

**KULTUR**

lobby  
winterthur

Transformator 1

# Mittelbeschaffung im Kulturbereich

Kulturlobby Winterthur – Workshop 1 – 22. März 2023

# Programm Zwei Halbtage

Modul 1 – Donnerstag, 2. März 2023		Modul 2 – Mittwoch, 22. März 2023	
14:00	Einleitung, Vorstellung	14:00	Einleitung, Rückblick
14:10	Stiftungslandschaft & Rechtsrahmen	14:15	Rückmeldungen aus der Feedback-Arbeit
14:50	Gesamtprozess, Gesuchsaufbau, Regeln	15:00	Gestellte Fragen Regula Wolf, ehem. BAK & Migros K% Rolf Heusser, ehem. Stadt W / C-V-St.
15:10	Arbeit 1: Overinterpretation		
15:30	<i>Pause</i>	16:00	<i>Pause</i>
15:50	Zusammentragen OI-Ergebnisse	16:20	Budgetierung: Welche Geschichte soll wem erzählt werden?
16:40	Strategie: Typen, Kontakte, Eingabe	16:50	Stabile Förderung
17:15	Schlussrunde, Fragen, Vorb. Modul 2	17:10	Schlussrunde Teilnehmende / Abschluss

# Die Gäste



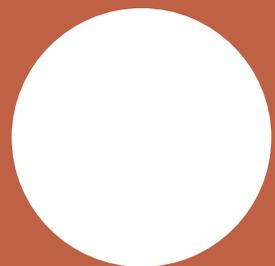
Regula Wolf

ehem. BAK Kulturförderung und  
Migros Kulturprozent Kultur & Soziales



Rolf Heusser

