

Malen nach Zahlen:

# Fundraising-Controlling in der Praxis

*Fundraising-Controlling zielt darauf ab, Informationen und Kennzahlen bereitzustellen, welche Fundraising-Verantwortliche brauchen, um ihre Budgets zu erfüllen und den Fundraising-Mix sowie einzelne Mittelbeschaffungsmassnahmen zu planen, zu budgetieren und zu steuern: Fehlentwicklungen und positive Abweichungen sollen rechtzeitig zu erkennen sein. Die wichtigsten Kennziffern für mittel- und langfristige Planung sollen zur Verfügung stehen.*

## IM MINIMUM BASIERT FUNDRAISING-CONTROLLING AUF:

- Einnahmen-Ausgaben-Budget
- monatlichen Kostenstellenberichten
- quartalsweisen Budgetvergleichen
- quartalsweisen Adresswertstatistiken
- Aktionsstatistiken

Ein ausgebautes Fundraising-Controlling wird diese Instrumente für jedes Fundraising-Programm (Erneuerung, Akquisition, Patenschaften usw.) einzeln zur Verfügung stellen. Es macht dann auch Sinn, Zielsetzungen für Schlüsselzahlen (Kosteneffizienz, Erneuerungsrate, Attrition) spezifisch vorzugeben und alle Informationen monatlich aufzubereiten. Sie sollen mindestens quartalsweise vertieft, bewertet und kommentiert werden, um daraus Korrekturen des Massnahmenmix abzuleiten.

## ADRESSWERT-INFORMATIONEN

Da Marketing beziehungsweise Fundraising letztlich die Beeinflussung von Entscheidungen zugunsten der Organisation und ihrer «Produkte» anstrebt, kommt

der laufenden Beobachtung der SpenderInnenzahlen bei der Steuerung von Aktivitäten eine zentrale Rolle zu. Im Fundraising werden Organisationskontakte üblicherweise nach Recency, Frequency und Monetary Value (RFM) analysiert. Aufgrund meiner Erfahrung sind diese Werte als solche jedoch oft schwierig zur Steuerung anzuwenden, wenn sie nicht auch mit Kategorien gemäss Fundraising-Pyramide sowie mit den Einnahmezahlen der Budgetperiode verbunden sind. Oft denken Organisationen in Kategorien wie Mitglieder, PatInnen, AbonentInnen usw. und können mit der reinen RFM-Betrachtung wenig anfangen. Als nützlich erwiesen hat sich die regelmässige Betrachtung der Organisationskontakte nach folgendem Schema:

Fundraising-Gruppe	Recency	Anzahl	Lifetime-Value	Wert aktuelles Jahr	Wert Vorjahr
Mitglieder	neu (seit 1.1.)				
Mitglieder	erneuert				
Mitglieder	nicht erneuert				
Mitglieder	lapsed				
Mitglieder	ohne Zahlung				
Mitglieder	gelöscht				

Lifetime-Value, Wert aktuelles und Vorjahr sind die Summe sämt-



Sibylle Grosjean,  
Fundraiserin,  
grsbox GmbH

licher in der betreffenden Periode eingegangener Zahlungen.

Die Informationen über Verfügbarkeit und Wert von bestehenden Organisationskontakten bilden zusammen mit Marktforschungsinformationen die Basis für sinnvolle langfristige Fundraising-Strategien und die mittel- bis kurzfristige Budgetierung.

## BUDGETIERUNG

Grundlage und Kernstück von wirkungsvollem Controlling ist das Budget. Dieses soll nicht nach einem abstrakten Kontenplan nur die geplanten Ausgaben festhalten, sondern vielmehr synchron mit den kurz- und mittelfristigen Entwicklungsabsichten der Spen-

derInnen-Gruppen die dafür notwendigen Kosten und die zu er-

wartenden Einnahmen einander gegenüberstellen. Meiner Meinung nach zielt ein gutes Fundraising-Budget darauf ab, mit einem relativ vorsichtig berechneten Nettoziel und einer anvisierten Kosteneffizienz die Planungssicherheit für die Erfüllung des Organisationszwecks zu gewährleisten. Es empfiehlt sich, zur Erstellung des Budgets vier Fundraising-Bereiche gesondert zu planen und zu budgetieren, da sie je verschiedene Gesetzmässigkeiten aufweisen:

- gut eingeführte Programme
- Adressgewinnung
- Innovations-Projekte
- Grosspenden-Programme

