

Aktueller Fachbeitrag

## Gewinnung und Bindung von Großspendern

*Im Fundraising kommt den Großspendern eine wachsende Bedeutung zu. Auswertungen von Spenderdatenbanken zeigen, dass das Paretoprinzip auch in der Ressourcenbeschaffung Gültigkeit besitzt: Bei ausgereiftem Fundraising steuern die 20% besten Spender 80% des Spendenvolumens einer Organisation bei. Erstaunlicherweise investieren trotz dieser Erkenntnis nur die wenigsten Organisationen in ein professionelles und nachhaltiges Großspender-Fundraising mit entsprechend ausgebildeten Experten.*

Die Gruppe von Menschen, die einer Organisation weit überdurchschnittlich geben kann, wächst von Jahr zu Jahr. Fast 70 Jahre Frieden seit Ende des Zweiten Weltkrieges (übrigens die längste Friedensphase in der deutschen Geschichte) haben auch in Deutschland beträchtliche Vermögen akkumuliert. Immer mehr Vermögende sind bereit, ihr Vermögen (oder Teile davon) zugunsten gemeinnütziger Zwecke zu spenden oder zu stiften. Die neuesten Zahlen des statistischen Bundesamtes zeigen, dass die steuerlich geltend gemachten Spenden seit 2001 kontinuierlich angestiegen sind und 2009 die Schwelle von 6 Mrd. Euro übersprungen haben (siehe Tabelle 1).

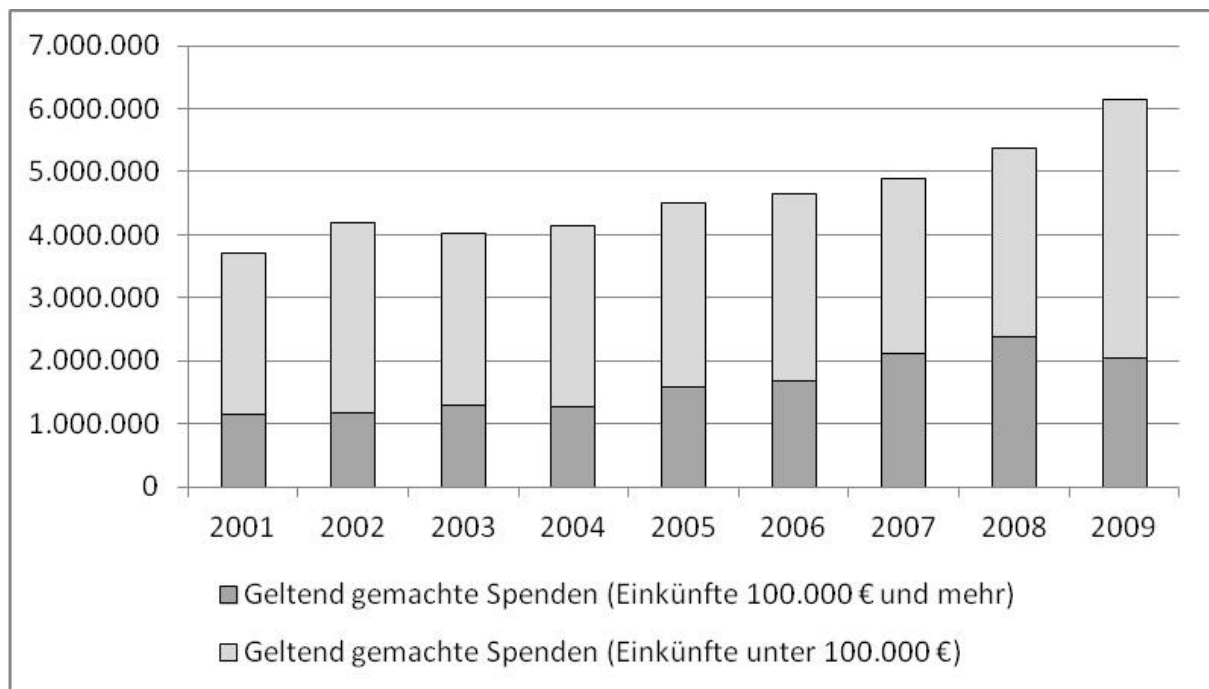


Tabelle 1: Entwicklung der steuerlich geltend gemachten Spenden (in TEURO)

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang der wachsende Anteil von Spenden Wohlhabender (mit jährlichen Einkünften von 100.000 Euro und mehr) von 31% im Jahr 2001 auf 44% im Jahr 2008. Lediglich im Krisenjahr 2009 fiel der Anteil auf 33% zurück (siehe Tabelle 2). Bis zum Jahr 2014 dürfte ihr Anteil jedoch die 50%-Marke erreicht haben.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Urselmann, Michael; Schwabbacher, Wolfram: Deutscher Spendenmarkt wächst auf Rekordergebnis, in: Fundraiser-Magazin, Heft 6/2013, S. 44-45.

