

ABSCHLUSSBERICHT

Stipendium 2007 / 2008 zur Fundraising-Forschung,
vergeben vom Verein Alumni der Fundraising Akademie
und der Stiftung Fundraising, gefördert von LIVING COLOUR



Großspenden-Fundraising in den USA

Von Jan Uekermann

INHALT

Vorwort	2
Danke	3
Einleitung	3
Fragestellungen des Stipendiums	4
Großspenden-Fundraising in Deutschland	4
Erfahrungsbericht aus den USA und Mexiko.....	5
Ergebnisse	8
Transfer	10
Schluss	11
Anhang	12
Kommentierte Literaturliste	14
Über Jan Uekermann	15

VORWORT

Für wenige Bereiche im Fundraising bei Privatpersonen bestehen gegenwärtig größere Wachstumschancen als für Großspenden. Trotz der Entwicklung dieses Feldes und der Professionalisierung der Organisationen in diesem Bereich bestehen in der deutschen Fundraisinglandschaft weiterhin große Potenziale für die strategische Gewinnung von hohen Spenden und den Aufbau von Beziehungen zu Menschen, die bereit sind, die Arbeit gemeinnütziger Organisationen mit hohen Geldbeträgen zu unterstützen. Solche Förderer sehen ihre Spende nicht selten als Investition und erwarten Anerkennung und Einbindung. Das Großspenden-Fundraising in den USA kann hier Beispiel geben für den offenen, dialogorientierten Kontakt zum Spender. Obwohl sich Vieles nicht eins zu eins übertragen lässt, können deutsche Fundraiser nach wie vor von der Praxis in den USA in diesem Fundraisingsegment lernen.

In diesem Bericht legt Jan Uekermann die Ergebnisse seiner Forschungsreise zum Thema Major Donor Fundraising in die USA und Mexiko vor. Anschaulich und mit vielen Beispielen schafft er es, die Expertise, Erfahrung und nicht zuletzt die Begeisterung und Inspiration aus der Vielzahl von persönlichen Begegnungen und Interviews mit renommierten Fundraisern zu vermitteln.

Jan Uekermann ist der erste Stipendiat des Förderprogramms, das der Verein Alumni Fundraising Akademie und die Stiftung Fundraising ausgeschreiben haben, um die praxisnahe Fundraisingforschung voran zu treiben.

Der Verein Alumni der Fundraising Akademie dankt allen Spenderinnen und Spendern und unserem Sponsor „Living Colour“, die das Stipendium und damit diese Arbeit ermöglicht haben. Wenn der vorliegende Ergebnisbericht Anregung, Ansporn und Ermutigung ist für Kolleginnen und Kollegen hierzulande, hat er das Ziel erreicht!

Christiane Fischer

Vorsitzende des Vorstands der Alumni der Fundraising Akademie

DANKE

Im April 2007 erhielt ich die Zusage für das erste deutsche Stipendium zur Fundraising-Forschung in den USA. Für die Finanzierung dieser einmaligen Chance danke ich von Herzen dem Alumniverein der Fundraising Akademie – vor allem den Spenderinnen und Spendern –, der Stiftung Fundraising sowie der Agentur LIVING COLOUR FUNDRAISING. Mein ganz besonderer Dank gilt Christiane Sadtler, Mitglied des Vorstands des Alumnivereins, die das Stipendium begleitet hat. Dr. Volker Then danke ich für den wissenschaftlichen Input, Dr. Jens Watenphul von LIVING COLOUR für die Teilfinanzierung und Dr. Thomas Kreuzer für seine persönliche Unterstützung.

In den USA danke ich allen Fundraiserinnen und Fundraisern, die mir Rede und Antwort gestanden haben und das Stipendium mit Inhalten füllten. Dazu haben hier in Deutschland auch viele Fundraising-Kolleginnen und -Kollegen beigetragen, mit denen ich über Ergebnisse und Erkenntnisse diskutieren konnte. Die Auslandsaufenthalte konnte ich nur durch die Bereitschaft und Unterstützung meines Arbeitgebers, dem Kinderhilfswerk „Unsere kleinen Brüder und Schwestern e.V.“, antreten. Danke!

EINLEITUNG

„Noch immer gelten die Vereinigten Staaten von Amerika als Musterland des Fundraisings. Auch wenn die kontinentale Tradition auf vielfältige Formen der Philanthropie zurückblicken kann, ist das Fundraising in den angelsächsischen Ländern noch immer weit stärker entwickelt als hierzulande. Dies hängt vor allem mit einer ausgeprägt staatskritischen Haltung zusammen, die Wohlfahrt und Soziales weitgehend dem bürgerschaftlichen Engagement überantwortet hat.“ In der diesjährigen Einladung zur Studienreise nach New York bringt Thomas Kreuzer, Leiter der Fundraising Akademie, die Unterschiede zwischen Deutschland und den USA auf den Punkt.

Dank dieses Unterschieds der fortgeschritteneren Professionalität können wir viel von unseren amerikanischen Kollegen lernen. Lothar Schulz, deutscher Fundraiser mit über 30 Jahren Erfahrung, empfiehlt jedem, einmal den Kollegen in Übersee bei ihrer Arbeit über die Schulter zu schauen. Das erste Stipendium des Alumnivereins der Fundraising Akademie eröffnete mir diese Möglichkeit. Die Ergebnisse und Erkenntnisse meiner Forschungsarbeit werden mit diesem Artikel allen interessierten Fundraisern zugänglich gemacht, damit SpenderInnen in Deutschland davon profitieren und wir sie in den Mittelpunkt unseres Wirkens stellen.

Denn sie sind es, die diese Welt verändern möchten, und wir dürfen sie dabei begleiten. Ihnen gilt unser größter Dank. Ich hoffe, dass ich – gefördert durch das Stipendium – einen Teil zur Professionalisierung des Fundraisings in Deutschland beitragen kann.

Jan Uekermann, Karlsruhe, 1. September 2008



FRAGESTELLUNGEN DES STIPENDIUMS

Oder: Alles adaptierbar?

