

Für Karin

Michael Urselmann

Fundraising

Professionelle Mittelbeschaffung
für Nonprofit-Organisationen

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Dr. *Michael Urselmann* ist Professor für Sozialmanagement an der Fachhochschule Köln. Sein Forschungsschwerpunkt ist das Fundraising. Daneben berät er freiberuflich Nonprofit-Organisationen in allen Fragen des Auf- und Ausbaus von Fundraising-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten. Von 1997 bis 2004 leitete Urselmann die Agentur GFS Fundraising & Marketing in Bad Honnef, Berlin und Hamburg, seit 2000 als Geschäftsführer. Seine 1997 fertig gestellte Dissertation zum Thema «Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen» wurde 1999 mit dem Lorenz-Werthmann-Preis des Deutschen Caritasverbandes ausgezeichnet. Urselmann war von 1994 bis 2001 Vorstandsmitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing, heute Deutscher Fundraising Verband. Seit 2004 ist er Mitglied im Fachbereich des Nachdiplomkurses Fundraising-Management der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Näheres unter www.urselmann.de.

1. Auflage: 1998
2. Auflage: 1999
3. Auflage: 2001
4. Auflage: 2007

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

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

ISBN 978-3-258-07243-2

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2007 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Umschlaggestaltung: Atelier Mühlberg, Basel

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Was ist Fundraising?	11
Was sind »benötigte Ressourcen«?	11
Was heißt »marktadäquate materielle Gegenleistung«?	14
Wer sind die »Ressourcenbereitsteller«?	15
Gehört das Sponsoring zum Fundraising?	16
Exkurs: Sponsoring – der bequemere Weg zum Geld?	19
Abgrenzung des Fundraising von erwerbswirtschaftlicher Beschaffung. . . .	20
Fundraising – Freiwillige Umverteilung von Vermögen	22
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	22
Allgemeine Entwicklungen auf dem Fundraising-Markt	25
Wie groß ist das Gesamtvolumen des deutschen Fundraising-Marktes? . . .	25
Wieviele Organisationen konkurrieren auf dem Fundraising-Markt?	28
Wie verteilt sich der Fundraising-Markt auf die einzelnen Förderzwecke? .	30
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	31
»Relationship Fundraising«	33
Spenderpyramide und Upgrading	35
Beziehungsaufbau durch Dialog	38
Fundraising – erst säen, dann ernten	40
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	41
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	42
Die Stufe der Interessenten	43
Wer ist Interessent?	43
Gewinnung von Interessenten	44
Exkurs: Erfolgreiche Gestaltung von Werbemitteln	52
Betreuung von Interessenten	58
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	59
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	60
Die Stufe der Erstsparer.	61
Wer ist Erstsparer?	61
Gewinnung von Erstsparern	61
Exkurs: Beschaffung von Fremdadressen	64
Betreuung von Erstsparern	67
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	69
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	70
Exkurs: Fundraising-Datenbank	71
Warum eine Fundraising-Datenbank?	71
Aufbau einer Datenbank	72

Pflege einer Datenbank	75
Zahlungsverkehr im Fundraising	77
Beschaffung einer geeigneten Fundraising-Datenbank	81
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	82
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	84
Die Stufe der Mehrfachspender	85
Die Stufe der Dauerspender	89
Wer ist Dauerspender?	89
Gewinnung von Dauerspendern	92
Betreuung von Dauerspendern	93
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	94
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	94
Die Stufe der Großspender	97
Wer ist Großspender?	97
Gewinnung und Betreuung der High Donor	99
Gewinnung und Betreuung der Major Donor	103
Gewinnung und Betreuung der Top Donor	106
Steuerliche Überlegungen zu Großspenden	109
Großspendergewinnung durch Capital Campaign	110
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	113
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	114
Die Stufe der Testamentspender	115
Wer ist Testamentspender?	115
Das Potential für Testamentspenden	116
Gewinnung von Testamentspendern	118
Betreuung von Testamentspendern	122
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	122
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	123
Fundraising-Kommunikation	125
Abgrenzung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	125
Abgrenzung von klassischer Werbung und Direktwerbung	127
Persönliches Gespräch	127
Event	128
Haus- und Straßensammlung	129
Telefon	130
Mailing	133
Internet	134
Fernsehen	138
Radio	141
Printmedien	142
Multi-Channel-Fundraising	142

Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	146
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	146
Online-Fundraising	149
Gewinnung und Betreuung von Interessenten im Internet.	149
Gewinnung und Betreuung von Spendern im Internet.	154
Gewinnung und Betreuung von Dauerspendern im Internet	161
Gewinnung und Betreuung von Großspendern im Internet.	161
Gewinnung und Betreuung von Testamentspendern im Internet.	161
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	163
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	164
Fundraising-Instrumente.	165
Derivative Absatzleistungen.	165
Affinity Credit Card	166
Bußgeldmarketing	167
Lotterien und Tombolas	169
Anlassspenden	170
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	171
Die Zukunft des Fundraising.	173
Zukunftsträchtige Kommunikationskanäle und Instrumente.	174
Die Bedeutung eines zukunftsträchtigen Instrumenten-Mixes	178
Wachstumspotenziale in der Spitze der Spenderpyramide	179
Das Internet als zentraler Kommunikationskanal des Fundraising	181
»Integriertes« Fundraising	184
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	185
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	186
Fundraising-Management.	187
Planung im Fundraising	189
Warum Planung?	189
Was ist Planung?	189
Normative Grundlagen.	194
Strategische Fundraising-Planung	197
Operative Fundraising-Planung	199
Planung unbedingt schriftlich	204
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	205
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	206
Controlling im Fundraising	207
Was ist Controlling?.	207
Strategisches Fundraising-Controlling.	207
Operatives Fundraising-Controlling	211
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	222
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	222

Qualitätsmanagement im Fundraising	223
Was ist Qualitätsmanagement?	223
Leistungsqualität im Fundraising	224
Prozessqualität im Fundraising	231
Strukturqualität im Fundraising	236
Qualitätsmanagementsystem TQE	236
Benchmarking im Fundraising	239
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	240
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	241
Organisation im Fundraising	243
Was ist Organisation?	243
Aufbauorganisation im Fundraising	243
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	249
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	249
Führung im Fundraising	251
Was ist Führung?	251
Förderung der Leistungsbereitschaft der Fundraiser	252
Förderung der Leistungsfähigkeit der Fundraiser	255
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	255
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	256
Innovation im Fundraising	257
Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	263
Weiterführende Literatur zu diesem Kapitel	264
Beispiel 1 für Fundraising-Management	265
Beispiel 2 für Fundraising-Management	269
Weitere Informationsquellen zum Fundraising	275
Ausbildungsmöglichkeiten im Fundraising	275
Weiterbildungsmöglichkeiten im Fundraising	275
Fundraising-Fachzeitschriften	276
Informationsquellen im Internet	276
Wichtige Adressen für Fundraiser	277
Anhang	281
Abbildungsverzeichnis	281
Tabellenverzeichnis	283
Abkürzungsverzeichnis	284
Stichwortverzeichnis	285

Vorwort

Dieses Buch möchte Ihnen einen systematischen Einstieg in professionelles Fundraising liefern. Sollten Sie Einsteiger oder Einsteigerin¹ in das Thema sein, so wird Ihnen anhand des Modells der Spenderpyramide aufgezeigt, wie Fundraising funktioniert und wie man es Schritt für Schritt aufbauen und zum Erfolg führen kann. Dabei profitieren Sie sowohl von den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Nonprofit-Management und Fundraising als auch von langjährigen Erfahrungen aus über 70 Beratungsprojekten zum Auf- und Ausbau von Fundraising in kleinen und großen Nonprofit-Organisationen.

