

Dr. Marita Haibach, Managing Director, Brakeley Ltd, Wiesbaden

## **Geld und Geist – neue Finanzierungsmethoden im Museum**

### **Fundraising – die Kunst der Gewinnung von Förderern**

Der Begriff „Fundraising“ kommt aus den USA und bedeutet wörtlich „Kapitalbeschaffung“. Hinter diesem Zauberwort steckt die Hoffnung, private Förderer, vorzugsweise Unternehmen, dazu zu bewegen, die Llöcher zu stopfen, die sich durch die öffentlichen Sparzwänge auftun. Was hat es damit auf sich? Handelt es sich um wirkliche Alternativen für die Finanzierung von Museen?

Die Antwort gleich vorweg: Private Geldgeber, ob Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen, können und wollen kein Ersatzstaat sein. Dazu reicht das zur Verfügung stehende Fördervolumen längst nicht aus. Die staatlichen Geldgeber dürfen auch künftig nicht aus ihrer Verantwortung entlassen werden. Allerdings können sich Einrichtungen, die aktiv auf neue Förderer zugehen, nicht nur zusätzliche finanzielle Standbeine verschaffen. Sie ziehen daraus auch eine Menge Vorteile für ihr Selbstverständnis, ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, ja, ihre gesellschaftliche Verankerung.

### **Von der Staatsorientierung zur Marketingorientierung**

In Deutschland ist der Begriff „Philanthropie“ weitgehend unbekannt. Ehrenamtliche Arbeit und Spenden gerieten in der Vergangenheit oft schnell in Verruf, denn es galt der Grundsatz: „Eigentlich müsste ja der Staat ...“ In jüngster Zeit zeichnet sich ein Einstellungswandel ab. Stichworte wie „aktive Bürgergesellschaft“, „Zivilgesellschaft“, „bürgerschaftliche Partizipation“ und „Gemeinsinn“ machen die Runde. Das Stiftungswesen befindet sich im Aufwärtstrend. Die Zeit ist reif für eine Neubewertung des Verhältnisses Staat und Bürger. Vermehrtes und professionelleres Fundraising, so die Erfahrungen in den USA, bewirken ein kontinuierliches Wachstum des Philanthropie-Volumens. Ein beträchtliches Potenzial für mehr Philanthropie in Form von Spenden und Stiftungen ist auch bei uns gegeben. Daher kommt besonders denjenigen, die Fundraising betreiben, eine wichtige Multiplikatorenfunktion zu.

Spenden und Sponsorenmittel kommen nicht von alleine ins Haus gewandert. Wer also Geld, Sach- oder Dienstleistungen will, muss danach fragen. Einer der häufigsten Gründe, warum Menschen nicht spenden, ist: Sie wurden nicht gefragt. Fundraising ist ein Marketingprinzip. Was das heißt, lässt sich verfolgen, wenn man die Werbeaktivitäten der Privatwirtschaft beobachtet: Die eigene Leistung wird den möglichen Käuferinnen und Käufer immer wieder angeboten (durch ständige TV-Spots, Anzeigen), damit am Ende genügend übrig bleiben, die das Produkt kaufen. Selbst wenn in einem ausreichenden Maße gefragt wird, so lautet doch die häufigste Antwort im Fundraising „nein“. Dies ist normal. Es sollte nicht dazu führen, die Bemühungen aufzugeben. Marketingdenken bedeutet aber auch noch etwas anders: Es gilt, sich in die Partner hineinzusetzen und das Anliegen so darzustellen, dass sie es verstehen.

### **Von Zufallstreffern zum professionellen Fundraising**

Das Bemühen um private Förderer läuft vielfach nach dem Zufallsprinzip. Damit lassen sich zwar durchaus gewisse Erfolge erzielen, aber das Problem ist: Wie können diese verstetigt werden? Die schönsten Ideen – z. B. für eine tolle Benefizveranstaltung – nützen nichts, wenn niemand da ist, der sie umsetzt. Nur wer laufend Arbeitskraft investiert, also Fundraiser-Stellen schafft und Beziehungen zu den Förderern aufbaut, erzielt regelmäßige Fundraising-Erfolge.

