

Robert Purtschert, Georg von Schnurbein und Susan Imboden

Vorgehensweisen und Entscheidungsgrundlagen für Outsourcing in Direct Mail

Ergebnisse einer qualitativen Studie in Schweizer NPO

Direct Mail; Direktmarketing; Fundraising; Outsourcing; Ressourcen-Management

Direct Mail ist das wichtigste Fundraising-Instrument für Nonprofit-Organisationen (NPO) und wird deshalb von immer mehr NPO eingesetzt. Gleichzeitig stagniert das Spendenvolumen. Um den Fundraising-Erfolg zu maximieren, müssen die NPO deshalb die Kosten reduzieren und den Direct Mail-Prozess effizient gestalten. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, inwiefern das Outsourcing von ganzen Prozessschritten oder von Teilbereichen die Kosten reduzieren bzw. den Erfolg des Direct Mails sichern kann. Basierend auf einer qualitativen Fallstudien-Analyse werden Vor- und Nachteile sowie Entscheidungsgrundlagen für Outsourcing von Direct Mail präsentiert.

I. Problemstellung

Die Bedeutung von Direktmarketing hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und diese Tendenz wird, gemäß Meinung von Experten, auch noch weiter anhalten.¹ Im Jahr 2005 umfassten in der Schweiz die Ausgaben für Direktmarketing 23,7% des Gesamtwerbeaufwandes.² Direct Mail (DM) ist dabei das am häufigsten verwendete Direktmarketing-Instrument. Viele Nonprofit-Organisationen (NPO) generieren einen entscheidenden Anteil ihrer Erträge durch den Einsatz von DM.³ Hilfswerke, Naturschutzorganisationen, Verbände, politische Parteien, soziale NPO u. v. m. setzen DM zur Beschaffung von Spendengeldern (Fundraising) für ihre Projekte oder auch für Mitgliederakquisition und -bindung ein.⁴

Trotz unbestrittener Vorteile und guter Erfolgsquoten ist DM besonders im Anfangsstadium die teuerste Geldbeschaffungsmethode für NPO.⁵ Die Produktion von DM verlangt nach vielen Kompetenzen, die von der Konzeption bis zur Distribution auf hohem Niveau

1 Vgl. Dallmer (2002), S. 5.

2 Zahlen: Stiftung Werbestatistik Schweiz 2005.

3 Vgl. Grossklaus (1998), S. 11.

4 Vgl. Purtschert (2001), S. 301.

5 Vgl. Crole (1998), S. 12.

erbracht werden müssen.⁶ Gleichzeitig stagniert der Spendenmarkt und immer mehr NPO in der Schweiz teilen sich den Spendenkuchen von ca. 1,2 Mrd. CHF (ca. 750 Mio. EUR) jährlich untereinander auf.⁷

Deshalb stellt sich die Frage, ob es für eine NPO nicht sinnvoll ist, die DM-Produktion ganz oder teilweise an externe Partner auszulagern, da die eigenen Kernkompetenzen meist in anderen Bereichen liegen. Damit lassen sich Zeit- und Kosteneinsparungen realisieren.⁸ Außerhalb der Organisation gibt es zahlreiche Direktwerbe-Dienstleister, die sich auf Teilbereiche des DM-Prozesses spezialisiert haben oder ausgehend von der Direktmarketingstrategie der Organisation auch Komplettlösungen anbieten.⁹ Vor 25 Jahren existierten in Deutschland ca. 150 Agenturen, die vorwiegend einen Full-Service als Werbeagentur anboten. Heute werden mehr als 3.500 Agenturen auf dem Markt registriert. In diese Zahl sind die über 15.000 Freelancer und freien Werbeberater und -gestalter noch nicht mit eingerechnet. Zunehmend beanspruchen Unternehmen und auch NPO die Dienste von Spezialagenturen zusätzlich zur Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur.¹⁰

Mehr noch als für andere Wirtschaftsorganisationen stellt sich für NPO die Frage des effektiven Ressourceneinsatzes für Maßnahmen, die nicht direkt dem Sachzweck zugeordnet werden können. Marketing, insbesondere Direct Mail und Fundraising sollten deshalb so kostengünstig wie möglich durchgeführt werden. NPO müssen daher prüfen, wann eine Externalisierung sinnvoll ist und aufgrund welcher Kriterien und Bestimmungsfaktoren das „Ausmaß“ des *Outsourcing* und der geeignete Partner festgelegt werden. Die hier vorgestellten Lösungen wurden anhand von fünf Fallstudien schweizerischer NPO erarbeitet.

II. Theoretische Grundlagen

In der Vergangenheit hat sich die DM-Forschung vor allem auf den Bereich der inhaltlichen und äusseren Gestaltung von DM konzentriert. Mit den Errungenschaften der Informationstechnologie nimmt die Betrachtung von Personalisierungstechniken, Datenbank-Management und Adressaufbereitung einen mindestens ebenso wichtigen Platz ein. Im Folgenden soll zunächst geklärt werden, welche Bedeutung DM als Fundraising-Instrument für NPO hat und welche Phasen bei der Konzeption, Gestaltung und Umsetzung von DM berücksichtigt werden müssen. Im Hinblick auf die Erläuterungen zum Outsourcing interessiert zudem, welche Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von DM gegeben sein müssen. Im zweiten Abschnitt wird dargelegt, was unter Outsourcing zu verstehen ist und welche Gründe für Outsourcing bei DM-Kampagnen in NPO sprechen.

6 Vgl. Urselmann (1998), S. 144 f.

7 Vgl. Wagner (2004), S. 6.

8 Vgl. Helmig (1997), S. 4 f.

9 Vgl. Kuchenmeister (1982), S. 156 f. Siehe dazu auch Le Men (1990), S. 174 f.

10 Vgl. Dallmer (2002), S. 473.

1. Direct Mail und Fundraising

a) Fundraising mit Direct Mail

Unter *Direktwerbung* verstehen wir alle Arten von Drucksachen, die zu Werbe- und Informationszwecken direkt an eine definierte Zielgruppe gelangen. Innerhalb der Direktwerbung kann man noch zwischen Werbung mit „direkten Medien“ (Direct Mail, Telefonmarketing, etc.) und der Direktwerbung mit Massenmedien inklusive Rückantwortmöglichkeit (Direct Response-Werbung) unterscheiden.¹¹ Direct Mail ist die bekannteste Form der *Direktwerbung* und nach Bruns „eine adressierte Werbesendung, die einer selektierten Zielperson – in der Regel per Post – zugesandt wird.“¹² Im Durchschnitt erhält ein Schweizer Bürger 150 Mailings pro Jahr.¹³

