

3 Fundraising oder die Suche nach dem Goldesel

Eckhard Schenke



- *Spenden für das deutsche Gesundheitswesen sind vorhanden und ausbaufähig, professionelles Fundraising ist das Instrument, um die mäzenatischen Mittel verfügbar zu machen.*
- *Eine geeignete Ansprachestrategie setzt bei den Spendenmotivationen der Zielgruppen an und berücksichtigt erstens die interne Bereitschaft (institutional readiness) und zweitens die externe Marktsituation.*
- *Zwei Erfolgsfaktoren sind unabdingbar: Die Leitungsebene sollte das Fundraising nicht nur halbherzig unterstützen, und das Arbeitsteam sollte handwerklich geschult sein.*

Wer sich mit der Finanzierung des deutschen Wissenschaftsbetriebs beschäftigt, wird fast immer die Mittelherkünfte beachten müssen. Seien es staatliche Zuschüsse, privatwirtschaftliche Förderung, Stiftungszuschüsse, eigenerwirtschaftete Mittel oder DFG- und EU-Förderung, um die wichtigsten Drittmittelquellen zu benennen. An mäzenatisch eingeworbene Mittel ist dabei kaum zu denken, zu unbedeutend scheint das Spendenaufkommen für Bildung im Allgemeinen und die Gesundheitsforschung im Besonderen auf den ersten Blick zu sein. Im gemeinsamen Charity Scope des Deutschen Spendenrates und der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) für das Jahr 2013, der „Bilanz des Helfens 2014“, tauchen Bildung und Wissenschaft als eigenständige Spendenzwecke gar nicht auf. Dominant sind in dieser jähr-

lichen Referenzstudie die Spendenzwecke Humanitäre Hilfe mit anteilig 79,0%, Kultur- und Denkmalpflege mit 3,1%, Tierschutz mit 5,4%, Umwelt- und Naturschutz mit 2,4%, Sport mit 1,7% und Sonstiges mit 8,4% (Deutscher Spendenrat 2014).

Nun zeigt die Erfahrung, dass private Mittelzuwendungen sehr wohl deutsche Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen aller Couleur erreichen, wovon die vielen Fördervereine und -stiftungen an Schulen und Hochschulen nur den deutlich sichtbarsten Anteil ausmachen. In der „Bilanz des Helfens“ ist insbesondere im Spendenzweck Humanitäre Hilfe viel Platz für Unterstützung im Gesundheitssektor. Valide Zahlen zum Spendenumfang im deutschen Gesundheitswesen sind gleichwohl derzeit nicht zu erhalten, doch bei näherer Beschäftigung lassen sich zumindest Näherungswerte für den Gesamtmarkt ermitteln. Schätzungen von Stumpf, Rong und Gauer zufolge fließen ca. 7% des jährlichen Spendenvolumens in gesundheitsnahe Organisationen (Stumpf et al. 2012), was ca. 329 Mio. Euro entspricht. Rechnet man das jährliche Ausschüttungsvolumen deutscher Stiftungen ein, das nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen etwa 17 Milliarden für 2013 betragen hat (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014), und berücksichtigt, dass geschätzte 13% davon zugunsten von Gesundheitsthemen gewidmet sind, kämen gewaltige 2,21 Mrd. Euro hinzu (Steiner u. Fischer 2012). Als erstes Fazit bleibt festzuhalten, dass Fundraising für das deutsche Gesundheitswesen sehr differenziert betrachtet werden muss und dass der Markt vorhanden ist.

3.1 Voraussetzungen für den Einstieg in das Fundraising

Bei mäzenatisch intendierten Mittelflüssen treten einige Besonderheiten auf, die es grundlegend zu beachten gilt, wenn der Einstieg in ein professionelles Fundraising Erfolgsaussichten haben soll. Zwar gehören in ein substanzhaltiges Fundraisingkonzept auch Überlegungen zum Thema Sponsoring, also dem Mittel- oder Sachtransfer an Organisationen mit dem Ziel einer werblichen, marktadäquaten Gegenleistung an den Sponsor durch die unterstützte Organisation. Doch in unserem Zusammenhang bezieht sich das Folgende auf Spenden, deren primäres Wesensmerkmal die einseitig gerichtete Willensbekundung in Form von Geld- oder Sachleistungen zugunsten einer gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Organisation ist. Der Spender bzw. die Spenderin erhält letztlich aber auch einen Gegenwert zurück, eine Gegenleistung, die man als den Ausgleich einer als wichtig erachteten emotionalen Disposition beschreiben kann. In etwas verkürzter Sichtweise besteht das Produkt der Spende aus dem guten Gefühl, etwas Sinnvolles für die Gemeinschaft getan zu haben. Die Kunst des Fundraisers oder der Fundraiserin ist es nun herauszufinden, welche Haupt- und Nebenmotivationen bei den zur Verfügung stehenden Zielpersonen anzutreffen sind und zu beschreiben, wie diese kommunikativ anzusprechen sind.

