

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Fundraising – systematischer Prozess der Mittelbeschaffung
für Nonprofit-Organisationen**

**Fundraising – systematic process of fundraising for non-profit
organizations**

Libor Nový

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libor NOVÝ**
Osobní číslo: **K10B0175P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Fundraising - systematický proces získávání prostředků
pro neziskové organizace**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

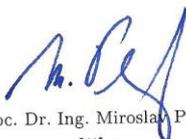
1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky neziskového sektoru v česko-německém srovnání.
2. Definujte fundraising a rozeberte jeho vybrané metody.
3. Zabývejte se problematikou dárcovství v česko-německém srovnání.
4. Realizujte a vyhodnoťte dotazníkové šetření mezi NNO zabývající se financováním a metodami fundraisingu v česko-německém srovnání.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

- **HELMIG, Bernd; BOENIGK, Silke. Nonprofit Management. München: Vahlen, 2012. ISBN 978-3-8006-3707-3**
- **GAHRMANN, Chritian. Strategisches Fundraising. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. ISBN 978-3-8349-7164-7**
- **BOUKAL, Petr a kol. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan





Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Fundraising – systematischer Prozess der Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2015

.....

Libor Nový

Danksagung

Zunächst möchte ich mich an dieser Stelle bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt haben.

Ganz besonders gilt dieser Dank meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. Franz-Xaver Boos aus der Hochschule Hof, für seine Unterstützung, hilfreiche Hinweise und Verbesserungsvorschläge sowie Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA aus der Westböhmischen Universität in Pilsen für ihre wertvolle Tipps. Vielen Dank für die Bemühung.

Daneben möchte ich mich bei Mgr. Blanka Blažková für ihre Hilfe mit der Korrektur dieser Arbeit bedanken.

Weiterhin gilt mein Dank den beiden Hochschulen dafür, dass sie mir die Gewinnung des Doppelabschlusses ermöglicht haben. Ein besonderer Dank gilt dabei der Dekanin für Studentenangelegenheiten, Ing. Hana Kunešová, für ihre Hilfe mit den administrativen Formalitäten, die während des Studiums zu erledigen waren.

Der größte Dank gebührt meinen Eltern, da Sie während des Studiums nicht nur finanziell, sondern vor allem auch emotional immer für mich da waren.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Nonprofit-Organisationen	9
1.1 Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bedeutung	9
1.2 Finanzierung von Nonprofit-Organisationen	14
1.3 Nonprofit-Sektor in Deutschland	16
1.4 Nonprofit-Sektor in Tschechien	20
1.5 Vergleich der Nonprofit-Sektoren in Deutschland und Tschechien	22
2 Fundraising	25
2.1 Definition und Abgrenzung des Fundraising	25
2.2 Methoden und Instrumente des Fundraising	28
2.2.1 Persönliches Gespräch	30
2.2.2 Mailing	31
2.2.3 Product Selling	31
2.2.4 Testament beziehungsweise Erbschaft - Erbschaftsfundraising	32
2.2.5 Event	33
2.3 Fundraising in der Struktur der Nonprofit-Organisation	33
2.3.1 Aufbauorganisation im Fundraising	33
2.3.2 Die Person des Fundraisers	36
3 Der Spendenmarkt	40
3.1 Definition und Abgrenzung des Spendenmarktes	40
3.1.1 Oberziele der Organisationen	41
3.1.2 Austauschverhältnis	41
3.1.3 Marktcharakter	41
3.1.4 Leistungscharakter	41
3.1.5 Kunden/Spender	42
3.1.6 Angebots- und Nachfragestruktur	42
3.1.7 Wettbewerb	43
3.1.8 Interne Partizipation	44
3.1.9 Medieneinfluss	44
3.1.10 Stakeholder	44
3.2 Der Spendenmarkt in Deutschland	45
3.3 Der Spendenmarkt in Tschechien	46
3.4 Vergleich der Spendenmärkten	47
4 Das rechtliche und steuerliche Umfeld des Fundraising	49

4.1	Steuerliche Behandlung in Deutschland	49
4.1.1	Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuer	49
4.1.2	Spendenabzug	50
4.2	Steuerliche Behandlung in Tschechien	51
4.2.1	Einkommen- beziehungsweise Körperschaftsteuer	51
4.2.2	Spendenabzug	52
4.3	Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring	52
5	Marktforschung	54
5.1	Einleitung	54
5.2	Ergebnisse der Marktforschung	54
	Fazit	62
	Abkürzungsverzeichnis	65
	Abbildungsverzeichnis	66
	Tabellenverzeichnis	67
	Literaturverzeichnis	68
	Anhangsverzeichnis	72
	Kurzfassung	79
	Abstrakt	80
	Abstract	81

Einleitung

Der Nonprofit-Bereich und damit auch alle Nonprofit-Organisationen, die zum Nonprofit-Bereich gehören, stellen einen wesentlichen Teil der modernen Gesellschaften dar. Da die Hauptzwecke der Nonprofit-Organisationen die Befriedigung der Bedürfnisse ihrer Mitglieder und die Bedarfsdeckung der breite Öffentlichkeit sind und nicht die Gewinnmaximierung, werden diese Organisationen nicht hauptsächlich aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen finanziert, sondern aus anderen Finanzierungsquellen. Für die meisten Nonprofit-Organisationen ist eher sogenannte Außenfinanzierung, d.h. die Mittelbeschaffung aus externen Quellen, relevant, was übrigens die Aufgabe des Fundraising ist. Die Außenfinanzierung und damit auch das Fundraising spielen eine entscheidende Rolle für das langfristige Überleben der meisten Nonprofit-Organisationen. Auch dank dem immer steigenden Wettbewerb im Nonprofit-Bereich nimmt das Fundraising in den letzten Jahren an Bedeutung zu.

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Themen Fundraising und Nonprofit-Organisationen. Ihre Ziele sind die Beschreibung und Analyse der Situationen bezüglich der oben genannten Themen (Nonprofit-Organisationen und Fundraising) in zwei europäischen Ländern und zwar in Deutschland und Tschechien. Die Situationen werden folgend miteinander verglichen, um die Unterschiede bzw. Ähnlichkeiten festzustellen. Darüber hinaus werden für das bessere Verständnis auch die theoretischen Rahmen gesetzt. Ein weiteres Ziel der Arbeit ist es, eine Umfrage zum Thema Fundraising durchzuführen und anhand der Umfrage die Finanzierungsquellen der deutschen und tschechischen Nonprofit-Organisationen sowie ihre Einstellung zum Fundraising festzustellen. Die Ergebnisse aus beiden Ländern werden dann wieder gegenübergestellt. Die Bachelorarbeit ist insgesamt in fünf Hauptkapitel gegliedert. Die Arbeit wird im Rahmen des Doppelabschlusses (Double Degree) geschrieben und wird daher teilweise nach der Methodik der Hochschule Hof geregelt.

Das erste Kapitel widmet sich dem Nonprofit-Sektor und den Nonprofit-Organisationen. Hier werden unter anderem die Fragen „was ist die Funktion des Nonprofit-Sektors“ und „was ist seine Bedeutung“ beantwortet. Es wird auch auf die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen eingegangen, wobei die wichtigsten

Finanzierungsquellen von NPOs genannt werden. Nach dem allgemeinen Teil werden die Nonprofit-Sektoren in Deutschland und Tschechien näher erklärt. Es wird ihre historische Entwicklung kurz beschrieben, die bestehenden Formen der NPOs benannt und potenzielle Größen der Nonprofit-Sektoren anhand ausgewählter Kennzahlen abgeleitet. Letztendlich wird eine Gegenüberstellung der beiden Nonprofit-Sektoren durchgeführt.

Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht der Begriff „Fundraising“. Zunächst wird das Fundraising definiert und abgegrenzt. Danach werden einige von klassischen Fundraising-Methoden bzw. -Instrumenten benannt und näher erklärt. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels widmet sich der optimalen Positionierung des Fundraising in der Struktur der Organisation, wobei es auch auf die Person des Fundraisers und auf die Qualifikationsanforderungen an die Fundraiser-Stelle eingegangen wird.

Das dritte Kapitel konzentriert sich auf die Spendenmärkte in beiden Ländern. Zunächst wird der allgemeine Begriff Spendenmarkt definiert und wird von dem klassischen Konsumgütermarkt abgegrenzt, wobei die charakteristischen Merkmale des Spendenmarktes näher erklärt werden. Nächster Abschnitt beschäftigt sich mit dem deutschen und tschechischen Spendenmarkt. Hier werden die Nachfrage- und Angebotsseite der beiden Märkte eingegangen und es werden auch grobe Schätzungen der Spendenmarktvolumen durchgeführt. Im letzten Teil dieses Kapitels werden die Spendenmärkte miteinander verglichen.

Das vierte Kapitel fokussiert auf das rechtliche bzw. steuerliche Umfeld des Fundraising. Hier werden die steuerliche Behandlung in einzelnen Ländern und einige Besonderheiten, die die Nonprofit-Organisationen und das Fundraising betreffen, beschrieben. Darüber hinaus widmet sich dieses Kapitel auch dem Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring.

Das letzte Kapitel präsentiert die Ergebnisse der Umfrage, die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführt wurde.

1 Nonprofit-Organisationen

1.1 Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Bedeutung

Der Begriff Nonprofit-Organisation¹ hat seine Herkunft in der Betriebswirtschaftslehre und dient zur Abgrenzung von den „For-Profit“-Organisationen². Der wesentliche Unterschied besteht im Hauptzweck der Organisationen. FPOs wollen vor allem möglichst hohen Gewinn, hohe Rentabilität und Effizienz erreichen, während bei den NPOs die Bedarfsdeckung im Vordergrund liegt. Die Bedarfsorientierung der NPOs schließt aber eine Gewinnerzielung nicht aus.³ NPOs unterliegen dem sogenannten „nondistribution constraint“ – sie erwirtschaften zwar Gewinne aber die Gewinne dürfen nicht an Mitglieder oder Mitarbeiter ausgeschüttet werden, sondern sie müssen zurück in die Organisation investiert werden.⁴ NPOs sind entweder öffentliche oder private Institutionen.

Aufgrund der zwei Ebenen **Erwerbswirtschaftlichkeit** und **Trägerschaft** lässt sich folgende Abbildung ableiten.

¹ Ab hier abgekürzt mit „NPO“

² Ab hier abgekürzt mit „FPO“

³ Vgl. Gahrman (2012), S. 9.

⁴ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 57.

		Trägerschaft	
		Privat	Öffentlich
Erwerbswirtschaftlichkeit	Gewinnbasis	I Einzelunternehmen Personengesellschaft Kapitalgesellschaft usw.	II Staatliche Fluglinien Staatliche Telefonunternehmen usw.
	Nonprofit Basis	IV Private Museen Private, karitative Organisationen Private Verbände usw.	III Behörden Öffentliche Schulen Öffentliche Krankenhäuser usw.

Abb. 1: Systematisierung von Organisationen nach Erwerbswirtschaftlichkeit und Trägerschaft⁵

Diese Matrix umfasst alle drei Sektoren nach dem „Drei Sektoren Modell“ – **Markt**, **Staat** und **Dritter Sektor** (siehe Abb. 2).

Der Sektor beziehungsweise Markt befindet sich im Quadrant I. Es handelt sich um private gewinnorientierte Unternehmen. Die Quadranten II und III stellen den zweiten oder auch öffentlichen Sektor dar. Zuletzt Quadrant IV repräsentiert den Dritten Sektor bzw. Nonprofit-Sektor.⁶

NPOs erfüllen Nischen zwischen den Sektoren Markt und Staat. Diese Nischen entstehen aufgrund des sogenannten Versagens von Staat und Markt. In manchen Fällen können weder der Markt noch der Staat bestimmte Kollektivgüter anbieten. Die daraus resultierende unbefriedigte Nachfrage nach diesen Gütern wird dann von NPOs abgedeckt. Dieser Ansatz wird in der Literatur als Theorie des „Marktversagens/Staatsversagens“ bezeichnet und gehört zu theoretischen Erklärungsansätzen, die versuchen die Entstehung bzw. Existenz von NPOs zu erklären und gleichzeitig die Funktion des Nonprofit-Sektors beschreiben.⁷

⁵ Gahrmann (2012), S. 10.

⁶ Vgl. Gahrmann (2012), S. 10.

⁷ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 47 – 48.

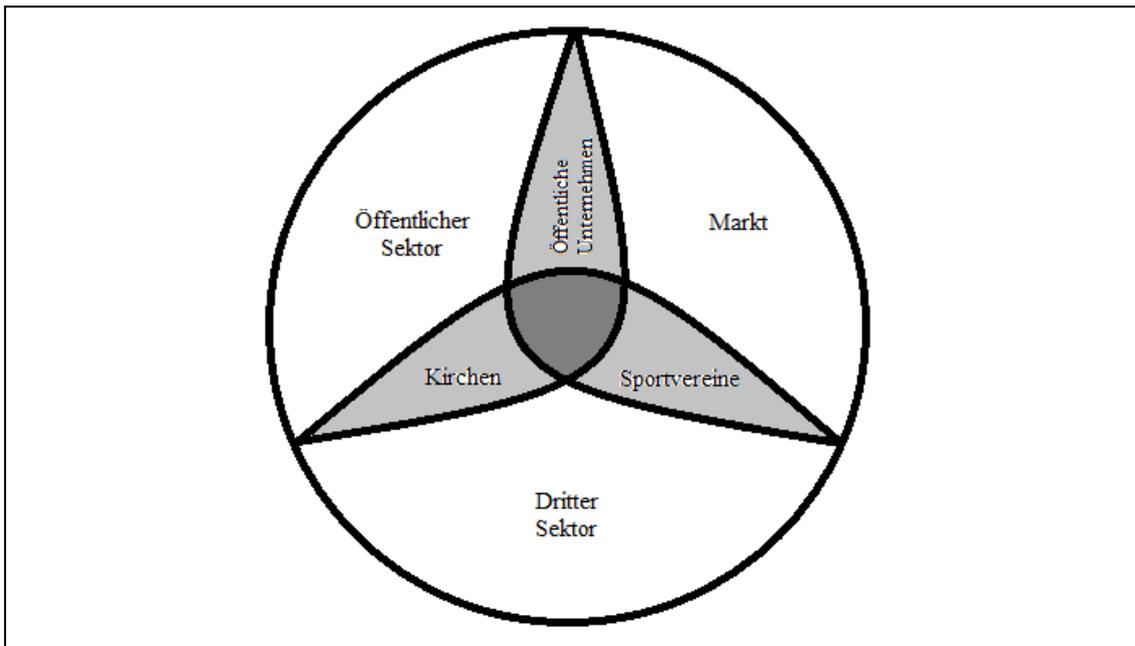


Abb. 2: Das Drei-Sektoren-Modell⁸

Lester M. Salamon und Helmut Anheier sind Autoren der sogenannten „Struktur-operationalen Definition“. Diese Definition legt fünf Zuordnungskriterien fest. Wenn eine Organisation alle fünf Charakteristiken erfüllt, kann sie den NPOs zugerechnet werden.⁹ Es handelt sich um folgende Kriterien:

1) Formal organisiert

NPOs sind gewissermaßen institutionalisiert. Die institutionelle Wirklichkeit kann entweder durch eine öffentliche Registrierung der Organisation oder auch bspw. durch regelmäßige Sitzungen und langfristige Beständigkeit der Organisation erzeugt werden.

2) Institutionell vom Staat getrennt

NPOs sind private und nicht staatliche Organisationen. Dieses Kriterium dient zur Abgrenzung der NPOs von staatlichen Organisationen und Institutionen. Es schließt aber nicht aus, dass die NPOs vom Staat finanziell unterstützt werden.

3) Nicht gewinnorientiert

NPOs dürfen Gewinne erwirtschaften, die Gewinne bzw. Überschüsse dürfen aber nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet werden. Sie müssen ihre Profite in die Unternehmenszwecke der Organisation investieren. Dies stellt ein charakteristisches Merkmal für die NPOs dar.

⁸ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 6.

⁹ Vgl. Haibach (2012), S. 27.

4) Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie

NPOs sind institutionell unabhängig. Sie treffen selbst die wichtigsten Entscheidungen und werden nicht von Organisationen anderer Sektoren kontrolliert.

5) Freiwilligkeit

Erstens bezieht sich dieses Kriterium auf die freiwillige Mitgliedschaft in der Organisation. Zweitens geht es um eine ehrenamtliche Arbeit (umgangssprachlich auch als „Freiwilligenarbeit“ bezeichnet), die in NPOs geleistet wird. Letztens gehören zu diesem Kriterium freiwillige Übertragungen von Haushalten an NPOs, also (Geld-)Spenden.¹⁰

¹⁰ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 7 – 8.

Es gibt zahlreiche Bereiche, in denen NPOs tätig sind. Aufgrund der Tätigkeitsbereiche von NPOs wurde eine international einheitliche Klassifizierung entwickelt. Es handelt sich um die **International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)**. In dieser Klassifizierung werden die Tätigkeitsprofile der NPOs in zwölf Hauptgruppen eingeteilt.¹¹

Gliederungsbereiche für NPOs	Beispiele	
	Deutschland	Tschechien
Kultur und Freizeit	Stiftung Elbphilharmonie, Deutscher Alpenverein	Divadlo Semafor o.p.s.
Bildungswesen und Forschung	Deutsche Forschungsgemeinschaft	Národní filmový archiv
Gesundheitswesen	DRK, Deutsche Krebshilfe	Český červený kříž
Soziale Dienste und Hilfen	Caritas, Bethel	Diakonie ČCE
Umwelt- und Naturschutz	BUND	Greenpeace
Wohnungswesen und Wirtschaftsentwicklung	Berliner Mieterverein	Sdružení nájemníků ČR
Bürger- und Verbraucherinteressen	Terre des femmes	Amnesty International ČR
Förderstiftungen	Hertie-Stiftung	Nadace VIA
Internationale Aktivitäten	Welthungerhilfe	Unicef
Wirtschafts- und Berufsverbände	Deutscher Fundraising Verband	Svaz měst a obcí České republiky
Religion	Katholische Kirche	Židovská obec Olomouc
Sonstiges	National Rifle Association (USA)	

Tab. 1: Klassifikation von Nonprofit-Bereichen¹²

¹¹ Vgl. Gahrman (2012), S. 11.

¹² Vgl. Gahrman (2012), S. 11.

1.2 Finanzierung von Nonprofit-Organisationen

Damit die NPOs langfristig auf dem Markt bestehen und ihre meistens gemeinnützigen Ziele verfolgen können, brauchen sie, sowie gewinnorientierte Unternehmen, eine bestimmte Menge von Finanzmitteln. Der wesentliche Unterschied zwischen NPOs und FPOs liegt in der Struktur der Finanzierungsquellen und dementsprechend unterscheiden sich auch die Weisen der Mittelbeschaffung. Während die FPOs über den Markt, d.h. über den Absatz von Gütern oder Dienstleistungen finanziert werden, gibt es diese Möglichkeit bei der Mehrheit von NPOs nicht. Sie sind von externen Kapitalgebern abhängig und sowohl die Pflege der bestehenden als auch die Erschließung neuer Finanzierungsquellen sind für NPOs existenziell.¹³ Helmig und Boenigk (2012) unterscheiden grundsätzlich zwischen drei Finanzierungsquellen von NPOs – eigene Einnahmen, Geld- und Sachspenden, öffentliche Zuschüsse und Fördermittel. Eigene Einnahmen umfassen beispielsweise Erträge aus dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, Mitgliedsbeiträge oder auch Zinserträge aus Vermögensanlagen. Geld- bzw. Sachspenden können entweder von Privatpersonen oder von Firmen gespendet werden. Folgende Abbildung (Abb.3) fasst alle Finanzierungsquellen zusammen und stellt sie übersichtlich dar.¹⁴

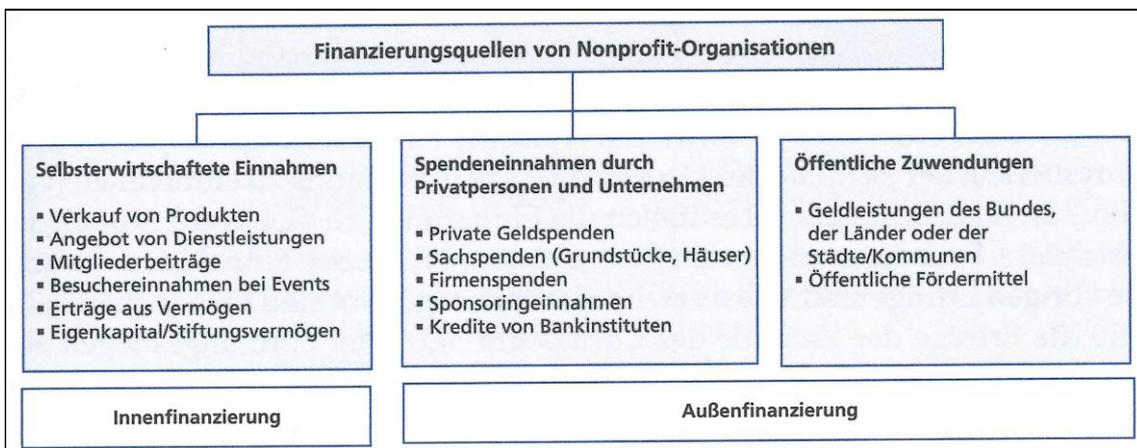


Abb. 3: Finanzierungsquellen von NPOs¹⁵

Die Abbildung zeigt, dass es zwei übergeordnete Gruppen gibt und zwar Innen- und Außenfinanzierung. Bei der Innenfinanzierung von NPOs liegt der Fokus oftmals auf

¹³ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 322 – 323.

