
PLAN B FÜR NON-PROFITS

*Wie es gelingen kann, mehr Stifter
und Förderer als Partner zu gewinnen*

Von Philipp Hof und Michael Busch
Überarbeitete Auflage 2016



Haus des Stiftens
Engagiert für Engagierte

In dem Strategiepapier PLAN B FÜR NON-PROFITS stellen wir das Konzept der Engagement-Partnerschaft vor. Wir zeigen, wie Non-Profit Organisationen dieses Konzept nutzen können, um eine Vielzahl von Partnern zu gewinnen und Gemeinschaften von Stiftern und Förderern aufzubauen, die ihre Arbeit aktiv unterstützen. Dem Ansatz liegen unsere zwanzigjährige Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit Stiftern und Unternehmen sowie aus der Begleitung von NPOs bei deren Fundraising-Aktivitäten zugrunde. Diese Erfahrungen wurden ergänzt durch zahlreiche Gespräche mit Experten sowie eine Studienreise im Jahr 2014 zu NPOs in den USA.



HINFÜHRUNG S. 4

- *PLAN A und PLAN B*
- *Der Perspektivwechsel*
- *Die Zielgruppe*

DAS KONZEPT DER ENGAGEMENT-PARTNERSCHAFT S. 8

- *Die Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen*
- *Der Gewinn des Engagements*
- *Beziehung als Grundlage der Engagement-Partnerschaft*
- *Mittelbeschaffung und Engagement-Partnerschaft: Eine Gegenüberstellung*

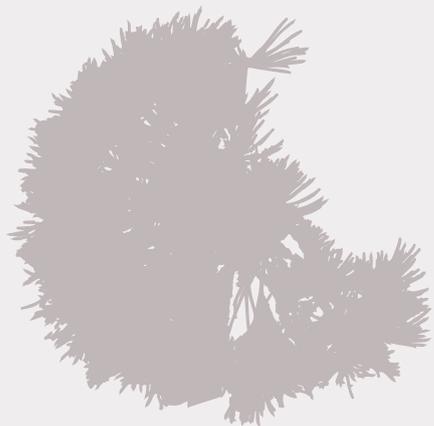
DIE STIFTER- UND FÖRDERGEMEINSCHAFT S. 20

- *Interesse wecken*
- *Informieren und motivieren*
- *Hilfen für das Engagement bereitstellen*
- *Ergebnisse präsentieren und ausbauen*

VORAUSSETZUNGEN INNERHALB DER NPOS S. 26

- *Kommunikation und Kultur*
- *Betreuungsansatz*
- *Prozesse*
- *Ein Fallbeispiel*
- *Ausblick*

KONTAKT S. 36



HINFÜHRUNG



PLAN A und PLAN B

Die Notwendigkeit, mehr Ressourcen in die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben zu investieren, ist offensichtlich. Daraus werden unterschiedliche Forderungen abgeleitet, etwa an das staatliche Handeln, an die Gestaltung des Steuersystems oder die Verantwortung des Einzelnen. Wir nennen diese Lösungsansätze den PLAN A. Der PLAN A geht von den gesellschaftlichen Bedürfnissen aus und leitet daraus Forderungen ab. Diese Ansätze müssen unseres Erachtens durch einen PLAN B ergänzt werden. Der PLAN B setzt auf das Erleben und den individuellen Gewinn gesellschaftlichen Engagements. Der Ansatz des PLAN B lautet: „Wenn immer mehr Privatpersonen und Unternehmen konkret erleben, was die Gesellschaft und sie selbst durch ihr gesellschaftliches Engagement gewinnen, dann werden sie freiwillig mehr Ressourcen zur Verfügung stellen.“ Diesen Weg und Schritte zur Umsetzung haben wir im Jahr 2012 in einem Strategiepapier für die Förderung einer Kultur des Stiftens aufgezeigt.

Auch für gemeinnützige Organisationen gibt es einen PLAN A und einen PLAN B. Die Organisationen wünschen sich mehr Förderer für ihre Projekte. Um diese Förderer zu gewinnen, etablieren sie Strategien und Aktivitäten der Mittelbeschaffung, das Fundraising. Man kann diesen Ansatz den PLAN A der Non-Profits nennen. Er geht von der Organisationsperspektive aus: Fundraising soll dazu beitragen, dass die Organisationen ihre gesellschaftlichen Aufgaben erfüllen können. Dieser Ausgangspunkt ist berechtigt. Aber er trägt auch die Gefahr einer Selbstbezogenheit in sich, die den Blick auf die Perspektive der Geber verstellt. Je mehr der Einzelne gibt, desto wichtiger ist dessen Perspektive. Eine substantielle Ausweitung des gesellschaftlichen Engagements von vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmen in Deutschland wird es unseres Erachtens nur geben, wenn das klassische Fundraising durch einen PLAN B ergänzt wird.

Der PLAN B FÜR NON-PROFITS erweitert die Perspektive der Mittelbeschaffung um die Perspektive der Geber. Erst eine solche Perspektiverweiterung ermöglicht die systematische Entwicklung vertrauensvoller und nachhaltiger Beziehungen zwischen gemeinnützigen Organisationen und vermögenden Privatpersonen, erfolgreichen Unternehmen, Stiftungen und Fördervereinen, um gesellschaftliche Aufgaben gemeinsam zu lösen. Diese Beziehungen bezeichnen wir als „Engagement-Partnerschaften“.

Der Perspektivwechsel

Im klassischen Fundraising begegnet man im Umfeld von Non-Profit-Organisationen immer wieder der Frage, ob man Stiftungen, Unternehmen oder vermögende Privatpersonen kenne, die anstehende Projekte finanziell unterstützen könnten. Wenn man diese Frage mit Ja beantworten kann, stellt sich im Weiteren häufig die Frage, was der Geber oder die Geberin zu bieten hat: Ist es ein bestimmtes Fördervolumen, ein Vermögen, eine Erbschaft, nützliche Produkte, hilfreiche Kontakte oder notwendiges Know-how?

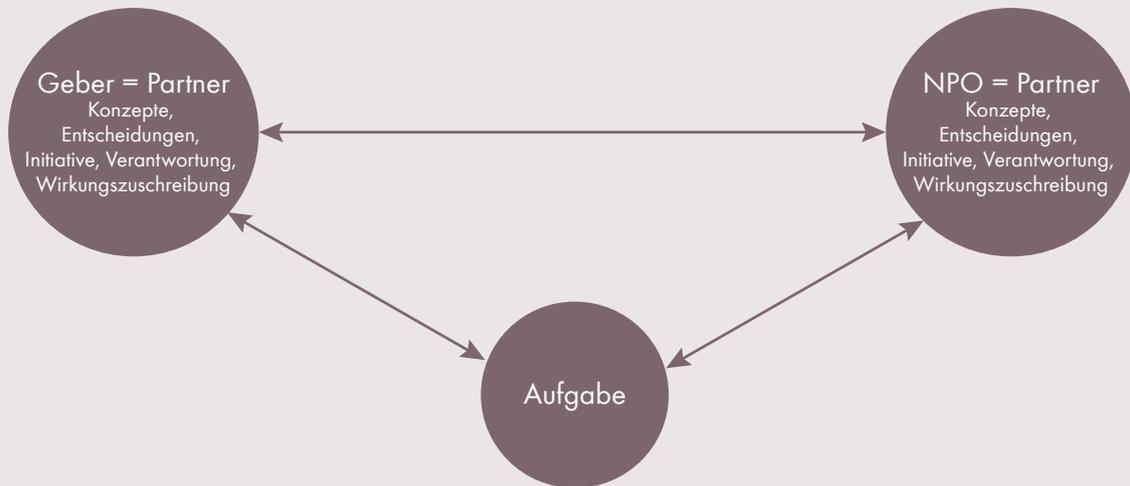


Aus der Perspektive des PLAN B würden die beiden Fragen bereits im Ausgangspunkt anders gestellt. Die erste Frage würde lauten, ob man Stiftungen, Unternehmen oder vermögende Privatpersonen kenne, die sich möglicherweise für anstehende Projekte engagieren wollen. Das heißt: Im Vordergrund stehen nicht mehr die Frage nach finanzieller Unterstützung und das Interesse an Art und Umfang des Fördervolumens. Sondern es geht zunächst um das, was die Partner miteinander verbindet, etwa um das gemeinsame Interesse an einem Projekt.

Auch die zweite Frage würde sich verändern. Sie würde sich stärker darum drehen, was die Non-Profit-Organisation ihrerseits in eine Partnerschaft mit einer Stifterin oder einem Förderer einzubringen hat: Strukturen, durch die der Partner die Entwicklung des Projekts erleben oder mit gestalten kann, persönliche Kontakte zu bestimmten Personen, Anerkennung oder den Zugang zur Öffentlichkeit. Erst im Hinblick auf die zu erfüllenden Aufgaben und das Interesse am gemeinsamen Projekt beginnt der Prozess der Engagement-Partnerschaft.

Der PLAN B FÜR NON-PROFITS will deutlich machen, dass NPOs bestimmte Wege nur dann erfolgreich gehen können, wenn sie in ihrer Haltung und Vorgehensweise einen Perspektivwechsel gegenüber den übrigen Instrumenten des Fundraising vollziehen. Im Wesentlichen werden im Fundraising folgende Instrumente eingesetzt: Direct Mailing, Bußgeldmarketing, Großspendermarketing, Verkaufsaaktionen, Charity Events, Unternehmenskooperationen, Sponsoring, Stiftungsmarketing, Erbschaftsmarketing, Antragswesen und Online-Marketing. Der Ansatz des PLAN B FÜR NON-PROFITS eignet sich insbesondere für die Ansprache und den Kontakt zu Großspendern, Stiftungen, Unternehmen und Erblässern.

Die Perspektive der Engagement-Partnerschaft

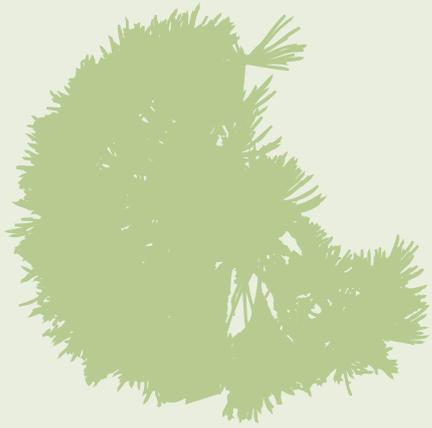


Die Zielgruppe

Zur Zielgruppe des PLAN B FÜR NON-PROFITS gehören insbesondere Geber, die mindestens einmalig 5.000 Euro in die Partnerschaft einbringen können und wenn möglich über einen mehrjährigen Zeitraum mehr als 50.000 Euro. Engagement in einem solchen Umfang geht mit bestimmten Erwartungen und Bedürfnissen einher. Diese Voraussetzungen und Bedürfnisse greift der PLAN B FÜR NON-PROFITS auf.

