



# School of Management and Law

## Ergebnisse der Befragung

## Fundraising an Museen in der Schweiz

Diana Betzler, Stefan Aschwanden

Building Competence. Crossing Borders.





# Management Summary / Résumé

---

Der vorliegende Bericht ist die Auswertung einer Befragung von 244 Museen in der Schweiz zu deren Fundraising-Situation: Generell ist der Fundraising-Ertrag seit 2003 bis 2009 nur leicht gestiegen. Rund vierzig Prozent der befragten Museen betreiben aktiv Fundraising. Sowohl die Höhe der Fundraising-Einnahmen und des Fundraising-Einsatzes wie auch die Effizienz von Fundraising sind im Vergleich zu anderen gemeinnützigen Organisationen noch gering.

Die Fundraising-Praxis ist sehr heterogen ausgeprägt. Zwar gibt es einige wenige grössere Museen mit professionellen Strukturen. Mehrheitlich ist jedoch vor allem die Geschäftsleitung für Fundraising zuständig. Die wichtigsten Spender sind der Lotteriefonds, die Mitglieder des

Fördervereins und die Vergabestiftungen. Insgesamt gesehen ist der Professionalisierungsgrad im Fundraising Management jedoch als gering anzusehen. Der Einsatz von Fundraising-Instrumenten ist den Museumsspezifika zwar angepasst; klassische Fundraising-Instrumente werden jedoch wenig angewendet.

Die Museen sind geteilter Meinung darüber, ob Fundraising zu den normalen Aufgaben eines Museums gehört. Sie sind sich aber einig, dass die Subventionen durch Bund, Kantone oder Gemeinden erhalten bleiben müssen. Für professionelles Fundraising fehlten in der Regel die Ressourcen, doch in den kommenden Jahren werde die Bedeutung des Fundraising zunehmen, so lautet die generelle Einschätzung der befragten Museen.

---

Le présent rapport représente l'évaluation d'une enquête effectuée auprès de 244 musées en Suisse à propos de leur situation concernant le «fundraising».

D'une manière générale, le produit de leurs collectes de fonds n'a que légèrement augmenté entre 2003 et 2009. Quelques quarante pour cent des musées ayant participé à l'enquête organisent de façon active des collectes de fond. Tant le niveau des produits de leurs collectes et de leur implication dans des collectes de fonds que l'efficacité de leurs collectes de fonds sont encore faibles par rapport à d'autres organismes d'intérêt public.

La pratique des collectes de fonds présente une très grande hétérogénéité. Il existe certes quelques musées relativement grands qui disposent de structures professionnelles. Mais dans la plupart des cas, c'est surtout la direction qui est compétente pour les collectes de fonds.

Les donateurs les plus importants sont le fonds de la loterie, les membres des associations d'amis des musées et les fondations donatrices. Dans l'ensemble cependant, il faut considérer que le degré de professionnalisation de la gestion des collectes de fonds est faible. L'utilisation d'instruments de collectes de fonds est certes adaptée aux spécificités des musées; mais les instruments classiques de collecte de fonds sont peu utilisés.

Les avis des musées divergent quant au fait de savoir si les collectes de fonds font partie des missions normales d'un musée. Mais ils sont d'accord sur le fait que les subventions de la Confédération, des cantons ou des communes doivent perdurer. Les ressources manquent pour organiser professionnellement les collectes de fonds, mais les musées ayant participé à l'enquête estiment dans l'ensemble que celles-ci vont prendre de l'importance au cours des années à venir.

# Inhalt

---

1.	Projektbeschreibung	5
1.1	Ausgangslage	5
1.2	Befragungsziele	5
1.3	Vorgehen und Methoden	6
1.4	Stichprobe und Repräsentativität	6
2.	Die Praxis des Fundraising an Schweizer Museen	8
2.1	Finanzierungsmix	8
2.2	Die «Fundraiser» unter den Museen	8
2.3	Fundraising-Einnahmen, -Einsatz und -Effizienz	10
2.4	Im Fundraising aktiv	11
2.5	Die Spender	12
2.6	Fundraising Management	14
2.7	Fundraising-Instrumente	16
3.	Einstellungen	17
4.	Trends und Ausblick	18

# 1. Projektbeschreibung

---

## 1.1 Ausgangslage

Die Ausgaben der öffentlichen Hand für Museen haben mit 400 Millionen Schweizer Franken im Jahr 2006 einen Zenit erreicht (vgl. Bundesamt für Statistik 2010). In den Jahren 2006 – 2010 gab es eine Teuerungsrate von 3.7%. Die Kulturbotschaft des Bundes 2011 kündigt im Rahmen einer Neuordnung der Subventionen 2012 – 2015 indes eine langfristige Kürzung der Betriebsausgaben und Projektmittel sowie weitere Einschränkungen an (vgl. Bundesamt für Kultur 2011). Die Museen sind nun aufgefordert, entweder Leistungen zu reduzieren, oder mehr Gelder selbst zu erwirtschaften, oder durch Fundraising auf dem Spendenmarkt zu generieren.

In Bezug auf Fundraising kann die Museumsszene in der Schweiz vor allem an die ausgeprägte mäzenatische Tradition anknüpfen, denn ohne das Engagement privater Sammler wären manche Museen nicht zustande gekommen. Darüber hinaus sind viele Museen stark in die Gesellschaft hinein vernetzt und vom Engagement freiwillig Engagierter getragen und unterstützt.

Unklar ist, welche finanzielle Bedeutung Fundraising an Schweizer Museen heute hat. Ebenso wenig ist bekannt, wer innerhalb der Museumsorganisation mit welchen Mitteln Spenden akquiriert. Die Spezifika des Fundraising Managements an Museen sind bis anhin nicht erforscht.

---

## 1.2 Befragungsziele

Ziel der Befragung ist die Erfassung der aktuellen Fundraising-Situation an Schweizer Museen. Folgende Fragen sind forschungsleitend:

- Unter welchen Rahmenbedingungen betreiben Museen Fundraising?
- Wie hoch sind die Fundraising-Erträge?
- Wie viel wird in Fundraising investiert?
- Wer betreibt Fundraising innerhalb der Museumsorganisation?

- Wer sind die Spender?
- Welche Fundraising-Massnahmen und -Instrumente werden eingesetzt?
- Welche Einstellungen gegenüber Fundraising haben die Museen?
- Welche Entwicklungen erwarten die Museen in den kommenden Jahren?

Das Befragungsprojekt ist der erste Schritt der Studie «Fundraising an Museen in der Schweiz». Im zweiten Schritt erfolgt die konzeptionelle Anbindung an die aktuelle Forschung und eine vertiefte statistische Analyse unter Anwendung von statistischen Klassifikationsmethoden und Regressionsverfahren im Rahmen eines Dissertationsprojektes am Verbandmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg.

---

## 1.3 Vorgehen und Methoden

Von September bis Dezember 2010 wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt.

Die Konzeption des Fragebogens fusst auf Expertenerfahrung und auf bestehender Praxis des Fundraising Managements (vgl. Urselmann 2007) und auf Forschung über die Finanzierung von Museen (vgl. Beccarelli 2005; Helmig, Bärlocher, Lutz 2007). Die Qualität des Fragebogens wurde anhand von Pretests überprüft.

Der Fragebogen erfasst allgemeine Museumsangaben, Angaben zur Finanzierungsstruktur, Angaben zur Praxis des Fundraising und zur persönlichen Einstellung gegenüber Fundraising. Er wurde in deutscher und französischer Sprache erstellt.

