



Christiane Steinmetz

Fundraising für Weiterbildungseinrichtungen

Handreichung und Empfehlungen

Ergebnisse des Modellprojekts „Fundraising“ der LAG



Gefördert durch das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur RLP

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	S. 3
2. Fundraising für Weiterbildungseinrichtungen – Chancen und Besonderheiten.....	S. 4
a. Exkurs 1: Die Einrichtung unter die Lupe genommen.....	S. 5
3. Fundraising für politische Bildung.....	S. 20
a. Exkurs 2: Wie ich Menschen direkt erreiche.....	S. 22
4. Herausforderung - Fundraising für die Arbeit mit Frauen.....	S. 28
a. Exkurs 3: Die eigene Stiftung gründen.....	S.28
5. Fundraising für Benachteiligte.....	S. 30
a. Exkurs 4: Unternehmen als Förderer gewinnen.....	S. 30
b. Exkurs 5: Stiftungen als Förderer finden.....	S. 38
c. Exkurs 6: Das Einwerben von Bußgeldern.....	S.40
6. Fundraising für Grundbildung und Alphabetisierung.....	S. 42
a. Exkurs 7 Grundsätze von Genossenschaften.....	S. 42
7. Ausblick.....	S. 44

AUTORIN



Christiane Steinmetz,
Werkstatt für Fundraising
www.fundraisingwerkstatt.de

Herausgegeben von der LAG anderes lernen

1. Vorwort

Eineinhalb Jahre haben sich die teilnehmenden Bildungseinrichtungen am Modellprojekt „Fundraising“ mit den Gesetzmäßigkeiten, Methoden und Erfolgsfaktoren im Fundraising auseinandergesetzt. Für die meisten war es mehr oder minder Neuland. Wenige hatten bis dahin eine klare Fundraisingstrategie mit Zielen für die nächsten Jahre. Kaum eine Organisation hat für Fundraising bisher explizit Kräfte und Ressourcen dafür bereit gestellt. Für viele war es ein diffuses, wenig attraktives Thema.

Bei der Abschlussveranstaltung im August 2011 reflektierten die TeilnehmerInnen über die Veränderungen in der eigenen Haltung und in ihrer Einrichtung durch die Teilnahme am Modellprojekt. Die meisten sind sich einig, dass sie jetzt viel offener für das Thema sind und es auch in ihrer Organisation gelungen ist, dass Überlegungen im Fundraising fester Bestandteil bei der Organisationsentwicklung und der Planung der nächsten Projekte und Aktivitäten geworden ist. Die meisten waren auch bereit, sich selbst besser für Fundraising aufzustellen. Das heißt Websites wurden erneuert, neue Flyer gedruckt, Leitbilder überarbeitet und das eigene Profil geschärft. Auch bei der Planung neuer Projekte gehen die meisten nun viel planvoller und gezielter vor. Es wird jetzt vom Ziel her gedacht. Was wollen wir, was brauchen wir dafür, wer kann uns helfen und wie finden wir unsere PartnerInnen und UnterstützerInnen. Überhaupt ist allen klar geworden: Fundraising hat nichts mit betteln zu tun. Sponsoren und Förderer bekommen Angebote und wenn die Einrichtungen die Projekte attraktiv ausarbeiten und die Förderer damit überzeugen können, haben beide Seiten etwas davon.

Eine Teilnehmerin fasst es kurz zusammen: „Fundraising ist jetzt keine Zauberei mehr, sondern machbar, transparent und praktikabel“.

In der folgenden Handreichung sollen nun die Inhalte der einzelnen Einheiten zusammengefasst werden, sodass auch andere Bildungseinrichtungen von den Erkenntnissen des Modellprojektes profitieren können und auch sie die Chance bekommen, an ihrer Haltung, ihrer Organisation und damit letztlich an den Chancen zu arbeiten, beim Fundraising erfolgreich zu sein.

Zuerst wird ein kurzer Überblick über die Chancen und Besonderheiten beim Fundraising im Bildungsbereich im Allgemeinen gegeben. Da das Modellprojekt verschiedene Aspekte der Bildung wie politische Bildung, Bildung für Benachteiligte, für Frauen und Grundbildung nacheinander analysiert und die jeweils besonderen Chancen und erfolgreichsten Vorgehensweisen herausgearbeitet hat, ist auch die Handreichung nach diesen vier Themenfeldern gegliedert.

Zum Abschluss wird dann in einem Ausblick über die möglichen Weiterentwicklungen für die Einrichtungen und für die Bildung im Allgemeinen gegeben.

2. Fundraising für Weiterbildungseinrichtungen – Chancen und Besonderheiten

Fundraising für die Weiterbildung im Allgemeinen ist schwierig, das wurde den Teilnehmenden des Modellprojektes bereits im Einführungsseminar deutlich. Das liegt an den Gesetzmäßigkeiten, wie Fundraising funktioniert.

Das Wort „Fundraising“ setzt sich zusammen aus den englischen Worten fund (Quelle, Kapital) und to raise (erschließen, etwas aufbringen). Eine Übertragung ins Deutsche gelingt nur, wenn man eine Reihe von Gesichtspunkten mit einbezieht, die dann alle zusammengefasst Fundraising ausmachen.

Einer dieser Gesichtspunkte ist die **Freundschafts- und Beziehungspflege**. Ohne Freundinnen und Freunde und ohne Unterstützerinnen und Unterstützer kann keine Organisation, die von Einnahmen aus Fundraisingaktivitäten leben muss existieren. Dazu zählen Privatpersonen, Einrichtungen sowie Unternehmen und Behörden. Jede Einrichtung hat ihre speziellen Zielgruppen, die sie unterstützen. Haben sich Weiterbildungseinrichtungen nun als reine Dienstleister aufgestellt, die von den Teilnahmebeiträgen und staatlichen Zuschüssen leben, dann ist es ihnen fremd, intensive Arbeit in die Netzwerke und Unterstützernetze zu investieren. Auch identifizieren sich Geldgeber und Förderer selten mit der Weiterbildung an sich, sondern möchten sich für bestimmte Menschen oder Themen engagieren, die ihnen am Herzen liegen. Deshalb wurde schnell klar: Erfolgreiches Fundraising für Weiterbildung funktioniert nur über die Geschichten der Menschen, die von der Weiterbildung profitieren beziehungsweise über Werte und Themengebiete, für die es sich zu engagieren lohnt.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist die **Öffentlichkeitsarbeit**. Um Menschen als FreundInnen und UnterstützerInnen zu gewinnen, muss ich wissen, wen ich wann wie erreiche. Am besten wäre es, man könnte mit allen persönlich sprechen und das Anliegen erklären. Ab einer gewissen Größe des Netzwerkes ist das einfach nicht mehr praktikabel. Es wird notwendig, Wege zu finden, möglichst viele Menschen mit möglichst wenig Aufwand und dennoch so persönlich wie möglich zu erreichen. Für erfolgreiches Fundraising ist also ein richtiger Mediaplan notwendig, der genau definiert, welche Zielgruppen über welchen Kommunikationsweg erreicht werden sollen. Unsere teilnehmenden Weiterbildungseinrichtungen hatten bisher als Hauptziel ihrer Öffentlichkeitsarbeit, ihre Bildungsprogramme publik zu machen, um für die einzelnen Veranstaltungen möglichst viele Teilnehmende zu finden. Völlig vernachlässigt wurde bisher oft die Kommunikation an die FreundInnen und UnterstützerInnen. Nicht nur: „Was machen wir“, sondern „Was brauchen wir von Dir, um unsere Arbeit gut machen zu können.“ Gerade in der Weiterbildung ist eine solche Kommunikation unüblich. Die komplette Öffentlichkeitsarbeit musste oft um den Aspekt erweitert werden, gezielt zu kommunizieren, was man braucht, um seine wichtige Bildungsarbeit überhaupt ausführen zu können. Wichtiger werden in diesem Fall auch die Gestaltung und die Hochwertigkeit der Materialien. Die oft noch handkopierten Faltblätter auf buntem Papier mussten daher abgelöst werden von wertvolleren Materialien und einer Website, die das eigene Profil hervorheben und die Einzigartigkeit der Einrichtung deutlich werden lassen.

Der nächste Aspekt ist das strategische Vorgehen im Fundraising. Fundraising ist kein Zufallsprodukt, sondern Resultat einer planvollen, langfristigen und nachhaltigen

Vorgehensweise. Doch um klar definieren zu können, wie viel Geld in den nächsten Jahren über Fundraising eingeworben werden muss, müssen die Weiterbildungseinrichtungen auch klar wissen, wo sie selbst hinwollen. Hier waren von den meisten Weiterbildungseinrichtungen Prozesse der Organisationsentwicklung gefragt. Deutlich erfolgreicher im Fundraising waren die, die klar wussten, wie viel Geld sie bis wann für was brauchten. Das heißt, beim Fundraising wird immer vom Ziel her gedacht. Es geht nicht um Zufall, sondern um methodisches, strategisches Vorgehen mit Zeit- und Aufgabenplänen.

Trotzdem wurde allen klar: Die Gelder im Fundraising werden nicht nach klaren Kriterien vergeben und was bei einem funktioniert, ist beim anderen nicht anwendbar. Alle Teilnehmenden waren immer wieder erstaunt wie unterschiedlich die Ergebnisse bei den einzelnen Einrichtungen ausgefallen sind, obwohl die Analyseeinheiten grundsätzlich sehr ähnlich waren. Jede Weiterbildungseinrichtung hat ihren eigenen Charakter, ihre eigenen Freundes- und Unterstützerkreise, ihre eigenen Gesetzmäßigkeiten, ihre Besonderheiten und so muss jeder Fundraisingmix ganz individuell auf die Organisation zugeschnitten werden.

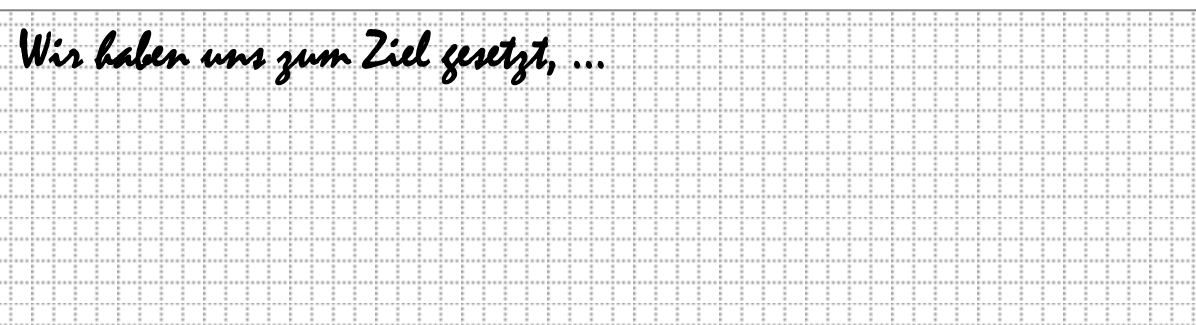
Jede Arbeitseinheit im Modellprojekt begann mit einer Analyseeinheit. Deshalb wird in einem ersten Exkurs dargestellt, welche Aspekte der Einrichtung beleuchtet werden und welche Auswirkung die Ergebnisse auf die individuell erarbeitete Fundraisingstrategie hatten.

Exkurs 1 Die Einrichtung unter die Lupe genommen

Bevor man voller Tatendrang an potenzielle UnterstützerInnen und SpenderInnen herantritt, lohnt es sich, erst die eigene Organisation unter die Lupe zu nehmen. Das hilft, die eigene Einrichtung einmal aus der Sicht von potenziellen UnterstützerInnen und SpenderInnen zu sehen und ein Gespür dafür zu entwickeln, wer die richtigen AnsprechpartnerInnen sind und wie sie am besten erreicht werden können.

Entscheidendes Kriterium zur Beurteilung Ihrer Einrichtung ist jedoch das Fundraising-Ziel, das Sie sich gesetzt haben. Es ist sozusagen die Messlatte, die Sie an Ihre Organisation anlegen. Möchten Sie 300 000 Euro in einem halben Jahr einwerben, dann liegt die Latte wesentlich höher als bei 30 000 in einem Jahr oder 3000 in zwei Jahren. Bei der Beantwortung der unten stehenden Fragen, entscheidet letztlich das Ziel, ob die Antworten Stärken oder Schwächen Ihrer Organisation sind.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ...



Die Beantwortung der folgenden Fragen sollte in einem Team geschehen, das alle Ebenen der Organisation abdeckt. Das heißt angefangen bei der Geschäftsführung, über fachlich Verantwortliche, bis hin zu Haupt- und Ehrenamtlichen sollten VertreterInnen in dem Team

präsent sein. Das legt den Grundstein dafür, dass alle Ebenen in die folgenden Entscheidungsprozesse einbezogen werden, diese in ihrem jeweiligen Umfeld vermitteln können und die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen entsprechend ihrer Position unterstützen.

In dem Team sind die grau unterlegten Fragen der einzelnen Analysepunkte gemeinsam zu diskutieren und die Ergebnisse in den jeweiligen Notizblättern festzuhalten.

Frage 1: Wie sehen wir uns selbst?

Es lohnt sich immer ein Blick in den Spiegel, bevor man auf Andere zugeht. Oft sieht man die eigene Organisation ganz anders als Andere sie wahrnehmen. Deshalb gilt es zuerst einmal, sich das eigene Bild, das man von seiner Einrichtung hat, bewusst zu machen. Dabei unterscheiden wir zwischen dem Realbild, wie es wirklich momentan ist, und dem Idealbild, wie Sie sich die Einrichtung wünschen würden. Vielleicht haben Sie ja bereits als Idealbild ein Leitbild für Ihre Einrichtung schriftlich festgehalten und wissen, wie Sie gerne sein würden.

