir schenkten den Kindern neue Spielsachen, und sie durften zum ersten Mal im Leben mit einem richtigen Ball spielen und hatten Farbstifte in den Händen. Die strahlenden Kinderaugen berührten mich nachhaltig. Für die Umsetzung sammelte das Einsatzteam vorgängig die Spenden. Da kam ich das erste Mal mit dem Fundraising durch Aktionen wie einen Flohmarkt, Kuchenverkauf oder einen Spaghetti-Plausch in Berührung. Obwohl ich selbst vor Ort teilnahm, spürte ich grosses Misstrauen gegenüber dem richtigen Einsatz der Spende, wenn die Organisation noch nicht bekannt war. Da merkte ich, wie schwierig und aufwändig Fundraising sein kann.

Ich arbeite in der Finanzbranche im Marketing. Die Budgets sind im Vergleich zu den Marketingbudgets, die Non-Profit Organisationen zur Verfügung haben, extrem gross. Deshalb will ich durch meine Arbeit einen Mehrwert für sie bieten, da sie teilweise nur sehr geringe Ressourcen zur Verfügung haben und das nötige Know-how nicht immer vorhanden ist.

Social Media bietet ein grosses Potenzial, um die Bekanntheit von Unternehmen zu steigern und neue Zielgruppen zu erreichen, und das mit wenigen Ressourcen. Ich merkte jedoch bei meinen Recherchen, dass das Know-how für professionelles Social Media Marketing generell teilweise noch sehr gering ist.

Ich hoffe, dass ich durch diese Arbeit die Non-Profit Organisationen unterstützen und ihnen hilfreiche Tipps vermitteln kann, damit sie Social Media erfolgreich für das Fundraising einsetzen können.

Ich danke allen Teilnehmenden an den Interviews für die kompetenten Antworten und die wertvollen Erkenntnisse, die ich durch ihre Aussagen gewinnen konnte. Ebenfalls danke ich meinem Betreuer, Dr. Adis Merdzanovic, für die fachliche Begleitung sowie [REDACTED] für ihre grosse Unterstützung durch das Redigieren der Masterarbeit.

Mein spezieller Dank gilt meiner Familie und meinem Partner, die mich während dieser intensiven Zeit immer wieder motiviert und unterstützt haben.

## Management Summary

Social Media: ein Trend, der sich in den letzten Jahren fest in der Welt des digitalen Marketings etabliert hat. Auch bei Non-Profit Organisationen wird die Bedeutung von Social Media immer grösser. Auf den Plattformen können Fundraising-Botschaften direkt an die Zielgruppen übermittelt werden. Das tatsächliche Potenzial von Social Media für das Fundraising ist bisher jedoch kaum erschlossen.

Aus diesem Grund untersucht diese Masterarbeit die Bedeutung von Social Media, im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten, bei Schweizer Non-Profit Organisationen. Ausserdem werden die Erfolgsfaktoren von Social Media Fundraising eruiert. Mithilfe der Analysen können in einem folgenden Schritt Handlungsempfehlungen an Non-Profit Organisationen abgegeben werden, wie diese die Plattformen bestmöglich als Fundraising-Instrument nutzen können. Zur Beantwortung der Fragestellungen erfolgte initial die theoretische Aufbereitung der relevanten Fachliteratur. Darauf aufbauend, wurde eine qualitative Forschung mittels leitfadengestützten Interviews durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigten, dass Social Media bei den meisten Organisationen eine grosse Rolle spielt. Wenn dafür zu wenig Ressourcen vorhanden sind, wird es nicht professionell genutzt und spielt auch keine bedeutende Rolle im Marketing-Mix. Es wird klar davon abgeraten, eine Plattform nebenbei zu betreiben, denn es wird ein vertieftes Know-how vorausgesetzt.

Social Media bietet die Möglichkeit, durch eine grosse Reichweite neue potenzielle Spender zu erreichen, die durch traditionelle Medien nur schwer zu kontaktieren sind. Ausserdem können Organisationen viel schneller und direkter mit den Zielgruppen kommunizieren, und die Erfolge der Aktivitäten können sehr genau gemessen werden. Es stellte sich heraus, dass sich Social Media nicht primär für Spendenaufrufe eignet, sondern vielmehr hilft, die Zielgruppen für Themen zu sensibilisieren und die Spendenbereitschaft zu erhöhen. Fundraising sollte deshalb nie als eigenes Thema auf Social Media betrachtet werden.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Erstellung von regelmässigen, ansprechenden und emotionalen Inhalten. Sie sollten eine Dringlichkeit bei den Empfängern auslösen, ohne dabei aufdringlich zu wirken. Storytelling eignet sich dafür besonders gut und kann durch den Einsatz von Videos und Bildern die Emotionen verstärken.

Da die Bedeutung von Social Media immer grösser wird, ist es unumgänglich, dass sich die Organisationen mit diesem Themengebiet auseinandersetzen. Bevor eine Organisation sie als Fundraising-Instrument in Erwägung zieht, muss sie wissen, was sie dadurch erreichen möchte, und klare Ziele dafür definieren. Sie muss bereit sein, einen professionellen Social-Media-Auftritt zu betreiben, und dafür personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellen. Ohne Paid Posts ist es auf Social Media jedoch fast nicht mehr möglich, genügend Aufmerksamkeit und eine hohe Reichweite zu erzielen. Ausgehend von den Analysen, empfiehlt sich eine weiterführende qualitative Forschung in der ganzen Schweiz, um ein repräsentativeres Ergebnis zu erhalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>I</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Weitere Verzeichnisse</b> .....	<b>V</b>
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	V
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	V
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	V
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Ausgangslage</i> .....	1
1.2 <i>Problemstellung und Relevanz</i> .....	3
1.3 <i>Zielsetzung und Forschungsfragen</i> .....	5
1.4 <i>Abgrenzungen des Themas</i> .....	6
1.5 <i>Methodische Vorgehensweise</i> .....	6
1.6 <i>Aufbau der Arbeit</i> .....	7
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>8</b>
2.1 <i>Non-Profit Organisationen</i> .....	8
2.2 <i>Fundraising</i> .....	11
2.2.1 <i>Begriffserklärung Fundraising</i> .....	11
2.2.2 <i>Spendenmotivation</i> .....	12
2.2.3 <i>Relationship-Fundraising</i> .....	14
2.3 <i>Donor Journey</i> .....	15
2.4 <i>Social Media</i> .....	17
2.4.1 <i>Eigenschaften von Social Media</i> .....	17
2.4.2 <i>Social-Media-Plattformen und -Nutzungsklassen</i> .....	19
2.4.3 <i>Social Media Marketing</i> .....	20
2.5 <i>Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising</i> .....	25
2.5.1 <i>Die richtige Kommunikation</i> .....	26
2.5.2 <i>Ansprechende Inhalte</i> .....	28
2.5.3 <i>Auslösung von Emotionen</i> .....	30
2.5.4 <i>Controlling</i> .....	33
<b>3 Methodische Vorgehensweise</b> .....	<b>38</b>
3.1 <i>Forschungsdesign</i> .....	38
3.2 <i>Erhebungsinstrument</i> .....	38
3.3 <i>Erstellung des Interviewleitfadens</i> .....	39
3.4 <i>Auswahl der Interviewpartner</i> .....	39
3.5 <i>Durchführung</i> .....	40
3.6 <i>Auswertung</i> .....	41

<b>4</b>	<b>Resultate und Diskussion</b> .....	<b>42</b>
4.1	<i>Beschreibung der Resultate</i> .....	42
4.2	<i>Diskussion der Resultate</i> .....	61
4.2.1	Beantwortung und Diskussion Forschungsfrage 1 .....	61
4.2.2	Beantwortung und Diskussion Forschungsfrage 2 .....	65
4.2.3	Darüberhinausgehende Erkenntnisse .....	69
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerung</b> .....	<b>70</b>
5.1	<i>Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse</i> .....	70
5.2	<i>Handlungsempfehlungen</i> .....	72
5.3	<i>Kritische Würdigung der Gesamtarbeit</i> .....	77
5.4	<i>Ausblick</i> .....	77
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>78</b>

## Weitere Verzeichnisse

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Non-Profit-Sektor zwischen Wirtschaft, Staat und Privatsphäre.....	9
Abbildung 2: Spenderpyramide.....	15
Abbildung 3: Kategorisierung von Social-Media-Plattformen.....	19
Abbildung 4: Nutzungsklassen und Anwendungsbeispiele Social Media .....	20
Abbildung 5: PESO-Modell .....	23
Abbildung 6: Controlling-Regelkreis .....	36
Abbildung 7: Theoretisches Modell – Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising .....	37
Abbildung 8: Finales Modell – Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising.....	67

### Abkürzungsverzeichnis

CTA	Call-to-Action
Engl.	englisch
KPI	Key Performance Indicator
NGOs	Non-Governmental Organisationen
NPOs	Non-Profit Organisationen
NROs	Nichtregierungsorganisationen
ROI	Return on Investment
URL	Uniform Resource Locator

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Formen von Einnahmen .....	10
Tabelle 2: Strategische und operative Erfolgsfaktoren .....	26
Tabelle 3: Die sieben Grundemotionen.....	31
Tabelle 4: Social Media KPI.....	35
Tabelle 5: Forschungsdesign .....	38
Tabelle 6: Übersicht Interviewpartner.....	40

# 1 Einleitung

Mit der Einleitung werden erste Einblicke in die Thematik sowie eine Übersicht über die Ziele und das Vorgehen dieser Arbeit gegeben. Als Grundlage wird die Ausgangslage vorgestellt sowie die Problemstellung und Relevanz aufgezeigt. Danach erfolgt die Erläuterung der Zielsetzung und die Definition der daraus abgeleiteten Forschungsfragen. Weiter folgen die inhaltlichen Abgrenzungen, um den Fokus der Analyse zu schärfen. Abschliessend wird die methodische Vorgehensweise erklärt und der Aufbau der Arbeit erörtert.

## 1.1 Ausgangslage

Die Spendenbereitschaft der Gesellschaft hat in den letzten Jahren zugenommen. Das zeigt sich vor allem bei Katastrophen, sofern diese in das Blickfeld der Menschen gerückt werden. Besonders, wenn auch Opfer aus unserem Kulturkreis (mit-)betroffen sind, ist die Hilfsbereitschaft riesig. Ein Beispiel dafür war die Tsunami-Katastrophe in Südostasien. Die geleisteten Spenden in Deutschland betragen rund 670 Millionen Euro; eine noch nie dagewesene Rekordhöhe in einer einzelnen Spendenkampagne (Haibach, 2019, S. 455/456).

Lange Zeit wurde der Online-Bereich bei Non-Profit Organisationen (NPOs) nicht ernst genommen, und es wurde behauptet, das Internet sei vergänglich und Facebook diene nur zum privaten Spass. Die Skepsis gegenüber dem Internet und Social Media bei Entscheidungsträgern war besonders zu Beginn der Zweitausenderjahre enorm (Reschke, 2020, S. V). In den letzten 20 Jahren hat sich die Kommunikation bei Unternehmen, Behörden und auch NPOs jedoch extrem geändert. Sie haben begonnen, das Internet und damit kostengünstige, internetbasierte Technologien wie Social Media für ihr Fundraising zu nutzen (Di Lauro, Tursunbayeva und Antonelli, 2019, S. 1).

Ein vermehrtes und professionelles Fundraising bewirkt ein kontinuierliches Wachstum des Spendenvolumens (Haibach, 2019, S. 455). Online-Fundraising ist heute ein natürlicher Bestandteil des Fundraising-Mix, und die Relevanz wird zukünftig sogar als sehr hoch eingeschätzt. In einigen NPOs wurden dafür Stellen geschaffen, die das Online-Fundraising gestalten. Die Budgets sind zwar weiterhin tief im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten, aber bereits um ein Vielfaches höher als zu Beginn (Reschke, 2020, S. V).

Auf den Social-Media-Kanälen können Fundraising-Botschaften direkt an die Zielgruppen übermittelt und gleichzeitig Spenden gesammelt werden (Lovejoy und Saxton, 2012, S. 377). Auf den Social-Media-Plattformen geht es um den gegenseitigen, kommunikativen Austausch. Somit grenzt sich Social Media stark von anderen Fundraising-Medien ab, die nur sehr wenig Möglichkeiten einer direkten Rückmeldung bieten. Als reines Werbemedium im Fundraising ist Social Media nicht geeignet. Es gibt auch online reichweitenstärkere Wege, die kurzfristig einen grösseren Fundraising-Erfolg versprechen, aber dennoch kann Social Media im Fundraising erfolgreich eingesetzt werden (Hölderle, 2021). Sind die Zielgruppen auf Social Media aktiv und mit

der Organisation in Kontakt, werden sie möglicherweise auch eher auf andere Weise mit ihr in Kontakt treten (Carboni und Maxwell, 2015, S. 25).

Um in sozialen Medien erfolgreich zu sein, müssen die Menschen erreicht werden, die in der Lage sind, die NPO zu unterstützen. Die einfachste Form ist es, Social Media für den Aufbau von Vertrauen zu nutzen. Vertrauen ist die Grundlage zum Erfolg von Fundraising. Insbesondere entsteht Vertrauen durch Empfehlung im engeren sozialen Umfeld (Hölderle, 2020, S. 217). Vertrauen kann durch einen intensiven Austausch aufgebaut werden. Eine Organisation kann auf Social Media klar kommunizieren, was sie macht, wie sie wirkt und wo Bedarf für Unterstützung besteht. Dies geschieht nicht nur durch eine Offenlegung von Zahlen die im Jahresbericht stehen, sondern auch im Diskurs mit Unterstützern die Informationen einfordern, Fragen stellen oder Feedback geben. Diese Informationen stehen dann allen zur Verfügung und nicht nur dem Empfänger des Briefes oder der E-Mail (Hölderle, 2021).

Durch den Einsatz von Social Media können NPOs beim Fundraising unter anderem mehr Transparenz und Verantwortlichkeit erreichen sowie die Beteiligung und das Engagement der Spender erhöhen. Ausserdem kann das Image verbessert werden. Jedoch ist Vorsicht geboten, denn das Image kann natürlich auch verschlechtert werden (Di Lauro et al., 2019, S. 1–6).

Gemäss Bhati und McDonnell (2020, S. 86) sind NPOs erfolgreicher, wenn sie vor einem Fundraising-Event auf Social Media Beiträge publizieren und die Communities diese liken oder teilen. Insbesondere kleine Organisationen können durch aktives Engagement auf Social Media mehr Spenden aufbringen, besonders wenn sie Einschränkungen bei anderen Ressourcen haben. Regelmässiges Teilen von Informationen kann zu einem erhöhten Vertrauen der Öffentlichkeit beitragen, was zu höheren Spenden von einem breiteren Spenderkreis führen kann.

Genauso wichtig, wie neue Spender<sup>1</sup> zu gewinnen, ist es, die bestehenden an die Organisation zu binden. Insbesondere gilt dies bei langfristigen Unterstützern wie Mitgliedern, Paten oder Dauerspendern, die auch perfekte Multiplikatoren sind. Wenn diese regelmässig informiert werden und ihnen eine Plattform für einen Austausch geboten wird, ist von einer geringeren Kündigungsquote auszugehen. Jedoch gibt es dazu noch keine Langzeituntersuchungen. Social Media Fundraising unterstützt die verstärkte Bindung von Spendern und Interessenten an die Organisation und lohnt sich besonders für diejenige von Dauerspendern (Hölderle, 2021).

Der Global NGO Technology Report 2019 bestätigt, dass Social Media ein sehr effektives Tool ist. 47% der 5'721 befragten NPOs aus 160 Ländern sagten, es sei ein sehr effektives Tool in ihrer Kommunikations- und Fundraising-Strategie. Das ist Rang 2 nach der Webseite. 90% aller befragten Organisationen nutzen regelmässig Social Media, um mit dem Unterstützer und Spender in Kontakt zu sein. Ausserdem stimmen 94% zu, dass Social Media hilfreich für Brand Awareness ist (Nonprofit Tech for Good, 2019, S. 29/30).

<sup>1</sup> Genderhinweis: Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Form verwendet. Sie impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts.



Der Global Trends in Giving Report versucht zu verstehen, welche Art von Spenden von Menschen bevorzugt wird. In Europa wurden dazu 2'445 Personen aus 35 Ländern befragt. Über ein Drittel geben an, dass Social Media das meist inspirierende Kommunikationstool sei, um sie zum Spenden zu bewegen. Somit steht Social Media deutlich auf Platz 1, gefolgt von der Webseite mit 20%. Ausserdem gaben fast ein Drittel an, dass eine Regelmässige Kommunikation via Social Media sie dazu bewegt, wiederholend zu spenden (Nonprofit Tech for Good, 2020, S. 20–23).

## 1.2 Problemstellung und Relevanz

Laut der Altruja-Online-Fundraising-Studie von 2019, in der über 1'400 NPOs in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden, sind 68% der teilnehmenden Organisationen im Online-Fundraising aktiv. Das ist ein Anstieg von 15,9% im Vergleich zur Studie von 2017. Bei den Organisationen wird Online-Fundraising zum ersten Mal als der wichtigste Kanal der Zukunft gesehen. Die meist genannten Gründe, warum eine Organisation kein Online-Fundraising nutzt, sind mangelndes Personal und fehlende Zeit, mangelndes Know-how und inhaltliche Einschränkungen. 44,4% fanden, dass Online-Fundraising zukünftig der relevanteste Kanal sein wird, und ist somit erstmals auf Platz 1. Zu den wichtigsten Online-Kommunikationskanälen zählen Facebook, Newsletter, YouTube sowie Instagram und Twitter (Altruja, 2019, S. 2/5/12/14).

Gemäss dem Swissfundraising-Spendenbarometer haben 81% der Schweizer Haushalte im Jahr 2020 gespendet. Die Medianspende ist nach fünf konstanten Jahren neu um 16% auf CHF 350.– pro Haushalt gestiegen. Jedoch haben nur 15% der 974 Befragten einen Spendenaufruf via soziale Medien erhalten. Hingegen fanden es rund 76% aller Befragten wichtig, dass NPOs in sozialen Medien Präsenz zeigen (Swissfundraising, 2020).

Das tatsächliche Potenzial der Social-Media-Plattformen für Fundraising ist bisher kaum erschlossen (Fischer, 2020, S. 8). Zwar werden sie häufig von NPOs genutzt, es ist jedoch noch wenig bekannt, wie sie für das Fundraising eingesetzt werden, insbesondere auch in Bezug auf die Vor- und Nachteile der Nutzung sowie der optimalen Strategie für den maximalen Erfolg (Di Lauro et al., 2019, S. 1). Viele Organisationen nutzen Social Media zur Informationsverbreitung, jedoch ist das Verständnis noch nicht vorhanden, wie sie die Zielgruppen für die wechselseitige Kommunikation mit einbeziehen können. Für die effektive Nutzung von Social Media sollten NPOs sie als Teil einer umfassenden Kommunikationsstrategie sehen und Ressourcen für die Entwicklung der Social-Media-Plattformen bereitstellen (Carboni und Maxwell, 2015, S. 26). In Deutschland, Österreich und der Schweiz sind die finanziellen Investitionen für das Online-Fundraising relativ gering, und nur 15% der spendensammelnden Organisationen haben mindestens eine Person angestellt, die für das Online-Fundraising zuständig ist (Dunkel und Meid, 2020, S. 90).

NPOs stehen vor zahlreichen Herausforderungen für die effektive Nutzung von Social Media. Dazu zählen Mangel an Personal, fehlendes Wissen, oder sie haben keine Ressourcen (Carboni und Maxwell, 2015, S. 18). Social Media ist bei NPOs inzwischen etabliert, doch oftmals fehlt eine definierte Strategie (InternetTime GmbH, 2018).

Das zeigt auch die Auswertung im Global Technology Report von 2019, die aussagt, dass nicht einmal die Hälfte der Befragten eine Social-Media-Strategie hat (Nonprofit Tech for Good, 2019, S. 29). Nur mit einer soliden strategischen Planung lassen sich Ziele einer Organisation bewusst auf ausgewählten Kanälen verfolgen und die Erfolge damit messen. Es gibt verschiedene strategische Ansätze, die eine NPO auf Social Media verfolgen kann. Beispielsweise gehören dazu Brand Awareness und Kommunikation, Freiwilligen-Recruiting, Event-Promotion und Online-Fundraising. Dabei sind Brand Awareness und Kommunikation die Basis, denn damit kann eine Social Media Community aufgebaut werden, die eine gewisse Reichweite ermöglicht. Es geht darum, die Organisation bekannter zu machen und ihr durch Bilder und Videos ein Gesicht zu geben, damit die Community eine konkrete Vorstellung der Organisation bekommt. Durch hochwertigen Content und mit gutem Storytelling kann auf die Themen der Organisation aufmerksam gemacht werden. Fundraising ist sehr eng mit Brand Awareness und Botschaften-Kommunikation verbunden. Je besser eine Organisation ihre Community verdeutlichen kann, für was sie steht und welche konkreten Beispiele für ihre Arbeit sprechen, desto mehr wird die Community zum Spenden bereit sein (InternetTime GmbH, 2018).

Ein beachtliches Beispiel, dass Fundraising auf Social Media extrem gut funktionieren kann, zeigt die Ice Bucket Challenge der Amyotrophic Lateral Sclerosis (ALS) Association, die im Jahr 2014 auf den sozialen Medien viral ging. Um das Bewusstsein über die Krankheit zu fördern und Spenden zu sammeln, lancierte die Organisation eine Eiswasser-Challenge. Die herausgeforderte Person konnte auswählen, ob sie sich einen Eiswasserkübel über den Kopf schüttet oder 100 US-Dollar an die ALS Association spendet. Ausserdem sollte diese Person danach drei weitere Personen nominieren und zur Challenge auffordern (Phing und Yazdanifard, 2014, S. 57). Videos von Menschen aus der ganzen Welt, die die Herausforderung annahmen und ihre Freunde herausforderten, eroberten das Internet. Die Videos erhielten auf diversen Social-Media-Plattformen zig Millionen Aufrufe, und der Event wurde als einer der erfolgreichsten Spendenaktionen aller Zeiten gelobt. Die daraus resultierenden Spenden haben geholfen, das jährliche Forschungsbudget weltweit um 187% zu erhöhen. Fünf Jahre danach konnten ALS-Forscher enorme Fortschritte bei der Erforschung von Diagnose, Behandlung und Heilung dieser Krankheit erreichen (Strub, 2019).

Ein weiteres Beispiel für erfolgreiche Social-Media-Aktionen zeigt die «Don't let this be my #LastSelfie»-Kampagne von WWF (World Wide Fund For Nature). Die Umweltorganisation nutzte die Kurzlebigkeit von Snapchat und machte mit dem Hashtag #LastSelfie versehene Fotos auf das Aussterben bedrohter Tierarten aufmerksam. Die Idee dahinter war, dass diese Tiere genauso schnell aussterben können, wie das Bild selbst wieder verschwindet. Die Empfänger wurden aufgefordert, die Bilder zu teilen, zu spenden, oder eine Tierpatenschaft zu übernehmen, bevor das entsprechende Bild wieder verschwand. Die Kampagne war ein grosser Erfolg, und innerhalb von drei Tagen wurde das monatliche Spendenziel von WWF erreicht. Während einer Woche wurden die Bilder 40'000-mal auf Twitter geteilt und erreichten 120 Millionen Twitter-Nutzer (Lawal, 2016).

Die Diskrepanz zwischen der Nutzung von Social Media bei NPOs und dem vorhandenen Potenzial sowie der Mangel an grösseren wissenschaftlichen Untersuchungen zu diesem Thema begründen die Motivation für die vorliegende

Forschungsarbeit. Durch eine Verknüpfung von praxisnahen Erfahrungen mit einem wissenschaftlichen Kontext soll eine Wissensbasis geschaffen werden, die verantwortlichen Personen aus dem Non-Profit-Bereich im Tätigkeitsfeld Social Media Fundraising als Hilfestellung dienen kann.

### 1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren von Social Media Fundraising zu eruieren und Handlungsempfehlungen für die Praxis zu formulieren. Dadurch soll das Potenzial von Social Media für das Fundraising genutzt werden können.

Aus der Zielsetzung lassen sich deshalb folgende zwei Forschungsfragen ableiten, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

Forschungsfrage 1:

Welche Bedeutung hat Social Media im Fundraising bei Schweizer NPOs im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten?

Diese Frage soll herausfinden, welche Rolle Social Media aktuell im Marketing-Mix von NPOs spielt. Sie soll aufzeigen, welche eigenen Social-Media-Kanäle bei Organisationen für das Fundraising eingesetzt und welche Ressourcen dafür beansprucht werden. Ausserdem soll eruiert werden, welche Vorteile Social Media gegenüber anderen Fundraising-Instrumenten hat und was die grössten Herausforderungen und Gefahren sind.

Forschungsfrage 2:

Was sind die Erfolgsfaktoren im Social Media Fundraising?

Zum Fundraising gehören gemäss Urselmann (2020, S. 4) systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer NPO, die darauf abzielen, benötigte Ressourcen zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen. Diese Frage soll im Detail die konkreten Handlungen einer Organisation auf Social Media eruieren, die zum Erfolg für das Fundraising beitragen. Die Handlungen sollen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Social-Media-Aktivitäten abdecken.

Diese Fragen bilden die Grundlage für das leitfadengestützte Interview. Durch die Antworten sollen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die NPOs in ihrer Social-Media-Strategie anwenden können, um erfolgreiches Social Media Fundraising zu betreiben.

Diese Arbeit will in erster Linie praxisnah aufzeigen, wie Social Media erfolgreich für das Fundraising bei NPOs genutzt werden kann. Durch eine Verknüpfung von Fachliteratur mit Aussagen von Vertretern von NPOs sollen neue Anregungen entstehen und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Die Erkenntnisse sollen wichtige, praxisnahe Hinweise für NPOs liefern, damit Social Media erfolgreich für Fundraising eingesetzt werden kann.

## 1.4 Abgrenzungen des Themas

Die folgenden Abgrenzungen werden im Rahmen der Masterarbeit vorgenommen:

- Das Spendenpotenzial in der Schweiz ist gross, jedoch sind die Spendenaufrufe via Social Media aktuell noch sehr tief (Swissfundraising, 2020). Deshalb ist der Fokus dieser Masterarbeit auf den Spendenmarkt Schweiz gerichtet, um eine bessere Vergleichbarkeit zu erhalten. Es werden nur Schweizer NPOs für die empirische Untersuchung berücksichtigt.
- Ausserdem werden nur Spenden von Privatpersonen analysiert, da diese Spendergruppe im Hinblick auf Social Media Fundraising besonders interessant und relevant ist. Mithilfe von Social Media kann eine grosse Anzahl an Menschen angesprochen und dialogorientiertes Fundraising betrieben werden.
- Aus arbeitsökonomischen Gründen werden weitere Online-Fundraising-Massnahmen wie Newsletters oder die eigene Webseite nicht analysiert, der Fokus liegt ausschliesslich auf Social-Media-Plattformen.

## 1.5 Methodische Vorgehensweise

Die bisherige Forschung ging nur selten und wenig ausgiebig in Richtung Social Media Fundraising. Deshalb wird die Form einer qualitativen Forschung und nicht einer quantitativen Forschungsmethode gewählt, denn dadurch wird die Forschungsfrage oft aus einem gut erforschten theoretischen Hintergrund gestellt (Oehlrich, 2015, S. 70). Mittels explorativer Interviews soll dieses Thema tiefer erforscht werden, um in einem weiteren Schritt Handlungsempfehlungen für NPOs abgeben zu können.

Die Methodik basiert auf einer Kombination von Literaturrecherche und einer qualitativen Forschung in Form von explorativen, semi-strukturierten Interviews. Die Ergebnisse sollen mittels explorativer Interviews ergründet werden. Die Interviewpartner sind Vertreter aus NPO und Mitarbeiter von Agenturen, die Social-Media-Lösungen für NPOs anbieten. Die Interviews werden im Anschluss transkribiert und analysiert.

Die Forschungsfragen dienen als Grundlage für weitere logisch miteinander verknüpfte Teilfragen. Es werden halboffene/halbgeschlossene Fragen gestellt. Dafür wird ein Leitfaden verwendet. Dies zielt darauf ab, dass eine Nichtbeeinflussung der Interviewpartner im Vordergrund steht. Es sind Öffnungen durch offene Fragen und Zuspitzungen durch geschlossene Fragen möglich. Dabei kann die persönliche Einschätzung im Kontext der spezifischen Situation des Interviewten genau erkundigt werden. Die Fragen werden vorher festgelegt, die Reihenfolge ist aber flexibel, und es können zusätzliche Fragen gestellt werden (Eckardt, 2014, S. 172). Durch eine qualitative und empirische Untersuchung mittels semi-strukturierter Interviews sowie anschliessender Inhaltsanalyse sollen Erfolgsfaktoren im Social Media Fundraising evaluiert werden und der Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

## **1.6 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit wird in fünf Kapitel gliedert, die sich den folgenden Themen widmen: Einleitung, Theoretische Grundlagen, Empirisches Vorgehen, Resultate und Diskussion sowie Schlussfolgerung.

Kapitel 1: In der Einleitung wird die Ausgangslage beschrieben und die Problemstellung und die Relevanz aufgezeigt. Bezugnehmend auf die Problemstellung und die Forschungslücken, werden die Forschungsfragen und Zielsetzungen erläutert. Ausserdem werden Abgrenzungen vorgenommen. Es wird die methodische Vorgehensweise erklärt, der Aufbau der Arbeit beschrieben, und deren Schwerpunkte werden erläutert.

Kapitel 2: Im Kapitel Theoretische Grundlagen wird der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt und Begrifflichkeiten der Themen «Non-Profit Organisationen», «Social Media» und «Social Media Fundraising» erklärt. Dieses Kapitel bildet die theoretische Grundlage für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel.

Kapitel 3: In diesem Kapitel wird auf die methodische Vorgehensweise eingegangen. Es wird erläutert, welche Methoden zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet werden und warum.

Kapitel 4: Hier werden die Ergebnisse aus der Forschungsmethode im Detail ausgewertet und zusammengefasst. Dabei werden die Resultate näher beschrieben. Die Ergebnisse aus der Analyse sollen hier diskutiert werden, wodurch die Forschungsfragen beantwortet werden.

Kapitel 5: Die zentralen Erkenntnisse der Arbeit werden in diesem Kapitel beschrieben. Neben der Schlussfolgerung soll es mögliche Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Social Media Fundraising für NPOs beinhalten. Zudem erfolgen in diesem Kapitel eine kritische Würdigung der Arbeit sowie eine Schilderung von möglichen Anknüpfungspunkten an diese Arbeit.

## 2 Theoretische Grundlagen

Zum Verständnis der vorliegenden Arbeit werden zunächst einige Begriffe definiert und genauer erläutert. Dieses Kapitel zielt darauf ab, Hintergrundwissen zu NPOs, Fundraising, Social Media und Social Media Fundraising zu liefern. Die Theorie wird trichterförmig immer spezieller ausgelegt. NPOs werden zunächst allgemein erklärt. Anschliessend wird der Begriff Fundraising erläutert und aufgezeigt, welche Bedeutung Fundraising bei NPOs hat. Um für alle Leser eine Basis zu schaffen, werden anschliessend Grundelemente von Social Media Marketing beschrieben, bevor dann letztlich auf die Bedeutung von Social Media Fundraising eingegangen wird. Da es bei diesen Themen ein sehr grosses Feld zu bedienen gibt, haben die aufgeführten Grundlagen keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

### 2.1 Non-Profit Organisationen

In allen europäischen Ländern spielt der Non-Profit-Sektor eine wichtige und stetig wachsende gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Rolle. Er setzt sich aus Organisationen zusammen, die hinsichtlich der Aufgabenstellung, des Selbstverständnisses, der Grösse, des Organisationsgrades, der Rechtsform, der politischen Orientierung und vielen weiteren Merkmalen unterschiedlich sind. Neben der gesellschaftlich-kulturellen Bedeutung hat der Sektor eine hohe ökonomische Bedeutung, sowohl im Hinblick auf den Produktionswert als auch in Bezug auf die Beschäftigung. Der grösste Teil der Produktionskraft liegt in den Bereichen Soziale Dienste, Gesundheit, Kultur und Erholung sowie Erziehung und Bildung (Meyer und Simsa, 2013, S. 5). Das breite Spektrum an NPOs enthält sehr verschiedenartige Organisationen wie Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen, Kulturvereine, private Museen, Sportorganisationen, Interessenvertretungen oder kleine Selbsthilfegruppen. Die Gesamtheit aller NPOs eines Landes wird als Non-Profit-Sektor bezeichnet (Meyer und Simsa, 2013, S. 3).

