

Laut gedacht: Fundraising auf Excel?

Über den Moment, in dem Organisationen anfangen,
Fundraising anders zu denken

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management



Im letzten Strategiimpuls der SozialBank habe ich einen Satz formuliert, der im Nachgang deutlich mehr Reaktionen ausgelöst hat, als ich erwartet hätte: **„Excel ist keine Fundraising-Software.“**

Ein Satz, der auf den ersten Blick wenig kontrovers ist, fast schon banal wirkt – und der dennoch offenbar einen Nerv getroffen hat. Vielleicht, weil viele Organisationen genau so arbeiten. Vielleicht aber auch, weil in diesem Satz etwas mitschwingt, das sich nicht auf Anhieb greifen lässt: die Frage, ob es hier tatsächlich um ein technisches Thema geht – oder um etwas anderes.

Denn die Realität ist ja zunächst einmal ziemlich eindeutig. Excel ist da. Excel ist verfügbar. Excel funktioniert. Und genau das macht die Sache kompliziert.

Wenn Excel nicht funktionieren würde, wäre die Diskussion schnell beendet. Dann gäbe es ein klares Problem, eine klare Notwendigkeit zur Veränderung und vermutlich auch eine relativ klare Entscheidung für ein anderes System. Aber Excel funktioniert eben – zumindest so weit, dass man damit Fundraising organisieren kann. Nicht perfekt, nicht elegant, aber ausreichend, um den Alltag zu bewältigen.

Und genau darin liegt die eigentliche Spannung. Denn solange etwas „ausreichend“ funktioniert, entsteht selten der Druck, grundlegend anders zu denken.

Ein Blick auf das, was wir Alltag nennen

Vielleicht wird das am ehesten sichtbar, wenn man sich einen ganz konkreten Prozess anschaut – einen, der in vielen Organisationen jedes Jahr wiederkehrt und gleichzeitig erstaunlich wenig hinterfragt wird: ein klassisches Weihnachtsmailing.

Was auf den ersten Blick wie eine kommunikative Aufgabe wirkt – eine Frage von Ansprache, Tonalität, vielleicht auch Kreativität – beginnt in der Praxis meist an einer ganz anderen Stelle. Nämlich bei den Daten.

Der Bankauszug wird gezogen, Spenden werden übertragen oder abgeglichen, Listen entstehen. Es wird geschaut, wer im letzten Jahr gespendet hat, wer regelmäßig gibt, wer vielleicht nur einmal aufgetaucht ist. Adressen werden zusammengesucht, Anreden überprüft, Konstel-

lationen geklärt – lebt die Person allein, gibt es einen Ehepartner, wurde in der Vergangenheit gemeinsam gespendet?

Was dabei entsteht, ist eine Arbeitsbewegung, die sich weniger um Beziehung dreht als um Zusammenführung: Daten aus unterschiedlichen Quellen werden in eine Form gebracht, die überhaupt erst bearbeitbar ist. Excel wird zur zentralen Drehscheibe, Word zur Schnittstelle für den Versand, und zwischen beiden liegt eine Vielzahl kleiner Schritte, die jeweils für sich genommen unspektakulär sind, in ihrer Summe aber einen erheblichen Teil der eigentlichen Arbeitszeit ausmachen.

Und genau hier verschiebt sich etwas, das im Alltag selten bewusst reflektiert wird. Denn während der Prozess formal „Fundraising“ ist, besteht ein Großteil der Tätigkeit aus Verwaltung: aus Übertragen, Abgleichen, Prüfen, Verbinden, Nachhalten.

Die eigentliche Arbeit – das, was Fundraising im Kern ausmacht, nämlich die Entwicklung und Pflege von Beziehungen – tritt dabei in den Hintergrund. Nicht, weil sie unwichtig wäre, sondern weil sie strukturell weniger Raum bekommt.

Wenn man diesen Prozess einmal in seiner Gesamtheit betrachtet, lässt sich das kaum anders beschreiben als so: Ein erheblicher Teil dessen, was hier passiert, hat mit Fundraising im engeren Sinne wenig zu tun – sondern mit der Organisation von Daten, die erst die Voraussetzung dafür schaffen, dass Fundraising überhaupt stattfinden kann.

Was dabei unsichtbar bleibt

An diesem Punkt wird oft argumentiert, dass dieser Aufwand nun einmal dazugehört, dass Fundraising eben Arbeit ist und dass auch andere Bereiche ihre administrativen Anteile haben. Das ist richtig – und greift gleichzeitig zu kurz.