Amerikanische Fundraiser begeistern in Vorträgen und Seminaren mit ihrer Energie und den Anekdoten über Mega-Spenden. Die Fortbildungen sind Fundraising-Entertainment-Shows! Wir verlassen sie hoch motiviert, werden dann aber vom Pessimismus der gesellschaftlichen, historischen und sozialen Unterschiede zwischen den USA und Deutschland eingeholt und stellen ernüchtert fest: Das funktioniert hier in Deutschland nicht.

Wirklich nicht? Oder optimistisch gefragt: Was funktioniert? Was können wir von unseren amerikanischen Kollegen lernen und für unsere Fundraisingpraxis adaptieren? Ausgerüstet mit dem Stipendium des Alumnivereins der Fundraising Akademie und dem Thema „Großspenden-Fundraising in den USA“ bereiste ich zwei Mal für drei Wochen die Vereinigten Staaten. Vor Ort interviewte ich Fundraiser, Major Gift und Development Directors, Berater, Vorstände und Millionäre. Ich nahm an Seminaren teil, baute eine Sammlung von Fachbüchern auf, nahm an Großspender-Events teil und dokumentierte erfolgreiche und missglückte Praxisbeispiele.

Im Koffer hatte ich vor allem großen Wissensdurst und viele Fragen:

- Wie ist Großspenden-Fundraising definiert?
- Welche Bedeutung hat das Großspenden-Fundraising?
- Wie beginnt Großspenden-Fundraising in einer Organisation?
- Wie wird es gestaltet?
- Welche Informationen stehen über Spender zur Verfügung, und welche Fähigkeiten brauchen Großspenden-Fundraiser?
- Wie gestaltet sich die Vorbereitung und dann die Durchführung von „the ask“?
- Wie wird mit Ehrenamtlichen zusammengearbeitet?

Das Stipendium wurde durch zwei Expertinnengespräche mit Birgit Kern, Melanie Stöhr und Annette Urban-Engels begleitet. Diese trugen erheblich dazu bei, einen Überblick über den Stand des Großspenden-Fundraisings in Deutschland zu bekommen.

GROSSPENDEN-FUNDRAISING IN DEUTSCHLAND

Oder: „Könnten Sie mit 25.000 Euro helfen?“

In Deutschland steckt das strategische und konzeptionelle Großspenden-Fundraising mit Kultivierungsplänen in den Kinderschuhen. Gründe hierfür sind schnell gefunden: Wir gehen bedeckt mit Vermögen um, die meisten Daten von Einzelpersonen sind geschützt, wir machen den Staat für vieles verantwortlich. Vielleicht liegt es auch daran, dass wir FundraiserInnen unsere Zeit vom Alltagsgeschäft ausfüllen lassen und die Zeit für aktive, persönliche Beziehungsgestaltung (Fundraising!) vernachlässigt wird. Aktiv nutzen wir unsere Shoppingslisten, in die wir große Spendenbeispiele aufnehmen. Den Rücklauf der Großspenden überlassen wir dem Zufall, gerechnet wird damit nicht. Selten wird in unseren Fachblättern von einer Großspenden-Kampagne oder von richtig großen Einzelspenden berichtet. Texte in Fachbüchern bleiben allgemein, spezielle Literatur zum Thema fehlt. Die Homepage fundraisingpraxis.de informiert: „es gibt keine einheitliche Definition, was ‚Großspenden-Fundraising‘ eigentlich ist“.



...der Schatten spendende Platz war natürlich mit Spendengeldern finanziert.

Es gibt die Angst, einen Spender wirklich in den Mittelpunkt unseres Fundraisings zu stellen. Er könnte ja die Organisation auf den Kopf stellen! Wann haben wir zuletzt einen Spender gefragt, was wir für ihn tun dürfen, oder eben, ob er ein



Fundraising-Forschung in der Wüste. Im Desert Botanical Garden, Phoenix, gab es mal ein schattiges Plätzchen, um Interviews und Ergebnisse zu dokumentieren.....

bestimmtes Projekt mit 25.000 Euro unterstützen kann? Ausreichend Arbeitsauslastung erfahren wir durch große Spenden, die zufällig über Mailings reinkommen, und die vielen sonstigen wichtigen Aufgaben des Alltagsgeschäftes. Die eigene Organisation wird noch immer zu sehr in den Mittelpunkt gestellt. Das ist vielleicht die größte Hürde, wirklich spenderorientiertes Fundraising zu verfolgen. „Vom 16. bis 18. April 2008 legen wir darum den programmatischen Schwerpunkt auf dieses noch immer wenig bekannte, weil vielgesichtige Wesen“ – das ist zu lesen im Vorwort des Programmheftes vom diesjährigen Deutschen Fundraising Kongress. Und weiter: „Wir überprüfen oberflächliche Annahmen, nutzen Ergebnisse aktueller Studien – und fragen vor allem die SpenderInnen selbst nach ihren Motivationen, Wünschen und Kritikpunkten.“ Gut, dass wir nach 15 Jahren professioneller Weiterbildung merken, dass der Spender im Mittelpunkt stehen sollte.

In Bezug auf Großspender-Fundraising ist Deutschland ein Entwicklungsland. Dennoch gibt es Anzeichen dafür, dass die Notwendigkeit professionellen Fundraisings erkannt worden ist und die Spender weiter in den Mittelpunkt rücken: Für die individuelle Bedankung von großen Spenden rufen wir schnell beim Geber an, um uns zu bedanken. Nach bestem Bauchgefühl versuchen wir, unsere besten Spender individuell zu kontaktieren. Eine große deutsche Agentur lädt derzeit auserwählte Fundraiser zu Gesprächen ein, um sich über Großspender-Fundraising auszutauschen. Inhaltliches wird bisher leider streng vertraulich behandelt, und so bleiben wichtige Erkenntnisse diesem Kreis der Großspender-Fundraiser vorbehalten. Offener geht der Malteser Hilfsdienst mit seinen Ergebnissen einer Großspender-Befragung um und präsentiert sie öffentlich.