Bei Privatpersonen erfolgt das Engagement häufig als Spende, Zustiftung oder Erbschaft; bei Stiftungen und Fördervereinen als Projektförderung; bei Unternehmen in Form von Geld-, Produkt-, oder Dienstleistungsspenden. Der Ansatz des PLAN B FÜR NON-PROFITS ist in den Grundzügen für alle Zielgruppen gleich, unabhängig von der Art der Zuwendungen.²

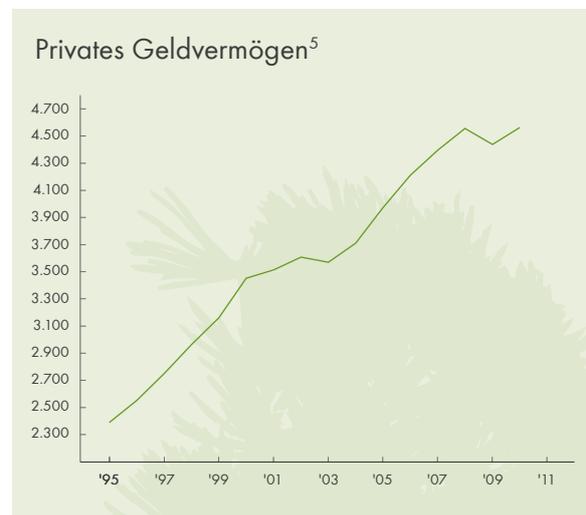
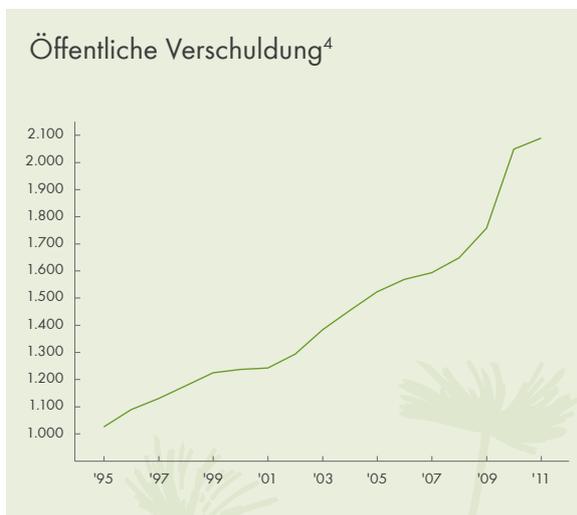
Bei der Zielgruppe Privatpersonen liegt der Fokus auf denjenigen, die über ein Gesamtvermögen von mehr als 1.000.000 US Dollar verfügen. In Deutschland umfasst diese Gruppe ca. 1,96 Millionen Personen³. Dazu gehören vorwiegend Unternehmer, leitende Angestellte und Selbstständige wie Ärzte, Anwälte, Notare, Unternehmensberater, Vermögensverwalter, Immobilienentwickler, Makler aller Art sowie erfolgreiche Sportler, Künstler und Autoren. Man kann vor diesem Hintergrund davon ausgehen, dass in Deutschland mehr als eine Million vermögende Privatpersonen über die finanziellen Ressourcen verfügen, über einen längeren Zeitraum hinweg mehr als 50.000 Euro für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben einzusetzen.



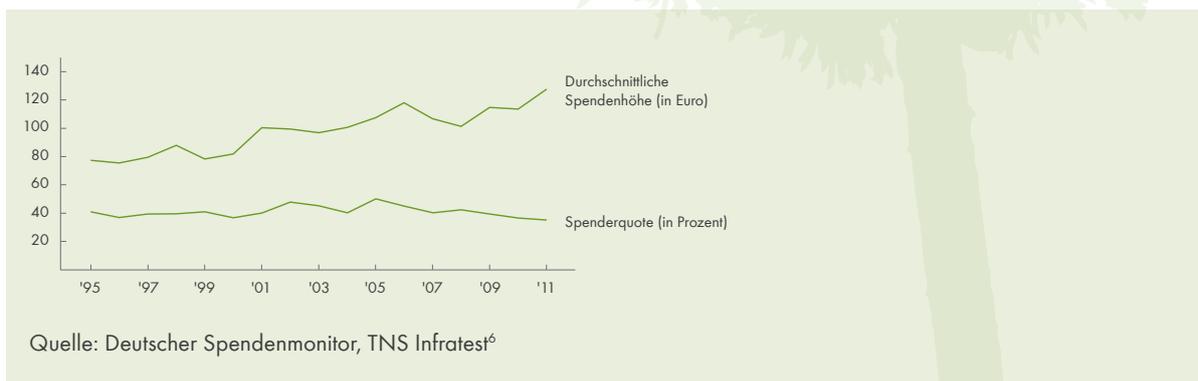
DAS KONZEPT DER ENGAGEMENT-PARTNERSCHAFT

Die Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen

Während in den letzten Jahren die Verschuldung der öffentlichen Haushalte stark zugenommen hat, ist gleichzeitig die Möglichkeit, sich mit privatem Vermögen zu engagieren, deutlich gestiegen.

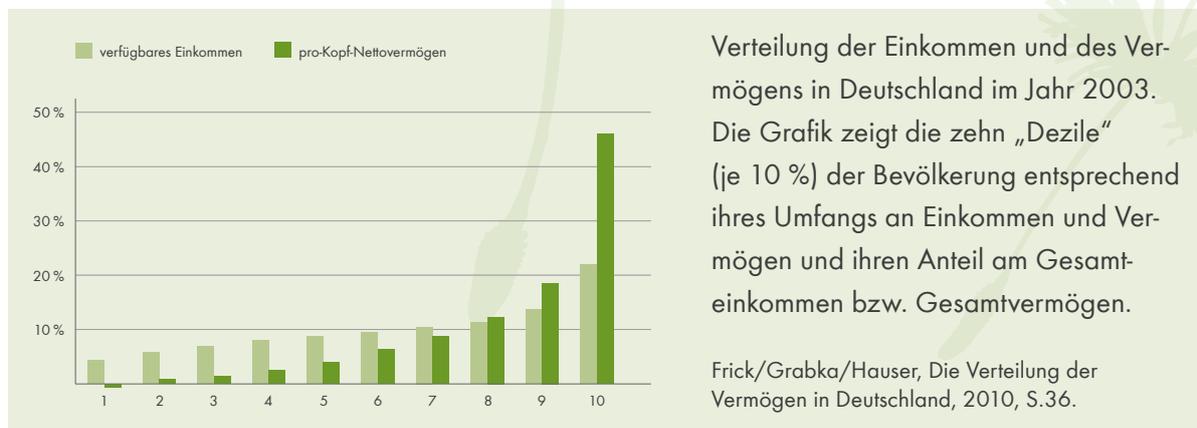


Im Umfang der gemeinnützigen Zuwendungen schlägt sich dies jedoch kaum nieder. Die Gesamtsumme klassischer Spenden unter 1.000 Euro wächst trotz vermehrter Spendenwerbung schon seit Jahren nicht deutlich an, obwohl die Anzahl der spendensammelnden Organisationen sowie die Professionalität, mit der diese Organisationen versuchen, mehr Spender zu gewinnen, zunimmt. Das heißt: Im Wesentlichen werden die Kuchenstücke des vorhandenen Spendenaufkommens neu verteilt, aber der Kuchen wird insgesamt nicht nachhaltig vergrößert.



Interessant ist in diesem Zusammenhang die Erforschung des sog. „Chain Store Paradox“ durch den Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften Reinhard Selten. Er belegt, dass eine aggressive Wettbewerbsstrategie letztlich allen Teilnehmern des Wettbewerbs schadet. Zunehmend versuchen Non-Profit-Organisationen, immer mehr Menschen mit Spendenmailings zu erreichen. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag wird in diesem Bereich seit Jahren schlechter. Wer in seinem Briefkasten nicht mehr fünf, sondern zehn Spendenbriefe findet, spendet deswegen in der Summe nicht mehr.

Viel spricht somit dafür, dass zusätzliche finanzielle Ressourcen nicht primär von der Vielzahl der klassischen Spender kommen werden, sondern im Wesentlichen von den vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmen kommen müssen. Bezogen auf Deutschland besitzen 10 % der Bevölkerung 61 % des privaten Vermögens. Dabei sind die Unterschiede auch innerhalb dieser Gruppe noch enorm. Lediglich ein Prozent der Gesamtbevölkerung verfügt über 23 % des privaten Vermögens.⁷ 1,13 Mio. Deutsche, also ca. 1,4 % der Bevölkerung, besitzen ein Nettofinanzvermögen von 1 Mio. Dollar und mehr.⁸ Nur ein sehr kleiner Teil dieses Vermögens wird gemeinnützig eingesetzt.



Wie in Deutschland die Ressourcen verwendet werden, kann gut mit einem einfachen und anschaulichen Bild beschrieben werden: Stellen Sie sich das private Vermögen in Deutschland als eine große Fläche vor, die ganz unterschiedlich bestellt ist:

1. Die größte Fläche ist der Forst, der Vermögensbestand. Hier stehen Bäume, die zur langfristigen Versorgung des eigenen Lebens vorgesehen sind. Sie hat nach den niedrigsten Angaben einen Umfang von ca. 6.100 Mrd. Euro. (Dazu könnte man auch noch 4.600 Mrd. für Anwartschaften aus Renten und Lebensversicherungen hinzurechnen).⁹
2. Den anderen großen Teil ihrer Mittel bauen die Deutschen auf den „Konsumäckern“ an. Sie geben ihr Geld für Konsum im weitesten Sinne aus (Essen, Wohnen, Reisen, Autos etc.). In Deutschland ist das im Jahr ein Betrag von ca. 1.400 Mrd. Euro.

