VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri

Normen und Standards – Empfehlungen des VMS 2025

Fundraising im Museum

Strategien, Instrumente und Potenziale für eine nachhaltige Mittelbeschaffung

3 Strategische Mittelbeschaffung im sich wandelnden Umfeld

4 Fundraising-Readiness: Sind wir bereit?

5 Fundraising-Strategie entwickeln

6 Der Fallbeschrieb (Case for Support) als Fundament

7 Das Repertoire der Mittelbeschaffung

12 Digitale Fundraising-Instrumente

13 Fundraising-Kommunikation

16 Spenderdaten erheben und analysieren

18 Effizienz und Wirkung

19 Best Practices

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Bundesamt für Kultur BAK

Supported by
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences

Der Verband der Museen der Schweiz wird vom Bundesamt für Kultur gefördert.
Diese Broschüre wurde von der Schweizerischen Akademie für Geistes- und Sozialwissenschaften finanziell unterstützt.

Impressum Autorin: Dr. Diana Betzler, Inhaberin und Geschäftsführerin von SparksNet GmbH, Forschung und Beratung für Kultur und Gesellschaft | Redaktion: Hélène Furter und Timo Landenberger | Projektleitung: Myriam Stucki | Grafik: Martina Lauterbach | Abbildungsnachweise: Seite 19: Der Spitlight, Foto: Enter Technikwelt; Seite 20: Haus der Elektronischen Künste, Aussenansicht, Foto: Franz Wamhof; Seite 21: Kunsthaus Zürich, 2025, Installation: Jeffrey Gibson, Foto: Franca Candrian | © 2025 Verband der Museen der Schweiz und Autorin | ISBN: 978-3-906007-30-4| Diese Publikation ist auf Deutsch, Französisch und Italienisch erhältlich.

Strategische Mittelbeschaffung im sich wandelnden Umfeld

Museen befinden sich im Wandel: Die Erwartungen an sie als Orte der Bildung, Forschung, Begegnung und Inspiration wachsen. Gleichzeitig werden öffentliche Mittel knapper. In diesem Spannungsfeld gewinnt Fundraising zunehmend an Bedeutung. Dies betrifft grosse Häuser mit spektakulären Erweiterungsprojekten ebenso wie kleine und mittlere Museen, die ihren Betrieb sichern, Vermittlungsangebote entwickeln und ihre Sammlungen pflegen wollen.

Fundraising im Museum bedeutet mehr als Spenden zu sammeln: Es ist Ausdruck einer strategischen Weiterentwicklung der gesamten Institution und der Pflege von Beziehungen zu Besucher:innen, Unternehmen, Förderinstitutionen, Politik und interessierter Öffentlichkeit. Dabei kann auch mit begrenzten Mitteln viel Wirkung erzielt werden, wenn Strategie und Instrumente sinnvoll aufeinander abgestimmt sind.

Ein überzeugendes Fundraising-Konzept baut auf dem Profil eines Museums auf, erzählt seine Geschichte(n) und schafft gezielt Vertrauen. Strategisches Fundraising unterstützt fokussiertes Arbeiten, spart mittel- und langfristig Ressourcen und macht Museen handlungsfähiger. In einer schnelllebigen Zeit ermöglicht es, auf neue Herausforderungen und Chancen flexibel zu reagieren. Es bildet damit die Grundlage für nachhaltiges Handeln.

Fundraising verlangt Kreativität, Engagement und Ausdauer. Aufwand und Ertrag stehen dabei nicht immer sofort im Gleichgewicht. Doch ein reflektiertes, strategisches Vorgehen hilft, Prioritäten zu setzen und langfristig wirksame Ergebnisse zu erzielen.

Dieser Leitfaden möchte dazu anregen, die Mittelbeschaffung gezielt anzugehen, und gibt einen kompakten Einblick in ein weites Feld.

Fundraising-Readiness: Sind wir bereit?

Bevor Fundraising professionell umgesetzt werden kann, braucht es eine ehrliche Selbstreflexion: Ist unser Museum bereit? Der Weg zu einer erfolgreichen Mittelbeschaffung beginnt im Inneren der Organisation. Die folgenden sieben Handlungsfelder bilden den Kern einer soliden Fundraising-Readiness. Sie können beispielsweise im Rahmen eines Teamworkshops gemeinsam reflektiert werden.

- **Mission, Marke und Profil**
  Wofür stehen wir?
  Das Museum verfügt über eine klare Identität und kann seine Besonderheit überzeugend vermitteln.
- **Fundraising als Kernfunktion**
  Wer übernimmt Verantwortung?
  Fundraising ist organisatorisch fest verankert und wird als strategisch wichtiger Bereich verstanden.
- **Fundraising ist überall verankert**
  Ist das ganze Haus dabei?
  Alle Mitarbeitenden tragen aktiv zur Entwicklung und Umsetzung der Fundraising-Kultur bei.
- **Verzahnung mit Kommunikation**
  Wie sprechen wir mit wem?
  Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing arbeiten eng und strategisch abgestimmt zusammen.
- **Autonomie und Leitungseinbindung**
  Wer entscheidet was?
  Das Fundraising-Team handelt eigenständig und wird von der Leitung aktiv unterstützt.
- **Budget- und Projektplanung**
  Ist Fundraising Teil unserer Gesamt-Strategie?
  Fundraising ist systematisch in die finanzielle und inhaltliche Planung des Museums eingebunden.
- **Geduld und Investition**
  Ist Fundraising eine Zukunftsfrage für uns?
  Das Museum investiert langfristig in Fundraising und baut nachhaltige Beziehungen auf.

