

10.3 Fundraising

10.3.1 Die Ausgangssituation – einleitende Bemerkungen

Die gemeinnützigen Organisationen stehen hierzulande in einem harten Spenden-Wettbewerb: In Deutschland gibt es rund 12.000 rechtsfähige Stiftungen und über 570.000 gemeinnützige Vereine!

Das jährliche Spendenaufkommen variiert nach unterschiedlichen Schätzungen und wird mit bis zu 5 Mrd. EUR p.a. beziffert. Verlässliche Zahlen gibt es nicht. Für den human-caritativen Bereich beziffert das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) das jährliche Spendenaufkommen mit rund 2 Mrd. EUR. Bundesweit betreiben rund 20.000 gemeinnützige Organisationen Fundraising, ca. 200 bis 300 verfolgen dies auf mehr oder weniger professioneller Basis, was u.a. zur Folge hat, dass wiederum von diesen Organisationen nur acht (!) rund 25 Prozent des gesamten Spendenaufkommens erhalten.¹

Diese allgemeinen Daten zum Spendenwesen in Deutschland sollen jedoch nicht entmutigen, auch machen sie eigene Fundraisingbemühungen nicht obsolet, im Gegenteil:

- Die Daten verdeutlichen, wie wichtig das strategisch geplante und nachhaltig durchgeführte Fundraising ist.
- Anders formuliert: Wer seine Mitteleinwerbung nicht überdenkt und strategisch ausrichtet, wird in dem Wettbewerb um die Mittel das Nachsehen haben.
- Jede Stiftung, jeder Verein kann eigene Netzwerke (bestehend aus Freunden, Förderern, Multiplikatoren) nutzen/aufbauen und diesen Kreisen sein Angebot unterbreiten.
- Jede Stiftung, jeder Verein kann gezielt in ihrer/seiner Region tätig werden und den Vorsprung in der Region nutzen. Nicht

**jährliches
Spenden-
aufkommen**

**Bedeutung des
Fundraising**

¹ Süddeutsche Zeitung vom 11.02.2004.

ohne Grund sind rund 79 Prozent aller Stiftungen örtlich oder regional tätig!²

- Jede Stiftung kann mit ihren Themen bzw. Programmen Nischen besetzen und entsprechende Zielgruppen ansprechen.
- Insbesondere im Erbschafts-Fundraising unterliegt die testamentarische Spendenvergabe noch häufig dem Zufall, da bei der notariellen bzw. anwaltlichen Testamenterstellung häufig der Deutsche Spenden Spiegel³ herangezogen und der Begünstigte im Beratungsgespräch spontan bestimmt wird. Diesen Zufall kann natürlich jede Stiftung zu ihren Gunsten lenken.

Prognosen zum Erbschafts-Fundraisings

Hinsichtlich des Erbschafts-Fundraisings sind die Prognosen recht günstig: Laut einer Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge (DIA) wird im laufenden Jahrzehnt ein Vermögen von zwei Billionen Euro an gut 15 Millionen Haushalte in Deutschland vererbt. Zu den vererbten Vermögenswerten zählen Geldwerte – einschließlich Aktien und Wertpapieren –, Immobilien sowie Betriebs- und Gebrauchsvermögen. Natürlich werden nicht alle Haushalte gleichermaßen bedacht: 20 Prozent der Haushalte können bis zu 160.000 EUR erwarten und 13 Prozent bis zu 266.000 EUR; 10 Prozent aller Haushalte liegen über diesem Wert, werden also mit Vermögenswerten über 266.000 EUR bedacht.⁴ Durchschnittlich wird dann ein Pro-Kopf-Erbe von rund 300.000 EUR weitergegeben.⁵ 1990 waren es 200.000 DM und 1970 »nur« 28.000 DM. Darüber hinaus, so die Statistiker, sind die vorhandenen Erben zwischen 50 und 59 Jahre alt. Tendenz: steigend. Statistisch gesehen erzielen sie ein

2 Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Hrsg.: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2001, S. 41.

3 Der Deutsche Spenden Spiegel wird mit einer Auflage von 30.000 Ex. kostenlos an entsprechende Berater – Notare, Anwaltskanzleien, Steuerberater, Amtsgerichte und Beerdigungsinstitute – verteilt. Weitere Infos unter www.spendenspiegel.de

4 Pressemitteilung des Deutschen Instituts für Altersvorsorge vom 14.8.2002

5 Bongartz, Financial Planning 2000: Entwicklungen und Chancen. In: Versicherungswirtschaft, 54. Jahrgang, Heft 22, 1999, S. 1676 f.

recht hohes Haushaltsnettoeinkommen und sind hinsichtlich ihrer Altersvorsorge gut abgesichert. Somit stehen wir vor der historisch einmaligen Situation, dass immer weniger Menschen, die statistisch gesehen immer älter werden und bestens abgesichert sind, ein immer größeres Erbe antreten.

