

Andreas Schiemenz

Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung

Großspender und Unternehmer
erfolgreich ansprechen



Springer Gabler

Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung

Andreas Schiemenz

Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung

Großspender und Unternehmer
erfolgreich ansprechen

Andreas Schiemenz
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-01425-4 ISBN 978-3-658-01426-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-01426-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Lektorat: Margit Schlomski/Merle Kammann

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Es ist schon mehr als 20 Jahre her, dass ich zum ersten Mal mit Fundraising in Verbindung gekommen bin. Damals hieß das Einsammeln von Spenden auch noch gar nicht Fundraising, sondern stand unter dem Stichwort „Sozialmarketing“. Ich fand das Wort „Sozialmarketing“ schöner, denn es beinhaltete sowohl die Komponenten „sozial“ als auch „Marketing“. Das Wort „sozial“ umfasst für mich die wichtigen gesellschaftlichen Aufgaben, die gemeinnützige Organisationen übernommen haben. Mit dem Wort „Marketing“ verbinde ich den Dialog zwischen Anbietern und Nachfragern. Dabei stehen die Erwartungen und Bedürfnisse von Käufern den Angeboten von Verkäufern gegenüber. Diese Verknüpfung in dem alten Begriff des „Sozialmarketing“ war für mich immer das wirkliche Wesen des Fundraising: der Dialog von Spendern und Spendensammlern mit dem Ziel, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen.

Mein beruflicher Werdegang begann im klassischen Vertrieb. Seit 1974 arbeite ich im Verkauf und habe auch während meines Studiums auf Messen, als Telefonverkäufer und im Handel meine Brötchen verdient. Den Weg zum Spendensammeln schlug ich eher zufällig ein. Als ich Ende der achtziger Jahre mit ein paar Mitstreitern in Hamburg-Bahrenfeld ein Jugendzentrum gegründet habe, stand eher die soziale Aufgabe im Mittelpunkt. Doch recht bald war klar, dass sich ein Jugendzentrum nicht nur durch die Zuwendungen der Kommune tragen lässt. Für besondere Anschaffungen war es notwendig, Spenden in der Umgebung zu sammeln. Diese Aufgabe gehörte zu den ehrenamtlichen Arbeiten im Vorstand eines gemeinnützigen Vereins.

Erst als ich in den neunziger Jahren meinen Beruf als Unternehmensberater an den Nagel gehängt habe, stieg ich hauptberuflich ins Fundraising ein. Der Verein für Berliner Stadtmission schrieb die Stelle eines Leiters Fundraising und Marketing aus. Ich bewarb mich und bekam die Stelle. Dieser Schritt war für mich der Startschuss in ein spannendes Fundraising-Leben.

Von Anfang an halfen mir meine Ausbildung zum Kaufmann und meine Erfahrungen aus dem klassischen Vertrieb. Bereits in der Ausbildung habe ich gelernt, dass ein wichtiger Erfolg im Verkauf das Gespräch mit dem Kunden war. Dieses Gespräch hatte sowohl fachliche als auch eher private Elemente. Im Einzelhandel erzählten die Kunden, wofür sie beispielsweise gerade den Fisch einkauften (die Schwiegereltern haben sich zum Besuch angemeldet) oder wie sie den Blumenkohl am liebsten zubereiten. Diese Mischung

aus dem fachlichen Know-how eines Verkäufers und dem persönlichen Miteinander im Verkaufsgespräch, hat mich von jeher sehr begeistert.

Im Fundraising wiederum war es natürlich von großem Vorteil, bereits über umfangreiche Erfahrungen im Verkauf und im Marketing zu verfügen. So waren mir die Grundsätze für den Vertriebserfolg geläufig und ich konnte von Anfang an mit der gleichen Arbeitsweise in das Fundraising gehen, wie ich es aus der Profitbranche bereits kannte. Es gibt viele Parallelen zwischen den Non-Profit-Organisationen und den Profitunternehmen. Nur werden häufig unterschiedliche Begriffe für die gleichen Aufgaben benutzt. Der Vertrieb heißt in den gemeinnützigen Organisationen oft Fundraising und Marketing wird mit dem Wort Öffentlichkeitsarbeit beschrieben. Doch die Zielsetzungen sind die gleichen. Es geht darum, die Gesellschaft auf die Organisation aufmerksam zu machen und Menschen im Dialog zu ermutigen, finanzielle Mittel zu investieren.

Das nötige Rüstzeug für das Sozialmarketing in den achtziger Jahren habe ich mir angeeignet und in den ehrenamtlichen Aufgaben Stück für Stück im Alltag erlernt. Dabei habe ich das Fundraising immer als eine klare Vertriebsaufgabe gesehen und konnte damit sehr viel – aus meinem Verkäuferleben übernehmen. Dieses „Vorleben“ war für mich immer ein großer Vorteil gegenüber vielen Fundraisingkolleginnen und -kollegen, die oft über die Pressearbeit in dieses Aufgabengebiet gestoßen sind. Die Vorstände waren damals häufig der Meinung, dass jemand, der gut reden kann (also die Mitarbeiter in der Öffentlichkeitsarbeit) und einen besonderen Draht zu den Menschen hat, auch gut um Spenden bitten kann. Das ist auch der Grund, warum damals viele Pastoren neben der Öffentlichkeitsarbeit im Fundraising unterwegs waren.

Für mich persönlich war der Wechsel ins Fundraising ein absoluter Traum, was ich jedoch erst im Nachhinein begriffen habe. Natürlich war schon die Umstellung spannend, doch erst später begriff ich, was dieser Beruf wirklich beinhaltet:

„Fundraising macht Menschen glücklich.“

Ich merkte, wie glücklich die Menschen waren, wenn das Geld für ein Projekt eingesetzt wurde. Diejenigen, die an dem Projekt partizipierten, waren unendlich dankbar für die Unterstützung. Immer haben sich die persönlichen Lebensverhältnisse der Betroffenen, für die ein Projekt ins Leben gerufen wurde, nachhaltig verändert. Diese Menschen, die ich zum Beispiel bei meiner Arbeit für die Berliner Stadtmission erlebt habe, waren glücklich, dass sich andere für sie einsetzen.

Doch auch die Mitarbeiter einer Organisation freuen sich über die Spendeneingänge. Damit werden Projekte finanziert, die ohne Spender nicht hätten realisiert werden können. Den Mitarbeitern in den Organisationen geht es dabei nicht um ihre Gehälter, sondern um die Projektarbeit selbst: Ein Mitarbeiter in der Obdachlosenarbeit möchte Menschen ohne Dach über dem Kopf helfen, eine Mitarbeiterin in einem Denkmalschutzprojekt möchte dauerhaft etwas für künftige Generationen erhalten...

Doch was mich am meisten am Beruf des Fundraisers fasziniert, ist die Freude und das Glück des Gebers. Spenden macht glücklich. Das erlebe ich immer wieder. Wenn sich ein Spender für ein Projekt einsetzt und sein Geld zur Verfügung stellt, dann erlebt er ein unendlich großes Gefühl der Zufriedenheit, des Glücks. Dieses Gefühl können Großspen-

derfundraiser fast täglich erleben, doch auch die Spender mit kleineren Beiträgen äußern ihr Glück per Telefon, Brief oder E-Mail.

Viele Jahre habe ich hauptberuflich im Fundraising gearbeitet und dabei sehr viel gelernt. Auf Kongressen und Fortbildungen lerne ich heute noch immer neue Feinheiten und Aspekte für ein erfolgreiches Fundraising. Doch konnte ich auch sehr viel durch meine Kolleginnen und Kollegen im Alltag lernen. Besonders dankbar bin ich dafür, dass sich erfahrene Fundraiser gern in die Karten schauen lassen und auf Fundraisingtagen oder beim Deutschen Fundraisingkongress über ihre Arbeit offen und anschaulich berichten. Auch ich selbst nutze diese Möglichkeit gern und berichte über meine Erfahrungen im Spendensammeln.

