

BFS-FACHBEITRAG

12/17

Mission-Based Fundraising – nachhaltiger Erfolg durch langfristige Beziehungen

Dr. Kai Fischer

Es ist eine Binsenweisheit und seit vielen Jahren bekannt: Nachhaltiger Erfolg im Fundraising stellt sich nur dann ein, wenn langfristige Beziehungen zu Förderern aufgebaut werden. Denn bei langfristigen Beziehungen können die relativ hohen Kosten der Spendergewinnung auf mehrere Jahre verteilt werden. Und Förderer, die sich längere Zeit engagieren, stellen häufig größere Summen zur Verfügung. Sie bauen Vertrauen auf, lernen die Organisation, Stiftung bzw. das Sozialunternehmen besser kennen und wissen, wie ihre Ressourcen für die Gesellschaft wirken. Insofern verwundert es, dass im deutschen Fundraising immer noch die Frage nach der Spendergewinnung dominiert.

Hinzu kommt ein deutliches Alarmzeichen: Die Anzahl der Spender geht über die letzten 15 Jahre kontinuierlich zurück.¹ Zurzeit spendet nur noch etwa ein Drittel der Bevölkerung. Dies ist im Vergleich zu europäischen Nachbarländern eine geringe Quote; in diesen Ländern spenden 65-85 Prozent der Bevölkerung.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass beide Beobachtungen zusammenhängen: Ein starker Fokus auf die Gewinnung von Förderern und die Nutzung von zwar erfolgreichen, aber keine langfristigen Beziehungen aufbauenden Strategien kann zur Erosion der Spendenbereitschaft führen: Kurzfristige Hilfe für einen Menschen oder Tiere in Not sind emotional befriedigend, müssen aber jedes Mal neu angestoßen werden. Denn mit der Spende ist die Beziehung schon wieder beendet.

¹ GfK/Spenderat: Bilanz des Helfens. Berlin 2017

Mission als Basis langfristiger Beziehungen

Langfristige, befriedigende Beziehungen lassen sich erst dann etablieren, wenn alle Seiten einander auf Augenhöhe begegnen. Augenhöhe setzt dabei zwei Aspekte voraus: Die Organisation, Stiftung bzw. das Sozialunternehmen muss sich selbst positionieren und Förderer und Unterstützer müssen als Akteure mit eigenen Wünschen und Bedürfnissen, die sie ins Fundraising mit einbringen, ernst genommen werden.

Die eigene Positionierung beginnt mit der Frage nach der eigenen Mission. Hierbei geht es um die Frage, warum die Organisation, Stiftung bzw. das Sozialunternehmen gegründet wurde und welcher gesellschaftliche Missstand beseitigt oder welche Folgen zumindest gelindert werden sollen. Viele Organisation, Stiftungen und Sozialunternehmen können diese Frage global beantworten. Aber darum geht es hier erst in zweiter Linie. Vielmehr geht es um die Werte und Normen, die verletzt werden. Um Emotionen, die als Antreiber für Engagement fungieren und um die Aktivitäten, die sich hieraus ableiten. Die Mission ist dann der normative Kern der Organisation, Stiftung und Sozialunternehmen, der Kern der Marke und der Grund, warum sich Menschen als Mitarbeiter/innen, Ehrenamtliche und Förderer engagieren. Dies sauber herauszuarbeiten und in einem Mission-Statement zu formulieren, ist ein erster Schritt, die eigene Position zu erarbeiten und diese selbstbewusst gegenüber Förderern zu vertreten.

Förderer als Partner

Fragt man nach Motiven zum Spenden, werden vielfältige Antworten gegeben: Menschen spenden, weil sie anderen Menschen in einer konkreten Notsituation helfen. Andere spenden, weil sie die Welt verbessern wollen. Dann gibt es Menschen, die spenden, weil sie bei einer Aktion mitmachen, von ihren Freunden gefragt werden oder jemand an seinem Geburtstag für einen guten Zweck Spenden sammelt. Auch eigennützige Motive können eine Rolle spielen: Dem einen geht es um den Zugang zu sozialen Netzwerken und ein Anderer will mit seiner Spende Reputation und öffentliche Anerkennung gewinnen. Schließlich gibt es Menschen, die in die Gesellschaft oder in einzelne Organisationen, Stiftungen oder Sozialunternehmen investieren wollen. Sie versprechen sich eine gesellschaftliche Wirkung, die sie durch ihr Investment ermöglichen.

