

Nur wer weiß, was sein Spender im Innersten empfindet, kann ihn dauerhaft gewinnen

Mit tiefenpsychologisch orientiertem Marketing die Kosten der Spenderakquisition von Nonprofit-Organisationen senken

Experten erwarten aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland eine Unterversorgung mit Blut. Das ist insofern verwunderlich, als bei einer repräsentativen Umfrage (im Dezember 2005) eine Mehrheit der Interviewten ihre grundsätzliche Bereitschaft erklärt hat, Blut zu spenden. Die Realität sieht anders aus. Tatsächlich zählt das Deutsche Rote Kreuz lediglich zwei Millionen Blutspender. Wie ist diese Diskrepanz zu erklären? Kennen wir eigentlich die Motive des Blutspenders? Verdecken vielleicht die angegebenen altruistischen Beweggründe viel archaischere und existenziellere Motive des Blutspenders, und nicht nur wenn es um Blut geht, sondern beim Spenden überhaupt? Diesen Fragen ist Dr. Gernot Schiefer, Psychoanalytiker und einer der beiden Inhaber der qualitativ arbeitenden Beratungsgesellschaft ProSpector Marketingberatung Saarbrücken/Frankfurt, in seiner tiefenpsychologischen Untersuchung nachgegangen.

Die Frage, was Spender bewegt, ist für viele Verbände, gemeinnützige Organisationen und vor allem Spendeorganisationen relevant, ganz gleich ob sie Geld-, Kleider- oder Blutspenden einsammeln. Ein Grundsatz des Marketings lautet, dass man wissen muss, was der Kunde will, um mit einem entsprechenden Angebot am Markt erfolgreich sein zu können. Dieser Grundsatz ist auf das Marketing von Nonprofit-Organisationen (NPO) übertragbar. Man muss den Spender kennen, um bei der Spendenakquisition Erfolg zu haben. Wer weiß, was Spender wirklich motiviert, welche Hoffnungen, Absichten, aber auch Befürchtungen sie mit dem Spenden verbinden, kann sie auch beeinflussen. Ein fundiertes Wissen über die Spender, vor allem ihre unbewussten Motive, ihre Lebenszusammenhänge und -geschichte, hat großen Einfluss auf eine erfolgreiche Spender-

gewinnung, also auf das Beschaffungsmarketing von NPOs. Dies ist das Ergebnis zahlreicher tiefenpsychologischer Untersuchungen, die die ProSpector Marketingberatung für etliche NPOs, unter anderem für den Deutschen Gewerkschaftsbund und den Landschaftsverband Rheinland, durchgeführt hat. Die tiefenpsychologischen Erkenntnisse einer solchen Untersuchung versetzen die NPOs in die Lage, bei ihren Maßnahmen zur Spendergewinnung neben den offensichtlichen auch die verborgenen Motive des Spendens ansprechen zu können. Eine erfolgreiche Akquise bedeutet für gemeinnützige Organisationen Wettbewerbsvorteile auf zunehmend umkämpfteren Märkten.

Die drohende Unterversorgung mit Blutprodukten

Zwei von drei Bundesbürgern benötigen einmal in ihrem Leben Blut. Blut wird zunehmend ein knappes Gut. Das Robert-Koch-Institut befürchtet angesichts der demografischen Entwicklung der bundesdeutschen Gesellschaft und ihrer zunehmenden Überalterung, dass mittelfristig eine adäquate Versorgung der Bevölkerung mit Blutprodukten gefährdet ist. Seit dem Jahr 2001 haben die Erstspenden für Vollblut stetig abgenommen, was zur Folge hat, dass die Zuwachsraten bei den Mehrfachspenden stetig kleiner werden. Da das Durchschnittsalter der Menschen zunimmt, steigt einerseits die Zahl der durchschnittlichen Operationen pro Person, was einen erhöhten Bedarf an Blut zur Konsequenz hat. Andererseits werden immer weniger Kinder geboren, was bedeutet, dass immer weniger potenzielle Erstspender zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund muss der Anteil der Erstspender an der Bevölkerung deutlich erhöht, die Zahl der Abbrecher, also der Personen, die das Blutspenden aufgeben, reduziert und mehr Erstspender für weitere Spenden gewonnen werden. Nur auf diese Weise kann der gestiegene Bedarf an Blut befriedigt werden.



