

Aus SpenderInnen werden FreundInnen

Kleines Arbeitsbuch Fundraising

Gunnar Urbach, Pastor + Kommunikationswirt (GEP) + Fundraiser (FA)

Ev.-Luth. Kirchenkreis Hamburg-West/Südholstein

Projektstelle Fundraising

Ochsenzoller Straße 117

22848 Norderstedt

Tel. (040) 5 25 41 35 + 0172 / 6 51 51 11

Fax (040) 5 21 72 11

Mail gunnar.urbach@kirchenkreis-hhsh.de

URL <http://fundraising.kirche-hamburg.de>

1. Was ist Fundraising? – Eine Begriffsbestimmung

1. Fundraising ist ein **systematischer Beziehungsaufbau** mit dem Ziel, Unterstützerinnen und Unterstützer zu finden und **langfristig** an die Kirchengemeinde **zu binden** (Gemeindeaufbau / Mitgliederbindung).
2. Der Begriff Fundraising (= Spendenmarketing) kommt aus den USA und wird für die Beschaffung privater Finanzmittel für gemeinnützige Organisationen verwendet. Er setzt sich zusammen aus dem Substantiv „fund“ und dem Verb „to raise“. „Fund“ bedeutet Geld, Kapital; „to raise“ heißt etwas aufbringen.
3. Fundraising basiert auf **Marketingprinzipien** und umfasst Strategie, Planung und Durchführung von allen Maßnahmen, die das Werben um Spenden unterstützen. Spenden sind dabei „Gaben ohne materielle Gegenleistung“ (= Geld-, Sach- und Zeitspenden), die von Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen oder anderen Organisationen zur Verfügung gestellt werden.
4. Sponsoring bezeichnet dagegen „Gaben mit materieller Gegenleistung“ (z. B. Nutzung von Werbeflächen oder Namensgebung gegen Geld), also Vereinbarungen zwischen Unternehmen und Kirchengemeinde, bei denen u. a. auch steuerrechtliche Vorschriften zu beachten sind.
5. Erfolgreiches Fundraising setzt die **richtige Antwort** auf die folgende Frage voraus: „Für wen kann es aus welchem Grund interessant sein, meiner Kirchengemeinde Geld zu geben?“
6. Deshalb ist es wichtig, **Menschen zu überzeugen**, dass sie kirchliche und diakonische Aktivitäten so attraktiv finden, dass sie freiwillig ihre Gaben zur Verfügung stellen, d. h. die Strategie des Fundraising hat **von „außen“** (= vom Markt her) zu **denken**: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ (Helmut Thoma, früher Chef von RTL)

2. Wo kommt eigentlich unser Geld her?

1. Säule: Kirchensteuern

2. Säule: Kommunale u. a. Zuschüsse

Betriebskostenzuschüsse für Kindertageseinrichtungen u. a. soziale Einrichtungen

Fördermittel für einzelne Projekte

- Bund, Land, Kommune, Europäische Union, Stiftungen, Lotterien usw.

...

3. Säule: Spenden (und Sponsoring) = Fundraising

Kollekten

Spenden

- Einzelspenden oder Dauerspenden
- Anlassbezogene Spenden (z. B. „runder“ Geburtstag, Firmenjubiläum)

Förderbeiträge oder Freiwillige Kirchenbeiträge

Testamente / Erbschaften

Erlöse aus eigenen Veranstaltungen bzw. Aktivitäten

- Basar, Benefizkonzert, projektbezogene Veranstaltungen

Geldwerte Handwerks- und Sachleistungen

Bußgelder

...

4. Säule: Eltern- und Teilnehmerbeiträge

Kindertageseinrichtung

Seminare, Kursangebote

Gemeindeausflüge

Konzerte u. a. Veranstaltungen

...

5. Säule: Rücklagen

...

6. Säule: Vermögen

Grundstücke

Gebäude (auch die Kirche!)