¹⁴ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 192.

¹⁵ Helmig u.a. (2012), S. 193.

den Einnahmen durch Mitgliederbeiträge oder auf Zinserträgen, während FPOs auf den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen fokussieren.¹⁶

Außenfinanzierung hat für NPOs eine höhere Bedeutung als Innenfinanzierung. Auch hier bestehen Unterschiede zwischen NPOs und FPOs. FPOs werden typischerweise durch Bankkredite oder durch Beteiligungen außenfinanziert. Diese traditionellen Instrumente der Außenfinanzierung eignen sich für NPOs nur sehr begrenzt. Bei NPOs erfolgt die Außenfinanzierung durch Geld- bzw. Sachspenden aber auch durch staatliche Zuschüsse. Man kann auch sagen, dass die Funktion der Außenfinanzierung mittels Fundraising durchgeführt wird.¹⁷ Fundraising wird nämlich definiert als „die Beschaffung finanzieller Mittel (Fundraising in engerem Sinn) sowie geldwerter Güter und Dienstleistungen (Fundraising in weiterem Sinn), wobei die NPO keine marktadäquate Gegenleistung erbringen muss“¹⁸.

Die Mittelbeschaffung ist zwar Aufgabe des Fundraising aber die Entscheidungen über relevante Finanzierungsquellen und folgende Erstellung des Mix der entsprechenden Quellen gehören zu den Aufgaben des Nonprofit-Finanzmanagement. Ein konkretes Beispiel zu der Einnahmestruktur der NPO präsentiert Abbildung 4.

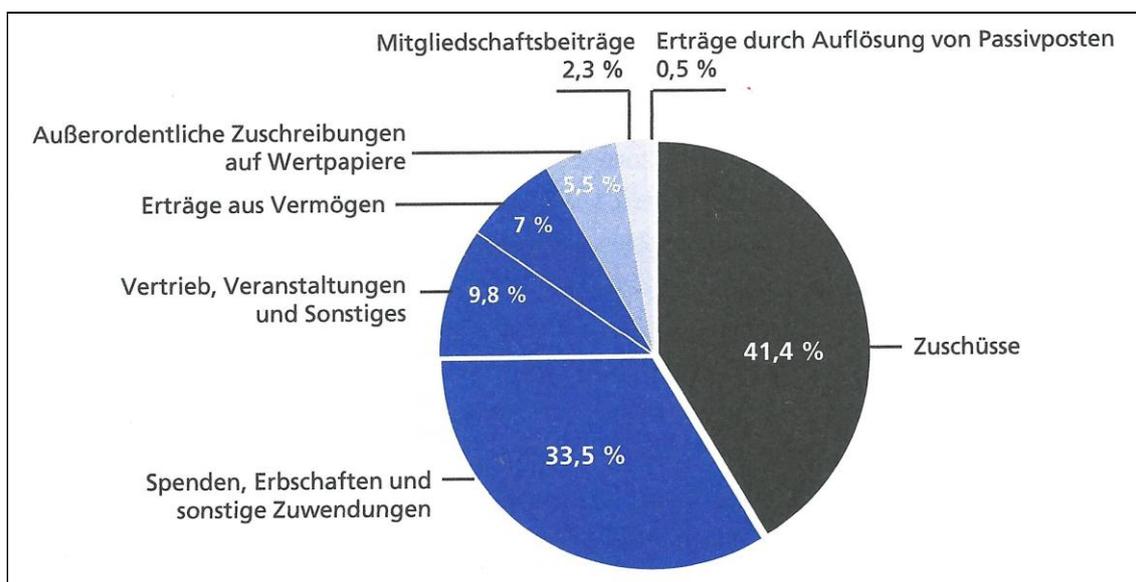


Abb. 4: Einnahmestruktur der Zentrale des Deutschen Caritas Verband e.V. 2010¹⁹

¹⁶ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 193.

¹⁷ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 332.

¹⁸ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 334.

¹⁹ Helmig u.a. (2012), S. 193

Es handelt sich um die grafische Darstellung der Einnahmestruktur der Zentrale des Deutschen Caritas Verband e.V. 2010. Diese Darstellung spiegelt die Wichtigkeit der Außenfinanzierung bei der NPOs wider und damit eigentlich auch die wichtige Rolle des Fundraising bei der Sicherstellung der Existenz von NPOs. In diesem Fall bilden die externen Finanzierungsquellen fast 75% d.h. drei Viertel der gesamten Einnahmen, wobei Innenfinanzierung einen Anteil von 25% hat. Natürlich hat jede NPO eine unterschiedliche Einnahmestruktur in Abhängigkeit von ihrer Form und ihrem Zweck. Ein Sportverein hat bestimmt eine andere Einnahmestruktur als eine Stiftung, aber dass das Fundraising von hoher Bedeutung für NPOs ist, ist fraglos.

1.3 Nonprofit-Sektor in Deutschland

Die historischen Wurzeln des deutschen Nonprofit-Sektors gehen in das 19. Jahrhundert zurück aber seine heutige, vor allem wirtschaftliche, Bedeutung hat der Dritte Sektor erst in den letzten drei Jahrzehnten gewonnen.²⁰ Der Nonprofit-Sektor zeichnete sich bisher durch institutionelle Kontinuität aus und zusammen mit der öffentlichen Verwaltung gehört er zu den wesentlichen Garanten gesellschaftlicher und politischer Stabilität in Deutschland. In Ostdeutschland war im Zeitraum zwischen 1933 und 1989 die Entwicklung des Sektors durch das totalitäre und autoritäre politische Regime stark beeinflusst. Erst nach dem Mauerfall und der Wiedervereinigung Deutschlands entstanden neue NPOs auch in Ostdeutschland und hatten eine wichtige Rolle im Transformationsprozess.²¹

Der Nonprofit-Sektor in Deutschland hat zwei Merkmale, dank denen er sich vom Dritten Sektor in anderen Ländern unterscheidet. Es handelt sich um besondere Staatsnähe und hoch strukturierte Beziehungen zur öffentlichen Verwaltung. Dies Verhältnis von Nonprofit-Sektor und Staat wird durch drei Grundprinzipien geprägt, namentlich geht es um das Subsidiaritätsprinzip, Selbstverwaltungsprinzip und das Prinzip der Gemeinnützigkeit (wird auch als Prinzip der Gemeinwirtschaft bezeichnet).²²

²⁰ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 18.

²¹ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 56.

²² Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 61.

- **Subsidiaritätsprinzip** besagt, dass NPOs den Vorrang gegenüber dem Staat bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen haben.
- **Selbstverwaltungsprinzip** – die Verwaltung der NPOs ist unabhängig vom Staat und seinen Behörden. NPOs sind selbstständig und selbstverantwortlich.²³
- Unter dem **Prinzip der Gemeinwirtschaft** gilt die Orientierung an der öffentlichen Aufgabe. Der Hauptzweck ist die Bedarfsdeckung.²⁴

Der deutsche Nonprofit-Sektor umfasst verschiedene Organisationsformen und -typen. Die Basis für sie bildet die privatrechtliche Unterscheidung von eingetragenen Vereinen (e. V.), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaften (AG), Genossenschaften und Stiftungen. Insgesamt betrifft der Nonprofit-Sektor drei unterschiedliche rechtliche und institutionelle Bereiche, was die statistische Erfassung des Sektors erschwert. Zur Differenzierung dient das zusätzliche Kriterium der Gemeinnützigkeit. Die gesetzlichen Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeitsanerkennung nennt die Abgabenordnung (AO) aus dem Jahre 1977. Die Entscheidung über den Gemeinnützigkeitsstatus treffen die Finanzämter. Der Nonprofit-Sektor in Deutschland besteht typischerweise aus folgenden Organisationsformen und -typen:

- eingetragene Vereine, gemeinnützige Vereine,
- Geselligkeitsvereine,
- Stiftungen,
- Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege,
- gemeinnützige GmbHs und ähnliche Gesellschaftsformen,
- Verbände des Wirtschafts- und Berufslebens, Gewerkschaften,
- Verbraucherorganisationen,
- Selbsthilfegruppen,
- Bürgerinitiativen,
- Umweltschutzgruppen,
- staatsbürgerliche Vereinigungen.²⁵

²³ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 20.

²⁴ Vgl. Wex (2004), S. 137.

²⁵ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 22.

Wie bereits im vorherigen Absatz erwähnt, ist es schwierig eine statistische Erfassung des Nonprofit-Sektors durchzuführen und aufgrund dessen auch eine exakte Größe des Sektors festzustellen. Die erste ausführliche Untersuchung des Nonprofit-Sektors in Deutschland fand im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHP) statt. Das Projekt wurde in den 1990er Jahren realisiert und bestimmt die Größe bzw. das ökonomische Gewicht des Nonprofit-Sektors anhand der zwei Kriterien: Umsatz der NPOs und Anzahl der Beschäftigten. Auch heute stellt JHP eine wesentliche Datenbasis zum Dritten Sektor dar.²⁶

Laut JHP bot der westdeutsche Nonprofit-Sektor im Jahr 1990, d.h. vor der Wiedervereinigung, 1,3 Millionen Arbeitsplätze. Davon waren etwa 1 Million Vollzeitarbeitsplätze, die 3,7% der Gesamtbeschäftigung entsprechen. Die NPOs haben im Jahr 1990 einen Umsatz von € 47,8 Milliarden gemacht, das entspricht etwa 3,9% des Bruttosozialprodukts. Im Jahr 1995 wurde schon das gesamte Bundesgebiet, also inklusive der neuen Bundesländer, betrachtet. In diesem Zeitraum beschäftigten die NPOs rund 2,1 Millionen Personen. Davon waren 1,441 Millionen Vollzeitarbeitsplätze, was einen Anteil von 4,93% an der volkswirtschaftlichen Gesamtbeschäftigung trägt. Die Ausgaben des Nonprofit-Sektors sind zwar auf € 68,7 Milliarden gestiegen aber der Anteil am Bruttosozialprodukt hat sich dabei nicht verändert.²⁷

Kennzahl	1990 (früheres Bundesgebiet)	1995 (Deutschland gesamt)
Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten	1.017.945	1.440.850
Beschäftigung (Voll-, Teilzeit, geringfügig Beschäftigte)	1.300.000	2.100.000
Nonprofit-Sektor in Prozent der Gesamtwirtschaft	3,74	4,93
Gesamtausgaben des Nonprofit-Sektors in Milliarden Euro (DM)	47,8 (93,4)	68,7(135,4)
Nonprofit-Ausgaben in Prozent des Bruttosozialprodukts	3,9	3,9

Tab. 2: Beschäftigung und Ausgaben im deutschen Nonprofit-Sektor 1990 und 1995²⁸

²⁶ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 67.

²⁷ Vgl. Badelt u.a. (2007), S. 25 – 26.

²⁸ Fundraising Akademie (2008), S. 68.

Heutzutage beschäftigt sich mit dem deutschen Nonprofit-Sektor das Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ). Die Zahlen in der Arbeit „Abschlussbericht Modul 1“, die vom Projekt ZiviZ ausgearbeitet wurde, weisen aus, dass im Jahr 2007 die Bruttowertschöpfung des Nonprofit-Sektors in Deutschland 4,1% der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung betrug. Das macht 89,17 Milliarden Euro und diese Summe ist annähernd mit der Bruttowertschöpfung der deutschen Bauwirtschaft vergleichbar.²⁹

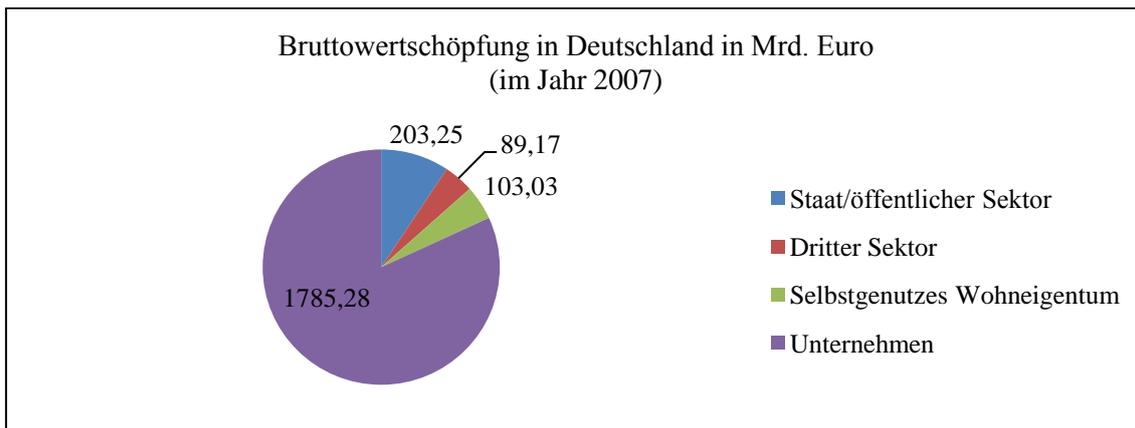


Abb. 5: Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland im Jahr 2007³⁰

Laut ZiviZ waren im Jahr 2007 2,3 Mio. Beschäftigten im deutschen Nonprofit-Sektor. Das zeigt ein Wachstum um 200.000 Arbeitsplätze seit dem Jahr 1995.³¹

ZiviZ gibt in seinem Abschlussbericht auch die Anzahl von Drittsektor-Organisation an. Im Jahr 2012 gab es im deutschen Nonprofit-Sektor 616.154 Organisationen. Davon waren 580.294 Vereine, was einen Anteil von nahezu 95% darstellt. Weiter gab es 18.162 Stiftungen, rund 10.000 gemeinnützige GmbHs und 630 Genossenschaften.³²

Zahlen und Ergebnisse aus den Untersuchungen bzw. Berichten, die im Rahmen des Projekts ZiviZ entstanden sind, zeigen das Wachstum von Nonprofit-Sektor in Deutschland während der letzten zwei Jahrzehnten und darüber hinaus bestätigen seine Wichtigkeit und wirtschaftliche Bedeutung.

²⁹ Vgl. Fritsch, Sigrid u.a., Abschlussbericht Modul 1, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf (5.1.2015).

³⁰ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 7.

³¹ Vgl. Fritsch, Sigrid u.a., Abschlussbericht Modul 1, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf (5.1.2015).

³² Vgl. Krimmer, Holger und Priemer, Jana, ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf (5.1.2015).

1.4 Nonprofit-Sektor in Tschechien

Nonprofit-Organisationen stellen in Tschechien sowie in anderen europäischen Ländern einen wichtigen Bestandteil des gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfelds dar. Der Nonprofit-Sektor in Tschechien beruht auf einer langen Tradition. Die ersten „Stiftungen“ entstanden schon im 13. Jahrhundert. Im 20. Jahrhundert war die aussichtsvolle Entwicklung des Sektors, ähnlich wie in Ostdeutschland, durch damalige Regime erheblich beeinflusst. Während der deutschen Okkupation zwischen Jahren 1939 und 1945 war unmöglich eine NPO zu gründen. Und nach dem zweiten Weltkrieg, in Zeiten des Kommunismus, wurden die Freiheit der Menschen und damit auch die Möglichkeit eine NPO zu gründen stark begrenzt. Erst nach der Samtenen Revolution, die im Jahr 1989 stattfand, und die zum Fall des Kommunismus in Tschechien bzw. in der Tschechoslowakei geführt hat, konnten neue Nonprofit-Organisationen gegründet werden. Die neu entstehenden NPOs haben sich bedeutend an der Transformation der Wirtschaft in Tschechien beteiligt bspw. im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens.³³

Der Begriff Nonprofit-Organisation wird in Tschechien üblich benutzt, obwohl er durch keine gültige Rechtsvorschrift definiert wird.³⁴ Am 1. Januar 2014 traten in Kraft das neue Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und Handelskorporationsgesetz, die ein Teil der großen Rekodifikation des Privatrechts sind. Diese Rekodifikation bzw. die Änderungen, die sich aus der neuen Kodifikation ergaben, betrafen auch die NPOs. Die wichtigsten Änderungen sind folgende:

- 1) Bürgergenossenschaften wurden durch Vereine ersetzt

Die zahlreichste Form der NPOs - Bürgergenossenschaften existieren seit dem 1. Januar 2014 nicht mehr. Statt der Bürgergenossenschaft bringt das neue BGB eine neue Rechtsform und zwar Vereine.

- 2) Einführung neuer Rechtsform – Institut

Ein Institut ist eine juristische Person mit gemeinnützigem Zweck. Es handelt sich nicht um eine Mitgliedsorganisation wie Vereine, ein Institut funktioniert eher auf dem „Mitarbeiter-Prinzip“.

³³ Vgl. N.N., Třetí patro. Historie neziskových aktivit v ČR, <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26> (10.1.2015).

³⁴ Vgl. Merlíčková Růžičková (2011), S. 8.

Aktuell sind also in Tschechien folgende Typen von NPOs vorhanden:

- eingetragene Vereine
- gemeinnützige Gesellschaften
- Institute
- Stiftungen
- Stiftungsfonds
- eingetragene juristische Personen (kirchliche NPOs)³⁵

Das Bild der Größe und Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Tschechien können wir uns aufgrund der Zahlen des Tschechischen Statistischen Amtes (TSA) und des Regierungsrates für nichtstaatliche Nonprofit-Organisationen (RRNNO) machen. Laut TSA gab es im Jahr 2012 in Tschechien insgesamt 118.375 NPOs, was um 3,67% mehr als im Vorjahr war. NPOs beschäftigten in diesem Jahr 102.224 Personen, um etwa 3,75% mehr im Vergleich zum Vorjahr, und dies betrug einen Anteil von 2,04% an der Gesamtbeschäftigung. Dazu gab es noch 25.965 Freiwillige. Aus diesen Kennzahlen ergibt sich ein deutliches Wachstum des tschechischen Nonprofit-Sektors. An dem Bruttoinlandsprodukt des Landes beteiligten sich NPOs mit der Bruttowertschöpfung in der Höhe von etwa 68.602 Millionen CZK (\approx 2.728,5 Millionen EUR³⁶), diese Summe entspricht etwa der Bruttowertschöpfung von Land- und Forstwirtschaft und Fischerei. Der Prozentanteil entspricht dann 1,69% des gesamten Bruttoinlandsprodukts.

Kennzahl	NPOs gesamt	Einheit	Änderung zum Vorjahr
Anzahl der Organisationen	118.375	Organisation	3,67%
Anzahl der Beschäftigten	102.224	Personen	3,75%
Anteil an Beschäftigung in CZ	2,04	%	-
Anzahl der Freiwilligen	25.965	Personen	-0,07%
Anteil der NPOs an BIP	1,69	%	-

Tab. 3: Angaben zu NPOs im Jahr 2012³⁷

Die zusammengefassten Zahlen zeigen eine positive Entwicklung des Nonprofit-Sektors in Tschechien und beschreiben teilweise auch seine wirtschaftliche Bedeutung.

³⁵ Vgl. N. N., NEZISKOVKY Co to je neziskový sektor Neziskovky v ČR fakta, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v_co-to-je-neziskovsky-sektor/ (10.1.2015).

³⁶ Beim jährlichen durchschnittlichen Wechselkurs 25,143 CZK/EUR im Jahr 2012.

³⁷ Vgl. Český statistický úřad, Satelitní účet neziskových institucí, http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.indexnu_sat (10.1.2015).

1.5 Vergleich der Nonprofit-Sektoren in Deutschland und Tschechien

Nachdem wir im vorherigen Text die Nonprofit-Sektoren in beiden Ländern – Deutschland und Tschechien kurz beschrieben haben, wissen wir jetzt, wie sie etwa aussehen und können nun zum Vergleich kommen. Sie werden in folgenden Bereichen verglichen: erstens - historische Entwicklung, zweitens - aktuelle Rechtsformen und Typen der NPOs und drittens - Größe bzw. Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft in einzelnen Ländern.

Beide Nonprofit-Bereiche, sowohl in Deutschland als auch in Tschechien, beruhen auf einer langen Tradition und haben einen langen Entwicklungsprozess hinter sich. Die Entwicklung in beiden Ländern wurde nach dem zweiten Weltkrieg durch kommunistische Regime beeinflusst, wobei es in Deutschland nur Ostgebiet betraf, d.h. die damalige DDR. Nach der Zeit des Kommunismus kam ein Boom der NPOs und sie spielten eine wichtige Rolle beim Transformationsprozess der Wirtschaft. Die Nonprofit-Sektoren entwickeln sich natürlich immer, wobei der Progress und die Änderungen heute nicht mehr so groß sind wie in den 90er Jahren.