Die Bezeichnung Non-Profit Organisation hat sich bereits in den 1970er Jahren etabliert. Trotzdem wird der Begriff ständig wegen seines negativabgrenzenden Charakters in Frage gestellt. Der Begriff «Non-Profit» kann durchaus zu Missverständnissen führen, und am häufigsten wird vermutet, NPOs dürfen keine Gewinne erzielen. Der englische Ausdruck wird oft als «no profit» missverstanden, dabei soll er «not for profit» ausdrücken (Meyer und Simsa, 2013, S. 5/6).

Die Begriffe «Non-Governmental Organisation» (NGO) beziehungsweise das deutsche Pendant «Nichtregierungsorganisation» (NRO) werden in der Umgangssprache oft gleich verwendet wie Non-Profit Organisation. Am häufigsten findet der Begriff eine Verwendung im Kontext von international tätigen Organisationen (Haibach, 2019, S. 28). Jedoch bringt dieser Begriff auch einige Missverständnisse, denn wörtlich genommen, müssten NGOs sowohl gewinnorientierte als auch nichtgewinnorientierte Organisationen umfassen, solange sie nur nicht staatlich sind. Das Definitionsproblem hat eine hohe praktische Relevanz, und die Suche nach einer international vergleichbaren Definition mutiert damit zum Politikerfordernis (Meyer und Simsa, 2013, S. 7). Seit 2020 wird Zivilgesellschaft zunehmend als Oberbegriff für die Begriffe Dritter Sektor, NPO, NGO beziehungsweise NRO und Non-Profit-Sektor verwendet. Der Begriff

Non-Profit-Sektor dient als Bezeichnung für alle Organisationen, die weder dem Bereich Privatwirtschaft, Staat oder informell Privatsphäre zugeordnet werden können. Der Zweck einer NPO ist nicht das Erzielen von Gewinnen, sondern sie dienen dem Wohl der Allgemeinheit (Haibach, 2019, S. 27/28). Abbildung 1 zeigt die Positionierung des Non-Profit-Sektors. Nach der Definition von Haibach (2019, S. 27) gehören alle Organisationen die formell strukturiert, organisatorisch vom Staat unabhängig, nicht gewinnorientiert, eigenständig verwaltet sowie zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen werden und keine Zwangsverbände darstellen, zum Non-Profit-Sektor.

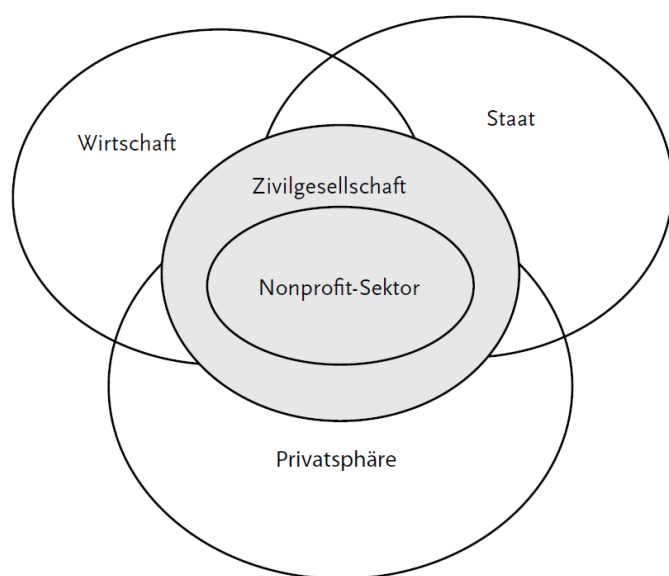


Abbildung 1: Der Non-Profit-Sektor zwischen Wirtschaft, Staat und Privatsphäre (Haibach 2019, S. 27).

NPOs werden gemäss Meyer & Simsa (2013, S. 8) durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Die Organisationen sind durch ein Mindestmass an formaler Organisation gekennzeichnet. Sie können sehr unterschiedliche Rechtsformen haben. Eine formale Organisation äussert sich in einem Mindestmass an formalisierten Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten.
- Die Organisationen sind private, nicht staatliche Organisationen. Es wird aber nicht ausgeschlossen, dass sie nicht von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar weitgehend getragen werden.
- Die Organisationen dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Es ist ihnen aber nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften. Diese müssen aber in der Organisation verbleiben und für die Mission des Unternehmens verwendet werden.
- Sie weisen ein Minimum an Selbstverwaltung und eine Entscheidungsautonomie auf. Das heisst, die wichtigsten Entscheidungen können innerhalb der Organisation gefällt werden.

- NPOs sind durch ein Mindestmass an Freiwilligkeit gekennzeichnet. Das Kriterium der Freiwilligkeit ist dann erfüllt, wenn ehrenamtliche Arbeit geleistet wird, was sich nicht nur auf die ausführenden Tätigkeiten, sondern auch auf Leistungsfunktionen beziehen kann. Auch eine freiwillige Mitgliedschaft und die freiwillige (Geld-)Spende gelten als Indikator für die Erfüllung dieses Kriteriums.

NPOs können unterschiedliche Formen haben wie Verbände, Stiftungen oder Genossenschaften. Ein wesentliches Merkmal ist die heterogene Zusammensetzung. Das inhaltliche Spektrum umfasst unter anderem die Bereiche Soziales, Gesundheit, Kultur, Umwelt, Tierschutz und Sport.

### *Formen von Einnahmen*

Es gibt verschiedene Einnahmequellen bei NPOs. Diese sind selbsterwirtschaftete Mittel, öffentliche Mittel als Zuwendungen, philanthropische Mittel und Investitionsmittel. Bei selbsterwirtschafteten Mitteln erstellen NPOs Dienstleistungen oder Produkte, die sie auf einem Markt anbieten. Es kann sich dabei um eine Leistung handeln, die unmittelbar zum Zweck der Organisation gehört wie z. B. den Verkauf von Eintrittskarten zu einer Theateraufführung oder die Betreuung von Menschen mit Beeinträchtigungen. Einnahmen für Leistungen können auch jenseits des Zwecks erzielt werden und werden entsprechend besteuert. Öffentliche Mittel als Zuwendungen erhalten NPOs, wenn der Staat Interesse an Leistungen hat und dafür ein entsprechendes politisches Programm formuliert. Der Zuwendungsgeber gibt dabei die Konditionen der Gewährung der Zuwendung vor. Die NPO hat in der Regel keinen Anspruch auf Zuwendung. Bei philanthropischen Mittel handelt es sich um eine einseitige Transaktion und wird von Menschen, Unternehmen und Organisationen gegeben, ohne eine Gegenleistung zu erhalten. In den letzten Jahren sind ausserdem die Investitionsmittel dazugekommen. Soziale Investoren stellen dabei den Organisationen Ressourcen als Investition zur Verfügung. Dabei wird in die NPO oder einzelne Projekte investiert, um eine entsprechend grosse Wirkung auf die Gesellschaft zu erreichen oder finanzielle Rückflüsse erzielen zu können. Meistens handelt es sich dabei um eine zeitlich befristete Investition (Fischer, Haurert und Kreuzer, 2016, S. 80/81). Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die Einnahmeformen verschaffen.

<b>Selbsterwirtschaftete Mittel</b>	<b>Öffentliche Mittel</b>	<b>Philanthropische Mittel</b>	<b>Investitionsmittel</b>
Gegenleistungen und Aufträge	Zuwendungen	Keine unmittelbaren Gegenleistungen	Wirkung und sozialer Einfluss
Markt	Antragswesen	Fundraising	Investor Relations
Kunden	Verwaltungen und Stiftungen	Förderer	Investoren
Abwägung von Nutzen und Kosten	Politische Programme	Sinn	(Social) Return on Investment

Tabelle 1: Formen von Einnahmen, eigene Darstellung nach Fischer et al. (2016, S. 81).



Die Differenzierung dieser Formen von Einnahmen lässt sich theoretisch gut begründen, da sie auf verschiedenen sozialen Austauschprinzipien beruhen. Während die selbsterwirtschafteten Einnahmen auf einem Markt erzielt werden, auf dem eine NPO ähnlich wie ein Unternehmen aufgestellt ist und agiert, werden Zuwendungen aufgrund von Antragsverfahren vergeben. Philanthropische Mittel hingegen lassen sich als Gabe verstehen, und Investitionsmittel dienen zum Aufbau von Strukturen und sind an Wirkungen gebunden (Fischer et al., 2016, S. 81).

### *Spendenmarkt Schweiz*

Der Berufsverband der Fundraiser der Schweiz, Swissfundraising, wurde 1994 gegründet. Sein Ziel ist es, das Fundraising zu fördern im Sinne einer systematischen, ethischen und professionellen Mittelbeschaffung. Zudem fördert er Aus- und Weiterbildungen von Fundraisern, unter anderem mit Fachtagungen, Ausbildungslehrgängen, Fachpublikationen sowie mit einem Austausch in Erfahrungsgruppen. Dadurch soll der Beruf Fundraiser mehr Anerkennung erhalten und die Bekanntheit sowie das Ansehen erhöhen. Daneben existiert Zewo, eine Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen, die mit dem Siegel die Transparenz im Spendenwesen fördert und gemeinnützige Organisationen beim Umgang mit Spendengeldern prüft. Gemeinnützige Stiftungen und Vereine sind in der Regel steuerbefreit, und Spenden können vom zu versteuernden Einkommen abgezogen werden (Haibach, 2019, S. 452–454).

## **2.2 Fundraising**

Der Begriff Fundraising ist in weiten Teilen der Gesellschaft zwar bekannt. Es besteht jedoch oft nur eine diffuse Vorstellung, und es wird darunter Spendenwerbung, Spendenmarketing oder Sponsoring verstanden. Zwar haben die Begriffe etwas miteinander zu tun, jedoch können sie nicht als Synonym verwendet werden (Urselmann, 2020, S. 3). In den folgenden Abschnitten wird der Begriff Fundraising genauer erklärt.

### 2.2.1 Begriffserklärung Fundraising

Fundraising ist gemäss Urselmann (2020, S. 4) «die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer gemeinwohlorientierten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen». Der Begriff Fundraising verweist selbst schon auf die eigentliche Tätigkeit, auf das Wachsen (engl. to raise) des Vermögens (engl. fund) der jeweiligen Organisation. Das heisst, Fundraising ist eine Aktivität von NPOs, aufgrund deren ihr Vermögen oder die vorhandenen Ressourcen wachsen (Hunziker, 2020, S. 77).

Anfangs wurde Fundraising einzig mit Massenspendenbriefaktionen gleichgesetzt. Mittlerweile hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass bessere Erfolge erzielt werden können, wenn ein möglichst vielfältiger Finanzierungs-Mix angestrebt und eine breite Palette an Fundraising-Instrumenten und -Methoden eingesetzt wird, um unterschiedliche Förderer auf die Weisen anzusprechen, die ihnen gerecht werden

(Haibach, 2019, S. 214). Fundraising ist eine Aktivität von NPOs, aufgrund deren das Vermögen bzw. die vorhandenen Ressourcen wachsen. Dazu kommen strategische und taktische Aspekte sowie das Controlling. Ohne diese Punkte kann Fundraising kaum mehr ökonomisch sinnvoll umgesetzt werden. Es steht im Spannungsfeld zwischen betrieblicher Funktion und konkreter Tätigkeit. Anlass für Fundraising ist das Fehlen von finanziellen Mitteln, um damit Leistungen im Rahmen von Projekten und Programmen sowie der Verwaltung der Organisation selber finanzieren zu können (Fischer et al., 2016, S. 78). Für ein engeres Verständnis von Fundraising macht es Sinn, ausschliesslich philanthropische Mittel zu beachten. Darunter fallen alle Methoden und Möglichkeiten, wie von Menschen, Unternehmen oder Organisationen einseitige Transaktionen oder Gaben erhalten werden können (Fischer et al., 2016, S. 81). Die Anliegen einer Organisation und deren Wirken müssen im Mittelpunkt des Fundraisings sein und nicht die Organisation selbst. Nur wenn eine Organisation flexibel ist und ihre Tätigkeiten immer wieder neu definieren kann, wird sie langfristig überleben. Ausserdem wird eine uneingeschränkte Transparenz einer NPO immer wichtiger (Haibach, 2019, S. 455).

### 2.2.2 Spendenmotivation

Fundraising funktioniert am besten, wenn es um die Vermittlung und die Einlösung von Werten wie Mitgefühl, Solidarität, Wärme, persönlichem Engagement und Ehrlichkeit geht. Ausserdem ist die Motivation für eine Spende stark von Mitleid und Mitfreude abhängig. Diese Emotionen bilden die Basis für einen Spendenaufruf (Fischer, 2020, S. 3). In der Literatur werden diverse mögliche Spendermotive genannt. Teilweise sind sie inhaltlich identisch, jedoch können sie sich auch widersprechen. In der Regel treten die Motive zusammen auf, und ein Spender spendet nicht nur aus einem einzigen Motiv (Buss, 2020, S. 59/60). Nachfolgend werden die wichtigsten Spendenmotive zusammengefasst.

#### *Selbstinteresse*

Geben kann darauf abzielen, soziales Prestige zu erhalten oder das eigene Image zu verbessern. Daneben gibt es auch Beispiele von direkt konsumierbaren Gegenleistungen wie z. B. dem Erhalt von Konzertkarten. Ausserdem gibt es Hinweise, dass Menschen mehr spenden, wenn sie die Angebote der Organisation selbst nutzen. Auch konnte durch eine Spende ein positiver Effekt auf mentales und psychisches Wohlergehen nachgewiesen werden (Münscher, 2016, S. 25). Das Motiv Selbstinteresse kann auch beinhalten, dass ein Spender damit Anerkennung erfahren möchte. Anerkennung zu erhalten, stärkt die Identität und das Vertrauen in sich selbst und ist ein grundlegendes Bedürfnis aller Menschen. Die Anerkennung muss aber nicht öffentlich sein; bereits die Anerkennung von einer Person kann genügen. Ausserdem kann sie auch nach innen gerichtet und mit Stolz auf sich selbst verbunden sein (Buss, 2020, S. 61).

#### *Gegenseitige Begünstigung*

Geben kann darauf abzielen, beim Empfänger eine Pflicht zu erzeugen, etwas zurückzugeben. Geber können also das Ziel verfolgen, Einfluss oder Dankbarkeit «zu kaufen». Jedoch kann Geben auch dem Motiv entspringen, etwas selbst zurückzugeben. Mit der «Giving pledge»-Kampagne verfolgten die Milliardäre Bill Gates und Warren Buffet das Ziel, amerikanische Superreiche dazu zu animieren, die Hälfte ihres

Vermögens für gemeinnützige Zwecke zu spenden. Eine Auswertung davon zeigt, dass vor allem die «Self-made billionaires» mitmachten, die aus eigener Kraft vermögend wurden (Münscher, 2016, S. 25).

#### *Normen/Prinzipien/Religionen*

Geben kann auch soziale Normen erfüllen. Eine wichtige Variante ist das Spenden aus religiöser Motivation (Münscher, 2016, S. 25). Spenden aus einem Glaubensbekenntnis heraus hat eine grosse kulturelle und gesellschaftliche Tradition. Ein moralorientiertes Spendenmotiv gilt als eines der stärksten und stabilsten Motive zu einer Spende überhaupt (Buss, 2020, S. 61). Allerdings darf nicht darauf geschlossen werden, dass die Spender nur wegen religiösen Normen spenden. Es wurde auch festgestellt, dass ein Spendenvolumen in Kirchengemeinden grösser ist, wenn die Gemeinde selbst kleiner ist. In einer kleineren Gemeinde erfährt das Umfeld eher von den Spendern und offenbar kann das Prestige-Motiv auch die religiöse Norm übertreffen (Münscher, 2016, S. 25).

#### *Verbundenheit*

Bei der Motivation aus Verbundenheit gibt der Spender, um damit seine Verbundenheit zu zeigen. Äusserungen wie «aus Dankbarkeit», «aus Mitleid» oder «Weil Hilfe dringend nötig ist» verdeutlichen dieses Motiv. Der Spender zeigt sich solidarisch, weil er hofft, wenn er auch mal Unterstützung braucht, diese ebenfalls zu erfahren. Mit dieser gelebten Verbundenheit mit anderen Menschen erfüllt sich der Spender sein eigenes Bedürfnis nach Sicherheit. Wenn er davon ausgehen muss, dass seine Spende keine Wirkung zeigt, wird er nicht mehr spenden (Buss, 2020, S. 60).

#### *Zugehörigkeit:*

Der soziale Druck einer Gemeinschaft auf einen Spender kann recht gross sein. Dies wird bei Kollekten, Events oder Charity-Veranstaltungen sehr deutlich. Ein Zugehörigkeitsspende möchte die Möglichkeit der Selbsterfahrung und der Selbstverwirklichung in einer Gemeinschaft und die Akzeptanz von anderen Menschen. Das Spendermotiv der Zugehörigkeit ist ein sozialorientiertes Motiv und kann auch verbunden mit einer erhöhten Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit sein (Buss, 2020, S. 61).

#### *Uneigennützigkeit/Empathie*

Geben kann aber auch nur darauf abzielen, das Wohlergehen anderer Menschen zu steigern. Dies kann das primäre Motiv sein, auch wenn Geben zusätzlich helfen kann, ein schlechtes Gewissen zu vermeiden oder sich gut zu fühlen (Münscher, 2016, S. 26).

Gut ausgeprägte Spendermotive alleine reichen aber noch nicht aus, damit eine Spende getätigt wird. Darüber hinaus stellt sich auf der Motivebene die Frage nach dem inhaltlichen Interesse der Spender. Die Themenaffinität ist Teil vom Werteschema eines Menschen. Sie offenbart ein Interesse an bestimmten Fragestellungen, die ihm wichtig sind. Wenn die Vorstellungen relativ stabil sind, entstehen daraus Handlungsmotive. Diese bilden sich unabhängig von den Spendermotiven als Teilmotive der Grundmotive und besitzen für einen Menschen die eigene Wertigkeit. Die Themenaffinität ist zusammen mit den mehr oder weniger ausgeprägten Spendermotiven ein Teil eines komplexen Motivsystems eines Menschen. Die Gründe für Entstehung und Ausprägung einer bestimmten Themenaffinität können sehr vielfältig sein und unterliegen Veränderungen. Diese können z. B. durch eine Änderung der persönlichen

Lebenssituation hervorgerufen werden. Ein Spender, dessen thematische Interessen sich mit jenen der Organisation decken, ist in der Regel auch ein treuer Spender. Ein Zusammenhang zwischen einer Themenaffinität und einer Spendenbereitschaft führt aber nicht zwingend zu einer Spende. Das Thema kann als relevant beurteilt werden, und der Mensch kann sich mit den Zielen und Aktivitäten einer Organisation identifizieren, spendet aber trotzdem nichts. Umgekehrt kann es aber auch sein, dass ein Mensch wenig bis kein Interesse an einem Thema aufweist und trotzdem eine Spende tätigt (Buss, 2020, S. 62).

### 2.2.3 Relationship-Fundraising

Fundraising ist eine kontinuierliche Beziehungs- und Kommunikationsarbeit (Lampe, Ziemann & Ulrich, 2015, S. 125). Die eigentliche Kunst des Fundraisings liegt darin, Einmalspender zu erneuten Spenden zu motivieren, sodass diese sich über Jahre, und möglichst mit wachsenden Beträgen, engagieren. Für die Gewinnung neuer Spender müssen höhere Kosten aufgewendet werden als für das Halten der bisherigen. Deshalb ist die Bindung umso wichtiger für eine Organisation (Haibach, 2019, S. 370). Spender an die eigene Organisation zu binden bedeutet Beziehungsarbeit. Der Erfolg zeigt sich erst über einen längeren Zeitraum. Ein Erstspender wird nicht automatisch zu einem Unterstützer über eine lange Zeit, und auch ein Dauerspender benötigt eine kontinuierliche Betreuung (Lampe et al., 2015, S. 9). Bei Spendern, die seit längerer Zeit und häufiger gespendet haben, ist es vor allem wichtig, die Beziehung auszubauen und zu stabilisieren. Deshalb sollten Unterstützer, die die ersten kritischen Monate überstanden haben, konstant über Beiträge und Arbeit der Organisation auf dem Laufenden gehalten werden. Dabei sollte aber eine gute Balance zwischen Spendenbitten und Elementen, die primär auf die Stärkung von Zufriedenheit, Commitment und Vertrauen abzielen, entscheiden (Künzer, 2016, S. 455).

Eine zentrale Aufgabe des Fundraisings besteht darin, Beziehungen zu Spendern aufzubauen und diese zu entwickeln. In Anlehnung an das Relationship-Marketing wird daher der Begriff Relationship-Fundraising verwendet. Die hohen Rekrutierungskosten, die Wichtigkeit der Beziehungsqualität, der Dienstleistungscharakter von Spenden und die hohe Abwanderungsrate der Spender machen deutlich, dass im Fundraising langfristige Beziehungen angestrebt werden müssen. Die Kosten der Spendergewinnung sind sehr hoch. Die Defizite der entstandenen Rekrutierungskosten können in der Regel erst durch wiederholte Spenden gedeckt werden. Typischerweise liegt die Dauer bei rund 18 Monaten (Hunziker, 2020, S. 78/79). Je kleiner die Organisation und je spezifischer das entsprechende Themengebiet ist, desto grösser ist der Aufwand, potenzielle Interessenten zu identifizieren und anschliessend zu erreichen. Dieses Modell wird als Pyramide dargestellt, da sich an der Spitze die wenigsten Personen befinden, jedoch die durchschnittliche Spendenhöhe mit jeder Stufe steigt (Lampe et al., 2015, S. 10).

Die Spenderpyramide (Abbildung 2) stellt den idealtypischen Aufbau der Spenderbasis einer Organisation dar und reicht vom Interessenten bis hin zum Stifter oder Erblasser.

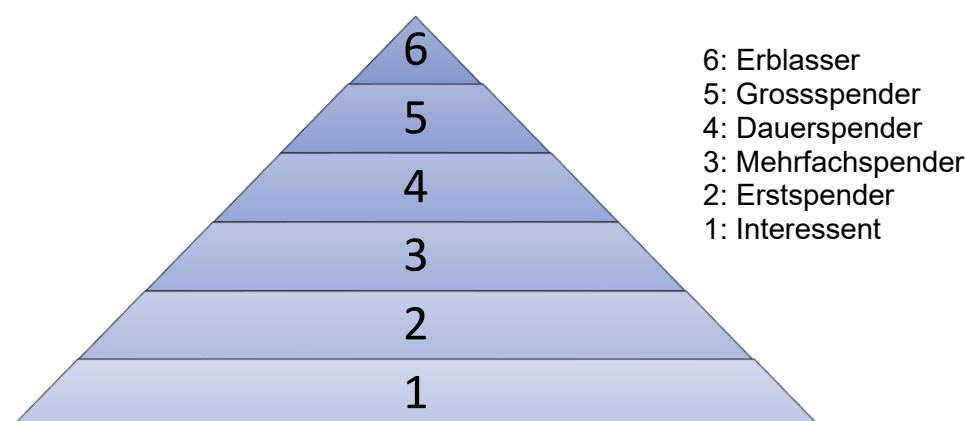


Abbildung 2: Spenderpyramide, eigene Darstellung nach Lampe et al. (2015, S. 9).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die ersten vier Stufen, da Grossspender und Erblasser bisher kaum über das Internet erreicht wurden. Damit ein potenzieller Spender den ersten Schritt auf diese Pyramide macht, muss die entsprechende Organisation durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing auf ihre Arbeit aufmerksam machen (Lampe et al., 2015, S. 9). Die grösste Herausforderung beim Fundraising ist es, Einmalspender zu erneuten Spenden oder gar zu Dauerspenden zu motivieren (Haibach, 2019, S. 370). Deshalb muss für das Verständnis von Fundraising die gesamte Journey angeschaut werden.

### 2.3 Donor Journey

Eine Donor Journey (Spenderreise) muss unter Berücksichtigung der Ziele, Strategie und spezifischen Spendergruppe einer Organisation entwickelt werden. Doch einige Phasen spielen in fast jeder Donor Journey eine Rolle: die Akquise, die Dank- und Willkommensphase, die Festigung der Loyalität von bestehenden Spendern, die gezielte Erhöhung des Spendenwertes und der Spendenbeendigungsphase bzw. die Reaktivierung von Unterstützern (Künzer, 2016, S. 454).

#### *Gewinnung von Neuspendern*

Eine Donor Journey beginnt immer bei der Gewinnung von neuen Spendern. Namen und Kontaktdaten sind das «Betriebskapital» im Fundraising. Die Palette der Methoden zur Gewinnung von Privatpersonen als Neuspender hat sich seit dem Jahr 2000 stark verändert. Insbesondere Infostand-Kampagnen und das Internet haben im Fundraising an Bedeutung gewonnen. Wie im Direktmarketing hat sich auch im Fundraising die Unterscheidung von «warmen» und «kalten» Kontakten etabliert. Bei «warmen» Kontakten handelt es sich um Personen, die bereits auf eine bestimmte Weise in Kontakt mit der Organisation stehen. Man spricht auch von «Eigenadressen». Bei «kalten» Kontakten hingegen besteht keinerlei Verbindung zu den Kontakten. Wenn eine Spende erfolgt ist, wird von einem «heissen» Kontakt gesprochen. Neue Spender findet eine Organisation dann am besten, wenn das aktuelle Profil der bestehenden Spender bekannt ist, denn so können ähnliche Personengruppen gezielt kontaktiert werden. Die Anwendung von unterschiedlichen Methoden der Neuspendergewinnung, sowohl warmen, wie auch kalten Kontakten, ist sinnvoll. Jedoch kommen für kleine Organisationen insbesondere aus Kostengründen oft ausschliesslich warme Kontakte in

Frage (Haibach, 2019, S. 230/231). Es ist wichtig, zu analysieren, über welche Kanäle Spender gewonnen werden, die anschliessend über einen längeren Zeitraum bei der Organisation bleiben, damit bei der Neuspendergewinnung der Fokus auf den möglichen Life Time Value gesetzt werden kann (Künzer, 2016, S. 454/455).

#### *Dank und Willkommen*

Ein neuer Spender ist sich häufig unsicher, ob die Entscheidung für eine Spende richtig war und ob er weiterhin die Organisation unterstützen soll. Deshalb ist es wichtig, den Spendern die Entscheidung zu bestätigen, um so die Beziehung zu stärken (Künzer, 2016, S. 455). Eine schnelle Verdankung spricht für Verlässlichkeit und Professionalität einer Organisation. Eine Verzögerung provoziert Misstrauen, ob die Spende ihr Ziel überhaupt erreicht hat. Eine zeitliche Nähe stärkt die Identifikation mit dem Projekt und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass der Spender auf die Verdankung antwortet. Damit kann der Grundstein für eine aktive Spenderbeziehung gelegt werden (Lampe et al., 2015, S. 125). Die ersten Tage, Wochen und oft bis zu zwölf Monate sind bei der Kommunikation entscheidend, denn bei Dauerspendern sind die «Verluste» in dieser Zeit besonders hoch. Ein Einmalspender entscheidet oft auch in diesem Zeitraum, ob er weitere Spenden tätigt oder nicht. Grund dafür ist häufig eine unzureichende oder unpassende Kommunikation. Nach der Akquise sollte die Organisation deshalb schnell und regelmässig mit den Spendern in Kontakt treten, etwas, das weit über einen Dankesbrief hinausgehen kann und auch sollte. Spezielle Willkommensprozesse, die berücksichtigen, über welchen Kanal, zu welchem Anlass und aus welcher Motivation heraus eine Spende entstanden ist, sind wichtig. Die Kommunikation muss aber zur Kommunikation passen, die vor dem Spenden stattgefunden hat. Brüche und Irritationen sowohl vom Thema als auch vom Medium und vom Ton her sollten vermieden werden (Künzer, 2016, S. 455).

#### *Festigung laufender Spenderbeziehungen*

Voraussetzung für die Entwicklung von guten Beziehungen zu Spendern ist, deren Vorstellungen und Wünsche so gut wie möglich zu erfüllen (Haibach, 2019, S. 222). Unterstützer, die die erste kritische Zeit überstanden haben, sollten konstant über die Arbeit und die Beiträge der Organisation informiert werden, um die Beziehung zu stabilisieren und auszubauen. Eine Balance zwischen Spendenbitten und Inhalten, die darauf abzielen, Kommitment, Zufriedenheit und Vertrauen zu erhöhen, ist dabei sehr wichtig. Alle Kommunikationskanäle sollten bedacht werden, die für diese Spendergruppe sinnvoll sind. Ausserdem kann auch der «Wert» von einer Einmalspende systematisch erhöht werden, wenn gezielte Massnahmen für die Erhöhung von Spendenhöhe und -frequenz eingesetzt werden (Künzer, 2016, S. 455/456).

#### *Spenden-Beendigung*

Das Ende einer Spenderbeziehung kündigt sich oft an, beispielsweise durch nachlassende Spendenhäufigkeit. Auch bei Dauerspendern sind häufig kritische Muster identifizierbar. Diese helfen bei der Vermeidung von einem drohenden Verlust von Spendern. Eine Reaktivierung beziehungsweise eine Rückgewinnung von Spendern, die etwa seit 12 bis 24 Monaten keine Einmalspende getätigt haben, ist in dieser Phase entscheidend. Die Reaktivierung kann auf verschiedenen Wegen erfolgen wie beispielsweise mit einem Direct Mailing, oder bei vielen Organisationen ist Telefon-Fundraising für eine Reaktivierung erfolgreich (Künzer, 2016, S. 456).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass jeder Kontaktpunkt das Commitment die Zufriedenheit und das Vertrauen fördern kann. Eine strategische Entwicklung und Bindung von Spendern kostet jedoch Geld, Mühe und Zeit. Doch der Aufwand kann sich lohnen, wenn Donor Journeys konsequent umgesetzt werden. Spender, die eine Organisation oft über Jahre hinweg treu bleiben und sie regelmässig unterstützen, ist oft das Ergebnis erfolgreicher Donor Journeys. Wichtig bei der Entwicklung einer Donor Journey ist, dass sie für die Organisation im Alltag umsetzbar ist. So kann sie helfen, langfristig mehr Einnahmen zu generieren (Künzer, 2016, S. 456).

Eine langfristige Beziehung zu einem Spender aufzubauen gelingt nur, wenn die Organisation ihn ganzheitlich betrachtet und wenn die Kommunikation entsprechend durchdacht und strukturiert ist. Bekannte Organisationen können bei der Kommunikation von ihrem Image profitieren. Weniger bekannte müssen mit anderen Aspekten überzeugen, damit aus einem Unterstützer ein dauerhafter Förderer wird. Social-Media-Kanäle können für den Aufbau einer langfristigen Beziehung zu den Unterstützern helfen (Lampe et al., 2015, S. 73). Deshalb wird in den folgenden Abschnitten zuerst Social Media genauer erklärt, um eine Grundlage für das zu schaffen. Am Schluss des Theorieteils werden die Erfolgsfaktoren von Social Media Fundraising definiert.