Es finden erfolgreiche Großspender-Veranstaltungen statt, und alle paar Jahre gibt es auch mal wieder eine private Millionenspende; zuletzt 200 Millionen Euro im März 2008 von SAP-Milliardär Hans-Werner Hector für die Uni Karlsruhe. Dies sind nur einige Beispiele dafür, dass wir uns wirklich mit dem Großspender-Fundraising beschäftigen sollten und auf eine Professionalisierung – in erster Linie für unsere Spender – hoffen können! Das erste Fundraising-Stipendium wurde zur Verfügung gestellt, um mehr über das Großspender-Fundraising in den USA zu erfahren.

ERFAHRUNGSBERICHT AUS DEN USA UND MEXIKO

Offen, freundlich und hilfsbereit: so begegneten mir alle Fundraiser, die ich in Phoenix, New York und Mexiko interviewen konnte. Die meisten von ihnen haben jahrzehntelange praktische Fundraising-Erfahrung, alle sind Quereinsteiger und sammeln heute Millionenspenden. Ihre Praxiserfolge qualifizieren sie als Experten, und bereitwillig teilen sie ihre Erfahrungsschätze. In den insgesamt über 20 Interviews, vor allem mit Major Gift Officers/Directors und Development Directors, zielten die Fragen auf die praktische Seite des Großspender-Fundraisings ab. Obwohl die Frage nach der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen erst für die zweite Hälfte des Gespräches gedacht war, wurde das Thema vom Interviewpartner bereits nach kurzer Zeit angesprochen. Großspender-Fundraising ohne Ehrenamtliche gibt es nicht. Sie tragen erheblich zum Erfolg bei, sind für die Kontaktaufnahme zu potenziellen Geldgebern genauso wichtig wie für die Akquise von großen Spenden. Kein einziges Mal wurden dagegen Themen wie Mailings oder Internet angesprochen. Der persönliche Kontakt ist der Schlüssel zu großen, geplanten Spenden, die nicht auf dem Zufallsprinzip beruhen.

Ehrenamtliche, Vorstände und Großspender berichteten mir von ihren guten Taten, ihren Aufgaben und ihrer Sicht vom Fundraising während des internationalen Treffens der Kinderhilfsorganisation „Nuestros Pequeños Hermanos“ in Mexiko. Insgesamt 260 Besucher vor allem aus den USA nutzten die Möglichkeit, bei Absprachen zwischen Fundraisern und Projektverantwortlichen dabei zu sein und die Arbeit der Organisation hautnah zu erleben. Höhepunkt am letzten Abend war eine Live Auction, bei der in 20 Minuten 200.000 Dollar gesammelt wurden. Dabei stellte sich ein Großspender vor alle Gäste und fragte, wer mit 50.000, 30.000, 20.000 ... 1.000 Dollar helfen kann; nach und nach meldeten sich die Spender



Bei der Phoenix Symphony wurde der Autor vom gesamten Development Department begrüßt. Zum Abschluss des Interviews mit dem Leiter, Frank Bourget, gab es noch ein Erinnerungsfoto.

bereitwillig und wurden von den anderen Gästen mit Applaus gefeiert – herzlich Willkommen im amerikanischen Großspenden-Fundraising!

„Wenn wir Menschen helfen, ihre Träume zu verwirklichen, werden sie helfen, unsere zu verwirklichen.“ Barbara Ann Murray, amerikanische Fundraiserin, beschreibt diese von vielen ihrer Kollegen geteilte Philosophie im Buch „How I raised a million in a month“. Großspenden-Fundraiser in den USA stellen den Spender in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Dadurch ist für den Geber die Spende eine Investition und die Fundraiser sind ihre Finanzberater, wenn es um die Gute Sache geht. Großspender bezeichnen ihre zuständige Fundraiserin als gute Freundin; diese Unterstützer sind wahre Freunde fürs Leben, bis über den Tod hinaus – beim geplanten Geben, dem Planned Giving.

Wer sich mit Großspenden-Fundraising in den USA beschäftigt, stellt schnell fest, dass weitere angrenzende Gebiete beleuchtet werden müssen: Zusammenarbeit mit Vorständen und Ehrenamtlichen, Capital Campaigns, Gedanken vermögender Menschen oder eben Planned Giving. Unzählige Fachbücher auf dem amerikanischen Markt geben

Hilfe und behandeln die Theorie zu den einzelnen Spezialgebieten wie auch zum Thema Großspenden-Fundraising.

Ob in der Bücherei, beim Zeitung lesen, im Museum, beim Spaziergang durch den botanischen Garten oder sogar im Auto auf dem Highway: in vielen Lebensbereichen der Amerikaner finden sich Fundraising-Anzeichen. Täglich finden Charity Events statt, Straßenschilder informieren über die Privatperson oder das Unternehmen, die den nächsten Meilenabschnitt sponsern, das Wall Street Journal berichtet über Millionenspenden, überall sind Spenderplaketten zu sehen.



Nicht nur Unternehmen, sondern auch Privatpersonen nutzen das Angebot, Pate für eine Straßenmeile zu werden und damit Botschaften zu verbreiten. Neben dem ehrenamtlichen Einsatz, die Straße sauber zu halten, wird auch ein Geldbetrag fällig.

„Unsere Spender sind schlau, sie sind smart, sie wissen, dass Du der Development Director bist und dass Du Deine Hausaufgaben machst.“ Diese Aussage von Larry Bleich, Major Gift Officer beim Phoenix Art Museum, verdeutlicht die Anerkennung und das Selbstverständnis des Fundraisings in den USA. Die amerikanische Autorin Suzann Irwin-Wells ist sich sicher, dass heute nicht mehr die Meinung unter den Vorständen vorherrscht, ein Fundraiser alleine sei für den Großspendenerfolg zuständig. Ehrenamtliche Vorstände verpflichten sich, 20.000 Dollar im Jahr für die Organisation zu sammeln/spenden, Angestellte einer Organisation spenden ganz selbstverständlich. Auch für Kinder und vor allem Personen, die wichtige öffentliche Positionen besetzen, gehört Fundraising und das damit verbundene Geben zur moralischen Pflicht. Das neueste



Larry Bleich, Major Gift Officer beim Phoenix Art Museum, ist seit über 20 Jahren spezialisiert auf das Großspenden-Fundraising. Bleich bot dem Autor einen ganzen Tag lang Einblick in seine Arbeit.

