

ACADEMIA

ZEITSCHRIFT DES CARTELLVERBANDES DER KATHOLISCHEN DEUTSCHEN STUDENTENVERBINDUNGEN 1/2011 • 104. Jahrgang

GREENPEACE MISLEADS YOU!

Politik in Seenot NGOs – die heimlichen MitRegenten

**„Flucht,
Vertreibung,
Versöhnung“**

Matthias Stickler:
Ostmittleuropa
dialogbereit!

**STOP
WHALING**

**„Zu viele Reformen
in zu kurzer Zeit“**

Vorortspräsident Breiderhoff
blickt auf erste Halbzeit

Vom Erstspender zum Testamentspender

Fundraising – systematische Mittelbeschaffung für den guten Zweck

von Prof. Dr. Michael Urselmann

Das Fundraising hat in den vergangenen Jahren eine enorme Entwicklung in Deutschland hingelegt. Dieser Beitrag möchte einen Überblick über das zukunfts-trächtige Thema liefern. Zunächst zum Begriff selbst: Unter Fundraising versteht man die systematische Beschaffung der Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen), die eine Nonprofit-Organisation (NPO) zur Erfüllung ihres Satzungszweckes benötigt. Im Gegensatz zum Beschaffungsmarketing einer Profit-Organisation muss im Fundraising zwischen einer Beschaffung mit und ohne marktadäquater Gegenleistung unterschieden werden.

SPENDENMITTEL

Einen großen Teil der benötigten Ressourcen beschaffen NPOs in Form von Spenden. Spenden sind freiwillige und unentgeltliche Leistungen in Form von Geld-, Sach- und Zeitspenden (Ehrenamt). Die Spender erhalten keine marktadäquate Gegenleistung für ihre Ressourcenbereitstellung. Je nach Spender können jedoch immaterielle Formen der Gegenleistung wie z.B. Dank, Anerkennung und Information über die Verwendung der Mittel sehr wichtig sein. Wie immer im Marketing, sind auch hier die individuellen Bedürfnisse des Austauschpartners im Rahmen der Marktforschung zunächst zu ermitteln. Zum Gesamtvolumen der Spenden gibt es in Deutschland leider nur grobe Schätzungen. Das Spendenvolumen wird in Deutschland auf maximal 5 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Zum Wert aller Sachspenden liegen keine Informationen vor. Da sich laut Untersuchungen der GfK fast die Hälfte der Deutschen mit durchschnittlich 100 Stunden pro Jahr ehrenamtlich engagieren, liegt der Wert der Zeitspenden (je nach Berechnungsgrundlage) bei einem Vielfachen des Wertes der Geldspenden.

SPONSORING-MITTEL

Das Sponsoring dient einer NPO zwar auch zur Ressourcenbeschaffung, stellt jedoch einen Sonderfall dar. Im Gegensatz

zum Spender (der auch ein Unternehmen sein kann) erhält der Sponsor eine Gegenleistung für seine Ressourcenbereitstellung. Da diese Gegenleistung marktadäquat sein kann, aber nicht muss, stellen die Finanzbehörden eine differenzierte Betrachtung an. Genauer ist im sogenannten Sponsoring-Erlass geregelt. Was zunächst nach definitorischer Haarspalterei klingt, hat in der Praxis jedoch sehr konkrete steuerliche Auswirkungen. Sponsoring-Einnahmen können Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb sein, und sind damit – im Gegensatz zu Spendeneinnahmen – zu versteuern. Das Nicht-Wissen um diesen Zusammenhang hat schon so manche NPO eine Steuernachzahlung beschert. Das Sponsoring-Volumen wird in Deutschland auf ca. 4 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt.

STIFTUNGSMITTEL

Sehr positiv hat sich in den vergangenen Jahren die Ressourcenbeschaffung bei (Förder-)Stiftungen entwickelt. Der zunehmende Reichtum in Deutschland, gepaart mit einer stark erhöhten staatlichen Förderung, hat die Anzahl der Stiftungen auf geschätzte 45.000 anwachsen lassen. Das Ausgabevolumen der fördernden Stiftungen wird auf 4 bis 7 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt. Stiftungen stellen also einerseits eine Ressourcenquelle für NPOs dar. Andererseits sind gemeinnützige Stiftungen selber NPOs und können ihrerseits Fundraising mit dem Ziel betreiben, ihr Stiftungskapital zu erhöhen.