Evtl. Ländereien

3. Kirche und Geld – Ein paar theologische Grundlagen

1. „Bring alle deine Gaben mit einem fröhlichen Gesicht; und wenn du für Gott den Zehnten entrichtest, tu es mit Freude!“ (Sirach 35,11) Der zehnte Teil des Ertrages wurde im alten Israel als Gabe an das Heiligtum abgeliefert. Daraus wurden die Gotteshäuser und die Priester bezahlt und die Armen bedacht. So verbinden sich Glaube und gemeinschaftliches Handeln. Das ist bis heute die Grundlage der kirchlichen Finanzierung.
2. Die Kirche kann nicht zwei Herren zugleich dienen. Sie wird den einen vernachlässigen und den andern bevorzugen. Sie wird dem einen treu sein und den andern hintergehen. Sie kann nicht beiden zugleich dienen: Gott und dem Geld. (nach Matthäus 6,24)
3. „So wichtig eine geordnete Haushaltspolitik auch in der Kirche ist (schon aus Fürsorgepflicht für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen), so darf sie doch nicht über die Jahre zum alles beherrschenden Thema werden. Die Menschen zahlen nicht ihre Kirchensteuer, um von der Kirche das gleiche Klagelied wie von den Politikern zu hören. Sie wollen Antworten auf ihre zentralen Fragen haben, die sich um Leben und Sterben, Hoffnung und Zukunft, Trost und Halt, um das Besondere der biblischen Botschaft drehen.“ (K. Rüdiger Durth in: Idea-Newsletter vom 06.12.2002)
4. Die Kirche darf aber auch nicht verschweigen, dass sie für Ihre Arbeit immer wieder (viel) Geld benötigt, und muss offen dafür eintreten. Die Kirche muss sich klarmachen, was sie tut, wenn sie Fundraising betreibt. Voraussetzung ist, dass der Kirchengemeinderat sein theologisches Profil erarbeitet, seine „Schmerzgrenzen“ markiert, und die möglichen eigenen Gegenleistungen genau beschreibt.
5. Die Kirche muss auch im Umgang mit dem Geld glaubwürdig bleiben. Deshalb sind alle Fundraisingmaßnahmen jeweils sorgfältig auf ihre Vereinbarkeit mit dem theologischen Profil und Auftrag zu prüfen.

4. Fundraising und Gemeindeaufbau – Ein Prozess

1. Fundraisingprojekte beanspruchen Ressourcen und Möglichkeiten einer Kirchengemeinde. Deshalb initiieren sie Klärungsprozesse innerhalb der Gemeinde: Auf welche Schwerpunkte der Gemeindegemeinschaft kann man sich einigen? Wofür sind Gemeindeglieder bereit, sich einzusetzen? Welche Projekte werden als realistisch und verantwortbar angesehen? Fundraisingprojekte leisten damit einen Beitrag zur Orientierung und Konzentration einer Kirchengemeinde und so zu ihrer Erkennbarkeit. Sie fördern das innergemeindliche Gespräch über Wesentliches.
2. Fundraisingprojekte fördern die Selbstwahrnehmung einer Kirchengemeinde in ihrer Einbettung in den Strukturen: Woher kommt Unterstützung? Wo gehöre ich dazu? Sie fördern so die Zusammengehörigkeit unter den Gemeinden.
3. Wer spendet, bleibt mit „seinem“ Projekt verbunden. Dadurch entsteht ein Nachhaltigkeitsdruck für das Projekt. Hält es, was es versprochen hat? Fundraisingprojekte bleiben damit in der Diskussion um ihren Sinn und Nutzen für die Kirchengemeinde bzw. für die Menschen, denen sie dienen sollen.
4. Fundraising arbeitet gabenorientiert. Es spricht Menschen auf ihre Möglichkeiten und Begabungen an. Dabei ist es unabdingbar, dass es ein ausgewogenes Angebot von unterschiedlichen Möglichkeiten, sich einzubringen, gibt, materieller und nicht materieller Art. Fundraising wird gerade da dem Gemeindeaufbau dienlich, wo es Menschen zutraut, etwas zu geben, die auf den ersten Blick nichts zu geben haben.
5. Fundraising dient dem Gemeindeaufbau, wenn es Verantwortlichkeiten stärkt und Gruppen und Personen unter einer gemeinsamen Aufgabe in Kontakt zueinander bringt. Es kann die Situation des Nebeneinanderherlebens abbauen und das Aneinanderantreten stärken.
6. Fundraising dient dem Gemeindeaufbau, weil es einen Beitrag weg von der Betreuungskirche hin zur Beteiligungskirche leistet.
7. Fundraising bringt Gemeinde in die Öffentlichkeit. Dies kann Hoffnungen, Erwartungen und Interesse neu wecken. Es ist davon abhängig, wie viel Inhalt mit den Zielen der Geldgewinnung verbunden ist. Dieses Verhältnis sollte bei jeder Fundraisingaktion gut bedacht werden, damit das Engagement vereinbar bleibt mit Epheser 4, 15: „Lasst uns wahrhaftig sein in der Liebe und wachsen in allen Stücken zu dem hin, der das Haupt ist, Christus.“

(Andrea Kaiser in „Um Himmels Willen – Fundraising und Gemeindeaufbau“, epd-Dokumentation Nr. 38, 2007)

5. Wichtige Vor-Überlegungen und Vor-Entscheidungen

Lange bevor die erste Fundraisingaktion gestartet werden soll, muss im Kirchengemeinderat ausführlich über den Umgang mit dem Geld und über den Umgang mit SpendernInnen und SponsorInnen und über mögliche Beteiligungen bzw. Gegenleistungen der Kirchengemeinde gesprochen werden.

