

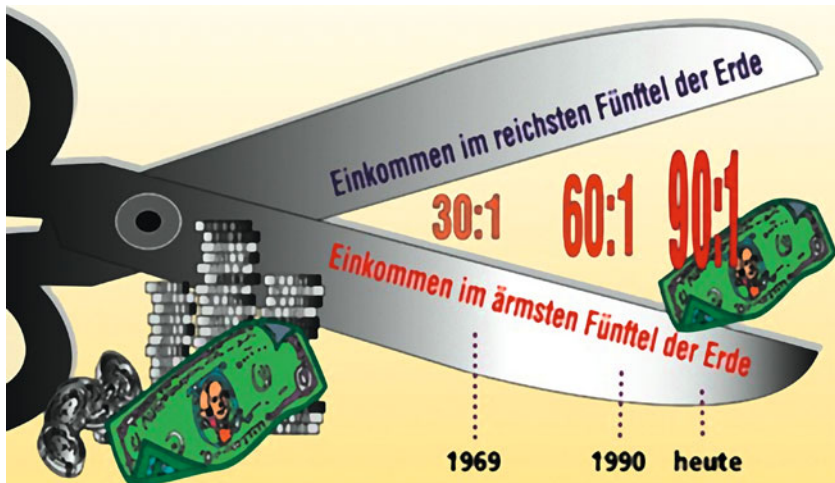
Ausreichende Mittelbereitstellung durch effektives Fundraising

2

Die soziale Ungleichheit zwischen Industrie- und Entwicklungsländern hat weltweit an Bedeutung gewonnen. Abbildung 2.1 zeigt die unterschiedliche Einkommensentwicklung zwischen 1969 und 2006 eindrucksvoll.

Dabei herrscht in einigen Ländern, wie z. B. in Somalia (Ostafrika) auch aktuell eine solche Armut, dass dort über dreizehn Millionen Menschen hungern müssen. „Zehntausende Kinder haben schon ihr Leben verloren“ [178].

Abbildung 2.1 Die Kluft zwischen Arm und Reich (wobei „heute“ das Jahr 2006 darstellt)



Quelle: [189]

Aus den unterschiedlichsten Gründen⁵ fühlen sich Einwohner vieler Industrieländer dazu verpflichtet, dem verarmten Teil der Erdkugel freiwillig einen Anteil ihres Vermögens abzugeben [177]. Hilfsorganisationen agieren in diesem Zusammenhang als Kapitalsammelstelle und organisieren die Verwendung des Fundraising-Kapitals.

Diesbezüglich erläutert der sich anschließende Abschnitt wichtige Voraussetzungen.

2.1 Organisatorische Voraussetzungen für das Fundraising

„Erfolgreiches, vor allem nachhaltig erfolgreiches Fundraising [!] kommt nicht ohne fundierte Organisationsentwicklung aus, die Ziele, Strategie und Prozesse der Organisation analysiert, aufeinander abstimmt und weiterentwickelt“ [153]. „Stärken und Schwächen sind Eigenschaften der jeweiligen Organisation, die ihren Erfolg im Fundraising beeinflussen“ [150].

HEIL [153] beobachtet als eine dieser Eigenschaften eine stark ausgeprägte „Personalität“; demgegenüber kämen profil- und markenbildende Möglichkeiten deutlich zu kurz. Hingegen bewerten FISCHER/NEUMANN [150] diese Personalität als Stärke: Den Organisationen würde dadurch ermöglicht, Ressourcen zu mobilisieren, die wirtschaftliche Vorteile mit sich brächten. Auf diese Weise fielen für Fundraising-Kampagnen deutlich geringere Kosten an.

HAIBACH [152] ergänzt die personellen Ressourcen u. a. um einen überzeugenden Organisationszweck.

„Ein sinnvoller Weg, den Organisationszweck nach innen und außen mit neuem Leben zu erfüllen ..., ist ein Corporate-Identity-Prozess (CI-Prozess), bei dem die Identität einer Organisation entwickelt und herausgestellt wird“ [152].

HEIL [153] formuliert hierzu Anforderungen; beispielsweise, dass die Mission der NPO klar und prägnant aus der Satzung ableitbar sein müsse und die aktuellen Aufgaben dazu passten.