Bis auf kleine Unterschiede befinden sich in beiden europäischen Staaten die gleichen Typen bzw. Formen von NPOs wie Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Gesellschaften. Ein großer Unterschied besteht in der Behandlung vom Begriff – Gemeinnützigkeit bzw. Gemeinnützigkeitsstatus. Während in Deutschland die Gemeinnützigkeit gesetzlich definiert ist und ihre Voraussetzungen in Abgabeordnung genannt werden, gibt es in Tschechien kein Gesetz, das die Gemeinnützigkeit festlegen würde. Ein Gesetz, das sich mit dem Gemeinnützigkeitsstatus beschäftigte, wurde vom Senat im Oktober 2013 abgelehnt. Dieses Gesetz sollte unter anderem zu größerer Transparenz im tschechischen Nonprofit-Sektor führen³⁸.

Nächster Punkt des Vergleichs ist die Gegenüberstellung von Größen und teilweise auch wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutungen der Sektoren. Zum Vergleich wurden die aktuellsten Zahlen, die zur Verfügung standen, und folgende Kennzahlen genutzt: Anzahl der NPOs, Anzahl der Beschäftigten in NPOs, Prozentanteil an der

³⁸ Vgl. N. N., Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2013, http://www.neziskovky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf (11.1.2015).

Gesamtbeschäftigung, Bruttowertschöpfung der Sektoren, Anteil am BIP. Deutschland ist ein viel größeres Land als Tschechien. Deutschland hat etwa 8-mal mehr Einwohner und ist bezüglich der Fläche des Landes ungefähr 4,5-mal größer als Tschechien, dadurch kann man voraussetzen, dass auch der deutsche Nonprofit-Sektor größer als der tschechische ist. Im Jahr 2012 gab es in Deutschland 616.154 NPOs während in Tschechien 118.375, d.h. in Tschechien gab es ca. 5-mal weniger NPOs als in Deutschland. Im Jahr 2007 waren im deutschen Nonprofit-Bereich ca. 2,3 Millionen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten tätig, SV-Beschäftigte umfassen Vollzeit, Teilzeit und geringfügig Beschäftigte. Es machte damals einen Anteil von 9,2% an der Gesamtbeschäftigung. Laut Statistik des TSA beschäftigten alle NPOs in Tschechien (im Jahr 2012) etwa 102.224 Personen, in diesem Fall ging es aber nur um Vollzeitarbeitsplätze. Die 102.224 betragen dann 2,04% der Gesamtbeschäftigung. Nächstes Vergleichskriterium ist die Bruttowertschöpfung. ZiviZ angibt, dass die Bruttowertschöpfung der deutschen NPOs im Jahr 2007 89.170 Mio. € war, was einen Anteil von 3,68% am BIP darstellt. Die tschechischen NPOs partizipierten am BIP mit einem Wert von 68.602 Mio. CZK ($\approx 2.728,5$ Mio. €), das bedeutet einen Anteil am BIP in der Höhe von 1,69%.

Kennzahl	Deutschland (DE)	Tschechien (CZ)	Verhältnis DE/CZ
Einwohnerzahl	80,767 Mio.	10,522 Mio.	DE ca. 7,7-mal größer
Anzahl der NPOs	616.154 (2012)	118.375 (2012)	DE ca. 5,2-mal größer
Anzahl NPOs pro 1000 Einwohner	7,6	11,25	-
Anzahl der Beschäftigten in NP-Sektor	2.284.410 ³⁹ (2007)	102.224 ⁴⁰ (2012)	-
Anteil an der Gesamtbeschäftigung	9,2%	2,04%	-
Bruttowertschöpfung	89.170 Mio. € (2007)	68.602 Mio. CZK (2012) $\approx 2.728,5$ Mio. €	DE ca. 33-mal größer
Anteil am BIP	3,68%	1,69%	-

Tab. 4: Vergleich der Nonprofit-Sektoren

³⁹ SV-Beschäftigte d.h. Vollzeit, Teilzeit und geringfügig Beschäftigte.

⁴⁰ Nur Vollzeit Beschäftigte.

Anhand der absoluten Zahlen wie Anzahl der NPOs und Beschäftigten ist der Nonprofit-Sektor in Deutschland deutlich größer als Nonprofit-Sektor in Tschechien, was aber keine Überraschung ist. Eine ganz andere und ziemlich interessante Information liefert die relative Kennzahl „Anzahl NPOs pro 1000 Einwohner“. Anhand dieser Kennzahl ist der tschechische Sektor größer. Der Grund dafür könnte die Existenz von vielen kleinen eher regionalen NPOs sein. Eine andere Aussagekraft haben die Prozentzahlen – Anteil an der Gesamtbeschäftigung und Anteil am BIP. Aufgrund dieser Kennzahlen kann gewissermaßen die Bedeutung der Nonprofit-Sektoren für ihre Wirtschaft abgeleitet werden. Die Zahlen weisen aus, dass der deutsche Nonprofit-Sektor eine höhere Bedeutung für seine Wirtschaft hat als der tschechische Nonprofit-Sektor für die tschechische Wirtschaft. Ich glaube, dass der Grund, warum der deutsche Sektor für die Wirtschaft eine höhere Bedeutung hat, in den unterschiedlichen Entwicklungsniveaus einzelner Nonprofit-Sektoren besteht und selbstverständlich auch in den unterschiedlichen wirtschaftlichen Niveaus der Länder.

2 Fundraising

2.1 Definition und Abgrenzung des Fundraising

Das Wort Fundraising ist ein englisches Wort und kommt aus den USA. Es setzt sich zusammen aus dem Substantiv *fund* und dem Verb *to raise*. *Fund* bedeutet Geld oder auch Kapital, *to raise* heißt etwas aufbringen. Wörtliche Bedeutung des Wortes Fundraising ist folglich Geldbeschaffung oder Kapitalbeschaffung. Für Fundraising gibt es in Deutschland sowie in Tschechien und anderen Ländern wie Frankreich und Spanien kein entsprechendes Äquivalent in der Landessprache, deswegen hat sich hier der US-amerikanische Begriff durchgesetzt.⁴¹

Beim Fundraising geht es aber nicht nur um Geldbeschaffung sondern um Beschaffung aller benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen), die zur Erreichung des Organisationszieles notwendig sind⁴². Helmig und Boenigk definieren Fundraising als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer Nonprofit-Organisation mit dem Zweck, finanzielle und sachliche Spenden zu akquirieren, ohne dass dafür eine Gegenleistung erwartet wird“⁴³. Eine andere Definition von Urselmann besagt, dass Fundraising ein Teil des Beschaffungsmarketings einer NPO ist, und dass seine Aufgabe ist, die benötigten Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistung zu beschaffen. In die Ressourcen bezieht Urselmann nicht nur Finanzleistungen, sondern auch Sachleistungen, Dienst- und Arbeitsleistungen sowie Informationen und Rechte.⁴⁴

Fundraising hängt eng zusammen mit Marketing und wird als eine besondere Form des Marketings bzw. Beschaffungsmarketings einer NPO betrachtet. Denn sowohl Fundraising als auch Marketing orientieren sich an Kunden. Beim Fundraising geht es um die Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen potenzieller Spender während Marketing auf die Bedürfnisse und Erwartungen potentieller Käufer fokussiert. Fundraising sowie Marketing setzen ihre Instrumente ein, um die Engpässe zu

⁴¹ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 88.

⁴² Vgl. Urselmann (2014), S. 6.

⁴³ Helmig u.a. (2012), S. 170.

⁴⁴ Vgl. Urselmann (1998), S. 21.

überwinden. Eben in den Engpässen besteht ein Unterschied zwischen dem Marketing eines Unternehmens und dem Fundraising einer NPO. Während die Unternehmen sich üblicherweise auf den Absatz ihrer Produkte fokussieren (=Engpass im Absatz), steht bei den NPOs die Mittelbeschaffung im Mittelpunkt (=Engpass in der Beschaffung).⁴⁵ Bei Unternehmen ist der Kunde gleichzeitig auch der Nutznießer. Er bezahlt Geld für ein Produkt oder eine Dienstleistung und er hat auch den Nutzen daraus, was er gekauft hat. Bei NPOs sind die Kunden nur sehr selten identisch mit den Nutznießern. NPOs bieten die Leistungen an Klienten (=Nutznießer der Leistungen) ohne Entgelt an. Damit NPOs ihre Leistungen ohne Entgelt anbieten können, müssen sie Spender finden, die ihre Arbeit unterstützen bzw. finanzieren wollen.⁴⁶

In einigen Fällen kann Fundraising aber auch als eine Erscheinungsform des Absatzmarketings einer NPO angesehen werden. Und zwar dann, wenn eine NPO die benötigten Mittel durch den Absatz bzw. Verkauf ihrer Produkte oder Leistungen beschafft. Ein Beispiel dazu sind sogenannte „Charity-Shops“. Es handelt sich um Handelsunternehmen, die von NPOs betrieben werden. Charity-Shops verkaufen Waren unterschiedlicher Art, von Altkleidern bis zu Merchandising-Produkten mit dem Logo der Organisation wie Taschen, T-Shirts u.a. Erzielte Gewinne werden zur Erreichung der gemeinnützigen Organisationsziele verwendet.⁴⁷

Seit dem Anfang der Anwendung des Fundraising wurde von NPOs ein stark transaktionsorientiertes Fundraising durchgeführt. Beim transaktionsorientierten Fundraising stehen die Akquisitionen der Spenden im Vordergrund und der Zeithorizont der Spendensammelaktion ist eher kurzfristig. Der Erfolg des transaktionsorientierten Fundraising wird anhand der Höhe der Spendensumme pro Spender bewertet, wobei die Interessen des Spenders eher weniger berücksichtigt werden.⁴⁸

Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Fundraising steht das sogenannte „Relationship Fundraising“. Relationship Fundraising nimmt bei dem heutigen zunehmenden Verdrängungswettbewerb auf dem Spendenmarkt an Bedeutung zu. Die

⁴⁵ Vgl. Gahrman (2012), S. 14.

⁴⁶ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 89.

⁴⁷ Vgl. Urselmann (2012), S. 19 – 20.

⁴⁸ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 179.

Anzahl der Spender bleibt seit Jahren ziemlich konstant aber die Anzahl der NPOs steigt kontinuierlich, dazu drängen in letzten Jahren auch Schulen, Hochschulen und Krankenhäuser auf den Spendenmarkt. Aus diesem Grund ist es immer schwieriger neue Spender zu gewinnen. Ziel des Relationship Fundraising ist die langfristige Bindung eines Spenders an die Organisation aufzubauen, damit die Organisation den künftigen Zufluss von Mitteln sicherstellt, was die Planbarkeit erleichtert.⁴⁹ Es ist also im Gegenteil zum transaktionsorientierten Fundraising auf den langfristigen Zeithorizont orientiert und sein Erfolg wird anhand des sogenannten „Donor Lifetime Value“ (Spenderlebenswert)⁵⁰ evaluiert. Der Fokus liegt bei dem Relationship Fundraising auf den Interessen des Spenders und der Spender partizipiert auch an der Leistungserstellung der Organisation.⁵¹ Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale des transaktionsorientierten und Relationship Fundraising werden in der Tabelle genannt.

Nr.	Unterscheidungsmerkmal	Transaktionsorientiertes Fundraising	Relationship Fundraising
1.	Fokus	Einzelne Spenden	Spenderbindung
2.	Perspektive	Dringlichkeit des Spendenzweck	Aufbau einer Spenderbeziehung
3.	Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig
4.	Kennzahlen	ROI, Spendensumme	Donor Lifetime Value
5.	Spenderorientierung	Wenig ausgeprägt	Stark ausgeprägt
6.	Integration des Spenders	Spender als Finanzierungsquelle	Starke Integration in die Leistungserstellung
7.	Art der Spende	Fokus liegt primär auf der Geldspende	Fokus liegt auf Geld-, Sach- und Zeitspende

Tab. 5: Merkmale des Transaktionsorientierten und Relationship Fundraising⁵²

Beim Fundraising geht es nicht um Geld, sondern hauptsächlich um Menschen, denn im Endeffekt sind das Menschen, die das Geld spenden oder nicht spenden.⁵³

⁴⁹ Vgl. Urselmann (2014), S. 14 – 15.

⁵⁰ Donor Lifetime Value (Spenderlebenswert) ist eine Kennzahl, mit der der zukünftige monetäre Wert der Spender für die NPO ermittelt werden kann.

⁵¹ Vgl. Helmig u.a. (2012), S. 179 – 180.

⁵² Helmig u.a. (2012), S. 178.

⁵³ Vgl. Šedivý u.a. (2012), S. 46.

2.2 Methoden und Instrumente des Fundraising

Das Fundraising ist ein zentrales Finanzierungsinstrument der NPOs mit dem Hauptziel, alle benötigten Ressourcen zu beschaffen, die die NPO zur Verfolgung ihres Zwecks braucht. Es unterscheidet sich grundsätzlich zwischen vier Gruppen von Ressourcenbereitsteller, von denen die Ressourcen beschafft werden können. Es handelt sich um:

- **Privatpersonen** – Bereitstellung von privaten Geldspenden, Sachspenden oder ehrenamtlichem Engagement,
- **Firmen** – Bereitstellung von Firmenspenden, Sachspenden oder Mitarbeitenden,
- **Stiftungen** – z.B. Geldspenden aus Stiftungskapital,
- **Staatliche Institutionen** – Bereitstellung von Fördergeldern, staatlichen Zuschüssen, Ausrüstung oder Arbeitskräften in Form von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen.⁵⁴

Damit die NPO die benötigten Mittel beschaffen könnte, muss sie zunächst die potenziellen Spender ansprechen und mit ihnen in Kontakt treten. Der Kontakt zum Spender wird durch den Einsatz von Fundraising-Instrumenten aufgenommen. Fundraising-Instrumente dienen auch zur folgenden Kommunikation mit der Zielgruppe und sind sehr ähnlich den Kommunikationsinstrumenten des Marketings.⁵⁵

Jede von oben genannten Gruppen von Ressourcenbereitstellern erfordert ein unterschiedliches Vorgehen im Fundraising.⁵⁶ Dies gilt auch bei der Auswahl der Fundraising-Instrumente. Ein Fundraising-Instrument oder eine Methode zur Ansprache des Spenders muss sich nicht für alle Zielgruppen eignen. Darüber hinaus müssen auch die personellen Kapazitäten und/oder die Höhe des Fundraising-Budgets berücksichtigt werden. Es ist auch wichtig zu beachten, ob es bspw. um einen Großspender, Dauerspender, gelegentlichen Spender oder einen Erstspender handelt. Alle diesen Aspekte müssen von dem Fundraiser berücksichtigt werden, damit er sich für das

⁵⁴ Vgl. Bruhn (2012), S. 280 – 281.

⁵⁵ Vgl. Jastram (2007), S. 20.

⁵⁶ Vgl. Urselmann (2014), S. 13.

richtige Instrument entscheidet, und damit die Ansprache des Spenders höchstwahrscheinlich erfolgreich sein wird.⁵⁷

Jastram bestimmt vier Kriterien zur strategischen Selektion von Fundraising-Instrumenten. Es handelt sich um folgende Selektionskriterien: Nähe zur Zielgruppe, Emotionalisierungspotential, Reichweite und Kosten.⁵⁸

1) Nähe zur Zielgruppe

Im Mittelpunkt dieses Kriteriums stehen zwei Elemente – Erreichbarkeit und Gefallen. Wenn eine NPO ein falsches Instrument zur Ansprache der Zielgruppe einsetzt, kann die Wirkung der Fundraising-Kommunikation einbüßen. Z.B. für die Gewinnung jüngerer Spender lohnt sich, nach den Kenntnissen und Erfahrungen von Gerhard Wallmayer (Fundraising-Chef von Greenpeace), eher eine direkte Methode wie Event oder Werber auf der Straße als eine althergebrachte Spendenmethode wie Versand von Spenderbriefen. Ein Fundraising-Instrument sollte auch auf Gefallen der Zielgruppe treffen. Aus diesem Grund ist es z.B. bei dem Versand von Spenderbriefen sinnvoll, die Spenderbriefe nur an Zielgruppe mit einer Affinität zu der Organisation zu senden.⁵⁹

2) Emotionalisierungspotential

Die Wirkung von Emotionen hat einen bedeutenden Einfluss auf das Spenderverhalten. Insbesondere Bilder können die Emotionalisierung und Aktivierung potentieller Spender erzielen. Je höher die emotionalisierende Wirkung des Bildes ist, desto größer ist die Chance, den Spender zu gewinnen. Die Bilder können mittels Printmedien, TV-Medien oder Internet verbreitet werden.⁶⁰

3) Reichweite

Dieses Kriterium bezieht sich darauf, wie viele Spender mit einem bestimmten Fundraising-Instrument angesprochen werden können. Ein persönliches Gespräch ist zwar sehr erfolgreich, hat aber eine sehr begrenzte Reichweite, d.h. wir treten nur

⁵⁷ Vgl. Bruhn (2012), S. 281.

⁵⁸ Vgl. Jastram (2007), S. 20.

⁵⁹ Vgl. Jastram (2007), S. 21.

⁶⁰ Vgl. Jastram (2007), S. 21 – 22.

mit wenigen Spendern in Kontakt damit. Fundraising-Instrumente mit einer hohen Reichweite sind beispielsweise Mailing, Printanzeige oder TV-Spots.⁶¹

4) Kosten

Die Kosten stellen das entscheidende Selektionskriterium dar. NPOs bemühen sich natürlich darum, ihre Kosten bzw. ihre finanziellen Aufwände ihrer Fundraising-Maßnahmen möglichst gering zu halten. Infolgedessen bevorzugen einige NPOs das kostengünstige Online-Fundraising via Homepage, E-Mails oder soziale Netzwerke gegenüber aufwendiger TV- oder Printwerbung.⁶²

Anfangs war „Mailing“ die einzige Fundraising-Methode, die im Rahmen des Fundraising durchgeführt wurde. Heutzutage, wenn die NPO einen Erfolg erzielen will, muss sie eine breite Palette von Fundraising-Instrumenten und –Methoden einsetzen, mit denen ein möglichst vielfältiger Finanzierungsmix angestrebt werden sollte. Das bedeutet, dass die NPO sich auf möglichst alle Zielgruppe (Privatpersonen, Firmen, Stiftungen, staatliche Institutionen) orientiert. Darüber hinaus sollten für einzelne Fördergruppe mehrere Ansprachemethoden eingesetzt werden und jede Zielgruppe und in manchen Fällen sogar jeder potenzieller Förderer sollten über verschiedene Kontaktwege (persönlich, per Brief oder Telefon, über das Internet) angesprochen werden. Dies wird als „Multi-Chanel-Fundraising“ bezeichnet.⁶³ Multi-Channel-Fundraising erhöht beachtlich die Chance, dass die NPO von ihrer Zielgruppe überhaupt wahrgenommen wird.⁶⁴

Es gibt eine Vielzahl von Fundraising-Instrumenten bzw. -Methoden, einige werden im folgenden Text näher erklärt.

2.2.1 Persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch ist ein erfolgsversprechendes Instrument und gehört zu den wichtigsten Fundraising-Instrumenten. Sein großer Vorteil ist die Möglichkeit, potenzielle Spender ganz individuell und persönlich anzusprechen. Hingegen sein

⁶¹ Vgl. Jastram (2007), S. 23.

⁶² Vgl. Jastram (2007), S. 23 – 24.

⁶³ Vgl. Haibach (2012), S. 214.

⁶⁴ Vgl. Urselmann (2012), S. 124.

größter Nachteil liegt im großen Kosten- und Zeitaufwand.⁶⁵ Aus diesem Grund wird meistens das persönliche Gespräch nur dann eingesetzt, wenn ein größerer Spendenbetrag zu erwarten ist, d.h. insbesondere bei Großspendern oder Erbschaftsspendern. Darüber hinaus sollte das Gespräch von einem möglichst erfahrenen Fundraiser geführt werden.⁶⁶

2.2.2 Mailing

Mailing ist ein klassisches Fundraising-Instrument und wird auch Spenderbrief genannt. Es handelt sich um die schriftliche, adressierte und per Post gesendete Werbung. Nach dem persönlichen Gespräch ist es die direkteste Möglichkeit, mit potenziellen Spendern in Kontakt zu treten. Dank den niedrigen Kosten und großer Reichweite, das heißt, dass Mailing eine Ansprache von vielen Menschen gleichzeitig ermöglicht, ist das am häufigsten genutzte Instrument im Fundraising. Andererseits werden Spenderbriefe immer häufiger von den Adressaten überhaupt nicht mehr geöffnet, sondern landen gleich im Papierkorb, denn die große Menge von Spenderbriefen in Briefkästen verärgert die Adressaten.⁶⁷

2.2.3 Product Selling

Product Selling (Warenverkauf) ist eine weitere, von NPOs üblich eingesetzte Fundraising-Methode, wie Finanzmittel beschafft werden können. Es gibt hauptsächlich folgende Arten des Warenverkaufs:

- a) **Charity Shop**, manchmal auch Secondhandladen oder Second-Hand-Shop genannt, ist ein von der NPO betriebener Handel. Die im Charity Shop verkaufte Ware lässt sich grundsätzlich in drei Kategorien teilen:
 - gebrauchte Kleidung und verschiedene Sachen wie z.B. Bücher oder Bijouterie, die von Spendern gespendet wurden,
 - von Klienten oder Freiwilligen der Organisation hergestellte Sachen, z.B. verschiedene Handarbeiten,
 - sonstige Waren von der Organisation wie Ansichtskarten oder Publikationen.