Vorteile einer tiefenpsychologischen Marketingstrategie

Viele wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass mit sozio- und psychodemografischen Studien allein nur sehr bedingt erfolgreich Marketing betrieben werden kann. Will man das noch nicht erschlossene Potenzial an Spendern nutzen, liegt es nahe, die tiefenpsychologische Dimension des Spendens in die Fundraisingstrategie von NPOs zu integrieren. Immer mehr renommierte Unternehmen, sowohl For-Profit-Organisationen als auch NPOs, bedienen sich bei ihrem Marketing eines psychologischen Instrumentariums, welches es ermöglicht, auch die inneren Beweggründe von Kunden aufzudecken.

Es ergibt sich die Notwendigkeit, bei Untersuchungen zur Spendenmotivation eine tiefenpsychologische Methodik zu wählen, die sich nicht damit begnügt, (sozio-)demografische Merkmale von Spendern, wie Geschlecht, Alter, Einkommen und soziale Herkunft, herauszuarbeiten. Eine solche Methodik fragt, ob hinter den von den Spendern angegebenen bewussten Beweggründen eine weitere, unbewusste Motivationsdynamik wirksam ist; ob vordergründige Motive als Barrieren oder Schutzmechanismen anzusehen sind, die die eigentlichen Beweggründe verdecken. Eine solche Verdeckung von Beweggründen kann bewusst geschehen, ist aber in den meisten Fällen unbewusst verankert, weil die tatsächlich wirksamen Motive in der Gesellschaft verpönt sind und daher nur schwer eingestehbar sind.

Für die meisten Spendenorganisationen ist das Beschaffungsmarketing der Hauptkostenfaktor. Wer nicht nur die sozial erwünschten, sondern auch die geheim gehaltenen und unbewussten Motive seiner Spender kennt, der kann sein Beschaffungsmarketing im Kern optimieren. Dies hat zur Konsequenz, dass bei gleichem Marketingetat ein höheres Spendenvolumen akquiriert werden kann.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung an der Professur für Dienstleistungsökonomik der TU München (Professor Dr. Dieter Witt) wurden diese verpönten Motive freigelegt und ihre tiefenpsychologisch fundierten Zusammenhänge heraus-

gearbeitet. Insgesamt standen 30 Probanden zwischen 23 und 58 Jahren zu den tiefenpsychologischen Interviews zur Verfügung, 15 Frauen und 15 Männer.

Die Analyse und Bewertung der bis zu zweieinhalb Stunden dauernden Interviews ergab, dass Blutspenden ein dynamisches Ganzes, eine Wirkungseinheit darstellt, welche von mehreren psychologischen Determinanten bestimmt wird. Die Tiefenpsychologie geht davon aus, dass seelische Abläufe immer von unbewussten Wirksamkeiten bestimmt und diese nicht nach den Gesetzen der klassischen Logik strukturiert sind. Im Gegenteil, sie gehorchen einer eigentümlichen Psychologik, in der Widersprüche, Ambivalenzen und Paradoxien zum Kern seelischer Prozesse gehören.

Für die Wirkungseinheit Blutspenden konnten sechs Determinanten analysiert werden, die sich ergänzen, teils aber auch in einem spannungsvollen Kontrast und sogar im Widerstreit miteinander stehen. Alle sechs Determinanten weisen für den Blutspender attraktive verlockende Seiten sowie potenziell problematische und hemmende Seiten auf. Jede dieser Determinanten gilt es bei der Konzeptionierung einer Strategie für die Spendergewinnung gebührend zu berücksichtigen, um das Beschaffungsmarketing an dem Motivationszusammenhang des Spenders ausrichten zu können und damit effizient zu gestalten. Dazu müssen die attraktiven Seiten des Spendens herausgestellt und kommuniziert werden. Im Folgenden werden die analysierten Determinanten und einige Auswirkungen aus der Perspektive des Beschaffungsmarketings betrachtet.

