

Peter Buss

Fundraising

Grundlagen, System und strategische Planung

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

1. Auflage: 2012

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 978-3-258-07621-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2012 by Haupt Berne

Umschlagfoto: F1online/sodapix RF

Umschlaggestaltung: René Tschirren

Gestaltung Inhalt: Die Werkstatt, D-Göttingen

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhaltsverzeichnis

Dank	XIII
Vorworte.	XV
Einführung	XIX

TEIL I – Grundlagen 1

1 Fundraising	3
1.1 Begriff des Fundraisings	3
1.2 Austauschprozess.	4
2 Spendenempfänger	7
2.1 Begriff des Spendenempfängers.	7
2.2 Cause.	9
3 Spende	12
3.1 Begriff der Spende	12
3.2 Form der Spende.	16
3.3 Ausprägungen der Spende	17
3.4 Funktion der Spende	20
4 Spender.	26
4.1 Begriff des Spenders.	26
4.2 Strukturelle Merkmale	27
4.2.1 Konstitutive Eigenschaften	28
4.2.2 Persönliche Eigenschaften	29
4.3 Persönlichkeitsmerkmale.	30
4.3.1 Grundbedürfnisse und Grundwerte	32
4.3.2 Grundmotive	36
4.3.3 Externe Effekte	41
4.3.4 Spendermotive	45

4.3.5	Altruismus	60
4.3.6	Themenaffinität.	64
4.4	Emotionale Merkmale	67
4.4.1	Neurologische Fakten	68
4.4.2	Psychologische Erkenntnisse	72
4.4.3	Ökonomische Realitäten	73
4.4.4	Grundemotionen.	75
4.4.5	Sekundäremotionen	80
4.5	Funktionale Merkmale	83
4.6	Spenderverhalten	89
4.6.1	Zusammenspiel von Emotionen und Motiven	90
4.6.2	Der Einfluss Dritter auf den Spendenentscheid.	98
4.6.3	Identifikation und Motivation	100
4.6.4	Die Wirkung struktureller Merkmale.	101
4.6.5	Blackbox-Modelle	103
4.6.6	Das BCOS-Modell	106
4.6.7	Modell des Spenderverhaltens	108
4.7	Synonyme des Spenders	115
5	Spendenmarkt	119
5.1	Begriff des Spendenmarkts.	119
5.2	Strukturelle Dimension des Spendenmarkts	119
5.2.1	Marktbereiche.	121
5.2.2	Fundraising-Teilmärkte	121
5.2.3	Segmente.	124
5.2.4	Zielgruppen (Dialoggruppen)	126
5.3	Örtliche Dimension des Spendenmarktes.	127
5.4	Zeitliche Dimension des Spendenmarktes.	128
6	Spenden	129
6.1	Begriff des Spendens	129
6.2	Vorgang des Spendens.	129
7	Spendenbeschaffung.	134
7.1	Begriff der Spendenbeschaffung	134
7.2	Spendenbeschaffung als Funktion des Marketings.	135

7.3	Angebot	138
7.3.1	Bestandteile des Angebots.	139
7.3.2	Der Case	147
7.3.3	Qualität des Angebots	151
7.3.4	Angebotsstrategie.	155
7.4	Preis	161
7.4.1	Die Spende als Sonderfall des Preises	161
7.4.2	Preisstrategie	162
7.5	Kommunikation	167
7.5.1	Kommunikation zur Beeinflussung des Spenderverhaltens.	168
7.5.2	Werbung	169
7.5.3	Öffentlichkeitsarbeit	178
7.5.4	Kommunikationsstrategie	180
7.6	Vertrieb	181
7.6.1	Begriff des Vertriebs	182
7.6.2	Informationsträger und Vertriebskanal	184
7.6.3	Verkaufsvorgang	186
7.6.4	Print Fundraising.	193
7.6.5	Digital Fundraising.	200
7.6.6	Dialogue Fundraising	210
7.6.7	Customer-Loyalty-Fundraising	217
7.6.8	Vertriebsstrategie.	220
7.6.9	Multiple Beschaffungssysteme	221
8	Spendenbeschaffer	231
8.1	Begriff des Spendenbeschaffers	231
8.2	Klassifikationen und Spendenthemem	234
8.3	Positionierung	237
8.4	Marke	239
8.4.1	Differenzierungsfunktion der Marke	240
8.4.2	Integrationsfunktion der Marke	242
8.4.3	Identifikationswirkung der Marke	243
8.4.4	Erinnerungswert der Marke	244
8.5	Kooperationen	245
8.6	Der Fundraiser	249