ehem. Präsident Cassinelli-Vogel-  
Stiftung

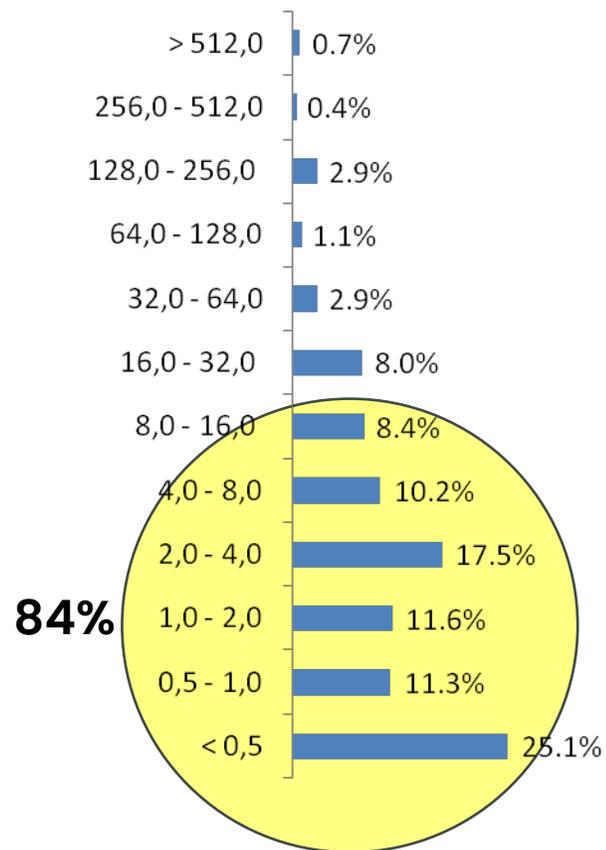


# Kurzer Rückblick auf das, was wir schon wissen

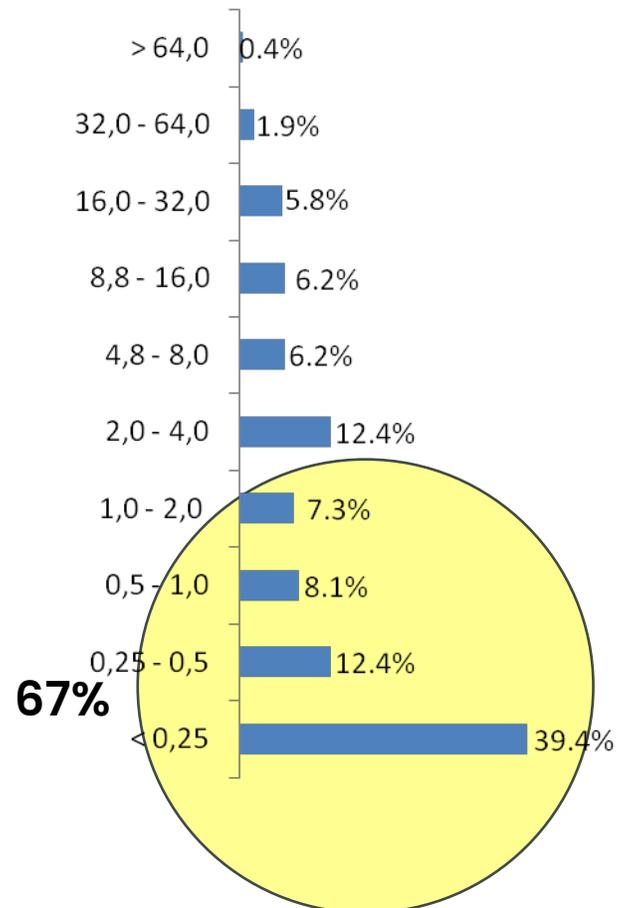
Die Inhalte des ersten Workshops

# 1 – Keine riesigen Beträge

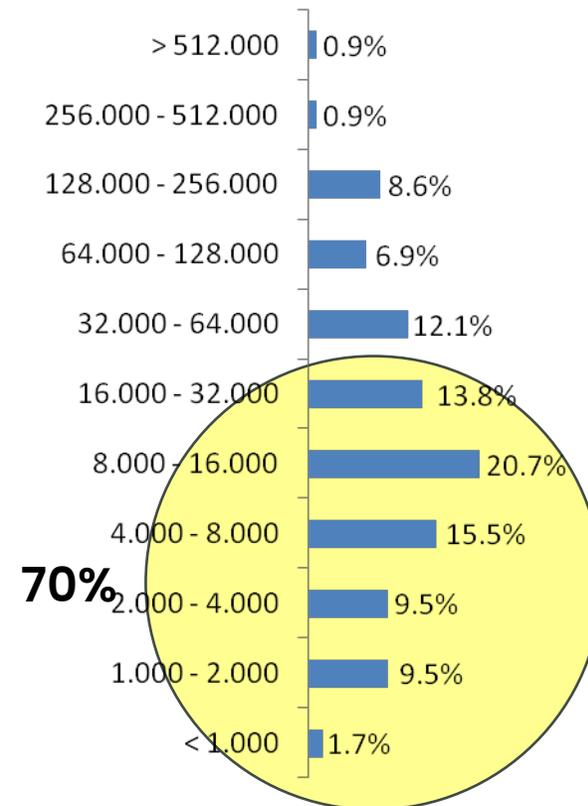
**Stiftungskapital**  
in Mio. CHF



**Stiftungsbudgets**  
in Mio. CHF



**Durchschnittliches  
Einzelförderung** in CHF

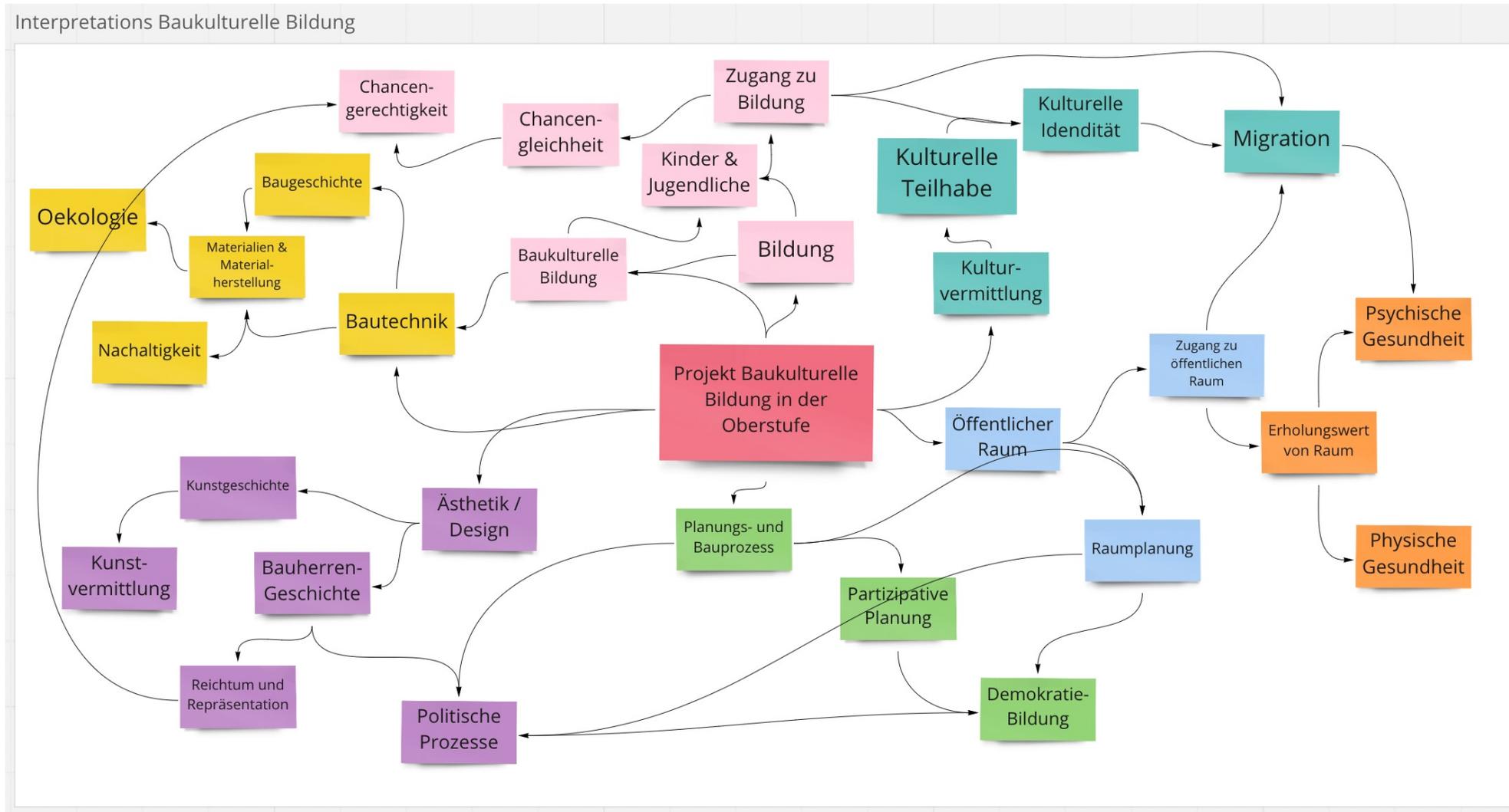


Quelle: Lichtsteiner/Lutz 2008

## 2 – Anschlussfähigkeit schaffen

- Förderstiftungen fördern nur aus einem Grund:  
**Das vorgeschlagene Projekt verspricht, dass es die Stiftung dem Stiftungszweck näherbringt.**
- Kernfrage der Mittelsuche ist deshalb:  
**Wie bin ich anschlussfähig an den Zweck und die Förderschwerpunkte einer Förderstiftung?**

# Die ganze Themenbreite nutzen



# ökonomisch – sozial – psychologisch – kulturell – ökologisch



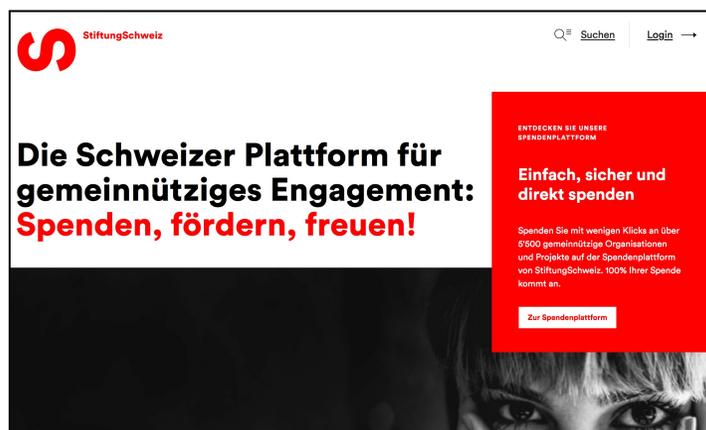
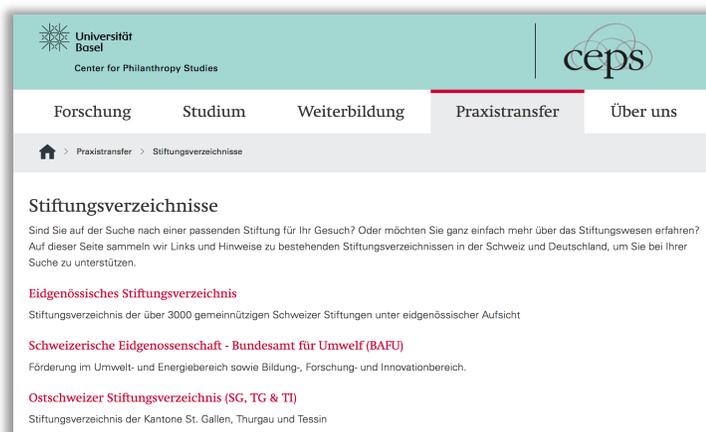
# 3 – Nicht alle Stiftungen sind Förderstiftungen

