



**NonproCons**

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

# Fundraising für Museen



Leopold Museum, MuseumsQuartier Wien, ©Didier Leroi

**NonproCons**

Association Management

Fundraising + Sponsoring

Picassoplatz 4, 4052 Basel

## **Spenden – Sponsern – Stiften**

### **Integrales Fundraising mit NonproCons**

Die finanzielle Sicherstellung des Museums und seines Auftrags (Sammeln, Bewahren, Forschen und Vermitteln) ist in aller Regel durch öffentliche Beiträge gewährleistet. Betriebliche Fixkosten müssen nicht durch publikumswirksame Aktionen und Initiativen beschafft werden, wie das etwa im amerikanischen Kunst- und Kulturbetrieb notwendig ist.

Angesichts plafonierter Budgets und steigender Kosten ist allerdings davon auszugehen, dass auch hierzulande kulturelle Leuchttürme und hochangesehene Institutionen früher oder später einen Teil der notwendigen Betriebs- und Projektmittel auf dem freien Spendenmarkt werden holen müssen.

Viele Museen werden sich in naher Zukunft in einem harten Konkurrenzkampf wieder finden. Dieser erwächst ihnen aus den eigenen Reihen und wird seitens der privat finanzierten Museen und anderer Freizeiteinrichtungen weiter zunehmen. Sie alle erheben aus der Sicht des Publikums Anspruch auf Interesse, Geld und Zeit. Insbesondere die staatlich geförderten Museen müssen im Rahmen von Public Private Partnerships gemeinsam mit ihren Subventionsgebern (Bund, Kantone, Kommunen) neue Finanzierungsmodelle entwickeln, die auf einer Mehrdimensionalität der Unterstützung beruhen.

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich NonproCons auf die nachstehenden Produkte und Dienstleistungen:

- Check-Up Fundraisingpotential
- Entwicklung Fundraising-Konzept
- Kapitalkampagne (Capital Campaign)
- Grossspender-Programm (Major Donor Programme)
- Planungsstudie Legat- und Erbschaftswesen

Massgeschneiderte Fundraising-Instrumente (z. B. Aufbau und Pflege Gönner- und Förderverein, Aufbau und Pflege von Datenbanken, Benefiz-Veranstaltungen etc.) sollen dabei explizit und «on-the-job» entwickelt werden.

Weitere Angebote aus der Produktpalette von NonproCons – wie etwa Dienstleistungen aus dem Bereich Association Management (Check-Up Geschäftsführung, Strategie- und Leitbildentwicklung etc.) – können dazukommen.

# 1. Check-Up Fundraisingpotential

Jede Form des Fundraisings hat zum Ziel, den aktuellen Handlungsspielraum zu vergrössern und gleichzeitig die Abhängigkeit von grossen Einnahmepositionen (beispielsweise von staatlichen Subventionen) zu vermindern. Die Verbreiterung der Finanzierungsgrundlage einer Kulturinstitution steht somit im Mittelpunkt eines solchen Check-Ups.

Der Check-Up des Fundraisingpotentials versteht sich als erste Bestandesaufnahme und ermöglicht die fundierte Entscheidung, ob beziehungsweise inwieweit eine Kultureinrichtung das Potential hat, auf dem Weg der Mittelbeschaffung über moderne Fundraising-Instrumente erfolgreich zu sein.

In erster Linie bedeutet dies, die Chancen auf dem Mittelbeschaffungsmarkt richtig einzuschätzen und unproduktiven Aktionismus zu vermeiden. Weiter sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Sinn und der Effizienz einer langfristig angelegten Mittelbeschaffung überzeugt werden. Diese Überprüfung beinhaltet folgende Punkte:

## Auf die Organisation bezogen:

Dokumentation der Ziele und zentralen Aufgaben Ihrer Institution: Was ist Ihr Kernanliegen? Wie kommunizieren Sie Ihre Botschaft nach aussen?

