

Fundraising

Jens Uwe Böttcher
Dr. iur. (Bonn) LL.M. (UBC)

forum bürgerengagement



Das Leben besteht
aus vielen kleinen Münzen,
und wer sie aufzuheben weiß,
besitzt ein Vermögen

Jean Anouilh

Kern allen erfolgreichen Fundraisings
ist die überzeugende Antwort
auf die Frage:

Warum soll ich Dir was geben?

Praktisch bedeutet dies :

- Das Ziel der Körperschaft oder des Projekts steht im Vordergrund allen Wirkens *und* allen Argumentierens.
- Geld ist das Mittel, nicht das Ziel !
- Teilhabestrategien statt Melktechniken!

ergo

- **Partnerschaft** ist die Botschaft, nicht Geld !

Einstiegsfragen :

- Wie werden wir zu einem guten Partner?
- Wie bleiben wir ein guter Partner?
- Wer passt zu uns?
- Wie finden wir den passenden Partner?

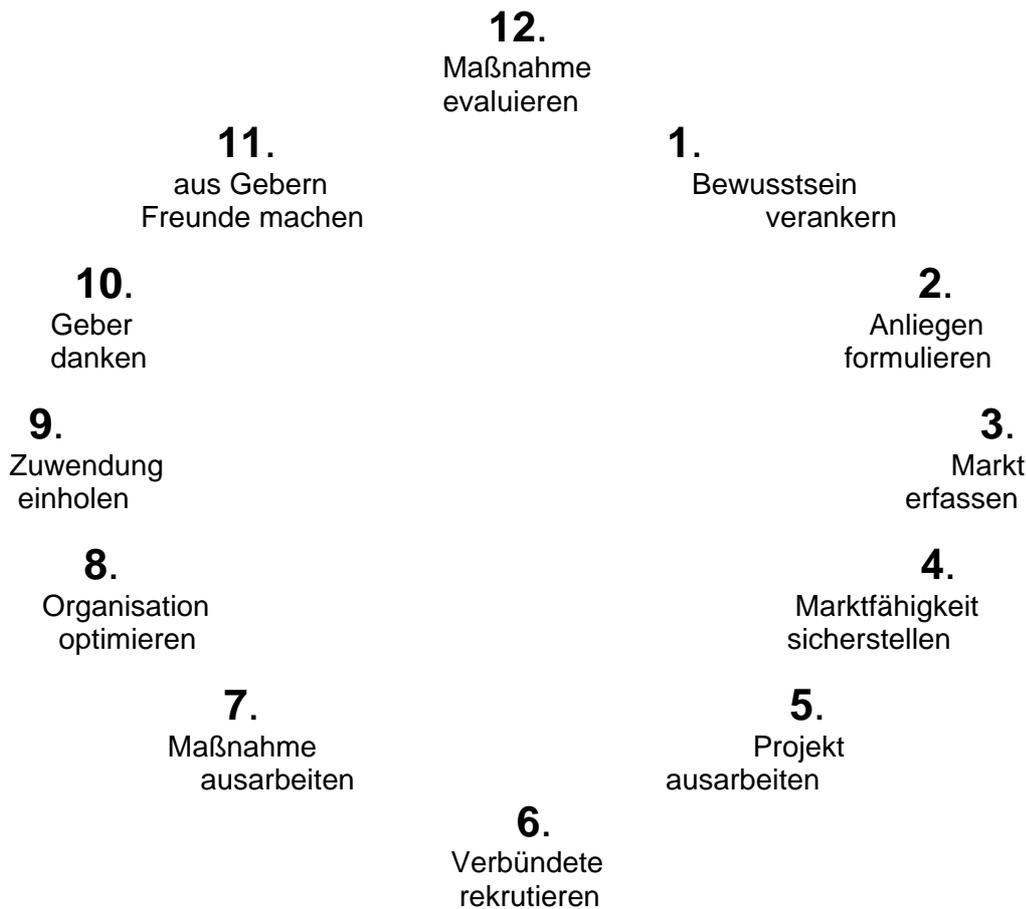
Perspektivenwechsel :

- Selbst-Bewusstsein !
- Das Einmalige, das Besondere transportieren !
- Vermittler / Koordinator / Katalysator sein.
- Fördererblick !
- Förderer-Respekt)

Die **6** Richtigen im Fundraising

1. Richtiges Selbstverständnis
2. Richtiges Anliegen / Projekt
3. Richtiges Nutzwert für das Gemeinwohl
4. Richtige Förderer
5. Richtiges Angebot
6. Richtiger Zeitpunkt

Der Fundraising-Kreislauf



12 Schritte zu Ihrem Fundraising-Erfolg

Fundraising

- ist die Kunst, für mein gemeinnütziges Anliegen von anderen Unterstützung zu erhalten, indem ich sie dafür gewinne, dieses Anliegen auch zu dem ihren zu machen;
- ersetzt den Zufallstreffer durch ein systematisches, langfristig angelegtes Verfahren;
- ist ein Gestaltungsprozess, der im wesentlichen aus Marketing-Elementen, gefühlvoller Kommunikation und solidem Management besteht;
- erfordert das unbedingte Engagement für die Sache, Geduld, Beharrlichkeit und Ausdauer.

Unter Sponsoring wird, nach der Definition des deutschen Bundesfinanzministeriums, „üblicherweise die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und / oder Organisationen in sportlichen, kulturellen, kirchlichen, wissenschaftlichen, sozialen, ökologischen oder ähnlich bedeutsamen gesellschaftspolitischen Bereichen verstanden, mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden.“

Ausführungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) § 64, Ziff.7

Sponsoring wird heute zu den Bestandteilen einer innovativen unternehmerischen Kommunikationsstrategie gezählt.