Bevor es jedoch zur Formulierung einer Ansprachestrategie kommen kann, sollten vorab einige Hausaufgaben absolviert werden. Diese betreffen Analyseschritte, die sich auf idealerweise zwei Sphären ausrichten sollten:

- die Innensicht auf die Spenden sammelnde Organisation und
- die Außensicht auf den Spendenmarkt.

Eine Organisationsanalyse erfasst alle Fragen, die zum Selbstverständnis zu zählen sind, also beispielsweise womit sich die Organisation beschäftigt, worin ihre Alleinstellungsmerkmale liegen, welche Traditionen unabdingbar von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft transportiert werden sollen, welchen sinnstiftenden Auftrag man glaubt erfüllen zu wollen und worin die erfolgsträchtigen Merkmale für die Zukunft begründet sind. Mit Hilfe der Organisationsanalyse werden auch Aspekte erfasst, derer man sich vor Einführung von Fundraising bewusst sein sollte. Dazu zählen handlungspraktische Fragen: nach der Dringlichkeit der Erschließung neuer Mittelquellen, nach dem Zeithorizont bis zum Erreichen des Break-Even-Points und auch die Frage nach der Fundraising-Fitness der Organisation. Insbesondere letzterer Aspekt ist entscheidend, denn ohne interne Bereitschaft – auf möglichst allen Hierarchieebenen einer Organisation – wird kaum zu vermitteln sein, dass die Einführung von Fundraising zunächst Investition in qualifiziertes Personal und Sachmittel erfordert.

Eine begleitende Marktanalyse sollte sich vor allem darum bemühen zu eruieren, welche Mitbewerber in räumlicher und inhaltlicher Nähe vorhanden sind, ob das Marktpotenzial hinreichend groß genug erscheint, ob die Alleinstellungsmerkmale der Organisation in den verschiedenen denkbaren Teilöffentlichkeiten bekannt sind und ob es gesellschaftlich oder politisch entgegenstehende Konstellationen gibt. Am Ende beider Analyseschritte wird der Fokus wieder auf die Kernfrage gerichtet sein, d.h. welche Zielgruppen man mit welchen Methoden um Spenden für welches „Produkt“ bitten kann.

3.2 Stakeholder-Analyse

Um einen Überblick über die möglichen Zielpersonen und -gruppen einer Organisation zu erhalten, hat sich die Stakeholder-Analyse bewährt. Stakeholder sind Anspruchspersonen oder -gruppen einer Organisation, die sowohl intern als auch extern agieren können. Als Beispiel für interne Stakeholder können die Mitarbeiter gelten. Als Beispiel für externe Stakeholder seien die Lieferanten genannt. In der Übersicht sind mögliche Arten von Stakeholdern zusammengefasst (s. Abb. 1).

In der Liste der Stakeholder finden sich je nach Organisation und verwendetem Analyseraster höchst unterschiedliche Personen und Gruppen wieder, die es anschließend in eine Fundraisingansprache einzubinden gilt.

