

## FUNDRAISING

# Vom Spendensammeln zum Beziehungsmarketing



## VON WIEBKE DOKTOR

Wiebke Doktor ist Theaterwissenschaftlerin M.A. und Fundraising-Managerin (FA). Seit 2006 arbeitet sie selbstständig als Geschäftsführerin des Organisationsberatungsunternehmens »fundamente«. Sie ist im Beirat des Vorstandes im Deutschen Fundraisingverband und organisiert die Regionalgruppe für Düsseldorf/Duisburg/Essen. [www.fundamente.net](http://www.fundamente.net)

**Fundraising umfasst alle Maßnahmen, die soziale Organisationen und gemeinnützige Unternehmen ergreifen, um die Mittel zu sichern, die für die Erfüllung ihrer Aufgaben und für ihre eigene Zukunftssicherung nötig sind. Erfolgreiches Fundraising hat dabei vier notwendige Voraussetzungen: Entschlossenheit, ein Team, Ressourcen und Kreativität.**

Eigentlich ist es ganz einfach: Sie tun gute wertvolle Arbeit und suchen dafür Kunden. Wenn Ihre Angebote über das hinaus gehen, was die Kunden bezahlen können, suchen Sie Unterstützer, die dieses Mehr an Service, Aufmerksamkeit und Herzblut fördern. Als Spender, als Stifter, als Ehrenamtlicher.

Warum nur macht Fundraising dann soviel Arbeit und kostet auch noch Geld? Diese Frage ist Anstoß so mancher Diskussion hauptberuflicher Fundraiser mit Geschäftsführern und Vorständen.

In diesem Artikel erhalten Sie einen Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen von Fundraising. Darüber hinaus erfahren Sie mehr über die organisatorischen Voraussetzungen. Und Sie erhalten einen Eindruck zu den ungeahnten Chancen für die Organisationsentwicklung, die in der Etablierung von Fundraising als Beziehungsmarketing stecken.

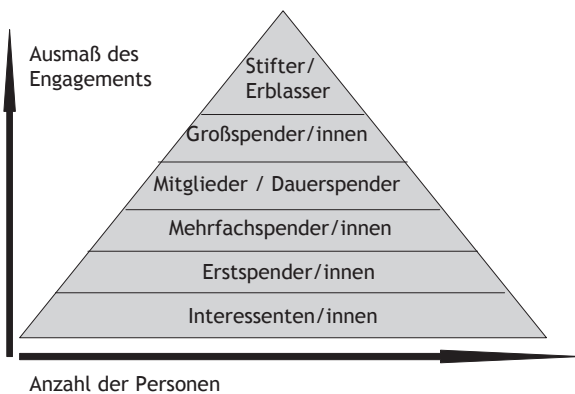
Das Thema Fundraising ist mittlerweile in aller Munde, auch wenn es ein eher ungeliebtes Thema ist. Denn oft wird darunter nur Geld sammeln verstanden. Doch Fundraising ist ein zusammengesetztes Wort: »Fund« = Geld oder Kapital und »to raise« = etwas aufbringen, beschaffen. »To raise« heißt aber auch soviel wie großziehen, hegen und pflegen (wie in »to raise a child«).

Fundraising ist also mehr als Geldbeschaffung. Es geht um Beziehungspfle-

ge und wird oft auch »Friendraising« genannt. Das Ziel von Fundraising ist es, Menschen zu finden, die die eigenen Werte und Ziele teilen und die deshalb eine Non-Profit-Organisation unterstützen.