ÖFFENTLICHE MITTEL

Die wichtigste Ressourcenquelle sind nach wie vor öffentliche Institutionen, die v.a. Mittel aus Steuereinnahmen zur Verfügung stellen. Da die öffentlich bereitgestellten Mittel für NPOs spätestens seit der deutschen Wiedervereinigung (zum Teil rapide) sinken, wird das Fundraising gegenüber Spendern, Sponsoren und Stiftungen immer wichtiger. Andererseits werden öffentliche Geldquellen auf interna-

INFO

Fundraising
Entwicklung und Professionalisierung im Fundraising lässt sich auch am Deutschen Fundraising Verband (DFRV) ablesen. Vor 15 Jahren gegründet, hat er im Jahr 2008 1.500 Mitglieder. Auf seiner Homepage (www.dfrv.de) findet sich allerlei Wissenswertes zum Fundraising. Ständig gewachsen ist der vom DFRV veranstaltete Deutsche Fundraising Kongress (www.fundraisingkongress.de). Ein weiterer fester Termin im Kalender der Fundraiser ist das jährlich im November stattfindende „Bad Honnefer Fundraising Forum“ (www.fundraising-forum.de).

tionaler Ebene (z.B. auf EU-Ebene) von deutschen NPOs noch längst nicht voll ausgeschöpft.

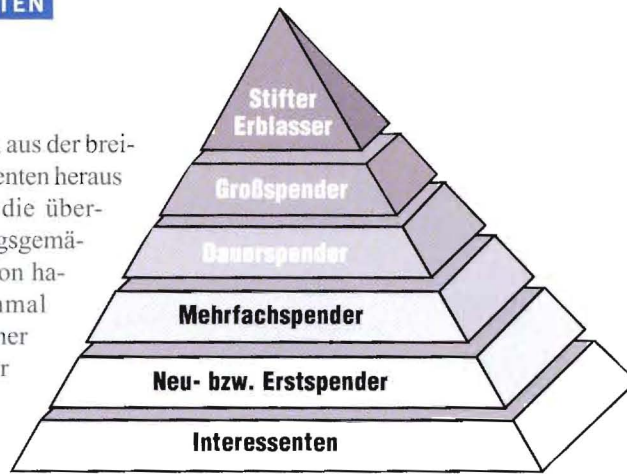
FUNDRAISING-MANAGEMENT

Eingangs wurde das Fundraising als die systematische Beschaffung der benötigten Ressourcen definiert und damit dem Beschaffungsmarketing einer NPO zugeordnet. Dabei ist das Fundraising-Management dem Management anderer Marketing-Bereiche vom Vorgehen her sehr ähnlich. Wie bereits erwähnt, gilt es auch im Fundraising, zunächst Marktforschung zu betreiben; herauszufinden, welche Ressourcenbereitsteller infrage kommen, welche Präferenzen sie haben. Anschließend werden aus strategischen operative Ziele abgeleitet sowie Maßnahmen zu deren Erreichung samt Budget und Zeitplan festgelegt. So wie das Marketing eine langfristige Beziehung zum Kunden aufbauen möchte („Relationship Marketing“), versucht das Fundraising eine langfristige Beziehung zum Ressourcenbereitsteller aufzubauen („Relationship Fundraising“). Bezogen auf die Beschaffung von Spenden lässt sich dies gut am Modell der Spenderpyramide veranschaulichen.

(Fortsetzung nächste Seite)

In einem ersten Schritt gilt es, aus der breiten Öffentlichkeit die Interessenten heraus zu filtern, also diejenigen, die überhaupt ein Interesse am satzungsgemäßen Auftrag einer Organisation haben. Jemand, der nicht einmal Interesse an den Aufgaben einer Organisation hat, wird ihr auch nicht spenden. Voraussetzung für Interesse ist Bekanntheit. Spenden kann eine Organisation nur von Menschen bekommen, die die Organisation und ihre Ziele auch kennen. Für eine Organisation wie das Deutsche Rote Kreuz ist das kein Problem. Das DRK verfügt über einen Bekanntheitsgrad von über 90 Prozent in der Bevölkerung. Andere Organisationen müssen sich im Vorfeld des Fundraising durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit einen ausreichenden Bekanntheitsgrad als Grundlage erfolgreichen Fundraisings erst mühevoll erarbeiten. Relationship Fundraising beginnt also damit, Interessenten zu finden, auch wenn diese (noch) nicht bereit sind, die Organisation gleich auch zu unterstützen.

