

Fundraising für kleine Organisationen

Heiligt der Zweck die Mittel, oder ist der Zweck heilig?

Fundraising ist eine komplexe, hochprofessionelle, verantwortungsvolle Aufgabe. Nicht nur die Methoden sind vielfältiger geworden, auch der Wettbewerb um die Spendengelder ist umkämpfter denn je. Die grosse Herausforderung für jede gemeinnützige Organisation besteht darin, sich in diesem Markt zu behaupten ohne ihre Integrität und ihre Identität zu verlieren.

*Von Christoph Gitz**

Wie kaum eine andere Aufgabe im Management nicht gewinnorientierter Organisationen wurde die Mittelbeschaffung in den letzten beiden Jahrzehnten professionalisiert. Neue Beitragsmodelle sowie der Finanz- und Lastenausgleich der öffentlichen Hand zwingen die Organisationen zu einer Intensivierung der Eigenfinanzierung über Spenden, Zuwendungen und Legate. Differenziertere, innovativere Methoden und Instrumente werden zu Standards, ohne diese zu beherrschen ein Markteintritt oder eine Marktentwicklung für eine kleine Organisation zu einer schier unüberwindbaren Hürde wird. Adressen von guten, regelmässigen Spenderinnen und Spender sowie persönliche Beziehungsnetze sind ebenso entscheidende Erfolgsfaktoren wie auch die von der Organisation verfolgte Art der Zwecksetzung. Spendende sind kritischer geworden. Haben sie früher über Jahre hinweg immer denselben Organisationen gespendet, wollen sie heute über Wahlmöglichkeiten verfügen und nehmen diese auch wahr. Die Nachvollziehbarkeit ihrer Spende muss gewährleistet sein.

Parallel dazu steigt der Wettbewerbsdruck rund um den Spendenfranken stärker als das Spendenpotenzial. Es mag wenig erstaunen, wenn Skandale und Beispiele von ungeschickten Massnahmen, von Misswirtschaft und Veruntreuung in unschöner Regelmässigkeit die Fundraising-Szene heimsuchen und medial ausgeschlachtet werden. Gütesiegel, Standards zur Rechnungslegung oder Codes of Best Practice sind hilfreiche aber nicht hinreichende Regelungen zum zweckbestimmten, effizienten Einsatz der Spendengelder.

Letztlich gilt für die Organisation immer die Güterabwägung: Heiligt der Zweck die Mittel oder ist der Zweck heilig? Inwiefern stützt die Organisation in ihrer Öffentlichkeitsarbeit und in ihrer Mittelbeschaffung ihre Identität? Gibt sie einer kurzfristig Erfolg versprechenden Strategie gegenüber einer nachhaltigen Entwicklung den Vorzug? Wie interpretiert sie die Beziehung zu den Spenderinnen und Spendern zeitlich und inhaltlich?

Es ist nie eine Organisation, welche oben genannte Entscheide trifft, sondern es sind die in der Organisation bzw. für diese Organisation tätigen Menschen. Fundraising-Aufgaben - seien sie nun strategischer oder rein operativer Natur - sind verantwortungsvolle Aufgaben. Sie verlangen Professionalität, Dienstleistungsorientierung und eine hohe Identifikation mit der Organisation und ihrer Zwecksetzung. In vielen Organisationen wird Fundraising deshalb auch zur „Chefsache“ erklärt. Mit einer Spende sind weder nur pekuniäre Werte verbunden noch gilt sie lediglich als Akt der Gewissensberuhigung. Die Spendenden schenken der

Organisation ihr Vertrauen, als Treuhänderin ihres Willens zu wirken. Durch diese Brille betrachtet, kann die eingangs erwähnte Sensibilisierung für die Thematik und die Bedeutung der Professionalisierung nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die folgenden sechs Thesen, die sich auf Vorlesungsunterlagen von R. Purschert stützen, sind zielführend für ein erfolgreiches Fundraising:

1. Fundraising ist als Spezialaufgabe im Marketing zu verstehen, die jedoch nicht isoliert zu betrachten ist, sondern immer in Abstimmung mit der Zwecksetzung, der Identität, der Politik und Strategie, der Struktur, den Aufgaben und Leistungen, dem Finanzierungs-Mix, der Information, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.
2. Fundraising hat keinen Selbstzweck. Fundraising hat sich an den Vorgaben aus den übergeordneten Führungsinstrumenten wie dem Leitbild oder dem Marketingkonzept zu berücksichtigen.
3. Um über eine Leitplanke für alle Fundraising-Aktivitäten zu verfügen und um das Fundraising in der ganzen Organisation zu verankern, braucht jede Organisation ein im Führungsteam vereinbartes, konzeptionelles Grundlagenpapier für das Fundraising.
4. Mit jeder Fundraising-Tätigkeit ist die Positionierung der Organisation zu stützen.
5. Jede einzelne Fundraising-Aktivität ist systematisch zu planen und nach ihrer Durchführung angemessen zu evaluieren.
6. Bei der Fundraising-Aktionsplanung ist besondere Sorgfalt auf die Bestimmung des Instrumenten-Mix zu legen. Er ist letztlich dafür entscheidend, ob die Aktion beim Zielpublikum auf dem Spendenmarkt ankommt.

**Der Autor ist Berater und Partner bei der Beratergruppe für Verbandsmanagement B'VM AG in Bern sowie Dozent am Diplomlehrgang Fundraising am Institut für Verbandsmanagement VMI der Universität Fribourg. Er hat langjährige Erfahrung im Marketing und in der Mittelbeschaffung von Nonprofit-Organisationen. Neben vielen, insbesondere konzeptionellen Arbeiten für Kundenorganisationen engagiert er sich auch ehrenamtlich im Fundraising einer Bildungswerksatt für junge Menschen. Kontakt: christoph.gitz@bvmbberatung.net*

Literaturangaben

E. Bortoluzzi, HR Frey: Sponsoring, Der Leitfaden für die Praxis, Verlag Paul Haupt, Bern, 2000

B. Fäh, T. Notter: Die Erbschaft für eine gute Sache, Ein Handbuch für Fundraiser auf Legatsuche, Verlag Paul Haupt, Bern, 2000

Fundraising-Akademie (Hrsg.): Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Wiesbaden 2001

M. Haibach: Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen - ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen, Frankfurt, New York 1996

D. Luthé: Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing - Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, MaroVerlag, Augsburg 1997

R. Purschert.: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Verlag Paul Haupt, Bern 2001

R. Purtschert: Vorlesungsunterlagen zum Diplomlehrgang Fundraising, VMI Universität Freiburg (nicht publiziert)

W. Schneider: Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing, Berlin 1996

M. Urselmann: Fundraising. Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. 2., erw. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern 1999

Weitere Informationen zu Ausbildung und Beratung im Bereich Fundraising sowie eine Literaturliste, die auch Studien und Statistiken umfasst, finden sich auf der Website des Schweizerischen Fundraising Verbands www.swissfundraising.org