

## I. Einleitung

Es ist Gemeingut, dass als zentraler Aspekt zu einer entwickelten Zivilgesellschaft die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger gehört. Diese äußert sich sowohl im freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Engagement als auch im Spenden, d. h. in der Übertragung von Vermögenswerten und Ressourcen. Beides wird von Nonprofit-Organisationen zur Realisierung ihrer Missionen in ihren Projekten und Programmen eingesetzt

Die Übertragung von Vermögenswerten und Ressourcen bzw. das Spenden ist dabei alles andere als selbstverständlich, da Spender keine marktadäquate Gegenleistung für ihre gegebenen Ressourcen erhalten (Urselmann 1998: 21). Spenden widerspricht zumindest in Teilen der Annahme, dass Menschen egoistisch handeln und ihre eigenen Vorteile optimieren. Dies ist häufig beim Spenden nicht der Fall – auch wenn es Ausnahmen hierzu gibt.<sup>2</sup>

Es ist zu fragen, ob es sich beim Spenden überhaupt um einen Markt-Tausch handelt, wie er als zentraler Fokus den Wirtschaftswissenschaften zugrunde liegt und von ihnen bearbeitet wird. Die bisher vorliegenden Versuche, Spenden über Markt-Tausch zu erklären, sind vielfach nicht befriedigend, wie noch zu zeigen sein wird.

Das Spenden als philanthropische Aktivität einzelner Akteure entspricht aufseiten der Nonprofit-Organisationen dem Fundraising. Sie versuchen, mithilfe des Fundraisings eben jene Spenden zu erhalten. Lässt sich erklären, warum Menschen spenden, ist hiermit auch die Möglichkeit verbunden, Fundraising theoretisch zu fundieren und inhaltlich weiterzuentwickeln. Damit ergibt sich die Chance, weitere Einnahmen für Nonprofit-Organisationen bzw. für deren Projekte und Programme zu erschließen.

---

1 Auf den Zusammenhang von Spenden bzw. Fundraising und Zivilgesellschaft wird am Ende noch einmal dezidiert eingegangen. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass mithilfe von Fundraising Zivilgesellschaft mitkonstituiert wird.

2 Ob und in welcher Form egoistische oder altruistische Motive dem Spenden zugrunde liegen, wird noch ausführlich diskutiert.

Dies ist auch zwingend notwendig: Fundraising hat in den letzten 20 Jahren in Deutschland einen erheblichen Aufschwung genommen. Nicht nur in der Etablierung als Profession, die sich z. B. in der Gründung des Deutschen Fundraising Verbands<sup>3</sup>, der Fundraising Akademie (1997) und der Etablierung des Deutschen Fundraising Kongresses zeigt, sondern auch durch die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit sowie in der Nachfrage nach spezifischen professionellen Leistungen wird dieser Prozess deutlich.<sup>4</sup>

Diese Entwicklung ist stark mit gesellschaftlichen Wandlungsprozessen der letzten 30 Jahre verknüpft, die es für viele Nonprofit-Organisationen immer notwendiger erscheinen lassen, mithilfe von Fundraising Einnahmen zu erschließen. Hierzu gehören unter anderem:

- Die Entstehung und Etablierung sozialer Protestbewegungen in den 70er- und 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts führte zur Notwendigkeit, alternative Formen der Finanzierung zu entwickeln. Für Bewegungen, die sich in Opposition zum Staat verstanden,<sup>5</sup> war es schlichtweg nicht möglich, öffentliche Gelder in nennenswertem Umfang anzunehmen. Folgerichtig gehören Organisationen wie Greenpeace (Gründung der deutschen Sektion 1980)<sup>6</sup>, der WWF (Gründung der deutschen Sektion 1962)<sup>7</sup> oder auch Tierschutz-Organisationen mit zu den Pionieren des deutschen Fundraisings.
- Die Einführung marktwirtschaftlicher Prinzipien in die Vergabe öffentlicher Mittel im Anschluss an die partielle Reorganisation

---

3 Die Gründung erfolgte 1993 noch unter dem Namen Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (Müllerleile o. J.). Die Umbenennung erfolgte 2003. Zurzeit wandelt sich der Deutsche Fundraising Verband von einem Berufs- zu einem Fachverband (vgl. Protokolle der Mitgliederversammlungen 2010 und 2011).