Haben Sie dieses Idealbild noch nicht festgelegt, so ist es notwendig, sich über die Visionen der Einrichtung für die nächsten Jahre, aber auch darüber hinaus zu unterhalten. Visionen eignen sich dazu, Projekte und Vorhaben zu begründen. Fehlt dagegen die Vision, dann ist das Projekt in seiner Notwendigkeit schwerer zu rechtfertigen.

Neben Visionen bestimmen Werte das Handeln einer Einrichtung. Sie bilden den Richtwert bei Entscheidungen und der Festlegung von Strategien. Werte dienen zur Motivation für ein Projekt. Menschen, die ähnliche Werte zur Grundlage ihres Handelns machen, werden Sie gut verstehen und Ihr Projekt fördern.

- **Beschreiben Sie Ihre Einrichtung in zwanzig Worten.**
- **Welche Werte bestimmen Ihre Einrichtung, Ihre Arbeit und Ihr öffentliches Handeln?**
- **Haben Sie ein Leitbild? Wenn ja, entspricht es dem Bild, das Sie selbst von Ihrer Organisation haben?**
- **Werden Sie visionär, wie soll Ihre Einrichtung in zehn Jahren aussehen?**

Wenn hierüber mit MitarbeiterInnen und Ehrenamtlichen noch nie diskutiert wurde, empfiehlt es sich auch hier, eine gemeinsame Basis zu finden. Denn wenn sich eine Organisation darüber im Klaren ist, warum sie was tut, ist sie wesentlich überzeugender gegenüber Anderen, als wenn die Motivation für ein Projekt oder eine Aktion unklar und schwammig ist.

Notizblatt 1:

So sehen wir uns selbst

_____ ist eine Organisation, die

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Bei unserem Handeln ist uns wichtig, dass

Frage 2: Welche Ziele haben wir uns selbst gesetzt?

Eine Weiterbildungseinrichtung verfolgt immer eine ganze Reihe von Zielen. Einmal sind es die generellen Ziele. Bei der Bildung sind dies auf jeden Fall die Wissensvermittlung, die Definition der Themenfelder in der diese erfolgen soll und die Abgrenzung der Zielgruppen, die mit den Angeboten erreicht werden sollen.

Neben diesen generellen Zielen hat jede Einrichtung aktuelle Ziele. Das können im pädagogischen Bereich ein bestimmtes Projekt, im Haushaltsbereich das Einwerben von zusätzlichen Mitteln und in Bezug auf die Gebäudeerhaltung, Umbau- und Renovierungsmaßnahmen sein.

Ideal ist, wenn diese Ziele in einem Mehrjahresplan genau festgehalten sind. Das zeigt potenziellen Geldgeberinnen, dass die Einrichtung planvoll vorgeht, ihre eigenen Kräfte einzuschätzen weiß und insgesamt die angegangenen und geplanten Maßnahmen aufeinander aufbauen. So ist das Projekt, für das Spenden erbeten werden, klar eingebettet in eine Gesamtzielsetzung. Dies ist gut zu kommunizieren.

<p><i>Notizblatt 2:</i></p> <p><i>Unsere Ziele</i></p> <p>Generell haben wir uns zum Ziel gesetzt, dass</p> <ul style="list-style-type: none">➤➤➤➤ <p>Im nächsten Jahr wollen wir erreichen, dass</p> <ul style="list-style-type: none">➤➤
--

Frage 3: Was können wir, worin sind wir unschlagbar?

Die Beantwortung dieser Fragen dient einerseits der Selbstbestätigung, offenbart andererseits natürlich auch Schwächen und Mängel.

- Was haben wir schon alles erreicht?
- Was steht uns zur Verfügung, sowohl in personeller, materieller als auch finanzieller Hinsicht?
- Wo liegen unsere besonderen Fähigkeiten?
- Was können wir wirklich gut und können uns damit durchaus sehen lassen?

Es ist ganz natürlich, dass Sponsoren lieber eine Einrichtung unterstützen, die bereits in anderen Fällen bewiesen hat, dass sie leistungsfähig ist und die über verlässliche Strukturen verfügt. Von Bedeutung sind auch die sozialen, ethisch-moralischen und ökologischen Kompetenzen.

- Was leistet Ihre Einrichtung für die Gesellschaft und worin ist sie für die Gesellschaft unverzichtbar. Oder andersrum gefragt:
- Was würde geschehen, wenn es Sie morgen nicht mehr gäbe?

Die Erfahrung zeigt, dass die Bedeutung einer Einrichtung für das Wohl der Gesellschaft immer auch ausschlaggebend für die Geberbereitschaft von potenziellen UnterstützerInnen ist. Das heißt, umso mehr es einem gelingt, die Notwendigkeit seiner Existenz zu unterstreichen, umso größer ist die Bereitschaft der Sponsoren und SpenderInnen, Ihnen und nicht Anderen zu helfen.

Notizblatt 3:

Was wir können

Folgende personelle Kompetenz steht uns zur Verfügung:

➤

➤

Worin sind wir unschlagbar?

Frage 4: Was denken die anderen von uns?

Weiter oben haben wir uns mit dem Idealbild auseinander gesetzt. Nun kommen wir zu dem Realbild. Oft wird man von außen ganz anders wahrgenommen, als man sich selbst sieht. Fragen, die Sie beantworten sollten:

- **Welches Bild haben Hauptamtliche von Ihrer Einrichtung?**
- **Welches Bild haben Ehrenamtliche von Ihrer Einrichtung?**
- **Wie sieht die unmittelbare Nachbarschaft Ihre Einrichtung?**
- **Was sagen die Menschen vor Ort, die die Einrichtung nur vom Hörensagen kennen?**
- **Welche Assoziationen haben Menschen in der Region in Bezug auf Ihre Einrichtung?**
- **Wie sieht Sie die Konkurrenz?**

Interessant ist nun zu überprüfen wie groß die Unterschiede in den einzelnen Wahrnehmungen Ihrer Organisation untereinander sind. Umso mehr Meinungen es gibt, umso unklarer sind Ihre Signale nach außen. Haben Sie dagegen Ihr Selbstbild gut kommuniziert und leben es auch, werden Außenstehende Sie als glaubhaft und als ein zusammengehöriges Ganzes wahrnehmen.

Notizblatt 4:

So denken die anderen von uns

Menschen, die bei uns hauptamtlich arbeiten, sehen uns als

➤

➤

Menschen, die ehrenamtlich bei uns arbeiten, sehen uns als

➤

➤

Menschen, die in unserer Nachbarschaft wohnen, denken

➤

➤

Menschen aus der Region sagen über uns, dass

➤

➤

Frage 5: Woher kommt unser Geld?

Dieser Punkt ist meistens heikel, weil sich viele nicht in die Karten schauen lassen wollen. Dabei wird unterschätzt, wie Vertrauen erweckend eine transparente Finanzierung wirken kann. Organisationen, die nicht bereit sind, ihre Bilanzen offen auf den Tisch zu legen, stehen im Verdacht, zweckbestimmte Gelder nicht ihrer Bestimmung zufließen zu lassen. Würden Sie einer Organisation spenden, wenn Sie die Verwendung der Mittel nicht nachvollziehen könnten?

Es gibt auch Organisationen, die leiden unter Gerüchten, dass Sie sich vor Geld kaum retten können. Auch hierfür ist eine klare Offenlegung der Finanzierung, zum Beispiel durch die Veröffentlichung der Bilanz im Jahresbericht o.ä. die beste Waffe.

Es ist aber nicht nur wegen der Vertrauensbildung unabdingbar, sich die eigene Finanzierung noch einmal vor Augen zu führen. Eine solche Bilanz zeigt zudem die Stärken und Schwächen des Haushalts auf.

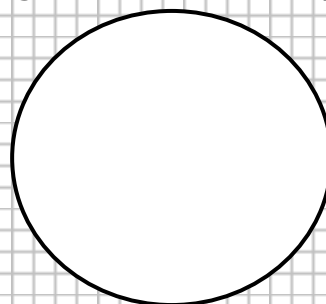
- **Woher kommt denn das meiste Geld?**
- **Aus öffentlichen Zuschüssen, aus eigenen Leistungen, aus Spenden?**
- **Welche Bereiche sind gut finanziert, welche notorisch unterfinanziert?**
- **Warum ist das so?**
- **Wie entwickelt sich die Haushaltslage?**
- **Ist die ganze Finanzierung nur auf eine oder wenige Quellen gebaut?**
- **Oder verteilt sich Finanzierung gut auf verschiedene Standbeine, sodass ohne Probleme ein oder zwei Quellen zurückgehen oder ganz versiegen können?**

Sind bei der Beantwortung dieser Fragen zu viele Unsicherheiten zu erkennen, ist ein weiteres Projekt unter Umständen zu risikoreich, auch ein Fundraisingprojekt.

Notizblatt 5

Unsere jährlichen Einnahmen

(Tragen Sie die Prozentanteile in Form von Kuchenstücken, die die Eigenmittel, die öffentlichen Mittel, Spenden u. ä. angeben, in den Kreis ein)



Einnahmen

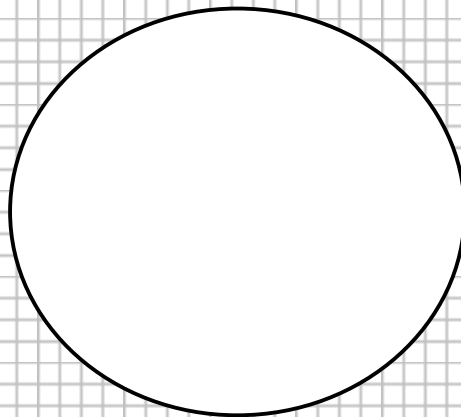
Insgesamt

Unsere jährlichen Ausgaben

(Tragen Sie die Prozentanteile in Form von Kuchenstücken für Personalkosten, Sachmittel, Öffentlichkeitsarbeit u. ä. ein) Ausgaben

Insgesamt

_____ €



Frage 6: Wer weiß was woher von wem?

Jede Organisation, die lebt, arbeitet und sich entwickelt, produziert ständig Neuigkeiten, die Andere erfahren müssen. Diejenigen, die die Leistungen der Einrichtung nutzen, müssen wissen, wann, wo und zu welchen Bedingungen Leistungen abgerufen werden können. Diejenigen die haupt- und ehrenamtlich mitarbeiten, müssen informiert werden, über Neuigkeiten, Personalwechsel, Aktivitäten, Änderungen in den Angeboten. Diejenigen, die die Organisation unterstützen, müssen erfahren, was Ihre Organisation vorhat, warum sie unterstützenswert ist und was es für sie selbst für Vorteile hat, die Organisation dabei zu unterstützen.

- Welche Informationsmaterialien haben Sie für welche Zielgruppe?
- Welche Kommunikationswege nutzen Ihre Zielgruppen am liebsten?

Notizblatt 6:

Frage 7: Mit wem für wen?

Die eigene Organisation steht selten alleine da, sondern arbeitet in einem Netzwerk mit Dienstleistern, Fachleuten, Verbänden und Organisationen mit ähnlichen Zwecken. Diese GesprächspartnerInnen werden im Folgenden als „Dialoggruppen“ bezeichnet. Es ist sehr hilfreich, sich dieses Netzwerk bei der Planung einer Fundraisingaktion noch einmal bewusst vor Augen zu führen.

- **Mit wem tauschen Sie sich regelmäßig aus?**
- **Wer arbeitet in der Region an ähnlichen Themen?**
- **Wer unterstützt Sie bei Ihrer Arbeit?**
- **Mit wem stehen Sie in fachlichem Kontakt?**

Bei der Aufstellung tauchen oft Ideen auf, auf welche Kontakte man eventuell zurückgreifen kann, um nötige Hilfestellungen zu erlangen. Sie offenbart aber auch fehlende Kontakte und zeigt Lücken auf, die im Zuge der Durchführung des Fundraisingprojektes geschlossen werden können.

Dazu ist es auch sinnvoll, einmal die Organisationen in der Region zusammen zu stellen, die an ähnlichen Themen arbeiten. Denn diese suchen ebenfalls Unterstützung für ihre Projekte und sind in Bezug auf den Markt der SpenderInnen und UnterstützerInnen Konkurrenz. Daher ist es sinnvoll, sich zu erkundigen:

- **Was ist deren Ziel, deren Selbstverständnis?**
- **Was ist an der Arbeit der Anderen ganz anders als bei Ihnen?**
- **Was machen sie fast gleich?**
- **Wie stellen sich die anderen in der Öffentlichkeit dar?**
- **Welche UnterstützerInnen haben sie?**
- **Wie finanzieren sie ihre Arbeit?**

Beantwortet man diese Fragen, ist man auch auf die Frage vorbereitet, die einem sehr häufig gestellt wird, nämlich: „Warum soll ich gerade Euch unterstützen?“ und hilft der Profilierung der eigenen Arbeit.