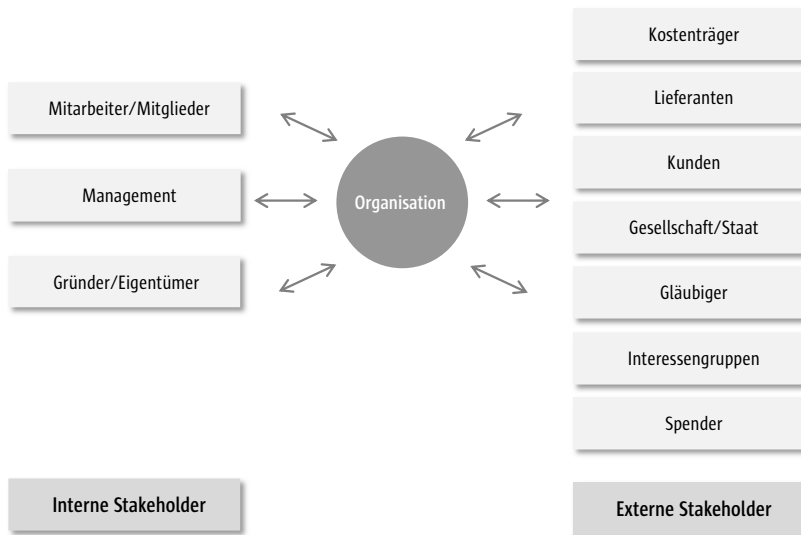


Abb. 1 Übersicht Stakeholder

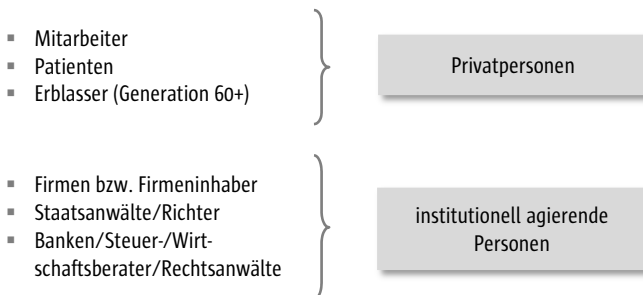


Abb. 2 Hauptzielgruppen (beispielhafte Darstellung)

Wenn die Stakeholder-Analyse ergeben hat, dass man es mit verschiedenen Hauptzielgruppen zu tun hat, lassen sich diese meist in zwei Kategorien einteilen, in Privatpersonen und institutionell agierende Personen (s. Abb. 2).

3.3 Strategie

In den meisten bestehenden Spenden sammelnden Organisationen haben sich gemischte Ansprachemethoden als passend herausgebildet, der sog. Fundraising-Mix. Je nachdem, ob der Zugang zu einer großen Grundgesamtheit an Interessenten und/oder Erstspendern besteht oder ob die Hauptzielrichtung eher in Richtung potenzieller Großspender weist, wird man sich eines Baukastens geeigneter Methoden bedienen.

Die „Bilanz des Helfens 2014“ zeigt auf, dass der persönliche, adressierte Brief mit 24,5% am Gesamtspendenaufkommen immer noch das Königsinstrument des Spendensammelns darstellt, doch die Berichterstattung in den Medien über TV, Radio, Zeitschriften und Zeitungen sowie Gala-Veranstaltungen nehmen bereits 9,6% ein. Danach folgen die klassische Kollekte mit 9,5% sowie die persönliche Ansprache mit 8,0%. Das Internet ist bislang mit nur bescheidenen 1,8% beteiligt. Tendenz steigend. Einen Überblick über die Vielzahl der Fundraising-Instrumente bzw. Methoden vermittelt Holzhauer in tabellarischer Form (Holzhauer 2003). Hier seien nur die allgemein bekannten aufgelistet:

Direktmarketing (Spendenbriefversand), Telefonmarketing, Erbschaftsmarketing, Bußgelder, Kondolenz-/Anlassspenden, Online-Fundraising, Event-Marketing, Patenschaften, Haustür- und Straßensammlungen, Lotterien, Gewinnspiele, Versteigerungen, Stiftungsmarketing, Spenden (TV-)Galas.

Unabdingbar für jedes systematisch durchgeführte Fundraising ist die Tatsache, dass der Spender oder die Spenderin aus Sicht der Spenden sammelnden Organisation einen Zyklus durchläuft, der ggf. mit einem „lifetime value“ berechnet werden kann. Der Zyklus beginnt bei der Kontaktaufnahme mit dem Ziel der ersten Spende und reicht über verschiedene Zwischenstufen bis hin zur finalen Lebensleistung in Form einer Erbschaft zugunsten der NGO (non governmental organization). Was sich hier nüchtern betriebswirtschaftlich liest, ist in der Arbeitswirklichkeit von Organisationen eine sehr ernst zu nehmende Aufgabe, die idealerweise darin besteht, den sinnhaften Auftrag der Organisation und ihrer Mitarbeiterschaft mit den Spendenmotiven der Förderer in Einklang zu bringen.

Die Fundraising-Pyramide illustriert diesen Zusammenhang (s. Abb. 3) und macht auch deutlich, dass, wer wirklich große Summen erzielen möchte, den klassischen Kleinspender nicht vergessen darf. Er könnte dereinst Großspender werden!

