

## Fundraising: Spendergewinnung mit System und Planung

Private Fördermittel fließen meist nicht von alleine gemeinnützigen Zwecken zu. Vielmehr ist es notwendig, aktives Fundraising zu betreiben, auf Spender/innen, Stifter/innen, Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen zuzugehen und diese auf die jeweils angemessene Art und Weise um Unterstützung zu bitten.

Fundraising ist ein Marketingprinzip. Was das heißt, lässt sich verfolgen, wenn man die Werbeaktivitäten der Privatwirtschaft beobachtet: Die eigene Leistung wird den möglichen Käufern immer wieder angeboten (durch ständige TV-Spots, Anzeigen), damit am Ende genügend übrigbleiben, die das Produkt kaufen. Die US-Fundraiserin Kim Klein fasst dies auf treffende Weise zusammen: „*Fundraising is the principle of asking, asking again, and asking for more.*“

Ziel meiner zehn folgenden Thesen ist es aufzuzeigen, dass Fundraising-Erfolge auf einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren beruhen.

**These 1: Zwar sind „Zufallstreffer“ bei der Gewinnung von privaten Förderern weit verbreitet, doch in der Regel führt systematisches und kontinuierliches Fundraising zu besseren Ergebnissen.**

Die Erfahrungen von zahlreichen gemeinnützigen Organisationen, die mittlerweile auch hierzulande Fundraising betreiben, belegen, dass die Fundraising-Einnahmen durch systematisches Vorgehen, Planung und Kontinuität zunehmen.

**These 2: Zielgerichtetes Fundraising ist nicht ohne Menschen möglich, die die damit verbundenen Tätigkeiten beständig ausüben. Dauererfolge sind meist nur dann zu verzeichnen, wenn es in einer Organisation bezahlte Fundraising-Zuständige gibt. Die größten Fundraising-Erfolge stellen sich meist dann ein, wenn angestellte Fundraiser/innen (mit Bezahlung!) und Ehrenamtliche, die das Fundraising mittragen, Hand in Hand arbeiten.**

Das Fundraising sollte integraler Bestandteil der Alltagsarbeit von Nonprofit-Organisationen sein. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Professionalisierung des Fundraisings, die Einrichtung von Stellen für Fundraiser und Fundraiserinnen,

die diesem Bereich regelmäßig Zeit widmen, am besten ihr ganzes Arbeitszeitbudget, und sich so tagtäglich um die Förderergewinnung und -bindung kümmern können.

Trotz der starken Professionalisierung des Fundraisings in den USA gibt es dort eine weit verbreitete Kultur des Fundraisings durch ehrenamtliche Freiwillige. Gerade für kleinere Organisationen in den USA ist es ein wichtiger Teil ihrer Überlebensstrategie, Ehrenamtliche in ihr Fundraising einzubeziehen. Hierzulande haben bislang lediglich wenige Organisationen erkannt, dass Ehrenamtliche eine wichtige Ressource bei der Einwerbung von privaten Fördermitteln bilden können. Dabei kann das Fundraising für Freiwillige durchaus attraktiv sein, denn die Aufgaben lassen sich relativ gut abgrenzen und bringen zudem direkte Erfolgsergebnisse mit sich.

**These 3: Die Professionalisierung des Fundraisings ist ein wichtiger Faktor für die Stimulierung von philanthropischem Engagement. Sie trägt zur Vergrößerung des Philanthropie-Volumens bei. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass ethische Grundprinzipien gelebte Alltagspraxis im Fundraising sind.**

Mit dem Wachstum der Fundraising-Branche in den USA ging eine enorme Steigerung des Spendenaufkommens einher. Trotz der Tatsache, dass die Fundraising-Branche in Deutschland in den vergangenen beiden Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen ist, gibt es hierzulande bislang noch keinen Nachweis für eine solche Entwicklung. Allerdings gibt es es bislang keine zuverlässigen Zahlen über das Gesamtvolumen der privaten Fördermittel.

Der Deutsche Fundraising Verband hat sich seit dem Jahr 2001 ethische Grundsätze auferlegt. Diese wurden im Jahr 2008 zwar ausgebaut, doch sie sind längst nicht so umfassend und aussagekräftig wie die Ethikprinzipien der Fundraising-Verbände in den USA, Kanada und Großbritannien. Grundsätzlich zeigt sich im internationalen Vergleich: Je differenzierter die Formulierungen in den jeweiligen Ländern, desto ausgeprägter ist die Relevanz der Regeln für den Alltag von Fundraisern und desto mehr wird auf diese rekurriert.