Buch von Ex-Präsident Bill Clinton trägt den kurzen und knappen Titel „Giving“. Darin beschreibt er, wie jeder ein Stück dieser Welt verändern kann. Mit einem schönen Beispiel beschreibt er darin auch die Erziehung von Kindern zur Übernahme von Verantwortung: Clintons Nichten und Neffen erhalten jeden Monat einen bestimmten Geldbetrag, von dem sie 25% einer Organisation zukommen lassen; danach rufen sie ihren Onkel an, um zu berichten, was sie damit unterstützt haben. Tipps dazu bekommen die Kleinen im Buch „A Kid’s Guide to Giving“, das von einer 14-Jährigen verfasst wurde.

Nachwuchs ist auch bei professionellen Fundraisern dringend notwendig: Der Bedarf ist größer als das Angebot. Beklagt wird, dass es hauptsächlich „Generalisten“ gibt – also vermeintliche Alleskönner – anstatt „Spezialisten“, also Fundraiser, die sich auf einem Gebiet wie z.B. Großspenden betätigen. Hierzu bietet die Fundraising School in Indianapolis eine spezielle zweieinhalbtägige Fortbildung zum Thema „Developing Major Gifts“ an, und auch die Vereinigung professioneller Fundraiser, die Association of Fundraising Professionals, setzt auf Weiterbildungen in Spezialgebieten. In erster Linie zählt dennoch die praktische Erfahrung, bestätigt auch Angie Garvich, die derzeit als Capital Campaign Director der American Cancer Society in New York einige Mitarbeiter sucht und dabei vor allem auf „Alleskönner“ stößt.

Auffallend ist die langjährige Erfahrung, die auch junge Fundraiser mitbringen: Mike Birgen, 38 Jahre, Major Gift Officer bei der St. Joseph Foundation, arbeitet bereits rund 15 Jahre erfolgreich im Fundraising. Und Mike ist kein Einzelfall! Mit seiner Erfahrung schätzt er, dass etwa ein Prozent der Spender in den USA anonym bleiben möchten. Die Jahresberichte der amerikanischen Organisationen sind voll mit Spendernamen, aufgelistet nach Spendenhöhe. Autorin Barbara Ann Muray empfiehlt sogar, das Einverständnis der Spender zur Veröffentlichung ihrer Namen systematisch durch einen Rückmeldebogen abzufragen. Es gibt kostenpflichtige Informationsdienste wie WealthEngine, die aussagekräftige Daten zu Einzelpersonen liefern. Ob Boots-, Flugzeug- oder Immobilienbesitzer, Millionär, Vorstand, Großspender oder Parteimitglied: viele Informationen über amerikanische Bürger sind öffentlich zugänglich. Das stetig wachsende Informationsangebot von Google gehört für viele Fundraiser bereits zu den wichtigsten Arbeitsmitteln für die tägliche Arbeit.

Auch das so genannte Moves Management ist derzeit in aller Munde, wenn es um die Frage geht, wie Beziehungen zu Großspendern erfolgreich gestaltet werden können. Dabei handelt es sich um ein auf die jeweilige Organisation zugeschnittenes System von Taktiken, Methoden und Vorgehensweisen, um Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Vor jedem Schritt, vor jeder Handlung muss klar sein, warum dieser Schritt getan wird und vor allem, die nächsten zwei oder drei Schritte sein werden und welche Ziele dabei verfolgt werden.

Mit folgenden Fragen leitete Guy Mallabone 2006 seinen Vortrag zum Thema Moves Management ein:

- Begrüßt Ihre Organisation die Philosophie, mit Spendern auf der Face-to-Face-Ebene zu arbeiten?
- Fördert Ihre Organisation eine Entwicklungskultur, die darauf abzielt, bedeutungsvolle Beziehungen aufzubauen?
- Hat Ihre Organisation eine Struktur, die es erlaubt, die Unternehmungslust von Großspendern zu begleiten und die Verantwortlichkeit von Mitarbeitern zu fördern?
- Geht Ihre Geschäftsführung davon aus, dass sie die Erste sein wird, die Beziehungen zu potenziellen Spendern pflegt?

Wenn alle Fragen mit „Ja“ beantwortet werden können, ist die Organisation bereit, mit dem Großspenden-Fundraising zu beginnen.

Ein Major Gift Officer bei der Robin Hood Foundation in New York ist für die Beziehungsgestaltung zu 100 bis 200 Spendern zuständig. Auf eine B-Liste mit weiteren bis zu 400 Personen kann zugegriffen werden, um 100 bis 130 Face-to-Face-Meetings pro Jahr durchzuführen, Telefon-Meetings werden nicht mitgezählt. Zu Beginn wird noch kein finanzielles Ziel

gesteckt, dieses soll ab dem kommenden Jahr bei 3 Millionen Dollar jährlich liegen. Die Fundraising School in Indianapolis empfiehlt die Anzahl von 150 Personen, die durch einen vollzeitbeschäftigten Fundraiser begleitet werden können, sowie 30 persönliche Treffen pro Jahr, bei denen es um die Spendenbitte geht.

ERGEBNISSE



Eine Power-Einzelstunde zum Großspenden-Fundraising gab es von Karen Osborne in New York. Die weltweit bekannte Expertin berät internationale Hilfsorganisationen.