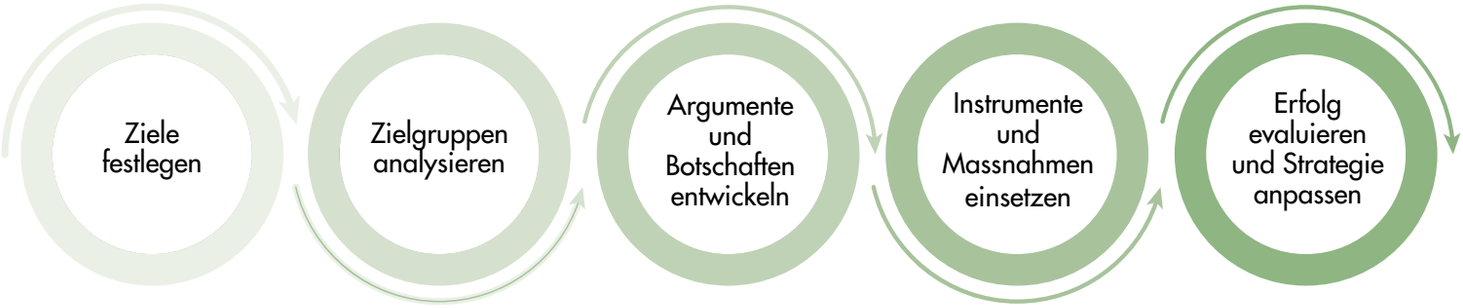
Solange diese sieben Handlungsfelder im Museum ungeklärt bleiben, laufen Initiativen Gefahr, wirkungslos zu verpuffen. Der Aufbau erfolgreichen Fundraisings ist deshalb kein isoliertes Projekt, sondern ein Organisations-Entwicklungs-Prozess.

Fundraising-Strategie entwickeln

Fundraising braucht Planung. Eine Fundraising-Strategie legt fest, welche Ziele mit welchen Zielgruppen, Instrumenten und Ressourcen verfolgt werden. Grundlegende strategische Fragen sind:

- **Was wollen wir erreichen?**
  (z. B. Finanzierung einer neuen Dauerausstellung, digitale Infrastruktur, Restaurierungen)
- **Wer sind unsere Zielgruppen?**
  (z. B. Stiftungen, Einzelpersonen, Unternehmen, Freundeskreise)
- **Welche Argumente überzeugen?**
  (z. B. gesellschaftlicher Mehrwert, Bildungsgerechtigkeit, Innovationskraft)
- **Welche Instrumente setzen wir ein?**
  (z. B. Mailings, Events, Gespräche, Förderanträge)
- **Wie messen wir Erfolg?**
  (z. B. finanzielle Kennzahlen, Beziehungsqualität, Anzahl Förderzusagen)

Die Strategie muss in den Gesamtentwicklungsplan des Museums eingebettet sein und regelmässig überprüft werden.



Der Fallbeschrieb (Case for Support) als Fundament

Ein Case for Support ist das inhaltliche Fundament jeder Massnahme. Er beschreibt, warum ein Projekt notwendig ist, was es bewirken soll und wie Fördernde konkret beitragen können. Ein Case for Support schafft Vertrauen und Transparenz. Er sollte klar, nachvollziehbar und emotional ansprechend formuliert sein und dient als flexibles Werkzeug für Gespräche mit Grossspender:innen, für Förderanträge bei Stiftungen, für Kampagnen oder Website-Texte.

Wesentliche Elemente eines Case for Support sind:

- **Zweck/Mission**
  Beschreibt warum das Museum existiert, welche gesellschaftliche, kulturelle oder bildungsrelevante Funktion es erfüllt.
  Beispiel: «Das Technikmuseum bewahrt die Geschichte der Mobilität und vermittelt Wissen über Technik und Innovation an Kinder und Erwachsene.»

- **Bedarf und Problem**
  Erklärt, warum Unterstützung notwendig ist.
  Beispiel: «Viele historische Exponate benötigen dringend Restaurierung und Pflege, um für zukünftige Generationen erhalten zu bleiben.»

- **Lösungsansatz und Projekt**
  Zeigt, wie die Spende konkret eingesetzt wird, also Projekte, Umbauten, Bildungsprogramme, Restaurierungen.
  Beispiel: «Ihre Spende ermöglicht die Neugestaltung der interaktiven Ausstellung für nachhaltige Mobilität.»

- **Nutzen und Wirkung**
  Zeigt, welchen direkten oder gesellschaftlichen Mehrwert die Unterstützung bringt.
  Beispiel: «Durch Ihre Unterstützung lernen jährlich 50'000 Kinder spielerisch die Geschichte der Schweiz kennen.»

- **Aufruf zur Handlung**
  Klare, einfache Aufforderung zu spenden oder sich zu engagieren.
  Beispiel: «Werden Sie Förderer und helfen Sie mit, das Museum auch für die nächste Generation lebendig zu halten.»

Tipp: Ein überzeugender Case for Support entsteht im Team. Kurator:innen, Vermittlung, Kommunikation und Direktion bringen je eigene Perspektiven ein. Kombinieren Sie Fakten mit Geschichten.