## **2.4 Social Media**

In diesem Kapitel werden die Eigenschaften von Social Media dargestellt und die verschiedenen Nutzertypen und Plattformen erläutert. Ausserdem wird aufgezeigt, welchen Stellenwert Social Media im Marketing-Mix hat. Dies dient zum Grundverständnis für die weiterführende Theorie zu Social Media Fundraising. Unter Social Media werden Online-Medien und -Technologien verstanden, die den Internetnutzern ermöglichen, einen Informationsaustausch und eine Zusammenarbeit online zu erreichen, die deutlich über die klassische E-Mail-Kommunikation hinausgehen (Kreutzer, 2018a, S. 374).

### **2.4.1 Eigenschaften von Social Media**

Die Social-Media-Nutzer können sich mit anderen Personen im Internet austauschen sowie mediale Inhalte erstellen und weiterleiten (Gabriel und Röhrs, 2017, S. 12). Neben sozialen Netzwerken zählen Blogs, Media-Sharing-Plattformen, Messenger-Dienste, Online-Foren und -Communities zu Social Media. Diese fördern einen Many-to-Many-Austausch, der sich an gleichen Interessen, einem ähnlichen Berufsumfeld, einem gemeinsamen Vorhaben, ähnlichen Meinungen oder politischen Einstellungen orientieren. Durch den Austausch von Informationen wie Kommentaren, Bewertungen oder Empfehlungen und durch das Teilen von z. B. selbst verfassten Texten oder Bildern werden oft vorrangig soziale Ziele verfolgt. Kommerzielle Ziele treten bei privaten Nutzern untereinander in den Hintergrund. Jede Person kann sich in wenigen Schritten kostenlos auf einer Plattform registrieren und Inhalte unkompliziert mit anderen Personen teilen. Die Nutzer können sich ausserdem ortsunabhängig über Unternehmen, Marken und Angebote informieren und austauschen (Kreutzer, 2018a, S. 374–379).

Durch eine virale Verbreitung von Informationen über soziale Netzwerke, Blogs, Communities und weitere Online-Kanäle erreichen diese weit mehr Personen als Medien

wie Fernsehen, Radio oder Printwerbung (Bruhn, Schäfer, Schwarz und Lauber, 2011, S. 36). Im Positivfall fügen engagierte Kunden und Fans den Inhalten des Unternehmens ihre eigenen Videos, Fotos, Audio- oder Textbeiträge hinzu und ergänzen diese im Sinne des Unternehmens (Kreutzer, 2018b, S. 15). Diese sind zunehmend vor die Herausforderung gestellt, die Kanäle aktiv für die eigene Unternehmenskommunikation zu nutzen (Ceyn und Scupin, 2013, S. 3). Im Vergleich zu klassischen Medien zeichnet sich Social Media gemäss Gabriel und Röhrs (2017, S. 19) durch folgende Eigenschaften aus:

- Reichweite: Social Media ermöglichen Menschen, global im Internet präsent zu sein und weltweit andere Menschen zu erreichen.
- Zugänglichkeit: Die Kanäle sind überall zugänglich und nutzbar.
- Benutzerfreundlich: Die Produktion und die Nutzung von Social-Media-Anwendungen sind relativ einfach und ohne grosse Kenntnisse oder ein umfangreiches Fachwissen auszuführen.
- Kostengünstig: Die Vervielfältigung und die Verbreitung von Informationen und Inhalten über Social Media sind relativ kostengünstig. Ebenso die Social-Media-Produktion und die -Nutzung.
- Multimedialität: Social Media ermöglichen eine beliebige Kombination von multimedial vorliegenden Informationen wie Fotos, Filme, Grafiken, Musik, Sprache, Texte und Zahlen bei der Erstellung der Inhalte.
- Aktualität: Social Media ermöglichen eine Veröffentlichung von Inhalten zu jeder Zeit, unmittelbar und ohne Zeitverzug. Ausserdem können die Inhalte jederzeit verändert werden.
- Pull-Medium: Die Inhalte können von Nutzern aktiv angefordert, selektiv nachgefragt, zusammengestellt, weiterverarbeitet und weitergeleitet werden.

All diese Eigenschaften sind grundsätzlich mit Chancen und Vorteilen verbunden. Jedoch können sie aber auch zu Nachteilen und Risiken führen, beispielsweise durch eine schnelle Veränderung und Manipulation der Inhalte (Gabriel und Röhrs, 2017, S. 19). Im Negativfall können Fehler und Versäumnisse des Unternehmens auf Social Media zu unerwünschten viralen Effekten führen, wenn z. B. Kritik, schlechte Erfahrungen oder ein nicht eingehaltenes Versprechen zum Gegenstand des Austauschs der Nutzer werden (Kreutzer, 2018b, S. 15).

Grabs und Bannour (2011, S. 59) bezeichnen ein weiteres Risiko als «Risk of Ignoring»: Wenn ein Unternehmen ihren Stakeholdern keine Dialogplattform bietet, werden diese ihre Meinung in einem anderen Rahmen kommunizieren. Damit entgeht dem Unternehmen die Chance, die Meinungen zu erfahren und Einfluss auf den Dialog zu nehmen, beispielsweise eine falsche Behauptung richtigzustellen und einer negativen Verbreitung entgegenzutreten.



#### 2.4.2 Social-Media-Plattformen und -Nutzungsklassen

Social-Media-Plattformen sind internetbasierte Kommunikationsträger, die auf technologische Grundlagen vom Web 2.0 aufbauen. In Echtzeit ermöglichen sie ohne Zugangsbeschränkungen und ohne grossen Aufwand die Erstellung und den Austausch von «User Generated Content». Durch die Interaktion und die kollaborative Zusammenarbeit der Nutzer entsteht eine virtuelle Gemeinschaft und Beziehung zwischen den Nutzern (Bruhn et al., 2011, S. 38).

Aufgrund der Vielzahl von Social-Media-Plattformen ist es erforderlich, diese differenziert zu betrachten. Aus der Markenanbieter-Perspektive bilden sie die Möglichkeit zur Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Zielgruppen sowie das Potenzial zur Markenprofilierung. Die Interaktion bezieht sich auf die Möglichkeit, mit der Zielgruppe aktiv in einen Dialog zu treten. Das Potenzial zur Markenprofilierung spiegelt wider, wie durch die Kommunikationsmittel auf der Plattform das Markenimage kommunizierbar ist und welche individuellen Nutzungsmöglichkeiten angeboten werden. Diese Kombination führt zu einer Klassifikation von Social-Media-Plattformen (Abbildung 3). Eine hohe Interaktion weisen beispielsweise Social Networks wie Facebook, sowie Microblogs wie Twitter auf. Bezüglich Markenprofilierung weisen Plattformen zum Video-Sharing wie YouTube normalerweise ein höheres Potenzial auf als Foto-Sharing-Plattformen. Videos bieten durch die Vermittlung der Botschaft durch Wort, Bild, Audio und Video eine grössere Bandbreite, um das Markenimage an die entsprechende Zielgruppe zu vermitteln (Bruhn et al., 2011, S. 37).

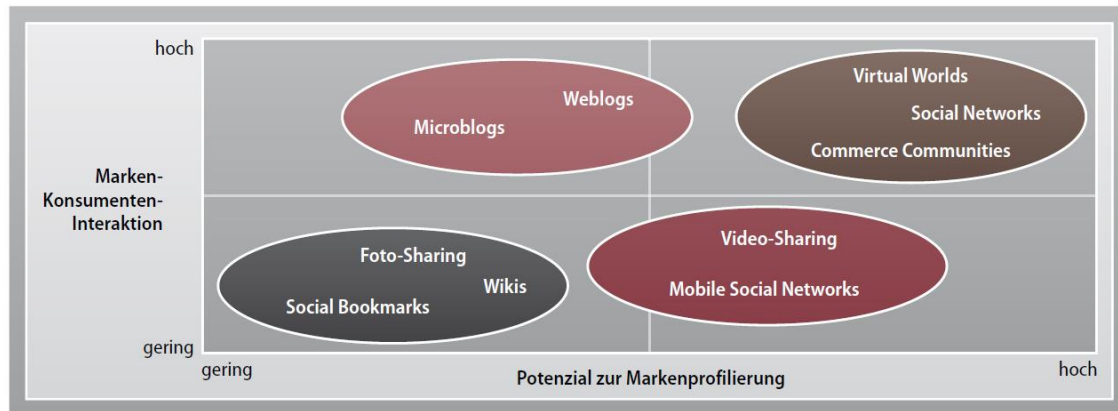


Abbildung 3: Kategorisierung von Social-Media-Plattformen (Bruhn et al., S. 37).

Die wichtigsten Nutzungsklassen und Anwendungsbeispiele von Social Media zeigt die Abbildung 4. Dabei werden soziale Medien in drei zentrale Nutzungsklassen unterteilt: Kooperation, Kommunikation und Content-Sharing (Kreutzer, 2018a, S. 379).

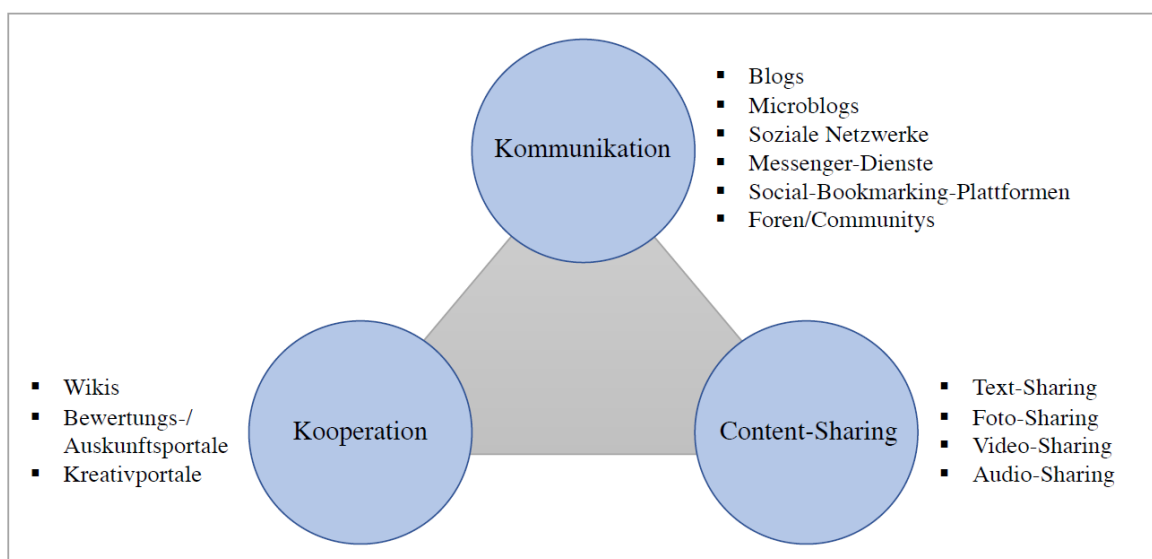


Abbildung 4: Nutzungsklassen und Anwendungsbeispiele Social Media (Kreutzer, 2018a, S. 379).

#### *Kooperation*

Hierzu gehören primär Plattformen, auf denen operative Inhalte generiert oder aufgebaut oder vorhandene Leistungen im Rahmen von Bewertungs- und Auskunftsplattformen beurteilt werden. Hierzu gehören beispielweise Wikipedia oder TripAdvisor (Kreutzer, 2018a, S. 379).

#### *Kommunikation*

Diese Nutzungsklasse beinhaltet Blogs, Microblogs (z. B. Twitter), berufliche und private soziale Netzwerke (z. B. Facebook oder LinkedIn), Messenger-Dienste (z. B. Facebook Messenger oder WhatsApp), Social-Bookmarking-Plattformen sowie Foren und Communitys. Die Kommunikation unter den Nutzern steht hier im Vordergrund (Kreutzer, 2018a, S. 379).

#### *Content-Sharing*

Bei dieser Kategorie steht das Teilen von Inhalten in Form von Texten, Videos, Fotos oder Audio-Dateien im Vordergrund. Beispiele dafür sind spezifische Media-Sharing-Plattformen wie Instagram oder YouTube (Kreutzer, 2018a, S. 379/380).

Social Media umfasst also eine Vielzahl von Plattformen und Tools, die der Kommunikation, der Interaktion sowie dem Austausch von Inhalten und Informationen dienen, und ermöglichen eine Many-to-Many-Kommunikation (Grabs und Bannour, 2011, S. 26).

#### 2.4.3 Social Media Marketing

Da Social Media im Alltag bei immer mehr Menschen eine überragende Bedeutung hat, wird es auch immer bedeutungsvoller als Kanal für werbliche Botschaften (Kreutzer, 2018a, S. 380). Die Steigerung der Bekanntheit ist für Unternehmen der häufigste Grund für den Einsatz von Social Media in ihrem Marketing-Mix. Im Vergleich zu den

klassischen Medien hat Social Media den Vorteil einer sehr grossen Reichweite und ermöglicht es den Unternehmen, innert kürzester Zeit eine grosse Anzahl von Leuten zu erreichen. Social Media hat einen grossen Einfluss auf die Wahrnehmung und die Beurteilung von Marken und bietet eine gute Möglichkeit, die Sicht auf sie zu beeinflussen und somit das Markenbewusstsein zu stärken. Die Massnahmen sollten aber planvoll initiiert und umgesetzt werden. Für ein einheitliches und starkes Markenbild sollte die Organisation auf allen genutzten Kanälen die Marke entsprechend der Markenstrategie präsentieren (Hardiman, 2014, S. 483).

Social Media stellt eine Form von Pull-Marketing dar. Das bedeutet, dass am Anfang einer Aktion der Kunde steht. Hierzu gehören neben Social Media auch beispielsweise das Suchmaschinen-Marketing und das E-Mail-Marketing mittels Newsletter. Der Empfang von E-Mail-Newslettern ist nur nach vorheriger Registrierung durch den Interessenten erlaubt und gehört deshalb zum Pull-Marketing. Im Gegensatz zu den Pull-Marketing-Aktivitäten startet die erste Initiative bei den Push-Marketing-Aktivitäten vom Unternehmen aus. Darunter fallen beispielsweise die klassischen Bannerwerbungen und das Affiliate Marketing. Glaubwürdiges Social Media Marketing wird überwiegend mit einer Pull-Mechanik agieren. Z. B. können auf dem YouTube-Kanal unternehmensbezogene Videos bereitgestellt werden. Doch ob und wie oft die Nutzer diese dann auch abrufen, steht nicht im Entscheidungsbereich des Unternehmens (Ceyn und Scupin, 2013, S. 143).

Auf Social Media können die Nutzer ohne grosse Programmierkenntnisse Informationen und Meinungen verbreiten, Videos veröffentlichen, Veranstaltungen live übertragen und vieles mehr, was früher nur den Profis und Medienunternehmern vorbehalten war. Dadurch verändert sich der Internetnutzer vom reinen Konsumenten zum Produzenten (Grabs und Bannour, 2011, S. 25). Die Folgen davon sind:

- Engagierte User und Fans können den Online-Inhalten der Unternehmen ihre eigenen Videos, Fotos oder Audio-Textbeiträge hinzufügen und ergänzen diese im Sinne des Unternehmens (Kreutzer, 2018a, S. 385).
- Social Media Marketing ist effektiver als Werbung in klassischen Medien, denn es lässt ein direktes Feedback der User zu und ist kostengünstiger (Grabs und Bannour, 2011, S. 34).
- Die Reichweite für eine Empfehlung ist um einiges grösser, denn durchschnittlich hat jeder User 130 Freunde auf Social Media. Mit digitaler Mund-zu-Mund-Propaganda können neue Kunden gewonnen und der Absatz gesteigert werden (Grabs und Bannour, 2011, S. 36).
- Negative Kommentare können helfen, Produkt- und Prozessoptimierungen voranzutreiben, und die Meinungen und Wünsche der Kunden können Ideengeber für einen besseren Service, neue Anwendungen oder neue Einsatzgebiete sein (Grabs und Bannour, 2011, S. 37).
- Social-Media-Seiten beeinflussen das Suchergebnis. Links und Inhalte, die durch User in soziale Netzwerke gelangen, werden von Suchmaschinen besser bewertet und beeinflussen das Suchergebnis positiv (Grabs und Bannour, 2011, S. 39).

Das Ziel von Social Media Marketing ist es, die Zielpersonen auf den Plattformen anzusprechen, auf denen sie unterwegs sind. Eine grosse Chance und zugleich Herausforderung besteht in der Aufrechterhaltung des Dialogs zwischen dem Unternehmen und der entsprechenden Zielgruppe (Kreutzer, Rumler und Wille-Baumkauff, 2015, S. 152). Die Grenze zwischen Produzenten und Konsument verschwimmt (Thambimuthu, Klein und Aspiron, 2017, S. 61). Der Unterschied zu den klassischen Massenmedien wird somit deutlich, denn ein Engagement in den sozialen Medien steht jedem Anwender offen, während die Anwendung der klassischen Massenmedien den professionellen Anwendern vorbehalten bleibt. Zudem ermöglicht Social Media eine Echtzeit-Kommunikation, und die Inhalte können jederzeit verändert werden, was ein weiteres Abgrenzungsmerkmal zu den klassischen Massenmedien darstellt. Durch diese Möglichkeiten wird eine deutlich höhere Geschwindigkeit im Informationsaustausch ermöglicht, im Gegensatz zur weitgehend linearen Kommunikation bei Massenmedien. Beim Social Media Marketing versuchen Unternehmen, die Plattformen zur Erreichung eigener Marketing-Ziele nutzbar zu machen (Kreutzer et al., 2015, S. 152). Social Media Marketing gehört gemäss Prescher (2020, S. 168) zu den wachstumsstärksten Online-Marketingkanälen. Gemäss Ceyp und Scupin (2013, S. 19/20) müssen die Planung und die Implementierung einer Social-Media-Marketing-Strategie genau durchdacht werden und in den nachstehenden Schritten erfolgen:

1. Zunächst müssen die Ziele definiert werden, die mit der Social-Media-Strategie erreicht werden sollen.
2. In der Situationsanalyse wird ein Überblick über vorhandene Social-Media-Marketingaktivitäten von Kunden oder von vergangenen Unternehmensaktivitäten gewonnen.
3. Bei der Strategieentscheidung wird eine Social-Media-Strategie festgelegt mit Berücksichtigung von Zeit, Kosten, Glaubwürdigkeit, Änderbarkeit und Regionalität. Die Strategie sollte aber nur umgesetzt werden, wenn die Realisierung auch in Zukunft gewährleistet ist.
4. Die operative Durchführung beschreibt die Implementierung der ausgewählten Strategie. Dabei sind Zeitpunkt und Umfang der Inhalte zu berücksichtigen.
5. Die anschliessende Erfolgskontrolle stellt einen unverzichtbaren Bestandteil jeder Social-Media-Kampagne im Allgemeinen dar.

Zusammenfassend kann Social Media Marketing als ein Vorgehenskonzept bezeichnet werden, das zur Erreichung von Marketing-Zielen dient und dabei die Nutzer in unterschiedlicher Form einbindet (Kreutzer, 2018b, S. 15).

Eines der bekanntesten Content-Distributions-Modelle ist das PESO-Modell (Abbildung 5). Es ist das aktuell umfassendste Modell zur Darstellung der Medien und Kanäle für die Content-Promotion. Das Wort PESO steht für Paid, Earned, Shared und Owned Media. Zu Beginn war es nur als PEO-Modell bekannt, und später wurde es mit Shared ergänzt. Bei jeder dieser Medientypen werden andere Marketing-Instrumente eingesetzt (Auler und Huberty, 2019, S. 30). Diese Kanäle dienen der Verbreitung der eigenen Inhalte. Unternehmen müssen sich entscheiden, welche Kanäle für sie relevant sind und welche finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Häufig gelingt eine erfolgreiche Bekanntmachung durch eine Kombination der Kanäle. Nicht jeder

Kanal ist aber für jede Distribution geeignet, und ein vorgängiges Testing lohnt sich (Auler und Huberty, 2019, S. 116/117).

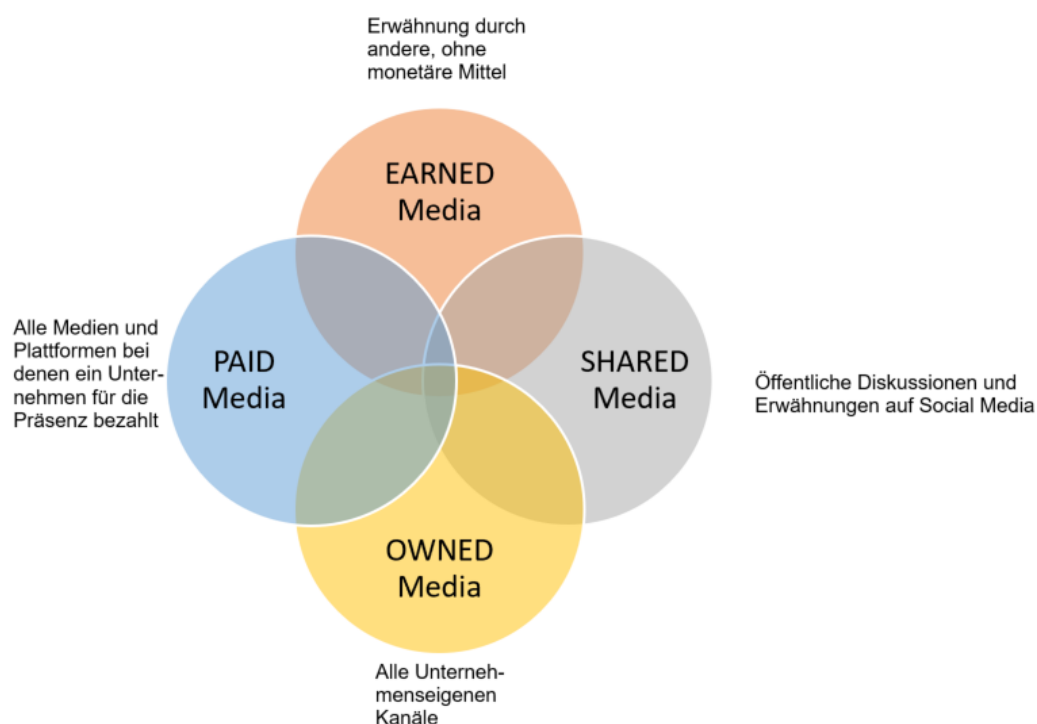


Abbildung 5: PESO-Modell, eigene Darstellung nach Auler und Huberty (2019, S.116).

### *Paid Media*

Paid Media bezeichnet die Platzierung von Inhalten auf Medien und Plattformen, die vom Unternehmen bezahlt werden müssen (Auler und Huberty, 2019, S. 31). Darunter fallen Banner und Keyword-Anzeigen, Paid Posts sowie alle weiteren Werbemaßnahmen auf Social Media, die zunehmend angeboten werden. Mit diesen bezahlten Inhalten lässt sich die Botschaft an ein größeres Publikum verbreiten. Der Zugriff auf diese Möglichkeiten ist nur eine Frage der eingesetzten Finanzen (Kreutzer, 2018b, S. 15/16). Es gibt gemäß Auler und Huberty (2019, S. 32) einige Vorteile von Paid Media für die Content-Verbreitung:

- Durch sehr genaues Targeting können genau definierte Zielgruppen angesprochen werden.
- Sobald eine Anzeige online publiziert ist, kann sie Aufmerksamkeit erzielen.
- Es ist skalierbar, und die Kosten können entsprechend dem Budget angepasst werden.
- Die Ergebnisse können unmittelbar gemessen werden, und daraus lassen sich Rückschlüsse für eine noch wirksamere Ansprache gewinnen.
- Anzeigen können schnell verändert oder angepasst werden.

### *Earned Media*

Die Kategorie Earned Media bezeichnet die Inhalte, die Unternehmen sich durch ihre guten und schlechten Aktivitäten der Nutzer «verdient» haben. Hierbei handelt es sich um User-Generated Content wie z. B. in Blogs, Foren und Communities. Eine wichtige Voraussetzung, um einen hohen positiven Anteil an Earned Media zu erreichen, ist die Gewinnung von Aufmerksamkeit der Nutzer. Neben dem Investment von Zeit und Geld gehört insbesondere die Fähigkeit, gute Geschichten zu erzählen dazu (Kreutzer, 2018b, S. 16). Die Verbreitung der Inhalte durch Multiplikatoren wie Journalisten oder Blogger muss sich ein Unternehmen mit guter Qualität und verbreitungswürdigen Inhalten «verdienen» (Auler und Huberty, 2019, S. 31).

### *Shared Media*

Diese Kategorie betrifft Inhalte eines Unternehmens, die über Social Media durch andere Nutzer freiwillig geteilt werden. Die Unternehmen haben darauf einen sehr geringen Einfluss, und sie können nur die Ereignisse mitkommentieren und dazu Stellung nehmen. Auch diese Form muss ähnlich wie Earned Media «verdient» werden (Auler und Huberty, 2019, S. 31).

### *Owned Media*

Die Aktivitäten, die in der Verantwortung der Unternehmen selbst liegen, werden als Owned Media bezeichnet. Dazu gehören neben den Unternehmensprofilen auf den Social-Media-Kanälen auch die Webseite, die Newsletter oder der Online-Shop. Diese Medien müssen Unternehmen zur Erreichung der definierten Ziele selbst managen (Auler und Huberty, 2019, S. 31). Ein grosser Vorteil von Owned Media, also beispielsweise einem Social-Media-Kanal, ist es, dass es kostengünstig ist, da keine zusätzlichen Mediakosten anfallen. Zudem ist es langlebig, da das Unternehmen selbst entscheidet, wie lange der Inhalt sichtbar ist (Auler und Huberty, 2019, S. 76).

Besonders interessante Inhalte überschneiden die Kategorien. Wenn beispielsweise Nutzer durch Mitmachaktionen dazu aufgefordert werden, eigene Inhalte auf den Plattformen des Unternehmens zu kreieren, gehört dieser Teil des User-Generated Contents in das Überschneidungsfeld von Owned und Earned Media (Kreutzer, 2018b, S. 17). Paid Media kann ausserdem Owned-Media-Kanäle und Shared Media pushen (Auler und Huberty, 2019, S. 31).

Die Grundlagen des Fundraisings bei NPOs sowie Social Media Marketing wurden definiert. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden diese zwei Themen jetzt zusammengeführt, damit aufgezeigt werden kann, wie Social Media bei NPOs für das Fundraising erfolgreich eingesetzt werden kann.

## 2.5 Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising

Nachdem ein Grundverständnis zu Fundraising und Social Media Marketing gelegt worden ist, wird in diesem Kapitel eine Zusammenführung dieser Erkenntnisse gemacht. Es soll aufgezeigt werden, welche Bedeutung Social Media Fundraising bei NPOs hat und was die strategischen und operativen Erfolgsfaktoren sind.

Jedes Engagement auf Social Media setzt gemäss Kreuzer (2018a, S. 384) die folgenden Schritte voraus:

1. Analyse der Erfolgsvoraussetzungen zur Erreichung der Zielgruppen über Social Media.
2. Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Social-Media-Plattformen, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Dazu gehören auch die Festlegung der relevanten Key Performance Indicators (KPIs) zur Überprüfung der Wirkung und der Return on Investment (ROI) von Aktivitäten auf Social Media.
3. Planung des Engagements inklusive Bereitstellung von erforderlichen Ressourcen und einer Erarbeitung einer Exit-Strategie, wenn die Aktivitäten nicht die gewünschte Wirkung erzielt haben.

Die Zahl der Wege, durch die Menschen mit NPOs in Kontakt treten, hat sich wegen der Digitalisierung enorm vergrössert. Mit der Demokratisierung der Kommunikation im Social-Media-Zeitalter haben sich auch die Erwartungen der potenziellen Spender verändert. Viele wollen nicht auf die Rolle des Geldgebers reduziert werden, sondern sich mit anderen Engagierten treffen und einen konkreten Beitrag leisten. Wenn die Erwartungen nicht erfüllt werden, haben sie keine Scheu, die Organisation zu wechseln (Lampe et al., 2015, S. 74). Auch wenn Social Media im Non-Profit-Bereich gewachsen ist, gibt es dennoch viele Gemeinsamkeiten mit kommerziellem Social Media Marketing (Nicolau, 2016, S. 157). In den nachfolgenden Abschnitten wird beschrieben, was bei der Umsetzung von Social Media Marketing im Fundraising beachtet werden soll.

NPOs müssen für die Finanzierung ihrer Aktivitäten Marketing betreiben, denn auf dem Markt der Gemeinnützigkeit gibt es viele Wettbewerber. Eine wichtige Voraussetzung für die Vergrösserung des Spendenvolumens ist die kontinuierliche Bitte um Unterstützung, was erfahrungsgemäss nur möglich ist, wenn Fundraising professionell betrieben wird (Haibach, 2019, S. 30–32). Social Media bietet eine Kommunikationsplattform für NPOs, um eine grosse Anzahl von Interessengruppen schnell, effizient und öffentlich zu erreichen. Das Verständnis für ein effektives Engagement auf Social Media ist für sie besonders wichtig, da die Anzahl der Organisationen, die Social Media nutzen, in den letzten Jahren enorm gestiegen ist (Carboni und Maxwell, 2015, S. 18). Im Fundraising bietet Social Media den Vorteil einer zweiseitigen, auf einen Dialog ausgerichteten Kommunikation. Ein weiterer Vorteil ist die Vielfalt an Werbemöglichkeiten, die Plattformen neben einer äusserst genauen Zielgruppeneinstellung zur Verfügung stellen. Die Umsetzung einer ausgearbeiteten Content-Strategie, die interessante Inhalte für die Zielgruppen bietet und zu Likes und Kommentaren anregt, hilft zu einem organischen Community-Aufbau.

In den letzten Jahren haben klassische Beiträge immer weniger organische Reichweite erzielt. Ein Grund dafür ist die stetige Anpassung der Algorithmen auf den Plattformen. Diese filtern die Inhalte, die Personen oder Organisationen teilen und passen die Meldungen an die individuellen Nutzerpräferenzen an. Damit wollen die Plattformen erreichen, dass Nutzer nur noch die Inhalte sehen, mit denen sie am ehesten interagieren. Immer häufiger wird deshalb der Rückgang der organischen Reichweite mit bezahlten Anzeigen ausgeglichen (Prescher, 2020, S. 168).

Aufgrund der Erkenntnisse von Fundraising bei NPOs und dem Einsatz von Social Media Marketing lassen sich Erfolgsfaktoren für das Fundraising definieren. Diese lassen sich in einen strategischen und einen operativen Einsatz unterteilen. Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung in einen strategischen und einen operativen Teil, und anschliessend werden diese Faktoren im Detail erläutert.

<b>Erfolgsfaktoren für Social Media Fundraising</b>	<b>strategisch</b>	<b>operativ</b>
Die richtige Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielgruppen definieren</li> <li>- Kommunikationsstrategie, basierend auf der Donor Journey, definieren</li> </ul>	Berücksichtigung Grundprinzipien der Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehrlichkeit/Authentizität</li> <li>- Offenheit/Transparenz</li> <li>- Kommunikation auf Augenhöhe</li> <li>- Relevanz</li> <li>- Kontinuität/Nachhaltigkeit</li> </ul>
Ansprechende Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisse der Zielgruppen definieren</li> <li>- Content-Strategie mit Zielen definieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche, authentische und ansprechende Inhalte erstellen</li> <li>- Storytelling</li> </ul>
Auslösung von Emotionen	Berücksichtigung der Grundmotivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einsatz von Fotos</li> <li>- Einsatz von Videos</li> <li>- Einsatz von CTAs</li> </ul>
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung von qualitativen und quantitativen Zielen</li> <li>- Definition von KPI</li> </ul>	- Monitoring/Überprüfung der KPI

Tabelle 2: Strategische und operative Erfolgsfaktoren, eigene Darstellung.

