

White Paper Sättigungsgrenzen im Fundraising

Ökonomie des Fundraisings I



Vielfach erleben Fundraiserinnen und Fundraiser jedes Jahr das Gleiche: Der Vorstand oder die Geschäftsführung möchte, dass die Organisation wächst: Die Wirkung der Organisation soll vergrößert werden, es gibt noch Aufgaben, die erledigt werden sollen oder in neue Felder soll expandiert werden. In allen Fällen gilt: Es werden weitere Ressourcen für das Wachstum der Organisation benötigt. Für Fundraiser/innen bedeutet dies: Es müssen weitere Ressourcen eingeworben werden. Die Erwartungen stehen auf Wachstum. Ist dieser Wunsch aber realistisch und unter welchen Bedingungen können Organisationen über Fundraising wachsen? Oder andersherum: Ist ein numerisches Wachstum der Spender/innen überhaupt machbar?

In diesem Paper zeige ich Ihnen, dass Fundraising im Grunde auf Sättigungsgrenzen stößt. Dies möchte ich Ihnen auf zwei Wegen zeigen: Zum einen gibt es logische Grenzen, die deutlich machen, dass die Anzahl der Spender/innen nicht unbegrenzt wachsen kann. Auf der anderen Seite zeigen Retention-Rates – die Anzahl der Förder/innen, die sich in einer nächsten zeitlichen Periode wieder engagiert –, unter welchen Bedingungen Wachstumsraten überhaupt möglich sind.

Logische Grenzen des Wachstums

Geht es Ihnen um die Bildung von Mädchen, den artgerechten Umgang mit Tieren oder die Förderung der Demokratie, dann gibt es immer eine Anzahl von Menschen, die mit Ihnen Werte und Ziele teilen. Diese Menschen können Sie als Unterstützer/innen und Spender/innen gewinnen. Sie bilden die Grundgesamtheit möglicher Förder/innen.

Nun teilen nicht alle Menschen die gleichen Werte und Ziele. Im Gegenteil: Pluralistische Gesellschaften sind gerade an dieser Stelle ausdifferenziert und die Aufgabe besteht immer darin, hinreichend viele Menschen zu finden, die sich mit Ihnen auf den Weg machen. Gelingt dies, können Sie Ihre Werte und Ziele umsetzen. Gelingt dies nicht, fehlen Ihnen die Unterstützer/innen und Sie werden keine Wirkung entfalten.

Werte scheinen relativ statisch zu sein, da sie mit Erfahrungen, Sozialisation und dem Lebensumfeld verbunden sind. Die Vorstellung, dass Menschen durch Kommunikation ihre Werte ändern, scheint kaum möglich zu sein.



Wenn also um Spender/innen geworben wird, dann kann man langfristig zumindest nur die Menschen erreichen und binden, die schon ähnliche Werte aufweisen. Wertewandel ist ein viel komplexerer Prozess und von einzelnen Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen kaum machbar.

Damit sind Sie auf die Anzahl potenzieller Förder/innen beschränkt, die Ihre Werte und Ziele teilen und bereit sind, sich für Sie zu engagieren. Damit existiert eine logische Grenze Ihres Wachstums an Unterstützer/innen. Haben Sie alle Förder/innen erreicht, die möglich sind, werden Sie kaum weitere Unterstützer/innen gewinnen können.

Natürlich können Sie versuchen, diese Sättigungsgrenze hinauszuschieben. Statt in Ihrer Region können Sie bundesweit oder auch international nach Unterstützer/innen suchen und Menschen begeistern. Oder Sie können andere Formen der Kommunikation ausprobieren und versuchen, neue Zielgruppen zu erreichen. Natürlich kann dies gelingen, aber es löst das Grundproblem nicht. Auch in diesen Fällen ist das Wachstum endlich. Irgendwann haben Sie alle Menschen erreicht, die sich potenziell ansprechen lassen.

Hinzu kommt, dass die Kosten steigen, je weiter Sie Ihre Zielgruppen ausdehnen. Denn je weiter die Menschen, die Sie gewinnen wollen, von Ihnen entfernt sind, desto aufwendiger und komplizierter wird die Kommunikation. Beides wiederum treibt die Kosten und damit stellt sich irgendwann die Frage, ob es sich noch lohnt, auch diese Zielgruppen zu erreichen. Die Sättigung kann also durchaus früher eintreten – noch bevor Sie Ihr Potenzial tatsächlich ausgeschöpft haben.

Ein grenzenloses Wachstum wird folglich gar nicht möglich sein. Immer ist das Wachstum begrenzt auf die Menschen, die Sie unterstützen und sich mit Ihnen gemeinsam engagieren wollen. Das Wachstum ist deshalb auch nicht exponentiell, sondern folgt einer sich abflachenden Sättigungskurve. Das wird nicht zu vermeiden sein.

Numerische Sättigungsgrenzen

Neben dieser grundsätzlichen Betrachtung lassen sich diese Effekte auch mit Zahlen zeigen. Wir wollen uns dem nähern und schauen uns das Verhalten eine Population von Förder/innen an. Wenn Sie neuen Spender/innen



werben, spenden einigen von ihnen auch in den Folgejahren, andere nicht. Einige haben kein langfristiges Interesse, verlassen die Gegend oder sterben. Jede Fundraiser/in weiß: In jedem Jahr gehen Spender/innen aus den unterschiedlichen Gründen verloren.