Eine Definition könnte also lauten: Fundraising ist die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen als auch von Sachwerten, Zeit und Know-how zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien. (Nicole Fabisch, 2002, dtv) Einzelne betrachtet heißt das:

- **Strategisches Vorgehen:** Es gibt ein Ziel wie viel und was zusammenkommen soll. Dafür wird ein Plan erarbeitet, wen Sie wann über welches Medium ansprechen. In die Strategie werden alle wichtigen Personen einbezogen: Mitarbeitende, Vorstand, Mitglieder, Geschäftsführung, Ehrenamtliche. Mit einer Strategie nehmen Sie den Zufall aus der Mittelbeschaffung.
- **Finanzielle Ressourcen:** Spenden, Sponsoring, Stiftungsmittel, Zuschüsse (Kommune, Land, Bund, Kirche, EU-Mittel, Lotterien). Die Begrifflichkeiten sind leider oft diffus, sowohl auf Geber- wie auf Nehmerseite. Spender geben freiwillig, ohne Gegenleistung und erhalten



Beim Fundraising sollten die Gruppen von Unterstützern unterschieden werden, um für jeden Interessenten die richtige Ansprache zu finden.

eine Spendenbescheinigung. Sponsoren geben Geld oder Sachwerte und bekommen eine Gegenleistung, beispielsweise ihr Logo auf einem Banner oder einer Festschrift. Mit Ihnen wird ein Vertrag geschlossen. Sie erhalten auf keinen Fall eine Spendenbescheinigung.

- Sachwerte: Sachspenden, Sachsponsoring
- Zeit: Ehrenamt durch Privatpersonen; Ehrenamt durch Mitarbeitende von Unternehmen (Corporate Volunteering). Das Ehrenamt ist in vielen Organisationen fest verankert. Die Ansprüche und Ausgestaltung der freiwilligen Mitarbeit sind allerdings ständigen Veränderungen unterworfen. Dazu kommen politische Entscheidungen wie die Einführung des Bundesfreiwilligendienstes. Es ist daher wichtig, die eigene Konzeption immer wieder einem Realitätscheck zu unterziehen. Ehrenamtliche sind u. a. hervorragende Botschafter und Multiplikatoren für eine Non-Profit-Organisation.
- Know-how: Beratung und Dienstleistung durch Fachleute pro bono (z. B. durch Steuerberater oder Grafiker)
- Marketingprinzipien beinhalten eine genaue Betrachtung der Zielgruppen für das Fundraising: Was interessiert sie an der Einrichtung oder der Organisation, was genau würde sie unterstützen (die Organisation als Ganzes oder ein bestimmtes Projekt), wie können sie angesprochen und erreicht werden (persönlich, über Türöffner, bei Veranstaltungen, mit einem Brief, mit einem Telefonat etc.).

»Fundraising is the gentle art of teaching the joy of giving.« (Die sanfte Kunst die Freude am Geben zu lehren – Henry Rosso)

Dieses Zitat von Henry Rosso, dem Gründer der Fundraising School in den USA, transportiert einen neuen Gedanken: Menschen fühlen sich gut und sind glücklich, wenn sie etwas geben können. Darauf können Sie bauen, wenn Sie Menschen nach Unterstützung durch Spenden oder Ehrenamt fragen. Wichtig ist es, diese Menschen langfristig an sich zu binden, um möglichst effizient Ihr Fundraising aufzubauen. Denn es ist bis zu fünfmal teurer einen Spender neu zu gewinnen als einen bereits vorhandenen zu pflegen.

## »Fundraising ist in erster Linie eine Haltung, kein Arbeitsbereich«

Für jede Stufe der Spenderpyramide (vgl. Abb.) wird ein Programm zur Gewinnung und Bindung entworfen. Während die Kommunikation in den unteren Bereichen durchaus in dem Verhältnis 1:N laufen kann – eine Person entwirft ein Mailing, das an N Adressaten verschickt wird –, ist dies in der Stufe der Dauer- und vor allem der Großspender nicht mehr so einfach möglich.

Das Ausmaß des Engagements aufseiten der Non-Profit-Organisation steigt und wird unweigerlich zur Chefsache. Denn Spender wollen beachtet und angemessen wertgeschätzt werden, dazu gehört ein Kontakt auf Augenhöhe. Des-

halb ist es wichtig, dass die Leitung einer Non-Profit-Organisation, also Vorstand oder Geschäftsführung, in das Fundraising aktiv eingebunden ist und dass die Personen dieses Kreises ihre Netzwerke entsprechend nutzen. Das kann nicht an einen Fundraiser oder eine Fundraising-Abteilung delegiert werden.