- Fördernde Stiftung: **Stiftung Mercator**  
Grosses Stiftungsvermögen, Zweckerfüllung  
durch Mittelvergabe
- Operative Stiftung: **Stiftung Züriwerk**  
Geringes Stiftungsvermögen, Zweckerfüllung  
durch Leistungserbringung, Trägerschaft
- Mischformen: **Stiftung Corymbo**  
Sammelstiftung, Dachstiftung, operative  
Förderstiftung, fördernde Vereine



## 4 – Es gibt verschiedene Wege, Stiftungen zu finden

- Webseiten der Stiftungsaufsichten (Bund & Kantone), mit Zugang auf der CEPS-Website, die kommerziellen Anbieter solcher Adressen oder über die Beobachtung der Akteure im eigenen Umfeld.
- Niemand kann sagen, er habe halt keine Stiftung gefunden – es gibt 13'500 davon und mehr als 8'000 sind Förderstiftungen



## 5 – Man kann die Stiftungen typologisieren...

A

Typ A - Potente,  
professionalisierte  
Förderstiftung

Professionelle Geschäftsführung und Projektsteuerung,  
differenzierte Zweckpräzisierung und Prozesse

B

Typ B – Potente  
Familienstiftung ohne  
Sekretariat

Stiftungsrat alleiniger Entscheidungsträger, nur beschränkt  
Fachkompetent, aber sehr qualifiziert, oft Stifter oder Vertreter  
Stifterfamilie, sehr ideel getrieben

C

Typ C – Kleine  
bis mittlere  
Familienstiftung

Kleine Stiftungsräte (3 – 5 Personen), wenig Ausschüttungs-  
potential, ein bis zwei Sitzungen pro Jahr, eher emotional  
gesteuert

D

Typ D – Corporate  
Foundation

Professionelle Geschäftsführung und Projektsteuerung,  
differenzierte Zweckpräzisierung und Prozesse, wenig  
Transparenz

## ...und passt das Gesuch dem Typ an.

A

Typ A - Potente,  
professionalisierte  
Förderstiftung

*Genormte Eingabe, ganz auf das Fachgebiet bezogen, mit Wirkungszielen. Nachbearbeitung möglich, oft Expertenbewertung*

B

Typ B – Potente  
Familienstiftung ohne  
Sekretariat

*Persönlicher Erstkontakt, Thema muss ansprechen, Ankündigung Gesuch, Nachfrage, evtl. Einladung zu pers. Gespräch, Beziehungsaufbau*

C

Typ C – Kleine  
bis mittlere  
Familienstiftung

*„Massengeschäft“, Zweck oft diffus (keine Website) Erstkontakt denkbar, viele Gesuche versenden, evtl. Rückfrage bei Ablehnung*

D

Typ D – Corporate  
Foundation

*Bindung an ein Unternehmen, Interessenkonflikte prüfen, Sachbearbeiter:in für Erstkontakt, Prozess oft nicht transparent*

## 6 – Studieren Sie die Website, bevor Sie starten\*

### FÖRDERKRITERIEN

Die Förderung der Max Kohler Stiftung richtet sich vor allem an Vorhaben in der Schweiz und zwar an etablierte Partner, die eine möglichst hohe Wirksamkeit gewährleisten und ihren Zweck nachhaltig umsetzen.

#### ALLGEMEINE VORAUSSETZUNGEN

- Relevanter Bezug zu den **Handlungsfeldern** der Stiftung
- Ausgewiesene Expertise der Projektverantwortlichen
- Solides Umsetzungskonzept (Wirkungsmodell, Finanzierungsplan)

#### WIR NEHMEN **KEINE** ANTRÄGE ENTGEGEN FÜR:

- Nachwuchsförderung von Musikern
- Stipendien jeder Ausrichtung
- Anträge aus dem Bereich Kultur (s. **Handlungsfelder**)
- Anträge für eine "**Institutionelle Partnerschaft**"
- Unterstützung von Einzelpersonen (Nothilfe, u.s.w.)
- Zirkus
- Werkbeiträge
- Ankäufe von Kunstwerken, Instrumenten
- Kleinkunstprojekte
- Nachträgliche Deckung von Finanzierungslücken
- Sanierung von Gebäuden

\* ...wenn es eine gibt.

# 7 – Der Aufbau eines Gesuchs

0	<b>Pers. Anschreiben</b>	Freundliche Eröffnung evtl. kurze Vorstellung
1	<b>Der Grund (why)</b>	Was treibt Sie an, was ist die Motivation hinter allem?
2	<b>Ihr Arbeitsansatz (how)</b>	Mit welchem Ansatz arbeiten Sie und weshalb (Evidenz)
3	<b>Ihr Projekt (what)</b>	Was genau für wen oder was, evtl. mit Wirkungsmodell
4	<b>Ihre Kompetenz</b>	Das Team, Sie, evtl strategische Kooperationen
5	<b>Terminplanung</b>	evtl. als Gantt-Grafik
6	<b>Budget &amp; Finanzierung</b>	Der meistgelesenen Teil
7	<b>Anhänge</b>	Nur Wichtiges

## 8 – Die vier Kernfragen, die mit JA beantwortet sein müssen

1. Verspricht das Gesuch, die Ziele der Stiftung zu verwirklichen?
2. Hat der/die Gesuchstellende die Kompetenz und die Ressourcen, um das Projekt durchzuführen?
3. Können wir sicher sein, dass der/die Gesuchstellende verantwortungsbewusst mit dem Geld umgeht?
4. Sind die beantragten Mittel realistisch für das beschriebene Projekt?