Nicht zuletzt sollte die Organisation aus dem Non-Profit-Bereich Fundraising als Querschnittsaufgabe auffassen. Zum einen sind alle Stakeholder dazu aufgefordert, das Fundraising mit ihren Ressourcen zu unterstützen und voranzubringen; zum anderen müssen die innerorganisatorischen Abläufe an die Erkenntnisse aus der Fundraising-Abteilung angepasst werden [150].

5 Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.2.2 „Alternativen der Förderer-Motivation“.

Neben solchen Aspekten sollte die jeweilige Organisation Wert auf ein gutes Image legen. Je besser die NPO in der Öffentlichkeit angesehen ist, desto einfacher fällt es, Unterstützer und Multiplikatoren zu mobilisieren. „Ein positives Image ist ein wichtiger Aspekt beim Aufbau von Vertrauen“ [150]. HAIBACH [152] stellt in diesem Zusammenhang heraus, dass gerade bei Non-Profit-Organisationen ... die RepräsentantInnen meist die wichtigen VermittlerInnen der Botschaft seien. Tatsächlich geht es im Kern des Fundraisings um die Etablierung zunächst einer emotionalen-, und später einer rationalen Beziehung [150].

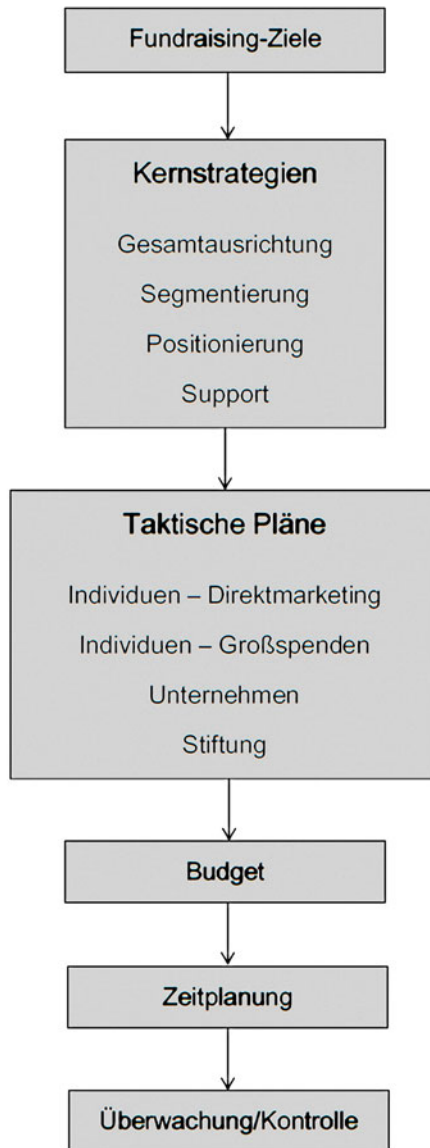
Neben organisatorischen Voraussetzungen, die das Fundraising nachhaltig zum Erfolg führen können, ist es jedoch ebenso entscheidend, dass die Ziele, Strategie und Prozesse der Organisation analysiert, aufeinander abgestimmt und weiterentwickelt werden [153]. Aus Platzgründen geht diese Ausarbeitung nachfolgend lediglich auf die Bedeutung von Zielen und Strategien ein. Für die konkrete Umsetzung eines realen Fundraising-Projektes sollte hingegen eine vollumfängliche Betrachtung aller Nuancen der Thematik Berücksichtigung finden.

2.2 Strategisches Management im Fundraising von NPO

„Strategie ist die Anpassung des grundlegenden Auftrags einer Organisation an sich verändernde Umweltbedingungen“ [153]. Dabei geht es um einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren mit dem Ziel, das Bestehende systematisch zu erkennen, zu explizieren, zu ordnen und ggf. neu auszurichten [153]. Zusätzlich zu den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen organisatorischen Voraussetzungen muss „Fundraising“ als Führungsaufgabe definiert werden [150]. Dies ist deshalb so wichtig, weil auf drei verschiedenen Ebenen strategische Entscheidungen für das Fundraising getroffen werden müssen. Diese fügen sich zu einer Gesamtstrategie zusammen:

- Ebene 1 legt die ökonomische Zielperspektive der NPO fest.
- Ebene 2 gestaltet die Beziehungen zwischen Spendern und der NPO.
- Ebene 3 hingegen definiert das Verhalten der NPO auf den Märkten zu den anderen Akteuren [148].