Denn der entscheidende Unterschied liegt weniger im Vorhandensein von Aufwand als in seiner Struktur. Excel ist nicht deshalb problematisch, weil es Arbeit erzeugt, sondern weil es Arbeit in einer Weise organisiert, die bestimmte Dinge systematisch erschwert.

Informationen sind vorhanden, aber nicht selbstverständlich verfügbar. Zusammenhänge existieren, müssen aber aktiv hergestellt werden. Entwicklungen lassen sich nachvollziehen, aber



nur mit erheblichem Aufwand. Fehler entstehen nicht unbedingt häufiger, aber sie werden schwerer sichtbar, weil es kein System gibt, das sie auffängt oder zumindest plausibilisiert.

Besonders deutlich wird das bei einem Aspekt, der im Fundraising eigentlich zentral ist: Entwicklung. Wer gibt wieder? Wer entwickelt sich von einer Einzelspende zu einer regelmäßigen Unterstützung? Wer ist vielleicht schon seit Jahren verbunden, ohne dass diese Verbindung systematisch wahrgenommen wird?

All diese Fragen lassen sich auch mit Excel beantworten. Aber sie stellen sich nicht von selbst. Sie müssen aktiv gesucht, konstruiert, teilweise sogar erarbeitet werden. Und genau darin liegt ein struktureller Unterschied.

Denn was nicht sichtbar ist, wird selten gesteuert.

Excel als Ausdruck – nicht als Ursache

An dieser Stelle wäre es naheliegend, den Text in eine relativ einfache Richtung weiterzuschreiben: Excel funktioniert nicht gut genug, also braucht es eine Fundraising-Software. Das wäre inhaltlich nicht falsch – aber es würde das eigentliche Thema verfehlen.

Denn die interessantere Frage ist nicht, warum Excel an seine Grenzen stößt, sondern warum es überhaupt so lange tragfähig bleibt.

Die Antwort darauf liegt weniger in der Technik als in der Organisation. Fundraising wird in vielen Häusern nicht als eigenständige, strategische Funktion verstanden, sondern als Aufgabe, die sich aus anderen Bereichen heraus entwickelt hat. Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Projektarbeit – irgendwo dort taucht Fundraising auf, wächst mit, wird mitgedacht, aber selten strukturell verankert.

In einem solchen Kontext ist Excel eine logische Konsequenz. Es bildet genau das ab, was vorhanden ist: fragmentierte Zuständigkeiten, gewachsene Strukturen, eine Mischung aus operativer Notwendigkeit und pragmatischer Lösung.

Oder anders formuliert:

Excel ist selten das Problem. Es ist meist ein ziemlich präziser Ausdruck dessen, wie Fundraising in einer Organisation gedacht wird.



Was sich verändert, wenn sich die Struktur verändert

Wenn an dieser Stelle von Fundraising-Software gesprochen wird, geht es deshalb weniger um ein Tool als um eine Verschiebung in der Arbeitslogik.

In der Praxis zeigt sich dabei immer wieder ein ähnliches Muster: Organisationen beschäftigen sich zunächst mit der Frage, welches System zu ihnen passt – und stellen im Verlauf dieses Prozesses fest, dass sie ihre eigenen Abläufe, Zuständigkeiten und Anforderungen nur unzureichend beschreiben können. Wer dokumentiert eigentlich was? Wann wird eine Beziehung als „relevant“ wahrgenommen? Woran erkennt man Entwicklung? Welche Informationen werden wirklich benötigt – und welche werden nur aus Gewohnheit erfasst?

Eine Software beantwortet diese Fragen nicht von selbst. Aber sie zwingt dazu, sie überhaupt zu stellen.

Gleichzeitig verändert sie den Alltag auf eine Weise, die weniger spektakulär ist, als man vielleicht erwarten würde – und gerade deshalb so wirksam: Daten müssen nicht mehr aktiv zusammengesucht werden, sondern liegen in einem Zusammenhang vor, der ihre Nutzung selbstverständlich macht. Prozesse müssen nicht jedes Mal neu organisiert werden, sondern können auf Strukturen zurückgreifen, die bestimmte Abläufe vorwegnehmen. Entwicklungen werden sichtbar, ohne dass sie erst konstruiert werden müssen.