Direct Mail ist das wichtigste Fundraising-Instrument für NPO. In einer 2004 durchgeführten Umfrage bei spendenfinanzierten NPO in der Schweiz gaben über 60% der Organisationen an, mehr als die Hälfte ihres Werbeetats für DM-Kampagnen zu verwenden, ein Viertel der Organisationen verwendete gar 90% des Budgets auf DM.¹⁴ Fundraising bedeutet für NPO gleichermaßen (Finanz-)Mittelbeschaffung und Campaigning.¹⁵

DM kann als Fundraising-Instrument sehr variationsreich eingesetzt werden. Es kann handgeschrieben (kleine Zielgruppe), fotokopiert (z. B. an hundert Personen) oder nach professionellen DM-Prinzipien gedruckt sein (mehrere tausend Personen). Der Spendenbrief eignet sich vor allem zur Gewinnung von Spendenbeiträgen unter 100 CHF.¹⁶

Trotz der vielen Vorteile (z. B. Personalisierung, genaue Zielgruppenansprache etc.)¹⁷ und der vielseitigen Einsetzbarkeit, besteht beim Fundraising mit DM für die NPO ein nicht unerhebliches Gefahrenpotenzial. Größtes Problem dabei ist, dass Spendenbriefe sehr kostenintensiv sind und die NPO zuerst Geld investieren muss, bevor sie Spenden über DM akquirieren kann. Dadurch steigt das finanzielle Risiko vor allem bei großen Stückzahlen erheblich. DM an so genannte kalte Adressen fahren beim ersten Versand in aller Regel keinen Überschuss ein.

b) Der DM-Prozess

Ein professionell gestalteter DM-Prozess lässt sich in drei Phasen untergliedern:¹⁸ *DM-Planung*, *DM-Implementierung* und *DM-Controlling*.

In der Phase der DM-Planung werden zunächst in einer *Situationsanalyse* der externen Umweltbedingungen (Konkurrenz, Kunden etc.) und der internen Gegebenheiten (z. B.

11 Vgl. Meffert (2000), S. 744.

12 Bruns (1998), S. 105. Ähnlich auch bei Schweiger/Schrattenecker (2001), S. 107 f.

13 Vgl. Deutsche Post, (2004).

14 Vgl. von Schnurbein/Iten (2005), S. 16.

15 Vgl. Purtschert (2005), S. 338.

16 Vgl. Haibach (1997), S. 181.

17 Vgl. Kotler/Andreasen (1996), S. 448. Siehe auch Grossklaus (1988), S. 11.

18 Vgl. Wirtz (2005), S. 202.

anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse) die Informationsgrundlagen für den weiteren Prozess geschaffen. Anschließend werden die *DM-Ziele* formuliert, wobei hier aus der Sicht der Empfänger (*Kundensicht*) gedacht werden muss.¹⁹ Bezogen auf das Fundraising lässt sich zwischen unmittelbaren Zielen (z. B. Höhe der zu erzielenden Sammelergebnisse) und mittelbaren Zielen (z. B. Erweiterung der Gönnerbasis) differenzieren.²⁰ Basierend auf diesen Zielen wird die *Zielgruppen-Definition* vorgenommen. Diese Segmentierung kann anhand von soziodemografischen, geografischen, verhaltensorientierten oder psychografischen Merkmalen vorgenommen werden.²¹ Bei Spendern spielen die Kriterien Involvement der Spendergruppe, Alter und Spendermotive²² eine bedeutende Rolle.²³ Zum Abschluss der Planungsphase muss der Einsatz von DM in die Instrumentenauswahl des *Fundraising-Mix* eingeordnet werden.²⁴

In der Implementierungsphase werden die Soll-Vorgaben aus der Planungsphase in die Realität umgesetzt. Orientiert an einem Kundenbeziehungsprozess lassen sich folgende Phasen unterscheiden:²⁵

- *Entwicklungsphase*: Zusammenfassung der Soll-Vorgaben in einem Konzept, Ideenentwicklung
- *Kontaktphase*: Identifikation potenzieller Spender, Erstansprache
- *Fulfillmentphase*: effiziente Abwicklungsprozesse, Spendeneingang
- *Wirkungsphase*: zusätzliche Informationen, Aufrechterhaltung des Spenderdialogs, Aktualisierung der Spenderdaten
- *Neufulfillmentphase*: Intensivierung des Spenderdialogs durch Personalisierung, erneuter Spendeneingang
- oder *Abwanderungsphase*: Vermeidung der Spenderabwanderung durch ständige Überprüfung der Spenderzufriedenheit im DM-Controlling
- *Rückgewinnungsphase*: Gezielte Durchführung von DM-Aktionen für Spender mit hohem Wertbeitrag

Zuletzt erfolgt das DM-Controlling, womit Erfahrungen und Verbesserungen für zukünftige DM-Kampagnen gewonnen und gesichert werden sollen. Zum einen handelt es sich dabei um eine *Prozesskontrolle* und -*evaluation*, mit der die gesamte Abwicklung und Produktion überprüft wird. Zum anderen wird durch eine konsequente *Kostenkontrolle* – auch während des DM-Prozesses – die Einhaltung des Budgets gewährleistet. Schließlich erfolgt nach Abschluss der DM-Aktion eine *Wirkungsevaluation*, mit der die Gründe für einen Erfolg oder Misserfolg eruiert werden sollen (Wirkung von Botschaften oder Produkteigenschaften).²⁶

19 Vgl. Rensmann (2002), S. 59.

20 Vgl. Purtschert (2005), S. 353.

21 Vgl. Wirtz (2005), S. 222 ff.

22 Vgl. Crole (1998), S. 32.

23 Vgl. Purtschert (2005), S. 354 ff.

24 Vgl. Purtschert (2005), S. 360.

25 Vgl. Wirtz (2005), S. 250 ff. von den Autoren angepasst auf DM in NPO.

26 Vgl. Purtschert (2005), S. 365 f.

c) Voraussetzungen für einen effizienten Einsatz von DM

Wie bereits erwähnt, hängt der Erfolg von DM zum einen von *Konzeption und Gestaltung*, zum anderen von einem guten *Database-Management* als Grundlage für eine sinnvolle Zielgruppensegmentierung und eine effiziente Nachbearbeitung ab.

Da sich ein Empfänger nur rund 20 Sekunden lang mit einem Direct Mail beschäftigt, bevor er über dessen Bedeutung entscheidet, ist es wichtig, seine Aufmerksamkeit und sein Interesse möglichst schnell zu erlangen. Eine gute Story, eine ansprechende Idee oder ein aktueller Bezug helfen bei der Aktivierung des Lesers.