So vielfältig Gebe-Logiken und Motive zum Spenden auch sind, ein Aspekt fehlt hierbei regelmäßig: Kaum jemand gibt, um ein finanzielles Loch zu stopfen oder einen monetären Bedarf zu schließen. Aus Sicht vieler Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen liegt hierin aber der Grund, überhaupt mit Fundraising zu beginnen und um Spenden zu bitten. Diese Defizite, so drückend sie im Einzelfall auch sein mögen, sind das Problem der Organisation, nicht der Förderer. Zu verstehen, dass zwischen Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen auf der einen und den Förderern auf der anderen Seite ein Unterschied in der Motivation besteht, ist eine der Grundbedingungen für erfolgreiche, langfristige Beziehungen.

Langfristige Beziehungen zu Förderern aufbauen zu wollen, bedeutet, deren Motive, Gebe-Logiken und Wünsche ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Diese einfache Feststellung hat für die Ausgestaltung des Fundraisings eine weitreichende Bedeutung: Es steht nicht der finanzielle Bedarf der Organisation, Stiftung bzw. Sozialunternehmen im Zentrum der Fördererkommunikation, sondern der Förderer als Mensch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen. Und sollen langfristige Beziehungen aufgebaut werden, geht es auch

um die Befriedigung dieser Wünsche und Bedürfnisse und nicht nur um die Einnahme von Geld oder anderer Ressourcen. Kleine Tricks und Abkürzungen führen selten zum Ziel: Auch wenn sie kurzfristig erfolgreich sind, langfristig zahlen sie sich nicht aus. Wer will schon eine Beziehung führen, in der man immer damit rechnen muss, von seinen Partnern ausgetrickst zu werden?

Case for Support – Das Basis-Dokument des Fundraisings

Sowohl das Mission-Statement als auch Überlegungen zur Motivation der Förderer bilden zentrale Punkte des Case for Support. Weitere Inhalte sind die Definition von Zielen und die Beschreibung der Themen, für welche Ressourcen geworben werden sollen. Hinzu kommen Storytelling, der Aufbau der Fördererkommunikation und -bindung sowie die Aufstellung der benötigten Fundraising-Ressourcen.

Mit dem Case for Support liegt auf der einen Seite ein Dokument vor, das von Vorständen beschlossen werden kann. Auf der anderen Seite ist der Case for Support ein Leitfaden für die Umsetzung des Fundraisings und er enthält wesentliche Inhalte für die Kommunikation mit den Förderern – z. B. Geschichten, die erzählt werden oder auch Hintergründe, Daten und Fakten zur Wirkung, die mit den gespendeten Ressourcen erzielt werden soll. Damit liegt der Case for Support sowohl dem Controlling zugrunde und ist gleichzeitig Referenzbuch für alle, die im Fundraising aktiv sind und auf das sich bei Streitfragen bezogen werden kann.

Einen Case for Support zu erstellen, ist aufwendiger und dauert etwas. In der Praxis ist dieses Dokument aber ausgesprochen hilfreich. Sowohl für die eigene strategische Ausrichtung und Positionierung als auch für die Umsetzung des Fundraisings und die Entscheidung über die notwendigen Fundraising-Ressourcen bildet es die Basis.

Langfristige Beziehungen aufbauen

Nach wie vor gilt der Leitsatz, dass Menschen Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen, kaum zu Organisation, Institutionen oder Websites. Deshalb ist Fundraising, wenn es langfristig erfolgreich sein soll, immer auch an den Aufbau persönlicher Beziehungen gebunden. Dies bedeutet nicht, dass Freunde gewonnen werden sollen. Sondern Förderer-Beziehungen sind professionelle Beziehungen, die eingegangen werden, um gemeinsame Ziele – die im Case for Support definiert wurden – zu erreichen. Wird die Beziehung als professionell definiert, können gegenseitige Übergriffe und Überforderungen einfacher zurückgewiesen werden.