Relationship Fundraising zielt nun darauf ab, die Interessenten durch regelmäßige Informationen über ihre Arbeit an die Organisation heranzuführen und ihnen konkrete Angebote zu unterbreiten, das Interesse an der Organisation nach und nach in eine aktive Unterstützung münden zu lassen. Die Unterstützung kann im Sinne obiger Definition des Fundraising in Form einer (Geld-, Sach- oder Zeit-)Spende erfolgen. Entschließt sich ein Interessent aufgrund der erhaltenen Informationen irgendwann zu einer ersten Spende, so bedeutet dies im Modell der Spenderpyramide eine Heraufstufung (Upgrading) von der Stufe des Interessenten auf die Stufe des Erstspenders. Erstspendern wiederum werden im Rahmen des Relationship Fundraising Angebote unterbreitet, Mehrfach- und schließlich Dauerspender zu werden, die sich langfristig für die Organisation engagieren. Dauer-



Breite Öffentlichkeit

spender, die es sich leisten können, sollen durch systematisches Relationship Fundraising eines Tages zu Großspendern werden und am Ende ihres Lebens vielleicht sogar den Wunsch verspüren, die Organisation über ihren eigenen Tod hinaus durch Erbschaft oder Vermächtnis zu unterstützen und so zum Testamentspender werden.

Eine Organisation sollte also jedem Interessenten bzw. Spender aktiv anbieten, sein Engagement für die Organisation auf die nächsthöhere Stufe in der Spenderpyramide zu steigern. Freilich wird nicht jeder Interessent bereit sein, alle Stufen der Spenderpyramide zu „erklimmen“, weshalb sich die Spenderpyramide nach oben verjüngt. Angeboten werden muss es ihm trotzdem. Ohne entsprechendes Angebot von Seiten der Organisation werden erfahrungsgemäß die wenigsten Spender von sich aus Veranlassung sehen, den jeweils nächsten Schritt zu gehen. Auch in Deutschland gilt die amerikanische Fundraising-Regel: „You only get what you ask for.“

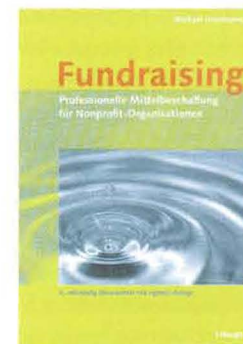
Professionell arbeitende Fundraiser haben dies längst erkannt und für jede Stufe der Spenderpyramide ein eigenes, in sich geschlossenes Marketingkonzept entwickelt. Darin ist detailliert festgelegt, welche konkreten Angebote (Produkte) zu welchem Preis ihm für das Erklimmen der nächsten Stufe zu unterbreiten sind und wie mit einem Spender auf der jeweiligen Stufe

kommuniziert werden soll. So ist beispielsweise genau festgelegt, wer einem Interessenten wann welche Information zukommen lässt und wann in welcher Form um eine erste Spende gebeten wird. Ähnliches wird für alle weiteren Stufen der Spenderpyramide erarbeitet.

AUSBILDUNG ZUM FUNDRAISER

Größere Organisationen, die über eine ganze Abteilung mit mehreren Fundraisern verfügen, haben zum Teil sogar eigene personelle Zuständigkeiten für die verschiedenen Stufen der Spenderpyramide (z.B. für Dauerspender, Großspender- und Testamentspender) geschaffen. Die Fundraiser in diesen Organisationen haben sich spezialisiert und kümmern sich ausschließlich um Spender auf der jeweiligen Ebene der Spenderpyramide. Eine ausführliche Darstellung der Gewinnung und Betreuung von Spendern auf den verschiedenen Stufen der Spenderpyramide findet sich in der angegebenen Literatur.

LITERATUR



Urselmann, Michael: Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien 2007.

Ders.: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998, 2. Nachdruck 2006.

Wie das Marketing im allgemeinen, erfordert auch das Fundraising im speziellen gut ausgebildete Fachkräfte. Eine internationale Ausbildung auf Hochschulebene bietet im deutschsprachigen Raum beispielsweise die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Winterthur an, die etwa zur Hälfte von deutschen Teilnehmern absolviert wird. In einem einjährigen, berufsbegleitenden Programm kann man sich zum staatlich anerkannten „Fundraising-Manager (FH)“ ausbilden lassen (www.fundraising-management.ch). ■



Der Autor: **Prof. Dr. Michael Urselmann** ist Professor für Sozialmanagement mit dem Forschungsschwerpunkt Fundraising an der Fachhochschule Köln. Daneben berät er freiberuflich Nonprofit-Organisationen und deren Dienstleister in allen Fragen des Auf- und Ausbaus von Fundraising-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten (www.urselmann.de).