Die psychologischen Determinanten des Blutspendens und ihre Berücksichtigung beim Beschaffungsmarketing

1. Der moralische Appell

In aller Regel werden Spendewillige zunächst über den Weg moralischer Appelle angesprochen, mit dem Tenor: „Auch Du kannst und solltest etwas zum Schutz gefährdeten Lebens tun.“ Anderen zu helfen, vor allem denen, die unverschuldet in Not geraten sind, stellt nicht nur in unserer Kultur einen mora-

lischen Imperativ dar. Derjenige, der diesen moralischen Aufruf ignoriert, kann häufig in moralische Konflikte geraten. Denn für viele hat die Missachtung einer allgemein anerkannten sozialen Norm ein schlechtes Gewissen zur Folge. Nichtspender zeigen gegenüber moralischen Appellen ein Ausweich- und Ausblendeverhalten, das ihnen die Last des schlechten Gewissens nehmen soll.

Die Nutzung tiefenpsychologischer Ergebnisse erleichtert es, psychische Barrieren zu verstehen, die einen Menschen davon abhalten können, zu spenden. Eine Ansprache von Blutspendewilligen, die den moralischen Imperativ nutzt, um Druck aufzubauen, hat oft den gegenteiligen Effekt. So sollte auf die Verwendung von Bildern mit dramatischen Unfall- und Krankheitsszenarien verzichtet werden. Mit solchen Szenarien verbinden viele Menschen automatisch einen moralischen Appell und reagieren ausweichend. Stattdessen sollten die Spendewilligen möglichst persönlich angesprochen werden. Das Thema Blutspenden hat per se Aufforderungscharakter. Das Kommunikationsmarketing von NPOs muss diesen nicht immer wieder betonen.

Insbesondere die Ansprache über Gruppen und Vereine ist Erfolg versprechend, da ihre Mitglieder diese als vertrauten Rahmen erfahren, in dem sie sich sicher fühlen. Die Ansprache von Gruppen ist ein hilfreicher Weg, Neulingen den Einstieg zum Blutspenden zu erleichtern und bereits gewonnene Blutspender an das Spenden zu erinnern. Diese Wirkung wird noch verstärkt, wenn die Gruppe gemeinsam einen Blutspendetermin wahrnimmt oder einen solchen organisiert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Beschaffungsmarketing von Blutspendeorganisationen ist die Aufklärung über das Blutspenden. Nach wie vor ist viel Halb- und Fehlwissen über das Blutspenden in Umlauf, was es gilt, richtigzustellen beziehungsweise zu ergänzen. Wissen über das Blutspenden hilft dem Spender, die bedrohlich wirkende Situation des Blutspendens durchstehen zu können, sie als positive Selbsterfahrung zu empfinden und Ausweichtenden zu mildern.

2. Die Aktualisierung traumatischer Ereignisse

Das Thema Blutspenden wird für viele Menschen erst dann relevant, wenn existenzielle Krisen im persönlichen Lebenskreis erlebt werden. Es ist auffällig, dass viele Blutspender von schweren Erkrankungen, Unfällen und auch Todesfällen im persönlichen Umfeld berichten. Die Konfrontation mit solchen Krisen kann dazu führen, dass das eigene Leben als etwas Anfälliges und Vergängliches spürbar wird und die Befragten so für die Relevanz von Blutspenden sensibilisiert werden. Noch bemerkenswerter ist, dass das Blutspenden selbst sich als Rahmen darstellt, in dem ein intensiver Kontakt mit Tod und Sterbenkönnen als existenziellen Themen möglich ist.

Obwohl regelmäßige Spender das bewusst verneinen, löst das Einstechen der Nadel auf unbewusster Ebene einen Ausnahmezustand mit existenziellen und dramatischen Fantasien und Vorstellungen hervor. Im Rahmen des Blutspendens, das ist ein zentrales Ergebnis der durchgeführten Untersuchung, wird eine traumaanaloge Situation aktiv wiederhergestellt und durchlebt.

Zugleich besteht das Bedürfnis, Schutz zu erfahren, um die krisenhafte Situation überstehen zu können. Das Schutzbedürfnis ist bei Neulingen besonders stark ausgeprägt, da sie mit der Prozedur des Blutspendens noch nicht vertraut sind. Deshalb ist das Personal von Blutspendeeinrichtungen gefordert, vor allem auf das Befinden von Erstspendern zu achten und ihren Schutzbedürfnissen in ausreichendem Maße Rechnung zu tragen. Hilfreich ist darüber hinaus der Einsatz eines Testimonials – einer von allen Seiten geschätzten und vertrauten Persönlichkeit des öffentlichen Lebens –, das von positiven Spendererfahrungen berichten kann.