Mailings werden am ehesten geöffnet, wenn der Umschlag den Empfänger neugierig auf den Inhalt macht.²⁷ Deshalb sollte das Couvert möglichst privat aussehen und eine spezielle Aussage, ein Bild oder Hinweis auf ein Geschenk, welches sich im Couvert befindet, aufgedruckt haben.²⁸

Der Brief eines Direct Mails übernimmt gewissermaßen die Aufgabe eines Verkaufsgesprächs bei einem persönlichen Kontakt.²⁹ Er sollte alle Fragen beantworten, die sich der Empfänger beim Lesen stellt. Die Zielperson möchte wissen, warum gerade sie angesprochen wurde, von wem, was ihr persönlicher Vorteil ist und was sie tun muss, um mehr zu erfahren. Der Brief sollte auch dafür sorgen, dass sich der Empfänger mit dem Angebot auseinandersetzt.³⁰

Database-Management ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche DM-Aktivitäten. Es umfasst die „Nutzung, Auswahl und Auswertung komplexer Daten über die Adressaten von Mailingaktionen mit Hilfe von EDV-Systemen, die tagesaktuelle Veränderungen berücksichtigen und selbst bei einer Vielzahl von Adressatenmerkmalen eine kombinierte Auswertung aller Variablen zulassen.“³¹ Solche Variablen können soziodemographische Daten oder Informationen über Einstellungen, Verhalten oder frühere Kontakte der bestehenden Interessenbeziehungen sein. Datenbankgestützte Anwendungen ermöglichen eine gezielte direkte Ansprache der Zielgruppen sowie eine Optimierung der Segmente, der Angebote und der Bearbeitungssequenz.³²

Für NPO sind ihre eigenen Adressbestände, d. h. Adressen der regelmäßigen Spender, sehr wichtig. Mitgliederstrukturierten NPO steht eine solche Basis bereits zur Verfügung, Spenden sammelnde Organisationen müssen zuerst eine geeignete Datenbank aufbauen.³³

2. Outsourcing

Sowohl bei der inhaltlichen und gestalterischen Realisierung als auch im Bereich des Database-Management haben NPO oft erhebliche Know-how-Mängel, was zu ineffizientem

27 Vgl. Crole (1998), S. 52 f.

28 Vgl. Bruns (1998), S. 107 ff.

29 Vgl. Holland (1992), S. 16 f.

30 Vgl. Bruns (1998), S. 107 ff.

31 Bruhn/Tilmes (1994), S. 188.

32 Vgl. Purtschert (2001), S. 301.

33 Vgl. Dallmer/Thekens (1978), S. 939.

Einsatz von DM und damit letztlich zu Ressourcenverschwendung führt. Statt mit hohem Aufwand eigene Kompetenzen aufzubauen, nutzen NPO immer häufiger externe Spezialisten, zu denen sie ihre DM-Aktivitäten ganz oder teilweise auslagern.

„Outsourcing is the act of moving some of a firm’s internal activities and decision responsibility to outside providers.“³⁴ Gemäß dem *Transaktionskostenansatz* muss bei Make-or-Buy-Entscheidungen geprüft werden, ob die Kosten (Produktions- und Transaktionskosten) bei interner Leistungserstellung die Kosten bei externer Leistungserstellung übersteigen.³⁵

Intensiver Wettbewerb zwingt Unternehmen und Organisationen zu einer Rationalisierung der Arbeitsprozesse und einer Konzentration auf die Kernaktivitäten, was durch die Auslagerung von Strukturen und Prozessen geschieht. Ineffiziente oder zu teure Aufgaben werden dann von spezialisierten Dienstleistungsanbietern erledigt.³⁶

Outsourcing verursacht keine oder nur wenige fixe Investitionskosten und die variablen Kosten können auch gesenkt werden, da ein Service Provider von Skalen-Effekten profitiert und diese teilweise an den Kunden weitergibt.³⁷ Dadurch gewinnt die Organisation an unternehmerischer Bewegungsfreiheit und kann auf aufwendige Eigeninvestitionen verzichten.

a) Formen und Modelle von Outsourcing

Grundsätzlich lassen sich zwei Strukturformen des Outsourcing unterscheiden: Ausgliederung (internes Outsourcing) und Auslagerung (externes Outsourcing). Im vorliegenden Artikel wird ausschließlich das *externe Outsourcing* betrachtet, da jegliche Form von Ausgliederung letztlich nur eine horizontale Dezentralisierung der Organisation ist, aber kein Outsourcing im klassischen Sinn.

Unter einer Auslagerung versteht man eine *partielle* oder *vollständige Übertragung* von Dienstleistungen an externe Institutionen. Die outsourcende Organisation entscheidet sich entweder gegen die eigene Leistungserstellung oder baut sie erst gar nicht auf und übergibt sie an externe Dienstleister (*Fremdvergabe*).³⁸

Denkbar sind drei Modelle der Fremdvergabe:³⁹

– *Selektives Outsourcing*

Es wird ein bestimmter Teil einer Leistung an einen externen Partner übergeben. Dabei ist dieser nur für die korrekte Erfüllung dieser Teilaufgabe zuständig.

– *Komplettes Outsourcing*

Ein ganzer Leistungsbereich wird vollständig an einen spezialisierten Dienstleister ausgelagert. Es findet eine Übertragung von Ressourcen, von Aufträgen sowie von

34 Chase et al. (2004), S. 372.

35 Vgl. Lacity/Hirschheim (1993), S. 24 f. Für ein Beispiel aus dem NPO-Sektor siehe Helmig (1997), S. 5 ff.

36 Vgl. Theurl/Krawinkel (2003), S. 13.

37 Vgl. Ruoff (2001), S. 1.

38 Vgl. Ruoff (2001), S. 217.

39 Vgl. Ruoff (2001), S. 225.

Managementverantwortung auf den Provider statt. Dieser erbringt dem Auftraggeber einen *Full-Service* bezogen auf den ausgelagerten Leistungsbereich.

– *Business Process Outsourcing*

Es wird ein vollständiger Geschäftsprozess, beispielsweise der Einkauf, an einen externen Dienstleister ausgelagert. Dieser trägt die volle Verantwortung für den betroffenen Geschäftsprozess.

Leistungen auf Basis von externem Outsourcing können entweder fallweise hinzugekauft (*Marktlösung*) oder mit befristeten Verträgen (*Vertragslösung*) gesichert werden.⁴⁰ Die erste Lösung belässt dem Auftraggeber mehr *Entscheidungsfreiheit*, die zweite Lösung sichert ihm eine schnellere *Verfügbarkeit* der Leistungserstellung zu.

b) Anbieter von Direktwerbe-Dienstleistungen

Marketing-Fachleute befürworten seit Jahrzehnten, dass periodisch anfallende Aufgaben oder Tätigkeiten, die erhebliche Personalkapazitäten für die Bearbeitung beanspruchen, durch Spezialisten extern getätigt werden sollen. Außerdem kann vom Know-how und der Erfahrung des Dienstleisters profitiert werden. Dieser bedient zahlreiche Unternehmen mit den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen und der Wettbewerb zwingt ihn, seine Methoden und Konzepte ständig „up to date“ zu halten. Zudem sind auswärts produzierte, hoch spezialisierte Dienstleistungen preiswerter. Leerkosten, d. h. die Kosten für nicht ausgelastetes Personal, können gespart werden. Es findet weiter eine ständige Überprüfung der externen Leistungen auf ihre Notwendigkeit hin statt.⁴¹

Im Bereich des DM gibt es sehr unterschiedliche Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen, die sich in ihrem Spezialisierungsgrad deutlich unterscheiden.