Fundraising ist in erster Linie Beziehungsmarketing oder Beziehungspflege. Deshalb ist es auch eine übergreifende Aufgabe, an der viele beteiligt sind: mit ihren Kontakten, mit ihrem Netzwerk, mit ihrer ganz persönlichen Begeisterung für die Non-Profit-Organisation oder das Projekt, mit der Überzeugung, dass es richtig ist, nach Unterstützung zu fragen.

### Organisatorische Voraussetzungen

Sie brauchen mehr als eine Person, um Fundraising strategisch aufzubauen. Das Team besteht nach Möglichkeit aus jeweils einer Person aus: Vorstand, Geschäftsführung, Projektleitung, Team, Ehrenamtlichen.

In großen Organisationen ist das Fundraising inzwischen in der Regel hauptamtlich besetzt. Trotzdem ist es wichtig, diese Stelle durch einen fest definierten Kreis zu flankieren. Das »Friendraising«, also das Beziehungsmarketing, lebt davon, dass sich möglichst viele daran beteiligen. Das Ziel ist es, die gesamte Organisation einzubinden. Doch das passiert nur, wenn das

Thema innerhalb der Organisation auch Priorität hat. Diese Entscheidung wird in der Chefetage gefällt und wer ein effektives Fundraising aufbauen möchte, ist gut beraten, dafür die entsprechenden Ressourcen Zeit, Geld und Know-how einzusetzen.

Für kleine Organisationen ist ein Fundraising-Kreis oft die einzige Möglichkeit, dieses Thema strategisch anzugehen, da sie keine hauptamtliche Stelle dafür einrichten können. Das bedeutet, dass jemand aus dem Vorstand beteiligt sein sollte sowie Personen aus dem Projekt-Team und Interessenten (z. B. Ehrenamtliche), die sich bei Ressourcen-

und Finanzakquise einbringen wollen.

Dieser Fundraising-Kreis wird geleitet von dem oder der Fundraising-Bauftragten, wobei die Ziele mit der Leitungsebene der Non-Profit-Organisation abgestimmt wurden. Diese Person ist dafür zuständig, dass die Strategie wie geplant umgesetzt wird und sie behält den Überblick über die verschiedenen Aktivitäten (Spendenbrief, Sponsorenansprache, Stiftungsanträge, Zeitungsauftrag für Ehrenamtliche etc.).

Wichtig bei der Zielformulierung: Bleiben Sie realistisch. Man rechnet mit einer Anlaufphase von drei bis fünf Jahren, bis sich die Kurven Kosten und Erträge kreuzen und die Erträge die Kosten deutlich übersteigen. Da sich viele positive Effekte des Fundraisings (Bekanntheitsgrad, Teamentwicklung etc.) damit nicht abgebildet werden, ist es zu kurz gesprungen, den Erfolg nur an den Erträgen festzumachen.

## Chancen für die Organisationsentwicklung

Fundraising ist eine Haltung, nicht nur ein Arbeitsbereich. Darin liegen die Potenziale für die Organisationsentwicklung. Wenn es gelingt, Mitarbeitende, Ehrenamtliche, Förderer und andere davon zu überzeugen, dass es wichtig ist, von der Organisation zu erzählen und Unterstützer zu gewinnen, dann wird Fundraising zum Motor der Entwicklung auch inhaltlich.

Für strategisches Fundraising ist eine gute Verwaltung entscheidend. Hier werden beispielsweise als erstes Spendeneingänge registriert. Die Personen an dieser Stelle müssen in das Fundraising eingebunden sein und wissen, wem sie Bescheid geben über den Geldeingang.

