

# Fundraising als wissenschaftliche Herausforderung

## Wirtschaftliche Chance für Non-Profit-Organisationen

SIEGMUND PISARCZYK\*

Rezension zu Christian Gahrmann (2012): *Strategisches Fundraising*, Wiesbaden: Gabler.

Dieses Buch ist als Dissertation am Lehrstuhl für Absatz und Marketing der Universität Oldenburg zugelassen und besteht neben dem Geleitwort von Prof. Dr. Thorsten Raabe aus fünf Kapiteln, 30 Tabellen und 77 Abbildungen.

Der Autor untersucht die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zwischen Markt und Marketing im Fundraising. Die praktischen Fundraising-Beispiele aus Deutschland und den USA lassen wichtige Schlussfolgerungen zu. Das Werk ist besonders den Non-Profit-Organisationen (NPO) und Fundraiser/innen zu empfehlen, die das Fundraising im Kontext der Betriebswirtschaftslehre verstehen lernen und erfolgsorientiert praktizieren möchten.

Das Spendenvolumen erreicht in Deutschland inzwischen Summen ungeahnten Ausmaßes. Modernes Fundraising kann das Abwickeln von Spendensammlungen strategisch beschleunigen und optimieren. Die Betriebswirtschaftslehre kann im Fundraising einen eigenen Beitrag leisten; die Absatz- und Marktfragen, aber auch Marketing sind einige Beispiele dafür. Zu dem aktuellen Fundraising-Tableau gehören folgende Fakten:

Hier im Lande werden jährlich bis zu 6 Milliarden Euro gespendet; 23 Millionen Bürger und Bürgerinnen engagieren sich ehrenamtlich für die Gesellschaft (für die einen ist es Ehre und Amt, für die anderen wiederum betriebswirtschaftlicher Zugewinn). Die Zahl der Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen in Deutschland steigt jährlich wie kaum in einem anderen Land. Das Volumen von Erbschaften beziffert man in Deutschland in den nächsten Jahren mit 1,3 Billionen Euro. Diese Zahlen belegen, dass Geldspenden eine ernst zu nehmende ökonomische Größe in Deutschland geworden sind.

„People give to People“ – so lautet das Motto amerikanischer Fundraiser und Opaschowskis Maxime: „Hilf anderen, damit auch dir geholfen wird“ (2008: 561). Sie lassen sich als ethisches Fundraising-Plädoyer für praktische Hilfsbereitschaft verstehen. Angesprochen werden sollen an dieser Stelle sowohl Unternehmen als auch einzelne Personen, die für einen guten Zweck Geld spenden möchten. Für die Betriebswirtschaftslehre und das Strategische Fundraising bedeutet diese Haltung eine Herausforderung. Gahrmanns Studie liefert uns signifikante Einblicke, um die betriebswirtschaftlichen Fundamente des funktionierenden Fundraising besser zu verstehen. Es

\* Dr. Siegmund Pisarczyk, Diplompädagoge & Non-Profit Manager, Eulenkamp 48-B, 22049 Hamburg, E-Mail: sieg.pisarczyk@arcor.de, Forschungsschwerpunkte: Fundraising, Pädagogik, Zukunftsforschung.

lassen sich folgende Fragen stellen: Was ist unter Strategischem Fundraising zu verstehen? Welche betriebswirtschaftlichen Aspekte sind zu hervorzuheben? Wie können NPO davon profitieren? Was macht dieses Werk unverzichtbar?

Im Kapitel I werden einleitend die Ziele der Arbeit formuliert. Der Autor weist darauf hin, dass es sich hier primär um eine explorative und theoretisch-konzeptionelle Forschung handelt, was auch mit der Abbildung 1 über das Forschungsdesign verdeutlicht wird. Auch der Inhalt der Tabelle 1 über NPO aus Deutschland und den USA liefert uns einen Einblick in die empirischen Erhebungsaspekte dieser Studie.

Im Kapitel II sind die theoretischen Grundlagen und die Begriffe Non-Profit-Organisation, Fundraising und Strategisches Marketing erläutert. Gahrmann bezieht sich hier auf die Fundraising-Definition von Haibach; demnach ist Fundraising als „die umfassende Mittelbeschaffung einer Non-Profit-Organisation (Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen), wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt“ (S. 13), zu verstehen. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen Marketingansatz und Fundraising kurz analysiert. Des Weiteren wird auf Fundraising als Beschaffungsaufgabe und auf strategische Marktorientierung im Fundraising hingewiesen.