4 Zur Professionalisierung des Fundraisings in Deutschland vgl. Andrews (2011).

5 Nicht alle Umwelt- und Tierschutz-Organisationen sehen sich in Opposition zum Staat. Infolgedessen werden heute auch öffentliche und quasi-öffentliche Mittel (z. B. von der Bundesstiftung Umwelt, deren Vermögen aus der Privatisierung des staatlichen Salzgitter-Konzern gespeist wurde) angenommen bzw. eingeworben.

6 Zur Gründung der deutschen Sektion vgl. Hönsch (o. J.).

7 Zur Geschichte des WWF vgl. o. V. (o. J.) (b).

der öffentlichen Verwaltung im Zuge der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (KGSt 1993) führte in der Folge auch zu Änderungen bei der Zuweisung von Zuwendungen. Konkurrenz und Steuerung über Märkte sollen Innovationen fördern sowie die Effizienz und Effektivität sozialer Dienstleistungen verbessern (Bogumil et al. 2003; Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements 2002: 242). Diese Vorstellungen wiederum korrespondieren mit neoliberalen Leitbildern, denen zufolge nur über Märkte effizient und effektiv Leistungen distribuiert werden könnten.

- Kürzungen in öffentlichen Haushalten aufgrund des Abbaus von Schulden sowie Umschichtungen in den Etats führen bei vielen Nonprofit-Organisationen zu zurückgehenden Einnahmen, die – soll die Leistungsfähigkeit der Organisation erhalten bleiben – kompensiert werden müssen. Fundraising erscheint hier als eine Möglichkeit, dies zu bewerkstelligen.<sup>8</sup>
- Der Diskurs über Zivilgesellschaft<sup>9</sup> und Corporate Social Responsibility (CSR) propagiert bürgerschaftliches Engagement von Privatpersonen und Unternehmen und verweist hierbei auch auf die Notwendigkeit, die Erfüllung öffentlicher Aufgaben wieder zurück an Bürger und Unternehmen zu delegieren. Dabei changieren die Diskurse zwischen dem Versuch der Übertragung öffentlicher Aufgaben und der Möglichkeit, jenseits staatlicher und politischer Kontrolle innovative Leistungen zu erstellen. Diese Diskurse können auch als Versuche interpretiert werden, das Fehlen von Ressourcen aus nicht mehr zur Verfügung gestellten öffentlichen Mitteln zu kompensieren. Gleichzeitig schaffen sie eine gesellschaftliche Legitimation und die Bereitschaft, diese Ressourcen auch einzuwerben.

---

8 Fischer/Conta Gromberg (2009) weisen darauf hin, dass fehlende finanzielle Mittel häufig der Ausgangspunkt für Fundraising-Projekte sind. Diese Defizit-Orientierung hat erhebliche Auswirkungen auf Bedeutung und Konzeption des Fundraisings in den jeweiligen Organisationen.

9 Unterschiedliche Konzeptionierungen des Begriffs und seine Verwendung in politischen und gesellschaftlichen Diskursen analysiert Adloff (2005).

Auf Basis dieser Entwicklung konnte sich das Fundraising sowohl als öffentliches Thema als auch als Berufsfeld etablieren und ausweiten. Dies bedeutet allerdings noch lange kein quantitatives oder gar qualitatives Wachstum. So stellen Marktuntersuchungen seit fast 20 Jahren ein stagnierendes Spendenaufkommen in Deutschland fest (Urselmann 2000). Sieht man einmal von Spitzen wie nach dem Tsunami Weihnachten 2004 ab – nach medial stark vermittelten Katastrophen stellen Spender zusätzliche Mittel zur Verfügung –, geht die Zahl der Spender sogar zurück. Da gleichzeitig die Höhe der Spenden pro Spender wächst, bleibt das gespendete Volumen in etwa konstant (Borcherding/Stute 2011).