Die Datenerhebung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Verband der Museen der Schweiz (vms). Der Verband machte in seinem elektronischen Newsletter auf die Befragung aufmerksam und versandte den Link zwei-

mal mit einem Begleitmail an jeweils 1.065 Museumsadressen von rund 700 Museen aus der deutschen, französischen und italienischen Schweiz. Zur Verbesserung der Qualität der Daten wurde bei rund 60 Museen bis zu zweimal telefonisch oder elektronisch nacherhoben. Die Rücklaufquote beträgt mit 244 Museen rund 34 Prozent.

Die statistische Erhebung erfolgte im Rahmen einer Diplomarbeit des Lehrgangs Fundraising Management, Diploma of Advanced Studies (vgl. Aschwanden 2010), unter der Leitung und mit Unterstützung des Zentrums für Kulturmanagement.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels einfacher statistischer Verfahren: Häufigkeiten und Kreuztabellen. Die Anwendung erweiterter statistischer Verfahren wie Regressionsmethoden und Klassifizierungsmethoden ist in Schritt 2 des Forschungsprojektes vorgesehen. In allen Analysen gelangte das professionelle Statistikprogramm SPSS, Version 19, zur Anwendung.

## 1.4 Stichprobe und Repräsentativität

Die 244 befragten Museen repräsentieren acht verschiedene Museumskategorien, die auf dem offiziellen Kategorisierungsschema des vms basieren. Die grösste Gruppe sind die regionalen und lokalen Museen mit 36.1 Prozent. Die zweitgrösste Gruppe sind die thematischen Museen mit 19.7 Prozent, gefolgt von den Kunstmuseen mit 14.8 Prozent (Abb. 1).

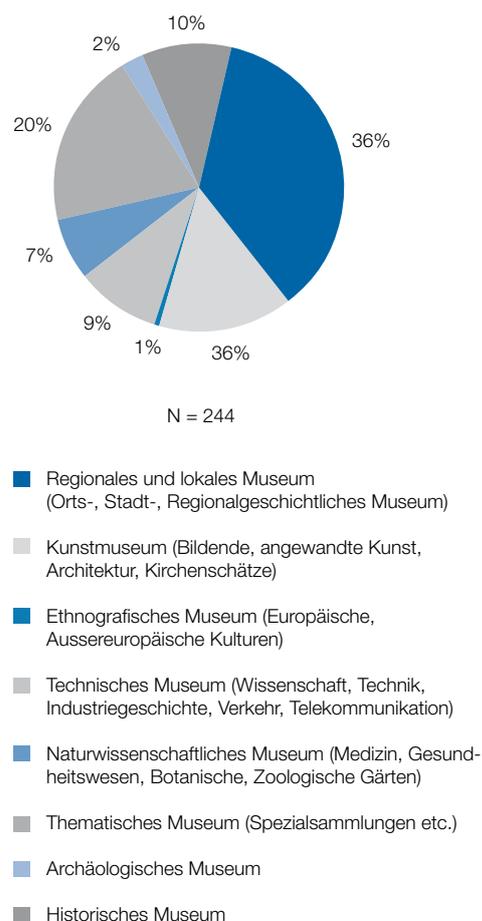


Abbildung 1: Museumskategorie, in % (N=244)

Die befragten 244 Museen weisen mit 31.5 Prozent hauptsächlich die Rechtsform des Vereins auf, mit 24.6 Prozent repräsentieren sie private Stiftungen, mit 20.1 Prozent sind sie der zentralisierten Verwaltung zuzuordnen und mit 16.8 Prozent sind sie öffentlich-rechtliche Stiftungen oder Anstalten. Die restlichen 7 Prozent teilen sich die profitorientierten, privaten Rechtsformen (AG, GmbH) (Abb. 2).

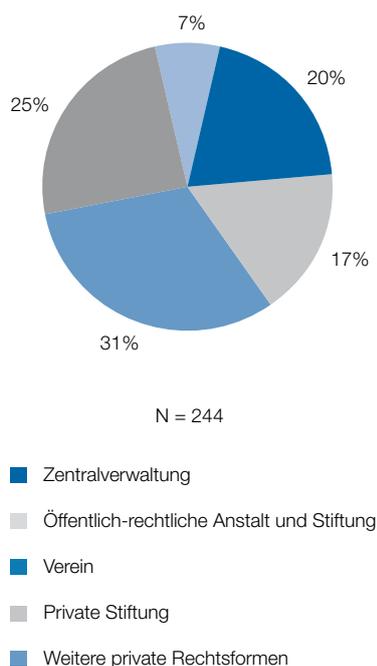


Abbildung 2: Rechtsform, in % (N=244)

Die jährlichen Betriebsausgaben als Indikator für die Betriebsgrösse variieren enorm innerhalb einer Bandbreite von 150 CHF bis 28 Millionen CHF. Während 28 Prozent der Museen bei unter 20.000 CHF Betriebsausgaben liegen, sind 46.7 Prozent zwischen 20.001 und 0.49 Millionen CHF anzusiedeln. Die restlichen 25.3 Prozent weisen jährliche Betriebsausgaben von mehr als 0.5 Millionen CHF aus (Abb. 3).

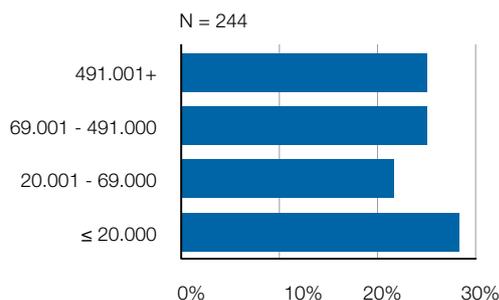


Abbildung 3: Betriebsausgaben in 2009, in CHF (N=244)

Diese Museumscharakteristika stimmen weitestgehend mit denen der Fallstudie überein, die im Rahmen des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) durchgeführt wurde (vgl. Helmig, Bärlocher, Lutz 2007). Diese Übereinstimmung stärkt die allgemeine Aussagekraft der Daten.

Es muss jedoch angenommen werden, dass in allen erwähnten Studien die kleinsten Museumsorganisationen grundsätzlich unterrepräsentiert sind. Insofern repräsentiert die hier untersuchte Stichprobe zwar nicht hinreichend die Gesamtpopulation der Schweizer Museen, jedoch weist sie eine Verlässlichkeit hinsichtlich der Verallgemeinerung unter denjenigen Museen auf, welche eine gewisse Grösse aufweisen und regelmässig an den Erhebungen teilnehmen.

## 2. Die Praxis des Fundraising an Schweizer Museen

### 2.1 Finanzierungsmix

**Das Einkommen im Fundraising ist von 2003 bis 2009 nur leicht um knapp 1% gestiegen.**

Im relativen Mittel finanzieren die Museen 40.14 Prozent durch öffentliche Zuschüsse, beinahe ebenso viel werden durch die Einnahme von Museumseintritten und sonstigen Dienstleistungen selbst erwirtschaftet (39.74%). Rund 18 Prozent (19.72%) werden nach Angaben der Museen durch Fundraising eingenommen. Ähnliche Ergebnisse finden sich in den Daten eines Forschungsprojekts über die Finanzierung von Museen, die 2003 erhoben wurden (vgl. Beccarelli 2005): mit leicht höheren öffentlichen Zuschüssen (45%), einem etwas niedrigeren selbst erwirtschafteten Einkommen (36.2%) und einem etwas niedrigeren Einkommen durch Fundraising mit 18.8 Prozent (Abb. 4).