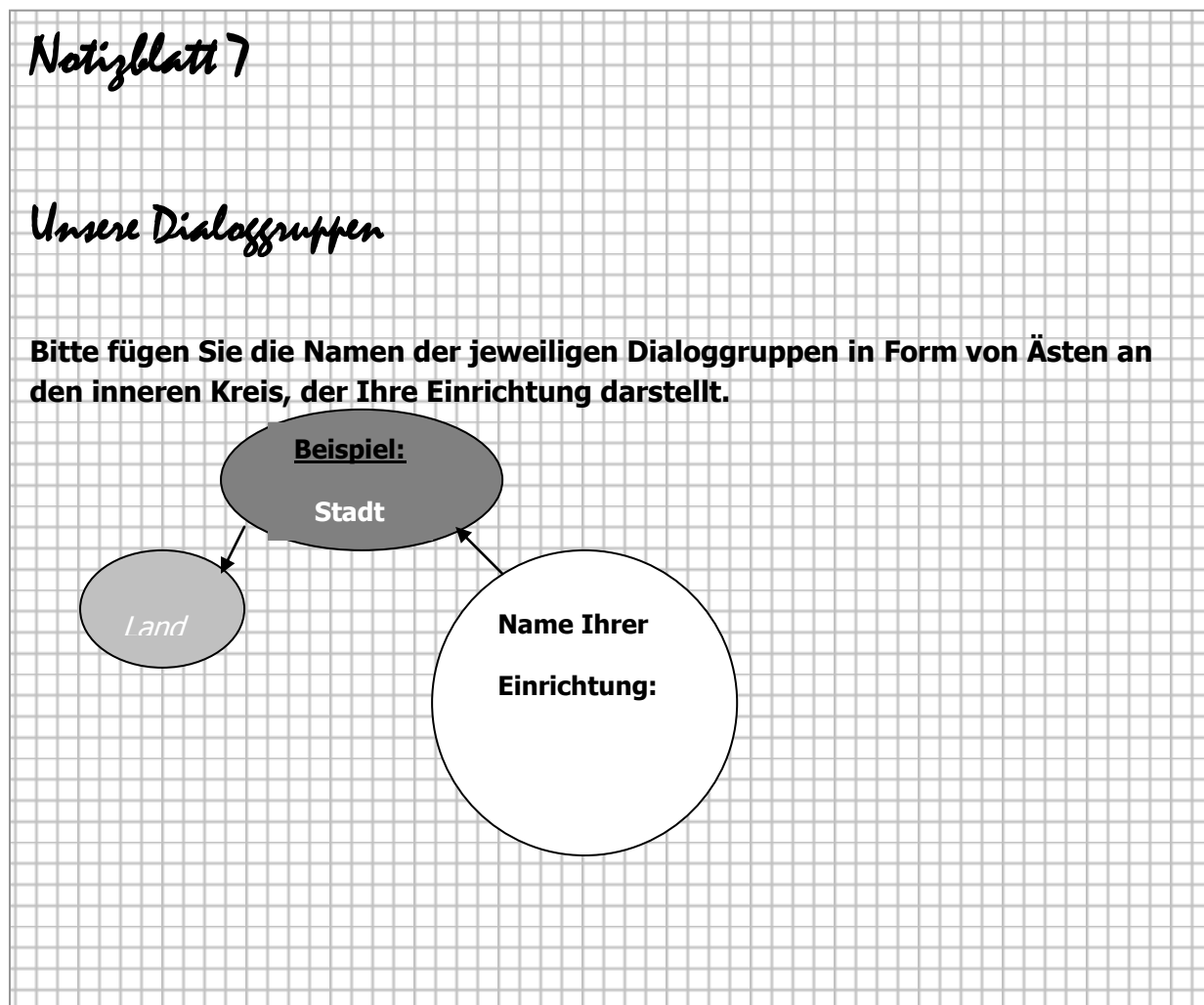
Eng bei der Frage *mit wem* liegt die Frage, *für wen* sind wir eigentlich da? Bei deren Beantwortung kann deutlich werden, dass die Einrichtung beispielsweise ganz auf Kinder- und Jugendliche ausgerichtet ist. Dieser Personenkreis wird im Folgenden als „Zielgruppe“ bezeichnet. Die direkten Zielgruppen der Einrichtungen, sind immer auch ausschlaggebend für die später auszuwählenden Sponsoren. Denn diese wollen über das Sponsoring ihre eigenen Zielgruppen erreichen. Das heißt, ein Hersteller von Spielwaren ist eher für eine Sponsoringaktion im Kindergartenbereich zu gewinnen, ein Hersteller von Baustoffen allerdings will mit seiner Unterstützung eher die Eltern der Kinder ansprechen.

Also:

- Für wen ist Ihre Arbeit in erster Linie bestimmt?
- Wen können Sie im Umfeld Ihrer Zielgruppen noch erreichen?

Die Zielgruppe, für die Sie arbeiten, bestimmt gleichzeitig auch die Zielgruppe, die als potentieller Spender in Frage kommt. Zuerst empfiehlt es sich das Umfeld der eigenen Zielgruppe zu untersuchen. Bei der Zielgruppe Kinder und Jugendliche sind das beispielsweise die Eltern und Großeltern im privaten Bereich. Im wirtschaftlichen Bereich sind es all diejenigen Unternehmen, die beispielsweise Kinder, Jugendliche und Familien als Kunden haben.

Um sich die Dialoggruppen, die direkten Zielgruppen und die darum gelagerten Fundraisingzielgruppen bewusst zu machen, empfiehlt es sich, unten stehendes Schaubild auszufüllen. Das ist eine wichtige Vorarbeit für die nächsten Schritte.



Unsere Zielgruppen

Bitte fügen Sie die Namen der jeweiligen Dialoggruppen in Form von Ästen an den inneren Kreis, der Ihre Einrichtung darstellt.

Name Ihrer
Einrichtung:

Frage 8: Was passiert um uns herum?

Nicht zu unterschätzen bei der Planung von Fundraisingwegen sind die Rahmenbedingungen, die Ihre Organisation beeinflussen.

- Wie sieht die wirtschaftliche und politische Großwetterlage aus?
- Steht ein Wandel an?
- Welchen gesellschaftlichen Stellenwert haben die Werte, die Ihre Organisation vertritt?
- Welche Einflüsse haben Konsum-, Freizeit-, Verhaltens- und Neigungstrend auf das Angebot der Organisation?

Stößt beispielsweise das Thema Ökologie im Allgemeinen auf geringes Interesse, ist es schwieriger dieses Thema zu bewerben, als ein Thema, das gerade modern ist und in aller Munde. Um die allgemeine Stimmungslage abzuschätzen, lohnt es sich im Internet zu recherchieren, sich die Ergebnisse aktueller Umfragen anzuschauen und aufmerksam die allgemeine Berichterstattung zu verfolgen.

Unterm Strich – wie schätzen Sie nach der Analyse ihre Chancen ein, das ursprünglich gesetzte Fundraisingziel zu erreichen?

Nachdem Sie Ihre Einrichtung gründlich unter die Lupe genommen haben, liegen eine Menge Fakten noch recht unsortiert auf dem Tisch. Diese sind die Grundvoraussetzung für die richtigen Entscheidungen und letztlich für ein erfolgreiches Fundraising. Deshalb ist es nun wichtig die vorhandenen Ergebnisse richtig auszuwerten und weiter zu verarbeiten.

Dazu gehört eine Zuordnung der erarbeiteten Fakten in die Kategorien Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken natürlich unter dem Gesichtspunkt der Zielerreichung.

Das heißt, Ihr Ziel ist maßgebend für die Bewertung Ihrer Möglichkeiten.

Wie ein Wanderer einschätzt, ob er genug Proviant, Ausdauer, Ausrüstung hat und das Wetter mitspielt, um eine bestimmte Wegstrecke von A nach B in einer bestimmten Zeit zurückzulegen, so müssen Sie einschätzen, ob Ihre Finanzen, Ihre personellen Möglichkeiten, Ihr Bekanntheitsgrad, Ihr Image und Ihre Kontakte ausreichen, um die Summe X in der Zeit Y einzuwerben.

Als erstes untersuchen wir die **Pluspunkte**. Dazu zählen alle Punkte, auf die Sie tatsächlich zurückgreifen können. Zum Beispiel, dass viele engagierte Ehrenamtliche zur Verfügung stehen, dass Sie bereits bei anderen Projekten Ihre Glaubwürdigkeit und Ihr Können unter Beweis gestellt haben, dass Sie gute Werbematerialien besitzen, dass Sie einen hohen Bekanntheitsgrad genießen, dass Sie auf ein funktionierendes und bewährtes Netz von UnterstützerInnen zurückgreifen können und ähnliches.

Ebenso unverblümt wie den vorhandenen Stärken wenden wir uns dann den Dingen zu, die offensichtlich die Zielerreichung erschweren. Hierbei handelt es sich ebenfalls um tatsächlich vorhandene **Schwächen**.

Wichtig ist, dass Sie die Schwächen immer in Bezug auf Ihr Ziel sehen. Es kann durchaus Schwächen in Ihrer Organisation geben, die der Zielerreichung nicht im Geringsten im Wege stehen. Typische Schwächen von Organisationen in Bezug auf das Fundraising sind beispielsweise, dass Sie keine Spenderdatei haben und UnterstützerInnen bisher nicht ausreichend gepflegt wurden. Oder dass es zwar viele Öffentlichkeitsmaterialien gibt, die die Leistungen der Einrichtung verdeutlichen, aber keine Medien da sind, die sich direkt an Spender wenden und die Sinnhaftigkeit und den Nutzen einer Unterstützung genau Ihrer Organisation darstellen. Auch der Bedarf an Mitteln wird oft nicht ausreichend und nicht an die richtigen Adressen kommuniziert. Nicht selten kommt hinzu, dass die Einrichtung von Außenstehenden anders wahrgenommen wird als von Insidern. Auch die Verantwortlichen für das Fundraising fehlen häufig.

Neben den Stärken sollten wir auch die **Chancen** betrachten, die einem bei der Zielverwirklichung zu Gute kommen könnten. Haben wir bei den Stärken, die Sicherheit, dass wir auf Vorhandenes zurückgreifen können, ist dies bei Chancen zwar möglich, aber von uns selbst nicht unmittelbar

beeinflussbar. Zum Beispiel ist es eine Chance für Ihr Projekt, wenn sein Zweck Kindern und Jugendlichen zu Gute kommt, da ca. 22% der Bevölkerung in Deutschland laut der Umfrage des TNS-Emnid-Spendenmonitors bereit wären, für diesen Zweck zu spenden. Die Chance kann sich zu Ihren Gunsten auszahlen, muss es aber nicht. Nämlich dann, wenn andere Einrichtungen in Ihrer Nähe für denselben Zweck Spenden einwerben und dabei vielleicht besser als Sie die passgenaue Ansprache der potentiellen Spender treffen. Andere Chancen ergeben sich aus dem unmittelbaren Umfeld Ihrer Einrichtung. Wenn z.B. die Sparkasse im letzten Jahr eine Konkurrenzeinrichtung von Ihnen gefördert hat, stehen dieses Jahr die Chancen gut, dass Ihre Einrichtung aus dieser Quelle Gelder erhält. Doch was die Sparkasse letztlich wirklich fördert, bleibt ihr überlassen.

Wie Chancen ein Projekt positiv beeinflussen können, gibt es auch **Risiken**, die Ihnen hinderlich sein können, ohne dass Sie es beeinflussen können. Umso wichtiger ist, dass Sie sich bereits im Vorfeld mit möglichen Gefahren auseinandersetzen, um mögliche Misserfolge abfedern zu können. Es ist so ähnlich wie der Schlechtwetterplan für eine Gartenparty. Wer sich dafür nicht gerüstet hat, kann ganz schön ins Wasser fallen. Typische Risiken im Fundraisingbereich sind wirtschaftliche Flaute, große Katastrophen, die über die Medien hohe Spendenbereitschaft wecken und die Spendenflüsse umlenken. Ein Risiko ist natürlich auch immer, dass man sich bei seinen potentiellen Spendern verschätzt hat und die allgemeine Spendenbereitschaft wesentlich geringer ausfällt. Sollten Sie viele Risiken sehen, so empfiehlt es sich, einen Stufenplan zu entwickeln. Das heißt, wenn ein Schritt wirklich fehlgeschlagen ist, kommt die nächste Stufe. Dieses Vorgehen schont Ressourcen und bietet Sicherheiten für den Fall der Fälle.

Notizblatt 9

Um unser Fundraisingziel, die Summe X in der Zeit Y einzuwerben,

ist es gut, dass wir...	fehlt uns leider...
➤	➤
➤	➤
➤	➤

Um unser Fundraisingziel, die Summe X in der Zeit Y einzuwerben,

könnte uns zu Gute kommen, dass...

könnte uns passieren, dass...



So nun haben Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Ihrer Organisation deutlich vor Augen und damit den theoretischen und anstrengendsten Teil auf dem Weg zu einem erfolgreichen Fundraising hinter sich. Die Grundlagen sind geschaffen. Jetzt gilt es, sich hinreichend über mögliche Wege und Methoden zu informieren, bevor man die Strategie für die eigene Einrichtung festlegt.

3. Fundraising für politische Bildung

Politik funktioniert über Mehrheiten, die für ein bestimmtes gesellschaftliches Thema eintreten und Interesse an der Umsetzung haben. Politische Bildung ist ein Weg, Menschen für bestimmte gesellschaftliche Problemfelder zu sensibilisieren, sie an Aktionsgruppen zu binden, die sich für dieselben Themenfelder einsetzen und diese Gruppen zu mobilisieren, gemeinsam an einem gesellschaftlichen Wandel zu arbeiten. Diese Arbeitsweise hat direkte Auswirkung auf die Auswahl der Fundraisinginstrumente, die bei der Unterstützung der Arbeit der politischen Bildung gut funktionieren: Mitglieder, Fördermitglieder und Spenden.

Im Modellprojekt „Fundraising“ haben wir eine Beispielorganisation für politische Bildung näher unter die Lupe genommen. Obwohl diese sich bisher recht stiefmütterlich um die Mitglieder im Verein gekümmert hatte, gab es viele Mitglieder, die seit Jahrzehnten dabei waren und auch regelmäßig spendeten. Auch die große und beständige Anzahl an Mitgliedern zeigte schnell, dass hier noch ungenutztes Potential schlummerte. Durch Instrumente, die die bisherigen Mitglieder besser an die Einrichtung bindet, die sie mehr involviert und die neue Mitglieder oder auch neue Fördermitglieder akquiriert, kann die gut berechenbare Einnahmequelle „Mitgliedsbeiträge“ konstant gehalten und erhöht werden. Bei der politischen Bildung sind Mitglieder gleichzeitig SympathisantInnen für ein bestimmtes Thema, sie fühlen sich verbunden durch Werte, die sie teilen und Visionen von der Zukunft der Gesellschaft.