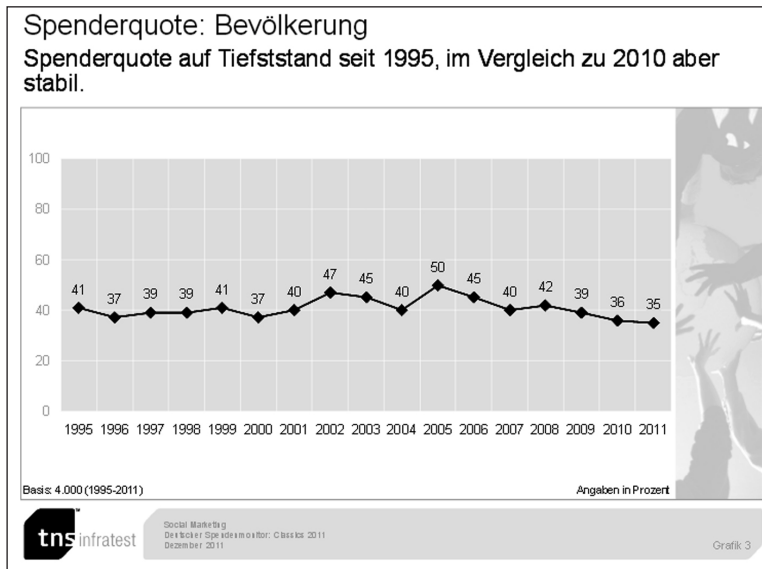


Abb. 1: Spenderquote in Deutschland (Borcherding/Stute 2011)

Gleichzeitig steigt aufgrund des stagnierenden Gesamtvolumens und gleichzeitig neu ins Fundraising eintretender Organisationen der Konkurrenzdruck. Darüber hinaus konkurrieren Nonprofit-Organisationen auch um Werte und Normen, die die Organisationen

repräsentieren<sup>10</sup> (vgl. Saxton/Guild 2010). Dies führt zu einem Professionalisierungsdruck auf das Fundraising, welches wiederum mit steigenden Kosten – insbesondere bei Gehältern und Honoraren – sowie einer Akademisierung der Ausbildung einhergeht (Hunziker 2011).<sup>11</sup> Dabei stellt sich natürlich die Frage, ob und in welcher Form es eventuell einen Zusammenhang zwischen dem zunehmenden Konkurrenzdruck auf der einen und dem Rückgang der Spenderzahl auf der anderen Seite gibt.

Hinzu kommt, dass es bis heute kaum gelungen ist, eine größere Anzahl von Förderern langfristig zu binden.<sup>12</sup> So zeigen Zahlen der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), dass jedes Jahr etwa 40 % der Förderer den Organisationen verloren gehen und durch neue Förderer ersetzt werden müssen, um den Stand der Einnahmen zu halten (Adler 2011). Legt man internationale Erfahrungen zugrunde, kann davon ausgegangen werden, dass nur die Hälfte aller neuen Spender eine weitere Spende tätigt (Burk 2000). In allen Folgeperioden verlieren die Organisationen etwa 30 % der Förderer, die schon mehrfach gespendet haben (Burk 2000). Dies ist ökonomisch problematisch, erhöht sich doch der Life-Time-Value mit jedem Jahr der Unterstützung signifikant (Sargeant/Jay 2004).

