

»SEED-MONEY«

Auch Fundraising kostet Geld



VON KAI FISCHER

Kai Fischer ist geschäftsführender Partner von Mission-Based Consulting, einer Managementberatung, die Managementprozesse mit dem Erzielung von Wirkung und der Suche nach Ressourcen verknüpfen will. Kai Fischer berät Non-Profit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen in strategischen Fragen und der Gewinnung von zivilgesellschaftlichen Ressourcen.
www.mission-based.de

Oft gleicht es einem Teufelskreis: Weil kein Geld für Fundraising vorhanden ist, fehlt oft das Geld für die laufende fachliche Arbeit und für neue Projekte. Eine spezielle Kampagne, mit der die Mittel für die Einwerbung von zusätzlichen Ressourcen eingeworben werden sollen, kann Abhilfe schaffen.

Erfolgreiches Fundraising setzt immer eine Investition voraus: Zunächst müssen Mittel für die Erstellung von Konzepte, Beratungen und Materialien sowie Gehalt desjenigen, der Fundraising umsetzt, eingesetzt werden. Dabei kann man mit einem Zeithorizont von mindestens drei Jahren und einem Investitionsbedarf von einem erwarteten Jahresumsatz ausgehen.

Nicht immer stehen den Organisationen, Sozialunternehmen und Stiftungen diese Investitionen in Fundraising zur Verfügung. Da es darüber hinaus problematisch sein kann, die Risiken auf Dienstleister zu verlagern – Abhängigkeiten, Steuerungs- und Qualitätsverluste können ein akzeptables Maß übersteigen – besteht die Alternative in einer speziellen »Seed-Money«- (»Saatgut«-) Kampagne. Mit einem deutlich kleineren Budget werden Investoren gesucht, die bereit sind, die Investitionskosten zu tragen, damit ein nachhaltiges Fundraising – und in der Folge stabile Einnahmen – aufgebaut werden kann.

Das Einwerben von Seed-Money ist durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- Es handelt sich um eine spezielle Kapital-Kampagne, bei welcher Investitionsmittel für Fundraising eingeworben werden.
- Als Kampagne hat sie einen Anfang und ein Ziel, sowie einen geplanten Ablauf.
- Investoren sind eine spezielle Zielgruppe.

Seed-Money-Kampagnen richten sich an eine spezielle Zielgruppe: an Investoren, zu denen bereits eine Beziehung besteht und die bereit sind der Organisation, der Stiftung oder dem Sozialunternehmen diese nachhaltige ökonomische Stabilisierung zu ermöglichen. Diese Zielgruppe entspricht nicht der klassischen Zielgruppe im Fundraising, die für Menschen oder Tiere in Not spenden oder gemeinsame inhaltliche Ziele verwirklichen wollen. Vielmehr steht im Zentrum der Förderung die Investition und den Aufbau stabiler Strukturen für nachhaltige Einnahmen.

Damit hat die Zielgruppe für eine Seed-Money-Kampagne zwei Besonderheiten, die sie von anderen Zielgruppen im Fundraising unterscheidet:

- Die Förderer sind mit Investitionen vertraut. Im Grunde sind nur Förderer ansprechbar, die Erfahrungen mit Investitionen haben und wissen, wie über Investitionen langfristige ökonomische Stabilität erzeugt werden kann. Dies schließt ein, dass die Förderer auch jenseits üblicher emotionaler Ansprachen reagieren und auf einer abstrakteren Ebene ansprechbar sind und wissen, welchen Beitrag sie mit ihrer Investition leisten.
- Sie haben eine langfristige Beziehung zur Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen. Dieser zweite Punkt ist zwar nicht zwingend. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die Investoren in der Regel schon emotional gebunden sind,

bevor sie sich entscheiden, eine Investition zu tätigen. Ohne eine Bindung an die Thematik oder die Marke ist es deutlich schwieriger, Menschen zu überzeugen, in Fundraising zu investieren.

Dabei ist es übrigens nicht zwingend, von einem Förderer die gesamte Investition zu erbitten. In der Praxis hat es sich herausgestellt, dass mehrere Investoren sich die Investition teilen können. Zum einen fällt es vielen Investoren einfacher, nur einen Teil der Summe zur Verfügung zu stellen. Für die Organisation ergibt sich zum anderen der Effekt, die die Abhängigkeit von einzelnen Investoren zu vermindern.

Der Businessplan – eine notwendige Voraussetzung

Die Investoren sind an einer nachhaltigen Wirkung ihrer Investition interessiert. Entsprechend erwarten sie Unterlagen, die es hinreichend wahrscheinlich erscheinen lassen, dass mit Hilfe ihrer Investition auch ein Fundraising aufgebaut und umgesetzt werden kann. Sie sind interessiert daran, dass ein Fundraising aufgebaut wird, mit welchem die Ziele – die ökonomischen sowie auch die inhaltlichen – erreicht werden können. Hierfür wird in der Praxis auf Planungsinstrumente wie dem Aufstellen eines Businessplans zurückgegriffen.