Full-Service-Agenturen übernehmen die komplette DM-Erstellung, angefangen von der Konzeptionierung über Text und Gestaltung bis hin zu Versand und Datennachbearbeitung sowie Erfolgskontrolle.⁴² Dagegen sind *Service Firms* meist nur auf einen oder wenige Arbeitsprozesse fokussiert, so z. B. Lettershops (Vorbereitung und Durchführung des Versands von DM) oder Listbroker (professionelle Adresshändler).⁴³ Zuletzt gibt es noch *Direktwerbeagenturen*, die auf der Basis einer Direktmarketingstrategie – häufig komplementär zu einer „klassischen“ Werbeagentur – eine DM-Kampagne planen und gestalten. Die Produktion übernimmt der Auftraggeber selbst oder ein anderer DM-Spezialist.

c) Gründe für ein Outsourcing von DM

Im Zusammenhang mit DM lassen sich einige wesentliche Gründe für ein partielles oder vollständiges Outsourcing der DM-Aktivitäten von NPO aufzählen.

40 Vgl. Theurl/Krawinkel (2003), S. 14 f.

41 Vgl. Schüring (1992), S. 312.

42 Vgl. Kuchenmeister (1982), S. 156.

43 Vgl. Wells et al. (2000), S. 381.

– *Komplexität*

In einem professionellen DM-Prozess müssen viele Teilschritte sorgfältig geplant und aufeinander abgestimmt werden. Dieses Prozedere umfasst die Konzeption, Textgestaltung, Bild-/Grafikwahl, Selektion und Aufbereitung der eigenen Adressen oder Anmietung und Aufbereitung von Fremdadressen bis hin zur Bereinigung und Portooptimierung der Adressen. Die Produktion aller Mailing-Bestandteile (Briefhülle, Anschreiben und Zahlschein, Informationsträger, Response-Elemente wie Antwortkarten oder adressierte Umschläge, etc.), die Personalisierung einzelner DM-Bestandteile, Falzen, Kuvertierung, Frankierung, Postauslieferung gehören ebenfalls zu diesem Prozess.⁴⁴ Hinzu kommen Vorgaben von Post, Datenschutz und Banken, die es zu beachten gilt.

– *Kostenreduktion*⁴⁵

Kosteneinsparungen für Fachpersonal, dessen Ausbildungs- und Einarbeitungskosten, Entfall von Leerkosten aufgrund ungenutzter, vorhandener Kapazitäten, können mit Outsourcing erreicht werden. Organisationen sparen zusätzlich Kosten für erfolglose Arbeiten, da nur für die erfolgreichen Endresultate bezahlt wird. Das Fehlrisiko wird an den Provider abgeschoben und er ist auch für die Kosten der Umprogrammierungen, Programmpflege und -erweiterung zuständig.⁴⁶ Im Direktmarketing wird der Bedarf einer Erneuerung der Hardware und Software aufgrund der rasanten technischen Entwicklung immer bedeutender. Einerseits nehmen dadurch die Ausgaben für eine bestimmte Informatikleistung oder für Produktionseinheiten ab. Andererseits müssen neue Anlagen rapide abgeschrieben werden und die Erreichung eines wirtschaftlich rentablen Return on Investment wird schwieriger.⁴⁷

– *Risikoreduktion*

Für eine Organisation wird durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern das Risiko einer DM-Kampagne abschätzbar. Organisationen kaufen ihre Konzepte bei großen Verlags- und Versandhäusern ein und können hohen Fixkosten für ein eigenes Atelier ausweichen. Mit dem Einkauf der ganzen „Kreativität“ kann zudem vermieden werden, dass jedes DM gleich aussieht und monoton wirkt. Dies wiederum steigert die Erfolgchancen der Kampagnen.⁴⁸

– *Database Management*

Ein großes Wissen über den bestehenden Kundenstamm und potenzielle Kunden (z. B. desinteressierte Zufallspender, informationsbedürftige Intensivspender, leichtgläubige Gewohnheitsspende, etc.) ist unerlässlich für einen effizienten und erfolgreichen Einsatz von DM.⁴⁹ Die anzusprechenden Personen müssen exakt identifiziert werden und die regelmäßige Wartung und Aktualisierung von vorhandenen Adresskarteien bzw. Kundendatenbanken ist notwendig.⁵⁰ Trotzdem können in vie-

44 Vgl. Urselmann (1998), S. 144 f.

45 Vgl. Helmig (1994), S. 380 ff.

46 Vgl. Schüring (1992), S. 321 ff.

47 Vgl. Belz (1997), S. 322.

48 Vgl. Belz (1997), S. 312.

49 Vgl. Hilke (1993), S. 27.

50 Vgl. Schweiger/Schrattenecker (2001), S. 107.

len Organisationen die Verantwortlichen das Potenzial ihrer Datenbanken nicht vollständig ausschöpfen, da sie zu wenig gezielt mit ihren Adressen arbeiten.⁵¹

– *Förderung der Akzeptanz bei den Zielgruppen*

Die Akzeptanz von DM ist in den relevanten Zielgruppen oft beschränkt.⁵² Auf DM spezialisierte Unternehmen verfügen über Personalisierungstechniken, mit deren Hilfe die Akzeptanz von DM gesteigert werden kann und damit auch der Erfolg jeder DM-Aktion. Persönliche Ansprache oder von Automaten mit Tinte unterschriebene Briefe sollen dem Adressaten das Gefühl vermitteln, dass der Brief persönlich an ihn gerichtet ist.⁵³

d) Voraussetzungen für und Risiken von Outsourcing

Schüring empfiehlt, soweit als möglich auf Outsourcing zurückzugreifen, damit die NPO ihre Ressourcen für die Kernaktivitäten der Organisation einsetzen kann. Die Mitarbeiter sollen ihre Zeit und Kompetenzen in die entscheidenden Aufgaben einer Organisation einbringen können. Damit eine Aktivität ausgelagert werden kann, bedarf es folgender *Voraussetzungen*:⁵⁴

- Der externe Anbieter muss die Branche kennen und mit der Fragestellung vertraut sein.
- Das Leistungsspektrum des Anbieters muss die geforderten Elemente abdecken.
- Der externe Partner verfügt über die nötige Qualität der Infrastruktur.
- Die Qualität der Dienstleistung muss garantiert werden können.