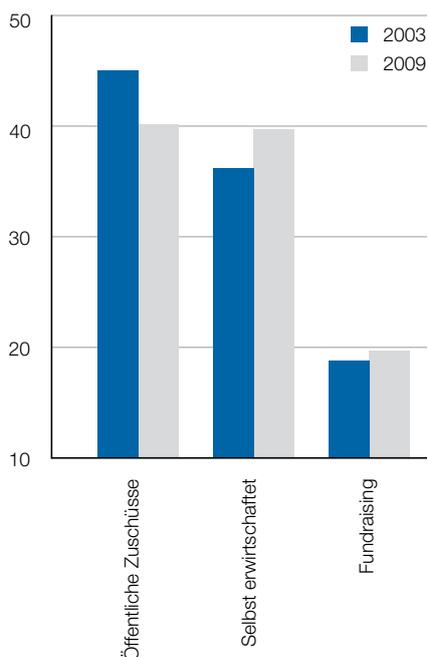


Abbildung 4: Finanzierungsmix in 2003 und 2009, in %, die Daten von 2003 stammen aus Beccarelli 2005.

Unter Fundraising verstehen wir: «Fundraising ist die systematische Beschaffung benötigter Ressourcen ohne das Geben einer marktadäquaten Gegenleistung.» (Fundraising ≠ Sponsoring)

### 2.2 Die «Fundraiser» unter den Museen

**Rund 40 Prozent aller Museen in der Schweiz betreiben aktiv Fundraising.**

Mit der Frage «Wird an Ihrem Museum Fundraising betrieben?» werden die Museen gefiltert, die die Aufgabe des Fundraising aktiv wahrnehmen. Vierzig Prozent (98 von 244 Museen) haben angegeben, Fundraising zu betreiben (Abb. 5).

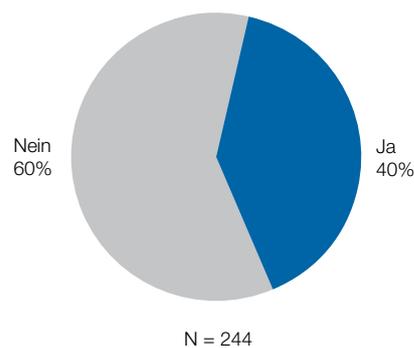


Abbildung 5: «Wird an Ihrem Museum Fundraising betrieben?», in % (N=244)

Vor allem die Kunstmuseen, die thematischen Museen und die technischen Museen betreiben Fundraising. Gesplittet nach Rechtsform sind es eher private Stiftungen und öffentlich-rechtliche Stiftungen und Anstalten, die Gelder auf dem privaten Spendenmarkt akquirieren

(Abb. 6). Eine Kreuz-Tabellierung zeigt, dass Museen, die Fundraising betreiben, signifikant höhere Betriebsausgaben ausweisen. Sie vereinen in der Summe 74.5 Prozent der Betriebsausgaben auf sich.

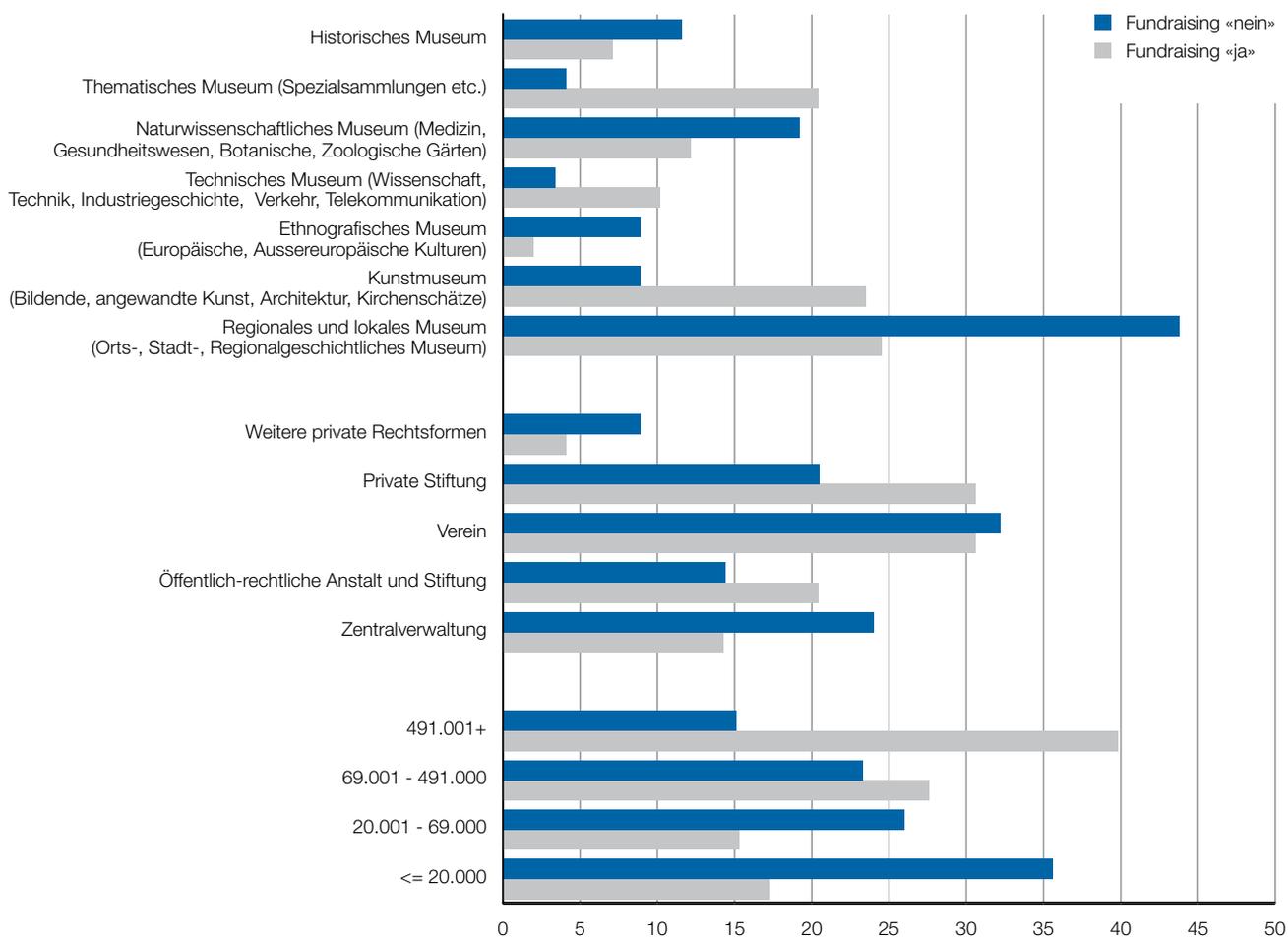


Abbildung 6: Betriebsausgaben in 2009, Rechtsform, Museumskategorie: Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

## 2.3 Fundraising-Einnahmen, -Einsatz und -Effizienz

**Fundraising-Einnahmen, -Einsatz und -Effizienz sind im Vergleich zu sozialen, gemeinnützigen Organisationen noch gering.**

Die 98 Museen, die aktiv Fundraising betreiben, haben 2009 nach eigenen Angaben insgesamt rund 17 Millionen Schweizer Franken eingenommen. Demgegenüber beläuft sich die Summe der Ausgaben für Fundraising auf rund 944.000 CHF. Die befragten 98 Museen setzten in der Summe rund 1.000 Personalstellenprozent für Fundraising ein. Dies entspricht gesamthaft zehn Mitarbeitenden in Vollzeit.