Anzahl der Spender/innen ohne Gewinnung neuer Spender/innen

Um eine Modellrechnung vornehmen und einige Effekte untersuchen zu können, ist es deshalb hilfreich, einige Annahmen über das langfristige Verhalten der Förder/innen zu machen: Gehen wir davon aus, dass etwa 50% der im ersten Jahr geworbenen Spender/innen auch im nächsten Jahr noch spendet. In den Folgejahren erhöht sich diese Quote: Ab dem zweiten Jahr spenden 70% der Förder/innen, die im Vorjahr etwas gegeben haben. Ob diese Zahlen auch für Ihre Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen zutreffen oder nicht, vernachlässigen wir zunächst. Wir wollen uns die Effekte anschauen, wenn wir diese Annahmen treffen. Sie sind übrigens nicht unrealistisch. Sie stammen von Penelope Burk aus Kanada.¹

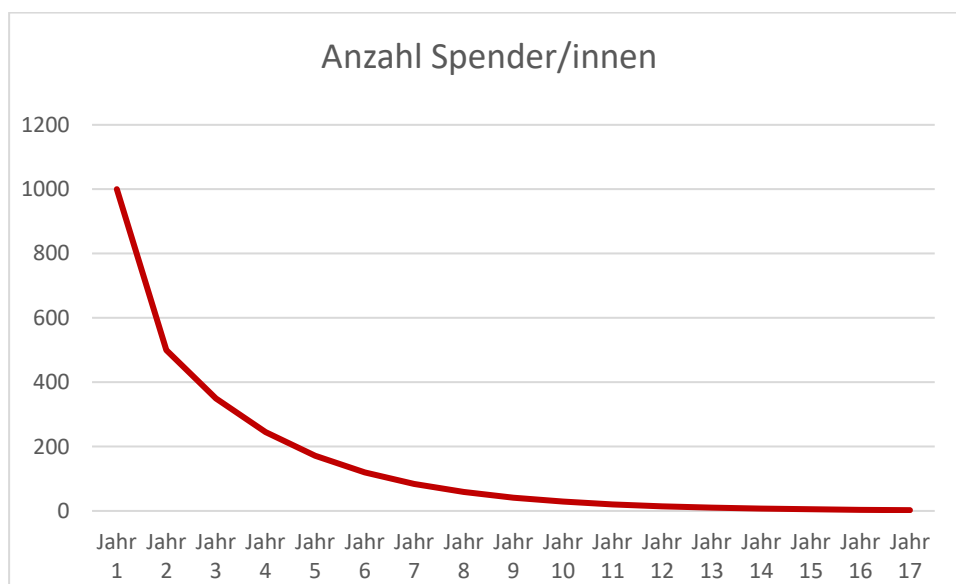


Abb.1: Anzahl Spender/innen ohne Neuspender/innen

Nach dem ersten Jahr hat sich die Anzahl der Spender/innen halbiert, danach verlangsamt sich der Verlust. Nach 17 Jahren sind von den ursprünglich

¹ Burk, Penelope (2000): Thanks! A Guide to Donor-Centered Fundraising. Burlington.



1.000 Förder/innen noch fünf aktiv. Die durchschnittliche Beziehungsdauer liegt übrigens bei diesen Annahmen bei drei Jahren.

Die Kurve zeigt deutlich: Wenn in jedem Jahr Spender/innen ihre Unterstützung einstellen, geht der Anteil der aktiven Spender/innen zurück. Sollen die Projekte weiter finanziert werden, müssen also jedes Jahr neue Spender/innen gewonnen werden. Die Gewinnung von Neuspender/innen ist damit eine wichtige strategische Aufgabe im Fundraising.

Lineare Gewinnung neuer Spender/innen

Gehen wir davon aus, dass in jedem Jahr wieder 1.000 neue Förder/innen gewonnen werden. Auch diese neu gewonnenen Förder/innen verhalten sich als Gruppe ähnlich: Die Hälfte der neuen Spender/innen spendet auch im Folgejahr. In den darauffolgenden Jahren sind es 70%, die wiederum eine Spende geben. Damit ergibt sich folgender langfristiger Verlauf:

