

Provisionen – der Fluch im Fundraising

Artikel aus Fundraising Professionell Heft 1 / 2008

Kai Fischer
Januar 2008

Provisionen – der Fluch im Fundraising

von Kai Fischer

Es gibt wohl kaum eine Fundraiserin oder einen Fundraiser, der bzw. die noch nicht mit dem Ansinnen konfrontiert wurde, auf Basis gezahlter Provisionen zu arbeiten. Für viele Organisationen sind Provisionen scheinbar attraktiv – benötigt man doch kein eigenes Geld, um mit Fundraising beginnen zu können.

Warum also nicht auf Provisionsbasis arbeiten?

Um es klar zu sagen: Die Arbeit auf Provisionsbasis ist für Non-Profit-Organisationen nicht zu empfehlen. Umsatzabhängige Provisionen im Fundraising verursachen gerade auf Seiten der Organisationen Folgeschäden, die diese sich nicht wünschen. Eine ausgeprägte Provisionspraxis würde sich zu einem wahren Fluch für das Fundraising insgesamt entwickeln. Dies soll dieser Artikel anhand der Folgen in der praktischen Arbeit zeigen.

Unter Provisionen werden im Folgenden alle linearen Vergütungen verstanden. Dies betrifft die prozentualen Anteile von eingeworbenen Geldern und die Honorierung pro eingeworbener Mitgliedschaft oder Einzugsermächtigung. Provisionen sind immer umsatzabhängig. Je mehr eingeworben wird, desto höher ist die Bezahlung.

Ausdrücklich sei an dieser Stelle erwähnt: Gratifikationen oder andere Formen erfolgsabhängiger Gehaltsanteile z.B. in Form von Boni, die nach Erreichen eines zuvor definierten Ziels gezahlt werden, sind keine Provisionen. Die folgenden Aussagen beziehen sich auch nicht auf Sponsoring oder die Akquisition von Anzeigen für die Vereinszeitschrift. Dies sind gewerbliche Tätigkeiten, bei denen es sich um einen wechselseitigen Leistungsaustausch zwischen zwei Partnern handelt.

Hauptargumente für Provisionen

Die Fürsprecher für Provisionen nennen als Hauptgründe in der Regel:

- Minderung des Investitionsrisikos
- Motivation von internen oder externen Mitarbeitern

Provisionen sollen Risiken vermindern und die Anschubfinanzierung von Maßnahmen vermeiden. Zahle ich nach dem tatsächlichen Erfolg einen Teil der eingeworbenen Gelder, muss ich weder die Investitionen tätigen – die übernimmt der Auftragnehmer – noch habe ich ein Investitionsrisiko. Dies übernimmt ebenfalls der Auftragnehmer, der nur dann Anspruch auf seinen Anteil hat, wenn er einen entsprechenden Erfolg vorweisen kann.

Zusätzlich wird immer wieder darauf hingewiesen, dass durch die Zahlung von Provisionen Mitarbeiter und Auftragnehmer zu besseren Leistungen motiviert werden sollen, da sie unmittelbar ihre Entlohnung beeinflussen können: Wer erfolgreich ist, bekommt mehr, wer „versagt“ bekommt weniger oder im Extremfall auch nichts. Zunächst einmal ist gegen diese drei Punkte wenig zu sagen. Scheinbar sind sie gerade für Non-Profit-Organisationen geradezu vorteilhaft. Wo soll also der Fluch liegen?

Geld als Anreiz zur Leistung

Um die Probleme zu verstehen, die durch Provisionsvergütung im Fundraising entstehen, müssen wir die Folgen in der Praxis bedenken. Fangen wir mit der Frage nach der Motivation durch Provisionen an:

Eine Provisionszahlung soll zu mehr Leistung motivieren. Natürlich ist Geld wichtig. Die Höhe unseres Gehalts ermöglicht uns nicht nur einen gewissen Lebensstandard, sie zeigt auch die Wertschätzung und ermöglicht einen Vergleich zu Kolleginnen und Kollegen. Für Geld zu arbeiten und für seine Arbeit leistungsgerecht entlohnt zu werden, ist auch für Fundraiser und Fundraiserinnen selbstverständlich.