Eine weitere zentrale Voraussetzung ist die Sicherstellung der Vertraulichkeit und der Daten. Vor allem im Bereich Database Management ist dieser Punkt zentral.⁵⁵

Bevor eine Organisation sich für die Externalisierung von Funktionen, Aufgaben und Ressourcen entscheidet, sollte sie eine klare Vorstellung von ihren Kernkompetenzen haben, sowie von der verwirklichten operativen Effizienz und von der gewünschten Positionierung. Die ausgelagerten Leistungen und Prozesse sollten auslagerungsfähig, d. h. abgrenzbar, sein.⁵⁶

Auf der anderen Seite sind mit jeder Outsourcing-Entscheidung auch *Risiken* verbunden. Eine Auslagerung steigert die *Abhängigkeit* der NPO gegenüber Drittunternehmen und die *Weitergabe vertraulicher Daten* (Adressen) kann bei Missbrauch erheblichen Schaden bei Spendern und in der Öffentlichkeit anrichten. Ein weiteres Risiko liegt in der geringen Berücksichtigung von NPO-Besonderheiten in (stark) *standardisierten Modellen*.⁵⁷

51 Vgl. Schüring (1992), S. 312.

52 Vgl. Urselmann (1998), S. 142 f.

53 Vgl. Bruhn/Tilmes (1994), S. 193.

54 Vgl. Schüring (1992), S. 316.

55 Vgl. Homburg/Krohmer (2005), S. 194.

56 Vgl. Theurl/Krawinkel (2003), S. 22.

57 Vgl. Theurl/Krawinkel (2003), S. 26.

III. Qualitative Untersuchung

1. Zielsetzung

Anhand der folgenden Untersuchung soll aufgezeigt werden, in welcher Form NPO heutzutage bei DM-Aktivitäten auf Outsourcing zurückgreifen, aus welchen Gründen sie das tun und ob Trends in Bezug auf Outsourcing ersichtlich werden. Dazu lassen sich folgende Forschungsziele formulieren:

1. *Belz* trifft die Annahme, dass die Auslagerung des Database Management weniger problematisch ist als die Bereiche Konzeption und Realisierung.⁵⁸ Diese Aussage soll überprüft werden.
2. Welche Vor- und Nachteile sehen NPO im Outsourcing von DM-Aktivitäten?
3. Auf welchen Gründen basieren Outsourcing-Entscheidungen in NPO?

2. Methodisches Vorgehen

Der Umfrage liegt ein *exploratives Forschungsproblem* zugrunde, d. h. es müssen qualitative Forschungsansätze generiert werden, da zur Problematik dieser Arbeit keine ausführlich bestehenden Theorien und Empfehlungen existieren.⁵⁹

Aus diesem Grund wird eine Primärforschung durchgeführt und fünf Schweizer NPO als Fallstudien untersucht. Die Fallstudien werden aufgrund der Kriterien Größe, Tätigkeitsbereich und Bekanntheit bewusst ausgewählt. Aus Gründen des Datenschutzes und der Vertraulichkeit können die Namen der Organisationen sowie zu eindeutige Hinweise nicht angegeben werden.

Die Datenerhebung erfolgt anhand von teilstrukturierten Tiefeninterviews mit den Marketing-Verantwortlichen der NPO sowie mit Hilfe von offen zugänglichen Unterlagen und Veröffentlichungen der Organisationen. Die Auslagerung von *Gestaltung und Konzeption* und *Database Management* steht bei der Auswertung im Vordergrund. Die Stichprobe wird vor allem auf diese beiden Zielkriterien hin überprüft. Die Externalisierung von Produktion und Distribution zählt dabei nicht als Outsourcing.

3. Deskriptive Ergebnisse

Die fünf NPO der Studie sind national oder international tätig und zwar in den Bereichen Naturschutz, Entwicklungshilfe, Sozialdienst und Behindertenhilfe. Nähere Angaben zu den einzelnen Organisationen werden in Tabelle 1 gemacht. Aus den Daten kann man erkennen, dass Fundraising mit DM einen bedeutenden Anteil der Mittelbeschaffung um-

58 Vgl. *Belz* (1997), S. 323.

59 Der Untersuchungsaufbau sowie das methodische Vorgehen basieren auf den Empfehlungen von *Schnell et al.* (1999).

fasst. Bei zwei NPO ist es das einzige Fundraising-Instrument, die anderen generieren zwischen 9,0 und 12,5% ihrer Erträge mit DM.

	<i>NPO 1</i>	<i>NPO 2</i>	<i>NPO 3</i>	<i>NPO 4</i>	<i>NPO 5</i>
<i>Tätigkeitsfeld</i>	<i>Naturschutz</i>	<i>Sozialdienst</i>	<i>Behindertenhilfe</i>	<i>Behindertenhilfe</i>	<i>Entwicklungshilfe</i>
Budget in CH	37,6 Mio.	k.A.	k.A.	3,9 Mio.	54,7 Mio.
Erträge aus Fundraising (in %)	78,2 %	19,6 %	k.A.	45,0 %	21,9 %
Erträge aus Fundraising mit DM (in %)	78,2 %	ca. 9,0 %	DM einziges Fundraising-Instrument	12,5 %	12,0 %
Anzahl Mitglieder	229'000	600'000	keine	20'000	43'000
Anzahl Gönner	54'000	1,2 Mio.	1,2 Mio.	110'000	40'000

Tab. 1: Übersicht über die fünf Fallstudien

Quelle: Eigene Darstellung. Die Zahlen beruhen auf den Angaben der NPO (2005)

NPO 1, NPO 2, NPO 4 und NPO 5 nutzen DM einzig als Fundraising-Instrument, jedoch nicht zur Akquise neuer Gönner oder Mitglieder. Teilweise wird die Mitgliederwerbung an die regionalen Organisationen delegiert. Für NPO 3 ist DM dagegen das wichtigste Instrument zur Gewinnung neuer Gönner.

IV. Resultate

1. Möglichkeiten von Outsourcing im DM-Bereich

Alle fünf NPO haben ihre Direct Mail-Aktivitäten teilweise oder ganz ausgelagert. Wie angenommen, sind bei den ausgewählten NPO nur Modelle von externem Outsourcing und Fremdvergabe anzutreffen. Am häufigsten treten „selektives Outsourcing“ und „komplettes Outsourcing“ auf, wobei „Konzeption/Gestaltung“ und „Database Management“ in diesem Zusammenhang jeweils einen gesamten Leistungsbereich darstellen. Eine vollständige Externalisierung der gesamten Marketing-Abteilung (*Business Process Outsourcing*) konnte nicht festgestellt werden.

Im Sinne von *komplettem Outsourcing* übergibt NPO 1 die Konzeption und Gestaltung fallweise an eine Agentur. NPO 4 hat den gesamten Leistungsbereich Database Management an ein externes Unternehmen übergeben, wobei sie selbst Zugang zur Datenbank hat, aber es an internen Fachleuten mangelt.