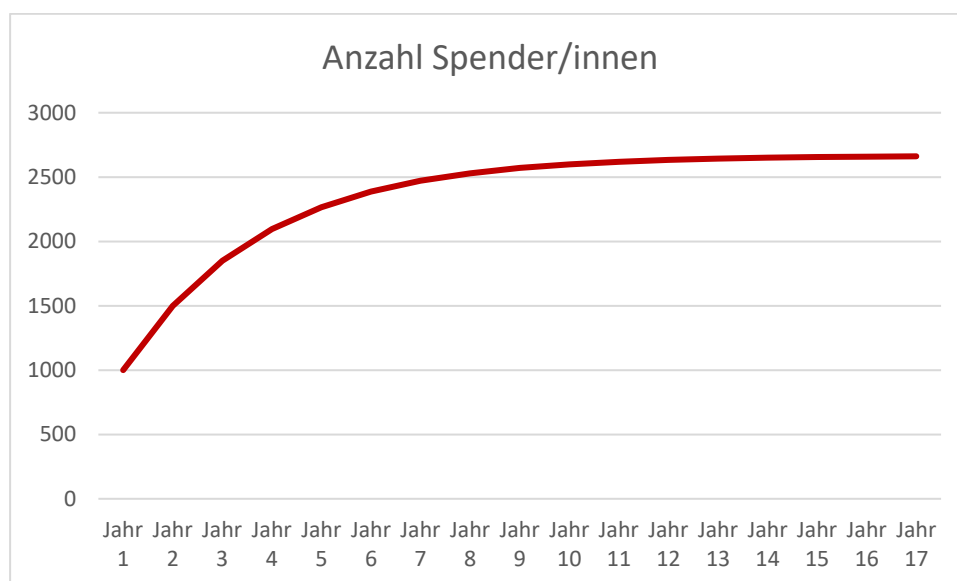


Abb. 2: Anzahl Spender/innen bei konstanten Neuspender/innen

Diese Kurve zeigt, dass bei einer konstanten Anzahl von Neuspender/innen das Fundraising auf eine Sättigung zusteuert. Bei etwas mehr als 2.600 Spender/innen wächst das Fundraising der Organisation nicht mehr: Die Anzahl der gewonnenen Neuspender/innen entspricht der Anzahl der Förder/innen, die aufhören zu spenden. Obwohl in jedem Jahr 1.000 neue Spender/innen geworben werden, ist die Anzahl der aktiven Spender/innen



weitgehend konstant. Dies zeigt sich auch in der Wachstumskurve. Es findet kein Wachstum der aktiven Förder/innen mehr statt; die Wachstumskurve tendiert zu null:

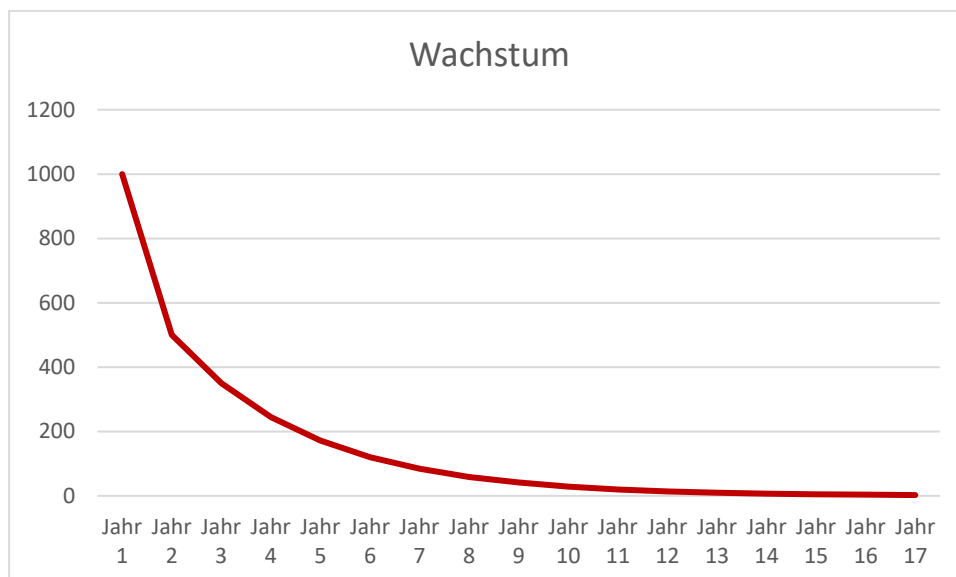


Abb. 3: Wachstumskurve bei konstanten Neuspender/innen

Aus diesen Beobachtungen folgt, dass ein konstantes Wachstum der Neuspender/innen nicht ausreicht, wenn die Organisation wachsen und neue Aufgaben in Angriff soll bzw. die Wirkung verstärken will. Bei einem konstanten Wachstum erreicht jede Organisation eine Sättigungsgrenze, die nicht so einfach überschritten werden kann.

Diese Sättigungsgrenze zeigt sich auch, wenn wir die zugrunde liegenden Annahmen ändern. Nehmen wir an, dass immer 90% der Spender/innen aus dem Vorjahr auch im folgenden Jahr wieder spenden. Dann ergibt sich folgender Verlauf der aktiven Spender/innen:

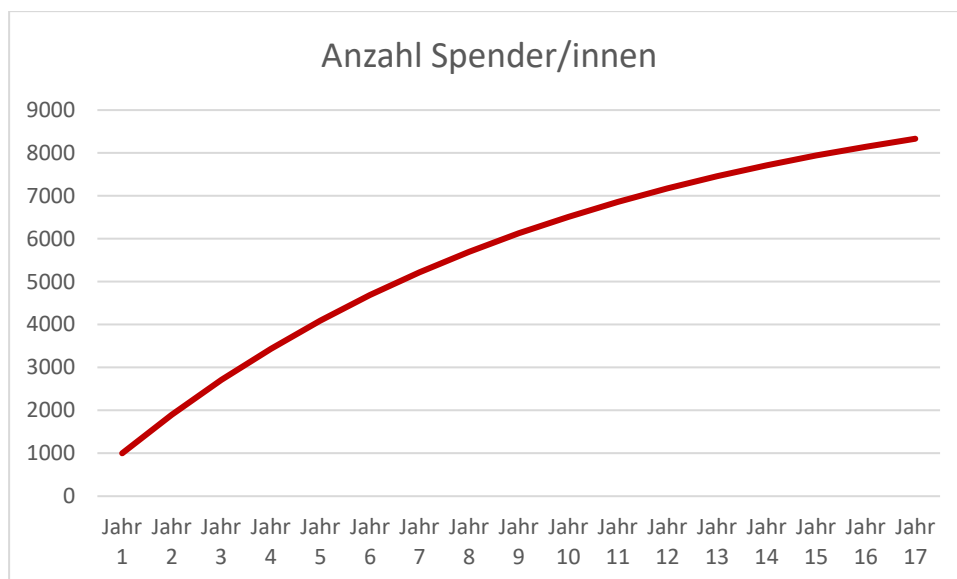


Abb.4: Anzahl Spender/innen bei 90% Retention

In diesem Fall ist die Kurve deutlich steiler und der Sättigungsgrenze liegt viel höher. Aber es ist unverkennbar, dass in jedem Jahr die Anzahl der aktiven Spender/innen abnimmt, obwohl jeweils 1.000 neue Spender/innen gewonnen wurden. Auch in diesem Fall tendiert der Verlauf hin auf eine Sättigung. Dies zeigt sich auch, wenn wir die Wachstumskurve betrachten. Das Wachstum wird von Jahr zu Jahr schwächer.

