

Beck-Wirtschaftsberater im dtv
Fundraising

Beck–Wirtschaftsberater

Fundraising

Spenden, Sponsoring und mehr

Von Prof. Dr. Nicole Fabisch

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Deutscher Taschenbuch Verlag

www.dtv.de
www.beck.de

Originalausgabe

Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG,
Friedrichstraße 1a, 80801 München
© 2013. Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck oHG
Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck, Nördlingen
(Adresse der Druckerei: Wilhelmstraße 9, 80801 München)
Satz: ottomedien, Darmstadt
Umschlaggestaltung: Agentur 42, Bodenheim
ISBN 978-3-423-50933-6 (dtv)
ISBN 978-3-406-64835-9 (C. H. Beck)



9 783406 648359

Vorwort zur 3. Auflage

Der Fundraisingmarkt hat sich in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt. Fundraising hat sich mittlerweile in Deutschland, Österreich und der Schweiz etabliert und professionalisiert. Hierzu beigetragen haben nicht nur erweiterte Ausbildungsangebote, sondern auch die technischen Neuerungen im Internetbereich. Viele Organisationen blicken mittlerweile auf eine langjährige Fundraising-Geschichte zurück, andere, wie beispielsweise die deutschen Hochschulen oder Krankenhäuser sind zumeist noch relativ neu „im Geschäft“. Die rasante Entwicklung neuer Kommunikationswege wie sie die sogenannten sozialen Medien anbieten, stellen Fundraiser/innen vor neue Aufgaben und bieten gleichsam völlig neue Möglichkeiten der Spenderansprache.

Dieser Entwicklung versucht die dritte, vollständig überarbeitete Auflage dieses Buches Rechnung zu tragen. Es wurden nicht nur die Zahlen und Fakten aktualisiert, sondern auch neue bzw. komplett überarbeitete Interviews und Kapitel zu den Themen Social-Media-Fundraising, Crowdfunding, PR 2.0, Stellenprofil: Fundraiserin, aktuelle rechtliche Entwicklungen und Aspekte zum Fundraising im Gesundheitswesen, eingefügt. Erstmals fließen auch Zahlen aus der Schweiz und Österreich mit ein.

In der Hoffnung, damit einen kleinen Beitrag zu einem spannenden und gesellschaftlich wichtigen Arbeitsbereich geleistet zu haben, wünsche ich allen Leser/inne/n und angehenden Fundraiser/inne/n viel Vergnügen bei der Lektüre.

Da Dank und Anerkennung die zentralen Komponenten des Fundraising sind, möchte ich an dieser Stelle denjenigen Interviewpartnern danken, die für diese dritte Auflage erneut Zeit und Know-how gespendet haben. *Dr. Matthias Buntrock*, *Ralf Gremmel* und *Melanie Stöhr* waren so nett und haben sich die Zeit genommen, ihre Interviews zu aktualisieren. *Dr. Wiebke Baars*, Fachanwältin für gewerblichen Rechtsschutz und Partnerin der Kanzlei Taylor Wessing sowie Präsidentin des ZONTA-Clubs Hamburg hat sich bereit

erklärt, Fragen zur aktuellsten Rechtsprechung im Email-Marketing und der Nutzung sozialer Medien zu erläutern.

Herzlichen Dank auch wieder an meinen Lektor *Hermann Schenk* für seinen Rat und seine Unterstützung. Besondere Grüße an dieser Stelle an meinem Ehemann, *Dr. Gerhard Zarbock* und meine Tochter *Tara*.