3. Kunstgriffe zur Bewältigung von Ängsten

Alle Menschen leben mit Ängsten verschiedener Art und müssen diese auf irgendeine Weise bearbeiten, um lebensfähig zu sein. Bestimmte Ängste, vor allem vor der eigenen Endlichkeit und dem Tod, sind beim Blutspenden besonders häufig festzustellen. Blutspenden bedeutet das Aufkommen einer existenziellen Krise und eines psychischen Ausnahmezustandes.



Insofern fordert es die Notwendigkeit, mit den eigenen Ängsten zurechtzukommen und dazu Strategien und Kunstgriffe zu entwickeln. Diese können sowohl unbewusste Abwehrmechanismen als auch bewusste Strategien des Bewältigens sein. Als unbewusste Kunstgriffe lassen sich neben dem Ausblenden die Intellektualisierung, das Relativieren sowie das Abspalten und Projizieren von Ängsten nachweisen. Zu den bewussten Kunstgriffen gehören neben anderen das Bezugnehmen auf Vertrautes und die Entwicklung von Verhaltensroutinen.

Will man Spender binden und neue gewinnen, muss man die Ängste der Spender ernst nehmen und anerkennen. Diese Empfehlung ist von elementarer Bedeutung für das Beschaffungsmarketing von Blutspendeorganisationen. Sie sollte die oberste und leitende Idee einer Fundraisingstrategie von Spendeorganisationen sein.

Die Ängste anzuerkennen, heißt, eine Atmosphäre zu schaffen, die dem Spender eine psychische Stabilität ermöglicht, sodass er die oben angesprochenen Kunstgriffe entwickeln und einüben kann. Der Blutspendedienst und sein Personal müssen eine ständig präsente Instanz sein, die dem Spender Halt gibt, eine Instanz, der er sich jederzeit ohne Bedenken anvertrauen kann, auch dann, wenn er während des Blutspendens in Krisen gerät. Dem Spender soll ein Rahmen angeboten werden, in dem er die Sicherheit hat, dass reaktualisierte Ängste nicht zu bedrohlich werden.

4. Der Held im Spender

Der Held im Spender ist ein tiefenpsychologisches Motiv, das alle Spender unabhängig von der Spendenart antreibt. Da Spenden als eine Handlung verstanden wird, mit der man Menschen in Notsituationen unterstützt, fördert dies heldenhafte Selbstvorstellungen. Die Dynamik dieses Motivs wird am Beispiel der Blutspende besonders deutlich sichtbar.

Blutspender wünschen sich – mehr oder weniger bewusst –, etwas Einzigartiges zu leisten und damit auch selbst etwas Besonderes zu sein. Die im Blutspenden aktualisierte Krisen-

situation bietet ihnen Gelegenheit, sich und anderen Stärke und Standhaftigkeit zu beweisen, was bei ihnen letztlich Stolz erzeugt. Das Opfer des Blutspendens vollbracht zu haben, bedeutet eine narzisstische Aufwertung des eigenen Selbstbildes.

Viele Blutspender empfinden ihr Handeln als eine heroische Tat, wobei die wenigsten dies zugeben würden. Sie lehnen eine Bezahlung für ihr Werk ab, genießen es jedoch durchaus, von anderen als Heroen wahrgenommen zu werden. Deshalb ist es für das Beschaffungsmarketing von Spendenorganisationen gewinnbringend, wenn man bei der Fundraisingstrategie das Heldenhafte einer Spende herausstreicht und vor Ort, am Ort des Spendens, das unausgesprochene Bedürfnis des Spenders, ein Held zu sein, respektiert und dem stillen Ausleben dieser Fantasien Raum gibt.

Da dieses Motiv sozial wenig akzeptiert ist, muss man bei der Auswahl der Werbemotive maßvoll vorgehen und darf den Stolz des Spenders nur indirekt thematisieren. Beispielsweise Bilder und Spots, die gesunde Kinder darstellen, die ihre Vitalität dem Blutspenden zu verdanken haben. Blutspender wissen, dass sie maßgeblich zu dieser Lebensfreude beigetragen haben, was bei den meisten ebendieses Gefühl von stillem Stolz erzeugt.