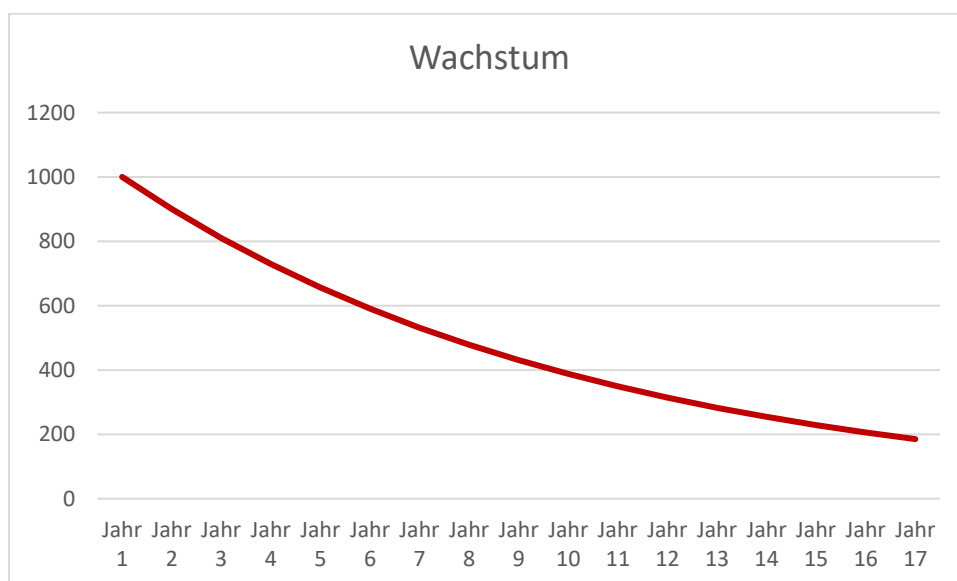


Abb.5: Wachstum bei 90% Retention



Auch einmalige Effekte, wie sie bspw. eine Notfallsituation oder besondere Umstände darstellen, wirken sich nicht langfristig auf die Anzahl der Spender/innen aus: Wenn im vierten Jahr sich einmalig die Anzahl der Neuspender/innen verdoppelt – statt 1.000 werden nur in diesem Jahr 2.000 neue Spender/innen geworben – nivelliert sich der Effekt schnell wieder ein.

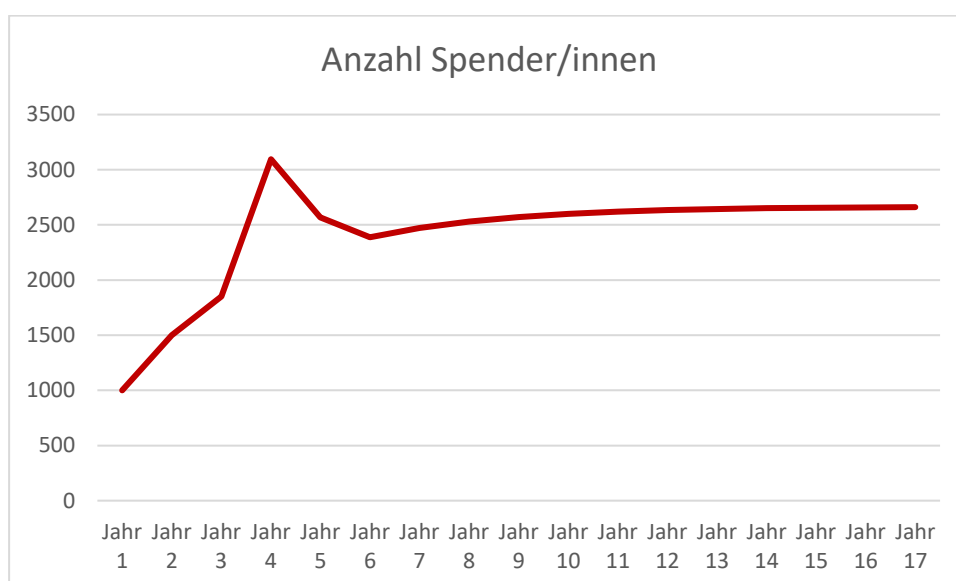


Abb. 6: Anzahl Spender/innen bei einem einmaligen Effekt

Der einmalige Effekt ist nur in den ersten beiden Jahren deutlich zu sehen. Danach setzt sich im Grunde der bisherige Verlauf fort. Langfristig spielen also einmalige Effekte keine Rolle.

Hieraus lässt sich folgern, dass günstige Gelegenheiten und die Möglichkeit, einmal neue Förder/innen aufgrund einer besonderen Situation zu gewinnen, kurzfristig zwar wirksam sind, schon mittelfristig aber keine Rolle spielen, da sich viele der neu gewonnenen Förder/innen die Organisation wieder verlassen. Auch ihre Bindungszeit liegt bei etwa 3 Jahren.