Das Repertoire der Mittelbeschaffung

Der Erfolg des Fundraisings hängt von einer zielgerichteten Auswahl ab: Welches Instrument passt zu welchem Anlass, zu welcher Zielgruppe und zu welchen verfügbaren Ressourcen?

› Förderantrag (Stiftungen, Fonds, öffentliche Stellen)

Wann einsetzen?
Bei klar umrissenen Projekten (z. B. Restaurierungen, Vermittlungsangebote,Digitalisierung).
Erfolgsfaktoren:

- Förderlandschaft kennen: Welche Programme passen zum Projekt?
- Reife Projekte eingeben: Sind Ziele, Zeitplan, Budget und Wirkung definiert?
- Beziehung gestalten: Kontakte pflegen, den Austausch suchen, Bedarfe verstehen
- Formale Qualität aufrechterhalten: Verständliche, überzeugende und fehlerfreie Anträge

Praxis-Tipp: Vor Antragstellung Förderkriterien genau prüfen. Für kleinere Museen lohnen sich regionale Stiftungen oder kantonale Kulturfonds.

Wichtige Schweizer Förderdatenbanken:

StiftungSchweiz.ch
https://www.stiftungschweiz.ch
Die umfassendste Plattform für das Schweizer Stiftungswesen. Enthält über 13'000 Förderstiftungen mit detaillierten Informationen. Filterfunktionen nach Thema, Region, Empfängerkreis, Projektart. Registrierung nötig (Basisnutzung kostenlos, Pro-Version kostenpflichtig). Ideal für: Recherche nach kulturfördernden und regional aktiven Stiftungen.

SwissFoundations/SwissFoundations Directory
https://www.swissfoundations.ch
Dachverband der gemeinnützigen Förderstiftungen in der Schweiz. Leitfäden, Publikationen und Netzwerkveranstaltungen. Das Directory ist nicht öffentlich, aber Mitgliedsstiftungen können kontaktiert werden. Ideal für: strategischen Zugang zu grösseren gemeinnützigen Förderstiftungen.

Fundraiso.ch
https://www.fundraiso.ch
Datenbank für Förderstiftungen und Finanzierungsquellen in der Schweiz, Liechtenstein, Deutschland und Österreich. Kombination aus öffentlich zugänglichen Infos und exklusiven Daten. Filter nach Thema, Region, Art der Förderung. Kostenpflichtige Vollversion für intensivere Recherche. Ideal für: systematische Akquise, professionelles Fundraising.

› Förderverein und Freundeskreis

Wann einsetzen?
Für langfristige Bindung und breite Community-Unterstützung.
Ein gut aufgestellter Förderverein ist weit mehr als eine Spendenquelle: Er ist Multiplikator, Rückhalt und Gemeinschaft. Im Zentrum steht das sogenannte Friendraising: Der Aufbau langfristiger Beziehungen, nicht die schnelle Spende.

Erfolgsfaktoren:

- klar positionieren: Was leistet der Verein konkret für das Museum – und umgekehrt?
- Attraktive Angebote entwickeln: Exklusive Führungen, Vorschauen, Reisen, digitale Inhalte, Veranstaltungen
- Partizipation ermöglichen: Beteiligung an Projekten und Gremien
- Wertschätzende Kommunikation: Persönliche, regelmässige Ansprache; Newsletter, Einladungen
- Verbindung von analog und digital: Hybride Formate, Social-Media-Guppen.

Praxis-Tipp: Menschen folgen Menschen – nicht Institutionen. Ein Freundeskreis gelingt, wenn persönliche Beziehungen und gemeinsame Erlebnisse im Mittelpunkt stehen. Aktivieren Sie Ihre Community, weitere Mitglieder zu werben (Recurrent Fundraising).

› Spendenkampagne (analog oder online)

Wann einsetzen?
Bei befristeten Projekten mit öffentlicher Aufmerksamkeit (z. B. Jubiläum, Sonderausstellung).

Erfolgsfaktoren:

- Geschichten erzählen, statt nur Fakten zu präsentieren
- Gezielt relevante Zielgruppen ansprechen
- Fundraising mit Kommunikation und Marketing verknüpfen
- Emotionale Bilder und Botschaften kreieren
- Mit klarem Call-to-Action arbeiten: Jetzt spenden, Mitglied werden, mitmachen.

Praxis-Tipp: Persönliche Ansprache von Stammgästen oder Vereinsmitgliedern verstärkt den Erfolg. Kleine, gut erzählte Geschichten wirken stärker als allgemeine Aufrufe.

› Patenschaften

Wann einsetzen?
Wenn einzelne Elemente sichtbar «adoptiert» werden können (z. B. Exponat, Sitzbank oder Kinderprogramm).

Erfolgsfaktoren
- Klare Zuordnung zwischen Spender:in und «adoptiertem» Objekt schaffen
- Paten sichtbar wertschätzen (z. B. Namensnennung, Urkunde, Plakette)
- Emotionale Ansprache und persönliche Identifikation schaffen
- Transparente Kommunikation über die Verwendung und Wirkung der Mittel

Praxis-Tipp: Patenschaften sind besonders attraktiv für kleinere Häuser, da sie die regionale Verbundenheit stärken: «Meine Familie unterstützt die Restaurierung dieser Uhr».

› Events (Benefizveranstaltungen, Galas, Ausstellungseröffnungen)

Wann einsetzen?
Wenn Netzwerke gepflegt und neue Unterstützer:innen gewonnen werden sollen.