3. Auf den „Sparäckern“ bauen die Menschen neue Ressourcen mit kleinen Baumsetzlingen an (Sparguthaben, Depotvermögen, Immobilien etc.). Diese Fläche dient dazu, dass der Wald langfristig wächst. Diese Sparäcker wuchsen 2010 um 186 Mrd. Euro.
4. Daneben gibt es auch den „Steueracker“: Hier müssen die Menschen einen Teil ihres Einkommens für die gemeinschaftlichen Aufgaben abgeben. In Deutschland waren dies 2010 etwa 233 Mrd. Euro.
5. Der letzte Bereich ist schließlich der „Engagement-Acker“: Hier geben die Menschen freiwillig etwas von ihren Ressourcen ab. Manche setzen ihr Geld in einjährige Pflanzen ein (Spenden), andere pflanzen besondere Bäume, die über eine lange Zeit hin gemeinnützige Früchte tragen (z.B. Stiftungen). In Deutschland werden auf dem Engagement-Acker derzeit ca. 6 Mrd. Euro pro Jahr neu angebaut.

Auf die gesamte Größe Deutschlands gerechnet ist der Engagement-Acker bisher ein sehr kleiner Fleck auf der Landkarte – kleiner als die Fläche der Stadt Bielefeld¹⁰. Gleichzeitig wollen immer mehr Nutzer (z.B. Fundraiser, Hilfsorganisationen, Dienstleister für Stiftungen) auf diesem Acker ernten. Das Ziel des PLAN B ist es nicht, Tipps zu geben, wie man am meisten Kartoffeln vom Engagement-Acker für sich bekommt. Sondern uns geht es darum, was man tun kann, damit die Fläche des Engagement-Ackers insgesamt wächst. Denn es kann nur dann mehr geerntet werden, wenn sich der Bestand für alle substantiell vergrößert. Eine besondere Herausforderung ist die zunehmende Angst vor gesellschaftlichen Umwälzungen. Je größer die Zukunftsangst ist, desto mehr wird auf den Äckern „Sicherheit und Vermögensaufbau“ angebaut. Gerade die gesellschaftlichen Herausforderungen machen aber ein starkes Anwachsen auf dem Engagement-Acker notwendig.



Die persönlichen Einstellungen und das Engagement wohlhabender Bevölkerungsgruppen sind statistisch nur schwer zu erfassen. Mit der Studie „Vermögen in Deutschland“ liegt seit 2011 erstmals eine Befragung von Personen und Haushalten mit hohem Vermögen vor, die auch das gesellschaftliche Engagement dieser Zielgruppe einbezieht. Befragt wurden Personen, die zu zwei Drittel dem genannten obersten Prozent angehören. Die Studie hat unter anderem folgendes ergeben (vgl. dazu Lauterbach/Kramer/Ströing, 2011)¹²:

- Ein außerordentlich hoher Anteil der Vermögenden ist gesellschaftlich mit Zeit, Geld oder beidem engagiert, nämlich 81,6 %. Zum Vergleich: 36 % der Gesamtbevölkerung sind ehrenamtlich aktiv, ca. 1/3 macht steuerlich Spenden geltend.
- Der Anteil der Engagierten nimmt mit dem Alter zu.
- 73 % engagieren sich mit Geldspenden, 1,7 % mit (Zu-) Stiftungen. Die Zuwendungen betragen im Durchschnitt 4.500 Euro, während in der Gesamtbevölkerung der Durchschnittsbetrag der steuerlich geltend gemachten Spenden bei 325 Euro liegt.

Die Studie ergibt somit ein insgesamt positives Bild der Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen. Es wird aber auch deutlich, dass viele vermögende Privatpersonen ihr Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben bei weitem noch nicht ausschöpfen. So wird der Durchschnitt der in der Studie ermittelten Spendenhöhe durch einzelne sehr hohe Zuwendungen engagierter Vermögender verzerrt. Auf einen zweiten Blick zeigt die Studie, dass viele der Befragten im Verhältnis zu ihrem Vermögen nur eine sehr kleine Summe geben:

Frei verfügbares Kapitalvermögen in Euro	Durchschnittliches Gesamtvermögen in Euro	Gesamthöhe der Geldspenden (Durchschnitt)	50 % der Befragten geben weniger als (sog. Median)
200 - 500 T	1,07 Mio	3.446 Euro	350 Euro
500 - 1 Mio	2,45 Mio	2.788 Euro	1.060 Euro
1 Mio und mehr	5,2 Mio	8.737 Euro	1.800 Euro
Gesamt		4.512 Euro	1.150 Euro

Spenden und Vermögen (Daten aus Lauterbach/Kramer/Ströing, 2011)

Nur 1,7% der in der Studie Befragten setzen mehr als 5.000 Euro jährlich für gemeinnützige Aufgaben ein. Aus diesen Befunden ziehen wir den Schluss, dass es nicht vordringlich ist, eine fehlende Engagement-Bereitschaft vermögender Privatpersonen zu beklagen oder an das Verantwortungsgefühl dieser Bevölkerungsgruppe zu appellieren. Die grundsätzliche Bereitschaft zum Engagement ist da. Das Selbstverständnis als „engagiert“ zu gelten und die Offenheit für Engagement sind vorhanden. Aber der Umfang des tatsächlich ausgeführten finanziellen Engagements ist, verglichen mit dem Potenzial der vermögenden Menschen, überwiegend noch sehr gering. Es muss also in erster Linie darum gehen, die Diskrepanz zwischen der Bereitschaft zum Engagement und dem Umfang des Engagements zu verstehen und dazu beizutragen, dass sich dieser Unterschied verringert.

Der PLAN B geht dabei von folgender These aus: Vermögende erleben ihr finanzielles Engagement noch zu selten als ein eigenes Anliegen. Sie sind bereit zu geben, aber sie empfinden dieses Geben noch in erster Linie als ein „Abgeben“, nicht als Gewinn für sich selbst. Sie haben keinen unmittelbaren Bezug dazu, was ihr Geben bewirkt und was es bedeutet, „mehr zu geben“. Deswegen setzen sie auch den Umfang ihres Gebens nicht in Bezug zu ihrem Potenzial. An diesem Punkt setzen unsere Vorschläge für gemeinnützige Organisationen an. Ihnen muss es besser als bisher gelingen, diesen Bezug herzustellen. Sie können entscheidend dazu beitragen, dass Vermögende ihr Engagement als etwas Eigenes erleben.

*„Man gibt in diese Sache etwas rein und hat das Gefühl:
Das ist man eigentlich selber“.¹³*



Der Gewinn des Engagements

Engagement ist ein Lebensbereich, in dem Menschen sich selbst als wirksam und kreativ erleben können und wollen. Um Privatpersonen und Unternehmen dabei unterstützen zu können, sollten sich gemeinnützige Organisationen zunächst vor Augen führen, welchen Gewinn Geber durch ihr Engagement erleben. Denn dieser Gewinn ist es, der sie zur Fortsetzung und Ausweitung eines Engagements motivieren kann. Er ist nichts Abstraktes, sondern er äußert sich ganz konkret:

- *Sie können gestalten.* Sie wirken als Zustifter oder mit zweckgebundenen Spenden bei der Auswahl und Umsetzung von Förderprojekten mit und starten eigene Fundraising-Aktivitäten.
- *Sie können Wirkungen erkennen.* Sie verbinden sich individuell mit ihrer Hilfe und erleben ganz konkret die Veränderung, die durch ihr Engagement eingetreten ist.
- *Sie können Zusammenhänge verstehen.* Sie bauen einen eigenen Erfahrungsschatz zur Lösung gesellschaftlicher Probleme auf und erhalten Einblicke in fremde Lebensweisen.
- *Sie können neue Kontakte aufbauen* – zu Projektträgern, zu anderen Gebern, Wissenschaftlern oder Personen des öffentlichen Lebens. So eröffnen sie sich Zugang zu neuen Erfahrungsbereichen, gesellschaftlichen Gruppen und Sichtweisen.
- *Sie können ihr Umfeld einbinden.* Sie beteiligen ihr privates oder berufliches Umfeld an Spendenaktionen oder Projekten. Über das gemeinsame Engagement für Werte stärken sie ihre Gemeinschaften.
- *Sie können Kompetenzen einbringen.* Netzwerke und Kompetenzen, die sie im beruflichen Umfeld aufgebaut haben, erhalten so ein neues Wirkungsfeld.
- *Sie können eigenes Schicksal positiv gestalten.* Sie können leidvolle Erfahrungen und schwierige Lebenssituationen in einen zukunftsgerichteten und selbstbestimmten Teil ihrer Persönlichkeit umwandeln.
- *Sie können Anerkennung erhalten.* Sie erhalten positive Rückmeldung und Bestätigung zu den Ergebnissen, die sie erzielt haben und der Lebensleistung, die darin zum Ausdruck kommt.

Für den PLAN B ist die Erkenntnis zentral: Dieser konkrete und real erlebbare Gewinn des Engagements verwirklicht sich nicht etwa alleine durch das Geben von Geld. Nicht die Geldüberweisung von A nach B ist es, die den Geber in Berührung mit seinem Engagement kommen lässt, sondern es sind die oben genannten Punkte und die entsprechenden Beziehungen, die damit verbunden sind. Gemeinnützige Organisationen müssen bei diesen Beziehungen ansetzen, wenn sie effektive Engagement-Partnerschaften aufbauen möchten.

„Wir sind beeindruckt und begeistert, dass der Not Menschen gegenüberstehen, die wirkungsvoll helfen. Von diesen Menschen haben wir gelernt und direkte, intensive Beziehungen zu ihnen aufgebaut.“¹⁴

„Bei den Projekten packen wir Mitarbeiter direkt vor Ort mit an. Für mich und viele andere gehört unser gemeinsames Engagement zu den prägendsten Erlebnissen in unserer Firma.“¹⁵

„Unser Engagement bringt für uns eine völlig unerwartete Freude. Im Beruf, so gern wir ihn ausgeübt haben, gab es immer zahllose Zwänge, man war oftmals auch ein Getriebener. Jetzt ist es etwas ganz anderes, denn es geschieht allein von uns aus.“¹⁶

„Mein Engagement hat mir etwas absolut Einmaliges ermöglicht: Ich weiß, dass ich menschliches Leben gerettet habe.“¹⁷

„Es klingt vielleicht etwas merkwürdig. Seit ich Projekte für Kinder fördere, hat das Geld für mich unheimlich an Wert gewonnen.“¹⁸

„Ich habe mit der Zeit einen individuellen Umgang mit Geld entwickelt, bei dem ich gelernt habe, mein emotionales, soziales und intellektuelles Potenzial mit meinem finanziellen Potenzial zu verbinden.“¹⁹

Beziehung als Grundlage für die Engagement-Partnerschaft

„Der Aufbau von Beziehungen ist für uns der Schlüssel für den Erfolg“ – dies ist ein Satz, den man immer wieder von Personen hört, die erfolgreich mit vermögenden Personen zusammenarbeiten. Hier wird ein kultureller Wandel bemerkbar, bei dem weniger die materiellen als vielmehr die ideellen Beziehungen im Vordergrund stehen. Diese Personen sprechen häufig nicht mehr von Fundraising. So bildet man zum Beispiel in den USA sogenannte „Advancement Divisions“ oder „Development Departments“, in denen die gesamte Infrastruktur - von Datenbanken über IT-Strukturen bis hin zu Stellenbeschreibungen – um das Thema „Beziehungen“ gruppiert ist. Personen in Leitungsfunktionen werden zunehmend nach ihren Fähigkeiten ausgesucht, Beziehungen zu potentiellen Partnern aufbauen und stärken zu können. Insbesondere das Thema „Belonging“ (Zugehörigkeit) wird in diesem Zusammenhang insofern als entscheidend erachtet, als es den Partnern über die finanzielle Zuwendung hinaus die Möglichkeit der Mitgestaltung und Identifizierung mit den Zielen der jeweiligen Organisation eröffnet.