Welche Vorgaben bestehen aus übergeordneten Führungsinstrumenten, beispielsweise aus Leitbild und/oder Marketingkonzept?

Wie werden frühere Fundraising-Massnahmen beurteilt? Erzieltes Ergebnis, Stärken und Schwächen, Gründe, Trends, Chancen und Gefahren.



Louvre, Paris © Mae Tuong, Didier Leroi

### **Auf das Umfeld bezogen:**

Konkurrenzanalyse: Wie positioniert sich Ihre Organisation gegenüber anderen Kultureinrichtungen mit gleichen oder ähnlichen Austauschpartnern und Zielgruppen?

Welche Potentiale bietet Ihr Umfeld: Trägerschaft, öffentliche und private Stiftungen, Wirtschaftsunternehmen, Kaufkraft der Wohnbevölkerung?

### **Auf das Fundraising bezogen:**

Welche Erwartungen in das Fundraising sind realistisch?

Welche Fundraising-Instrumente versprechen den grössten Nutzen?

Mit welchem Ressourcen-Bedarf ist zu rechnen (Einsatz von ehrenamtlichen und/oder angestellten Mitarbeitern, Finanzen, Organisation etc.).

Wie hoch sollen die Investitionen ins Fundraising sinnvollerweise sein?



## 2. Entwicklung Fundraising-Plattform

Wenn Fundraising grundsätzlich auf eine breit abgestützte und krisensichere Finanzierung der Kultureinrichtung zielt, die wiederum eine möglichst grosse Beständigkeit, Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sichern soll, dann hängt sein Erfolg eng mit den dafür geleisteten Vorarbeiten zusammen.

Eine Fundraising-Plattform ist mittelfristig (in aller Regel auf drei Jahre) angelegt und wird in zwei Schritten erarbeitet, wobei den ganz speziellen Voraussetzungen und Bedürfnissen einer Kultureinrichtung Rechnung getragen wird. Das ist einerseits eine gewissenhafte Bestandesaufnahme des Fundraisingpotentials (wie im Modul Check-Up beschrieben), andererseits das eigentliche Fundraising-Konzept, in dem die Zielformulierung, die dafür geeigneten Instrumente und ein verbindlicher Zeitplan beschrieben und begründet werden. Erst danach werden die entsprechenden Massnahmen operativ umgesetzt und laufend überprüft.

### Bestandesaufnahme und Erarbeitung der Fundraising-Plattform

Grundlage für die Erarbeitung einer stabilen Fundraising-Plattform bildet eine erste Analyse der Organisation, ihrer Ziele und Möglichkeiten. Siehe dazu das Modul «Check-Up Fundraisingpotential».

Herzstück des eigentlichen Fundraising-Konzepts bildet die Zielformulierung, bei der die mittelfristigen Fundraising-Ziele quantitativer und qualitativer Art und die einzelnen Fundraising-Instrumente definiert und begründet werden.



Japanese American National Museum, L.A., USA © Royalty-Free/CORBIS

Methodisch orientiert sich die Bestandesaufnahme und die Erarbeitung der Fundraising-Plattform an den klassischen Instrumenten der Projektsteuerung:

- Projektgestaltung und Projektorganisation
- Zielformulierung
- Definition der Fundraising-Instrumente
- Budgetierung und Zeitplanung

### **Umsetzung der Fundraising-Plattform**

Aus der Fundraising-Plattform werden jährliche Aktionspläne extrahiert, wobei die in der Plattform festgelegten und aufeinander abgestimmten Fundraising-Instrumente teils parallel, teils Schritt für Schritt umgesetzt werden. Bei kleineren und weniger aufwendigen Massnahmen kann dies sofort geschehen. Grössere Instrumente bedürfen zuerst einer vertieften Planung und Versuchs- respektive Testphase.