Von der Akquisitionsarbeit abgesehen, ist Sponsoring für die Empfangenden im Wesentlichen ein Abgrenzungsproblem. Wann ist eine Zuwendung eine Spende, ein Geschenk also, und wann ist sie, weil mit kommunikationsbetonten eigenen Interessen des Gebenden verknüpft, 'bereits' Sponsoring? Wie viel Sponsoring darf eine gemeinnützig tätige Organisation noch akzeptieren, und wann ist das zulässige Maß an Selbstdarstellung oder Werbung des Gebenden überschritten? Wann ist die Zuwendung für den Gebenden steuerlich begünstigt, und wann ist sie für den Empfänger oder die Empfängerin steuerlich belastend? Diese Fragen werden bei uns noch für längere Zeit in fluß sein.

Die Sponsorenakquisition gehört im weitesten Sinne zum Fundraising, geht es doch um alternative Mittelbeschaffung zur Förderung eines gemeinnützigen Zwecks, in unserem Fall der Erziehung und Bildung unserer nachwachsenden Generation.

Wie funktioniert Fundraising?

Es ist ein fortwährender Prozess. Zur besseren Übersichtlichkeit lässt sich der Verfahrensablauf grob in 12 Schritte aufteilen. Wer sich diese Schritte zu eigen machen, einerlei ob möglichst genau oder eher als generelle Richtschnur mit Raum für die Entwicklung eigener Ansätze, ist im Grunde fit für den Spendermarkt. Wichtig ist, systematisch vorzugehen. Das beginnt zuhause: Wer nach draußen gehen und potenzielle Partner gewinnen will, muss zuvor intern dafür gerüstet sein:

1. Mit dem richtigen (Fundraising-)Bewußtsein fängt es an.

- Wie stehen Sie zu Ihrer Tätigkeit? Warum sind Sie in Ihrem Feld aktiv?
- Sind Sie mit erkennbarer Leidenschaft dabei?
- Wofür steht Ihre Einrichtung? Was macht sie einmalig?
- Wissen Sie, was auf Sie zukommt, wenn Sie sich dem Fundraising widmen?
- Sind Sie dazu bereit?

Wer sich auf Fundraising-Reise begibt, muss wissen, worauf er sich einlässt, und dies auch als spannende Herausforderung annehmen wollen. Das gilt zunächst für die Einrichtung als Ganze, ebenso jedoch für die dort Tätigen, ob beruflich oder freiwillig.

Warum das so wichtig ist? Beim Fundraising geht es, wie wir wissen, um freiwillige Austauschverhältnisse. Kein Förderer ist verpflichtet, mein Anliegen zu unterstützen. Meine potenziellen Förderer müssen für das Projekt gewonnen werden; sie müssen von seiner Bedeutung und Wichtigkeit überzeugt sein. Das können sie aber nur, wenn ich selbst überzeugt bin und diese Überzeugung auch vermitteln kann.

Fundraising ist keine Bettelei. Legen Sie also jeden Anflug von Bettlermentalität ab, falls Sie davon noch Reste in sich spüren sollten. Sie leisten wichtiges für unser Gemeinwesen. Entschuldigen Sie sich nicht dafür. Seien Sie stolz darauf!

2. Formulieren Sie Ihr Anliegen - klar und konkret?

- Was macht Ihre Einrichtung unverwechselbar, einmalig?
- Werden Sie von Ihrer Außenwelt auch so wahrgenommen?
- Was hat Ihre Einrichtung für Ziele? Was wollen Sie bis wann gemeinsam erreicht haben?
- Was ist daran wichtig? Welcher Nutzen soll daraus erwachsen?

Ihr Anliegen ist gewissermaßen die Umsetzung Ihrer Aufgabe. Es beeinflusst Ihr Profil in der Öffentlichkeit. Es entscheidet darüber, ob Sie in Ihrem Markt in ausreichendem Maße Unterstützung finden können. Je konkreter potenzielle Förderer Sie einschätzen können, desto besser sind Ihre Chancen, sie zu gewinnen.

Schärfen Sie Ihr Profil über Ihr Anliegen. Machen Sie sich unverwechselbar! Erarbeiten Sie eine kurze, knappe und überzeugende Formel für das, was Ihre Einrichtung segensreich für die Gesellschaft leistet. Je prägnanter Sie Ihre Anliegen präsentieren, desto eher wird es die Aufmerksamkeit finden, die Ihr Engagement verdient.

Achten Sie darauf, dass Sie alle mit einer Zunge sprechen, wenn Sie Ihr Anliegen vortragen. Wenn jeder Beteiligte seine persönliche Beurteilung eines gegebenen Sachverhalts unabgestimmt, zum Besten gibt, kann das potentielle Förderer verunsichern: "Wofür steht die Einrichtung, die meine Unterstützung begehrt, eigentlich?" Je größer die Einrichtung ist und je mehr externe

Unterstützung sie erringen will, desto mehr Sorgfalt wird sie auf ihre Kommunikationsstrategie legen müssen.

3. Auf das Projekt kommt es an.

- Wie können Sie über Ihr starkes Profil und Ihr überzeugendes Anliegen am ehesten Förderer für Ihre Einrichtung gewinnen?
- Womit identifizieren sich Förderer am ehesten?

Aus Ihrem Anliegen allein können Sie nur selten schon Einnahmen erwarten. Es ist vielen noch zu abstrakt, nicht greifbar genug. Was Ihrem Begehren nach Unterstützung das Gesicht gibt, ist Ihr Projekt. Fassbar muss es sein, so konkret wie möglich also, und auf Anhieb überzeugen. Legen Sie seinen Nutzen dar – kurz, knapp, zündend. Ihr Projekt muss

- bewegen;
- Ihre eigene Organisation und ihre potentiellen Partner räumlich und zeitlich berühren;
- zu einer deutlichen Verbesserung der Verhältnisse führen;
- lösbar sein;
- jedem Förderer das Gefühl vermitteln können, etwas Bedeutendes geleistet zu haben, ob im Großen oder im Kleinen.

Bieten Sie Ihren Förderern die Möglichkeit, sich für Ihr Projekt zu begeistern. Bedenken Sie dabei, wofür sich potenzielle Förderer eher begeistern lassen – und wofür weniger. So unfair dies erscheinen mag, ein Programm zur besseren pädagogischen Qualifizierung ihrer neuen Kolleginnen dürfte die Förderphantasie eher weniger anregen als gute Projekte zur Behebung akuter Bewegungs- oder Ernährungsmängel bei Ihren Schutzbefohlenen oder zur Beseitigung schwerer Sprachdefizite, oder zur Integrationsförderung.