⁶⁵ Vgl. Gahrman (2012), S. 14.

⁶⁶ Vgl. Urselmann (2012), S. 109 – 110.

⁶⁷ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 489.

Außer dem Warenverkauf hat jeder Charity Shop auch eine Informationsfunktion – er gibt den Interessenten Informationen über die NPO.

- b) **Katalogverkauf** ist ein Verkauf mittels Katalog. Wahrscheinlich das bekannteste Beispiel dazu ist die Organisation UNICEF. UNICEF distribuiert einen Katalog mit einem Angebot an Ansichtskarten, Tassen, T-Shirts und anderen Produkten.
- c) **Verkauf von eigenen Produkten.** Es handelt sich um Verkauf von Produkten, die von NPO selbst hergestellt wurden. Meistens geht es um verschiedene Plakate, Kalender oder T-Shirts, die auch das Logo der NPO tragen und damit zur Werbung der NPO beitragen.
- d) **Versteigerung**
- e) **Gelegenheitsveranstaltungen/Gelegenheitsverkauf** – z.B. während der Weihnachtszeit oder Ostern.⁶⁸

2.2.4 Testament beziehungsweise Erbschaft - Erbschaftsfundraising

Auf den ersten Blick kann es ein bisschen morbide klingen aber trotzdem ist das Testament eine weitere Möglichkeit der Mittelbeschaffung für NPOs. In unseren Bedingungen ist es nicht ganz üblich aber bspw. in den USA befindet sich eine Reihe von NPOs, die dank letztem Willen ihrer Spender existieren und fungieren. Bei dem Erbschaftsfundraising werden hauptsächlich drei Zielgruppen potentieller Spender angesprochen:

- Organisationsmitglieder, Mitglieder des Verwaltungsrats, gegenwärtige Sponsoren oder alle diejenigen, die schon mit der Organisation in Kontakt gekommen sind, und die ihre Mission und Ziele kennen.
- Breite Öffentlichkeit, die mittels Anzeigen in Medien angesprochen wird.
- Notare und Berater, also die Leute, die mit der Erstellung des Testaments helfen können.

In diesem Fall handelt es sich um ein sehr empfindliches Thema, daher muss der Fundraiser besonders vorsichtig im Gespräch sein.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Šobáňová (2010), S. 52 – 53.

⁶⁹ Vgl. Poláčková (2005), S. 39 – 40.

2.2.5 Event

Events stellen eine interessante Variante des Fundraising dar, weil sie die Möglichkeit geben, gleichzeitig mit mehreren Spendern in persönlichen Kontakt zu treten. Darüber hinaus können alle Interessenten über die Arbeit der NPO informiert werden. Ein Event ist eine Veranstaltung, die einen besonderen Erlebnischarakter aufweist. Bei der Gestaltung des Events ist die Kreativität wichtig, weil die Emotionen der Teilnehmer möglichst auf originelle Weise angesprochen werden sollen. Es gibt viele Arten von denkbaren Events, von kleinen Lotterien oder Konzerten bis zu großen Galaveranstaltungen. Für die Festlegung der richtigen Art des Events müssen die Ziele des Events klar sein und mehrere Frage geklärt werden, z.B. müssen die Zielgruppe und entsprechende Art der Ansprache bestimmt werden.⁷⁰ „Je nach Ziel und Ausrichtung kann eine Veranstaltung Informationen vermitteln, motivieren, Unterstützung aktivieren und/oder Emotionen auslösen.“⁷¹

2.3 Fundraising in der Struktur der Nonprofit-Organisation

2.3.1 Aufbauorganisation im Fundraising

Die Professionalisierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Fundraising. Der erste Schritt zum professionalisierten Fundraising ist die Einrichtung von Stellen für Fundraiser und die Gestaltung der Aufbauorganisation des Fundraising. Professionelles Fundraising ist nämlich ein komplexer und zeitaufwendiger Prozess und erfordert jemanden, der ihm regelmäßig Zeit widmet, und wer sich tagtäglich um die Fördergewinnung bzw. -bindung kümmert. Wie viele (eine oder mehrere) und welche (Halbzeit- und/oder Vollzeit-) Stellen eingerichtet werden sollten, ist abhängig von der Größe der NPO. Es gibt eine Faustregel, die besagt, dass eine Vollzeitstelle im Fundraising mittelfristig Mittel im Wert von 500.000 – 800.000 € pro Jahr generieren sollte. Sehr erfahrene Fundraiser sind sogar in der Lage, bis zu einer Million Euro pro Jahr zu beschaffen. In den USA, wo die Akzeptanz von Fundraising weit höher als in Deutschland oder in Europa ist, ist es ganz üblich, dass größere NPOs wie Hochschulen, Museen,

⁷⁰ Vgl. Bruhn (2012), S. 283.

Vgl. Urselmann (2012), S. 110 – 111.

⁷¹ Bär u.a. (2010), S. 324.

Krankenhäuser u.a. ganze Abteilungen haben, die speziell für Fundraising zuständig sind.⁷²

Die Aufbauorganisation des Fundraising beinhaltet Stellenbeschreibungen, Definition ihrer Verankerung in der Gesamtstruktur der Organisation und wird in einem Organigramm grafisch dargestellt. Die wichtigsten Punkte, die jede Stellenbeschreibung umfassen sollte, sind folgende:

- genaue Stellenbezeichnung,
- Zielsetzung der Stelle,
- Beschreibung der Aufgaben, die von dem Stelleinhaber erledigt werden müssen,
- Mindestqualifikation und andere Anforderungen wie Ausbildung, Berufserfahrungen, Charaktereigenschaften,...,
- Kompetenzen, Befugnisse und Pflichten der Stelle,
- hierarchische Einordnung der Stelle.⁷³

Nach der schon erwähnten Faustregel gilt es, je größer das Spendenvolumen einer Organisation ist, desto mehr Mitarbeiter im Fundraising braucht die Organisation. Mehrere Stellen können schon eine Abteilung bilden. Es stellt sich auch die Frage, wie die optimale Positionierung des Fundraising in der Gesamtstruktur der Organisation ist. NPOs lösen diese Frage auf unterschiedliche Weise, denn bei der Entscheidung über die Positionierung spielen auch die Stellenanzahl sowie die Organisationsgröße eine Rolle.⁷⁴

In sehr kleinen Organisationen ist es üblich zu sehen, dass das Fundraising von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern durchgeführt wird. Bei größeren Organisationen ist es aber notwendig, eine hauptamtliche Geschäftsführung einzusetzen, damit alle Aufgaben bewältigt werden können. Wenn auch die Geschäftsführung überlastet ist, muss man eine halbe oder ganze Stabsstelle Fundraising einrichten.⁷⁵ Relativ häufig wird das Fundraising an die Öffentlichkeitsarbeit angekoppelt. Diese Verbindung ist einigermaßen sinnvoll, denn sowohl das Fundraising als auch die Öffentlichkeitsarbeit

⁷² Vgl. Haibach (2012), S. 91 – 92.

Vgl. Urselmann (2014), S. 441 – 442.

⁷³ Vgl. Urselmann (2014), S.442.

⁷⁴ Vgl. Haibach (2012), S. 98.

⁷⁵ Vgl. Urselmann (2014), S. 442 – 443.

zu den Kommunikationsbereichen gehören und ihre Mittel und Methoden ähnlich sind.⁷⁶ Grafische Darstellung dieser Variante präsentiert Abbildung 6.

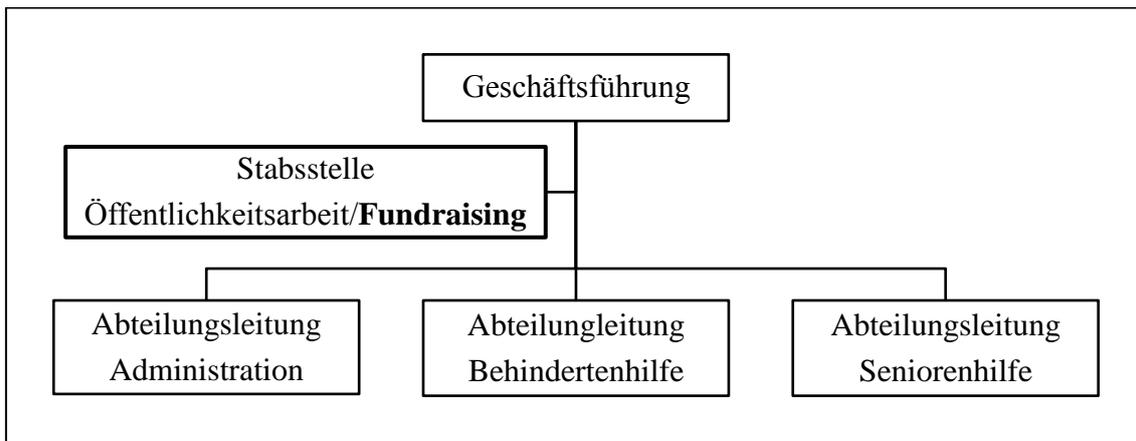


Abb. 6: Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising⁷⁷

Doch trotz vieler Ähnlichkeiten haben beide Bereiche unterschiedliche Ziele. Das Fundraising zielt auf die Gewinnung der Spenden, wobei die Öffentlichkeitsarbeit möglichst bestes Image und hohe Bekanntheit der Organisation anstrebt. Aus dem Grund der unterschiedlichen Ziele kann es passieren, dass das Fundraising nur als eine Nebentätigkeit angesehen wird. Dann ist aber kaum ein Erfolg des Fundraising zu erwarten. Wenn es also möglich ist, ist es besser, eine ganze Stabsstelle Fundraising einzurichten (siehe Abbildung 7).

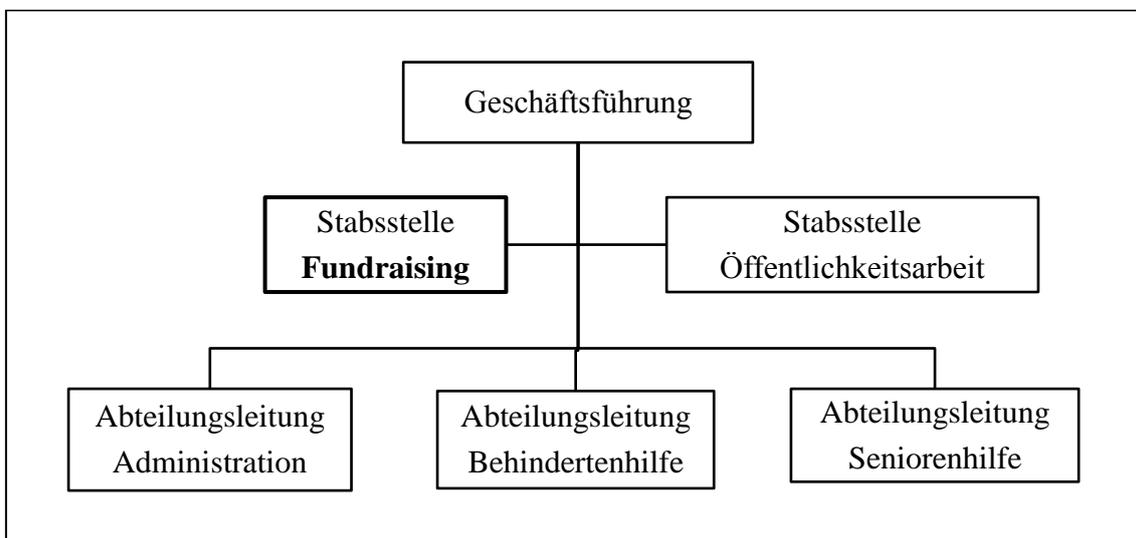


Abb. 7: Stabsstelle Fundraising⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Haibach (2012), S. 98.

⁷⁷ Urselmann (2014), S. 443.

⁷⁸ Urselmann (2014), S. 443.

Die noch größeren Organisationen gehen noch weiter und bauen eine eigene Fundraising-Abteilung auf, die mehrere Stellen umfasst. Die einzelnen Stellen innerhalb der Abteilung beziehen sich dann oft auf verschiedene Gruppen von Spendern (Erstspender, Dauerspender, Großspender,...).⁷⁹ (Organigramm siehe Anhang A)

„Sehr große Organisationen fassen nicht nur ihre Stellen in Abteilungen zusammen, sondern die Abteilungen nochmals in Bereichen. Ein Bereich „Fundraising“ kann dann durchaus bis zu fünf Abteilungen mit bis zu 50 Stellen umfassen oder mehr.“⁸⁰ (Organigramm siehe Anhang B)

Man darf aber nie vergessen, dass Fundraising eine zentrale Managementaufgabe ist, die letztendlich alle in der Organisation mehr oder weniger angeht.⁸¹

2.3.2 Die Person des Fundraisers

Im vorherigen Text wurde es erwähnt, dass für die Professionalisierung des Fundraising wichtig ist, in erster Reihe eine Fundraising-Stelle einzurichten. Dann wurde vor allem die Positionierung des Fundraising in der Organisation angesprochen. Der kommende Teil der Arbeit fokussiert auf die Person des Fundraisers.

Es ist nötig, jemanden in der Organisation zu haben, der sich dem Fundraising widmet, und der die Fundraising-Aufgaben erledigt. In kleinen NPOs macht es üblicherweise der Geschäftsführer bzw. die ganze Geschäftsführung. Große NPOs beschäftigen einen (oder mehrere) Fundraiser.⁸²

Boukal definiert Fundraiser in seinem Buch als jemanden, der sich professionell mit Fundraising beschäftigt. Dabei kann der Fundraiser entweder ein Mitarbeiter der NPO sein, dann handelt es sich um einen internen Fundraiser, oder geht es um einen externen Fundraiser, der von der NPO nur (kurzfristig) angeworben wird, bspw. für Organisation einer Benefizveranstaltung oder eine Sammlung.⁸³

⁷⁹ Vgl. Urselmann (2014), S. 444.

⁸⁰ Urselmann (2014), S. 444.

⁸¹ Vgl. Haibach (2012), S. 99.

⁸² Vgl. Boukal u.a. (2013), S. 37.

⁸³ Vgl. Boukal u.a. (2013), S. 37.

Fundraising ist sehr zeitaufwendig. Šobáňová schreibt in ihrem Buch, dass zumindest ein Drittel der Arbeitszeit der Organisation in Fundraising investiert werden sollte.⁸⁴ Der große Zeitaufwand, der mit Fundraising verbunden ist, ergibt sich unter anderem aus der hohen Komplexität des Fundraising-Bereichs. Fundraising umfasst viele unterschiedliche Aufgaben, die zu erledigen sind. Einige der Aufgabenbereiche sind beispielsweise:⁸⁵

- „Identifizierung von potenziellen Förderern und Förderinnen und folgende Recherchen über sie,
- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zur Einwerbung von Fördermitteln,
- Betreuung und Information von Förderern,
- Planung, Durchführung und Auswertung von Fundraising-Maßnahmen,
- Aufstellung des Fundraising-Budgets.“⁸⁶

Damit die Fundraiser-Funktion in entsprechender Weise ausgeübt wird, muss die Person des Fundraisers ein breites Spektrum von Kompetenzen und Wissen aufweisen. Dabei sind für den Erfolg nicht nur Fachkenntnisse des Fundraisers entscheidend, sondern auch die Persönlichkeitskompetenz, soziale und kommunikative Kompetenz sowie die Handlungskompetenz.⁸⁷

Persönlichkeitskompetenz

Der Fundraiser repräsentiert die NPO nach außen und es ist großteils von ihm abhängig, ob die Spender und Sponsoren der Organisation vertrauen werden und sie unterstützen werden oder nicht. Damit der Fundraiser in der Lage sein wird, die potenziellen Spender zu überzeugen, sollte er über folgende Persönlichkeitskompetenzen verfügen:

- Identifikation mit den Inhalten,
- Positive Einstellung zum Fundraising,
- Fähigkeit, andere um Geld zu bitten,
- Fähigkeit, mit Ablehnung umzugehen,
- Hartnäckigkeit und Geduld,

⁸⁴ Vgl. Šobáňová (2010), S. 60.

⁸⁵ Vgl. Haibach (2012), S. 106.

⁸⁶ Haibach (2012), S. 106 – 107.

⁸⁷ Vgl. Haibach (2012), S. 107.

- Kreativität und Einfallsreichtum,
- Gespür für Fundraising-Gelegenheiten,
- Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit.⁸⁸

Soziale und kommunikative Kompetenz

Der Fundraiser kommt ins Gespräch mit unterschiedlichen Menschen, die unterschiedliche Interessen haben und die sich in unterschiedlichen Lagen befinden. Die Aufgabe des Fundraisers ist es, die Menschen zum Spenden zu motivieren. Daher sollte der Fundraiser die Fähigkeit beherrschen, sich in andere hineinzusetzen. Zu den sozialen und kommunikativen Kompetenzen gehören auch:

- Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen,
- Fähigkeit, in Wort und Schrift zu kommunizieren,
- Taktgefühl,
- Zuhören können,
- Teamfähigkeit,
- Fähigkeit, Beziehungen zu pflegen.⁸⁹

Fachkompetenz

Oben genannte Persönlichkeitskompetenz sowie soziale und kommunikative Kompetenz spielen zwar eine sehr wichtige Rolle aber ohne fundierte Fachkenntnisse ist kaum einen großen Erfolg zu erwarten. Ein erfolgreicher Fundraiser sollte daher folgende Kenntnisse im Griff haben:

- Überblick über den Fundraising-Markt,
- Marketingwissen, Nonprofit-Recht,
- Kenntnis aller gängigen Fundraising- und Direktmarketingmethoden,
- Erfahrung mit Media- und Werbetechniken (auch via Internet),
- Fundraising-Technologie, unter anderem Datenbanken, Adressverwaltung,
- Finanzmanagement in NPOs.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Haibach (2012), S. 108.

⁸⁹ Vgl. Haibach (2012), S. 109 – 110.

⁹⁰ Vgl. Haibach (2012), S. 110 – 111.

Handlungskompetenz

Zwischen den Aufgaben des Fundraisers gehören auch Planung und Organisation. Dabei sollte der Fundraiser in der Lage sein, die relevanten Informationen von irrelevanten zu unterscheiden und danach die richtigen Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus ist eine gute Koordination der Arbeitsabläufe sowohl in der Fundraising-Abteilung als auch in der Gesamtorganisation notwendig. Dazu sind folgende Handlungskompetenzen benötigt:

- Planungskompetenz, Fähigkeit zum Organisieren,
- Fähigkeit zum gleichzeitigen Umgehen mit einer Vielfalt von Personen, Projekten und Details,
- Fähigkeit zur Unterscheidung von relevanten und irrelevanten Informationen,
- Fähigkeit zum langfristigen und zielorientierten Arbeiten,
- Verständnis für Nonprofit-Management und Organisationsabläufe,
- Einrichtung und Steuerung von Gremien,
- Entscheidungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen.⁹¹

Alle oben genannten Kompetenzen und Fähigkeiten stellen die Qualifikationsanforderungen an einen idealen Fundraiser dar. In der Realität besitzt aber kaum jeder Fundraiser diese Kompetenzen. Fundraiser haben unterschiedliche Ausbildungen und vor allem die notwendigen Fachkenntnisse erworben sie erst im Laufe ihrer Tätigkeit. Es muss aber nicht jeder über alle (Fach-)Kompetenzen verfügen, wichtig ist es, dass diese Kompetenzen der Organisation zur Verfügung stehen, dann können die Fundraising-Aufgaben arbeitsteilig erledigt werden.⁹²

⁹¹ Vgl. Haibach (2012), S. 112 – 113.

⁹² Vgl. Haibach (2012), S. 113.

3 Der Spendenmarkt

3.1 Definition und Abgrenzung des Spendenmarktes

Der Spendenmarkt kann auch mit einem etwa allgemeineren Begriff bezeichnet werden und zwar mit dem Begriff „Fundraising-Markt“. Es handelt sich um einen untypischen Beschaffungsmarkt, der wie andere Märkte durch seine Marktteilnehmer und Marktstruktur charakterisiert wird und der durch die Marktumwelt beeinflusst wird.⁹³

Folgende Tabelle fasst übersichtlich die wichtigsten charakteristischen Merkmale des Spendenmarktes zusammen und stellt ihn mit einem typischen Konsumgütermarkt gegenüber.

	Spendenmarkt	Konsumgütermarkt
Oberziele der Organisation	Zielpluralität Mission (Sachziele)	Monoziel Gewinn (Formalziel)
Austauschverhältnis	Dreiecksverhältnis (NPO als Intermediär)	Direktes Tauschverhältnis (Leistung – Gegenleistung)
Marktcharakter	Untypischer Beschaffungsmarkt ohne Preise	Absatzmarkt mit Preisen
Leistungscharakter	Vertrauensgüter, öffentliche Güter, geringe Leistungsvariabilität	Suchgüter, private Güter, hohe Leistungsvariabilität
Kunden/Spender	sehr heterogen	homogen bis heterogen
Angebots- und Nachfrage- Struktur	Dualistisch (separate Märkte, Polypol – Monopol)	einheitliche Märkte
Wettbewerb	versteckt	offene Konkurrenz
Interne Partizipation	ausgeprägt, Ehrenamtliche oft Entscheider	gering, hierarchische Organisation dominiert
Medien-Einfluss	sehr hoch (Agenda-Setting und Imagebildung)	weniger hoch (u.a. wegen bezahlter Werbung)
Stakeholder	bedeutende Rolle, viele interne und externe Gruppen	weniger bedeutend, kaum interne Gruppen

Tab. 6: Charakteristika des Spendenmarktes im Vergleich zum Konsumgütermarkt⁹⁴

⁹³ Vgl. Gahrman (2012), S. 30.

