

Dr. Thomas Kreuzer

**Kommunikation und Fundraising für NPOs.  
Aktuelle Tendenzen und Trends**

Vortrag an der EFH Darmstadt am 27. November 2009

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Fundraising ist in Deutschland zu einem konstitutiven Bestandteil in der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen geworden. Immer mehr Organisationen steuern um, um zusätzliche private Mittel für ihre Arbeit zu gewinnen, um das aktuelle Qualitätsniveau der eigenen Leistungen zu erhalten oder auszubauen.

Deshalb befinden sich nahezu alle gemeinnützigen Organisationen, ja der Dritte Sektor insgesamt, in einem Umstrukturierungsprozess, der mit einer zunehmenden und anhaltenden Professionalisierung des Fundraisings in den Organisationen einhergeht.

Seit gut zehn Jahren entwickelt sich deshalb die Fundraising-Branche in Deutschland nahezu galoppierend, was mit dem Einrichten neuer Fundraising-Stellen in den Organisationen verbunden ist. Dieser Trend verstetigt sich kontinuierlich.

In den meisten Fällen, gerade bei kleineren und mittleren regional ausgerichteten Organisationen, werden aktuell Generalisten gesucht, die verknüpft mit der Öffentlichkeitsarbeit oder dem bestehenden Marketing Aktivitäten des Fundraisings in der Organisation aufbauen und etablieren.

In denjenigen Organisationen, in denen Fundraising schon seit mehreren Jahren betrieben wird, stellen wir eine zunehmende Ausdifferenzierung der im Fundraising

Tätigen fest: Personen, die mit Recherchen betraut sind; andere, die für das Direktmarketing zuständig sind; wieder andere, die sich mit Großspenden, Erbschaften und Vermächtnissen befassen; und wiederum andere, die den Ausbau des Online-Fundraisings verantworten.

Diese zunehmende Professionalisierung des Fundraisings in den Organisationen hat zur Folge, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgebildet werden, um die anstehenden Umsteuerungen in den Dritte-Sektor-Organisation solide und nachhaltig zu begleiten.

Aus diesem Grunde lässt sich behaupten, dass wir es gegenwärtig im Fundraising noch immer mit einer Boom-Branche zu tun haben; nach unserer Wahrnehmung ist auch kein Ende dieses Trends abzusehen, im Gegenteil, die anhaltende Professionalisierung der Organisationen im Fundraising wird uns die kommenden Jahre weiter begleiten.

## 2. Curriculare Entwicklungen im Fundraising

Vergleicht man aktuelle Fundraising-Curricula mit denen von vor zehn Jahren, lässt sich ein einschneidender Wandel feststellen. Waren die ersten Aktivitäten auf dem Gebiet der Aus-, Fort- und Weiterbildung davon geprägt, den Fokus möglichst auf einzelne Instrumente und deren Optimierung zu legen, stellte sich mit der Zeit heraus, dass die Organisation als Ganze stärker in das Blickfeld gerückt werden muss.

War man also vor zehn Jahren noch der Meinung, „Instrumentenvirtuosen“ auszubilden, stellte man mit der Zeit fest, dass die entgegenkommenden Strukturen in der Organisation unhintergebar wichtig sind für den Auf- und Ausbau einer erfolgreichen Fundraising-Praxis.

In den Debatten der Fundraising-Branche hat sich für diese Dimension der Begriff der „Institutional Readiness“ (organisatorische Bereitschaft) herausgebildet, um diesen holistischen Ansatz, bei dem das Gesamt der Organisation in den Blick genommen werden muss, zu bedenken.

Verkürzt kann man deshalb davon sprechen, dass in den letzten zehn Jahren in den Curricula der Fundraising-Branche ein Weg zurückgelegt wurde von der Instrumentenorientierung hin zu einem marketingtheoretischen Ansatz, der die Organisation als Marke auffasst, die mit ihrem Leistungsportfolio in der Öffentlichkeit positioniert werden muss. Dass für diese Erkennbarkeit und Profilierung der Nonprofit-Organisationen in der Öffentlichkeit und gegenüber den Spendern entgegenkommende Strukturen wesentlich sind, liegt auf der Hand:

Entscheidend ist nicht nur die Optimierung der einzelnen Fundraising-Instrumente, sondern den Blick zu legen auf die unterstützenden Strukturen in der Organisation, wie sie in Führung und Leitung, Planung und Zielsetzung, Strategieentwicklung und Umsetzung sowie in Evaluation und Controlling eine Rolle spielen.