Die Partizipation seitens gemeinnütziger Organisationen an diesem Erbschaftsvolumen ist wahrscheinlich, da viele Erblasser keine Erben haben bzw. diese über den Pflichtteil hinaus nicht bedenken möchten. Experten rechnen mit einem Anteil seitens gemeinnütziger Organisationen von mind. 1 Prozent p.a., das macht bei einem jährlichen Erbschaftsvolumen i.H. von ca. 200 Mrd. EUR rund 2 Mrd. EUR p.a.

Fazit: Die finanziellen Mittel sind zweifelsfrei vorhanden. Deutschland ist nach wie vor ein reiches Land und für seine Spendenfreundlichkeit bekannt. Wer auf Spenden, oder Stiftungsgründungen zu Gunsten der eigenen Arbeit oder Zustiftungen angewiesen ist, bisher in seinen Bemühungen aber wenig erfolgreich war, sollte seine bisherige Mitteleinwerbung kritisch prüfen und ggfs. neu ausrichten. Dass dies dann wiederum strategisch geplant und durchgeführt werden sollte, zählt zum Einmaleins des Fundraisings.

10.3.2 Strategische Überlegungen

Zu Anfang eines Fundraisings sollte die Analyse des Ist-Zustandes erfolgen. Auf Basis der erzielten Analyseergebnisse sollten dann die wesentlichen strategischen Fragen gestellt werden.

Die Analyse bezieht sich u.a. auf folgende Fragen:

- Das gemeinnützige Engagement bringt naturgemäß eine hohe Identifikation mit den Zielen der Stiftung, mit deren Thema mit sich – aber Hand aufs Herz: Wie groß ist die Chance, Mitstreiter zu finden, wie ansprechend ist – »objektiv betrachtet« – das Thema? Ist es von bundesweitem Interesse oder eher von regionalem, lokalem? Sind Menschen von dem Thema persönlich betroffen? Wie viele werden es bundesweit sein? Wird man Interesse wecken können bei Menschen, die nicht betroffen sind? Kann das Thema attraktiv dargestellt werden? Ist es von vornherein »sympathisch«, gibt es Sympathieträger, die das Thema transportieren können? Hat das Thema mit Vorurteilen zu kämpfen etc.?
- Die Frage nach dem Thema führt direkt zu der Frage nach den Zielgruppen. Welche Zielgruppen sind auf das Thema der Stiftung ansprechbar? Verfügt die Stiftung bereits über entsprechende Adressenstämme? Können ggfs. entsprechende Daten erworben werden? Wie groß ist der Kreis der Freunde und Förderer?
- Was hat die Stiftung, was braucht sie? Welche Erträge stehen p.a. zur Verfügung? Wohin will sich die Stiftung entwickeln, finanziell, personell, programmatisch?
- Wie präsent ist die Stiftung in den Medien (Print, Online, Hörfunk, TV)? Konnten aufgrund der Medienpräsenz Spendeneinnahmen bzw. Zustiftungen erzielt werden? I.d.R. wird diese Frage verneint werden müssen, insbesondere im Hinblick auf Testamentsspenden. Denn ein Stiftungsporträt oder die Vorstellung eines bestimmten Projekts in der regionalen Tageszeitung führt nur in den seltensten Fällen zu Spendeneinnahmen bzw. zur testamentarischen Begünstigung. Dennoch ist die Medienarbeit enorm wichtig, bereitet sie doch

Analyse des Ist-Zustandes

den Boden, auf dem die weiteren Fundraising-Aktivitäten fruchten.

Tipp: Archivieren Sie Ihre Presseveröffentlichung und erstellen Sie einen aktuellen Pressespiegel. Mit einem solchen Pressespiegel können Sie dokumentieren, dass Ihre Stiftung »im Gespräch« ist, dass man sie kennt, dass sie eine gute Arbeit macht etc. Über diese Sekundäreffekte der PR-Arbeit werden sich dann Spendeneinnahmen bzw. Zustiftungen leichter erzielen lassen.