*«...Am häufigsten werden gut strukturierte Projekte, welche einen absehbaren und klar messbaren Output haben von privater Seite gefördert...»*      *Quelle: CEPS Forschung & Praxis Nr.11*

2

## Erkenntnisse aus den angeschaute Gesuchen

Was ist uns aufgefallen

# Einstieg über das Warum

- Verschiedenen Gesuche starten mit einer Vorstellung, wer man ist, wie lange es einem schon gibt und/oder was man schon geleistet hat.
- Danach folgt, was man machen wird, wenn das Gesuch bewilligt wird.
- Der wesentlichste Punkt, das Warum, also was der Auslöser für diese Arbeit ist und welche gesellschaftlichen Chancen in ihr stecken – die optimalerweise mit den Zielen der angeschriebenen Stiftung übereinstimmen – kommen irgendwann später...  
...oder gar nicht.

> Schauen sie sich das Video zum Golden Circle auf Youtube einmal an

# Wortwahl

- Sie sind Spezialist:in in ihrem Gebiet – davon kann ausgegangen werden. Dies muss im Text nicht bewiesen werden durch eine komplexe Sprache.
- Wenn das Gegenüber das Gefühl hat, es sei dumm, ist es eine schlechte Voraussetzung für eine Förderung.

**> Geben Sie Ihr Gesuch jemandem zum Lesen, der nicht aus Ihrem beruflichen Umfeld kommt.**

# Bildwahl

- Bilder sind wichtig und haben die Aufgabe, der oder dem Lesenden ein Bild anzubieten von dem, was im Text als Projekt beschrieben wird. Eine lange Folge von Portraitbildern von jedem Künstler, der an der Produktion beteiligt ist, tut dies nicht.
- Wenn man sich überlegt, was der Leser im Kopf für ein Bild braucht, um zu verstehen, was im Projekt passiert, dann weiss man sehr genau, wie das Bild aussehen muss.

**> Erarbeiten Sie für ein stabiles Fundraising eine kleine Zahl (15 bis 20) hervorragende Bilder. Wenn es sich nicht automatisch ergibt, stellen Sie sie.**



# Testimonials

- Menschen, die Zeugnis darüber ablegen, was Sie leisten, sind wertvoll. Auch hier sollte man eine Sammlung anlegen, die immer wieder nutzbar ist, hier evtl. mit Bild.
- Man muss hinhören, sie aktiv sammeln und manchmal legt man Si einer Person in den Mund, die zwar genau das sagt, was Sie brauchen, aber dies nie in einer druckbaren Form

› Testimonials sind wie Bilder – man kriegt sie in der Zahl und Prägnanz, in der man sie will und braucht, nicht zufällig.

# Terminpläne

- Ein wichtiger Teil jedes Projektgesuches ist der Terminplan. Hier werden entweder Arbeitsphasen dargestellt oder Meilensteine. Dies ist nicht dasselbe.
- Auch Terminpläne sollen gut lesbar sein. Wir hatten in keinem der Gesuche, die wir bis heute angeschaut haben, eine visuelle Darstellung sondern meist Tabellen, teilweise über eine ganze Seite

**> Was Sie auch immer mitteilen wollen in einem Gesuch, machen Sie es in einer attraktiven, leicht lesbaren Form.**

# Terminpläne

Arbeitsschritte		2010												2011			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>1. Phase: Bereitstellung der Daten</b>	<b>Kosten: CHF 27'200</b>																
<b>Meilenstein: Datenbank mit bereinigten Ansätzen</b>																	
<i>a</i> Auswahl der zu bewertenden Projekte																	
<i>b</i> Datenbeschaffung bei Bund, Kantonen und Gemeinden																	
<i>c</i> Datenbereinigung und Erfassen zusätzlicher Informationen																	
<b>2. Phase: Auswertung</b>	<b>Kosten: CHF 32'000</b>																
<b>Meilenstein: Auswertung, Modellanpassung und Berichtsentwurf</b>																	
<i>d</i> Durchführung der Bewertung																	
<i>e</i> Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse																	
<i>f</i> Feedback für Bewertungsmodell und Modellanpassungen																	
<i>g</i> Berichtsentwurf																	
<b>3. Phase: Abschluss</b>	<b>Kosten: CHF 14'800</b>																
<b>Meilenstein: Projektabschluss und Normentwurf</b>																	
<i>h</i> Folgerungen für die Praxistauglichkeit																	
<i>i</i> Schlussbericht																	
<i>k</i> Normentwurf																	
<b>Gesamtkredit Forschungsprojekt</b>	<b>CHF 74'000</b>	<b>Gesamtdauer Forschungsprojekt</b>												<b>16 Monate</b>			

# Aufwand & Finanzierungsplan

- Die meisten Budgets sprechen von Ertrag, und dann von den Kosten.
- Einige Budgets sind buchhalterisch aufgebaut, zum Teil mit den Buchungskonten aus dem Kontenplan.
- Mehrere schliessen mit einem Defizit.

› Ein Projektbudget ist ein Offerte, die darstellt, was man anbietet und wie man es zu finanzieren gedenkt. Deshalb zeigt es erst den Aufwand, den man betreibt und gleicht diesen dann mit einem Finanzierungsplan aus.

# Aufwand & Finanzierungsplan

<b>Aufwand</b>		
<b>Personal</b>		
Ausarbeitung Konzept	Konzept, Verhandlung, Anträge	900
Projektvorbereitung	Aufbau Träger, Personal, Startvorbereitung	3'600
Hintergrundarbeit	Operative Leitung, Abendinhalte	3'600
Nachmittagsleitung Profis	Kinder- und Jugendarbeit	17'280
Freiwilligeneinsätze	Sportcoachs & Freiwillige	4'320
Mitarbeit Jugendliche	Mitarbeitende lokale Jugendliche (3)	3'600
Evaluation & Bericht	Erfahrungen & Statistiken zusammenfassen	1'800
		<b>35'100</b>
<b>Infrastruktur</b>		
Container / Anschlüsse	Kauf/Leasing/Miete	12'000
Umbau Container	Anpassung Öffnung/Gestelle	2'000
Hintergrundkosten	Büro/Tel/Kopien etc.	1'200
Energie/Wasser	Hintergrundkosten	600
Versicherung	Material-/Teamversicherung	800
		<b>16'600</b>
<b>Realisationskosten</b>		
Bewilligungen	Kioskverkauf	1'200
Umbau Container	Anpassung Öffnung/Gestelle	2'000
Material	Spielmaterial / Kioskmaterial	2'000
Spezielle Anlässe	Platzfeste, Turniere	1'600
Diverses		300
		<b>7'100</b>
<b>Total Aufwand</b>		<b>58'800</b>
<b>Finanzierungsplan</b>		
<b>Eigen- &amp; Arbeitsleistungen</b>		
Kinder- und Jugendarbeit	Jugendtreff auf dem Pausenplatz	17'280
Freiwilligenarbeit	1 bis 2 Freiwillige / Nachmittag	4'320
Container	Unterstützung durch Bauunternehmung	12'000
Energie/Wasser	Stadt	600
Bewilligung/Versicherung	Stadt	2'000
		<b>34'200</b>
<b>Stadt / Quartierorganisationen</b>		
Quartier / Lokale	Schule, Kirchen, Quartierorganisationen	6'600
Stadt / Schule	Sport, GF, Prävention, Integration	10'000
FR / Diverse Einnahmen	Materialspenden, Fundraising	8'000
		<b>24'600</b>
<b>Total Ertrag</b>		<b>58'800</b>