Ist Geld – speziell die Aussicht auf scheinbar hohe Provisionen – jedoch der entscheidende Anreiz für Leistung? Natürlich gibt es Menschen, die aus unterschiedlichsten Gründen vor allem für möglichst viel Geld arbeiten. Aber gerade im Dritten Sektor wissen wir doch, dass neben Geld eine Reihe weiterer Aspekte für eine hohe Leistungsmotivation sorgt. Der Sinn in der Arbeit, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und die Möglichkeit, etwas mitgestalten zu können, sind für fast alle Menschen – egal in welchem Sektor sie arbeiten – ein stärkerer Anreiz als Geld.

Unterstellen wir Geld als den entscheidenden Anreiz für Leistung, dann reagieren vor allem die Menschen auf die Stellenangebote, für die Bezahlung tatsächlich auch ein starker Anreiz ist. Dies hat für die Organisation vor allem drei Folgen:

- Innerhalb der Organisationen entstehen kulturelle Brüche und die „Neuen“ sind weniger an der Mission und der Vision als am Umsatz interessiert. Wenn Fundraising jedoch vor allen Dingen Beziehungsarbeit ist und Unterstützer geworben und gebunden werden müssen, die langfristig die Anliegen der jeweiligen Organisation mittragen und auch mitfinanzieren, kann ein kurzfristiger Fokus auf Umsatz kontraproduktiv sein.
- Hinzu kommt, dass Menschen, denen nur begrenzt etwas am Anliegen der Organisation liegt, dieses auch nur schwer an potenzielle Unterstützer vermitteln können.
- Auch eine hohe Fluktuation kann hierin begründet liegen, denn jeder, der ein höheres Gehalt bietet, wird diese Mitarbeiter/innen abwerben können. Fluktuation ist, wie viele betriebswirtschaftliche Untersuchungen zeigen, ausgesprochen teuer und kann schnell zu Problemen mit der Qualität der Arbeit im Fundraising führen.

Ist Geld im Fokus als Anreiz für Leistung, stellen sich schnell Fragen hinsichtlich der Qualität der Arbeitsaufgaben bzw. Arbeitsplätze. Menschen, die unter diesen Bedingungen arbeiten – auch wenn sie dies freiwillig tun – werden auf ihre reine Funktionalität hin reduziert und ihrer Komplexität und vielfältigen Möglichkeiten beraubt. In der Arbeitswissenschaft gelten diese Arbeitsbedingungen zu Recht als erhebliche Belastungen, die über einen längeren Zeitraum zu psycho-sozialen Beanspruchungen mit entsprechenden Folgen führen können. Oder anders ausgedrückt: Menschen, die auf Provision arbeiten, stehen unter Erfolgsdruck. Sie verlieren den Lohn ihrer Arbeit, wenn irgendetwas „schief“ geht. Wer unter Erfolgsdruck steht, hat nicht die Geduld, eine Reifezeit abzuwarten. Gerade dies ist in den meisten Formen des Fundraisings aber entscheidend: Beziehungen reifen zu lassen.

Übernahme von Risiken und Investitionen

Spielen wir aber einmal im Detail durch, was passiert, wenn sich jemand auf ein rein auf Provision basierendes Arbeitsverhältnis einlässt. Was passiert, wenn Dienstleister von Non-Profit-Organisationen Risiken und Vorfinanzierung übernehmen? Ähnlich wie Non-Profit-Organisationen, die sich von Provisionen einen ökonomischen Vorteil versprechen, müssen Dienstleister, wenn sie auf Provisionen eingehen, auch ökonomisch denken. Warum sollte sich eine Agentur oder ein Fundraiser auf eine Provisionsregelung einlassen?