- Gibt es konkurrierende Stiftungen hinsichtlich des Themenfeldes, des Stiftungsnamens, des mit der Satzung erwähnten Stiftungszweckes etc.? Kann über ein individuelles Stiftungsprogramm ggfs. der Unique Selling Point, USP dargestellt werden?

Nach diesen ersten analytischen Überlegungen sollte den folgenden strategischen Überlegungen nachgegangen werden:

Strategien und Ziele

Strategiefrage I: Den meisten Stiftungen, die sich für ein Fundraising entscheiden, dürften nur begrenzte finanzielle Ressourcen zu Gebote stehen. Wie gestaltet sich vor einem solchen Hintergrund die Zielrichtung des Fundraisings? Welche Möglichkeiten hat die Stiftung mit ihrem Fundraising-Budget? Soll primär der nachhaltige Aufbau des Grundstockkapitals ins Auge gefasst werden (Zustiftung) oder die Aufbesserung der jeweils aktuellen Ertragslage (Spenden)?

Wichtig: Um der Eigenart der Stiftung als vermögenszentrierte Institution Rechnung zu tragen, wird in diesen Ausführungen der Schwerpunkt auf die Aufstockung des Grundstockkapitals – mithin also auf das Erbschaftsfundraising – gelegt werden.

Finanzziele: Die Finanzziele der Stiftung sollten klar definiert sein: Welche Aufgaben sollen dauerhaft finanziert werden, welchem finanziellen Aufwand und damit welchem Grundstockvermögen entsprechen diese Vorgaben? Soll z.B. eine zusätzli-

che Stelle mit 40.000 EUR dauerhaft eingerichtet werden, entspräche dies einer Aufstockung des Grundstocks um mindestens 800.000 EUR. An diesem Zahlenbeispiel wird deutlich: Die Stiftung steht mit ihren Bemühungen, Gelder einzuwerben und damit das Grundstockvermögen aufzustocken, vor einem größeren Zeithorizont.

Strategiefrage II: Kann das Fundraising über größere Zeiträume hinweg betrieben werden, was u.a. meint: Kann die Präsenz der Stiftung bei der Zielgruppe über diesen Zeitraum aufrecht erhalten werden? Sind die Akteure der Stiftung bereit, die Stiftung so lange zu begleiten bzw. dafür zu sorgen, dass entsprechende Nachfolger gefunden werden? Kann die Finanzierung der Fundraising-Aktivitäten dargestellt werden?

Wichtig: Insbesondere dann, wenn die Stiftung um größere Zustiftungen und Stiftungsgründungen im Rahmen des Erbschafts-Fundraisings wirbt, ist der persönliche Kontakt zu den potenziellen Zustiftern/Stiftern ausschlaggebend. Größere Beträge können i.d.R. ohne persönliche Betreuung der potenziellen Großspender, Zustifter bzw. Stifter nicht erwartet werden. Insofern stellt sich auch vor diesem Hintergrund die Frage, ob die personellen und zeitlichen Ressourcen für eine solche (intensive und persönliche) Begleitung der Freunde und Förderer bereitgestellt werden können.

Einnahmearten: »Fundraising« meint keineswegs nur die Einwerbung von finanziellen Mitteln, auch wenn die finanzielle Aufbesserung der Ertragslage oder – im Fall von Stiftungen – die Aufstockung des Grundstockkapitals sicherlich vorrangiges Ziel ist. Prinzipiell können auch Sachspenden eingeworben werden, Zeitspenden (Stichwort: ehrenamtliche Fundraiser oder Personalspenden von Unternehmen) oder Know-how (z.B. ehrenamtliche Steuer- und/oder Rechtsberatung).

Humane und finanzielle Ressourcen: Über welche humanen Ressourcen verfügt die Stiftung? Kann sie ggfs. ehrenamtliche Mitarbeiter für die eigene Sache begeistern?

Spendermärkte: Das Fundraising unterscheidet vier Quellen von finanziellen, Zeit- und Sachspenden:

- Privatpersonen (*individual giving*)
- Unternehmen (*corporate giving*)
- Stiftungen (*foundation support*)
- öffentliche Einrichtungen (*public support*)

Auch wenn die Situation für die Mitteleinwerbung im Bereich des *individual giving* zu begründetem Optimismus Anlass gibt: Im Bereich des *corporate giving* herrscht seit einigen Jahren wegen der angespannten wirtschaftlichen Situation eher Ernüchterung und auch hinsichtlich des *foundation support* rechnet man wegen der schlechten Ertragslage mit geringeren Auskehrungsbeträgen. Darüber hinaus können Stiftungen keine Zustiftungen leisten. Positiv zu verzeichnen ist in diesem Bereich indessen der wahrnehmbare »Trend« zur Kooperation. Der Sektor *public support* wird angesichts leerer Kassen in den kommenden Jahren ebenfalls kein Wachstum verzeichnen können. Für viele Stiftungen wird sich daher der »Spendermarkt« des *individual giving* empfehlen, zumal hier – Stichwort »Erb-schafts-Fundraising« – mit größeren Zuwendungsbeträgen, die als Zustiftung deklariert werden, kalkuliert werden kann.

