

---

# Fundraising

---

Michael Urselmann

# Fundraising

Professionelle Mittelbeschaffung für  
gemeinwohlorientierte Organisationen

7. Auflage



Springer Gabler

Michael Urselmann  
Technische Hochschule Köln  
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-20330-6

ISBN 978-3-658-20331-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20331-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

1.-5. Auflage erschienen im Haupt-Verlag: 1998, 1999, 2002, 2007, 2012

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Margit Schlomski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für Karin*

---

# Vorwort

Dieses Buch stellt Ihnen das aktuell verfügbare Wissen über professionelles Fundraising und sein systematisches Management zur Verfügung. Dabei profitieren Sie sowohl von den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Nonprofit-Management und Fundraising als auch von meiner mehr als 25-jährigen Praxiserfahrung aus über 90 Beratungsprojekten zum Auf- und Ausbau von Fundraising in kleinen und großen gemeinwohlorientierten Organisationen. Ich habe größten Wert darauf gelegt, das Wissen klar und stringent zu strukturieren und didaktisch leicht nachvollziehbar aufzubereiten. 300 Best-Practice-Beispiele aus der Praxis sowie über 300 Abbildungen und Tabellen veranschaulichen Ihnen praxisnah und leicht nachvollziehbar, wie Sie das Fundraising für Ihre gemeinwohlorientierte Organisation erfolgreich einsetzen können. Auch für kleinere Organisationen werden zahlreiche Tipps und Empfehlungen gegeben. Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse sowie Angaben zu vertiefender Literatur. Ein umfassender Service-Teil am Ende des Buchs nennt Adressen von Fachverbänden, Anbietern von Aus- und Weiterbildung sowie Fundraising-Dienstleistern in Deutschland, Österreich und Schweiz.

Seit Erscheinen der 1. Auflage vor genau 20 Jahren ist der Professionalisierungsprozess des Fundraising im deutschsprachigen Raum in großen Schritten vorangekommen und hat längst Anschluss an die Entwicklungen im führenden, angloamerikanischen Raum gefunden. Die 7. Auflage trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem die 6. Auflage nicht nur gründlich überarbeitet und aktualisiert, sondern nochmals erweitert wurde. Dies gilt insbesondere für das zentrale Thema Online-Fundraising, das sich unaufhaltsam zum Herzstück des Fundraising entwickelt. Auch wenn die anteiligen Spendeneinnahmen immer noch vergleichsweise gering sind, können die rasanten Entwicklungen des Online-Fundraising nicht mehr länger ignoriert werden. Das große Potenzial, das in den vielfältigen Angeboten und Möglichkeiten des Online-Fundraising steckt, wird ausführlich und detailliert dargestellt und anhand von 40 Beispielen anschaulich und leicht nachvollziehbar erläutert.

Da Fundraising eine spezielle Ausprägung des Marketing einer gemeinwohlorientierten Organisation darstellt, wurde auch die 7. Auflage konsequent der Marketing-Logik und -Systematik untergeordnet. Dadurch kann das Fundraising stärker von Entwicklungen im Marketing profitieren und begriffliche Fragen präziser klären. Die neue Auflage

ist nicht nur für Einsteiger oder Einsteigerinnen<sup>1</sup> sondern auch für Fortgeschrittene im Fundraising relevant, die ständig vor den Herausforderungen der Professionalisierung ihres Fundraising in einem sich kontinuierlich verschärfenden Wettbewerbsumfeld stehen. Dies erfordert selbst von erfahrenen Fundraisern lebenslanges Lernen und die kritische Auseinandersetzung mit neuesten Entwicklungen. Ziel des Buches ist, alle Leser auf dem neuesten Stand des modernen Fundraising zu halten. Dies war auch für mich als Autor nicht möglich, ohne die Unterstützung von 31 Experten aus unterschiedlichsten Bereichen des Fundraising, die ihr Wissen und ihre Erfahrung in Experten-Interviews zur Verfügung gestellt haben. Aus Platzgründen findet sich die namentliche Nennung im Anhang. Diesen Experten gilt mein ganz besonderer Dank! Darüber hinaus danke ich dem Team von Springer Gabler für die engagierte und professionelle Zusammenarbeit. Insbesondere bei Frau Margit Schlomski möchte ich mich stellvertretend für das ganze Team herzlich bedanken.

Tagesaktuelle Informationen rund um das Thema Fundraising finden Sie auf [urselmann.de](http://urselmann.de) und [facebook.com/UrselmannFundraisingConsulting](https://facebook.com/UrselmannFundraisingConsulting). Für Ergänzungen und Kritik bin ich jederzeit dankbar. Am einfachsten erreichen Sie mich per E-Mail ([michael@urselmann.de](mailto:michael@urselmann.de)).

Anregende Lektüre und erfolgreiche Umsetzung wünscht Ihnen

Michael Urselmann

---

<sup>1</sup> Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieses Buches darauf verzichtet, jedes Mal die männliche und weibliche Form zu nennen. Die Leserinnen des Buches mögen dies entschuldigen!

---

## Abkürzungsverzeichnis

ADD	Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (Rheinland-Pfalz)
ADH	Aktion Deutschland Hilft e. V.
AFP	Association of Fundraising Professionals
AGMA	Arbeitsgemeinschaft Media-Analyse
ALS	Amyotrophe Lateralsklerose
ANF	Agentur für Nachlass-Fundraising
AO	Abgabenordnung
API	Application Programming Interface
ARC	American Red Cross
ASB	Arbeiter-Samariter-Bund
BBE	Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement
BCG	Boston Consulting Group
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BFS	Bank für Sozialwirtschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BIC	Bank Identifier Code
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
BSM	Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e. V. (seit 2003: Deutscher Fundraising Verband)
BUND	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland
CC	Corporate Citizen
CCCD	Centrum für Corporate Citizenship Deutschland
CCV	Call Center Verband
CEPS	Center for Philanthropy Studies
CI	Corporate Identity
CMS	Content Management System
CPC	Cost-per-Click
CPI	Cost-per-Impression
CPL	Cost-per-Lead

---

CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CTR	Click-Through-Rate
DDV	Deutscher Dialogmarketing Verband
D2D	Door-to-Door
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFRV	Deutscher Fundraising Verband
DFÜ	Datenfernübertragung
DGCS	Deutsche Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V.
DGzRS	Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger
Diss.	Dissertation
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DPSG	Deutsche Pfadfinderschaft St. Georg
DRK	Deutsches Rotes Kreuz
DRTV	Direct Response Television
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung (der EU)
DSK	Deutsches Spendeninstitut Krefeld
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
EFA	European Fundraising Association
EFF	Europäischer Fischereifonds
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
EGFL	Europäischer Garantiefonds für die Landwirtschaft
EKD	Evangelische Kirche Deutschlands
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes
ESB	Europäische Sponsoring-Börse
ESF	Europäischer Sozialfonds
ESR	Einzahlungsschein mit Referenznummer
EStG	Einkommenssteuergesetz
EU-DSGVO	EU-Datenschutzgrundverordnung
EUFIS	EU-Fachinformationssystem
e. V.	eingetragener Verein
F2F	Face-to-Face
FASPO	Fachverband Sponsoring
FVA	Fundraising Verband Austria
GDN	Google Display-Werbenetzwerk
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	Global Positioning System
GVC	Geschäftsvorfallcode
HBR	Harvard Business Review