4. Erfassen Sie Ihren Fundraising-Markt.

- In welchem Umfeld bewegt sich Ihre Einrichtung mit ihrem Anliegen, ihrem Projekt?
- Wem nützt, was Sie tun oder vorhaben
 - in besonderer Weise?
 - noch spürbar?
- Wer wäre bereit, diesen Nutzen materiell zu unterstützen,
 - der Ihnen bereits bekannt ist?
 - an den Sie bisher nicht gedacht haben, oder den Sie erst ermitteln müssten?

Ein Markt ist ein Umschlagplatz, eine Tauschbörse, zumeist – wenn auch lange nicht immer - Ware gegen Geld. Hier kann man sich behaupten, um Partner werben, ihnen etwas anbieten, hier tragen überdurchschnittliche Anstrengung und besondere Leistung erkennbar schneller Früchte als im üblichen dienstlichen Alltag. Was voraussetzt, dass Sie genau wissen, wer aus welchen Gründen an Ihrer Arbeit interessiert ist oder dafür interessiert werden kann. Der folgende Weg hat sich als Einstieg generell bewährt:

Stellen Sie alle Personen oder Körperschaften (z.B. Stiftungen oder Unternehmen) zusammen, denen in irgendeiner Weise am Gelingen Ihrer Einrichtung liegt oder liegen müsste. Tun Sie dies völlig losgelöst von deren Förderfähigkeit oder Förderwillen. Es geht an dieser Stelle allein um den Nutzen Ihres Wirkens für die unterschiedlichen menschlichen und institutionellen Komponenten Ihres Umfelds. Stellen Sie eine Rangliste auf.

Haben Sie Ihre Liste gewissenhaft erarbeitet, redigieren sie daraus eine neue Rangliste, diesmal nach der Förderwahrscheinlichkeit der Erfassten geordnet. Jetzt geht es über die bloße Beziehung zu Ihrem Wirken hinaus um die materielle Förderfähigkeit und die grundsätzliche Förderbereitschaft jeder Position auf Ihrer Liste. Denken Sie zugleich daran, wie wertvoll Ihnen gut vernetzte Multiplikatoren sein können – vor allem Medienvertreter und Personen, die in Förderkreisen die Ihnen wichtig sind, großes Vertrauen genießen.

5. Stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt hinreichend marktfähig ist.

- Können wir in unserem Markt für unser Projekt mit Unterstützung im erforderlichen Umfang rechnen?

Mit anderen Worten:

- Passt unser Projekt zu den identifizierten potenziellen Förderern?
- Können wir unser Projekt, ohne es zu gefährden, Wünschen potenzieller Förderer anpassen, wenn die bisher angeworbene Unterstützung noch nicht ausreicht?
- Sind unsere potenziellen Förderer auch so potent, wie wir recherchiert haben?

Oder:

- Sollten wir erwägen, unsere Fördererforschung auszudehnen?

Im Vordergrund steht hier die Überprüfung der größtmöglichen Übereinstimmung zwischen Ihrem Projekt und den von Ihnen als vorrangig eingestuften potenziellen Förderern. Steht beispielsweise die Förderung des Kindes im Mittelpunkt Ihres Wirkens, haben Sie gute Karten, erfahrungsgemäß auch in der unmittelbaren Nachbarschaft. Dies kann aber anders aussehen, wenn Ihre Einrichtung an ein Wohnviertel grenzt, das mit seinen Einwohnern alt geworden ist, und wo Kinder, außer als kurzzeitiger Enkelbesuch bei den Großeltern, keine Rolle spielen. #

Achten Sie auch darauf, dass Ihr Projekt auch nicht den Anschein von überflüssigem Luxus ausstrahlt. Wer von seinem „sauer verdienten Geld“ etwas für einen guten Zweck abgibt, reagiert empfindlich, wenn er das Gefühl bekommt, damit wird Unnötiges bezahlt.

Stellen Sie Ihr Projekt einer kleinen Gruppe zur Probe vor. Analysieren Sie deren Reaktionen genau. Bessern Sie erforderlichenfalls nach oder bauen Sie um. Schliessen Sie nie aus, das Projekt in der vorgelegten Form ganz fallen zu lassen. Letzteres erfordert oft besonders viel Mut, vor allem wenn man besonders viel Aufwand und Herzblut in die Angelegenheit gesteckt hat. Ein finanzielles Fass ohne Boden wäre freilich die schlechteste aller Alternativen. Vielleicht kann man das Projekt nach einer kleinen Atempause neu durchdenken und dann in modifizierter Form durchziehen.

6. Wählen Sie das richtige Fundraising-Instrument für Ihr Projekt.

- Welche Werbemaßnahmen oder Aktionen bringen Ihrem Projekt den größten Ertrag?
- Welche Durchführungsalternativen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Wie groß wird der Aufwand sein?

Jetzt sind wir – endlich? – dort angelangt, wo viele gerne anfangen, die sich dann jedoch wundern, wenn sie mit ihren Ergebnissen weit hinter ihren Erwartungen bleiben. Zu den wichtigsten Fundraising-Instrumenten (die sich nach Bedarf untereinander vermischen können) gehören:

- der regelmäßige Spendenaufruf (Mailing)
- die individuelle persönliche Ansprache
- die Kapitalkampagne
- Erbschaftsfundraising

- die Benefizveranstaltung
- Devotionalienvertrieb ("Merchandising")
- Bußgeldzuweisungen

Die folgenden Tabellen zeigen Ihnen, wofür welches Instrument am Besten geeignet ist¹. Arbeiten Sie Ihren detaillierten Maßnahmenplan daran entlang aus. Denken Sie aber auch an den Kommunikationsplan: Je bekannter Sie mit Ihrem Projekt in der Öffentlichkeit sind, desto weniger müssen Sie bei Kontaktaufnahmen erklären, wer Sie überhaupt sind, und umso leichter fassen Ihre potenziellen Förderer zu Ihnen Vertrauen.