Leider werden die Finanzbehörden die Zahlen für 2014 aus Verfahrensgründen (z.B. Einhaltung von Einspruchsfristen bei Steuerbescheiden) erst im Jahr 2018 vorlegen können.

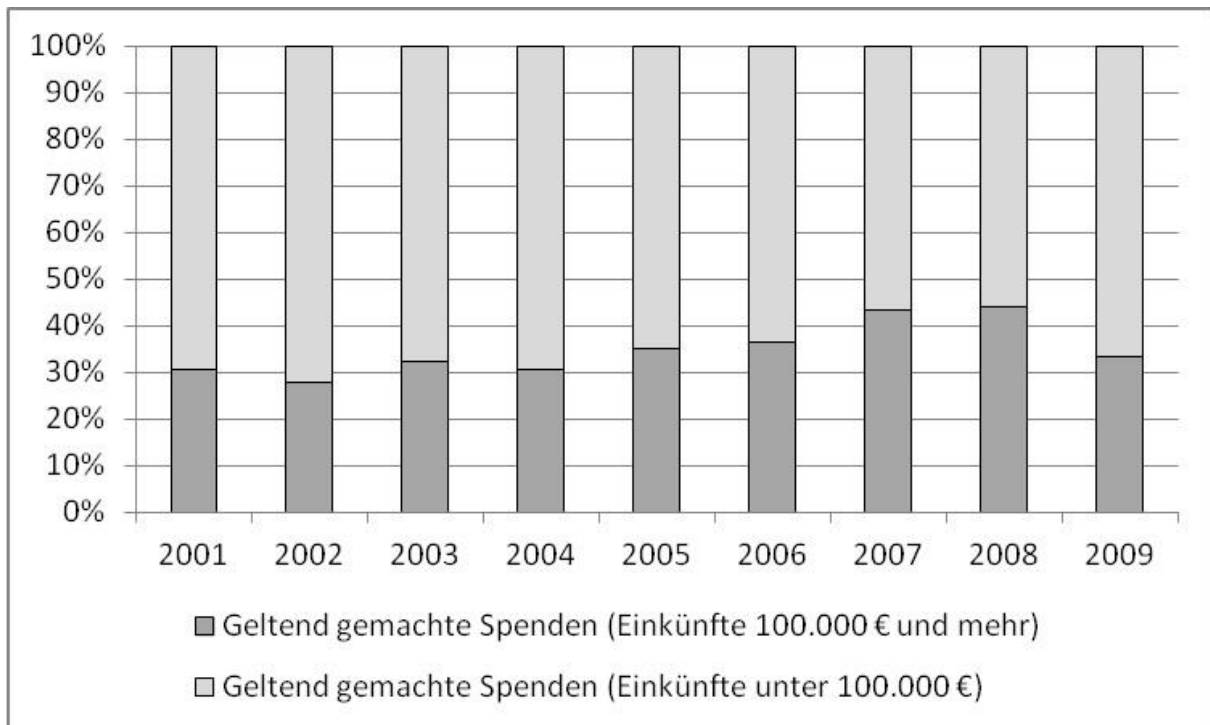


Tabelle 2: Anteil steuerlich geltend gemachter Spenden von Wohlhabenden

### **Ab welcher Spendenhöhe spricht man von einem Großspender?**

Wann ein Spender als Großspender zu betrachten und entsprechend zu betreuen ist, kann nicht allgemeingültig definiert werden. Vielmehr muss jede Organisation eine individuelle Antwort auf diese Frage finden. Entscheidend ist, dass ein Schwellenwert definiert wird, ab dem ein Spender als Großspender persönlich betreut wird, und nicht mehr nur schriftlich über Mailings. Die Festlegung von Schwellenwerten sollte davon abhängen, welche personellen und finanziellen Kapazitäten eine Organisation in ihr Großspender-Fundraising investieren möchte. Als Faustformel kann man mit einer Vollzeitstelle Großspender-Fundraising ca. 100 Großspender angemessen persönlich betreuen. Steht also ein Großspender-Fundraiser zur Verfügung, so wird der Schwellenwert so definiert, dass die 100 größten Spender oberhalb dieser Schwelle liegen, der Rest unterhalb. Wichtig ist dabei, nicht nur Einzelspenden zu betrachten, sondern die Jahresspendensumme eines Spenders. Wird beispielsweise ein Spender A mit einer Einzelspende in Höhe von 10.000 Euro in einem Jahr als Großspender betrachtet, so muss konsequenterweise auch ein Spender B als solcher angesehen werden, der in einem Jahr vier Spenden à 2.500 Euro gibt.

In der Fundraising-Praxis haben viele Organisationen einen ersten Schwellenwert bei 10.000 Euro Jahresspendensumme definiert. Spender, die diesen Schwellenwert überschreiten (meist „**Top Donor**“ genannt) werden individuell und persönlich betreut (siehe unten). Schnell gelangten diese Organisationen jedoch zu der Erkenntnis, dass auch Spender mit einer Jahresspendensumme von weniger als 10.000 Euro durchaus noch überdurchschnittlich geben und deshalb auch überdurchschnittlich betreut werden sollten. In der Folge führten manche Organisationen zusätzlich eine zweite Großspendekategorie (beispielsweise „**Major Donor**“ genannt) mit

einer Jahresspendensumme zwischen 1.000 und 9.999 Euro ein, oder gar eine dritte Großspenderkategorie (beispielsweise „**High Donor**“ oder „**Middle Donor**“ genannt) mit einer Jahresspendensumme zwischen 500 und 999 Euro. Entsprechend fällt bei Letzteren auch die Betreuung weniger individuell bzw. stärker standardisiert aus. Die Gewinnung und Betreuung bzw. Bindung von Großspendern wird hier exemplarisch am Beispiel der Top Donor vorgestellt.