⁹⁴ Gahrman (2012), S. 128.

3.1.1 Oberziele der Organisationen

Diese Charakteristik bezieht sich auf die Organisationen, die auf einzelnen Märkten tätig sind, und ihre Ziele. Bei dem Spendenmarkt geht es um die NPOs und ihre Missionen, die gleichzeitig auch die Ziele der NPOs widerspiegeln. NPOs streben unterschiedliche Sachziele an, während alle FPOs auf dem Konsumgütermarkt möglichst hohe Gewinne erzielen wollen.

3.1.2 Austauschverhältnis

Sowie auf anderen Märkten gibt es auch auf dem Spendenmarkt einen Nachfrager (NPO) und einen Anbieter (Spender). Darüber hinaus tritt aber bei einem Spendengeschäft noch eine weitere Person hinzu und zwar ein Leistungsempfänger. Dies ist ein charakteristisches Merkmal für den Spendenmarkt. Der Austauschprozess der Leistungen läuft dann auf dem Spendenmarkt folgendermaßen ab: Spender gibt eine Spende (Geld-Leistung) an NPO und erwartet keine direkte Gegenleistung dafür. Die NPO sammelt die Spenden und verteilt sie an Leistungsempfänger. Die NPO ist eigentlich ein Intermediär zwischen Spender und Leistungsempfänger.⁹⁵

3.1.3 Marktcharakter

Wie es bereits im vorherigen Text erwähnt wurde, handelt es sich beim Spendenmarkt um einen Beschaffungsmarkt. Die NPOs beschaffen hier benötigte Ressourcen, die dann in gleicher oder anderer Form an die Leistungsempfänger weiterleiten und damit werden die Bedürfnisse der Leistungsempfänger befriedigt. NPOs zahlen für die Ressourcen keinen wirklichen Preis. Die „Gegenleistung“ gegenüber dem Spender kann bspw. eine Form von Ressourcenweiterleitung oder von Möglichkeit der gesellschaftlichen Einflussnahme haben.⁹⁶

3.1.4 Leistungscharakter

- **Vertrauensgüter** – Da die NPO die Leistung gegenüber dem Leistungsempfänger erbringen und die Transaktionskosten der Kontrolle für den Spender zu hoch sind, hat der Spender meistens keine Möglichkeit zu kontrollieren, in welcher Qualität und ob überhaupt die (Hilf-)Leistung von der

⁹⁵ Vgl. Gahrman (2012), S. 124.

⁹⁶ Vgl. Gahrman (2012), S. 124.

NPO erfüllt wurde. Der Spender muss der NPO vertrauen und deswegen spricht man über sogenannte Vertrauensgüter.

- **Öffentliche Güter** – Die von NPOs erbrachte Leistung ist meist ein öffentliches Gut, da nicht nur die Leistungsempfänger (oder Spender) von der Hilfe profitieren können, sondern auch alle andere.

Die angebotenen Leistungen jeder NPO hängen eng mit ihrer Mission zusammen und damit ist das Leistungsangebot relativ begrenzt.⁹⁷

3.1.5 Kunden/Spender

Auf dem Konsumgütermarkt haben die einzelnen Unternehmen relativ homogene Kundengruppen. Auf dem Fundraising-Markt ergibt sich eine andere Situation. Die „Kunden“ bzw. Spender von NPOs gehören zu ganz unterschiedlichen Gruppen. Es gibt vier grundsätzliche Spendergruppen auf dem Fundraising-Markt: Einzelspender, Unternehmensspender, Förderstiftungen und staatliche Institutionen. Darüber hinaus hat jede Spendergruppe völlig unterschiedliche Bedürfnisse und Motive zum Spenden, insbesondere bei Einzelpersonen sind die Motive sehr differenziert. Je mehr die Bedürfnisse der Spender ausdifferenziert sind, desto schwieriger es für die NPOs ist, sie zu erkennen und zu befriedigen.⁹⁸

3.1.6 Angebots- und Nachfragestruktur

Die Nachfrageseite des Spendenmarktes besteht zum Teil aus einer Vielzahl sehr kleiner NPOs, die meistens nur regional ausgerichtet sind, und zum anderen Teil aus sehr großen, national bekannten NPOs. Dies führt dazu, dass es zwei Arten der Spendenmärkte gibt und zwar kleine Regional- bzw. Nischenmärkte und einen davon losgelösten nationalen Spendenmarkt.⁹⁹

Die Anbieterseite besteht aus den schon genannten Spendergruppen – Einzelspender, Unternehmensspender, Förderstiftungen und Staat. Ohne Berücksichtigung des Staates kann der Spendenmarkt als Polypol angesehen werden, in dem kein einzelner Anbieter einen marktbeherrschenden Einfluss ausüben kann. Unter Berücksichtigung des Staates

⁹⁷ Vgl. Gahrman (2012), S. 125.

⁹⁸ Vgl. Gahrman (2012), S. 125.

⁹⁹ Vgl. Gahrman (2012), S. 76.

und unter der Bedingung, dass der Staat als Geldgeber für viele (nicht alle) NPOs eine Monopolstellung hat, wird der Spendenmarkt als Monopol bezeichnet.¹⁰⁰

Die Nachfrage nach Spenden ist größer als das Angebot an Spenden, deswegen handelt es im Fall des Spendenmarktes um sogenannten **Verkäufermarkt**. Sowohl die Nachfrage als auch das Angebot auf dem Spendenmarkt werden durch größere Schwankungen betroffen. Beispielweise bei einer größeren Katastrophe steigt die Nachfrage (aber auch das Angebot) schlagartig. Es gibt auch saisonale Schwankungen, die insbesondere bei der Angebotsseite z.B. zur Weihnachtszeit (Gipfel des Angebots) auftreten. Weihnachten ist nämlich ein Fest der Liebe und des Schenkens und viele Leute spenden in diesem Zeitraum.¹⁰¹

3.1.7 Wettbewerb

Die NPOs auf dem Markt befinden sich in einem Wettbewerb um die Spenden. Der Wettbewerb auf dem Spendenmarkt wird heutzutage durch drei grundlegende Entwicklungstrends beeinflusst:

- 1. Ständige Entstehung neuer Organisationen, die auf den Markt drängen.**
- 2. Stagnierende Privatspenden.**
- 3. Kürzung der öffentlichen Förderungen.**

In Folge dieser Trends wird der Wettbewerb auf dem Spendenmarkt immer schärfer. Es ist fraglich, ob der verstärkte Wettbewerb insgesamt eine positive oder negative Auswirkung für die Spender und Leistungsempfänger hat. Ein negativer Effekt sind bestimmt erhöhte Fundraisingkosten, die z.B. durch den Bedarf an verstärkte Spendenwerbung, die die Spender überzeugen soll, entstehen. Mehr Geld für Fundraising bedeutet aber weniger Geld für die Projekte. Dagegen gibt es zwei positive Effekte. Erstens ist es ein breites Angebot an Dienstleistungen dank mehreren Organisationen auf dem Markt. Und zweitens fördert die größere Konkurrenz eine größere Effektivität und Effizienz der Arbeit innerhalb der Organisationen. Im Gegenteil zum Konsumgütermarkt wird der Konkurrenzkampf auf dem Spendenmarkt nicht offen geführt. Ein sichtbares Konkurrenzverhalten zwischen den NPOs müsste nämlich von den Spendern nicht akzeptiert werden.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Gahrman (2012), S. 76 – 77.

¹⁰¹ Vgl. Gahrman (2012), S. 77 – 78.

¹⁰² Vgl. Gahrman (2012), S. 86 – 89.

3.1.8 Interne Partizipation

In NPOs werden eher die partizipativen Entscheidungen vor den hierarchischen bevorzugt. Charakteristisch für den Spendenmarkt ist auch das Engagement von vielen Ehrenamtlichen die oft eine Funktion z.B. im Vorstand bekleiden und in den meisten Fällen stellen sie die höchsten Entscheidungsträger in der NPO dar. Eben die Rückkoppelungsprozesse zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zusammen mit demokratischem Abstimmungsverfahren und fehlenden Fachwissen tragen dazu bei, dass die Entscheidungsprozesse deutlich länger dauern als in Unternehmen.¹⁰³

3.1.9 Medieneinfluss

Der Erfolg einer NPO ist noch mehr von dem guten Image und hohen Bekanntheitsrad abhängig als der Erfolg eines Unternehmens. Mit der häufigen und positiven Berichterstattung von der NPO in Medien steigen ihr Image, ihre Bekanntheit sowie ihre Vertrauenswürdigkeit und damit steigen die Chancen einen neuen Spender für die NPO zu gewinnen. Dagegen eine negative Berichterstattung hat oft eine katastrophale Folge.¹⁰⁴

3.1.10 Stakeholder

Sowohl die externen als auch die internen Stakeholder spielen bei der NPOs eine bedeutende Rolle. Wahrscheinlich die wichtigsten Stakeholder mit einem großen Einfluss auf die NPOs stellt die Gruppe von Spender und Geldgeber. Die gehören zusammen mit dem Staat als Gesetzgeber, unabhängigen Regulatoren und Medien zu den externen Stakeholdern. Die Gruppe von internen Stakeholdern bilden insbesondere der Vorstand, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter sowie die ordentlichen Mitglieder der NPO. Die Gründe, warum die NPOs in ein Netz aus Stakeholder stark (stärker als Unternehmen) eingebunden sind, sind folgende:

- hohe Ressourcenabhängigkeit,
- demokratische Vereinsstrukturen,
- Vernetzung mit anderen Organisationen,
- Nähe zu staatlichen Institutionen.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Gahrmann (2012), S. 127.

¹⁰⁴ Vgl. Gahrmann (2012), S. 126.

¹⁰⁵ Vgl. Gahrmann (2012), S. 126.

3.2 Der Spendenmarkt in Deutschland

Das Ziel dieses Teils der Bachelorarbeit besteht darin, ein möglichst reales Bild des deutschen Spendenmarktes bezüglich des Marktvolumens sowie der Nachfrage- und Angebotsseite des Marktes zur Verfügung zu stellen. Die Basis dafür bilden meistens sehr grobe Schätzungen und Umfragen aber auch ziemlich seriöse Hochrechnungen von Marktforschungsinstituten. Exakte und aktuelle Zahlen über den deutschen Spendenmarkt gibt es leider nicht.¹⁰⁶

Die Nachfrageseite des Marktes wurde bereits im ersten Kapitel dieser Arbeit beschrieben. Sie wird von den NPOs auf dem Markt gebildet. Laut ZiviZ gab es im Jahr 2012 616.154 NPOs. Die Nachfrageseite bestand aus 580.294 Vereinen, was einen Anteil von nahezu 95% darstellt. Weiter gab es 18.162 Stiftungen, rund 10.000 gemeinnützigen GmbHs und 630 Genossenschaften.

Die Angebotsseite wird von den Spendern repräsentiert. Die GfK-Studie im Auftrag des Deutschen Spendenrats e.V. zur „Bilanz des Helfens“ angibt, dass es im Jahr 2013 23,3 Millionen privater Spender in Deutschland gibt, die insgesamt 4,7 Milliarden Euro gespendet haben. Die durchschnittliche Höhe pro Spende ist im Vergleich zum Vorjahr um 4 Euro auf 33 Euro pro Spende gestiegen. Dagegen die durchschnittliche Spendenhäufigkeit ging zurück und zwar von 6,5 Spenden pro Jahr im Jahr 2012 auf 6,2 Spenden im 2013.¹⁰⁷

Zu dem Volumen des Spendenmarktes in Deutschland gibt es mehrere unterschiedlichen Schätzungen. Die Schätzung in dieser Arbeit geht von den Angaben des Deutschen Spendenrates und von den Schätzungen von Gahrman (2012) aus. Spenden von Privatpersonen betragen laut des aktuellsten Berichts des Deutschen Spendenrates 4,7 Mrd. Euro. Dazu müssen noch Mitgliedsbeiträge und Erbschaften zugerechnet werden, die Gahrman auf 2 Mrd. bzw. 0,5 Mrd. Euro schätzt. Private Personen beteiligen sich dann mit einem Wert von 5,4 Mrd. Euro. Die Höhe aller Spenden aus dem Unternehmenssektor sowie die Mittel von Förderstiftungen schätzt

¹⁰⁶ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 80.

¹⁰⁷ Deutscher Spendenrat e.V. und GfK, Bilanz des Helfens 2014, http://www.spendenrat.de/index.php?bilanz_des_helfens_2014 (9.3.2015).

Gahrmann auf 1,5 Mrd. Euro. Voraussichtliche öffentliche Mittel, die für Fundraising zur Verfügung stehen, sind 10 Mrd. Euro.¹⁰⁸ Alles zusammengerechnet gibt ein gesamtes Marktvolumen des Spendenmarktes von 20,2 Mrd. Euro.

3.3 Der Spendenmarkt in Tschechien

Die Situation bezüglich der Angaben über tschechischen Spendenmarkt ist sehr ähnlich wie in Deutschland. Es gibt keine umfassende Analyse, die sich mit dem Spendenmarkt ausführlicher beschäftigt und den Zustand des Marktes beschreibt.

Die Nachfrageseite umfasste im Jahr 2012 insgesamt 118.375 NPOs. Die Mehrheit (88%) bildeten Bürgergenossenschaft bzw. Vereine und ihre organisatorische Bestandteile. Weiter gab es 1.689 Stiftungen bzw. Stiftungsfonds und 2.150 gemeinnützige Gesellschaften.¹⁰⁹

Die Basis für die Feststellung der Größe der Angebotsseite stellen die Steuererklärungen von physischen und juristischen Personen. Es ergibt sich aus der Statistik der Finanzverwaltung der Tschechischen Republik, dass 138.966 Personen von physischen Personen, die die Steuererklärung im Jahr 2013 abgeben mussten, gespendet haben. Das Volumen der Spenden von ihnen betrug etwa 1,5 Milliarden CZK (≈58 Mio. Euro). Das ist aber nur die Summe von denjenigen Spenden, die in den Steuererklärungen erwähnt wurden und abgezogen wurden. Tatsächlich ist die Spendensumme größer. Bezüglich der Firmenspenden gibt die Finanzverwaltung an, dass 17.505 juristische Personen die Spenden in der Höhe von 2,4 Mrd. CZK (≈92,3 Mio. Euro) gespendet haben.¹¹⁰ Zu der durchschnittlichen Höhe der Spende sowie zu der Spendenhäufigkeit gibt es leider keine relevanten Angaben.

Gute Zahlen für die Abschätzung des gesamten Spendenmarktvolumens liefert ein Bericht von US-amerikanischer Agentur - United States Agency for International

¹⁰⁸ Vgl. Gahrmann (2012), S. 75.

¹⁰⁹ Vgl. Český statistický úřad, Počet neziskových institucí zahrnutých do satelitního účtu podle právní formy, http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka_presB (9. 3. 2015).

¹¹⁰ Vgl. Finanční správa České republiky, Počet DS, které uplatnily v daňových přiznáních k daním z příjmů za zdaňovací období roků 2000 až 2013 odčitatelnou položku "hodnota daru/darů", http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-danovych-priznani/PocetDS_dary_2000-2013.xlsx (9.3.2015).

Development (USAID). Der Bericht stützt sich auf Statistiken des TSAs und besagt, dass es im Jahr 2011 12,688 Mrd. CZK (\approx 516 Mio. Euro) von individuellen Spendern gespendet wurde. Die Firmen haben etwa 3,361 Mrd. CZK (\approx 137 Mio. Euro) gespendet. Förderstiftungen unterstützten die NPOs mit einem Beitrag von ca. 470 Mio. CZK (\approx 20 Mio. Euro). Vom Staat haben die NPOs etwa 15,952 Mrd. CZK (\approx 648,5 Mio. Euro) bekommen.¹¹¹ Wenn wir die Zahlen zusammenrechnen, erhalten wir ein grobes Bild von gesamten Marktvolumen des tschechischen Spendermarktes. Die Summe beträgt 32,471 Mrd. CZK (\approx 1,32 Mrd. Euro).

3.4 Vergleich der Spendenmärkten

Es ist ein bisschen kompliziert einen wertvollen Vergleich der Spendenmärkte durchzuführen. Es gibt nämlich nur ein paar Kennzahlen über einzelne Märkte, die eine gleiche oder zumindest vergleichbare Tatsache beschreiben. Entweder beziehen sich die Kennzahlen auf unterschiedliche Bereiche des Spendenmarktes oder gibt es die Kennzahl nur für einen Markt und für den zweiten nicht. Deswegen werden im Vergleich nur diejenige Kennzahlen gegenübergestellt, die es zu beiden Märkten gibt und die die gleichen oder vergleichbaren Aussagewerte liefern. Außer den absoluten Zahlen werden auch folgende relativen Kennzahlen benutzt: „Spendenvolumen pro NPO“, „Anteil der Privatspenden an Gesamtvolumen“ und „Höhe der Privatspende pro Einwohner“.

	DE	CZ	Verhältnis DE/CZ
Anzahl der NPOs	616.154	118.375	DE ca. 5-mal größer
Gesamtes Spendenmarktvolumen	20,2 Mrd. €	1,32 Mrd. €	DE ca. 15-mal größer
Spendenvolumen pro NPO	32.784 €	11.151 €	DE ca. 3-mal größer
Spendenvolumen – Privatspender	4,7 Mrd. €	0,516 Mrd. €	DE ca. 9-mal größer
Anteil Privatspenden an Gesamtvolumen	23,3%	39%	-
Höhe der Privatspende pro Einwohner	58 €	49 €	DE um 9 € höher

Tab. 7: Vergleich der Spendenmärkte

¹¹¹ Vgl. N.N., Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2013, http://www.neziskovsky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf (10.3.2015).

Für bessere Übersichtlichkeit werden die Zahlen in einer Tabelle dargestellt. Die absoluten Zahlen bestätigen, dass der deutsche Spendenmarkt größer als der tschechische ist. Die Nachfrageseite in Deutschland ist 5-mal größer und das gesamte Spendenmarktvolumen ist sogar 15-mal so groß. Aus diesen zwei Kennzahlen lässt sich eine relative Kennzahl ableiten und zwar „Spendenvolumen pro NPO“. Anhand dieser Kennzahl fällt in Deutschland auf eine NPO etwa 3-mal mehr Geld als auf eine NPO in Tschechien. Nächste Angabe besagt, dass das Volumen der Privatspenden auf dem deutschen Spendenmarkt 9-mal größer als in Tschechien ist. In Tschechien bilden aber die Privatspenden 39% des gesamten Marktvolumens, was um ca. 16% mehr als in Deutschland ist. Daraus kann man schließen, dass die Privatspenden in Tschechien eine wichtigere Rolle spielen. Die letzte Kennzahl bezieht sich auf die Höhe der Privatspende pro Einwohner. In Deutschland kommt auf einen Einwohner ca. 58 € aus der gesamten Summe der Privatspenden. In Tschechien ist es um 9 € weniger, also 49 € pro Einwohner.

4 Das rechtliche und steuerliche Umfeld des Fundraising

Das Fundraising berührt mehrere Rechtsgebiete und unterliegt damit mehreren rechtlichen Regelungen. Der Fundraiser muss kein Rechtsexpert sein. Er sollte aber einen guten Überblick über die Vorschriften, die das Fundraising betreffen, haben. Bei komplizierten rechtlichen Fragen muss er sich sowieso an die Fachleute wie Steuerberater, Buchhalter oder Jurist wenden.¹¹²

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit einigen steuerlichen Aspekten, die das Fundraising bzw. die NPOs tangieren, sowie mit der Möglichkeit des Spendenabzuges in beiden Ländern. Es werden auch die Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring eingegangen.

4.1 Steuerliche Behandlung in Deutschland

Typische Rechtsformen der NPOs in Deutschland sind: der Verein, die Stiftung, die gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) und die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG). Diese Organisationen mit dem Gemeinnützigkeitsstatus sind gegenüber den klassischen Unternehmen steuerbegünstigt.

4.1.1 Körperschaft-, Gewerbe- und Umsatzsteuer

Es gibt vier steuerliche Sphäre, in denen die einzelnen Tätigkeiten der NPO nach ihrer Art aufgeteilt werden können. Die Sphären sind: Idealsphäre, Vermögensverwaltung, steuerfreier Zweckbetrieb und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Je nach der Sphäre sind dann die Tätigkeiten bzw. Einnahmen entweder steuerfrei, teilweise steuerbegünstigt oder steuerpflichtig.

