

SML

essentials

05

Fundraising
Management

Leticia Labaronne
Bruno Seger

2. Auflage

INHALT

1 Einführung Gesellschaftliche Bedeutung des Fundraisings	03
2 Spenden Märkte und Motivation	11
3 Institutional Readiness Institutionelle Voraussetzungen für Fundraising	19
4 Fundraisingmodelle Anwendung der Spenderpyramide	25
5 Kleinspendenfundraising Methoden zur Gewinnung von Kleinspenden	33
6 Grossspendenfundraising Methoden für die Gewinnung von Grossspenden	45
7 Fundraisingstrategie Analyse, Entwicklung und Umsetzung	55
8 Relationship-Management Grundsätze professioneller interner und externer Kommunikation	69
9 Entwicklungen und Trends Digitalisierung, Leadership und Philanthropie	77
10 Berufsbild Fundraiser/-in Beruf mit Zukunft	85
Über die Autorin und den Autor	92
Fussnoten	93



Fallstudie – Musterlösungen unter <https://www.zhaw.ch/de/sml/ueber-uns/unsere-publikationen/sml-essentials/>



Glossar



Perspektivenwechsel



Hintergrund



Wissens-Check



Interview



Wissensziel



Normen

Herausgeber: ZHAW School of Management and Law,
St.-Georgen-Platz 2, Postfach, 8401 Winterthur

Autoren: Dr. Leticia Labaronne / Bruno Seger

Koordination: Muriel Baumer / Seyhan Bayraktar

Lektorat: Janine Radlingmayr

Konzept/Gestaltung: DACHCOM.CH AG

Modell-Illustration: Klaas Kaat

Fotos: Adobe Stock / ink drop (S. 68), Adobe Stock / vegefox.com (S. 76)
istockphoto.com (wo keine andere Quelle angegeben)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

978-3-7281-3901-6 (Printversion)

978-3-7281-3902-3 (E-Book)

DOI-Nr. 10.3218/3902-3

verlag@vdf.ethz.ch

www.vdf.ethz.ch



Hauptgebäude der ZHAW School of Management and Law: das markante, 1928 erbaute sowie 1996 renovierte und erweiterte Volkart-Gebäude beim Bahnhof Winterthur.

EDITORIAL

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Personen, die sich für Fundraising interessieren und einen ersten, umfassenden Überblick gewinnen möchten. Ebenso eignet es sich als Lehrmittel oder ergänzende Lektüre für den Unterricht. Im Unterschied zu anderen Fundraisingfachbüchern haben wir besonderen Wert auf eine zeitgemässe didaktische Aufarbeitung der Inhalte gelegt. Neben der Darstellung der wichtigsten Fundraisingmethoden und -instrumente spielen die Vermittlung von Analysemethoden und die Erstellung von integrierten Fundraisingstrategien eine zentrale Rolle. Somit erhalten auch erfahrene Fundraiserinnen und Fundraiser Anregungen für die Bewältigung ihrer strategischen Aufgaben. Die Inhalte dieses Buches beziehen sich vorwiegend auf die Praxis in der Schweiz. Viele grundlegende Inhalte sind jedoch auch für Interessenten aus Deutschland oder Österreich nützlich.

Das Konzept und die Inhalte dieses SML Essentials – einer Publikationsreihe der ZHAW School of Management and Law – beruhen auf unseren langjährigen Erfahrungen als Träger und Lehrpersonen des Master- und Diplomlehrgangs in Fundraising Management, der seit 2004 an der ZHAW School of Management and Law angeboten wird. Auch profitieren wir von den vielen Anregungen und kritischen Diskussionen mit unseren Studierenden und Dozierenden sowie mit dem Vorstand von Swissfundraising und weiteren relevanten Akteuren aus dem DACH-Gebiet sowie international. An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei Andrea Müller, Felizitas Dunekamp, Prof. Dr. Michael Urselmann, Stefan Stolle, Thomas Kurmann und Werner Zürcher für ihre Gastbeiträge bedanken. Unser Dank gilt auch den teaminternen Inputs von Muriel Baumer, Damaris Fischer und Fabienne Schmidli.

In all den Jahren hat sich gezeigt, dass ein professionelles Fundraising, das der Komplexität des heutigen NPO-Sektors gerecht wird, eine umfassende Ausbildung benötigt, die mehr als die gängigen Methoden und Instrumente vermittelt. Denn die Anforderungen steigen kontinuierlich. Dies hat die Coronakrise deutlich gezeigt. Fundraising ist eine komplexe Aufgabe, die strategisch-konzeptuelle, operative, kommunikative, finanztechnische sowie zunehmend datenbasierten Aspekte umfasst.

