

Aktueller Fachbeitrag

Fundraising als komplexer Optimierungsprozess - Entwurf eines Optimierungsmodells

Aufgabe des Fundraising ist es, für eine steuerbegünstigte Organisation möglichst viele Ressourcen einzuwerben. Dafür stehen dem Fundraising verschiedene Maßnahmen (vom Mailing über das Telefon bis zum Internet) alternativ zur Verfügung. Die Herausforderung für einen Fundraiser¹ besteht darin, ein begrenztes Fundraising-Budget in diejenige Kombination von Maßnahmen zu investieren, die den Gesamtertrag für die Organisation maximiert, nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig. Letztlich kann Fundraising somit als ein komplexes Optimierungsproblem betrachtet werden.

Es liegt auf der Hand, dass es keine allgemeingültige Kombination von Fundraising-Maßnahmen geben kann, die für alle Organisationen gleichermaßen den Gesamtertrag optimiert. Dafür unterscheiden sich die verschiedenen Organisationen viel zu sehr nach Größe, Alter, Thema, Image, Struktur und anderen Merkmalen. Jede Organisation ist demnach auf sich alleine gestellt, wenn es darum geht, die für ihre individuelle Situation optimale Kombination von Fundraising-Maßnahmen zu finden. In der täglichen Praxis stellt sich deshalb für Fundraiser eine Reihe von Fragen:

- In welchen Maßnahmen ist das Fundraising-Budget am besten investiert?
- In welchen Ressourcenbereiter (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) ist das Budget am besten investiert?
- Welche Maßnahmen zahlen sich nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig am besten aus?
- Welche Kosten müssen bei den Investitionsentscheidungen berücksichtigt werden?
- Welche Investitionen ins Fundraising sind für die Spender der Organisation und die Öffentlichkeit akzeptabel?
- Wie erfolgreich sind die eigenen Fundraising-Investitionen im Verhältnis zu denen der wichtigsten konkurrierenden Organisationen

Führt man sich vor Augen, dass das Fundraising-Budget einer Organisation in die Millionen gehen kann, wird der erhebliche Verantwortungsdruck auf die handelnden Fachleute unmittelbar nachvollziehbar. Leider hat die Fundraising-Praxis bei der Beantwortung dieser zentralen Fragen in der Vergangenheit kaum wissenschaftliche Unterstützung erfahren. Um diese Lücke zu schließen, wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes im Sommersemester 2009 ein praxisnahes Modell zur Optimierung des Fundraising (bezüglich seiner Kosten und Erlöse) auf analytischem Wege entworfen. Das Modell soll Entscheidungsunterstützung für eine optimierte Fundraising-Planung liefern, die einerseits das volle Fundraising-Potential einer Organisation erschließt, andererseits aber die Kosten auf ein, für die wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) akzeptables Maß begrenzt.

Getrieben durch einen zunehmenden Verdrängungswettbewerb hat das Fundraising in Deutschland, Österreich und der Schweiz („DACH-Länder“) in den letzten Jahren eine beachtliche Entwicklung genommen. Trotzdem konnte es den Wissens- und Erfahrungsvorsprung im anglo-amerikanischen Raum noch nicht vollständig aufholen. Gerade in Bezug auf die oben genannten Fragen erschien es daher reizvoll, den Kenntnis- und Erfahrungsstand amerikanischer Experten aus Wissenschaft und Praxis zu erforschen und daraus –

¹ Einer besseren Lesbarkeit zuliebe wird hier nur von „Fundraisern“ gesprochen. Dieser Begriff umfasst nicht nur die männlichen sondern selbstverständlich auch die weiblichen Experten.

nach kritischer Überprüfung der Übertragbarkeit auf europäische Verhältnisse - Empfehlungen für das Fundraising in den DACH-Ländern abzuleiten. Mit Unterstützung des Deutschen Fundraising Verbandes, des schweizerischen Fundraising Verbandes „Swissfundraising“ und des Fundraising Verbandes Austria wurden im Mai 2009 qualitative Interviews mit 22 amerikanischen und britischen Fundraising-Experten durchgeführt.