**These 4: Die Zahl der Menschen, die im hauptberuflich im Fundraising tätig sind, hat in Deutschland sowie in den meisten europäischen Ländern in den vergangenen beiden Jahrzehnten enorm zugenommen. Dennoch Konnte dieser Bereich trotz gradueller Fortschritte bislang kein anerkannt positives Berufsprestige erlangen.**

Der Beruf „Fundraiser“ rangiert in der Zeitschrift US-News & World Reports seit mehreren Jahren in der alljährlich veröffentlichten Rubrik „Best Career“ (die 30 besten Berufe mit guten Perspektiven und hoher Arbeitszufriedenheit) ganz vorne. Paulette Maehara, die Präsidentin der Association of Fundraising Professionals, des größten

US-Fundraising-Verbands, gehört seit zehn Jahren zu den Top 50, was Macht und Einfluss im Nonprofit-Bereich in den USA angeht.

Hierzulande wissen die meisten Menschen nach wie vor nicht, was ein Fundraiser ist und was dieser konkret tut – und dies trotz der Tatsache, dass sich Image des Fundraisings in Fachkreisen nicht zuletzt auf dem Hintergrund der Gründung der Fundraising Akademie im Jahr 1999 zunehmend verbessert hat.

**These 5: (Bezahlte) Fundraiser/innen werden vielfach mit unrealistischen Erwartungen überfrachtet. Fundraising ist ein komplexer Managementprozess. Das Zusammenwirken von einer ganzen Reihe von Faktoren, insbesondere die *institutional readiness*, auch und gerade auf der Führungsebene von Organisationen, wird häufig vernachlässigt.**

Regelmäßige Einnahmen aus privaten Förderquellen fließen nur dann, wenn Fundraising als ein strategisch angelegter Managementprozess verstanden wird, dessen einzelne Schritte gründlich geplant und systematisch umgesetzt werden. Alle hauptberuflich und ehrenamtlich in einer Organisation Tätigen sollten ein Grundverständnis für den Fundraising-Prozess und ihre Anteile am Gelingen entwickeln.

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Fundraising-Aktivitäten ist das Zusammenwirken von fünf Elementen:

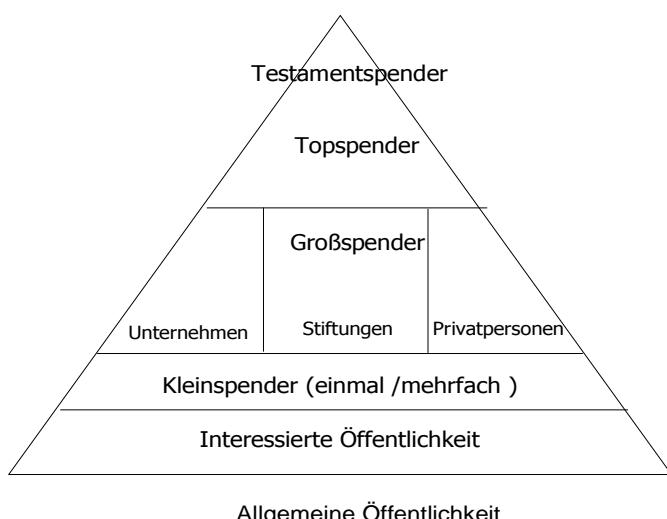
- Ein überzeugendes und motivierendes Fundraising-Zielbild (Englisch: *case for support*), das auf einer strategischen Vision für die Organisation fußt
- Realistischer Förderbedarf und plausible Förderprojekte
- Potentielle Förderer

sowie ehrenamtli-

nt

**mit aktuellen und  
entwicklung nach**

**ionen, Stiftungen,  
um, innerhalb der  
tätsleiter wird im**



Je nach der Platzierung auf der Fundraising-Pyramide sollte auf unterschiedliche Weise mit den Interessenten bzw. Spendern kommuniziert werden. Während beispielsweise bei Großspendern in der Regel persönliche Gespräche eine wichtige Rolle spielen, sind Spendenmailings bei Kleinspendern die häufigste Anspracheform.

**These 7: Der Prozess der Gewinnung von Spendern besteht aus mehreren Stufen, wobei insbesondere unterschieden werden sollte, ob es sich um Neuspender oder um Spender handelt, die sich bereits für die Organisation engagieren.**

Die Gewinnung von Förderern – ob Individuen, Unternehmen oder Stiftungen – setzt in der Regel einen strategisch geplanten Prozess voraus, der sich in Form eines aus sieben Stufen bestehenden Zyklus darstellen lässt.

