

# **„Fundraising als komplexer Optimierungsprozess – Entwurf eines Modells“**

Prof. Dr. Michael Urselmann

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## **Ausgangssituation:**

- Zunehmender Verdrängungswettbewerb auf dem Spendenmarkt führt zu steigenden Fundraising-Kosten.
- Responsequoten von Kaltadress-Mailings sinken unter die 1%-Schwelle.
- Kosten der Neuspendergewinnung verzehnfachen sich real in nur 20 Jahren.
- Bei Vollkostenrechnung werden bis zu 100-200 € für einen Neuspender investiert.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Ausgangssituation:

- Mittlerweile sind die Gewinnungskosten höher als Betreuungskosten eines Spenders geworden.
- Durch den Verdrängungswettbewerb steigen die „Abnutzungsraten“ („attrition rates“). Faustformel: 50% bei Neuspendern, danach 33%.
- Starke Verunsicherung der Fundraiser: Bis zu welcher Höhe sind die Fundraising-Kosten noch vertretbar?
- Amerikanische Fundraiser werden bereits Anfang der 1990er-Jahre mit diesem Problem konfrontiert.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Forschungsleitende Fragen:

- Wie sind amerikanische Fundraiser mit dem Problem steigender Fundraising-Kosten umgegangen?
- Welche Kennzahlen wurden für das Fundraising entwickelt?
- Welche Formen des Benchmarking wurden entwickelt, um Kennzahlen sinnvoll miteinander vergleichen zu können?
- Was können Fundraiser in den DACH-Ländern (D, A, CH) aus der amerikanischen Entwicklung lernen?
- Lässt sich ein Optimierungsmodell entwickeln, das die Entscheidungsgrundlage für die Fundraising-Praxis verbessert?

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Entwicklung eines Optimierungsmodells

- Ausgangspunkt: Fundraising kann als ein Optimierungsproblem (im mathematischen Sinne) betrachtet werden:
- Ein begrenztes Fundraising-Budget ist in denjenigen Mix aus alternativ zur Verfügung stehenden Fundraising-Maßnahmen zu investieren, der den Gesamterlös maximiert - nicht nur kurz-, sondern auch mittel- und langfristig!
- Jede Durchführung einer Fundraising-Maßnahme stellt eine Investition unter Risiko dar, deren Erfolg an ihrer Rendite gemessen wird („return on investment“ = Erlöse / Kosten).
- Bisherige Vorgehensweise: Wir testen alternativ zur Verfügung stehende Fundraising-Maßnahmen und entscheiden uns für diejenige mit dem höchsten ROI.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Beispiel:

Maßnahmen zur Gewinnung von Dauerspendern	Jahr	
	Plan	Ist
<b>Direct Mail an Mehrfachspender</b>		
Erlöse		
Kosten		
return on investment		
<b>Telefonischer Anruf von Mehrfachspendern</b>		
Erlöse		
Kosten		
return on investment		
<b>Standwerbung</b>		
Erlöse		
Kosten		
return on investment		
<b>DRTV Spot</b>		
Erlöse		
Kosten		
return on investment		
<b>Anzeige (Zeitung, Zeitschrift)</b>		
Erlöse		
Kosten		
return on investment		

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Problem 1 bei der Optimierung:

- Es gibt Fundraising-Maßnahmen, deren Durchführung zwar direkt zurechenbare Kosten verursacht, nicht aber direkt zurechenbare Erlöse. Ein ROI kann nicht berechnet werden.
- Beispiel: Während Maßnahmen der Gewinnung und Rückgewinnung von Spendern Erlöse zugerechnet werden können, ist dies bei Maßnahmen der Betreuung von Spendern (z.B. Event für Dauerspender) i.d.R. nicht möglich.
- Lösungsvorschlag für Problem 1:  
Betrachtet wird nicht nur der ROI einer einzelnen Fundraising-Maßnahme, sondern auch der **aggregierte ROI aller** Fundraising-Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide (Gewinnungs-, Betreuungs- u. Rückgewinnungsmaßnahmen).