Das Optimierungsmodell

Entstanden ist ein Modell, mit dessen Hilfe Fundraising-Praktiker im Rahmen eines iterativen Verfahrens praxisnahe Unterstützung bei der Lösung des oben beschriebenen Optimierungsproblems erhalten.² Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Entwicklung eines Optimierungsmodells ist die Tatsache, dass jede im Fundraising ergriffene Maßnahme eine Investition im betriebswirtschaftlichen Sinne darstellt. Vor Durchführung einer jeden Fundraising-Maßnahme muss eine Entscheidung unter Unsicherheit und damit unter Risiko getroffen werden. Ob sich die Investition in eine bestimmte Fundraising-Maßnahme später auszahlen wird bzw. besser auszahlen wird als die Investition in eine andere, alternativ zur Verfügung stehende Maßnahme, kann vorab nicht mit absoluter Sicherheit vorhergesehen werden. Deshalb werden in der Praxis ständig alternativ zur Verfügung stehende Maßnahmen gegeneinander getestet.

Nach Vorliegen der Testergebnisse investiert ein Fundraiser sein Budget dann in diejenigen Maßnahmen, die die höchsten Spendeneinnahmen oder – betriebswirtschaftlich formuliert - eine maximale Rendite auf die Investition versprechen. Allerdings wird in den DACH-Ländern von Fundraisern nicht der deutsche Begriff „Rendite“ sondern das englische Pendant „Return on Investment“ verwandt. Für den Return on Investment einer Fundraising-Maßnahme, abgekürzt ROI, existieren mehrere Definitionen. Bei der einfachsten und gebräuchlichsten werden die Erlöse einer Maßnahme ins Verhältnis zu ihren Kosten gesetzt:

$$ROI = \frac{\text{Erlöse}}{\text{Kosten}};$$

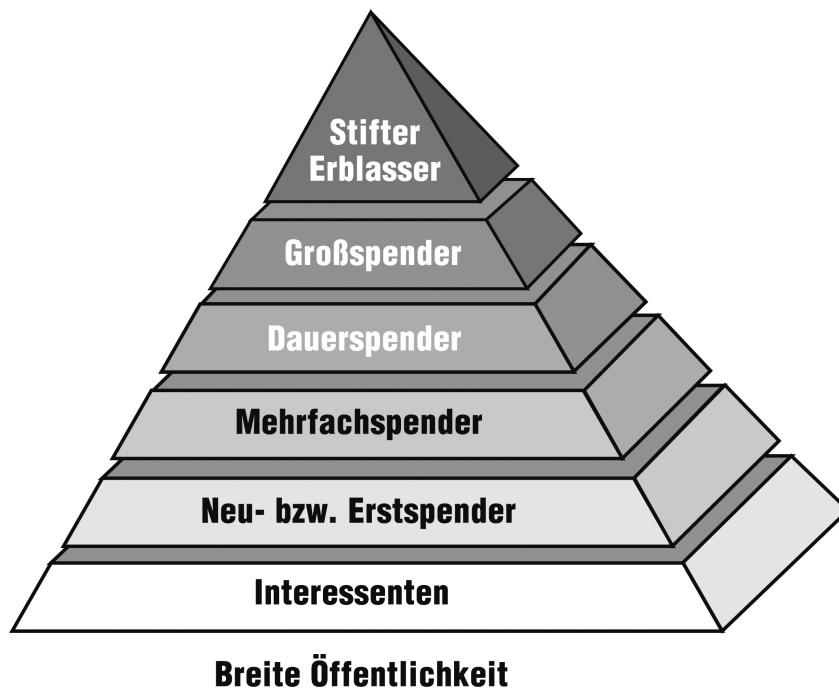
Ein zentrales Problem bei dieser Vorgehensweise besteht darin, dass nicht alle Maßnahmen im Fundraising auch **unmittelbar** zurechenbare Erlöse erzielen. So erzielen zwar Maßnahmen der Gewinnung und Rückgewinnung von Spendern unmittelbar zurechenbare Erlöse, viele Maßnahmen der Betreuung von Spendern aber nicht. Ist der Ertrag einer Maßnahme der Spenderbetreuung null, so ist es nach obiger Formel auch ihr ROI. Wenn es aber bei der Optimierung im Fundraising darum geht, nur diejenigen Maßnahmen zu identifizieren und weiterzuführen, die über den höchsten ROI verfügen, dann müssten folgerichtig alle Maßnahmen der Spenderbindung (wegen ihres ROI von null) eingestellt werden. Dies widerspricht jedoch der Erkenntnis, dass Maßnahmen der Spenderbindung trotz ihres kurzfristig geringen ROI mittel- bis langfristig einen wichtigen Beitrag zum Fundraising-Erfolg beisteuern können.

