

DIE
STIFTUNG 
SCHWEIZ

Magazin für das Stiftungswesen und Philanthropie

Schweiz 1-2017

Bühne frei!

Warum Stiftungen ins Rampenlicht gehören

Am Anfang steht immer die Situationsanalyse

In Zeiten von sehr niedrigen oder gar Negativzinsen ist Fundraising zu einem wichtigen Instrument geworden, mit dem Stiftungen zusätzliche Mittel generieren. Hierbei handelt es sich um eine komplexe und zunehmend strategisch-konzeptuelle Aufgabe. Denn für ein professionelles Fundraising reichen einzelne Aktivitäten nicht aus. *Von Leticia Labaronne*

In unserer sich wandelnden Gesellschaft steigen die Anforderungen an das Fundraising schnell, und immer mehr Organisationen ringen mit professionelleren Methoden um die Gunst der Spender – vermehrt auch global. Die Entscheidung darüber, welche Fundraising-Aktivitäten wo und wie optimal eingesetzt und kombiniert werden, setzt die Entwicklung einer Fundraising-Strategie voraus.

Gerade Anfänger erzielen oft rasch einen ersten Fundraising-Erfolg, zum Beispiel die Gewinnung einer grösseren Spendensumme. In der Regel lässt sich das jedoch im nächsten Jahr nicht wiederholen. Das Ziel einer professionellen Fundraising-Strategie besteht deshalb darin, über mehrere Jahre hinweg sys-

Weiterbildung:

Die ZHAW bietet seit 2004 den berufs begleitenden **Diplomlehrgang Fundraising Management** an, der von der European Fundraising Association (EFA) zertifiziert ist. <http://bit.ly/1NqPDLk>

Auf den langjährigen Erfahrungen dieser Weiterbildung beruhen das Konzept und die Inhalte des Buches **SML Essentials Fundraising Management**. Es richtet sich an Personen, die einen ersten, umfassenden Überblick über das Fundraising gewinnen möchten, und legt besonderen Wert auf eine zeitgemässe didaktische Aufarbeitung. Neben der Darstellung von Methoden und Instrumenten spielen die Vermittlung von strategischen Analysemethoden und die Erstellung integrierter Fundraising-Konzepte eine zentrale Rolle. Somit erhalten auch erfahrene Fundraiser Anregungen für die Bewältigung ihrer strategischen Aufgaben. www.vdf.ch/fundraising-management.html

Prozess der Strategieentwicklung

QUELLE: LABARONNE/SEGER: FUNDRAISING MANAGEMENT (2016)



tematisch regelmässige, planbare und nachhaltige Einnahmen zu generieren.

Die Ist-Analyse: Grundlage für die Strategieentwicklung

Die Entwicklung einer Fundraising-Strategie beginnt – wie jeder Strategieprozess – mit einer Analyse der Ausgangssituation. Zum einen werden Chancen und Risiken im Umfeld einer Organisation (Umweltanalyse), zum anderen die Stärken und Schwächen der Organisation selbst (Organisationsanalyse) untersucht.

In der Umweltanalyse gelangen die meisten Organisationen oft relativ einfach zu relevanten Ergebnissen. Beim Blick nach innen (Organisationsanalyse) stossen viele hingegen auf Schwierigkeiten. Umso wichtiger ist es deshalb, die innerbetriebliche Analyse systematisch durchzuführen und sich dafür auf ein erprobtes fundraisingsspezifisches Vorgehen zu stützen.

Quantitative Grössen: Ausdruck von Stärken und Schwächen

Die Stärken und Schwächen lassen sich zunächst mittels quantitativer Grössen

(Kennzahlen) beschreiben, die den Ist-Zustand im Vergleich zu Benchmarks und Mitbewerbern erfassen und Effektivität und Effizienz der eigenen Organisationsmassnahmen aufzeigen. Diese Indikatoren, wie zum Beispiel der Return on Investment (ROI) als Verhältnis von Kosten und Spendeneinnahmen, die Responsequoten oder die Durchschnittsspenden, können meist aus dem Controlling gewonnen werden.

Kompetenzen: Ursachen von Stärken und Schwächen

In einem nächsten Schritt werden die Ressourcen und Fähigkeiten eruiert, also alle materiellen und immateriellen Mittel, die für das Fundraising zur Verfügung stehen. Zu den materiellen Ressourcen zählen Budget, Arbeitskräfte oder Datenbanken. Immaterielle Ressourcen können Know-how, Reputation, Netzwerke oder Spenderdaten sein.