Idealsphäre, die auch als ideeller Bereich bezeichnet wird, hat für die NPOs die größte Bedeutung. Zu dieser Sphäre gehören alle Tätigkeiten, die unmittelbar die gemeinnützigen Zwecke der NPO fördern. Typische Einnahmen für diese Sphäre sind Spenden, Mitgliedsbeiträge, öffentliche Zuschüsse oder Erbschaften. Alle diese Einnahmen sind steuerfrei.¹¹³

¹¹² Vgl. Haibach (2012), S. 63.

¹¹³ Vgl. Haibach (2012), S. 64.

Die nächste Sphäre ist **Vermögensverwaltung**. Bei den Einnahmen aus diesem Bereich muss NPO weder Körperschaft- noch Gewerbesteuer zahlen. Es handelt sich z.B. um Einnahmen aus Vermietung. Wenn aber der jährliche Umsatz in diesem Bereich mehr als 17.500 Euro ist, dann fällt die Umsatzsteuer mit dem ermäßigten Satz von 7% an.¹¹⁴

Wenn die NPO auch einen Geschäftsbetrieb ausübt, dann werden die Tätigkeiten entweder zu dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb oder zu dem Zweckbetrieb zugeordnet. **Zweckbetrieb** ist ein steuerbegünstigter wirtschaftlicher Betrieb und die Steuerbegünstigung ist gleich wie bei der Vermögensverwaltung. Damit es sich um einen Zweckbetrieb handelt, müssen die Überschüsse aus dem Geschäftsbetrieb für die gemeinnützigen Zwecke der NPO verwendet werden. Ein konkretes Beispiel solcher Einnahmen können Kursgebühren sein. Bei dem Warenverkauf oder Sponsoring geht es aber schon um den **wirtschaftlichen steuerpflichtigen Geschäftsbetrieb**. Auf diesen Bereich erstreckt sich keine Steuerbegünstigung mehr. Wenn die Umsätze die Besteuerungsgrenze (17.500 Euro im Kalenderjahr) überschritten, entsteht die Umsatzsteuerpflicht mit dem vollen Satz 19%. Wenn die jährlichen Einnahmen in diesem Bereich größer als 35.000 Euro sind, dann fallen sowohl die Körperschaft- als auch die Gewerbesteuer an.¹¹⁵

4.1.2 Spendenabzug

Nicht nur die gemeinnützigen Körperschaften sind begünstigt, sondern auch die freiwilligen Spender, die die Körperschaften unterstützen. Wenn nämlich der Empfänger die Spende für gemeinnützige Zwecke einsetzt, ist die Spende steuerlich abzugsfähig und kann bei dem Spender abgezogen werden. Abzugsfähige Spenden sind Geld- sowie Sachspenden. Dagegen die Leistungen bzw. überlassene Nutzungen sind keine abzugsfähigen Zuwendungen. Eine weitere Voraussetzung für den Spendenabzug ist eine Zuwendungsbestätigung. Die Zuwendungsbestätigung weist nach, dass die Spende die Voraussetzungen für den Abzug erfüllt. Sie muss durch den Empfänger und nach dem amtlich vorgeschriebenen Vordruck erstellt werden.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Haibach (2012), S. 64.

¹¹⁵ Vgl. Haibach (2012), S. 64 – 65.

¹¹⁶ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 695 – 696.

Die Steuerbegünstigung gilt sowohl für Privatpersonen (physische Personen) als auch für Unternehmen (juristische Personen). „Zuwendungen zur Förderung mildtätiger, kirchlicher, religiöser, wissenschaftlicher und als besonders förderungswürdig anerkannter gemeinnütziger Zwecke sind einheitlich bis zur Höhe von 20 Prozent des Gesamtbetrags der Einkünfte bzw. vier vom Tausend der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter als Sonderausgabe abzugsfähig [...].“¹¹⁷

4.2 Steuerliche Behandlung in Tschechien

Am 1. Januar 2014 trat in Kraft das neue Bürgerliche Gesetzbuch und mit ihm kamen auch mehrere steuerliche Änderungen, die die NPOs in Tschechien betreffen. Hier werden die wesentlichen steuerlichen Aspekte und Änderungen, die die NPOs tangieren, grob skizziert.

4.2.1 Einkommen- beziehungsweise Körperschaftsteuer

Es wurde ein neuer Begriff eingeführt und zwar „Gemeinnütziger Steuerzahler“. Dieser Begriff wird im Einkommensteuergesetz definiert. „Gemeinnütziger Steuerzahler“ ist der Steuerzahler, dessen Haupttätigkeit keine Unternehmung ist. Es gibt Einnahmen, die bei dem gemeinnützigen Steuerzahler als der Steuergegenstand **nicht** angesehen werden. Zu diesen Einnahmen gehören:

- Einnahmen, die aus der nicht-unternehmerischen Tätigkeit kommen, unter der Bedingung, dass die Ausgaben auf die Tätigkeit größer sind als die Einnahmen aus der Tätigkeit.
- Zuwendungen, Beiträge oder ähnliche Förderung aus öffentlichen Haushalten.

Dagegen folgende Einnahmen werden immer als Steuergegenstand betrachtet:

- Einnahmen aus Werbung,
- Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen,
- Zinsen,
- Einnahmen aus Vermietung.

Einnahmen in Form Spenden oder Erbschaft sind bei den NPOs immer steuerfrei.

¹¹⁷ Fundraising Akademie (2008), S. 701.

Der gemeinnützige Steuerzahler kann seine Steuerbasis um bis zu 30 Prozent kürzen, maximal jedoch um 1.000.000 CZK. Wenn die Steuersenkung weniger als 300.000 CZK beträgt, ist es möglich, einen Betrag in der Höhe von 300.000 CZK abzuziehen, maximal jedoch bis zur Höhe der Steuerbasis. Die entstandene Steuerersparnis muss in die gemeinnützige Tätigkeit der NPO investiert werden.¹¹⁸

4.2.2 Spendenabzug

Die Spender in Tschechien sind ähnlich wie in Deutschland steuerbegünstigt. Physische Personen sowie Selbstständige und juristische Personen können unter bestimmten Bedingungen ihre Spenden steuerlich abziehen. Die physische Person kann den Wert der Spende von der Steuerbasis abziehen, wenn die Summe der Spenden im gegebenen Jahr größer als 2 Prozent der Steuerbasis ist oder zumindest 1.000 CZK beträgt. Man darf jedoch höchstens 10 Prozent des Werts der Steuerbasis abziehen. Bei der juristischen Person muss die Spende (oder die Summe aller Spenden an eine NPO) zumindest 2.000 CZK sein. Die Steuerbasis darf höchstens um 5 % der Steuerbasis gekürzt werden.¹¹⁹

4.3 Unterschiede zwischen Spenden und Sponsoring

Die Definition des Fundraising von Urselmann definiert Fundraising als Mittelbeschaffung, bei der die Ressourcen von den Ressourcenbreitstellern ohne marktadäquate Gegenleistung zur Verfügung gestellt werden. Nach dieser Definition gehört das Sponsoring zum Fundraising nicht, denn beim Sponsoring muss der Sponsoringnehmer eine Gegenleistung gegenüber dem Sponsor erbringen. In der Praxis wird jedoch Sponsoring als ein Fundraising-Instrument eingesetzt und in vielen Fällen ist eben Fundraising-Abteilung für das Sponsoring zuständig. Sponsoring kann also als ein Fundraising-Instrument, der allerdings Besonderheiten aufweist, betrachtet werden.¹²⁰ Wegen seiner Besonderheiten ist es nötig zwischen Sponsoring und Spenden zu unterscheiden.

¹¹⁸ Vgl. Kříž, Zdeněk, NNO a daňová problematika po 1.1.2014, <http://www.annojmk.cz/sites/all/files/danove-poradenstvi/NNO-a-danova-problematika-web.pdf> (13.3.2014).

¹¹⁹ Vgl. Boukal u.a. (2013), S. 83.

¹²⁰ Vgl. Fundraising Akademie (2008), S. 88.

Einige Abgrenzungskriterien zeigt folgende Tabelle.

	Spende	Sponsoring
Förder sind i.d.R.	Privatpersonen/Unternehmen	Unternehmen
Motivation	Fördergedanke	Betrieblicher Nutzen
Zusammenarbeit	meist nicht gegeben	Durchführung einer Sponsorship
Öffentlichkeitswirkung	selten	erstrebtes Ziel des Sponsors

Tab. 8: Spende versus Sponsoring¹²¹

Weitere Unterschiede bestehen in vertraglichen Grundlagen und steuerlichen Auswirkungen. In Deutschland ist bei dem Spenden kein Vertrag vorhanden, während es bei dem Sponsoring i.d.R. einen Sponsoring-Vertrag gibt.¹²² In Tschechien wird bei dem Spenden entweder keinen Vertrag oder einen Spendenvertrag abschließen. In dem Fall des Sponsorings schließt man in Tschechien einen Werbevertrag.¹²³

Steuerliche Behandlung in Deutschland

Es muss man zwischen der steuerlichen Behandlung bei steuerbegünstigten Empfängern und der steuerlichen Behandlung beim Sponsor unterscheiden. Die Aufwendungen des Sponsors, die im Zusammenhang mit dem Sponsoring entstehen, werden meistens als Betriebsausgaben betrachtet. Die Betriebsausgaben sind steuerlich abzugsfähig. Was die Empfänger betrifft, so können die Sponsoring-Einnahmen entweder zu dem steuerpflichtigen Bereich oder zur Vermögensverwaltung zugeordnet werden.¹²⁴

Steuerliche Behandlung in Tschechien

Die Aufwendungen des Sponsors werden in Tschechien als Werbekosten angesehen. Werbekosten sind gleich wie Spenden abzugsfähig. Im Gegensatz zu den Spenden können Werbekosten in voller Höhe von der Steuerbasis abgezogen werden. Die Sponsoring-Einnahmen werden bei der NPO als Werbeeinnahmen angesehen und sind steuerpflichtig. Es gibt keine Steuerbefreiung für sie.¹²⁵

¹²¹ Haibach (2012), S. 70.

¹²² Vgl. Haibach (2012), S. 70.

¹²³ Vgl. Boukal u.a. (2013), S. 83.

¹²⁴ Vgl. Haibach (2012), S. 69.

¹²⁵ Vgl. Boukal u.a. (2013), S. 83 – 84.

5 Marktforschung

5.1 Einleitung

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde eine Untersuchung durchgeführt. Sie wurde innerhalb der ersten zwei Wochen im März 2015 realisiert. Es handelte sich um eine Online-Umfrage, an der sich 40 NPOs aus Deutschland und 40 NPOs aus Tschechien beteiligten. Der Fragebogen wurde an die NPOs jeweils in der Landessprache per E-Mail geschickt. Er umfasste insgesamt 14 Fragen, wobei es sowohl um geschlossene als auch um offene Fragen handelte. Die Fragen bezogen sich unter anderem auf die Finanzierungsquellen der NPOs, auf die eingesetzten Fundraising-Methoden sowie auf die Positionierung des Fundraising in der Organisationsstruktur.

5.2 Ergebnisse der Marktforschung

1. Frage: Wo sitzt Ihre Organisation?

Die erste Frage war eine formale Frage, die die Unterscheidung zwischen deutschen und tschechischen NPOs bei der Auswertung der Ergebnisse ermöglicht. Die Antworten auf diese Frage waren 40-mal in Deutschland und 40-mal in Tschechien.

2. Frage: In welchem Bereich ist Ihre Organisation tätig?¹²⁶

An der Umfrage beteiligten sich Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen. In Deutschland setzen die meisten den Fokus auf internationale Aktivitäten – 45%, soziale Dienste und Hilfe – 43%, Gesundheitswesen – 38%. 20 Prozent der Organisationen ist tätig im Bereich Bildungswesen und Forschung, 13% - Umwelt und Naturschutz und 5% - Religion. Unter der Möglichkeit „Andere“ wurden Bereiche wie Katastrophenhilfe, humanitäre Hilfe oder Entwicklungshilfe erwähnt.

In Tschechien sieht die Situation bisschen anders aus. Klare Mehrheit – 63 Prozent der NPOs fokussiert auf die sozialen Dienste und Hilfen. 25% beschäftigt sich mit Bildungswesen und Forschung, 20% mit Gesundheitswesen und 13% mit Umwelt- und

¹²⁶ Eine NPO konnte mehrere Bereiche auswählen.

Naturschutz, was ein gleiches Ergebnis wie in Deutschland ist. Nur 8% ist im Ausland aktiv. Das ist ein riesiger Unterschied im Vergleich zu Deutschland.

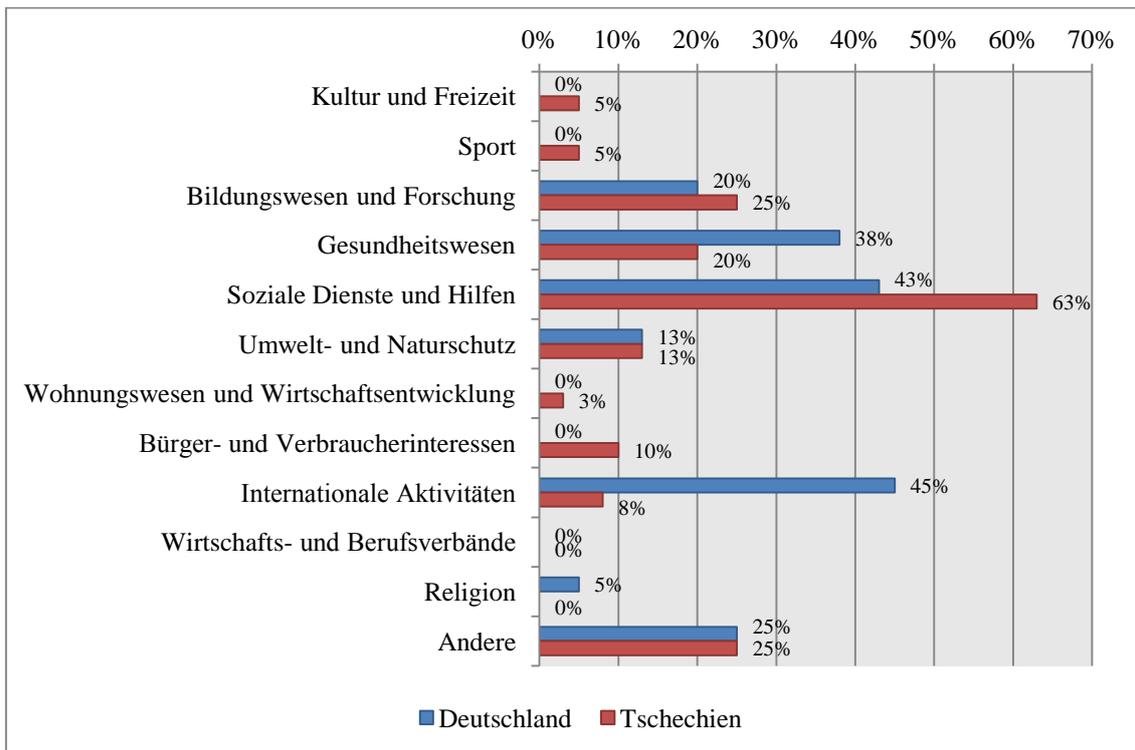


Abb. 8: 2. Frage – Tätigkeitsbereiche der Organisationen

3. Frage: Welche Position haben Sie in der Organisation?¹²⁷

Der Zweck dieser Frage war zu ermitteln, welche Position in der Organisation die Person hat, die den Fragebogen ausgefüllt hatte. Die Personen hatten verschiedene Positionen aber die meisten waren im Fundraising tätig. Die Anteile waren 68% Mitarbeiter Fundraising in Deutschland und 73% Mitarbeiter Fundraising in Tschechien.

¹²⁷ Eine Person kann mehrere Positionen in der Organisation ausüben, deswegen waren mehrere Antworten möglich.

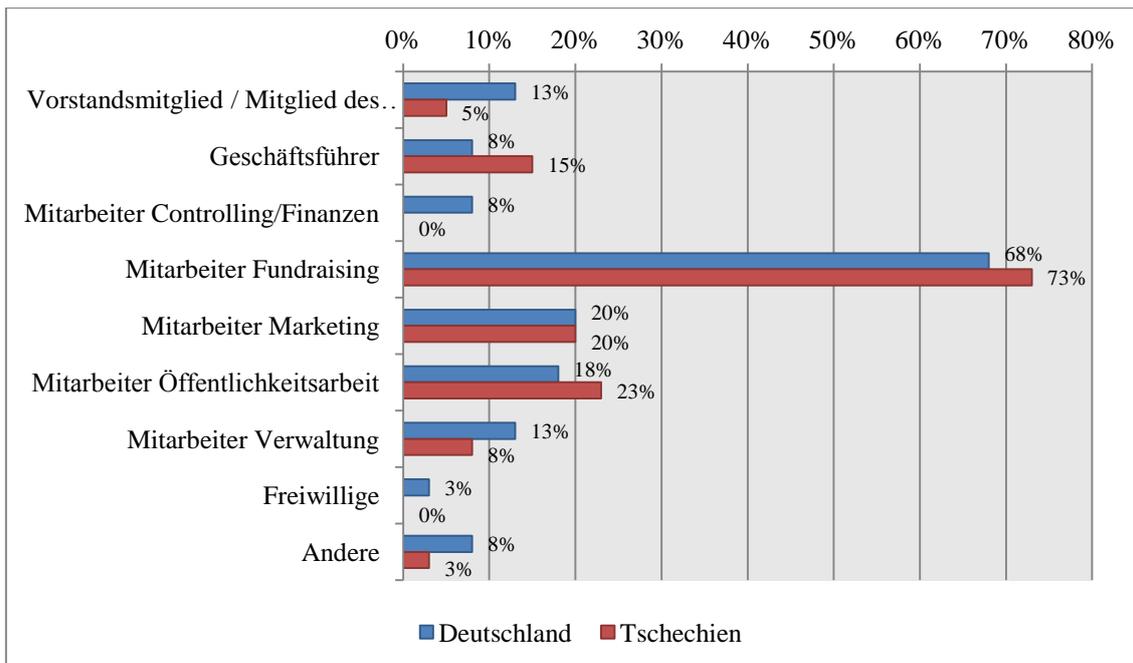


Abb. 9: 3. Frage – Position der Befragten

4. Frage: Wie groß ist das jährliche Budget Ihrer Organisation?

Diese Frage dient zur Festlegung der annähernden Größe der NPOs und ermöglicht auch eine Vergleichung der NPOs hinsichtlich ihrer Größen. Nur 5% der deutschen NPOs hat das jährliche Budget unter 100.000 €. In Tschechien ist es um 10% mehr. Bei dem Rest (85%) der tschechischen NPOs bewegt sich das Budget zwischen 100.000 € und 5.000.000 €. Keine tschechische NPO hat das Budget größer als 5.000.000 €. Dagegen in Deutschland stellen eben die NPOs mit einem Budget über 5.000.000 € die Mehrheit dar, konkret bilden sie 52,5% und sogar 42,5% der deutschen NPOs disponiert mit einem Budget über 10.000.000 € in einem Jahr.

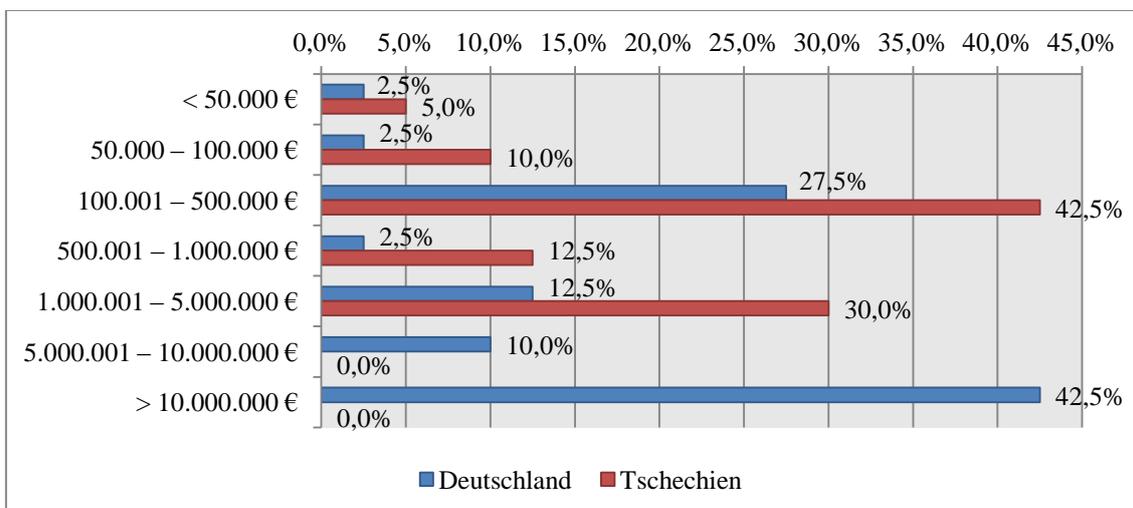


Abb. 10: 4. Frage – Das jährliche Budget der NPOs

5. Frage: Wie viel Prozent des jährlichen Budgets kommt aus folgenden Quellen?

Es ergibt sich aus den Antworten auf diese Frage, dass die wichtigste Quelle für die NPOs in Deutschland die Privatspenden sind. Bei 31% der Befragten bilden Privatspenden mehr als 50% des jährlichen Budget und bei 54% der NPOs kommt zwischen 10 und 50% der Mittel von Privatpersonen. Auch die Firmenspenden haben eine große Bedeutung. Die Spenden von Firmen betragen bei 59% der Organisationen von 10 bis 50% der Gesamteinnahmen. Dagegen die am wenigsten ausgenutzten Quellen sind staatliche und EU-Subventionen. 40% bzw. 58% der deutschen NPOs bekommt keinen einzigen Euro vom Staat bzw. von der EU. Es ist auch interessant, dass 45% der NPOs keine Einnahmen aus eigenwirtschaftlicher Tätigkeit haben.