Doch auf den vielen Veranstaltungen und bei den zahlreichen Begegnungen stellte ich irgendwann fest, wie unterschiedlich die einzelnen Fundraiser im Alltag agieren. Es sind recht viele „Sammler“ und nur sehr wenig „Jäger“ im Spendenmarkt unterwegs. Als Verkäufer habe mich immer als ein „Jäger“ im Vertrieb betrachtet. Daher war es natürlich naheliegend, dass ich auch im Fundraising weiter als „Jäger“ unterwegs war. Dabei wurde ich glücklicherweise in den Teams, die mich begleitet haben, unterstützt. In diesen Teams waren, so ist es übrigens im Vertrieb auch, die meisten Mitarbeiter Sammler. Die Mischung aus beidem ist wichtig. Der Jäger wird benötigt, um neue Spender aufzutreiben und anzusprechen. Der Sammler ist für die Bindung zuständig, für die Hege und Pflege der Geber. Dabei brauchen die Spender beides: Jäger und Sammler. Nur in der Zusammenarbeit dieser beiden Spezies kann das Beste für den Geber und somit auch für die sammelnde Organisation erreicht werden

Aber nicht nur der „Jäger“ in mir war der Auslöser für den Fundraising-Stil, den ich auch heute noch unterrichte und selbst lebe. Ich habe mich schon recht früh mit dem Hardselling im Vertrieb beschäftigt. Dabei geht es im Kern darum, den Kunden so schnell wie möglich zum Kauf zu bewegen. Mein Glück war es jedoch, dass ich zum Hardselling kam, als das „neue“ Hardselling entstand, denn dort wird der Fokus sowohl auf den Verkaufsabschluss als auch auf den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung gelegt. Der „neue Hardseller“ wurde unter anderem von Martin Limbeck geprägt, der aus meiner Sicht ein genialer Verkaufstrainer ist. Seine Vorträge, seine Bücher und seine Videos haben mich von Anfang an fasziniert und inspiriert. Besonders fasziniert war ich von seinem Bonmot „Nicht gekauft hat er schon.“ Damit beschreibt Martin Limbeck die klassische Situation eines Verkäufers. Der Kunde hat ein Produkt noch nicht gekauft und durch den Verkäufer erhält er erst die Möglichkeit, in den Genuss eines Produktes zu kommen. Dabei kann der Verkäufer nicht verlieren. Geht das Verkaufsgespräch „in die Hose“, dann wird der Kunde nicht kaufen. An der Ausgangssituation hat sich also nichts verändert. Der Kunde ist weiterhin ein Nichtkunde. Doch wenn der Kunde sich vom Verkäufer überzeugen lässt, dann kauft er auch. Damit hat der Verkäufer seine Situation verbessert, denn er hat einen neuen Käufer gewonnen. Sie sehen: der neue Hardseller kann nicht verlieren.

In der Zeit nach dem alten Hardselling gab es eine Phase des „Softselling“, welches noch heute in vielen Branchen an der Bezeichnung des Verkäufers zu erkennen ist: Im Softselling heißt ein Verkäufer „Kundenbetreuer“, „Berater“, „Kontakter“, „Consultant“,

„Relationship Manager“, „Shop Assistant“, „Account Manager“ oder vieles mehr. Der neue Hardseller nennt sich einfach nur „Verkäufer“, denn seine Aufgabe ist es, etwas zu verkaufen. Für mich war es nie ein Bedürfnis, diesen Beruf zu verleugnen, da es mir unendlich viel Freude macht, mit der „Tür ins Haus zu fallen“. Ein Verkäufer sollte stets das machen, was die Welt von ihm erwartet: etwas verkaufen.

Diese Art der Verkaufsphilosophie habe ich in das Fundraising mitgenommen. Heute bezeichne ich mich gern als „Hardseller im Fundraising“, denn für mich ist es wichtig, dass ein Fundraiser für ein einziges Ziel auf die Startbahn geht. Das Ziel heißt: so viel Spenden wie möglich für seine Organisation zu akquirieren. Und dieses Ziel ist, davon bin ich überzeugt, am schnellsten zu erreichen, wenn der Fundraiser das tut, was der Titel auch bedeutet, nämlich „Fund raisen“.

Auch bei mir gilt dabei der nach Limbeck abgewandelte Grundsatz: „Nicht gespendet hat er schon.“ Der Fundraiser wird durch ein Spendengespräch seine Situation nur verbessern können – aber auf keinen Fall verschlechtern, denn weniger als nicht-spenden geht nicht. Der potenzielle Spender wird auch im ungünstigsten Fall ein Nichtspender bleiben. Aber die Chance, die ein Fundraiser hat, ist immer die Umwandlung in einen Spender.

In den letzten Jahren wurde darüber hinaus für die Organisationen das Fundraising bei Großspendern immer wichtiger. Durch den hohen Wettbewerbsdruck innerhalb des Spendenmarktes flossen die Gelder aus dem Fundraising nicht mehr so einfach, es gab einen immer härteren Verdrängungswettbewerb, insbesondere bei den Klein- und Normal Spendern. In diesem Kundensegment wurde es immer schwieriger, neue Spender zu gewinnen und die bestehenden zu behalten. Anders jedoch war und ist die Situation bei den Großspendern. Die meisten Organisationen nutzen ihre Möglichkeiten im Großspender-Fundraising nicht wirklich aus. Der Anteil der Großspender ist innerhalb des Gesamtspenderbestandes gering und die Spendenvolumen aus diesem Segment meist noch recht klein und unregelmäßig. Das dürfte auch der Grund sein, warum meine Vorträge zum Großspender-Fundraising immer gut besucht sind.

Ich versuche, meine Vorträge sehr anschaulich zu halten. Als Verkäufer geht es mir immer um die Motivation der Zuhörer. Ich möchte, dass die Menschen, die sich für meine Workshops, Seminare oder Keynotes entscheiden, motiviert werden, das Vorgetragene selbst einmal auszuprobieren. Am besten lassen sich die Zuhörer, so meine Erfahrungen, durch Lachen und bunte Bilder motivieren. Die bunten Bilder versuche ich durch eine bildhafte Sprache mit zahlreichen Beispielen zu zeichnen. Das Lachen kommt meist ganz automatisch – durch meine Art des Vortrages.

Am Ende der Vorträge bzw. Seminare wurde ich oft gefragt, ob es weitere Informationen zu meiner Art des Fundraising gibt beziehungsweise, ob ich Buchempfehlungen aussprechen könne. Das habe ich gern getan und eine Mischung aus Fundraising- und Verkaufsbüchern empfohlen. Doch dann fand ich es schließlich an der Zeit, diese beiden Bereiche miteinander zu verbinden: Ich beschloss, ein Buch zu schreiben, in dem das „neue Hardselling“ für Fundraiser beschrieben wird. Dabei geht es mir jedoch nicht um eine fachliche-theoretische Übertragung ins Fundraising, sondern um die praktische Seite. Ich lade Sie daher ein, meine Welt des Fundraising in diesem Buch zu entdecken. Sie wer-

den an verschiedenen Stellen die Grundlagen des Fundraising wiederfinden, denn diese Grundlagen benötigen Sie im Großspender-Fundraising genauso wie in jedem anderen Fundraisingbereich. Doch der Schwerpunkt liegt auf der effektiven Ansprache von großzügigen und finanzstarken Unterstützern. Meine Kernbotschaft auf den folgenden Seiten wiederholt sich immer wieder: Fundraising heißt *machen*, bedeutet, die Menschen anzusprechen und direkt einzuladen. Es ist ungewohnt und lässt sich trainieren. Es ist gewöhnungsbedürftig und dabei hoch erfolgreich. Daher mein Ratschlag an Sie: Testen Sie einfach aus, wie sich das Hardselling für Sie anfühlt und genießen Sie die neuen Erfahrungen.