Seit Anfang der 1990er Jahre gewinnt in Deutschland die Erkenntnis an Boden, dass Fundraising eine Managementaufgabe ist. Ein Professionalisierungsschub ist in Gang gekommen, auch wenn in vielen Fällen Geschäftsführung, Vorstände und Mitglieder mühsam von der Notwendigkeit überzeugt werden müssen. Fundraising ist hierzulande dabei, eine Dienstleistungsbranche und ein Berufsfeld zu werden. Wichtig sind aber nicht nur Personen, die sich mit ihrer ganzen Arbeitszeit dem Fundraising widmen, sondern auch die aktive – durch die Fundraising-Stabsstelle oder -Abteilung gut vorbereitete – Mitwirkung von Geschäftsführung und Vorständen.

### **Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen: Die gesamte Palette der privaten Förderer nutzen**

Ist von privaten Fördermöglichkeiten die Rede, dann denken die meisten zunächst an Wirtschaftsunternehmen und Sponsoring. Dabei handelt es sich hier keineswegs die wichtigste oder gar die einzige private Finanzquelle. Das bedeutendste Segment des

Fundraising-Marktes sind Privatpersonen. Die Erfahrung von Fundraising-Praktikern belegt: Zwischen 80 und 90 Prozent des Kuchens kommen aus dieser Quelle. Nicht zuletzt aufgrund der Erbschaftswelle nimmt auch das Potenzial an Großspenden zu. Unternehmen sollten besonders dann als Förderer in Erwägung gezogen werden, wenn es sich um Projekte mit Öffentlichkeitswirkung handelt. Im Museumsbereich kommt insbesondere dann, wenn es sich um Veranstaltungen handelt, die eine hohe Werbewirksamkeit besitzen, auch Sponsoring in Betracht. Stiftungen kommen am ehesten dann in Frage, wenn es sich um innovative Projekte handelt.

### **Persönliche Bitten sind am erfolgreichsten**

Es gibt eine breite Palette an Fundraising-Methoden: Spendenbrief, Benefizveranstaltungen, Merchandising, Telefon-Fundraising und andere mehr. In der Regel empfiehlt es sich, mehrere dieser Instrumente parallel einzusetzen. Allerdings engagieren sich Menschen dann am ehesten, wenn sie persönlich gefragt werden, und zwar von einer ihnen bekannten Person. Das Prinzip des persönlichen Fragens gilt übrigens auch für den Bereich Unternehmen. Dort lohnt es sich, falls ein persönlicher Kontakt nicht besteht, Türöffner/innen einzusetzen (z.B. Politiker/innen oder den Ehemann einer Mitarbeiterin, der in der Bank, die um eine Spende gebeten werden soll, arbeitet).

### **Das wichtigste Wort im Fundraising heißt „danke“**

Förderer erwarten Anerkennung bzw. im Sponsoring eine Gegenleistung in Form von öffentlichen Darstellungsmöglichkeiten des Sponsorships. Das Danken ist ein wichtiger Baustein für den Aufbau von Beziehungen, denn dadurch erfahren die Sponsoren, die Spenderinnen und Spender eine positive Bestärkung. Die Anerkennung kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen: Dankeschreiben, ein freundliches Telefonat, Nennung der Namen im Mitteilungsblatt, Einladung der Förderer zu einem Fest. Gegenleistungen beim Sponsoring reichen vom Logo und Link auf der Website über Logoabdruck auf dem Veranstaltungsplakat bis hin zum Auftritt eines Vertreters des sponsernden Unternehmens auf der Eröffnungsveranstaltung einer Ausstellung.

**Literaturhinweis:** Marita Haibach: Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt 2002.