Es muss angemerkt werden, dass diese Daten auf eher groben Angaben der Museen beruhen. Beispielsweise haben 63 Prozent der Museen angegeben, die Einnahmen lediglich geschätzt zu haben. Ein systematischeres Erfas-

sen der Fundraising-Einnahmen und -Ausgaben durch die Museen könnte zu verlässlicheren Ergebnissen führen.

Auf Grundlage der erhobenen Daten ergibt sich ein mittlerer Fundraising-Einsatz von 1.7%. Im Mittel werden also lediglich rund 1.7 Prozent des Betriebsaufwandes für Fundraising eingesetzt.

Pro eingesetztem Franken werden 8.3 Franken akquiriert (Formel vgl. Abb. 7). Im Vergleich zu einer Studie, die die direkte Fundraising-Effizienz bei schweizerischen, gemeinnützigen Organisationen allgemein erhoben hat, sind die Museen im Fundraising nur halb so effizient. Es wurde dort pro eingesetztem Franken ein Spendenrücklauf von 16 Schweizer Franken erhoben (ZEWO 2009).

Dennoch kann gesagt werden, dass sich Fundraising für Museen lohnt. Der Fundraising-Effizienz-Quotient mit 8.3 weist einen positiven Nutzen aus.

Abbildung 7: Formel für Fundraising-Effizienz

$$\frac{\text{Gesamtsumme Fundraising-Einnahmen in CHF}}{(\text{Gesamtsumme Fundraising-Ausgaben in CHF}) + (\text{Gesamtsumme Stellenprozent} * 110 \text{ Stundensatz brutto in CHF})}$$

## 2.4 Im Fundraising aktiv

**Vor allem die Geschäftsleitung ist für Fundraising zuständig.**

Es ist vor allem die Geschäftsleitung, die für das Fundraising zuständig ist, aber auch Arbeitsgruppen und Ausschüsse, die Projektleitungen, die Aufsichtsgremien und die Gönner- und Freundesvereine engagieren sich. Selten wird das Fundraising von der Marketing- und Kom-

munikationsabteilung, von einer speziell dafür eingerichteten Stabsstelle oder gar von einer extern beauftragten Firma oder Person ausgeführt (Abb. 8).

In rund 40 Prozent aller Museen wird Fundraising auch ehrenamtlich betrieben. Verglichen mit anderen ehrenamtlichen Tätigkeiten wird nach Angaben der Museen nur noch in den Aufsichtsorganen häufiger ehrenamtliche Arbeit verrichtet (in 70% aller Museen).

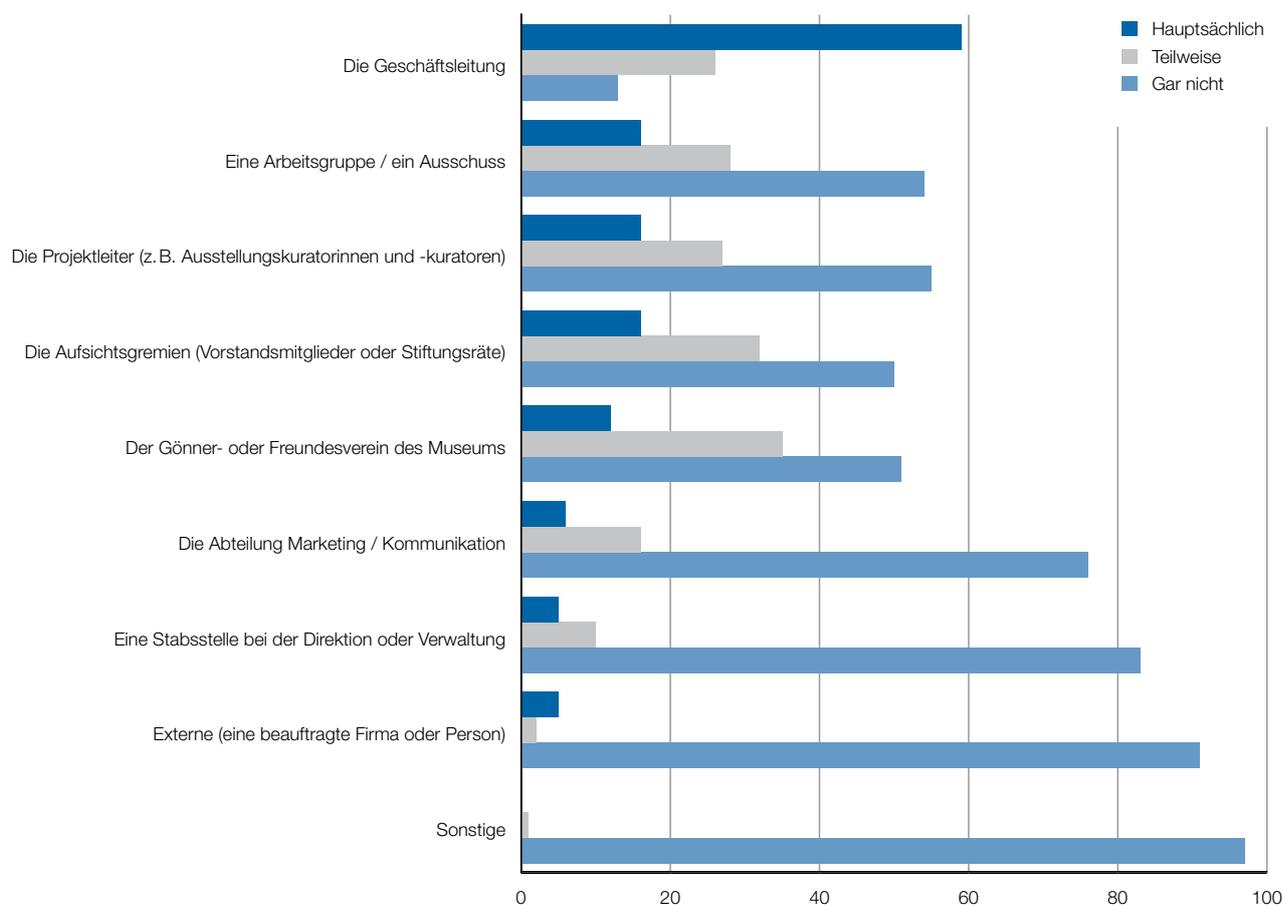


Abbildung 8: Im Fundraising aktiv, in % (N=98)

---

## 2.5 Die Spender

**Die Museen kennen ihre Spender. Am wichtigsten sind der Lotteriefonds, die Mitglieder des Fördervereins und die Vergabestiftungen.**

Die wichtigsten drei Spenderkategorien für die Museen sind der Lotteriefonds (48.0%), die Mitglieder des Fördervereins (43.9%) und die Vergabestiftungen (41.8%).