Oft sind es jedoch weniger die vorhandenen Ressourcen, die Leistungsunterschiede erklären, als die Fähigkeiten, diese zielorientiert zu nutzen. Vor diesem Hintergrund besteht der zweite Schritt

der Kompetenzanalyse darin, diese Fähigkeiten zu bewerten.

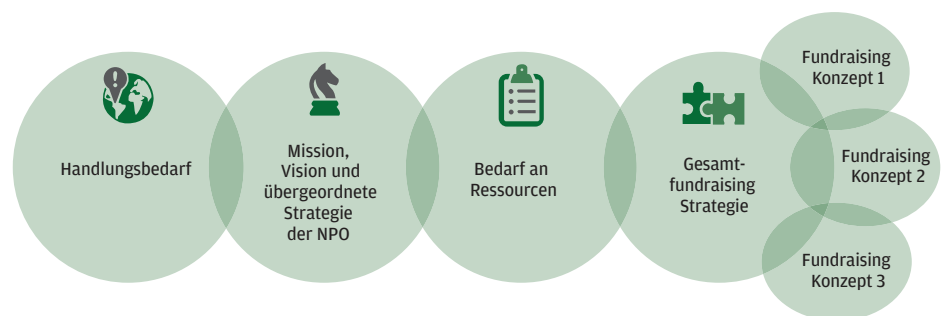
Das 7S-Modell: Bewertung von Fähigkeiten

Das 7S-Modell von McKinsey stammt aus der Wirtschaft und untersucht die wesentlichen Fähigkeiten einer Organisation. Aus den darin beschriebenen sieben Faktoren lassen sich für die Anwendung im Fundraising-Bereich folgende Fragen ableiten:

- **Strategie (Strategy):** Welche Möglichkeiten und Grenzen setzen Leitbild und Gesamtstrategie für das Fundraising der Organisation? Zum Beispiel dürfen Fundraising-Aktivitäten den Organisationszweck nicht sabotieren.
- **Spezialfertigkeiten (Skills):** Über welches spezielle Fundraising-Know-how verfügt die Organisation im Vergleich zu anderen? Welche speziellen Erfahrungen sind vorhanden?
- **Prozesse und Abläufe (Systems):** Sind die für das Fundraising relevanten Arbeitsabläufe (z.B. Informationsfluss, Zahlungsabwicklung, Customer-Relationship-Management (CRM) oder Projektmanagement) systematisch und effizient?
- **Personal (Staff):** Wie setzt sich das Fundraising-Personal zusammen? Welche Qualitäten (Ausbildung, Kompetenzen, Persönlichkeit) haben die Mitarbeitenden?
- **Organisationsaufbau (Structures):** Wie gestalten sich die Strukturen und Zuständigkeiten der Organisation? Sind diese für das Fundraising hilfreich oder hinderlich?

Integrierte Fundraising-Strategie

QUELLE: LABARONNE/SEGER: FUNDRAISING MANAGEMENT (2016)



- **Unternehmenskultur (Style):** Von welcher Qualität sind Führung und Zusammenarbeit im Fundraising sowie in der Organisation insgesamt?
- **Gemeinsame Werte (Shared values):** Existieren gemeinsame, motivierende und identitätsstiftende Werte, die nach innen und aussen aktiv manifestiert werden? Wird das Organisationsleitbild gelebt?

Von der Analyse zur Strategie

Umwelt- und Organisationsanalysen allein sind noch keine Strategie. Die Priorisierung der Analyseergebnisse sowie deren Gegenüberstellung erfolgt durch eine SWOT-Analyse. Diese bildet die unumgängliche Vorarbeit für die Strategieentwicklung, denn sie stellt die Grundlage für die Ableitung strategischer Optionen bzw. Handlungsempfehlungen dar – aus denen die Fundraising-Strategie dann durch Ausschluss und Priorisierung eine Auswahl trifft. Wenngleich nie alle strategischen Optionen gleichzeitig umgesetzt werden können, so können

Gut zu wissen:

Die Fachwelt spricht von **Institutional Readiness** als Bedingung für erfolgreiches Fundraising. Dieser Fachausdruck bezeichnet den Grad der Befähigung einer NPO, Fundraising-Aktivitäten zu betreiben.

doch mehrere davon in einem Entwicklungsstufenplan zeitlich gestaffelt integriert werden. Wirksam wird eine Strategie dann mit der Umsetzung bzw. dem Umsetzungskonzept, das die konkrete Fundraising-Kampagne zur Folge hat.



Leticia Labaronne ist seit 2009 Studienleiterin des Diplomlehrgangs Fundraising Management an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Sie leitet zudem Forschungs- und Beratungsprojekte im Non-Profit- und Kulturbereich und promoviert zum Thema Evaluation als externe Doktorandin an der Zeppelin Universität in Deutschland.