Hamburg, im November 2012

Nicole Fabisch

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Während in Deutschland jahrzehntelang dem Staat die alleinige Verantwortung für das Gemeinwohl zugesprochen wurde, zeichnet sich in den letzten Jahren ein Einstellungswandel ab. Begriffe wie „Eigenverantwortung“, „aktive Bürgergesellschaft“ oder „Corporate Citizenship“ machen die Runde. Während einige nur den Werteverfall beklagen, machen sich andere daran, Verantwortung zu übernehmen und sich gemäß ihres individuellen Wertekanons zu engagieren. Bürgerstiftungen, Spendenparlamente und Ehrenamtsbörsen werden gegründet. Unternehmen versuchen ökonomische und ethische Richtlinien in ihre Planung mit einzubeziehen. Gesellschaftliche Verantwortung spielt für sie nicht allein unter Image-Aspekten eine Rolle. Es geht um eine neue, intelligentere und nachhaltige Form des Wirtschaftens. So schicken die ersten Firmen ihre Mitarbeiter zu ehrenamtlicher Tätigkeit in soziale Einrichtungen, um die emotionale und soziale Kompetenz ihrer Manager zu stärken.

Auch ehrenamtliches Engagement wird wieder populärer, aber es hat andere Vorzeichen bekommen: Freiwilliges Engagement soll Sinn stiften und Spaß machen. Diese Entwicklungen bergen für Vereine und Organisationen, die sich dem Gemeinwohl verpflichtet haben, sowohl neue Chancen wie neue Herausforderungen. Einerseits brechen klassische Gebermärkte wie staatliche Stellen zusehends weg, andererseits tun sich neue Märkte auf.

Das zwingt viele Organisationen dazu, sich mit marktwirtschaftlichem Denken auseinander zu setzen. Sie müssen nicht nur Gutes tun bzw. gute Angebote für ihre Kunden unterbreiten, sondern dies auch noch gut geplant und öffentlichkeitswirksam vermitteln. Das stellt einerseits eine zusätzliche Belastung dar, bietet jedoch andererseits die Chance, sich auf eigene Stärken zu besinnen und mit neuem Selbstbewusstsein aufzutreten. Der so genannte dritte Sektor, der Bereich der nichtkommerziellen Organisationen, gewinnt mehr und mehr an Gesicht und Bedeutung.

So hat sich mittlerweile auch der Begriff des „Fundraising“ immer weiteren Kreisen erschlossen, wenn auch mit unterschiedlichem Verständnis. Fundraising ist eben nicht die Kunst des Bettelns, sondern vielmehr zuerst die Kunst, Werte und Visionen zu entwickeln und zu vermitteln. Es handelt sich um die Kunst Spender, Förderer und Sponsoren zu finden und diese dauerhaft an sich zu binden. Nicht zuletzt ist Fundraising auch die Kunst, auf immer neue Art und Weise „Danke“ zu sagen.

Geld, Zeit oder Wissen zu spenden ist kein selbstloser Akt. Spender, Sponsoren, ehrenamtliche Helfer und andere Unterstützer erwarten Dank, Anerkennung und geteilte Freude an der Zusammenarbeit. Hier sind die Verantwortlichen der Organisationen gefordert, kreativ zu werden und neben dem „Fund“ auch den „Fun“-Aspekt des Fundraising zu entdecken.

Spaß am Erfolg zu haben und Erfolg mit Verantwortung zu kombinieren, sind die Herausforderungen der Zukunft.

In diesem Sinne: Viel Erfolg bei der Lektüre und der Umsetzung von der Theorie in die Praxis!

Hamburg, im März 2002

Nicole Fabisch

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 3. Auflage	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage	VII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
1. Kapitel	
Einleitung	1
2. Kapitel	
Theorie: Grundlagen und Hintergründe	5
3. Kapitel	
Praxis: In sieben Schritten zum Erfolg	49
4. Kapitel	
Erster Schritt: Das Leitbild – wer sind wir und wo wollen wir hin?	55
5. Kapitel	
Zweiter Schritt: Analyse der Umwelt – wir sind nicht allein	65
6. Kapitel	
Dritter Schritt: Interne Analyse – wo stehen wir?	77
7. Kapitel	
Vierter Schritt: Die Fundraising-Strategie – von der Planung zur Aktion	85
8. Kapitel	
Fünfter Schritt: Märkte erschließen – Geber, die unbekanntem Wesen	117
9. Kapitel	
Sechster Schritt: Maßnahmen und Methoden – die Mittel zum Zweck	155
10. Kapitel	
Siebter Schritt: Erfolgreich bleiben durch Bindungsstrategien	285