---

Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hypertext Markup Language
IBAN	International Bank Account Number
IdW	Institut der Wirtschaftsprüfer
INSM	Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KStG	Körperschaftsteuergesetz
LTV	Lifetime Value
Marketing-ZFP	Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis
MIME	Multipurpose Internet Mail Extensions
NABU	Naturschutzbund Deutschland
NFC	Near Field Communication
NGO	Non-Government(al)-Organisation
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NPO	Nonprofit-Organisation
NRO	Nichtregierungsorganisation
NSFRE	National Society of Fund-Raising Executives (heute: AFP)
OLG	Oberlandesgericht
PAL	Postauslieferungstag
PFRA	Public Fundraising Regulatory Association
PO	Profit-Organisation
PPC	Pay per Click
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
QISH	Qualitätsinitiative Straßen- und Haustürwerbung e.V.
QR	Quick Response (Code)
QTFR	Qualitätszirkel Telefon-Fundraising
QUIF	Qualitätsinitiative Fördererwerbung
RDS	Register Deutscher Spendenorganisationen
Rh.Pf. SammlG	Sammlungsgesetz für Rheinland-Pfalz
RSPCA	Royal Society for the Prevention of Cruelty against Animals
SEA	Search Engine Advertising
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SEPA	Single Euro Payments Area
SERP	Search Engine Result Page
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SM	Sozio- oder Social Marketing
SMS	Short Message Service
SOEP	Sozio-ökonomisches Panel

---

SOFII	Showcase of Fundraising Innovation and Inspiration
SPSS	Superior Performing Software System
TKP	Tausenderkontaktpreis
TLS	Transport Layer Security
TMG	Telemediengesetz
TQE	Total Quality Excellence
TQM	Total Quality Management
UNICEF	United Nations Children Fund
URL	Uniform Resource Locator
USD	US-Dollar
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VENRO	Verband der entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in Deutschland
VM	Verbands-Management
VMI	Verbands-Management Institut
WASG	Arbeit & Soziale Gerechtigkeit – Die Wahlalternative
WSPA	World Society for the Protection of Animals
WWF	World Wide Fund For Nature
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
ZEWO	Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spendensammelnde Organisationen
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Definition des Begriffs „Fundraising“</b>	<b>1</b>
1.1	Was ist mit „benötigte Ressourcen“ gemeint?	1
1.2	Wer ist mit „gemeinwohlorientierter Organisation“ gemeint?	5
1.3	Wer ist mit „Ressourcenbereiter“ gemeint?	6
1.4	Welche „Bedürfnisse“ haben die Ressourcenbereiter?	7
1.5	Was ist mit „zu möglichst geringen Kosten“ gemeint?	9
1.6	Fundraising – eine Erscheinungsform des Marketing	10
1.7	Fundraising – Freiwillige Umverteilung von Ressourcen	12
	Weiterführende Literatur	13
<b>2</b>	<b>Fundraising bei Privatpersonen</b>	<b>15</b>
2.1	Relationship Fundraising	15
2.1.1	Spenderpyramide und Upgrading	18
2.1.1.1	Spenderpyramide und Pareto-Prinzip	19
2.1.1.2	Beziehungsaufbau durch Dialog	21
2.1.1.3	Fundraising – erst säen, dann ernten	24
2.1.1.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	25
2.1.2	Die Stufe der Interessenten	25
2.1.2.1	Wer ist Interessent?	26
2.1.2.2	Gewinnung von Interessenten	27
2.1.2.3	Bindung von Interessenten	32
2.1.2.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	33
2.1.3	Die Stufe der Erstspender	34
2.1.3.1	Wer ist Erstspender?	34
2.1.3.2	Gewinnung von Erstspendern	35
2.1.3.3	Bindung von Erstspendern	40
2.1.3.4	Rückgewinnung von abwandernden Erstspendern	44
2.1.3.5	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	46
2.1.4	Die Stufe der Mehrfachspender	47
2.1.4.1	Wer ist Mehrfachspender?	47
2.1.4.2	Gewinnung von Mehrfachspendern	47

2.1.4.3	Bindung von Mehrfachspendern	47
2.1.4.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	49
2.1.5	Die Stufe der Dauerspender	49
2.1.5.1	Wer ist Dauerspender?	50
2.1.5.2	Gewinnung von Dauerspendern	54
2.1.5.3	Bindung von Dauerspendern	67
2.1.5.4	Rückgewinnung von abwandernden Dauerspendern	68
2.1.5.5	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	69
2.1.6	Die Stufe der Großspender	69
2.1.6.1	Wer ist Großspender?	71
2.1.6.2	Gewinnung und Bindung der Top Donor	73
2.1.6.3	Gewinnung und Bindung der Major Donor	83
2.1.6.4	Gewinnung und Bindung der High Donor	91
2.1.6.5	Großspendergewinnung durch Capital Campaign	93
2.1.6.6	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	96
2.1.7	Die Stufe der Testamentspender	96
2.1.7.1	Wer ist Testamentspender?	96
2.1.7.2	Das Potenzial für Testamentspenden	98
2.1.7.3	Gewinnung von Testamentspendern	100
2.1.7.4	Bindung von Testamentspendern	118
2.1.7.5	Rückgewinnung von abwandernden Testamentspendern	119
2.1.7.6	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	119
2.1.8	Exkurs: Fundraising-Software bzw. Fundraising-Datenbank	120
2.1.8.1	Warum eine Fundraising-Datenbank?	120
2.1.8.2	Aufbau einer Fundraising-Datenbank	120
2.1.8.3	Pflege einer Datenbank	124
2.1.8.4	Beschaffung einer geeigneten Fundraising-Datenbank	126
2.1.8.5	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	128
2.2	Entscheidungen im Rahmen des Fundraising-Mix	129
2.3	Produkt- und Programmpolitik	131
2.3.1	Produktpolitische Entscheidungen	131
2.3.1.1	Grundnutzen	132
2.3.1.2	Zusatznutzen	137
2.3.2	Programmpolitische Entscheidungen	139
2.3.2.1	Produktinnovation	139
2.3.2.2	Produktmodifikation	142
2.3.2.3	Produktelimination	142
2.3.3	Einzelspende	143
2.3.3.1	Sonderform Mikrospende	143
2.3.3.2	Sonderform Restgeldspende	153
2.3.3.3	Sonderform Anlassspende	158
2.3.3.4	Sonderform Spendenaktion	164