Definition

Großspenden-Fundraising ist die individuelle Zusammenarbeit mit Menschen, die potenziell eine Spende leisten können, welche von der Organisation als große Spende definiert wird. Für die Festlegung dieser großen Spende empfiehlt Karen Osborne, Fundraising-Expertin und Beraterin großer und internationaler Organisationen, dreierlei zu berücksichtigen:

- den Standpunkt der Spender, deren Definition einer Großspende sehr unterschiedlich ist
- den Standpunkt der Organisation, die festlegt, wie groß die Spende sein soll, auf die hingearbeitet wird
- sowie einige Musterbeispiele, um einen Überblick darüber zu bekommen, was in der Region oder im Land möglich ist

Für das Einstiegslevel einer Großspende gilt dabei folgende Faustregel: Man nehme die höchste jährliche Spendensumme und multipliziere sie mit 5 bis 10.

Bedeutung

Das Großspenden-Fundraising nimmt im gesamten Mix der kennen gelernten Organisationen eine herausragende und wichtige Rolle ein. Das Bekenntnis zur Philosophie, mit Spendern auf der Face-to-Face-Ebene zu arbeiten, kann eine Neuorientierung des Fundraisings bedeuten, bei dem Spendenbriefe nur eine Nebenrolle spielen und das Internet eine nette Nebenbeschäftigung ist.

Auf dem Fundraising Kongress 2007 berichtete Großspenden-Fundraiser J. A. Tony Myers von der University of Calgary/Kanada über die erfolgreiche Steigerung der Spendeneinnahmen im Millionenbereich: Er stellte weitere Fundraiser ein, um auf der persönlichen Ebene Beziehungen zu Menschen aufzubauen, die über die Möglichkeit verfügen, viel Geld zu spenden.

Kampagne oder Programm?

Eine Großspenden-Kampagne unterscheidet sich in drei wesentlichen Punkten vom Großspenden-Programm: Es wird ein

spezifisches Spendenziel vorgegeben, Freiwillige sind ein unverzichtbarer Teil der Kampagne und es gibt einen klar festgelegten Zeitrahmen. In der Organisation kann es demnach auch zwei verschiedene Fundraiser geben: einen Major Gift Officer und einen Capital Campaign Manager.

Ziele

Neben einem finanziellen Ziel sind gerade zu Beginn des Großspenden-Fundraisings weitere messbare Kriterien für den Fundraiser attraktiv: Anzahl aktiv geführter Telefonate, Anzahl persönlicher Treffen, Durchführung spezieller Events. Der Aufbau einer Liste von 150 Personen, die von einem Großspenden-Fundraiser begleitet werden, empfiehlt sich als optimale Durchschnittsgröße. Die finanziellen Jahresziele der befragten Fundraiser variieren zwischen hunderttausend und drei Millionen Dollar.

Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen

Erfolgreiches Großspenden-Fundraising gelingt nur in enger Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Ob Vorstände oder andere freiwillig Engagierte: sie übernehmen wichtige Aufgaben bei der Suche nach neuen Großspendern und bei der Bitte um die Spende. So kommt es vor, dass ein Ehrenamtlicher bei der Spendenbitte mit voller Leidenschaft und Begeisterung über das zu finanzierende Projekt berichtet und der Großspenden-Fundraiser als Koordinator agiert. Jemand, der unbezahlt um eine Spende bittet, wirkt authentischer als der bezahlte Fundraiser. Dieser dankt dem Ehrenamtlichen öffentlich für sein Engagement und ist für die weiteren Absprachen zwischen Geber und Empfänger zuständig.

Als sehr erfolgreich gelten so genannte House Parties: Ein Großspender wird vom Fundraiser gebeten, zehn seiner Freunde zu einem Mittag- oder kleinen Abendessen einzuladen. Dabei stellt zunächst der Gastgeber die Organisation und den anwesenden Vertreter kurz vor, bevor dieser das zu finanzierende Projekt präsentiert. Nach einer Stunde ist das Treffen vorbei, Interessierte hinterlassen ihre Kontaktdaten. Später werden sie vom Gastgeber oder dem Vertreter der Organisation mit den gewünschten Informationen versorgt. So sind weitere neue potenzielle Unterstützer gefunden.

Durchführung

Amerikanische Fundraiser orientieren sich sehr stark am „(Groß-)Spender-Kreislauf“ mit den folgenden Schritten: 1) Großspender identifizieren, sie kennen lernen und eine persönliche Beziehung aufbauen. 2) Ihnen Möglichkeiten der Partizipation aufzeigen und sie in die Arbeit der Organisation involvieren. 3) Die Spendenbitte vorbereiten und zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Person um den richtigen Betrag bitten. 4) Die volle Verantwortung für den anvertrauten Spendenbetrag und die vernünftige Verwendung der Summe übernehmen und den Geber über den weiteren Verlauf seines geförderten Projektes informieren.

Diese zeitintensive Zusammenarbeit mit jedem einzelnen Großspender ist möglich aus dem bereits genannten Grund, dass ein Vollzeitbeschäftigter rund 150 Personen bei der Umsetzung seiner Wünsche für eine bessere Welt begleitet.

„The Ask“

Bei einem so genannten „(solicitation) call“ oder „ask“ geht es darum, den potenziellen Großspender um eine vorher definierte Spendensumme zu bitten. Zu den schlimmsten Sekunden oder Minuten im Leben eines Fundraisers können die gehören, nachdem er die Frage nach Unterstützung gestellt hat. Denn danach gilt: Shut up! Ruhig sein und nichts mehr sagen! Ab diesem Moment liegt es am Spender, die Frage zu beantworten. Das Gute daran ist, dass es nur drei Antworten geben kann:

1. Ja! => Reaktion: Freuen und danken. Folgeaktion: Analysieren, ob der Betrag zu niedrig war, um den gebeten wurde. Das spontane „Ja“ ist ein Anzeichen dafür, dass der Spender mehr hätte geben können.
2. Nein. => Ein „Nein“ kann vieles bedeuten: Nicht jetzt, nicht in dieser Höhe, nicht für dieses Projekt. Folgeaktion: Das Nein hinterfragen! Später? Eine andere Spendengröße? Verteilt auf mehrere Jahre?
3. Ich denke darüber nach. => Ein Anzeichen dafür, dass der Spender sich mit dem Projekt intensiver beschäftigen möchte. Folgeaktion: nächsten Schritt vereinbaren.