Das wichtigste Wort im Fundraising ist: Danke! Spender sind wichtig, müssen geschätzt und angemessen beachtet werden. Dazu gehört auch, schnell auf eine Spende zu reagieren. Daher sollten die Abläufe klar geregelt sein, um möglichst umgehend einen Dank per Brief o. Ä. zu versenden. Erarbeiten Sie ein System, wie Sie danken wollen: persönlich, mit einem Serienbrief, mit einem persönlichen Brief oder einer Grußkarte, telefonisch, mit einer Veranstaltung einmal im Jahr etc. Überlegen Sie auch, wer wem dankt, beispielsweise der Vorstand den Großspendern, die Geschäftsführung den Sponsoren, Personen aus

## So kann es gehen

Der Weg zu einem schlüssigen Fundraising-Konzept kann in fünf Schritten erfolgen:

**1.** Die Vision: Formulieren Sie eine Vision, mit der Sie Menschen für Ihre Sache begeistern können. Eine Vision ist das Feuer, um Spenderinnen und Spender anzustecken. Sie sollte deutlich machen, warum es wichtig ist, dass Ihre Organisation oder Ihr Projekt da ist. Was verändern Sie damit in der Welt? Wo machen Sie die Welt bunter und schöner? Prüfen Sie, ob Sie organisatorisch gut für ein erfolgreiches Fundraising aufgestellt sind.

**2.** Der Spendenzweck: Erarbeiten Sie ein griffiges Spendenprojekt und beschreiben Sie in einem ersten Schritt konkrete Ziele: Was und wie viel brauchen Sie? Bis wann?

- Beschreiben Sie den Spendenzweck so, dass sich Herzen öffnen.
- Beschreiben Sie nur, was für den Spender wichtig ist – und fassen Sie sich kurz.
- Berücksichtigen Sie dabei: Menschen spenden an und für Menschen. Menschen engagieren sich für eine bessere Welt. Der Aufbau von stabilen und festen Beziehungen kommt vor der Frage nach dem Geld: Öffne ihre Herzen, dann ihren Verstand, dann erst ihre Scheckbücher.

**3.** Die Zielgruppe: Wen sprechen Sie an? Stellen Sie das eigene Netzwerk dar. Fragen Sie sich: Wer hat eine Beziehung zu uns – räumlich, thematisch, persönlich? Wen wollen, wen können wir gewinnen? Übertragen Sie dies in eine Matrix, um die Nähe oder Ferne der Zielgruppe zu Ihnen abzubilden. Die Mitte dabei ist Ihre Organisation. Bringen Sie die (potenziellen) Geber anschließend in eine Reihenfolge: Wer ist am wichtigsten oder am erfolgversprechendsten?

**4.** Die Ansprache: Um die Menschen zu erreichen, haben Sie zur Verfügung: Texte, Bilder, Farben, Ton. Entwickeln Sie einen wiedererkennbaren Stil für alle Ihre Medien: Briefe, Flyer, Plakate, Website, Veranstaltungen, Radiospot, persönliches

Gespräch, Broschüren etc. Ihre Medien und Druck-Erzeugnisse müssen passen: zu Ihnen, zur jeweiligen Zielgruppe. Es ist wichtig, eine gute und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Nur wenn man Sie kennt, wird man Ihnen etwas geben. Ihr Image sollte makellos sein, denn erfolgreiches Fundraising lebt vom Vertrauen der Spender in Ihre Organisation. Prüfen Sie sich selbst: Was müssen Sie von einer Organisation, einem Projekt wissen, damit Sie selbst fünfzig Euro geben würden?

**5.** Die Strategie: Formulieren Sie realistische Fundraising-Ziele und bestimmen Sie die Zielgruppen, die Sie zur Erreichung der Ziele gewinnen müssen. Erarbeiten Sie für jede der Zielgruppen erstens den passenden Weg: Wer spricht wann wen an mit welchem Ziel über welchen Kanal; zweitens das entsprechende Programm: welche Instrumente, wie sieht die Danksystematik aus etc.