11. Kapitel

Fundraising in speziellen Umfeldern 355

Anhang

Vorschläge, Nachschläge, Zuschläge 379

Literatur- und Quellenverzeichnis 397

Sachverzeichnis 403

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage	VII
Inhaltsübersicht	IX
1. Kapitel	
Einleitung	1
1. Warum dieses Buch etwas für Sie sein könnte	1
2. Zum Aufbau des Buches	2
3. Von der trockenen Theorie zu den Sternen oder wie dieses Buch gelesen werden kann	3
3.1 Der Intensivkurs	3
3.2 Fokus auf Planung	3
3.3 Überblick über Fundraising-Märkte und -maßnahmen	3
4. Was fehlt	4
2. Kapitel	
Theorie: Grundlagen und Hintergründe	5
1. Was ist eigentlich Fundraising?	
Hat das was mit Fun zu tun?	5
1.1 Definitionen	5
1.2 Zahlen und Fakten	9
1.3 Chancen und Grenzen – was kann Fundraising und was kann es nicht?	16
1.4 Ethische Überlegungen	17
2. Alles Wirtschaft oder was?	
Prinzipien und Zusammenhänge	23
2.1 Fundraising und (Sozial-)Marketing	23
2.2 Fundraising und Management: Planung, Teams und Kompetenzen	28
	XI

3. Was braucht man zum Fundraisen?	
Organisatorische Voraussetzungen	29
3.1 Personelle Ressourcen	30
3.2 Administrative Ressourcen	35
3.3 Kommunikative Ressourcen	45
3.4 Finanzielle Ressourcen	46
3. Kapitel	
Praxis: In sieben Schritten zum Erfolg	49
1. Vorteile strategischer Planung	49
2. Die sieben Schritte zum Erfolg	51
4. Kapitel	
Erster Schritt: Das Leitbild – wer sind wir und wo wollen wir hin?	55
1. Basiskomponenten eines Leitbilds oder „mission statements“	56
2. Leitbild in Teamarbeit	59
3. Die Essenz Ihres Leitbildes – Entwicklung eines Slogans	60
4. Exkurs: Corporate Identity	61
5. Kapitel	
Zweiter Schritt: Analyse der Umwelt – wir sind nicht allein	65
1. Zielsetzungen der externen und internen Analyse	66
1.1 (Steuer-)Politische Entscheidungen	67
1.2 Wirtschaftliche Tendenzen	67
1.3 Demographische und soziale Entwicklung	68
1.4 Technologische Trends	68
1.5 Konkurrenzanalyse	70
2. Datenrecherche: Woher nehmen, wenn nicht stehlen	70
2.1 Politische, wirtschaftliche und technologische Trends	70
2.2 Demographische und soziale Entwicklung	72

2.3 Konkurrenzanalyse	73
2.4 Stichwort Benchmarking	74
3. Auswertung und Prognose	75
6. Kapitel	
Dritter Schritt: Interne Analyse – wo stehen wir?	77
1. Stärken-Schwächen-Analyse	78
2. Auswertung der externen und internen Analysen	82
3. Zusammenfassung	83
7. Kapitel	
Vierter Schritt: Die Fundraising-Strategie – von der Planung zur Aktion	85
1. Zielformulierung – was wollen wir erreichen?	85
2. Strategieentwicklung – wie gehen wir vor?	89
3. Maßnahmenplanung – wer macht was bis wann?	89
4. Budget – wie viel Geld brauchen wir?	90
5. Der Fundraising-Jahresplan	94
5.1 Bedarf: Wofür brauchen wir Geld?	96
5.2 Wie ist die Ausgangssituation: Welche Ressourcen haben wir bereits und was brauchen wir noch?	97
5.3 Ziele: Welche Mittel wollen wir bis wann zusammen haben?	97
5.4 Strategie: Wie gehen wir am besten vor?	98
5.5 Maßnahmen: Mit welchen Fundraising-Methoden wollen wir unser Ziel erreichen?	99
5.6 Budget	102
5.7 Aktionsplan: Wer macht was bis wann?	106
5.8 Evaluation: Wo stehen wir, was hat funktioniert und was nicht?	110
5.9 Fehler und Fallstricke	114