In der Praxis lassen sich zwei Motive identifizieren:

- Der Dienstleister als Auftragnehmer verspricht sich von dem Auftrag einen höheren Gewinn, der einfach zu realisieren sein wird.
- Der Dienstleister sieht sich gezwungen, auf dieses Angebot einzugehen, um den Auftrag zu erhalten.

Beide Motive haben für die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Organisation und Dienstleister sowie zur Erfüllung der Aufgabe gravierende Auswirkungen.

Starker Partner übernimmt den Auftrag

Die Übernahme eines Risikos ist für einen starken Dienstleister nur dann sinnvoll, wenn a) das wirtschaftliche Risiko überschaubar ist und b) das Risiko einen höheren Gewinn erwarten lässt, der das Risiko vergütet bzw. die Finanzierung möglicher Ausfälle kompensiert.

Der starke Partner wird sich nicht auf hohe Risiken einlassen. Verschiedene Themen und Anliegen der Non-Profit-Organisationen lassen sich im Markt unterschiedlich gut platzieren und emotional aufladen. Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs ist von Trends und aktuellen Entwicklungen mit abhängig. Alle Organisationen, die folglich mit ihrem Anliegen und ihren Themen nicht im Trend liegen, werden es schwer haben, Dienstleister zu finden, die bereit sind, das wirtschaftliche Risiko auf sich zu nehmen. Wenn der Dienstleister den Auftrag übernimmt, wird er sich vorbehalten, seine „bewährten“ Methoden anzuwenden. Dies fängt bei der Gestaltung an und geht bis hin zu den Prozessabläufen.

Folge: Eine rein auf Provisionen ausgerichtete Fundraisinglandschaft wird zu einem Mainstream-Fundraising mit immer ähnlicher werdenden Mailings, Angeboten, Bildern und „Reizverstärkern“ führen. Gerade diese Flut von stark an der Werbung ausgerichteten Mailings und Telefonaktionen führt aber bei möglichen Spendern früher oder später zur gegenteiligen Reaktion: Verweigerung. Ein Provisionspartner wird darauf mit höherem Druck reagieren. Was wird dann passieren?

Die Folgen sind schwerwiegend. Denn sie schwächen das Ansehen der Organisation nachhaltig. Der Erfolg im Fundraising – und damit das Risiko des Scheiterns – ist nicht nur von den Rahmenbedingungen abhängig, sondern vor allem auch von der Art der Kommunikation. In der Regel haben vorfinanzierende Dienstleister genaue Vorstellungen, wie das Anliegen der jeweiligen Organisation in der Öffentlichkeit präsentiert und wie um Spenden geworben werden sollte. Damit stellt sich allerdings die Frage: Welche Vorstellungen stimmen mit der der Organisation überein? Ist dies nicht der Fall, stellt sich die Frage: Wer entscheidet am Ende? Dienstleister oder Organisation? Im Zweifelsfall wird dies immer derjenige sein, der das ökonomische Risiko trägt. So kann es passieren, dass Organisationen nicht mehr über ihren Marktauftritt entscheiden können. In der Regel wird diese „Fremdsteuerung“ vertraglich festgeschrieben, denn nur so kann der Dienstleister sein Risiko wirklich einschätzen.

Provisionen sind teuer

Auch auf der Seite der Kosten kann der Weg der Provision das Gegenteil bewirken. Bei jeglicher Übernahme von Risiken müssen in die Provision Risikozuschläge kalkuliert werden. Ähnlich wie bei Versicherungen müssen die Beteiligten damit rechnen, dass der Risikofall eintritt und die erwartete Provision trotz geleisteter Arbeit ausbleibt. In der zu kalkulierenden Prämie wird die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls mit den dann entstehenden Kosten multipliziert. Dieser Betrag muss bei kaufmännischer Betrachtung den eigentlichen Kosten des Fundraisings hinzugerechnet werden. Je nach Ausfallwahrscheinlichkeit und je nach Umfang der geleisteten Arbeit, die für den Erfolg notwendig ist, ergeben sich unterschiedliche Prämien. Während Organisationen mit relativ gut zu positionierenden Themen geringere Prämien zahlen, zahlen andere Organisationen mehr. Es besteht natürlich auch die Möglichkeit der Mischkalkulation.