Ein besonderer Fokus soll dabei von nun an auch verstärkt auf die Neugewinnung von jüngeren Mitgliedern gelegt werden. Durch Einbindung in Projekte, Fortbildungen, Praktika sollen die jungen Mitglieder den Einstieg in die Organisation finden.

Daher funktioniert auch das Spenden sehr gut. Menschen schenken Zeit und Geld, weil Ihnen die Ziele der Organisation sehr am Herzen liegen und sie sich wünschen, dass die Einrichtung erfolgreich sein möge, damit die Gesellschaft, friedlicher, gewaltfreier, offener, toleranter und gerechter wird. Menschen spenden über den Bauch und das Herz, weniger über den Verstand. In der Arbeitsgruppe für die politische Bildung wurde herausgearbeitet, dass aber Spender für politische Bildung mehr als andere auf Transparenz in der Mittelverwendung Wert legen. Daher wird empfohlen schon im Vorfeld sehr klar den echten Bedarf zu kommunizieren. Zum Beispiel: Für eine Demonstration werden noch 200 Euro benötigt. Es werden noch 10 Personen gesucht, die 20 Euro spenden. Zu kommunizieren, wie viel bei der Spendenaktion dann wirklich eingenommen wurde und was genau mit dem Geld gemacht wurde, wird von den Akteuren auch als sehr wichtig eingeschätzt. So können aber auch die Kontakte gepflegt und erhalten werden. Die SpenderInnen, die eine hohe Bindung an die Einrichtung haben, kann man auch immer wieder mal anfragen, wenn ein klarer Bedarf herrscht. Besondere Bedeutung für das erfolgreiche Einwerben von Spenden kommt nach Meinung der Akteure auch der exakten Zielgruppendefinition zu. Je gezielter die potentiellen SpenderInnen ausgewählt werden und je differenzierter die persönliche Ansprache, das Mailing, das Plakat etc. auf

diese Zielgruppe zugeschnitten ist, je erfolgreicher die Fundraisingaktion. Dazu ist eine gute Adressdatenverwaltung unumgänglich.

Ein weiterer Aspekt, der bei der politischen Bildung als besonders beachtenswert herausgearbeitet wurde, aber grundsätzlich auf alle vier behandelten Themenfelder zutrifft, ist die Arbeit mit konkreten Projekten. Es ist allgemein schwer für die Overheadkosten einer Organisation Geld einzuwerben. Bei der politischen Bildung ist das nicht anders. Dadurch dass die SpenderInnen aber ein klares politisches Interesse haben, sehen sie dieses durch konkrete Projekte natürlich besser erreicht, als wenn sie einfach eine Organisation unterstützen, mit der sie vielleicht grundsätzlich politisch einer Meinung sind. Bei abgegrenzten Projekten mit klarem Anfang und Ende und eindeutiger Zielsetzung wird einfach der Sinn und Zweck des Vorhabens anschaulich. Der Arbeitsaufwand, die Kosten sind real einschätzbar, aber auch überschaubar. Der Einsatz einer Spende scheint direkt wirksam und sinnvoll. Der Angst, dass das Geld im großen schwarzen Loch untergeht, wird mit konkreter Projektarbeit gut entgegengewirkt und das Vertrauen in die Effektivität des Engagements ist wesentlich höher.

Sind Spenden und Mitgliedsbeiträge von Privatpersonen ein gelingender Ansatz im Fundraising für die politische Bildung, so werden Gelder aus Unternehmen und der öffentlichen Hand eher skeptisch gesehen. Diese Skepsis findet sich auf beiden Seiten: Die Unternehmer und die öffentliche Hand wollen nur politisch neutrale Gemeinwohlarbeit fördern und die Einrichtungen wollen umgekehrt ihre Unabhängigkeit bewahren. Etwas eingeschränkter sind die beiden Quellen natürlich auch für die politische Bildung trotzdem nutzbar. Gute Erfahrungen wurden zum Beispiel mit dem Einwerben von Sachspenden von Betrieben und Unternehmen für die Räume und die Vereinsarbeit gemacht. Öffentliche Mittel lassen sich gut für Projekte mit Kindern und Jugendlichen einwerben, die einen Beitrag zur Friedenserziehung und zum bürgerschaftlichen Engagement leisten. In dieser Schnittmenge können sich öffentliche Geldgeber und Akteure der politischen Bildung treffen.

Exkurs 2: Wie ich Menschen direkt erreiche

Ein direktes Gespräch, bei dem Sie Gelegenheit haben, jemanden ganz persönlich Ihr Anliegen zu schildern und ihn um eine Unterstützung zu bitten, ist ohne Zweifel die erfolgreichste Art, Menschen zum Spenden zu bewegen.

Doch erreicht die Anzahl der zu Fragenden eine gewisse Größe, muss man sich zwangsläufig anderer Wege bedienen, die Menschen zu erreichen. Ein klassischer Weg dabei ist der Spendenbrief. Dieses Mittel, private Spenderinnen und Spender zu erreichen, ist mit 95 Prozent das Hauptkommunikationsmittel von gemeinnützigen Organisationen und wirbt 70 Prozent des Jahreseinkommens an Drittmitteln ein. Jährlich werden 6 Milliarden Euro für adressierte Sendungen ausgegeben. Bereits aus diesen Zahlen wird deutlich, dass das Briefe schreiben gekonnt sein muss, wenn man sich aus der Flut der anderen Briefe abheben will. Schließlich erhält jeder Haushalt durchschnittlich 100 Spendenbriefe im Jahr.

Doch davon sollte man sich nicht entmutigen lassen. Denn entscheidend für den Erfolg des Briefes ist zu 50 Prozent die richtige Adresse. Das heißt, Briefe versenden im Gießkannenprinzip ist wenig erfolgreich. Hier kommt es Ihnen zugute, wenn Sie auf ein vorhandenes Netzwerk von FreundInnen und UnterstützerInnen zurückgreifen können. Zu 30 Prozent ist das richtige Projekt für einen guten Spendenbrief entscheidend. Die restlichen 20 Prozent sind Gestaltungsfragen, wie ein guter Einleitungssatz, eine ansprechende Gestaltung und eine interessante Beilage.

Und so geht man vor:

Schritt 1: Wer erhält was?

Entscheidend für die Konzeption ist Ihr Projekt. Denn es hat unmittelbare Auswirkungen auf die Auswahl der Zielgruppen. Wenn Sie sich die in der Analyse erarbeiteten Ziel- und Dialoggruppen vorlegen, dann müssen Sie sich fragen, wem von den vorhandenen Zielgruppen könnte es ein Anliegen sein, dass Ihr Projekt umgesetzt wird. Einmal sind das Leute, die unmittelbar davon profitieren oder aus ideellen Gesichtspunkten ein unmittelbares Interesse an der Verwirklichung des Projektes haben. Bei der politischen Bildung sind das zum Beispiel Projekte zur Gewaltprävention bei Jugendlichen oder zur besseren Integration von Menschen mit Migrationshintergrund. Es ist also wichtig zu überlegen, wer alles an der Umsetzung ihres Projekts interessiert sein könnte und bereit wäre, dafür Geld zu spenden. Am besten sie haben bereits eine Adressdatei mit festen Freundes- und UnterstützerInnenkreisen. Das erhöht die Spendenbereitschaft sehr. Ist das nicht der Fall, so muss man eigens neue Adresslisten erstellen. Diese Adressen bezeichnet man dann als Kalt-Adressen. Sie sind meistens beim ersten Anschreiben nicht so erfolgreich wie „warme“ Adressen, aber diejenigen, die sich dennoch engagieren, lassen sich oft als langjährige SpenderInnen gewinnen.

Bestimmt das Projekt die Zielgruppe, so bestimmt die Zielgruppe wiederum die Konzeption. Versuchen Sie, sich in Ihre Zielgruppe hinein zu versetzen. Auf welche Themen, welche Farben, welche Schrift sprechen diese Menschen an? Viele Organisationen machen an dieser Stelle den Fehler, dass sie die Briefe nach ihrem Geschmack gestalten bzw. sehr die fachliche Seite und die Innensicht der Einrichtung beleuchten. Dabei wird oft an den Spenderinnen und Spendern vorbeigeredet.

Zur Konzeption gehört auch die Kalkulation. Mit einem Portokalkulator (z. B. unter www.deutschepost.de) können Sie die günstigsten Portokosten ermitteln. Doch Achtung, die Gewichtsgrenzen sind leicht überschritten. Auch sollten Sie sich jetzt schon überlegen, wie viel Sie selber machen und wie viel Sie außer Haus geben. Alle zu erwartenden Kosten für Grafiker, Druckerei, Listbroker, Lettershop, Papier, Umschläge, Porto sollten klar kalkuliert sein.

Am Ende von Schritt 1 wissen Sie also, wer den Brief bekommen soll, was er alles enthält und was die Produktion kostet. Übliche Inhalte sind personalisiertes Anschreiben, Beileger (etwa eine Broschüre, ein Faltblatt, ein Foto etc.), ein Überweisungsträger und ein kleines Geschenkchen als Anreger (oder neudeutsch Incentive).

Schritt 2: Gestaltung der einzelnen Briefinhalte

Der Brief. Bevor Sie sich ans Schreiben des Briefes machen, sollten Sie sich folgendes vergegenwärtigen: Ihr Adressat entscheidet in der Regel innerhalb von 0,2 Sekunden, ob er Ihren Brief liest oder ob er ihn gleich weglegt. Dabei gibt es bestimmte Fixationspunkte, an denen sein Auge sich automatisch aufhält:

Das ist zuerst die eigene **Anschrift**. Hier sollte sorgfältig gearbeitet werden. Fehler in der Adresse sorgen oft für Verstimmung.

Der zweite Fixationspunkt ist der **Absender**. Dieser sollte klar erkennbar im Briefkopf verankert sein.

Dann wandert das Auge zur **persönlichen Anrede**. Diese sollte auf keinen Fall anbiedernd und vor allem fehlerfrei sein.

Ganz wichtig ist danach **der erste Satz**. Er ist oft entscheidend für das weitere Vorgehen Ihres Adressaten. Er muss den Leser neugierig machen, packen und auf jeden Fall emotional berühren.

Der weitere Text wird in den meisten Fällen überflogen. Bieten Sie dem Leser einige gut positionierte Punkte, an denen Sie Vorteile und Aufforderer platzieren. Diese **Signalworte** können Sie auch unterstreichen oder farbig hervorheben.

Die **Unterschrift** wird als nächster Fixationspunkt wichtig. Sie sollte gut leserlich und dadurch vertrauenserweckend sein.

Nicht zu unterschätzen ist als letzter Fixationspunkt das **Post Scriptum** abgekürzt mit P.S. Es kann eine bisher nicht gebrachte Information enthalten wie beispielsweise „Schon mit 5 Euro können wir eine neue Schulmappe mit Inhalt für die Schüler unserer Partnerschule finanzieren.“. Auch Aufforderungen mal vorbeizuschauen, sich selbst ein Bild von dem Projekt zu machen, auf die nächste Veranstaltung hinzuweisen oder ähnliches sind angemessen für das Post Scriptum.

Ihren Schreibstil sollten Sie Ihrer Zielgruppe anpassen. Grundsätzlich sollten keine Satzmonster entstehen. Fach- und Fremdwörter sollten ganz vermieden werden. Als geeignete Länge empfiehlt sich eine Seite. Um Ihr Anliegen zu veranschaulichen eignet sich eine bild- und sinnesreiche Sprache.

Inhaltlich ist es wichtig, dass die Notwendigkeit der Spende klar kommuniziert wird. Sie müssen Vertrauen erwecken, dass Sie in der Lage sind, die Spende Ihrem Zweck zuzuführen.

Der Beileger

Um das Projekt zu veranschaulichen, ist es sinnvoll, dem Leser ein möglichst klares Bild von der Situation vor Ort zu vermitteln. Dazu eignen sich Bilder. Am besten ist es, Sie erstellen ein Faltblatt, das die wichtigsten Projektdaten enthält und diese durch ansprechende Bilder verdeutlicht. Dazu eignen sich Portraits von Menschen, die von dem Projekt profitieren oder von solchen, die mitarbeiten und helfen. Sollten Sie für ein Extra-Faltblatt nicht die finanziellen Möglichkeiten haben, können Sie auch ein bereits existierendes Faltblatt beilegen. Auch ein einfaches Foto oder ein Brief von einer betroffenen Person, aus dem hervorgeht wie wichtig das Projekt ist, erfüllt den Zweck.

Der Anreger

Sie finden kaum einen Spendenbrief, dem nicht noch etwas Kleines, Interessantes beigelegt ist. In Massensendungen sind dies oft der Einfachheit halber Adressaufkleber oder ähnliches. Sie können dabei natürlich viel kreativer sein. Auf jeden Fall sollte der Anreger für den Adressaten ansprechend sein, Lust machen, ihn aufzubewahren, zu benutzen und ideal ist auch noch ein direkter Bezug zum Projekt oder zur Einrichtung. Einschränkungen ergeben sich durch Größe, Gewicht und Aufwand zur Produktion.

Der Überweisungsträger

Ideal sind Überweisungsträger, die sowohl einen Eindruck im Feld Verwendungszweck mit dem Titel Ihres Projektes haben als auch bereits personalisiert sind. Dazu gibt es geeignete Software-Programme. Auch Banken bieten diesen Service an.