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Beispiel: Maßnahmen bzgl. Erstspender

Maßnahmen auf der Stufe "Erstspender"		Jahr	
		Plan	Ist
<b>Direct mail 1 (Gewinnung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>DRTV spot 1 (Gewinnung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Beilage in Zeitung/Zeitschrift (Gewinnung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Anzeige in Zeitung/Zeitschrift (Gewinnung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

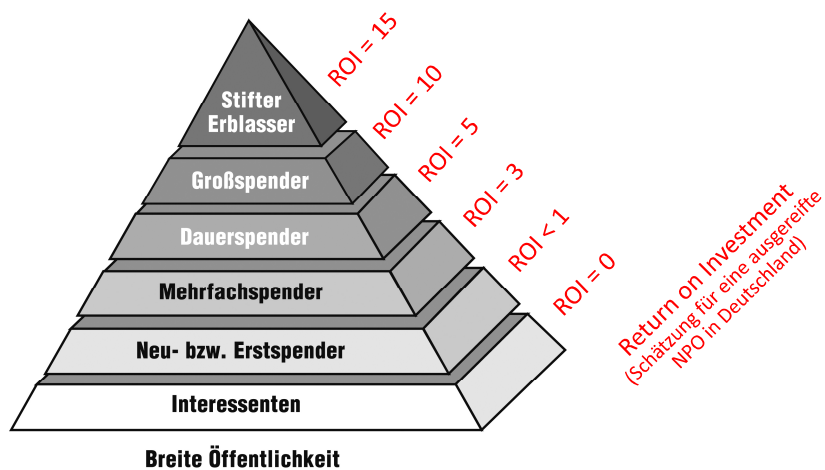
## Beispiel: Maßnahmen bzgl. Erstspender

Maßnahmen auf der Stufe "Erstspender"		Jahr	
		Plan	Ist
<b>Welcome-Package (Betreuung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Dankanruf (Betreuung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Direct Mail 2 (Rückgewinnung)</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Summe aller Maßnahmen auf der Stufe der Erstspender</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Geschätzter ROI aller Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide



SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Beispiel: Maßnahmen bzgl. Privatpersonen

Alle Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide bzw. Quelle		Jahr	
		Plan	Ist
<b>Privatpersonen</b>			
<b>Interessent</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Erstspender</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Mehrfachspender</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Dauerspender</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Großspender</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Testamentspender</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Problem 2 bei der Optimierung:

- Neben „Privatpersonen“ können im Fundraising auch die Quellen „Unternehmen“, „Stiftungen“ und „Öffentliche Institutionen“ angesprochen werden.
- Ein Optimierungsmodell darf demnach nicht nur nach ROI-maximierenden Maßnahmen bezogen auf „Privatpersonen“ suchen, sondern muss auch alle Fundraising-Maßnahmen bezogen auf „Unternehmen“, „Stiftungen“ und „Öffentliche Institutionen“ auf maximalen ROI hin analysieren.
- Es ist möglich, dass das Fundraising-Budget besser in Maßnahmen investiert ist, die sich an die Quellen „Unternehmen“, „Stiftungen“ und „Öffentliche Institutionen“ wenden, als an solche die sich an „Privatpersonen“ wenden.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Beispiel: Maßnahmen bzgl. aller Quellen

Alle Maßnahmen einer Stufe der Spenderpyramide bzw. Quelle		Jahr	
		Plan	Ist
<b>Privatpersonen</b>			
(...)			
<b>Zwischensumme "Privatpersonen"</b>	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Unternehmen</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Stiftungen</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Öffentliche Institutionen</b>			
	Erlöse		
	Direkte Fundraising-Kosten		
	Indirekte Fundraising-Kosten		
	return on investment		
<b>Summe über alle Quellen des Fundraising</b>			
	Erlöse (Gesamt)		
	Direkte Fundraising-Kosten (Gesamt)		
	Indirekte Fundraising-Kosten (Gesamt)		
	Verwaltungskosten (Gesamt)		
	return on investment		

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Problem 3 bei der Optimierung:

- Wenn immer nur in diejenige Stufe der Spenderpyramide mit dem jeweils höchsten aggregierten ROI investiert werden soll, dürfte es zu keinen Investitionen in die Neuspendergewinnung mehr kommen, da deren  $ROI < 1$ .
- Lösungsvorschlag für Problem 3:  
Die Investition in Neuspendergewinnung ist solange sinnvoll, wie die Summe aller durchschnittlichen Kosten der Gewinnung, Betreuung und Rückgewinnung eines Spenders („Lifetime Cost“) in einem vernünftigen Verhältnis zu allen durchschnittlichen Erlösen eines Spenders („Lifetime Value“) stehen.
- Beispiele für Berechnungsmöglichkeiten für den Lifetime Value:

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 1

- LTV = Durchschnittliche Lebensspendensumme aller Spender einer NPO (Leben im Sinne von Unterstützungszeitraum).
- Berechnung:
  - Selektion aller verstorbenen Spender und Selektion aller inaktiv gewordenen Spender aus der Datenbank, bei denen Rückgewinnungsmaßnahmen erfolglos geblieben sind.
  - Errechnung der Lebensspendensumme für jeden einzelnen selektierten Spender.
  - Errechnung des Durchschnitts aller individuellen Lebensspendensummen.