### 2.5.1 Die richtige Kommunikation

Eine langfristige Beziehung zu einem Spender aufzubauen gelingt nur, wenn die Organisation ihn ganzheitlich betrachtet und nicht nur als jemanden, der eine Spende bringt. Nur wenn die Kommunikation entsprechend durchdacht, strukturiert und ausserdem persönlich und authentisch ist, wird das gelingen (Lampe et al., 2015, S. 73).



## **Strategische Massnahmen:**

### *Zielgruppen definieren*

Auf Social Media können die Zielgruppen dort angesprochen werden, wo sie unterwegs sind (Kreutzer, 2018b, S. 9). Deshalb sollten sie zunächst definiert werden. Die Definition nach soziodemografischen und psychografischen Merkmalen hat einen starken Effekt auf Social-Media-Aktivitäten. Eine gute Kenntnis der Zielgruppe ermöglicht eine persönlichere Ansprache der Empfänger einer Botschaft. Dadurch kann eine potenzielle Werbewirkung erhöht werden (Gysel, Michelis und Schildhauer, 2015, S. 277).

### *Kommunikationsstrategie, basierend auf der Donor Journey, definieren*

Stakeholder-Engagement über Social Media ist eine Kommunikationsstrategie, die verwendet wird, um Beziehungen zu den Interessengruppen aufzubauen und zu pflegen (Carboni und Maxwell, 2015, S. 19). Eine Donor Journey muss immer unter Berücksichtigung von Zielen, Strategie und Zielgruppen einer Organisation entwickelt werden. Sie umfasst die Phasen der Gewinnung von Neuspenderinnen, der Willkommensphase, der Festigung von Spendenbeziehungen sowie der Spendenbeendigung bzw. -reaktivierung (Künzer, 2016, S. 454).

## **Operative Massnahmen:**

### *Berücksichtigung Grundprinzipien der Kommunikation*

Glaubwürdigkeit ist eines der höchsten Güter, das generell in Medien, aber auf Social Media im Speziellen erreicht werden kann. Glaubwürdigkeit ist eine existenzielle Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Vielzahl von Social-Media-Aktivitäten (Ceyp und Scupin, 2013, S. 63). Um ein erfolgreiches Social Media Marketing zu verzeichnen und die Glaubwürdigkeit von einer Organisation zu erreichen, sollten die folgenden Grundprinzipien der Kommunikation umgesetzt werden (Kreutzer, 2018a, S. 383/384):

### *Ehrlichkeit/Authentizität*

Wenn eine Organisation versucht, die Meinungsbildung sichtbar und einseitig zu beeinflussen oder zu manipulieren, kann das dem Image nachhaltig schaden. Unethische Massnahmen und auch die Nichterfüllung von Erwartungen von Unterstützern können dazu führen, dass sich diese gegen eine Organisation stellen (Kreutzer, 2018a, S. 383). Die Kommunikation sollte immer persönlich und ehrlich sein (Grabs und Bannour, 2011, S. 33). Ausserdem sollte die Organisation sich selbst treu bleiben und kanalübergreifend einheitlich und konsistent auftreten (Gysel et al., 2015, S. 276). Fehler und Versäumnisse des Unternehmens auf Social Media können zu einem unerwünschten viralen Effekt führen, wenn Kritik, schlechte Erfahrungen oder Versprechen, die nicht eingehalten wurden, Gegenstand der Unterhaltung der Nutzer werden (Kreutzer, 2018a, S. 385).

### *Offenheit/Transparenz*

Social Media bietet den Organisationen eine Möglichkeit, mit den Stakeholdern in einen Dialog zu treten (Carboni und Maxwell, 2015, S. 19). Ein Engagement setzt die Fähigkeit voraus, Kritik anzunehmen sowie offen und authentisch darauf zu reagieren. Durch Offenheit und Transparenz kann Glaubwürdigkeit erzielt werden. Eine uneingeschränkte Transparenz bei NPOs wird immer wichtiger (Haibach, 2019, S. 455). Ebenso wichtig ist eine regelmässige Kommunikation, denn das Gegenteil kann erreicht werden, wenn Organisationen nur dann sichtbar werden, wenn fehlerhafte Informationen kursieren

(Kreutzer, 2018a, S. 383). Von einer Löschung oder einer Zensur kritischer Beiträge sollte unbedingt abgesehen werden (Gysel et al., 2015, S. 283).

#### *Kommunikation auf Augenhöhe*

Nur wenn respektvoll und wertschätzend mit Unterstützern kommuniziert wird, kann eine Kommunikation auf Augenhöhe gewährleistet werden. Hingegen kann belehrende, besserwissende und kritisierende Kommunikation auf Ablehnung stossen. Bei jeder Anfrage oder jedem Dialogbeitrag muss davon ausgegangen werden, dass dahinter ein gut vernetzter Kommunikator steht (Kreutzer, 2018a, S. 384). Die Organisation sollte als Mensch sprechen und nicht als Marke und so kommunizieren, als würde sie den User persönlich treffen. Ausserdem ist es wichtig, sich auf ihn einzulassen, seine Wünsche anzuhören und zu versuchen, ihn zu verstehen (Grabs und Bannour, 2011, S. 33).

#### *Relevanz*

Die präsentierten Inhalte sollten relevant für die Zielgruppe sein. Das übergeordnete Ziel einer Organisation sollte folglich sein, durch verschiedene Interaktionen mit den Interessenten eine langfristige Beziehung auf Basis von gegenseitiger Loyalität, Wertschätzung und Vertrauen aufzubauen. Dies wirkt sich positiv auf die Kaufbeziehungsweise Spendenbereitschaft aus (Kreutzer, 2018a, S. 384). Wenn eine Organisation zu viele Inhalte postet, kann es einen signifikant negativen Effekt für das Zielgruppen-Engagement haben, denn diese kann sich dadurch möglicherweise von zu vielen Informationen überhäuft fühlen (Carboni und Maxwell, 2015, S. 19). NPOs wissen oftmals nicht genau, wie sie Social Media nutzen sollen, und riskieren, mit zu vielen Textinhalten und Nachrichten die Nutzer zu verlieren. Die Inhalte sollten deshalb nützlich für die Zielgruppen sein (Carboni und Maxwell, 2015, S. 20).

#### *Kontinuität/Nachhaltigkeit*

Spender und Interessenten sollten konstant über die Beiträge und Arbeit der Organisation informiert werden (Künzer, 2016, S. 455). Mittels Kampagnen wie beispielsweise einer Mitmachaktion kann das Engagement begleitet und intensiviert werden, wodurch eine Nachhaltigkeit angestrebt wird. Aufgrund der bereits bestehenden Vernetzung ist mit einer höheren Beteiligungsquote zu rechnen, wenn zwischen den Usern ein Word-of-Mouth-Effekt (Mund-zu-Mund-Propaganda) erzeugt werden kann, was dazu beiträgt, dass Inhalte viral verbreitet werden (Kreutzer, 2018a, S. 384). Die Social-Media-Inhalte sollten regelmässig aktualisiert werden. Gysel et al. (2015, S. 283) empfehlen drei oder vier Updates pro Woche, um den Mitgliedern permanente Informationen zu liefern und nicht den Eindruck zu erwecken, die Organisation habe keine Langzeitorientierung. Ausserdem ist das Timing entscheidend, und Untersuchungen haben gezeigt, dass zwischen 10 und 14 Uhr sowie 17 und 21 Uhr die meisten Interaktionen stattfinden und somit geeignet sind, einen Beitrag zu veröffentlichen, der direkt in den Neuigkeiten der Leser erscheint (Gysel et al., 2015, S. 283).

#### 2.5.2 Ansprechende Inhalte

Content Marketing hat in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung erlangt. Mit dem Begriff Content wird jede Form von Inhalten beschrieben, die Ton, Text, Stand- und Bewegtbilder umfassen kann. Es geht darum, Kunden durch spannende Inhalte zu gewinnen (Kreutzer, 2018b, S. 5).

## **Strategische Massnahmen:**

### *Bedürfnisse der Zielgruppen definieren*

Auf Social-Media-Plattformen kann die Erstellung der Inhalte nur gelingen, wenn die entsprechenden Zielgruppen und deren Bedürfnisse benannt sind (Thambimuthu et al., S. 81). Im Kern geht es darum, relevante Inhalte für eine definierte Zielgruppe zu verbreiten, um damit Aufmerksamkeit zu erzielen (Kreutzer, 2018a, S. 5). Es ist wichtig, die Zielgruppe klar zu definieren. Sobald das der Fall ist, müssen ihre Bedürfnisse herausgefunden werden, damit Schnittstellen mit der eigenen Botschaft gebildet werden können. Relevanz steigert die Spendenwahrscheinlichkeit und die Bindung an die Botschaft der Kampagne (Lampe et al., 2015, S. 119).

Eine Organisation sollte sich in die Denkweise der Zielgruppe hineinversetzen und sich nicht nur auf die Denkweise der Organisation fokussieren (Thambimuthu et al., S. 81). Spender interessieren sich für die Geschichten und Erfolge der Menschen der Organisation und insbesondere für die Wirksamkeit ihrer Unterstützung. Sie interessieren sich nicht für Leitbilder, Organigramme oder Zusammensetzung der Organisation. Beiträge von Projektleitern über die Projekte sind in der Regel erfolgreicher als die vom Vorstand oder von der Geschäftsleitung. Bei der Erstellung von Inhalten für Social Media sollte berücksichtigt werden, dass es in erster Linie um die Unterhaltung von Marken und Organisationen mit ihren Interessenten, Kunden und Fans geht (Fischer et al., 2016, S. 89).

### *Content-Strategie mit Zielen definieren*

Der organische Community-Aufbau gelingt am ehesten mit der Umsetzung einer ausgearbeiteten Content-Strategie. Diese sollte interessante Inhalte für die Zielgruppen aufbereiten und zu Likes und Kommentaren anregen (Haibach, 2016, S. 168).

Für eine erfolgreiche Kampagnenplanung sollten zu Beginn klare Ziele definiert werden. Die SMART-Methode eignet sich dafür. Die Ziele sollten spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar sein (Lampe et al., 2015, S. 118). Zu Beginn sollte zudem eine Definition eines transparenten Content-Kalenders erfolgen, der die Themenfelder regelt und definiert, wann und von wem die Inhalte zu bespielen sind. Ebenfalls gilt zu beachten, dass veraltete Inhalte wieder gelöscht werden. Ausserdem sollte eine Organisation klare Social-Media-Guidelines erstellen, in denen die Kommunikation festgelegt ist. Bei Erstellung einer Content-Strategie sollte immer die Frage gestellt werden, was die User motivieren könnte, mit der Organisation in Kontakt zu treten (Kreutzer, 2018a, S. 376). Zur Kampagnenplanung gehört auch die strategische Wahl der Kommunikationskanäle. Dazu muss die Frage gestellt werden, auf welchen Kanälen sich die Zielgruppen befinden. Nicht jede Massnahme passt zu jeder Zielgruppe. Deshalb muss vorher definiert werden, auf welchen Kanälen sich welche Zielgruppen befinden, und der Content-Kalender entsprechend angepasst werden (Lampe et al., 2015, S. 119).

Es braucht einige Zeit und Touchpoints mit der richtigen Botschaft, bis das Fundraising-Ziel wie eine Spende oder ein neuer Lead erreicht wird. Werbeformate von Social-Media-Plattformen bieten Möglichkeiten an, in den verschiedenen Donor Journeys die potenziellen Spender abzuholen und sie bis zur Conversion zu einem Spender zu führen (Haibach, 2016, S. 170).

## **Operative Massnahmen:**

### *Persönliche, authentische und ansprechende Inhalte*

Die Inhalte sollten für die Leser nützlich, lehrreich, informativ, spannend und/oder unterhaltsam bzw. humorvoll gestaltet werden. Damit werden sie bestenfalls geliked, geshared oder kommentiert. Die Inhalte sollten persönlicher, authentischer und ansprechender als klassische Werbetexte erstellt werden, denn im Kern sollte es dabei um Gespräche gehen. Wichtig ist der Verzicht auf dominante oder verkaufsorientierte Inhalte. Sie sollten nicht zu auffordernd oder aufdringlich wirken (Kreutzer, 2018a, S. 384).

### *Storytelling*

Beim Storytelling (wörtlich «Geschichten erzählen») geht es darum, mit einer Geschichte die Aufmerksamkeit für die Inhalte zu erlangen. Mit zunehmender Informationsdichte ist Storytelling bis heute eine der ältesten, intuitivsten und wirkungsvollsten Formen, zu kommunizieren (Bittner-Fesseler und Häfeling, 2018, S. 107). Storytelling ist die Grundlage der modernen Fundraising-Kommunikation (Gromberg, 2016, S. 653). Menschen können Geschichten besser folgen als einer abstrakten Information. Sie erinnern sich besser an Geschichten und erleben diese intensiver. Beim Storytelling geht es aber um mehr als Erzähltechnik. Es umfasst die Fähigkeit von linearem (einzelne Geschichten) und Corporate Storytelling.

Die meisten Organisationen nutzen schon aktiv Storytelling als Kommunikationsform. Eine gut erzählte Geschichte funktioniert besser als eine Nachricht, braucht aber auch mehr Raum, um sich zu entfalten. Eine Handlung (Plot) wird dabei auf einen Handlungsverlauf (Storyline) umgebrochen, in dem die Hauptdarsteller einen Konflikt meistern (Happy End) oder auch nicht. Die handelnden Personen geben mit ihrem Charakter der Geschichte eine Tiefe. Normalerweise gibt es einen Einstieg, gegen das Ende eine Lösung und einen Ausstieg. Der bevorzugte Erzählstil von NPOs in der Projektdarstellung ist eine unmittelbare Erzählung ohne grosse Vor- und Rückblenden. In Kampagnen werden verschiedene Stilmittel eingesetzt (Gromberg, 2016, S. 649/650). Um Geschichten erzählen und verbreiten zu können, braucht es Botschaften und Inhalte. Es geht dabei immer um Menschen, sollte einfach und emotional sein sowie glaubwürdig und besonders. Geschichten werden aber nicht nur in Worten erzählt, sondern auch mit Bildern und filmisch. Sie sollten mitreissend und in sich stimmig erzählt werden, mit einem Anfang und einem Ende und dazwischen einem packenden Spannungsbogen (Bittner-Fesseler und Häfeling, 2018, S. 108). Zu einem Beitrag sollte ein klarer Call-to-Action (CTA) den Betrachter auffordern, sich weiter zu informieren, direkt zu spenden oder mit der Organisation in Kontakt zu treten. Wichtig dabei ist, ein klarer CTA zu definieren, denn je spezieller dieser ist, desto näher kann der Betrachter an das Projekt gebunden werden (Dunkel und Meid, 2020, S. 110/111).

### 2.5.3 Auslösung von Emotionen

Emotionen sind subjektive Gefühlszustände, die durch eine bewusste oder unbewusste Wahrnehmung und durch Verarbeitung von äusseren Reizen entstehen. Sie führen die Menschen zu einem bestimmten Verhalten (Buss, 2020, S. 65). Emotionen und Spendermotive entscheiden darüber, ob und wie ein Spender spendet. Er tut dies nur, wenn dabei ein gutes Gefühl entsteht. Das Ergebnis ist bedingt beeinflussbar. Ein

zielgerichteter Umgang mit den Emotionen und Motiven des Spenders steigert seine Zufriedenheit und erhöht die Effektivität und die Effizienz des Fundraisings (Buss, 2020, S. 55).

**Strategische Massnahmen:**

*Berücksichtigung der Grundemotionen*

Spendenentscheide sind emotional getriebene Entscheide, die durch ein bestimmtes Motiv getragen werden. Je negativer eine Emotion ausfällt, desto weniger positiv reagiert ein Mensch darauf. Um die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen eines Spenders zu aktivieren, sollte in der Kommunikation das Positive hervorgehoben werden. Dies gelingt mit den Emotionen Freude und Überraschung. Negative Emotionen können zwar kurzfristig mobilisieren, doch wenn sie überwiegend negativ geprägt sind, kann es dazu führen, dass die Spender sich früher oder später wieder abwenden. Mitgefühl und Mitleid sind keine Emotionen, sondern bezeichnen nur die Reaktion auf die Emotionen. Mitleid beispielsweise bedeutet Mitleiden, und als Verhaltensreaktion kann es einen Menschen dazu bringen, helfen zu wollen. Dies auch mit dem dahinterstehenden Motiv Verbundenheit zeigen. Die handlungsauslösende Emotion kann dabei z. B. die Überraschung sein und die Freude, die mit der Aussicht auf eine Belohnung verbunden ist, denn die erfolgreich getätigte Hilfe, beispielsweise in Form einer Spende, kann zum Empfinden einer Erleichterung, also zu einer angenehmen Empfindung, führen. Das gute Gefühl beim Spenden ist sowohl aus psychologischer wie auch aus ökonomischer Sicht ein zentrales Element des Spenderdialogs. Aus ökonomischer Sicht stellt das Gefühl, das der Spender empfindet, einen Nutzenzuwachs dar, nämlich durch eine positive und angenehme Emotion, die ihm wichtig und etwas wert ist (Buss, 2020, S. 65/66).

Tabelle 3 zeigt die sieben Grundemotionen von Menschen. Negative Emotionen können kurzfristig ein gutes Gefühl vermitteln, wie beispielsweise bei Katastrophenhilfen, aber diese schaffen es kaum über eine einzelne Aktion hinaus. Eine dauerhafte Spenderbeziehung kann durch positiv wirkende Emotionen erhöht werden. Dort, wo soziale Spendermotive mobilisiert werden sollen, sind positive oder neutrale Emotionen erfolgreicher, denn sie vermitteln dauerhafter das wichtige Erfordernis des guten Gefühls (Buss, 2020, S. 67/68).

<b>Die sieben Grundemotionen</b>		
Positiv wirkend	Neutral	Negativ wirkend
Freude	Überraschung	- Zorn - Verachtung - Ekel - Trauer - Angst

Tabelle 3: Die sieben Grundemotionen, eigene Darstellung nach Buss (2020, S. 65).

Die Schaffung von Emotionen beim Betrachter ist ein Hauptziel beim Einsatz von Fotos und Videos für Online-Fundraising (Dunkel und Meid, 2020, S. 94). Deshalb wird in den nächsten Abschnitten genauer auf den Einsatz von Fotos und Videos eingegangen.

### **Operative Massnahmen:**

#### *Einsatz von Fotos*

Gemäss Carboni und Maxwell (2015, S. 19) führen Fotos deutlich mehr zu einem Stakeholder-Engagement als beispielsweise Videos, externe Links oder Posts nur mit einem Textinhalt. Während bei der visuellen Aufnahme von Texten zuerst der Sinn der Botschaft im Gehirn übersetzt werden muss, treten die Analyse und die Erfassung von Fotos direkter und schneller ein. Somit kann ein Foto die Bedeutung der Botschaft delegieren. In den vergangenen Jahren haben sich Social-Media-Plattformen etabliert, bei denen Fotos das Hauptelement der Kommunikation sind. Ein bekanntes Beispiel dafür ist der Aufstieg von Instagram, wo die Nutzung ausschliesslich auf Bild- und Videopublikation ausgelegt ist, im Gegensatz zu Facebook, das deutlich textlastiger ist. Ein Foto ist quasi der Eintritt in eine Botschaft oder eine Geschichte, die hinter einer Kampagne steht. Spender entscheiden im Online-Fundraising oft spontan, ob und wie viel sie spenden. Ein gutes Foto kann dabei der entscheidende Wegweiser sein. Es kann das Interesse an einem Thema stärken, und der Betrachtende kann sich dabei mit der Thematik und der Situation identifizieren lassen. Ausserdem kann es für das notwendige Vertrauen in die Organisation sorgen. Fotografie sollte daher nicht nur nebenbei betrieben, sondern mit grosser Sorgfalt geplant werden. Das Ziel der Nutzung von Bildern sollte sein, eine zur Organisation passenden Bildsprache zu etablieren und dabei Schwankungen in Qualität und Wiedererkennung der Bilder zu vermeiden (Dunkel und Meid, 2020, S. 94/95).

Ob ein Foto objektiv gelungen ist und entsprechende Emotionen auslöst, legen besonders drei Kriterien fest: das Motiv/Subjekt, die Botschaft/Story sowie die Technik des Fotos (Dunkel und Meid, 2020, S. 98).

#### Motiv/Subjekt:

Die Botschaft muss direkt vermittelt werden. Dafür sollten vor der Aufnahme die Fragen bedacht werden, ob die Motive oder erkennbaren Personen auf unbekannte Personen sympathisch wirken und (wieder-)erkennbar sind. Zudem sollte für den Betrachter die Botschaft einfach erkennbar und eindeutig zu verstehen sein. Das Bild sollte es schaffen, innerhalb von einer Sekunde beim Betrachter den Reiz auszulösen, länger hinzuschauen. Im Idealfall sollte das Bild für die Ausschüttung von positiv beeinflussenden Gefühlen sorgen (Dunkel und Meid, 2020, S. 98/99).

#### Botschaft/Story:

Ein gutes Foto muss immer eine eindeutige und auf den ersten Blick verständliche Botschaft besitzen. In der reinen Spendenakquise sollten Doppeldeutigkeiten vermieden werden, da Entscheidungen über Spendenprozesse oftmals unbewusst und schnell entstehen. Auch da sollten vor der Aufnahme die Fragen beantwortet werden, ob die Botschaft in die Wiedererkennung der Organisation passt und ob die Botschaft, die hinter dem Foto steht, für die Zielgruppe verständlich ist (Dunkel und Meid, 2020, S. 99).

#### Technik des Fotos:

Wenn ein Foto technisch schlecht erstellt wurde, lässt es sich später kaum optimal einsetzen. Daher sollte auf gute Bedingungen bei der Erstellung geachtet und dafür gesorgt werden, dass die Motive in Form und Position wie gewünscht erkennbar sind und im gewünschten Lichtverhältnis stehen. Die Technik sollte zu den bisherigen veröffentlichten Medien passen (Dunkel und Meid, 2020, S. 99).

Organisationen sollten Fotos deshalb eine grosse Bedeutung schenken, denn es ist wahrscheinlicher, dass mit Fotos Unterstützung generiert werden kann, im Gegensatz zu anderen Formen von Beiträgen (Carboni und Maxwell, 2015, S. 25).

#### *Einsatz von Videos*

Die Bedeutung von Videos und anderen Bewegtbild-Inhalten auf Social-Media-Plattformen hat rasant zugenommen. Dafür verantwortlich sind unter anderem die technische Verfügbarkeit und die immer schneller werdenden Datenübertragungsraten. Aufgrund der audiovisuellen Eigenschaften können Videos mit weniger Aufmerksamkeit konsumiert werden, anders als reine Textinhalte. Videos bieten im Online-Fundraising viele Vorteile, denn sie können Inhalte, Projekte und die Menschen hinter den erzählenden Geschichten visualisieren. Durch die Kombination von Sehen und Hören werden Zusammenhänge erlebbar, und der Betrachter wird bestenfalls emotionalisiert und im Idealfall so weit angesprochen, dass er das Projekt oder die Organisation unterstützen möchte. Gute Videos treffen die emotionale Ebene des Betrachters und bieten einen Mehrwert gegenüber einem klassischen Flyer, wenn sie einen unkomplizierten Einstieg ins Thema geben und die Komplexität eines Themas reduzieren. Das Video selbst oder der Begleittext sollte dem Betrachter eine Möglichkeit zur Vertiefung in das Thema oder zu einer konkreten Aktion geben (Dunkel und Meid, 2020, S. 110).

Texte lassen sich auf Social Media schnell veröffentlichen. Zusammen mit Fotos und Videos entsteht ein lesenswerter und informativer Inhalt, mit dem interessierte Personen überzeugt werden können, einer NPO zu spenden. Für eine professionelle Content-Produktion müssen die konzeptionellen Grundlagen der Medien- und der Inhalte-Entwicklung verstanden und die Besonderheiten des Mediums berücksichtigt werden (Dunkel und Meid, 2020, S. 118).

#### 2.5.4 Controlling

Controlling ist Teil eines Systems zur Überwachung und Steuerung der Organisation und dient insbesondere dazu, Entwicklungen früh zu erkennen, die den Fortbestand einer Organisation gefährden (Kettern, 2016, S. 335/336). Es soll allen beteiligten Akteuren Informationen zur Verfügung stellen, die dabei helfen, Zielerreichungs-Prozesse zu initiieren und zu nutzen. Eine enge Zusammenarbeit des Controllings mit anderen Managementsystemen und Organisations-, Führungs- und Informationssystemen ist Voraussetzung dafür (Thambimuthu et al., S. 62).

Das Controlling im Social Media Marketing und auch im Fundraising ist äusserst schwierig durchzuführen (Cey und Scupin, 2013, S. 126). Insbesondere für kleinere Unternehmen ist es schwierig, Social Media in Unternehmensprozesse zu integrieren. Die Messung von Aktivitäten bzw. der Wirkung von Social-Media-Aktivitäten ist vielfach

gar nicht etabliert oder ausgereift. Obwohl es viele gute Gründe für eine Einführung gibt, lassen sich Unternehmen nur zögerlich zu einem strategisch geleiteten oder systematischen Einsatz von Methoden- und Wirkungstools überzeugen (Thambimuthu et al., S. 59).

### **Strategische Massnahmen:**

#### *Festlegung von qualitativen und quantitativen Zielen*

Alle Fundraising-Massnahmen haben das Ziel, Spenden zu generieren. Quantitative Faktoren stehen bei der Massnahmenplanung im Zentrum. Organisationen stellen sich die Fragen, wer wann, wofür, wieviel und wie oft spendet. Die Frage nach dem qualitativen Warum wird oftmals nicht gestellt. Die quantitativen Faktoren lassen sich leicht messen, hingegen sind qualitative Faktoren schwer messbar. Es gibt kaum praxiserprobte Anleitungen, wie man die Erkenntnisse über das qualitative Spenderverhalten in den Fundraising-Alltag einfließen lassen kann, damit sie einen Nutzen bringen. Nur wenn eine Organisation diese Elemente kennt und bestmöglich in die Kommunikations-Massnahmen einbezieht, lassen sich die Effektivität und die Effizienz des Fundraisings nachhaltig verbessern. Ausserdem erhöht sich dadurch die Qualität der Spenderbeziehung massgeblich (Kowark und Schulz, 2020, S. 473).

Ein grosser Bestandteil von Social-Media-Aktivitäten einer Organisation ist darauf ausgelegt, dass ein Imagegewinn erzielt werden kann und Interessenten zu Fans gemacht werden. Kurzfristig ist dies jedoch äusserst schwierig bzw. gar nicht messbar. Auf Videoportalen kann z. B. mittels der Klicks festgestellt werden, wie häufig ein Video angeschaut wurde. Wenn dafür eine spezielle Uniform Resource Locator (URL) verwendet wurde, lässt sich ermitteln, wie viele Personen, die das Video angeschaut haben, auf die verlinkte Seite zugegriffen haben (Ceyn und Scupin, 2013, S. 126/127).

#### *Definition von KPI*

Massgeblich für das Fundraising Controlling sind KPI. Sie stellen den quantitativen und den qualitativen Grad der Zielerreichung dar und werden von den Organisationszielen abgeleitet. Um Fortschritte im Social Media Fundraising messen zu können, sollten zunächst Ziele festgelegt werden (Lampe et al., 2015, S. 148). Die grösste Herausforderung ist die Herstellung kausaler Zusammenhänge zwischen den Kommunikationsaktivitäten und den einzelnen Fundraising-Kanälen (Kowark und Schulz, 2020, S. 473).

Wie erfolgreich eine Aktivität ist, wird meistens mit dem ROI gemessen. Dabei werden die Erlöse durch die Kosten geteilt. Diese Kennzahl sollte aber bei den Social-Media-Fundraising-Massnahmen nicht das einzige Kriterium sein (Lampe et al., 2015, S. 148). Die Ermittlung des ROI ist für die Bewertung des Engagements auf Social Media besonders schwierig. Viele Aspekte lassen sich nur schwer quantitativ ausdrücken (Kreutzer, 2018b, S. 170). Massnahmen auf Social-Media-Kanälen zur Spenderbindung führen grösstenteils kaum zu Spendeneinnahmen, jedoch sind sie langfristig für den Fundraising-Erfolg unverzichtbar (Lampe et al., 2015, S. 148).



Eine Übersicht zu möglichen KPIs, die im Social Media Fundraising angewendet werden können, zeigt die nachfolgende Tabelle. Die Reichweite sagt etwas darüber aus, wie viele Menschen durch den verbreiteten Inhalt erreicht wurden. Es bedarf aber weiterer ergänzender Informationen über die Tonalität der Inhalte, die in Summe das zu erhebende Stimmungsbild darstellt (Kreutzer, 2018b, S. 170).

KPI	Metrik	Messung
<b>Reichweite (Reach)</b>	Social Buzz	Anzahl Erwähnungen
	Anzahl Fans, Followers etc.	Werte aus den jeweiligen Plattformen
	Reichweite	Anzahl der erreichten Personen
<b>Stimmungsbild</b>	Anzahl positiver, negativer und neutraler Kommentare	Zuordnung der Beiträge zu Bewertungsklassen
	Weiterempfehlungsrate	Anzahl empfehlender Mentions im Vergleich zur Gesamtzahl der Mentions
<b>Engagement</b>	Anzahl Posts (gesamt) sowie Anzahl der Kommentare/Likes und Shares (pro Post)	Werte aus den jeweiligen Plattformen
<b>Conversion</b>	Downloads	Anzahl Downloads
	Spenden	Anzahl Spenden, Zuwachs an Spenden

Tabelle 4: Social Media KPI, eigene Darstellung nach Kreutzer (2018b, S. 170), und Prescher (2020, S. 172).

### **Operative Massnahmen:**

#### *Monitoring*

Sind die Ziele definiert, ist es wichtig zu wissen, welche Arten von Trackingmöglichkeiten es gibt, um die Ziele zu messen (Hieninger und Nilsson, 2020, S. 256). Gerade weil die Ressourcen bei NPOs begrenzt sind, ist es umso wichtiger, dass der Aufwand für Social Media nachweisbar erfolgreich ist, insbesondere dann, wenn bezahlte Anzeigen eingesetzt wurden. Die Analyse-Tools der Social-Media-Plattformen messen Performance und Reichweite von Anzeigen und liefern der Organisation detaillierte Berichte, in denen z. B. ziemlich genau dargestellt wird, welche Personengruppen eine Anzeige gesehen und damit interagiert haben (Prescher, 2020, S. 172).

Mit Kampagnen-Tracking bieten verschiedene Webanalyse-Tools die Möglichkeit, genau zu analysieren, über welches Werbemittel bzw. über welchen Inhalt eine Conversion generiert wurde. Dazu werden an die URL, die hinter dem Link CTA liegt, sogenannte Tracking-Parameter angehängt. In diesen stehen Informationen über die Kampagne, die das Webanalyse-Tool auswerten kann. So kann gemessen werden, ob gespendet und über welchen digitalen Kanal die Spende generiert wurde (Hieninger und Nilsson, 2020, S. 256).

Die operative Nutzung soll möglichst unkompliziert durchgeführt werden können. Ausserdem sollen die Reportings je nach Bedarf bezüglich Themenfelder, Formaten und Darstellungen selbst erstellt werden können (Ceyp und Scupin, 2013, S. 191). Es gibt eine Vielzahl an möglichen Webanalyse-Tools. Für die Auswahl sollte zunächst definiert werden, was mit dem Webanalyse-Tool erreicht werden soll. Lediglich ein Analyse-Tool zu implementieren, das dann nicht aktiv genutzt wird, ist nicht zu empfehlen (Hieninger und Nilsson, 2020, S. 257).