Für die vorliegende überarbeitete zweite Auflage wurden, wo möglich und notwendig, statistische Daten aktualisiert sowie Inhalte ergänzt oder neu aufgenommen. Neu ist zudem ein Kapitel zu Kommunikation und Relationship-Management sowie zu Entwicklungen und Trends. Dabei war uns ein Forschungsprojekt im Rahmen der Entwicklung des Masterprogramms für Fundraising Management an der ZHAW eine wertvolle Quelle.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und vielfältige Anregungen für die Praxis.



1 EINFÜHRUNG

GESELLSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DES FUNDRAISINGS

Non-Profit-Organisationen (NPO) haben in der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung basiert darauf, dass NPO vermehrt Aufgaben übernehmen, die gemeinhin vom Staat geleistet werden, oder in neuen Bereichen agieren, die keine oder kaum staatliche Unterstützung geniessen. Um ihre Tätigkeit finanzieren zu können, sind sie in der Regel auf Spenden angewiesen.

Eine NPO erbringt Leistungen, welche deren Empfängerinnen und Empfänger in der Regel nicht adäquat abgelten können. NPO müssen deshalb auf andere Ressourcen (öffentliche Hand, Privatspender, Unternehmen und Stiftungen) zurückgreifen, um sich refinanzieren zu können. Die meisten sind für die Erfüllung ihrer Aufgaben somit auch auf Spendeneinnahmen angewiesen. Oft bilden diese sogar die wichtigste Finanzierungsquelle.



Wissensziel

Fundraising Management basiert auf betriebswirtschaftlichen, kommunikativen sowie spezifischen Methoden und Instrumenten zur Entwicklung von Strategien, die ein nachhaltiges und systematisches Fundraising sicherstellen. Ziel ist es, über einen längeren Zeitraum kalkulierbare und regelmässige Erträge für eine NPO zu erwirtschaften. Die Darstellung erfolgt aus praxisorientierter Perspektive, wobei soweit möglich auf gesicherte wissenschaftliche Grundlagen zurückgegriffen wird. Im Detail lernen Lesende

- das Wichtigste über Volumen und Besonderheiten des Schweizer Spendenmarkts;
- welche Motive Spenderinnen und Spender bewegen;
- welche institutionellen Voraussetzungen für erfolgreiches Fundraising erfüllt sein müssen («Institutional Readiness»);
- welche Fundraisingmethoden zur Gewinnung von Privatspenden, Stiftungs- und Unternehmensbeiträgen eingesetzt werden;
- wie nachhaltige, systematische Fundraisingstrategien entwickelt werden;
- welche Kompetenzen und Funktionen den Beruf des Fundraisers und der Fundraiserin kennzeichnen;
- welche Entwicklungen die Fundraisingbranche künftig prägen werden.



Abbildung 1

Die Kunst, Spenden zu gewinnen, sprich das Fundraising, spielt in den meisten NPO neben der Leistungserbringung eine zentrale Rolle. So ringen heute immer mehr Organisationen mit immer professionelleren Methoden um die Gunst der Spenderinnen und Spender. Wer mit dieser Entwicklung nicht Schritt hält, riskiert trotz vorbildlicher Arbeit, seine Tätigkeiten nicht mehr ausreichend finanzieren zu können. Vermehrt wird Fundraising auch in Bereichen wie Universitäten, Schulen, Spitälern oder Kulturorganisationen ein Thema. Ausserdem hat sich das Fundraising in den letzten Jahren zunehmend globalisiert. International agierende NPO suchen auch auf dem Schweizer Markt nach Spenden und konkurrieren mit regional und national etablierten NPO. Will eine NPO auf dem umkämpften Spendenmarkt erfolgreich bestehen, gelingt das nur über eine starke öffentliche Positionierung

«NPO spielen in modernen Gesellschaften eine bedeutende Rolle.»

und ein professionelles Fundraising. Damit sind heute bereits kleinere NPO konfrontiert.