9 Die Sieben Goldenen Regeln des Fundraisings	251
9.1 Die Regeln.	252
9.2 Der Traum vom Idealspender	271
10 Zusammenfassung.	274

TEIL II – System 277

1 Einführung	278
2 Fundraising-Mix	279
2.1 Die «8A» des Fundraising-Mix	279
2.1.1 Adressat	282
2.1.2 Angebot	287
2.1.3 Absender.	288
2.1.4 Anzeige.	291
2.1.5 Absicherung.	293
2.1.6 Ansprache	293
2.1.7 Auszahlung	295
2.1.8 Anbindung.	297
2.2 Kreislauf des Spenderdialogs.	298
3 Gegenstand der Fundraising-Planung.	305
3.1 Planungsparameter	305
3.2 Planung der Marktleistung und der Aufgaben	308
3.3 Planung der Ressourcen und Potenziale	316
3.3.1 Know-how.	316
3.3.2 Zeit	317
3.3.3 Geld.	318
3.3.4 Menschen	320

4 Planungssystem	323
4.1 Grundlage	323
4.2 Ebenen der Fundraising-Planung	323
4.3 Bereiche der Fundraising-Planung	326
4.4 Einordnung der Fundraising-Planung	327
4.5 Prozess der Fundraising-Planung	328
4.6 Gründe für eine Fundraising-Planung	329
4.7 Wirkung der Fundraising-Planung	332
5 Planungsgrundsätze	334

TEIL III – Strategische Fundraising-Planung 337

1 Elemente der strategischen Fundraising-Planung	338
2 Fundraising-Analyse	339
2.1 Umweltanalyse	341
2.1.1 Referenzumwelt	341
2.1.2 Wettbewerbsumwelt	344
2.2 Organisationsanalyse	355
2.2.1 Auswahl und Priorisierung der Mitbewerber	357
2.2.2 Analyse des Spenderdialogs	359
2.2.3 Analyse der Fundraising-Ressourcen	366
2.2.4 Analyse des Fundraising-Managements	367
2.2.5 Analyse strategischer Fundraising-Kennwerte	367
2.2.6 Kernkompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren	369
2.2.7 Ergebnis und Überprüfung	371
2.3 Verknüpfung von Umwelt- und Organisationsanalyse	372
2.3.1 SWOT-Liste	374
2.3.2 SWOT-Profil	375

3	Strategischer Grundsatzentscheid	376
3.1	Strategische Handlungsoptionen	376
3.1.1	SWOT-Matrix (Fundraising-SWOT)	377
3.1.2	Produkt-Markt-Matrix	380
3.1.3	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix	382
3.2	Strategischer Grundsatzentscheid.	384
4	Fundraising-Leitsätze	389
4.1	Inhalt und Struktur der Fundraising-Leitsätze	389
4.2	Form der Fundraising-Leitsätze	391
4.3	Funktion der Fundraising-Leitsätze	392
5	Fundraising-Strategie	392
5.1	Strategische Fundraising-Ziele	393
5.2	Fundraising-Strategie	394
5.2.1	Begriff der Fundraising-Strategie	394
5.2.2	Inhalt und Struktur der Fundraising-Strategie	395
5.2.3	Form der Fundraising-Strategie	407
5.2.4	Funktion der Fundraising-Strategie.	409
6	Fundraising-Teilmarktstrategien	411
6.1	Fundraising-Teilmarktstrategie Privatspender	412
6.2	Fundraising-Teilmarktstrategie Stiftungen	422
6.3	Übrige Fundraising-Teilmarktstrategien.	430
7	Strategisches Fundraising-Management	430
7.1	Begriff des strategischen Fundraising-Managements	430
7.2	Zuständigkeit für die strategische Fundraising-Planung	431
7.2.1	Einordnung des Fundraisings in die Führungsstruktur	431
7.2.2	Beschlusskompetenzen in der strategischen Fundraising-Planung	432
7.3	Erarbeitung und Umsetzung einer strategischen Fundraising-Planung	434
7.3.1	Erarbeitung der strategischen Fundraising-Planung.	434
7.3.2	Umsetzung der strategischen Fundraising-Planung	437
7.4	Institutional Readiness	438
8	Strategisches Fundraising-Controlling	441
8.1	Begriff des strategischen Fundraising-Controllings	441
8.2	Inhaltliches strategisches Fundraising-Controlling	442