Erfolgsfaktoren
- Klare Ziele setzen: Soll das Event Spenden generieren, Netzwerke erweitern oder Dank aussprechen?
- Persönliche Begegnung schaffen: Direkten Kontakt zu Museumsmitarbeitenden und Kunstschaffenden ermöglichen.
- Einladende Atmosphäre schaffen: Teilnehmende sollen sich willkommen fühlen.
- Nachhaltig nachbereiten: Kontakte pflegen, Eindrücke teilen, Wirkung sichtbar machen.

Praxis-Tipp: Es muss nicht immer die grosse Gala sein – auch ein kleiner Apéro für Fördernde oder ein «Tag der Freunde» kann starke Verbindungen schaffen. Wichtig ist Authentizität.

› Direkte Ansprache

Wann einsetzen?
Um bestehende Kontakte zu pflegen, über aktuelle Projekte zu informieren und gezielt Unterstützung zu aktivieren. (z. B. virtuelle Community, E-Mail, Newsletter, oder personalisiertes Mailing).

Erfolgsfaktoren
- Zielgruppen klar ansprechen
- Persönliche Tonalität und ansprechendes Design
- Daten kontinuierlich in eine Datenbank einpflegen

Praxis-Tipp: Hier zählt die Regelmässigkeit. Kleine, kontinuierliche Botschaften halten die Beziehung lebendig. Eine gepflegte Kontaktdatenbank ist eine wichtige Grundlage.

› Corporate Fundraising (Sponsoring, CSR-Partnerschaften)

Wann einsetzen?
Wenn ein Museums-Projekt einem Unternehmen einen klaren Mehrwert bietet, etwa durch Sichtbarkeit, Imagegewinn oder regionale Verankerung.
Erfolgsfaktoren:
- Unternehmen passgenau ansprechen
- Transparent und gemeinsam Gegenleistungen entwickeln
- Auf eine gemeinsame Wertebasis achten und eine langfristige Beziehungspflege ansteuern.

Praxis-Tipp: Besonders Museen mit regionaler Nähe können lokale Unternehmen überzeugen: «Ihre Unterstützung macht es möglich, dass 500 Schulklassen unsere Ausstellung besuchen können.»

› Legacy-Fundraising (Erbschaften und Vermächtnisse)

Wann einsetzen?
Wenn über längere Zeit ein vertrauensvolles Verhältnis besteht, das Museum als bleibender Wert erlebt wird, und keine leiblichen Erben in Sicht sind.
Erfolgsfaktoren:
- Langfristige Beziehungspflege
- Glaubwürdige Kommunikation
- Sensible Ansprache und absolute Diskretion; Vertrauen und Werteverbundenheit stehen im Mittelpunkt.

Praxis-Tipp: Frühzeitig Signale setzen: «Ihr Vermächtnis bewahrt Kultur für kommende Generationen.»

› Crowdfunding

Wann einsetzen?
Wenn ein konkretes, öffentlichkeitswirksames Projekt im Fokus steht. Auch, um Beteiligte zu aktivieren und eine Gemeinschaft zu bilden, die sich für das Projekt engagiert.
Erfolgsfaktoren:
- Eine realistische Zielsumme festlegen
- Gute Gegenleistunden definieren
- Eine starke Geschichte entwickeln und gutes Bild- und Filmmaterial einsetzen.

Praxis-Tipp: Vor allem auf Freunde, Familie bauen und Möglichkeiten zur Weiterempfehlung einbauen (Peer-to-Peer-Fundraising).

› Matching und Mikro-Fundraising

Matching Funds bedeutet, dass ein Dritter Spenden aufstockt, während Mikro-Fundraising viele kleine Einzelspenden bündelt, um gemeinsam eine grössere Wirkung zu erzielen.

Wann einsetzen?
Bei zeitlich begrenzten Aktionen, Community-Kampagnen oder Crowdfunding.
Erfolgsfaktoren:

- Klaren Anreiz schaffen: Verdopplung oder sichtbares Ziel («Wir schaffen 50'000 gemeinsam»)
- Einfache Teilnahme ermöglichen: QR-Codes, mobile Zahlungen (z. B. TWINT) oder Aufrundungsfunktionen
- Transparent kommunizieren: Zeigen Sie Fortschritte («Wir haben schon 70 Prozent erreicht») und Wirkung
- Emotionale Ansprache: Persönliche Geschichten oder konkrete Objekte schaffen Nähe

Praxis-Tipp: Setzen Sie auf niedrige Einstiegshürden und sichtbare Beteiligung. Viele kleine Spenden schaffen Stabilität und binden eine grössere Community.

Grundsatz: Nicht jedes Instrument passt zu jeder Institution oder jedem Projekt. Vielmehr sollte das gewählte Mittel auf die Zielgruppe, die Grösse und Tragweite des Projekts, die kommunikative Reichweite und die Ressourcen im Haus abgestimmt sein. Erfolgreiche Fundraiser:innen kombinieren unterschiedliche Instrumente und bauen sie in eine übergeordnete Strategie ein.

Digitale Fundraising-Instrumente

Digitale Fundraising-Formate sind heute unverzichtbar. Sie eröffnen auch kleinen Museen den Zugang zu breiteren Zielgruppen und schaffen niederschwellige Beteiligungsmöglichkeiten. Entscheidend ist, Technik mit guter Geschichte zu verbinden.