Im nächsten Schritt gilt es, einen Fundraising-Plan zu entwerfen, der die Details aller Fundraising-Aktivitäten beinhalten sollte, die die Organisation innerhalb der Planungsperiode umsetzen will (1-Jahres-/3-Jahres-/5-Jahresplan). Die Planung sollte Ziele, die allgemeine Fundraising-Strategie und eine Übersicht über die gewählte Taktik zu jeder Fundraising-Form berücksichtigen [174]. Abbildung 2.2 zeigt einen allgemeinen Rahmen für den Planungsprozess im Fundraising.

Abbildung 2.2 Allgemeiner Fundraising-Planungsrahmen

Quelle: [174]

Dabei sollten die Fundraising-Ziele mindestens die folgenden drei Aspekte berücksichtigen:

1. Die Höhe der Mittel, die beschafft werden.
2. Die Kategorien der Förderer, die für diese Mittel sorgen werden (d. h., Individuen, Unternehmen, Stiftungen).
3. Die akzeptablen Kosten, um diese Mittel zu beschaffen.

Hat die Organisation über entsprechende Segmente für die Fundraising-Planung entschieden, so ist es notwendig, eine Strategie zu entwickeln, die die zu kommunizierende Botschaft zu diesen Zielen transportieren kann. Im Wesentlichen beziehen sich Marketingspezialisten diesbezüglich auf die „Positionierung“:

► **Strategische Positionierung** „Strategische Positionierung“ im Fundraising benennt den definitorischen Akt in den Köpfen der Zielgruppe, für was eine bestimmte Organisation im Vergleich zu anderen NPO steht und was sie anbieten kann.

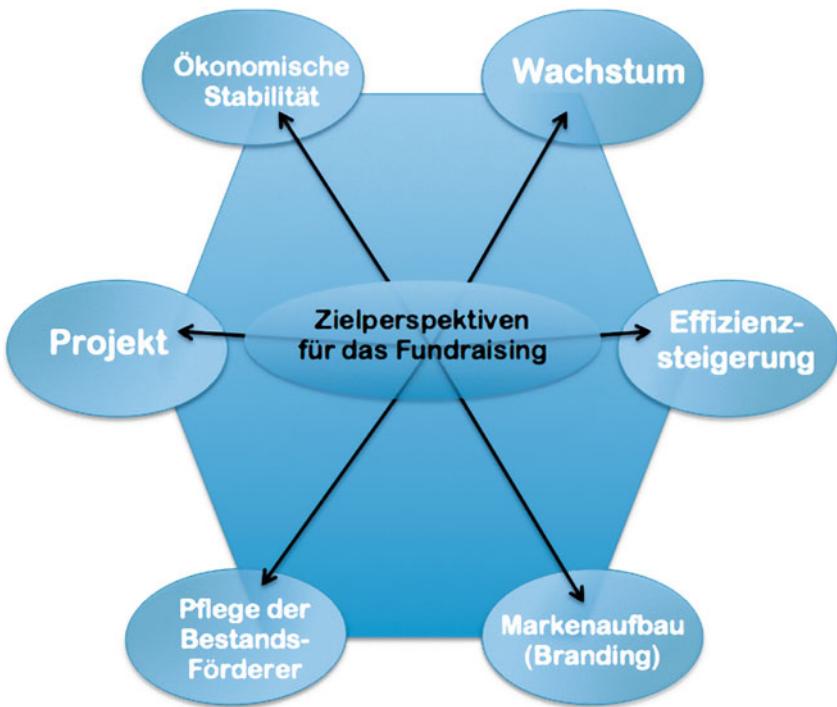
Vereinfacht ausgedrückt geht es also darum, was einzigartig an einer Organisation ist; was sie von anderen NPO, die ebenfalls Mittel beschaffen, unterscheidet [174].

Für die Wahl einer Gesamtstrategie für das Fundraising spielen immer auch Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Eine Auswahl denkbarer Faktoren, die die strategische Ausrichtung einer NPO beeinflussen können, erörtert der nächste Abschnitt.

2.2.1 Strategische Zielperspektiven des Fundraisings

In der Fachliteratur finden sich unterschiedliche Ansätze, die mögliche Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für die Wahl der Fundraising-Strategie aufführen. FISCHER [148] spricht von „fünf strategischen Zielperspektiven“ und bezieht sich dabei auf die nachfolgenden Faktoren:

- das Wachstum der NPO
- die Effizienzsteigerung der NPO
- die Pflege der bestehenden Förderer (Bestand)
- das Branding (den Markenaufbau), sowie
- die ökonomische Stabilität der NPO.