Wenn Sie Ihre Adressen in einer Datenbank führen, dann hat jeder Spender eine Identifikationsnummer. Wenn diese auch noch auf dem Überweisungsträger zu finden ist, dann ist es optimal. Diese genaue Kennzeichnung hat nämlich folgende Vorteile: Die Bezeichnung des Spendenzweckes schließt Irrtümer aus, dass beispielsweise Überweisungen zu ganz anderen Zwecken in die Spendenliste mit hineinrutschen und so das Ergebnis des Spendenbriefes verfälschen, falsche Spendenbescheinigungen ausgestellt werden usw. Name und Identifikationsnummer sind deshalb unerlässlich, weil es bei der Bedankung nicht immer leicht fällt, den Spender zu identifizieren. Vor allem bei häufigen Namen kann man nicht wissen, ob nun Susanne Müller, Fritz Müller oder Heinrich Müller gespendet hat. Dies hat langwierige und oft peinliche Nachtelefonierereien zur Folge, damit die Spendenbescheinigung nicht etwa beim falschen Müller ankommt und der wahre Spender leer ausgeht.

Der Umschlag

Der Umschlag sollte Neugierde wecken und Lust machen, ihn zu öffnen. Eine kleine Aufforderung, eine Vorteilsbekundung, etwas Anregendes sollte er neben den üblichen Feldern also enthalten. Natürlich ist das eine Kostenfrage. Auf jeden Fall sollte er so wirken, als wäre er einzig für den einen Adressaten erstellt, der ihn öffnet.

Schritt 3: Adressenselektion

Bei Schritt 1 wurde grob festgelegt, welche Zielgruppen den Brief erhalten sollen. Nun gilt es, die Adressen für den Versand aufzubereiten.

Zuerst wird die Hausliste überarbeitet. Bestimmt gibt es Personen, die man lieber persönlich anspricht oder die bereits für eine andere Sache angefragt wurden und deshalb nicht in Frage kommen. Auch ist es sinnvoll, sich der Aktualität der Adressen zu versichern. Dazu kann man bei größeren Adressvolumina Dienstleister in Anspruch nehmen, die die Adressen abgleichen und fehlerhafte Adressen eliminieren.

Haben Sie sich entschieden, Fremdadressen hinzu zu nehmen, müssen Sie sich überlegen, woher Sie diese nehmen. Entweder fragt man befreundete Einrichtungen nach bereits vorhandenen Listen, nimmt sie schlichtweg aus dem Telefonbuch, wobei man hier auf „gute“ Straßenzüge, Wohnlage oder ähnliches achtet, oder kauft sie von einem Listbroker. Die Qualität der Adressen ist entscheidend für den Erfolg, sodass es sich lohnt, hier sorgfältig zu arbeiten.

Die Fremdadressen werden mit den eigenen Adressen auf Doubletten hin überprüft. Gute Datenbanken können dies. Steht Ihnen dieses Instrument nicht zur Verfügung, müssen Sie es von Hand machen. Es ist sehr peinlich, wenn ein Adressat Ihren Brief gleich zwei oder dreimal erhält.

Wollen Sie mehr über Ihre SpenderInnen wissen, gibt es auch die Möglichkeit, sich die Adressen bei Dienstleistern mit Informationen anreichern zu lassen. So erfahren Sie, wie Ihre Zielgruppe beschaffen ist und können, auf dieses Wissen aufbauend, gezielt neue Adressen hinzunehmen. Dazu ist allerdings eine Menge von mindestens 5.000 Adressen nötig.

Zu guter Letzt werden die Adressen mit der Robinson-Liste abgeglichen. In diese Liste haben sich Personen aufnehmen lassen, die nicht angeschrieben werden wollen. Sie ist unter www.robinson-liste.de abrufbar.

Schritt 4: Produktion

Diesen Schritt sollte man nicht unterschätzen. Hier wird es nun sehr praktisch. Der richtige Name muss an die richtige Stelle und der richtige Brief in den dazu passenden Umschlag.

Grundsätzlich kann man solche Arbeiten komplett an einen Lettershop vergeben, wenn man es sich leisten kann. Viele kleinere Organisationen machen jedoch mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen alles von Hand. Das kann dann schon mal ein zwei Tage die Geschäftsstelle lahm legen. Bei einer größeren Briefmenge empfiehlt es sich die festen Bestandteile des Briefes von einer Druckerei drucken zu lassen und nur die personalisierten Felder selbst einzudrucken.

Auch die Reihenfolge, wie die einzelnen Briefelemente eingetütet werden, ist wichtig. Schließlich soll dem Spender nicht gleich alles entgegenfallen und die wichtigsten Informationen soll er zuerst in der Hand halten.

Kurzum, die Produktion muss gut geplant sein, Fehler in dieser Kette rächen sich bitter. Manchmal zwingt nur ein kleines Missgeschick, alles bereits produzierte wieder einzustampfen.

Schritt 5: Versand

Jetzt wird gefalzt, kuvertiert und frankiert. Umso persönlicher der Briefumschlag gestaltet ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er geöffnet wird. Ein Freistempler ist zwar günstiger, riecht aber schon nach Massenversand. Inzwischen gibt es auch Lettershops, die mit Briefmarken zum Preis von Freistemplern kuvertieren. Es empfiehlt sich mehrere Angebote einzuholen und zu vergleichen,

was es kostet, selbst oder mit dem Einsatz von Ehrenamtlichen zu kuvertieren oder gar auszutragen oder es professionell machen zu lassen.

Schritt 6: Dank und Auswertung

Am besten sollte das Dankschreiben schon vorhanden sein, bevor die Spendenbriefe überhaupt bei den SpenderInnen eingehen. Umso schneller der Dank kommt, umso mehr fühlen sich die SpenderInnen bestätigt, dass es richtig war, für Ihr Projekt zu spenden. Dazu gehört die tägliche Abfrage des Kontostandes. Mit dem Dankschreiben wird auch gleich die Zuwendungsbescheinigung mit gesandt. Auch auf Nachfragen und eventuell auf Beschwerden sollte man sich einstellen und sich die richtige Argumentation parat legen.

Ist der größte Spendenschwung vorbei, Nachzügler gibt es immer, sollte das Mailing ausgewertet werden. Dazu gibt es klassische Auswertungsmethoden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

Die drei wichtigsten Kennzahlen zur Bewertung eines Mailings sind durch die Berechnung des **ROI** (return of investment), der **Responderate** und des **Spendendurchschnitts** zu erfahren.

Der **ROI** stellt das prozentuale Verhältnis zwischen Kosten und Einnahmen dar. Man nimmt die Summe der Einnahmen und dividiert sie durch die Summe der Kosten. Hat man bereits die Methode des Mailings bei seinen SpenderInnen gut eingeführt, so beläuft sich ein durchschnittlicher ROI auf ca. 3,5 Prozent. Bei einer Briefsendung an Adressen, die noch nie von Ihnen einen Spendenbrief erhalten haben, ist ein deutlich niedrigerer ROI zu erwarten. Der break even ist dann erreicht, wenn sich die angefallenen Kosten mit den Einnahmen ausgleichen.

Zur Berechnung der **Responderate** wird die Anzahl der Spendeneinzahlungen durch die Auflage dividiert. Bei einem Mailing an Kaltadressen ist ein Rücklauf von 1 Prozent der angeschriebenen Adressen schon gut, häufig liegt er darunter. Haben Sie bereits langjährige SpenderInnen, so kann sich die Rücklaufquote entsprechend steigern. Durchschnittlich werden 7 Prozent erreicht.

Die dritte Kennzahl bewertet den **Spendendurchschnitt**. Dabei dividiert man die Summe der Spenden durch die Anzahl der Einzahlungen. Anhand des Spendendurchschnitts können Sie Gruppen festlegen, die zu Ihren DurchschnittsspenderInnen gehören. Diejenigen, die deutlich darüber liegen, eignen sich für Extra-Aktionen oder Anfragen zu einer größeren Spende.

Gute Fundraising-Software bildet diese drei Kennzahlen automatisch ab.

Zwei Analysen, die ebenfalls zu den klassischen Auswertungsinstrumenten gehören, sind die **Paretoanalyse** und die **RFM-Analyse**.

Die **Paretoanalyse** schließt an die Erkenntnisse aus der Ermittlung des Spendenschnitts an. Sie geht von der aus der Wirtschaft kommenden Erkenntnis aus, dass 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erzielen. Die KundInnen sind im gemeinnützigen Bereich die SpenderInnen.

Um die zwanzig Prozent Ihrer SpenderInnen zu ermitteln, die Ihre wertvollsten sind, bestimmen Sie einen Zeitraum, in dem Sie ermitteln wollen. Für diesen Zeitraum addieren Sie den Umsatz aller Spenden und teilen ihn durch 80. Jetzt sortieren Sie alle Spendeneingänge in absteigender Reihenfolge. Alle SpenderInnen, deren Spende minus den 80-Prozentwert Null ergibt oder darüber liegt, gehören zu den 20 Prozent der Umsatzbringer.

Ebenfalls zur Gruppenbildung eignet sich die **RFM-Analyse**. Sie klassifiziert die SpenderInnen nach der Zeit, die seit der letzten Spende verstrichen ist (**recency**), nach der Spendenhäufigkeit in einem bestimmten Zeitraum (**frequency**) und nach der Spendenhöhe (**monetary value**). Die Gruppen, die sich mit den aus dieser Analyse gewonnenen Werten bilden lassen, können wiederum spezifisch behandelt werden.

4. Herausforderung – Fundraising für die Arbeit mit Frauen

Die Recherche als Vorbereitung für den Schwerpunktworkshop zum Thema Frauen bei einem Frauennotruf war sehr ernüchternd. Nur wenige Stiftungen haben Frauen explizit in ihrem Stiftungszweck erwähnt, 80% aller Entscheider in Stiftungen sind männlich. Frauenthemen als Spendenzweck sind unüblich, Bußgelder, Unternehmensspenden für Frauen statistisch nicht vorhanden. Mit dem Thema Frauen haben wir eine Nische im Fundraising gefunden, die anscheinend gesellschaftlich keine Beachtung findet. Fundraising funktioniert nach Herzensthemen und Themen, die allgemein anerkannt sind. Kinder, Arme, Menschen mit Behinderung, Tiere in Not haben große öffentliche Aufmerksamkeit und sind leicht mit Fundraising beispielbar. Doch Frauen, gerade durch Missbrauch und Vergewaltigung traumatisierte Frauen wie beim Frauennotruf, sind ein Tabuthema über das man sich ausschweigt. Sind die anderen Zielgruppen als unschuldige Opfer ihrer Situation anerkannt hilfsbedürftig, scheint das bei Frauen anders konnotiert zu sein.

Eine schwierige Ausgangssituation für erfolgreiches Fundraising, das viel Sensibilität und Umdenken erfordert hat.

Solange kein Gesellschaftswandel stattgefunden hat, wird der derzeitige allgemeine Spendenmarkt wenig Geld für Frauenthemen und Frauenbildung bereit halten. Beim Thema Frauen muss man eher von der Selbsthilfe aus denken. Die Frauen, die stark sind, die kritisch über die Situation der Frau reflektieren, die sich in Frauennetzwerken organisieren, sind diejenigen, die das Thema aus eigener Kraft aus der Nische bringen können. Schließlich gibt es auch Frauen in entscheidenden Positionen bei Unternehmen und bei Stiftungen. Und Frauen spenden weit mehr als Männer. Auch sind Frauen aufgrund der Lebenserwartung die Erbinnen und verfügen zum Teil über große Vermögen.

Mehr Mittel im Bereich Frauenbildung lassen sich also nur generieren über die Zielgruppe Frau. Die geeigneten Fundraisingmethoden sind Spenden, Großspenden, Vermächtnisse und Erbschaften für selbst gegründete Frauenstiftungen. Es geht um Empowerment der Frau durch Frauen und natürlich auch durch Männer, die sich dem Thema öffnen.

Exkurs 3 Die eigene Stiftung gründen

Die Gründung einer eigenen Stiftung ist dann überlegenswert, wenn man

- die finanzielle Situation einer Einrichtung auf eine dauerhafte und solide Basis stellen möchte
- die eigene Organisation damit unterstützen möchte oder GroßspenderInnen findet, die dies tun möchten
- das Spendenaufkommen erhöhen möchte
- Unabhängig von politischer Einflussnahme agieren möchte.

Eine Stiftung ist auf Dauer angelegt.

- Sie arbeitet mit den regelmäßigen Erträgen, die die Vermögensmasse erwirtschaftet.
- Ihre StifterInnen müssen förmlich und im Rahmen eines Stiftungsgeschäftes ihren Willen bekunden, ein genau definiertes Vermögen dauerhaft zur Verfügung zu stellen, damit ein von ihnen bestimmter und dem Vermögenszweck angemessener Stiftungszweck verwirklicht werden kann.

Gemeinnützig sind Stiftungen, die ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen und somit steuerbefreit sind.

- Die Stiftung muss sowohl nach ihrer Satzung als auch nach ihrer tatsächlichen Geschäftsführung ihre gemeinnützigen Zwecke verwirklichen.
- Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt beim zuständigen Finanzamt.

Wie finde ich StifterInnen?

- Über 7 Billionen Euro liegen in den Händen von Privatpersonen.
- 125 Mrd Euro werden jährlich vererbt und verschenkt
- Umfrage der Bonner dmap-Instituts: 37 Prozent aller Bundesbürger könnten sich vorstellen, eine Stiftung zu gründen bzw. sich an einer Gründung zu beteiligen.
- Ist der Stiftungszweck gesellschaftsrelevant?
- Wird wirklich Geld benötigt?
- Wie viel Erfahrung bringen sie für die Lösung des Problems mit?
- Gibt es Referenzen?
- Wird das Geld sinnvoll investiert?