Eine Auswahl von kurzfristig einsetzbaren Fundraising-Instrumenten:

- Spendenbriefe, Spendenflyer
- Spendendosen
- Mitgliedwerbung
- Tombola
- Sachspenden
- Benefizveranstaltungen

Eine Auswahl von mittelfristig einsetzbaren Fundraising-Instrumenten (Planungsdauer bis zu zwei Jahren):

- Online-Fundraising (Webpräsenz, Social Media)
- Lotterien (Aktion Mensch, Glücksspirale, SKL etc.)
- Gelder der Europäischen Union
- Sponsoring
- Stiftungsakquise

Eine Auswahl von langfristig einsetzbaren Fundraising-Instrumenten:

- Unternehmenskooperationen
- Erbschaften
- Großspender-Programme
- Programme für Ehrenamtliche und Freiwillige

Wiebke Doktor

dem Fundraising-Kreis den Kleinspendern.

Eine gute Datenbank ist wichtig für ein langfristig erfolgreiches Fundraising, das als Beziehungsmarketing aufgebaut wird. Gerade für die Gewinnung und Bindung von Dauerspendern und Großspendern ist es unerlässlich, eine gepflegte Datenbank zu haben, um mehr

über Ihre Spenderinnen und Spender zu erfahren. In der Datenbank erfassen Sie nicht nur die aktuellen Daten, sondern hinterlegen eine Kontakthistorie, wenn Sie über welche Wege erreichen.

So erarbeiten Sie sich über die Jahre ein Netzwerk, auf das Sie immer wieder zurückgreifen können. Und Sie haben die Möglichkeit, durch eine regelmäßige



»Der gemeinnützige Sektor befindet sich im Umbruch. Die Organisationen müssen umsteuern und ihre Arbeit auf eine finanziell solide Grundlage stellen. Sie müssen sich im Fundraising professionalisieren, sie müssen investieren und sie müssen sehen, dass das Fundraising kein Übergangsphänomen ist. Sie befinden sich in einem Wettbewerb und müssen sich deshalb im Hinblick auf das Einwerben von Spenden gut aufstellen.«

Dr. Thomas Kreuzer,  
Leiter der Fundraising Akademie

ge Datenbankanalyse herauszufinden, wer Ihnen warum und wofür spendet. So können Sie Ihre Maßnahmen Stück für Stück zielgerichteter aufbauen und die Mittel immer effizienter einsetzen.

Erfolgreiches Fundraising hat also als einige konzeptionelle und organisatorische Faktoren. Mindestens vier Aspekte sind für ein dauerhaft erfolgreiches Fundraising bedeutsam.

### Erste Voraussetzung: Fundraising braucht Entschlossenheit

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Fundraising-Strategie ist eine grundlegende Unternehmensentscheidung, eine solche Strategie zuzulassen, auch wenn dies für alle Prozesse der Organisation zahlreiche Konsequenzen hat. Alle im Haus oder der Organisation sind am Gelingen beteiligt. Fundraising geht nicht wieder weg, sondern ist und wird eine stetige Herausforderung bleiben. Die Akquisition von zusätzlichen Mitteln wird immer notwendig sein. Es lohnt sich, dies im eigenen Haus zu pro-

fessionalisieren und sich entsprechend aufzustellen. Konsequentes Umsetzen der Strategie und langfristiges Denken hilft, die Investitionskosten und Anlaufhürden zu rechtfertigen und zu relativieren.

### Zweite Voraussetzung: Fundraising braucht ein Team

Fundraising gibt es nicht ohne Investitionen von Manpower und Kapital, von Ressourcen und Kompetenzen, die freigegeben oder ermöglicht werden müssen. Fundraising, vor allem das Beziehungsmarketing ist und bleibt Leitungsaufgabe, denn Förderer wollen als Chefsache behandelt werden. Diese Arbeit kann nicht »im Büro am Ende des Ganges« betrieben werden. Externe Agenturen können beim Aufbau von Fundraising unterstützen, beratend tätig sein und in begrenztem Umfang auch Maßnahmen umsetzen. Doch ohne eine gute Verankerung und das Fachwissen im Haus wird eine Strategie schnell an ihre Grenzen stoßen. Letztlich bestimmt das Management, wie kunden- und spenderfreundlich die Atmosphäre einer Non-Profit-Organisation oder eines gemeinnützigen Unternehmens ist.