Abbildung 2.3 Das Sechseck der Zielperspektiven für das Fundraising

Eigene Darstellung

SIEVERT [175] wiederum beschreibt „drei Säulen des Fundraising“, und zwar ebenfalls das Branding und die Zielgruppe (die Förderer), jedoch als weiteren wichtigen Faktor das Hilfsprojekt.

Um alle Aspekte der aktuellen Fachliteratur zu berücksichtigen, wird in der sich nun anschließenden Erläuterung aller möglichen Interdependenzen das „Sechseck der Zielperspektiven für das Fundraising“ neu eingeführt.

Hat sich die Organisation das Ziel gesetzt, die *Effizienz steigern* zu wollen, so steht die Kostensenkung im Mittelpunkt des Interesses. Gemäß FISCHER [148] sollte die Hilfsorganisation versuchen, die innerorganisatorische Effizienz und Effektivität des Fundraisings zu verbessern, Medien mit geringeren Kosten bei gleicher Effektivität zu nutzen sowie die Produktions- und Werbekosten zu reduzieren. FISCHER/EHRENFRIED [149] ergänzen diese Aspekte, indem sie das sog. „Massenfundraising“ großer Fundraising-Organisationen dem Fundraising klei-

nerer regionaler Organisationen gegenüber stellen. Demnach können Großorganisationen Einsparungseffekte durch hohe Auflagen erzielen, was Mittelständlern verwehrt bleibt.

Die Bedeutung der Zielperspektive des *Brandings*, dem „Schaffen und Kommunizieren einer Marke“ [153] ist im Kontext des erfolgreichen Fundraisings nicht zu verachten.

„Es gilt wie im klassischen Konsumgütermarketing: Die Kunden kaufen ein Produkt, weil sie dem Hersteller zutrauen, dass das Produkt den geweckten Anspruch erfüllt. Die Marke prägt im Non-Profit-Sektor ... das Vertrauen in die Problemlösungskompetenz und Sinnhaftigkeit der Projekte“ [175]. FISCHER [148] bestätigt die Wichtigkeit der Marke und sieht für solche etablierten Organisationen eindeutige Marktvorteile – sowohl für die Einwerbung von Spenden als auch für die politische Willensbildung und Beeinflussung der öffentlichen Meinung.

Für eine Effizienzsteigerung im Fundraising ist es zudem unabdingbar, die Zielgruppe der Förderer in den Fokus zu rücken. HAIBACH [152] führt in diesem Zusammenhang an, dass verschiedenartige Fundraising-Aktivitäten unterschiedliche Kosten verursachen. So sei die Gewinnung eines neuen Förderers fünf Mal teurer, als einen bereits bekannten Spender zu einer erneuten Spende zu motivieren. „Gelingt es, die durchschnittliche Dauer einer Spenderbeziehung nur um ein Jahr zu verlängern, kann sich das im Ergebnis der Organisation deutlich ablesen lassen“ [148]. Die Gewinnung neuer Spender rentiert sich also nur dann, wenn diese lange bei der Organisation bleiben [175].

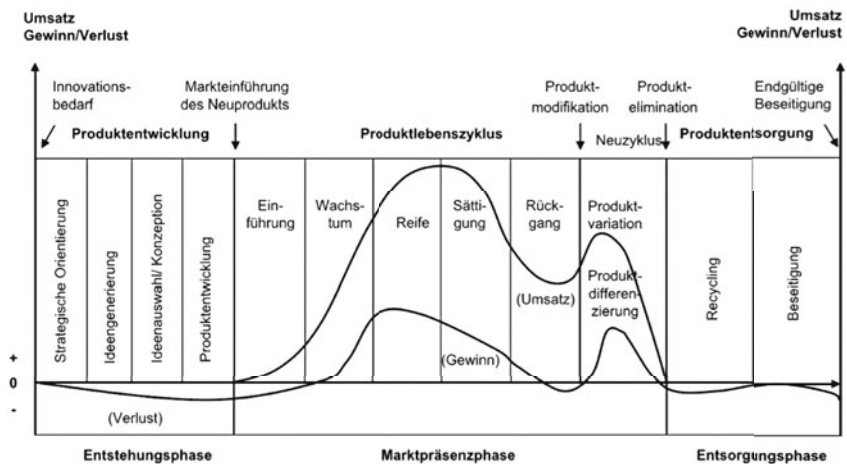
Fokussiert sich die Organisation auf *ökonomische Stabilität und Nachhaltigkeit*, sollten mehrere Fundraising-Maßnahmen und -projekte nebeneinander durchgeführt werden. Denn jedes Fundraising-Projekt unterliegt – vergleichbar dem Produktionserzeugnis oder der Dienstleistung – einem Lebenszyklus [148]. Ein solcher Zyklus beschreibt die Umsatz- und Gewinnentwicklung von Produkten über ihre Lebensdauer [160]. Bei Fundraising-Organisationen ist „Umsatz“ mit dem akquirierten Spendenvolumen vergleichbar; als Gewinn kann das Spendenaufkommen abzüglich der Gesamtkosten gesehen werden. Für Erkenntnisse über die Effizienz einzelner Fundraising-Maßnahmen sollte jede einzelne Maßnahme zunächst als Profit-Center kalkuliert werden.