Wichtigste Aufgaben

Es können in erster Linie Koordinierungsaufgaben sein, die zu den wichtigsten Tätigkeiten eines Großspenden-Fundraisers gehören: wer kennt wen, wer kann wen ansprechen, wer kann wem bei etwas helfen, damit er der Organisation helfen kann, etc. Mitmenschen und besonders Vorstände und Ehrenamtliche sollten sensibilisiert werden für Kontakte zu Perso-

nen mit Einfluss und finanziellen Möglichkeiten. Sie werden für das Fundraising begeistert. Eine wichtige Vorgehensweise dabei ist aus amerikanischer Sicht das Shadowing: den Vorstand zu einem Face-to-Face-Meeting mitnehmen, von dem der Fundraiser vorher weiß, dass es ziemlich sicher eine Spendenzusage geben wird, und so den Ehrenamtlichen am Erfolg teilhaben lassen. Das nimmt Ängste vor dem Fundraising und macht Lust auf mehr.

Allen Mitarbeitern sollte klar sein, wie ihre Arbeit zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt, und auch Vorstände und andere Freiwillige sollten auf dem Laufenden gehalten werden, wie ihre Arbeit der Guten Sache dient. Für jeden Großspenden-Fundraiser ist es wichtig, persönliche Beziehungen zu den Freiwilligen aufzubauen.

Fähigkeiten

Gesunder Menschenverstand, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Aufmerksamkeit, aktives Zuhören – das sind die wichtigsten Fähigkeiten, die Großspenden-Fundraiser besitzen sollten. Für Steve Mittenthal, Executive Director beim Ellis Center in Phoenix, ist Fundraising „people business“. Im Vordergrund steht die Beziehungsarbeit mit Menschen und die aktive Kommunikation mit ihnen. Auch Ken Burnett, Fundraising-Experte aus England, schreibt in seinem Buch „The ZEN of Fundraising“ darüber, dass kommunikative Fähigkeiten wohl das Wichtigste sind, was ein Fundraiser mitbringen muss.



Jan Uekermann im Gespräch mit Steve Mittenthal, der viel von seinem Wissen weitergab und begeistert war von der Idee eines Stipendiums zur Fundraising-Forschung.

TRANSFER

Wir sollten in Deutschland die Chance nutzen, wirklich individuell mit unseren Spenderinnen und Spendern zusammenzuarbeiten. Sie sind es, die unsere Welt ein kleines Stück verändern möchten, und wir können ihnen dabei helfen. Dazu haben wir Projekte, Ideen und Vorschläge – so wie auch unsere Spender. Gemeinsam daraus die besten Programme zu entwickeln, sollte für uns zur obersten Priorität werden. Die Theorie ist bekannt: Kultivierungsplan, Gift Chart, Spender in den Mittelpunkt. Es ist an der Zeit, diese Techniken in der Praxis anzuwenden. Durch die strategische und geplante Zusammenarbeit mit Menschen, die mit ihren finanziellen Möglichkeiten wirklich eine Veränderung in der Arbeit einer Organisation bewirken können, wird es auch in Deutschland öfter Millionenspenden geben.

Da dies eine zeitintensive Arbeit ist, empfiehlt sich die Top-down-Methode: Mit den Wichtigsten zuerst beginnen. Die Menschen, die potenziell 5-, 6- oder 7-stellige Spendenbeträge geben können – das sind Großspender. 150 Personen können von einem Vollzeitbeschäftigten begleitet werden. Das Moves Management sollten wir dabei immer im Hinterkopf behalten: Wir müssen bereits vor dem nächsten Schritt in der Beziehung zum Spender wissen, was der übernächste sein wird.

Durch das deutsche Fundraising muss ein Ruck gehen: Wir müssen mehr begeistern und inspirieren. Zunächst uns selber und vor allem unsere Spenderinnen und Spender. Die Furcht, dass ein Spender unsere Organisation auf den Kopf stellen könnte, wenn wir ihn in den Mittelpunkt stellen, muss abgebaut werden. Unsere Spender wollen diese Welt zu einer besseren machen, sie wollen nicht unsere Welt auf den Kopf stellen. Wir sollten auch Nein sagen können und den Spender z.B. an eine andere Organisation weiterempfehlen, die ein passenderes Projekt hat, um seinen Wunsch zu erfüllen.

SCHLUSS

Wir müssen in Deutschland immer mehr Verantwortung – auch finanzielle – für uns und unsere Mitmenschen übernehmen. Einmal abgesehen von Rente und Krankenkasse gibt es einschlägige Beispiele vor allem aus dem Bildungsbereich. Dieser wurde traditionell zum Großteil von staatlicher Seite finanziert. Heute fließen in Deutschland riesige Spenden in die Bildung. Das private finanzielle Potenzial ist gegeben – auch für andere wichtige Herausforderungen. Jetzt liegt es an uns Fundraisern, die Menschen bei der Erfüllung ihrer Träume für eine bessere Welt professionell zu begleiten.

Mehr als gedacht können wir von unseren amerikanischen Kollegen in die deutsche Fundraising-Praxis übernehmen. Es geht um den Spender und die besonders wertvolle Beziehung zu ihm. Dabei ist unerheblich, ob die Spenderin amerikanischer, deutscher oder anderer Herkunft ist: Beziehungen werden überall geführt und gestaltet. Die individuelle Zusammenarbeit mit potenziellen Großspendern bedeutet auch, viel von sich selbst preiszugeben. Vertrauenswürdig und respektvoll: So, wie wir unserer Partnerin oder unserem Partner gegenüberreten, so sollten wir auch unseren Spendern gegenüberreten. Dazu gehört Mut, vor allem auch, um aktiv auf sie zuzugehen.