Im Kapitel III konfrontiert uns der Autor mit der Analyse des Spendenmarktes. Es werden Marktteilnehmer im Sinne von NPO dargestellt, z. B. Vereine, Stiftungen und GmbHs. Wichtig erscheinen die Analysen von internen Stakeholdern, also den Organisationsmitgliedern, und externen Stakeholdern. Dazu gehören z. B. der Staat und die Medien (vgl. Urselmann 2011: 171). Es folgt dann die Darbietung von Marktstrukturen. Hier erfahren wir, dass es in Deutschland ca. 555.000 eingetragene Vereine gibt; ca. die Hälfte davon genießt den Status der Gemeinnützigkeit, die meisten davon sind als Spendenmarkt-Teilnehmer zu definieren. Begleiterscheinungen dieses Spendenmarktes sind Wettbewerb und Verhalten gegenüber der Konkurrenz. NPO müssen auf dem Spendenmarkt glaubwürdig, planerisch und effektiv vorgehen. Zu Recht wird darauf hingewiesen, dass das entscheidende Planungsprinzip von NPO deren Mission ist. Die Mission soll wiederum den Bedürfnissen der Leistungsempfänger entsprechen.

Im Kapitel IV wird das strategische Konzept des Fundraising in Details präsentiert. Zugleich wird u. a. auf die Relevanz der Mission, des Ethik-Kodex und des Wertemanagements in einer NPO hingewiesen. Dem folgt dann die „Abgrenzung und Segmenteierung des Spendenmarktes“ (S. 190). Zu den Modellen zur Marktabgrenzung auf dem Spendenmarkt zählt der Autor u. a. das Modell der Substituierbarkeit nach Spendenmotivation und das Modell des abgestuften Spendenmarktes. Dabei spielen Spendenmotive und Spendenentscheidungen eine wichtige Rolle. Haibachs Spendenpyramide gilt nach Gahrmann als idealtypisches Modell. Anschließend werden die Wettbewerbsvorteile einer NPO durch Positionierung und Differenzierung im Spendenmarkt dargelegt. Aus dem Benchmarking lernen wir u. a. den Vergleich von Produkten, Methoden und Prozessen, um eigene Stärken und Schwächen im Wettbewerb zu erkennen.

Im Kapitel V betont der Autor schlussfolgernd, dass aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs auf dem Spendenmarkt den NPO hohe Professionalität abverlangt wird. Demnach müssen bestimmte Markt-Spielregeln beachtet werden. Zu diesen zählen die ethischen Prinzipien der NPO und das Erforschen der Bedürfnisse der potenziellen

Spender. Die eigene NPO soll im Spendenmarkt so positioniert werden, dass sie sich deutlich von der Konkurrenz unterscheidet. Gahrmann unterstreicht, dass das markt-orientierte NPO-Handeln konform mit der NPO-Mission stattfinden muss.

### **Summa summarum**

Die Klassiker des wissenschaftlichen Fundraising in den NPO Badelt, Bruhn, Fischer, Haibach, Müllerleile, Schulz, Schneider, Strachwitz und Urselmann werden gewürdigt. Gahrmann unterstreicht in seiner Arbeit, dass strategisches Fundraising aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl kleineren als auch größeren NPO erhebliche Markt-Vorteile bringen kann. Strategisches Fundraising in einer NPO erfordert effektive Strukturen. Ein beachtenswertes Beispiel dafür ist das strategische Dreieck einer NPO. Demnach gehören dazu folgende Ziele: Leistungen, Markt und ökonomische Ziele. Die Grundlagen des strategischen Fundraising werden durch bestimmte Elemente entscheidend beeinflusst. Dazu gehören NPO-Mission, Corporate Identity, Wertemanagement und Markenimage.

Pädagogisch und sozial wertvoll erscheint hier das Modell einer NPO als Werthaus, in dem die potenziellen Spenden-Geber, Spenden-Empfänger und sozial-medialen Faktoren wie Image und Mission als organische Einheit zu verstehen sind, wohl wissend, dass in solch einem Werthaus die ethischen Aspekte die tragende Kraft einer NPO bestimmen. Strategisches Fundraising ist eine aktive Methode des „betriebswirtschaftlichen Lernens“; dazu gehören u. a. das Benchmarking, um sich mit anderen NPO nach Kennzahlen vergleichen zu können (vgl. Urselmann 2011: 221) zum Zwecke der Kostensenkung. Relevant ist auch das Balanced Scorecard als permanente Suche nach optimalen Zielen und als erfolgsversprechende Orientierungs-Grundlage für eigene NPO-Entscheidungen. Das Lernen des strategischen Fundraising für NPO ist nach dieser Lektüre ein lohnendes Geschäft, um sich im Spenden-Wettbewerb auf dem Spenden-Markt besser zu positionieren.

### **Literatur**

- Opaschowski, H. W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.*
- Urselmann, M. (2011): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.*