2.3.4	Dauerspende	168
2.3.4.1	(Förder-)Mitgliedschaft	168
2.3.4.2	Patenschaft	168
2.3.4.3	Sonderform Spenderdarlehen	169
2.3.5	Großspende	170
2.3.5.1	Top Donor	170
2.3.5.2	Major Donor und High Donor	172
2.3.5.3	(Zu-)Stiftung zu Lebzeiten	173
2.3.5.4	Planned Giving	174
2.3.6	Testamentspende	175
2.3.6.1	Erbschaft	177
2.3.6.2	Vermächtnis	177
2.3.6.3	Vertrag zugunsten Dritter	177
2.3.6.4	(Zu-)Stiftung von Todes wegen	178
2.3.7	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	178
2.4	Preispolitik	179
2.4.1	Entscheidungen im Rahmen der Preispolitik	179
2.4.1.1	Kundenorientierte Preisbildung	179
2.4.1.2	Kostenorientierte Preisbildung	182
2.4.1.3	Konkurrenzorientierte Preisbildung	183
2.4.2	Preispolitik bei der Einzelspende	183
2.4.3	Preispolitik bei der Dauerspende	184
2.4.4	Preispolitik bei der Großspende	186
2.4.5	Preispolitik bei der (Zu-)Stiftung	189
2.4.6	Preispolitik bei der Testamentspende	191
2.4.7	Zahlungsverfahren	191
2.4.7.1	Barzahlung	192
2.4.7.2	Überweisung	192
2.4.7.3	Lastschrift	195
2.4.7.4	Dauerauftrag	197
2.4.7.5	Kreditkarte	197
2.4.7.6	Online-Zahlungsverfahren	198
2.4.7.7	Mobile Zahlungsverfahren	200
2.4.7.8	Scheck	200
2.4.7.9	Einzahlungsschein	201
2.4.8	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	202
2.5	Vertriebspolitik	203
2.5.1	Entscheidungen im Rahmen der Vertriebspolitik	203
2.5.2	Postvertrieb (Mailing)	204
2.5.2.1	Eigenadress-Mailing	205
2.5.2.2	Fremdadress-Mailing	206
2.5.2.3	Inhouse versus Outsourcing	208

2.5.2.4	Rechtliche und ethische Aspekte des Postvertriebes . . . . .	209
2.5.3	Online-Vertrieb . . . . .	214
2.5.3.1	Inhouse versus Outsourcing . . . . .	214
2.5.3.2	Rechtliche und ethische Aspekte des Online-Vertriebes . . . . .	215
2.5.4	Telefonvertrieb (Telefon-Fundraising) . . . . .	216
2.5.4.1	Inbound und Outbound . . . . .	216
2.5.4.2	Telefonische Gewinnung von Spendern . . . . .	217
2.5.4.3	Telefonische Bindung und Upgrading von Spendern . . . . .	217
2.5.4.4	Telefonische Rückgewinnung von Spendern . . . . .	222
2.5.4.5	Inhouse versus Outsourcing . . . . .	223
2.5.4.6	Rechtliche und ethische Aspekte des Telefon-Fundraising . . . . .	225
2.5.5	Persönlicher Vertrieb (Face-to-Face-Fundraising) . . . . .	227
2.5.5.1	Persönliches Gespräch mit Groß- und Testamentspendern . . . . .	229
2.5.5.2	Event . . . . .	230
2.5.5.3	Haussammlung . . . . .	234
2.5.5.4	Straßensammlung . . . . .	235
2.5.5.5	Kollekte . . . . .	240
2.5.5.6	Inhouse versus Outsourcing . . . . .	240
2.5.5.7	Rechtliche und ethische Aspekte des Face-to-Face-Fundraising . . . . .	242
2.5.5.8	Trend: Back to the Roots! . . . . .	245
2.5.6	Nutzung der Vertriebskanäle von (Unternehmens-)Partnern . . . . .	246
2.5.7	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe . . . . .	248
2.6	Kommunikationspolitik . . . . .	248
2.6.1	Entscheidungen im Rahmen der Kommunikationspolitik . . . . .	249
2.6.2	Abgrenzung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit . . . . .	250
2.6.3	Abgrenzung von Mediawerbung, Direktwerbung und Dialogwerbung . . . . .	251
2.6.4	Der Einsatz von Mediawerbung im Fundraising . . . . .	251
2.6.4.1	Fernsehwerbung . . . . .	252
2.6.4.2	Radiowerbung . . . . .	255
2.6.4.3	Kinowerbung . . . . .	257
2.6.4.4	Printwerbung . . . . .	258
2.6.4.5	Außenwerbung . . . . .	260
2.6.5	Der Einsatz von Direktwerbung im Fundraising . . . . .	262
2.6.5.1	Briefwerbung (Mailing) . . . . .	263
2.6.5.2	Faxwerbung . . . . .	268
2.6.5.3	Hauswurfsendung . . . . .	268
2.6.6	Der Einsatz von Dialogwerbung im Fundraising . . . . .	269
2.6.7	Der Einsatz eigener Kommunikationskanäle im Fundraising . . . . .	270
2.6.8	Nutzung der Kommunikationskanäle von (Unternehmens-)Partnern . . . . .	271

2.6.9	Integrierte Multi-Channel-Kommunikation im Fundraising	272
2.6.10	Erfolgreiche Gestaltung von Kommunikationsmitteln	282
2.6.11	Storytelling	292
2.6.12	Der Einsatz von Prominenten in der Fundraising-Kommunikation	293
2.6.13	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	297
2.7	Online-Fundraising	297
2.7.1	Internet als Vertriebskanal für das Fundraising	302
2.7.1.1	Online-Spendenformular	303
2.7.1.2	Website	311
2.7.1.3	Social Media	322
2.7.1.4	Mobile Fundraising	332
2.7.1.5	Spendenplattformen	342
2.7.1.6	Crowdfunding	344
2.7.2	Internet als Kommunikationskanal für das Fundraising	346
2.7.2.1	Suchmaschinen-Marketing	347
2.7.2.2	Display-Marketing	352
2.7.2.3	Affiliate-Marketing	358
2.7.2.4	E-Mail-Marketing	360
2.7.2.5	Messenger-Marketing	368
2.7.2.6	Nutzung der Online-Kommunikationskanäle von (Unternehmens-)Partnern	372
2.7.3	Multichannel-Online-Fundraising	373
2.7.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	376
2.8	Volumen von Privatpersonen zur Verfügung gestellter Ressourcen	377
2.8.1	Wachsendes Volumen privat zur Verfügung gestellter Ressourcen	377
2.8.2	Wachsender Wettbewerb um private Ressourcen	382
	Literatur	383
<b>3</b>	<b>Fundraising bei Unternehmen</b>	<b>391</b>
3.1	Corporate Social Responsibility	392
3.2	Formen der Unterstützung durch Unternehmen	394
3.2.1	Unternehmensspende	394
3.2.1.1	Geldspende (Corporate Giving)	395
3.2.1.2	Sachspende	397
3.2.1.3	Zeitspende (Corporate Volunteering)	398
3.2.2	Sponsoring	399
3.2.3	Cause-Related Marketing	405
3.2.4	Bereitstellung von Infrastruktur	410
3.2.5	Unternehmensstiftung (Corporate Foundation)	421
3.3	Management des Fundraising bei Unternehmen	424
3.3.1	Analyse	425
3.3.2	Planung	426