Gleichzeitig ist das Image des Fundraisings alles andere als positiv. Die mediale Öffentlichkeit ist – sehr zum Leidwesen der im Fundraising Tätigen – stark von negativen Berichten über Spendenskandale, hohe Verwaltungskosten und unlautere Praktiken geprägt.<sup>13</sup>

---

10 Auf die „Mission“ als Konzept der grundlegenden Werte und Normen von Nonprofit-Organisationen und dessen Bedeutung für Fundraising und andere Prozesse wird noch detailliert eingegangen.

11 Dies wiederum stellt, wie Hunziker (2011) ausführt, das Management von Nonprofit-Organisationen vor eine Reihe neuer Herausforderungen.

12 Die folgenden Zahlen basieren auf Durchschnittswerten. Im Einzelfall kann eine andere Bindungsdauer gegeben sein.

13 Vgl. hierzu die Pressemitteilung des Deutschen Fundraising Verbands anlässlich der medialen Berichterstattung über Praktiken des Fundraisings in der Vorweihnachtszeit 2011 (Deutscher Fundraising Verband 2011), in welcher der Verband die Berichterstattung als unfair bezeichnet.

Alle Bemühungen um ein ethisch einwandfreies Verhalten und um Transparenz scheinen wenig auszurichten.

Auffällig ist gerade am Fundraising in Deutschland die große Homogenität hinsichtlich Methoden und Formen. Schon in seiner Dissertation von 1997 hat Urselmann (1997: 226) festgestellt, dass 92 % aller Organisationen auf Direct Mail als vorherrschende Methode setzen. Trotz neuer Technologien hat sich hieran bisher kaum etwas geändert. Allerdings fehlen aktuelle wissenschaftliche Daten zum Einsatz verschiedener Medien in der Fördererkommunikation.

Schließlich ist es dem Fundraising als Profession bis heute nicht gelungen, eine hinreichende Klärung der theoretischen Grundlagen zu liefern. Die meisten Veröffentlichungen basieren auf evidenzbasiertem Know-how.<sup>14</sup> Sie leiten an, wie mit Fundraising um Ressourcen geworben werden kann, liefern aber keine Begründung oder Erklärung der Wirksamkeit. Für die Praxis erscheint dies zunächst auszureichen, da die Methoden hinreichend wirksam sind. Dies ist jedoch wenig förderlich, wenn das Fundraising qualitativ weiterentwickelt werden soll, damit weitere Potenziale erschlossen werden können.

In diesem Spannungsfeld zwischen praktiziertem Handeln und theoretisch fundierter Erklärung und Begründung bewegt sich die vorliegende Arbeit. Sie wird einen Ansatz vorlegen, der aus einem für die theoretische Erklärung von Fundraising ungewöhnlichen Theoriehintergrund heraus Spenden als Gaben versteht. Damit verbunden ist die Konsequenz, den Kern von Fundraising neu herauszuarbeiten und zu einer inhaltlich weiten Betrachtung zu kommen. Es ergeben sich daraus zugleich für die Praxis relevante Aussagen, die bis auf die Ebene der methodischen Umsetzung des Fundraisings reichen.

---

<sup>14</sup> Diese müssen nicht zwangsläufig auch korrekt sein. So zeigen Fischer und Conta Gromberg (2009), dass Teile des kanonisierten Wissens im Fundraising als Mythen bezeichnet werden können, die einer kritischen empirischen Überprüfung nicht immer standhalten.

Die Untersuchungen sind wie folgt aufgebaut:

Um den Gründen für das Spenden nachgehen zu können, sollen in einem ersten Schritt bestehende Ansätze vorgestellt und diskutiert werden. Dabei wird deutlich, dass diese Ansätze Spenden-Handlungen nicht hinreichend erklären können. Deshalb wird in einem zweiten Schritt vorgeschlagen, Spenden als Gaben zu verstehen. Das Spenden wird dabei als Gabe-Handeln (Volz 2006) rekonstruiert. Dies ermöglicht es, anschließend zu fragen, in welche gesellschaftlichen Prozesse Geben und Spenden eingebettet sind. Hierfür wird der Begriff der „Gebe-Logiken“ eingeführt, mit dem unterschiedliche Aspekte des Spendens in Bezug auf die Austauschprozesse herausgearbeitet werden.