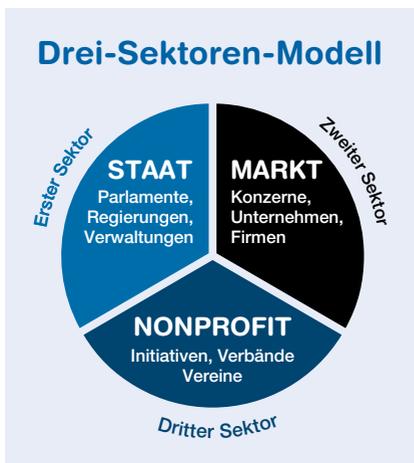


Abbildung 2

Was ist eine Non-Profit-Organisation?

NPO verfolgen im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen keine wirtschaftlichen Zwecke, sondern dienen gemeinnützigen Zielen. Aus diesem Grund sind ihre Tätigkeiten in der Regel steuerbegünstigt oder -befreit. Nicht immer sind NPO ausschliesslich gemeinnützig tätig. Sie können in einzelnen Bereichen auch ertragsorientierte Ziele verfolgen, solange die Erträge für den Organisationszweck reinvestiert werden (z.B. Verkauf von **Merchandising-Produkten** oder Sponsoring).



Fallbeispiel: Herausforderungen im Fundraising einer kleinen NPO

Seit über 30 Jahren bietet eine Elternberatungsstelle rund um die Uhr Hilfe und Beratung an. Ihr Leistungsspektrum reicht von Erziehungsberatung bis zur Unterstützung bei Kindsmisshandlung und sexueller Ausbeutung. Ein Trägerverein führt die Beratungsstelle mit insgesamt elf Mitarbeitenden. Neben dem Geschäftsführer sind acht Mitarbeitende (360 Stellenprozent) in der Beratung beschäftigt und zwei Mitarbeitende (80 Stellenprozent) für Fundraising und Administration zuständig. Der Verein wird vom Kanton subventioniert. Zu etwa einem Drittel finanziert sich die Organisation durch Spenden, nur ein kleiner Teil der Einnahmen resultiert aus weiteren Erträgen (Beratungen und Schulungen). Im Moment werden die privaten Spenderinnen und Spender sowie die Gemeinden und Kirchen mit einigen Spendenbriefen (Mailings) pro Jahr angesprochen. In der Öffentlichkeit ist die Organisation regelmässig mit Aushängen in Bussen und Trams präsent. Ebenso erscheinen regelmässig Inserate in relevanten Medien. Für das Fundraising stehen total ca. 40–50 Stellenprozent zur Verfügung. 2014 generierte die Organisation mit Fundraisingaufwänden von insgesamt 98'000 Schweizer Franken Spenden von rund 350'000 Schweizer Franken.

- Wie kann die Organisation eine Verbesserung ihrer Fundraisingfähigkeiten erreichen?
- Ist das Fundraising, das nur auf Spendenbriefen aufbaut, nachhaltig?
- Über welche Kompetenzen sollte eine Fundraisingperson idealerweise verfügen?
- Welche Fundraisingmethoden können ergänzend zu den Spendenmailings eingesetzt werden?
- Kann und soll man ein Sponsoringengagement eingehen? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?
- Gehört die kantonale Subventionierung ebenfalls zu den Spendeneinnahmen?

Solche Grundfragen stellen sich für die meisten Organisationen, wenn sie daran denken, ernsthaft Fundraising zu betreiben oder ihre Fundraisingaktivitäten zu professionalisieren.

«Der Spende steht keine marktadäquate Gegenleistung gegenüber.»

NPO spielen in modernen Gesellschaften eine bedeutende Rolle, indem sie für das Gemeinwohl in Bereichen wie Gesundheit, Bildung und Forschung, soziale Wohlfahrt, Kultur und Sport ein grosses Spektrum an Leistungen erbringen. Sie bilden insgesamt den Dritten Sektor zwischen Markt und Staat, oft auch «intermediärer Sektor» oder «Nonprofit Sektor» genannt. Die wichtigsten Rechtsformen im Schweizer NPO-Sektor sind Verein, Stiftung und Genossenschaft.

Was ist eine Spende?

Eine Spende ist eine freiwillige und unentgeltliche Abgabe in Form von Geld-, Zeit- oder Sachzuwendungen. Der Spende steht keine adäquate Gegenleistung gegenüber. Spendende erhalten für ihre Spenden in erster Linie den Dank der unterstützten Projekte oder Organisation und das Bewusstsein, etwas Gutes für das Gemeinwohl getan zu haben. Dies unterscheidet eine Spende von einer Subvention, die der Staat als Entgelt für eine Leistung entrichtet, die für ihn erbracht wird. Ein Sponsoringengagement hingegen beruht auf einer marktadäquaten Gegenleistung, die vom Sponsoringnehmer erbracht werden muss, und ist somit keine Spende. Spenden tragen wesentlich zu einer funktionierenden **Zivilgesellschaft** bei, da andernfalls viele gemeinnützige Organisationen und Projekte ihre Leistungen nur beschränkt oder gar nicht mehr erbringen könnten.