Hamburg
April 2015

Andreas Schiemenz

Inhaltsverzeichnis

1 Fundraising – eine kleine Einführung	1
1.1 Die drei Säulen des Fundraising	3
1.1.1 Die erste Säule: Die Marke	5
1.1.2 Die zweite Säule: Die Spender	13
1.1.3 Die dritte Säule: Die Projekte	15
1.2 Die Kommunikationsstrategie	17
1.3 Die Fundraisingstrategie	19
2 Fundraiser – ein Beruf mit Aussicht auf Anerkennung	21
2.1 Aufgaben und Fähigkeiten	21
2.2 Fund-Raiser oder Friend-Raiser?	23
2.3 Der Stellenmarkt für Fundraiser	24
2.4 Fundraising lernen	25
3 Was Fundraiser von Verkäufern lernen können	27
3.1 Meine „Lehrmeister“ im Verkauf	28
3.1.1 Was ich von Zig Ziglar gelernt habe	29
3.1.2 Warum mich Martin Limbeck begeistert	30
3.1.3 Was mich an Neuro-Linguistischer Programmierung überzeugt	32
3.2 Meine Faktoren für einen guten Verkauf	33
3.3 Die Kennzahlen im Vertrieb	36
3.3.1 Kennzahlen aus dem Verkauf	37
3.3.2 Kennzahlen zur Schlagkraft des Verkäufers	37
3.4 Woran sich Fundraiser messen lassen	39
4 Kennen Sie Ihre Spender und ihr Spenderpotenzial?	43
4.1 Milliarden werden jedes Jahr in Deutschland gespendet	45
4.2 Spender oder Nichtspender? – Nichtspender spenden nicht	47
4.3 Ältere Menschen geben mehr – Spendertypologien	49
4.4 Spendenmotive – Warum Menschen spenden	52
4.5 Fundraising-Instrumente – Den Spender ansprechen	55

4.6	Einteilung von Spendern nach der ABC-Analyse	57
4.7	Was Großspender ausmacht	60
4.7.1	1 Mio. Millionäre in Deutschland	62
4.7.2	Intensität der Betreuung von Großspendern	65
4.7.3	Unternehmen als Geber	66
5	Akquise – So erstellen Sie eine Liste für den Erfolg	69
5.1	Wertschätzung – den Spender richtig einschätzen	71
5.2	Time is money	72
5.3	Potenziale der Akquiseliste nutzen	73
6	Netzwerke – Wie Sie Kontakte aufbauen und halten	75
6.1	Digitale Netzwerke (be)nutzen	75
6.2	Persönliche Netzwerke in der realen Welt	79
6.3	Veranstaltungen und Orte zum Netzwerken für Fundraiserinnen und Fundraiser	81
6.4	Veranstaltungen zur Ansprache von Großspendern	83
6.5	Neue Kontakte knüpfen	86
7	Mit potenziellen Spendern ins Gespräch kommen – Smalltalk als Einstieg	89
7.1	Aller Anfang ist schwer – Ergreifen Sie die Initiative	91
7.2	In eine Gruppe dazukommen	92
7.3	Was Sie im Smalltalk vermeiden sollten	94
7.4	Orte und Anlässe für Kennenlerngespräche	96
7.5	Vorbereitung auf Begegnungen	100
7.6	Mit der Ansprache einen Impuls setzen	101
7.7	Nach der Begegnung ist vor der Begegnung	102
8	Die telefonische Kontaktaufnahme	105
8.1	Eine kurze Einführung in das Telefonmarketing	106
8.2	Vorbereitung auf ein gutes Telefonat	110
8.3	Vom Umgang mit dem Vorzimmer – Burggraben oder Zugbrücke?	113
8.4	Die Telefonakquise im Fundraisingalltag	117
8.5	Der erste Eindruck zählt – der letzte Eindruck bleibt	122
8.6	Nach dem Telefonat ist vor dem Termin	123
8.7	Im Team erfolgreicher telefonieren	124
9	Das persönliche Gebergespräch	127
9.1	Die richtige Gesprächsführung	129
9.2	Frageformen für die Gesprächsführung	132
9.2.1	Geschlossene Fragen	133
9.2.2	Rhetorische Fragen oder Suggestivfragen	134

9.2.3	Alternativfragen	135
9.2.4	Offene Fragen	136
9.3	Der Aufbau eines Spendengesprächs	137
9.3.1	Das klassische Verkaufsgespräch	138
9.3.2	Das Verkaufsgespräch auf den Kopf gestellt	141
9.4	Einwand oder Vorwand – woran wir wirklich sind	144
9.5	Von Angesicht zu Angesicht – so gewinnen Sie Großspender	146
9.5.1	Die richtige Gesprächsvorbereitung	147
9.5.2	Kleider machen Leute	150
9.5.3	Von Präsentationen, Give-Aways und Broschüren	153
9.5.4	Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige	158
9.5.5	Im Termin auf den Punkt kommen	160
9.5.6	Nach dem Gespräch ist vor dem Gespräch	166
10	Spenden über Empfehlung – „Türöffner“ gewinnen und motivieren	167
10.1	So gewinnen Sie „Türöffner“	169
10.2	„Türöffner“ und Fundraiser als Dream-Team	173
11	Spenderbindung – Kommunikation fördert die Freundschaft	177
11.1	Alle Kommunikationskanäle zum Großspender öffnen	180
11.2	Weniger ist mehr – die richtige Information zählt	183
11.3	Kommunizieren in der Krise	185
11.4	Reaktivierung ehemaliger Spender vor Neuspendergewinnung	187
11.5	Spezielle Events für spezielle Spender	190
12	Zur Dramaturgie des Fundraising	195
12.1	Sind initiative Menschen die geborenen Verkäufer? – Das DISG-Modell	195
12.2	Ausbildung und Erfahrung	198
12.3	Struktur im Vertrieb	199
12.4	Die Akquisepyramide	199
12.5	Nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen	203
13	Wünsche werden wahr – Ziele, Motivation und Selbstmotivation	211
13.1	Von der Kraft der Ziele	212
13.2	Was bedeutet Motivation?	215
13.3	Selbstvertrauen – „Glaub an Dich!“	218
13.4	Sich auf „Erfolg“ programmieren	221
13.5	Selbstmotivation	223
13.6	Zufriedene Spender sind die besten Motivatoren	230
13.7	Fundraiser motivieren eine ganze Organisation	233

Schlusswort: Machen Sie es einfach!	237
Literatur	239
Sachverzeichnis	241

In Deutschland wird seit vielen Jahren das Wort „Fundraising“ benutzt, wenn es um das Einwerben von Spenden geht. Dieser Begriff hat sich mittlerweile eingebürgert und den alten Begriff des „Sozialmarketing“ komplett abgelöst.

Natürlich hat dieser englische Begriff außerhalb des deutschen Sprachraumes eine weitergehende Bedeutung. Laut dem englischsprachigen Wikipedia definiert sich der Begriff Fundraising wie folgt:

Fundraising or fund raising (also development) is the process of soliciting and gathering voluntary contributions as money or other *resources*, by requesting donations from individuals, businesses, charitable foundations, or governmental agencies (see also *crowd funding*). Although fundraising typically refers to efforts to gather money for *non-profit organizations*, it is sometimes used to refer to the identification and solicitation of investors or other sources of capital for for-profit enterprises. Traditionally, fundraising consisted mostly of asking for donations on the street or at people’s doors, and this is experiencing very strong growth in the form of face-to-face fundraising, but new forms of fundraising such as online fundraising have emerged in recent years, though these are often based on older methods such as grass-roots fundraising.¹

Die generelle Gewinnung (*raising*) von Finanzmitteln (*fund*) ist im angelsächsischen Sprachgebrauch die Ausgangsbedeutung. Hierbei geht es insbesondere um die Geldbeschaffung von Banken und Finanzdienstleistern für bestimmte Produkte. Jeder, der schon einmal den Begriff Fundraising in Suchmaschinen eingegeben hat, wird entsprechende Seiten gesehen haben. Diese englische Variante des *fund raising*, also die Geldbeschaffung, ist bei uns weitestgehend ungenutzt. Glücklicherweise ist das „Fundraising“ in unserem Sprachgebrauch nur auf den gemeinnützigen Sektor reduziert.

¹ Siehe: <http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising>.

Daher ist die Definition von Fundraising im deutschen Wikipedia eingeschränkt. Es werden hier die von mir sehr geschätzten Kollegen Dr. Marita Haibach – die Grand Dame des deutschen Fundraising – und Prof. Dr. Michael Urselmann, der an der Fachhochschule Köln lehrt, wie folgt zitiert:

Fundraising (engl.), Mittelakquisition bzw. Mittelbeschaffung ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, die darauf abzielt, alle für die Erfüllung des Satzungszwecks benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen und öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen.^(Prof. Dr. Urselmann) Marita Haibach betont, dass neben Sachmitteln, Rechten, Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen der Schwerpunkt vor allem auf der Beschaffung finanzieller Mittel für gemeinnützige Organisationen liegt.²

Michael Urselmann macht deutlich, wie strukturiert und zielgerichtet das Fundraising erfolgen muss. Dr. Marita Haibach bringt es auf den Punkt: in der deutschen Sprache heißt Fundraising im Wesentlichen, Geld zu spenden.