¹ Eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Fundraising-Instrumente, insbesondere der komplexen, aber hochwirksamen Kapital-Kampagne, muss einer getrennten Darstellung an anderer Stelle vorbehalten bleiben.

Fundraising-Instrumentarium nach Ansprache I

Form	Medium	Adressat	Unterstützungsart	Bemerkungen
mündlich	Verabredete direkte persönliche Begegnung	Mäzene, Unternehmen (Sponsoring)	Mittlere bis große Spenden; Sponsoringvereinbarungen; Legatversprechen	Erfolgreichste Methode; u.U. sehr zeit- und arbeitsintensiv
	Haustüransprache "Canvassing"	Potenzielle neue Mitglieder; Kleinspender	Mitgliedsbeiträge, Kleinspenden	umstritten; teilw. schlecht beleumundet, hat aber Potenzial bei gut vorbereiteten Nachbarschaftsaktion
	Straßenansprache	Potenzielle neue Mitglieder; Kleinspender	Mitgliedsbeiträge, Kleinspenden	Umstritten, aber bei entsprechendem Projekt und guter Vorbereitung zuweilen sehr wirkungsvoll
	Telef. Anruf bei Bekannten "warm calls"	Bestehende Förderer; bekannte Interessenten, auch Sponsoren	Mittlere Spenden; kleinere Sponsoringbeträge; Arbeitseinsätze	Bei guter Vorbereitung gute Erfolgsaussichten
	Unpersönl Telef. Ansprache "cold calls"	Eingekaufte oder recherchierte Adressen;	Mitgliedsbeiträge; Kleinspenden	Generell unzulässig
	Radioberichterstattung	Regionale Zuhörerschaft	Kleinere bis mittlere Spenden	Vortrefflich für PR; für direkte Akquisition kaum tauglich

Fundraising-Instrumentarium nach Ansprache II

Form	Medium	Adressat	Unterstützungsart	Bemerkungen
schriftlich	Persönlicher (handgeschriebener?) Brief	Mäzene; größere Spender	Größere bis große Summen	Eher für Vorbereitung und Dank geeignet
	Adressierter Werbebrief "Mailing"	kalte und warme Adressdateien	Kleine bis mittlere Summen; Mitarbeit	Arbeitspferd im Fundraising
	Unadressierter Werbebrief "Mailing"	„Alle Haushaltungen“ im Einzugsgebiet	Kleine Summen	Nicht mehr Standard, außer als Info-Medium
	E-Mail	Nur bei bekannten Personen zulässig	Kleinere bis mittlere Summen	Kommt langsam; derzeit noch geringe Ausbeute; ist auch Profil-fördernd
	Werbung in Tagespresse	Regionale, nachbarschaftliche Leserschaft	Kleinspenden, Multiplikatoren	für PR gut, generiert keine wesentlichen Einnahmen
<u>Exkurs:</u> Bußgeld / Geld-auflagen	An Gerichte, Staatsanwaltschaften oder Oberfinanzdirek- tionen adressierte Schreiben oder persönliche Präsentation	Richter, Staatsanwälte und Zuständige bei den OFD'en	Bußgelder Geldauflagen	bei guten Kontakten teilweise geeignet, tendenziell sehr aufwändig

7. Nur erstklassige Verbündete helfen wirklich.

- Wessen Mitarbeit brauchen Sie wofür, um Ihre anspruchsvollen Projektziele zu erreichen?
- Wie finden sie und wie binden Sie sie?

Nachdem Sie Ihr Projekt und seinen Bedarfsplan genau festgelegt haben, können Sie abschätzen, welche Hilfe Sie für welche (Teil-)Aufgaben benötigen, um Ihr spannendes Projekt zu verwirklichen. Solchen Bedarf werden Sie nur zu einem kleinen Teil aus Ihrem mehr als ausgelasteten Team abdecken können. Sehen Sie sich doch noch einmal Ihre Gebermarkttabellen an, Rubriken Multiplikatoren und Arbeitswillige. Gibt es darunter nicht welche, die die Lücken in Ihrem Personalplan abdecken können – einen begabten Texter oder Grafiker, etwa, oder einen Kaufmann, Steuerberater oder kompetenten Kommunalbediensteten, der Ihre Buchhaltung macht? Haben Sie den Mut, über den Zaun hinweg zu rekrutieren. Sie glauben nicht, wie gerne manche Menschen Einrichtungen Ihres Schlags unterstützen – wenn man sie nur richtig fragt! Entscheidend ist, dass Sie die Ausgewählten begeistern und mit Aufgaben betrauen, die sie gerne und gut erledigen. Und seien Sie darauf bedacht, stets die Besten für die jeweils zu erledigenden Arbeiten zu gewinnen. Die leisten mehr, und das färbt auf die Anderen ab.

8. Optimieren Sie Ihre Organisation.

- Ist Ihr Sekretariat für das, was auf sie zukommt, technisch und personell gerüstet? Auch was eine leistungsfähige EDV anbelangt, die Ihre Aktionen begleiten soll?
- Haben Sie ein motiviertes, schlagkräftiges Team zusammen?
- Haben Sie die richtige Organisationsform, um Ihr Projekt zum verdienten Erfolg zu führen?
- Haben Sie Ihre organisatorische und personelle Kompetenz einnahmefördernd transparent gemacht?

Im Idealfall haben Sie nun ein Team engagierter Hauptamtlicher und eine Gruppe engagierter Freiwilliger zur Verfügung. Binden Sie Letztere so tief wie möglich in das Projekt ein und schwören Sie *alle* Ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter auf die gemeinsame Aufgabe ein. Schmieden Sie ein Gesamtteam. Das ist nicht immer einfach, verringert aber die in solchen Konstellationen unvermeidlichen Reibungsflächen und vergrößert Ihren Erfolg.

Wie steht es nun mit Ihrer Organisation? Dürfen Sie selbst Zuwendungsbestätigungen ausstellen? Förderer werden schnell ungehalten, wenn man sie deswegen auf übergeordnete Dienststellen verweisen muss, die allzu häufig auf sich warten lassen. Nicht zuletzt deswegen empfinden viele Förderer einen Förderverein als eine flexiblere Adresse zur Abwicklung von Zuwendungen.