- **Online-Spenden**
  Spendenformular, das auf der Webseite zugänglich ist und per Pay-Link oder Spendenbutton geteilt wird.
  Tipp: Das Formular sollte mobilfreundlich und einfach sein («drei Klicks zur Spende»). Ein klarer Aufruf (Call-to-Action) gleich auf der Startseite erhöht die Nutzung deutlich.
- **Social-Media-Fundraising (Facebook, Instagram, TikTok)**
  Bei Projekten mit starker Bild- oder Storytelling-Komponente (z. B. Restaurierung vorher/nachher).
  Tipp: Lieber wenige, aber authentische Posts, die hinter die Kulissen blicken, als Hochglanzkampagnen. Videos von Mitarbeitenden wirken stärker als generische Werbung.
- **Crowdfunding-Plattformen (z. B. wemakeit, lokalhelden.ch)**
  Gut geeignet für klar umrissene, öffentlichkeitswirksame Projekte (Ausstellung, Vermittlungsprojekt, Restaurierung).
  Tipp: Die Zielsumme realistisch halten, attraktive Gegenleistungen definieren und die eigene Community inklusive Freunde und Familie aktivieren.
- **E-Mail-Fundraising**
  Für die regelmässige Pflege bestehender Kontakte.
  Tipp: Kurze, persönliche E-Mails mit konkretem Anlass wirken oft stärker als lange Newsletter.
- **Virtuelle Formate (digitale Führungen, Online-Versteigerungen, Live-Streams)**
  Um auch auswärtige oder mobil eingeschränkte Zielgruppen einzubinden.
  Tipp: Ein exklusiver digitaler Rundgang für Fördernde schafft Nähe und Wertschätzung – mit geringen Kosten.

Fundraising-Kommunikation

Erzählen, was zählt

Wer andere für ein Museum gewinnen will, muss nicht nur informieren, sondern berühren, begeistern und einladen. Erfolgreiche Fundraising-Kommunikation begleitet den gesamten Beziehungsprozess vom ersten Kontakt bis zum langristigen Engagement.

Gute Fundraising-Kommunikation ist:

- **zielgruppenspezifisch:** Wer liest mit? Welche Werte und Interessen bewegen die Person?
- **emotional anschlussfähig:** Was berührt, bleibt. Geschichten, Gesichter, konkrete Wirkungen sprechen stärker als abstrakte Zahlen.
- **regelmässig und mehrkanalig:** Kommunikation ist kein einmaliger Akt, sondern ein fortlaufender Austausch von aufeinander aufbauenden Botschaften über alle Kommunikationskanäle.
- **wertschätzend und dialogisch:** Wer unterstützt, möchte nicht nur informiert, sondern einbezogen werden. Fragen, Feedback und persönliche Resonanz stärken die Bindung.
- **konsistent und authentisch:** Tonalität, Bildsprache und Inhalte sollten das Profil des Museums widerspiegeln. Botschaften müssen klar, verlässlich und erkennbar formuliert sein.

Im Mittelpunkt steht nicht die Bitte um Unterstützung, sondern das Angebot, Teil einer gemeinsamen Idee zu werden. Museen erzählen dabei nicht nur, was sie tun, sondern warum es wichtig ist – und was durch Unterstützung möglich wird. Fakten liefern Orientierung, aber erst Geschichten schaffen Bedeutung.

Methoden des Storytellings

Museen verfügen über einen besonderen Schatz: Sie bewahren Objekte, Bilder und Erinnerungen. Diese bieten ideale Anknüpfungspunkte für Geschichten.

- **Heldinnen:reise:** Erzählen Sie die Geschichte eines Objekts als «Reise»: Ein Kunstwerk ist bedroht und braucht dringend eine Restaurierung, aber die Mittel fehlen. Unterstützer:innen helfen, das Werk für die kommenden Generationen zu bewahren.
- **Vorher-Nachher-Erzählung:** Zeigen Sie die Veränderung, die eine Spende bewirkt. Vorher war das Objekt beschädigt, die Ausstellungshalle leer. Nachher ist das Objekt restauriert, die Ausstellungshalle ansprechend und lebendig.
- **Perspektiven der Menschen:** Lassen Sie unterschiedliche Stimmen zu Wort kommen: wie Kurator:innen, Restaurator:innen, Besucher:innen, Kinder aus einem Vermittlungsprogramm.
- **Objektbiografien:** Jedes Objekt erzählt eine Geschichte. Nutzen Sie kurze, prägnante Episoden: Woher stammt es, welche Bedeutung hatte es, warum ist es heute wichtig?
- **Emotionale Anker:** Nutzen Sie Bilder, Zitate oder kleine Anekdoten, die direkt berühren. Beispiel: «Dieses Familienfoto wurde vor 100 Jahren aufgenommen. Heute droht es zu verblassen, wenn wir es nicht konservieren.»

Gezielt kommunizieren

Eine gezielte Ansprache gelingt, wenn die Zielgruppe möglichst genau bekannt ist. Hilfreich sind dabei Stereotype, die beispielsweise mithilfe von Generationsprofilen erstellt werden können.