Den definierten Zielen sollen passende KPIs zugeordnet werden. Diese werden mit Planzahlen (Soll-Werten) versehen, die später mit den erreichten Ist-Werten verglichen werden (Soll-Ist-Analyse). Daraus lässt sich ableiten, ob ein Ziel erreicht wurde oder wo optimiert werden soll. Um Fundraising-Erfolge auf Social Media zu messen, sind Leistungskennzahlen unerlässlich. Sie machen die Fortschritte mess- und vergleichbar. Die Abbildung 6 zeigt die aufeinander aufbauenden Bestandteile der Erfolgsmessung einer NPO (Lampe et al., 2015, S. 149).

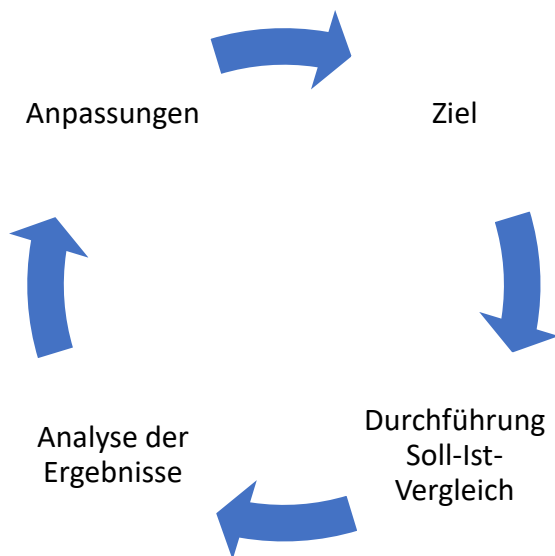


Abbildung 6: Controlling-Regelkreis, eigene Darstellung nach Lampe et al. (2015, S. 149).

Es gibt viele Kennzahlen, und darum ist es umso zentraler, eine Kennzahl von den jeweilig definierten Zielen abzuleiten (Prescher, 2020, S. 172). Das theoretische Modell (Abbildung 7) zeigt die Erfolgsfaktoren, die gemäss der Literatur zum Erfolg von Fundraising auf Social Media beitragen. Die Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren, die im Kapitel 2.5 beschrieben wurden, sollten die Spendenbereitschaft bei Social-Media-Nutzern erhöhen und zum Fundraising-Erfolg einer NPO beitragen.



Abbildung 7: Theoretisches Modell – Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising, eigene Darstellung.

Social Media bietet viele Chancen für das Fundraising bei NPOs. Es können neue Unterstützer gefunden und neue Zielgruppen angesprochen werden. Es müssen aber die Menschen erreicht werden, die in der Lage sind, die Organisation zu unterstützen. Die Organisationen müssen neue, kreative Wege finden, um gewonnene Spender an die eigene zu binden.

Durch eine qualitative Untersuchung mittels Leitfadeninterviews soll herausgefunden werden, was aktuell die Bedeutung von Social Media Fundraising bei Schweizer NPOs ist. Ausserdem werden die Erfolgsfaktoren eruiert, die zum Erfolg im Social Media Fundraising dienen. Im nächsten Kapitel wird die Untersuchungsmethode genauer erklärt.

### 3 Methodische Vorgehensweise

Dieser Teil beschreibt das methodische Vorgehen zur empirischen Erhebung der relevanten Daten. Erläutert werden dabei das verwendete Forschungsdesign, das Erhebungsinstrument, die Erstellung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Interviewteilnehmer und die Durchführung sowie die Auswertung.

#### 3.1 Forschungsdesign

In der folgenden Tabelle wird das Forschungsdesign der Untersuchung chronologisch dargestellt. Die einzelnen Punkte werden in den nachfolgenden Kapiteln detailliert beschrieben.

Forschungsgegenstand:	Welche Bedeutung hat Social Media im Fundraising bei Schweizer NPOs im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten?  Was sind die Erfolgsfaktoren im Social Media Fundraising?
Methodik:	- Qualitative Leitfadeninterviews
Vorgehen:	- Erstellung des Interviewleitfadens, theoretische Grundlage als Unterstützung - Auswahl der Interviewpartner
Durchführung:	Im Zeitraum vom 22.09.2021–18.10.2021
Auswertungsmethode:	Qualitative Inhaltsanalyse

Tabelle 5: Forschungsdesign, eigene Darstellung.

#### 3.2 Erhebungsinstrument

Die bisherige Forschung ging selten und nicht ausgiebig in Richtung Social Media Fundraising. Für eine quantitative Forschung wird ein gut erforschter theoretischer Hintergrund vorausgesetzt. Da diese Voraussetzung nicht gegeben ist, wurde die Form einer qualitativen statt einer quantitativen Forschungsmethode gewählt.

In der qualitativen Forschung werden verbale Daten mittels Leitfadeninterviews oder Erzählungen gewonnen. Wenn konkrete Aussagen über einen Gegenstand das Ziel der Erhebung sind, ist ein Leitfadeninterview der ökonomischere Weg. Der Leitfaden dient zur Gewinnung von strukturierten Daten und Orientierung für den Interviewer (Mayer, 2013, S. 37). Es wurde ein Leitfaden erstellt, und darin wurden mehrheitlich offene Fragen formuliert, damit die befragten Personen frei antworten konnten und nicht voreingenommen waren. Das Ziel ist die Beantwortung der Forschungsfragen.

### **3.3 Erstellung des Interviewleitfadens**

Die Auswahl der Interviewfragen erfolgte basierend auf den Forschungsfragen und den theoretischen Grundlagen. Sie wurden nach dem qualitativen Ansatz offen formuliert, damit der Befragte frei antworten konnte (Mayer, 2013, S. 37). Vereinzelt wurden auch geschlossene Fragen gestellt; diese dienten der inhaltlichen Vollständigkeit.

Die Verwendung eines Leitfadens zielt darauf ab, dass eine Nichtbeeinflussung der Interview-Partner im Vordergrund steht. Die relativ offene Gestaltung des Interviews bietet die Möglichkeit, die Sichtweise und Kenntnisse der Interviewpartner mit einer Fokussierung auf das vorgegebene Thema explorativ zu ergründen. Vereinzelt wurden Folgefragen gestellt, um ein ganzheitliches Ergebnis zu erhalten.

Die Forschungsfragen dienten als Ausgangslage für die Interviewfragen. Zuerst wurden Fragen zur Bedeutung von Social Media im Fundraising bei den NPOs gestellt, um die erste Forschungsfrage beantworten zu können. Danach gingen die Fragen immer mehr ins Detail, um die Erfolgsfaktoren von Social Media Fundraising zu ergründen. Es wurde ein Pre-Test durchgeführt und die Fragen anschliessend entsprechend angepasst. Der verwendete Interviewleitfaden kann im Anhang eingesehen werden.

### **3.4 Auswahl der Interviewpartner**

Die Auswahl der Interviewpartner wurde vor Beginn der Interviews getroffen. Es wurden insgesamt elf Interviews durchgeführt. Als Interviewpartner wurden Mitarbeiter von NPOs mit Erfahrungen im Social Media Fundraising ausgewählt. Um ein breites Bild zu erhalten, wurden insgesamt acht Organisationen ausgewählt, die unterschiedlich gross sind und einen unterschiedlichen Fokus auf Social Media legen.

Um ein möglichst komplettes Bild zu erhalten, wurden ausserdem Experten von Agenturen befragt, die NPOs beim Social Media Fundraising unterstützen. Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht der Interviewpartner. Dabei wird unterteilt in NPOs mit starkem Fokus auf Social Media, mit geringem sowie Agenturen.

NPO mit starkem Fokus auf Social Media	NPO mit geringem Fokus auf Social Media	Agenturen
Interview 1: [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 4: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 9: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]
Interview 2: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 5: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 10: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]
Interview 3: [Redacted] [Redacted]	Interview 6: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 11: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]
Interview 8: [Redacted] [Redacted] [Redacted]	Interview 7: [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]	

Tabelle 6: Übersicht Interviewpartner, eigene Darstellung.

### 3.5 Durchführung

Die Interviews wurden via Microsoft Teams durchgeführt. Sie wurden mit dem iPhone mit der App «Voice Memos» aufgenommen, auf deren Basis die Transkription in ein Worddokument erfolgte. Nonverbale Aussagen wurden nicht festgehalten. Die Transkriptionen sind im Anhang aufgeführt.

### **3.6 Auswertung**

Die Interviewauswertung erfolgte in den folgenden Schritten (Bogner, Littig und Menz, 2014, S. 73–75):

#### *Fragestellung und Materialauswahl*

Durch die Forschungsfrage wird festgelegt, welche inhaltlichen Aspekte relevant sind. Bei der Transkription der Interviews wird selektiert, welche Inhalte stichhaltige Informationen enthalten.

#### *Aufbau eines Kategorie-Systems*

Im zweiten Schritt wird ein Kategorie-System entwickelt, das einzelne Kategorien enthält und die Beziehungen zueinander aufzeigt. Die einzelnen Variablen in diesem System repräsentieren die Kategorien, anhand deren die Interviewinhalte auf relevante Informationen durchsucht werden.

#### *Extraktion*

Hier geht es darum, die Interview-Inhalte systematisch «auseinanderzunehmen» und die Rohdaten einem Kategorie-System zuzuordnen. Das Ziel dieses Vorgehens besteht darin, aus den verschiedenen Ursprungstexten eine integrierte Informationsbasis zu erhalten.

#### *Aufbereitung der Daten*

Im vierten Schritt geht es darum, die Qualität der Datenbasis zu verbessern. Inhaltlich zusammenhängende Informationen aus den Interviews werden zusammengefasst, redundante Informationen reduziert und offensichtliche Fehler korrigiert, sofern der Textvergleich ergibt, dass sich ein Interviewpartner getäuscht hat.

#### *Auswertung*

Zum Schluss werden die Forschungsfragen aufgrund der aufbereiteten Daten beantwortet. Im Zentrum steht die Analyse von Fällen im Hinblick auf Kausalzusammenhänge. Die massgeblichen Fragen lauten: Welche Faktoren haben zu diesem Ergebnis geführt? Welche Ursachen haben welche Wirkungen ausgelöst? Im Anschluss geht es um eine vergleichende Analyse. Das Ziel dabei ist es, ein allgemeines Kausalmodell zu entwickeln, das sowohl Gemeinsamkeiten als auch Varianzen zwischen einzelnen Fällen erklärt.

## 4 Resultate und Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der explorativen Interviews beschrieben. Diese dienen schliesslich zur Beantwortung der Forschungsfragen. Zunächst werden die Resultate im Detail dargestellt. Die erhobenen Daten werden nach den Forschungsfragen unterteilt, und die Gliederung erfolgt in der Struktur des Interviewleitfadens. Im Anschluss werden die Forschungsfragen beantwortet, bevor am Schluss die Resultate diskutiert und in Kontext zur Literatur gesetzt werden. Die Daten aus den Interviews sind dem Anhang zu entnehmen.

### 4.1 Beschreibung der Resultate

Die erste übergeordnete Forschungsfrage lautet:

Welche Bedeutung hat Social Media im Fundraising bei Schweizer NPOs im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten?

Die Ergebnisse der Interviews werden zusammengefasst und in Antworten der NPO- und Agentur-Vertreter unterteilt. Die Gliederung erfolgt in der gleichen Struktur, wie die Fragen der Interviews stattgefunden haben.

#### **Bedeutung von Social Media im Marketing-Mix von NPOs**

NPOs:

Social Media spielt bei den meisten Organisationen eine sehr grosse bzw. in der Zukunft immer wichtigere Rolle. Die Plattformen werden insbesondere für das Branding sehr aktiv genutzt (Interviews 1/2/3). Auf den Kanälen können viel mehr Leute erreicht werden, die auf klassischen Wegen wie Briefen oder Newslettern nicht erreicht werden können, da heutzutage fast jede Person in irgendeiner Form auf Social Media unterwegs ist. Ausserdem kann durch Social Media den Leuten aufgezeigt werden, was die Organisation macht, und Leute können mobilisiert werden, eine Petition zu unterzeichnen oder an einer Demonstration mitzumachen (Interview 1).

Social Media spielt jedoch nicht immer eine grosse Rolle im Marketing-Mix, da es dafür zu wenig professionell genutzt und auch keine grosse Hoffnung auf das Generieren von neuen Spendern gesetzt wird (Interview 5).

Es gibt viele Themen, die auf Social Media wahrscheinlich besser funktionieren, als einen Spendenaufruf zu machen. Es ist primär kein Fundraising-Kanal, sondern eine Plattform, die hilft, Leute für Themen zu sensibilisieren und die Spendenbereitschaft zu erhöhen. Es hilft für eine erste Kontaktaufnahme, jedoch weniger für das direkte Fundraising.

Agenturen:

Es ist abhängig von der Organisation, aber generell spielt Social Media bei NPOs eine immer grössere Rolle und es besteht ein grosses Potenzial. NPOs professionalisieren



zunehmend das Social Media Marketing und viele Organisationen haben inzwischen eine eigene Abteilung oder eigene Leute, die sich darum kümmern. Insbesondere in der strategischen Kommunikationsarbeit nimmt Social Media eine bedeutende Rolle ein. Viele denken aber noch nicht kanalspezifisch, sondern posten einfach die Inhalte, die z. B. auch im Newsletter verwendet wurden, und für viele heisst Social Media einfach Facebook. Es gibt ein paar wenige Organisationen die es sehr gut machen, wie z. B. Greenpeace. Diese Organisation ist schon sehr professionell aufgestellt und hat auch ein riesiges Marketing. Ausserdem hat sie Themen, die vor allem Junge interessieren.

Die Organisationen benötigen häufig bei sehr einfachen Themen Hilfe von Agenturen. Teilweise nutzen sie schon länger die Kanäle, und dann geht es um die Konzeption der Inhalte oder auch konkret darum, wie sie ein Anliegen auf Social Media posten können. Teilweise benötigen die Organisationen schon Hilfe bei der Wahl der Kanäle. Es gibt aber auch Organisationen, die bereits eine professionelle Social-Media-Abteilung haben; diese benötigen gar keine Hilfe.

## **Kanäle**

NPOs:

Alle Organisationen nutzen Facebook und Instagram. Dabei spielt Facebook die wichtigste Rolle. Diese Kanäle werden genutzt, weil sie in der Schweiz am breitesten vertreten sind. LinkedIn wird ebenfalls genutzt, jedoch hat die Plattform nicht den Stellenwert von Facebook oder Instagram und wird hauptsächlich für Businesskontakte genutzt (Interviews 2/3/6/8). Die Einführung von LinkedIn wird teilweise aktuell noch geprüft (Interviews 4/7). Auf Xing ist nur eine Organisation vertreten (Interview 8). YouTube wird nur als Zwischenplattform für Videomaterial verwendet (Interviews 2/8). Auf Twitter richten sich die Organisationen eher mit politischen Themen an die Medien. Der Kanal wird hauptsächlich als Nebenkanal für die Organisationskommunikation verwendet, da auf Twitter auch Journalisten unterwegs sind (Interviews 1/2/3/6/7/8). Die Nutzung von TikTok wird aktuell geprüft, jedoch ist häufig der Aufwand zu gross und sind zu wenig Ressourcen für die Einführung vorhanden (Interviews 3/6/8).

Diese Kanäle werden bedient, da die Zielgruppen auf ihnen unterwegs sind, die Inhalte zielgruppenspezifisch platziert werden können oder weil sie eine gute Planung ermöglichen.

«Wir haben sehr viele interessante Themen, die wir möglichst breit streuen möchten, deshalb sind wir auch auf vielen Kanälen aktiv.»

(Interview 8)

Viele Organisationen eröffnen einfach einen Kanal, weil sie gehört haben, dass dieser funktioniert oder weil alle anderen auf dem Kanal aktiv sind. Da werden willkürlich Inhalte publiziert, ohne vorher zu überlegen, welches Ziel damit erreicht werden soll und wieso (Interview 7).

#### Agenturen:

Facebook und Instagram sind momentan die beiden Hauptkanäle, die nach wie vor eine so grosse Reichweite haben, dass man sie fast nicht ausser Acht lassen kann. Im Zusammenhang mit den zu erreichenden Zielen sollen gerade aber NPOs Alternativen prüfen und sich die Frage stellen, ob weitere Kanäle hinzugefügt werden sollen.

Die Frage für die Kanalauswahl ist immer, welche Zielgruppe die Organisation erreichen will. Auf Facebook kann ein älteres Publikum angesprochen werden. Auf Instagram sind die Personen mit einem Altersdurchschnitt von 32 auch älter, als die meisten denken. Instagram eignet sich auch gut, um Events zu promoten, die im Zusammenhang mit dem Fundraising stehen oder um Leute für einen Sponsorenlauf zu aktivieren. Für Personen unter 20 Jahren ist Facebook eindeutig nicht mehr der richtige Kanal, um die Zielgruppen zu erreichen. Da gibt es sehr spezifische Kanäle wie z. B. TikTok, die aber auch ein sehr spezifisches Wissen verlangen, damit diese überhaupt sinnvoll bespielt werden können.

Social Media soll aber nie der einzige Kanal sein. Die Kanäle sind ein Begleitmedium, um die Kommunikation zu verstärken, die z. B. auf der Webseite oder weiteren Kanälen gemacht wird. Direkt Spenden sammeln über den Social-Media-Kanal wird nicht funktionieren.

#### **Ressourcen**

##### NPOs:

Die Anzahl der benötigten Ressourcen kann von den meisten Organisationen nicht klar definiert werden, da es viele Schnittstellen gibt und unterschiedliche Personen und Abteilungen involviert sind. Bei einigen Organisationen arbeiten sehr viele Leute unterschiedlich mit Social Media. Bei einer Organisation gibt es eine klare Trennung vom Social-Media-Team, das für organische Posts zuständig ist, und dem Marketing-Team, das für Paid Posts zuständig ist (Interview 3).

Der Aufwand wird aber unterschätzt. Die involvierten Personen sind Projektleiter, Personen, die für die Bildbearbeitung zuständig sind, sowie Kommunikationsleute, die für das Community-Management und die Übersetzung und die Prüfung von Texten zuständig sind. Die grafische Aufbereitung von Inhalten gibt auch einen sehr grossen Aufwand, und zusätzlich benötigt es Ressourcen für Übersetzungen und Prüfung von allen Texten. Die benötigten Ressourcen reichen von ca. zehn Arbeitsstunden pro Monat von einem Mitarbeiter bis zu 200 Stellenprozenten.

##### Agenturen:

Das Wichtigste ist das Bewusstsein, dass Social Media Ressourcen benötigt und nicht einfach nebenbei gemacht werden soll, denn es erfordert ein vertieftes Know-how. Wenn eine Organisation Social Media betreiben möchte, dann muss sie auch Ressourcen zur Verfügung stellen. Die Ressourcen sind aber sehr abhängig von der Grösse der Organisation. Die Empfehlung der Agenturen für die minimalen Stellenprozente ist unterschiedlich, zwischen 10% und 50%.

Als Faustregel soll die Hälfte des Budgets für Media-Ausgaben reserviert werden, also um die Leute zu erreichen, und die andere Hälfte für die Planung, also für die Aufbereitung von Werbemitteln und für die Betreuung während der Kampagne. Je grösser die Kampagne, desto grösser wird der Media-Spend (Interview 9).

Ein häufiges Problem, das die Agenturen sehen, sind die Schnittstellen zwischen Abteilungen. Bei NPOs sind das klassisch die Fundraising-, die Kommunikations- und die Marketing-Abteilung. Da ist es extrem wichtig, dass Prozesse etabliert werden, die aufeinander abgestimmt sind. Ausserdem muss klar definiert werden, wer zu welchem Zeitpunkt für was verantwortlich ist, und die Inhalte sollen miteinander abgesprochen werden.

## Zielgruppen

NPOs:

Die Zielgruppen sind bei den meisten Organisationen relativ breit gefasst, insbesondere bei Werbeanzeigen. Einige möchten möglichst die gesamte Bevölkerung der Schweiz ansprechen.

*«Wir machen es klassisch nach dem Giesskannenprinzip, also einfach mal alle erhalten alles.» (Interview 7)*

Einige Organisationen haben kanalspezifisch Zielgruppen definiert. Facebook soll eher die ältere Generation ansprechen. Instagram dient dazu, bei der jüngeren Zielgruppe sichtbar zu sein. Auf LinkedIn sollen Netzwerkpartner angesprochen werden und Personen, die für die Organisation Multiplikatoren sein können (Interview 8). Eine Organisation arbeitet mit einem Publishing- und Monitoring-Tool, das ihnen Reports zu den Zielgruppen gibt, insbesondere Informationen zu Alter und Geschlecht.

Bei den Paid Posts werden die Zielgruppen meistens besonders breit gefasst, und es wird dem Algorithmus überlassen, wohin die Anzeigen gestreut werden. Es werden aber auch verschiedene Zielgruppen getestet, damit ein Vergleich zu unterschiedlichen Interessengruppen erstellt werden kann (Interview 2). Ausserdem sollen zusätzliche Leute erreicht werden, die noch nicht zu den Fans der Organisation gehören, aber auf Social Media erreicht werden können. Es wird auch gezielt versucht, durch Paid Posts neue Leute zu erreichen, die schon einmal auf der Webseite waren, der Organisation aber nicht auf Social Media folgen.

Die Organisationen kennen die Community überwiegend nicht gut und wenn, dann wird sie ein bisschen nach Alter und Geschlecht ausgewertet. Es sind oft ungefähr die gleichen Leute, die ähnliche Kommentare posten. Viele Organisationen finden es aber wichtig, dass sie die Community inskünftig kennenlernen, damit sie wachsen und gezielt angesprochen werden kann. Die Kontaktdatensammlung erfolgt ausschliesslich über die Webseite. Insbesondere der Newsletter ist ein wichtiges Instrument für die Sammlung davon.

Agenturen:

Grundsätzlich kann mit Social Media eine relativ breite Zielgruppe angesprochen werden, denn ein Grossteil der Personen ist sowieso auf Social Media unterwegs. Die wichtigste Frage ist aber, was die Organisation mit Social Media erreichen möchte. Zuerst sollen die Ziele definiert werden, anschliessend die Zielgruppen und erst dann soll die Kanalauswahl erfolgen und weitere Einschränkungen bestimmt werden.

### **Vorteile von Social Media Fundraising im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten**

NPOs:

Auf Social Media kann extrem schnell kommuniziert und aktuelle Updates sofort verbreitet werden. Im Vergleich zu Printmedien bietet Social Media eine sehr grosse Flexibilität, und es kann innerhalb von wenigen Stunden über Aktualitäten berichtet werden.

Ausserdem können durch Social Media viele Menschen erreicht werden, insbesondere die jüngere Zielgruppe, die auf traditionellen Wegen wie Briefen oder Newslettern nicht erreicht werden kann. Die Leute können gezielter angesprochen werden als z. B. mit Spendenbriefen. Das direkte Interagieren ist ebenfalls ein grosser Vorteil.

*«Wir können direkt auf Kommentare eingehen, Privatmessages beantworten und mit Leuten diskutieren.» (Interview 2)*

Eine Organisation sieht auch beim Arbeitsaufwand einen Vorteil, denn z. B. ein Printmailing gibt einen viel grösseren als Social-Media-Posts. Die Arbeit und das Wissen, das für Printmailings verwendet wird, kann wieder für Social-Media-Posts verwendet werden (Interview 5). Wenn die internen Ressourcen nicht dazugerechnet werden, ist Social Media sehr kostengünstig (Interviews 1/5/6). Social Media dient aber primär für eine erste Kontaktaufnahme und nicht für das Fundraising.

*«Es gibt viele Themen, die auf Social Media wahrscheinlich besser funktionieren, als einfach einen Spendenaufruf zu machen oder zu sagen, werde Mitglied bei uns.» (Interview 1)*

Agenturen:

Social Media eignet sich sehr gut für Storytelling. Durch Videos lässt sich die emotionale Ansprache verstärken. Storytelling funktioniert zwar durchaus auch bei Spendenbriefen, doch mit einem Video kann man den Effekt noch viel mehr verstärken. Die Organisationen können die Leute sehr genau und emotional ansprechen und nach Affinitäten auf mehreren Plattformen erreichen. Dadurch lässt sich auch das Branding verstärken.

Insbesondere durch bezahlte Inhalte kann man mit Leuten interagieren und z. B. nur Werbung bei denen publizieren, die bereits einmal mit der Organisation in Berührung

kamen oder wo die Kundendaten bereits existieren. Zudem können alle Aktivitäten genau getrackt werden.

Ein Vorteil ist auch der Zeitfaktor, denn es ist viel schneller, und die Organisation hat im Gegensatz zu physischen Aktionen die Möglichkeit, viel kurzfristiger zu reagieren. Ausserdem ist es auch einfach der Lauf der Zeit, wie sich die Kommunikation allgemein von physisch zu digital wandelt.

*«Fundraising kann aber noch mehr als Marketing, denn da existieren andere gesetzliche Bestimmungen. Das heisst, die Organisation kann von jemandem die Adresse herausfinden und dann einen Brief nach Hause schicken. Dadurch kann ein NPO noch viel mehr tracken als andere Unternehmen.» (Interview 9)*

## **Herausforderungen/Gefahren**

NPOs:

Die Aufmerksamkeit der Nutzer ist sehr gering, und innerhalb von wenigen Sekunden muss die Organisation sie auf sich und ihre Anliegen ziehen, damit die Inhalte überhaupt Sichtbarkeit zeigen. Es gibt eine grosse Konkurrenz auf Social Media, und dadurch wird es immer schwieriger, genügend Kreativität für spannende Inhalte zu haben, um die Aufmerksamkeit der Nutzer auf sich zu ziehen.

Eine grosse Gefahr ist der Kontrollverlust und die damit einhergehende Gefahr von einem Shitstorm oder negativen Kommentaren (Interviews 1/2/4/5/6/8). Die Schnelligkeit hat klar auch Nachteile. Die Social-Media-Welt ist in einem ständigen Wandel, und wie die Kanäle in Zukunft aussehen werden, ist ungewiss. Zudem nannte eine Organisation die Herausforderung, dass sie den Mut zur Lücke hat und nicht einfach einen Kanal öffnet und sich nicht zuerst überlegt, wieso, und sich der Content dann nicht bewährt (Interview 7). Ausserdem besteht die Gefahr, dass eine Organisation sich in einem Kanal verrennt und zu wenig breit kommunizieren kann, weil z. B. das Publikum auf Facebook immer älter wird und wenig Neue dazukommen.

Eine Organisation erwähnte, dass Social Media mit Abstand die aufwändigste Plattform im Marketing-Mix sei, da sie viele verschiedene Inhalte bereitstellen muss. Ausserdem wird Werbung auf den Plattformen immer teurer. Daher ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht so im Gleichgewicht. Durch die «Cookieless Future» wird es in Zukunft immer schwieriger, die Inhalte nur an Leute zu bringen, die sich dafür interessieren, und es ist eine grosse Herausforderung, dass der Streuverlust nicht zu gross ist (Interview 3).

Agenturen:

Eine Gefahr liegt im Medium selber. Wenn jemand z. B. kein Vertrauen in Facebook hat, wird er den Kanal auch nicht nutzen. Auf Social Media kann sehr viel Zeit und Geld für Dinge aufgewendet werden, die gar nichts bringen. Bei vielen Organisationen fehlt auch das Know-how, insbesondere, um die Daten richtig zu interpretieren. Auch wenn eine Organisation z. B. Facebook-Pixel auf der Webseite installiert, weiss sie immer noch

nicht, wie gross der Einfluss vom Spendenbrief, von der Webseite und vom Social-Media-Kanal für den Erfolg oder den Misserfolg von einer Kampagne war. Die grösste Gefahr ist aber, gar nichts zu machen und auch kein Geld für Werbung zu verwenden.

*«Wenn man einfach die Resultate anschaut, dann gibt es keine Vorteile. Ich behaupte, den wenigsten Organisationen gelingt es, profitabel Online-Spenden zu generieren.» (Interview 9)*

Eine grosse Herausforderung ist die Erstellung der richtigen Inhalte. Sie sollen nicht aufdringlich wirken, aber trotzdem eine Dringlichkeit vermitteln. Die Reaktionen auf Social Media sind auch sehr direkt, was beim physischen Weg nicht der Fall ist.

Nachdem die Ergebnisse zur ersten Forschungsfrage beschrieben worden sind, folgen die Antworten auf die zweite übergeordnete Forschungsfrage. Diese lautet:

Was sind die Erfolgsfaktoren im Social Media Fundraising?
---

Die Ergebnisse der Interviews werden hier zusammengefasst und in Antworten der NPO- und Agentur-Vertreter unterteilt. Die Gliederung erfolgt in der gleichen Struktur, wie die Fragen der Interviews stattgefunden haben.

## **Inhalte**

NPOs:

Die Social-Media-Welt ändert sich sehr schnell, und je nach Kanal sind verschiedene Zielgruppen vertreten, die man mit unterschiedlichen Inhalten ansprechen soll. Die Organisationen posten möglichst breitgefächerte Inhalte, die auch auf anderen Kanälen ausserhalb von Social Media gezeigt werden. In der Regel sind es Inhalte von den Kampagnen. Die Inhalte für die verschiedenen Kanäle sind ähnlich, aber nicht identisch und werden auf sie angepasst. Fehlende Ressourcen sind aber ein Grund bei einigen Organisationen, dass auf allen Kanälen die gleichen Inhalte verwendet werden (Interviews 4/5).

Instagram funktioniert nicht gut mit Aufforderungen, sondern mehr, um ein thematisches Grundrauschen mit Bildern und kurzen Messages zu erzeugen (Interview 1). Auf LinkedIn und Twitter werden teilweise sehr unterschiedliche Inhalte gepostet im Vergleich zu Facebook oder Instagram. LinkedIn wird auch für Stellenausschreibungen genutzt.

*«Bei uns funktioniert Social Media vor allem bei Katastrophen. Bei allgemeinen Themen haben wir keine Chance, die Leute für eine Spende zu überzeugen. Sie spenden zwar schon, aber es ist sehr gering im Vergleich zu anderen Kanälen, wie z. B. Search-Ads oder E-Mail.» (Interview 3)*

Die Inhalte sollen möglichst den Werten der Organisation entsprechen und auch Emotionen auslösen. Die Neutralität von Inhalten ist sehr wichtig, und es soll keine Armut im schlechten Sinne gezeigt werden, wie beispielsweise verletzte oder extrem mangelernährte Kinder. Den Organisationen ist es wichtig, dass nicht zu schockierende Bilder verwendet und die Menschen würdevoll dargestellt werden. Es soll eher gezeigt werden, was mit der Unterstützung erreicht werden kann. Storytelling wird von den meisten Organisationen am häufigsten angewendet, um die Inhalte zu verbreiten. Wichtig ist eine Abwechslung und nicht nur, Spendenaufrufe zu machen, sondern zwischendurch auch einmal auflockernde Inhalte zu posten.

Für Paid Posts werden teilweise andere Inhalte verwendet als für die organischen. Bei den Paid Posts ist das Hauptziel Visibilität zu erreichen. Die bezahlten Kampagneninhalte werden in einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen gezeigt, und es werden im Verlauf der Kampagne verschiedene Inhalte verwendet (Interview 3).

Agenturen:

Authentizität ist sehr wichtig, und der Inhalt muss zur Organisation passen. Er muss kongruent mit der Botschaft und der Zielsetzung sein. Ein Mix aus aktuellen Themen und Kernthemen der Organisation im Allgemeinen ist zu empfehlen. Die Inhalte sollen die Leute berühren, eine gewisse Dringlichkeit vermitteln und Emotionen bei den Leuten erzeugen, ohne dabei aufdringlich zu wirken. Emotionale Geschichten von Menschen, die betroffen sind, funktionieren besonders gut. Wichtig ist aber, dass die Leute nicht abgeschreckt werden und einmalig etwas spenden, aber danach nie mehr etwas hören wollen, weil die Geschichte so schrecklich ist. Die Organisationen sollen ausserdem bedenken, dass sich nicht alle Inhalte für Social Media eignen.