## BUDGET- UND VORJAHRESVERGLEICHE

Nach der Budgetierung ist der Vergleich effektiver Werte mit budgetierten Vorgaben und Vorjahreswerten die häufigste Aufgabe im Fundraising-Controlling: Wurde ein sorgfältiges Budget mit transparenten Erwartungen formuliert, so geben Abweichungen davon die wichtigsten Hinweise auf Fehlent-

wicklungen, welche korrigiert werden sollen. Meist können die absoluten Zahlen und zum Teil die Kennzahlen auf Knopfdruck aus Buchhaltung und Datenbank aufbereitet werden. Das ist aber erst der Trostpreis: Ihre Wirkung entfalten die Budgetvergleiche dann, wenn sie gesichtet und kommentiert werden. Bei Abweichungen muss überprüft werden, welche Ursachen sie haben, und es muss versucht werden, die Faktoren zu korrigieren. Falls das nicht möglich ist, gehört es zu den Aufgaben der Fundraising-Abteilung, die voraussichtlich zu niedrigen Jahresend-Hochrechnungen intern zu kommunizieren.

## AKTIONS-STATISTIKEN UND EVALUATIONEN

Meist sind simple Aktionsstatistiken der am einfachsten erhältliche Teil des Fundraising-Controllings, da die Zahlen zum grössten Teil direkt aus der Fundraising-Datenbank geliefert werden können. Gebräuchlich ist folgendes Schema, welches seinen Ursprung in der Messung von Direct-Mail-Aktionen hat:

Aktionsdatum	Code	Gruppe	Angebot	FR-Programm
Beschreibung und Kategorisierung				
<b>Code</b>	Aktionscode in der Datenbank			
<b>Gruppe</b>	meist nach Fundraising-Gruppe, Recency, Sprache evtl. andere Qualitätsmerkmale wie Betragshöhe, Herkunft usw.			
<b>Angebot</b>	Worum wurde gebeten, welche Version			
<b>FR-Programm</b>	Zuordnung			

Auflage	Kosten	c/p*	Response	Resp.rate*	c/resp	Einnahmen	Netto	Avg.*	KE*
Gezählte Informationen, gerechnete Kennzahlen									

<b>Auflage</b>	belieferte Kontakte								
<b>Kosten</b>	zuordenbare externe Overheads, zuordenbare Datenbank-, Produktions- und Schaltkosten								
<b>*c/p</b>	Cost per piece, Kosten/Auflage								
<b>Response</b>	Reaktionen auf diese Aktion (nur bezüglich der beabsichtigten Reaktionen)								
<b>*Resp. rate</b>	Response-Rate, Response/Auflage								
<b>*c/resp</b>	Cost per response, Kosten/Response								
<b>Einnahmen</b>	zuordenbare Einnahmen								
<b>Netto-Resultat</b>	Einnahmen – direkte Kosten								
<b>*Avg</b>	Average, Einnahmen/Response								
<b>*KE</b>	Kosteneffizienz, Einnahmen/Kosten; häufig wird hier der ROI (Return on Investment) berechnet: Netto/Kosten								

Für verschiedene Kommunikationskanäle kommen spezifische Werte hinzu:

## TELEFONAKTIONEN

Da bei Telefonaktionen ein mehrstufiges Verfahren im Einsatz ist, müssen Konversionswerte festgestellt werden:

### Erreicht:

Anrufe/gelieferte Auflage

### Abschlüsse:

Positive Versprechen/Erreicht

### Netto-Abschlüsse:

Positive Versprechen/  
gelieferte Auflage

### Erfüllung:

Eingänge/Positive Versprechen  
(Anzahl, Summe)

### Netto-Response:

Zahler/gelieferte Auflage

## DIRECT DIALOG

Eine präzise, zeitnahe Steuerung ist besonders wichtig. Mitarbeiterwochen Einsatzzeit umgerechnet auf 1 MA/Woche Abschlüsse/Std. Abschlüsse/MA-Woche Erfüllung Eingelöste Versprechen/Abschlüsse

## LASTSCHRIFTVERFAHREN

Rücklastschriften, zurückgewiesene Belastung/versuchte Belastung

## PATENSCHAFTEN

Eingelöste Versprechen/Versprochene Beträge

## DIE BÜNDELUNG VON AKTIONEN ZU PROGRAMMEN

Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Eine einzelne Massnahme kann kaum nachhaltigen Erfolg im Sinne der Fundraising-Grundaufgaben zeitigen. In ausgereiften Organisationen fallen bei der Bearbeitung der Segmente in der Fundraising-Pyramide ungefähr folgende Hauptaufgaben an (siehe Tabelle nächste Seite):