Selektives Outsourcing wird wesentlich häufiger betrieben. NPO 1 greift bei der internen Mailinggestaltung auf die Dienste von Freelancern zurück. NPO 1, NPO 2 und NPO 5 vergeben Teilaufgaben wie den Unterhalt und die Weiterentwicklung der Datenbank an externe Partner. NPO 3 und NPO 4 externalisieren nur die gestalterische Komponente,

der redaktionelle Teil wird intern erstellt. NPO 4 lagert zudem die Teilleistung „Datenselektion“ an eine Agentur aus. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 nochmals zusammenfassend dargestellt.

<i>Organisation</i>	<i>Ausgelagerte Leistungsbereiche</i>	
	<i>Konzeption, Gestaltung</i>	<i>Database Management</i>
NPO 1	Selektives Outsourcing oder komplettes Outsourcing (fallweise)	Selektives Outsourcing
NPO 2	Kein Outsourcing	Selektives Outsourcing
NPO 3	Selektives Outsourcing	Selektives Outsourcing
NPO 4	Selektives Outsourcing	Komplettes Outsourcing
NPO 5	Kein Outsourcing	Selektives Outsourcing

Tab. 2: Bestimmung des Ausmaßes der Auslagerung

Quelle: Eigene Darstellung

Damit lässt sich die Aussage von Belz teilweise verifizieren [Forschungsziel 1]. Alle fünf NPO lagern zumindest Teilleistungen im Database Management aus, während bei Konzeption und Gestaltung nur drei NPO die Unterstützung externer Partner in Anspruch nehmen. Die meisten übergeben ausschließlich die gestalterische Komponente an Provider. Seltener wird der redaktionelle Teil von Direct Mail externalisiert.

Weiter zeigte die Umfrage, dass den Organisationen, historisch gesehen, bei der Erstellung der Datenbanken die nötigen Programmierkenntnisse fehlten. Deswegen lassen alle befragten NPO ihr Database Management zumindest selektiv extern betreiben. Da die Adressdaten jedoch ihre so genannten „Kronjuwelen“ darstellen, sind die Organisationen bestrebt, nur Teilbereiche des Database Management auszulagern. Ziel ist es, die Kontrolle über die Daten zu behalten.

Outsourcing des redaktionellen Teils des Mailings ist mit Restriktionen behaftet. Vier der fünf NPO wählen als Inhalt ihrer DM-Briefe Berichte über Einzelschicksale oder Projekte, die sie durchführen. Externen Anbietern fehlen dazu die nötigen Kenntnisse und das entsprechende Hintergrundwissen. Deshalb wird im Bereich Konzeption/Gestaltung vor allem selektives Outsourcing zum Ausgleich von Kapazitätsengpässen verwendet. Auf diese Weise müssen die NPO keine vollständigen DM-Abteilungen unterhalten.

In Tabelle 3 werden die Vor- und Nachteile von DM-Outsourcing für NPO strukturiert aufgeführt, die von den fünf Fallstudien genannt wurden [Forschungsziel 2].

<i>Pro Outsourcing...</i>	<i>Contra Outsourcing...</i>
<i>in Bezug auf DM</i>	<i>in Bezug auf DM</i>
Einkauf von kreativen Ideen	Verlust von Eigenheit und Identität der Mailings (Verwechselbarkeit), da Berater mehrere Mandate betreuen („Agenturstil“)
Höhere Rückläufe	
Reduktion von Streuverlusten	
<i>in Bezug auf eigene Organisation</i>	<i>in Bezug auf eigene Organisation</i>
Keine Erweiterung des Personalstandes/ Entlastung der Mitarbeitenden	keine eigenen Erfahrungswerte mit DM werden gesammelt
Ansprache neuer Unterstützergemeinschaften dank Fremdadressen	
Konzentration auf Kernkompetenzen	
<i>in Bezug auf Kosten</i>	<i>in Bezug auf Kosten</i>
(Fix-)Kostenreduktion möglich	Kosten pro DM sind in der Regel höher
	Auswahlkosten entstehen
<i>in Bezug auf externe Partner</i>	<i>in Bezug auf externe Partner</i>
Externe, neutrale Sicht der DM-Dienstleister	Risiko einer (kurzfristigen) Abhängigkeit vom Provider
Professionalität der Provider (Fachkompetenz, Beratungsleistung)	
Großes Angebot von Agenturen auf dem Markt	

Tab. 3: Vor- und Nachteile von DM-Outsourcing für NPO

Quelle: Eigene Darstellung

2. Vorgehensweise bei Make-or-Buy-Entscheidungen im DM-Prozess

Um Outsourcing sinnvoll und Kosten sparend einzusetzen, ist es wichtig, die Entscheidung nach einem strukturierten Auswahlprozess zu treffen. Aus den Fallstudien lassen sich drei elementare Kriterien festhalten, die einen Einfluss auf eine solche Entscheidung haben. Die Reihenfolge, in der diese Kriterien geprüft werden, ist sekundär. Die hier vorgestellte Vorgehensweise geht den Weg „von innen nach außen“, d. h. von der Organisation selbst über die eigenen Kompetenzen zu den externen Leistungen.

Das erste Kriterium betrifft die *Größe der Organisation*. Die Strukturen in kleinen NPO sind häufig flacher und weniger spezialisiert als in großen NPO. Als Maßstab, ob eine NPO groß oder klein ist, kann in diesem Fall die Existenz einer Marketing-Abteilung gelten.

Der *Stellenwert des Direct Mail* für die NPO bildet das zweite Kriterium. Wie anhand der Fallstudien zu erkennen war, ist DM als Finanzierungsinstrument nicht für alle Organisationen gleich bedeutend. Für stark spendenabhängige NPO werden professionelle und effiziente DM-Kampagnen von größerer Bedeutung sein als für eine NPO, deren Budget auch auf anderen Einnahmequellen wie Subventionen, Legate oder weitere Direktmarketing-Instrumente beruht. Bei NPO, deren Finanzierungsgrad durch DM höher als 20% liegt, ist die Bedeutung von DM groß.

Als drittes Kriterium stellt sich die Frage nach dem *eigenen Know-how* für DM-Aktivitäten. Das Know-how für DM bezieht sich dabei nicht nur auf die Erstellung an sich, sondern auf den gesamten DM-Produktionsprozess, angefangen bei der Planung über Konzeption und Gestaltung bis hin zum Database Management. Es ist daher das

Know-how in den einzelnen Teilbereichen zu prüfen. Welche Kompetenzen dabei notwendig sind, hängt von den jeweiligen DM-Aktivitäten und den Ansprüchen und Möglichkeiten der einzelnen NPO ab. In Abbildung 1 ist der Entscheidungsbaum zum Outsourcing dargestellt [Forschungsziel 3].