Es wird deshalb vorgeschlagen, im Optimierungsprozess ROI-Betrachtungen nicht nur auf der Ebene **einzelner** Fundraising-Maßnahmen anzustellen. Vielmehr sollte zusätzlich für **jede einzelne Stufe** der Spenderpyramide (siehe Abb. 1) auch ein aggregierter ROI über alle (Gewinnungs-, Betreuungs- und Rückgewinnungs-) Maßnahmen eines Jahres ermittelt

² Aus Platzgründen können hier nur die Grundüberlegungen des Optimierungsmodells vorgestellt werden. Die vollständige Studie sowie das Excel-basierte Optimierungsmodell können über den Deutschen Fundraising Verband bezogen werden: http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=113&backPID=15&tt_news=2296

werden. Es bietet sich an, für jede Stufe der Spenderpyramide (Interessenten, Erstspender, Mehrfachspender, Dauerspender, Großspender und Testamentspender) ein eigenes Tabellenblatt innerhalb der Excel-Datei anzulegen, in dem alle Fundraising-Maßnahmen auf dieser Stufe aufgelistet sind. Tabelle 1 stellt dies exemplarisch für die Stufe der Dauerspender dar.

Abb. 1: Die Stufen der Spenderpyramide



Tab. 1: Einzeltabelle für die Stufe der Dauerspender (Beispiel)

Maßnahmen auf der Stufe "Dauerspender"		Jahr	
		Plan	Ist
Direct Mail an Mehrfachspender (Gewinnung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Telefonischer Anruf von Mehrfachspendern (Gewinnung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		

	return on investment		
Standwerbung (Gewinnung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
DRTV Spot (Gewinnung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Zeitungsanzeige (Gewinnung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Zeitschrift für Dauerspender (Betreuung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Event für Dauerspender (Betreuung)			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Telefonische Rückgewinnung inaktiver Dauerspender			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Summe aller Maßnahmen auf der Stufe der Dauerspender			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		

	Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		

Wenn im Ergebnis für jede Stufe der Spenderpyramide ein aggregierter ROI vorliegt, kann anschließend daraus eine zusammenfassende Übersichtstabelle erstellt werden (siehe Tabelle 2), die mit den Einzeltabellen verlinkt ist. Durch die Verlinkung führen Aktualisierungen in einzelnen Fundraising-Maßnahmen automatisch zu einer Aktualisierung in der Übersichtstabelle.

Tab. 2: Übersichtstabelle mit allen Stufen der Spenderpyramide

Alle Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide		Jahr	
		Plan	Ist
Privatpersonen			
Interessent	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Erstspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Mehrfachspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Dauerspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Großspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Testamentsspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Summe aller Maßnahmen	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		

Aus der Übersichtstabelle wird dann unmittelbar ersichtlich, auf welcher Stufe der Spenderpyramide der aggregierte ROI derzeit am größten ist. Auf dieser Stufe sollte als erstes in die zugehörigen Fundraising-Maßnahmen investiert werden. Und zwar so lange, bis die erhöhten Investitionskosten den ROI dieser Stufe (zumindest kurzfristig) so weit senken, dass in der Folge der ROI einer anderen Stufe einen höheren Wert aufweist und es folglich sinnvoller wird, von da an in Maßnahmen jener Stufe zu investieren.