Zielgruppenbestimmung: Wie können die Zielgruppen identifiziert, wie erreicht und angesprochen werden?

Zuletzt sollten der **Aufbau einer Datenbank** bzw. der Erwerb einer entsprechend professionellen Software erwogen und ggfs. **Satzungsänderungen** ins Kalkül gezogen werden. Leider werden bei der Satzungserstellung noch zu selten die Erfordernisse des Fundraisings berücksichtigt. Ob dies nun die Verwaltung von Treuhandstiftungen betrifft, die Zweckentwicklung – Stichwort »Zweckbetrieb« – oder die Gremiengestaltung bzw. die Besetzungsmodalitäten. In diesen Fragen wird häufig entsprechendes Potenzial unnötig verspielt. Eine entsprechende Prüfung ist durchaus ratsam.

10.3.3 Aspekte der Profilbildung und der Positionierung, Claimentwicklung

Fragt man ältere Personen, die eine Nachlassregelung suchen und deren Herz für die Förderung von Kindern schlägt, welche Organisationen sie ggfs. testamentarisch bedenken möchten, wird man immer wieder auf ein, zwei Namen stoßen: SOS Kinderdorf, Kinderschutzbund, ggfs. noch Unicef.

In anderen gemeinnützigen Sparten fällt das Ergebnis nicht anders aus. Testen Sie selbst: Welche gemeinnützigen Organisationen fallen Ihnen bei Nennung der folgenden gemeinnützigen Bereiche ein?

- Bekämpfung der Krebskrankheit – Deutsche Krebshilfe und ...?
- Tierschutz – Deutscher Tierschutzbund und ...?
- Umwelt- und Naturschutz – BUND, Greenpeace, WWF und ...?
- Hilfe für behinderte Menschen – Aktion Mensch, ggfs. Lebenshilfe und ...?

Natürlich gibt es in jedem Bereich zig weitere gemeinnützige Vereine und Stiftungen, die ebenso gut arbeiten wie die oben erwähnten Organisationen. Nur: Sie werden nicht genannt, im entscheidenden Moment nicht erinnert. Wie gesagt: In Deutschland gibt es rund 570.000 gemeinnützige Vereine – und nicht einmal der zehnte Teil eines Promilles ist in den Köpfen der einzelnen Zielgruppen präsent! Woran liegt das? Sicher nicht nur am Etat, der den PR-Abteilungen bzw. Agenturen einzelner Vereine und Stiftungen zur Verfügung steht. Es liegt auch am Profil der Einrichtungen. Wenn das nicht auf einen Blick erkennbar, mit einem Satz kommunizierbar ist, hilft auch die aufwändigste PR-Maschinerie nichts.

Ein wesentliches Ziel aller Fundraising-Bemühungen ist es somit, die eigene Stiftung zu profilieren und dadurch zu posi-

Fragen zur Profil- entwicklung

tionieren. Zielführende Fragen: Wofür steht die eigene Stiftung?
Welches Selbstverständnis hat sie?

Um sich des eigenen Tuns und Themas und des Selbstverständnisses bewusst zu werden, sind im Folgenden ein paar wesentliche Fragen aufgeführt:

- Wodurch zeichnet sich die eigene Stiftung aus?
- Welches Thema bedient die Stiftung? Einerseits: Je vielfältiger das Themenangebot, desto mehr Zielgruppen können angesprochen werden Andererseits: Das Profil leidet unter der Themenvielfalt und verliert an Kontur. Das ist nicht selten eine Herausforderung, vor der z.B. Bürgerstiftungen stehen.
- Was macht die Stiftung besser als andere, die dasselbe oder ein ähnliches Thema bedienen?
- Was macht die Stiftung anders als andere?
- Wie sähe die Welt ohne die Stiftung aus? Würde was fehlen?
- Welche mittelbaren und unmittelbaren Ziele verfolgt die Stiftung?
- Welche Bedarfe hat die Stiftung?