Geldspende, Sachspende und Ehrenamt Dieser Auslegung von Dr. Marita Haibach werde ich im Wesentlichen folgen und mich auf die Beschaffung von finanziellen Mitteln beschränken. Das tue ich deshalb, weil aus meiner Sicht Geld gegenüber Sachspenden viele Vorteile hat: Mit finanziellen Mitteln sind die Organisationen unabhängiger, sie können selbst entscheiden, wie diese Mittel eingesetzt werden, was davon gekauft werden soll, finanzielle Mittel müssen nicht verladen, per Schiff, Lastwagen, Zug oder Flugzeug transportiert werden. Darüber hinaus können vor Ort, zum Beispiel in der Entwicklungshilfe, mit Geld regionale Produkte gekauft und regionale Märkte gestärkt werden. Auch ist es viel unkomplizierter, für die Geldspende eine Zuwendungsbestätigung (umgangssprachlich: Spendenbescheinigung) auszustellen. Bei Sachspenden muss der aktuelle Wert ermittelt und von dem Geber dokumentiert werden.

Auch nehme ich ganz bewusst den Bereich der Zeitspende, also das ehrenamtliche Engagement, aus meinen Überlegungen heraus. Ehrenamtliche Mitarbeiter sind aus dem Sozialwesen nicht mehr wegzudenken. Die Ansprache, Gewinnung und Bindung von Ehrenamtlichen ist es wert, in einem eigenen Buch beleuchtet zu werden.

Wie lässt sich nun also dieser strukturierte Prozess in Gang setzen, wie funktioniert ein erfolgreiches Fundraising in der Praxis?

Die Formen des Gebens: Sponsoring und Spende Bei der finanziellen Unterstützung für gemeinnützige Organisationen unterscheiden wir zwischen „Spende“ und „Sponsoring“. Eine Spende, so ist es im Einkommenssteuergesetz definiert, findet freiwillig und ohne Gegenleistung statt. Beim Sponsoring ist das anders, hier erhält der Geber eine

² Siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fundraising>.

Gegenleistung, die meist eine werbliche Form hat. Doch so unterschiedlich diese beiden Formen der Unterstützung sind, so viele Gemeinsamkeiten gibt es auch.

Der wichtigste gemeinsame Punkt dieser beiden Formen der Unterstützung liegt für mich ganz eindeutig in der Motivation des Gebers. Unabhängig davon, ob es sich um eine einzelne Person oder ein Unternehmen handelt, so sind die entscheidenden Auslöser für die Unterstützung die Emotionen des Gebers. Denn auch in Unternehmen sind es Menschen mit emotionalen Beweggründen, die sich für oder gegen eine Unterstützung aussprechen.

Bei den zahlreichen Gesprächen mit Sponsoren habe ich deutlich festgestellt, dass sich deren Emotionen von denen der Privatspender nicht unterscheiden. Es sind nicht die Gegenleistungen, die einen Unterstützer überzeugen, sondern auch ein Geschäftsführer eines Unternehmens und der Vorstand eines Konzerns lassen sich von ihren Gefühlen leiten.

Und seien wir einmal ehrlich: die tatsächliche Gegenleistung entspricht oft nicht den geleisteten Zahlungen. Nehmen Sie doch einfach mal den Werbeeffect eines Sponsorings. Als Anhaltspunkt eignet sich der sogenannte Tausender-Kontakt-Preis, der bei Anzeigenschaltungen zugrunde gelegt wird. Ein solcher Tausender-Kontakt-Preis bei einer ganzseitigen Anzeige in der BILD Deutschland liegt bei etwa 175 €, beim Hamburger Abendblatt als regionale Zeitung bei etwa 240 €. Soviel kostet es also, 1000 Menschen mit einer Botschaft zu erreichen.

Nun betrachten Sie doch einmal alternativ dazu den Tausender-Kontakt-Preis, den ein Sponsor zahlt, wenn er als Gegenleistung im Programmheft einer Benefizveranstaltung erscheint. Wenn Sie also dem Sponsor einen vergleichbaren Gegenwert bieten möchten, müssen Sie in Hamburg für 1000 € etwa 4000 Menschen erreichen. Wenn Sie in ganz Deutschland aktiv sind und einen Sponsor für 10.000 € gewinnen, dann liegt hier ein vergleichbarer Gegenwert bei fast 60.000 erreichten Menschen.

Mit diesem Beispiel will ich Sie natürlich nicht entmutigen, sondern deutlich machen, welche Rolle die rationale Berechnung einer realen Gegenleistung im Sponsoring im Alltag des Fundraisers wirklich spielt.

Aber auch einen anderen Punkt will ich an dieser Stelle deutlich machen: Jeder Impuls, für etwas Geld auszugeben, sei es für ein fassbares Produkt, eine Dienstleistung oder eine Spende, ist durch Emotionen geleitet. Je größer diese Investition aus Sicht des Gebers ist, desto stärker werden der Emotion rationale Erwägungen nachgelagert – aber eben nur nachgelagert und nicht vorgelagert.

1.1 Die drei Säulen des Fundraising

Als ich mit der Fundraisingberatung vor einigen Jahren begonnen habe, stellte ich mir die Frage, nach welchen Prinzipien ein erfolgreiches Spendensammeln denn aufgebaut werden muss.

Aus Fachbüchern, meinen Teilnahmen an Fortbildungen und den zahlreichen Kongressen wie dem Deutschen Fundraisingkongress, dem Norddeutschen Fundraisingtag oder

den regionalen Fundraisingtagern des „Fundraiser-Magazin“ war mir das theoretische Know-how klar, doch mit was für einem Modell kann dieses umfangreiche Wissen einfach und unkompliziert dargestellt werden? Also habe ich, mit der Unterstützung meines damaligen Teams unter der Leitung von Katharina Beyer, ein Modell entwickelt, das sich mit dem Titel „Die drei Säulen des Fundraising“ beschreiben lässt.

Es sind drei Faktoren, die beim Fundraising eine Rolle spielen, drei entscheidende Merkmale, auf denen der Erfolg einer Organisation beruht, die Spenden sammelt. Diese drei Faktoren sind:

- die Marke der spendensammelnden Organisation,
- die Spendergruppen und
- die Projekte, für die Unterstützung notwendig ist.

Ganz offensichtlich stehen diese drei Faktoren in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Es ist für eine bekannte Organisation mit tollen und wirkungsvollen Projekten nicht möglich, Spenden zu gewinnen, wenn keine Spender angesprochen werden. Es ist für die Spender, die ein Projekt toll und innovativ finden, schwierig, eine Organisation zu unterstützen, die vollkommen unbekannt ist. Und einer bekannten Organisation nutzen die Spender nichts, wenn es keine Projekte zur Unterstützung gibt.

Diese wechselseitige Beziehung habe ich in der Abb. 1.1 dargestellt.