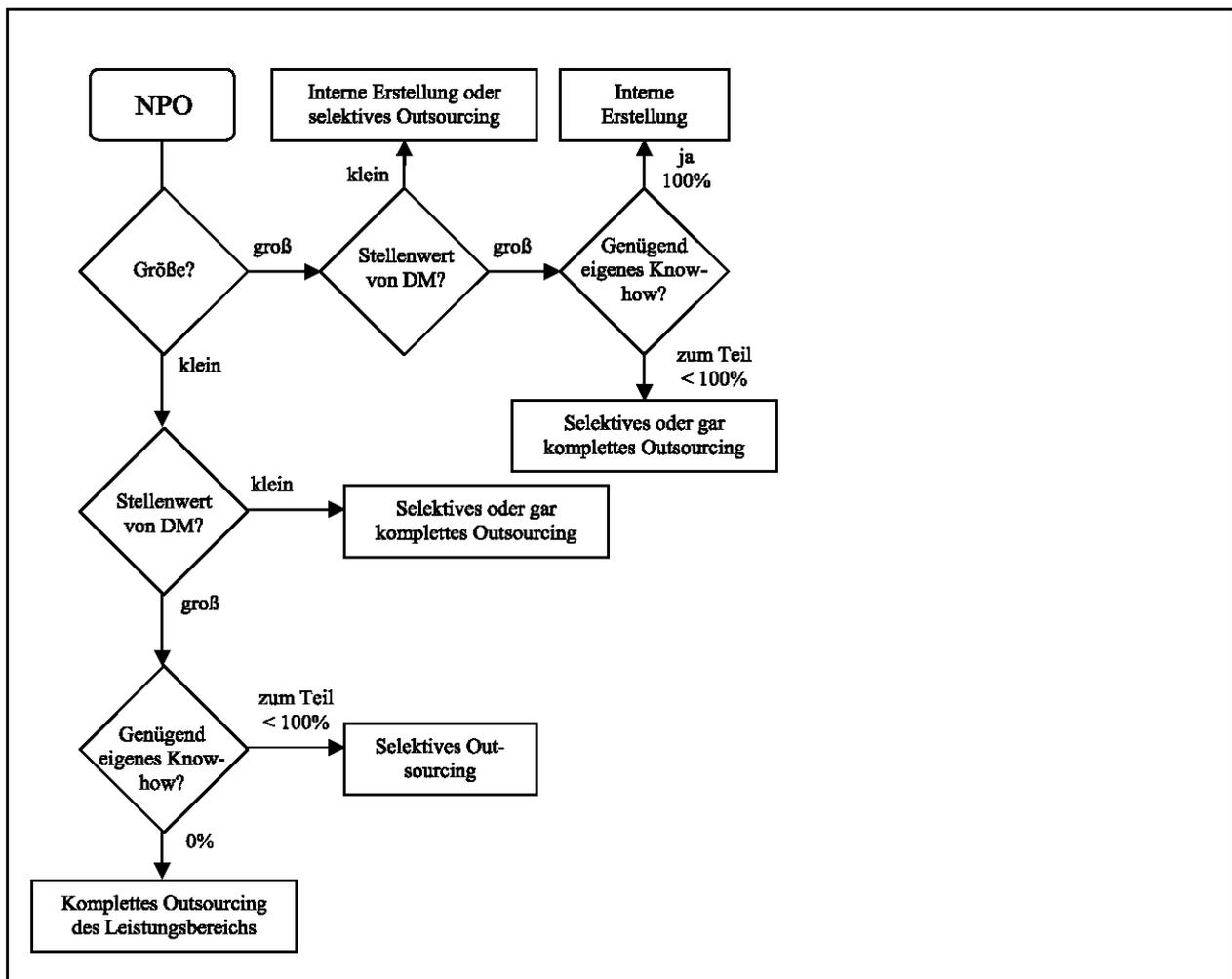


Abb. 1: Entscheidungsbaum zum Outsourcing

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der Fallstudien lässt sich die reine Kostenüberlegung als Grund des Outsourcing nicht bestätigen. Vielmehr kommen auf die NPO durch Outsourcing zunächst zusätzliche Kosten hinzu, die die DM-Erstellung teurer machen. Bei kleinen NPO ist es eher unwahrscheinlich, dass sie „inhouse“ das gesamte Know-how im DM-Bereich (Kreation/Konzeption und Database Management) bereitstellen können. Deshalb wurde auf diesen Extremfall in der Graphik verzichtet. Andererseits verfügen die großen NPO meistens über eine eigene Marketing-Abteilung, welche auf jeden Fall auch Kenntnisse im Direktmarketing aufweist. Ebenfalls wurde der Fall, dass große NPO über kein eigenes Know-how im DM-Bereich besitzen, nicht weiter ausgeführt. Zusammenfassend wird aus der Graphik ersichtlich, dass im Hinblick auf die Erstellung von Direct Mails keine pauschale Empfehlung bezüglich der Fremdvergabe bzw. der Durchführung in Eigenregie gegeben werden kann. Ob eine NPO externe Dienstleister für Teilbereiche oder ganze

DM-Aufträge engagieren will, hängt auch zu einem großen Teil von der Einstellung der Marketing-Verantwortlichen in Bezug auf Outsourcing ab.

NPO 2, NPO 3 und NPO 4 betonen, niemals Kernaufgaben der Organisation an externe Partner zu übergeben. Im Zusammenhang mit DM bedeutet dies, dass eine Koordinations- und Ansprechperson mit minimalen DM-Kenntnissen innerhalb der Organisation vorhanden sein muss. Vier der NPO (NPO 1, NPO 2, NPO 4, NPO 5) haben mit ihrem Datenbank-Verwalter einen Rahmenvertrag geschlossen, da für sie vertragliche Regelungen in diesem Teilbereich besonders wichtig sind. Externe Partner für DM-Aktivitäten können auf unterschiedlichste Art und Weise ausgewählt werden. Genannt wurden u. a. Konkurrenzpräsentationen, Einholung von Referenzen, persönlicher Besuch der Agentur, Wahl renommierter, größerer Partner und die ständige Überprüfung der externen Leistungen.

V. Zusammenfassung

Direktmarketing ist ein Instrument des Kommunikations-Mix und ermöglicht Nonprofit-Organisationen eine effiziente Interaktion mit ihren Austauschgruppen. Die persönliche, individuelle Ansprache der Zielpersonen, die Messbarkeit von Erfolgen, die genaue Adressierung oder die verschiedenen Personalisierungstechniken zählen zu den Hauptvorteilen von Direktmarketing gegenüber der klassischen Werbung. Das Vorhandensein einer Datenbank und/oder der Zugang zu guten Adresslisten von Listbrokern sind für ein professionelles DM unerlässlich. Die meisten NPO setzen Direct Mail vor allem für Fundraising oder zur Mitgliederwerbung, -bindung oder -rückgewinnung ein.

Der Trend zu vermehrtem Outsourcing lässt sich auch bei NPO feststellen. Die meisten Organisationen lagern Teilleistungen oder sogar ganze Leistungsbereiche wie Gestaltung und Konzeption oder das Database Management aus. Outsourcing hat den Vorteil, dass sich Organisationen auf ihre Kernkompetenzen fokussieren können. Eine Reduktion der Fixkosten (z. B. Betrieb einer Werbeagentur), der Zugang zu kreativen neuen Ideen oder die Professionalität der Provider sind weitere Argumente für ein Outsourcing von DM-Aktivitäten.