Für den Aufbau langfristiger Beziehungen gibt es in unserer Kultur ein typisches Muster aus sieben Schritten:

- **Den richtigen Ort auswählen**
„Passende“ Kontakte müssen identifiziert und die Orte festgelegt werden, an denen mit den Interessenten Kontakte aufgebaut werden können. Diese können real oder auch virtuell sein.
- **Für Interesse sorgen**
Nur wenn wir für den Anderen hinreichend interessant sind, kommt es zu einem Anfang einer neuen

Beziehung. Für diesen Schritt ist die Positionierung wichtig. So erklärt zum Beispiel das Mission-Statement, warum wir uns für ein Thema einsetzen.

- **Kontakt Daten austauschen**
Nur wer die Kontaktdaten des Anderen bekommt, kann den nächsten Schritt fortsetzen und sich näher kennenlernen.
- **Gegenseitiges Kennenlernen**
Im Kennenlernen geht um den Austausch von Geschichten und Interessen. Im Fundraising bedeutet dies vor allen Dingen zuhören: Die Anknüpfungspunkte des Gegenübers zum Thema ist die Basis für sein Engagement und die Grundlage der Förderung.
- **Die Einladung zur Förderung**
Ist man sich sympathisch und hat sich kennengelernt, geht es um die gemeinsame Aktivität und um die Förderung. Die Einladung spricht der Fundraiser bzw. die Fundraiserin aus. Wurde eine gemeinsame Beziehung hergestellt, besteht die Chance, dass es auch zu einer finanziellen Förderung kommt.
- **Dank und Wertschätzung**
Wichtig für den Beziehungsaufbau ist der unmittelbare möglichst persönliche Dank – spätestens nach 48 Stunden. Das ist manchmal eine Herausforderung, aber für die Beziehung wichtig. Denn es signalisiert, dass der Förderer und seine Spende wahrgenommen wurden. Es ist eine Wertschätzung für die Person, die die Spende gegeben hat.
- **Involvieren und engagieren**
Nach der Spende beginnt das eigentliche Fundraising. Denn jetzt geht es darum, Förderer regelmäßig zu informieren, den Kontakt zu halten und zu zeigen, welche Wirkung mit der Spende erzielt werden konnte. Erst hierin erleben Förderer den Sinn ihrer Spende. Und an dieser Stelle entscheidet sich, ob eine langfristige Beziehung zum gegenseitigen Nutzen führt.

Dieser Weg ist aufwendig und deshalb gibt es immer wieder die Versuchung, ihn abzukürzen, sich nur auf die Bitte um Unterstützung zu konzentrieren oder den Dank zu vernachlässigen. Das mag im Einzelfall möglich sein, Langfristigkeit kann aber so nicht geschaffen werden.

Förderer haben ein sehr genaues Gespür, ob es nur um ihr Geld geht oder ob sie als Personen eingeladen werden, sich mit ihrem Geld einzubringen. Denn sie haben natürlich auch gelernt, dass auch im Fundraising schnell Versprechungen gemacht werden. Gern geben Menschen nur, wenn sie auch als Personen wahrgenommen und nicht nur auf ihr Portemonnaie reduziert werden.

Ein anderes Verständnis von Fundraising

Damit verändert sich der Fokus auf Fundraising. Fundraising ist dann nicht länger die Beschaffung von notwendigen Ressourcen – ein Finanzierungsinstrument gemeinnütziger Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen –, sondern ein Gestaltungsinstrument der Zivilgesellschaft.

Im Zentrum von Fundraising steht die Frage, wie wir leben und wie wir den vielfältigen gesellschaftlichen Herausforderungen und Missständen begegnen wollen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es um Flüchtlinge geht, die bei uns ankommen, Kinder, die keinen Zugang zu Kunst haben oder Tiere, die nicht artgerecht

leben können. In der Vielzahl möglicher Themen spiegelt sich die Pluralität von Werten und Normen unserer Gesellschaft.