Nun muss Ihr Sekretariat noch in die Lage versetzt werden, die Aktion und das gesamte Team, vor allem aber die Freiwilligen, bestens zu betreuen. Und vergessen Sie nicht, in Ihrer Öffentlichkeitsarbeit² und Ihrer Fördererwerbung in angemessener Form darauf hinzuweisen, wie gut Ihre Einrichtung qualifiziert und wie motiviert Ihr Team ist.

9. Holen Sie die Zuwendung.

² Dazu in diesem Heft auch Behn, S.

- Wie gehen Sie vor, um den Zuschlag zu erhalten?
- Worauf kommt es besonders an?
- Was müssen Sie vermeiden?

Wenn man alle Vorbereitungen optimal getroffen hat, kommt beim Fundraising irgendwann der Zeitpunkt, zu dem irgend jemand irgend jemanden um irgend etwas bitten muss, in der Mehrzahl der Fälle um Geld. Jetzt kommt es entscheidend auf Ihre gute Vorbereitung und Ihre Kommunikationskompetenz an. Versetzen Sie sich oder diejenigen aus Ihrem Team, die konkret um die Spende bitten werden, so tief wie möglich in die Haut des Beworbenen. Je tiefer, desto besser gelingen Ihnen die für den Betreffenden tragenden Argumente, und umso eher können Sie auf Unterstützung hoffen.

Klagen Sie nie darüber, wie schwer alles ist. Jeder hat sein eigenes Päckchen zu tragen auf dieser Welt. Was man von Ihnen wissen will, ist, dass Sie einen dringenden gesellschaftlichen Veränderungsbedarf erkannt haben, dass Sie entschlossen sind, diese Veränderung zu bewirken, und dass sie das auch können.

10. Danken Sie Ihren Gebern – sofort und aufrichtig.

- Wann ist der beste Zeitpunkt zum Danken?
- Wie soll der Dank ausfallen, damit er nicht zu dünn, aber auch nicht überzogen wirkt?

Danken ist keine Nebensache. Ihre Aktion ist noch nicht abgeschlossen, solange Sie denjenigen nicht gedankt haben, die sich zu Gunsten Ihres Projekts freiwillig von etwas, das ihnen gehört, getrennt haben. Danken Sie Ihren Gebern aufrichtig und von Herzen, und tun Sie es sogleich, damit sie sofort erkennen, dass ihre Zuwendungen von Ihnen angemessen gewürdigt werden und bei Ihnen in besten Händen sind. Das spricht sich herum - zu Ihrem Vorteil. Und Ihre Geber fühlen sich Ihnen umso eher zugehörig.

Vielleicht veranstalten Sie mal ein "Fördererdankfest" oder dergleichen. Vielleicht können Sie den Bäcker um die Ecke und den Fleischer weiter unten auf Ihrer Straße für kleine Sachspenden gewinnen, die Sie auf dem Fest ebenfalls würdigen. Lassen Sie die von Ihrem Projekt Begünstigten an der Dankesübung teilhaben; das zeigt Wertschätzung und kommt immer gut an.

11. Machen Sie aus Förderern Freunde.

- Was kann Ihnen der ganze Dankes- und Pflegeaufwand bei denen bringen, deren Zuwendung Sie ja schon haben?
- Wie können Sie Ihre Einnahmen kalkulierbarer machen und mit einem vertretbaren Aufwand steigern?

Aus dem Geschäftsleben wissen wir, dass es erheblich weniger kostet, einen Kunden durch gute Pflege zu behalten, als einen neuen zu gewinnen. Das gilt auch für unseren Bereich. Ihr strategisches Ziel sollte es sein, Ihre Geber dafür zu gewinnen, ihre Zuwendungen zu wiederholen, vielleicht sogar zu erhöhen und irgendwann zur Regel zu machen. Pflegen Sie ihre Geber also, aufrichtig und mit Respekt. Machen Sie sie zu Verbündeten, zu stets willkommenen Freunden Ihres Hauses. Das festigt den guten Ruf Ihrer Einrichtung und damit Ihre Spendenwürdigkeit.

12. Evaluieren Sie Ihre Maßnahme.

- Was hat Sie die Aktion ehrlich gekostet?
- Was hat sie Ihnen tatsächlich eingebracht?
- Hat sich der Aufwand wirklich gelohnt?
- Welche Konsequenzen folgen aus der Analyse?

Was Ihre Aktion Ihnen gebracht hat, erkennen Sie erst, wenn Sie sie genau ausgewertet haben. Die Evaluierung ist auch für Ihren Gebermarkt von größter Bedeutung. Kommt auch nur ein leiser Zweifel an Ihrer Kompetenz auf, den Sie nicht sofort ausräumen können, steht Ihre Glaubwürdigkeit auf dem Spiel. Ihre gesamte Arbeit könnte dann umsonst gewesen sein.

Stellen Sie *alle* Kosten zusammen, die Sie zur Förderergewinnung, auch schon im vorbereitenden Vorfeld, aufgewendet haben, und stellen Sie ihnen gegenüber, was Sie eingenommen haben. Bewerten Sie auch freiwilligen Einsatz mit einem wirklichkeitsnahen fiktiven Betrag. Und vergessen Sie nicht, den ideellen Gewinn wertmäßig zu erfassen. Der ist für den Ruf Ihrer Einrichtung und damit auch für den Erfolg späterer Fundraising-Aktionen von Belang. Nutzen Sie auch ein gute Ergebnis dazu, Ihre Kosten-Nutzen-Relation noch weiter zu verbessern. Kennen Sie nicht jemanden aus Ihrer Verwandtschaft, der Ihnen Ihre Drucksachen noch etwas billiger erledigen kann als die Druckerei in Ihrem Viertel, auch wenn Sie Ihnen schon um 30 % entgegengekommen ist? Oder ist nicht der Großvater eines Ihrer Kinder beim Finanzamt gewesen und kann Ihnen Ihre Buchführung ehrenamtlich optimieren?