3.3.3	Durchführung	430
3.3.4	Kontrolle	431
3.4	Volumen von Unternehmen zur Verfügung gestellter Ressourcen	433
3.5	Ethische Aspekte des Fundraising bei Unternehmen	438
3.6	Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	439
	Weiterführende Literatur	441
<b>4</b>	<b>Fundraising bei Stiftungen</b>	<b>443</b>
4.1	Stiftung und Stiftungs-Fundraising	443
4.2	Erscheinungsformen von Stiftungen	444
4.2.1	Stiftungen des bürgerlichen vs. öffentlichen Rechts	444
4.2.2	Gemeinnützige vs. privatnützige Stiftungen	444
4.2.3	Selbständige vs. unselbständige Stiftungen	445
4.2.4	Gemeinschaftsstiftungen und Bürgerstiftungen	445
4.2.5	Stiftungs-GmbH und Stiftungs-Verein	446
4.2.6	Operative vs. fördernde Stiftungen	447
4.3	Management des Stiftungs-Fundraising	447
4.3.1	Analyse	448
4.3.2	Planung	449
4.3.3	Durchführung	450
4.3.4	Kontrolle	453
4.4	Volumen von Stiftungen zur Verfügung gestellter Ressourcen	454
4.5	Ethische Aspekte des Fundraising bei Stiftungen	455
4.6	Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	456
	Weiterführende Literatur	457
<b>5</b>	<b>Fundraising bei öffentlichen Ressourcenbereitstellern</b>	<b>459</b>
5.1	Fördermittel der Europäischen Union	460
5.2	Fördermittel von Bund, Ländern und Kommunen	463
5.3	Bußgelder und Geldauflagen	464
5.4	Fördermittel aus Kirchensteuern	468
5.5	Was ich in diesem Kapitel gelernt habe	469
	Weiterführende Literatur	469
<b>6</b>	<b>Fundraising-Management</b>	<b>471</b>
6.1	Analyse im Fundraising	473
6.1.1	Analyse von Größe und Entwicklung des Gesamtmarktes	473
6.1.2	Zielgruppenanalyse im Fundraising	474
6.1.2.1	Demografische Zielgruppenmerkmale von Spendern	474
6.1.2.2	Soziografische Zielgruppenmerkmale von Spendern	483
6.1.2.3	Geografische Zielgruppenmerkmale von Spendern	485
6.1.2.4	Psychografische Zielgruppenmerkmale von Spendern	487



6.1.2.5	Verhaltensorientierte Zielgruppenmerkmale von Spendern	487
6.1.2.6	Ganzheitliche Ansätze der Zielgruppenbeschreibung . . .	490
6.1.2.7	Analyse-Methoden . . . . .	490
6.1.3	Konkurrenzanalyse im Fundraising . . . . .	496
6.1.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe . . . . .	497
6.2	Planung im Fundraising . . . . .	498
6.2.1	Warum Planung? . . . . .	498
6.2.2	Was ist Planung? . . . . .	498
6.2.3	Normative Grundlagen und ethische Standards . . . . .	503
6.2.4	Strategische Fundraising-Planung . . . . .	508
6.2.4.1	Entscheidungen bzgl. der Ressourcenbereitsteller . . . . .	509
6.2.4.2	Entscheidungen bzgl. der anzubietenden Produkte . . . . .	509
6.2.4.3	Entscheidungen bzgl. der zu wählenden Vertriebs- und Kommunikationskanäle . . . . .	510
6.2.4.4	Entscheidungen bzgl. der zu wählenden Zahlungsverfahren . . . . .	512
6.2.4.5	Entscheidungen bzgl. des Outsourcings von Fundraising- Aktivitäten . . . . .	513
6.2.4.6	Entscheidungen bzgl. des Aufbaus von Fundraising in föderal strukturierten Organisationen . . . . .	514
6.2.5	Operative Fundraising-Planung . . . . .	515
6.2.6	Planung unbedingt schriftlich . . . . .	524
6.2.7	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe . . . . .	524
6.3	Controlling im Fundraising . . . . .	526
6.3.1	Was ist Controlling? . . . . .	526
6.3.2	Strategisches Fundraising-Controlling . . . . .	526
6.3.2.1	SWOT-Analyse . . . . .	527
6.3.2.2	Portfolio-Analyse . . . . .	532
6.3.3	Operatives Fundraising-Controlling . . . . .	538
6.3.3.1	Umwandlungsquoten . . . . .	539
6.3.3.2	Wanderungsanalysen . . . . .	544
6.3.3.3	Kennzahlen zu Fundraising-Erlösen . . . . .	545
6.3.3.4	Kennzahlen zu Fundraising-Kosten . . . . .	552
6.3.3.5	Kennzahlen zu Verhältnis aus Kosten und Erlösen . . . . .	554
6.3.3.6	Kennzahlen des Online-Fundraising . . . . .	557
6.3.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe . . . . .	558
6.4	Qualitäts-Management im Fundraising . . . . .	559
6.4.1	Was ist Qualitäts-Management? . . . . .	559
6.4.2	Leistungsqualität im Fundraising . . . . .	560
6.4.3	Prozessqualität im Fundraising . . . . .	562
6.4.4	Strukturqualität im Fundraising . . . . .	565
6.4.5	Qualitäts-Managementsystem TQE . . . . .	565