8.2.1 Überprüfung der Inhalte der strategischen Fundraising-Planung	442
8.2.2 Aktualisierung der strategischen Fundraising-Planung . . .	443
8.3 Struktur- und prozessorientiertes strategisches Fundraising-Controlling	448
8.4 Methodik	449
9 Fundraising Risk-Management	451
10 Erfolgskriterien der strategischen Fundraising-Planung	452
Literatur	454
Stichwortverzeichnis	459

Dank

Mein besonderer Dank gebührt den zahlreichen Stiftungsräten, Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern, Marketingleiter und Fundraisern, mit denen ich während meiner bisherigen beruflichen Tätigkeit zusammenarbeiten durfte; der Praxisalltag hat mich stark geprägt. Danken möchte ich zudem meinen Kollegen Roy Schedler, dessen analytische Begabung mich stets herausfordert und einen wichtigen Schritt weiter gebracht hat, und Andreas Häner und Stéphane Gay-Lang, die mich beide mit vielen wertvollen Anregungen unterstützt und im Schreiben motiviert haben. Ein eigenes Dankeschön gehört meinem langjährigen NonproCons-Partner Jürg Rohner; er hat mein Manuskript wiederholt gelesen und mich vor einigen Dummheiten bewahrt. Ein spezieller Dank gehört darüber hinaus Matthias Haupt und seinem tollen Team. Sie haben mich alle als Autor herzlich aufgenommen, respektiert und mit ihrem Anspruch auf Qualität auch gut geführt. Am Wichtigsten ist mir jedoch – die anderen mögen es mir verzeihen – der Dank an meine Frau Anne-Marie. Ihre Geduld, ihre unablässige Zuversicht und vorbehaltlose Unterstützung, wenn ich mir wieder mal eingestehen musste, dass ich doch noch mehr Zeit brauchte als geplant (und das kam in den letzten drei Jahren oft vor ...), waren mir stetige Kraft spendende Begleiter. Ohne sie wäre dieses Buch nie zustande gekommen.

Widmen möchte ich dieses Buch Arthur Zobrist, meinem Lehrer, Förderer und Gründungspartner der NonproCons AG vor 20 Jahren, dies in hoher Wertschätzung und tiefer Verbundenheit. Längst über 80 Jahre alt, sind mir seine Menschlichkeit und seine ungebrochene wache Intelligenz weiterhin Vorbild.

Basel, im Februar 2012

Peter Buss

Vorworte

Internationale Hilfswerke wie religiöse Organisationen, in abgeschwächter Form aber auch Umweltschutz-, Sport- und Kulturorganisationen, sind heute auf regelmässige Spendeneinnahmen angewiesen. Für sie entscheidet der Fundraising-Erfolg massgeblich darüber, inwieweit sie ihre Leistungen gegenüber ihren Mitgliedern wie auch Dritten aufrechterhalten können. Da sich in den letzten Jahren immer mehr nationale wie insbesondere auch internationale Organisationen um Spendengelder bewerben und zudem weitere Institutionen wie Bildungseinrichtungen und Museen in den Spendenmarkt drängen, hat sich der Kampf um die Gunst der Spenderinnen und Spender merklich verschärft. Nur wer ein professionelles Fundraising betreibt, hat mittelfristig eine Chance, in diesem Wettbewerb zu bestehen.