Letztlich werden Spenden von Menschen gewährt, sei es als Privatperson, institutionelle Person oder auch Unternehmenspersönlichkeit. Die grundlegende Fundraisingliteratur verweist daher immer wieder zu Recht darauf, dass es im Fundraising darum geht, eine emotionale und rationale Beziehung zum Spender aufzubauen und zu pflegen und nicht die Mittelbeschaffung einzig zentral zu setzen (Burnett 2002).

Es sind auch die aktiv tätigen Menschen in den Organisationen, die über Erfolg oder Scheitern des Fundraising entscheiden. Die „fundraising fitness“ einer NGO, insbesondere die Unterstützung durch die Leitungsebene, helfen den Fundraisern, ihre Arbeit zielgerichtet und erfolgreich auszuüben. Es spielt zudem eine große Rolle, ob das Fundraising-Personal gut ausge-

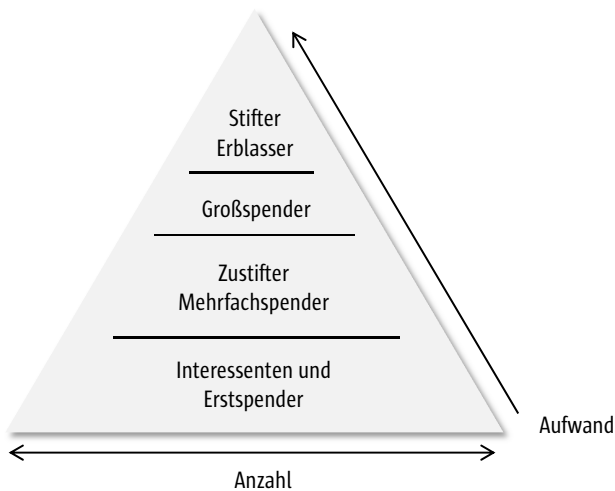


Abb. 3 Fundraising-Pyramide

bildet, also handwerklich geschult ist. Eine gute Grundlage bietet z.B. die berufsbegleitende Ausbildung an der Fundraising Akademie in Frankfurt am Main, die vom Deutschen Fundraising Verband, dem Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik und dem Deutschen Spendenrat getragen wird. Aber auch Seiteneinsteiger mögen geeignete Kandidaten sein, wenn vorgängige Berufserfahrungen z.B. im medialen-kommunikativen oder betriebswirtschaftlichen Umfeld gegeben sind. In den meisten Fällen wirken in NGOs neben den genannten Personen der Leitungs- und Arbeitsebene auch beratende Gremien an der Fundraisingaufgabe mit. Zwar halten sich gesellschaftlich hervorgehobene Persönlichkeiten mit aktiver Zuarbeit meist zurück, doch im entscheidenden Moment kann ihre Türöffnerfunktion sehr förderlich sein.

Zwei weitere Aspekte sollen zumindest erwähnt werden, weil diese in der konkreten Arbeitswirklichkeit entscheidend sein können. Zum einen ist der Faktor Zeit bedeutsam, denn zuerst muss gesät werden bevor die Ernte erfolgt. Es ist Geduld vonnöten bis Fundraising erste Überschüsse abwerfen kann. Als Faustregel kann gelten, dass der Break-Even-Point nach fünf Jahren Investitionsphase erreicht werden sollte. Zum anderen gibt es den Faktor Emotionalität, im meist nüchternen Wissenschaftsumfeld in Deutschland leider ein ungeliebter Gesell, der jedoch beachtet und zugelassen werden sollte. Spenden werden meist aus emotionalen Erwägungen gewährt. Andere, sachliche Aspekte, wie z.B. Steuerspargründe, sind nur für sehr wenige Förderer relevant. Darauf sollten auch Bild und Text abgestimmt werden, wie in den Abbildungen 4 und 5 dargestellt. Übertriebene emotionale Lösungen, wie z.B. Fotos mit leidenden Kindern, sollten jedoch unterlassen werden. Es gilt auch dem Vorurteil entgegenzutreten, Spendenwerbung sei eine moder-



Abb. 4 Die emotionale Ansprache potenzieller Spender ist wichtig: Buchtitel mit Kinderzeichnungen aus der Kinderklinik der MHH