---

6.4.6	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	568
6.5	Organisation im Fundraising	568
6.5.1	Was ist Organisation?	568
6.5.2	Aufbauorganisation im Fundraising	568
6.5.3	Fundraising in föderal strukturierten Organisationen	573
6.5.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	574
6.6	Führung im Fundraising	574
6.6.1	Was ist Führung?	575
6.6.2	Förderung der Leistungsbereitschaft der Fundraiser	576
6.6.3	Förderung der Leistungsfähigkeit der Fundraiser	578
6.6.4	Was ich in diesem Abschnitt gelernt habe	579
6.7	Beispiel 1 für Fundraising-Management	580
6.8	Beispiel 2 für Fundraising-Management	583
6.9	Fundraising als komplexes Optimierungsproblem	587
	Literatur	591
<b>7</b>	<b>Service-Teil: Weitere Informationsquellen zum Fundraising</b>	<b>595</b>
7.1	Ausbildungsmöglichkeiten im Fundraising	595
7.2	Weiterbildungsmöglichkeiten im Fundraising	596
7.3	Fundraising-Fachzeitschriften	597
7.4	Informationsquellen im Internet	597
7.5	Wichtige Adressen für Fundraiser	597
	Weiterführende Literatur	601
<b>Anhang</b>		<b>603</b>
<b>Sachverzeichnis</b>		<b>605</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Anteil der Deutschen, der spendet (in %)	17
Abb. 2.2	Die Spenderpyramide	18
Abb. 2.3	Pareto-Prinzip bei SolidarMed	20
Abb. 2.4	Massenhafte und persönliche Spenderbetreuung	21
Abb. 2.5	Dialogplattform des WWF	23
Abb. 2.6	Beispiel für Fülleranzeigen zur Interessentengewinnung	29
Abb. 2.7	Beispiel für ein Plakat zur Interessentengewinnung mit Call-to-Action Telefon	30
Abb. 2.8	Beispiel für ein Plakat zur Interessentengewinnung mit Call-to-Action Website	31
Abb. 2.9	Kommunikation einer (Erst-)Spende über eine Anzeige	39
Abb. 2.10	Kommunikation einer (Erst-)Spende über einen Flyer/Beileger	39
Abb. 2.11	Kommunikation einer (Erst-)Spende über ein Plakat	40
Abb. 2.12	Das Service-Scheckheft von Greenpeace (Deckblatt und Inhaltsverzeichnis)	44
Abb. 2.13	Veränderung von Mitgliedschaften im Zeitverlauf	51
Abb. 2.14	Entwicklung der Anzahl von Kinderpatenschaften in Deutschland (2005–2016)	52
Abb. 2.15	Flyer zu Themenpatenschaften der Welthungerhilfe	53
Abb. 2.16	Die NABU Wolf-Patenschaft als Beispiel für eine Tierpatenschaft	54
Abb. 2.17	Dauerspendergewinnung auf der Website	56
Abb. 2.18	Dauerspendergewinnung über Standwerbung	57
Abb. 2.19	Fülleranzeige zur Dauerspendergewinnung	60
Abb. 2.20	Anzeige zur Dauerspendergewinnung	61
Abb. 2.21	Anzeige und Beikleber zur Dauerspendergewinnung	62
Abb. 2.22	Anzeige zur Dauerspendergewinnung in „Ihr Reiseplan“	63
Abb. 2.23	Beileger zur Dauerspendergewinnung	64
Abb. 2.24	Plakat zur Dauerspendergewinnung	65
Abb. 2.25	Postwurfsendung zur Dauerspendergewinnung	66
Abb. 2.26	„Member-gets-Member“ zur Dauerspendergewinnung	67
Abb. 2.27	Upgrading durch Beratung potenzieller Großspender der Welthungerhilfe	74

Abb. 2.28	Anzeige zur Kaltakquisition von Großspendern . . . . .	75
Abb. 2.29	Schritte der Kaltakquisition eines Top Donor . . . . .	76
Abb. 2.30	Virtueller Projektbesuch dank Virtual-Reality-Brille . . . . .	81
Abb. 2.31	Kostengünstiges Gestell der Tierschutzorganisation iAnimal . . . . .	81
Abb. 2.32	Matching Gift von Top Donor . . . . .	83
Abb. 2.33	Großspendergewinnung auf der Website des WWF . . . . .	86
Abb. 2.34	Broschüre „Werden Sie Global 200-Protector!“ . . . . .	87
Abb. 2.35	Betreuung der Global 200-Protectoren beim WWF . . . . .	88
Abb. 2.36	Digitales Bilderbuch von Robin Wood . . . . .	89
Abb. 2.37	High-Donor-Gewinnung beim DRK über ein spezielles Mailing . . . . .	92
Abb. 2.38	Organigramm einer Capital Campaign . . . . .	95
Abb. 2.39	Geldvermögen Privathaushalte und Erbschaftssteueraufkommen (1949–2014) . . . . .	99
Abb. 2.40	Berücksichtigung einer Spendenorganisation in Testament oder Erbvertrag (in der Schweiz) . . . . .	99
Abb. 2.41	Beispiel einer Erbschaftsbroschüre . . . . .	101
Abb. 2.42	Formular zum Erbschafts-Fundraising des WWF . . . . .	103
Abb. 2.43	Broschüre „Erben und Vererben“ . . . . .	104
Abb. 2.44	Infos zur Testamentspende auf der Website von SOS Kinderdorf . . . . .	105
Abb. 2.45	Nachruf auf eine Testamentspenderin . . . . .	107
Abb. 2.46	Hinweis auf Testamentsbroschüre in Spenderzeitschrift . . . . .	108
Abb. 2.47	Flyer „Kinder brauchen Stifter“ (Vorderseite) . . . . .	109
Abb. 2.48	Flyer „Kinder brauchen Stifter“ (Rückseite) . . . . .	110
Abb. 2.49	Mailing-Flyer Erbschaftsbroschüre (Vorderseite) . . . . .	111
Abb. 2.50	Mailing-Flyer Erbschaftsbroschüre (Rückseite) . . . . .	111
Abb. 2.51	Erbrechtsveranstaltung KNH 2017 (Vorderseite) . . . . .	112
Abb. 2.52	Erbrechtsveranstaltung KNH 2017 (Rückseite) . . . . .	113
Abb. 2.53	Testamentsspendergewinnung <i>WSPA</i> per Anzeige . . . . .	115
Abb. 2.54	Testamentsspendergewinnung <i>Malteser Hilfsdienst</i> per Anzeige . . . . .	116
Abb. 2.55	Testamentsspendergewinnung per Fülleranzeige . . . . .	117
Abb. 2.56	Übersicht über den Fundraising-Mix und seine Elemente . . . . .	130
Abb. 2.57	Beispiel Fundraising-Mix für Dauerspende UNICEF . . . . .	131
Abb. 2.58	Grund- und Zusatznutzen für Patinnen . . . . .	132
Abb. 2.59	Spendermotive und ihre Verknüpfung mit den Grundmotiven, Grundbedürfnissen und Grundwerten . . . . .	133
Abb. 2.60	Emotionen, Spendermotive und Grundbedürfnisse . . . . .	136
Abb. 2.61	ebay für Charity . . . . .	141
Abb. 2.62	Elektronischer Klingelbeutel . . . . .	142
Abb. 2.63	Fernsehwerbung kommuniziert SMS-Spende . . . . .	146
Abb. 2.64	Plakat kommuniziert SMS-Spende in U-Bahn-Station . . . . .	147
Abb. 2.65	Plakat kommuniziert SMS-Spende im Zug . . . . .	147
Abb. 2.66	Anzeige zur Kommunikation der SMS-Spende in „Ihr Reiseplan“ . . . . .	148