An vierter und fünfter Stelle werden von den Museen Interessierte aus der Region (20.4%) und persönliche Freunde (18.4%) als wichtige Spender angegeben. Diese Zahlen zeigen, dass regionale Verbundenheit und die Relevanz persönlicher Netzwerke als wichtiges Potential für Fundraising von den Museen genutzt wird.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als Spender genannt (17.3%). Hier vermuten wir, dass das freiwillige Engagement als «Spendenwährung» eine Rolle spielt. Weniger wichtige Spender sind einflussreiche Entscheidungsträger wie Politiker oder Gemeinderatsmitglieder sowie Lieferanten und Dienstleister.

Interessant ist, dass die Spendergruppen bei den meisten Museen hauptsächlich aus Kleinspendern bestehen (36.7%). Private Grossspender sind nur bei 16.3 Prozent aller Museen zentral. Zu 43.9 Prozent handelt es sich nach Aussagen der Museen um Erstspender, ein Hinweis auf eine relative Dynamik im Museums-Fundraising.

Museen kennen ihre Spender. Anonyme Spender haben im Museumssektor keine (75%) oder nur eine geringe Bedeutung (19.1%). Das Potential für eine intensive individuelle Spenderbetreuung ist demnach vorhanden (Abb. 9).



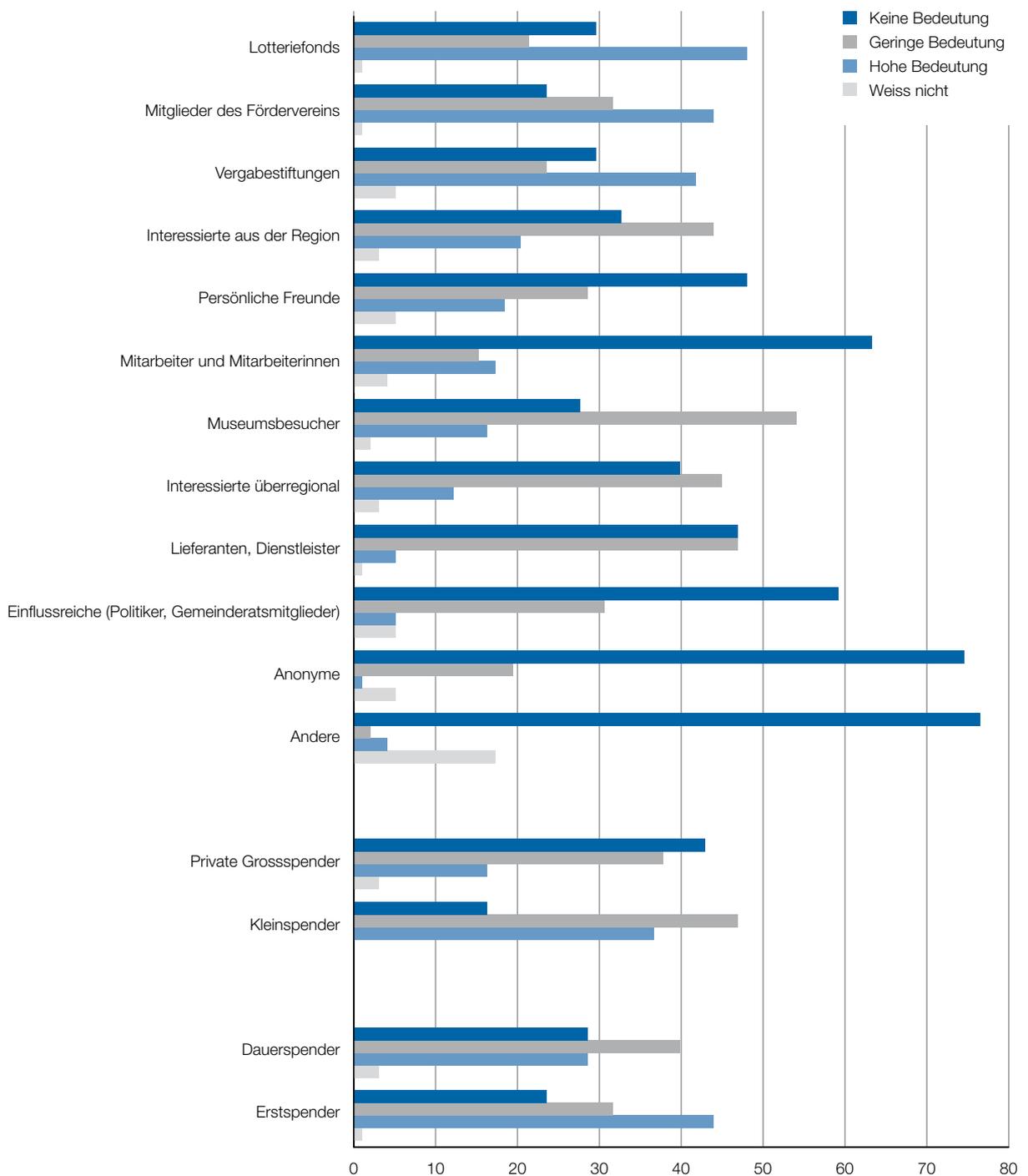


Abbildung 9: Spender und ihre Wichtigkeit, in % (N=98)



## 2.6 Fundraising Management

**Der Professionalisierungsgrad im Fundraising Management ist generell noch gering.**

Über die Hälfte der Museen, die angeben Fundraising zu betreiben, geht das Fundraising strategisch an: Bei 54 Prozent der Museen ist Fundraising bereits als formales Leistungsziel (z. B. im Stellenbeschrieb für die Direktion) fixiert. Bei weiteren 38 Prozent wird derzeit diskutiert, ob Fundraising als festes Leistungsziel implementiert werden soll. Lediglich 8 Prozent geben an, dass die Implementation des Fundraising als strategisches Leistungsziel derzeit nicht diskutiert wird.

Abbildung 10 zeigt, dass rund 50 Prozent der Museen eine vollständige oder teilweise Fundraising-Planung aufweisen können: So wurden Massnahmenpläne erstellt oder Erfolgsziele festgelegt. Rund 60 bis 65 Prozent messen und überprüfen ihre Fundraising-Aktivitäten und -Ziele regelmässig.

Etwas weniger gezielt werden Spenderbindungsinstrumente eingesetzt. Nur wenige Museen arbeiten allerdings bereits konsequent mit einer elektronischen Spenderdatenbank (10%).

Die Aufsichtsorgane nehmen ihre aktive Rolle im Fundraising zu 19 Prozent eindeutig und zu 42 Prozent teilweise wahr; allerdings werden in nur wenigen Museen Geldgeber gezielt (<10%) oder teilweise gezielt (19%) ins Aufsichtsorgan aufgenommen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nach Angaben der Museen vergleichsweise gut über die Fundraising-Aktivitäten informiert, interne Qualitätsmassstäbe und ein Leitbild im Umgang mit Fundraising sind dagegen noch wenig entwickelt. Ebenso wenig werden von den im Fundraising aktiven Mitarbeitenden entsprechende Weiterbildungen besucht (Abb. 10).