### ***Gewinnung von Top Donor***

In Deutschland erfolgt die Gewinnung von Großspendern noch weitgehend durch systematisches Upgrading. Statt – wie in der USA – proaktiv identifizierte potenzielle Großspender direkt (also ohne bereits bestehende Spenderbeziehung) auf einen großen Betrag anzusprechen, wird hierzulande i.d.R. reaktiv vorgegangen und abgewartet, bis ein Spender auf einen normalen Spendenbrief (Mailing) mit einer überdurchschnittlichen Zuwendung reagiert. Erst dann wird der persönliche Kontakt gesucht (siehe unten). Erst in letzter Zeit gehen auch in Deutschland einige wenige Organisationen neue, proaktivere Wege: Sie sprechen auch potenzielle Großspender direkt an, die der Organisation zwar schon gespendet haben, bislang aber noch nicht in überdurchschnittlicher Höhe. Woher wissen diese Organisationen, dass bestimmte (Klein-) Spender von ihrer Einkommens- bzw. Vermögenssituation her das Potenzial zum Großspender hätten? Indem sie die Dienstleistung „Wealth Overlay“ des Unternehmens „Major Giving Solutions“ in Anspruch nehmen, und ihren Adressbestand an Spendern abgleichen lassen gegen eine Datenbank mit Adressen wohlhabender Deutscher. In der Schnittmenge finden sich dann (Klein-) Spender der Organisation, die das Potenzial zu größeren Spenden hätten. Die Ansprache der so identifizierten potenziellen Großspender erfolgt dann sehr ähnlich zu den Maßnahmen der Bindung von Top Donor.

### ***Bindung von Top Donor durch telefonischen Kontakt***

Zu einem Top Donor sollte so schnell wie möglich der persönliche Kontakt gesucht werden. Der persönliche Kontakt ist zwar mit wesentlich höheren Kosten verbunden als der schriftliche, angesichts der Höhe der erhaltenen Spenden aber allemal gerechtfertigt. Nach Erhalt der (ersten) Großspende, sollte der erste persönliche Kontakt zu einem neuen Top Donor ein telefonischer Dankanruf sein. In der Regel erfolgt der Anruf durch den (Großspender-) Fundraiser, der ab sofort ja auch die persönliche Betreuung übernimmt. Aufgrund der besonderen Spendenhöhe wird der Dankanruf in einigen Organisationen alternativ von der Geschäftsführung übernommen. Letzteres Vorgehen ist sicherlich sinnvoll, da es dem neuen Top Donor eine besondere Wertschätzung entgegenbringt. Die Geschäftsführung sollte jedoch nicht verpassen, den Großspender-Fundraiser als künftigen Ansprechpartner zu benennen und vorzustellen. In aller Regel verfügen Geschäftsführer nicht über die erforderlichen zeitlichen Ressourcen für eine angemessene Großspenderbetreuung.