Abb. 2.67	Fülleranzeige zur Kommunikation der SMS-Spende . . . . .	149
Abb. 2.68	Gewinnung von SMS-Spendern über die Spendentüte von Renovabis . . . . .	151
Abb. 2.69	Kommunikation der SMS-Spende auf der Website einer Organisation . . . . .	151
Abb. 2.70	Kommunikation der SMS-Spende auf der Facebook Site einer Organisation . . . . .	152
Abb. 2.71	Anzeige SMS-Spende mit Unterstützung eines Prominenten . . . . .	152
Abb. 2.72	Restgeldsammlung über Sammeldosen . . . . .	154
Abb. 2.73	Sammelschiffchen der DGzRS mit QR Code und NFC . . . . .	154
Abb. 2.74	Devisenrestgeldsammlung Change for Good . . . . .	155
Abb. 2.75	Anzeige für Restgeldaktion <i>Deutschland rundet auf</i> . . . . .	157
Abb. 2.76	Pfandspende . . . . .	158
Abb. 2.77	Beileger Anlassspende (Vorderseite) . . . . .	160
Abb. 2.78	Beileger Anlassspende (Rückseite) . . . . .	161
Abb. 2.79	Kommunikation der Anlassspende auf der Website . . . . .	162
Abb. 2.80	Kommunikation der Anlassspende in einer E-Mail . . . . .	163
Abb. 2.81	Kommunikation der Trauerspende auf der Website . . . . .	164
Abb. 2.82	Spendenaktion . . . . .	166
Abb. 2.83	Kommunikation Spendenaktion der Kindernothilfe auf Facebook . . . . .	168
Abb. 2.84	Flyer Spender- und Stifterdarlehen . . . . .	169
Abb. 2.85	Verewigung von Top Donor auf einem Wandmosaik . . . . .	171
Abb. 2.86	Shopping-List als Slider auf Website (50 €) . . . . .	180
Abb. 2.87	Shopping-List als Slider auf Website (2500 €) . . . . .	181
Abb. 2.88	Spenden-Shop von <i>UNICEF</i> . . . . .	181
Abb. 2.89	Spendenbarometer auf der Homepage der Arche . . . . .	184
Abb. 2.90	Shopping-List für Dauerspende auf Beileger . . . . .	185
Abb. 2.91	Shopping-List für Großspende in Mailing . . . . .	189
Abb. 2.92	In die IBAN integrierte Multifunktionale Kontonummer . . . . .	194
Abb. 2.93	Einzahlungsschein auf Website . . . . .	201
Abb. 2.94	Stand-Fundraising mit VR-Brille . . . . .	237
Abb. 2.95	Indirekter Vertrieb von UNICEF-Dauerspenden über Europcar . . . . .	247
Abb. 2.96	Druckvorlagen für Fülleranzeigen als Download auf Website . . . . .	259
Abb. 2.97	Anzeige und aufgespendede Antwortkarte als Beikleber . . . . .	261
Abb. 2.98	Versandhülle mit Teaser . . . . .	264
Abb. 2.99	Versandhülle mit Fenster und Give-away . . . . .	264
Abb. 2.100	Mailing-Bestandteil Anschreiben . . . . .	265
Abb. 2.101	Mailing-Bestandteil Folder . . . . .	267
Abb. 2.102	Nicht adressierte Postwurfsendung mit Teaser . . . . .	269
Abb. 2.103	Kommunikation der Kinderpatenschaft über ein Banner in der E-Mail- Signatur der Mitarbeiter . . . . .	271
Abb. 2.104	Integriertes Multi-Channel-Fundraising (Offline) . . . . .	273
Abb. 2.105	TV-Spot zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von Plan International . . . . .	273

Abb. 2.106 Fülleranzeige zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	274
Abb. 2.107 Beileger zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> (Vorderseite) . . . . .	274
Abb. 2.108 Beileger zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> (Rückseite) . . . . .	274
Abb. 2.109 City-Light-Poster zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	275
Abb. 2.110 Großflächenplakat zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	275
Abb. 2.111 Plakatierung von Stadtmöbel (Bushaltestelle) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	276
Abb. 2.112 Mailing (Briefhülle) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	276
Abb. 2.113 Mailing (Anschieben) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	277
Abb. 2.114 Mailing (Give-Away) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	278
Abb. 2.115 Mailing (Flyer, Vorderseite) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	279
Abb. 2.116 Mailing (Flyer, Rückseite) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	280
Abb. 2.117 Mailing (Response-Element, Vorderseite) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	281
Abb. 2.118 Mailing (Response-Element, Rückseite) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	281
Abb. 2.119 Mailing (Response-Umschlag) zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	282
Abb. 2.120 Homepage zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	283
Abb. 2.121 Landing-Page zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	284
Abb. 2.122 Display zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	285
Abb. 2.123 Facebook-Werbung zur Kommunikation der Kinderpatenschaft von <i>Plan International</i> . . . . .	286
Abb. 2.124 Anzeige mit konkreten Handlungsanweisungen . . . . .	287
Abb. 2.125 Negativbeispiel: Anzeige ohne konkreten Call-to-Action . . . . .	288
Abb. 2.126 Einsatz emotionaler Reize . . . . .	290
Abb. 2.127 Einsatz physisch intensiver Reize . . . . .	291
Abb. 2.128 Einsatz kognitiv überraschender Reize . . . . .	291
Abb. 2.129 Zweistufige Kommunikation über Plakat und Website . . . . .	292

Abb. 2.130 Storytelling in einem Flyer . . . . .	293
Abb. 2.131 Offline-Kommunikation des Online-Vertriebs . . . . .	298
Abb. 2.132 Anteil der Online-Spenden am Gesamtspendenvolumen . . . . .	299
Abb. 2.133 Anteil Internet-Nutzer und Spender nach Altersklassen . . . . .	300
Abb. 2.134 Informationsquellen der 14- bis 29-Jährigen . . . . .	301
Abb. 2.135 Video-Storytelling eines Testimonials auf der Website . . . . .	303
Abb. 2.136 Online-Spendenformular mit Slider . . . . .	305
Abb. 2.137 Nutzung der Zahlungsverfahren Online in Deutschland . . . . .	306
Abb. 2.138 Nutzung der Zahlungsverfahren Online in Österreich . . . . .	307
Abb. 2.139 Nutzung der Zahlungsverfahren Online in der Schweiz . . . . .	307
Abb. 2.140 Spendenformular der DKMS mit Möglichkeit der SMS-Spende . . . . .	308
Abb. 2.141 Möglichkeit der Bitcoin-Spende . . . . .	309
Abb. 2.142 Prominenter Spendenhinweis gleich auf der Startseite . . . . .	313
Abb. 2.143 Homepage mit Störer auf jeder Unterseite . . . . .	314
Abb. 2.144 Spendenseite mit Überblick über alle angebotenen Spendenprodukte . . . . .	315
Abb. 2.145 Angebot der Einzelspende auf Website . . . . .	316
Abb. 2.146 Angebot der Dauerspende auf Website . . . . .	316
Abb. 2.147 Angebot der Großspende auf Website . . . . .	317
Abb. 2.148 Angebot der Testamentspende auf Website . . . . .	318
Abb. 2.149 Angebot Spendenaktion auf Website . . . . .	319
Abb. 2.150 Gewinnung von E-Mail-Adressen durch Angebot E-Newsletter und Petition. . . . .	320
Abb. 2.151 Gewinnung von E-Mail-Adressen über eCards . . . . .	321
Abb. 2.152 Online-Spendenformular integriert in Facebook-Fanpage . . . . .	323
Abb. 2.153 Spenden-Button auf Facebook . . . . .	325
Abb. 2.154 Spendenaktion über Facebook starten . . . . .	326
Abb. 2.155 Aufruf von Facebook, eine Geburtstags-Spendenaktion zu starten . . . . .	327
Abb. 2.156 Geburtstags-Spendenaktion über Facebook . . . . .	327
Abb. 2.157 Facebook-Werbung für Spenden zugunsten von UNICEF . . . . .	329
Abb. 2.158 Einsatz von Blogs im Fundraising . . . . .	331
Abb. 2.159 Widget für SMS-Spende . . . . .	335
Abb. 2.160 Widget auf der Website eines Medienpartners . . . . .	336
Abb. 2.161 Angebot einer SMS-Spende auf einer mobilen Website . . . . .	337
Abb. 2.162 Spendenaktion über SMS . . . . .	338
Abb. 2.163 Spende per QR Code und NFC für Adenauer Stiftung . . . . .	340
Abb. 2.164 Seite der Organisation <i>arche</i> auf Spendenplattform betterplace . . . . .	342
Abb. 2.165 Payback-Punkte für Viva von Agua dank einer Partnerschaft zwischen betterplace und Payback . . . . .	344
Abb. 2.166 Ergebnisseite auf Google zum Keyword Kinderpatenschaft . . . . .	349
Abb. 2.167 Banner mit Handlungsaufforderung Spende an Oxfam . . . . .	353
Abb. 2.168 Standardgrößen für Banner . . . . .	354