Auch die Vorfinanzierung der eigenen Arbeit muss der Dienstleister kalkulieren. Je länger es dauert, bis der Erfolg sich einstellt, desto mehr Geld muss man vorstrecken oder vorfinanzieren. Entsprechend höher sind die zu kalkulierenden Zinsen, die berücksichtigt werden müssen. Im Vergleich zu anderen Vergütungsmodellen, wie z.B. einer vertraglich vereinbarten fixen Honorarzahlung, werden beim Fundraising auf Provisionsbasis zusätzliche Kosten in Rechnung gestellt. Alles in allem wird ein – wie auch immer geartetes – Provisionsmodell für Non-Profit-Organisationen am Ende teurer.

Um diesen höheren Preis aufzufangen, stehen den Dienstleistern zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

- Sie konzentrieren sich auf wenige lukrative Aufträge.
- Sie setzen auf Methoden, die einen schnellen Rückfluss der eingesetzten Mittel versprechen.

Während bei der ersten Strategie viele Organisationen als potenzielle Auftraggeber ausscheiden, kann die zweite Strategie mit erheblichen Problemen behaftet sein. Es ist unbestritten, dass Fundraising sein volles Potenzial erst über einen Zeitraum von etwa drei Jahren entfalten kann. So lange dauert es in der Regel, bis hinreichend viele Förderer gewonnen und gebunden werden können, die einen nachhaltigen Beitrag zur Finanzierung der Anliegen leisten. Bei Vergütungen auf Basis von Provisionen stehen Dienstleister immer vor der systemimmanenten Versuchung, diesen Weg abzukürzen. Durch die Nutzung wirksamer Methoden und den Aufbau spezifischer Vertriebszenarien können sie auch kurzfristig Erfolge realisieren. Diese sind allerdings häufig nicht nachhaltig. Förderer und Unterstützer können sich schnell übervorteilt fühlen. Eine langfristige Beziehung kommt so nicht zustande. Im Gegenteil: Es wird wahrscheinlich sogar passieren, dass die Förderer- und Unterstützerbasis quasi verbrennt und das Image der Organisation langfristig darunter leidet.

Für den Dienstleister ist diese Situation nicht bedrohlich. Der Maßstab für die Honorierung bei Provisionen ist die Höhe der eingeworbenen Mittel, nicht die Ausschöpfung des langfristigen Potenzials einer Organisation. Ist die Unterstützer-Basis verbrannt, hat der Dienstleister keine weiteren Provisionserlöse mehr zu erwarten und stellt die Arbeit ein. Er kann sich neue Kunden suchen, für die er arbeiten kann. Die Organisation bleibt mit den Problemen allein zurück und muss sich eine neue Unterstützerbasis aufbauen, was zeit- und kostenintensiv ist.

Schwacher Partner übernimmt den Auftrag

Nicht sehr viel besser sieht es für die Organisationen aus, wenn Dienstleister auf Provisionsbasis arbeiten, weil diese sonst keine Möglichkeit haben, einen Auftrag zu bekommen. Diese Situation ist häufig bei Anfängern gegeben. Sie haben dann noch wenig praktische Erfahrungen und Referenzen aufzuweisen. Der unmittelbare ökonomische Druck ist dann so groß, dass die Auftraggeber die Macht haben, das betriebswirtschaftliche Risiko auf den Dienstleister zu verlagern. Statt kalkulatorische Prämien und Zinsen zu zahlen, wittern sie die Chance, diese Kosten auch dem Dienstleister zu übertragen. Damit besteht für die Non-Profit-Organisation die vermeintliche Möglichkeit, zumindest nicht mehr als bei anderen Vergütungsmodellen zu zahlen.