Das Anliegen I

Grundüberlegungen

Die Summe aller Gründe, die dafür sprechen, uns Unterstützung zu gewähren

Anliegen muss

- **bewegen**
- **räumlich berühren**
- **zeitlich berühren / drängen**
- **lösbar sein .**

Lösung muss

- **Verbesserung / Vorteile für das Gemeinwohl bieten**
- **Zukunftsperspektive bieten**
- **dem Helfer Zugehörigkeit vermitteln und sein Selbstwertgefühl steigern** (ihm das Gefühl geben, mit seiner Gabe bedeutendes geleistet zu haben).

Das Anliegen II

Überzeugungsarbeit

- Was ist die Herausforderung / Aufgabe (deren wir uns annehmen) ?
- Warum ist das wichtig?
- Wer ist unser Markt?
- Welche Dienste / Leistungen bieten wir an, um diese Aufgabe / Herausforderung zu meistern?
- Warum ist das wichtig?
- Wem nutzen unsere Dienste / Leistungen?
 - direkt Betroffenen?
 - Nachbarschaft?
 - darüber hinaus: Gemeinde? Stadt? Land?
 - Stiftern? Spendern? Sponsoren?
- Gibt es andere, die das Gleiche tun wie wir - vielleicht besser?
- Sind wir kompetent, um unsere Aufgabe erfolgreich durchzuführen?
- Was macht unsere Dienste einmalig?
- Können wir überzeugende schriftliche Unterlagen vorlegen über
 - uns, unser Selbstverständnis, unsere Ziele, unsere Sachkompetenz?
 - frühere erfolgreiche Projekte?
 - unsere ehrenamtlichen und hauptamtlichen Führungspersonen und weitere Mitstreiter?
 - unser Projekt?
 - unseren Finanzbedarf?
 - unsere unternehmerische (betriebswirtschaftliche und organisatorische) Kompetenz?
- Welche Unterstützung benötigen wir von wem?
- Warum soll jemand ausgerechnet unser Anliegen ausgerechnet jetzt substantiell unterstützen?

Das Anliegen III

Anwendung

Intern

- Einigkeit herstellen
- personelle Unterstützung erlangen, insbes. auf der ehrenamtlichen Führungsebene
- Grundlage für die Erarbeitung von Arbeitsmaterialien
- Grundlage für Erfolgskontrolle

Extern

- Informationsbroschüren, Flier, Newsletter
- Pressemeldungen, Pressegespräche, Interviews
- Fachbeiträge für Zeitschriften
- Vorträge
- Spendenaufrufe / Mailings
- Werbegespräche mit potentiellen Big Spenders
- Förderungsanträge (z.B. an Stiftungen)

Was macht den Menschen aus?

Was beeinflusst seine Entscheidungen?

- Kindheit / Elternhaus / Familienverhältnisse
- Erziehung / Bildungsabschluss
- jetziger Familienstatus
- Beruf / Arbeitsplatz
- sozialer Status
- Gesundheit
- Glaube
- politische Meinung, Bindungen oder Aktivitäten
- Freizeitinteressen / Mitgliedschaften
- Gemeinwohlerengagement / Geberverhalten
- Erziehung / Bildungsabschluss
- jetziger Familienstatus
- Beruf / Arbeitsplatz
- sozialer Status
- Gesundheit
- Glaube
- politische Meinung, Bindungen oder Aktivitäten
- Freizeitinteressen / Mitgliedschaften
- Gemeinwohlerengagement / Geberverhalten

Die modifizierte A I D A - Formel

für erfolgreiches Verkaufen

Attention

Interest

----- Confidence
----- Conviction

Desire

Action

Der jährliche Spendenaufruf

Profil

Großzuwendungen

ca. 10% der Geber
ca. 60% der Einnahmen

erhöhte Zuwendungen

ca. 20% der Geber
ca. 20% der Einnahmen

Erstzuwendung oder wiederholte Zuwendung (ohne Erhöhung)

ca. 70% der Geber
ca. 20% der Einnahmen

Die Entwicklungsleiter erfolgreichen Fundraisings

Stifter
Verfügender von Todes wegen
nur persönliche Beziehungspflege

Big Spender
nur persönlicher Kontakt

großzügiger Geber
persönlicher Kontakt / Brief / Telefon

**mehrfache Geber /
Zuwachsgeber**
persönlicher Kontakt / Brief / Telefon

erstmalige Geber
Mailing / Telefonkampagne / Veranstaltung / Medien /
Klinkenputzen

Reservoir möglicher Geber

Mailing-Aktion

Wofür

- Anliegen / Projekt bekannt oder bekannter machen
- jährliche Spendenkampagne
- besondere Kampagnen
- erstmalige Geber gewinnen
- frühere Spender erneut gewinnen
- Grundlage für große Zuwendungen, Stiftungen oder Vermächtnisse schaffen

Wesentlicher Nutzen

- relativ zuverlässig regelmäßige Einnahmen
- erweitert Spenderfundament
- erweitert Verständnis und ideelle Unterstützung für Anliegen

Wesentliche Bestandteile

- Erst-Akquisition
- Erneuerung und Erhöhung

KISS-Formel :

Keep

It

Simple (and)

Stupid

Telefon-Aktion

Wofür ?