Berücksichtigung weiterer Ressourcenbereitsteller

Bis jetzt lag der Schwerpunkt der Optimierungsüberlegungen auf Fundraising-Maßnahmen gegenüber privaten Spendern. Neben Privatpersonen gibt es im Fundraising aber noch weitere Ressourcenbereitsteller. Auch Unternehmen, Stiftungen und öffentliche Institutionen können Ressourcen zur Verfügung stellen. Auch an dieser Stelle müssen Fundraiser Optimierungsentscheidungen treffen: Ist es besser, das zur Verfügung stehende Budget (ganz) in Fundraising-Maßnahmen gegenüber privaten Spendern zu investieren? Oder könnte die Investition (eines Teiles) des Budgets in Maßnahmen gegenüber Unternehmen (z. B. Einwerben von Firmenspenden oder Sponsoring-Leistungen) vielleicht sogar einen höheren ROI erwirtschaften? Oder ist die Zeit des Fundraisers besser investiert, wenn er Anträge bei Förderstiftungen oder Anträge auf öffentliche Unterstützung stellt? Alle Quellen des Fundraising sollten in den Optimierungsprozess einbezogen und damit auch im Optimierungsmodell berücksichtigt werden. Welche Quelle schlussendlich wirklich am lukrativsten ist, kann nur auf analytischem Wege anhand der aggregierten ROI herausgefunden werden.

Analog zur Auflistung aller Fundraising-Maßnahmen gegenüber Privatpersonen mit je einer (Excel-) Tabelle pro Stufe der Spenderpyramide und deren Zusammenfassung in einer verlinkten Übersichtstabelle (siehe Tab. 2), sollten auch alle Fundraising-Maßnahmen gegenüber Unternehmen, Stiftungen und öffentlichen Institutionen in je einer eigenen Tabelle aufgelistet und in der Übersichtstabelle (siehe Tab. 3) zusammengefasst werden. Der Übersichtstabelle kann nun ganz einfach entnommen werden, welche Fundraising-Maßnahme gegenüber welcher Quelle des Fundraising den größten ROI erwirtschaftet und deshalb als nächstes ausgebaut werden sollte.

Tab. 3: Übersichtstabelle, ergänzt um alle Fundraising-Quellen

Alle Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide bzw. Quelle		Jahr	
		Plan	Ist
Privatpersonen			
Interessent	Erlöse	0,00	
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment	0	
Erstspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Mehrfachspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Dauerspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		

	return on investment		
Großspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Testamentsspender	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Zwischensumme "Privat-	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Unternehmen	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Stiftungen	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Öffentliche Institutionen	Erlöse		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		
Summe über alle Quellen des Fundraising	Erlöse (Gesamt)		
	Direkte Fundraising-		
	Indirekte Fundraising-		
	Verwaltungskosten (Ge-		
	Überschuss/Unterdeckung		
	return on investment		

Berücksichtigung aller Zeithorizonte

Alle bisherigen Optimierungsüberlegungen beruhen auf einer kurzfristigen Betrachtung (eines Jahres). Zusätzlich müssen jedoch auch ein mittel- und langfristiger Zeithorizont einbezogen werden. Der Grund dafür liegt darin, dass sich bestimmte Fundraising-Maßnahmen nicht sofort im Jahr ihrer Durchführung auszahlen. Oder anders gesagt: Die Kosten für eine Maßnahme fallen zwar sofort an, ihre Erlöse können aber unter Umständen erst Monate oder Jahre später erzielt werden. So verursacht beispielsweise eine Betreuungsmaßnahme für Großspender kurzfristig nur Kosten, mittel- und langfristig kann sie sich jedoch auszahlen und einen hervorragenden ROI erzielen (dies ist schließlich der Grund für ihre Durchführung). Eine Optimierung nur auf der Basis eines kurzfristigen ROI-Vergleichs kann in solchen Fällen also zu Fehlentscheidungen führen. Um dies zu vermeiden, stellt das Optimierungsmodell anstelle einer einfachen Jahresbetrachtung auf die Betrachtung eines rollierenden 5-Jahres-Durchschnitts der Kosten, Erlöse und ROI auf der jeweiligen Stufe der Spenderpyramide (bzw. bei Unternehmen, Stiftungen und öffentlichen Institutionen) ab.