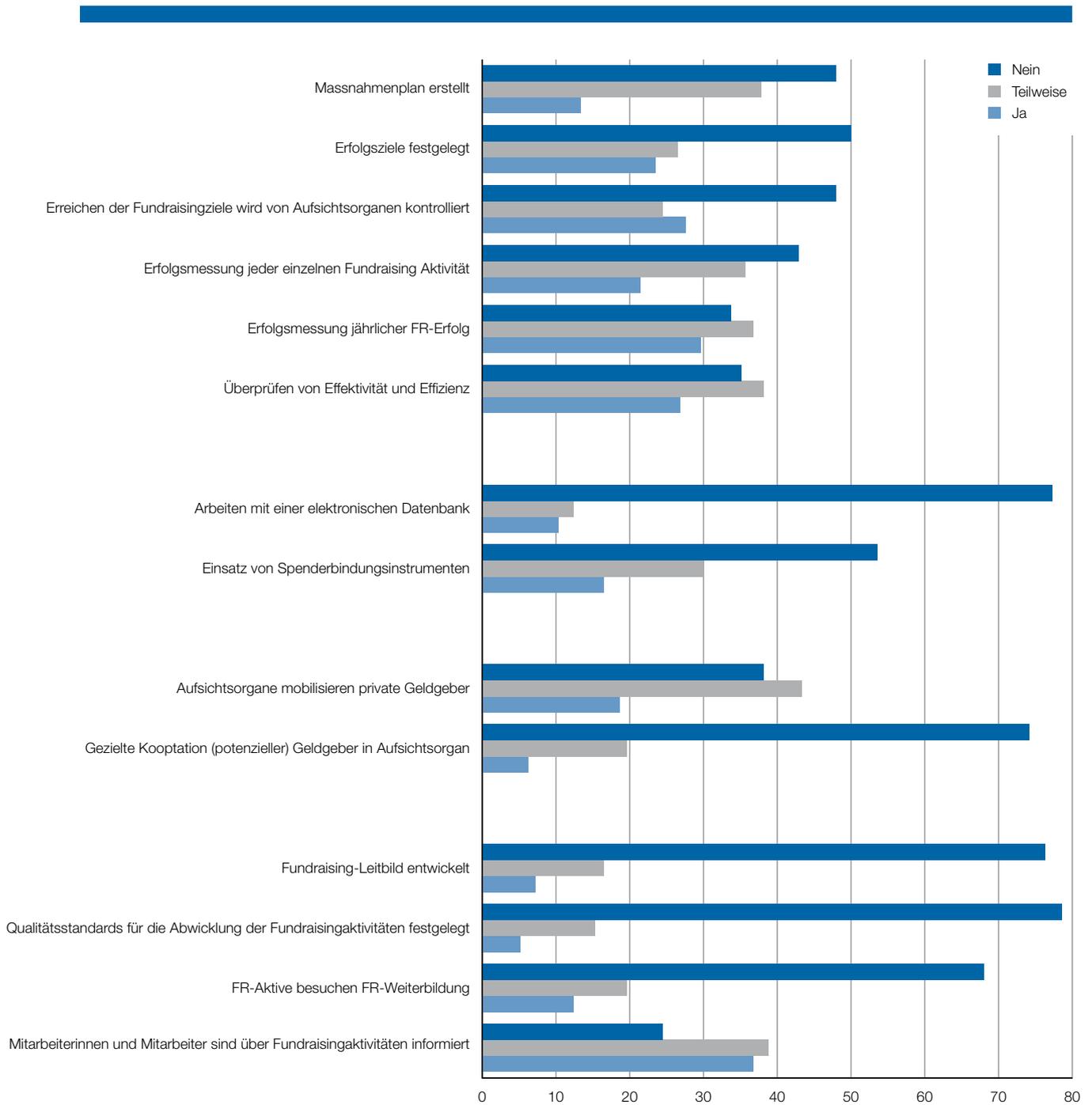


Abbildung 10: Fundraising-Management, in % (N=98)

## 2.7 Fundraising-Instrumente

**Der Einsatz von Fundraising-Instrumenten ist den Museumsspezifika angepasst. Klassische Fundraising-Instrumente werden wenig eingesetzt.**

Die vier Hauptinstrumente des Fundraising in den Museen der Schweiz sind: Akquise von Drittgeldern über Projekteingaben bei Vergabestiftungen und Lotteriefonds, die Bewirtschaftung eines Gönner- oder Fördervereins, die Akquise von Freiwilligen und die Veranstaltung von Events (Abb. 11).

Beachtet man die zentrale Rolle, die Mäzene im Museumssektor spielen, ist es verwunderlich, dass das gezielte Anfragen bei Mäzenern keine dominante Fundraising-Aktivität darstellt und eher im Mittelfeld rangiert (60% gar nicht, 32% teilweise). Ebenso erstaunt, dass die Museen wenig gezieltes Erbschafts- und Legate-Fundraising betreiben. Haben die qualitativen Interviews im Rahmen dieser Studie doch gezeigt, dass nicht selten Museen ohne spezielle Bemühungen mit Erbschaften oder Legaten bedacht werden.

Firmenspenden scheinen im Museumsbereich ebenfalls unüblich. Kooperationen mit Firmen laufen eher im Rahmen des Sponsorings ab, bei dem von den Museen eine Gegenleistung für empfangene Gelder in Form von Werbung oder Hosting etc. erwartet wird. Ebenso scheint es unüblich, das Merchandising als derivative Absatzleistungen zu verbuchen. Eventuell finden sich diese Einnahmen bei den Erträgen aus dem Museumsshop wieder.

Klassische Fundraising-Instrumente wie Telefon-Fundraising, Internet-Fundraising, Firmenspenden und Sammelaktionen mit klassischen Mails werden bei den Museen eher selten angewandt. Dieser Umstand kann einerseits mit einem geringen Professionalisierungsgrad erklärt werden, andererseits aber auch mit den spezifischen Rahmenbedingungen der Museen, die eine Anwendung dieser Instrumente als weniger sinnvoll erscheinen lässt (Abb. 11).