Je nach Instrument umfasst die operative Umsetzung des Fundraisings auf der Grundlage des jährlichen Fundraising-Aktionsplans folgende Aktivitäten:

- Tests und Planungsstudien
- Aktionspläne und Detailbudgets
- Durchführung der einzelnen Aktionen
- Evaluation und Controlling
- Rückkoppelung, Zielkorrektur

### 3. Kapitalkampagne (Capital Campaign)

Kultureinrichtungen sind nicht nur mit der steten Mittelbeschaffung für den laufenden Betrieb konfrontiert, sondern immer wieder auch mit einmaligen Investitionen.

Als Finanzierungsmassnahme bietet sich dafür eine Kapitalkampagne an, die unter dem Begriff «Capital Campaign» in den USA zu den wichtigsten Finanzierungsinstrumenten gehört. Damit gemeint ist eine intensive, zeitlich begrenzte Fundraising-Aktion mit vorgegebenem Finanzmittelbedarf für eine einmalige Investition (Bau oder Renovation eines Gebäudes etc.) ab ca. CHF 500'000.–.

Eine Kapitalbeschaffungskampagne hat zum Ziel, dass sich wenige Gönner mit hohen Beträgen engagieren. Diese Form der Mittelbeschaffung zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Einmaligkeit der geplanten Investition(en)
- Längerer Zeithorizont
- Verknüpfung mit einer Machbarkeitsstudie
- Etappiertes Vorgehen

Eine Kapitalbeschaffungskampagne gliedert sich in vier Teilschritte:

- Kurzportrait und Projektbeschreibung (Phase 1)
- Machbarkeitsstudie (Phase 2)
- Kampagnen-Plan (Phase 3)
- Umsetzung der Kampagne (Phase 4)



Naturhistorisches Museum Basel, © Didier Leroi

Herzstück einer Kapitalkampagne ist die Machbarkeitsstudie (feasibility study), in deren Rahmen die Meinung von Aussenstehenden zum Projekt und den vorgeschlagenen Finanzziele erhoben und in einem anonymisierten Bericht zusammengefasst wird.

Das zweite Kernelement einer Kapitalkampagne ist der Spendenchart. Er gibt Aufschluss darüber, welche Spenderbeiträge in welcher Höhe und Anzahl identifiziert sein müssen, um den Gesamtbetrag mit Hilfe des Grossspender-Fundraisings zu sammeln. Die identifizierte Summe ist das Kampagnen-Ziel.

Grundsätzlich findet eine Kapitalkampagne in einem ersten Schritt verdeckt statt. Erst wenn 50% bis 70% der anvisierten Zielsumme gesichert sind, kommen öffentliche Massnahmen in Frage.



Double Spiral Staircase. Inside Vatican Museums. © Royalty-Free/CORBIS

## 4. Grossspender-Programm (Major Donor Programme)

Das Grossspender-Programm hängt insofern eng mit der Kapitalkampagne zusammen, als dass die erforderlichen Geldmittel mit Hilfe einer möglichst kleinen Zahl von Grossspenden zusammengetragen werden sollen. Es unterscheidet sich andererseits von einer Capital Campaign dadurch, dass in erster Linie um Mittel für laufende Betriebskosten oder für bestimmte Projekte und nicht für einmalige Investitionen nachgesucht wird.

Das schöne Bild des selbstlosen Mäzens ist ein Ideal. Immer mehr private Geldgeber streben mit ihrem finanziellen Engagement einen erkennbaren Nutzen an, der über die Befriedigung persönlicher Glücksgefühle und die Erlangung gesellschaftlicher Anerkennung hinausgeht, ohne dass man zwingend von Sponsoring oder von einer Leistungsvereinbarung sprechen muss.

Im Vordergrund einer Grossspende steht darum eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Interesse der Sache und zum Nutzen beider Parteien. In diesem Sinn kann man durchaus auch von einem Grossspender-Marketing sprechen, mit dem die Beziehungen zu Grossspendern bewusst aufgebaut und gestaltet werden. Fundraising als organisierte Form der Kulturfinanzierung ist immer auch ein «friend-raising» für die Anliegen von Kultur.