Was sind die möglichen Folgen? Menschen mit geringen praktischen Erfahrungen zu beschäftigen, birgt immer das Problem, dass der Auftragnehmer nicht die notwendigen Kompetenzen und Kenntnisse mitbringt, die für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe notwendig sind. In so einem Fall verbleiben die Lernkosten beim Auftragnehmer. Die Organisation muss eventuell zusätzlich anfallende Arbeiten nicht bezahlen.

Dies ist aus Sicht der Organisation vielleicht positiv. Nur machen sich die Organisationen häufig keine Gedanken darüber, in welche Gefahr sie sich begeben. Was passiert, wenn der Anfänger an der Aufgabe scheitert und keinen Ertrag bringt? In diesem Fall fällt zwar keine Zahlung an – der Dienstleister hat umsonst gearbeitet – die Organisation hat aber auch keine Einnahmen und kann damit nicht, wie beabsichtigt, die Projekte und Programme finanzieren. Bei Provisionszahlung kann die Non-Profit-Organisation gegenüber dem Dienstleister keinen Leistungsanspruch geltend machen. Und damit ist nicht alleine der Punkt gemeint, ob Geld hereinkommt. Schlichtweg ist damit auch der Punkt gemeint, ob der Auftragnehmer überhaupt arbeitet. Da dieser erst dann entlohnt wird, wenn er einen Ertrag erwirtschaftet, schuldet er der Non-Profit-Organisation keine Arbeitsleistung. Dies scheint unbedeutend zu sein. Wenn Sie sich jedoch überlegen, dass die Non-Profit-Organisation über eine definierte Zeitspanne an einen Dienstleister vertraglich gebunden ist und in dieser Zeit weder den Vertrag kündigen kann noch einen Anspruch auf Leistung hat, kann bei einem unglücklichen Verlauf das Vorankommen der Non-Profit-Organisation erheblich beeinträchtigt werden.

In der Praxis stellt sich dieses Problem häufig so dar: Da der Dienstleister zur Sicherstellung seiner eigenen Existenz immer darauf angewiesen ist, schnell Umsatzerlöse zu realisieren, werden die Projekte bevorzugt bearbeitet, die dies am schnellsten und leichtesten versprechen. Gehört trotz anfänglicher Erwartung das Provisionsprojekt nicht dazu, wird sich der Auftragnehmer einem anderen Projekt zuwenden, welches eher einen Erfolg verspricht. Das Projekt wird in so einem Fall im Moment nicht weiter bearbeitet oder von Praktikanten betreut, die an der Organisation erste Lernerfahrungen machen. In beiden Fällen wird der Auftraggeber nicht die Umsätze erwarten können, die zunächst in Aussicht gestellt wurden. Diese Situation ist für die Non-Profit-Organisation bedrohlicher als für den Dienstleister: Da er zwischen verschiedenen Organisationen wählen kann, kann er sich auf die lukrativsten Aufgaben konzentrieren. Nach Abschluss des Vertrags haben Non-Profit-Organisation hingegen kaum die Chance, den Auftragnehmer zu wechseln, auch wenn dieser keine oder nicht die versprochenen Leistungen erbringt. Es gibt übrigens aus Sicht des Dienstleisters auch keinen Grund, einen Vertrag vorzeitig aufzulösen. Es könnte ja wieder die Situation eintreten, dass das Projekt zu den ertragreicheren gehört, die so lange weiter bearbeitet werden, bis neue lukrativere Aufträge eingeworben werden können.