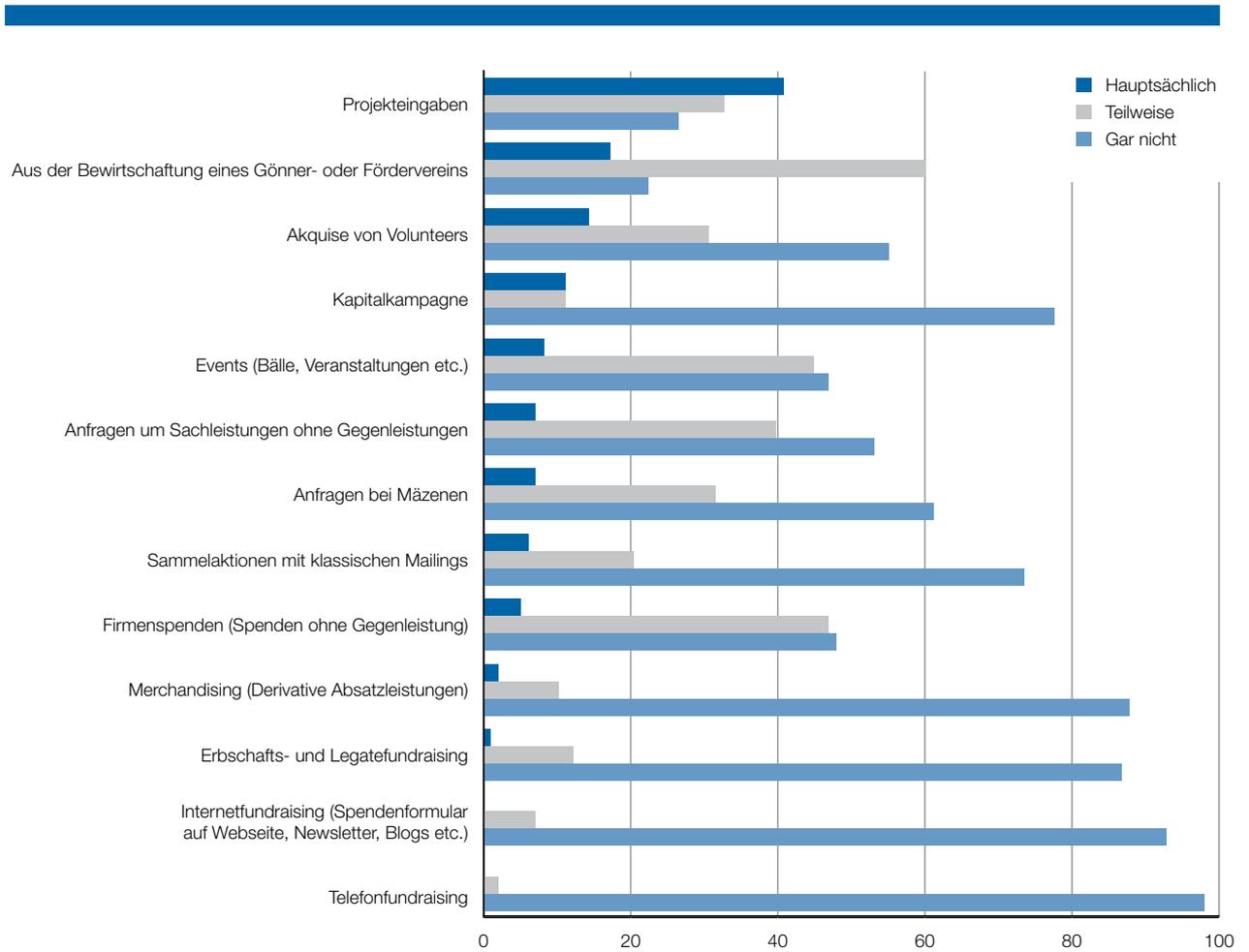


Abbildung 11: Fundraising-Instrumente, in % (N= 98)

## 3. Einstellungen

---



**Die Museen sind sich einig, Museen müssen weiter öffentlich subventioniert werden. Geteilter Meinung sind sie, ob Fundraising zu den normalen Aufgaben eines Museums gehört. Museen beklagen generell zu wenig Mittel für professionelles Fundraising.**

Grundsätzlich sind sich die Museen, die aktiv Fundraising betreiben und diejenigen, die das nicht tun, einig: «Die Leistungen eines Museums sind für die Öffentlichkeit bestimmt, daher soll die öffentliche Hand sie auch vollständig bezahlen» (Abb. 12).

In ihrer grundsätzlichen Einstellung gegenüber Fundraising unterscheiden sich die beiden Museumsgruppen signifikant: Dem Statement «Fundraising gehört zu den normalen Aufgaben des Museumsmanagements» stimmen 37 Prozent der Fundraising betreibenden Museen voll zu, während von der Gruppe, welche kein aktives Fundraising betreibt, lediglich mit 11 Prozent zustimmen (Abb.13).

Die Museen sind sich jedoch einig: «Uns fehlen die Mittel, um professionelles Fundraising zu machen», so die Mehrzahl jeweils beider Museumsgruppen (45 und 51%; Abb. 14).

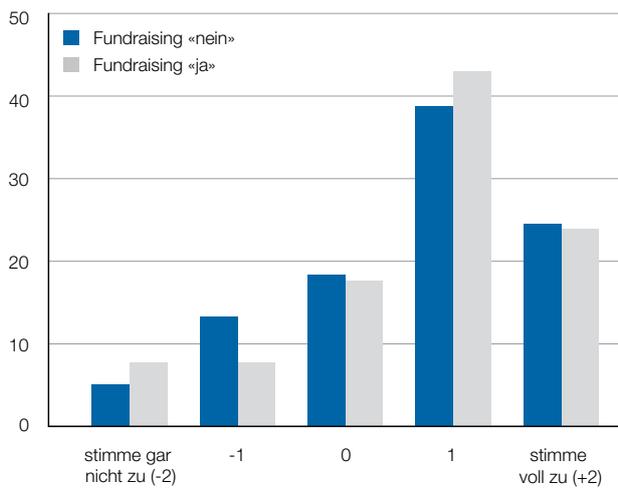


Abbildung 12: Einstellung zur öffentlichen Hand; Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

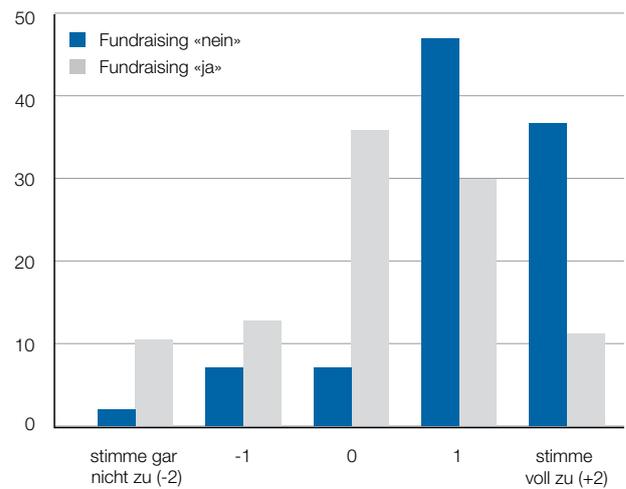


Abbildung 13: Einstellung: Fundraising als Aufgabe des Museums; Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

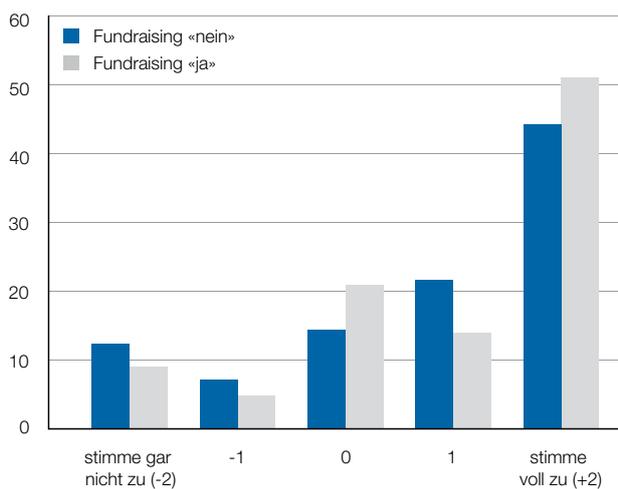


Abbildung 14: Einstellung: Mittel für professionelles Fundraising, Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

## 4. Trends

### Die Relevanz von Fundraising steigt

Die Frage nach den zukünftigen Entwicklungen des Finanzierungs-Mix in den kommenden fünf Jahren wird von den befragten Museen folgendermassen beantwortet: Bezüglich der öffentlichen Subventionierung ihrer Museen erwartet die Mehrheit in den kommenden fünf Jahren wenig Änderung. 18 Prozent der aktiv Fundraising betreibenden Museen rechnen sogar mit zunehmenden öffentlichen Zuschüssen, im Gegensatz zu 12 Prozent der nicht Fundraising betreibenden Museen.

Zusätzliche Ressourcen erwarten beide Museumsgruppen durch einen steigenden Anteil an selbst erwirtschafteten Mitteln und durch Einnahmen aus dem Fundraising. Die Museen, welche aktiv Spenden generieren, sind im Vergleich optimistischer. Über 30 Prozent erwarten eine Zunahme an selbst erwirtschafteten Mitteln und an zusätzlichen Einnahmen durch Fundraising (Abb. 15).