In Tschechien zeigen sich umgekehrt die staatlichen Subventionen als die wichtigste Quelle. Bei 18% der NPOs kommt mehr als 50% der Mittel eben aus dieser Quelle. Dagegen die Privatspenden bilden bei der Mehrheit (60%) weniger als 10% des jährlichen Budgets. Genau 50% der Organisationen bekommt kein Geld von der EU. Bezüglich der eigenwirtschaftlichen Tätigkeit gibt es in Tschechien nur 5% der NPOs, die diese Quelle nicht ausnutzen.

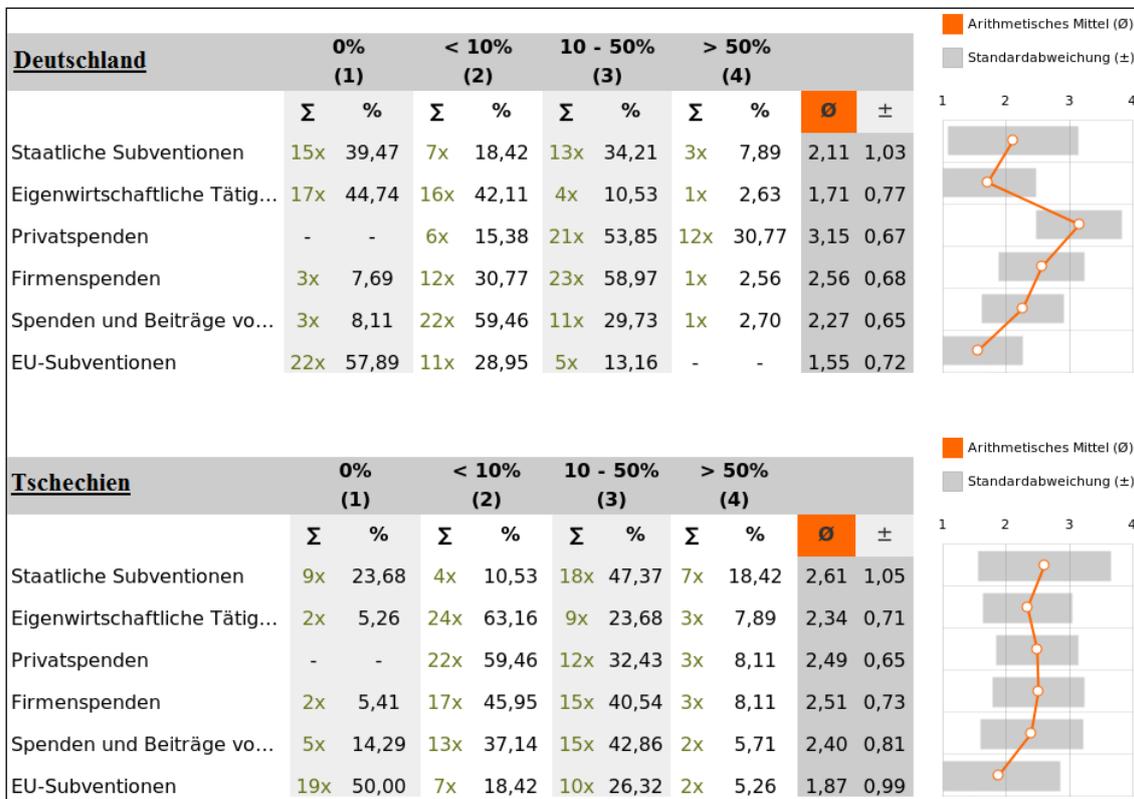


Abb. 11: 5. Frage – Finanzierungsquellen der NPOs

6. Frage: Wer widmet sich dem Fundraising in Ihrer Organisation?

Bei einigen Positionen sind die Ergebnisse in beiden Ländern ziemlich ähnlich. Sowohl in Deutschland als auch in Tschechien wird das Fundraising in 78% der Fälle meistens von dem Fundraiser (Mitarbeiter Fundraising) ausgeübt. Bei 25% der deutschen NPOs gehört Fundraising meistens zu den Aufgaben eines Mitarbeiters in Öffentlichkeitsarbeit, in Tschechien ist es so bei 28% der Befragten. Ein Mitarbeiter Marketing widmet sich meistens dem Fundraising in 40% der deutschen NPOs, wobei in Tschechien es nur in 18% der NPOs ist.

Position	meistens		manchmal		nie	
	DE	CZ	DE	CZ	DE	CZ
Vorstandsmitglied / Mitglied des Verwaltungsrates	18%	8%	55%	28%	28%	65%
Geschäftsführer	8%	25%	65%	58%	28%	18%
Mitarbeiter Fundraising	78%	78%	3%	8%	20%	15%
Mitarbeiter Marketing	40%	18%	15%	25%	45%	58%
Mitarbeiter Öffentlichkeitsarbeit	25%	28%	48%	30%	28%	43%
Mitarbeiter Verwaltung	5%	3%	23%	33%	73%	65%
Freiwillige	5%	3%	43%	33%	53%	65%

Tab. 9: 6. Frage – Verantwortliche Person für Fundraising innerhalb der NPO

7. Frage: Besteht Ihre Organisationsstruktur aus mehreren Abteilungen?

Bei 68% der deutschen NPOs besteht die Organisationsstruktur aus mehreren Abteilungen. In Tschechien hat ungefähr die Hälfte der NPOs (48%) mehrere Abteilungen.

8. Frage: Haben Sie in der Organisationsstruktur eine selbstständige Fundraising-Abteilung?

Diese Frage bezieht sich nur auf diejenige, die auf Frage 7 „ja“ geantwortet haben.

33% der deutschen Befragten, die mehrere Abteilungen in der Organisation haben, haben **keine** selbstständige Fundraising-Abteilung.

21% der tschechischen Befragten, die mehrere Abteilungen in der Organisation haben, haben **keine** selbstständige Fundraising-Abteilung.

9. Frage: Zu welcher Abteilung gehört dann Fundraising in Ihrer Organisation?

Diese Frage ist eine offene Frage und bezieht sich nur auf diejenige, die auf Frage 8 „nein“ geantwortet haben.

Die häufigsten Antworten von der deutschen NPOs ist Marketing-, Kommunikation- und Öffentlichkeitsarbeit-Abteilung. In Tschechien ist das Fundraising meistens ein Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit-Abteilung.

10. Frage: Welche der folgenden Methoden der Mittelbeschaffung nutzen Sie oder haben Sie schon mal genutzt?

Die in Deutschland am häufigsten eingesetzten Fundraising-Methoden sind: persönliches Gespräch – Privatspender (95%), persönliches Gespräch – Firmenspender (90%), Mailing – Privatspender (93) und Mailing – Firmenspenden (80%). Am wenigstens werden die Haus- und Straßensammlungen von der deutschen NPOs genutzt und zwar nur bei 20% der NPOs.

In Tschechien sieht das Ergebnis anders aus. Am häufigsten nutzen die NPOs das persönliche Gespräch mit Firmenspenden (90%) dann die staatlichen Subventionen (85%) und die Projekte bzw. Programme von anderen NPOs (83%). Bei der Haus- und Straßensammlungen ist das Ergebnis gleich wie in Deutschland. Diese Methode wird nur von 20% der tschechischen NPOs eingesetzt.

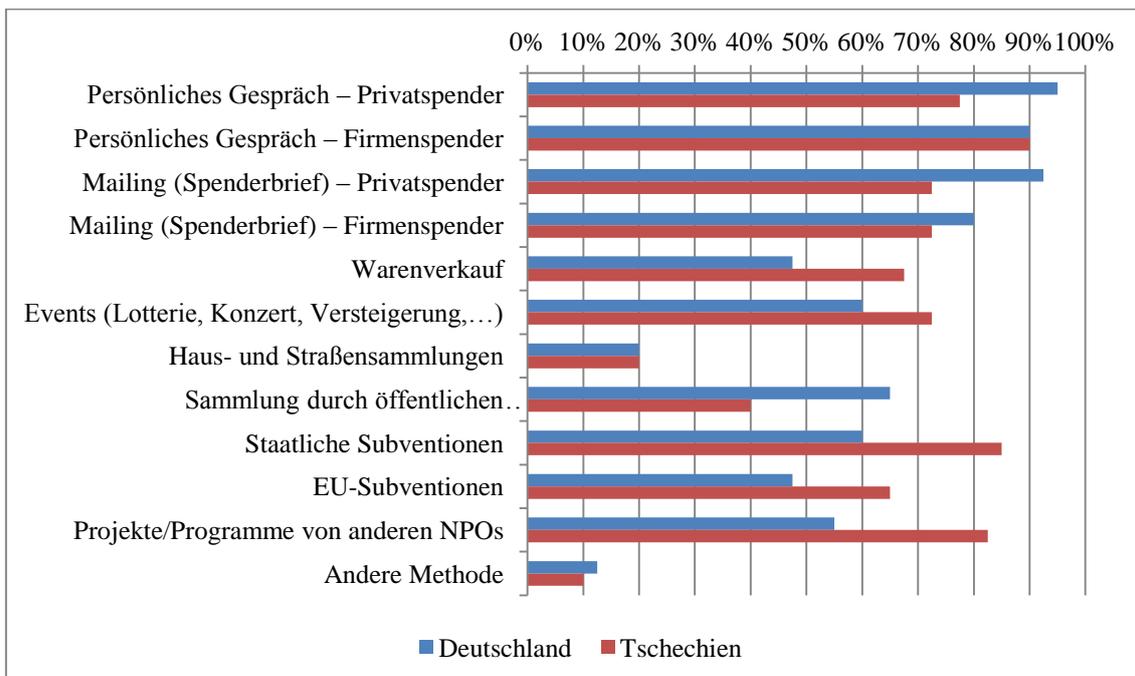


Abb. 12: 10. Frage – Eingesetzte Fundraising-Methoden

11. Frage: Wie fanden Sie die Effektivität der von Ihnen genutzten Methoden?

Am effektivsten fanden die deutschen Befragten persönliche Gespräche, sowohl mit Privatspendern (43%) als auch mit Firmen (48%). Als uneffektiv sehen sie meistens Mailing und Warenverkauf.

In Tschechien werden als effektivste Methoden die persönlichen Gespräche angesehen. Persönliches Gespräch mit Privatspender fand als sehr effektiv 38% der NPOs und das Gespräch mit Firmen sogar 45% der tschechischen NPOs. Ein relativ großer Unterschied gegenüber Deutschland besteht in den staatlichen Subventionen. 33% tschechischer NPOs fand nämlich die staatlichen Subventionen als „sehr effektiv“. In Deutschland hat nur 15% der Organisationen die gleiche Meinung.

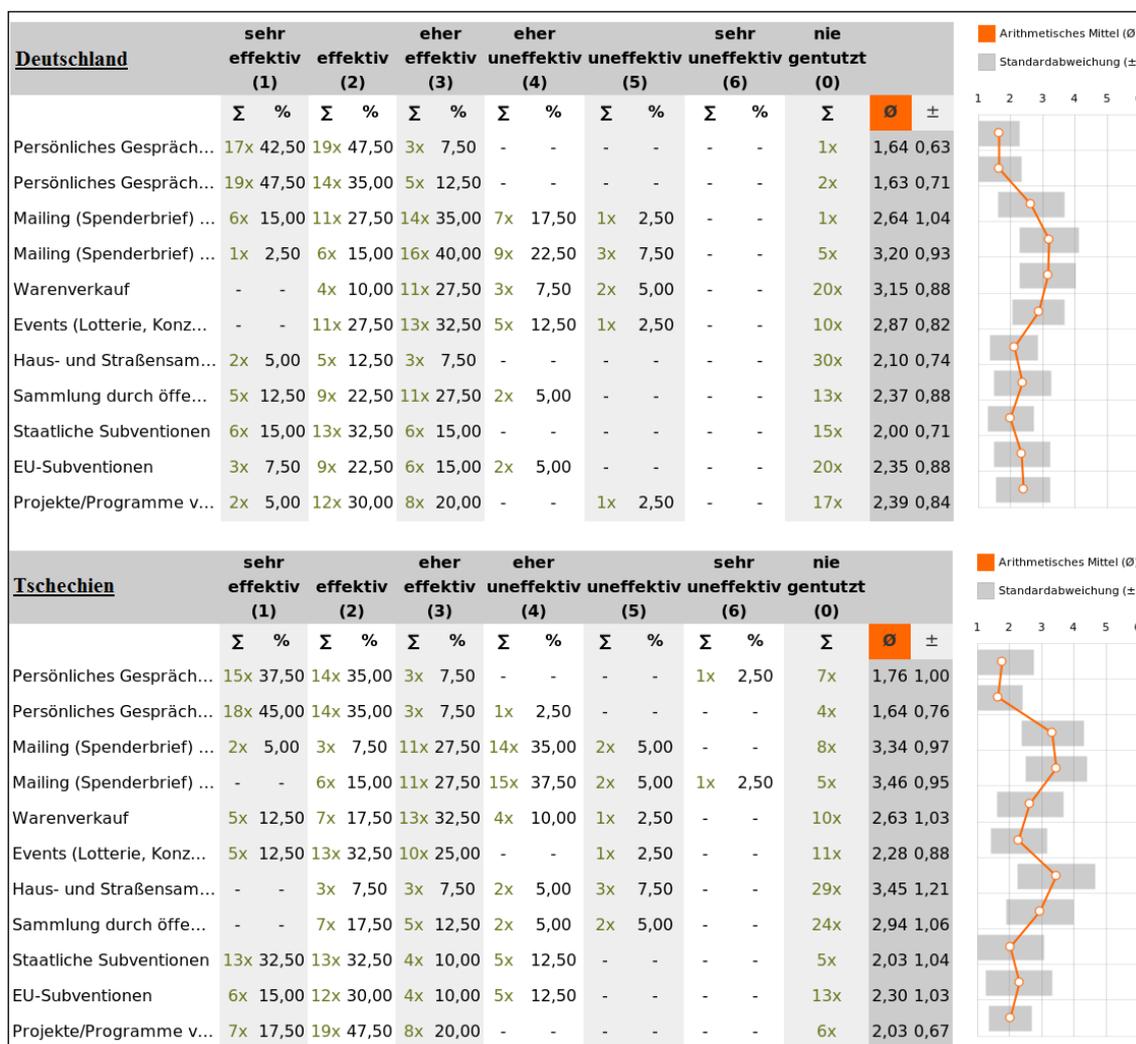


Abb. 13: 11. Frage – Effektivität der Fundraising-Methoden

12. Frage: Welche Fundraising-Methoden werden Ihrer Meinung nach wichtig oder sogar entscheidend bei der Mittelbeschaffung in kommenden 3 Jahren?

Es handelt sich um eine offene Frage. Die meisten deutschen NPOs sind der Meinung, dass in kommenden 3 Jahren werden vor allem Face-to-Face Fundraising, d.h. persönlicher Kontakt mit potentiellen Spender, und Online-Fundraising (Ausnutzung der Webseiten und sozialen Netzwerken) von hoher Bedeutung. In Tschechien überwiegen im Großen und Ganzen die gleichen Meinungen. Darüber hinaus wurden oft auch Zuwendungen aus öffentlichen Mittel erwähnt. Auch eine Diversifizierung der Quellen ist notwendig und wird eine große Rolle spielen.

13. Frage: Wie hat sich der Wettbewerb im deutschen/tschechischen Nonprofit-Sektor in den letzten Jahren geändert?

64% der deutschen NPOs empfindet einen schärferen Wettbewerb auf dem Markt, 36% bemerkt keine fühlbare Änderung des Wettbewerbs und niemand ist der Meinung, dass der Wettbewerb in dem deutschen Nonprofit-Sektor kleiner geworden ist.

In Tschechien sieht das Ergebnis bisschen anders aus. 80% der Befragten fühlt einen größeren Wettbewerb, 20% sieht keine Änderung und niemand findet den Wettbewerb in dem tschechischen Nonprofit-Sektor kleiner als früher.

14. Frage: Wo sehen Sie die größten Wettbewerbsvorteile Ihrer Organisation?

Bei dieser Frage gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Antworten, was auch ganz verständlich ist, denn es handelt sich um einen Vorteil gegenüber den Konkurrenten, der in idealem Fall ganz einzigartig sein sollte. Doch auch hier befinden sich Antworten, die mehrmals aufgetaucht sind. Die deutschen NPOs sehen oft als ihre Wettbewerbsvorteile eine hohe Bekanntheit, ein gutes Image und große Vertrauenswürdigkeit. Von den tschechischen NPOs wurden oft folgende Wettbewerbsvorteile erwähnt: langjährige Tradition, hohe Qualität der angebotenen Dienstleistungen und Einzigartigkeit der Organisation in der Region.

Fazit

Das Fundraising ist ein sehr umfassendes und komplexes Thema, deswegen ist es im Rahmen einer Bachelorarbeit unmöglich, auf alle wichtigen Bereiche dieser Problematik einzugehen. Aus diesem Grund befasste sich die Bachelorarbeit nur mit einigen grundlegenden Teilbereichen wie Nonprofit-Sektor bzw. Nonprofit-Organisationen, Fundraising als Begriff und seine Methoden oder Fundraisingmarkt bzw. Spendenmarkt. Die genannten Themen wurden separat für Deutschland und separat für Tschechien beschrieben und analysiert. Wenn es möglich war, wurden dann die festgestellten Tatsachen aus einzelnen Ländern miteinander konfrontiert. Anschließend wurde eine Umfrage durchgeführt, die manche gegenwärtigen Trends im Fundraising bestätigt hat.

Anfangs der Bachelorarbeit wurden die Nonprofit-Organisationen – die „Hauptbenutzer“ des Fundraising definiert und sie wurden auch von den Forprofit-Organisationen abgegrenzt. Es wurde auch auf die Finanzierung der NPOs eingegangen, wobei es auf die Wichtigkeit der Außenfinanzierung hingewiesen wurde. Folgte die Beschreibung der Nonprofit-Sektoren in Deutschland und Tschechien. Hier wurden die Größe und wirtschaftliche Bedeutung der einzelnen Nonprofit-Sektoren anhand ausgewählter Kennzahlen abgeleitet. Danach wurden die Sektoren gegenübergestellt. Was die absoluten Kennzahlen betrifft, sprach das Ergebnis deutlich für den deutschen Nonprofit-Sektor. Doch die relative Kennzahl „Anzahl der NPOs pro tausend Einwohner“ lieferte eine interessante Aussage. Anhand dieser Kennzahl ist nämlich der tschechische Nonprofit-Sektor relativ größer als der deutsche.

Das zweite Kapitel fokussierte auf das Fundraising selbst. Zunächst wurde der Begriff Fundraising definiert und abgegrenzt. Es wurde auch der Unterschied zwischen dem transaktionsorientiertem Fundraising und dem Relationship Fundraising erklärt. Danach wurden einige der klassischen Fundraising-Methoden beschrieben. Darüber hinaus wurden auch die Selektionskriterien genannt, die zur Auswahl der entsprechenden „Ansprachemethode“ der Zielgruppe dienen. In dem letzten Abschnitt dieses Kapitels wurden die Optionen der möglichen Positionierung des Fundraising in der

Organisationsstruktur behandelt. Es wurde auch auf die Person des Fundraisers und ihre Qualifikationsanforderungen eingegangen.

Im Mittelpunkt des dritten Kapitels stand der Spendenmarkt bzw. der Fundraising-Markt. Anfangs wurde der Spendenmarkt definiert und anhand der charakteristischen Merkmale von dem klassischen Konsumgütermarkt abgegrenzt. Nach der Begriffserklärung wurden die Spendenmärkte in Deutschland und Tschechien näher betrachtet. Es wurde die Nachfrage- und Angebotsseite der Märkte beschrieben und es wurden auch die Spendenmarktvolumen grob geschätzt. Zum Schluss des Kapitels wurden die Märkte mittels ausgewählten Kennzahlen miteinander verglichen. Was die Größe betrifft, dominierte deutlich der deutsche Spendenmarkt. Der Vergleich zeigte unter anderem, dass in Tschechien ein größerer Anteil der Privatspenden an dem gesamten Spendenmarktvolumen ist als in Deutschland und dass die Höhe der Privatspende pro Einwohner in Deutschland um 9 € größer ist als in Tschechien.