8. Kapitel

Fünfter Schritt: Märkte erschließen – Geber, die unbekanntes Wesen

1. Private Spender	118
1.1 Entwicklungsmodelle: Spendernetzwerk und -pyramide ..	118
1.2 Adressenrecherche – woher nehmen, wenn nicht stehlen?	125
1.3 Adressen sichern und pflegen	135
1.4 Spenderbefragung	137
1.5 Sonderthema: Ethik und Datenschutz	139
2. Unternehmen als Mäzene, Spender oder Sponsoren	141
3. Stiftungen und andere fördernde Institutionen	146
3.1 Stiftungen	146
3.2 Fördernde Institutionen	148
4. Vater Staat und die EU	151
4.1 Staatliche Töpfe	151
4.2 EU-Gelder	152

9. Kapitel

Sechster Schritt: Maßnahmen und Methoden – die Mittel zum Zweck

1. Von (Spenden-)Briefen und Mailings	155
1.1 Chancen und Grenzen von Spendenbriefen	157
1.2 Emails oder „Snail-Mails“	159
1.3 Der Blick in die Masse – Ziele, Zielgruppen und Zeitpunkte	159
1.3 Das Mailing-Package – von Eitelkeiten und Tränendrüsen	163
1.4 Kosten	173
1.5 Spendenbriefe an Unternehmen – wann, wie und an wen?	176
1.6 Exkurs: Kleine Selbstdarstellung anbei	179
2. Persönliche Gespräche und Verhandlungen	183
2.1 Vorbereitung	184
2.2 Gesprächsverlauf	185
2.3 Teamplayer oder Soloauftritt	186

3. Haus- und Straßensammlungen – Drückerkolonnen oder netter Talk zwischen Tür und Angel	188
4. Veranstaltungen mit oder ohne Benefiz	190
4.1 Mögliche Vorteile eines (gelungenen) Events	192
4.2 Mögliche Nachteile von Events	193
4.3 Gut geplant ist halb gewonnen	194
4.4 Tombolas	199
4.5 Auktionen	200
4.6 Mögliche zusätzliche Geldquellen	201
4.7 TV-Galas oder Spendenaufrufe in Medien	202
5. Marke Eigenproduktion – zwischen Vortrag und Basar	205
5.1 Know-how-Verkauf	205
5.2 Vermietung und Vermarktung	206
5.3 Warenverkauf – von Kuchentheken und Basaren	207
5.4 Sonderverkäufe und Gutscheine	209
5.5 Sonderthema Merchandising	210
5.6 Lizenzen	214
6. Wegwerfware und weitere Varianten	216
7. Kredite, Fonds und Leihgemeinschaften	218
8. Hamburger Spendenparlament	219
9. Kreditkarten mit Spendenprozent (Affinity Credit Card) ...	219
10. Modern Talking – von Online-Fundraising bis Crowdfunding	221
10.1 Online-Fundraising	221
10.2 E-Mail-Marketing	226
10.3 Spendenportale	233
10.4 Charity Malls	234
10.5 Internet-Aktionen und Internet-Auktionen	235
10.6 Handy- und Hotlinespenden	236
10.7 Von „Zwitschern“ und „Posten“ bis „Krautfunding“	237
10.8 Thesen, Themen, Trendgemunkel	242