Abb. 2.169	Download-Möglichkeit von Bannern auf der Website von Aktion Deutschland Hilft . . . . .	356
Abb. 2.170	Wettbewerb „SOS Affiliate des Jahres“ . . . . .	359
Abb. 2.171	Entscheidungsbaum E-Mail-Marketing-Automation (Ausschnitt) . . . . .	362
Abb. 2.172	E-Newsletter-Anmeldung auf der Website der ADH . . . . .	363
Abb. 2.173	E-Newsletter mit Call-to-Action . . . . .	364
Abb. 2.174	Hinweis auf WhatsApp-Newsletter auf Homepage DKMS . . . . .	369
Abb. 2.175	Anmeldung zum WhatsApp-Newsletter DKMS . . . . .	370
Abb. 2.176	Multichannel Online-Fundraising . . . . .	373
Abb. 2.177	Entwicklung steuerlich geltend gemachter Spenden 2001–2011 (alle Angaben in Tsd. Euro) . . . . .	378
Abb. 3.1	CSR und Nachhaltigkeit . . . . .	393
Abb. 3.2	Maßnahmen des Corporate Citizenship . . . . .	394
Abb. 3.3	Akquisition von Unternehmensspenden . . . . .	396
Abb. 3.4	Corporate Volunteering über die Initiative SeitenWechsel . . . . .	400
Abb. 3.5	Hinweis auf Sponsoren ohne besondere Hervorhebung . . . . .	402
Abb. 3.6	Hinweis auf Sponsoren auf einer Website . . . . .	404
Abb. 3.7	Eigene Körperschaft für Fundraising bei Unternehmen . . . . .	405
Abb. 3.8	Werbung für Charity-Shopping-Plattformen auf Website der DKMS . . . . .	408
Abb. 3.9	Werbung auf Twitter für Charity-Shopping-Plattform . . . . .	409
Abb. 3.10	Werbung für AmazonSmile und Gooding auf Website . . . . .	410
Abb. 3.11	Spendenaktion für Japan auf der Website von DocuWare . . . . .	412
Abb. 3.12	Spendenaktion für Nepal über das Intranet von SAP und Betterplace . . . . .	413
Abb. 3.13	Spendenplattform auf Website des Unternehmens Fressnapf . . . . .	414
Abb. 3.14	Spendenplattform auf Website des Unternehmens Payback . . . . .	415
Abb. 3.15	Matching Gift von Facebook zugunsten der Erdbebenopfer in Nepal . . . . .	415
Abb. 3.16	Aufrunden des Rechnungsbetrages auf der Website eines Online- Händlers . . . . .	416
Abb. 3.17	eBay für Charity . . . . .	417
Abb. 3.18	Die Affinity Credit Card des WWF Schweiz . . . . .	418
Abb. 3.19	Pfandspenden zugunsten der Tafeln in Lidl-Filialen . . . . .	420
Abb. 3.20	Beratungsangebot von Ärzte ohne Grenzen an Unternehmen . . . . .	422
Abb. 3.21	Unternehmensnahe Stiftungen . . . . .	423
Abb. 3.22	Überblick Sponsoring-Management . . . . .	424
Abb. 3.23	Erfolgskette aus Sicht des Sponsors . . . . .	428
Abb. 3.24	Zielgruppenplanung im Sponsoring . . . . .	429
Abb. 3.25	Typische Fehler im Sponsoring . . . . .	433
Abb. 3.26	Wahrscheinlichkeit, im Zeitraum 2006–2008 CSR-Aktivitäten durchzuführen nach der Größe des Unternehmens (Anzahl der Beschäftigten nach Vollzeitäquivalenten) . . . . .	436
Abb. 4.1	Management des Stiftungs-Fundraising . . . . .	448
Abb. 4.2	Schritte bei der Durchführung des Stiftungs-Fundraising . . . . .	451