Wenn „Beziehung“ die entscheidende Dimension nachhaltiger Engagement-Partnerschaft ist und Ausgangspunkt für Organisationsentwicklung werden soll, dann muss dieser Begriff konkretisiert werden. Mit „Beziehung“ kann nicht einfach nur ein subjektives, nicht näher einzugrenzendes Bauchgefühl gemeint sein. Wir halten es für sinnvoll, verschiedene Ebenen zu betrachten, auf denen sich Beziehung bildet und schlagen die folgende Annäherung vor:

Beziehungsebene	Inhalt	Erlebnisqualität (Gewinn) beim Geber
Positive Begegnung auf der ideellen Ebene	Ideale, Werte, Überzeugungen, Sinnhaftigkeit	Bekräftigung gemeinsamer Werte, Inspiration, neue Möglichkeiten, Einsichten, Entschlüsse
Positive Begegnung auf der persönlichen Ebene	Sympathie und Antipathie, Lebenserfahrung, Biographie	Zugehörigkeit, Vertrauen, Anerkennung Begegnung mit interessanten Menschen
Positive Begegnung auf der sachlichen Ebene	Fachliche Arbeit, Wirkung	Erleben der Wirkung und der Selbstwirksamkeit Verstehen der Zusammenhänge

Das große Maß an Identifizierung ist unseres Erachtens ein wesentlicher Grund dafür, dass in den USA etwa Universitäten wie das Dartmouth College über 3 Milliarden Dollar und die Harvard University sogar über 30 Milliarden Dollar an Vermögen ansammeln konnten. Sicherlich können nicht alle Erfahrungen in den USA auf die deutsche Kultur übertragen werden. Außerdem hat insbesondere der Universitätssektor in den USA seine ganz besondere Geschichte.

Aber dass individuelle und intensive Beziehungen die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung einer Non-Profit-Organisation sind, ist in den USA eine durchgängige Erfahrung. Viele amerikanische NPOs konzentrieren sich auf die Entwicklung von Engagement-Partnerschaften und erhalten dadurch mittlerweile bis zu 80% ihrer Fördermittel. Die These des PLAN B FÜR NON-PROFITS lautet daher: Ein Ansatz, der nachweislich in großem Umfang in den USA erfolgreich ist, hat das Potenzial, sich auch in Deutschland zu einer noch wesentlich stärkeren Säule der Finanzierung gemeinnützigen Engagements zu entwickeln.



Mittelbeschaffung und Engagement-Partnerschaft: Eine Gegenüberstellung

Das geläufigste Paradigma des Fundraising ist die **Mittelbeschaffung**. Wer den Beziehungsaspekt hervorheben will, spricht manchmal vom „**Fundraising**“. Und manche beschreiben das Fundraising als eine **Austauschbeziehung**, bei der NPOs und Geber sich wechselseitig Zeit, Geld, Kompetenzen oder Netzwerke zur Verfügung stellen.

Keine dieser Perspektiven erfasst jedoch die spezifische Qualität der Beziehung zwischen Gebern und NPOs. „Mittelbeschaffung“ geht am Erleben der Geber vorbei. Die persönliche Ebene der Partnerschaft ist vielleicht ein Ergebnis, aber nicht das Fundament einer Beziehung, in der es auch um Kompetenzen, Strukturen und professionelle Arbeit geht. Der „Tausch“ erfasst nicht die produktive Dynamik, die sich im Zusammenwirken von Gebern und NPOs entfalten kann.

Es sollte NPOs zu denken geben, dass engagierte Geberinnen und Geber ihrerseits kaum einen der drei genannten Begriffe verwenden werden, um ihre Beziehung zu NPOs zu beschreiben. Sowohl NPOs als auch Geber können aber ihre Beziehung als **Engagement-Partnerschaft** verstehen. In Engagement-Partnerschaften

- verwirklicht sich der gesellschaftliche Gewinn des Engagements,
- erleben die Engagierten den persönlichen Gewinn ihres Engagements,
- bringen Geber über einen längeren Zeitraum ihre Ressourcen ein,
- bringen die Non-Profits ihre Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben ein,
- bringen die Non-Profits ihre Kompetenzen zur Förderung individuellen Engagements ein.

Mittelbeschaffung

- **Ziel:** Es geht darum, dass ein gesellschaftliches Problem gelöst wird.
- **Akteur:** Die Organisation
- **Um wen es geht:** Die Betroffenen
- **Bevorzugte Geste:** Moralischer Appell
- **Wirkung:** Die Veränderung bei den Betroffenen

Engagement-Partnerschaft

- **Ziel:** Es geht darum, dass Menschen in der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen ihr Potenzial entfalten.
- **Akteur:** Die Partner
- **Um wen es geht:** Betroffene, Geber, Helfer
- **Bevorzugte Geste:** Gemeinsames Erleben
- **Wirkung:** Die Veränderung bei den Beteiligten



DIE STIFTER- UND FÖRDERGEMEINSCHAFT

Das Konzept der Engagement-Partnerschaft beschreibt zunächst einzelne Beziehungen einer NPO zu einem Stifter oder einer Förderin, einer Stiftung oder einem Unternehmen. In einer solchen Beziehung ist das Konzept im Wesentlichen intuitiv anwendbar.

Anders ist es, wenn NPOs einen Schritt weiter gehen und das Konzept einsetzen, um eine Vielzahl von Partnern zu gewinnen. Geht es nicht mehr um die Begleitung einer einzelnen Partnerschaft, sondern um den Aufbau und die Pflege einer Gemeinschaft von Stiftern und Förderern mit vielen Partnern, dann ändern sich sowohl das Potenzial als auch die Herausforderung.

Das Potenzial einer Stifter- und Fördergemeinschaft liegt in der Dynamik, die die Partner bei ihrem Engagement entfalten, mit der sie sich gegenseitig bestärken und die Gemeinschaft für andere attraktiv machen. Die Herausforderung für die NPO ist dabei jedoch: Aufbau und Organisation einer solchen Gemeinschaft sind nicht mehr intuitiv leistbar. Sie bedürfen einer strategischen Entscheidung und der Entwicklung spezifischer Instrumente und Prozesse.

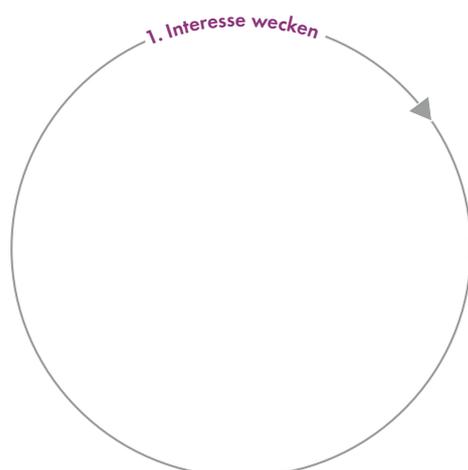
In diesem Kapitel beschreiben wir vier Schritte zum Aufbau einer Stifter- und Fördergemeinschaft. Die Unterscheidung dieser Phasen hilft NPOs, für die einzelnen Schritte jeweils die angemessene Handlungslogik zu finden, ihre Maßnahmen differenziert zu planen und den Erfolg im Verlauf des Prozesses auf den einzelnen Stufen zu messen.

1 Interesse wecken

Ziel der ersten Phase ist es, das Interesse potentieller Geber oder Geberinnen zu wecken. Im klassischen Fundraising treten Organisationen mit der Botschaft nach außen: „Helfen Sie uns, damit wir effektiv helfen können“. Im Rahmen des PLAN B FÜR NONPROFITS sind die Ansprache und das Grundverständnis anders. Hier lautet die Botschaft der NPO: „Wir helfen Ihnen, damit Sie effektiv helfen können“. Die konkrete Möglichkeit, sich selbst effektiv für eine gesellschaftliche Aufgabe engagieren zu können, wirkt für Geber motivierend. Und das ist auch die Perspektive, die für den Aufbau von Stifter- und Fördergemeinschaften in den Mittelpunkt gestellt wird. Es geht vor allem darum, ansprechende und überzeugende Möglichkeiten für Engagement aufzuzeigen.

Der Königsweg dafür besteht darin, die Erfolge anderer engagierter Geber herauszuarbeiten. Es ist nachdrücklich belegt, wie wichtig das Gefühl der Zugehörigkeit als Grundlage für ethisches Verhalten ist.²⁰ Geben einige etwas, wollen andere nicht zurückstehen. Das unterstreicht die Bedeutung von Vorbildfunktionen für die Weiterentwicklung des Engagements vermögender Privatpersonen und erfolgreicher Unternehmen. Entsprechend wichtig ist die Präsentation von Positivbeispielen und konkreten Erfolgen bestehender Partnerschaften. Auch der öffentliche Dank oder die öffentliche Anerkennung des Engagements bestehender Partner kann genutzt werden, um neue Interessenten zu gewinnen.

Das Beispiel engagierter Partner vermittelt die Dimension, die letztlich entscheidend ist: Es wird erlebbar, wie Engagement zu Wirkung, erfüllenden Beziehungen und persönlichem Gewinn führt. Strategisch geht es in dieser Phase somit darum, die Erfolge und auch die Zufriedenheit der Partner darzustellen, um Menschen zu motivieren, ebenfalls Teil dieser Gruppe von Partnern einer Non-Profit-Organisation zu werden.