Sofern die zielführenden Fragen: »Wofür steht die Stiftung?«, »Welches Selbstverständnis hat die Stiftung?« zu einem Antwortkomplex geführt haben, der das Stiftungsprofil zu erkennen gibt, wäre dieser Komplex in eindeutige Botschaften umzuwandeln, die wiederum wesentliche Profilbestandteile transportieren.

Botschaften als Bestandteil des Profils

Eindeutige Botschaften könnten z.B. sein:

- Wir fördern ausschließlich hochbegabte Menschen ...
- Wir betreiben die weltweit einzigartige Einrichtung, die ...
- Wir konzentrieren uns auf den Schutz einer bestimmten Tierart ...
- Wir nehmen uns der aktuellen Not in den Bereichen ... an
- Wir fördern ausschließlich über Leistungsnachweise
- Die Basis unserer Arbeit bilden die christlichen Wertmaßstäbe
- Unsere Tätigkeiten gelten nur den obdachlosen Mädchen im Land ...

- Wir sind ausschließlich fördernd tätig
 - Die Auswahl unserer Projektpartner genügt den höchsten Ansprüchen
 - Wir haben die höchste Medienpräsenz
 - Ohne uns gäbe es keine Forschung auf dem Gebiet ...
- etc.

In einem weiteren Schritt wäre es empfehlenswert, diese verschiedenen Botschaften »auf einen Nenner zu bringen«, mit ein paar Worten zu bündeln, die dann alle wesentlichen Momente enthalten. Sofern dies gelingt, ist der Claim für die Stiftung gefunden.

Gerade für die Wahrnehmung und Wiedererkennbarkeit einer Stiftung ist ein Claim in vielen Fällen geboten. Er gibt auf die denkbar kürzeste Art das Profil einer Stiftung, ihre Tätigkeit, ihre Philosophie, ihr Selbstverständnis etc. zu erkennen, sodass die Zielgruppe diese Stiftung überhaupt erst in ihr Wahrnehmungsmuster einordnen kann.

Ein paar Beispiele aus dem Internet verdeutlichen, wie mithilfe eines Claims erkennbar wird – mal mehr, mal weniger deutlich –, wofür die entsprechende Institution steht:

- Körber-Stiftung – Forum für Impulse
- Bertelsmann-Stiftung – Reformen auf den Weg bringen
- Ehlerding Stiftung – Jungen Menschen Bildung ermöglichen
- Club of Budapest – You can change the world

Bei den folgenden Stiftungen ist ein Claim nicht unbedingt erforderlich, weil sie mit ihrem Namen zu erkennen geben, wofür sie stehen:

- Stiftung Lesen
- Deutsche Stiftung Denkmalschutz
- Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe

Fazit: Fundraising lohnt sich insbesondere vor dem Hintergrund der einsetzenden „Erbschaftswelle“. Insofern wären Organisationen und somit auch Stiftungen, die auf weitere Einnahmen angewiesen sind, gut beraten, wenn sie sich des Themas annähmen bzw. ihre bisherigen Aktivitäten ausweiteten. Anders als Vereine haben Stiftungen die Möglichkeit, finanzielle Zuwendungen auf zweierlei Art entgegenzunehmen: als Spende, die zeitnah ausgegeben wird, oder als Zustiftung, die dem Grundstockvermögen zugeführt, also nicht ausgekehrt wird. I.d.R. wird die Stiftung – um ihrer Besonderheit als vermögenszentrierte Institution Rechnung zu tragen – der Zustiftung den Vorzug geben. Abgesehen von Großspenden, die, als Zustiftung deklariert, vom Zuwendenden im Rahmen der 20.450-EUR-Regelung als Sonderausgabenabzug geltend gemacht werden können, betritt die Stiftung in diesem Kontext automatisch den Bereich des Erbschafts-Fundraisings.

Um Gelder erfolgreich einzuwerben, sollte die Stiftung ihr Fundraising strategisch planen und ein klares Profil haben – die Adressaten der Stiftung bzw. der Fundraising-Aktivitäten sollten mit einem Blick erkennen können, wer sie anspricht und wofür derjenige steht, der sie um ihre Aufmerksamkeit bittet. Um dies zu gewährleisten, sind eindeutige Botschaften notwendig, die in einer späteren Entwicklungsphase zu einem Claim verdichtet werden können. Ein solcher Claim hat zudem den Effekt, dass die Stiftung leichter wiederzuerkennen und damit leichter zu erinnern ist.