Ein weiteres Instrument des Fundraisings von Spendeorganisationen ist, die Bereitschaft, in Not geratenen Menschen zu helfen, mit einem besonderen Dokument zu bestätigen. Ein Spendeausweis belegt die Leistung des Spenders und könnte viel aktiver und umfangreicher als bisher als Instrument der Spenderbindung genutzt werden; zum Beispiel könnte es den Inhaber dazu berechtigen, Leistungen in Anspruch zu nehmen, die nur den Spendern zugänglich sind. Denkbar wäre, dass mit dem Blutspendeausweis bestimmte Leistungen des Gesundheitssystems günstiger erworben werden können. Die Werbebotschaft könnte lauten: „Der Besitzer dieses Ausweises zeigt sich als selbstloser und opferbereiter Mensch. Daher hat er Zugang zu bestimmten exklusiven Leistungen und Angeboten.“ Auf diesem Wege würde auch das narzisstische Verlangen des Blutspenders befriedigt.

5. Das Gefühl der Unterwerfung

Viele Spender und vor allem Nichtspender übertragen mit der Spende verbundene Ängste und Zweifel auf die Spendeorganisation als Ganzes. Blutspender schildern Fantasien, den Regeln eines medizinischen Getriebes unterworfen und seinen Abläufen ausgeliefert zu sein. Damit verbunden sind Befürchtungen, zu einem leblosen „Blutcontainer“ degradiert zu werden und die gewohnte Autonomie zu verlieren.

Aus medizinisch-technischen Gründen darf sich der Blutspender während der Punktion und der Ableitung von Blut nicht bewegen, was mancher als Ausgeliefertsein und Ohnmacht empfinden kann. Ihm scheint, als ob er der Situation nicht mehr Herr ist, als ob er die Autonomie über sein Leben temporär verloren hat. Wie schon vorher dargelegt, muss dem Spender vor allem das Gefühl des Schutzes und der Sicherheit vermittelt werden, damit diese Empfindung des Ausgeliefertseins nicht aufkommt beziehungsweise kompensiert werden kann. Das Auffangen dieser Empfindung ist auch aus dem Grund unerlässlich, weil sie der Fantasie des Spenders, ein Held zu sein, diametral entgegensteht.

Im Zusammenhang mit diesem Gefühl der Ohnmacht kommt der Gestaltung des Spendenorts und der Art und Weise, wie das Personal mit den Spendern umgeht und sich auf sie einstellt, große Bedeutung zu. Während des 15- bis 20-minütigen Spendevorgangs finden Blutspender ausreichend Gelegenheit, sich länger und eingehender als sonst mit ihrer Umgebung zu beschäftigen. Deshalb sollte der Spendenort zum Gegenstand von psychologisch fundierten Fundraising-Maßnahmen gemacht werden. Der Raum sollte Geborgenheit bieten, um die Unannehmlichkeiten und Bedrohlichkeiten der Blutspende auszugleichen.

Orte des Blutspendens haben durch die Ausrüstung mit medizinischem Material und Personal vielfach eine Krankenhaus-Ausstrahlung. Die damit einhergehende Atmosphäre drückt einerseits medizinische Kompetenz aus, wird andererseits aber von vielen Blutspendern als distanziert, sachlich, sehr funk-

tional und tendenziell unangenehm beschrieben. Dies birgt die Gefahr, dass der Spender sich isoliert vorkommt und das Gefühl erzeugt wird, als Ding behandelt zu werden. Vor diesem Hintergrund ist die Ausgestaltung der Räume eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, Blutspendern Halt zu vermitteln. Eine weitere Maßnahme, um dem Spender das Gefühl von Schutz und Vertrautheit zu vermitteln, ist die Aufteilung des Blutspenderaumes. Ideal wäre, dass der Blutspender die jeweiligen Räumlichkeiten überschauen und gleichzeitig im Blick hat, wo das Personal sich gerade aufhält, aber nicht selbst von jedem gesehen werden kann. Dies kann das Erleben von Autonomie und Selbststeuerung in der Situation des Spendens positiv unterstützen.