Hierbei sind u. a. folgende Punkte zu besprechen und im Kirchengemeinderat zu entscheiden:

- Wer ist für die Fundraisingaktion verantwortlich?
(Eine, maximal zwei Ansprechpersonen geben der Fundraisingaktion das „Gesicht“.)
- Wer entscheidet kurzfristig während der laufenden Fundraisingaktion?
(Verwaltungsausschuss, Spendenausschuss, Fundraisingbeirat)
- Wie viel Geld stellen wir für die Planung, Gestaltung und Durchführung der Fundraisingaktion bereit?
(Fundraising erfordert zunächst einmal eine Investition der Kirchengemeinde!)
- Welche „Spielregeln“ sind unbedingt zu beachten?
- Wie binden wir unsere haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in die Fundraisingaktion ein, damit sie diese mittragen und unterstützen?
- Was bieten wir den Unternehmen (SponsorInnen) als Gegenleistung an?
- Wo sind die „Schmerzgrenzen“ insbesondere im Umgang mit Unternehmen (SponsorInnen)?
- Wie soll unsere „Kultur des Dankens“ aussehen?

Beispiel (aus den Leitlinien der Ev.-Luth. Kirchengemeinde Harksheide-Falkenberg):

„Wir grenzen uns von allen ab, die bewusst gegen das christliche Bekenntnis oder gegen Menschenwürde und Menschenrechte verstoßen, und von allen Aktivitäten, die illegale oder ökologisch oder ökonomisch anrüchige Anliegen zum Inhalt haben.“ (Hierunter fällt z. B. auch der freiwillige Verzicht u. a. auf Partnerschaften mit Unternehmen der Alkohol-, Tabak-, Erotik- und Rüstungsindustrie.)

„Wir brauchen eine dauerhafte finanzielle Sicherung unserer Arbeit, die wir auf möglichst viele Einnahmequellen verteilen wollen. Deshalb bilden die öffentliche Darstellung unserer Arbeit, die offene Kommunikation über Ziele, Inhalte und Arbeitsformen und die verlässliche, langfristige Zusammenarbeit mit unseren PartnerInnen eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Entwicklung unserer Kirchengemeinde.“

6. Sieben Phasen für eine systematische Kommunikation

(nach Wolfgang Kroeber – ifaK Kroeber Seminare GbR – Institut für angewandte Kommunikation, Hamburg)

1. Phase: Sensibilisierung und Fragestellung (Bedarfsermittlung)

„Was ist eigentlich unser Problem?“ und „Wie wollen wir auf diese Herausforderung reagieren?“

Ziel:

- Sensibilisierung,
- Sammlung von Fragen zur Beschreibung des Problems und seiner möglichen Folgen und
- Formulierung erster Arbeitsthese für das zu lösende Marketing- oder Kommunikationsproblem

Stichworte:

- Was ist genau unser aktuelles Problem?
- Was würde geschehen, wenn wir unser Problem nicht angehen würden?
- Welche Alternativen zur Lösung unseres Problems haben wir jetzt noch / in 3 bis 5 Jahren / in 10 Jahren?
- Welche kirchlichen Angebote gibt es – außer unseren eigenen – noch in unserem Stadtteil?
- Wer würde etwas vermissen, wenn wir wegen fehlender Möglichkeiten unsere Angebote aufgeben müssten?
- Welche Erfahrungen haben wir ggf. bereits bei früheren Spenden- bzw. Fundraisingaktionen gesammelt?
- Welche SpenderInnen und evtl. SponsorInnen haben uns bereits bei früheren Fundraisingaktionen unterstützt?
- Wo finden wir neue UnterstützerInnen oder KooperationspartnerInnen für die Lösung unseres Problems?
- Wie viel sind die Mitglieder des Kirchengemeinderats und die PastorInnen selbst bereit zu geben?
- Welche Informationen fehlen uns noch?