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 1

- Beispiel: Organisation A hatte nur zwei Spender:
  - Spender 1 gab acht Jahre lang jährlich 100 € => Lebensspendensumme = 800 €
  - Spender 2 gab einmalig 200 € => Lebensspendensumme = 200 €
  - => LTV = durchschnittliche Lebensspendensumme =  $(800 \text{ €} + 200 \text{ €})/2 = 500 \text{ €}$ .
- Vorteil: Relativ einfache Berechnung.
- Nachteil: Vergangenheitsbezogener Durchschnittswert.

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

16



## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 2

- LTV = Summe aller Spendeneinnahmen (aller Privatspender zusammen) der letzten zehn Jahre geteilt wird durch die Anzahl der Personen, die in den letzten zehn Jahren mindestens eine Spende getätigt haben.

- Berechnung:

$$\text{LifetimeValue}_{2009} = \frac{\text{Gesamtspendeneinnahmen } 1999 - 2008}{\text{Anzahl Personen, die } 1999 - 2008 \geq 1 \text{ x gespendet}}$$

- Beispiel:

$$\text{LifetimeValue}_{2009} = \frac{80.000.000 \text{ € Gesamtspendeneinnahmen}}{160.000 \text{ Spender}} = 500 \text{ €};$$

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 2

- Vorteil: Sehr einfache Berechnung.
- Nachteile:
  - Genauigkeitsverlust durch Abschneiden des Spendenverhaltens vor und nach dem Betrachtungszeitraum (jedoch Ausgleich nach Gesetz der großen Zahlen).
  - Vergangenheitsbezogen.

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 3 (Adrian Sargeant)

- LTV = Summe der abgezinnten Nettoerlöse aller Fundraising-Aktivitäten künftigen Jahre  $i$ .
- Berechnung:  $LifetimeValue = \sum_{i=1}^n C_i(1+d)^{-i}$   
wobei:
  - $C$  = Nettoerlöse (Erlöse minus Kosten) aller Fundraising-Aktivitäten eines Jahres  $i$ ,
  - $d$  = Abzinsungsfaktor (zur Inflationsbereinigung im Betrachtungszeitraum),
  - $n$  = erwartete Unterstützungsdauer des Spenders (in Jahren).

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Berechnung des Lifetime Value (LTV): Berechnungsvariante 3 (Adrian Sargeant)

- Vorteile:
  - Individuelle statt Durchschnittsbetrachtung,
  - zukunftsorientierte Betrachtung.
- Nachteil:
  - Die für die Berechnung benötigten Variablen sind in der Praxis, wenn überhaupt, nur äußerst schwer zu ermitteln.

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Problem 4 bei der Optimierung:

- Es gibt Fundraising-Maßnahmen, die nicht schon im Jahr ihrer Durchführung sondern erst in späteren Jahren zu Erlösen führen. Der ROI kann folglich nicht im selben Jahr berechnet werden.
- Beispiel: Maßnahmen der Gewinnung und Betreuung von Groß- oder Testament Spendern führen erst Jahre später zu Erlösen.
- Lösungsvorschlag für Problem 4:  
Zusätzlich zu jahresbezogenen Stufen- und Gesamt-ROI sollten **rollierende 5-Jahres-Durchschnitte** für alle Stufen-ROI berechnet werden.
- Entscheidungshilfe: Investiert wird in diejenigen Stufen der Spenderpyramide, deren rollierender 5-Jahres-Durchschnitts-ROI maximal ist!