Eines kann ich Ihnen versprechen: Es ist eine wundervolle Aufgabe und Arbeit, die wir ausüben dürfen. Wir haben mit Menschen zu tun, die wirklich etwas verändern wollen in dieser Welt und potenziell auch die Mittel und Möglichkeiten dazu haben. Sprechen Sie mit ihnen darüber und tragen Sie weiterhin erfolgreich dazu bei, diese Welt zu einer besseren zu machen!

ANHANG

FAQ zum Stipendium

Wann hat die Forschung stattgefunden?

Die erste Forschungsreise nach Phoenix/Arizona fand vom 26. September bis 16. Oktober 2007, die zweite Reise vom 26. Januar bis 18. Februar 2008 statt. In diesem Zeitraum verbrachte ich zwei Wochen in New York und eine Woche in Mexiko, wo ein internationales Treffen von Fundraisern und Großspendern stattfand.

Warum Phoenix, warum New York, warum Mexiko?

Aus einem einfachen Grund entschied ich mich bei der Wahl des ersten Forschungsortes für Phoenix im Staat Arizona: Beziehungen. Unser internationales Kinderhilfswerk hat dort ein Büro, für das auch eine Fundraiserin mit über 40 Jahren Erfahrung im Großspenden-Fundraising arbeitet. Dieser gute Kontakt bewog mich, meine Forschungen zunächst in dem Grand-Canyon-Staat zu beginnen. New York wurde mir von vielen Gesprächspartnern als ein unbedingtes Muss empfohlen, und Mexiko nutzte ich, um vor allem auch mit Spendern, Vorständen und anderen Ehrenamtlichen ins Gespräch zu kommen.

Wie wurde geforscht?

Interviews mit Großspenden-Fundraising-Experten wählte ich zu einem Hauptbestandteil der Forschungen in den USA. Durch die Mitgliedschaft bei der Association of Fundraising Professionals hatte ich Zugriff auf die Mitgliederdaten aller dort vereinigten Fundraiser. Dieser amerikanische Fundraising-Verband ist in einzelne Chapter gegliedert, so dass ich Fundraiser in den Gebieten, die ich bereiste, direkt kontaktieren konnte. Oftmals wurden mir organisationsinterne oder -externe Kollegen von den Gesprächspartnern empfohlen und vorgestellt, so ergaben sich weitere Interviews.

Nach Fachliteratur recherchierte ich vor Ort und bestellte mir wichtig erscheinende Titel in dortigen Buchläden. Für ausgewählte Seminare und Fortbildungen meldete ich mich bereits von Deutschland aus an.

Expertengespräche in Deutschland

- Birgit Kern, Großspenden, Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, www.dsw.de
- Melanie Stöhr, Großspenden und Erbschaften, Greenpeace, www.greenpeace.de
- Annette Urban-Engels, Geschäftsführerin der Quäker-Hilfe Stiftung, www.quaeker-stiftung.de
- Lothar Schulz, Fundraiser aus Leidenschaft

Interviewpartner in den USA

- Bill F. Hurley, CFRE, Director of Development, Sisters of Charity New York, www.scny.org
- Angie Garvich, Capital Campaign Director, American Cancer Society, New York, www.cancer.org
- Bill J. Harrison, selbstständiger Fundraising-Berater, www.iteachfundraising.com
- Dee Campbell, Major Gifts and Planned Giving, Friends of the Orphans Arizona, www.friendsus.org
- Frank Bourget, Director of Development, The Phoenix Symphony, www.phoenixsymphony.org
- Jim Hoyt, Executive Director, Friends of the Orphans Arizona, www.friendsus.org
- Karen Osborne, Fundraising-Beraterin, www.theosbornegroup.com
- Kathi Metzger, Foundation and Government Grants Officer, Phoenix Art Museum, www.phxart.org

- Kathy Kramer, Vice President, Leadership Gifts, St. Joseph's Foundation/Barrow Neurological Foundation, www.chw.edu
- Kim Lewis, Director of Development & Communications, Make-a-wish-Foundation, www.wishaz.org
- Larry Bleich, CFRE, Major Donor Officer, Phoenix Art Museum, www.phxart.org
- Mark Walker, CFRE, Senior Representative, MAP International, www.map.org
- Mary Sexton, Major Gift Director, Doctors without borders, www.msf.org
- Mike Birgen, Director of Major Gifts, St. Joseph's Foundation/Barrow Neurological Foundation, www.chw.edu
- Pamela Wanser, Major Gifts Officer, Ballet Arizona, www.balletaz.org
- Rose M. Schaffhausen, Fundraiserin in Rente, mit über 40 Jahren Erfahrung
- Sharon Saxelby, CEO, Friends of the Orphans USA, www.fotous.org
- Steve Mittenthal, Arizona Community Foundation, www.azfoundation.org
- Sue Gaub, Capital Campaign Director, Phoenix Rescue Mission, www.phoenixrescuemission.org

Hinzu kamen Gespräche mit Großspendern, Vorstandsmitgliedern, ausgewanderten Amerikanern und Deutschen sowie mit amerikanischen Bürgern.