11. Sponsoring	243
11.1 Ziele des Sponsors	244
11.2 Voraussetzungen – sind wir reif für einen Sponsor?	246
11.3 Sponsorensuche	248
11.4 Das Sponsoring-Konzept	251
11.5 Die „fiese“ Akquise	253
11.6 Chancen und Risiken	253
11.7 Recht und Steuern	254
12. Exkurs: Menschen, Tiere, Sensationen – vom Umgang mit den Medien	256
12.1 Presseverteiler	257
12.2 Die Pressemitteilung	258
12.3 PR 2.0	261
12.4 Die Krise als Chance – Krisen-PR und „Shitstorm-Management“	263
13. Sonderthema Antragswesen – zwischen Richtlinien und Fördermitteln	265
13.1 Der Stiftungsantrag	265
13.2 Exkurs: Stiftungsgründung – Fundraising-Instrument mit Zukunft	270
13.3 Staatliche Mittel	273
13.4 EU-Fördermittel	274
13.5 Lotterien	276
13.6 Bußgelder oder wird man noch Richters Liebling?	278
10. Kapitel	
Siebter Schritt: Erfolgreich bleiben durch Bindungsstrategien	285
1. Vom Erstspender zum Wiederholungstäter	285
2. Instrumente der Spenderbindung	291
2.1 Danke und nochmals Danke – von Dankschreiben und Festlichkeiten	291
2.2 Bindungsarbeit durch Mitgliedschaften	297
2.3 Der Förderverein als Mittelbeschaffungsverein	299

2.4 Daueraufträge und Einzugsermächtigungen durch „Upgrading“-Aktionen	301
2.5 Exkurs: Telefonmarketing	303
2.6 Exkurs: Beschwerdemanagement – vom Umgang mit Erzürnten	307
2.7 Patenschaften	310
2.8 Spendenclubs	311
3. Die Suche nach dem dicken Fisch – private Großspender finden und binden	313
3.1 Bestimmung der Spendenhöhe	313
3.2 Interne Voraussetzungen	314
3.3 Suche nach Großspendern (Strategien zum großen Geld)	315
3.4 Jetzt wird’s persönlich – Ansprache von Großspendern	318
3.5 Gegenleistungen und Anerkennungen	319
4. Fundraising für Fortgeschrittene – die Capital Campaign ..	321
4.1 Langer Atem – die Vorbereitungsphase	327
4.2 Langfristige Sammelleidenschaft – die Durchführung	329
5. Die Königsdisziplin – Erbschaften	333
5.1 Erbschaftsmarketing – der sanfte Weg zum Testament	334
5.2 Erben und Schenken – die Rechtslage	339
5.3 Die Botschaft oder wie sag ich’s meinen Spendern	344
5.4 Betreuung von Interessenten	347
6. Unsere Besten – die Ehrenamtlichen	349
6.1 Wer sind sie?	349
6.2 Vorteile von ehrenamtlichen Helfern	350
6.3 Wo sind Sie?	351
6.4 Was wollen Ehrenamtliche?	352
6.5 Ehre sei dir und Dank	354
11. Kapitel	
Fundraising in speziellen Umfeldern	355
1. Alumni, Profs und Perspektiven – Hochschul-Fundraising ..	355
1.1 Zahlen, Fakten, Hintergründe	356

1.2 Marketing und Finanzen – Besonderheiten des Fund-raising an Hochschulen	357
1.3 „Die paar Personalprobleme“ – Organisation des Fund-raising an Hochschulen	359
1.4 Analyse und Planung – Wo stehen wir und wo wollen wir hin?	360
1.6 Kontrolle, Evaluation und Umsetzungsprobleme oder wo hakt es denn nun schon wieder?	366
1.7 Zusammenfassung	367
2. Privat statt Staat? – Fundraising im Gesundheitswesen ..	370
2.1 Ein paar Interna und der Blick über den großen Teich	376
2.2 Vor dem Spendenkuchen steht die Strategie	377
Anhang	
Vorschläge, Nachschläge, Zuschläge	379
1. Arbeitsblätter, Checklisten und Musterverträge	379
1.1 Arbeitsblatt: Externe Analyse	379
1.2 Arbeitsblatt: Interne Analyse	381
1.3 Arbeitsblatt Zielformulierung	384
1.4 Arbeitsblatt Aktionsplan	385
1.5 Checkliste Drucksachen	385
1.6 Checkliste Veranstaltung	387
1.7 Muster Telefonskript	389
1.8 Vordrucke Sach- und Geldspendenbescheinigung	390
2. Adressen und Internetlinks	391
Literatur- und Quellenverzeichnis	397
Sachverzeichnis	403