Ziel des Dankanrufes ist,

- sich für die erhaltene Großspende angemessen zu bedanken,
- die Bedeutung der Großspende für die Organisation herauszustellen,
- den künftigen Ansprechpartner für den Top Donor persönlich vorzustellen,
- dem Top Donor ein persönliches Treffen anzubieten.

### ***Bindung von Top Donor durch persönliche Treffen***

In einem (ersten) Treffen, das je nach Wunsch beim Großspender oder in der Organisation oder an einem neutralen dritten Ort (z.B. in einem Café oder Restaurant) stattfinden kann, versucht der Großspenderbetreuer Antworten auf folgende, zentrale Fragen zu bekommen:

- Was für ein Mensch ist der Top Donor? Welche Bedürfnisse, Werte und (Spender-) Motive leiten ihn?
- Welche Ziele verfolgt er? Welche Träume hat er?
- Welchen Bezug hat der Top Donor zur Organisation? Warum gerade diese Organisation?
- Was hat den Top Donor motiviert, der Organisation einen größeren Betrag zu geben?
- Für welche Projekte der Organisation interessiert sich der Top Donor besonders?
- Was erwartet sich der Top Donor von der Organisation?
- Kann sich der Top Donor eine weitergehende Unterstützung der Organisation vorstellen?

Ziel des ersten Treffens ist es auch, sich als Großspender-Fundraiser dem Großspender als persönlichen Ansprechpartner vorzustellen, der ihn ab sofort betreut und sich persönlich um alle Belange im Zusammenhang mit der Spende kümmert. Dieses „Kümmern“ wird im anglo-amerikanischen Raum auch „Stewardship“ genannt.

#### ***Bindung von Top Donor durch schriftlichen Kontakt***

Top Donor werden zu Geburtstagen, Jubiläen oder besonderen Ehrentagen (z.B. Goldene Hochzeit) angeschrieben. Sie erhalten eine individuelle, von Hand geschriebene Karte zu Weihnachten und Ostern, vielleicht sogar eine Urlaubskarte vom Großspenderbetreuer. Selbst eine Gratulationskarte zum Namenstag ist möglich, gerade in einem katholischen Milieu sogar üblich. Listbroker bieten mittlerweile eine Datei mit 30.000 Vornamen inklusive interessanter Informationen zum Namenspatron an. Solche Schreiben sind oftmals willkommene Gelegenheit für den Top Donor, sich telefonisch zu melden und zu bedanken. Durch diese regelmäßigen, persönlichen Kontakte wird die Beziehung des Top Donors zu „seiner“ Organisation im Sinne des „Relationship Fundraising“ vertieft.

#### ***Bindung von Top Donor durch Projektreisen***

Besonders intensiv ist die Bindung im Rahmen von sog. „**Projektreisen**“ bzw. „**Spenderreisen**“ ins In- oder Ausland. Dabei können Top Donor persönlich und unmittelbar erleben, welche Erfolge ein Projekt dank ihrer Unterstützung für die betroffenen Menschen erzielen kann. Eine Organisation, die keine personellen Kapazitäten für die Organisation und Durchführung von Spenderreisen hat, kann dies auf Reiseveranstalter auslagern, die sich mittlerweile auf Großspenderreisen spezialisiert haben.<sup>2</sup>

*Beispiel:* Eine Organisation, die sich für die Erhaltung des Regenwaldes einsetzt, bietet ihren Großspendern regelmäßig eine Projektreise ins Amazonasgebiet an. Vor Ort kann sich der Großspender ein eigenes Bild vom Projektfortschritt verschaffen. Für die Kosten der Projektreise kommt ein Großspender selbstverständlich selber auf. Die Erlebnisdimension kann dadurch verstärkt werden, dass prominente Förderer der Organisation an der Reise teilnehmen. Eine solche Erfahrung motiviert nicht selten zu weiteren großzügigen Spenden.