In diesem Zusammenhang ist es interessant zu sehen, dass Aspekte der Marktforschung zwar in den einzelnen Teilbereichen eine Rolle spielten und spielen, bislang aufs Ganze gesehen aber nur unzureichend berücksichtigt werden. Deshalb ist es notwendig, Aspekte der Marktforschung nicht nur als unterstützende Maßnahmen zu verstehen, die einzelne Fundraising-Aktionen garnieren, sondern stärker als bisher ins Zentrum von Planung, Strategie und Controlling zu rücken. Hier stehen wir erst am Anfang.

Seit dem Jahr 2007 liegt ein von der European Fundraising Association zertifiziertes Curriculums-Modell vor, das auf europäischer Ebene Fundraising-Curricula vereinheitlicht und standardisiert. Die Entwicklung dieses Systems war ein bedeutender Schritt in die richtige Richtung.

### 3. Desiderate des Nonprofit-Managements

Im folgenden sollen einige Baustellen benannt werden, die gegenwärtig das Management der Organisationen beschäftigen, und möchte man Impulse im Fundraising-Sektor setzen, sind diese Punkte zu berücksichtigen.

#### 3.1 Planung und Zielsetzung

Für die Praxis vieler Nonprofit-Organisationen in Deutschland ist zu konstatieren, dass Recherche, Analyse und daran anschließende Planung und Zielsetzung nur unzureichend ausgeprägt sind. Zielsetzungen sind häufig nicht oder gar nicht hinreichend quantifiziert, Zielgruppen und Dialoggruppen unterbestimmt, zum Teil gar nicht bestimmt. Zudem ist immer wieder auffallend, dass die unterschiedlichen Zielgruppen in der Fundraising-Planung nicht ausdifferenziert werden:

Schließlich macht es einen Unterschied, was man gegenüber der breiten Öffentlichkeit oder gegenüber Journalisten oder gegenüber Förderern oder gegenüber dem eigenen Vorstand kommunizieren möchte. Zugespitzt formuliert: Eine präzise Bestimmung der Dialoggruppen fehlt im Nonprofit-Sektor noch immer nahezu gänzlich.

Diese Unsicherheit in der Planung oder eben zum Teil das Fehlen jeglicher Planung ist freilich auch darauf zurückzuführen, dass eine umfassende Kenntnis über den Markt, auf dem sich die gemeinnützige Organisation bewegt, kaum vorhanden ist oder vorliegt.

Weder wird die eigene Marktposition bestimmt, selten existieren ausführliche Wettbewerbsanalysen, noch seltener liegen solide Umfeldanalysen vor, die über das politische oder ökonomische Umfeld der Organisation Auskunft geben. Das betrifft

dann auch die Formulierung des jeweiligen Alleinstellungsmerkmals sowie des spezifischen Leistungsportfolios, das die Organisation von anderen unterscheidet.

Um nicht missverstanden zu werden: Wir haben in den letzten Jahren deutliche Professionalisierungsschübe erlebt, was die Analyse, Planung und Zielsetzung von Kommunikations-Aktivitäten angeht. Zugleich nehmen wir aber auch wahr, dass die Organisationen über kaum hinreichend valides Datenmaterial verfügen, das eine Ausrichtung und Positionierung der Organisation in der Öffentlichkeit aufgrund einer soliden Datenbasis ermöglicht.

Hier wäre es sinnvoll und wünschenswert, wenn Elemente der Marktforschung konstitutiv in die Recherchearbeit, in Planung und Zielsetzung von Nonprofit-Aktivitäten insgesamt eingeholt werden könnten; hier liegt ein Handlungsbedarf vor für die Professionalisierung der Nonprofit-Organisation selbst sowie für entsprechende Dienstleister, die die Organisation in diesen Bereichen mit Know-how unterstützen.

### 3.2 Kohärente Konzeptionen

Ein durchgängiges Problem in der Umsetzung von Fundraising-Aktivitäten ist, dass wir es häufig mit Einzelaktionen zu tun haben, denen kein kohärentes Gesamtkonzept zugrunde liegt. Das betrifft sowohl den zeitlichen Horizont der Planung, wie wir es beispielsweise in Jahresplänen vorliegen hätten.

Das betrifft aber auch die inhaltliche Ausrichtung der Fundraising-Aktivitäten, die häufig wie additive, unzusammenhängende Aktionen sich erweisen, aus denen kein roter Faden zu erkennen ist. Es wäre wünschenswert, im Nonprofit-Management und dann eben auch für die Fundraising-Praxis viel stärker mit strukturierten Jahresplänen zu arbeiten, als dies bislang der Fall ist.