Grossspender-Programme bedürfen wie Kapitalkampagnen einer sorgfältigen Analyse und Vorbereitung und bauen analog auf den vier Teilschritten einer Capital Campaign auf.

Einen besonderen Stellenwert erhält diese Form der Mittelbeschaffung durch die Verfeinerung «planned giving». Dabei handelt es sich um zeitlich wiederkehrende (also



Museu Nacional d'Arts de Catalunya, Barcelona. © Royalty-Free/CORBIS

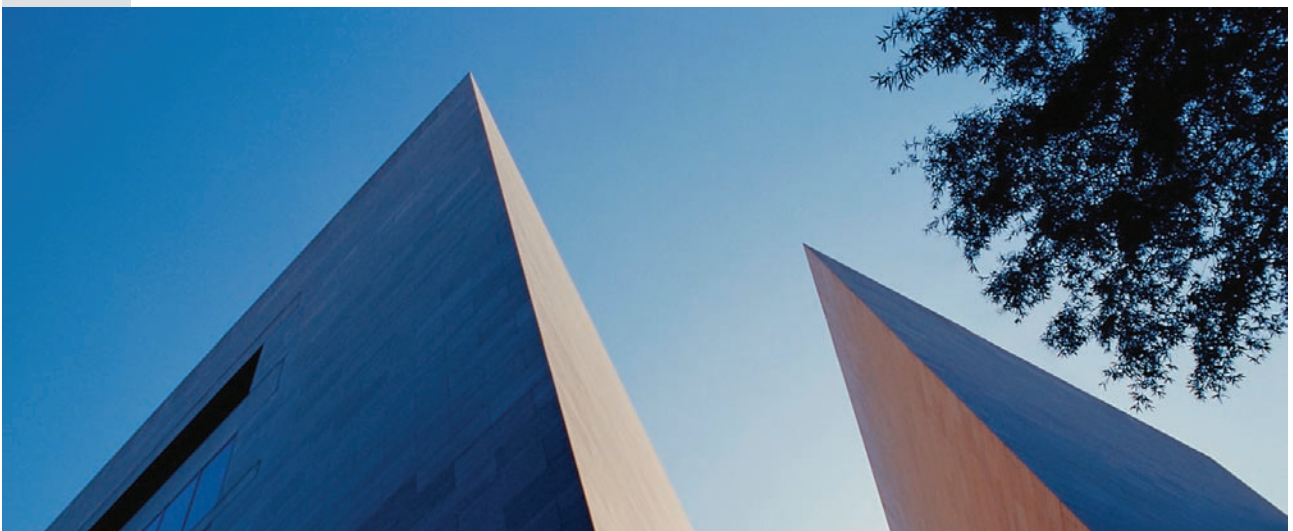
geplante) Zuwendungen eines in diesem Fall namhaften Betrags. Mit dem «planned giving» verbindet sich eine Reihe von Vorteilen:

- Längerfristig angelegte Verbundenheit mit der begünstigten Organisation
- Steuerliche Vorteile für den Spender je nach kantonaler Gesetzgebung
- Positive Image-Prägung, ohne dass der Spender offiziell und gesetzeskonform zum Sponsor wird.

Für die geförderte Kulturinstitution bedeuten planbare Einnahmen wiederum Planungssicherheit und ermöglichen auch mittelfristig angelegte Projekte und Initiativen.

Als «geplante Spende» gilt auch eine einmalige Zuwendung, wenn diese mittelfristig geplant werden muss. Ferner zählen die Überschreibung von Immobilien (oder anderen materiellen Geschenke), Vermächtnisse (siehe Planungsstudie Legat- und Erbschaftswesen) oder aber auch fest vereinbarte Freiwilligenarbeit dazu.