Die Art und Weise, wie das Personal Blutspender durch den Prozess des Spendens führt, kann aus psychischer Sicht über Gelingen oder Scheitern des Blutspendens entscheiden. Indem das Personal die Ängste von Blutspendern versteht und erkennt sowie eine grundsätzlich fürsorgliche Haltung an den Tag legt, bietet es Schutz und Halt an. Insofern darf kein Spender längere Zeit sich selbst überlassen werden. Bei unzureichend geschultem Personal kann das Blutspenden für den Spender zu einer traumatischen Erfahrung führen. Aus diesem Grund muss das Personal Kenntnisse der tiefenpsychologischen Dynamik des Blutspendens haben – insbesondere über die unbewussten Seiten des Motivgefüges. Deshalb sollten Weiterbildungen zur unbewussten motivationalen Struktur des Blutspendens obligatorisch sein.

6. Das Lebendigsein spüren

Die Blutabnahme erleben viele Spender als Auszehrung – manche aber auch als Stärkung. Beide Erfahrungen können auch nacheinander als Kombination auftreten. Die Auszehrung zeigt sich in der zeitweiligen körperlichen Erschöpfung nach der Spende, verbunden mit dem Wunsch nach Rückzug und Entbindung von den alltäglichen Aufgaben und Verantwortungen. Wird das Blutspenden als Stärkung empfunden, wirkt dies regenerativ und fördert Gefühle des eigenen Lebendigseins. Beide Erlebensformen empfinden Blutspender als gesteigerte



Erfahrung des eigenen Lebendigseins. Das Erleben von Schwächung und Revitalisierung kann zu der inneren Gewissheit führen, dass Belastungen bewältigbar sind. Spenden stellt in diesem Fall eine emotionale Vorsorge dar, die eine Vitalisierung bewirkt.

Aufgrund dieser Dynamik sollte die Berücksichtigung dieser tiefenpsychologischen Determinante bei der Erarbeitung von Marketingstrategien für das Fundraising von Blutspendeorganisationen unbedingt beachtet werden. Die revitalisierende Wirkung des Blutspendens kann mit verschiedenen, bereits dargelegten Marketinginstrumenten kommuniziert werden. Der Einsatz eines Testimonials ist prädestiniert dafür, die Erfahrung von Schwächung und Revitalisierung zu vermitteln. Auch die Gestaltung der Einrichtung sowie die Fürsorge des Personals sind wichtige Bedingungen, das eigene Lebendigsein zu spüren.

Resümee

Die psychologische Rekonstruktion des Blutspendens führte zu dem für das Fundraising von Blutspendeorganisationen interessanten Ergebnis, dass für die meisten Menschen Blutspenden mit existenziellen Ängsten besetzt ist – ganz gleich,

ob es sich hierbei um Spender, Abbrecher oder Nichtspender handelt. Das hat zur Konsequenz, dass in den kommenden Jahren eine Unterversorgung mit Blut nur dann vermieden werden kann, wenn die tiefenpsychologische Dimension des Blutspendens anerkannt, verstanden und bei der Erstellung von Marketingkonzepten berücksichtigt wird. Für die Erarbeitung solcher Konzepte bieten die hier dargestellten Untersuchungsergebnisse wertvolles Anschauungsmaterial. Die ausgefeilten psychischen Kunstgriffe der Blutspender, die es ihnen ermöglichen, die Reinszenierung eines traumatischen Zustands nicht nur auszuhalten, sondern auch in ein positives, vitalisierendes Erlebnis zu wenden, können gleichzeitig als „Vorbilder“ für Marketingstrategien zur optimierten Spendergewinnung genutzt werden.

Dr. Gernot Schiefer ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der ProSpector® Qualitative Marketingberatung, Saarbrücken/Frankfurt. Mithilfe tiefenpsychologischer Analysen erarbeitet er Lösungen für Marketingfragestellungen aus den unterschiedlichsten Branchen – sowohl für Markenartikler als auch für Nonprofit-Organisationen. Darüber hinaus ist er als Psychoanalytiker und Coach tätig. Er ist Gründungsmitglied des Instituts für Verbandsforschung und -beratung SVV eG.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Kfm. Thomas Zitzmann
thomas.zitzmann@lrz.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weißenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (081 61) 71 34 02, Telefax (081 61) 71 45 37, Internet: www.verbandsforschung.de