Generation	Werte	Spendenverhalten	Ansprache
Generation Z ca. 1997–2012	– Vielfalt – Inklusion – Aktivismus – schnelle digitale Kommunikation	– spontane, digitale Spendenaktionen – Peer-to-Peer-Fundraising	– Social Media – kurze Videos – interaktive Formate – Gamification
Generation Y Millennials ca. 1981–1996	– Flexibilität – Sinnsuche – Nachhaltigkeit – digitale Affinität	– oft kleine, aber regelmässige Beträge; Mikrospenden beliebt	– Social Media – Online-Spendenformulare – Geschichten mit emotionalem Impact
Generation X ca. 1965–1980	– Selbstständigkeit – Pragmatismus – Familie	– gezielt – projektbezogen – interessiert an Wirkung	– E-Mail – Newsletter – digitale Inhalte – transparente Informationen
Baby Boomer ca. 1946–1964	– Engagement – Wohlstand – gesellschaftliche Verantwortung	– regelmässige, oft grössere Beiträge	– Kombination aus Print und E-Mail – klare Wirkung der Spende betonen
Silent Generation ca. 1928–1945	– Pflichtbewusstsein – Treue – Tradition	– bevorzugt klassische Wege (Brief, Überweisung)	– persönliche Briefe – Wertschätzung – Zuverlässigkeit

Spenderdaten erheben und analysieren

Wer seine Unterstützer:innen, Besucher:innen und seine Interessierten kennt, kann gezielt kommunizieren, Ressourcen effizient einsetzen und langfristige Beziehungen aufbauen.

Warum Daten im Fundraising entscheidend sind

- **Ressourcen gezielt einsetzen:** Daten zeigen langfristig, welche Zielgruppen ansprechbar sind, welche Projekte Resonanz finden und wo sich Aufwand lohnt.
  Praxisbeispiel: 80 % der Spenden stammen von 20 % der Kontakte. Diese verdienen persönliche Betreuung, andere erreichen Sie effizienter per Newsletter.
- **Beziehungen pflegen:** Fundraising ist Beziehungsarbeit. Daten helfen, Interessen und Spendenverhalten zu verstehen und individuell anzusprechen.
  Praxisbeispiel: Eine Förderin, die Restaurierungen unterstützt, wird gezielt zu einem Werkstatt-Rundgang eingeladen, um weiteres Engagement zu ermöglichen.
- **Den richtigen Zeitpunkt finden:** Daten zeigen, wann Menschen besonders empfänglich sind, etwa nach Veranstaltungsbesuchen oder zum Jahresende.
- **Potenziale erkennen:** Wiederkehrende Besucher:innen oder Newsletter-Leser:innen zeigen Verbundenheit und sollten gezielt angesprochen werden.
- **Wirkung messen und verbessern:** Nur wer misst, kann lernen. Daten zeigen, welche Kanäle und Formulierungen funktionieren.
  Praxisbeispiel: Aktivierende Betreffzeilen verdoppeln die Spendenrate. Daraus wird dann ein neuer Kommunikationsstandard.
- **Vertrauen schaffen:** Personalisierte Rückmeldungen machen Wirkung sichtbar und stärken Bindung.
  Praxisbeispiel: «Dank Ihrer Spende von CHF 500 konnten drei Schulklassen kostenlos ins Museum eingeladen werden.»

Was es zur Erhebung von Spenderdaten braucht:

1. **Ein systematisches Vorgehen:**
   Kontakte zentral erfassen und regelmässig pflegen.
2. **Ein CRM-System:**
   Von Excel bis zu Tools wie Raisenow oder Salesforce, je nach Datenmenge und Ressourcen des Museums. Hauptsache ist, dass es regelmässig gepflegt wird.
3. **Klare Datenfelder:**
   Basisdaten, Spendenhistorie, Interessen, letzte Interaktion.
4. **Datenschutz:**
   Ein sorgfältiger, regelgerechter und transparenter Umgang mit Daten schafft Vertrauen (DSGVO-Konformität).

Praxis-Tipp: Starten Sie klein, aber konsequent. Ein gepflegtes Excel ist besser als ein ungenutztes CRM. Planen Sie regelmässig eine «Daten-Stunde», um Zahlen zu prüfen, Erfolge zu feiern und Neues auszuprobieren. So wird datenbasiertes Fundraising Teil Ihrer Museumskultur.

Warum Spenderdaten analysiert werden sollten:

Datenanalysen machen Daten erst wertvoll: Wer spendet regelmässig? Welche Kampagne wirkt? Welche Themen ziehen? Analysierte Daten sind eine gute Basis für gezielte Strategien, vom Reaktivieren inaktiver Spender:innen bis zur Entwicklung neuer Programme.

Beispiele:

- **Lapsed Donor zurückgewinnen:** Ihre Daten zeigen: 50 Personen haben vor 2-3 Jahren gespendet, dann aber nicht mehr. Sie erstellen eine Reaktivierungs-Kampagne: «Wir vermissen Sie! Hier ist, was seit Ihrer letzten Spende passiert ist.» Mit persönlicher Note und niedrigem Spendeneinstieg (CHF 20) gewinnen Sie 15 dieser Personen zurück.
- **Upgrade-Potenzial nutzen:** Ihre Daten zeigen: 20 Personen spenden seit Jahren regelmässig kleine Beträge (CHF 50-100). Sie laden diese zu einem exklusiven Dankeschön-Event ein und stellen das Major-Donor-Programm vor. Drei davon werden zu Grossspendern mit Jahresbeiträgen von CHF 5000+.
- **Neue Zielgruppen identifizieren:** Ihre Daten zeigen: Besucher:innen der letzten Kinderausstellung kamen zu 70 % aus einem bestimmten Quartier und zu 60 % mit Kindern im Grundschulalter. Sie entwickeln ein Schulpatenschafts-Programm speziell für dieses Quartier.
- **Timing optimieren:** Ihre Daten zeigen: 40 % aller Online-Spenden kommen zwischen 20-22 Uhr, besonders sonntags. Sie planen Ihre Social-Media-Posts und E-Mail-Kampagnen entsprechend – und steigern die Response-Rate um 25 %.