# Kaum mehrjährige Budgets

- Oberstes Ziel für jede Projektorganisation oder planende Person ist Planungssicherheit. Jedes Jahr wieder von neuem die Mittel fürs nächste zu suchen, ist ermüdend (oder existenzgefährdend, je nachdem).
- Auch muss ich, wenn ich fürs kommende Jahr sicher sein will, schon im März dieses Jahres mit dem Versand der Gesuche beginnen, den optimalerweise kriege ich den Förderentscheid oder die Ablehnung im Sommer und nicht erst im November.

› Überlegen Sie sich, ob Sie Ihre Arbeit in einen mehrjährigen, zumindest zweijährigen Rahmen stellen können.

3

# Konkrete Gesuchs-Fragen

...an grosse und kleine Förderer

## Workshop-Frage 1

### **Over-Interpretation und Arbeitsaufwand**

Wenn ich aus der erarbeiteten Over-Interpretation eine Liste potentieller Stiftungen gefunden habe, sollte mein Gesuch auf den jeweiligen Förderfokus dieser Geldgeber zugeschnitten sein.

- Das heisst, ich schreibe unter Umständen mehrere modifizierte Formen des selben Gesuchs, um das Stichwort oder den Schwerpunkt, unter dem ich die Stiftung gefunden habe, zu treffen?

## Workshop-Frage 2

### Strategie bei Teilfinanzierungs-Anfragen

- Bei grösseren Projekten ist man oft auf mehrere Geldgeber angewiesen, bzw. viele Stiftungen geben explizit nur einen Teilbetrag. Wie soll man bei der Projektplanung und -einreichung damit umgehen?
- **a)** Kleine, einigermaßen autonome Pakete schnüren, die die Stiftung integral finanzieren kann?
- **b)** Das Projekt als Ganzes belassen, transparent die Gesamtsumme deklarieren, die verschiedenen (angefragten) Finanzierungsquellen offen legen?

## Workshop-Frage 3

### **Bester Moment für ein Gesuch**

- Empfiehlt es sich, eher zu Beginn eines Kalenderjahres Stiftungsgesuche einzureichen, damit noch Geld im Topf ist?

## Workshop-Frage 4

### **Persönlicher Kontakt – per Mail oder Telefon?**

- Wie findet man heraus, ob man bei einer Stiftung vor dem Gesuch einen persönlichen Kontakt machen soll?
- Wenn man sich entscheidet, einen zu machen: Telefon oder Mail?

## Workshop-Frage 5

### Exklusivität

- Werden Projekte bevorzugt unterstützt, die nur durch die eigene Stiftung gefördert werden wollen?  
Oder ist es empfehlenswert, im Gesuch zu erwähnen, dass man/frau bereits bei dieser/jener Stiftung ein Gesuch um einen Förderbeitrag eingereicht hat?

## Workshop-Frage 6

### Schlechte Kommunikation

- Wieso kommunizieren gewisse Stiftungen gegenüber Antragsstellenden schlecht oder gar nicht? Welche Absicht steckt dahinter?
- Auf der Website steht: «Ablehnende Entscheide werden weder mündlich noch schriftlich begründet.»

## Workshop-Frage 7

### **Veränderungen während des Projekts**

- Wie entgegenkommend sind Sie, wenn bei der Durchführung des Projektes Veränderungen (z.B. in der Methodik) getätigt werden müssen?

## Workshop-Frage 8

### **Unzureichende Mittel für Projektdurchführung**

- Was ist, wenn man nicht das gesamte geplante Projektbudget einholen konnte? D.h., es unklar ist, ob das Projekt aufgrund fehlender finanzieller Mittel bis zum Ende durchgeführt werden kann.
- Darf ein solches Projekt dann überhaupt gestartet werden? Oder müssen die Beträge wieder an die Stiftungen zurückgegeben werden?
- Wie geht man hier am besten vor?

## Workshop-Frage 9

### Erst positiv, dann Ablehnung

Positive Signale, erste Prüfung gut durchgekommen, dann doch abgelehnt. Begründung war nicht verständlich:

- Wie weit darf oder soll man nachfragen, wenn man das Gefühl hat, es könnte auch ein Missverständnis vorliegen? Sinnlos oder je nach Fall doch empfehlenswert?
- Kommt es auch vor, dass eine Stiftung im Nachhinein die Meinung ändert und doch noch etwas unterstützt, das zuerst abgelehnt wurde?

*Ähnliche Frage: Gibt es bei einem Gesuch, das nicht unterstützt wurde, die Möglichkeit nachzubessern oder ev. einen Rückkommensantrag zu stellen?*

## Workshop-Frage 10

### Schlussbericht & Nutzung

- Wird immer ein Schlussbericht erwartet, auch bei kleinen Beiträger wie Fr. 2'000?
- Gibt es jeweils nach dem Projekt ein gewolltes, gemeinsames Debriefing? Würden Sie eine Nachbesprechung empfehlen?
- Dürfen die «Resultate» medial oder kommerziell genutzt werden?
- Welche Gegenleistungen erwartet eine Stiftung von einem geförderten Projekt?

## Workshop-Frage 11

### **Wie viel Overhead ist erlaubt?**

- Wie sehen Förderstiftungen den Overhead bei Förderung von Projekten?
- Was ist für euch alles Overhead?

## Workshop-Frage 12

### **Absolutes No-Go?**

- Was ist aus der Sicht der Stiftung ein absolutes No-Go? (Bei Kontaktaufnahme sowie bei der Gesuchstellung)

4

# Geschichten in den Zahlen

Budgetieren

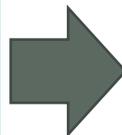
# 1. Intern ist nicht extern!