Diese Fragen bilden nicht nur den Kern fast aller Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen, sie sind auch zentral für das Engagement von Menschen – ob als Gründer/innen, Mitarbeiter/innen, Ehrenamtliche oder Förderer. Hierfür stellen sie unterschiedliche Ressourcen zur Verfügung. An Antworten auf die Frage, ob und in welchem Umfang Missstände beseitigt oder deren Folgen gemindert werden – die Mission erfüllt wurde – muss sich jede Organisation, Stiftung und Sozialunternehmen messen lassen.

Fundraising wird dann zur Einladung, gemeinsam die Welt ein Stück besser zu machen. Hierin liegt der Schwerpunkt für ein Engagement von Förderern. Diese mögen auch eigene Interessen haben, der Fokus auf die Mission und die Ziele der Organisation, Stiftung bzw. Sozialunternehmen sind jedoch essentiell für langfristige Beziehungen. Denn nur wenn beide Partner sich auf Augenhöhe begegnen, können sie partnerschaftlich miteinander agieren. Dabei bietet sich eine Arbeitsteilung an: Förderer stellen Ressourcen zur Verfügung und die Organisation erstellt die Leistungen. Förderer und die Organisationen sind dann zu gleichen Teilen an der Zielerreichung beteiligt. Dieses Bewusstsein Förderern zu vermitteln, ist eine der zentralen Aufgaben des Fundraisings.

Auch die Haltung, aus welcher Fundraising betrieben wird, verändert sich: Statt sich am eigenen Defizit zu orientieren, liegt der Fokus auf den Möglichkeiten. Die Perspektive ist nicht, wie man eine Stelle weiter finanzieren kann, sondern welche Wirkungen erzielt werden können, wenn die Stelle besetzt ist. Dieser Fokus auf Möglichkeiten motiviert Menschen und schafft ihnen ein Bild, was durch sie möglich wäre.

Und es verändert sich auch die Bedeutung des Gelds. Es ist nicht mehr der Zweck des Fundraisings, sondern das Mittel, welches benötigt wird, um die gemeinsamen Ziele zu realisieren. Diese Vertauschung von Zweck und Mittel ist am Ende von zentraler Bedeutung: Viele langfristig erfolgreiche Beziehungen basieren nicht auf einem Druck, etwas zu geben. In ihnen liegen vielmehr die Mittel, die eingesetzt werden können, um etwas gemeinsam zu erreichen, das alle Partner gleichermaßen befriedigt. Und damit müssen alle Partner in der Beziehung gleichermaßen Teil des Ganzen sein und Anteil an der Erreichung des Ziels haben.



Autor:

Dr. Kai Fischer ist Experte für die Finanzierung gemeinnütziger Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen. Seit zwanzig Jahren entwickelt er gemeinsam mit seinen Kunden Strategien und Maßnahmen, wie langfristig Einnahmen erzielt und die Existenz von Organisationen, Projekten und Programmen sichergestellt werden können. Zu seinen Beratungsschwerpunkten gehört neben Strategischem und operativem Fundraising auch die Entwicklung von Geschäftsmodellen, Businessplänen sowie Unternehmensstrategien.

Dr. Fischer ist regelmäßiger Sprecher und Referent auf Kongressen und Tagungen. Er hat vier Fachbücher sowie mehr als 60 Aufsätze und Fachbeiträge veröffentlicht. Seit 2000 gibt er einen eigenen Online-Newsletter heraus. Im Deutschen Fundraising Verband leitet er die Regionalgruppe Hamburg und die Fachgruppe „Politik und Zivilgesellschaft“. Darüber hinaus hat er den Vorsitz in der Schiedskommission des Verbands. An der HWR Berlin lehrt Dr. Fischer „Businessplanning für NPO“ und „Marketing/Fundraising“.

Dieser Beitrag wurde veröffentlicht in der BFS-Info 12/17.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Konrad-Adenauer-Ufer 85
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.