Stiftungen bieten StifterInnen

- Steuerliche Vorteile
- Den Erhalt persönlicher Wertvorstellungen
- Den Erhalt des eigenen Namens
- Ausdruck von Dankbarkeit für ein gelungenes und erfolgreiches Leben
- aktive Gestaltung des Lebensabends
- Drittmittellösung für sich selbst und Angehörige

Die größte Gruppe unter den ErblasserInnen sind Witwen und Witwer. Davon sind 62% weiblich. Der Grund dafür liegt in der durchschnittlich höheren Lebenserwartung von Frauen.

- Frauen und Geld – eine ambivalente Beziehung. Frauen tun sich tendenziell schwerer, das geerbte Vermögen selbstbewusst einzusetzen oder dieses sogar zu genießen.
- Traditionell hatten Frauen keinen Umgang mit Geld. Bis heute verhalten sich Frauen in Gelddingen oft passiv.
- Das Thema Stiftungen ist eine Männerdomäne, doch die Frauen sind auf dem Vormarsch. 17 Prozent der gegründeten Stiftungen sind inzwischen allein von Frauen gegründet.

5. Fundraising für Weiterbildung für Benachteiligte

Spenderinnen und Spender, Förderinnen und Förderer unterscheiden stark zwischen unverschuldeter und unterstellt selbstverschuldeter Not. Im Bereich der Benachteiligten sind das natürlich eher Kinder und Jugendliche aus benachteiligten Verhältnisse und aus Familien mit Migrationshintergrund. Weniger Mitleid erregen Erwachsene, die arbeitslos, suchtkrank oder mittellos sind. Fundraising für diese Zielgruppe bewegt sich auf einem schmalen Grat. Einerseits ist es unabdingbar die Würde der Zielgruppe zu achten, andererseits erfolgen Spenden sehr emotionsbezogen durch die Darstellung von Not und Missgeschick.

Grundsätzlich verfügen aber Weiterbildungseinrichtungen, die sich mit diesen Zielgruppen beschäftigen über viele Möglichkeiten, beispielsweise den gezielten Einsatz von Fundraisingmethoden wie Bußgeldmarketing, Sponsoring, Stiftungsmarketing ihre Einnahme systematisch zu erhöhen. Diese Methoden sollen in den folgenden Exkursen kurz dargestellt werden:

Exkurs 4 Unternehmen als Förderer gewinnen

Wer im Fundraising ungeübt ist und sich wenig Gedanken über Zielgruppen und Methoden macht, kommt meistens zuerst mal auf die Idee zu den nächsten großen Firmen und Banken zu gehen, um dort um die fehlende Summe oder wenigstens einen angemessenen Zuschuss zu bitten. Nicht immer, aber oft genug, folgt solchen Spontanaktionen der Frust und es sinkt die Hoffnung, das Projekt überhaupt je finanziert zu bekommen.

Das liegt an zweierlei. Einmal ist wenig bekannt, dass im Jahr 5-7 Milliarden Euro von Privatpersonen in Deutschland für gemeinnützige Zwecke gespendet werden, von Unternehmen hingegen nur 1-2 Milliarden Euro jährlich. Das heißt, die Gebebereitschaft von Privathaushalten wird sehr unterschätzt. Zum anderen liegt der Misserfolg einer Sponsoringansprache oft an der ungenügenden Vorbereitung auf die Anfrage.

Bevor ich auf die praktische Umsetzung eingehe, möchte ich den Begriff des Sponsoring näher definieren, da Sponsoring oft ein Begriff bleibt, der unscharf benutzt wird und im Volksmund sogar als Synonym für das gesamte Fundraisingspektrum gebraucht wird:

Den Begriff Sponsoring benutzt man, wenn ein Unternehmen (Sponsor) einer Person oder Organisation (Gesponsorter) Geld, Sachmittel oder Dienstleistungen zur Verfügung stellt und diese Unterstützung an zumeist vertraglich vereinbarten Gegenleistungen knüpft.

Für Unternehmen ist Sponsoring ein alternativer Weg zur konventionellen Werbung, um ihre KundInnen zu erreichen. Diese werden oft derart überflutet mit Werbeinformationen, dass es für Unternehmen schwer ist, sich aus diesem Dschungel hervorzuheben. Mit dem Einsatz von Sponsoring versuchen die Unternehmen, gesellschaftliches Engagement zu demonstrieren und erhoffen sich damit Sympathiepunkte in der Gesellschaft und bei potenziellen Kunden zu erwerben. Auch verstehen sich große Unternehmen als Teil der

Bürgergesellschaft, die ihren Teil dazu beitragen, dass besondere Projekte ermöglicht werden. Dabei lassen sie jedoch ungern den Staat aus seiner Verantwortung.

Deshalb werden Firmen Sie immer fragen: „Was bringt es mir, dass ich Ihr Projekt unterstütze?“ Wer darauf keine schlüssige Antwort hat, hat wenig Chancen, im Sponsoring erfolgreich zu sein.

Sponsoring birgt für die Unternehmen auch Risiken. Die Wirksamkeit von Sponsoring lässt sich viel schwerer überprüfen als bei herkömmlichen Werbemethoden, auch befürchten viele, dass ihr Engagement in der Gesellschaft unglaublich wirkt.

Wenn sich zum Beispiel ein großes Chemieunternehmen für Umweltschutz einsetzt, kann dies Zweifel an der Wahrhaftigkeit der guten Absichten dieses Unternehmens hervorrufen. Nicht zu unterschätzen ist auch die Angst, dass man durch ein gescheitertes Projekt ebenfalls negative Schlagzeilen macht.

Daher ist es notwendig, bei den Unternehmen Vertrauen zu wecken, indem Sie beispielsweise auf Nachfrage aufzählen können, welche anderen Projekte Sie bisher erfolgreich durchgeführt haben oder wen sie bereits als Kofinanzier für Ihr Projekt gewinnen konnten.

Grundsätzlich ist es für die Haltung des Fragenden gut zu wissen, dass die Unternehmen die Kosten für das Sponsoring ebenso steuerlich geltend machen, wie die Kosten für Plakate oder Werbung im Fernsehen. So ist jede Sponsoringanfrage nicht bittstellend, sondern schlicht als Angebot für die Unternehmen zu verstehen, ihre eigene Position auf dem Markt zu verbessern. Die Unternehmen können entscheiden, ob das Projekt für ihre Interessen dienlich sein kann oder nicht.

Um die eigenen Chancen besser einschätzen zu können, sollte man die bevorzugten Sponsoringzwecke bei Unternehmen kennen. Laut den Sponsoringtrends 2010 nehmen 70,9% der Unternehmen Sponsoring als Kommunikationsmittel wahr. Dabei bevorzugen Sie bestimmte Zwecke: 2010 haben 44,5 Prozent der Unternehmen im Bereich des Sports gesponsert, gefolgt von der Kunst und der Kultur mit 18,2 Prozent Mit 16,0 Prozent liegt das Sponsoring für soziale Zwecke vor dem Wissenschaftssponsoring mit 13,1 Prozent und dem Ökosponsoring mit 3,4 Prozent. 1

Schritte zu einem erfolgreichen Sponsoring

Schritt 1: Erstellen eines Sponsoring-Kodexes

Vor allen darauf folgenden Entscheidungen sollten Sie in Ihrem Fundraisingteam folgende Frage diskutieren: *Welche Unternehmen scheiden aus ethischen Gesichtspunkten aus?* Es gibt Unternehmen, die dem Ziel Ihres Projektes zuwider handeln. Möchten Sie sich zum Beispiel als ökologischer Träger profilieren, dann machen Sie sich und Ihr Projekt unglaubwürdig, wenn Sie sich von Unternehmen unterstützen lassen, die in großem Maße die Umwelt verschmutzen.

So sollten Sie sich selbst Regeln aufstellen, die als Leitlinien für Ihr Sponsoring dienen und die sich klar auf die nun folgenden Entscheidungen auswirken.

1 Sponsoring Trends 2010 der BOB BOMLITZ GROUP Berlin Bonn Düsseldorf Hamburg

Schritt 2: Bestimmung und Aufstellung des Sponsoring-Objektes

Bevor man andere um etwas bittet, sollte man sehr genau wissen, was man selbst will. So beinhaltet der nächste Schritt die Beantwortung folgender Fragen, deren Antworten zu einer Sponsoring-Skizze verarbeitet werden, die bei der operativen Umsetzung Anwendung findet.

- **Was hat Sie dazu veranlasst, das Projekt in Angriff zu nehmen?**
Schildern Sie in wenigen Sätzen die Situation vor Umsetzung des Projektes.
- **Welches Ziel haben Sie sich mit der Umsetzung des Projektes gesetzt?**
Skizzieren Sie kurz die Inhalte und Zielsetzungen des Projektes und beschreiben Sie knapp aber anschaulich die Verbesserung, die Sie sich mit der Durchführung des Projektes wünschen.
- **Welche Zielgruppen erreichen Sie mit dem Projekt?**
Hier genügt eine kurze Aufzählung der beteiligten Personengruppen, so dass sich die Unternehmen schnell ein Bild darüber machen können, ob Ihre Zielgruppen sich mit denen des Projektes überschneiden. Ideal ist es, wenn Sie auch die Anzahl der Personen in etwa angeben können, die Sie durch das Projekt erreichen. So liefern Sie den Unternehmen messbare Größen, die es ihnen ermöglicht, schnell abzuschätzen, ob eine Unterstützung lohnenswert ist.
- **Wie hoch ist genau der Bedarf Ihrer Einrichtung zur Umsetzung des Projektes?**
Stellen Sie die Ausgaben und die erwarteten Einnahmen zusammen, so dass der potenzielle Geldgeber sich schnell ein Bild über die Finanzierung machen kann. Mit der geschaffenen Transparenz wecken Sie einerseits Vertrauen, andererseits bieten Sie Ihrem Gegenüber eine Chance, seinen Einsatz in etwa abzuschätzen. Eine Unterstützung von 1.000 Euro hat eine andere Wertstellung, wenn Sie insgesamt einen Bedarf von 3.000 Euro haben, gegenüber einem Bedarf von 300.000 Euro.
- **Welche Leistungen erwarten Sie vom Sponsor?**
Je genauer Sie fragen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit etwas zu bekommen. So können Sie zum Beispiel angeben, dass Sie von der Firma X die Summe Y zur Finanzierung eines konkreten Postens in Ihrer Ausgabenliste wünschen. Zum Beispiel 2.000 Euro zur Erstellung und Druck eines Werbeplakates. An dieser Stelle sollten Sie sich auch entscheiden, ob Sie grundsätzlich nur Geldspenden annehmen, oder aber auch Sachmittel und Dienstleistungen für Sie interessant sind.
- **Welche Gegenleistungen können Sie den Sponsoren anbieten?**
Üblich ist es, „Rechte zur kommunikativen Nutzung des Partners bzw. dessen Aktivitäten“ anzubieten. Dazu gehört zum Beispiel die Benennung des Sponsoringobjektes nach dem Sponsor, die Markierung von Einrichtungsgegenständen, ein Auftritt im Umfeld von Veranstaltungen sowie die Nutzung von Prädikaten, wie „Unternehmen X ist offizieller Sponsor von der Einrichtung Y“. Fast selbstverständlich ist das Angebot, den Sponsor im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Ihrer Einrichtung herauszustellen. Dazu gehören beispielsweise, die wohl allen bekannten Bilder mit übergroßen Schecks, die pressewirksam überreicht werden. Ebenfalls fast immer im Angebot ist das Abdrucken des Logos auf Plakaten, Flyern oder sonstigen Printmedien. Grundsätzlich gilt, je origineller und

breitenwirksamer die Gegenleistungen sind, umso attraktiver ist Ihr Sponsoringangebot für das angefragte Unternehmen.

- **Für welchen Zeitraum gilt die Vereinbarung?**

Unternehmen sponsern lieber Projekte mit festem zeitlichem Rahmen. Am besten geben Sie eine genaue Laufzeit des Projektes an. Mit dem Ende des Projektes laufen gleichzeitig auch die gegenseitigen Verpflichtungen von Sponsor und Gesponsorten aus.

Aus den Antworten aus Schritt 2 ist es Ihnen nun möglich, eine kurze, am besten einseitige Sponsoringskizze zu erstellen, die dem angefragten Unternehmen ermöglicht, sich schnell und unkompliziert einen Überblick über Ihr Sponsoringangebot zu machen.

Schritt 3: Auswahl der potenziellen Sponsoren

Eine der spannendsten Fragen beim Sponsoring: „Welches sind die richtigen Unternehmen für mein Projekt?“ Dazu empfiehlt es sich, die definierten Ziel- und Dialoggruppen auf folgende Fragen hin zu überprüfen:

- **Welche Unternehmen haben meine Zielgruppen als Kunden?**
- **Welche Unternehmen arbeiten unserer Einrichtung mit Dienstleistungen zu?**
- **Welche Unternehmen liegen in regionaler Nähe?**
- **Zu welchen Unternehmen bestehen bereits persönliche Kontakte, auch von Seiten Ihrer Dialoggruppen, auf die Sie eventuell zurückgreifen können?**

Nachdem Sie grob die in Frage kommenden Branchen und Unternehmen definiert haben, gilt es nun, konkrete Unternehmen zu finden. Über Suchmedien wie Internet, Branchenverzeichnis und Telefon-CD wird eine Adressenliste mit allen nötigen Angaben erstellt.

Diese Adressenrecherche sollte sorgfältig durchgeführt werden. Denn für das Gelingen von Sponsoring spielt die richtige Adresse eine entscheidende Rolle. Alle Adressen fügen Sie in eine Extra-Liste Ihres Adressprogramms ein, oder erstellen zumindest eine Exceltabelle, die die wichtigsten Adressdaten, AnsprechpartnerInnen, Informationen über das Unternehmen enthält. Weiterhin werden dieser Tabelle Felder hinzugefügt, die jede Aktion Ihrerseits und Reaktion des Unternehmens seinerseits mit Datum und Inhalt kurz skizziert. So verlieren Sie nicht den Überblick, mit wem Sie was besprochen haben und behalten stets die Übersicht über den aktuellen Stand Ihrer Sponsoringbemühungen.