- Es gibt interne Budgets und Kommunikationsbudgets. Sie sind sich in den Gesamtbeträgen gleich, aber die Posten sind andere.
- Das Budget für Gesuche macht verständlich, für was wir uns einsetzen. Es korrespondiert mit dem, was wir im Gesuch beschrieben haben. Wenn im Gesuch steht, dass wir uns für die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen einsetzen, dann gibt es beim Personal einen Posten «Gesetzesarbeit» oder ähnlich.
- Das Budget ist für den Leser, nicht für den internen Spezialisten. Ein Posten wie «Outreach» ist ein No-Go, auch wenn es intern perfekt verständlich sein mag.

## 2. Eigene Leistungen

### Budget Boppner Fahrradrennen 2013

<b>Aufwand</b>	
<b>Kosten CHF</b>	
Kosten Polizei, Samariter	1'200 CHF
Werbekosten	1'000 CHF
Preisgelder	1'000 CHF
Ankauf Festwirtschaft	4'500 CHF
Diverses, Blumen etc.	'150 CHF
Dankessen Freiwillige	1'500 CHF
	<b>9'350 CHF</b>
<b>Ertrag</b>	
Einnahmen Festwirtschaft	6'000 CHF
Einnahmen Spenden Private	3'500 CHF
<b>Total Einnahmen</b>	<b>9'500 CHF</b>



<b>Aufwand</b>		
<b>Externe Kosten CHF</b>		
Miete Turnhalle		'800 CHF
Kosten Polizei, Samariter		1'200 CHF
Werbekosten		1'000 CHF
Preisgelder		1'000 CHF
Ankauf Festwirtschaft		4'500 CHF
Diverses, Blumen etc.		'150 CHF
Dankessen Freiwillige		1'500 CHF
		<b>10'150 CHF</b>
<b>Arbeitsaufwand Veranstalter</b>		
Projektleitung Gesamtanlass	45h * 100	4'500 CHF
Suche, Einteilung, Leitung Helfer*innen	15h * 100	1'500 CHF
Festführer erarbeiten, Suche Spenden	10h * 100	1'000 CHF
Auf-/ Abbau Betrieb Festwirtschaft	80h * 30	2'400 CHF
Catering durch FW (Kuchen, Sandwich)		'800 CHF
		<b>10'200 CHF</b>
<b>Total Aufwand</b>		<b>20'350 CHF</b>
<b>Ertrag</b>		
Arbeitsleistungen Veranstalter		10'200 CHF
Sachleistungen Gemeinde	Hallenmiete	'800 CHF
Einnahmen Festwirtschaft		6'000 CHF
Einnahmen Spenden Private		3'500 CHF
<b>Total Einnahmen</b>		<b>20'500 CHF</b>

## 2. Eigene Leistungen

Was fällt Ihnen auf bezüglich:

- Projektphasen, die hier verrechnet werden
- Verhältnis Eigenleistungen – Fremdleistungen
- Wie hoch wäre das Budget ausgefallen, wenn man sich auf die realen Kosten des eigentlichen Angebots beschränkt hätte.

<b>Aufwand</b>		
<b>Personal</b>		
Ausarbeitung Konzept	Konzept, Verhandlung, Anträge	900
Projektvorbereitung	Aufbau Träger, Personal, Startvorbereitung	3'600
Hintergrundarbeit	Operative Leitung, Abendinhalte	3'600
Nachmittagsleitung Profis	Kinder- und Jugendarbeit	17'280
Freiwilligeneinsätze	Sportcoachs & Freiwillige	4'320
Mitarbeit Jugendliche	Mitarbeitende lokale Jugendliche (3)	3'600
Evaluation & Bericht	Erfahrungen & Statistiken zusammenfassen	1'800
		<b>35'100</b>
<b>Infrastruktur</b>		
Container / Anschlüsse	Kauf/Leasing/Miete	12'000
Umbau Container	Anpassung Öffnung/Gestelle	2'000
Hintergrundkosten	Büro/Tel/Kopien etc.	1'200
Energie/Wasser	Hintergrundkosten	600
Versicherung	Material-/Teamversicherung	800
		<b>16'600</b>
<b>Realisationskosten</b>		
Bewilligungen	Kioskverkauf	1'200
Umbau Container	Anpassung Öffnung/Gestelle	2'000
Material	Spielmaterial / Kioskmaterial	2'000
Spezielle Anlässe	Platzfeste, Turniere	1'600
Diverses		300
		<b>7'100</b>
<b>Total Aufwand</b>		<b>58'800</b>
<b>Finanzierungsplan</b>		
<b>Eigen- &amp; Arbeitsleistungen</b>		
Kinder- und Jugendarbeit	Jugendtreff auf dem Pausenplatz	17'280
Freiwilligenarbeit	1 bis 2 Freiwillige / Nachmittag	4'320
Container	Unterstützung durch Bauunternehmung	12'000
Energie/Wasser	Stadt	600
Bewilligung/Versicherung	Stadt	2'000
		<b>34'200</b>
<b>Stadt / Quartierorganisationen</b>		
Quartier / Lokale	Schule, Kirchen, Quartierorganisationen	6'600
Stadt / Schule	Sport, GF, Prävention, Integration	10'000
FR / Diverse Einnahmen	Materialspenden, Fundraising	8'000
		<b>24'600</b>
<b>Total Ertrag</b>		<b>58'800</b>

# Beispiel Organisationsbudget

Schauen Sie sich das nebenstehende Budget an:

- Wo setzt diese NPO, die im Bereich Jugend & Familie tätig ist, ihre Mittel hauptsächlich ein?

## Jahresbudgets 2022 - 2024

<b>Ausgaben</b>			
<b>Personalkosten (inkl. Weiterbildung, Buchhaltung extern, Projekt-Assistenz)</b>			
Geschäftsführerin	98'500	98'500	98'500
Assistenz Administration	0	51'200	51'200
Mitarbeiter Soz.Päd.	110'800	169'600	185'000
Mitarbeiter Beratung	49'200	49'200	163'800
Admin & Finanzverwaltung	61'500	61'500	61'500
<b>Total Personal</b>	<b>320'000</b>	<b>430'000</b>	<b>560'000</b>
<b>Sachausgaben</b>			
Infrastruktur (Büro, Internet, Telefon, Software, ...)	15'500	17'000	17'000
Reisekosten	7'500	8'000	10'000
Berichte	7'500	8'000	10'000
Übersetzungen	9'000	11'000	13'500
Werbung	15'000	17'000	20'000
Veranstaltungen, Konferenzen	27'000	27'000	27'000
Overhead	13'000	20'000	23'000
<b>Total Sachausgaben</b>	<b>94'500</b>	<b>108'000</b>	<b>120'500</b>
<b>Total Ausgaben</b>	<b>414'500</b>	<b>538'000</b>	<b>680'500</b>

# 3. Von der Stellenkosten zu Aufgabekosten

- Im Planungsbudget arbeiten wir mit Kosten für Stellen. Im Gesuchsbudget arbeiten wir mit Kosten für Aufgaben.