KOMMENTIERTE LITERATURLISTE

Autor und Buchtitel	Kommentar
Burnett, Ken: The Zen of Fundraising. 89 time-less ideas to strenghten and develop your donor relationships. San Francisco, CA, 2006	Sehr empfehlenswert! Als Nachschlagewerk oder zum Auf- und Erfrischen bekannter Theorien. Gut lesbar geschrieben. Das Taschenbuch auch für unterwegs gut geeignet. Preis: 20 US-\$
Clinton, Bill: Giving. How each of us can change the world. New York, NY, 2007	Übersichtlich, gut strukturierter Inhalt, lesbar geschrieben. Clinton hat Kontakt zu vielen bekannten Personen und Philanthropen, spannend, aus seinem Leben zu lesen. Preis: 25 US-\$
Dove, Kent E.: Conducting a Successful Capital Campaign: The New, Revised and Expanded Edition of the Leading Guide to Planning and Implementing a Capital Campaign. Second Edition. San Francisco, CA, 1999	Capital-Campaign-Bibel! Sehr umfangreiche Beschreibung, was zu einer Kampagne gehört und wie sie durchgeführt werden kann. Preis: 60 US-\$
Dove, Kent E.; Spears, Alan M.; Herbert, Thomas W.: Conducting a Successful Major Gifts and Planned Giving Program. A comprehensive guide and resource. San Francisco, CA, 2002	Major-Gift-Bibel! Nicht unbedingt empfehlenswert, wenn Großspenden-Fundraising aufgebaut werden soll; dennoch gutes Nachschlagewerk. Preis: 60 US-\$
Eker, T. Harv: Secrets of the millionaire mind: mastering the inner game of wealth. New York, NY, 2005	Autor verspricht, nach der Lektüre wisse der Leser, wie reiche Menschen denken. Typisch amerikanisch; auch was die Gestaltung des Buches betrifft. Muss nicht unbedingt sein ... Preis: 22 US-\$
Farb, Caroline: The Fine Art of Fundraising: Secrets for Successful Volunteers. Cincinnati, OH, 2004	Es scheint, als wollte sich eine weitere Fundraiserin ein Denkmal setzen mit diesem Buch. Nicht lesenswert! Preis: 17 US-\$
Gitomer, Jeffrey: Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness. Austin, TX, 2004	Tipps, Tricks und Anekdoten eines Verkaufs-Gurus. Beim Lesen Kunden immer in Spender umdenken, dann gibt's immer mal nette Aha-Effekte. Amerikanisch gestaltet, kleine Comics, verschiedene Schriften etc. Preis: 20 US-\$
Haibach, Maria: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/New York, 2006	Beitrag zum Thema Großspenden-Fundraising beruht zum großen Teil auf ihren Erfahrungen in den USA, die einen guten Einblick geben. Preis: 40 Euro
Hart, Ted u.a. (Hg.): Major Donors: Finding Big Gifts In Your Database And Online. Hoboken, NJ, 2006	Bekannte und erfolgreiche Fundraiser haben dieses sehr gehaltvolle und hochwertige Buch geschrieben. Mit vielen Tipps fürs Großspenden-Fundraising auch unabhängig von Datenbanken und Internet. Preis: 40 US-\$
Irwin-Wells, Suzanne: Planning & Implementing your major gifts campaign. San Francisco, CA, 2001	Bestes Buch, um Ihr Großspenden-Fundraising-Programm und Ihre -Kampagne zu starten! Ein Arbeitsbuch mit vielen Aufgaben, um richtig zu starten. Preis: 33 US-\$
Murray, Barbara Ann: How I Raised A Million In A Month: Nonprofit Fundraising Ideas That Worked For Me – and Can Work For You. Fort Collins, CL, 2005	Sehr empfehlenswert! Erfahrene Fundraiserin berichtet über ihren größten Erfolg und wie es dazu kommen konnte. Nicht theorielastig, eher ein Geschichtenbuch. Klar aufgliedert und sehr lehrreich durch „Tips for success“ an jedem Kapitelende. Preis: 12 US-\$
Perry, Gail: Fired-up Fundraising – Turn Board Passions into Action. Hoboken, NJ, 2007	Die Autorin beschreibt ausführlich, wie Vorstände fit fürs Fundraising gemacht werden können. Beispiele aus der Praxis verstärken die Theorie. Preis: 35 US-\$
Sloggi, Neil: Tiny Essentials of Major Gift Fundraising. Melrand, Frankreich, 2005	Sehr empfehlenswert! Wer die Tiny-Essentials-Serie kennt, weiß warum. Dies ist wohl eines der besten! Erfahrener Fundraiser trifft auf erfahrene Beraterin, bei gelegentlichen Treffen werden Tipps & Tricks ausgetauscht. Schöne Geschichte mit hohem Lernfaktor! Preis: 12 US-\$
Walker, Julia Ingraham: Major Gifts. Hoboken, NJ, 2006	Gutes Handbuch, das mit klar strukturiertem Inhalt besticht. Der Leser wird nicht durch Textwüsten erschlagen, gut lesbar. Auch als Nachschlagewerk empfehlenswert. Preis: 30 US-\$
Zeiler, Freddi: A Kid's Guide to Giving. Norwalk, CT, 2006	Gutes Beispiel, um sich die donor-education in den USA vor Augen zu führen. Muss nicht in den eigenen Buchbestand aufgenommen werden. Preis: 10 US-\$



Jan Uekermann:

Jahrgang 1981, gehört zur Leitung Fundraising des internationalen Kinderhilfswerks UNSERE KLEINEN BRÜDER UND SCHWESTERN E.V., Karlsruhe. Sein Schwerpunktgebiet ist das Großspenden-Fundraising. Er absolvierte 2004 die Ausbildung zum Fundraiser (FA) und ist seit 2006 nebenberuflich auch als Autor und Referent tätig. Er ist Dozent an der Fundraising Akademie, Frankfurt a.M., im Rahmen diverser Fundraising-Fortbildungen gibt er bundesweit Seminare und hält Vorträge. 2007 erhielt er das erste Stipendium zur Fundraising-Forschung des Alumnivereins der Akademie. Ein Jahr später initiierte Uekermann das Projekt www.Fundraising-Podcast.de.

Verein der Alumni der
fundraising
akademie 

stiftung
fundraising 



Verein der Alumni der
Fundraising Akademie
Emil-von-Behring-Straße 3
60439 Frankfurt am Main
Postfach 50 05 50
60394 Frankfurt am Main
Tel.: +49(0)69-580 98-124
Fax: +49(0)69-580 98-271
info@fundraisingakademie.de
www.fundraisingakademie.de

Living Colour Fundraising
Dr. Jens Watenphul
Osterfelder Straße 48
46236 Bottrop
Mobil: +49(0)171-535 97 91
Tel.: +49(0)2041-697 93 6
Fax: +49(0)721-151 492 433
info@livingcolour.de
www.livingcolour.de