Effizienz und Wirkung

Effizienz im Fundraising beschreibt, wie eingesetzte Ressourcen in Beziehung zu den erzielten Ergebnissen stehen.

Zentrale Kennzahlen sind dabei:

- **Return on Investment (ROI):**
  Verhältnis von eingeworbenen Mitteln zu den eingesetzten Kosten.
- **Kosten-Ertrags-Quote:**
  Anteil der Fundraising-Kosten an den generierten Einnahmen.
- **Wachstum der Spenderbasis:**
  Entwicklung von Anzahl und Bindung der Unterstützer:innen über die Zeit.
- **Diversifizierung der Einnahmequellen:**
  Anteil verschiedener Finanzierungsformen (Privatspenden, Stiftungen, Sponsoring etc.).

Die Wirkung von Fundraising geht aber über die finanzielle Dimension hinaus und beeinflusst

- **die interne Museumsorganisation** wie die Teamarbeit, Zielorientierung und Innovationsbereitschaft durch gemeinsam getragene Aktivitäten in der Mittelbeschaffung.
- **die Sichtbarkeit des Museums** nach aussen durch die Beziehungsarbeit mit diversen Anspruchsgruppen, Storytelling, und visuelle Botschaften.
- **die kulturelle und gesellschaftliche Wirkung** von Projekten wie beispielsweise die Verbesserung der Teilhabe durch Schaffung von Zugang zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen und eine gezielte, proaktive Kommunikation mit allen Zielgruppen.
- **die Diversifizierung von Ressourcen.**

Praxis-Tipp: Führen Sie regelmässig ein Fundraising-Monitoring durch, das sowohl Effizienzkennzahlen als auch qualitative Wirkungsindikatoren erfasst. Kombinieren Sie Zahlen mit Geschichten und Beispielen, die zeigen, was sich durch die Mittel konkret verändert hat.

Best Practices

Crowdfunding für ein Stück Technikgeschichte: Der Spitlight

Mit dem Ziel, ein einzigartiges Kulturobjekt zu retten, lancierte das Museum ENTER ein Crowdfunding zur Restaurierung des «Spitlight» – eines lichtstarken Projektors aus den 1950er-Jahren, montiert auf einem Bedford-Lastwagen. Das Gerät projizierte bei den Olympischen Winterspielen 1956 Resultate auf Bergwände – und steht heute im Guinnessbuch der Rekorde.

Das Museum wählte die Plattform wemakeit, um die noch fehlenden CHF 30'000 (bei Gesamtkosten von CHF 180'000) einzuwerben. Ein privater Grossspender hatte bereits zwei Drittel vorfinanziert – ein klassischer Hebel-effekt, der Vertrauen schuf und zur Mobilisierung beitrug.

Die Kampagne überzeugte durch ein klares Ziel, starke Bilder und eine gut erzählte Geschichte mit historischem Bezug. Die Community wurde über Social Media, Newsletter und fachspezifische Kanäle aktiviert. Besonders erfolgreich war die gezielte Ansprache technikaffiner Gruppen.

Das Projekt zeigt exemplarisch, wie ein klar umrissenes, emotional aufgeladenes Vorhaben mit überschaubarem Budgetrahmen erfolgreich über Crowdfunding realisiert werden kann – vorausgesetzt, die Kommunikationsstrategie stimmt und die Projektidentität ist glaubwürdig.

Der Freundeskreis des HEK in Basel:
Wie Mitglieder mitgestalten.

Das Friends of HEK-Konzept denkt klassische Fördermodelle und partizipative, digitale Ansätze neu. Der Freundeskreis wurde 2023 ins Leben gerufen, um neben finanzieller Unterstützung eine engagierte Community zu gewinnen und diese aktiv ins kulturelle Geschehen einzubinden.

Das Modell basiert auf einem mehrstufigen Mitgliedschaftssystem mit verschiedenen Beitragshöhen - von «Cute Friend» bis «Ultimate Friend» - und bietet damit niederschwellige Zugänge ebenso wie Möglichkeiten für grosszügigere Unterstützung. Mitglieder erhalten freien Eintritt zu Ausstellungen und Veranstaltungen des HEK sowie Zugang zu einem Angebot aus analogen und digitalen Formaten: Dazu zählen digitale Workshops und der Austausch zu Themen der digitalen Kunst über die Plattform Discord.