Was ist ein „rollierender 5-Jahres-Durchschnitt“? Dazu ein Beispiel: Eine Organisation hat vor fünf Jahren damit begonnen, alle Zahlen zu den Kosten, Erlösen und ROI aller von ihr auf einer bestimmten Stufe der Spenderpyramide durchgeführten Fundraising-Maßnahmen mit Hilfe in einer Tabelle festzuhalten. Zu Beginn des sechsten Jahres kann sie mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms erstmals für jede Stufe der Spenderpyramide einen 5-Jahres-Durchschnitt der gesamten Kosten, Erlöse und ROI aller auf dieser Stufe durchgeführten Fundraising-Maßnahmen errechnen. Zu Beginn des siebten Jahres errechnet sie den 5-Jahres-Durchschnitt nicht mehr über die Jahre 1 bis 5, sondern über die Jahre 2 bis 6. Zu Beginn des achten Jahres errechnet sie den 5-Jahres-Durchschnitt über die Jahre 3 bis 7 und so weiter. Auf diese Weise werden auch Erlöse berücksichtigt, die nicht gleich im ersten Jahr der Maßnahme erzielt werden.

Berücksichtigung direkter und indirekter Kosten

Bei allen bisherigen Ausführungen wurde implizit davon ausgegangen, dass die Kosten aller Fundraising-Maßnahmen problemlos ermittelt werden können. Dies ist in der Praxis in aller Regel nicht der Fall. Während im Profit-Bereich sogar viele kleine und mittlere Unternehmen mittlerweile zumindest über rudimentäre Kostenrechnungssysteme verfügen, fehlen sie bei der großen Mehrheit der Organisationen im Nonprofit-Bereich. Zwar sehen manche der auf dem Markt angebotenen Software-Pakete für das Fundraising die Erfassung von Kosten vor. Eine umfassende Kostenrechnung, bestehend aus Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung dürfte den meisten Organisationen jedoch nicht zur Verfügung stehen. Das interne Rechnungswesen beschränkt sich in der Regel auf die Finanzbuchhaltung.

Nicht selten hat eine fehlende Kostenrechnung ein nicht sehr stark ausgeprägtes Kostenbewusstsein in den Organisationen zur Folge. Zwar existiert ein sogar als stark einzustufendes Kostenbewusstsein gegenüber allen extern, also außerhalb der Organisation verursachten Kosten. Dies äußert sich beispielsweise in besonders harten Preisverhandlungen gegenüber Lieferanten und Dienstleistern. Wenn es dagegen um intern, also innerhalb der Organisation verursachte Kosten geht, so sinkt das Kostenbewusstsein in Ermangelung entsprechender Kostentransparenz meist deutlich. Gerade bei den so genannten „Make-or-Buy-Entscheidungen birgt dies auch im Fundraising immer wieder die Gefahr der Fehleinschätzung.

Hat ein Fundraiser beispielsweise zu entscheiden, ob er für eine bestimmte Fundraising-Maßnahme einen externen Dienstleister (z. B. ein Call Center) beauftragt („buy“) oder die Maßnahme stattdessen von eigenen Mitarbeitern durchführen lässt („make“), so liegen im Fall der Beauftragung des externen Dienstleisters die gesamten Kosten der Maßnahme in Form eines Angebotes auf dem Tisch. Im Fall der Durchführung durch eigene Kräfte besteht hingegen immer die Gefahr, nicht alle tatsächlich anfallenden Kosten zu berücksichtigen. In Ermangelung einer Kostenrechnung werden dann unter Umständen nur die direkt zurechenbaren Kosten angesetzt. So könnte es zu einer Fehlentscheidung kommen, da die Durchführung der Maßnahme „inhouse“ günstiger erscheint, obwohl sie bei Vollkostenbetrachtung tatsächlich teurer sein könnte.