Strategisch bedeuten diese Zahlen, dass sich langfristiges Wachstum der Anzahl der Förder/innen bei einer gleichbleibenden Anzahl von Neuspender/innen nicht gewährleisten lässt. Bleibt die Zahl der Neuspender/innen konstant, bewegt sich die Anzahl der aktiven Spender/innen auf ein Sättigungsniveau zu, das so nicht überschritten werden kann. Dies ist unabhängig von der Retention-Quote, d.h. der Anzahl der Spender/innen, die auch in den nächsten Jahren wieder spenden werden. Je höher die Retention ist,



desto steiler wird zwar die Kurve, jedoch tendiert sie ebenfalls auf ein Sättigungsniveau.

Exponentielles Wachstum der Neuspender/innen

Zu untersuchen bleibt, wie sich dieser Effekt darstellt, wenn die Neuspender exponentiell wachsen. Hierfür nehmen wir im ersten Schritt an, dass sich jedes Jahr die Anzahl der neu gewonnenen Förder/innen um 100 erhöht. Ausgangspunkt sind auch hier wieder 1.000 Spender/innen, die gewonnen werden: Während im ersten Jahr 1.000 neue Spender/innen gewonnen werden, sind es im folgenden Jahr 1.100, im darauffolgenden 1.200 u.s.w.. Nach 17 Jahren sind es dann schon 2.700 neue Förder/innen, die gewonnen werden müssen. Unterstellen wir wieder, dass 50% der neu gewonnenen Spender/innen auch im Folgejahr und 70% in den weiteren Jahren spenden, dann zeigt sich folgende Kurve:

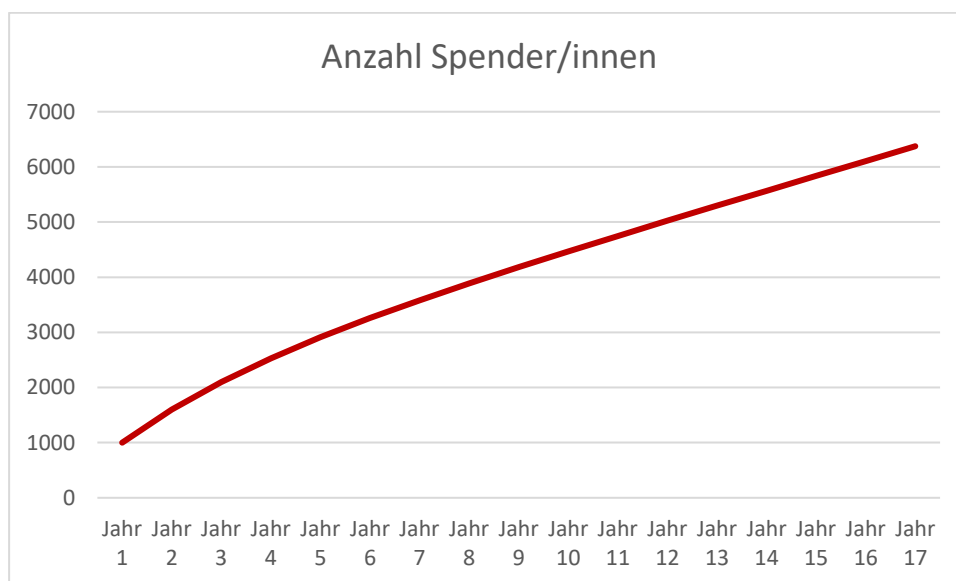


Abb. 7 Anzahl Spender/innen bei linearem Wachstum der Neuspender/innen

Hier zeigt sich zum ersten Mal ein stetiges Wachstum der aktiven Spender/innen. In jedem Jahr übersteigt die Anzahl der neu gewonnenen Förder/innen die Anzahl derjenigen, die nicht weiter spenden. Allerdings nähert sich die Wachstumskurve einem konstanten Niveau an, wie folgende Abbildung zeigt:

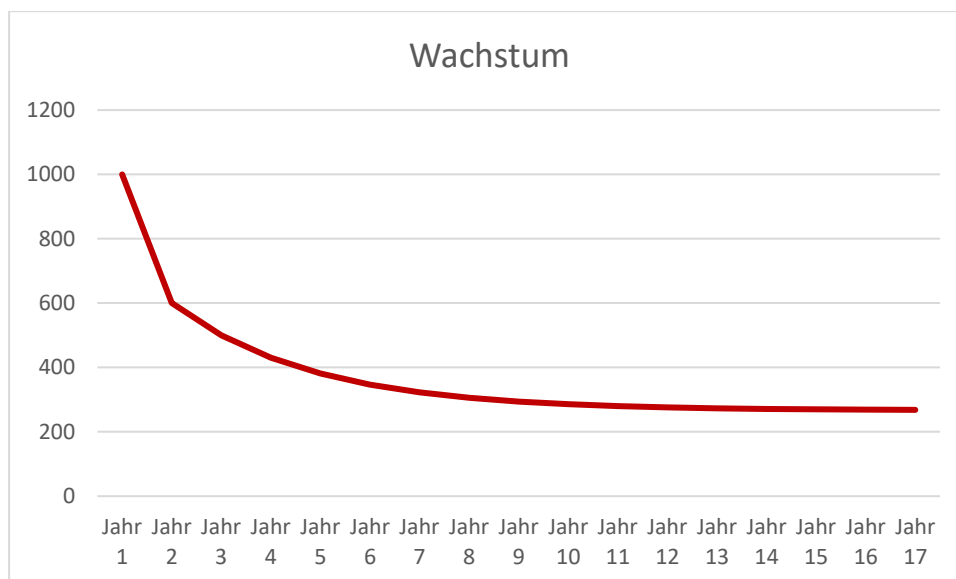


Abb. 8: Wachstum Spender/innen bei linearem Wachstum der Neuspender/innen

Aus dieser Kurve lässt sich der Schluss ziehen, dass bei einem linearen Anstieg der Neuspender/innen langfristig die aktiven Förder/innen immer um die gleiche Größe wachsen. Wenn in jedem Jahr die Anzahl der Neuspender/innen um 100 steigt, dann wächst die Anzahl der aktiven Förder/innen in jedem Jahr um etwa 270 Menschen.