Das Buch basiert auf einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung, die von 1993 bis 1997 im Rahmen einer empirisch angelegten Promotion an der Universität des Saarlandes begonnen wurde. Zum Thema »Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen« wurden die Fundraising-Führungskräfte der hundert größten gemeinnützigen Organisationen in Deutschland befragt. Ziel der Studie war, die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Fundraising empirisch zu ermitteln und diese Erkenntnisse der Fundraising-Praxis zur Verfügung zu stellen. Aufgrund des hohen Interesses an den empirischen Daten wurde die Befragung im Sinne einer Längsschnittanalyse kontinuierlich fortgeführt. Die vorliegende vierte Auflage des Buches basiert auf den Befragungen der Jahre 1996, 1998, 2000 und 2006. Immerhin 73 der 1996 befragten 103 spendensammelnden Organisationen waren auch 2006 noch bereit, ihre Zahlen zur Verfügung zu stellen. Somit kann in der vierten Auflage eine Zeitspanne von immerhin 15 Jahren (von 1991 bis 2005) untersucht und interpretiert werden. Aus den Ergebnissen der Untersuchung werden in diesem Buch systematisch Handlungsempfehlungen und konkrete Gestaltungsvorschläge abgeleitet. Dabei wurde das Buch ganz auf die Bedürfnisse der Fundraising-Praxis zugeschnitten. Die Darstellung der theoretischen Grundlagen der wissenschaftlichen Untersuchung wurde bewußt auf das Nötigste minimiert. Wenn Sie darüber Genaueres erfahren möchten, verweise ich auf das 1998 im Gabler Verlag erschienene und 2006 neu aufgelegte Buch »Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen«.

Der Professionalisierungsprozeß des Fundraising im deutschsprachigen Raum ist seit der ersten Auflage aus dem Jahr 1998 in großen Schritten vorangekommen. Die vierte Auflage trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem die dritte Auflage nicht nur vollständig überarbeitet und aktualisiert wurde. Vielmehr ist mit dem Kapitel »Fundraising-Management« ein ganz neuer Teil hinzugekommen. Dadurch wird

1 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wurde im Rahmen dieses Buches darauf verzichtet, jedes Mal die männlich und weibliche Form zu nennen. Die Leserinnen des Buches mögen dies entschuldigen!

die vierte Auflage auch für Fortgeschrittene im Fundraising interessant, die aktuell vor Fragen der Professionalisierung ihrer Steuerung des Fundraising und dessen Einbindung in das gesamte Management ihrer Organisation stehen. Zahlreiche Beispiele, Abbildungen und Tabellen veranschaulichen praxisnah, wie Fundraising mit Hilfe von Planung, Controlling und Qualitätsmanagement zielorientiert gesteuert werden kann. Auch Fragen der Innovation, Führung und Organisation des Fundraising werden anschaulich erläutert.

Das Buch baut also zum einen auf den Ergebnissen einer wissenschaftlichen Befragung von Fundraising-Experten auf. Es gibt daher das Wissen und die Erfahrungen der hundert größten gemeinnützigen Organisationen wieder. Zum anderen fließen aber auch Erfahrungen aus über 70 Beratungsprojekten ein. Nutzen Sie die Gelegenheit, daraus möglichst viel für Ihre eigene Organisation zu lernen! Um Ihnen dabei zu helfen, wurde ein systematisches Vorgehen gewählt: In jedem Kapitel finden Sie neben einer allgemeinen Darstellung des jeweiligen Themas eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Studie. Anschließend wird aufgezeigt, was Sie aus diesen Ergebnissen für Ihre Fundraising-Praxis lernen können. Beispiele und Checklisten helfen Ihnen Schritt für Schritt, das Gelesene selbst auf die eigene Organisation zu übertragen. Ein umfassender Service-Teil am Ende nennt Vertiefungsliteratur sowie Adressen von Fachverbänden und Dienstleistern in Deutschland, Österreich und Schweiz. Auch für kleinere Organisationen werden zahlreiche Tipps und Empfehlungen gegeben.

Weitere aktuelle Informationen rund um das Thema Fundraising finden Sie bei www.urselmann.de. Für Ergänzungen und Kritik bin ich jederzeit dankbar. Am einfachsten können Sie mich per E-mail (michael@urselmann.de) kontaktieren.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Michael Urselmann