*«Im Bereich NPOs ist es sehr entscheidend, dass eine Flughöhe angewendet wird, die einen betroffen macht, aber nicht so, dass ich nachher nichts mehr essen kann.» (Interview 9)*

Bei einer Katastrophe hat eine Organisation gute Chancen, sich auf Social Media zu positionieren. Bei anderen Themen mit geringer Relevanz kann sehr viel Geld und Zeit verloren gehen, indem Energie in etwas gesteckt wird, das die Leute gar nicht erreicht.

Der Inhalt muss nicht high-end sein, sondern authentisch, mit einem gewissen Standard. Social Media eignet sich auch, um Dinge auszuprobieren. Die Organisation soll keinen zu starren Rahmen haben. Der Inhalt soll aber auf die Plattform zugeschnitten sein und nicht auf jeder genau gleich aussehen. Ausserdem soll klar ersichtlich sein, ob der Inhalt nur zur Information dient oder ob es weiterführende Aktionen gibt.

## **Planung der Inhalte**

NPOs:

Die Inhalte werden sehr unterschiedlich geplant. Mangelnde Ressourcen sind häufig ein Grund für eine fehlende Redaktionsplanung oder für das Fehlen einer konkreten

Content-Strategie. Teilweise ist die Inhaltsplanung ziemlich willkürlich, und es besteht keine saubere Content-Strategie (Interviews 5/7).

Einige Organisationen haben einen organisatorischen Gesamtplan, in dem die Inhalte crossmedial ersichtlich sind. Das hilft zu sehen, welche Inhalte z. B. auch im Newsletter verwendet wurden. Bei Kampagnen werden auf allen Kanälen zum gleichen Thema Inhalte publiziert. Oftmals entstehen sie aus den Kampagnen, und dann wird eine Strategie oder ein Redaktionsplan daraus erstellt. Eine sehr detaillierte Planung hilft besonders dann, wenn mehrere Leute zusammenarbeiten. Der Redaktionsplan ist extrem wertvoll, da darin festgehalten wird, welche Bilder verwendet und welche Inhalte publiziert wurden. Damit kann eine inhaltliche Abwechslung erreicht werden.

Eine Grobplanung ist wichtig, und oftmals gibt es fixe Tage oder Wochen im Jahr, wo besondere Themen angesprochen werden wie z. B. den Weltwassertag oder den Weltmädchentag. Jedoch ist alles auch sehr schnelllebig, und die Organisation muss flexibel sein, um auf Aktualitäten reagieren zu können.

Alle Organisationen bestätigen die Wichtigkeit der Regelmässigkeit und dass immer ein gewisses Grundrauschen auf den Kanälen herrscht. Die Kadenz der Posts unterscheidet sich von mindestens einmal täglich bis zu einmal pro Woche. Es halten sich aber nicht alle an die definierten Regelmässigkeiten. Als Gründe dafür werden Ferienabwesenheiten, fehlende Relevanz der Themen oder doch mehr wichtige Inhalte als geplant genannt.

Es wird grundsätzlich nicht gemessen, an welchen Tagen oder zu welchen Zeiten die meisten Interaktionen stattfinden, da die Analysetools keine brauchbaren Informationen bieten. Jedoch wird angenommen, dass Randzeiten, wo die Leute privat auf Social Media unterwegs sind, am besten funktionieren. Ausserdem ist die Vorweihnachtszeit besonders attraktiv, um Spenden zu generieren. Es wird aber bestätigt, dass es ein interessanter Aspekt ist, der auch in Zukunft berücksichtigt werden soll. Ausserdem betonen einige Organisationen, dass ohne das Bewerben von Posts durch bezahlte Inhalte viel weniger Interaktionen stattfinden oder teilweise sogar fast nichts passiert. Da die Spenden zweckbestimmt eingesetzt werden müssen, ist der finanzielle Aspekt oftmals entscheidend, dass nur eine begrenzte Auswahl an Tools zur Verfügung steht.

*«Da wir Zewo-zertifiziert sind, müssen wir die Spenden zweckbestimmt einsetzen. Wir haben schon ein paar Tools angeschaut, die aber nicht in Frage kamen, da sie monatlich viel zu teuer sind.» (Interview 2)*

Für die Planung der Inhalte werden die Tools Creator Studio von Facebook, Agora Pulse und Falcon genutzt. Für die Bild- und die Video-Bearbeitung sind es Adobe Illustrator, Adobe Professionals, Adobe Premiere Pro, Canva, Affinity Photo, Photoshop und Hootsuite. Zudem wird das Tool Headliner für Audiogramme verwendet.



Agenturen:

Zuerst soll das Anliegen definiert und dann überlegt werden, wie eine digitale Autorität aufgebaut werden kann. Eine Content-Strategie mit einem Redaktionsplan wird empfohlen. Wichtig ist, dass darin alle Touchpoints berücksichtigt und miteinander verknüpft werden. In einer Content-Strategie sollen aber nicht nur die Inhalte, sondern auch der Style und die Sprache definiert sein.

Ein Redaktionsplan ist meistens über ein Jahr mit fixen Inhalten, soll aber auch Spielraum für Eventualitäten haben. Wichtig ist auch die Auswertung der Content-Strategie und für die nächste Planung zu berücksichtigen, was gut und was nicht so gut lief, und dies entsprechend zu implementieren. Das Wichtigste ist, dass die Posts eine Regelmässigkeit haben.

*«Wenn nur einmal pro Woche ein Beitrag kommt, aber dafür jede Woche, dann ist es auch okay.» (Interview 10)*

Es soll aber schon mindestens einmal pro Woche ein Beitrag gepostet werden. Besser wäre natürlich zwei- oder dreimal ein Post. Dies ist aber sehr abhängig von den Ressourcen und den Anliegen der Organisation.

*«Ich möchte z. B. nicht einmal in der Woche etwas über Parkinson lesen. Vielleicht sollte man einen Schritt weitergehen, die Zielgruppen anschauen und dann überlegen, wie viel Dosis von was ist für diese Zielgruppe gut.» (Interview 9)*

Es gibt keine konkrete Empfehlung für den Zeitpunkt eines Posts. Es soll bestenfalls einfach ausprobiert und dann auch überprüft werden. Alle Kanäle haben zur Überprüfung relativ gute Analysetools.

## **Formate**

NPOs:

Bilder und Videos werden am häufigsten verwendet, Stories hingegen noch wenig. Dies insbesondere aufgrund mangelnder Ressourcen, da die Erstellung sehr aufwändig sein kann.

Mit Videos werden allgemein eine bessere Reichweite und eine grössere Interaktion erzielt (Interviews 2/3/4). Der Aufwand für die Videoerstellung ist teilweise sehr gross, und einige Organisationen benötigen externe Hilfe für die Produktion, was sehr viel kostet. Wenn nicht genügend Ressourcen vorhanden sind, werden hauptsächlich Bilder verwendet. Ausserdem werden Zeitungsartikel verlinkt und ein Re-Post der Inhalte gemacht (Interviews 7/8). Die Gestaltung der Fotos und Videos soll nicht zu professionell im Corporate Design der Organisation sein, da diese sogar eher abgelehnt werden (Interview 3).

#### Agenturen:

Die Bilder müssen für den jeweiligen Kanal aufbereitet sein, da jeder seine eigenen Vorgaben hat. Videos lösen viel mehr Emotionen aus als Bilder oder Texte und sie eignen sich insbesondere, um Inhalte zu vermitteln. Es kommt aber sehr auf die Plattform an, und ein Bild kann auch sehr viel bewirken, ohne dass es animiert ist. Es muss einfach eine gute Botschaft vermitteln, und eine Story muss damit verknüpft sein. Ein Video ist aber meistens besser, auch wenn es nur ein Drei-Sekunden-Video oder ein animierter Inhalt ist.

Auf Instagram sind Stories momentan sehr beliebt, die Erstellung ist jedoch sehr aufwändig und herausfordernd. Die Zeit, den User zu erreichen, ist noch kürzer. Ausserdem wird bezweifelt, ob Stories wirklich nachhaltig sind, wenn sie nur einen Tag lang live sind; sie sollen sie über mehrere Tage hinweg live sein.

*«Es gibt Auswertungen, die zeigen, dass bei Instagram Stories der User innerhalb von einem Drittel einer Sekunde entscheidet, ob er diese anschaut oder nicht.» (Interview 10)*

#### Texte

##### NPOs:

Die Organisationen haben teilweise interne Sprachregelungen, sie sind jedoch nicht sehr ausführlich. Es gibt auch klare Richtlinien für die Gesamtkommunikation, wo festgelegt ist, wie kommuniziert werden soll, und die Bildsprache definiert ist. Ausserdem ist teilweise auch vorgegeben, welche Emojis verwendet werden sollen.

Die Texte werden möglichst kurzgefasst, und das Wichtigste muss auf einen Blick erkennbar sein. Wenn möglich, sollen kurze Sätze prägnant formuliert sein, in einer aktiven und positiven Sprache.

Die Ansprache auf Social Media ist sehr unterschiedlich. Es wird ausschliesslich die Du-Form verwendet (Interviews 1/2/4/5), aber auch die Du-Form und die Sie-Form (Interviews 3/8) und auch nur die Sie-Form, da nicht differenziert werden kann, mit wem die Organisation spricht, und deshalb lieber vorsichtig kommuniziert wird (Interview 7). Auf der Webseite wird aber oftmals die Sie-Form verwendet, und deshalb betonen einige Organisationen auch, dass da noch Unklarheiten bestehen, wie sie das in Zukunft anwenden werden.

Eine direkte Ansprache ist sehr wichtig, damit Emotionen ausgelöst werden können und die Leute sich angesprochen fühlen. Es soll ein gutes Gefühl ausgelöst werden, damit sie merken: Wenn sie spenden, tun sie etwas Gutes.

Viele Organisationen betonen, dass die Genderthematik sehr aktuell ist und deshalb die internen Richtlinien überarbeitet werden.

Agenturen:

Die Agenturen raten davon ab, zu viel Text zu schreiben und die Inhalte überemotional zu gestalten. Wenn es um die Vermittlung eines Inhaltes geht, soll dieser eher in einem Video transportiert werden oder einen guten Teaser-Text erstellen und dann auf die Inhalte der Webseite vermitteln. Social Media soll nicht als Hauptinformationskanal benutzt werden, sondern, um das Thema aufzubringen. Aber der Hauptinformationsfluss soll über ein anderes Medium stattfinden. Dem Social-Media-Konsumenten kann man schon etwas mehr zutrauen als nur zwei Sätze. Wichtig ist aber, dass es in der Geschichte keine Brüche gibt. Grundsätzlich sollen es maximal drei bis fünf Sätze mit einem Link und ein paar Hashtags sein.

*«Man kann relativ schnell einen Text checken, indem man ihn laut vorliest. Wenn einem dann selber fast langweilig wird, wenn man ihn liest, ist dieser Text für gar nichts gut, ob es jetzt ein Spendenbrief oder ein Social-Media-Post ist.» (Interview 10)*

Die Ansprache soll einheitlich sein, also wenn generell die Sie-Form verwendet wird, soll das auch auf Social Media so gemacht werden (Interviews 9/11). Die Ansprache ist vom Zielpublikum abhängig. Grundsätzlich ist dieses auf Social Media eher jünger oder ein Publikum, das eher unkompliziert ist. Von daher ist die Du-Form eigentlich logischer (Interview 10). Die Leute sollen direkt angesprochen werden, und von einer neutralen Ansprache wird abgeraten. Es soll so kommuniziert werden, wie wenn man die Leute auf der Strasse bei einer Standaktion ansprechen würde.

## **Reaktion auf Negativkommentare**

NPOs:

Alle Organisationen haben schon Negativkommentare erhalten. Oftmals sind sie von Leuten, die Hilfsorganisationen allgemein kritisieren. Wichtig ist das regelmässige Monitoring, damit Kommentare schnell beantwortet werden können, um einen Shitstorm zu verhindern. In erster Linie wird ein Dialog gesucht. Die Kommentare sollen sachlich mit Fakten beantwortet werden, sofern diese konstruktiv und nicht beleidigend sind. Wichtig dabei ist, offen, ehrlich und transparent zu antworten und so, dass andere Nutzer die Antwort auch sehen können. Wenn offensichtlich ist, dass ein Kommentar nur böswillig war und eine Antwort nichts bringt, wird er teilweise gelöscht. Eine Organisation meinte, dass sie sehr pragmatisch mit Negativkommentaren umgehe, und wenn diese der Organisation nicht passen, werden sie gelöscht oder verborgen. Jedoch erwähnte diese Organisation auch, dass sie laufend Negativkommentare erhält, weil sie als Organisation mit den Kampagnen oft einfach anstösst, da sie in einem Bereich tätig ist, wo die Meinungen stark auseinandergehen. Die Organisationen haben teilweise auch eine starke Community, deren Mitglieder direkt auf die Kommentare reagieren (Interviews 1/2).

## **Call-to-Action**

NPOs:

Die Verwendung von CTA ist sehr unterschiedlich. Viele Posts sind informativ, mit einer Aufforderung zu einer Handlung, oder dienen der Unterhaltung, ohne einen CTA. Es kommt ganz auf das Ziel des Posts an, und bei einigen Organisationen haben viele Posts keinen CTA. Wichtig ist, nicht bei jedem Post einen Spendenaufruf zu machen.

Bei den organischen Posts wird kein CTA hinzugefügt, nur bei den Paid Posts. Da werden die Kampagnen in zwei oder drei Phasen unterteilt. In der ersten geht es primär darum, die Zielgruppen für ein Thema zu sensibilisieren, und da wird nie ein CTA hinzugefügt. Nur wenn die Leute irgendwie interagiert haben, kommen sie in die nächste Phase, wo ein CTA ist (Interview 3). Bei informativen Posts wird auf die Webseite verlinkt und bei 90% der Posts direkt auf ein Spendentool. Es wird aber bei allen Beiträgen ein CTA ergänzt (Interview 2).

## **Zahlungsmöglichkeiten**

NPOs:

Einige Organisationen nutzen die Zahlungsplattform RaiseNow (Interviews 1/3/8). Die meisten Organisationen erwähnten, dass Twint die meistgenutzte Zahlungsart ist, gefolgt von Kreditkarten. Es werden aber auch noch viele Spenden via Einzahlungsschein getätigt.

Einige Organisationen sind auf externen Plattformen aufgeführt. Sie betonen aber, dass nicht viele Spenden durch diese generiert werden, da die Konkurrenz sehr gross ist. Es kann aber auch sein, dass so die Organisation themenspezifisch gefunden und entsprechend unterstützt wird. Oftmals ist es aber aufwändig, da die Betreiber klare Vorgaben haben, die eingehalten werden müssen.

Agenturen:

Das Wichtigste ist, dass der Spendenprozess einfach ist und die digitale Journey durchgezogen werden kann. Die Agenturen bestätigen, dass Twint sehr gut läuft. Ein Vorteil davon ist, dass alles sehr schnell geht, und ausserdem verlangt Twint sehr geringe Gebühren. Was auch immer angeboten werden muss, sind die gängigen Kreditkarten, und in der Schweiz ist Postfinance noch immer sehr gerne gesehen. Ausserdem sollen auf jeden Fall auch Einzahlungsscheine bestellt werden können.

Es wird gehofft, dass in Zukunft auch Kryptowährungen angeboten werden. Auch diese haben grosses Potenzial, da schon ziemlich hohe Beträge von Leuten gespendet wurden, die durch Kryptowährung viel Gewinn gemacht haben. Da könnte natürlich auch der Steuergedanke eine Rolle spielen (Interview 9).

## Kommunikation nach einer Spende

NPOs:

Die Form der Verdankung ist sehr unterschiedlich. Die Organisationen unterscheiden häufig nicht, ob eine Spende online oder offline getätigt wurde, jedoch machen sie teilweise eine Unterscheidung der Spendenhöhe und der Spendenhäufigkeit (Interviews 1/3/6/7/8). Die Spender erhalten entweder gar keine Verdankung, eine E-Mail oder einen Brief, und bei sehr grossen Beträgen erfolgt eine telefonische Verdankung. Zudem gibt es für neue Mitglieder einen mehrstufigen Prozess (Interview 1). Bei einigen Organisationen erfolgt die Verdankung ausschliesslich analog via Brief (Interviews 4/5/7/8).

*«Egal, wie hoch der Betrag war, die Person erhält eine handgeschriebene Karte.» (Interview 5)*

Eine Organisation hat neu eine digitale Spender Journey eingeführt, die mit dem E-Mail-Marketingtool verknüpft ist. Die Spender erhalten 24 Stunden nach der Spende eine E-Mail mit einer Verdankung, drei Tage später eine weitere E-Mail mit zusätzlichen Informationen und drei Wochen später nochmals eine E-Mail, in der aufgezeigt wird, wie die Spende geholfen hat. Zwei Monate später erhalten sie wieder eine E-Mail, und es wird versucht, eine Folgespende zu erreichen. Ausserdem wird ein Testing durchgeführt, wo Personen, die via Einzahlungsschein gespendet haben, eine schriftliche Verdankung erhalten, und die Personen, die online gespendet haben, werden via E-Mail kontaktiert (Interview 2).

Agenturen:

Wichtig ist, dass nach einer Spende überhaupt eine Kommunikation erfolgt. Wenn aufgezeigt wird, was mit der Spende erreicht wurde, und die Organisation Anknüpfungspunkte bietet, kann die Kommunikation helfen, den Spender langfristig an die Organisation zu binden. Der Inhalt kann anhand einer Geschichte aufgebaut werden, und gleichzeitig mit der Verdankung kann erwähnt werden, welche Projekte sonst noch gemacht werden und dass auch zukünftig dafür Unterstützung benötigt wird. Wichtig dabei ist aber auch da, nicht aufdringlich zu wirken und zu übertreiben und bei jeder Kommunikation einen neuen Einzahlungsschein zu schicken. Die Verdankung soll nicht in online und offline unterschieden werden, sondern welche Daten vorhanden sind und wie hoch die Spende war.

*«Wenn jemand 1'000 Franken via Kreditkarte gespendet hat, finde ich es trotzdem schön, wenn man dieser Person noch einen Brief schickt. Sofern sie die Daten angegeben hat natürlich, denn, wenn sie die Daten nicht angegeben hat, möchte diese Person vermutlich auch keinen Brief.» (Interview 9)*

Grundsätzlich ist für die Kommunikation wichtig, dass der gleiche Kanal gewählt wird, wo der Spender mit der Organisation in Kontakt getreten ist. Er wählt den Kanal ja aus einem bestimmten Grund aus. Wenn er sieht, die Organisation antwortet auf dem

gleichen Kanal, den er ausgewählt hat, fühlt er sich angesprochen und ernstgenommen, und die Kommunikation findet auf Augenhöhe statt (Interview 10).

## **Erfolgskriterien**

NPOs:

Die Erfolgskriterien, die definiert werden, sind extrem unterschiedlich. Einige Organisationen haben gar keine KPIs definiert und wenn, dann nur, dass die Anzahl an Follower und Likes steigt bzw. nicht sinkt.

*«Durch das, dass Social Media noch nicht so aktiv bewirtschaftet wird, haben wir uns da noch kein Ziel gesetzt.» (Interview 6)*

Engagement ist ein sehr wichtiges Erfolgskriterium (Interviews 1/2/4/8). Eine Organisation hat auch verschiedene Scores eingeführt, damit die Grösseneinheiten international verglichen werden können. Dabei werden die Engagements gewichtet, und ein Kommentar ist mehr wert als z. B. ein Smile.

*«Das Engagement, das wir erzielen können, sagt mehr aus, ob unsere Aktivität irgendeinen Impact bei den Leuten erzeugt, als wenn wir die Reichweite messen würden.» (Interview 1)*

Reichweite ist auch ein grosses Ziel (Interviews 2/3/4/8). Ausserdem wird die Conversion gemessen, insbesondere bei den Fundraising-Kampagnen, um zu sehen, wie viele Leute tatsächlich auf den Spendenlink geklickt und gespendet haben.

Die Erfolgskriterien sind teilweise stark von den Zielen der Kampagne abhängig. Wenn es um die Erzielung einer möglichst grossen Reichweite geht, werden Kennzahlen wie Impressionen oder Video-Views gemessen. Wenn es darum geht, möglichst viele Leute auf die Landingpage zur bringen, ist der KPI die Klickrate.

Agenturen:

Die Erfolgskriterien sind stark von der Organisation und den Zielen, die sie verfolgt, abhängig. Wichtig ist, dass zuerst die Ziele definiert, und erst dann die Metriken festgelegt werden (Interviews 9/10/11). Es soll definiert werden, ob das Ziel ist, z. B. neue Spender zu gewinnen oder die Leute für ein Thema zu sensibilisieren. Dies ist der erste Schritt, doch häufig scheitert es bereits da. Die Organisation hat zwar ein Thema, das sie verbreiten möchte, aber sie weiss nicht genau, was sie damit erreichen will.

Es gibt verschiedene Kennzahlen wie den ROI, um den Performanceteil zu messen. Wenn jedoch alle Kosten angeschaut und auch Agenturkosten etc. berücksichtigt werden, machen die meisten Organisationen keinen Gewinn. Diese Zahlen sollen ganz genau angeschaut werden, und zwar über die Jahre hinaus, um zu sehen, ob eine Verbesserung erreicht wird (Interview 9).

Impressionen, Likes oder Interaktionen sind zwar ein Indiz, doch gerade beim Thema Fundraising muss die Organisation auch wissen, worauf die Leute reagieren und was der Trigger ist. Da ist es sehr wichtig, dass ein Dialog gepflegt wird, die Organisation auf Kommentare antwortet und diese entsprechend auswertet.

*«Kommentare sind eigentlich die beste Möglichkeit, um herauszufinden, was die Leute bewegt.» (Interview 10)*

Die Landingpage-Aufrufe können bis hin zur Verweildauer auf der Seite ein Erfolgskriterium sein. Ausserdem sind neue Leads und Spender und auch die Reichweite ein Hauptkriterium (Interview 11).

## **Erfolgsmessung**

NPOs:

Die Erfolgsmessung erfolgt sehr unterschiedlich. Organisationen messen teilweise den Erfolg auf Social Media überhaupt nicht und wenn, dann nur die Anzahl Follower und Likes (Interviews 4/5/6)

*«Wir versuchen schon, die Leute zu einem Spender zu wandeln, doch wir haben nicht die Möglichkeit, dies zu messen. Wir sind froh, wenn überhaupt mal ein Kommentar kommt. Von daher messen wir sowieso nichts, denn wir haben praktisch keine Interaktionen.»  
(Interview 7)*

Einige Organisationen können den direkten Weg einer Spende messen, also wann jemand von Social Media auf die Webseite kam und eine Spende tätigte. Wenn der Spendenlink mit Trackingtags ergänzt wird, kann der Fundraising-Erfolg gemessen werden. Ausserdem kann dadurch überprüft werden, ob die Spende von einer Kampagne, einem Paid Post oder einem organischen Post kam. Jedoch kann das nur gemessen werden, wenn jemand auf den Link bei einem Post geklickt und direkt gespendet hat. Wenn z. B. jemand auf den Link klickt und zuerst auf der Webseite noch etwas anderes anschaut, kann nicht mehr direkt nachverfolgt werden, ob die Spende von einer Social-Media-Plattform kam. Für die Überprüfung werden die Tools Civis Analytics, Google Analytics und Facebook Pixel genutzt.

Agenturen:

Das Problem bei Organisationen ist, dass sie zurückschrecken, die eigene Webseite zu tracken. Das Spendentool ist oftmals in der Webseite eingebaut. Da ist es schwieriger, dies miteinander zu tracken. Oftmals ist aber gar nicht das Tracken das Problem, sondern die Organisationen wissen nicht, was sie mit den Daten anfangen sollen. Sie können keine Erkenntnisse durch diese Daten gewinnen und wissen nicht, welche Handlungen darauf folgen sollen. Eine Lösung könnte sein, mit externer Hilfe ein Dashboard zu erstellen und die Daten herauszusuchen, die relevant und verständlich sind.

*«Wenn man ein gutes Spendentool hat, kann man eine eigene Landingpage machen. Auf Werbemitteln kann ein Kampagnencode in der URL ergänzt werden, und dann sieht man ganz genau, was darüber gespendet wurde. Das ist keine Raketenwissenschaft.»  
(Interview 9)*

Minimal soll aber eine Auswertung mit den Daten, die die Plattform zur Verfügung stellt, über das ganze Jahr hindurch gemacht werden. Die Erfolgsmessung ist aber ein Muss, wenn die Organisation wissen möchte, ob die Aktivitäten so funktionieren, wie es in der Strategie definiert wurde.

Wenn eine Organisation die Möglichkeit der Plattform nicht einmal nutzt, die Aktivitäten zu messen, soll die Organisation sich die Frage stellen, ob sie überhaupt noch auf der Plattform aktiv sein oder nicht besser andere Kanäle nutzen soll (Interview 11).

### **Paid Posts**

NPOs:

Alle Organisationen erwähnten, dass ohne Paid Posts die Reichweite extrem klein ist. Sie verwenden Paid Posts, jedoch in unterschiedlicher Frequenz. Bei spezifischen Kampagnen wird ein Push der Inhalte gemacht. Ausserdem wird teilweise zusätzlich ein kleines Budget genutzt, um die organischen Posts zu bewerben, die erfolgversprechend wirken. Paid Posts werden teilweise das ganze Jahr über für alle Kampagnen verwendet. Eine Organisation macht auch eine klare Trennung zwischen organischen und Paid Posts, und unterschiedliche Leute der Organisation sind dafür zuständig.

Paid Posts werden zum Teil gezielt eingesetzt, wenn z. B. eine bestimmte Interaktion auf der Webseite gewünscht wird. Sie sind sehr wichtig, da sie Reichweite garantieren und dadurch Sichtbarkeit erkaufte werden kann. Über die organische Reichweite ist es extrem schwierig, eine nützliche Reichweite zu erzielen.

*«Es lohnt sich fast nicht mehr, nur organisch etwas zu posten. Man bezahlt sogar dafür, den eigenen Follower zu erreichen.»  
(Interview 3)*

Wenn man neue Menschen erreichen möchte, braucht es bezahlte Anzeigen. Insbesondere beim Fundraising ist es extrem wichtig, neue Menschen zu erreichen. Es wird versucht, die Paid Posts bei den Leuten auszuspielen, die schon einmal auf der Webseite waren und somit Interesse gezeigt haben, aber der Organisation noch nicht folgen.

*«Früher hatten wir mit einem Post organisch 15'000 Leute erreicht, und heute sind es vielleicht noch 1'000–2'000. Sobald wir Geld in die Hand nehmen, also nur schon 20–50 Franken, erreichen wir 20'000 Leute.» (Interview 2)*



Es muss aber ein Mix von beidem sein, denn als Brand positioniert man sich nicht glaubwürdig, wenn nur bezahlte Inhalte gezeigt werden. Andererseits wird die gewünschte Zielgruppe nicht erreicht, wenn die Organisation nicht zusätzlich in Paid Posts investiert.

Agenturen:

Ohne Paid Posts erregt eine Organisation nicht genügend Aufmerksamkeit. Inzwischen kommt man um das Bewerben eines Beitrages nicht herum, und im Fundraising ist es fast ein Muss.

*«Es muss auch ein Budget zur Verfügung gestellt werden, um die Posts zu bewerben, denn sonst lohnt sich der Aufwand schlicht nicht. Das ist meine Überzeugung.» (Interview 10)*

### **Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising**

NPOs:

Eine regelmässige Kommunikation ist zwingend, damit ein gewisses Grundrauschen herrscht. Generell ist es sehr wichtig, dass die Organisation ein gutes Engagement hat. Es gibt viele Kanäle mit einer hohen Anzahl Followern, die aber nicht interagieren. Die Organisation soll die Community gut managen und direkt antworten. Authentizität und Ehrlichkeit sind bei der Kommunikation generell enorm wichtig.

Die Inhalte müssen die Leute animieren und so konzipiert sein, dass sie eine Interaktion auslösen. Sie sollen durch Originalität einen Unterschied machen und die Leute mit einer guten Story überzeugen.

*«Es reicht nicht, nur über unsere Aktivitäten zu informieren. Wir müssen die Leute mit einer Story überzeugen.» (Interview 3)*

Es lohnt sich, möglichst vielseitige Inhalte zu publizieren, damit unterschiedliche Engagements erzeugt werden können. Die Inhalte sollen abwechslungsreich sein, und die Organisation soll aufzeigen, was mit einer Spende erreicht werden kann.

Durch die Verwendung von guten Hashtags wird der Inhalt vom Algorithmus gut berücksichtigt. Es heisst aber nicht, dass, wenn etwas einmal funktioniert hat, es immer funktionieren muss. Social Media ist immer im Wandel, und deshalb soll etwas einfach einmal getestet werden (Interview 8).

Die Barrierefreiheit beim Spenden ist extrem wichtig. Die Leute sollen mit möglichst wenigen Klicks eine Spende tätigen können, und zwar auch kleine Beträge (Interviews 2/3/7).

*«Wir haben bei Testings gesehen, dass es bei Social Media erfolgreicher ist, wenn man kleinere Spendenbeispiele gibt.»  
(Interview 2)*

Die Inhalte sollen emotional sein und die Dringlichkeit nach Hilfe aufzeigen, ohne zu auffordernd zu wirken. Sie sollen die Leute innehalten lassen, auch abseits von Katastrophen.

*«Die Leute sollen das Gefühl erhalten, dass sie mit dieser Spende etwas bewirken können.» (Interview 7)*

Es ist wichtig, dass sich die Organisation überlegt, was durch Social Media überhaupt erreicht werden soll. Ein entscheidender Faktor beim Fundraising ist der ROI, also wie viel Geld investiert die Organisation und wieviel erhält sie wieder.

Agenturen:

Organisationen sollen eine Strategie definieren und Social-Media-Aktivitäten nicht einfach nebenbei machen. Dafür müssen genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Es muss auch ein Budget vorgelegt werden, um die Posts zu bewerben. Die Organisation soll ein Gespür dafür bekommen, wann ein Post geboostet werden soll und wann es organisch reicht.

NPOs sollen ein klares Ziel verfolgen. Ausserdem soll ständig überprüft werden, ob alles auf der Webseite funktioniert und eine aktive Kampagnenbetreuung gemacht wird. Eine Organisation soll definieren, mit welchen Tools was gemessen wird, und sich nach dem orientieren.

Es soll ein Thema ins Zentrum gestellt und die Dringlichkeit dazu aufgezeigt werden. Es müssen Themen sein, für die sich die Leute interessieren und die ihnen einen Mehrwert bringen. Das Anliegen muss so transportiert werden, dass die Empfänger es verstehen. Die Inhalte sollen eine Tonalität haben und professionell und seriös wirken. Die Organisation soll auf Kommentare der Nutzer eingehen. Eine regelmässige Kommunikation ist sehr wichtig.

Die Chance, dass die Organisation ein Bild zeigt und jemand 100 Franken spendet, ist sehr gering. Wenn die Organisation ein Bild zeigt und die Person bereit ist, einen Text auf der Webseite zu lesen, und zu einem späteren Zeitpunkt sieht die Person die Organisation auf Social Media wieder und findet den Inhalt gut und abonniert deshalb den Newsletter, kommt es irgendwann vielleicht zu einer Spende. Deshalb soll Social Media stufenweise betrachtet und nicht primär dazu genutzt werden, um Direktspenden zu generieren, sondern um die Leute auf die Organisation aufmerksam zu machen. Bestenfalls wird eine Interaktion hergestellt oder können Kontaktdaten gesammelt werden. Es ist wichtig, Verknüpfungen zu anderen Kanälen, wie der Webseite oder auch Offline-Kommunikationsmitteln, zu machen.