Provisionen führen zur Nichtbeteiligung der Non-Profit-Organisation

Der folgende Punkt ist einer der Hauptgründe, warum Provisionsvereinbarungen im Fundraising in der Regel scheitern. Mit einem Fundraising auf Provisionsbasis ist häufig auf Seiten der Non-Profit-Organisation die Erwartung verknüpft, dass ein externer Akquisiteur nun das Geld beschafft und die Organisation sich um diese Aufgabe nicht weiter kümmern muss. Für einen Erfolg ist diese Einstellung fatal. Für viele Aufgaben im Fundraising sind Anwesenheit und Mitwirkung von Vorständen und Geschäftsführung essenziell. Viele Förderer wollen auch die handelnden Personen kennen lernen, nicht nur die Geldeinwerber.

Wird die Verantwortung für das Fundraising vollständig einem externen Dienstleister übertragen, empfinden Vorstände und Geschäftsführung häufig keine Notwendigkeit und Veranlassung mehr, sich in diesem Bereich zu engagieren. Mangelnde Erlöse und die Mehrkosten fallen in erster Linie beim Dienstleister an und nicht bei der Organisation. Der Dienstleister muss sich damit herummärgern, dass Materialien nicht ankommen, Termine platzen und Dritte generell keine oder nur wenig Zeit für ihn haben.

In der Praxis ist dieses Problem eines, das häufig zum Scheitern von Fundraising-Projekten auf Provisionsbasis beiträgt. Steigende Kosten auf Seiten des Dienstleisters aufgrund unterschiedlich interpretierter und wahrgenommener Aufgaben in dem Projekt stellen das Geschäftsmodell grundsätzlich infrage und veranlassen den Dienstleister, sich andere Auftraggeber zu suchen. Die Folgen für die Organisation sind schon oben beschrieben.

Weitere Problemfelder

Neben diesen gravierenden Problemen sind in der Praxis weitere Felder bekannt, bei denen es bei der Vergütung über Provisionen schnell zu Konflikten kommen kann. Zu den wichtigsten gehören:

- Abgrenzungsprobleme

Erfolge lassen sich dann am schnellsten erzielen, wenn auf bestehende Kontakte aufgesetzt wird und schon bestehende Beziehungen in das Fundraising eingebunden werden. In so einem Fall stellt sich regelmäßig die Frage, wer für einen eventuellen Erfolg verantwortlich ist: Der Dienstleister, der den Abschluss tätigt oder die Non-Profit-Organisation, die den Kontakt schon so lange gepflegt hat, dass für den Dienstleister ein Abschluss überhaupt zustande gekommen ist. Wenn an den zurechenbaren Erfolg die Provisionszahlungen geknüpft sind, sind Streitigkeiten über die Fälligkeit der Provision vielfach vorprogrammiert.

- Unverhältnismäßig hohe Vergütung

Beträgt die Provision einen Prozentanteil von der Spendeneinnahme, kann der Fall eintreten, dass für eine Tätigkeit mit geringem zeitlichem Aufwand eine sehr hohe Entlohnung fällig wird. Dies ist dann z.B. der Fall, wenn es dem Dienstleister gelingt, schnell eine Großspende einzuwerben. In so einem Fall kann eine Provision fällig werden, die als unverhältnismäßig hoch zur geleisteten Arbeit erscheint und dem Spender nicht zu vermitteln ist. Imageprobleme und Nachfragen können die Folge sein.

- Probleme bei der Abrechnung von Zeit-, Sach- und Leistungsspenden

Während sich Provisionen bei Geldspenden noch berechnen lassen, treten vielfältige Probleme auf, wenn Sachspenden oder gar Zeitspenden eingeworben werden. Diese können wirtschaftlich eine große Bedeutung haben, wenn z.B. eine Fluggesellschaft für eine international tätige Organisation Freiflüge zur Verfügung stellt oder es gelingt, eine wichtige Person als Schirmherr oder Testimonial zu gewinnen. Neben der Frage der Wertermittlung, die vielfach kaum möglich sein dürfte, stünde dem Dienstleister in so einem Fall eine monetäre Vergütung zu, die nicht durch Einnahmen gedeckt ist. Da diese Bereiche so problematisch sind, wird ein provisionsorientierter Fundraiser die Möglichkeiten nach Sach- und Zeitspenden gar nicht weiter ausloten und „links liegen lassen“.