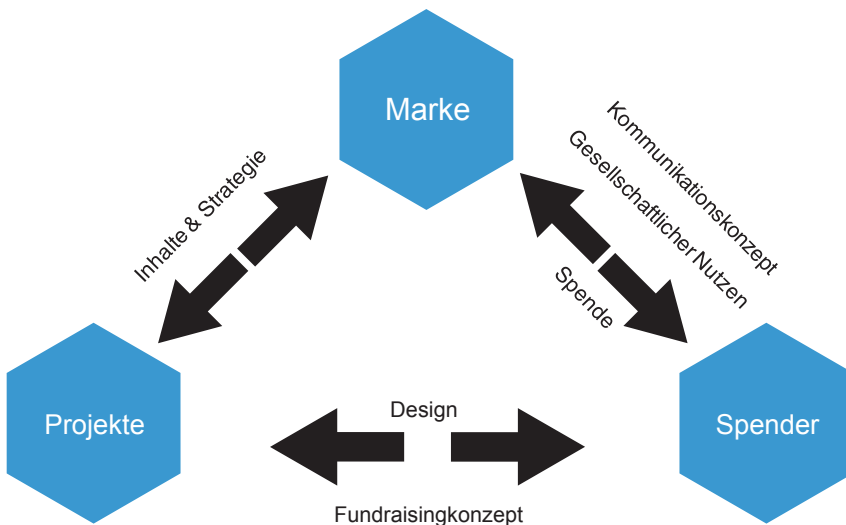


Abb. 1.1 Drei Säulen im Fundraising

1.1.1 Die erst Säule: Die Marke

Beginnen wir mit dem Faktor Marke. Hierbei geht es um die Organisation, die um Unterstützung bittet. Die entscheidende Frage ist, was sie ausmacht, was sie von anderen Organisationen unterscheidet. Was verbirgt sich hinter ihrem Namen, warum wurde sie gegründet und welches sind die Motive ihrer Arbeit? Die Antworten auf all diese Fragen machen den Markenkern der Organisation aus.

Doch bevor wir zur praktischen Betrachtung kommen, lassen Sie uns einen Blick auf die grundsätzlichen Anforderungen an Marken werfen. Das Wirtschaftslexikon von Gabler hat folgende Erklärung zum Begriff Marketing: „Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkweise dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“³

Der Begriff „Marke“ im Sinne des Marketings geht über das klassische, juristische Verständnis von Marke als rechtlich geschütztem Herkunftszeichen („Markenzeichen“) (siehe Marke (Recht)) hinaus. Nach dem klassischen Markenverständnis genügte es, wenn die Interessenten und Käufer eines Produkts in der Lage waren, den Hersteller anhand von *Markenzeichen* zu identifizieren. Im modernen Markenverständnis gilt eine Marke erst dann als erfolgreich, wenn die Zielgruppen imstande sind, den Hersteller auch *ohne* Markenzeichen – etwa anhand von Eigenschaften seiner Produkte – zweifelsfrei zu identifizieren.

Im Mittelpunkt steht also die Frage: Wodurch unterscheiden sich die Objekte, die einen Markennamen, also Unternehmen, repräsentieren, von konkurrierenden Objekten anderer Unternehmen respektive Markennamen? Um den Zielgruppen diese Unterscheidung zu ermöglichen, beschränkt sich der im Marketing verwendete Marken-Begriff nicht auf die Markenzeichen, sondern erstreckt sich auch auf alle Ergebnisse des Marketing-Mix, die der Inhaber und die Zielgruppen der Marke als charakteristisch für den Markennamen (d. h. als markenprägend) ansehen.“⁴

Als alter Freund von Wild-West-Filmen gefällt mir das Bild des Brandzeichen zur Kennzeichnung, wohin ein Tier gehört, besonders gut. John Wayne hat im Klassiker „Rio Bravo“ als erstes die Kuh seines Partners mit seinem Brandzeichen versehen. Damit war allen Beteiligten klar: Dieses Tier gehört ab sofort ihm. Auch wenn heutzutage das Brandzeichen nicht mehr erlaubt ist, so bleibt doch eines bei uns hängen: Ein Zeichen zeigt deutlich, wohin etwas gehört.

³ www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html#/definition.

⁴ Siehe: http://de.wikipedia.org/wiki/Marke_%28Marketing%29.

So sehe ich auch die Marke. Sie ist vergleichbar mit einem Brandzeichen, das allen zeigt, aus welchem Stall das Produkt kommt. Und dieses Brandzeichen markiert damit das Image der Marke auf dem Produkt. Für eine Organisation, die Spenden sammelt, ist eine richtige Markierung sehr wichtig. Die Geber entscheiden aufgrund der Markenprägung, ob eine Organisation vertrauenswürdig ist und ihren Vorstellungen entspricht.

Eine Spenden-sammelnde Organisation hat daher die Aufgabe, sich mit der eigenen Marke auseinanderzusetzen und sie am Spendenmarkt zu positionieren. Die Marke besteht hierbei aus verschiedenen Elementen:

Die Markengeschichte als Teil der Botschaft Hinter jedem Träger, hinter jeder Organisation und jeder Stiftung steht eine Geschichte, die zur Gründung geführt hat. Viele dieser Geschichten sind aber der Öffentlichkeit gar nicht bekannt, was oft sehr zu bedauern ist, denn über die Gründungsgeschichte können Menschen mit ihren Gefühlen angesprochen und abgeholt werden. Es gibt viele beeindruckende Geschichten von Organisationsgründungen.

Nehmen Sie zum Beispiel den Schauspieler Karl-Heinz Böhm, der durch die „Sissi“-Filme in den 50er-Jahren zu Ruhm und Ansehen gekommen ist. Die Rolle des Kaisers Franz Josef in der Sissi-Trilogie war eine seiner berühmtesten. Im Jahr 1976 wurde Karl-Heinz Böhm das erste Mal mit der Armut in Afrika konfrontiert. Um eine Krankheit auszukurieren, wurde dem Schauspieler ein Aufenthalt in Kenia empfohlen. Dort ließ er sich von einem der einheimischen Hotelangestellten deren Hütten zeigen und erfuhr, dass sich die Einheimischen nur den Kopf eines Fisches leisten konnten. Karl-Heinz Böhm war erschüttert und beschloss, in Afrika zu helfen. Als der Schauspieler 1981 in die Fernsehshow „Wetten, dass ...“ eingeladen wurde, wettete er, dass nicht einmal jeder dritte Zuschauer eine Mark (bzw. einen Franken oder sieben Schilling) für die Menschen in der Sahelzone spenden würde. Er versprach, dass er selbst nach Afrika gehen und helfen würde, wenn er die Wette verliere. Das Spendenziel wurde nicht erreicht, aber insgesamt kamen durch diese Wette 1,2 Mio. DM zusammen. Nach der Wette flog Böhm erstmals nach Äthiopien und gründete Ende 1981 die Hilfsorganisation „Menschen für Menschen“.

Oder nehmen Sie die Geschichte der Johanniter und Malteser. Beide großen Hilfsorganisationen entstammen einem Ritterorden, der im Jahre 1099 gegründet wurde und dem Lehrsatz von Meister Gerhard, dem Gründer des Johanniterordens, folgt: „Unsere Bruderschaft wird unvergänglich sein, weil der Boden, auf dem diese Pflanze wurzelt, das Elend der Welt ist und weil es, so Gott es will, immer Menschen geben wird, die daran arbeiten wollen, dieses Leid geringer, dieses Elend erträglicher zu machen.“⁵

Als 1099 die Kreuzfahrer Jerusalem eroberten, fanden sie dort ein Hospital, das Johannes dem Täufer (daher der Name „Johanniter“) gewidmet war. In diesem Hospital verrichteten Laienbrüder barmherzige Dienste an armen und kranken Pilgern. Diesen Brüdern schlossen sich die Kreuzritter an.

⁵ Siehe: <http://www.johanniter.de/die-johanniter/johanniterorden/ueber-den-johanniterorden/geschichte/>.

Das Rote Kreuz hat eine Geschichte zu erzählen, die eng mit dem Schweizer Geschäftsmann Henry Dunant verbunden ist. Dunant wurde während einer Geschäftsreise im Jahre 1859 in der Nähe der italienischen Stadt Solferino Zeuge erschreckender Zustände unter den Verwundeten nach einer Schlacht. Diese Erlebnisse schrieb er in einem Buch auf, das er in ganz Europa verteilte. In der Folge wurde ein Jahr später in Genf das „Internationale Komitee der Hilfsgesellschaften für die Verwundetenpflege“ gegründet, das seit 1876 den Namen „Internationales Komitee vom Roten Kreuz“ trägt.