Wie die Fallanalysen der fünf Nonprofit Organisationen zeigten, wird meistens selektives Outsourcing angewendet. Externe Dienstleistungen werden dort eingekauft, wo intern die Kompetenzen und die Ressourcen fehlen. Dementsprechend zeigt sich auch kein einheitliches „Outsourcing-Bild“. Dennoch kann geschlossen werden, dass sowohl die Größe als auch die Bedeutung von Direct Mail einen Einfluss auf das Externalisieren haben. Gleichzeitig ermöglichen neue Software-Programme vor allem im Bereich des Database Management wieder die Eingliederung (*In sourcing*) in die NPO, da sie mit Hilfe dieser Programme ihre Datenbanken selbst verwalten können. Die Fallstudien haben das in der Literatur am häufigsten genannte Argument für Outsourcing, die Kostenreduktion, relativiert und zum Teil sogar widerlegt.

Die Erkenntnisse dieser explorativen Untersuchung sollten durch weitere Studien überprüft werden. Besonders interessant erscheinen die Fragen zur Relevanz der einzelnen Outsourcing-Kriterien, der Umgang mit Outsourcing in einer größeren Stichprobe sowie die Art der Zusammenarbeit zwischen NPO und externen Partnern. In einem weiteren Kontext stellt sich zudem die Frage, wie DM in Zukunft als Finanzierungsinstrument eingesetzt werden wird und inwiefern die Informationsüberflutung der Gesellschaft hier eine Rolle spielen wird.

Zum heutigen Zeitpunkt nutzen NPO mittels Outsourcing professionelles Know-how externer Partner, um die Qualität ihrer DM und damit letztendlich ihrer Mittelbeschaffung auf ein hohes und wettbewerbsfähiges Niveau zu bringen.

Abstract

Robert Purtschert, Georg von Schnurbein and Susan Imboden, Procedures and Decision Criteria for Outsourcing of Direct Mail – Results of a Qualitative Survey in Swiss Non-profit Organizations

direct mail; direct marketing; fundraising; outsourcing; resource management

Direct mail is the most important fundraising tool for nonprofit organizations and it is used by more and more nonprofits. At the same time the total amount of donations remain static. In order to maximize the fundraising success nonprofits have to reduce costs and to frame the direct mail process efficiently. This article points out how outsourcing of whole process sections or parts of it reduces costs or secures success of direct mails. Based on a qualitative case study research we present advantages and disadvantages of as well as decision criteria for outsourcing of direct mail. We discover three important criteria influencing the outsourcing decision: The size of the organization, the importance of direct mail for the organization and the direct mail- know how of the organization.

Literaturverzeichnis

- Belz, Christian (1997), Strategisches Direct Marketing, Wien
- Bruhn, Manfred und Jörg Tilmes (1994), Social Marketing: Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen, Stuttgart
- Bruns, Jürgen (1998), Direktmarketing, Ludwigshafen
- Chase, Richard B., F. Robert Jacobs und Nicholas J. Aquilano (2004), Operations Management for Competitive Advantage, 10. Aufl., Boston
- Crole, Barbara (1998), Erfolgreiches Fundraising mit Direct Mail: Strategien, die Geld bringen!, Regensburg
- Dallmer, Heinz (Hrsg.) (2002), Das Handbuch Direct Marketing & More, 8. Aufl., Wiesbaden
- Dallmer, Heinz und Reimer Thedens (Hrsg.) (1978), Handbuch des Direct-Marketing, 4. Aufl., Wiesbaden
- Deutsche Post (28.12.2004), Hauptseite, <http://www.deutschepost.de>
- Grossklaus, Rainer (1998), Die 77 besten Checklisten für Ihr Direktmarketing, Landsberg/Lech
- Haibach, Marita (1997), Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen: ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen, 3. Aufl., Frankfurt/Main

Outsourcing in Direct Mail

- Helmig, Bernd (1994), Outsourcing – Ein Mittel zur Ausschöpfung von Kostensenkungspotential im Krankenhaus, in: f&w, 11. Jg., Heft 5, S. 380-386
- Helmig, Bernd (1997), Der transaktionskostentheoretische Ansatz zur Make-or-Buy-Entscheidungsfindung im Krankenhaus, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 20, Heft 1, S. 1-17
- Hilke, Wolfgang (Hrsg.) (1993), Direkt-Marketing, Wiesbaden
- Holland, Heinrich (1993), Direktmarketing, München
- Homburg, Christian und Harley Krohmer (2005), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden
- Kotler, Philip and Andreasen, Alan R. (1996), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 6. Auflage, New Jersey
- Kuchenmeister, Reinhold (1982), Praxis der technischen Direktwerbung, Würzburg, Wien
- Lacity, Mary C. und Rudy Hirschheim (1993), Information Systems Outsourcing: Myths, Methaphors and Realities, Chichester
- Le Men, Yvon (1990), Pratique du Marketing Direct, Paris
- Meffert, Heribert (2000), Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden
- Purtschert, Robert (2001), Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern
- Purtschert, Robert (2005), Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern
- Rensmann, Franz-Josef. (2002), Die Konzentration auf den Kunden, in: Das Handbuch Direct Marketing & More, hrsg. von Heinz Dallmer, Wiesbaden, S. 57-72
- Ruoff, Michelle J. (2001), Strategic Outsourcing: Steigerung der Unternehmenseffizienz durch Outsourcing, Zürich
- Schnell, Rainer, Paul B. Hill und Elke Esser (1999), Methoden der empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München
- Schüring, Hendrik (1992), Database Marketing: Einsatz von Datenbanken für Direktmarketing, Verkauf und Werbung, 2. Aufl., Landsberg/Lech
- Schweiger, Günter und Gertraud Schrattecker (2001), Werbung, 5. Aufl., Stuttgart
- Theurl, Theresia und Moritz Krawinkel (Hrsg.) (2003), Outsourcing und Finanzverbund – Strategie für eine effiziente Arbeitsteilung: Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2002/2003, Aachen
- Urselmann, Michael (1998), Fundraising: erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern
- von Schnurbein, Georg und Anne Iten (2005), Ist der Erfolg von Direct Mails steuerbar?, in: Fund-Info, Nr. 4/2005, S. 16-19
- Wagner, Ruth (2004), Untersuchung zum schweizerischen Spendenmarkt, in: Verbands-Management, 30. Jg., Heft 2, S. 6-12
- Wells, William, John Burnett und Sandra Moriarty (2000), Advertising: Principles and Practice, 5. Aufl., New Jersey
- Wirtz, Bernd W. (2005), Integriertes Direktmarketing, Wiesbaden