Dies würde dann auch ermöglichen, dass einzelne Aktionen im Großspenden-Fundraising mit Aktionen des Direktmarketings und Aktivitäten im Online-Bereich

verschränkt würden, sodass im Sinne der Markenbildung ein erkennbares Ganzes ersichtlich ist.

Viele Organisationen sind gegenwärtig noch beim Spendensammeln.  
Sie sollten endlich zum Fundraising kommen!

Aber auch um solche kohärenten und stimmigen Konzeptionen zu erstellen, braucht es valide Instrumente, damit die Konzeptionen auf einer strukturierten Grundlage entstehen. Auch hier müsste der Weg gegangen werden vom punktuellen Aktionismus hin zu strukturierter Planung. Auch für das Erstellen der Konzeptionen wäre es sinnvoll und hilfreich, die vorhandenen Quellen in der Organisation heranzuziehen, Ausarbeitungen, Daten und Dokumentationen zu verwerten, mit Befragungen und Beobachtungen zu arbeiten und eigene Forschungsergebnisse und Berichte in die konzeptionelle Arbeit einfließen zu lassen.

Es liegt auf der Hand, dass Nonprofit-Organisationen dieses Know-how zum Teil intern aufbauen werden, zum Teil sind sie auch an diesem Punkt auf externe Unterstützung durch Dienstleister angewiesen; in jedem Fall haben wir es mit einem Qualifizierungsdesiderat zu tun, das in den Fort- und Weiterbildungen der kommenden Jahren stärker berücksichtigt werden sollte, als dies bislang der Fall ist.

### 3.3 Defizite im Marketing-Controlling

Eine neuerliche Untersuchung, die die Fundraising-Akademie in Kooperation mit der Hochschule Niederrhein durchgeführt hat, zeigt, dass das Controlling im Fundraising in unzureichender Weise ausgebildet ist.

Dies hängt, um es trivial zu formulieren, zum einen natürlich mit einer mangelnden Professionalität zusammen, entscheidender aber ist, dass die Nonprofit-Organisationen, was ihre Fundraising-Aktivitäten angeht, ihre eigenen Daten nur

unzureichend auswerten und in die Planung einfließen lassen. Vielen Organisationen fehlen dementsprechend Daten über die Effizienz und Effektivität ihrer Fundraising-Kampagnen.

Zugespißt lässt sich sagen, dass die wenigsten Organisationen nach dieser Studie ihre Fundraising-Kampagnen systematisch planen, dass in der Branche Controllingdaten über Effektivität und Effizienz nahezu komplett fehlen und dass die Fundraising-Kampagnen nur selten in eine strategische Marketingplanung eingebettet sind.

Dieses Defizit eines gründlichen Marketing-Controllings wird von den Organisationen selbst als Desiderat wahrgenommen; sie sind also selbst der Meinung, hier eine Veränderung vornehmen zu müssen. Dies würde die Steuerung der Ziele beinhalten, wie schon gesagt eine angemessene Planung und Umsetzung, aber auch eine Messung des Erreichten, damit die vorhandenen Ergebnisse in neue Aktionen einfließen können.

Die meisten Organisationen also erkennen das Defizit eines fehlenden Marketing-Controllings und sehen an dieser Stelle Handlungsbedarf, da sie selbst kaum mit systematischen Kennzahlen ihre Aktionen unterlegen.

Nebenbei sei angemerkt, dass nach der Studie eine Budgetplanung bei den meisten Organisationen ebenfalls nicht vorhanden war. Wir haben also an dieser Stelle einen hohen Nachholbedarf in der Fundraising-Branche.

#### 4. Neuere Entwicklungen des Fundraisings in Deutschland

Trotz der genannten Desiderate verfolgen wir seit einiger Zeit mehrere Entwicklungen, die das Fundraising in Deutschland nachhaltig prägen werden. Diese Dynamiken vollziehen sich allesamt auf der Steuerungsebene der Organisation und sind von daher geeignet, tiefgreifende Veränderungen in der Fundraising-Branche insgesamt zu bewirken.

## 4.1 Board Education

Auch wenn in der Literatur schon seit über zehn Jahren darauf hingewiesen wird, dass Fundraising eine strategische Leitungsaufgabe darstellt, kommt dies erst nach und nach ins Bewusstsein von Führung und Leitung der Organisationen. Gegenwärtig stellen wir bei der Fundraising Akademie einen erhöhten Bedarf an Board Education-Seminaren fest, Workshops also, in denen Geschäftsführung und (ehrenamtliche) Vorstände und Kuratoren grundlegend im Steuerungswissen von Fundraising und Marketing geschult werden.