Ich selbst habe in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts mit einer Hand voll Weggefährten ein Jugendzentrum in Hamburg gegründet. Was hat mich zu diesem Schritt veranlasst? Als Arbeiterkind habe ich über den zweiten Bildungsweg die Reise durch das bundesdeutsche Bildungssystem angetreten. Nach neun Jahren Hauptschule bin ich auf die zweijährige Handelsschule gegangen, um die mittlere Reife zu machen. Danach folgte eine zweijährige Berufsausbildung zum Industriekaufmann in einer mittelständischen Kokosweberei mit der dazugehörigen Berufsschule. Statt anschließend in den Beruf zu gehen, habe ich zum Leidwesen meiner Eltern die Fachhochschulreife nachgeholt und damit die Voraussetzung für ein Studium geschaffen. An der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik habe ich als Volkswirt mein Studium beendet, als ich 26 Jahre alt war.

Dieser Weg war nicht selbstverständlich, eigentlich sollte nach den neun Jahren Hauptschule Schluss sein. Doch in dieser Schule gab es eine Lehrerin, die in mir mehr als einen Hauptschüler gesehen hat. Diese Frau hat mich motiviert und meine Eltern überzeugt, mich den Realschulabschluss machen zu lassen. Sie war meine erste Mentorin, meine erste Motivatorin und hat in mir Potenziale geweckt, von denen ich keine Ahnung hatte.

Auch in der Realschule hatte ich Lehrer, die mich motiviert und angespornt haben. Dadurch erreichte ich gute Noten und konnte mich frei entfalten. In meinem Ausbildungsbetrieb war es ein junger, dynamischer Marketingleiter, der zu mir sagte: „Schiemenz, sei schlau und hau hier nach der Lehre ab.“ Er zeigte mir Alternativen außerhalb des etablierten Lebens in einer norddeutschen Kleinstadt und gab mir den Mut, die Folgeanstellung auszuschlagen und den Weg in die weite Welt zu gehen. Dieser Marketingleiter war ein cooler Typ und genauso cool wollte ich auch einmal werden. Und Marketingleiter wird man eben nicht mit Realschulabschluss und der Ausbildung zum Industriekaufmann. Also musste ich studieren, und dafür brauchte ich die Fachhochschulreife.

Im Studium habe ich dann festgestellt, wie extrem wichtig die Herkunft, also das soziale Umfeld, ist. Denn es sind in der Regel eben nicht die Arbeiterkinder, die an den Hochschulen eingeschrieben sind. Somit war auch mir dieser Weg nicht in die Wiege gelegt, sondern ich verdankte ihn Menschen, die einen weiteren Horizont hatten, als ich damals sehen konnte. Und genau diese Erkenntnis war der Grund, warum ich mit einigen Mitstreitern ein Jugendzentrum gründete: um jungen Menschen aus sogenannten einfachen Verhältnissen eine Perspektive aufzeigen zu können.

Sie sehen also: Egal, ob es das riesige Rote Kreuz oder ein kleines Jugendzentrum in Hamburg ist – jede Organisation hat eine ganz eigene, berührende Geschichte zu erzählen.

Es ist die Aufgabe, im Aufbau und in der konsequenten Führung der Marke genau diese Geschichte zu erzählen.

Mit diesen Beispielen will ich Ihnen deutlich machen, wie wichtig die Geschichte im Verständnis und in der Prägung einer Marke ist. Geschichten prägen uns Menschen von Kindheit an. Wie eine Organisation ihre Geschichte erzählt und positioniert, erfahren Sie im Abschnitt „Kommunikationsstrategie“.

Aus der Markengeschichte lässt sich in der Regel bereits die Identität, der Geist einer Stiftung ableiten. Viele gemeinnützige Akteure haben darüber auch eine klare Vision entwickelt, ein sogenanntes *Mission Statement*. Dieses Leitbild ist üblicherweise die Formulierung des Selbstverständnisses und der Grundprinzipien einer Organisation. Darüber hinaus formuliert das *Mission Statement* einen Zielzustand, beschreibt also ein realistisches Idealbild. Ein solches Bild soll den Mitarbeitern Orientierung geben und der Öffentlichkeit, insbesondere den Spendern, verdeutlichen, wofür diese Organisation steht.

Der gesellschaftliche Mehrwert einer gemeinnützigen Marke

Eine gemeinnützige Marke ist im Hinblick auf die von ihr ausgelösten Emotionen in einem großen Vorteil gegenüber einer Wirtschaftsmarke. Nur wenigen Wirtschaftsakteuren gelingt es, unabhängig von den Produkten eine emotionale Beziehung zu den Zielgruppen herzustellen. Es gibt natürlich auch im Wirtschaftsalltag starke emotionale Bindungen von Menschen zu bestimmten Marken. Eindrucksvoll ist für mich die Marke „Harley Davidson“. Die Fans dieser Marke fahren stolz und selbstbewusst ihr Bike, tragen Shirts, Jacken und zahlreiche Accessoires mit dem Harley-Davidson-Emblem. Ja, Fans von anderen Marken wie Porsche, BMW oder Mercedes machen das auch. Aber können Sie sich einen BMW-Fan vorstellen, der das Logo der Bayerischen Motoren Werke in den Oberarm tätowiert hat? Bei Harley-Fans ist eine solche Tätowierung nicht ungewöhnlich.

Klar, Automarken sind insbesondere in Deutschland bei Autofans sehr emotional behaftet. Auch das Unternehmen „Apple“ repräsentiert für mich eine emotionale Marke. Der angebissene Apfel als Symbol zeigt eine ganz besondere Haltung des Nutzers. Aber sonst? Welche anderen Marken geben mir ein positives Gefühl, erzählen mir eine gute Geschichte, in der ich mich wiederfinde? Jeder von uns wird die eine oder andere Marke emotional schätzen. Doch wenn wir ehrlich sind, registrieren wir für die meisten Marken keinen starken Ausschlag auf unserer Skala der Emotionen.

Gemeinnützige Marken haben es im Vergleich doch deutlich einfacher. Die Geschichte einer gemeinnützigen Marke berührt die Menschen und sie erzählt von einem Mehrwert. Egal, was für Projekte durchgeführt werden, es gibt immer einen Mehrwert für unsere Gesellschaft, den jeder nachvollziehen kann. Von dieser hohen gesellschaftlichen Akzeptanz leben ganz besonders die Fundraiser. Deshalb ist es wichtig, dass die gemeinnützige Marke diesen gesellschaftlichen Mehrwert auch klar und eindeutig transportiert.

Nur über diesen Mehrwert kann eine Marke sich als gemeinnützig positionieren, denn sie nutzt der Gemeinschaft, unserer Gesellschaft. Und alles, was uns allen nützlich ist, das wollen wir natürlich auch erhalten wissen und unterstützen.

Der gesellschaftliche Mehrwert ist für eine spendensammelnde Marke natürlich auch spendenrechtlich wichtig. Wir wollen im Fundraising Menschen zur Hilfe motivieren, ohne dass sie selbst dafür eine Gegenleistung erhalten. Also müssen wir mit dem gesellschaftlichen Nutzen argumentieren und nicht mit direkten Vorteilen.

Für die reine Spende gibt es eben keinen persönlichen Vorteil. Eine Spende erfolgt daher in der Regel, weil die gebenden Personen etwas grundsätzlich unterstützen möchten. Und dieses Grundsätzliche hat darüber hinaus noch eine gesellschaftliche Relevanz. Die Abgabenordnung definiert ab dem § 51 genau, welche Projekte gemeinnützig sind und damit eine gesellschaftliche Relevanz haben. Nur, wenn Ihre Organisation diese gemeinnützigen Projekte unterstützt oder selbst durchführt, erhalten die spendenden Personen die Zuwendungsbescheinigung und damit einen steuerlichen Vorteil.

Aber natürlich wissen wir Fundraiser, dass die so erzielte Steuerersparnis nicht der wichtigste Spendenauslöser ist. Es handelt sich vielmehr um einen sogenannten Mitnahmeeffekt. Viele Spenderinnen und Spender spenden nicht, um Steuern zu sparen, sondern weil die Arbeit einer Organisation oder ein bestimmtes Projekt den Anstoß gegeben hat.