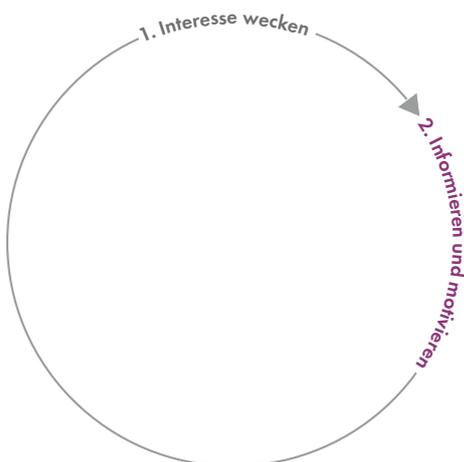


2 Informieren und motivieren

Die zweite Phase schließt sich an, wenn potentielle Partner ein Interesse bekundet haben, etwa durch die Teilnahme an einer Veranstaltung, die Anforderung von Informationen oder die Bitte um eine Beratung. Jetzt geht es nicht darum, schnell einen in Geld messbaren Akquiseerfolg zu erzielen. Sondern es geht darum, einen Raum anzubieten, in dem sich das Interesse, das eigene Erleben und die Initiative des Gebers entwickeln können. Wenn Interessenten Angeboten begegnen, die diesen Raum eröffnen, fühlen sie sich nicht bedrängt. Und gerade dann sind sie auch bereit, eine Beziehung einzugehen.

Vor der Entscheidung für ein konkretes Engagement kann eine lange Zeit vergehen, in der der potentielle Partner sich in unterschiedlicher Intensität der Verwirklichung seines Engagements nähert. In dieser Phase wird er darin unterstützt, eine zu seinen Interessen und Möglichkeiten passende Vorstellung von seinem Engagement zu entwickeln und eine Entscheidung zu treffen. Die folgenden Angebote können dabei hilfreich sein:

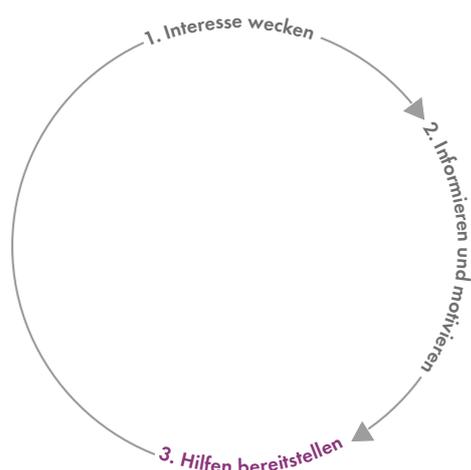
- Informationsmaterial und Beratungsgespräche zu fachlichen, rechtlichen oder steuerlichen Fragen des Engagements
- Angebote zur Begegnung mit Vertretern der Organisation, mit anderen Gebern, Experten oder Betroffenen
- Spezielle Informationsmedien oder Rubriken in bestehenden Medien der NPO, in denen sich Partner vorstellen und über ihre Erfolge berichten
- Einladung zu Veranstaltungen wie Konzerten, Projektreisen, Projektbesichtigungen oder Vorträgen, bei denen der persönliche Kontakt im Vordergrund steht.



3 Hilfen für das Engagement bereitstellen

Die dritte Phase beginnt, wenn sich Interessenten für ein Engagement entschieden haben und damit zu Partnern werden. Jetzt geht es darum, die Partner durch adäquate Hilfen zu effektivem Engagement zu befähigen und dazu beizutragen, dass sie die Wirkung und den Gewinn aus ihrem Engagement erleben können. Dazu kann zum Beispiel gehören:

- Unterstützung bei der individuellen Suche, Abwicklung und Dokumentation von Projektförderungen
- Unterstützung bei der Gründung und Verwaltung von rechtsfähigen Stiftungen, Treuhandstiftungen oder Stiftungsfonds
- Unterstützung bei der Erstellung von Testamenten oder Testamentsvollstreckungen
- Unterstützung bei eigenen Fundraising-Aktionen etwa durch steuerliche und rechtliche Beratung, Hilfe bei der Spendenabwicklung oder der Kommunikation
- Ermöglichen von Begegnungen zwischen Gebern und Begünstigten, Projektmitarbeitern oder Gebern mit gleichen Anliegen
- Etablierung von spezifischen Gruppen, die bestimmte Partner zusammenführen (z.B. alle, die Projekte in einer bestimmten Region, für besondere Zielgruppen oder in einem besonderen Umfang fördern)
- Einladungen zu speziellen Veranstaltungen für die Partner wie Stifterabende, exklusive Führungen, Reisen, Weihnachtsfeiern, Expertengespräche etc.

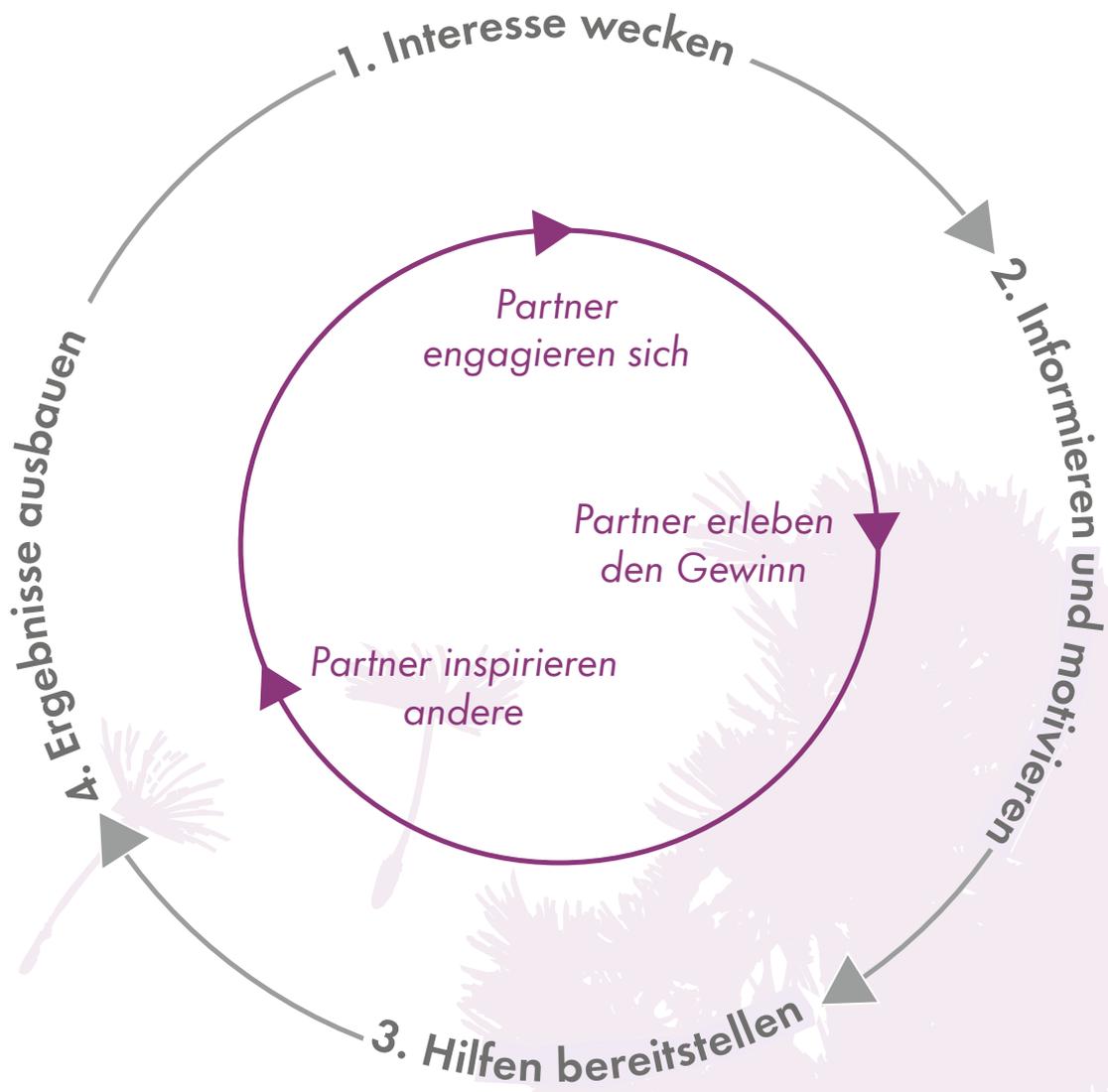


4 Ergebnisse präsentieren und ausbauen

Ziel der vierten Phase ist die Entwicklung „vom Kenner des Gegebenen zum Gestalter des Möglichen“. Dabei ist es wichtig, zunächst immer wieder gemeinsam auf die Erfolge des Engagements zu schauen und dessen Ergebnisse zu sichern. Geber und Geberinnen, die den Gewinn ihrer Engagement-Partnerschaft bewusst und konkret erlebt haben, sind häufig bereit, mehr von sich zu geben, als sie ursprünglich geplant hatten. Außerdem können sie andere begeistern, sich der Gemeinschaft von Stiftern und Förderern anzuschließen, indem sie persönlich über ihre Erfahrungen berichten, sei es in ihrem Umfeld oder auch öffentlich bei Veranstaltungen. Sie sehen diese Tätigkeit zunehmend als eine Fortsetzung ihres Engagements mit anderen Mitteln und verstehen es im Interesse der gesellschaftlichen Herausforderungen als ihre Aufgabe, das Erleben des Engagements und den daraus resultierenden Gewinn weiter zu vermitteln. Die individuellen Erfolge der Engagement-Partnerschaft können dann im Sinne des Vier-Schritte-Modells zu einem „Schwungrad“ werden, das immer mehr Menschen inspiriert, sich mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben im Rahmen der Stifter- und Fördergemeinschaft zu engagieren. Die Energie der Partner ist es dann, die dieses Schwungrad bewegt.

Non-Profit-Organisationen ermöglichen diese Phase durch die Bereitstellung von Gestaltungsoptionen wie beispielsweise:

- Mitarbeit als ehrenamtlicher Botschafter oder als Beirat
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen und Komitees
- Gemeinsame Projektentwicklung
- Unterstützung der Partner, wenn sie selbst weitere Partner und Spender motivieren wollen.
- Unterstützung der Partner, wenn sie in ihrem Umfeld Kontakte herstellen wollen.