Das vierte Kapitel zielte auf das rechtliche und steuerliche Umfeld des Fundraising. Sowohl in Deutschland als auch in Tschechien sind die gemeinnützigen Organisationen unter bestimmten Bedingungen steuerbegünstigt. Auch die Spender in beiden Ländern können, wenn jedoch die rechtlichen Voraussetzungen erfüllt wurden, die Spenden steuerlich abziehen. Die notwendigen Voraussetzungen dafür wurden auch in diesem Kapitel erwähnt. Weiter beschäftigte sich das Kapitel mit dem Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring.

Abschließend wurden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert. Die Ergebnisse bestätigten gewissermaßen einige Trends, die heutzutage im Nonprofit-Bereich und Fundraising-Bereich vorkommen. Ein Trend ist die Professionalisierung des Fundraising. Die Mehrheit der deutschen sowie tschechischen NPOs hat in der Organisation einen Fundraiser, der das Fundraising ausübt. Vermutlich beschäftigen die NPOs immer häufiger Fachleute, die sich im Fundraising auskennen. Die Ergebnisse bestätigten auch, dass die am häufigsten verwendete und effektivste Fundraising-Methode das persönliche Gespräch mit den Spendern ist. Nächster Trend ist der steigende Wettbewerb in dem Nonprofit-Bereich. Sowohl die meisten deutschen als auch die meisten tschechischen NPOs empfinden, dass der Wettbewerb im Nonprofit-

Sektor in den letzten Jahren schärfer geworden ist. Die Wettbewerbsvorteile und Erfolgsfaktoren bei dem steigenden Wettbewerb sehen die NPOs in einem guten Image, hoher Bekanntheit sowie in langer Tradition und in hoher Qualität ihrer Dienstleistungen. In kommenden Jahren wird immer der persönliche Kontakt die entscheidende Rolle bei der Gewinnung der Spender spielen, glauben die meisten NPOs. Darüber hinaus wird ihrer Meinung nach das Online-Fundraising immer mehr an Bedeutung zunehmen.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AO	Abgabeordnung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CZ	Tschechien
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DE	Deutschland
d.h.	das heißt
e.V.	eingetragener Verein
FPO	Forprofit-Organisation
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations
i.d.R.	in der Regel
JHP	Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project
Mio.	Million/Millionen
Mrd.	Milliarde/Milliarden
NPO	Nonprofit-Organisation
RRNNO	Regierungsrates für nichtstaatliche Nonprofit-Organisationen
SV-Beschäftigte	sozialversicherungspflichtige Beschäftigte
Tab.	Tabelle
TSA	Tschechisches Statistisches Amt
USAID	United States Agency for International Development
z.B.	zum Beispiel
ZiviZ	Zivilgesellschaft in Zahlen

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Systematisierung von Organisationen nach Erwerbswirtschaftlichkeit und Trägerschaft	10
Abb. 2: Das Drei-Sektoren-Modell	11
Abb. 3: Finanzierungsquellen von NPOs	14
Abb. 4: Einnahmestruktur der Zentrale des Deutschen Caritas Verband e.V. 2010	15
Abb. 5: Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland im Jahr 2007..	19
Abb. 6: Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising	35
Abb. 7: Stabsstelle Fundraising	35
Abb. 8: 2. Frage – Tätigkeitsbereiche der Organisationen	55
Abb. 9: 3. Frage – Position der Befragten	56
Abb. 10: 4. Frage – Das jährliche Budget der NPOs	56
Abb. 11: 5. Frage – Finanzierungsquellen der NPOs	57
Abb. 12: 10. Frage – Eingesetzte Fundraising-Methoden	59
Abb. 13: 11. Frage – Effektivität der Fundraising-Methoden	60
Abb. 14: Fundraising-Abteilung mit mehreren Stellen	73
Abb. 15: Fundraising-Bereich mit mehreren Abteilungen	74

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Klassifikation von Nonprofit-Bereichen	13
Tab. 2: Beschäftigung und Ausgaben im deutschen Nonprofit-Sektor 1990 und 1995 .	18
Tab. 3: Angaben zu NPOs im Jahr 2012	21
Tab. 4: Vergleich der Nonprofit-Sektoren.....	23
Tab. 5: Merkmale des Transaktionsorientierten und Relationship Fundraising.....	27
Tab. 6: Charakteristika des Spendenmarktes im Vergleich zum Konsumgütermarkt....	40
Tab. 7: Vergleich der Spendenmärkte	47
Tab. 8: Spende versus Sponsoring.....	53
Tab. 9: 6. Frage – Verantwortliche Person für Fundraising innerhalb der NPO.....	58

Literaturverzeichnis

Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2007

Bär, Monika/Borcherding, Jan/Keller, Bernhard: Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung, Wiesbaden 2010

Boukal, Petr u.a.: Fundraising pro neziskové organizace, Praha 2013

Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart 2012

Fundraising Akademie: Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 4. Auflage, Wiesbaden 2008

Gahrmann, Christian: Strategisches Fundraising, Wiesbaden 2012

Haibach, Marita: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main u.a. 2012

Helmig, Bernd/Boenigk, Silke: Nonprofit Management, München 2012

Jastram, Sarah Margaretha: Strategisches Fundraising. Mehr Erfolg durch Marketingansätze, Saarbrücken 2007

Merlíčková Růžičková, Růžena: Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně, 11., aktualisierte Auflage, Olomouc 2011

Polačková, Zuzana: Fundraisingové aktivity. Jak získat finanční prostředky od místní komunity, Praha 2005

Šedivý, Marek/Medliková, Olga: Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace, Praha 2012

Šobáňová, Petra: Fundraising, Ostrava 2010

Urselmann, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998

Urselmann, Michael: Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 5., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern u.a. 2012

Urselmann, Michael: Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2014

Wex, Thomas: Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft, Wiesbaden 2004

Internetquellen

Český statistický úřad: Počet neziskových institucí zahrnutých do satelitního účtu podle právní formy, <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB> (9.3.2015)

Český statistický úřad: Satelitní účet neziskových institucí, http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu_sat (10.1.2015)

Deutscher Spendenrat e.V. und GfK: Bilanz des Helfens 2014, http://www.spendenrat.de/index.php?bilanz_des_helfens_2014 (9.3.2015)

Finanční správa České republiky: Počet DS, které uplatnily v daňových příznáních k daním z příjmů za zdaňovací období roků 2000 až 2013 odčitatelnou položku "hodnota daru/darů", http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-danovych-priznani/PocetDS_dary_2000-2013.xlsx (9.3.2015)

Fritsch, Sigrid u.a.: Abschlussbericht Modul 1, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/zivilgesellschaft_in_zahlen_abschlussbericht_modul_1.pdf (5.1.2015)

Krimmer, Holger/Priemer, Jana: ZiviZ-Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen, http://www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz_survey2012.pdf (5.1.2015)

Kříž, Zdeněk: NNO a daňová problematika po 1.1.2014, <http://www.annojmk.cz/sites/all/files/danove-poradenstvi/NNO-a-danova-problematika-web.pdf> (13.3.2014)

N.N.: Třetí patro. Historie neziskových aktivit v ČR, <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26> (10.1.2015)

N. N.: NEZISKOVKY Co to je neziskový sektor Neziskovky v ČR fakta, http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v-co-to-je-neziskovy-sektor/ (10.1.2015)

N. N.: Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2013,
http://www.neziskovsky.cz/sdata/INDEX_CSOSI_2013_692.pdf (11.1.2015)

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Fundraising-Abteilung mit mehreren Stellen

Anhang B: Fundraising-Bereich mit mehreren Abteilungen

Anhang C: Fragebogen

Anhang A: Fundraising-Abteilung mit mehreren Stellen

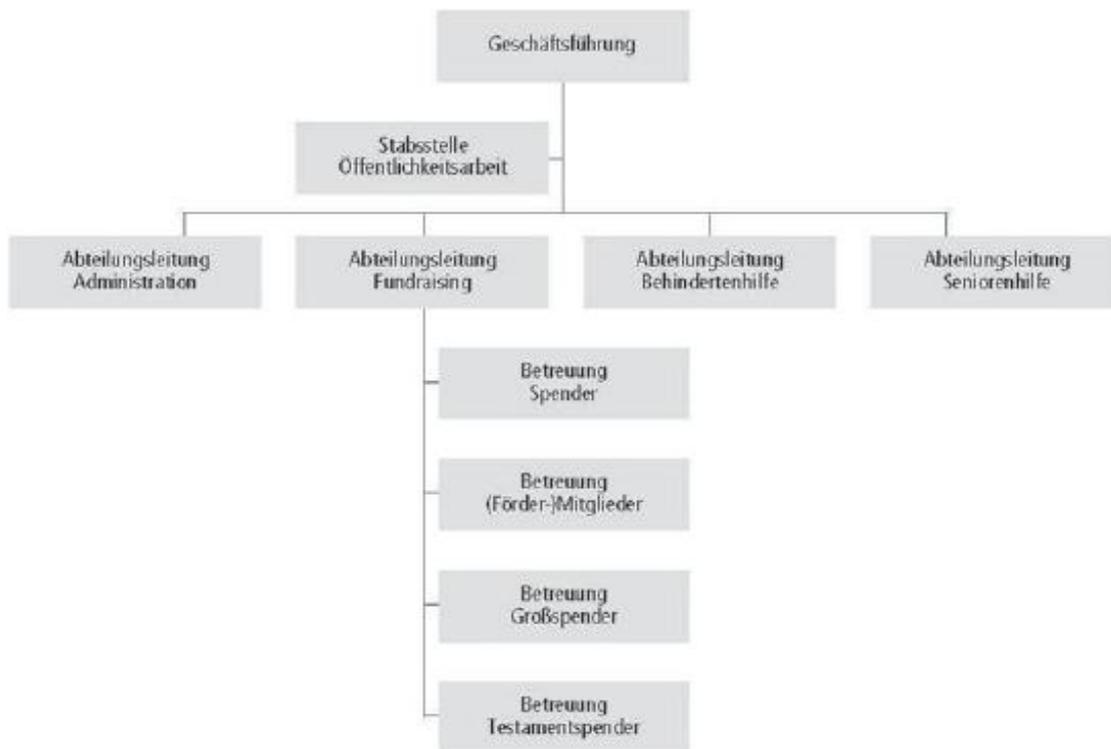


Abb. 14: Fundraising-Abteilung mit mehreren Stellen¹²⁸

¹²⁸ Urselmann (2014), S. 444.

Anhang B: Fundraising-Bereich mit mehreren Abteilungen

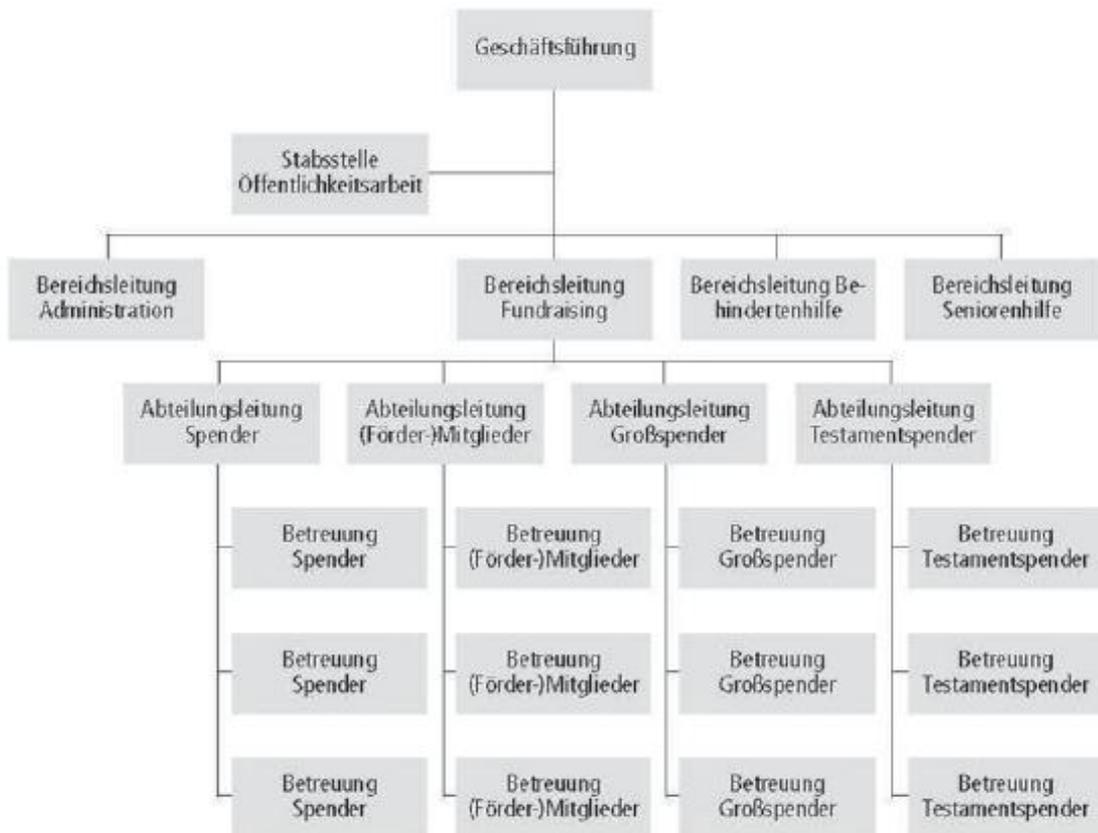


Abb. 15: Fundraising-Bereich mit mehreren Abteilungen¹²⁹

¹²⁹ Urselmann (2014), S. 445.

Anhang C: Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich heiße Libor Nový und ich bin Student der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westböhmisches Universität in Pilsen (Tschechien). Gleichzeitig studiere ich an der Hochschule Hof im Rahmen des Doppelabschlusses. Diese Umfrage wird im Rahmen meiner Bachelorarbeit durchgeführt. Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Fundraising und ihr Titel lautet „Fundraising – systematischer Prozess der Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. Vergleich zwischen Deutschland und Tschechien“.

Ich weiß, wie wertvoll Ihre Zeit ist, deswegen wäre ich Ihnen sehr dankbar, wenn Sie ca. 5-10 Minuten nehmen könnten und folgende Fragen beantworten. Die Umfrage ist ganz anonym und die Ergebnisse werden nur für meine Bachelorarbeit verwendet.

Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Hilfe.

Libor Nový
libor.novy@hof-university.de

1. Wo sitzt Ihre Organisation? *

- Deutschland
- Tschechische Republik

2. In welchem Bereich ist Ihre Organisation tätig? *

- Kultur und Freizeit
- Sport
- Bildungswesen und Forschung
- Gesundheitswesen
- Soziale Dienste und Hilfen
- Umwelt- und Naturschutz
- Wohnungswesen und Wirtschaftsentwicklung
- Bürger- und Verbraucherinteressen
- Internationale Aktivitäten
- Wirtschafts- und Berufsverbände
- Religion
- Sonstige

3. Welche Position haben Sie in der Organisation? *

- Vorstandsmitglied / Mitglied des Verwaltungsrates
- Geschäftsführer
- Mitarbeiter Controlling/Finanzen
- Mitarbeiter Fundraising
- Mitarbeiter Marketing
- Mitarbeiter Öffentlichkeitsarbeit
- Mitarbeiter Verwaltung
- Freiwillige
- Andere

4. **Wie groß ist das jährliche Budget Ihrer Organisation? ***

- < 50.000 €
- 50.000 - 100.000 €
- 100.001 - 500.000 €
- 500.001 - 1.000.000 €
- 1.000.001 - 5.000.000 €
- 5.000.001 - 10.000.000 €
- > 10.000.000 €

5. **Wie viel Prozent des jährlichen Budgets kommt aus folgenden Quellen?**

	0%	< 10%	10 - 50%	> 50%
Staatliche Subventionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigenwirtschaftliche Tätigkeit / Umsätze (z.B. Warenverkauf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Privatspenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firmenspenden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spenden und Beiträge von Stiftungen und anderen NPOs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EU-Subventionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere Quelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Wer widmet sich dem Fundraising in Ihrer Organisation? ***

	meistens	manchmal	nie
Vorstandsmitglieder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geschäftsführer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter Fundraising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter Öffentlichkeitsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freiwillige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jemand anders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Besteht Ihre Organisationsstruktur aus mehreren Abteilungen? * **

- ja
- nein

8. **Haben Sie in der Organisationsstruktur eine selbstständige Fundraising-Abteilung? ***

- ja
- nein

9. **Zu welcher Abteilung gehört dann Fundraising in Ihrer Organisation? ***

10. Welche der folgenden Methoden der Mittelbeschaffung nutzen Sie oder haben Sie schon mal genutzt? *

- Persönliches Gespräch – Privatspender
- Persönliches Gespräch – Firmenspender
- Mailing (Spenderbrief) – Privatspender
- Mailing (Spenderbrief) – Firmenspender
- Warenverkauf
- Events (Lotterie, Konzert, Versteigerung,...)
- Haus- und Straßensammlungen
- Sammlung durch öffentlichen Aufruf/Medien (Fernsehen, Internet,...)
- Staatliche Subventionen
- EU-Subventionen
- Projekte/Programme von anderen NPOs
- Andere Methode

11. Wie fanden Sie die Effektivität der von Ihnen genutzten Methoden? *

	sehr effektiv	effektiv	eher effektiv	eher uneffektiv	ineffektiv	sehr uneffektiv	nie genutzt
Persönliches Gespräch – Privatspender	<input type="radio"/>						
Persönliches Gespräch – Firmenspender	<input type="radio"/>						
Mailing (Spenderbrief) – Privatspender	<input type="radio"/>						
Mailing (Spenderbrief) – Firmenspender	<input type="radio"/>						
Warenverkauf	<input type="radio"/>						
Events (Lotterie, Konzert, Versteigerung,...)	<input type="radio"/>						
Haus- und Straßensammlungen	<input type="radio"/>						
Sammlung durch öffentlichen Aufruf/Medien (Fernsehen, Internet, ...)	<input type="radio"/>						
Staatliche Subventionen	<input type="radio"/>						
EU-Subventionen	<input type="radio"/>						
Projekte/Programme von anderen NPOs	<input type="radio"/>						

12. Welche Fundraising-Methoden werden Ihrer Meinung nach wichtig oder sogar entscheidend bei der Mittelbeschaffung in kommenden 3 Jahren?

13. **Wie hat sich der Wettbewerb im deutschen Nonprofit-Sektor in den letzten Jahren geändert? ***

Ist schärfer geworden

Ist kleiner geworden

Keine fühlbare Änderung

14. **Wo sehen Sie die größten Wettbewerbsvorteile Ihrer Organisation?**

Die Umfrage ist beendet. Vielen Dank für die Teilnahme.

Kurzfassung

NOVÝ, Libor. *Fundraising – systematischer Prozess der Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen*. Bachelorarbeit. Pilsen: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Westböhmisches Universität, 81 s., 2015.

Schlüsselwörter: Tschechische Republik, Deutschland, Nonprofit-Sektor, Nonprofit-Organisation, Fundraising, Methoden des Fundraising, Spendenmarkt, Marktforschung

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf das Fundraising, das heißt auf die systematische Tätigkeit mit dem Ziel, die benötigten finanziellen und nicht-finanziellen Mittel für Nonprofit-Organisationen zu beschaffen. Der Fokus der Arbeit liegt dabei in einem tschechisch-deutschen Vergleich dieser Problematik. Außer dem Fundraising beschäftigt sich die Arbeit mit Themen wie Nonprofit-Organisationen und dem Spendenmarkt, die eng mit dem Fundraising verbunden sind. Im Rahmen der Arbeit wurde auch eine Umfrage durchgeführt. Anhand dieser Umfrage werden die Einstellungen der deutschen und tschechischen NPOs zum Fundraising sowie die Anwendung des Fundraisings in Deutschland und in Tschechien verglichen.

Abstrakt

NOVÝ, Libor. *Fundraising – systematický proces získávání prostředků pro neziskové organizace*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2015.

Klíčová slova: Česká republika, Německo, neziskový sektor, nezisková organizace, fundraising, metody fundraisingu, dárcovství, průzkum trhu

Předložená práce je zaměřena na fundraising, tedy na systematickou činnost, jejímž cílem je získávání potřebných finančních i nefinančních prostředků pro neziskové organizace. Práce je orientována na česko-německé srovnání této problematiky. Mimo fundraisingu se práce zabývá tématy jako neziskové organizace a dárcovství, které jsou s fundraisingem úzce spojeny. V rámci této práce bylo také provedeno dotazníkové šetření. Na základě tohoto šetření je porovnáván přístup německých a českých neziskových organizací k fundraisingu a stejně tak využívání fundraisingu v Německu a v České republice.

Abstract

NOVÝ, Libor. *Fundraising - systematic process of fundraising for non-profit organizations*. Bachelor Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 81 s., 2015.

Key words: Czech Republic, Germany, non-profit sector, non-profit organization, fundraising, methods of fundraising, donation, market survey

The present paper is focused on the topic of fundraising in other words on the methodical task with the objective to acquire the required financial and non-financial resources for non-profit organizations. Thereby the paper is concentrated on a Czech-German comparison of this issue. Besides the fundraising the work addresses topics like non-profit organizations and the donation market, which are closely related to fundraising. As part of the paper, also a survey has been conducted. Based on that survey the attitudes and the mindsets of the German and Czech NPOs regarding fundraising will be compared as well as the application of fundraising in Germany and the Czech Republic.