2. Phase: Analyse und Bilanz

„Wer sind wir eigentlich?“ und vor allem „Was haben wir, was andere nicht haben?“

Ziel:

- Beantwortung der Fragen,
- Analyse-Bilanz der Stärken und Schwächen der Kirchengemeinde und
- Analyse-Bilanz der Chancen, aber auch die Risiken und Gefahren der geplanten Fundraisingaktion

Stichworte:

Welches Leitbild bzw. Motto hat unsere Kirchengemeinde?

Welche Zahlen – Daten – Fakten („Kennzahlen“) kennen wir über unsere Kirchengemeinde?

- Gemeindebrief / Informationsblätter
- Sammeln und Zusammenstellen von Presse- und Medienberichten
- Zusammenstellen einer Vorstellungsmappe (Bewerbungsmappe) z. B. für Gespräche mit Unternehmen

Wie wird unsere Kirchengemeinde von Gemeindegliedern, Unternehmen u. a. – „von außen“ – wahrgenommen?

- Aber nicht: Wie stellt sich unsere Kirchengemeinde selbst – „von innen“ – dar?

Wie sieht das Umfeld unserer Kirchengemeinde aus?

- „Natürliche“ KooperationspartnerInnen?
- Mögliche KonkurrentInnen?

Zu welchen Unternehmen (möglichen SponsorInnen) passt unsere Kirchengemeinde?

Und auch: Welche Unternehmen (möglichen SponsorInnen) passen zu unserer Kirchengemeinde?

Wer sind in unserer Kirchengemeinde bzw. in unserem Stadtteil die SympathieträgerInnen?

- Wie können wir sie als TrägerInnen für unsere Fundraisingaktion gewinnen und einbinden?

Wer sind im Umfeld unserer Kirchengemeinde die MeinungsführerInnen?

- Wie können wir sie als „TüröffnerInnen“ für unsere Fundraisingaktion gewinnen und nutzen?

3. Phase: Zielsetzung

a) „Was wollen wir bei wem und bis wann erreichen?“

Marketingziel:

Konkrete Beschreibung (in Zahlen und Daten!) der zu erreichenden Spendenziele strukturiert nach

- Zielgruppen,
- dem angestrebten Zeitraum und
- dem örtlichen Raum

b) „Was habe ich eigentlich davon, wenn ich etwas gebe?“ – „Wie wollen wir ein positives Gefühl schaffen?“

Kommunikationsziel:

- Formulierung des einzigartigen Nutzenversprechens für die jeweiligen Zielgruppe,
- Positionierung der Leistung der Kirchengemeinde und
- Wege zur Ansprache und Motivation der jeweiligen Zielgruppe im Sinne der Marketingzielsetzung.

Wichtig:

- **Not schreckt ab!** Menschen engagieren sich lieber für ein positives Ziel bzw. Projekt.
- Mit welchen Aussagen bzw. Themen erreichen wir die Herzen der Menschen?
Welchen besonderen „**Herzens**“-**Akzent** setzen wir deshalb für unsere Fundraisingaktion?
- Je konkreter sich ein Spendenziel beschreiben (und am besten sogar „anfassen“) lässt, um so eher sind Menschen bereit, sich dafür zu engagieren.
- Erfolgreich ist eine Botschaft dann, wenn sie als **einfache, unerwartete, konkrete, glaubwürdige sowie emotionale Geschichte** präsentiert wird. (Chip und Dan Heath)

(Chip Heath ist Professor für Organizational Behavior an der Graduate School of Business der Stanford University. Er lebt in Los Gatos, Kalifornien.
Dan Heath ist Unternehmensberater. Er war an der Harvard Business School wissenschaftlich tätig und ist Mitgründer von Thinkwell, einem innovativen Unternehmen, das auf multimediale Lehrbücher spezialisiert ist. Er lebt in Raleigh, North Carolina.)

Selbsttest „Elevator Pitch“ (Verkaufsgespräch während einer zufälligen Fahrt im Aufzug):

Überzeugende Präsentation innerhalb von max. 30 Sekunden durch gedankliche Bilder, Vergleiche und Beispiele.

- **Attention:** Die Aufmerksamkeit der Kundin / des Kunden wird erregt.
- **Interest:** Das Interesse der Kundin / des Kunden für das Produkt wird geweckt.
- **Desire:** Der Wunsch nach dem Besitz des Produktes wird in der Kundin / dem Kunden ausgelöst.
- **Action:** Die Kundin / Der Kunde kauft das Produkt (möglicherweise).