VORAUSSETZUNGEN INNERHALB DER NPOS

Aus der Beratung zahlreicher NPOs wissen wir, dass der Ansatz des Plan B und die Perspektive der Stifter- und Fördergemeinschaft zwar schnell Sympathie finden, dass aber die Anforderungen an die Entwicklung der Organisation unterschätzt werden. Eine besondere Herausforderung beim Aufbau einer Stifter- und Fördergemeinschaft besteht dabei in der Notwendigkeit, in Zeiträumen von mehreren Jahren zu planen. Umso wichtiger ist es, sich im Vorfeld ein klares Bild zu verschaffen, ob der Ansatz für die eigene Organisation geeignet ist oder nicht. In diesem Kapitel gehen wir auf drei Bereiche ein, in denen häufig Weiterentwicklungen oder Veränderungen innerhalb einer NPO nötig sind.

Kommunikation und Kultur

Spricht man mit Non-Profit-Organisationen, die sich auf den Aufbau einer Stifter- und Fördergemeinschaft eingelassen haben, so hört man häufig, dass die zentrale Veränderung der „Kulturwandel“ war. Kurz gefasst änderte sich die Bedeutung des „Wir“. Während früher das „Wir“ nur für die Mitarbeiter und die Gremien einer bestimmten Organisation verwendet wurde, schließt das „Wir“ jetzt auch die Vielzahl der Partner mit ein. Bei amerikanischen Universitäten hat sich das Verhältnis zum Teil umgedreht: Die ehemaligen Studenten sprechen von „ihrer“ Universität, während die Mitarbeiter und Gremien „nur“ die aktuell Aktiven vor Ort sind. Sieht man die Geber als substanziellen Teil der Gesamtorganisation an, ändert sich auch die Außenkommunikation: Das Engagement der Geber wird stärker als ihr persönliches Engagement kommuniziert und nicht nur als eine Förderung der Organisation.

Eine besondere Herausforderung gibt es in Organisationen, die eine starke Fokussierung auf bestimmte „Fundraising-Instrumente“ wie klassische Mailings oder Patenschaften haben. Hier werden sehr viele Förderer gesucht, zu denen häufig nur wenig persönlicher Kontakt besteht und die Mitarbeiter haben in der Regel sehr hohe Kompetenz bei dieser Vorgehensweise. Bei Gemeinschaften von Stiftern und Förderern handelt es sich um deutlich weniger Menschen, die deutlich mehr Geld geben. Man kann einen Vergleich ziehen zum Bankensektor, in dem Mitarbeiter der „Privatkundenbetreuung“ stärker auf einzelne Produkte fokussiert sind wie Online Banking, Fondsvertrieb, Versicherungen oder Bausparverträge und auf der anderen Seite die Mitarbeiter des „Private Wealth Management“ sich deutlich stärker auf die individuelle Kundenberatung und den Beziehungsaufbau konzentrieren. Dies hat zum Teil erhebliche Auswirkung auf die Qualifikation der jeweiligen Mitarbeiter, die Art der Raumgestaltung etc.

Wie schwer der Perspektivwechsel von einer tief verwurzelten, organisationsbezogenen Sichtweise und Haltung zur Engagement-Partnerschaft ist, wird für uns nicht zuletzt an den Begriffen deutlich, die bei der individuellen Betreuung von Gebern in Deutschland genutzt werden. Die Bezeichnung „Major Donor Manager“ auf der Visitenkarte des Großspendenbetreuers einer NPO mag aus Sicht der Organisation schlüssig sein. Aus der Sicht eines Gebers vermittelt eine solche Bezeichnung aber nur wenig positive Beziehungsqualität. Auch „Bindungsprogramme“ oder „Loyalty Management“ tragen in sich einen so starken Organisationsbezug, dass fraglich ist, ob der Perspektivwechsel hier wirklich schon ausreichend kulturell verankert ist.

Insbesondere bei größeren Hilfsorganisationen oder Verbänden von Hilfsorganisationen können sich weitere Herausforderungen ergeben. Hier hat sich oft ein starkes Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und Gremien zu den einzelnen rechtlichen oder regionalen Einheiten entwickelt. Für viele Spender und Förderer ist diese Differenzierung aber untergeordnet. Sie sehen die Organisation als „eins“, egal ob es hier einen regionalen Verein, eine Stiftung, eine gGmbH und zusätzlich einen Förderverein gibt. Nachdem es bei Gemeinschaften von Stiftern und Förderern um die Beziehungen zwischen Menschen geht, spielt die rechtliche Zugehörigkeit der einzelnen Mitarbeiter und Gremienmitglieder zu bestimmten Rechtsstrukturen eine untergeordnete Rolle. Wichtig ist, dass die Vertreter der NPO die Strukturen zwar transparent aufzeigen, aber nicht versuchen, aktiv eine Beziehung in Richtung ihrer eigenen Rechtseinheit zu forcieren. Wenn Mitarbeiter und Gremienmitglieder immer wieder danach fragen, was der Partner fördern will, entsteht diese Problematik nicht. Schwierig wird es, wenn zwei Personen einen Geber aktiv gewinnen wollen, sich für „ihre“ Projekte zu engagieren. Als Grundlage für ein gemeinsames Vorgehen ist eine gute Datenbankstruktur erforderlich, die allen Beteiligten Zugang zumindest zu den wesentlichen Basisdaten ermöglicht. Diese kann auch dazu beitragen, dass sich alle rechtlichen Einheiten als „eine“ Organisation fühlen. Aber gerade diese kulturellen Veränderungen sind häufig nicht von heute auf morgen zu erreichen.

Unternehmen wie BMW haben für die Entwicklung ihrer Elektrofahrzeuge eine eigene Abteilung an einem separaten Ort geschaffen. Ziel war es dabei, dass sich dort eine Kultur entwickelt, die geprägt sein sollte von neuen Ideen, von Querdenken und neuen Lösungswegen. Bewusst wurde diese Abteilung direkt an den Vorstand angebunden und von den bestehenden Prozessen, Hierarchieebenen und Denkweisen innerhalb der Organisation entfernt. Auch in Non-Profit-Organisationen kann man nicht davon ausgehen, dass unterschiedliche Ansätze der Akquise- und der Geberorientierung einfach von denselben Personen und Strukturen umgesetzt werden können. Es sind verschiedene Kulturen notwendig, die jeweils ihre Berechtigung haben.

Der Betreuungsansatz

Von zentraler Bedeutung sind die notwendigen Voraussetzungen für eine individuelle Betreuung. Während sich viele Non-Profits derzeit darauf konzentrieren, zu möglichst vielen Personen Kontakt aufzubauen und die Kommunikation durch Briefe, Jahresberichte und Newsletter in erster Linie schriftlich stattfindet, ist die Grundlage der Stifter- und Fördergemeinschaft der persönliche Kontakt beispielsweise durch Einzelgespräche, individuelle Betreuung bei Veranstaltungen, Projektreisen oder gemeinsame Feiern.

Nicht allen Menschen liegt es, den persönlichen Kontakt zu vermögenden Privatpersonen und erfolgreichen Unternehmern zu suchen und zu pflegen. Hilfreich ist es bei dieser 1:1 Betreuung, die Vertreter der Organisation in diesem Bereich spezifisch zu schulen, beispielsweise durch die Ausbildung zum Engagement-Berater der Fundraising-Akademie. Einschränkend wird insbesondere aus den Erfahrungen in den USA deutlich, dass Menschen, die zu dieser Herangehensweise wenig Zugang besitzen, auch nach Schulungen kaum besser sind. Zur Auswahl der geeigneten Personen sagte ein Verantwortlicher für Stifter- und Fördergemeinschaften in den USA: „Mich interessiert bei den Bewerbern nicht deren berufliche Qualifikation. Ich gehe mit den Kandidaten jeweils für 90 Minuten zum Mittagessen und habe keine Gesprächsagenda. Wenn ich das Mittagessen als interessant erlebt habe, nehme ich den Kandidaten, wenn nicht, suche ich weiter“.

Je mehr intensive Beziehungen zu einem Partner entstehen, desto tragfähiger sind sie. Neben Mitarbeitern einer Non-Profit-Organisation sind hier auch die Geschäftsführer und die Gremien stark gefragt. Gerade bei sehr umfassenden Förderungen erwarten die Partner eine individuelle Betreuung durch Leitungspersonen. Im Idealfall entstehen in diesem Umfeld Freundschaften oder ein Gemeinschaftsgefühl, das von erheblicher Bedeutung für die Tragfähigkeit der Partnerschaft ist. Strategisch wichtig ist es, dass immer mindestens zwei Personen mit einem Partner in Beziehung stehen. Krankheit, Unfall oder Abschied aus der NPO sollten nicht zu einem Ende der Beziehung insgesamt führen.

Häufig können die unterschiedlichen Aspekte der Betreuung auch gar nicht von ein und derselben Person abgedeckt werden. Wenn man sich in einer Non-Profit-Organisation Gedanken über die konkrete Rollen- und Aufgabenverteilung macht, ist es hilfreich, sich an die jeweiligen Beziehungsaspekte zu erinnern, die in der Betreuung zum Tragen kommen. Aus ihnen lässt sich ableiten, welche Qualitäten in der Betreuung erforderlich sind:

Beziehungsebene	Inhalt	Notwendige Qualitäten des Betreuers
Positive Begegnung auf der ideellen Ebene	Ideale, Werte, Überzeugungen	Eigenes Engagement Offenheit, Toleranz, Neugier
Positive Begegnung auf der persönlichen Ebene	Sympathie und Antipathie, Lebens- erfahrung, Biographie	Freiheitsgrad gegenüber der eigenen Organisation Interesse am Menschen, Akzep- tanz, Empathie, Selbstreflexion, Kontaktfreude
Positive Begegnung auf der sachlichen Ebene	Fachliche Arbeit, Wirkung	Kompetenz, Zuverlässigkeit Transparenz, Service, Achtsamkeit

Nicht jeder Partner kann mit der gleichen Intensität betreut werden. Vor diesem Hintergrund können Gruppen gebildet und differenziert betreut werden, z.B. die Gruppe der Stifter oder die Gruppe der Förderer, die bisher bis zu 50.000 Euro gegeben haben oder in Zukunft voraussichtlich geben werden, die Gruppe der Förderer, die bis zu 500.000 Euro geben oder die mehr als fünf Millionen Euro geben.

Die Prozesse

Schließlich dürfen NPOs nicht die Notwendigkeit unterschätzen, interne Prozesse zu ändern oder zu ergänzen. In vielen Non-Profits sind die Prozesse auf einen Regelfall ausgerichtet: Von den Mitarbeitern vor Ort wird der finanzielle Bedarf für die von ihnen geplanten Projekte ermittelt und dann an die Geschäftsführung oder direkt an die Fundraising-Abteilung gegeben, um die notwendigen Ressourcen dafür zu besorgen.