Das vorliegende Buch von Peter Buss gibt eine gute Einführung, was professionelles Fundraising heute bedeutet. Ausgehend von der Klärung der wichtigsten Begriffe und Grundlagen vermittelt es im Hauptteil wertvolle Instrumente und Vorgehensweisen, wie das Fundraising in einer Nonprofit-Organisation systematisch entwickelt und auch betrieben werden kann. Für Personen, die sich erstmals mit Fundraising vertieft beschäftigen, eignet es sich insofern bestens als Grundlagenwerk. Aber auch versierte Fundraising-Profis finden in ihm als Nachschlagewerk interessante Erfahrungen und Tipps. Letztlich vermittelt das Buch eine Fülle von Anregungen, wie ein bestehendes Fundraising weiter optimiert und ausgebaut werden kann.

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner, Direktor Weiterbildung, Verbandsmanagement Institut (VMI), Universität Freiburg/Schweiz

* * *

Klar, wahr und mit gutem Empfinden fürs Wichtige – ich halte ein Buch in den Händen, das mich als Praktiker anspricht. Einfach und klar bringt Peter Buss dem Leser das weite Feld des Fundraisings nahe. Schön spürt man auch seine

Freude, die er selbst nach langjähriger Aktivität der Fundraising-Arbeit entgegenbringt. Dass ein ehrliches und in der Sache überzeugtes Auftreten und Handeln wichtig ist, wird deutlich herausgearbeitet. Fundraising kann nur Erfolg bringen, wenn es ein seriöses, mit Freude betriebenes Handwerk bleibt.

Und was mir besonders auffällt: Peter Buss reduziert den Menschen nicht einfach so auf seine Funktion als Spender. Er weiss aus Erfahrung, dass hier immer der nötige Respekt und Dankbarkeit angebracht sind.

Fachwissen wird hier auf sympathische und unterhaltende Art vermittelt. Eine Lektüre, die anspricht und die sich für engagierte Fundraiser lohnt, darin einzutauchen.

Gerhard Grossglauser, Gründungspräsident Swissfundraising,
Bolligen bei Bern

* * *

Im Bereich des Fundraisings sind Stiftungen in zweifacher Hinsicht wichtige Akteurinnen. Einerseits leisten Förderstiftungen Unterstützungsbeiträge an unzählige gemeinnützige Projekte in den unterschiedlichsten Sachgebieten. Somit sind sie Adressatinnen von Fundraising-Massnahmen, insbesondere von Unterstützungsgesuchen. Andererseits nimmt die Zahl derjenigen Stiftungen stetig zu, die ihrerseits zur Finanzierung ihrer Tätigkeiten auf Fundraising angewiesen sind. Dabei handelt es sich nicht nur um sogenannte operative Stiftungen, die ihren Zweck mit eigenen Projekten bzw. Einrichtungen umsetzen. Vielmehr gibt es auch immer mehr Förderstiftungen, die mindestens zum Teil auf Fundraising angewiesen sind. Beide Aspekte – die Stiftung als Mittel vergebende Förderin und die Stiftung als Fundraiserin – erlangen somit immer mehr Bedeutung. Allerdings ist das Wechselspiel, vor allem auch der Umgang von Gesuchstellenden mit Förderstiftungen, von Unsicherheiten und oft auch beidseitigem Wissensdefizit geprägt.

Das vorliegende Werk von Peter Buss kann hier weiterhelfen. Einerseits ist es gerade auch für Mittel suchende Stiftungen ein wertvolles Arbeitsinstrument. Ausserdem dient es dem besseren Verständnis der Vorgänge im Zusammenhang mit dem Fundraising gegenüber Stiftungen. Damit leistet das Werk auch einen hilfreichen Beitrag zur Beseitigung des erwähnten Wissensdefizits.

Davon profitieren nicht zuletzt die Förderstiftungen selber: Sie dürfen auf bessere, zielgerichtetere Unterstützungsgesuche zählen, die ihnen Gelegenheiten zur sinnvollen Umsetzung ihres Stiftungszwecks verschaffen. Das vorliegende Werk möge daher in möglichst vielen Stiftungsbibliotheken Verbreitung finden.

Dr. Christoph Degen, Geschäftsführer von proFonds, Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz, Basel