Fundraising wird in den kommenden Jahren ein zunehmend wichtiges Thema für die Museen werden. Es ist damit zu rechnen, dass rund 15 Prozent der befragten Museen, welche noch kein Fundraising betreiben, in den kommenden fünf Jahren entsprechende Massnahmen ergreifen werden (Abb. 15). Bereits Spenden generierende Museen werden sich gemäss eigener Einschätzung und freiwilliger, zusätzlicher Angaben weiter professionalisieren, um ihre Fundraising-Effizienz zu verbessern

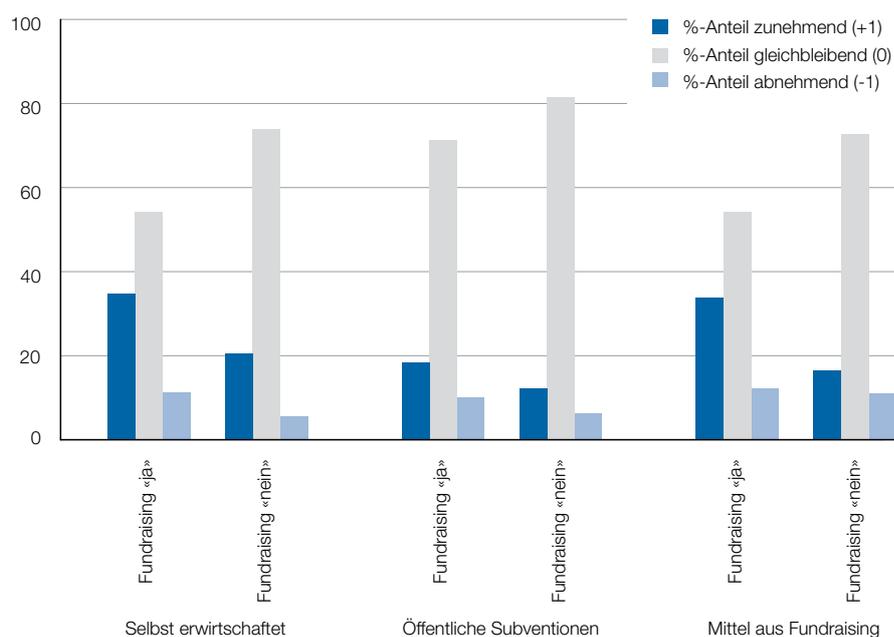


Abbildung 15: Finanzierungsquellen: Tendenz in den kommenden 5 Jahren, Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

# Literatur- und Abbildungsverzeichnis

## Literatur

**Aschwanden, Stefan** 2011: Die Fundraising-Situation an den Schweizer Museen – eine empirische Befragung, Diplomarbeit DAS Fundraising Management, Zentrum für Kulturmanagement, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, unveröffentlicht.

**Bundesamt für Kultur** 2011: Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2012–2015 vom 23. Februar 2011.

**Beccarelli, Claudio** 2005: Finanzierung von Museen. Theorie und Anwendung am Beispiel der Schweizer Museumslandschaft, Zürich: Haupt.

**Bundesamt für Statistik** 2010: Öffentliche Ausgaben für Kultur in der Schweiz, 1990–2007. Beiträge des Bundes, der Kantone und der Gemeinden. In: Statistik der Schweiz, Bundesamt für Statistik, Neuchâtel.

**Helmig, B., C. Bärlocher, V. Lutz** 2007: Museums – Befragung 2007 – Ergebnisse. VMI Verbandsmanagement Institut, Universität Freiburg (Schweiz).

**Urselmann, Michael** 2007: Fundraising – Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. Zürich: Haupt.

**ZEWO** 2009: Kostenstruktur und Fundraising – Effizienz gemeinnütziger Organisationen. In: ZEWO schriften, Nr. 2, Zürich.

## Abbildungen

Abb. 1: Museumskategorie, in % (N=244)

Abb. 2: Rechtsform, in % (N=244)

Abb. 3: Betriebsausgaben in 2009, in CHF (N=244)

Abb. 4: Finanzierungsmix in 2003 und 2009, in %, die Daten von 2003 stammen aus Beccarelli 2005.

Abb. 5: «Wird an Ihrem Museum Fundraising betrieben?», in % (N=244)

Abb. 6: Betriebsausgaben in 2009, Rechtsform, Museumskategorie: Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

Abb. 7: Formel für Fundraising-Effizienz

Abb. 8: Im Fundraising aktiv, in % (N=98)

Abb. 9: Spender und ihre Wichtigkeit, in % (N=98)

Abb. 10: Fundraising Management, in % (N=98)

Abb. 11: Fundraising-Instrumente, in % (N= 98)

Abb. 12: Einstellung zur öffentlichen Hand; Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

Abb. 13: Einstellung: Fundraising als Aufgabe des Museums; Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

Abb. 14: Einstellung: Mittel für professionelles Fundraising, Gruppenvergleich, in % (N= 98; 146)

Abb. 15: Finanzierungsquellen: Tendenz in den kommenden 5 Jahren, Gruppenvergleich, in % (N=98; 146)

# Beteiligte

---

## Projektleitung

**Diana Betzler**, Dipl. Verw. Wiss. (M.A. Public Policy & Management); Projektleitung Forschung und Dienstleistung, Zentrum für Kulturmanagement, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Schwerpunkte: Kulturmanagement und Kulturförderung, Nonprofit-Management, Governance, Organisationsentwicklung, Evaluation, Empirische Sozialforschung. Dozentin u. a. im DAS Fundraising Management.

## Mitarbeit

**Stefan Aschwanden**, lic. phil.I (Historiker); MAS in Museum Studies; DAS in Fundraising Management.

Beratung und Dienstleistungen für kulturelle Institutionen und Museen in den Bereichen Strategie, Management, Fundraising und Kulturkonzepte, Uitikon-Waldegg ZH.

---

Die Befragung erfolgte in Kooperation mit:



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

Mit mehr als 730 institutionellen Mitgliedern vertritt der VMS die Interessen der gesamten Schweizer Museumslandschaft gegenüber den Behörden und der Öffentlichkeit. Er fördert die Kontakte unter Museen, setzt Standards und dient als Forum für Ideen- und Erfahrungsaustausch.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
School of Management and Law  
Zentrum für Kulturmanagement  
Stadthausstrasse 14  
8400 Winterthur  
Schweiz

### **Kontakt**

[diana.betzler@zhaw.ch](mailto:diana.betzler@zhaw.ch)  
[stefan\\_aschwanden@bluewin.ch](mailto:stefan_aschwanden@bluewin.ch)

### **Autoren**

Diana Betzler  
Stefan Aschwanden

### **Publikationsdatum**

September 2011

### **ISBN-Nummer**

ISBN 978-3-905745-46-7

### **Layout**

Marketing & Development SML

### **Kostenlose Bestellung**

[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch) -> Rubrik Publikationen

### **Besuchen Sie uns im Internet**

[info.zkm@zhaw.ch](mailto:info.zkm@zhaw.ch)  
[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## **School of Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)

Zentrum für Kulturmanagement  
Stadthausstrasse 14  
8400 Winterthur  
Schweiz

+41 58 934 66 52  
[info@zhaw.ch](mailto:info@zhaw.ch)  
[www.zkm.zhaw.ch](http://www.zkm.zhaw.ch)