- Erst-Geber akquirieren
- Erst-Geber für Erneuerung oder Erhöhung gewinnen
- Small Spenders zu Big Spenders machen
- Mailing flankieren
- Besondere Kampagne testen
- Kampagne beleben
- Kontaktpflege und -verbesserung
- Dateipflege
- **Danksagung !**

Die Kapital-Kampagne

- häufig die effektivste Akquisitionsmethode
- als Ergänzung der jährlichen Serienkampagne möglich
- aufwendig und komplex
- erfordert detaillierte Planung (Durchführbarkeitsstudie!)
- zeitlich genau festgelegte, intensive Kampagne
- Klasse vor Masse !
- Leit-Zuwendungen 'vorher' organisieren
- direkte persönliche Akquisition auch schon im Vorfeld
- hochrangig aktiv ehrenamtlich besetzen

Zuwendungstabelle für die Planung einer Kapital-Kampagne (Beispiel Einnahmeziel € 1 000 000)

Anzahl	Summen- gruppe	Potential	kumuliert	Gruppen- summe	kumulierter Betrag	Anteil an Gesamtsumme	Bemerkungen
1	€ 150 000	3 (3:1)	3	€ 150 000	€ 150 000	15,0 %	
1	€ 75 000	3 (3:1)	6	€ 75 000	€ 225 000	22,5 %	
2	€ 60 000	6 (3:1)	12	€ 120 000	€ 345 000	34,5 %	
4	€ 30 000	12 (3:1)	24	€ 120 000	€ 465 000	46,5 %	
8	€ 15 000	32 (4:1)	56	€ 120 000	€ 585 000	58,5 %	
16	€ 7 500	64 (4:1)	120	€ 120 000	€ 705 000	70,5 %	
32	€ 3 000	128 (4:1)	248	€ 96 000	€ 801 000	80,1 %	
64	€ 1 500	320 (5:1)	568	€ 96 000	€ 897 000	89,7 %	
100	€ 600	500 (5:1)	1068	€ 60 000	€ 957 000	95,7 %	
Vielzahl	< € 600	Vielzahl	Vielzahl	€ 43 000	€ 1 000 000	100 %	

Die ehrenamtlichen Mitstreiter

Motivation

- Anliegen überzeugt
- verfiert bereits das gleiche Ziel
- Bedürfnis, Teil einer nachbarschaftlichen, regionalen oder überregionalen Gemeinschaft zu sein
- Suche nach Anerkennung
- Gefühl, wichtig zu sein
- Gefühl, wichtiges zu tun
- Suche nach Sinn des Lebens
- Leistungskapazitäten frei
- beruflich oder persönlich frustriert, sucht Befriedigungsfeld
- Wunsch, besondere Fähigkeiten anzuwenden
- Wunsch, neues zu lernen
- Bedürfnis zu geben, weil selbst empfangen
- gegen Ohnemich-Denken
- Wunsch nach sinnvoller Freizeitgestaltung
- Wunsch, Vereinsamung zu entkommen
- Sicherheitsbedürfnis befriedigen („Ich tue sinnvolles mit meinem Leben.“)

Förderanträge

häufige Ablehnungsgründe

- Vorhaben nicht schlüssig dargestellt
- Vorhaben für Förderer nicht wichtig genug
- Vorhaben für Förderer uninteressant
- Vorhaben umständlich oder unvollständig vorgestellt
- Vorhaben entspricht nicht den Förderschwerpunkten
- Antrag entspricht nicht Förderrichtlinien
- Vorhaben für Förderer zu groß / zu teuer
- Vorhaben wirkt mindestens eine Nummer zu groß
- Vorhaben nicht mit anderen Stellen koordiniert, die vergleichbares tun
- Kompetenz des Antragstellers nicht überzeugend dargelegt
- Überlebensfähigkeit des Projekts nach Abschluss der Förderung nicht überzeugend dargelegt
- Verfahren zur Evaluierung und Erfolgskontrolle nicht überzeugend

Die kleine Bücherliste

Lange Literaturverzeichnisse werden zur Qual nicht nur der Wahl. Wenn es darum geht, Sie bei Ihrer Arbeit zu unterstützen, statt Sie zu ermüden, auch dann liegt in der Kürze die Würze. Die folgenden Titel, eine kleine, persönliche Auswahl, bieten Ihnen weiterführende Informationen zum Thema Fundraising und Sponsoring.

Böttcher, Jens Uwe
Geld liegt auf der Straße.
Fundraising und Sponsoring für Schulen.
2. Aufl., Luchterhand, Neuwied, 2009

Bortoluzzi-Dubach, Elisa
Stiftungen – Der Leitfaden für Gesuchsteller.
4. Auflage, Haupt, Bern 2007

Bruhn, Manfred
Kundenorientierung.
Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM).
3. überarbeitete Auflage, DTV, München 2007

Bruhn, Manfred
Marketing für Nonprofit-Organisationen.
Grundlagen - Konzepte - Instrumente.
Kohlhammer, Stuttgart 2005

Cleuvers, Birgitt A. / Dohmen Dieter
...mit freundlicher Unterstützung von...
Sponsoring und Fundraising für Kindertageseinrichtungen
Carl Link / Wolters Kluwer, Kronach 2005

Crole, Barbara
Erfolgreiches Fundraising mit Direct Mail.
Strategien, die Geld bringen.
Walhalla, Regensburg / Bonn 1998

Crole, Barbara / Fine, Christiane
Erfolgreiches Fundraising - auch für kleine Organisationen.
Orell Füssli, Zürich 2003

Fabisch, Nicole
Fundraising
Spenden, Sponsoring und mehr...
2. vollst. u. überarbeitete Auflage, dtv, 2006

Fundraising Akademie (Hrsg.)
Fundraising.
Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente.
4. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008

Haibach, Marita
Handbuch Fundraising.
Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis.
Campus, 3. Auflage 2006

Reuter, Susanne (Hrsg.)
Erbschaftsfundraising.
Mit Herzblut und Fingerspitzengefühl.
2007, Medienverband, Düsseldorf 2008

Schauhoff, Stephan
Handbuch der Gemeinnützigkeit.
Ch .H. Beck, München 2005

Troll / Wallenhorst / Halaczinsky
Die Besteuerung gemeinnütziger Vereine und Stiftungen.
Verlag Franz Vahlen, 5. Auflage 2004

Wigand, Klaus / Haase-Theobald, Cordula / Heuel, Markus / Stolte, Stefan
Stiftungen in der Praxis.
Recht, Steuern, Beratung.
Gabler, Wiesbaden 2007

"Dieses Land hat immer noch kluge Köpfe und fleißige Hände, es ist wohlgeordnet und verlässlich, reich an Erfahrung und Kenntnissen, kulturell vielfältig und aktiv und, was das wichtigste ist, es ist frei. Lassen wir also alle Larmoyanz beiseite. Um die Herausforderungen, die vor uns liegen, zu meistern, müssen wir uns und unsere Mitbürger motivieren. Motivieren aber kann man nur, wenn man prägende und anregende Ausstrahlung besitzt. Haben Sie schon mal einen Pessimisten mit Ausstrahlung gesehen?"