Beispiel : Sponsoringtabelle

Sparte	Firmenname	Anrede	Vorname	Nachname
Verlag	Bücher Verlag GmbH	Frau	Anna	Musterfrau
Position	Straße	Postfach	Postleitzahl	Ort
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Blumenstraße 4		34567	Musterstadt

Schritt 4: Vorbereitung auf das Sponsoringgespräch

Nichts ist peinlicher, als auf die Frage, „Was bringt unserem Unternehmen ein Engagement für Ihr Projekt“, nicht ausreichend über das angefragte Unternehmen informiert zu sein. Daher sind vor einer konkreten Anfrage folgende Fragen zu beantworten:

- **Wie groß ist das Unternehmen? (Jahresumsatz, Mitarbeiterzahl, regional, national, international)?**
- **Wie ist die Hauptproduktpalette?**
- **Welches Image hat das Unternehmen?**
- **Welches Selbstverständnis, welche Firmenphilosophie (umweltbewusst, besonders mitarbeiterfreundlich, kundenorientiert, marktorientiert)?**
- **Welche Öffentlichkeitsstrategie?**
- **Gibt es unmittelbare Konkurrenz?**
- **Liegt das Unternehmen mit seinen Produkten gesellschaftlich im Trend, ist es eher ein klassisches Produkt, ist es innovativ, ist es altbacken?**

Zur Eigenkontrolle und zum Abgleich mit Ihrem erstellten Fundraising-Kodex, sollten Sie auf folgende Fragen eine Antwort haben:

- **Warum gerade dieser Betrieb?**
- **Was hat er einzigartiges?**
- **Gibt es nicht einen Konkurrenzpartner der besser dasteht?**
- **Passt der Betrieb zum Image?**
- **Welche Interessen könnte der Betrieb an einer Partnerschaft haben?**
- **Was können wir ihm bieten, was in seine Strategie und seine Interessen passt?**

In Bezug auf die eigenen Ziele sollten Sie ganz sicher auf folgende Fragen antworten können:

- **Welches Verhandlungsziel haben wir uns gesetzt?**
- **Ist dieses Ziel realistisch?**
- **Welche Argumente sprechen für dieses Ziel? (genaue Auflistung)**
- **Warum sollte dieses Ziel auch für den Verhandlungspartner erstrebenswert sein? (Auflistung aller Argumente für den Verhandlungspartner)**
- **Gibt es Gegenargumente? Wie können sie entkräftet werden? Welches wäre der Minimalkonsens?**
- **Ab wann kann eine Zusammenarbeit nicht zustande kommen?**

Diese selbstgesetzten Ziele sollten Sie nicht aus den Augen verlieren. Doch Sie sollten sich auch immer einen Spielraum einräumen, der es Ihnen ermöglicht, offen für die Wünsche der Verhandlungspartner zu sein.

Letztendlich sollten Sie ohne Zögern antworten können, wenn Ihnen der Ansprechpartner des angefragten Unternehmens folgende Fragen stellt:

- **Warum haben Sie ausgerechnet unser Unternehmen ausgesucht?**
- **Welche Unternehmen haben noch Interesse?**
- **Warum sollte ich mein bisheriges Konzept ändern?**
- **Wie passt Ihr Konzept in unsere Firmenstrategie?**
- **Wie vertrauenswürdig sind Sie?**
- **Wer gibt mir die Garantie, dass Ihre Einrichtung nicht nach zwei Jahren wieder geschlossen wird?**
- **Wie sieht Ihr Finanzierungskonzept aus?**
- **Wie viel würde mich eine Beteiligung kosten?**
- **Was habe ich von einer Beteiligung?**
- **Wie sorgen Sie für meinen Imagegewinn?**
- **Wie sieht Ihr Zeitplan aus?**
- **Wer sind Ihre weiteren Ansprechpartner?**
- **Wie ist Ihre Konkurrenz?**
- **Warum soll ich Ihr Angebot und nicht das einer anderen Einrichtung nutzen?**

Schritt 5: Telefonische Kontaktaufnahme

Von großer Bedeutung ist ein sicheres und freundliches Auftreten am Telefon. So sollten Sie für ein Telefonat dieser Art sicherstellen, dass keine Störungen von außen kommen können. Auch ist es wichtig, zuvor selbst die richtige innere Haltung zu dem Gespräch zu finden. Wenn Sie selbst verzagt und unsicher sind, dann kommt das bei Ihrem Gesprächspartner/Ihrer Gesprächspartnerin auch so an.

Um sich davor zu schützen, am Telefon nicht so lang um den heißen Brei herumzureden, nicht zu Stocken oder die wichtigsten Argumente zu vergessen, empfiehlt es sich, schriftlich eine Gesprächsablaufskizze zu erstellen. Diese müssen Sie nicht sklavisch einhalten, aber sie dient als Geländer, um sich vom Gesprächspartner/von der Gesprächspartnerin nicht so leicht aus der Bahn werfen zu lassen.

Entscheidend ist es, den richtigen Ansprechpartner/die richtige Ansprechpartnerin ans Telefon zu bekommen. Es kommt ganz darauf an, wo die Verantwortlichen für Sponsoring in einem Betrieb angesiedelt sind. Das kann in den Bereichen Marketing und Vertrieb, Öffentlichkeitsarbeit oder auch Finanzen sein. Entweder man recherchiert im Internet oder lässt sich von der Zentrale an die richtige Person verweisen.

Schritt 6: Zusenden von Informationen

Ist der telefonische Erstkontakt erfolgreich gelaufen, dann hat Sie das angefragte Unternehmen um das Zusenden näherer Informationen über Ihre Anfrage gebeten. Bei Unternehmen in Ihrer unmittelbaren Nähe kann natürlich auch eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch das Ergebnis eines gelungenen Erstkontakts sein.

Möglichst zeitnah, am besten noch am selben Tag, gilt es eine Briefsendung fertig zu stellen, die folgenden Inhalt hat: ein kurzes Anschreiben mit Bezugnahme auf das Telefonat, die in Schritt 2 erarbeitete Sponsoringskizze, wenn vorhanden ein Flyer über Ihre Einrichtung oder über das konkrete Projekt und die aktuellsten Presseartikel über das Projekt, um einerseits das Projekt von neutraler Seite beleuchtet zu haben und andererseits als Beweis für die öffentliche Aufmerksamkeit, die Ihrem Vorhaben entgegengebracht wird.

Es ist wichtig, dass der Inhalt der Zusendung überschaubar bleibt. Nichts ist unangenehmer für den Entscheidungsträger, als sich durch eine Unmenge von Papier durchwühlen zu müssen, bis man endlich - wenn überhaupt - die entscheidenden Informationen findet. Solche Pakete landen oft ohne Umweg im Papierkorb. Versetzen Sie sich daher in Ihren Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin. Er/Sie möchte sich nicht sehr lange mit Ihrer Angelegenheit befassen und schnell und ohne Umschweife erfassen können, ob Ihr Angebot für das Unternehmen interessant ist oder nicht.

Schritt 7: Telefonischer Nachkontakt

Sie sollten den Versandwegen und auch den firmeninternen Kommunikationswegen genügend Zeit einräumen, bevor Sie telefonisch nachhaken. In der Regel beträgt dieser Zeitraum drei bis sieben Tage. Mehr Zeit sollte allerdings auch nicht verstreichen, sonst sind Ihre Unterlagen bereits unter großen Aktenbergen vergraben und schon in Vergessenheit geraten.

Erhalten Sie beim telefonischen Nachkontakt keine Absage, dann beginnen die Verhandlungen um Höhe und Art der Unterstützung und die Art der Gegenleistungen Ihrerseits. Diese Verhandlungen können sich auch über mehrere Telefonate hinziehen. Wichtig ist, dass Sie nicht den Hörer auflegen, ohne sich mit Ihrem Gesprächspartner/Ihrer Gesprächspartnerin klar über das weitere Vorgehen verabredet zu haben. Klare Absprachen sind unablässig.

Dazu können Sie den Unternehmen auch das Erstellen eines Sponsoringvertrages anbieten, der alle Vereinbarungen vertraglich regelt. Einige Unternehmen bestehen darauf. Ab einer Summe von über 10.000 Euro ist der Vertrag unerlässlich, damit beide Seiten rechtlich abgesichert sind.

Schritt 8: Einhalten der Vereinbarungen und Dank

Nachdem die Unterstützung zugesagt wurde, lehnen sich viele zurück und kümmern sich nicht mehr weiter um das sponsernde Unternehmen. Das ist ein Fehler. Ein Dankschreiben mit Berichten über die Aktionen, Plakaten mit den Logos der Sponsoren, Bilder u. ä. sollte relativ zeitnah folgen. Noch besser ist natürlich bei regionalen Firmen eine Einladung zur Einweihung, Eröffnung oder ähnlichen Aktivitäten. Dadurch wird das Unternehmen in seinem Entschluss bestätigt, dass es eine richtige Entscheidung war, Sie zu unterstützen.

Diese Beziehungspflege gehört jedoch nicht nur zum guten Stil von Gesponserten, sondern ein Netz von Unternehmen, die gute Erfahrungen mit Ihnen gemacht haben, ist ein wertvoller Bonus für jedes weitere Projekt Ihrerseits, das auf die Unterstützung Dritter angewiesen ist.

Exkurs 5: Stiftungen als Förderer finden

Im Jahr 2010 gab es 18.162 Stiftungen. Jährlich werden ca. 800 neue Stiftungen errichtet. Die meisten dieser Stiftungen sind auch oder ausschließlich fördernd tätig. Das heißt sie entwickeln und finanzieren nicht nur eigene Projekte, sondern fördern andere, die Projekte verwirklichen wollen, die den Zwecken der Stiftung entsprechen. Dabei werden die Projekte selten ganz finanziert, aber ein Zuschuss zu den entstehenden Kosten bis zu einem gewissen Prozentsatz wird gewährt.

Wen eine Stiftung fördert, welchen Kriterien die Einrichtung und deren Projekt erfüllen muss, wie hoch der Zuschuss ist, wie viel jährlich gefördert wird und in welcher Region, das ist bei jeder Stiftung ganz unterschiedlich geregelt. Deshalb ist es nicht ratsam einfach eine Massensendung an alle möglichen Stiftungen zu schicken und zu hoffen, dass sich schon irgendeine melden wird.

Schritt 1: Stiftungsrecherche

Zuerst muss man die für das Projekt relevanten Stiftungen recherchieren. Dazu kann man unter www.stiftungen.org oder www.maecenata.de im Internet unter dem entsprechenden Zweck oder der entsprechenden Region nachsehen und sich eine Liste zusammenstellen, die Informationen über die Adresse, AnsprechpartnerInnen, Zweck, Stiftungskapital, jährliche Fördersumme, Bewerbungsmodalitäten und Bewerbungsfristen Auskunft gibt.

Die entstandene Liste wird eventuell noch einmal selektiert. Dabei werden diejenigen Stiftungen gestrichen, die zwar den Zweck im Allgemeinen fördern, deren Bewerbungsfristen aber ungünstig liegen oder die angekündigt haben, dass sie zwar generell fördern, die nächsten Jahre jedoch kurz treten müssen, da sie durch Aktienverluste ihr ursprüngliches Grundstockkapital nicht in seinem Wert erhalten konnten und die nächsten Ausschüttungen zum aufstocken brauchen.

Die Stiftungen, die sich jetzt noch auf der Liste befinden, sind nun die potenziellen Stiftungen, die es gilt für Ihr Projekt zu interessieren und begeistern. Dabei ist es sinnvoll, sich über jede

in Frage kommende Stiftung noch einmal genauere Informationen einzuholen. Hierzu lässt man sich Materialien über die Stiftung und die Satzung zuschicken, was die meisten Stiftungen bereitwillig tun.

Schritt 2: Erstkontakt

Bevor die Stiftungen angefragt werden, sollte man sich auf den Erstkontakt gut vorbereiten. Dazu sollte man folgende Fragen beantworten können:

- **Welches sind die Hauptförderzwecke der Stiftung?**
- **Nach welchen Kriterien werden Projekte ausgewählt?**
- **Wie sind die Bewerbungsmodalitäten (Formalia der Bewerbung, Bewerbungsfristen, Entscheidungsprozesse usw.)?**
- **Welche Projekte wurden in der Vergangenheit gefördert?**
- **Wie hoch war die jeweilige Fördersumme?**
- **Wie hoch ist die Gesamtfördersumme pro Jahr?**
- **Gibt es für das laufende Förderjahr einen Themenschwerpunkt?**

Über Ihr Projekt erstellen Sie wie beim Sponsoring eine Projektskizze. Sie enthält ein kurzes Exposé über Anlass und Zielsetzung, dann folgen Angaben über die Projektdauer, die Projektpartner, die Projektfinanzierung, den aktuellen Bedarf, Projektbeteiligte als Mindestangaben.

Nun gleichen Sie das Profil Ihres Projektes mit den Projektanforderungen der Stiftung ab.

- **Passt Ihr Projekt zum Stiftungszweck?**
- **Können Sie mit Ihrem Projekt die Förderkriterien erfüllen?**
- **Passt Ihr Bedarf zu der angegebenen Fördermenge?**
- **Warum sollte für die angefragte Stiftung gerade Ihr Projekt interessant sein?**
- **Was ist neu und innovativ an Ihrem Projekt?**
- **Welchen Vorteil hätte die Stiftung, wenn sie sich für Ihr Projekt entscheiden würde?**

Können Sie diese Fragen problemlos beantworten, dann ist es Zeit, sich selbstbewusst ans Telefon zu setzen.