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

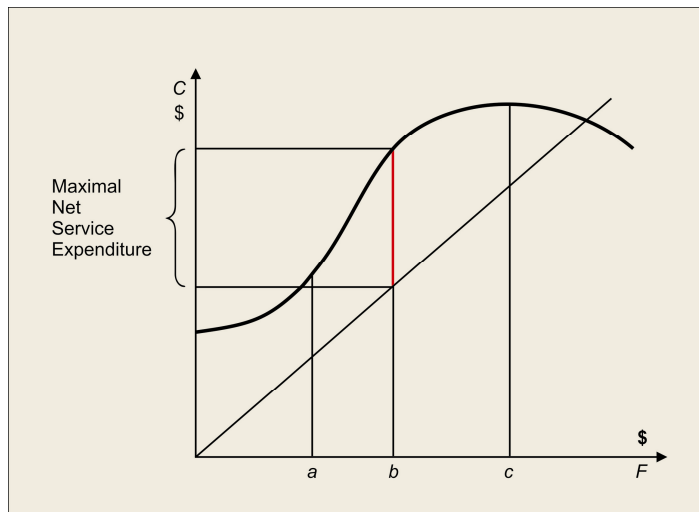
## Problem 5 bei der Optimierung:

- Ist die **Höhe** unseres Fundraising-Budgets **optimal**?
- Hypothese Richard Steinberg (Center on Philanthropy, Ind.):  
Die meisten Spendenorganisationen sind „**unterinvestiert**“.  
Sie sollten ihr Fundraising-Budget erhöhen um die Nettoerlöse ihrer Organisation zu maximieren.
- Pragmatischer Lösungsvorschlag für die Fundraising-Praxis:  
**Iterative Optimierung** durch sukzessive Approximation.
- Beachte: Ziel des Fundraising ist nicht die Minimierung des Verwaltungskostenanteils sondern die Maximierung der Nettoerträge, um möglichst viel Geld für die Erreichung der Organisationsziele einzuwerben.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Das optimale Fundraising-Budget (Richard Steinberg)



Quelle: Steinberg, Richard: Should Donors Care about Fund Raising?,  
in: Rose-Ackerman, Susan (Hrsg.): The Economics of Nonprofit Institutions –  
Studies in Structure and Policy, (Oxford University Press  
New York, Oxford 1986, S. 349

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Problem 6 bei der Optimierung:

- Die Lösung des Optimierungsproblems könnte für jede Organisation durch Erfahrungsaustausch im Rahmen eines Fundraising-**Benchmarking** deutlich beschleunigt werden.
- Leider wurde das erste Benchmarking-Projekt im deutschsprachigen Raum als zu aufwendig und zu wenig aussagekräftig wahrgenommen.
- Lösungsvorschlag für Problem 6:  
In den USA wurden Fundraising-Benchmarking-Projekte entwickelt, die auch für den deutschsprachigen Raum interessant sein könnten (siehe Forschungsbericht):
  - Modell „Blackbaud donorCentrics“ für große NPO.
  - Modell „Council for Advancement and Support (CASE)“ für kleine NPO.

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING CONSULTING

## Fazit:

- Wir sollten die Investitionsentscheidungen in unserem Fundraising stärker als bisher objektivieren und optimieren!
- Das vorgelegte Optimierungsmodell versteht sich als **Diskussionsgrundlage**. Es sollte gemeinsam kontinuierlich weiterentwickelt werden!
- Wir sollten uns auf gemeinsame Kennzahlen mit **einheitlich** definierter Berechnungsformel verständigen (z.B. „Lifetime Value“, „Lifetime Cost“ u.v.m.).
- Kennzahlen sollten nicht nur direkte, sondern stärker als bisher **auch indirekte** Fundraising-Kosten berücksichtigen.
- Dazu sollten wir leistungsfähige **Kostenrechnungs-** und Zeiterfassungssysteme in unser Fundraising integrieren!

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

## Fazit:

- Über **Kennzahlen** sollten wir uns stärker austauschen und einen neuen Anlauf in Sachen **Benchmarking** unternehmen!
- Wir müssen konsequenter in die Spitze der Spenderpyramide investieren und den Lifetime Value unserer Spender steigern, um die stark steigenden Neuspendergewinnungskosten auffangen zu können!
- Wir sollten die **Höhe** unseres Fundraising-**Budgets** hinterfragen und optimieren!
- Ein Projekt mit Zeithorizont 2020!

SwissFundraisingDay 2010, Bern

URSELMANN FUNDRAISING  
CONSULTING

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

follow us on  
**twitter**

<http://twitter.com/urselmann>

SwissFundraisingDay 2010, Bern

**URSELMANN** FUNDRAISING  
CONSULTING