Im Rahmen der Stifter- und Fördergemeinschaft muss eine NPO aber auch umgekehrt Prozesse gestalten können, die an die Wünsche der Geber anknüpfen. Wenn sich zum Beispiel ein Geber motiviert zeigt, einmalig 25.000 Euro für die Projekte in einer bestimmten Region zur Verfügung zu stellen, muss auf dieser Basis beim Projektverantwortlichen vor Ort angefragt werden, wie er diese Mittel einsetzen würde. Geeignete Instrumente und Prozesse braucht die NPO aber nicht nur für einen solchen Abgleich von Förderwunsch und Bedarf, sondern auch für das Berichtswesen. Denn in der Regel erwarten Geber, individuell über die Wirkung ihrer Förderung informiert zu werden. Hier ist es wichtig, die Art dieses Berichts zunächst mit dem Geber zu besprechen. Manchen Gebern reichen einige Bilder und kurze Texte, die den Erfolg dokumentieren, andere wollen mehr Zahlen, dritte einen ausführlicheren Verlaufsbericht. Vor dem Hintergrund solcher Anforderungen sind in den letzten Jahren webbasierte Berichtstools entwickelt worden, mit denen NPOs auf der Basis der Geberwünsche Berichtsvorlagen mit den notwendigen Hinweisen erstellen können, die dann von den Projektverantwortlichen vor Ort online und ohne großen Aufwand ausgefüllt werden können.

Deutlicher Änderungsbedarf ergibt sich häufig auch bei der Datenbankinfrastruktur. Eine Datenbank, die Beziehungen abbildet, muss in der Lage sein, alle wesentlichen Informationen zu dokumentieren: Wer hatte Kontakt zu wem, welche Beziehungen zu anderen Personen bestehen, welche Hintergrundinformationen zu der Person sind bekannt, etc. Eine zusätzliche Herausforderung ergibt sich dadurch, dass auch ehrenamtliche Personen in die Beziehungsarbeit eingebunden sein können, die wenig Erfahrung mit der Pflege von Datenbanken und auch keinen Zugang zur Datenbank der Non-Profit-Organisation haben. Hier ist es hilfreich, diesen Personen einen Online-Zugang zu ermöglichen, um Grunddaten erhalten und eingeben zu können.

„Damit das Leben junger Menschen gelingt“

Ein Fallbeispiel: Pater Herbert Bihlmayer SDB, Vorstandsvorsitzender der Don Bosco Stiftung berichtet.



Don Bosco Stiftungszentrum

Seit dem Jahr 2001 bieten wir in unserem Don Bosco Stiftungszentrum Hilfen beim Fördern, Stiften und Vererben an. In den vergangenen 15 Jahren ist daraus eine starke Gemeinschaft geworden. Wir betreuen heute 183 Treuhandstiftungen, 5 rechtsfähige Stiftungen und 15 Stiftungsfonds mit einem Vermögen von über 23 Mio. Euro. Auch die Anzahl an Förderern und Freunden wächst stetig. Seit Beginn hat unsere Stifterfamilie Kinder und Jugendliche mit insgesamt mehr als 13,5 Mio. Euro unterstützt.

Eine aktive Gemeinschaft von Stiftern und Förderern

In unserer Gemeinschaft sind ganz unterschiedliche Menschen engagiert: Berufstätige und Pensionäre, Alleinstehende und Ehepaare, Unternehmer und Fördervereine. Trotzdem spreche ich ganz bewusst von einer Stifterfamilie. Denn durch das gemeinsame Engagement für das Leben von Kindern und Jugendlichen ist ein starkes Band entstanden. Wir richten jährlich ein Fest aus, das mit 200 Teilnehmern inzwischen bald die Grenzen unseres Saales im Kloster Benediktbeuern sprengt. Auf diesen Treffen erlebt man die Energie, die eine solche Gemeinschaft entwickelt. Unsere Stifter, Förderer und Freunde sorgen selber dafür, dass die Gemeinschaft weiter wächst, sie sind in ihrem Umfeld mit Spendenaktionen aktiv und sie kooperieren mit Unternehmen.

Herausforderungen beim Aufbau und bei der Betreuung

Von Beginn an war uns klar, dass etwa Stiftungsthemen komplex sind und die Betreuung von Großspendern und Stiftern etwas sehr Persönliches ist. Damals haben wir noch nicht daran gedacht, dass wir einmal über 200 Stifter haben würden, deren Gremien wir betreuen und die wir bei Projektaus-schüttungen oder in der Vermögensanlage begleiten. Hinzu kommt jetzt aufgrund der Nachlässe auch immer mehr die Immobilienverwaltung. Aber auch bei den Förderern sind die Anforderungen hoch: Unser Anspruch ist es, jedem Förderer einen individuellen Ergebnisbericht zu seinem Engagement zur Verfügung zu stellen. Ohne eine ausgereifte IT-Lösung, die unterschiedliche Bereiche unserer Organisation einbindet, wäre das für uns nicht zu leisten. Auch die vielen Kooperationen und Spendenaktionen unserer Engagierten sind eine Herausforderung. Dort ist rechtliches Know-how gefragt, und diese Aktionen müssen auch praktisch abgewickelt werden, etwa durch eine erfahrene Buchhaltung. All das begleiten wir durch eine Kommunikation, die die Möglichkeiten und die Ergebnisse des Engagements in der Gemeinschaft aufzeigt. Mit unserem Stifterbrief erreichen wir regelmäßig über 1.000 Interessenten.

Unsere Lösung

Am Anfang unseres Weges haben wir eine klare Entscheidung getroffen: Wir wollen uns auf die Projektarbeit und auf die unmittelbare Beziehung zu den Menschen konzentrieren. Das sehen wir als den Kern unserer Gemeinschaft und das kann uns auch niemand abnehmen. Bei den anderen Dingen, von der IT über die Verwaltung und Rechtsberatung bis zur Kommunikation, wollten wir die notwendige Expertise und Instrumente nicht für uns selber neu aufbauen. Das haben wir nicht als effektiv eingeschätzt. Wir haben uns stattdessen das Haus des Stiftens als einen Partner gesucht, der uns diese Strukturen zur Verfügung stellen kann. Gerade weil sich die Dinge so dynamisch entwickelt haben, sind wir mit dieser Lösung sehr zufrieden. Dass wir auf einem guten Weg sind, sagen uns letztlich die Rückmeldungen unserer Engagierten: Wenn sie sich von uns gut begleitet wissen und wenn sie erleben, was ihr Engagement im Leben junger Menschen verändert, dann liegen wir richtig.

„Wir arbeiten jetzt seit 10 Jahren mit Don Bosco zusammen. Uns ist es wichtig, involviert zu bleiben, Kontakt zu halten und in Verbindung zu sein. Das ist für uns das Wesentliche.“ Petra Beck, Unternehmerin

„Wir haben in Don Bosco einen wunderbaren Partner gefunden und so den vielen Aktionen unserer Stiftung eine Form und einen Sinn gegeben.“ Dr. Michael und Angela Jacobi, Stifter



Über 200 Stifter, Förderer und Freunde feierten das 15-jährige Bestehen des Don Bosco Stiftungszentrums.

Ausblick

Der Ansatz des PLAN B birgt für NPOs die große Chance, dass vermögende Privatpersonen und erfolgreiche Unternehmen ihnen langfristig deutlich mehr Ressourcen für ihre gemeinnützigen Projekte zur Verfügung stellen. Die Non-Profit-Organisationen können zu einer stärkeren Kultur des Gebens dadurch beitragen, dass sie die Blickrichtung ändern und ihre organisationsbezogene Perspektive um die Sichtweise der Geber erweitern. Zu Recht verstehen sie sich als Träger und maßgebliche Gestalter von gesellschaftlichen Veränderungen. Wenn sie ihre Aufgabe zugleich darin sehen, Geber und Geberinnen zu effektiver Hilfe zu ermächtigen; wenn sie verstehen, dass sich ihre Partner im Ergebnis nicht für Organisationen, sondern für Zwecke und Menschen engagieren; wenn sie individuelle Hilfsmöglichkeiten sichtbar machen - dann wird dadurch immer deutlicher werden, dass die Lösung von gesellschaftlichen Aufgaben nicht etwa an die NPOs delegiert ist, sondern dass es auf das Engagement jedes Einzelnen ankommt.

Die Herausforderung bei einem neuen Ansatz wie dem PLAN B FÜR NON-PROFITS wird sein, die Erfahrungen der Non-Profit-Organisationen in Deutschland auszutauschen, damit möglichst wenig Kraft und Zeit für Dinge eingesetzt wird, die nicht erfolgsversprechend sind. Hilfreich wäre dazu das Verständnis, dass die Non-Profit-Organisationen nicht in Konkurrenz untereinander stehen, sondern dass sie gemeinsam in Konkurrenz zu den anderen Optionen stehen, die vermögende Privatpersonen und erfolgreiche Unternehmen für den Einsatz ihrer Ressourcen haben. Wenn man sich vor Augen führt, dass die Deutschen im Jahr 2013 neben dem privaten Konsum in Höhe von 1.526 Mrd. Euro und dem Vermögensaufbau in Höhe von 174 Mrd. Euro²¹ nur ca. 6 Mrd. für gemeinnütziges Engagement eingesetzt haben, so wird deutlich, dass es hier großes Wachstumspotenzial gibt.

Ein wichtiger Schritt wird dabei aus unserer Sicht auch sein, Strukturen und Instrumente zu entwickeln, die von vielen NPOs genutzt werden können. Der Aufwand etwa im Bereich von IT-Strukturen oder dem Know-how und den Strukturen für die Unterstützung individuellen Engagements in einer Stifter- und Fördergemeinschaft sind groß. Auch mittlere und große NPOs können diesen Aufwand eigenständig häufig nur schwer oder nicht effektiv leisten. Deswegen hat es sich die Haus des Stiftens gGmbH zur Aufgabe gemacht, innovative und moderne Strukturen zur Verfügung zu stellen, die von vielen NPOs genutzt werden können.