Neben einem linearen Wachstum der Neuspender/innen wird auch ein exponentielles Wachstum untersucht. Statt jedes Jahr weitere 100 Menschen zu gewinnen, kann der Anteil der Neuspender/innen auch um einen Prozentanteil steigen. Legt man eine Steigerung der Neuspender/innen um 2% zugrunde, ergibt sich folgende Kurve:

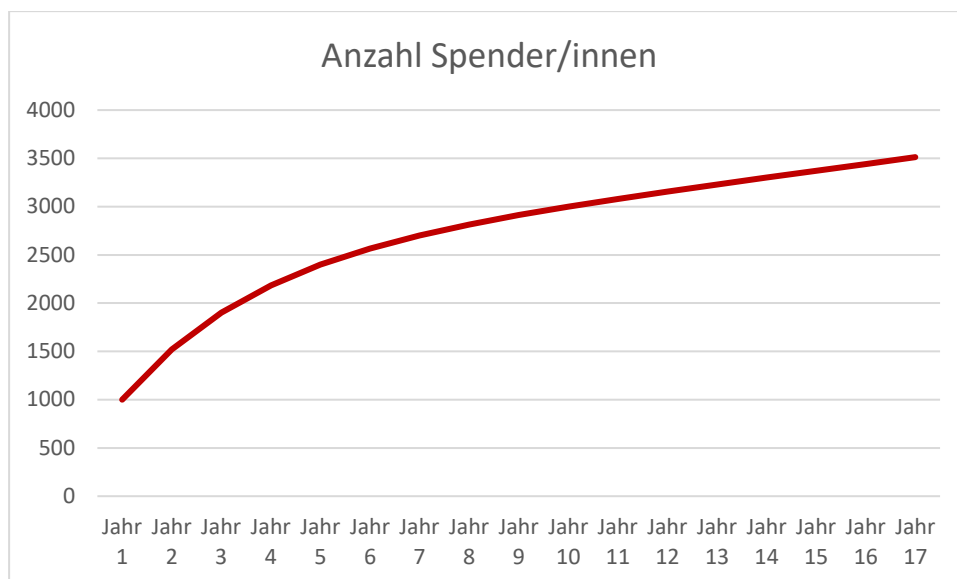


Abb. 9: Anzahl Spender/innen bei 2% Wachstum der Neuspender/innen

Auch bei einem zweiprozentigen Wachstum der Neuspender/innen tendiert die Anzahl der aktiven Spender/innen auf eine Sättigungsgrenze hin, ohne diese wirklich zu erreichen. Vielmehr schwächt sich das Wachstum von Jahr zu Jahr ab, wie folgende Kurve zeigt:

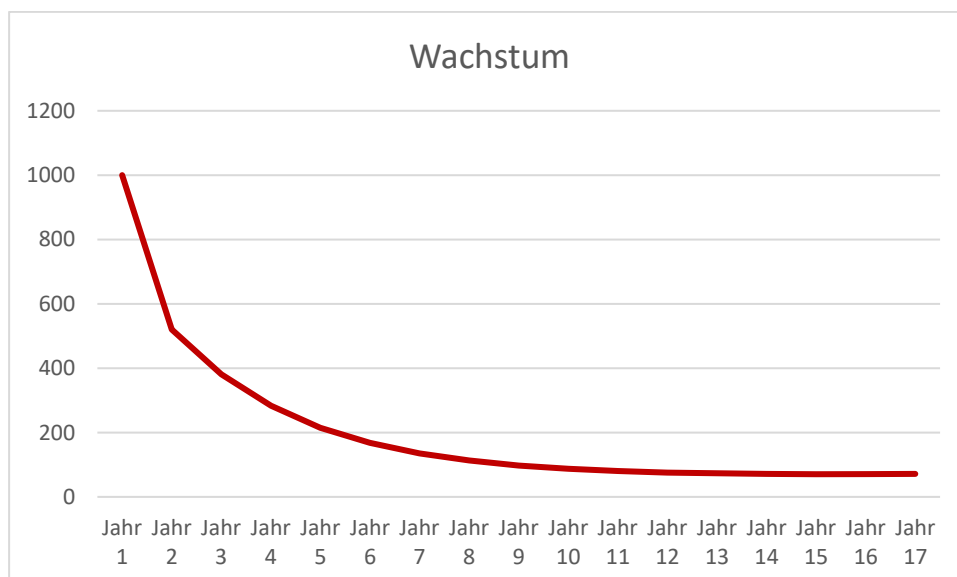


Abb. 10: Wachstum Spender/innen bei 2% Wachstum der Neuspender/innen



Ähnlich wie beim linearen Wachstum der Neuspender/innen ergibt sich auch hier ein konstanten Wachstumsniveau, auch wenn dies deutlich geringer ausfällt.