Alfred Herrhausen, 1989

Der Frosch im Brunnen *

eine Fabel aus Indien

In einem großen, tiefen Brunnen lebte eine Kolonie Frösche. Sie lebten in Frieden, hielten an ihren Gewohnheiten fest, hatten genug zu essen, quakten, was ihre Kehlen hergaben, und füllten die schattigen Tiefen des gastlichen Brunnens mit Leben und Laut. Ihre Abgeschlossenheit von der Außenwelt gewährte ihnen Schutz. Sie mussten nur darauf achten, rechtzeitig dem Eimer auszuweichen, der gelegentlich von oben herabgeworfen wurde, um Wasser aus dem Brunnen zu schöpfen. Sobald sie die Winde quietschen hörten, schlugen sie Alarm und tauchten unter oder hielten sich an der Wand fest und warteten mit angehaltenem Atem, bis der volle Eimer wieder hochgezogen wurde und die Gefahr vorüber war.

Ein junger Frosch, der bei einem solchen Eimer-Alarm weggetaucht war, kam plötzlich auf den Gedanken, der Eimer könne wohl eine Gefahr, aber auch eine günstige Gelegenheit sein. schon seit einiger Zeit hatte er sich über die helle, Öffnung hoch über dem Wasser so seine Gedanken gemacht. Es war einem Oberlicht ähnlich, dessen Aussehen sich Tag und Nacht veränderte, und auf dem Schatten und Profile, Formen und Farben auftauchten, die ahnen liessen, dass jenseits des Brunnens etwas war, das sich wohl kennenzulernen lohnte. Vor allem erschien dort das leibliche Gesicht des jungen Mädchens mit zwei goldblonden Zöpfen, das sich jeden Tag einen kurzen Augenblick lang über den Rand beugte, den Eimer hinunterwarf und nach dem gefürchteten Augenblick gleich wieder hochzog. Das alles sollte man doch einmal erkunden.

Der junge Frosch sprach es aus, doch alle anderen tadelten ihn heftig. Das war noch nie gemacht worden und würde den Untergang unserer Rasse einleiten. Der Himmel wird uns strafen, sprachen sie, Du wirst für immer verloren sein. Wir sind geschaffen worden, um hier zu leben. Hier geht es uns gut, und hier sind wir glücklich. Außerhalb des Brunnens sind Einsamkeit - und Zerstörung. Keiner soll wagen, die Gesetze unserer Vorfahren zu missachten. Wie kann ein junger Frosch behaupten, es besser zu wissen als alle anderen?!

Der junge Frosch sagte nichts mehr. Er wartete geduldig, bis der Eimer wieder heruntergelassen wurde, sprang von der Wand aus genau im richtigen Augenblick darauf und stieg mit ihm unter Staunen und Schrecken der amphibischen Gesellschaft in die Höhe. Der Ältestenrat exkommunizierte ihn sofort und verbot jedes Gespräch über ihn. Schließlich musste die Würde des Brunnens aufrechterhalten werden.

Monate vergingen, ohne dass der Name des jungen Frosches fiel, und ohne dass er vergessen wurde. Eines Tages erklang ein vertrautes Quaken oben am Brunnenrand. Neugierig versammelten sich alle Frösche unten im Brunnen und sahen als Silhouette gegen den blauen Himmel das vertraute Profil des unternehmungslustigen Frosches. Ein anderer Frosch tauchte neben ihm auf, und um sie herum sieben muntere Fröschelein.

Alle blickten empor, ohne ein einziges Wort zu wagen, bis schließlich der Frosch von oben zu ihnen hinunter sprach:

"Hier oben erwartet uns eine wunderbare Welt. Auch gibt es weiche, grüne Halme, die aus der Erde sprießen. Es macht Freude, zwischen ihnen herumzuhüpfen. Es gibt auch viel kleine Käfer und überall leckere Insekten, und jeden Tag kann man etwas anderes essen. Außerdem gibt es viele Frösche der verschiedensten Art. Sie sind sehr kultiviert und sehr vornehm. Ich habe eine von ihnen geheiratet, und wir sind sehr glücklich zusammen. Wir haben sieben Kinder, die ihr hier bei uns seht. Denkt Euch nur - es gibt genug Platz für Euch alle, weil die Felder riesengroß sind und keine Grenzen haben."

Unten im Brunnen drohten die offiziellen Autoritäten dem Frosch, dass er wegen Hochverrats hingerichtet würde, wenn er herunterkäme. Doch er sagte, dass er nicht die geringste Absicht verspürte, zu kommen, wünschte allen eine gute Zeit. und verschwand wieder mit seiner Gefährtin und den sieben kleinen Fröschen.

In den Tiefen des Brunnens brach der Aufruhr aus. Einige aufgeschlossene Frösche forderten eine Debatte über den Vorschlag, aber die Autoritäten überquakten sie und verboten jede Erwähnung des störenden Zwischenfalls. Bald war wieder Ruhe zwischen den steilen Wänden des dunklen Brunnens.

Am nächsten Morgen, als das Mädchen mit den goldblonden Zöpfen den Eimer aus dem Brunnen emporzog, sah sie zu ihrem Erstaunen, dass er voller Frösche war.

** Im Sanskrit gibt es ein zusammengesetztes Wort für eine engstirnige Person, die nur hören will, was sie immer getan hat, und zwar das, was alle tun, und was offenbar getan werden muss, um ein ruhiges und geordnetes Leben zu haben: "kup-manduk" – Der Frosch im Brunnen. Es wird in dieser abwertenden Bedeutung auch in den modernen indischen Sprachen gebraucht.*

(Anstelle eines ordentlichen Schlussworts:)

Im Hafen ist ein Schiff sicher,
aber dafür werden Schiffe nicht gebaut.

2011-11-01