

Zukunftsfähige Kirchenfinanzierung

Integriertes Fundraising

Tatsächlich erweist es sich als schwierig, einen Überblick über den Stand des Fundraisings in der katholischen Kirche zu gewinnen. Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es sich bei vier der zehn erfolgreichsten spendensammelnden Organisationen in Deutschland (Adveniat, Misereor, missio, Päpstliches Missionswerk der Kinder) um Organisationen der katholischen Kirche handelt. Dies belegt, dass im Bereich der katholischen Kirche auf hohem Niveau Fundraising betrieben wird. Es fällt auf, dass diese vier im Fundraising erfolgreichen Organisationen ihre Mittel unterschiedlich akquirieren. Dabei wird aber in allen vier Organisationen der Ansatz des Integrierten Fundraisings aufgegriffen.

Mit Blick auf Fundraising-Aktivitäten der Diözesen zeigt sich aber: Tatsächlich werden in der Regel fast ausschließlich Aktionen im Bereich der Erstspendergewinnung präsentiert beziehungsweise vorgeschlagen. Dabei ist bekannt, dass der wirtschaftliche Ertrag im Bereich der Erstspendergewinnung in der Regel defizitär ist. Oft werden die Ergebnisse von kirchlichen Spendenaktionen an der Basis dadurch positiv bewertet, weil nicht beachtet wird, dass der erwirtschaftete Erlös nur durch den hohen personellen Einsatz von kirchlichen Angestellten erzielt werden konnte. Dabei liegt es auf der Hand, dass im Rahmen einer Gesamtaufwandsrechnung dem Spendenerlös dieser Maßnahmen ein ungleich höherer Kostenblock

auf der Seite der Gehälter der an der Aktion beteiligten kirchlichen Angestellten gegenüber gestellt werden muss. Rainer Sprenger weist mit Blick auf das Vorgehen von Nonprofit-Organisationen darauf hin, dass oft „nur scheinbar günstige Lösungsansätze als vorbildlich erscheinen, obwohl sie in einer Gesamtbetrachtung und damit einer Addition der bei mehreren Einrichtungen anfallenden Kosten, letztlich viel teurer als andere Lösungen sind“. Er betont, dass man damit eine betriebswirtschaftliche Betrachtung verlässt. Charakteristisch dafür ist, dass der Einsatz der personellen Ressourcen häufig nicht in die Evaluation kirchlicher Fundraising-Maßnahmen einbezogen wird.

Ökonomisch sinnvoll eingesetzt ist ein kirchliches Fundraising aber nur, wenn es auf die effektiven, oft aber – zumindest mit Blick auf mögliche Finanzpotentiale – wenig effizienten Aktionen im Erstspendersegment effiziente Spenderbindungsprogramme aufsetzt und dazu ein konsequentes Integriertes Fundraising (Relationship Fundraising) konzipiert und realisiert wird. Während in den protestantischen Landeskirchen seit einigen Jahren der Aufbau solch eines systematischen Fundraisings zu beobachten ist, agieren die katholischen Bistümer diesbezüglich derzeit noch reserviert. Dabei begannen Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts Philip Kotler und Sidney Levy, Erkenntnisse des Marketing auch auf den

nicht-kommerziellen Bereich zu übertragen. Dies gilt als die Geburtsstunde des Sozialmarketing.

Beim integrierten Fundraising handelt es sich letztlich um eine Variante des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management). Diese Marketingstrategie verfolgt das Ziel, die Beziehung zu Kunden systematisch aufzubauen und zu intensivieren. Es integriert und optimiert alle kundenbezogenen Prozesse. Dies geschieht in der Regel auf der Grundlage einer Datenbank mit einer CRM-Software zur Marktbearbeitung. Customer Relationship Management umfasst dabei die Bereiche der Kundeninformation, des Database-Marketing, der Vertriebssteuerung und der Kundenbetreuung. Grundlage des Customer Relationship Managements ist die Erkenntnis, dass die Neugewinnung eines Kunden deutlich teurer ist als die Pflege bestehender Kundenbeziehungen.

Im Fundraising wird die Philosophie des Customer Relationship Management im Relationship Fundraising

adaptiert. Dabei wird versucht, Spender durch eine strategisch ausgerichtete Kommunikation enger an die Organisation zu binden mit dem Ziel, das Spendenengagement zu erhöhen. Um das unterschiedlich große Engagement der Spender einer Organisation darzustellen, wurde das Modell der Fundraising-Pyramide entwickelt. Dieses Modell ermöglicht spendensammelnden Organisationen eine segmentdifferenzierende Betrachtung des Spenderverhaltens. Diese differenzierte Betrachtung der Spenderpyramide ermöglicht einerseits eine Analyse von Upgrading-Potentialen, andererseits eine Analyse von Spendern, bei denen ein nachlassendes Spendenengagement zu beobachten ist. Damit kann evaluiert werden, welche Spender mit Kommunikationsmaßnahmen für ein Upgrading beziehungsweise mit Kommunikationsmaßnahmen zur Reaktivierung von Downgradern kontaktiert werden.

▼ *Klaus Vellguth*