Dies ist auch nötig, weil in den meisten Leitungsgremien von Non-Profit-Organisationen das kaufmännische und auch Marketing-Wissen noch nicht in der Weise repräsentiert ist, wie es für die Steuerung der Einrichtung nötig und angemessen wäre.

Gerade viele ehrenamtliche Vorstände und Kuratoren arbeiten noch immer mit stark aufgeladenen normativen, teils idealistischen Grundsätzen in der Organisation mit und geben den Einrichtungen eine wichtige inhaltliche Ausrichtung mit auf den Weg. Zugleich aber wird es immer wichtiger, auch Fundraising und Marketing-Know-how als Steuerungswissen in die Leitungsgremien von Geschäftsführung und Vorstand präsent zu halten, so dass immer mehr Organisationen spezifischen Workshops für Leitungsgremien anfragen. Dies ist für das gesamte Fundraising in Deutschland ein wichtiger Schritt, da durch diese Nachfrage dokumentiert wird, dass das Fundraising dort angekommen ist, wo es hingehört: nämlich auf der Leitungsebene gemeinnütziger Organisationen.

Zugleich ist festzuhalten, dass es auf Leitungsebene nicht um die Konkretionen des operativen Geschäfts gehen kann; hier wird gesteuert. Auf Leitungsebene geht es nicht um Text und Gestaltung von Mailings, die Ausführung und auch Verantwortung dieser Leistungen sollte man auch denen überlassen, die sich damit auskennen. Vielmehr geht es auf Leitungsebene um die Steuerung der Organisation und damit auch um die Zielsetzung der Fundraising-Aktivitäten insgesamt. Wir haben es also auf

Leitungsebene mit der Ausrichtung und mit dem Profil der Organisation als Ganzer zu tun.

Diese Festlegung der Strategie, wie wir sie auf der Leitungsebene vorfinden, hängt mit einem weiteren Punkt zusammen: der Markenbildung der Organisation.

#### 4.2 Fundraising und Markenbildung

Betriebswirtschaftliches Handeln setzt intern eine identitätsstiftende und motivierende Führungspraxis und extern ein auf den Markt abgestimmtes Handeln in der Leistungs- und Kommunikationspolitik voraus: Marketing.

Soziales Marketing setzt allerdings generell einen anderen Schwerpunkt als kommerzielles Marketing für Markenartikel der Lebensmittel-, Dienstleistungs- und Investitionsgüter-Branche. Es sind keine Waren, sondern soziale, kulturelle, politische oder spirituelle Angebote, die auf einem Markt mit vielfältigen Optionen Interessenten bzw. Partner finden müssen. So gesehen ist die Bezeichnung „Produktangebote“ für die Leistungsblätter eines Sozialunternehmens problematisch, wenn gleich üblich.

Schon bei den Ausführungen zu den curricularen Entwicklungen im Fundraising der letzten Jahre hatten wir angeführt, dass sich ein Wandel vollzogen hat vom Instrumentenansatz zum Aufbau der Marke einer Organisation. Man kann sagen, dass dieses Bewusstsein in den Führungsetagen von Nonprofit-Organisationen inzwischen angekommen ist und gemeinnützige Einrichtungen immer mehr nach ihren USP fragen, Leitbilder entwickeln und die Einrichtung als Ganze erkennbar in der Öffentlichkeit positionieren.

Wir gehen also im Fundraising zurzeit den Weg vom Instrument zur Marke.

Diese Markensteuerung wird gegenwärtig noch vor allem durch ideelle Bilder über die Organisation motiviert, hat aber kaum oder wenig Rückhalt an empirischen Untersuchungen oder Daten. An dieser Stelle wäre es dringend geboten, diese

Markenbildung und Positionierung der Organisation durch empirisches Material anzureichern und damit auf eine solide Grundlage zu stellen.

Dies ist umso wichtiger, als die herkömmlichen Instrumente der Marktforschung sich nahezu ausschließlich auf große und prominente Organisationen beschränken; der breite Markt aber von regionalen und mittleren Nonprofit-Organisationen damit aus dem Blick gerät. Diese sind es aber, die nach unserer Wahrnehmung in den letzten Jahren ein beträchtliches Wachstum aufweisen und den Fundraising-Markt in Deutschland insgesamt wesentlich mit umgestaltet haben.

#### 4.3 Qualitätsmanagement im Fundraising

In den letzten Jahren hat sich ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass über die Einführung von Qualitätsmanagement im Fundraising die gesamten vorhandenen Prozesse optimiert werden können, um eine nachhaltige Positionierung der Organisationen der Öffentlichkeit insgesamt möglich zu machen.

Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung sind Themen, die für Fundraising-Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Maßgeblich hierfür sind gleichfalls Wettbewerbsverschärfungen, die – wie wir gesehen haben – auch am Fundraising nicht vorbei gehen. Mit der Einführung des TQE und der ersten Zertifizierung der Organisation Ärzte ohne Grenzen durch den TÜV im Oktober 2009 liegt für die gesamte Fundraising-Branche ein Quantensprung vor.

Das Qualitätsmanagement-Modell des TQE ist deshalb so wirkmächtig, weil hier versucht wird, alle Prozesse, die in einer Organisation eine Rolle spielen, abzubilden und nach überprüfbaren Kriterien zu gestalten. Dies betrifft sowohl die Leitungsebene mit ihren Ziel- und Planungsinstrumenten, die Akteure mit ihren operativen Prozessen und Ressourcen sowie die Ergebnisse, die durch das Handeln der Nonprofit-Organisationen angestrebt und erreicht werden sollen.

Ein Quantensprung für die Fundraising-Branche ist das Qualitätsmanagement-Modell TQE deshalb, weil hier zum ersten Mal alle für die Organisation relevanten Prozesse im Fokus stehen und abgebildet werden. Auf der einen Seite werden wir immer mehr Organisationen sehen, die sich einer solchen Zertifizierung durch den TÜV unterziehen; auf der anderen Seite wird das TQE-Modell dazu dienen, die Prozesse in der Einrichtung kritisch unter die Lupe zu nehmen und einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zuzuführen. Man kann diese Entwicklung für den Nonprofit-Bereich in Deutschland wohl kaum groß genug einschätzen.

Dennoch ist es auch hier von entscheidender Bedeutung, dass diese Prozesse, die ja Analyse-, Planungs- und Steuerungssysteme beinhalten, die auf Kennzahlen abstimmen und Ziele quantifizieren, auf einer soliden Datenbasis geschehen. Das TQE-Modell gibt also vor, sich über die eigenen Ziele bewusst zu werden, sich der eigenen Steuerungsmodelle zu vergewissern, systematisch Fundraising-Aktionen zu planen und auszuwerten und vor allem in umfangreichem Sinne Key Performance Indicators (KPI) auf die Aktivitäten des eigenen Handelns anzuwenden.

Auch an dieser Stelle sei angemerkt, dass wir für das Fundraising in Deutschland alles unternehmen sollten, durch gründliche Recherchen voranzukommen, um angemessene Vorstellungen und Interpretationen von Dialoggruppen und deren Kommunikationsverhalten zu gewinnen. Die Ergebnisse die für einen Großteil der Organisationen vorliegen, sind gegenwärtig noch zu abstrakt; hier besteht Handlungsbedarf.

## 5. Fazit

Aufs Ganze gesehen ist das Fundraising in Deutschland auf einem guten Weg, sich nachhaltig in den Strukturen der Organisationen zu etablieren. Auch die Daten zum Spendenmarkt in Deutschland unterstützen diese Wahrnehmung, dass Fundraising weiter im Trend ist. Wir sehen auch beachtliche Erfolge, gerade von kleinen und regional aufgestellten Organisationen, die ins Fundraising einsteigen und beachtliche

Erfolge verzeichnen. Doch es geht darum, diese Erfolge zu bestätigen; und dies geht nur, wenn gründliche Recherchen und Analysen auf Grund von soliden Daten gewonnen werden können.

Wir sehen also, dass die Ausdifferenzierung der Medien sich erfolgreich nur dann für die Organisation gestaltet, wenn in der Organisation selbst ein spezifisches Know-how vorgehalten wird, wie die einzelnen Dialoggruppen sich verhalten und in bestimmten Kommunikationsbereichen agieren und mit bestimmten Medien reagieren. Hier wäre es zu wünschen, wenn Bestandsaufnahmen und Kenntnisse der Marktforschung als Triebfeder von Marketingvertrieb und Kommunikation der Non-Profit-Organisationen zugänglich gemacht wird bzw. Dienstleistungen angeboten werden, welche die Non-Profit-Organisationen in die Lage versetzen hier präziser, passgenauer und damit auch kostenbewusster arbeiten zu können.

In jedem Fall wird für alle Fundraising-Kampagnen künftig gelten, dass nachhaltige Erfolge ohne solide Planung auf Grund solider Datenbasis kaum möglich sein werden. Deshalb ist es so wichtig, dass Marktforschung in das Bewusstsein von Nonprofit-Organisationen dringt, damit sie die wichtige Arbeit, die sie jetzt bereits tun, künftig noch besser tun werden.