Abb. 4.3	Dank an Förderstiftungen im Geschäftsbericht . . . . .	454
Abb. 4.4	Errichtungen rechtsfähiger Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland . . . . .	455
Abb. 5.1	Kommunikation eines Ansprechpartners für Zuweiser von Geldauflagen auf der Website . . . . .	467
Abb. 6.1	Management-Aufgabe Steuerung, bestehend aus Planung, Controlling und Qualitäts-Management . . . . .	473
Abb. 6.2	Anteil der Spender nach Altersgruppen . . . . .	475
Abb. 6.3	Entwicklung der Generation „Wiederaufbauer“ und ihres Anteils an Spendern . . . . .	477
Abb. 6.4	Entwicklung der Generation „Babyboomer“ und ihres Anteils an Spendern . . . . .	478
Abb. 6.5	Entwicklung der „Generation X“ und ihres Anteils an Spendern . . . . .	479
Abb. 6.6	Entwicklung der Generation „Millenials“ und ihres Anteils an Spendern	480
Abb. 6.7	Entwicklung der Generation „iBrains“ und ihres Anteils an Spendern . .	481
Abb. 6.8	Altersverteilung am Beispiel des Vornamens „Ursula“ . . . . .	492
Abb. 6.9	Das RFM-Modell . . . . .	494
Abb. 6.10	Stakeholder einer gemeinnützigen Organisation . . . . .	500
Abb. 6.11	Der Planungswürfel . . . . .	502
Abb. 6.12	Zusammenhang zwischen SWOT- und Portfolio-Analyse . . . . .	527
Abb. 6.13	Erfahrungskurve . . . . .	533
Abb. 6.14	Das Produkt-Lebenszyklus-Modell . . . . .	534
Abb. 6.15	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio einer Organisation . . . . .	534
Abb. 6.16	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio Spendenprodukte . . . . .	536
Abb. 6.17	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio Vertriebskanäle . . . . .	537
Abb. 6.18	Zu- und Abgänge auf der Stufe der Dauerspender . . . . .	545
Abb. 6.19	Typische Verlaufskurve eines Mailings . . . . .	547
Abb. 6.20	Beispiel für ein Flussdiagramm zum Prozess „Versand eines Mailings“ (Ausschnitt) . . . . .	564
Abb. 6.21	Qualitätsmodell der EFQM . . . . .	566
Abb. 6.22	Übersicht über das TQE-Modell . . . . .	567
Abb. 6.23	Beispiel Stabsstelle „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“ . . . . .	570
Abb. 6.24	Beispiel Stabsstelle „Fundraising“ . . . . .	570
Abb. 6.25	Beispiel Fundraising-Abteilung mit mehreren Stellen . . . . .	571
Abb. 6.26	Beispiel Fundraising-Bereich mit mehreren Abteilungen . . . . .	572
Abb. 6.27	Funktionaler Zusammenhang zwischen den Fundraising- Aufwendungen F und den Fundraising-Erträgen C einer einzelnen Organisation . . . . .	590

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Beispiel einer Spendentabelle für eine Capital Campaign	94
Tab. 2.2	Abgrenzung Werbung von Öffentlichkeitsarbeit	250
Tab. 2.3	Abgrenzung Fundraising-Kommunikation von Öffentlichkeitsarbeit	250
Tab. 2.4	Entwicklung steuerlich geltend gemachter Spenden 2001–2011 (alle Angaben in Tsd. Euro)	379
Tab. 3.1	Einsatzfelder für die Bereitstellung von Infrastruktur	411
Tab. 3.2	Glaubwürdigkeit im Hinblick auf soziales Engagement	425
Tab. 3.3	Vorlaufzeiten im Sponsoring	426
Tab. 3.4	Motive des sozialen Engagements der Unternehmer	426
Tab. 3.5	Wert des Engagements inhabergeführter Unternehmen	435
Tab. 3.6	CSR-Engagement mittelständischer Unternehmen 2006–2008	437
Tab. 3.7	Entwicklung des Sponsoring-Marktes in Deutschland (in Mrd. Euro)	438
Tab. 6.1	Spenderquote nach Alter (in der Schweiz)	475
Tab. 6.2	Durchschnittliches Spendenvolumen pro Person nach Alter (in Deutschland)	475
Tab. 6.3	Spenderquote nach Geschlecht (in Deutschland)	481
Tab. 6.4	Spenderquote nach Geschlecht (in der Schweiz)	482
Tab. 6.5	Spenderquote nach Haushaltskonstellation (in der Schweiz)	483
Tab. 6.6	Spenderquote nach Bildungsabschluss (in Deutschland)	483
Tab. 6.7	Spenderquote nach Bildungsabschluss (in der Schweiz)	484
Tab. 6.8	Spenderquote nach Erwerbsstatus	484
Tab. 6.9	Spenderquote nach beruflicher Stellung	484
Tab. 6.10	Spenderquote nach Haushaltsnettoeinkommen (in Deutschland)	484
Tab. 6.11	Spenderquote nach Haushaltseinkommen (in der Schweiz)	485
Tab. 6.12	Spenderquote nach Bundesländern	486
Tab. 6.13	Spenderquote nach Region (in der Schweiz)	486
Tab. 6.14	Spenderquote nach Wohnstruktur (in der Schweiz)	486
Tab. 6.15	Nutzung von Zahlungsverfahren für Spenden (in der Schweiz)	490
Tab. 6.16	Operative Planung aller Fundraising-Maßnahmen bei „Unternehmen“	518
Tab. 6.17	Operative Planung aller Fundraising-Maßnahmen bei „Privatpersonen/Dauerspenden“	519

---

Tab. 6.18	Gesamtplanung mit Übersicht über alle „Ressourcenbereitsteller“ und „Spendenprodukte“ . . . . .	520
Tab. 6.19	Beispiel für operative Planung eines Mailings mit Hilfe der Software MS Project (Ausschnitt) . . . . .	522
Tab. 6.20	Beispiel für Kennzahlen in der operativen Planung (Mailing) . . . . .	523
Tab. 6.21	Analyse-Raster für SWOT- und PEST-Analyse . . . . .	529
Tab. 6.22	Kennzahlen für Mailings . . . . .	541
Tab. 6.22	(Fortsetzung) . . . . .	542
Tab. 6.23	Wanderungsanalyse für die Stufe der Dauerspender . . . . .	546
Tab. 6.24	Wanderungsanalyse über alle Stufen der Spenderpyramide . . . . .	546
Tab. 6.25	Übersicht über die strategische Grobplanung der Kinderhilfe . . . . .	582
Tab. 6.26	Maßnahmenplan „Einrichtung einer halben Stabsstelle Fundraising“ . . . . .	582
Tab. 6.27	Maßnahmenplan „Erwerb und Aufbau einer Fundraising-Datenbank“ . . . . .	583
Tab. 6.28	Übersicht über die strategische Grobplanung von Sanctus . . . . .	586
Tab. 6.29	Maßnahmenplan „Gründung einer Stiftung“ . . . . .	586
Tab. 6.30	Maßnahmenplan „Durchführung von Erbrechtsvorträgen“ . . . . .	587

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Michael Urselmann** ist seit 2004 Professor für Sozialmanagement mit dem Forschungsschwerpunkt Fundraising, seit 2005 an der *Technischen Hochschule Köln*. Daneben berät er seit 2004 freiberuflich gemeinwohlorientierte Organisationen in allen Fragen des Fundraising ([urselmann.de](http://urselmann.de), [facebook.com/UrselmannFundraisingConsulting](https://facebook.com/UrselmannFundraisingConsulting)). Von 1997 bis 2004 leitete Urselmann die Agentur *GFS Fundraising & Marketing GmbH* in Bad Honnef, Berlin und Hamburg, seit 2000 als Geschäftsführer. Seine 1997 fertig gestellte Dissertation zum Thema „Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen“ wurde 1999 mit dem Lorenz-Werthmann-Preis des *Deutschen Caritasverbandes* ausgezeichnet. Urselmann war von 1994 bis 2001 Vorstandsmitglied des *Deutschen Fundraising Verbandes*. Seit 2009 ist er gewähltes Mitglied im *Deutschen Komitee für UNICEF*, seit 2016 Mitglied im Beirat der *Rheinischen Stiftung für Bildung* und seit 2017 ehrenamtlicher Botschafter der Sachspendenplattform *Innatura*.