Die Einführung einer leistungsfähigen und transparenten Kostenrechnung kann demnach einen großen Entwicklungsschritt bei einer Organisation einleiten. Für die hier angestrebte Optimierung des Fundraising ist eine umfassende Berücksichtigung aller Kosten unerlässlich. Ein erster Schritt könnte die systematische Erfassung und Aufbereitung der so genannten Einzelkosten sein. Unter Einzelkosten werden in der Kostenrechnung diejenigen Kosten verstanden, die einem Kostenträger bzw. im Falle des Fundraising einer Fundraising-Maßnahme direkt zugerechnet werden können, weshalb die amerikanischen Gesprächspartner auch von direkten Kosten (engl. „direct costs“) sprechen. Insbesondere die

extern anfallenden Einzelkosten sind (über die fakturierten Ausgaben für eine extern erbrachte Leistung) relativ einfach zu ermitteln. Sie müssen nur zusammengeführt und in eine Übersicht eingetragen werden.

Ein Beispiel aus dem Fundraising wären die Einzelkosten eines Mailings. Hier werden die Kosten für Konzeption, Adressaufbereitung, Druck, Laserbeschriftung, Lettershop und Porto aus den Rechnungen der Dienstleister zusammengetragen und in die Optimierungstabelle eingetragen. Auch die Erlöse des Mailings können über einen entsprechenden Werbecode auf den Zahlscheinen zugeordnet werden. Aus Erlösen und Kosten lässt sich der ROI des Mailings einfach errechnen und in der Optimierungstabelle mit dem anderer Fundraising-Maßnahmen vergleichen.

Aufwendiger wird es, wenn einer Fundraising-Maßnahme neben den direkten auch die indirekten Kosten (engl. „indirect costs“), auch Gemeinkosten genannt, anteilig zugerechnet werden sollen. Hierbei müssen die verschiedenen Kostenarten (Personalkosten, Materialkosten, Raumkosten etc.) über eine Kostenstellenrechnung verursachungsgerecht auf die verschiedenen Kostenträger (hier: Fundraising-Maßnahmen) verrechnet werden. Kostenstellen könnten verschiedene Mitarbeiter der Fundraising-Abteilung sein, aber auch verschiedene Abteilungen einer Organisation.

Bei den indirekten Kosten gibt es solche, die (indirekt) einer bestimmten Fundraising-Maßnahme zurechenbar sind. So könnten beispielsweise die Personalkosten der zehn Arbeitstage, die ein Fundraiser für die Vorbereitung eines Mailings investiert hat, errechnet und zusätzlich zu den direkten Mailing-Kosten veranschlagt werden. Es gibt aber auch indirekte Kosten, die nicht auf eine bestimmte Fundraising-Maßnahme zurechenbar sind. Sie können höchstens dem Fundraising (der Fundraising-Abteilung) insgesamt anteilig zugerechnet werden. So kann beispielsweise ein Zeitungsinterview des Geschäftsführers zu spontanen Spendeneinnahmen führen, ohne dass das Zeitungsinterview als Fundraising-Maßnahme gedacht war.

Da im Fundraising Personalkosten den höchsten Anteil an den Gemeinkosten ausmachen dürften, steht die Frage der Zurechnung der anteiligen Personalkosten auf die verschiedenen durchgeführten Fundraising-Maßnahmen im Vordergrund. Zum einen sind dies natürlich die Personalkosten der Fundraiser selbst. Zum anderen kann es sich aber auch um Personalkosten aus den Bereichen Leitung, Finanzbuchhaltung oder Öffentlichkeitsarbeit handeln, wenn die betreffenden Personen bzw. Stellen auch (Teil-) Aufgaben übernehmen, die dem Fundraising zuzurechnen sind.