4. Phase: Planung und Strategie

„Wie will ich mein Ziel erreichen?“

Ziel:

1. Wie werden
2. welche Kommunikationsziele
3. mit welchen kommunikativen Botschaften (Inhalten)
4. über welche Medien
5. an welche Zielgruppen
6. im Rahmen welcher Aktivitäten und Aktionen
7. wann und an welchen Orten (wo) transportiert und
8. was wird die Fundraisingaktion im Gesamten und in den einzelnen Maßnahmen kosten?

Fundraising ist Beziehungssache:

Nur wenn ich eine persönliche Beziehung zu dem Fundraisingprojekt oder zu den ProjektträgerInnen habe bzw. entwickle, bin ich auch bereit, mich dafür zu engagieren.

„Menschen geben für Menschen – nicht für Institutionen.“

5. Phase: Taktische und kreative Maßnahmen

Ziel:

- Ausgestaltung der einzelnen Handlungsschritte im Detail: genauer und abgestimmter Zeitablauf,
- Materialeinsatz,
- Personaleinsatzpläne,
- Technikeinsatz,
- Logistik,
- Catering;
- Kreation: textliche, grafische, musikalische, filmische Gestaltung der Kommunikationsmittel
(Anzeigen, Internetseiten, Funkspots, Video- oder TV-Spots, - filme, Plakate, Flyer, Werbebriefe usw.)

6. Phase: Produktion und Distribution

Ziel:

- Herstellung (Produktion) und Realisation der Kommunikationsmittel und die
- Verteilung (Distribution) der Botschaften an die ausgewählten Zielgruppen

7. Phase: Kontrolle und weitere Schritte

Ziel:

- Auswertung des bisherigen Verlaufs und der Ergebnisse,
- Überprüfung der grundlegenden Annahmen und Ziele und
- ggf. Korrektur bzw. Neufestlegung der Zielsetzungen und der Strategie

7. Nicht vergessen: Die „Kultur des Dankens“

Vor dem Beginn der Fundraisingaktion ist eine Danksystematik zu entwickeln, denn der Dank ist die „Güte des Herzens“. Der Dank ist die Belohnung der SpenderInnen für eine getroffene Entscheidung, er „rechtfertigt“ und bestätigt die gute Tat. Eine Danksystematik könnte z. B. wie folgt aussehen:

Grundsätze	Umsetzung
<u>Jede</u> Spende wird bedankt!	schriftlich: Postkarte, Brief, Klappkarte, Weihnachtsgruß; telefonisch: ab 500 EUR
Dank so schnell wie möglich	Bevor die Sonne sinkt und die/der BuchhalterIn nach Hause geht!
Dank so projektbezogen wie möglich	Persönlicher Dank und Besuch bei mehr als 5.000 EUR
Dank ist mit Anerkennung verbunden	Individueller Dank nach 1., 2., 3. Spende; Spenderjubiläen feiern: 1 Jahr, 5 Jahre, 10 Jahre usw.
Gefühl von „MiteigentümerIn“ vermitteln	Anerkennung durch die Medien oder durch Prominenz z. B. bei Scheckübergabe oder Benefizveranstaltung
Unterschriften	Handschriftliche Unterschrift (Es muss nicht immer die/der Vorsitzende des Kirchengemeinderats oder ein/e PastorIn sein.)
Mit dem Dank eine Einladung verbinden	Einladung zu einer Veranstaltung, die die/den SpenderIn interessiert: Konzert, Literaturabend, Vernissage, Gemeindefest
Das Ergebnis wird öffentlich gemacht	Regelmäßige Information über den Stand der Fundraisingaktion z. B. Abkündigungen, Schaukasten, Gemeindebrief, Presse

Wichtig:

Alle Spenderbindungsmaßnahmen haben in Zeiten der kurzfristigen Gewinnorientierung einen sehr schweren Stand. Die Methoden der Spenderbindung sind ein langfristiger Strategieansatz und kein kurzfristiges „Umsatzinstrument“. Es geht darum, dass FreundInnen, FörderInnen und SponsorInnen Ihre Sympathien zur Kirchengemeinde entdecken und daraus eine möglichst persönliche und langfristige Beziehung und Bindung entwickeln.

Und eine kleine Ermutigung zum Schluss:

Wenn viele kleine Leute an vielen kleinen Orten viele kleine Beiträge spenden,
dann können Sie das Gelingen eines großen Projektes ermöglichen.

(Nach einem afrikanischen Sprichwort)