

## FUNDRAISING

# Vier Lehren aus Corona



## VON KAI FISCHER

Dr. Kai Fischer ist Geschäftsführender Partner von Mission-Based Consulting und berät seit mehr als 20 Jahren Non-Profit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen zu strategischen Fragen und im Aufbau eines Fundraisings, das auf langfristige Beziehungen auf der Basis geteilter Werte und gemeinsamer Ziele setzt.  
[www.mission-based.de](http://www.mission-based.de)

**Die Corona-Pandemie hat vieles geändert. Auch beim Fundraising müssen Konzepte überarbeitet und neue Antworten gefunden werden.**

Mitte März 2020 kam abrupt die Wirtschaft in Deutschland und den anderen Ländern zum Stillstand. In Europa hatte uns die erste Welle der Corona-Pandemie erreicht und nur durch den gesellschaftlichen Stillstand konnte die Ausbreitung eingedämmt werden.

Ökonomisch führte dieser Stillstand zum größten Einbruch in der Geschichte: Das Bruttoinlandsprodukt ist über etwa 10 Prozent geschrumpft. Langsam erholt sich die Wirtschaft wieder, auch wenn dies in verschiedenen Branchen sehr unterschiedlich ist. Um die Folgen des Rückgangs abzumildern, legte die Bundesregierung eines der größten Hilfspakete auf. Mehr als zwei Billionen Euro sollen die Wirtschaft stützen und die Bevölkerung vor den größten Folgen bewahren.

Genauso wie für Wirtschaft und Gesellschaft kam die Pandemie mit ihren Auswirkungen auch für das Fundraising überraschend. Die Situation war von großer Unsicherheit geprägt, denn Wirtschaftskrisen schlagen auch auf Spendenergebnisse durch. Und durch die Kontakteinschränkungen war die Kommunikation mit Förderinnen und Förderern eingeschränkt.

Mittlerweile hat sich die Situation etwas normalisiert und es lassen sich erste Hinweise gewinnen, wie Fundraising sich weiterentwickeln könnte. Vier wichtige Lehren sind während der Corona-Krise deutlich hervorgetreten.

### Erste Lehre: Solidarität funktioniert

Eines der erstaunlichsten Beobachtungen waren Spendenaktionen für Cafés, Bars und Lieblingsrestaurants. Eigentlich

handelt es sich hierbei um kommerzielle Unternehmen, für die man in normalen Zeiten nicht spenden würde. Aber die Corona-Pandemie wurde nicht als normal wahrgenommen. In der Wahrnehmung vieler Kunden konnten die Wirte und Unternehmer nichts für ihre Situation. Sie waren unverschuldet in große Not geraten, wenn sie ihre Einrichtungen und Unternehmen nicht öffnen dürfen.

Um diese Not ein Stück weit zu lindern, boten sich Spenden an. Hierin zeigt sich gesellschaftliche Solidarität mit Menschen, die unverschuldet in eine Notsituation geraten sind. Diese gesellschaftliche Norm scheint trotz aller gegenteiligen Behauptungen in Krisensituationen immer noch handlungsrelevant zu sein – zumindest für größere Teile der Gesellschaft.

Natürlich waren diese Spenden nicht ganz uneigennützig. Schließlich wurden damit auch Strukturen erhalten, von denen man nach der Schließung wieder profitieren wollte. Wie stark sich altruistische und eigennützige Motive unterscheiden lassen, ist zurzeit noch offen. Vermutlich gibt es beides, in jeweils unterschiedlicher Stärke, bei den einzelnen Personen.

### Zweite Lehre: Beziehungen sind entscheidend

Was das Beispiel mit den Spenden für Cafés, Bar, Restaurants und anderen auch zeigt: Auf die Beziehung kommt es an. Denn letztendlich spenden Menschen nicht grundsätzlich für alle Cafés und Restaurants, sondern nur für diejenigen, zu denen sie eine Beziehung haben, deren Überleben ihnen am Herzen liegt.