Der Businessplan, der die Grundlage einer Seed-Money-Kampagne bildet, unterscheidet sich in einigen Punkten von klassischen Businessplänen von Unternehmen. Bei Seed-Money-Kampagnen umfasst er nicht die gesamte Tätigkeit der Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen, sondern nur das Einwerben der notwendigen Ressourcen über Fundraising. Dies entspricht im Grunde nur dem Einnahme-Modell des Businessplans. Da jedoch im Fundraising ein eigener Austauschprozess aufgebaut wird, kann dieser gut in einem separaten Businessplan abgebildet werden.

Allerdings muss in diesem Businessplan deutlich werden, was aus welche Gründen, wie und was von wem gemacht werden soll, damit am Ende die Ziele erreicht werden. Dabei geht es sowohl um die hinreichend tiefe Skizzierung des Fundraisings als auch um die Frage, wer dies umsetzen soll und welche Strukturen und Abläufe die Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen aufbauen wird. Hieraus lassen sich die

langfristigen Erlöse und Kosten abschätzen, die zeigen, ob das Investment hinreichend großen Erfolg verspricht.

Der Kampagnen-Aufbau

Wie bei allen anderen Formen von Kapital-Kampagnen gilt auch bei einer Seed-Money-Kampagne, dass das Kampagnenziele von vornherein feststeht: Aus dem Businessplan lässt sich der Investitionsbedarf ablesen. Durch den definierten Bedarf – zuzüglich eventuell notwendig werdender Sicherheitszuschläge – wird die Kampagne so aufgestellt, dass am Ende das Ziel auch erreicht werden kann. Entsprechend hoch müssen die Anfragen nach Investitionskapital ausfallen.

Wie bei jeder Kampagne gibt es ein Projektmanagement und einen entsprechenden Startpunkt. Nach dem Start gilt es zunächst, die infrage kommenden Investoren anzusprechen und für das Investment zu interessieren. Dies wird in der Regel in einem persönlichen Gespräch durchgeführt, um sowohl hinrei-

Dies kann verringert werden, wenn sich der Investor am Risiko beteiligt und das Darlehen nur im Erfolgsfall getilgt werden muss. Zu beachten ist, dass es notwendig ist, auch Zinsen und Tilgung aus den Fundraising-Einnahmen zahlen zu können. Dies muss im Businessplan berücksichtigt werden.

- Bei einer Spende stehen Ihnen die Mittel ohne die Verpflichtung zur Rückzahlung zur Verfügung. Während dies für Organisationen und Sozialunternehmen die attraktivste Form des Investments sein dürfte, bestehen hier in der Ansprache und Überzeugung der Investoren die größten Herausforderungen.
- Unter bestimmten Umständen kann es auch möglich sein, dass der Investor Eigenkapital zur Verfügung stellt und sich an der Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen beteiligt. Dies ist bei Seed-Money eher selten, kann aber durchaus interessant sein, da hierdurch die Bindung intensiviert und Verschuldung nicht erhöht wird.

»Investoren für Seed-Money-Kampagnen sind eine ganz spezielle Zielgruppe«

chendes Vertrauen als auch Commitment aufzubauen zu können.

Die Abfolge der Ansprache ist dabei genauso zu planen wie der weitere Aufbau der Investoren-Beziehung, die sich von anderen Förderer-Beziehungen unterscheidet. Die Kampagne ist beendet, wenn das Kapital zur Verfügung steht oder wenn deutlich geworden ist, dass keine Chance mehr besteht, das Kapital einzuerwerben. Entscheidend ist jedoch, dass auch das Ende dieser Kampagne symbolisiert wird.

Die Form des Kapitals

Seed-Money kann – auch abhängig von der Rechtsform – in unterschiedlichen Formen zur Verfügung gestellt werden:

- Darlehen ermöglichen eine Investition ohne Mitsprache des Investors, bedeuten aber auch, dass das Risiko größtenteils bei der Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen liegt.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass Investments nicht nur in Form von Geld, sondern auch durch Sachspenden oder Leistungen erbracht werden können. Manchmal fällt es Investoren leichter, diese Formen zu wählen, als Geld zur Verfügung zu stellen. Welche Leistungen im Einzelnen sinnvoll sind, ergibt sich aus dem Businessplan.

Fazit

Wer Investitionsmittel für sein Fundraising benötigt, sollte über eine Seed-Money-Kampagne nachdenken. Hierdurch können nicht nur die Investitionskosten getragen werden. Sie stellt auch einen hinreichend plausiblen Markt-Test dar, ob das beabsichtigte Fundraising überhaupt erfolgreich umgesetzt werden kann. Allerdings ist auch eine Seed-Money-Kampagne mit Aufwand verbunden, der von der Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen getragen werden muss. ■