Provisionen führen zu einem reduzierten Verständnis von Beziehungen

Grundlegend für viele der angeführten Probleme ist ein reduziertes Verständnis von Beziehungen. Bei Provisionen werden die Beziehungen – zwischen Dienstleister und Organisation sowie zwischen Förderer und Organisation – auf Geld reduziert. Unbestritten ist, dass Geld ein zentrales Element ist und am Ende sich Fundraising an den eingeworbenen Spenden und Zuwendungen messen lassen muss.

Gerade als Fundraiserinnen und Fundraiser wissen wir aus unserer täglichen Praxis, dass Beziehungen zwischen Menschen auch durch Geld mitbestimmt werden, der Kern jedoch jenseits des Geldes liegt. Kategorien wie „Sinn“, „Involvement“, „Innovation“ und „Gemeinschaft“ sind vielfach wesentlichere Aspekte, die Beziehungen definieren. Geld spielt oft nur eine unterstützende Rolle, stabilisiert Beziehungen und ermöglicht die gemeinsame Gestaltung und den Austausch von Leistungen, Nutzen und Werten. Mit anderen Worten, Geld ist in der Regel kein Zweck, sondern ein Mittel, mit dessen Hilfe Zwecke verwirklicht werden können.

Wird Geld zum Zweck, lassen sich die vielfältigen Aspekte menschlichen Lebens in ihren jeweiligen Potenzialen kaum mehr entfalten. Achten alle Akteure auf ihren eigenen ökonomischen Vorteil, lässt sich nur eingeschränkt Vertrauen aufbauen, da jeder jederzeit damit rechnen muss, dass andere sich auf seine Kosten bereichern wollen. Vertrauen ist jedoch für viele Beziehungen konstitutiv. Vertrauen ermöglicht Gemeinschaft und die Entfaltung individueller und sozialer Potenziale.

Basieren hingegen die Beziehungen auf Vertrauen, können sich diese Potenziale entwickeln. Und Fundraiserinnen und Fundraiser schätzen – wie fast alle Arbeitnehmer – neben einem guten Gehalt vor allem Sinn in der Arbeit, gute Kollegialität und die Möglichkeit, sich in die Arbeitsprozesse einbringen zu können. Förderer zu guter Letzt wollen selten die Milchkuhe sein, die von den Organisationen gemolken werden. Sie schätzen die Realisierung von Projekten und Programmen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Der Fluch der Provisionen

Auf den ersten Blick hat Fundraising auf Basis von Provisionen für Non-Profit-Organisationen eine Reihe von Vorteilen, da Risiken und Investitionen auf Dienstleister übertragen werden können. Oberflächlich betrachtet, könnten Provisionen motivieren, besondere Leistungen zu erbringen.

Bei genauerer Betrachtung lauern hinter diesen scheinbaren Vorteilen jede Menge Gefahren, Gefahren für Non-Profit-Organisationen und Förderer. Die Art der Vergütung bestimmt die Qualität und die Ausgestaltung der Beziehung. Eine Beziehung, die auf Geld reduziert wird, beinhaltet immer die Gefahr, dass nicht die Interessen und Wünsche der Förderer im Mittelpunkt stehen, sondern das Geld, das von ihnen eingeworben werden kann. Dies kann gravierende Folgen für die Beziehungen zu den Förderern haben und Fundraising in den Augen der Öffentlichkeit und der potenziellen Förderer in Misskredit bringen. Hierin liegt auch der Grund, der zahlreiche Fundraisingverbände veranlasst hat, Fundraising auf Basis von Provisionen als unethisch zu qualifizieren.