## 4.2 Diskussion der Resultate

Nachfolgend werden zuerst die Forschungsfragen nacheinander beantwortet. Nach der Beantwortung werden die Resultate zur jeweiligen Forschungsfrage diskutiert und in den Kontext mit der Literatur gesetzt. Nach der Beantwortung der beiden Forschungsfragen werden am Schluss die darüberhinausgehenden Erkenntnisse aufgezeigt.

### 4.2.1 Beantwortung und Diskussion Forschungsfrage 1

Die erste Forschungsfrage lautet:

Welche Bedeutung hat Social Media im Fundraising bei Schweizer NPOs im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten?

Die Ergebnisse zeigen, dass Social Media bei den meisten NPOs eine grosse Rolle spielt. In Zukunft wird es immer wichtiger, da heutzutage fast jede Person auf einem Kanal unterwegs ist. Besonders wertvoll ist Social Media für die Organisationskommunikation und die Brand Awareness. Die Organisationen professionalisieren zunehmend das Social Media Marketing.

Einige Organisationen haben bereits eine Social-Media-Abteilung und nutzen die Plattformen sehr professionell. Wenn zu wenig Ressourcen zur Verfügung stehen, wird Social Media zu wenig professionell genutzt und spielt deshalb auch keine wichtige Rolle für das Fundraising oder generell im Marketing-Mix der Organisation. Externe Hilfe von Agenturen wird häufig bereits für sehr einfache Themen benötigt.

Social Media wird primär nicht als Fundraising-Kanal genutzt. Es ist vielmehr eine Plattform, die hilft, die Zielgruppen für Themen zu sensibilisieren und die Spendenbereitschaft zu erhöhen. Es hilft für eine erste Kontaktaufnahme, jedoch weniger für das direkte Generieren von Spenden. Die Social-Media-Kanäle sind ein Begleitmedium, um die Kommunikation zu verstärken.

Insbesondere Facebook und Instagram werden intensiv genutzt, da diese Plattformen in der Schweiz am breitesten vertreten sind und eine grosse Zielgruppe erreicht werden kann. Facebook spielt dabei die wichtigste Rolle. Einige Organisationen nutzen auch Kanäle wie LinkedIn oder Xing, diese dienen aber hauptsächlich für Businesskontakte und nicht für das Fundraising. Twitter wird für die Organisationskommunikation genutzt, und um politische Themen an die Medien zu verbreiten. Für die Nutzung von TikTok sind aktuell noch zu wenige Ressourcen vorhanden und fehlt das Know-how. Der Ressourcenaufwand wird häufig unterschätzt. Die eingesetzten Ressourcen sind sehr von der Grösse der Organisation sowie der Professionalität des Einsatzes von Social Media abhängig. Sie reichen von ca. zehn Arbeitsstunden pro Monat von einem Mitarbeiter bis zu 200 Stellenprozenten. Es sind teilweise viele Leute aus unterschiedlichen Abteilungen in die Social-Media-Prozesse involviert, und daher können die Organisationen nicht genau sagen, wie viele Ressourcen effektiv benötigt werden.

Auf Social Media können viel mehr jüngere Leute erreicht werden als auf klassischen Wegen wie Briefe oder Newsletter. Im Gegensatz zu physischen Aktionen bietet es die

Möglichkeit, sehr kurzfristig zu reagieren. Zudem ermöglicht es eine direkte Interaktion mit den Nutzern. Storytelling kann auf Social Media sehr gut umgesetzt werden, was zwar z. B. bei klassischen Spendenbriefen auch funktioniert, jedoch können auf Social Media zusätzlich Bewegtbilder und Videos eingesetzt werden. Diese können die emotionale Ansprache viel mehr verstärken, als wenn beispielsweise nur ein Bild in einem Printmedium gezeigt wird. Gegenüber klassischen Fundraising-Instrumenten kann Social Media Fundraising auch sehr kostengünstig sein. Zudem können alle Aktivitäten und ihre Erfolge sehr genau gemessen werden.

Eine grosse Herausforderung stellt die Aufmerksamkeit der Nutzer dar, denn diese ist auf Social Media sehr gering. Einer NPO muss es gelingen, sich innerhalb von wenigen Sekunden gegenüber der Konkurrenz hervorzuheben. Ausserdem stellt der Kontrollverlust eine grosse Gefahr dar, und die Reaktionen sind sehr direkt, was auf dem physischen Weg nicht der Fall ist. Auf Social Media können zudem viele Ressourcen verschwendet werden, wenn nicht die richtigen Inhalte vermittelt werden.

Die «Cookieless Future» stellt ebenfalls eine Gefahr dar, denn dadurch wird der Streuverlust noch grösser. Es wird zukünftig immer schwieriger, die Inhalte nur an Leute zu transportieren, die sich dafür interessieren. Die Zukunft der Kanäle ist ungewiss, und eine Gefahr liegt auch im Medium selbst. Wenn eine Person kein Vertrauen in die Plattform hat, wird sie diese nicht nutzen.

Die Schnelllebigkeit von Social Media ist zugleich ein Vor- und ein Nachteil. Einerseits können dadurch die Organisationen extrem schnell auf Aktualitäten reagieren, andererseits besteht eine Ungewissheit, wie die Kanäle in Zukunft aussehen werden. Es besteht die Gefahr, dass sich Falschinformationen etc. viel schneller verbreiten und somit ein möglicher Kontrollverlust entsteht. Durch die Schnelllebigkeit ist die Aufmerksamkeit der Nutzer extrem gering, und es wird immer schwieriger, sie zu erhalten.

### **Diskussion der Resultate zur Forschungsfrage 1**

Die Resultate aus der Analyse sind teilweise ziemlich unterschiedlich. Ausserdem gibt es Differenzen zu den Aussagen der Literatur. Deshalb werden die wichtigsten Erkenntnisse analysiert und denjenigen der Literatur gegenübergestellt.

#### *Bedeutung von Social Media Fundraising*

Bei den kleinen Organisationen mit geringem Fokus auf Social Media spielen die Kanäle aufgrund mangelnder Ressourcen keine bedeutende Rolle im Marketing-Mix, und es wird auch nicht professionell eingesetzt. Diese Aussagen bestätigen die Ergebnisse der Altruja-Online-Fundraising-Studie von 2019, die aussagt, dass mangelndes Personal, fehlende Zeit und fehlendes Know-how Gründe dafür sind, dass Organisationen kein Social Media Fundraising nutzen (Altruja, 2019, S. 6). Die befragten Organisationen nutzen zwar alle Social Media als Online-Fundraising-Instrument, jedoch wird es teilweise nebenbei gemacht und nicht professionell umgesetzt. Die Agenturen raten klar davon ab, denn es wird ein vertieftes Know-how vorausgesetzt. Wenn nicht genügend

Ressourcen für Social Media zur Verfügung gestellt werden, sollen die NPOs sich generell die Frage stellen, ob die Kanäle überhaupt betrieben werden sollen.

Von einer Agentur wurde Greenpeace als sehr gutes Beispiel genannt. Die Organisation sei bereits sehr fortschrittlich im Social Media Marketing und habe eine grosse Marketingabteilung. Ein zusätzlicher Vorteil bei Greenpeace ist, dass sie insbesondere eine junge Zielgruppe hat. Die Agenturen erwähnten auch, dass das Know-how bei den Organisationen sehr unterschiedlich ist, und teilweise benötigten sie bei sehr einfachen Themen externe Hilfe.

Die Forschungsergebnisse sagen klar aus, dass Social Media primär kein Fundraising-Kanal ist. Es wird mehr dafür genutzt, die Leute auf die Organisation aufmerksam zu machen, für die Themen zu sensibilisieren und die Spendenbereitschaft zu erhöhen. Die Agenturen betonen, dass es den wenigsten Organisationen gelingt, profitabel Spenden über Social Media zu generieren. Die Plattformen helfen für eine erste Kontaktaufnahme, jedoch weniger für das direkte Fundraising. Die Kanäle sind ein Begleitmedium, um die Kommunikation zu verstärken, die auf weiteren Kanälen gemacht wird. Die Befragten sehen den Begriff Fundraising überwiegend als einen konkreten Spendenaufruf. Gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) gehören aber alle Aktivitäten einer NPO dazu, die darauf abzielen, benötigte Ressourcen zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen. Das betrifft demnach auch alle Aktivitäten, die dazu beitragen, die Gesellschaft auf die Organisation aufmerksam zu machen, für Themen zu sensibilisieren und nicht nur konkret zu Spenden aufzurufen.

### *Kanäle*

Die Literatur (vgl. Kapitel 2) sagt, dass jedes Engagement auf Social Media voraussetzt, dass die Organisation sich zuerst mit den Möglichkeiten und Grenzen der unterschiedlichen Plattformen auseinandersetzen muss und eine Analyse der Erfolgsvoraussetzungen zur Erreichung der Zielgruppen machen soll. Die Analyse zeigt, dass dies in der Praxis oftmals nicht umgesetzt wird. Viele Organisationen eröffnen einen Kanal, ohne vorgängig genau zu überlegen, was sie damit erreichen wollen, und ohne entsprechende Ziele zu definieren.

### *Ressourcen*

Gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) sollen die Engagements geplant und die Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Es wird aber nicht weiter ausgeführt, und es werden auch keine konkreten Empfehlungen abgegeben. Die Forschungsergebnisse ergeben ein sehr heterogenes Bild. Wenn Social Media nicht professionell betrieben wird, werden nur 10 Arbeitsstunden eines Mitarbeiters pro Monat dafür eingesetzt. Je nach Grösse der Organisation geht es bis zu 200 Stellenprozenten. Die Organisationen, die Social Media noch nicht aktiv als Fundraising-Instrument einsetzen, sehen beim Arbeitsaufwand einen Vorteil und denken, dass es sehr kostengünstig sei und es würden wenig Ressourcen dafür benötigt. Bei einem professionellen Einsatz und einem starken Fokus auf Social Media sagen die Organisationen, dass es der aufwändigste Kanal sei. Die Agenturen bestätigten, dass es keine einheitliche Empfehlung gibt, jedoch muss den Organisationen bewusst sein, dass Ressourcen dafür benötigt werden. Es soll nicht einfach nebenbei gemacht werden, und ein vertieftes Know-how wird vorausgesetzt.

### *Zielgruppen*

Die Literatur (vgl. Kapitel 2) sagt aus, dass es enorm wichtig ist, die Zielgruppe klar zu definieren, damit relevante Inhalte verbreitet werden, um damit Aufmerksamkeit zu erzielen. Sobald die Zielgruppe definiert ist, müssen ihre Bedürfnisse analysiert werden, damit Schnittstellen mit der eigenen Botschaft gebildet werden können. Ausserdem wird erwähnt, dass das Verständnis bei den Organisationen noch nicht vorhanden ist, wie sie die Zielgruppen für die wechselseitige Kommunikation mit einbeziehen können.

Die Ergebnisse bestätigen, dass die Zielgruppendefinition nicht genügend vorgenommen wird, um entsprechende Inhalte aufzubereiten. Jedoch erwähnten einige Organisationen, dass sie inskünftig ihre Zielgruppen besser kennenlernen möchten, um passende Inhalte zu publizieren. Insbesondere die NPOs mit einem starken Fokus auf Social Media haben klarere Kenntnisse ihrer Zielgruppen und nutzen dieses Wissen für ihre Kampagnen. Es zeigt sich, dass einige Organisationen keine klare Vorstellung von ihrer Zielgruppe haben und einfach eine möglichst breite Bevölkerungsgruppe ansprechen wollen. Die Agenturen finden es aber sehr wichtig, dass zuerst die Ziele definiert und dann entsprechend die Zielgruppen ausgewählt werden.

### *Vorteile von Social Media Fundraising*

#### *im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten*

NPOs können gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) mit Social Media eine grosse Anzahl von Interessengruppen schnell und effizient erreichen. Zudem bietet es den Vorteil einer zweiseitigen, auf einen Dialog ausgerichteten Kommunikation. Diese Vorteile wurden auch von den Organisationen bestätigt. Jedoch erwähnten sie nicht den Vorteil der Vielfalt an Werbemöglichkeiten, die Social-Media-Plattformen zur Verfügung stellen, was in der Literatur ebenfalls als Vorteil genannt wird.

Eine Organisation mit geringem Fokus auf Social Media erwähnte den Vorteil des kleinen Arbeitsaufwands. Sie nutzt es nicht professionell und setzt keine grossen Hoffnungen in Social Media Fundraising. Die emotionale Ansprache mittels Videos und das genaue Tracking wurden explizit als Vorteil erwähnt, jedoch nutzen einige Organisationen aufgrund von mangelnden Ressourcen und mangelndem Know-how diese Vorteile nicht.

### *Herausforderungen/Gefahren*

Fehler und Versäumnisse einer Organisation auf Social Media können gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) zu unerwünschten viralen Effekten führen. Dies, wenn z. B. Kritik, schlechte Erfahrungen oder nicht eingehaltene Versprechen zum Gegenstand des Austauschs der Nutzer werden. Die Ergebnisse bestätigen die Gefahr von einem Kontrollverlust und die damit einhergehende Gefahr von einem Shitstorm oder negativen Kommentaren.

#### 4.2.2 Beantwortung und Diskussion Forschungsfrage 2

Die zweite Forschungsfrage lautet:

Was sind die Erfolgsfaktoren im Social Media Fundraising?

Nachfolgend werden die genannten Erfolgsfaktoren erwähnt und zusammengefasst. Es wird beschrieben, was diese beinhalten und wie sie umgesetzt werden können.

##### *Die richtige Kommunikation*

Die Kommunikation muss authentisch und ehrlich sein. Erfolgreiche Texte sind möglichst kurz gefasst, und das Wichtigste muss auf einen Blick erkennbar sein. Social Media dient dazu, ein Thema aufzubringen, doch der Hauptinformationsfluss soll anschliessend über ein anderes Medium, wie z. B. die Webseite, stattfinden. Eine aktive und positive Sprache wirkt besonders gut. Ausserdem sollen die Leute direkt angesprochen werden. Die Ansprache soll einheitlich und auf das Zielpublikum angepasst sein.

Wichtig ist das regelmässige Monitoring der Kommentare, damit diese schnell beantwortet werden können. Bei negativen Kommentaren soll in erster Linie ein Dialog gesucht und sachlich mit Fakten kommuniziert werden. Wichtig dabei ist, offen, ehrlich und transparent zu antworten und so, dass andere Nutzer die Antwort ebenfalls sehen können.

##### *Ansprechende Inhalte*

Zu Beginn sollen die Ziele und die Zielgruppen klar definiert sein und erst dann die entsprechenden Inhalte geplant und auf den jeweiligen Kanal angepasst werden. Eine gute Planung hilft besonders, wenn viele Personen involviert sind. Jedoch muss eine gewisse Flexibilität vorhanden sein. Ausserdem dient ein Redaktionsplan oder eine Content-Strategie für die Planung und soll alle Kanäle berücksichtigen.

Die Inhalte sollen den Werten der Organisation entsprechen und Emotionen auslösen. Ein Mix aus aktuellen Themen und Kernthemen der Organisation ist optimal. Abwechselnde Inhalte sind wichtig, und es sollen auf keinen Fall nur Spendenaufrufe sein. Zwischendurch sollen auflockernde Inhalte gezeigt werden, denn die Nutzer wollen unterhalten werden. Die Inhalte müssen interessant für die Zielgruppe sein, die Leute berühren und eine gewisse Dringlichkeit vermitteln, ohne aufdringlich zu wirken. Durch Originalität und eine gute Story können die Inhalte die Leute animieren und eine Interaktion auslösen. Die Inhalte müssen authentisch sein mit einem gewissen Standard der Organisation, damit ein einheitliches Bild entsteht. Ausserdem müssen sie auf die jeweilige Plattform zugeschnitten sein und nicht auf jeder genau gleich aussehen. Es muss klar ersichtlich sein, ob der Inhalt nur der Information dient oder ob es eine weiterführende Aktion gibt.

##### *Auslösung von Emotionen*

Die Inhalte müssen emotional sein und die Leute innehalten lassen, auch abseits von Katastrophen. Es soll die Dringlichkeit nach Hilfe aufgezeigt werden, ohne aufdringlich zu wirken. Die Spender sollen das Gefühl bekommen, dass sie mit ihrer Spende etwas bewirken können. Wichtig ist aber, dass nicht zu schockierende Bilder verwendet werden und gezeigt wird, was mit einer Unterstützung erreicht werden kann.

Videos lösen mehr Emotionen aus als ein Bild oder ein Text. Sie eignen sich besser um Inhalte zu vermitteln. Ausserdem kann damit eine grössere Interaktion erzielt werden. Ein gutes Bild kann aber auch viel bewirken, jedoch muss es eine eindeutige und auf den ersten Blick verständliche Botschaft besitzen. Von einem zu extremen Corporate Design wird abgeraten, da es nicht authentisch wirkt und sich eher negativ auf den Algorithmus auswirken kann.

### *Regelmässigkeit*

Ein wichtiger Erfolgsfaktor auf Social Media ist eine Regelmässigkeit. Es soll immer ein gewisses Grundrauschen herrschen. Die Posts sollen in regelmässigen Abständen erfolgen. Regelmässig einen Beitrag in der Woche publizieren ist erfolgreicher als mehrere und dann eine längere Zeit keinen Post.

### *Testen*

Social Media unterliegt einem ständigen Wandel. Daher kann auf einmal etwas nicht mehr funktionieren, das vor kurzer Zeit noch erfolgreich war. Daher soll stetig überprüft werden, ob etwas noch funktioniert. Auch Hashtags, CTAs usw. sollen getestet werden. Social Media eignet sich gut, um neue Inhalte auszuprobieren, da sie schnell verändert werden können. Ausserdem kann der Zeitpunkt der Publikationen gut getestet werden. Damit kann analysiert werden, wann die erfolgreichsten Zeiten sind und am meisten Interaktionen stattfinden.

### *Barrierefreiheit beim Spenden*

Die Nutzer sollen mit möglichst wenigen Klicks eine Spende tätigen können. Bei den Social-Media-Nutzern sind besonders kleinere Beträge erfolgreich. Twint ist aufgrund der Einfachheit sehr erfolgreich, jedoch müssen andere Zahlungsmittel ebenfalls angeboten werden. Die Möglichkeit, einen Einzahlungsschein zu bestellen, soll vorhanden sein.

### *Schnelle Verdankung*

Wenn eine Spende erfolgt ist, ist eine schnelle Verdankung sehr wichtig, denn sie gibt den Spendern ein gutes Gefühl. Dabei soll aufgezeigt werden, was mit der Spende erreicht worden ist. Eine Kommunikation nach erfolgter Spende über einen längeren Zeitraum ist besonders erfolgreich. Diese kann anhand einer Geschichte aufgebaut sein, worin weitere Projekte vorgestellt werden. Damit können Spenderbeziehungen aufgebaut und Folgespenden erreicht werden.

### *Verwendung von Paid Posts*

Insbesondere beim Fundraising ist es enorm wichtig, neue Menschen zu erreichen. Ohne Paid Posts ist es auf Social Media fast nicht mehr möglich, genügend Aufmerksamkeit und eine grosse Reichweite zu erzielen. Damit sich der Aufwand für Social Media überhaupt lohnt, soll ein Budget für bezahlte Inhalte zur Verfügung gestellt werden. Bereits mit einem kleinen Beitrag können viel mehr Leute erreicht werden als über organische Posts.

### *Controlling*

Die Ziele sollen klar definiert sein, und die Organisation muss wissen, was sie dank Social Media erreichen möchte. Die Aktivitäten müssen in einer Strategie erfasst sein, und erst anschliessend sollen klare KPIs definiert werden, die überprüft werden. Die



Messung kann mithilfe von ausgewählten Tools erfolgen. Wenn die entsprechenden Tools vorhanden sind, kann durch Kampagnencodes in der URL ganz genau überprüft werden, woher die Spende kam. Den Erkenntnissen aus dem Controlling können konkrete Handlungen folgen, um den Erfolg stetig zu verbessern.

Das theoretische Modell der Social-Media-Fundraising-Erfolgsfaktoren (Abbildung 7) wird durch die Erkenntnisse der qualitativen Analyse ergänzt und in Abbildung 8 dargestellt. Die grünen Felder sind die Erfolgsfaktoren, die mit der qualitativen Analyse gewonnen wurden.



Abbildung 8: Finales Modell – Erfolgsfaktoren Social Media Fundraising, eigene Darstellung.

## Diskussion der Resultate zur Forschungsfrage 2

Auch bei der zweiten Forschungsfrage sind die Resultate nicht immer identisch, und es gibt Abweichungen zur Literatur. Die wichtigsten Erkenntnisse werden nachfolgend aufgezeigt und der Literatur gegenübergestellt.

### *Inhalte*

Die Literatur (vgl. Kapitel 2) sagt aus, dass es wichtig ist, sich auf den User einzulassen, seine Wünsche anzuhören und zu versuchen, ihn zu verstehen. Auch die Agenturen bestätigen, dass es wichtig ist, mit den Nutzern in einen Dialog zu treten und die Inhalte auf deren Bedürfnisse abzustimmen. Von den Organisationen wird aber erwähnt, dass noch zu wenig auf die Wünsche der Zielgruppen eingegangen wird und die Inhalte zu wenig darauf abgestimmt werden. Die Agenturen finden es wichtig, dass die Inhalte kanalspezifisch angepasst werden, erwähnten aber, dass viele Organisationen noch

nicht kanalspezifisch denken, sondern einfach die Inhalte posten, wie sie z. B. im Newsletter verwendet wurden. Viele Organisationen passen die Inhalte dem jeweiligen Kanal an, doch bei fehlenden Ressourcen werden die gleichen Inhalte auf allen Kanälen publiziert. Die Ergebnisse bestätigen, dass die meisten Organisationen Storytelling anwenden, um ihre Inhalte zu verbreiten. Es wird zudem bestätigt, dass Videos die emotionale Ansprache verstärken.

#### *Formate*

Gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) führen Fotos deutlich mehr zu einem Stakeholder-Engagement als beispielsweise Videos, externe Links oder Posts mit nur einem Textinhalt. Diese Aussage wurde in der Analyse nicht bestätigt, und die Agenturen empfehlen eher den Einsatz von Videos, da diese mehr Emotionen auslösen als ein Bild oder ein Text. Einige Organisationen bestätigten auch, dass Videos eine bessere Reichweite und eine grössere Interaktion erzielen. Ausserdem eignen sie sich besser, um Inhalte zu vermitteln. Jedoch ist die Erstellung sehr aufwändig, und aufgrund mangelnder Ressourcen werden daher teilweise sehr wenige Videos eingesetzt.

#### *Reaktion auf Negativkommentare*

Die Organisationen sind der Meinung, dass böswillige Kommentare gelöscht werden können und nicht darauf eingegangen werden muss, wenn es zu keinem Dialog führen würde. Die Theorie (vgl. Kapitel 2) rät generell von einer Löschung oder einer Zensur kritischer Beiträge ab. Es gibt keine klare Empfehlung, denn aus der Literatur geht nicht hervor, ob auch auf böswillige Kommentare reagiert werden soll.

#### *Kommunikation nach einer Spende*

Die Literatur (vgl. Kapitel 2) erwähnt, dass die Organisation nach der Akquise schnell und regelmässig mit den Spendern in Kontakt treten soll, was weit über einen Dankesbrief hinausgehen soll. Dabei muss die Organisation berücksichtigen, über welchen Kanal eine Spende erfolgt ist. Brüche vom Medium her sollen vermieden werden.

Die Wichtigkeit einer schnellen Verdankung wurde in der Analyse bestätigt. Die Organisationen unterscheiden in der Kommunikation häufig nicht, ob eine Spende online oder offline erfolgte, sondern machen die Unterscheidung eher nach Spendenhöhe und -häufigkeit. Einige verdanken ausschliesslich per Brief, sofern die Adresse bekannt ist. Die Empfehlungen der Agenturen sind sehr unterschiedlich. Eine Agentur empfiehlt, den gleichen Kanal zu wählen, auf dem der Spender mit der Organisation in Kontakt getreten ist, und die anderen empfehlen eine Unterscheidung nach der Spendenhöhe. Wenige Organisationen haben einen konkreten Follow-up-Kommunikationsprozess nach einer Spende.

#### *Paid Posts*

Die Literatur (vgl. Kapitel 2) sagt aus, dass die geringen Kosten ein grosser Vorteil von Social Media sind, da keine zusätzlichen Mediakosten anfallen. Ausserdem sagt sie, dass durch eine virale Verbreitung von Informationen über soziale Netzwerke weit mehr Personen als über Medien wie Fernsehen, Radio oder Printwerbung erreicht werden. Es gibt einen Widerspruch, denn gleichzeitig wird erwähnt, dass in den letzten Jahren klassische Beiträge immer weniger organische Reichweite erzielten, und immer häufiger wird deshalb der Rückgang der organischen Reichweite mit Paid Posts ausgeglichen.

Alle Organisationen erwähnten, dass ohne das Bewerben von Posts durch bezahlte Inhalte die Reichweite extrem klein ist und viel weniger Interaktionen stattfinden oder teilweise sogar fast nichts passiert. Der Einsatz von Paid Posts ist bei den Organisationen extrem unterschiedlich. Er spiegelt die Grösse der Organisation sowie die Bedeutung von Social Media wider. Die Agenturen erwähnten, dass ohne Paid Posts eine Organisation nicht genügend Aufmerksamkeit erregt, und inzwischen ist das Bewerben eines Beitrages im Fundraising fast ein Muss. Es wird sogar empfohlen, die Hälfte des Budgets für Paid Posts zu verwenden, um so die Leute zu erreichen. Eine grosse Gefahr ist, wenn die Organisation gar kein Geld für Werbung einsetzt, denn dann sei der Aufwand für Social Media viel zu gross im Verhältnis zu den Leuten, die erreicht werden.

### *Spenderbeziehung*

Social Media eignet sich gemäss der Literatur (vgl. Kapitel 2) in der Donor Journey für die Phasen Gewinnung von neuen Spendern und die Festigung von Spenderbeziehungen. Die Spender sollen konstant über die Arbeit und Beiträge der Organisation informiert werden. Eine Balance zwischen Spendenbitten und Inhalten, die darauf abzielen, Commitment, Zufriedenheit und Vertrauen zu erhöhen, ist dabei sehr wichtig. Es wurde klar von den Organisationen bestätigt, dass eine Abwechslung der Inhalte wichtig ist und zwischendurch auch einmal auflockernde Inhalte gepostet werden sollen.

### 4.2.3 Darüberhinausgehende Erkenntnisse

Eine Organisation erwähnte, dass sie Erfahrungen damit gemacht hätte, dass das Wort «Like» die Nutzer davon abhalte, einen Beitrag zu liken. Denn eine schlimme Geschichte möchten die Leute nicht liken. Wenn es beim Post darum geht, dass ein Mensch unter dem Existenzminimum lebt oder um das Überleben kämpft, dann möchten sie mit einem Like nicht ausdrücken, dass ihnen das gefällt. Die Organisation bestätigte, dass die Leute den Beitrag zwar schon lesen, aber sie erhalten viel mehr Likes, wenn sie z. B. ein Bild der Mitarbeiter zeigen und dazu schöne Weihnachten wünschen.

Von einer Organisation wurde zusätzlich angemerkt, dass Facebook Spendenprojekte anbietet. Internationale NPOs haben teilweise gute Erfolge damit. NPOs, die eine eigene Seite auf Facebook haben, können sich registrieren, um Spendentools freischalten zu lassen. Jeder Facebook-Nutzer kann dann eine Spendenaktion für die NPO erstellen und Freunde auf Facebook einladen, für diese Aktion zugunsten der Organisation zu spenden. Diese Spendentools werden vor allem für Geburtstags-Spendenaktionen genutzt. Für die NPO selber ist es ebenfalls möglich, eine Spendenaktion zu erstellen, die mit Anzeigen beworben werden kann. Diese Aktionen können sehr schnell erstellt werden, und die Organisation kann in Echtzeit die Unterstützer z. B. über den Notfall einer Katastrophenhilfe informieren und eine Möglichkeit zum Handeln anbieten. Die Facebook-Nutzer können anschliessend direkt über Facebook spenden. Die Organisation bekommt dann im Namen von Facebook die Spende, jedoch nicht die Kontaktdaten der Spender. In der Schweiz ist diese Möglichkeit für NPOs noch nicht freigeschaltet, aber es könnte in Zukunft eingeführt werden (Kuntze und Uekermann, 2020).

## 5 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel werden nach einer kurzen Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse die konkreten Handlungsempfehlungen für erfolgreiches Social Media Fundraising abgegeben. Aus den gewonnenen empirischen Ergebnissen kann den NPOs aufgezeigt werden, was beachtet werden muss, um Social Media möglichst erfolgreich für das Fundraising einzusetzen. Ausserdem wird in diesem Kapitel eine kritische Gesamtwürdigung der Arbeit vorgenommen und ein Ausblick auf eine mögliche zukünftige Forschung gegeben.

### 5.1 Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zunächst die Begriffe NPO, Fundraising und Social Media genau erklärt. Es wurde aufgezeigt, wie Social Media Marketing von NPOs für das Fundraising angewendet werden kann. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Bedeutung von Social Media Fundraising für Schweizer NPOs aufzuzeigen. In einem weiteren Schritt wurden die Erfolgsfaktoren für Social Media Fundraising eruiert. Dafür wurde eine qualitative Untersuchung in Form von Leitfadeninterviews mit acht NPO- und drei Agentur-Vertretern durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Social Media bei den meisten NPOs eine grosse Rolle spielt, da heutzutage fast jede Person auf einem Kanal unterwegs ist. Es bietet dahingehend die Möglichkeit, über eine grosse Reichweite der Plattformen neue potenzielle Spender zu erreichen, die durch klassische Medien wie Briefe oder Newsletter nur schwer erreicht werden können. Insbesondere viel mehr jüngere Leute können dadurch erreicht werden.

Bei den kleinen Organisationen spielt Social Media aufgrund mangelnder Ressourcen keine bedeutende Rolle. Es wird nicht professionell angewendet, und das Know-how dafür fehlt. Es wird aber klar davon abgeraten, Social Media nebenbei zu betreiben, denn es wird ein vertieftes Know-how vorausgesetzt. Wenn nicht genügend Ressourcen für Social Media zur Verfügung gestellt werden, stellt sich generell die Frage, ob die Kanäle überhaupt betrieben werden sollen.

Es stellte sich heraus, dass sich Social Media nicht primär für Spendenaufrufe eignet. Es ist vielmehr eine Plattform, die hilft, die Zielgruppen für Themen zu sensibilisieren und die Spendenbereitschaft zu erhöhen. Deshalb sollte Fundraising nicht als eigenes Thema auf Social Media betrachtet werden. Die Plattformen sind ein Begleitmedium, um die Kommunikation zu verstärken, und dienen für die erste Kontaktaufnahme, um neue Personen zu erreichen.

Insbesondere Facebook und Instagram werden intensiv genutzt, da diese in der Schweiz am breitesten vertreten sind und damit eine grosse Zielgruppe erreicht werden kann. Der Ressourcenaufwand wird häufig unterschätzt. Besonders wichtig ist das Bewusstsein, dass ein vertieftes Know-how benötigt wird und dafür Ressourcen bereitgestellt werden müssen, die abhängig von der Grösse der Organisation sind.

Durch den Einsatz von Bewegtbildern und Videos kann die emotionale Ansprache verstärkt werden. Videos erzielen grundsätzlich eine bessere Reichweite und eine grössere Interaktion. Teilweise werden praktisch keine Videos eingesetzt, da die Erstellung sehr aufwändig ist.