Dies lässt sich gut auf das Fundraising übertragen: Auch hier zeigen sich nur diejenigen Menschen mit einer Organisation in Schwierigkeiten solidarisch, wenn sie eine Beziehung aufgebaut haben. Die Bedeutung von Beziehungen kann nicht genug herausgestellt werden.

Nicht alle Spenden basieren auf Beziehungen. Viele Menschen entscheiden auch aus einer konkreten Situation zum Spenden, ohne zwingend eine Beziehung aufzubauen. Deshalb wäre es vorschnell, wenn man davon ausgeht, dass alle Spendenden eine Beziehung haben.

klarer und emotionaler Ihre Mission ist, desto einfacher lassen sich Menschen gewinnen und langfristige Beziehungen aufbauen.

- **Eindeutige Positionierung:** Je eindeutiger der Platz ist, den Sie im Kopf Ihrer Förderinnen und Förderer besitzen, desto eher erinnern diese sich an Ihr Sozialunternehmen und desto eher können Sie mit einer weiteren Spende – auch in finanziell schwierigen Zeiten – rechnen. Bei der Positionierung geht es um die Frage, mit welchen Inhalten Ihr Sozialunternehmen

rum Menschen aus einer Beziehung wieder aussteigen. Hier zu schauen, warum Menschen wieder gehen und was Sie dagegen unternehmen können, ist unter strategischen Gesichtspunkten für den langfristigen Erfolg jedes Fundraisings entscheidend.

### **Dritte Lehre: Auf die »richtigen« Spender kommt es an**

Menschen sind wirtschaftlich unterschiedlich von den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise betroffen. Während viele Seniorinnen und Senioren kaum Auswirkungen verspüren werden, da Renten weiterhin in voller Höhe gezahlt werden, sieht die Situation bei Studierenden, die ihre Jobs verloren haben und Selbständige, von denen viele auch unter den Einschränkungen wirtschaftlich leiden, anders aus. Gehen deren Einnahmen zurück, stehen weniger Mittel für Spenden bereit und entsprechend dürfte deren Aktivitäten zurückgehen. Gleiches gilt auch für Unternehmen, die unter den Auswirkungen der Krise leiden. Sind deren Umsätze rückläufig und müssen unter Umständen Mitarbeitende entlassen werden, werden sie vermutlich ihre Spendenaktivitäten einschränken oder aussetzen.

Wie stark sich dies in der Praxis auswirken wird, ist derzeit noch offen. Darüber hinaus kann die Wirtschaftskrise auch die Aktivitäten von Stiftungen beeinflussen. Rückgehende Erträge von Unternehmen und eine weitere Niedrigzinspolitik führen in der Folge zu

**»Menschen spenden vor allem für Organisationen, zu denen sie eine Beziehung haben«**

Eine langfristige und vertrauensvolle Beziehung setzt im Fundraising zwei Dinge voraus: Erstens bildet ein gemeinsames Verständnis von sozialen Missständen, die dringend behoben oder deren Folgen zumindest abgemildert werden sollen, die Basis für langfristige Beziehungen. Getragen von geteilten Werten und gemeinsamen Zielen entsteht so die Bereitschaft, sich für einen guten Zweck einzusetzen. Zweitens sind die Erfahrungen, die Spendende mit Sozialunternehmen machen, entscheidend für die Frage, ob eine Beziehung aufrechterhalten werden soll. Schneller und persönlicher Dank, Wertschätzung für die Spende sowie eine umfassende Information, wie die Spende eingesetzt und vor allen Dingen was hiermit erreicht werden konnte, sind wesentlich, damit sich Förderinnen und Förderer gut betreut fühlen und die Beziehung nicht abbrechen.