Das wird häufig unter dem Begriff „Effizienz“ verhandelt. Tatsächlich geht es um mehr.

Denn mit der Verfügbarkeit von Information verändert sich die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden. Wenn Beziehungen nachvollziehbar werden, können sie gestaltet werden. Wenn Entwicklungen sichtbar sind, können sie begleitet werden. Wenn Zusammenhänge nicht mehr hergestellt, sondern erkannt werden, verschiebt sich der Fokus der Arbeit.

Fundraising beginnt dann nicht mehr bei der Liste, sondern bei der Beziehung.

Die eigentliche Hürde liegt woanders

Trotzdem bleibt die Einführung einer Software für viele Organisationen ein schwieriger Schritt. Und das liegt nur bedingt an den Kosten, auch wenn diese natürlich eine Rolle spielen.

Die größere Herausforderung besteht darin, dass mit der Entscheidung für ein System immer auch eine Entscheidung über die eigene Arbeitsweise getroffen wird. Prozesse müssen geklärt

werden, Zuständigkeiten definiert, Anforderungen formuliert. Die Organisation muss sich in gewisser Weise selbst beschreiben, bevor sie ein passendes System auswählen kann.

Genau deshalb ist die Auswahl einer Fundraising-Software selten eine rein technische Frage. Sie ist eine Übersetzungsleistung: von der eigenen Struktur in eine Systemlogik, die diese Struktur abbilden und gleichzeitig weiterentwickeln kann.

Dass es hierfür inzwischen spezialisierte Unterstützung gibt – etwa durch die wundervollen Gisela Bhatti oder Andreas Berg – ist ein Hinweis darauf, wie sehr sich dieses Feld in den letzten Jahren professionalisiert hat. Auch die Marktübersichten, wie sie etwa im Fundraising Magazin regelmäßig erscheinen (die Sonderausgabe zum Thema Fundraising-Software kommt Ende Mai und ist jeden Cent wert), zeigen, dass es längst nicht mehr um die Frage geht, ob es passende Lösungen gibt, sondern vielmehr darum, welche unter welchen Bedingungen sinnvoll sind.

Eine andere Perspektive auf Kosten

Vor diesem Hintergrund wirkt die klassische Frage „Können wir uns eine Software leisten?“ fast ein wenig verkürzt. Sie fokussiert auf sichtbare Ausgaben und blendet gleichzeitig aus, was an anderer Stelle kontinuierlich entsteht: Zeitaufwand, Fehleranfälligkeit, verpasste Entwicklung, ungenutzte Potenziale.

Diese Kosten tauchen in keiner Bilanz auf, sie lassen sich schwer beziffern und werden deshalb selten als solche wahrgenommen. Und doch prägen sie den Alltag vieler Organisationen in erheblichem Maße.

Vielleicht müsste die Frage deshalb anders gestellt werden. Nicht als Entscheidung zwischen Kosten und Einsparung, sondern als Abwägung zwischen zwei Formen von Aufwand: dem einmaligen, sichtbaren Aufwand einer Systemeinführung und dem dauerhaften, oft unsichtbaren Aufwand einer Arbeitsweise, die sich historisch entwickelt hat und selten grundlegend hinterfragt wird.

Und vielleicht geht es am Ende gar nicht um Excel

Wenn man diesen Gedanken weiterführt, verschiebt sich der Fokus noch einmal. Dann steht nicht mehr die Frage im Raum, welches Tool genutzt wird, sondern welche Vorstellung von Fundraising dahinterliegt.

Ist Fundraising eine Aufgabe, die man organisiert, verwaltet und irgendwie mitlaufen lässt? Oder ist es eine Funktion, die aktiv gestaltet werden muss, weil sie für die langfristige Handlungsfähigkeit einer Organisation zentral ist?

Je nachdem, wie diese Frage beantwortet wird, ergibt sich vieles andere fast von selbst. Systeme, Prozesse, Zuständigkeiten – all das folgt der grundlegenden Einordnung.

In diesem Sinne ist Excel weder gut noch schlecht. Es ist schlicht passend – für eine bestimmte Art, Fundraising zu denken.

Die eigentliche Frage ist deshalb nicht, ob Excel ausreicht. Sondern ob es zu dem passt, was Fundraising in einer Organisation leisten soll.

Und genau an dieser Stelle beginnt die eigentliche Diskussion.