	Massenfundraising	Institutionelles Fundraising	Gross-Spenden	Legate
Akquisition/Konversion	●	●	●	●
Erneuerung	●		●	
Upgrading/Zusatzspenden	●	●	●	
Retention/Pflege	●	●	●	●
Reaktivierung	●		(●)	

Während im Massenfundraising die einzelnen Aufgaben relativ klar auseinander gehalten und Massnahmen eindeutig zugeordnet werden können, sind die Grenzen in den anderen Bereichen fließend. Je nach Organisationsstruktur und -reife wird die Kultivierung dieser Bereiche mit unterschiedlichen finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet. Wie der Kostenstellenplan ausgestaltet wird und welchen Bereichen bei Budgetierung und Controlling die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist deshalb von Organisation zu Organisation verschieden.

In einigen Fällen werden die Aktionen nicht nach den Grundaufgaben gebündelt, sondern nach eingesetzten Kommunikationsmitteln (Telefon) oder nach Zahlungsart (LSV). Ich halte diese Zuordnungsweise für schwierig, weil sie davon ablenkt, welche kommunikative Aufgabe zu bewältigen ist und mit welchen Mitteln dies am wirkungsvollsten bewerkstelligt werden kann.

### SPEZIALAUSWERTUNGEN

Für strategische Prozesse, Krisenmanagement oder Innovationsschübe reichen normalerweise

die regelmässig verfügbaren Informationen über Adresswert, Aktionserfolge und Kosten nicht aus. Wer praktisch ausschliesslich mit Spezialauswertungen zu kämpfen hat, sollte ein Controlling-Konzept erstellen, in welchem die tatsächlich gewünschten Schlüsselzahlen definiert sind, damit Rechnungswesen und Datenbank die entsprechenden Angaben automatisch ausgeben.

**Zahlen, auf die man keinen Einfluss hat, kann man sich sparen.**

### UMGANG MIT KOSTEN

Wenn das eigentliche Ziel von Fundraising die Erwirtschaftung eines Nettoresultats ist, welches für den Organisationszweck zur Verfügung steht, so sind Kosten neben dem Umsatz die halbe Miete.

Anders als Konzeptions-, Produktions- und Schaltkosten oder zuordenbare Datenbank-

*Inserat  
Regor AG*

kosten müssen Lohnkosten und Betriebsumlagen in ganze Programme oder sogar erst ins Gesamtergebnis der Fundraising-Abteilung einfließen. Im Sinne einer internen Kosten- und Leistungsrechnung KLR sollten im Rechnungswesen mindestens die Kostenstellen «Fundraising» (Mittelbeschaffungsaktivitäten), «Akquisition und Reaktivierung» (Adressgewinnungsaktivitäten) und «Fundraising-Unterstützung» (Datenbank, Mitgliederservice, allg. PR/Marketing-Massnahmen) zur Verfügung gestellt werden.

### **FUNDRAISING UND RECHNUNGSWESEN**

Fundraiser, welche glauben, die Buchhaltung müsste ihnen alle Informationen pfannenfertig ausgeben, verpassen eine Gelegenheit zur rationalen Einflussnahme. Während im deutschsprachigen

Raum «Controller» tatsächlich häufig in separaten Stabsstellen beschäftigt werden, gehört dieser Wirkungskreis in der amerikanischen Kultur zu den zentralen Aufgaben von Managern und Programmverantwortlichen: Letztlich liegt das Interesse an zukunftsorientierten Zahlen nicht bei den MitarbeiterInnen, die im Accounting arbeiten und (rückwärtsgerichtet) Rechenschaftsbericht erstellen, sondern bei jenen, die direkt für die Resultate verantwortlich gemacht werden. ●

### **LITERATUR**

*Horvath & Partners*  
**Das Controlling-Konzept**  
dtv 2003 - ISBN 3 423 05812 9

*Sven Reinecke/Torsten Tomczak (Hrsg)*  
**Handbuch Marketingcontrolling**  
Wirtschaftsverlag Ueberreuter,  
2001  
ISBN 3-7064-0767

*Sven Reinecke*  
**Marketing-  
und Verkaufskennzahlen**  
Werdverlag 2004  
ISBN 3-85932-468-3

*Hatem Imran*  
**Fundraising – von Database-  
marketing bis Financial  
Controlling**  
35885, GRIN

---

*Inserat  
Spühler-Druck*