**These 8: Die Palette der Fundraising-Methoden ist vielfältig. Die Wahl der Ansprachestrategie ist abhängig von der Fördererzielgruppe und dem Förderbedarf.**

Die am häufigsten eingesetzte Fundraising-Methode ist der Spendenbrief. Dies hat mittlerweile dazu geführt, dass sich mehr und mehr Menschen negativ darüber äußern, so viel unerwünschte Post zu bekommen und die Rücklaufquoten besonders bei „Kaltmailings“ (an Fremde, deren Adressen bei Adresshändlern gemietet wurden) stark abgenommen haben. Dennoch wird der Spendenbrief auch künftig eine wichtige Fundraising-Methode bleiben, weil man damit auf relativ preisgünstige Weise einer großen Zahl von Menschen direkt und ungefiltert Informationen zukommen lassen kann.

Abgesehen von Mailings gibt eine breite Palette unterschiedlicher Fundraising-Methoden, ob Benefizveranstaltungen, Merchandising, Telefon-Fundraising, Testamentspenden-Fundraising und andere mehr. In der Regel empfiehlt es sich, mehrere dieser Instrumente parallel einzusetzen.

Fundraising-Gespräche sind besonders dann, wenn Personen um größere Förderbeträge gebeten werden, unumgänglich. Auf der lokalen Ebene sind sie zudem für das Einwerben kleinerer Summen von großer Bedeutung. Auch beim Einwerben von Unternehmensspenden sind sie in der Regel erforderlich.

Eine bedeutsame Fundraising-Methode ist die Durchführung von Fundraising-Events. Die häufigsten Formen sind Essen, Musik- und Theaterveranstaltungen, Basare, Versteigerungen und Sportveranstaltungen (wie etwa Laufwettbewerbe). Benefizveranstaltungen haben eine Doppelfunktion: Sie dienen der Geldeinnahme sowie persönlichen Kontaktpflege und der Öffentlichkeitsarbeit.

Bei der Gewinnung von Testamentspendern ist große Sensibilität geboten, weil ansonsten ein irreparabler Schaden in den Beziehungen mit den Förderern angerichtet

werden kann. Grundsätzlich sollten die möglicherweise in Frage kommenden Spender nicht direkt auf ihr Erbe angesprochen werden. Vielmehr sollten Aktivitäten erfolgen, die dazu führen, dass sich die Betreffenden selbst melden. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich die Erstellung schriftlicher Werbematerialien, doch auch Veranstaltungen zum Thema Erben und Vererben sind denkbar.

**These 9: Das Thema der Fundraising-Kosten und der Bezahlung von Fundraiser/innen wird bei uns oft mit einem Nebel des Schweigens und falschen Annahmen umhüllt. Viele Organisationen hoffen auf einen Weg, mit dem die Notwendigkeit von Investitionen in das Fundraising umgangen werden kann.**

**These 10: Fundraising ist Erziehungssache ...**

**Fundraising is the gentle art of teaching the joy of giving (Henry Rosso).**

Fundraising, die sanfte Kunst des Lehrens der Freude am Spenden, ist in den USA nicht nur weit verbreitet, sondern sie wird bereits im Kindesalter gelehrt und aktiv praktiziert - ebenso wie das Spenden selbst. Bei uns hingegen setzen erste Tendenzen in dieser Richtung erst langsam ein.

**Dr. Marita Haibach** ist seit 1991 als unabhängige Beraterin für Fundraising- und Nonprofit-Management tätig. Sie war maßgeblich am Aufbau des Deutschen Fundraising Verbands (stellvertretende Vorstandsvorsitzende 1996-2002) und der European Fundraising Association (Präsidentin 2004-2008, Vizepräsidenten 2002-2004) beteiligt. Sie ist seit 2004 stellvertretende Vorsitzende der Stiftung Citoyen und gehört zu den Mitinitiator/innen der Fundraising Akademie (1999), der Stiftung Filia (2001) und des PECUNIA Erbinnen-Netzwerkes (1999). Parallel zu Ihrer Tätigkeit als Beraterin hat Marita Haibach regelmäßig Thema Philanthropie und Fundraising publiziert: Sie veröffentlichte mehrere Bücher sowie zahlreiche Aufsätze in Sammelwerken und Zeitschriften.

**Kontakt:** mh@marita-haibach.de

**Literatur:**

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. 3. überarb. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus 2006.