Strategisch lassen sich hieraus für das Management von Sozialunternehmen drei Aufgaben ableiten:

- **Klarer Fokus auf die eigene Mission:** Die eigene Mission – die Antwort auf die Warum-Frage (Warum existiert Ihre Organisation?) – ist die Basis für die Beziehungen zu Ihren Förderinnen und Förderern. Durch die Mission werden nicht nur Ihre Werte ausgedrückt, sondern auch Emotion und Motivation geweckt. Sie bildet die Basis für das Engagement aller Stakeholder. Je

assoziiert wird, bei welchen Themen Menschen an Ihr Sozialunternehmen denken. Da jeder Platz im Kopf eines Menschen nur einmal besetzt werden kann, kann eine eindeutige Positionierung entscheidend für den Erfolg sein. Besitzt Ihr Sozialunternehmen keinen Platz im Kopf der Spendenden, gerät es schneller aus dem Blick und es besteht die Gefahr, dass Sie bei zurückgehenden Einnahmen der Spendenden nicht mehr bedacht werden.

- **Überzeugender Förder-Service:** Ob Menschen eine langfristige Beziehung zu Ihnen aufbauen, entscheidet sich am Ende auch an der Qualität

**»Auch im Fundraising müssen auf den Trend zu Digitalisierung clevere Antworten gefunden werden«**

Ihres Förder-Services. Damit geht es um die Erfahrungen, die Menschen mit Non-Profit-Organisationen im Allgemeinen und Ihrem Sozialunternehmen im Speziellen machen. Fehlender schneller und unpersönlicher Dank und Wertschätzung sowie fehlende Kommunikation hinsichtlich des Einsatzes und der Wirkung der Spenden sind vielfach Gründe, wa-

geringeren Einnahmen der Stiftungen, die dann ihrerseits weniger fördern können. Noch sieht es hingegen so aus, als ob Stiftungen sich bemühen, zumindest die bisher geförderten Projekte weiter zu unterstützen, damit sie in der Krise nicht zusammenbrechen.

Neben der Frage, wie stark die einzelnen Spendergruppen von der Wirtschaftskrise in Folge der Corona-Pan-

demie betroffen sind, hat die Auswahl der Zielgruppe noch eine weitere Folge: Unterschiedliche Gruppen bauen verschiedene Beziehungen zu Sozialunternehmen auf, die sie unterstützen. Während einige intrinsisch über geteilte Werte gebunden sind, und sich deshalb auch in der Krise engagieren, weisen andere lockere Beziehungen auf. Strategische Partnerschaften können einfacher aufgekündigt werden, wenn das Geld knapp wird. Und wer spendet, weil es dem eigenen Ansehen entspricht oder weil die eigenen Eltern einmal versorgt wurden, kann sich schneller entscheiden, die Förderung einzustellen.

Wenn unmittelbarer persönlicher Kontakt nicht möglich ist, machen Unternehmen gute Erfahrungen mit Homeoffice. Wenn Geschäftsreisen nicht möglich sind, können diese zumindest zum Teil durch Videokonferenzen ersetzt werden. Auch Ausbildung und vor allen Dingen Fortbildungen lassen sich teilweise auch online durchführen. Und selbst Beratungen gelingen über Videokonferenzen und anderen Tools, die die Digitalisierung zur Verfügung stellt.

Nicht nur im beruflichen Umfeld wurde das Potenzial der digitalen Kommunikation deutlich. Auch Menschen, die in Altenheimen leben und keinen Besuch

## Fazit

Durch die Corona-Krise wurde wie durch ein Brennglas bestehende Entwicklungspotenziale im Fundraising deutlich, die in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen werden. Denn die Krise hat gezeigt, dass der Fokus auf einzelne Spendergruppen und deren Beziehungen für den langfristigen Erfolg entscheidend ist.

Und die Möglichkeiten der Digitalisierung wurden zum ersten Mal flächendeckend sichtbar und wird unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten in den nächsten Jahren prägen. Hierauf müssen Fundraising und Sozialmarketing eine Antwort finden. ■

## »Wirtschaftskrisen schlagen immer auch auf Spendenergebnisse durch«

Damit steht das Management des Fundraisings vor den Fragen, wie krisensicher das Einkommen oder der Umsatz der Fördernden ist, wie stark die Beziehungen zu den Förderinnen und Förderern sind und aus welcher Gebelogsik heraus diese spenden. Dies verweist auf die unterschiedliche Bedeutung, die einzelne Personen und Gruppen für den ökonomischen Erfolg des Fundraisings haben.