Zu Beginn wird die Maßnahme oder das Projekt entwickelt.

Ist diese Phase der Entstehung abgeschlossen, werden im Rahmen des Lebenszyklus mehrere Abschnitte durchlaufen; in diesen ist die Maßnahme oder das Projekt am Markt präsent.

Zuletzt wird die Maßnahme entweder modifiziert, indem sie an mögliche veränderte Rahmenbedingungen angepasst wird, oder sie wird durch andere Maß-

Abbildung 2.4 Erweiterter Produktlebenszyklus



Quelle: [154] 2011: 528

nahmen ersetzt. Handelt es sich um ein Projekt, so wird es abgeschlossen und durch ein neues Projekt abgelöst.

Das Ziel des Fokus auf ökonomischer Stabilität „ist es, ein ausgewogenes Portfolio unterschiedlicher Maßnahmen und Projekte zu haben, um so Einnahmeausfälle [!] mit neuen Projekten begegnen zu können“ [148]:

Stehen die *Hilfsprojekte* im Mittelpunkt des Fundraising-Geschehens, so sollte eine nachfrageorientierte Projektthemen-Auswahl getroffen werden. Förderer haben eine eigene Wahrnehmung und springen auf medienwirksame oder emotionale Themen besser an als auf sachliche Spendenaufrufe [175]. Der „Deutsche Spendenmonitor“ von tns infratest fragte im Jahr 2011 1371 deutsche Bürger ab dem vierzehnten Lebensjahr, für welche Zwecke sie vorrangig spenden würden. Hier entschieden sich 31 % für Nothilfprojekte, 27 % für Kinderprojekte, 25 % für die Behindertenhilfe und 23 % für kirchliche Zwecke⁶. Unter Beibehaltung des organisationsspezifischen Leitbildes und der daran angepassten Projektthemen kann die Effizienz im Fundraising gesteigert werden, indem der Identifizierungsprozess auf Seiten der Förderer vorangetrieben wird.

⁶ vgl. hierzu auch Anlage 1

Entscheidet sich eine NPO für *Wachstum*, so muss im Fundraising konsequenterweise das Spendenvolumen vergrößert werden. Hierzu führt FISCHER [148] folgende drei Möglichkeiten auf:

1. Zunächst sollte die Organisation die Anzahl ihrer Förderer erhöhen. Wird also die Fördererbasis ausgeweitet, kann *ceteris paribus* von höheren Spendeneinnahmen ausgegangen werden. Für das Fundraising sind vor allem potenzielle Förderer interessant, die der NPO bisher noch unbekannt geblieben sind. Um diese gewinnen zu können, bedarf es gezielter Direktmarketing-Maßnahmen.
2. Im darauf folgenden Schritt kann die NPO versuchen, die Spendenbeträge der bereits bestehenden Förderer zu erhöhen. Das Fundraising müsste eine Bestandssegmentierung vornehmen und zielgruppengerechte Spendenprogramme präsentieren.
3. Abschließend sollte die Hilfsorganisation an der Erhöhung der Spendenfrequenz arbeiten. Beispielsweise können Förderer, die bisher nur einmalig gespendet haben, selektiert und gezielt angeschrieben werden.

Unabhängig davon, welche der aufgeführten Zielperspektiven in den Fokus gerückt wird, ergeben sich zu allen anderen Faktoren entsprechende Interdependenzen. Beispielsweise spricht ein klares Branding die Zielgruppe der Förderer an und macht die Projekte glaubwürdig [175]. „Und nur die richtigen Projekte passen zur Marke und sind für die Zielgruppe relevant“ [175].