Also meine direkte Frage an Sie: Könnten Sie mir mit einem Satz sagen, welchen gesellschaftlichen Nutzen die Organisation hat, für die Sie Spenden sammeln? Warum ist diese Marke für mich relevant? Was würden Sie einem potenziellen Großspender sagen, wenn Sie ihn im Fahrstuhl treffen? Sie steigen gemeinsam im Erdgeschoss ein und der Großspender drückt den Knopf für die achte Etage. Ihnen bleiben nur ganz wenige Sätze, um zu verdeutlichen, warum die von Ihnen vertretene Organisation wichtig ist. Bringen Sie es also auf den Punkt und trainieren Sie vor dem Spiegel, wie Sie eine solche Situation für sich nutzen können. Den *Elevator Pitch* müssen Sie als Fundraiser „draufhaben“, denn Sie können jederzeit in eine solche Situation kommen.

Für das Rote Kreuz geht die gesellschaftliche Relevanz eng einher mit der medizinischen Versorgung von Menschen, von Verwundeten im Krieg, mit der schnellen Hilfe für Verkehrstopfer und Verletztenversorgung bei großen und kleinen Veranstaltungen. Der gesellschaftliche Mehrwert dieser Organisation ist auf den ersten Blick mit dem roten Balkenkreuz verbunden.

In meinem Jugendzentrum war dieser gesellschaftliche Mehrwert auf den ersten Blick nicht so deutlich zu erkennen. Erst einmal stellt eine Jugendeinrichtung für die Menschen ganz unterschiedliche Dinge dar. Die kritischen Bemerkungen hatten mit der Angst vor den jungen Besuchern zu tun. „Wenn die jungen Wilden sich jetzt alle in diesem Haus treffen, dann sind wir als Nachbarn ja nicht mehr sicher. Dann müssen wir unsere Haustüren und Fenster sichern und die Autos um die Ecke parken“, sagten einige Menschen. Die Angst war für mich nachvollziehbar, ich konnte also einordnen, woher diese Vorurteile kamen. Man hatte sich eben schon sein Urteil über diese Jugendlichen gebildet, weil diese sich vorher auf den Spielplätzen, an Bushaltestellen oder anderen Plätzen in der Nachbarschaft getroffen und dabei nicht besonders vertrauenserweckend ausgesehen hatten. Also bedeutete das Jugendzentrum für diese Nachbarn erst einmal keinen Mehrwert, sondern genau das Gegenteil. „Warum ausgerechnet vor unserer Tür?“ war die freundlichste Hinterfragung, als ich mit den Nachbarn sprach.

Für die Bewohner im Stadtteil, die nicht direkt in der Nachbarschaft des Hauses lebten, war der Mehrwert natürlich klar erkennbar. Endlich waren die Spielplätze frei von den Jugendlichen, auch an den Bushaltestellen wurde es deutlich ruhiger. Gerade wegen dieser persönlichen Betroffenheit war es besonders wichtig, den Vorteil einer Jugendeinrichtung für alle Menschen im Stadtteil, ja sogar in ganz Hamburg, deutlich zu machen. Denn ich wollte natürlich, dass alle Menschen von diesem tollen Projekt begeistert waren.

Für mich war meine Motivation, jungen Menschen einen Raum zur eigenen Entfaltung zu geben, ihnen Perspektiven und Vorbilder zu zeigen, auch das Kernargument für den gesellschaftlichen Mehrwert der Einrichtung. Jugendliche, die einen Anlaufpunkt haben, stören die anderen Menschen nicht. Sie haben eine Motivation, ihr Leben zu gestalten, und sie haben Vorbilder. Sie übernehmen für sich und andere Menschen, ja sogar für den Stadtteil, Verantwortung. Sie entwickeln ein Selbstwertgefühl, indem sie herausfinden, dass sie wertvoll sind. Und wer sich selbst wertschätzt, kann auch andere Menschen wertschätzen. Und hier liegt der gesellschaftliche Mehrwert.

Markenattribut Fundraising Während eine gute Automarke schreit: „Fahr mich, fühl mich!“, so muss eine gute gemeinnützige Marke in den Markt hineinrufen: „Spende, unterstütze, hilf uns!“ Und tatsächlich ist dieses Attribut mehr als nur ein Aufruf, denn es ist auch die Antwort auf eine ganz einfache Frage: „Was kann ich tun, damit der gesellschaftliche Nutzen der Marke erhalten bleibt?“

Sie sehen, der gesellschaftliche Mehrwert und die Frage nach der richtigen Unterstützung ist ein Dialog zwischen der Marke und der Öffentlichkeit. Wenn Sie mir also sagen, welchen Nutzen Sie für mich haben, dann frage ich zurück, was ich tun muss, um diesen Nutzen zu erhalten.

Für eine spendensammelnde Marke ist das Fundraising daher wie der Milchschaum auf dem Cappuccino. Erst durch diesen cremigen Schaum wird aus einem guten Espresso und heißer Milch ein guter Cappuccino. Daher gehört das Thema Fundraising in der Markenkommunikation an die zentrale Stelle. Und hier liegt umgangssprachlich der Hund im Fundraisingalltag begraben: Auf den Webseiten findet sich bei vielen Organisationen nur ein kleiner Hinweis auf das Thema „Spenden“. Die Imageunterlagen verweisen zart auf ein Spendenkonto, der vortragende Vorstand informiert die Zuhörer am Rande seines Vortrages freundlich mit dem Hinweis: „Natürlich würden wir uns sehr über Ihre Spende freuen.“

Doch so wird keine Fundraisingmarke geboren. Ich kann hier nur eins empfehlen: Jede gemeinnützige Marke, die auf Spenden nicht verzichten will oder kann, muss das Fundraisingbanner stolz und selbstbewusst vor sich hertragen. Zum Selbstbewusstsein gehört, dass sich die Organisation darüber bewusst ist, dass die Vision der Marke, die Erreichung der Satzungsziele und somit der Ausgang der Markengeschichte in der Zukunft von der Existenz von Unterstützern abhängig ist. Diese Geber sind nicht nur Fans einer Marke, sondern sie fühlen sich der Geschichte, dem Geist, verbunden und bringen das mit der Gabe, der Spende, zum Ausdruck.

Erfolgreiche Fundraisingmarken machen das eindrucksvoll vor. In jeder Markenkommunikation, in jedem Auftritt der Marke wird deutlich die Einladung zur Teilhabe durch die finanzielle Unterstützung artikuliert. Schauen Sie sich die Webseiten dieser erfolgreichen Wettbewerber an, dann sehen Sie, wie prominent das Spendenthema dort positioniert ist. Auf keiner Seite ist der Spendenbutton zu übersehen, es gibt Geschichten von und über Geber, es werden Beispiele für effektive Unterstützungen aufgezeigt und es können konkrete Gegenstände, Lebensmittel, Tiere, Schulhefte, Ziegelsteine und vieles mehr finanziert werden.

Wenn Sie diese Erkenntnis auf die Drucksachen übertragen, dann darf keine Information über Ihre Marke gedruckt werden, in der nicht auch deutlich das Markenattribut Fundraising gesendet wird. Dieses Attribut müssen Sie sehr deutlich senden. Und aus meiner Sicht gehört auf jeden Fall ein Zahlschein in jedes Druckprodukt. Nicht beigelegt, sondern als fester Bestandteil, denn ein solcher Zahlschein ist ein wichtiges Bild, ein Symbol für die finanzielle Unterstützung.

Vielleicht denken Sie jetzt: „Wer nutzt den heutzutage noch einen Zahlschein? Die meisten Menschen überweisen doch online!“ Diese Aussage höre ich in jedem meiner Seminare und daher gebe ich Ihnen auch hier meine klare Antwort: Ein Zahlschein ist ein symbolischer Anker, er wirkt deutlich stärker als jeder Text. Wenn Sie wollen, dass die Menschen mit Ihrer Marke das Thema „Spende“ verbinden, dann müssen Sie ein klares und starkes Bild in die Unterlagen integrieren, ein eindeutiges Bild, das jeder kennt und für sich deuten kann. Und bestimmt stimmen Sie mir zu, wenn ich behaupte, dass der Zahlschein ein eindeutiges und jeder Person bekanntes Bild für Geldtransfer ist. Daher verzichten Sie nicht auf dieses Bild, denn es sagt mehr, und in deutlich kürzerer Zeit, als als jeder Text.