**Jahresbudgets 2022 - 2024**

Ausgaben			
<b>Personalkosten (inkl. Weiterbildung, Buchhaltung extern, Projekt-Assistenz)</b>			
Geschäftsführerin	98'500	98'500	98'500
Assistenz Administration	0	51'200	51'200
Mitarbeiter Soz.Päd.	110'800	169'600	185'000
Mitarbeiter Beratung	49'200	49'200	163'800
Admin & Finanzverwaltung	61'500	61'500	61'500
<b>Total Personal</b>	<b>320'000</b>	<b>430'000</b>	<b>560'000</b>
<b>Sachausgaben</b>			
Infrastruktur (Büro, Internet, Telefon, Software, ...)	15'500	17'000	17'000
Reisekosten	7'500	8'000	10'000
Berichte	7'500	8'000	10'000
Übersetzungen	9'000	11'000	13'500
Werbung	15'000	17'000	20'000
Veranstaltungen, Konferenzen	27'000	27'000	27'000
Overhead	13'000	20'000	23'000
<b>Total Sachausgaben</b>	<b>94'500</b>	<b>108'000</b>	<b>120'500</b>
<b>Total Ausgaben</b>	<b>414'500</b>	<b>538'000</b>	<b>680'500</b>

**Jahresbudgets 2022 - 2024**

Kosten				
		2022	2023	2024
<b>Personalkosten</b>				
Gesamtkoordination, Leitung	<i>Personalführung, Projektkoordination</i>	30'800	46'200	59'800
Wohnangebote für Jugendliche	<i>Führung Begleitungsangebote Wohnen</i>	160'000	163'800	184'700
Beratung für Eltern/Familie	<i>Zusammenarbeit Horizon</i>	36'900	76'800	71'500
Öffentlichkeitsarbeit & Politik	<i>Kommunikation &amp; Gesetzesarbeit Kanton</i>	24'600	61'400	131'100
Administration & Fundraising	<i>BH, Löhne, Mittelsuche</i>	67'700	81'900	113'200
<b>Total Personalkosten</b>		<b>320'000</b>	<b>430'100</b>	<b>560'300</b>
<b>Produktionskosten</b>				
Infrastruktur	<i>Büro, Internet, Telefon, Software</i>	15'400	17'000	17'000
Information & Kampagnen	<i>Grafik, Übersetzung, Druck</i>	31'500	36'000	43'400
Veranstaltungen, Konferenzen	<i>Mieten, Gagen, Werbung</i>	27'800	27'000	27'000
Andere Kosten	<i>Reisen, Material, Versicherungen</i>	20'500	28'000	33'000
<b>Total Produktionskosten</b>		<b>95'200</b>	<b>108'000</b>	<b>120'400</b>
<b>Total Kosten</b>		<b>415'200</b>	<b>538'100</b>	<b>680'700</b>

# 3. Von der Stellenkosten zu Aufgabekosten

Arbeitsverteilung 2022	Management	Backoffice	Policy & Advoc	Policy & Advoc	Campaigning /	Campaigning /	PR & Outreach		
Stellenprozent		<b>80%</b>		<b>90%</b>		<b>40%</b>		<b>50%</b>	<b>260%</b> Lohnsumme 2022
Total		80%		90%		40%		50%	260% 320'000
Gesamtkoordination		25%							25% 30'800
Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge		20%		60%		10%		40%	130% 160'000
Technologie-Projekte		10%		20%					30% 36'900
Gesetzesarbeit		0%		10%				10%	20% 24'600
Administration & Fundraising		25%				30%			55% 67'700
									260% 320'000

Arbeitsverteilung 2023	Management	Backoffice	Policy & Advoc	Policy & Advoc	Campaigning /	Campaigning /	PR & Outreach		
Stellenprozent		<b>80%</b>	<b>50%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>		<b>50%</b>	<b>420%</b> Lohnsumme 2023
Total		80%	50%	90%	100%	50%	0%	50%	420% 430'000
Gesamtkoordination		30%	10%	5%					45% 46'100
Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge		25%		55%	20%	20%		40%	160% 163'800
Technologie-Projekte		15%		20%	40%				75% 76'800
Gesetzesarbeit		0%		10%	40%			10%	60% 61'400
Administration & Fundraising		10%	40%			30%			80% 81'900
									420% 430'000

Arbeitsverteilung 2024	Management	Backoffice	Policy & Advoc	Policy & Advoc	Campaigning /	Campaigning /	PR & Outreach		
Stellenprozent		<b>80%</b>	<b>50%</b>	<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>470%</b> Lohnsumme 2024
Total		80%	50%	90%	100%	50%	50%	50%	470% 560'000
Gesamtkoordination		30%	10%	5%		5%			50% 59'600
Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge		20%		55%	20%	10%	10%	40%	155% 184'700
Technologie-Projekte		0%		20%	40%				60% 71'500
Gesetzesarbeit		10%		10%	40%		20%	10%	90% 107'200
Administration & Fundraising		20%	40%			35%	20%		115% 137'000
									470% 560'000

# 4. Wir setzen uns für unsere Kernaufgaben ein!

## Jahresbudgets & Finanzierungsplan 2022 - 2024

### Kosten

<b>Personalkosten</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Gesamtkoordination	<i>Personalführung, Projektkoordination</i>	30'800	46'100	59'600
Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge	<i>Kampagnen, Information, Pressearbeit</i>	160'000	163'800	184'700
Technologie-Projekte	<i>Zusammenarbeit Horizon</i>	36'900	76'800	71'500
Gesetzesarbeit	<i>Politische Arbeit Bund &amp; Kantone</i>	24'600	61'400	131'100
Administration & Fundraising	<i>BH, Löhne, Mittelsuche,</i>	67'700	81'900	113'200
<b>Total Personalkosten</b>		<b>320'000</b>	<b>430'000</b>	<b>560'100</b>
<b>Produktionskosten</b>				
Infrastruktur	<i>Büro, Internet, Telefon, Software</i>	15'500	17'000	17'000
Information & Kampagnen	<i>Grafik, Übersetzung, Druck</i>	31'500	36'000	43'500
Veranstaltungen, Konferenzen	<i>Mieten, Gagen, Werbung</i>	27'000	27'000	27'000
Andere Kosten	<i>Reisen, Material, Versicherungen</i>	20'500	28'000	33'000
<b>Total Produktionskosten</b>		<b>94'500</b>	<b>108'000</b>	<b>120'500</b>
<b>Total Kosten</b>		<b>414'500</b>	<b>538'000</b>	<b>680'600</b>

## 5. Wie sicher ist unsere Arbeit finanziert?

- Welche Geschichte erzählen diese Zahlen?