MHH plus
Förderstiftung der
Medizinischen Hochschule
Hannover

MHH plus
Förderstiftung der
Medizinischen Hochschule
Hannover

MHH plus
Förderstiftung der
Medizinischen Hochschule
Hannover

Förderstiftung MHH plus der
Medizinischen Hochschule Hannover
Carl-Neuberg-Str. 1
30625 Hannover

Telefon +49 511 532-6549
Fax +49 511 532-3852
E-Mail info@mhh-plus.de
Internet www.mhh-plus.de

Spendenkonto
Konto-Nr. 900 444 444
BLZ 250 501 80
Sparkasse Hannover
Stichwort 10129 Clinic Clowns

Clinic Clowns an der MHH!
Warum ihre Arbeit so wichtig ist
und Ihre Spende verdient

Wissenschaft Leben

Abb. 5 Spendenmailings werden von Flyern begleitet: Der Flyer zeigt die Arbeit der Clinic Clowns an der Kinderklinik der MHH.

ne Form des Bettelns. Mitnichten, es ist die Werbung für die Eröffnung von Chancen – gerade im wissenschaftlichen Umfeld des Gesundheitswesens. Wer unsicher ist, wie weit emotionale Werbung für Spenden gehen darf, kann sich an den Leitlinien des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) orientieren. Diese empfehlen z.B. bei stark emotionalisierenden, Mitleid erregenden oder die Menschenwürde verletzende Ausdrucksweisen über Fotos und Texte etc. Vorsicht walten zu lassen.

Es gibt sicherlich kein allgemeingültiges Rezept für die Erstellung einer passenden Fundraisingstrategie, doch müssen wenigstens folgende Faktoren berücksichtigt werden, um sich dieser anzunähern. Die folgende Auflistung ist aus meiner Sicht von oben nach unten gewichtet zu lesen:

1. Vorhandensein von Alleinstellungsmerkmalen – wofür und aus welchen Motivationen sollen die Förderer Geld gewähren?
2. Vorhandensein oder Möglichkeit zur Erschließung von Zielgruppen
3. Unterstützung durch Leitungsebene bzw. fundraising fitness
4. gutes Personal auf der Arbeitsebene
5. aktives Unterstützergremium (Fundraising Kuratorium)

3.4 Zusammenfassung

Spenden als einplanbare Mittelquelle spielen in deutschen Einrichtungen des Gesundheitswesens nach wie vor eine Nebenrolle, obwohl der Markt prinzipiell gegeben ist. Professionelles Fundraising wird noch nicht als attraktiv empfunden, auch weil die Faktoren für Erfolg oder Misserfolg unzureichend bekannt sind. Auf der Grundlage von sowohl nach innen als auch nach außen gerichteten Analyseschritten kann jedoch abgeschätzt werden, welche Ansprachemethoden sich vermutlich als effektiv erweisen. Als wichtigste Faktoren für erfolgreiche Spendenwerbung haben sich nach der Erfahrung des Autors das Vorhandensein von Alleinstellungsmerkmalen der Spenden sammelnden Organisation in Kombination mit dem Zugang zu geeigneten Zielgruppen herausgestellt. Da sehr viele Einrichtungen des deutschen Gesundheitswesens darüber verfügen, hängt der Erfolg letztlich davon ab, dass die Bereitschaft und der Unterstützungswille der Leitungsebene auf die Motivation und Geschicklichkeit des Fundraisingpersonals treffen.

Quellenangaben

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen; Berlin 2014, S. 25.

Burnett K: Relationship Fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money; San Francisco 2002.

- Deutscher Spendenrat e.V. und GfK: Bilanz des Helfens 2014, S. 14, <http://www.spendenrat.de/2014/03/05/bilanz-des-helfens-2014/> (Abruf 21.11.2016).
- Holzhauer H.: Fundraising-Möglichkeiten von A bis Z; in: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategie und Instrumente, Hrsg.: Fundraising Akademie, Wiesbaden 2003, S. 763–802.
- Steiner O., Fischer M.: Fundraising im Gesundheitswesen. Leitfaden für die professionelle Mittelbeschaffung; Stuttgart 2012, S. 42.
- Stumpf B., Rong O., Gauer J.: Privat statt Staat – Potenzial von Fundraising für deutsche Krankenhäuser, Hrsg.: Deutscher Fundraising-Verband und Roland Berger Strategy Consultants, Berlin 2012, S. 10.

Weiterführende Literatur

- Haibach M.: Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis; Frankfurt/Main 2012.
- Urselmann M.: Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen; Wiesbaden 2014.