Auf Social Media kann im Vergleich zu anderen Fundraising-Instrumenten viel schneller kommuniziert werden. Ausserdem können die Aktivitäten und Erfolge sehr genau gemessen werden. Es wird dennoch von vielen Organisationen noch nicht umgesetzt, da das Know-how oder die Ressourcen dafür fehlen.

Allerdings stellt Social Media die NPOs auch vor Herausforderungen und Gefahren. Zu diesen zählen der ständige mediale Wandel, die Gefahr eines Kontrollverlustes und die geringe Aufmerksamkeit der Nutzer. Einer Organisation muss es gelingen, innerhalb von wenigen Sekunden die Aufmerksamkeit der Nutzer zu gewinnen.

Um die gewonnenen Spender für weitere Unterstützungen zu gewinnen, ist es nötig, diese an die Organisation zu binden. Elementare Voraussetzungen dafür sind eine Kommunikation auf Augenhöhe, ein ständiges Update der Aktivitäten und regelmässige Informationen über die mit den Spenden erzielten Erfolge. Dadurch erfahren die Spender, was mit ihrer Hilfe geleistet wird. Social Media begünstigt diese Art der Kommunikation, weshalb NPOs diesen Kanälen eine grosse Beachtung schenken sollten.

Um Erfolge im Social Media Fundraising zu erzielen, müssen die NPOs sich darüber bewusst werden, welche Inhalte die Nutzer ansprechen und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden müssen. Die folgenden Erfolgsfaktoren von Social Media Fundraising lassen sich aus der Analyse zusammenfassen:

1. Die Kommunikation auf Social Media muss authentisch und ehrlich sein. Die Texte sollen kurzgefasst und das Wichtigste auf einen Blick erkennbar sein. Die Leute sollen direkt angesprochen werden. Die Ansprache soll zudem einheitlich und abhängig vom Zielpublikum sein. Wichtig ist, auf Negativkommentare offen, ehrlich und transparent zu antworten.
2. Die Inhalte sollen auf die Zielgruppen und den jeweiligen Kanal angepasst sein. Eine gute Inhaltsplanung, die Flexibilität zulässt, hilft bei der Umsetzung. Die Inhalte sollen Emotionen auslösen, zu den Werten der Organisation passen, interessant für die Zielgruppe sein und dabei eine gewisse Dringlichkeit vermitteln. Die Kenntnisse der Zielgruppe, die Interaktion und schliesslich der Aufbau einer emotionalen Beziehung sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Social-Media-Auftritt.
3. Mit Originalität und einer guten Story können Inhalte die Leute animieren und eine Interaktion auslösen. Sie müssen authentisch mit einem gewissen Standard der Organisation sein, damit ein einheitliches Bild entsteht. Ausserdem müssen sie auf die jeweilige Plattform zugeschnitten sein und nicht auf jeder genau gleich aussehen. Es muss klar ersichtlich sein, ob der Inhalt nur zur Information dient oder ob es eine weiterführende Aktion gibt. Die Inhalte sollen emotional sein und eine Dringlichkeit nach Hilfe aufzeigen, auch abseits von Katastrophen. Videos

eignen sich besser für die Vermittlung von Inhalten. Ausserdem kann durch sie eine grössere Interaktion erzielt werden. Wird ein Bild verwendet, muss es eine eindeutige und auf den ersten Blick verständliche Botschaft besitzen. Ganz wichtig ist, dass die Posts regelmässig erfolgen.

4. Die Nutzer sollen mit möglichst wenigen Klicks eine Spende tätigen können. Twint ist aufgrund seiner Einfachheit sehr erfolgreich. Es müssen auch andere Zahlungsmittel angeboten werden, und die Möglichkeit, einen Einzahlungsschein zu bestellen, soll vorhanden sein. Eine schnelle Verdankung nach einer erfolgten Spende ist sehr wichtig, um bei den Spendern ein gutes Gefühl zu erzeugen und ihre Entscheidung zu bestätigen. Dabei soll aufgezeigt werden, was mit der Spende erreicht wurde. Eine Kommunikation nach erfolgter Spende über einen längeren Zeitraum ist besonders erfolgreich, um die Spenderbeziehung zu stärken. Diese kann anhand einer Geschichte aufgebaut sein, und weitere Projekte können vorgestellt werden.
5. Damit sich der Aufwand für Social Media überhaupt lohnt, soll ein Budget für bezahlte Inhalte zur Verfügung gestellt werden, denn ohne Paid Posts ist es fast nicht mehr möglich, genügend Aufmerksamkeit zu erhalten und eine grosse Reichweite zu erzielen.
6. Die Organisation muss wissen, was sie durch Social Media erreichen möchte, und klare Ziele definieren. Durch das Hinzufügen von Kampagnencodes in der URL kann ganz genau überprüft werden, woher eine Spende kam und wie erfolgreich die Aktivitäten waren. Dank den Erkenntnissen aus dem Controlling können konkrete Handlungen folgen, um den Erfolg zu verbessern.

Insbesondere NPOs, die eine junge Zielgruppe erreichen möchten, müssen die Aktivitäten auf Social Media ausrichten und den Auftritt professionalisieren. Durch den permanenten Gebrauch von Smartphones gehört Social Media zum alltäglichen Leben von jungen Menschen. Deshalb ist Social Media Fundraising eine effektive Form, mit bestehenden und zukünftigen Interessenten in Kontakt zu treten. Fest steht, dass NPOs Social Media nutzen müssen, um dem Wandel der Kommunikation gerecht zu werden. Abschliessend sollen deshalb mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für die Social-Media-Aktivitäten von NPOs gegeben werden.

## **5.2 Handlungsempfehlungen**

Da die Bedeutung von Social Media bei NPOs immer grösser wird, ist es unumgänglich, dass sie sich mit diesem Themengebiet auseinandersetzen. Es bedeutet aber nicht, dass auf die Schnelle ein Kanal eingerichtet werden soll und Social Media nur nebenbei betrieben wird. Es ist notwendig, die Aktivitäten vorgängig genau zu planen. Bevor eine Organisation Social Media als Fundraising-Instrument in Erwägung zieht, müssen einige Grundlagen geschaffen werden. Die Organisation muss bereit sein, einen professionellen Social-Media-Auftritt zu betreiben, und dafür Ressourcen zur Verfügung stellen. Nachfolgend werden Handlungsempfehlungen für NPOs aufgezeigt und erklärt. Grundlage dafür bilden die gewonnenen Ergebnisse aus der empirischen Forschung.

### *Ziele definieren*

Der erste Aspekt, den NPOs beachten müssen, ist, Social Media nicht zu betreiben, nur um dabei zu sein. Die Ziele, die eine Organisation durch Social Media erreichen möchte, sollen vorab klar definiert sein. Es ist von grosser Wichtigkeit, dass konkrete Ziele definiert werden und klar ist, was mit Social Media erreicht werden möchte und ob der Einsatz überhaupt für die Erreichung der Ziele förderlich ist. Die Ziele für Social Media sind abhängig von denen der Organisation. Danach sollen entsprechende KPIs definiert werden. Diese können je nach Kampagne unterschiedlich aussehen und gehen von Landingpage-Aufrufen, über Verweildauer auf der Webseite bis hin zur Gewinnung von neuen Leads und Spendern. Basierend auf den Zielen, erfolgt die Zielgruppenauswahl, und erst dann soll die Kanalauswahl getroffen werden.

### *Bereitstellung von Ressourcen*

Wenn sich eine Organisation für den Einsatz von Social Media entscheidet, muss sie dafür genügend Ressourcen zur Verfügung stellen. Wenn mehrere Abteilungen in die Prozesse involviert sind, müssen die Verantwortlichkeiten klar definiert sein und die Inhalte miteinander abgesprochen werden. Das Community-Management ist ebenfalls eine ressourcenintensive Aufgabe und soll nicht unterschätzt werden. Zusätzlich zu den personellen Ressourcen wird die Bereitstellung von finanziellen empfohlen. Die Organisation soll ein Budget für Paid Posts zur Verfügung stellen, um die Reichweite zu erhöhen. Bereits mit einem kleinen Budget kann eine viel grössere Zielgruppe erreicht werden. (Mehr dazu im Abschnitt «Nutzung von Paid Posts».)

### *Zielgruppen definieren*

Generell kann mit Social Media eine relativ grosse Zielgruppe angesprochen werden. Die Organisation soll aber vorab definieren, was sie damit erreichen möchte. Für die richtige Auswahl der Inhalte müssen die Zielgruppen und ihre Bedürfnisse bekannt sein. Es ist wichtig, sie klar zu definieren und ihre Bedürfnisse herauszufinden. Dadurch können Schnittstellen mit der Botschaft der NPO gebildet werden. Eine gute Kenntnis der Zielgruppe ermöglicht eine persönlichere Ansprache und kann eine potenzielle Werbewirkung erhöhen.

### *Kanalauswahl*

Für die richtige Kanalauswahl muss sich die Organisation immer zuerst die Frage stellen, welche Zielgruppen sie damit erreichen möchte. Facebook und Instagram haben momentan nach wie vor eine sehr grosse Reichweite und sollen deshalb nicht ausser Acht gelassen werden. Mit Facebook kann eher die ältere Generation angesprochen werden, Instagram erhöht die Sichtbarkeit bei der jüngeren Zielgruppe. Je nach Zielen ist es sinnvoll, dass die Organisationen alternative Kanäle prüfen. Der Kanal muss in das Konzept passen, und es muss realistisch geprüft werden, ob z. B. für die Einführung von TikTok genügend Know-how und Ressourcen bestehen und ob auch die richtige Zielgruppe damit erreicht werden kann. Ausserdem soll laufend überprüft werden, ob es überhaupt noch Sinn macht, auf den bestehenden Kanälen aktiv zu sein.

### *Erstellung eines Redaktionsplans*

Für die Inhalte soll ein transparenter Redaktionsplan erstellt werden, der sich am Content-Plan der gesamten Organisation orientiert. Dieser soll definieren, wann und von wem die Inhalte erstellt werden. Eine detaillierte Planung ist besonders wichtig, wenn mehrere Leute zusammenarbeiten. Um möglichst abwechselnde Inhalte zu publizieren,

soll im Redaktionsplan festgehalten werden, welche Bilder verwendet und welche Inhalte publiziert wurden. Wichtig ist eine crossmediale Abstimmung der Inhalte, um diese auf den entsprechenden Kanal anzupassen. Fixe Events und Tage im Jahr sollen speziell festgehalten werden. Es muss aber immer die Möglichkeit zur Flexibilität gewährt werden, um auf Aktualitäten reagieren zu können.

#### *Regelmässigkeit*

Das Wichtigste ist, dass NPOs regelmässig Inhalte publizieren, damit immer ein Grundrauschen auf den Kanälen herrscht. Es ist zu empfehlen, dass die Beiträge in einer Regelmässigkeit publiziert werden und nicht an einem Tag einige und dann mehrere Wochen keinen. Die Organisation soll die Nutzer konstant über die Beiträge und die Arbeit auf dem Laufenden halten.

Für die Planung der Inhalte können Tools wie z. B. Facebook Creator Studio, Agora Pulse oder Falcon als Hilfsmittel eingesetzt werden. Beispielsweise ist Creator Studio von Facebook ein kostenloses Tool, um die Social-Media-Inhalte übersichtlich zu verwalten. Damit können die Inhalte von Facebook und Instagram geplant, gepostet, sortiert und ausgewertet werden. Zudem bietet das Tool Informationen zur Performance der Beiträge und über die Zielgruppen. Es eignet sich besonders gut, wenn als Team am Social-Media-Auftritt gearbeitet wird, denn alle Personen können die entworfenen, geplanten und geposteten Inhalte sehen (Abels, 2021).

#### *Ansprechende Inhalte*

Die Inhalte sollen interessant, und für die Zielgruppen relevant sein und eine eindeutige und verständliche Botschaft besitzen. Sie sollen zur Organisation passen und ihren Werten entsprechen. Die Organisation muss authentische Inhalte publizieren, die kongruent mit ihrer Botschaft sind.

Wichtig ist, dass eine Abwechslung in Bezug auf die Inhalte stattfindet. Es sollen nicht nur Spendenaufrufe gemacht werden; es soll ein Mix aus aktuellen Themen und Kernthemen der Organisation sein. Auflockernde Inhalte zwischendurch sind zu empfehlen, denn die Nutzer wollen auf Social Media unterhalten werden.

Ausserdem müssen die Inhalte auf die jeweilige Plattform angepasst sein und nicht überall gleich aussehen. Es muss klar sein, ob der Inhalt nur zur Information dient oder ob es weiterführende Informationen gibt. Die Inhalte sollen nicht zu sehr im Corporate Design gestaltet sein, da dies vom Algorithmus eher abgelehnt wird und nicht authentisch wirkt.

#### *Auslösung von Emotionen*

Die Inhalte sollen bei den Empfängern Emotionen auslösen und eine Dringlichkeit vermitteln, ohne dabei aufdringlich zu wirken. Die Botschaft muss direkt vermittelt werden, und es soll klar ersichtlich sein, ob es eine weiterführende Aktion gibt. Ein Bild soll es schaffen, innerhalb von einer Sekunde beim Betrachter den Reiz auszulösen, länger hinzuschauen. Bei der Erstellung von Inhalten soll beachtet werden, dass sie zu den bisherigen veröffentlichten Medien passen. Storytelling in Kombination mit Videos und Bildern eignet sich sehr gut, um die Emotionen zu verstärken.



Videos lösen generell am meisten Emotionen aus und eignen sich besonders gut, um Inhalte zu vermitteln. Ein gutes Bild kann ebenfalls viele Emotionen auslösen, aber es muss eine eindeutige und auf den ersten Blick verständliche Botschaft besitzen.

### *Die richtige Kommunikation*

Social Media soll nicht als «Push-Kanal» gesehen werden, wo die Kommunikation nur von der Organisation ausgeht, sondern vielmehr als eine Möglichkeit, mit den Nutzern in einen Dialog zu treten. Eine regelmässige Kommunikation ist sehr wichtig, damit ein gewisses Grundrauschen herrscht. Die Organisation muss ihre Community managen und auf Fragen direkt antworten. Authentizität und Ehrlichkeit sind bei der Kommunikation extrem wichtig, um eine Glaubwürdigkeit zu erreichen.

Die Kommunikation soll immer persönlich, ehrlich und transparent sein. Ausserdem soll die Organisation kanalübergreifend einheitlich und konsistent auftreten. Durch Offenheit und Transparenz kann Glaubwürdigkeit erzielt werden. Diese nehmen auf Social Media einen hohen Stellenwert ein. Wenn die Organisation nicht transparent ist, kann das langfristig zu einer negativen Reputation führen. Die NPO soll auf Augenhöhe so kommunizieren, als würde sie den User persönlich treffen.

Um die Aufmerksamkeit und das Wohlwollen eines potenziellen Spenders zu aktivieren, soll in der Kommunikation das Positive hervorgehoben werden. Dies gelingt mit den Emotionen Freude und Überraschung. Negative Emotionen können zwar kurzfristig mobilisieren, doch wenn die Emotionen überwiegend negativ geprägt sind, kann dies dazu führen, dass die Spender sich früher oder später wieder abwenden. Eine dauerhafte Spenderbeziehung soll durch positiv wirkende Emotionen verstärkt werden.

Bei den Posts soll aber nicht zu viel Text geschrieben werden. Für die Vermittlung eines Inhaltes eignet sich ein Video besser. Es kann auch ein ansprechender Teaser-Text verwendet werden, mit einer Verlinkung zur Webseite, wo der Inhalt vermittelt wird.

Bei kritischen oder negativen Kommentaren soll die Organisation zuerst versuchen, einen Dialog zu führen, und sachlich und mit Fakten kommentieren. Wichtig dabei ist, offen, ehrlich und transparent zu sein. Die Antworten sollen öffentlich sein, sodass andere Nutzer diese sehen können. Eine Kritik kann eine Chance sein, die Nutzer durch eine proaktive Reaktion zu überzeugen und sich als Organisation weiterzuentwickeln.

### *Barrierefreiheit beim Spenden*

Die Nutzer müssen eine Spende mit wenigen Klicks tätigen können. Auf der Landingpage sollen auf den ersten Blick die Zahlungsmöglichkeiten ersichtlich sein. Es ist wichtig, dass ständig überprüft wird, ob alles auf der Spendenseite funktioniert. Auf Social Media funktioniert es besonders gut, wenn beim Spendenformular kleinere Beträge zur Auswahl stehen. Twint ist die bevorzugte Zahlungsmethode, da die Spende sehr schnell und einfach erfolgen kann. Daher soll es zwingend als Zahlungsmittel zur Auswahl stehen. Jedoch ist es wichtig, dass alternative Zahlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und auch die Möglichkeit besteht, einen Einzahlungsschein zu bestellen.

### *Schnelle Verdankung*

Danke zu sagen, hat hohe Priorität. Die Organisationen sollen nach einer Spende schnell und regelmässig mit den Spendern in Kontakt treten. Grundsätzlich wird empfohlen, den gleichen Kommunikationskanal zu wählen wie der Spender. Das heisst, wenn eine Spende online getätigt wurde, soll die Verdankung ebenfalls online erfolgen. Jedoch darf es Ausnahmen geben. Wenn der gespendete Betrag sehr hoch ist und die Kontaktdaten vorhanden sind, ist ein persönlicher Brief einer E-Mail vorzuziehen. Wichtig ist, dass es nicht bei einer einmaligen Verdankung bleibt, sondern dass der Spender regelmässige Informationen erhält und ihm aufgezeigt wird, was mit der Spende erreicht wurde. Die ersten Tage, Wochen und oft sechs bis zwölf Monate sind bei der Kommunikation massgeblich, denn ein Spender entscheidet oft in diesem Zeitraum, ob er weitere Spenden tätigt oder nicht. Wichtig ist dabei, dass es nicht aufdringlich wird und dass bei jeder Kommunikation zusätzlich ein Einzahlungsschein mitgeschickt wird.

### *Verwendung von Paid Posts*

Die Organisation soll ein Budget zur Verfügung stellen, um Beiträge zu bewerben. Dadurch können viel mehr Personen erreicht werden als nur mit organischen Posts. Ohne Paid Posts ist die Reichweite extrem klein. Durch einen zusätzlichen Werbepush kann eine viel höhere Visibilität erzielt werden. Kurzfristig ist der finanzielle Aufwand zwar grösser, jedoch muss die Investition langfristig gesehen werden. Ein guter Mix von organischen Inhalten und Paid Posts ist wichtig, damit die Organisation nicht die Glaubwürdigkeit verliert. Paid Posts können gezielt eingesetzt werden, wenn z. B. eine bestimmte Interaktion auf der Webseite erwünscht wird.

### *Testen*

Social Media eignet sich besonders gut, um neue Dinge auszuprobieren, denn die Inhalte können sehr schnell wieder verändert werden. Es heisst nicht, wenn etwas immer funktioniert hat, dass dies in Zukunft funktionieren wird. Beispielsweise kann getestet werden, welcher Zeitpunkt für die Publikation der Inhalte besonders gut geeignet ist. Es eignet sich auch das Testen der Verwendung von verschiedenen Hashtags.

### *Controlling*

Die Erfolgsmessung ist enorm wichtig, um zu sehen, ob die vorhandenen Ressourcen richtig eingesetzt werden und ob die Aktivitäten wie gewünscht funktionieren. Tools wie Civis Analytics, Google Analytics oder Facebook Pixel können für die Auswertung eingesetzt werden. Beispielsweise kann Facebook Pixel das Verhalten von Personen auf der Webseite mit Facebook-Benutzerprofilen verknüpfen. Die gesammelten Daten helfen, Conversions nachzuverfolgen, Anzeigen zu optimieren oder Zielgruppen zu erstellen (Grossmann, 2020). Google Analytics liefert eine grosse Menge an Daten und nützliche Informationen. Es ist eine kostenlose Version verfügbar. In der Regel reichen die dort vorhandenen Informationen für NPOs aus. Das Analyse-Tool ermöglicht präzise Einblicke in die Performance der Webseite. Jedoch ist es zeitintensiv, sowohl in der Einrichtung und der Einarbeitung als auch in der alltäglichen Nutzung und Verwaltung. Deshalb wird das Tool nur empfohlen, wenn dafür die nötigen Ressourcen und das Know-how vorhanden sind (Lapp, 2021). Die Erfolgskriterien sind von den Zielen der Kampagne abhängig. Wichtig ist, dass aus den Erkenntnissen des Erfolgscontrollings konkrete Handlungen erfolgen, um den Erfolg stetig zu verbessern.

### **5.3 Kritische Würdigung der Gesamtarbeit**

Die Ergebnisse dieser Arbeit leiten sich aus der Literaturrecherche und den qualitativen Interviews ab. Nachfolgend wird die angewendete Methode kritisch gewürdigt.

Die Gewinnung der Interviewpartner stellte eine gewisse Schwierigkeit dar, da einige Anfragen unbeantwortet blieben oder abgelehnt wurden. Einzelne Interviewpartner konnten durch ein persönliches Netzwerk oder Weiterempfehlungen gewonnen werden. Die Auswahl ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die Qualität der Analyse. Durch die Ergänzung von Interviews mit Experten von Agenturen konnte ein gesamtheitlicher Aspekt für die Analyse gewonnen werden, da diese ein fundiertes theoretisches und praktisches Wissen mitbringen. Die angewendete qualitative Forschungsmethodik hat sich als zielführend erwiesen. Es konnten praxisbezogene Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen erschlossen werden. Dennoch sollen in weiterführenden Untersuchungen die qualitativen Resultate mithilfe von quantitativen Forschungsmethoden bestätigt werden, um ein repräsentativeres Ergebnis zu erhalten.

Es stellte sich heraus, dass Paid Posts einen enorm wichtigen Teil bei den Organisationen einnehmen und dass ohne ihren Einsatz praktisch keine Reichweite erzielt werden kann. Die Literatur berücksichtigt diesen Aspekt kaum, es wird nur erwähnt, dass die organische Reichweite in letzter Zeit eher zurückging. Der Interviewleitfaden wurde entsprechend angepasst und mit einer Frage zu Paid Posts ergänzt. Dieser Punkt macht deutlich, dass die Literatur zum Thema Social Media nicht immer aktuell ist. Es unterliegt einem ständigen Wandel, und die Bestimmungen können sich sehr schnell ändern.

In Bezug auf die Handlungsempfehlungen muss kritisch angebracht werden, dass es sich um Empfehlungen handelt, die sich aus der Analyse ergeben haben. Diese garantieren aber keinen Erfolg. Social Media bleibt in einem dynamischen Umfeld, und die Erfolgsfaktoren können sich ständig ändern.

### **5.4 Ausblick**

Die Aussagen der Interviews stellen nur ein kleines Sample an Meinungen dar. Für eine weitere Forschung würde eine quantitative Forschung in der ganzen Schweiz Sinn machen, um ein repräsentativeres Ergebnis zu erhalten. Darin sollte aber Social Media nicht nur als Fundraising-Kanal angeschaut, sondern alle Online-Marketing-Kanäle berücksichtigt werden. Insbesondere der Auftritt der Webseite ist zentral, da dieser sehr eng mit dem Social-Media-Auftritt zusammenspielt. Wenn jemand bei einem Post auf eine Verlinkung zur Webseite klickt, dann aber keine Spendeninformationen findet oder der Spenden-Prozess zu kompliziert ist, nützen selbst die besten Social-Media-Inhalte nur bedingt dem Spendenerfolg. Deshalb sollten weitere Kanäle nicht ausser Acht gelassen werden, und die gesamte Online-Journey muss berücksichtigt werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- Abels, M. (2021). Facebook Creator Studio: Beiträge auf Facebook und Instagram planen, posten und verwalten. Abgerufen von <https://www.heise-regioconcept.de/social-media/facebook-creator-studio>.
- Altruja. (2019). Online Fundraising Studie 2019. Abgerufen von <https://www.altruja.de/assets/Altruja-Online-Fundraising-Studie-2019.pdf>.
- Auler, F., & Huberty, D. (2019). Content Distribution. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-25459-9
- Bhati, A., & McDonnell, D. (2020). Success in an Online Giving Day: The Role of Social Media in Fundraising. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), S. 74–92. DOI:10.1177/0899764019868849
- Bittner-Fessler, A., & Häfelinger, M. (2018). Kommunikation für junge Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-16734-9
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Wiesbaden: Springer VS. DOI:10.1007/978-3-531-19416-5
- Bruhn, M., Schäfer, D. B., Schwarz, J., & Lauber, M. (2011). Facebook, Twitter, YouTube und Co. – Erwartungen der Nutzer an Social-Media-Plattformen. *Marketing Review* St. Gallen, 28(5), S. 36–42.
- Buss, P. (2020). Die Psychologie des Spenderverhaltens. In: M. Urselmann (Hrsg.): *Handbuch Fundraising*. 2. Auflage. S. 55–76. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-18211-3
- Carboni, J. L., & Maxwell, S. P. (2015). Effective social media engagement for nonprofits: What matters? *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1(1), S. 18-28.
- Ceyp, M., & Scupin, J.-P. (2013). Erfolgreiches Social Media Marketing. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-00035-6
- Di Lauro, S., Tursunbayeva, A., & Antonelli, G. (2019). How Nonprofit Organizations Use Social Media for Fundraising: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 14(7), S. 1–22. DOI:10.5539/ijbm.v14n7p1
- Dunkel, T., & Meid, M. (2020). Content-Produktion für das Web. In: J. Reschke (Hrsg.): *Online-Fundraising*. S. 87–120. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31397-5
- Eckardt, F. (2014). Stadtforschung. Wiesbaden: Springer VS. DOI:10.1007/978-3-658-00824-6
- Fischer, K. (2020). Moderne Online-Kommunikation von Non-Profit-Organisationen. In: J. Reschke (Hrsg.): *Online-Fundraising*. S. 1–18. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31397-5
- Fischer, K., Haurert, F., & Kreutzer, T. (2016). Fundraising – Definitionen, Ansätze, Entwicklungen. In: *Fundraising Akademie* (Hrsg.): *Fundraising*. 5. Auflage. S. 77–93. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Gabriel, R., & Röhrs, H.-P. (2017). Social Media. Berlin: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-662-53991-0
- Grabs, A. & Bannour, K.-P. (2011). Follow me! Bonn: Galileo Computing. Abgerufen von [https://www.cleverprinting.de/leseproben/galileocomputing\\_follow\\_me\\_2.pdf](https://www.cleverprinting.de/leseproben/galileocomputing_follow_me_2.pdf).

- Gromberg, E. C. (2016). Kommunikationswege des Fundraisings. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. 5. Auflage. S. 649–654. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Grossmann, P. (2020). Facebook Pixel. Abgerufen von <https://keyperformance.de/facebook-pixel>.
- Gysel, S., Michelis, D., & Schildhauer, T. (2015). Die Socialen Medien des Web 2.0. In: D. Michelis & T. Schildhauer (Hrsg.): Social Media Handbuch. 3. Auflage. S. 273–286. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Haibach, M. (2016). Fundraising Management. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. 5. Auflage. S. 167–173. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Haibach, M. (2019). Handbuch Fundraising. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hardiman, M. (2014). Social Media für die Markenkommunikation einsetzen. In: F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner & J. Redler (Hrsg.): Corporate Brand Management 3. Auflage. S. 481–500. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-8349-3862-6
- Hieninger, E., & Nilsson, G. (2020). Donor Relation Management. In: J. Reschke (Hrsg.): Online-Fundraising. S. 239–264. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31397-5
- Hölderle, J. (2020). Digitales Peer-to-Peer Fundraising. In: J. Reschke (Hrsg.): Online-Fundraising (S. 205–238). Springer Gabler: Wiesbaden. DOI:10.1007/978-3-658-31397-5
- Hölderle, J. (2021). Social Media Fundraising. Abgerufen von <https://sozialmarketing.de/social-media-fundraising>.
- Hunziker, B. (2020). Abwanderung und Rückgewinnung von Spendern. In: M. Urselmann (Hrsg.): Handbuch Fundraising. 2. Auflage. S. 77–102. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-18211-3
- InternetTime GmbH (2018). Social Media für NPO. Abgerufen von <https://www.fundraiso.ch/social-media-fuer-npo>.
- Kettern M. (2016). Kostenrechnung und Kontrolle. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. 5. Auflage. S. 324–339. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Kowark, K. & Schulz, M. (2020). Newsroom-Prinzipien in der NGO-Kommunikation. In: M. Urselmann (Hrsg.): Handbuch Fundraising. 2. Auflage. S. 455–476. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-18211-3
- Kreutzer, R. T. (2018a). Praxisorientiertes Online-Marketing. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-17912-0
- Kreutzer, R. T. (2018b). Social-Media-Marketing kompakt. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-21147-9
- Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). B2B-Online-Marketing und Social Media. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-04695-8
- Kunze, M. & Uekermann, J. (2020). 7 Tipps, um mit Facebook Fundraising durchzustarten. Abgerufen von <https://web.fundraiser-magazin.de/7-tipps-facebook-fundraising>

- Künzer, L. (2016). Kommunikationswege des Fundraisings. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. 5. Auflage. S. 450–457. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Lampe, B., Ziemann, K., Ulrich, A. (2015). Praxishandbuch Online-Fundraising. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Lapp, J. (2021). Google Analytics 4: Ein Leitfaden für 2021. Abgerufen von <https://blog.hubspot.de/marketing/google-analytics>.
- Lawal, M. (2016). 3 Snapchat-Kampagnen, die Sie inspirieren werden. Abgerufen von <https://blog.hootsuite.com/de/snapchat-kampagnen-die-sie-inspirieren>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of computer-mediated communication*, 17(3), S. 337–353.
- Mayer, H. O. (2013). Interview und schriftliche Befragung. 6. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Meyer, M., & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: R. Simsa, M. Meyer, C. Badelt (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 5. Auflage. S. 3–14. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Münscher, R. (2016). Ökonomische Theorie des Fundraising. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising. 5. Auflage. S. 20–30. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-07110-3
- Nicolau, I. (2016). Specializations of marketing in non-economic areas: social marketing and non-profit organizations marketing. *Knowledge Horizons – Economics*, 8(1), S. 157–159.
- Nonprofit Tech for Good. (2019). Global NGO Technology Report. <https://funraise.org/techreport>
- Nonprofit Tech for Good. (2020). Global Trends in Giving Report. <https://funraise.org/giving-report>
- Oehrich, M. (2015). Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben. Berlin Heidelberg: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-662-44099-5
- Phing, A. N. M., & Yazdanifard, R. (2014). How does ALS Ice bucket challenge achieve its viral outcome through marketing via social media? *Global Journal of Management and Business Research*, 14(7), S. 56–63.
- Prescher, K. (2020). Fundraising im Web an externen Touchpoints. In: J. Reschke (Hrsg.): Online-Fundraising. S. 157–202. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31397-5
- Reschke, J. (2020). Vorwort. In: J. Reschke (Hrsg.): Online-Fundraising. S. V/VI. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI: 10.1007/978-3-658-31397-5
- Strub, C. (2019). Ice Bucket Challenge Boosted ALS Association Annual Funding By 187%. Report. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/chrisstrub/2019/06/11/icebucketchallenge/?sh=a5b14b324118>
- Swissfundraising (2020). Spendenbarometer Spendenmarkt Schweiz 2020.
- Thambimuthu, B., Klein, E., & Aspiron, P. M. (2017). Social Media Controlling. In: K. O. Tokarski, J. Schellinger, P. Berchtold (Hrsg.): Zukunftstrends Wirtschaft 2020. S. 59–86. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-15069-3

Urselmann, M. (2020). Definition des Begriffs "Fundraising". In: M. Urselmann (Hrsg.): Handbuch Fundraising. 2. Auflage. S. 1–16. Wiesbaden: Springer Gabler. DOI:10.1007/978-3-658-18211-3