Grundsätzlich muss ich Sie an dieser Stelle auf die Kraft von Bildern hinweisen. Wir Menschen können Botschaften viel besser über Bilder aufnehmen als über Texte. Das liegt in unserer Natur. Als wir vor vielen Tausend Jahren noch in Höhlen lebten, waren wir auf unseren Blick angewiesen. Wir mussten auf der Jagd erkennen, wo das Wild ist und aus welcher Ecke Gefahr drohte. Unsere Augen waren ständig auf der Hut und scannten das Umfeld. Nur die Menschen, die Chancen und Risiken auf einen Blick erkennen und unterscheiden konnten, hatten die Option aufs Überleben. Und diese Menschen konnten sich fortpflanzen, ihre Fähigkeiten an die nachfolgenden Generationen vererben und noch stärker ausprägen.

Aus Sicht der Evolution war diese Zeit quasi gerade eben, menscheitsgeschichtlich beinahe wie gestern. Und daher sind wir, trotz aller Zivilisation, noch immer mit diesem Erbgut ausgestattet. Wir betrachten auch heute in Unterlagen als erstes die Bilder und erst dann die Überschriften und Zwischenüberschriften. Und mit diesem oberflächlichen Blick bewerten wir auch die Aussagen der Information und prägen uns darüber die Bilder ein. Erst dann wird von uns entschieden, ob wir den Text teilweise oder ganz lesen wollen.

Diese Erkenntnisse finden Sie tagtäglich in den Medien. Die Nachrichten im Fernsehen bestehen aus bewegten Bildern und ausdrucksstarken Grafiken, die mit gesprochenen Worten unterlegt sind. Die auflagenstärksten Tageszeitungen arbeiten mit großformatigen,

ausdrucksvollen Bildern auf den Titelseiten. Und selbst die Frankfurter Allgemeine Zeitung hat vor einigen Jahren ein Foto auf der Titelseite eingeführt.

Also kommen auch die Unterlagen Ihrer Organisation um diese ausdrucksstarken Bilder nicht herum und das ausdrucksstarke Bild für „Spenden Sie!“ ist eben der Zahlschein. Daher der Grundsatz: „Jede gedruckte Spendeninformation braucht einen Spendenzahlschein.“

Das Logo Da wir gerade bei den Bildern sind, sollten wir das zentrale Bild für Ihre Marke näher betrachten. Mit einem Logo soll aus Kommunikationssicht ein Bild geschaffen werden, das bei den Menschen das Markenbranding abrufen lässt. Dazu muss das Logo natürlich erkennbar und somit der Marke auch eindeutig zuordenbar sein.

Das weltweit wohl bekannteste Logo aus der Gemeinnützigkeit ist das rote Balkenkreuz vom Roten Kreuz. Fast jeder Mensch kann dieses Rote Kreuz eindeutig zuordnen und verbindet damit mindestens medizinische Hilfe.

Doch es gibt nicht nur sogenannte Bildmarken, also grafische Logos. Sehr häufig kommen auch die Wortmarken vor, die als Logo für eine Marke wirken sollen. Eine bekannte gemeinnützige Wortmarke im Fundraisingumfeld ist beispielsweise UNICEF. Dieses Wort steht für eine international agierende Kinderschutzorganisation und ist die Abkürzung für „United Nations International Children’s Emergency Fund“. Und wenn diese Wortmarke mit einem Symbol verknüpft wird, dann haben wir eine klassische Wort-Bild-Marke. UNICEF nutzt zur Verbildlichung der Marke eine Weltkugel, in der eine Frau ein Kind hochhebt. Das verstärkt die Emotionalisierung und der Kern der Arbeit wird verdeutlicht.

Gerade am Beispiel von UNICEF sehen wir die Macht der Bilder. Denn uns kann nur deutlich vor Augen geführt werden, was wir auch eindeutig erkennen können. Und das Symbol einer Frau mit einem Kind vor der Weltkugel lenkt unsere Gedanken in genau die Richtung, die uns zum Markenkern von UNICEF bringt.

Das Corporate Design Das Corporate Design sorgt dafür, dass in der Kommunikation einer Marke für einen einheitlichen Auftritt gesorgt ist. Denn ein Logo ist nur wirkungsvoll, wenn es immer gleich aussieht. Dazu gehören Farbe und Abmessung, Schriftart und die Verhältnisse von Schriftengrößen. Doch auch, welche Bildsprache gewählt wird und wie hoch der Bildanteil in Unterlagen ist, wird im Corporate Design festgelegt.

Nur durch die konsequente Umsetzung solcher Vorgaben auf allen Kommunikationswegen hat Ihre Organisation die Chance, erkannt zu werden. Und nur durch dieses Erkennen kann der Empfänger der Nachrichten auch die richtigen Markeninhalte zuordnen.

„Ein wichtiger Grundsatz des Corporate Designs – wie des industriellen Designs allgemein – ist die Regel Form folgt Funktion. Neben der Wiedererkennbarkeit muss der praktische Nutzen gewährleistet sein. Eine Hausschrift etwa sollte nicht nur wiedererkennbar, sondern auch gut lesbar sein. Zudem sollte sie keine zusätzlichen Probleme schaffen – etwa im Layout oder Übersetzungsworkflow oder bei der Weitergabe an Kunden. Das Corporate Design stellt eine Leitlinie dar, mit der im Rahmen der Unternehmenskommuni-

nikation ein einheitliches Auftreten gewährleistet werden soll. Hier muss wie bei allen Unternehmensentscheidungen die Bedeutung und Gewichtung sorgfältig abgewogen werden“.⁶

1.1.2 Die zweite Säule: Die Spender

Die Spender sind in Deutschland keine unbekanntes Wesen. Dank TNS Infratest und GfK (Gesellschaft für Konsumgüterforschung) wissen wir recht viel über das Verhalten von Gebern. TNS Infratest gibt seit 1995 den „Deutschen Spendenmonitor“ heraus und die GfK veröffentlicht gemeinsam mit dem „Deutschen Spendenrat e. V.“ die „Bilanz des Helfens“. Auch wenn die Erhebungsmethoden der Marktforscher unterschiedlich sind, lassen sich aus dem Ergebnis der jährlichen Befragungen Gemeinsamkeiten ableiten. Die aktuellen Informationen finden Sie unter www.infratest.com und www.spendenrat.de.

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass gut jeder dritte Bundesbürger über 16 Jahre in Deutschland spendet. Diese Spendenquote ist von Jahr zu Jahr rückläufig. Laut der „Bilanz des Helfens 2012“ hat sich die Spenderquote von 42,6% im Jahr 2006 auf 32,4% im Jahr 2012 reduziert.

Historisch hoch war die Spenderquote im Jahr 2005. In diesem Jahr haben 50,9% der Menschen gespendet. Ausschlaggebend für diese ungewöhnlich hohe Spendenquote war die Tsunami-Katastrophe am 26. Dezember 2004 im Indischen Ozean. Diese Katastrophe mobilisierte auf der ganzen Welt eine große Hilfsbereitschaft mit vorher nie da gewesenen Spendenflüssen.

Auslöser war neben der Katastrophe eine große mediale Berichterstattung. Eine solche Berichterstattung ist für die Katastrophenspenden sehr wichtig, denn die öffentliche Relevanz wirkt sich direkt auf die finanzielle Unterstützung der Menschen aus. Der Umkehrschluss lautet aber leider auch: Je geringer die mediale Präsenz, desto geringer ist die Unterstützung von Spenderinnen und Spendern.

Wenn Sie die Spendenquote außerhalb der großen und medial präsenten Katastrophen betrachten, so können Sie feststellen, dass die Differenz durch sogenannte „Katastrophenspenden“ aufgefüllt wird. Diese Menschen scheinen nur bei entsprechender medialer Berichterstattung zum Spenden bereit zu sein. Außerhalb von Katastrophenhilfe lässt sich diese Gruppe nur schwer oder gar nicht motivieren.

In meiner Zielgruppenbetrachtung lasse ich daher diese Spendergruppe außen vor, denn glücklicherweise sind Katastrophen nicht planbar und es ist auch nicht absehbar, welche Katastrophen von den Medien aufgenommen werden.

Die „normalen“ Spender finden wir in allen gesellschaftlichen Gruppen, in allen Altersklassen und in jeder Region. Doch ist das Spendenverhalten nicht überall gleich. Die

⁶ Siehe: http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Design.