Für die Organisationen selbst kann die Verlagerung von Risiken und Investment Probleme nach sich ziehen. Dienstleister werden Risiken und die Vorfinanzierung nur dann übernehmen, wenn sie hiervon einen Nutzen oder scheinbar keine andere Chance haben. Ist dies nicht gegeben, ist es für Dienstleister sinnlos, diese Angebote anzunehmen. Statt ohne Risiken gezielt auf Erlöse hinarbeiten zu können, müssen die Dienstleister ihre betriebswirtschaftliche Situation im Blick behalten – so sind Provisionen häufig teurer als andere Vergütungsmodelle. Die Organisationen haben keinen Anspruch auf Leistungen und können mit Abgrenzungsproblemen konfrontiert werden. Selbst Imageprobleme sind nicht ausgeschlossen, wenn einzelne Dienstleister für relativ wenig Arbeit aufgrund der besonderen Umstände unverhältnismäßig hohe Vergütungen erhalten. Provisionen bergen gerade für Non-Profit-Organisationen hohe Risiken, die Führungskräfte bei nüchterner Abschätzung nicht eingehen sollten. Fehlendes kaufmännisches und betriebswirtschaftliches Know-how und die geringe Kapitalausstattung der Organisationen auf der einen Seite und fehlende Phantasie bei der Finanzierung der notwendigen Investitionen in das Fundraising auf der anderen Seite sind vielfach die Gründe, warum viele Organisationen trotz dieser Risiken Fundraising auf Basis von Provisionen nachfragen.

Der Wert von bewährten Beziehungen

Sinnvoller als die Finanzierung von Fundraising auf Basis von Provisionen ist die Etablierung einer nachhaltigen Beziehung zu Förderern auf der einen und zu Dienstleistern auf der anderen Seite. Wie in jeder „guten“ Beziehung geht es um die gerechte Verteilung von Chancen und Risiken. Dies bedeutet, dass Non-Profit-Organisationen zumindest einen Teil der Kosten und Risiken übernehmen, da es ihr ureigenstes Interesse ist, ihre Anliegen zu verwirklichen. Investieren sie nicht, dann gibt es relativ wenig Argumente, warum dies Externe, seien es Förderer oder Dienstleister, tun sollten. Tragende Beziehungen zu Dienstleistern und externen Fundraisern aufzubauen braucht, wie bei jeder guten Beziehung, Zeit und Investment von beiden Seiten.

Der Autor

Kai Fischer ist Partner der Sozialmarketing Agentur Spendwerk. Seit 1997 berät er Non-Profit-Organisationen im Online-Fundraising und bei strategischen Fragen. Er ist Autor von Fachbüchern und Handbuchbeiträgen sowie Artikeln in Fachzeitschriften, Referent für die Fundraising-Akademie sowie anderer Ausbildungsstätten und Mit-Herausgeber des Newsletters „Fundraising innovativ“. Im Deutschen Fundraising-Verband leitet Kai Fischer die Regionalgruppe Hamburg und den Ausschuss für Standards der guten, ethischen Fundraising-Praxis

E-Mail: fischer (at) spendwerk.de

Den Newsletter Fundraising innovativ gibt es kostenlos unter www.spendwerk.de/sozial/fundraising-innovativ/



Kontakt

- ▶ Kai Fischer
fischer (at) spendwerk.de

- ▶ Ehrenfried Conta Gromberg
ecg (at) spendwerk.de

- ▶ Brigitte Conta Gromberg
bcg (at) spendwerk.de



Spendwerk GmbH
Agentur für Sozialmarketing
Reindorfer Schulweg 42 b
21266 Jesteburg

Tel 0 41 81 - 923 0 900
Fax 0 41 81 - 923 0 909

Weitere Artikel und
Informationen unter
www.spendwerk.de