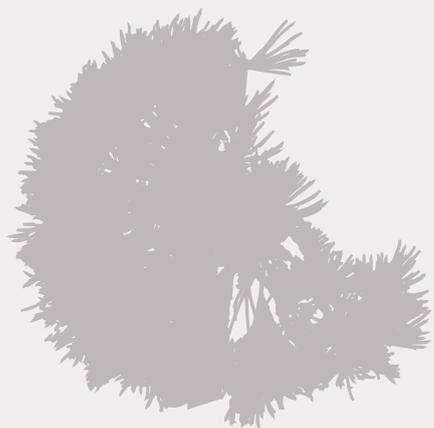
Vielleicht kann der PLAN B FÜR NON-PROFITS nicht nur zu einem Wachstum der Beziehungen zwischen Non-Profit Organisationen und Stiftern, Förderern und Erblässern führen, sondern auch zu einem Wachstum an Beziehungen unter den agierenden Non-Profits. Dies ist die Zielsetzung, mit der wir als gemeinnützige Haus des Stiftens gGmbH unsere Erfahrungen aus der Beratung und Begleitung zahlreicher NPOs in Form dieses Strategiepapiers allen Non-Profits frei zur Verfügung stellen.

Ein nächster Schritt – das Orientierungsgespräch

Non-Profits und Stiftungen, die eine Stifter- und Fördergemeinschaft aufbauen oder weiterentwickeln wollen, können auf Wunsch im Haus des Stiftens kostenlos ein individuelles Orientierungsgespräch in Anspruch nehmen.

Interessenten wenden sich bitte an:

- Mario Strasser: mario.strasser@haus-des-stiftens.org; Telefon 089 744 200 942 oder
- Philipp Hof: philipp.hof@haus-des-stiftens.org; Telefon 089 744 200 210.



KONTAKT



Über Rückmeldungen, Kritik oder einen Austausch zu den Gedanken des PLAN B FÜR NON-PROFITS freuen wir uns. Wir würden uns darüber hinaus freuen, wenn Experten aus NPOs den PLAN B aufgreifen und strategisch weiterentwickeln. Denn wir verstehen den PLAN B nicht als ein fertiges und in sich abgeschlossenes Endprodukt. Vielmehr hoffen wir, dass er sich als ein geeigneter Ansatz erweist, der weitergetragen wird, damit gesellschaftliche Aufgaben nachhaltig gelöst werden können. Wenn Sie sich in diesem Sinne für eine Mitarbeit in einem PLAN B Expertenforum interessieren, stehen wir Ihnen für eine Kontaktaufnahme jederzeit gerne zur Verfügung.

Über die Autoren



Philipp Hof

Philipp Hof studierte Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München und in Berkeley, Kalifornien. Ab 1994 baute er die Stiftungszentrum.de Servicegesellschaft GmbH auf. Als Geschäftsführer der heutigen Haus des Stiftens gGmbH ist Philipp Hof insbesondere für die Planung, das Management und die Finanzierung größerer Stiftungsvorhaben verantwortlich. philipp.hof@haus-des-stiftens.org



Michael Busch

Michael Busch studierte Rechtswissenschaften in Heidelberg und Freiburg und arbeitete im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und der Entwicklungszusammenarbeit. Seit 2009 leitet er als Rechtsanwalt das Frankfurter Büro der Haus des Stiftens gGmbH. In dieser Funktion ist er beratend für Stifter und Förderer, Vermögensberater und gemeinnützige Organisationen tätig. Er ist Studienleiter der Fortbildung zum Engagement-Berater, die von der deutschen Fundraisingakademie, der PHINEO gAG und der Haus des Stiftens gGmbH durchgeführt wird. michael.busch@haus-des-stiftens.org

Für Gespräche und Anregungen bei der Entwicklung und Formulierung des PLAN B FÜR NON-PROFITS bedanken wir uns sehr herzlich bei Clemens Frede, Martin Hagen, Kathrin Hartkopf, Renate Hof, Thomas Kreuzer, Klaus Milich, Oliver Paxmann, Jeffrey Peck, Paul Polyfka, Jürgen Reiss, Sandra Spiegel, Mario Strasser, Albrecht Wild.

Haus des Stiftens gGmbH

Wir setzen uns für eine Welt ein, in der die wichtigsten gesellschaftlichen Aufgaben gelöst wurden, weil sich Privatpersonen, Unternehmen, Non-Profits und Stiftungen gemeinsam und wirkungsvoll engagieren. Dafür entwickeln wir in unserer Engagement-Werkstatt Impulse für mehr Engagement. In unserem Stiftungszentrum bieten wir Service für Stiftungen und für NPOs, die Stifter und Förderer gewinnen wollen. Über unser Internetportal Stifter-helfen stellen engagierte Unternehmen IT für Non-Profits zur Verfügung. Für die Vermögensanlage ermöglichen wir ein Vermögenspooling mit speziellen Fonds für Stifter und Non-Profits. Gesellschafter der gemeinnützigen Haus des Stiftens gGmbH ist die gemeinnützige Alexander Brochier Stiftung. www.haus-des-stiftens.org

Schriftenreihe Plan B

Wenn immer mehr Privatpersonen und Unternehmen konkret erleben, was die Gesellschaft und sie selbst durch ihr gesellschaftliches Engagement gewinnen, dann können viele gesellschaftliche Aufgaben gemeinsam gelöst werden. Diesen Weg und Schritte zu seiner Umsetzung haben wir in unserer Schriftenreihe PLAN B aus drei unterschiedlichen Perspektiven dargestellt:

PLAN B – Wie es gelingen kann, dass sich immer mehr Menschen mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren (2013): Der PLAN B beschreibt den Weg zu einer Kultur des Stiftens in Deutschland.

PLAN B FÜR NON-PROFITS – Wie es gelingen kann, mehr Stifter, Förderer und Erblasser als Partner zu gewinnen (2016): Der PLAN B FÜR NON-PROFITS zeigt aus der Sicht gemeinnütziger Organisationen, wie sie erfolgreich Engagement-Partnerschaften mit Stiftern und Förderern aufbauen können.

PLAN B FÜR STIFTER UND FÖRDERER – Wie es gelingen kann, durch das eigene Engagement gesellschaftliche Wirkung und persönliche Zufriedenheit zu erleben (2016): DER PLAN B FÜR STIFTER UND FÖRDERER beschreibt die Erfahrung des Engagements aus der Sicht engagierter Menschen.

Download und Bestellung der Schriftenreihe: www.haus-des-stiftens.org

Impressum

Herausgeber: Haus des Stiftens gGmbH, Landshuter Allee 11, 80637 München,
Telefon 089/744 200 210, muenchen@haus-des-stiftens.org
Redaktion: Philipp Hof, Michael Busch | Gestaltung: Anja Tichawsky
Abbildungen: Cover/istock: pkruger | Druck: Kreiter Druckservice GmbH
© Haus des Stiftens gGmbH 2016

Anmerkungen und Quellennachweise

¹ Soweit im Folgenden die männliche Form „Geber“ oder „Partner“ verwendet wird, sind sowohl Geberinnen und Geber als auch Unternehmen und Stiftungen gemeint.

² In der konkreten Umsetzung stellen sich bei der Engagement-Partnerschaft mit Unternehmen oder Stiftungen selbstverständlich andere Anforderungen als bei Privatpersonen. Im PLAN B für NON-PROFITS geht es um die Grundlagen von Engagement-Partnerschaften, die Unterschiede in der Umsetzung werden hier nicht näher behandelt.

³ Global Wealth Report 2014, Credit Suisse

⁴ Deutsche Bundesbank www.bundesbank.de

⁵ Statistisches Bundesamt/ Deutsche Bundesbank, Sektorale und gesamtwirtschaftliche Vermögensbilanzen, 1992 – 2010, Geldvermögen privater Haushalte (inklusive Organisationen ohne Erwerbszweck), https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Vermoegensrechnung/Vermoegensbilanzen/5816103109004.pdf;jsessionid=F49EFD5CAA3AF82D9EA76EA7998FB4BB.cae2?__blob=publicationFile.

⁶ http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/presse/tns_infratest_deutscher_spendenmonitor_2011.pdf

⁷ Frick/Grabka/Hauser, Die Verteilung der Vermögen in Deutschland, 2010, S. 55

⁸ Capgemini und RBC Wealth Management, World Wealth Report 2013 Im World Wealth Report wird das Nettofinanzvermögen definiert als Gesamtvermögen abzüglich der selbstbewohnten Immobilie.

⁹ Vgl. zu den unterschiedlichen Quellen und Angaben Fußnote 11

¹⁰ Die Fläche Bielefelds (257 qkm) entspricht etwa 0,07 % der Fläche Deutschlands (357.000 qkm). Der Anteil von Spenden und (Zu-) Stiftungen an allen eingesetzten Mitteln entspricht etwa 0,06 %.

¹¹ Der Vermögensbestand beträgt nach Frick/Grabka/Hauser (Fn. 7) ohne Renten und Anwartschaften 6,1 Billionen Euro. Zum Abgleich dieser Daten, die auf dem sozioökonomischen Panel (SOEP) beruhen, mit der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) und zur Untererfassung des Geldvermögens vgl. Frick/ Grabka/Hauser, S. 216 ff. Nach der VGR liegt das Nettogesamtvermögen über 8 Billionen Euro; sie umfasst – anders als der SOEP – unter anderem auch das Vermögen der Organisationen ohne Erwerbszweck. Privater Konsum: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.10 (ohne private Organisationen ohne Erwerbszweck). Steuern auf Einkommen/Vermögen: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.17. Vermögensaufbau: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2011, Tabelle 24.12 – Sparen der privaten Haushalte (inkl. private Organisationen ohne Erwerbszweck). Spenden und (Zu-) Stiftungen: Geltend gemachte Zuwendungen nach der ESt-Statistik 2006 (zuzüglich einer nicht berechenbaren Aufrundung im Hinblick auf nicht geltend gemachte Spenden).

¹² Lauterbach/Kramer/Ströing, in Lauterbach/Druyen/Grundmann (Hrsg.), Vermögen in Deutschland - Heterogenität und Verantwortung, 2011, vgl. S. 110, S. 121, S. 136, S.140.

¹³ Zitat aus: Karsten Timmer, Stiften in Deutschland, Die Ergebnisse der StifterStudie, 2. A. 2006, S. 24

¹⁴ Julia und Dr. Bernhard Eßmann, Stifter, www.peppercorn-stiftung.de

¹⁵ Mitarbeiter der Siemens Management Consulting, www.active-help.de

¹⁶ Ulrich Hübner, Rektor einer Förderschule für Hörgeschädigte a.D.

¹⁷ Rainer Lauterbach, Stifter, www.childrescue.de

¹⁸ Ernst Hafner, Gründer der Hafner Dietzen Kinderstiftung

¹⁹ Dr. Barbara Krebs, Stifterin (Zitat aus: Vera Bloehmer, Stifterinnen - Frauen erzählen von ihrem Engagement, Hrsg. Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010)

²⁰ Gerd Gigerenzer. Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann, 2007.

²¹ Statistisches Jahrbuch 2014