Ein langfristig exponentielles Wachstum der aktiven Förder/innen ergibt sich erst, wenn die Zahl der Neuspender/innen stark wächst. Unterstellt man ein jährliches Wachstum der Neuspender/innen um 10%, ergibt sich folgende Kurve:

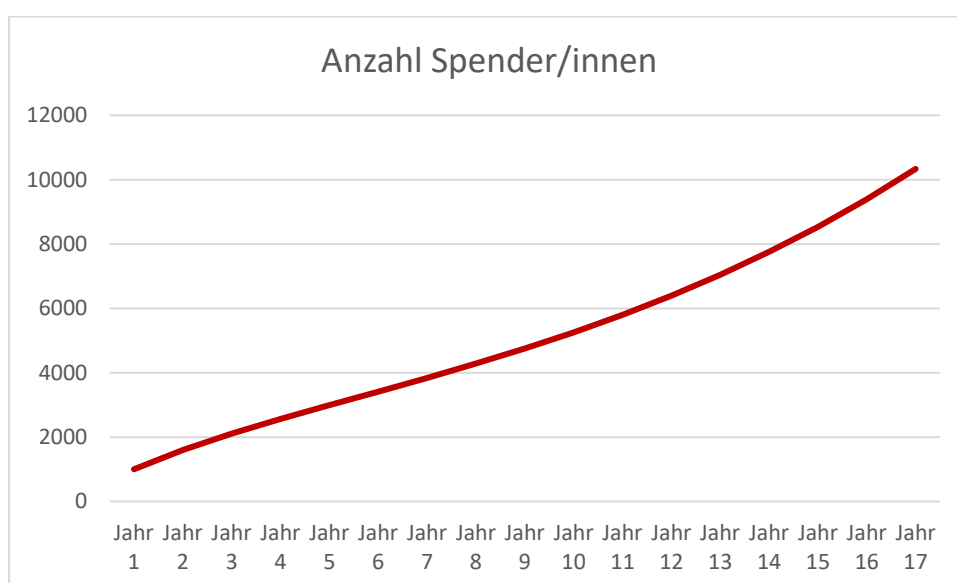


Abb. 11: Anzahl Spender/innen bei 10% Wachstum der Neuspender/innen

Bei einem derart großen Wachstum der Neuspender/innen zeigt sich nicht nur ein stetiges Wachstum der Förder/innen. Nach dem 6. Jahr beginnt ein exponentielles Wachstum der aktiven Spender/innen. Der Zuwachs an Neuspender/innen ist dann in jedem Jahr deutlich höher als die Summe derjenigen, die nicht weiter spenden. Dies zeigt sich auch in der Wachstumskurve:

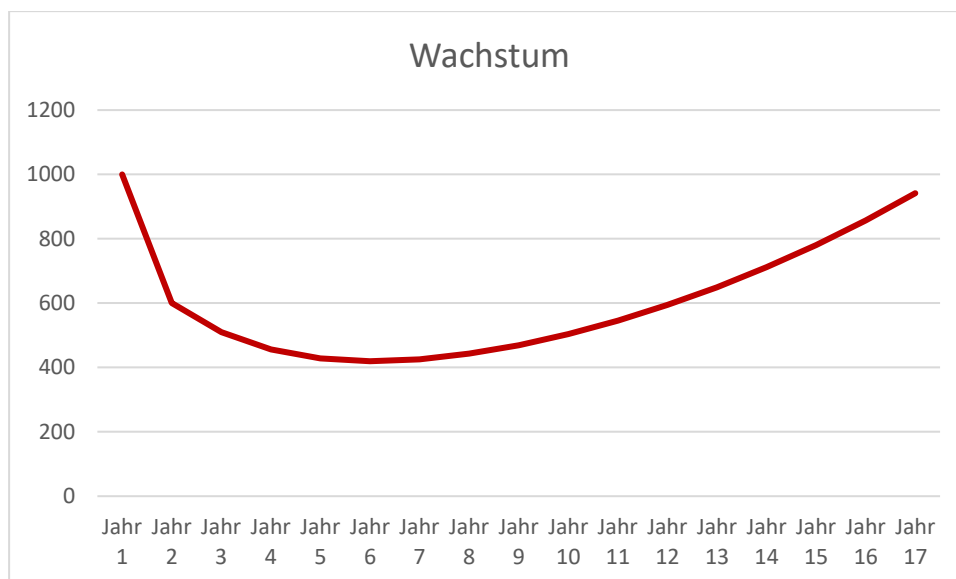


Abb. 12: Wachstum Spender/innen bei 10% Wachstum der Neuspender/innen

Diese Kurve zeigt, dass sich zunächst das Wachstum abschwächt, um dann nach dem Jahr 6 wieder anzusteigen. Dieser Anstieg erfolgt zunächst langsam. Ab dem 10. Jahr ist der Anstieg deutlich sichtbar und setzt sich dann exponentiell fort.

Fazit

Bevor aus den Zahlen Schlüsse gezogen werden können, möchte ich darauf hinweisen, dass ausschließlich numerische Werte verglichen wurden. Überlegungen zu Kosten und Erträgen, die ebenfalls eine Rolle spielen, wurden nicht berücksichtigt. Deshalb ist die Aussage, dass die Retention-Rate – die Quote mit der Förder/innen im nächsten Jahr sich wieder finanzielle engagieren – nur eine geringe Rolle spielt, zu relativieren. Sie hat eine deutlich größere Auswirkung, wenn Erträge und Kosten sowie die Beziehungsdauer betrachtet werden.