Wenn Sie den richtigen Ansprechpartner/die richtige Ansprechpartnerin am Telefon haben, schildern Sie in höchstens zwei bis drei Sätzen Ihr Förderanliegen. Ist der Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin interessiert, dann bittet er/sie um die Zusendung von Projektunterlagen. Manche Stiftungen haben Vorlagen entwickelt, die nur noch auszufüllen sind, andere wollen eine kurze Projektskizze zugesandt haben.

Am besten noch am selben Tag sollten die gewünschten Materialien Ihr Haus verlassen, sodass der Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin sich erstens an Ihr Telefonat erinnert, gleichzeitig aber Ihre Schnelligkeit und Zuverlässigkeit kennen lernt.

Schritt 3: Nachkontakt

Wurde beim Erstkontakt nicht ausdrücklich vereinbart, dass die Stiftung sich bei Ihnen zurückmeldet, sollten Sie den nächsten Schritt tun.

Nach ca. einer Woche ist es angebracht erneut anzurufen und zu fragen, ob die Projektunterlagen angekommen sind. Dadurch bewirken Sie, dass Ihre Unterlagen nicht in einem Berg von Anträgen untergehen, sondern noch einmal ins Bewusstsein derer kommen, die die Entscheidung oder zumindest die Vorauswahl treffen. Sie fragen, ob die Projektskizze den Vorstellungen der Stiftung entsprach, ob eventuell noch Informationen fehlen und wie der Ansprechpartner/die Ansprechpartnerin die Chancen für das Projekt einschätzt.

Hören Sie hier eine positive Resonanz, dann heißt es abwarten, bis die Stiftung wieder mit Ihnen in Kontakt tritt.

Schritt 4: Förderung

Wenn die Stiftung Sie über einen positiven Bescheid informiert, sind alle weiteren Schritte so auszuführen, wie die Stiftung Ihnen das vorgibt. Es empfiehlt sich, auch während der Durchführung des Projektes der Stiftung immer mal wieder über den Stand des Projektes zu informieren, beispielsweise durch Zusendung von Presseartikeln, Berichte über gelungene Aktionen oder ähnliches.

Exkurs 6: Das Einwerben von Bußgeldern

Eine Möglichkeit der Gerichte, Strafen zu verhängen, sind die Bußgelder. Der Richter/die Richterin entscheidet, welcher gemeinnützigen Organisation das zu zahlende Bußgeld zu Gute kommt. Meistens ist dabei der gemeinnützige Zweck unter pädagogischen Gesichtspunkten für den Täter gewählt. Wenn zum Beispiel für das Fahren unter Alkohol ein Bußgeld verhängt wird, dann bezieht vorzugsweise eine Einrichtung für Alkohol- und Drogenabhängige das Bußgeld. Zur Auswahl der passenden Einrichtung liegt dem Richter/der Richterin eine Liste der zuweisungsberechtigten Organisationen vor, die ihm als Empfehlung dient. Er/Sie ist allerdings nicht verpflichtet, sich danach zu richten.

Schritt 1: Aufnahme in die Liste

Daher ist der erste Schritt, sich beim zuständigen Oberlandesgericht auf die Liste der zuweisungsberechtigten Organisationen aufnehmen zu lassen. Am besten Sie informieren sich über das genaue Verfahren Ihres Oberlandesgerichtes. In der Regel sind dem Antrag zur Aufnahme in die Liste die Satzung, ein Auszug aus dem Vereinsregister, der

Freistellungsbescheid und die Zustimmung zur Unterrichtung der listenführenden Stelle über die Gemeinnützigkeit beizulegen.

Schritt 2: Einrichten eines Bußgeldkontos

Zur Verwaltung der Bußgelder ist ein Extra-Konto einzurichten, damit der Eingang der Bußgeldraten nicht mit denen von Spenden oder mit anderen Zahlungseingängen verwechselt wird.

Schritt 3: Die richtigen AnsprechpartnerInnen

Dann gilt es Name und Anschrift der relevanten Richter und Staatsanwälte zu recherchieren. Auskünfte bekommt man beispielsweise über die Telefonverzeichnisse der Gerichte, über Telefon-CDs, Adressverzeichnisse oder ähnliches. Am besten eigenen sich natürlich Adressen von Richtern und Richterinnen, die man schon kennt oder zu denen sich ein persönlicher Bezug herstellen lässt.

Schritt 4: Der Bußgeldbrief

Kennt man die RichterInnen nicht persönlich, dann erstellt man einen Bußgeldbrief, der an die recherchierten Adressen versandt wird.

Der Bußgeldbrief unterscheidet sich grundsätzlich vom Spendenbrief. Er ist kurz und sachlich gehalten, beschreibt kurz Organisation und aktuelles Projekt auf höchstens einer Seite. Wenn vorhanden kann noch ein kleines Faltblatt über Organisation oder Projekt dem Bußgeldbrief beigelegt werden.

Zusätzlich zum Anschreiben und eventuellen Zusatzinformationen enthält der Bußgeldbrief kleinformatische Adressaufkleber, die Name und Anschrift der Organisation und die spezielle Bußgeldkontonummer enthält. Diese Aufkleber werden von den RichterInnen gerne genutzt, um im Bußgeldbescheid dem Betroffenen die zu begünstigende Organisation mitzuteilen. Ein Service dieser Art zahlt sich fast immer aus.

Weiterhin werden dem Bußgeldbrief Überweisungsträger beigelegt, die bereits die Daten Ihrer Organisation enthalten und außerdem im Feld Überweisungszweck den Aufdruck „Aktenzeichen:“ und „keine Spende“ haben.

Schritt 5: Persönlicher Kontaktaufbau zu den Entscheidungsträgern

Auch beim Bußgeldmarketing ist die persönliche Kontaktaufnahme erfolgssteigernd. So empfiehlt sich auch hier, den Richter/die Richterin ca. eine Woche nach Versand des Bußgeldbriefes anzurufen, sich über sein Eintreffen zu informieren und anzubieten, wenn gewünscht, gerne noch weitere Informationen über das Projekt zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus kann man anbieten, auch mal persönlich vorbei zu kommen. Grundsätzlich

gilt, umso mehr der Richter/die Richterin mit Ihnen oder Ihrer Organisation persönlich etwas verbinden kann, umso größer ist das Vertrauen und damit die Wahrscheinlichkeit nicht in der Liste unter zu gehen.

Um diesen Kontakt weiter aufzubauen und zu vertiefen sollte man den Entscheidungsträgern immer wieder mal über den aktuellen Stand des Projektes Bericht erstatten.

Ganz wichtig ist auch der sofortige Dank nach der ersten Zuweisung. Bei höheren Zuweisungen empfiehlt sich ein persönlicher Brief oder ein Telefonat.

Grundsätzlich gilt es, alle Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme wahrzunehmen, um die Beziehung weiterhin zu pflegen.

Schritt 6: Bußgeldverwaltung

Der Aufwand für die Verwaltung von Bußgeldern wird oft unterschätzt. Die Zahlungseingänge müssen überwacht werden und zum Teil muss jeder Zahlungseingang beim zuständigen Gericht bestätigt werden. Generell ist jede Einrichtung verpflichtet, Zahlungsver säumnisse anzuzeigen. Natürlich erhalten die zum Bußgeld Verurteilten keine Zuwendungsbestätigung und auch deren Namen und Daten sollten auf jeden Fall in einer gesonderten Adressdatei verwaltet werden, damit sie nicht plötzlich zu den Spendern oder anderen Zielgruppen rutschen.

5. Fundraising für Grundbildung und Alphabetisierung

Grundbildung und Alphabetisierung wurde zum Schwerpunktthema bei der letzten Workshopeinheit. Erwachsene, die nicht ausreichend lesen können, sind weniger im Fokus der Förderer. Auch hier haben wir eher wieder ein Nischenthema gefunden, das genauer bedacht werden muss, wenn man erfolgreich im Fundraising sein möchte.

Die Modellgruppe war sich einig, dass es hier durch die Gewinnung von bekannten und prominenten Persönlichkeiten, die öffentlich das Problem thematisieren ein hilfreicher Weg wäre. Auch hier kam man aber zu dem Schluss, dass es am besten wäre, unabhängig von dem Wohlwollen von Spendern und Förderern über Geldmittel zu verfügen. So wurden zwei Wege für dieses Thema durchgespielt: Die Gründung einer eigenen Stiftung für dieses Thema oder die Gründung einer Genossenschaft.

Erfolgsmöglichkeiten im Fundraising sah man auch hier durch den Aufbau von Netzwerken und der Suche von geeigneten KooperationspartnerInnen. Durch ein Bündnis von Menschen und Organisationen, die sich für dieselbe Sache einsetzen wird die öffentliche und politische Aufmerksamkeit erhöht.

Exkurs 6 Grundsätze einer Genossenschaft

Ein Kopf eine Stimme

Die Genossenschaft ist die einzige Unternehmensform, die eine Konzentration des Ge-

sellschaftseigentums in wenigen Händen nicht zulässt. Jedes Mitglied verfügt unabhängig von seinem Kapitalanteil über eine Stimme in der Vollversammlung.

Demokratische und aktive Verwaltung durch die Mitglieder

Die Genossenschaft wird von ihren Mitgliedern in demokratischer Form verwaltet. Eine Genossenschaft ist verpflichtet, die aktive Beteiligung aller Mitglieder an den Entscheidungsprozessen durch deren Einbeziehung in das Gesellschaftsleben zu fördern. Das Verwaltungsorgan muss sich mehrheitlich aus Genossenschaftsmitgliedern zusammensetzen.

Der Gegenseitigkeitscharakter (Mitgliederförderung)

Das Hauptziel einer Genossenschaft ist nicht die Gewinnmaximierung, sondern die gegenseitige Unterstützung und Förderung der Mitglieder. Das bedeutet, dass für die Mitglieder der Genossenschaft bessere Bedingungen (Preis, Arbeitsentgelt etc.) geschaffen werden sollen, als sie jedes Mitglied für sich allein auf dem Markt erzielen könnte.

Der nicht spekulative Charakter

Wenn eine Genossenschaft aufgelöst wird, dürfen die Mitglieder das Vermögen der Genossenschaft weder untereinander aufteilen noch die Genossenschaft als Ganzes verkaufen. Das Gesetz gewährt eine günstigere Besteuerung der Gewinne, vorausgesetzt, dass diese in die Entwicklung der Genossenschaft investiert werden.

Die offene Tür

Die Genossenschaft ist eine offene Gesellschaftsform. Jede und jeder, die/der den Grundsatz der Gegenseitigkeit teilt und in der Lage ist, zur Erreichung des Gesellschaftszwecks beizutragen, kann die Mitgliedschaft beantragen.

Die Solidarität zwischen den Generationen

Eine Genossenschaft soll langfristig für die künftigen Generationen erhalten bleiben. Das Fortbestehen wird durch die Unteilbarkeit des Gesellschaftsvermögens und die Weitergabe der Erfahrungen und Führungsverantwortung von den älteren an die jüngeren Genossenschaftsmitglieder sichergestellt.

Unabhängigkeit und gegenseitige Unterstützung

Jede Genossenschaft ist ein unabhängiges Unternehmen welches sich selbst verwaltet, auch wenn in der Regel die Zugehörigkeit zu einem Genossenschaftsverband angestrebt wird. Zwischen den Genossenschaften gibt es Formen der gegenseitigen Unterstützung, sowohl was ihre Entwicklung als auch ihre Behauptung auf dem Markt betrifft.

Der Förderauftrag nach außen

Zu den zahlreichen Aufgaben der Genossenschaften gehört es auch, die Entstehung von neuen Genossenschaften durch direkte und indirekte Beihilfen zu fördern. Zu diesem Zweck zahlen alle Genossenschaften einen geringen Teil ihrer Jahresgewinne in eigene Fonds für die Förderung und Entwicklung des Genossenschaftswesens.

Soziale Verantwortung

Das Genossenschaftswesen setzt sich für die Entwicklung der Einzelpersonen, der Familien, der sozialen Gruppierungen und der Gesellschaft als Ganzes ein. Der territoriale Charakter der Genossenschaft wertet die Qualitätspotenziale auf, die jede Gemeinschaft besitzt, und bietet geeignete Lösungen für dessen Bedürfnisse. 2

6. Ausblick

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Modellprojekt Fundraising haben sich vorgenommen, weiter an der systematischen Implementierung von Fundraisingmethoden in ihren Einrichtungen zu arbeiten. Dabei wurde deutlich, wie wichtig der gegenseitige Austausch ist. Von den Erfahrungen der anderen lernen und profitieren, aber gerne auch selbst über Gelungenes und Fehlversuche zu berichten, das wollen die Teilnehmenden auch nach Ende des Workshops beibehalten, in dem sie sich jährlich treffen.

Die LAG anderes lernen kann sich zusätzlich vorstellen in einem internen Bereich der Homepage best practice- Beispiele einzustellen, die jährlichen Fundraisingtreffen zu organisieren und die Vernetzung zu fördern.

Eins wurde deutlich: Diejenigen, die sich auf den Weg gemacht haben, Fundraising als festen Bestandteil der Finanzierung einzurichten, haben sich automatisch auf den Weg gemacht, das Profil der Einrichtung zu schärfen, die Ziele klar zu definieren, FreundInnen und Förderer gezielt zu gewinnen, zu binden und zu pflegen. Das Modellprojekt hat also viel mehr erreicht als nur Wissen zu vermitteln. Es hat interessante und zukunftsweisende Prozesse der Organisationsentwicklung angestoßen, die die Zukunftsfähigkeit der beteiligten Einrichtungen nachhaltig fördern und die Weiterbildung im Allgemeinen festigen und voranbringen wird.

Ich danke allen für die lebendigen und offenen Einheiten voller Ideen, Interesse an der Arbeit des anderen und der Bereitschaft voneinander zu lernen.

Christiane Steinmetz