Hierin wird eine Entwicklung deutlich, die sich in den letzten Jahren langsam abgezeichnet hat: Statt im Fundraising sich auf einzelne Methoden und Formen zu konzentrieren, ist es sinnvoller, die Spendenden mit ihren Motivationen zum Geben in den Blick zu nehmen. Durch die Konzentrationen auf einzelne Personen oder Personengruppen kann nicht nur die Kommunikation effizienter und effektiver gestaltet werden, sondern auch höhere Erträge erzielt und damit insgesamt der Überschuss, der im Fundraising erwirtschaftet wird, verbessert werden. Hierin liegen derzeit die größten Potenziale, die im Fundraising gehoben werden können.

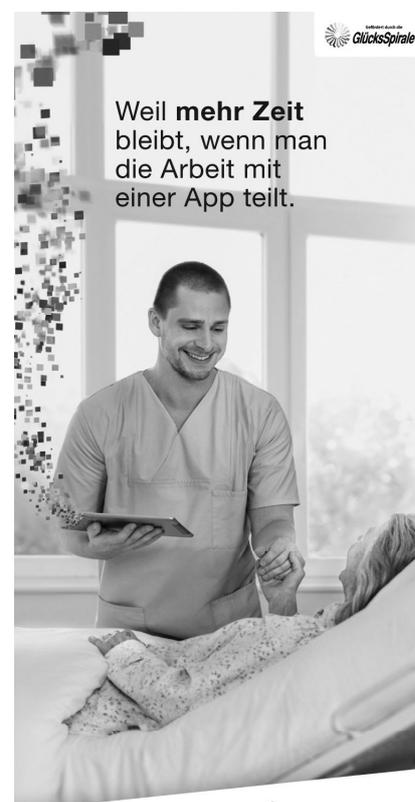
### Vierte Lehre: Kommunikation im Fundraising digitalisieren

Die Corona-Krise hat schlaglichtartig gezeigt, welche Potenziale in der Digitalisierung stecken und wie diese in Deutschland genutzt werden können.

empfangen können, lernen die Möglichkeiten der Online-Kommunikation, wenn mit Kindern und Enkeln Kontakt gehalten werden kann. Das ersetzt zwar nicht den persönlichen Kontakt, aber ist immerhin eine Möglichkeit zum Austausch. Dies umso mehr, wenn auf einmal der Kontakt zu weit entfernt lebenden Menschen wieder möglich wird. Denn ob Enkelinnen und Enkel um die Ecke oder auf einem anderen Kontinent leben, ist bei digitaler Kommunikation egal. Tablets und Smartphones haben im Rahmen der Krise so in Altenheimen und Senioren-Wohnanlagen Einzug gehalten.

Diesen Schub der Digitalisierung, den Deutschland während der Corona-Krise erlebt hat, wird langfristig wirksam bleiben. Nicht zuletzt geben viele Unternehmen an, dass auch nach der Krise Homeoffice bleiben soll. Die sich hier andeutende Veränderung wird auch Auswirkungen auf die Kommunikation zwischen Fördernden und Sozialunternehmen haben. Wenn im beruflichen und persönlichen Kontext Videokonferenzen normal sind, werden diese auch im Fundraising zur Normalität werden.

An dieser Stelle gibt es noch einen großen Nachholbedarf im Fundraising in Bezug auf die Entwicklung entsprechender Formate zur Ansprache und vor allen Dingen zur Bindung von Menschen – gerade auch der klassischen älteren Spender-Zielgruppe.



**SOZIAL  
BRAUCHT  
DIGITAL**

sozialbrauchtdigital.de  
#sozialbrauchtdigital