Am Beginn eines Grossspender-Programmes steht in jedem Fall eine Planungsstudie, die mehrere Monate dauern kann. Erst dann folgen die eigentliche Planung und Umsetzung.



National Gallery of Art, Washington, D.C. © Royalty-Free/CORBIS

## 5. Planungsstudie Legat- und Erbschaftswesen

In den nächsten Jahren gehen immense Werte auf die nächste Generation über – man spricht von 20 Milliarden Franken, die in der Schweiz vererbt werden können. Damit verbindet sich natürlich auch die Hoffnung, dass Kulturinstitutionen an diesen zahlreichen Erbschaften ebenfalls beteiligt werden.

Allerdings ist eine Erbschaft eine sehr persönliche und ausserordentliche Spende, die besonderer und intensiver Vorarbeit bedarf. Zum einen wird Reichtum in unserer Gesellschaft weitgehend tabuisiert, zum andern sind Erbschaften oft langfristig von Anverwandten schon einkalkuliert, in deren Beziehungsgeflecht ein Fundraiser mit einem solchen Vorschlag eventuell eingreift. Legatmarketing trifft also häufig auf grosse Widerstände, und die ethisch-moralischen Bedenken und die Furcht, der Erbschleicherei bezichtigt zu werden, sitzen tief.

Für den professionellen Aufbau eines Legat- und Erbschaftsmarketings sprechen dennoch gute Gründe: Sterben Menschen ohne Erben und ohne ein Testament zu hinterlassen, so fliesst ihre Hinterlassenschaft dem Staat zu. Viele Menschen möchten aber Teile ihres Vermögens so einsetzen, dass Anliegen, die ihnen zu ihren Lebzeiten wichtig waren, auch weiter verfolgt werden können. Wenn sie wüssten, dass sie mit einem Testament karitativen Organisationen, kulturellen Einrichtungen oder Umweltschutzorganisationen etwas vermachen können, würden sie dies unter günstigen Bedingungen auch gerne tun.

Eine Planungsstudie im Bereich des Legat- und Erbschaftswesens gliedert sich in zwei Phasen: erstens die Bestandesaufnahme und zweitens die Erarbeitung eines individuellen, den Rahmenbedingungen der Organisation angepassten Konzepts des Legat- und Erbschaftsmarketings.

In beiden Phasen steht die Verpflichtung, mit dem Thema Erben sensibel umzugehen und den Willen der Erblasser uneingeschränkt zu respektieren.

Nonprofit-Organisationen – und dazu gehören auch Kultureinrichtungen – nehmen in unserer Gesellschaft eine zentrale Stellung ein. Ihr Ziel ist nicht der finanzielle Gewinn, sondern das Entstehen für eine ganz bestimmte Sache. Wie die Unternehmen der Wirtschaft sind sie dabei in ein engmaschiges Netz von Beziehungen und Austauschprozessen eingeflochten, nur viel stärker, widersprüchlicher und oft auch lähmender. Das macht die Steuerung einer Nonprofit-Organisation zu einer komplexen und vielschichtigen Aufgabe.

An diesem Punkt setzt NonproCons an: Wir bieten Nonprofit-Organisationen professionelle Unterstützung in der Erfüllung ihrer Aufgaben und in der Weiterführung ihrer institutionellen Entwicklung. Damit leisten wir einen Beitrag, dass die Nonprofit-Organisationen als tragende Institutionen unserer Gesellschaft ihre eigene Zukunft sichern und weiterhin an der Gestaltung unserer gesellschaftlichen Ordnung verantwortungsvoll mitwirken können.

Testen Sie uns! Wir verdienen uns gerne Ihr Vertrauen.

Ihr NonproCons-Team

NonproCons, Picassoplatz 4, 4052 Basel  
Fon +41 61 278 93 93, Fax +41 61 278 93 96  
sekretariat@nonprocons.ch, [www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)