#### ***Bindung von Top Donor durch exklusive Events***

Bindung kann auch durch erlebnisorientierte Veranstaltungen („Events“) erzielt werden. Besonders attraktiv sind Events, die einerseits einen inhaltlichen Bezug zur Arbeit der Organisation haben, und andererseits mit einer gewissen Exklusivität für den Top Donor verbunden sind.

---

<sup>2</sup> z. B. „Travel Beyond“ aus Hamburg ([www.travelbeyond.de](http://www.travelbeyond.de)) oder „Make a Difference“ aus Köln ([www.makeadifference.de](http://www.makeadifference.de)).

Hierbei ist Kreativität wichtiger als hoher finanzieller Aufwand. Aber auch **sonstige freudige Anlässe** in einer Organisation könnten für die Bindung von Top Donor von Interesse sein.

*Beispiel:* Einer ehrenamtlichen Mitarbeiterin der Malteser wurde durch den Bundespräsidenten das Bundesverdienstkreuz verliehen. Eine Großspenderin nahm die Einladung der Großspender-Fundraiserin gerne an, an der Verleihung in Schloss Bellevue in Berlin teilnehmen zu können. Beides war geradezu idealtypisch gegeben: Exklusiver Rahmen und inhaltlicher Bezug zur Arbeit der Organisation.

### **Bindung von Top Donor durch Mitarbeit**

Eine sehr weitreichende Form der Bindung stellt das Angebot zur Mitarbeit dar. Dabei ermöglicht eine Organisation einem Top Donor, sich – bei Interesse - aktiv in die Arbeit der Organisation einbringen zu können. Denkbar ist die Mitarbeit in einem (Aufsichts-) Gremium (z.B. Kuratorium) oder die Verleihung eines Ehrentitels (z.B. Ehrensensator einer Hochschule). In den USA kann Vorstandsmitglied (Board Member) oftmals nur werden, wer vorab eine substantielle Großspende geleistet hat. Ein Top Donor bringt aber nicht nur sein Geld, sondern auch sein Kontaktnetzwerk und Know How ein. Er identifiziert sich entsprechend stark mit „seiner“ Organisation und fühlt sich ihr verbunden. Natürlich dürfen auch die Nachteile einer solchen Form der Bindung nicht verschwiegen werden: Durch die Mitarbeit eines Top Donors kann sein Einfluss auch (zu) dominant werden, und mit den Interessen der Mitgliederversammlung oder des Vorstands kollidieren. Im Extremfall kann eine Mitarbeit im Laufe der Zeit sogar kontraproduktiv werden.

*Beispiel:* In der von Karlheinz Böhm gegründeten Organisation „Menschen für Menschen“ bekam ein Top Donor immer größeren Einfluss. Nach jahrelanger, für beide Seiten fruchtbarer Zusammenarbeit, entstand folgendes „Luxusproblem“: Der Top Donor wollte eine Zuwendung leisten, die ein Vielfaches des aktuellen Budgets dargestellt, und eine strategische Neuausrichtung erfordert hätte. Darüber entstand 2012 ein Streit zwischen Vorstand und Top Donor, der öffentlich ausgetragen wurde und das Image der Organisation existentiell bedrohte.

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, ist Großspender-Fundraising mit erheblichem Aufwand für Gewinnung und Bindung verbunden. Noch scheuen viele Organisationen diesen Aufwand. Bisher haben in Deutschland nur wenige Organisationen eine eigene Stelle (oder gar zwei) für Großspender-Fundraising geschaffen. Wie in den USA wird sich das Großspender-Fundraising jedoch auch hierzulande in den nächsten Jahren immer stärker durchsetzen und zu einem zentralen Pfeiler des Fundraising entwickeln.

*Eine ausführliche Darstellung des Vorgehens im Großspender-Fundraising findet sich bei: Urselmann, Michael: Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 6. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2014 (siehe Rezension BFS-Info7/2014, Seite 7 f.)*

*Autor: Prof. Dr. Michael Urselmann Professor für Sozialmanagement mit dem Forschungsschwerpunkt Fundraising an der Fachhochschule Köln und freiberuflicher Berater, Kontakt: [www.urselmann.de](http://www.urselmann.de).*

*Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 7/2014.*