### Dritte Voraussetzung: Fundraising braucht Ressourcen

Ein erfolgreiches Fundraising braucht vor allem die Bereitschaft (oft auch die Möglichkeit), Geld und Zeit zu investieren – ohne eine solche Investition kann selbst eine gute Strategie kaum erfolgreich sein. Eine nur halbherzige

Beschäftigung mit der Akquisition von Mitteln wird mehr kosten, als sie einbringt, selten nachhaltige Effekte haben und Enttäuschungen produzieren. Viele Maßnahmen erreichen ihren Break Even erst nach der zweiten oder dritten Wiederholung. Kernaufgaben wie die Entwicklung von Konzepten zum Fundraising, den Aufbau organisatorischer Einheiten, die Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und Führungskräften und die Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Aufgabe die Gewinnung und Betreuung von privaten Förderern ist, müssen aus dem Haushalt finanziert werden.

### Vierte Voraussetzung: Fundraising braucht Kreativität und Mut

Beim Fundraising muss man sich etwas trauen: Irrwege bleiben – wie immer im Marketing – nicht aus. Eine gute Kampagne hat Ecken und Kanten. Ein klares Profil ist die Voraussetzung, um Menschen für ein Engagement zu gewinnen.

### Trends

Nach Umfragen sind langfristig Unternehmenskooperationen und Online-Fundraising Wachstumsbereiche. Bei den Unternehmen liegt das u. a. an einer veränderten öffentlichen Erwartung, beispielsweise von Kunden und Mitarbeitenden, die ein Unternehmensengagement für selbstverständlich halten. Die Firmen (momentan hauptsächlich große Firmen, aber verstärkt auch kleine und mittlere Unternehmen) reagieren darauf mit der Einführung von CSR-Strategien (Corporate Social Responsibility: verantwortliche Unternehmensführung). Hier liegt viel Potenzial für Non-Profit-Organisationen, wenn sie es schaffen, mit Firmen langfristige Partnerschaften aufzubauen.

Das Online-Fundraising ist momentan noch recht gering am tatsächlichen Spendenaufkommen beteiligt, aber die wachsende Bedeutung des Internets für Einkäufe und Bankgeschäfte (Online-Banking) wird sich auch für das Fundraising per Internet auswirken. Dafür ist sowohl die eigene Präsenz über eine ansprechende Website wichtig, aber auch die Mitwirkung in Social Media und auf den Spendenplattformen (Helperia, Heldirect, Betterplace etc.) bringt entsprechende Aufmerksamkeit. ■

## »fundamente«

Seit dem Jahre 2006 arbeitet wir als Experten für Fundraising im Ruhrgebiet. Wir bringen Mehrwert durch Fundraising von A wie Analyse bis Z wie Zielgruppe. Unsere Kunden haben dadurch höhere Spendeneinnahmen, treue UnterstützerInnen und mehr öffentliche Präsenz. Wir bieten:

- Unterstützung in Planung und Aufbau von Fundraising-Strukturen und Strategien
- Entwicklung kreativer und individueller Fundraising-Konzepte
- Prüfung bestehender Strukturen und Instrumente auf Wirksamkeit und Effizienz
- Maßnahmen- und Kampagnenplanung

In unsere Beratung und unseren Workshops legen wir großen Wert auf kompetente Prozessbegleitung, kreative Methoden und gefühlvolle Kommunikation. Wir verfügen über ein umfangreiches Netzwerk, um jeder Anfrage voll gerecht zu werden und beraten bundesweit.



fundamente, Wildstraße 9,  
47057 Duisburg, Telefon 0203 4857770,  
E-Mail info@fundamente.net,  
www.fundamente.net