Obwohl deutlich wird, dass bei einem linearen oder exponentiellen Wachstum der Neuspender/innen langfristig die aktiven Förder/innen wachsen, muss dies kritisch gesehen werden. Investitionen in die Gewinnung neuer Förder/innen gehört mit zu den teuersten Aktivitäten im Fundraising. Es ist



deshalb genau zu berechnen, ob sich diese Investments langfristig lohnen. Organisationen können sich mit dieser Strategie auch überheben.

Aus den Zahlen kann man aus meiner Sicht drei strategischen Überlegungen ableiten:

- Ohne Neuspendergewinnung verliert jede Organisation, Stiftung bzw. Sozialunternehmen langfristig seine Basis. Auch wenn die Gewinnung von Neuspender/innen wichtig ist, gehört sie zu den teuersten Aktivitäten im Fundraising. Hier genau hinzuschauen, wer gewonnen wird, wird zunehmend eine wichtige Aufgabe.
- Trotzdem müssen Organisationen mit der Tatsache leben, dass die Zahl der Förder/innen auf eine Sättigungsgrenze zusteuert. Alle Versuche, die Anzahl der Förder/innen zu erhöhen, ist langfristig begrenzt. Ein exponentielles Wachstum der Neuspender/innen ist logisch begrenzt, da sich nicht alle Menschen für Ihre Themen und Werte begeistern lassen.
- Ist „Wachstum“ das erklärte Ziel einer Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen, reicht es nicht aus, nur die Anzahl der Förder/innen zu erhöhen. Vielmehr kann Wachstum auch dann realisiert werden, wenn Förder/innen mehr geben oder die mit dem Fundraising verbundenen Kosten sinken – bspw. durch längere Beziehungen zu den Förder/innen. Wachstum einfach auf mehr Förder/innen zu reduzieren, greift augenscheinlich zu kurz.

Diese Beobachtungen stellen Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen im Fundraising vor eine Reihe von Herausforderungen. Wenn die Anzahl der Förder/innen auf eine Sättigungsgrenze zuläuft, dann wird es zunehmend wichtig, diejenigen als Förder/innen zu gewinnen, die über eine höhere Bereitschaft verfügen, sich finanziell zu beteiligen. Dabei könnte z.B. analysiert werden, welche Merkmale diejenigen aufweisen, die bereit sind, sich langfristig zu engagieren. Über die Veränderung der Retention-Rate kann zumindest der Verlauf der Kurve beeinflusst werden.

Es kann auch sinnvoll sein, dass eigene Fundraising zu diversifizieren und verschiedene Zielgruppen anzusprechen und als Förder/innen zu gewinnen. Auch wenn für jede Zielgruppe gilt, dass sie wiederum hinzu einer Sättigungsgrenze tendiert, kann insgesamt ein größeres Volumen ausgeschöpft



werden. Allerdings ist dies mit einer größeren Komplexität im Fundraising und ebenfalls höheren Kosten verbunden.



Zum Autor

Dr. Kai Fischer ist seit mehr als 20 Jahren für gemeinnützige Organisationen als Berater aktiv. Er entwickelt mit seinen Kunden Fundraising-Strategien, Geschäftsmodelle und Positionierungen, damit sie nachhaltig Einnahmen erzielen können. Darüber hinaus unterstützt und begleitet Dr. Fischer bei der Umsetzung von Projekten und Kapital-Kampagnen.

Dr. Fischer hat fünf Fachbücher und mehr als 70 Aufsätze über Fundraising-Themen geschrieben. Seit 2000 gibt er einen eigenen Online-Newsletter heraus. Er ist Dozent der Fundraising Akademie, Lehrbeauftragter an der HWR Berlin und Referent auf vielen Tagungen und Kongressen im deutschsprachigen Raum. Im Deutschen Fundraising Verband leitet er die Fachgruppe „Politik und Zivilgesellschaft“ (gemeinsam mit A. Schlotmann), die Regionalgruppe Hamburg (gemeinsam mit G. Roselius und U. Compart) und sitzt der Schiedskommission vor. Dr. Fischer ist nach dem US-Standard „CFRE“ zertifizierter Fundraiser.

Mission-Based Consulting

Mission-Based Consulting hilft Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen ihre Mission zu erfüllen, indem wir Sie dabei unterstützen, nachhaltig und langfristig Einnahmen zu erzielen. Getragen werden wir dabei von der Überzeugung, dass wir für die Bewältigung der vielfältigen Probleme in unserer Gesellschaft eine starke Zivilgesellschaft benötigen. Und eine Zivilgesellschaft ist nur so stark, wie sie die Ressourcen gewinnen kann, die notwendig sind, damit Arbeit gut bezahlt werden kann.

Hierfür entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden in Workshops, Beratungen und im Coaching Strategien, Geschäfts- und Einnahmemodelle sowie eine Mission-Based Positionierung, um Menschen zu begeistern und Ihre Organisation, Stiftung bzw. Sozialunternehmen als Marke aufzubauen. Umsetzungen begleiten wir und stellen unser Know-how immer wieder gern zur Verfügung.

www.mission-based.de



Kontakt

- Dr. Kai Fischer

Fon: 040 - 60 944 226 -1

fischer@mission-based.de

Mission-Based Consulting |

Dr. Kai Fisscher

Alstertor 15

20095 Hamburg

Fon: (040) 60 944 226-0

Fax: (040) 60 944 226-9

info@mission-based.de

www.mission-based.de

Mission-Based Consulting |
Dr. Kai Fischer
Alstertor 15, 20095 Hamburg
USt-Id Nr. DE260141256

Bankverbindung
Commerzbank Hamburg

IBAN: DE67 200 400 000 152 242 400

BIC: COBADEFFXXX