Theoretisch wäre eine solche Zurechnung anteiliger Personalkosten auf bestimmte Fundraising-Maßnahmen zwar relativ einfach machbar, indem man die Zeit für die Durchführung der Maßnahme erfasste und sie anschließend mit einem zu errechnenden Stundensatz des Fundraisers multiplizierte. In der Praxis bestehen jedoch erfahrungsgemäß unter vielen Mitarbeitern größte Vorbehalte gegen eine entsprechende Zeiterfassung. Der Erfassungsaufwand wird als lästig und Zusatzaufwand empfunden. Während auf Seiten vieler Dienstleister (wie z. B. Beratern) eine projektorientierte Zeiterfassung für eine kundengenaue Zeit- und Honorarabrechnung unerlässlich und längst Standard ist, dürften nur die wenigsten Fundraiser eine persönliche Zeiterfassung durchführen. Dies ist bedauerlich, könnten auf diese Weise doch unrentable Fundraising-Maßnahmen (mit niedrigem ROI) relativ leicht und schnell identifiziert und durch lukrativere Maßnahmen (mit höherem ROI) ersetzt werden.

Etwas leichter haben es große Organisationen mit ganzen Fundraising-Abteilungen. Hier herrscht sehr oft Arbeitsteilung. Kümmert sich der eine Fundraiser um die Dauerspender (z. B. Fördermitglieder) und der andere um die Großspender, so können die jeweiligen Perso-

nalkosten auch ohne Kostenrechnung leicht den Maßnahmen der jeweiligen Stufe der Spenderpyramide zugerechnet werden.

Insgesamt steht die Fundraising-Praxis beim Einsatz von Kostenrechnungssystemen in den DACH-Ländern noch ganz am Anfang. Insbesondere die Frage der verursachungsgerechten Zuordnung von (internen) Personalkosten dürfte von den allermeisten Organisationen bisher kaum bis gar nicht berücksichtigt werden. Im Interesse einer verantwortungsvollen Optimierung aller Maßnahmen ist die Einführung einer Kostenrechnung im Fundraising jedoch *conditio sine qua non*. Ohne sie können die tatsächlichen Kosten der allermeisten Fundraising-Maßnahmen und damit auch der zugehörige ROI nicht verlässlich errechnet werden. Damit kann auch die hier diskutierte Optimierung nicht vorangetrieben werden. Auf diesem Gebiet müssen in den nächsten Jahren Fortschritte erzielt werden, will man das Fundraising substantiell voranbringen.

Fazit und Ausblick

In den DACH-Ländern hat das Fundraising noch längst nicht sein volles Potential erschlossen. Es bestehen noch deutliche Wachstumspotentiale, insbesondere in der Spitze der Spenderpyramide. Diese gilt es noch konsequenter und systematischer als in der Vergangenheit durch kontinuierliche Optimierung des Fundraising zu erschließen. Dazu möchte das entwickelte Modell beitragen.

Das vorgestellte Optimierungsmodell will auch Grundlage für professionelles Benchmarking im Fundraising sein. Das Interesse an Benchmarking ist bei Organisationen in den DACH-Ländern in den letzten Jahren stark gestiegen. Wichtige Gründe dafür sind der zwischenzeitlich erreichte Professionalisierungsgrad, der sich ständig verschärfende Verdrängungswettbewerb und die in der Folge gestiegenen Kosten im Fundraising. Zum Teil heftig geführte Kostendiskussionen innerhalb der Organisationen erhöhten den Bedarf an verlässlichen Vergleichszahlen ebenso wie ein wachsendes öffentliches Interesse an der Effizienz und Effektivität von Nonprofit-Organisationen.

Autor: Dr. Michael Urselmann, Professor für Sozialmanagement mit dem Forschungsschwerpunkt Fundraising an der Fachhochschule Köln, Berater für Nonprofit-Organisationen, Kontakt: www.urselmann.de

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 4/2011 und 5/2011.