Eine der bereits erläuterten Zielperspektiven, auf die sich die Fundraising-Abteilung konzentrieren könnte, ist die Zielgruppe. Im Hinblick auf ein ökonomisches Interesse sollte die Hilfsorganisation ihre „Kunden“, also die von ihr zu akquirierenden Spender und Förderer, genau kennen. Nur so können Projekte und Maßnahmen exakt auf deren Bedürfnisse zugeschnitten werden – Letztere beleuchtet der folgende Abschnitt.

2.2.2 Alternativen der Förderer-Motivation

Um erfolgreiches Fundraising zu betreiben, muss sich jede Organisation permanent mit folgender Frage auseinandersetzen: Was motiviert die ausgewählte Zielgruppe, unsere Projekte zu unterstützen?

Das Wort „Motivation“ stammt aus dem Lateinischen (*motivatio* [172]). Es beinhaltet das im Deutschen abgeleitete Wort „Motiv“ (lat. *causa* = Antrieb/Beweggrund [173]).

„Motive sind – teilweise mit der Geburt vorhandene, teilweise im Sozialisationsprozess erworbene und ausgeprägte – Verhaltensbereitschaften. Jeder Mensch ist mit einem, vermutlich in einer bestimmten Weise geordneten, Bündel von Motiven (Motivstruktur) ausgestattet“ [155].

Im Zusammenhang mit der Zahlung einer Spende kommt folgender Auswahl an Motiven eine zentrale Bedeutung zu:

1. *Ereignisse*

Beispielsweise Katastrophen, wie die Folgen des Atomunfalles im März 2011 in Japan, können „einen emotionalen Druck beim Menschen aufbauen, der sich im Wunsch zu helfen und in einer Spende entlädt“ [148].

2. *Werte und Glaubensgrundsätze* [152]

Hier handelt es sich beispielsweise um den Glauben, dass man durch eine Spende „die Welt ein Stückchen besser macht“. Gleichermäßen könnte es sich auch um die Vision handeln, dass allen Menschen genügend Nahrung zur Verfügung steht. FISCHER [148] nennt die Aktivität der NPO diesbezüglich „Mission-based-Fundraising“. Es handele sich um ein gemeinsam geteiltes Werte- und Normensystem sowie eine gemeinsame Zielvorstellung.

3. *Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft* [152]

Viele Non-Profit-Organisationen bauen auf Menschen, die ehrenamtlich für sie arbeiten. Für den UNICEF e. V. zum Beispiel engagieren sich über 8 000 Freiwillige in 150 Gruppen. Dabei wirbt UNICEF damit, dass diese ehrenamtlich Tätigen der Organisation erst ihr Gesicht gäben [179].

4. *Charismatische Anziehungskraft*

Im Vordergrund dieses Motivs steht die persönliche Begeisterung für ein Idol oder eine prominente, charismatische Persönlichkeit. Hilfsorganisationen kooperieren dazu gerne mit TV-Prominenten. Bekannt ist beispielsweise die ZDF-Spendengala, die, moderiert durch Carmen Nebel, Projekte der Hilfswerke „Brot für die Welt“ und „Misereor“ jedes Jahr unterstützt [162].

5. *Ausübung eigenen Einflusses* [152]

Im Hinblick auf dieses Motiv wirbt z. B. UNICEF mit Sätzen wie: „Treten [Sie] dafür ein, dass jedes Kind die gleichen Rechte hat – auf Gesundheit, auf Bildung, auf Schutz vor Gewalt“ [179]. „Helfen [Sie] mit, die Lebensbedingungen von Mädchen und Jungen in aller Welt konkret zu verbessern“ [179].

6. *Kompensation*

Vor allem Menschen aus den vergleichsweise reichen Industrieländern haben das Verlangen, das eigene Gewissen zu beruhigen [152]. Da ihnen die soziale Ungleichheit in der Welt bewusst ist, empfinden sie ihre Spende als eine Art „Ausgleichszahlung“, die den Abstand zwischen Arm und Reich verkleinert.

Fundraising gegen Hungerkrisen

Aufgaben und Wirksamkeit von

Non-Profit-Organisationen

Weißschnur, S.

2013, XVIII, 104 S. 40 Abb., 9 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-19830-9