Die Gebe-Logiken bilden zwar die Basis des Spendens, können jedoch die konkrete Entscheidung zu spenden noch nicht hinreichend erklären. Das Handeln (Spenden) setzt zumeist die Bitte um die Spende voraus. Damit kommt Nonprofit-Organisationen, die Fundraising praktizieren, im Spendenprozess eine aktive Rolle zu. Hierfür wird zunächst Fundraising als diejenige unternehmerische Funktion rekonstruiert, die eingesetzt wird, um Gaben in Form von Spenden zu erhalten. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, Inszenierungen von Nonprofit-Organisationen im Fundraising zu rekonstruieren. Diese verweisen wiederum auf zugrunde liegende kognitions- und entscheidungspsychologische Muster, die innerhalb der Inszenierung genutzt werden. Dabei werden den Spendern narrative Angebote unterbreitet, die sie dazu nutzen können, sich selbst ihr Handeln zu erklären.

Dies verweist auf den dritten Schritt der Argumentation. Denn es kommt erst dann zur Spende, wenn die Inszenierung zur gewünschten Handlung führt. Damit steht jetzt der Spender im Zentrum der Betrachtung. Seine Reaktion und insbesondere auch seine Erklärung seines Verhaltens – neben der Spende geht es auch um die Verweigerung der Spenden-Handlung – sind wesentliche Elemente, um letztendlich das Fundraising weiterentwickeln zu können.

Dies ermöglicht dann im letzten Schritt die Frage, in welchem Verhältnis die gewonnenen Erkenntnisse zu den oben beschriebenen Beobachtungen „passen“ und welche Folgerungen hieraus sowohl für die Praxis als auch für die herangezogenen Theorien und Erklärungsansätze gezogen werden können.

### 1.1 Eingrenzung des Untersuchungsfelds

Für das Verständnis der Arbeit ist es notwendig, zunächst das untersuchte Feld zu beschreiben und einzugrenzen, um so Aussagen über die Gültigkeit der Erkenntnisse machen zu können.

Betrachtet werden ausschließlich Nonprofit-Organisationen.<sup>15</sup> Im Anschluss an die internationale Forschungsliteratur (Salamon/Anheier 1996; Meyer/Simsa 2013) werden hierunter Organisationen gefasst, die folgenden Merkmalen genügen:<sup>16</sup>

- Sie besitzen ein Mindestmaß an formaler Organisation und sind juristische Personen oder Körperschaften.
- Sie sind private Körperschaften, d. h., staatliche Organisationen gehören nicht zu den Nonprofit-Organisationen. Gerade in

---

<sup>15</sup> Die Bezeichnung der hier betrachteten Organisationen mit dem Begriff „Nonprofit“ ist natürlich problematisch. Zum einen handelt es sich um eine negative Abgrenzung, sodass die Organisationen, die zu dieser Gruppe gehören, nicht positiv bestimmt werden können. Zum anderen ist der Begriff selbst irreführend, da die Organisationen durchaus Profite realisieren können und auch müssen, diese jedoch nicht ausgeschüttet werden dürfen, sondern reinvestiert werden müssen. Alternative Bezeichnungen sind „Not-for-Profit“ oder auch „zivilgesellschaftliche“ Organisationen. Da sich der Terminus „Nonprofit“ im Sprachgebrauch durchgesetzt hat, wird in dieser Arbeit daran festgehalten. Hinzu kommt, dass auch alle anderen genannten Begriffe nicht hinreichend trennscharf sind und zu Missverständnissen führen können (Meyer/Simsa 2013: 5 f.).

<sup>16</sup> Soweit nichts anderes vermerkt ist, sind die einzelnen Punkte Meyer/Simsa (2013) entnommen.