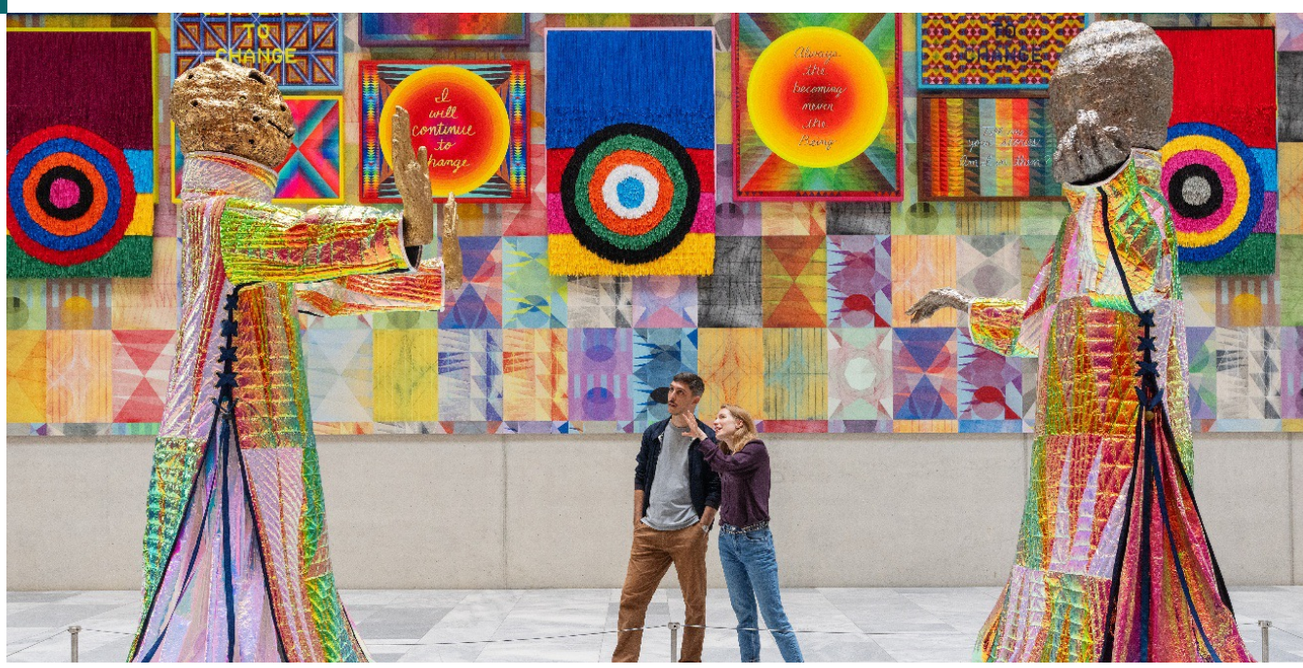
Besonders hervorzuheben ist die aktive Mitgestaltung: Mitglieder können Projekte einreichen und über deren Umsetzung abstimmen. Zweimal jährlich kuratieren sie eine Ausstellung im virtuellen Ausstellungsraum (https://virtual.hek.ch).

Der Gateway-Fonds des Kunsthaus Zürich: Wie privates Engagement die kulturelle Teilhabe im öffentlichen Raum stärkt.

Das Kunsthaus Zürich baut sein professionelles Fundraising auf mehreren, klar ausdifferenzierten Säulen auf: öffentliche Subventionen, Mitgliederbeiträge, Sponsoring und Partnerschaften, Spendenprogramme sowie gezielte Förderfonds für besondere Projekte, wie der Gateway-Fund.

Der Gateway-Fund ist ein Fördertopf, der sich ausschliesslich auf öffentlich zugängliche Kunstprojekte konzentriert. Ob Skulpturen im Garten, Interventionen im Foyer, Veranstaltungen für ein breites Publikum, all diese Projekte entstehen in einem Raum, der keinem Ticket, keiner Schwelle und keiner Voraussetzung unterliegt. Möglich werden sie durch private Spenderinnen und Spender, die bewusst in das investieren, was alle betrifft: kulturelle Teilhabe im Alltag.

Das Kunsthaus schafft dafür einen klaren Rahmen. Der Fund ist zweckgebunden, transparent und sichtbar. Unterstützerinnen und Unterstützer werden persönlich angesprochen und erhalten Einblick in Konzeption und Wirkung der geförderten Projekte. Gleichzeitig bleibt die künstlerische Unabhängigkeit gewahrt; eine Balance, die Vertrauen schafft.



Literatur

A., & Shang, J. (2010).
Fundraising principles and practice (Vol. 17).
John Wiley & Sons

Betzler D., & Aschwanden, S. (2011).
Ergebnisse der Befragung Fundraising an Museen in der Schweiz, Winterthur:
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
https://doi.org/10.21256/zhaw-164.

Buss, P. (2022).
Fundraising: Grundlagen, System und strategische Planung.
Haupt Verlag, Kap. 1 bis 3.

Reschke, J. (2020).
Online-Fundraising. Wiesbaden., Kapitel 1.

Hausmann, A. & Liegel, A. (Hg.) 2018.
Handbuch Förder- und Freundeskreise in der Kultur.
Rahmenbedingungen, Akteure und Management, transcript.

Loots, E., Betzler, D., Bille, T. , Borowiecki, K., Lee, B. (2022).
New forms of finance and funding in the cultural and creative
industries. Introduction to the special issue.
J Cult Econ (2022). doi: 10.1007/s10824-022-09450-x.

Prokupek, M., Loots, E., & Betzler, D. (2022).
Emergency or emerging financing strategies of art museums
in the context of a pandemic?
Museum Management and Curatorship, doi:
10.1080/09647775.2022.2111327.

Reschke, J. (2020).
Online-Fundraising. Digitales Spendensammeln:
Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren,
SpringerGabler.

Sargeant, A. 1., & Shang, J. 1. (2017).
Fundraising principles and practice (Second edition.). Wiley.

Urselmann, M. (Ed.). (2016).
Handbuch Fundraising. Wiesbaden:
Springer Gabler.

Verband der Museen der Schweiz VMS
Konradstrasse 14, CH-8005 Zürich
Telefon +41 (0)44 244 06
info@museums.ch
www.museums.ch