Geldspenden | Können in bar, via Kontoüberweisung, online via Kredit- oder Debitkarte oder mit einer Bezahl-App erfolgen. Es ist die häufigste Spendenform und daher in vielfältigen Ausprägungen zu finden.



Non-Profit mit Profit?

Obwohl sich die Bezeichnung NPO etabliert hat, wird sie permanent infrage gestellt. Zum einen, weil sich dieser Begriff nur als Gegenteil von gewinnorientierten Unternehmen definiert. Zum anderen, weil der englische Begriff «non-profit» oder «not-for-profit» zum Missverständnis führen kann, dass NPO keine Gewinne erzielen dürfen. Gemeint ist aber nur, dass NPO keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten dürfen. NPO können Gewinne erwirtschaften, diese müssen aber in der Organisation verbleiben und für den Organisationszweck eingesetzt werden.¹

Zeitspenden | Viele NPO sind auf unentgeltliche Arbeitsleistungen von Freiwilligen (Volunteering) angewiesen. Zeitspenden bilden somit eine ausserordentlich wichtige Ressource für den Dritten Sektor, da die meisten NPO nicht in der Lage sind, für alle Arbeitsleistungen einen Lohn zu entrichten.

Sachspenden | Spenden in Form von materiellen oder immateriellen Sachwerten oder Dienstleistungen. Diese erstrecken sich über ein breites Spektrum von Altkleidern, Lebensmitteln, Liegenschaften oder Kunstwerken, bis zu Wertpapieren, Transportleistungen und Nutzungsrechten (z.B. Lizenzen). Insbesondere Firmen spenden in der Regel eigene Produkte. Aber auch Einzelpersonen übertragen Sachwerte (z.B. Liegenschaften) an gemeinnützige Organisationen.

Fundraising – eine zeitgemässe Definition

Die Spendenbereitschaft im Schweizer Spendenmarkt ist eine der höchsten weltweit. Eine Vielzahl regionaler, nationaler und internationaler Organisationen und Hilfswerke wirbt hierzulande um Spenden. Mittlerweile betreiben nicht nur klassische Hilfswerke Fundraising, sondern zunehmend auch Organisationen aus Kultur, Umwelt und Bildung. Im Wettbewerb um Spenden hat heute nur Erfolg, wer die Kunst des Fundraisings beherrscht. Fundraising hat sich daher für die meisten gemeinnützigen Organisationen als Kernaufgabe etabliert, für die es ausgebildete Fachleute braucht. Aussenstehende unterschätzen gewöhnlich, wie komplex und anspruchsvoll die Aufgabe ist. Nachhaltiges und systematisches Fundraising arbeitet heute mit Strategien, die auf differenzierten Methoden basieren.

In der Fachliteratur existieren diverse Definitionen von Fundraising. Die meisten fokussieren auf die Ressourcengewinnung. Neuere Definitionen umfassen vermehrt auch strategische und managementorientierte Aspekte (z.B. Analyse und Kontrolle). Exemplarisch für eine moderne Definition ist diejenige von Michael Urselmann:

«Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer gemeinwohlorientierten Organisation, welche darauf



Glossar

Zivilgesellschaft

Zwischen Staat, Wirtschaft und Privatsphäre angesiedelter Bereich des politischen Lebens. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Bürgerinnen und Bürger ihre Anliegen gemeinsam und eigenständig in die Hand nehmen und sich aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft beteiligen, typischerweise in Form von Bürgerinitiativen oder Interessengemeinschaften.

Merchandising-Produkte

Artikel (z.B. T-Shirts, Aufkleber oder Tassen), die in Verbindung mit der Marke einer Organisation stehen und oft deren Logo tragen. Sehr verbreitet in Musik-, Film- und Sportbranche, wobei sich mittlerweile auch NPO teilweise dadurch refinanzieren. Wird dies als Fundraisinginstrument verstanden, ist das steuerrechtlich problematisch, da der Warenverkauf auch für NPO steuerpflichtig ist.

«Im Wettbewerb um Spenden hat heute nur Erfolg, wer die Kunst des Fundraisings beherrscht.»