Finanzierungsplan				
Eigenerträge		2022	2023	2024
Vorträge		5'000	7'200	9'600
Beratungen		7'500	10'800	14'400
Veranstaltungserträge		27'000	27'000	27'000
<b>Total Eigenerträge</b>		<b>39'500</b>	<b>45'000</b>	<b>51'000</b>
Beiträge				
Organisationsunterstützung	<i>Auslaufende Vereinbarung</i>	425'000	0	0
Projektbeiträge		75'000	165'000	195'000
Private Spenden		15'000	30'000	60'000
Offener Deckungsbeitrag	<i>Offene Unterstützungen Stiftungen</i>	0	298'000	374'600
<b>Total Beiträge</b>		<b>515'000</b>	<b>493'000</b>	<b>629'600</b>
<b>Total Finanzierung</b>		<b>554'500</b>	<b>538'000</b>	<b>680'600</b>
Gewinn/Verlust		100'500	0	0

## 6. Strategische Entscheide zur Geschichte fällen

- Grosse Beiträge perspektivisch verteilen, Stellenentwicklung defensiv planen

<b>Finanzierungsplan</b>				
<b>Eigenerträge</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vorträge		5'000	7'200	9'600
Beratungen		7'500	10'800	14'400
Veranstaltungserträge		27'000	27'000	27'000
<b>Total Eigenerträge</b>		<b>39'500</b>	<b>45'000</b>	<b>51'000</b>
<b>Beiträge</b>				
Organisationsunterstützung	<i>Auslaufende Vereinbarung</i>	175'000	150'000	100'000
Projektbeiträge		75'000	165'000	195'000
Private Spenden		15'000	30'000	60'000
<i>Offener Deckungsbeitrag</i>	<i>Offene Unterstützungen Stiftungen</i>	<i>110'000</i>	<i>148'000</i>	<i>194'500</i>
<b>Total Beiträge</b>		<b>375'000</b>	<b>493'000</b>	<b>549'500</b>
<b>Total Finanzierung</b>		<b>414'500</b>	<b>538'000</b>	<b>600'500</b>
Gewinn/Verlust		0	0	0

# 7. Engagement spürbarer machen

Finanzierungsplan				
<b>Eigenerträge</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vorträge		5'000	7'200	9'600
Beratungen		7'500	10'800	14'400
Mitarbeit externe Programmierer	<i>Freiwillige für Algorithmus-Analyse</i>	35'000	42'000	42'000
Veranstaltungserträge		27'000	27'000	27'000
<b>Total Eigenerträge</b>		<b>74'500</b>	<b>87'000</b>	<b>93'000</b>
<b>Beiträge</b>				
Organisationsunterstützung	<i>Auslaufende Vereinbarung</i>	175'000	150'000	100'000
Projektbeiträge		75'000	165'000	195'000
Private Spenden		15'000	30'000	60'000
<i>Offener Deckungsbeitrag</i>	<i>Offene Unterstützungen Stiftungen</i>	<i>110'000</i>	<i>148'000</i>	<i>194'500</i>
<b>Total Beiträge</b>		<b>375'000</b>	<b>493'000</b>	<b>549'500</b>
<b>Total Finanzierung</b>		<b>449'500</b>	<b>580'000</b>	<b>642'500</b>

# 8. Überschneidende Finanzierungsphasen

Wie kann ein, wie du es nanntest, stabiles Finanzierungsmodell aufgebaut, bzw. realisiert werden?

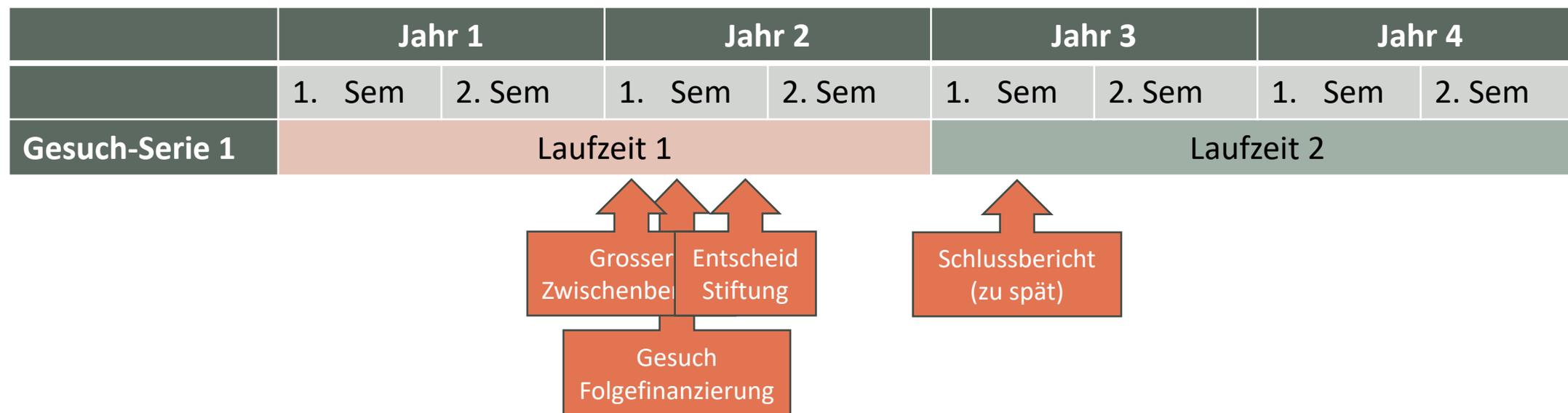
Konzept 1: Überschneidende Gesuchs-Serien mit dem gleichen Projekt

	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3		Jahr 4	
	1. Sem	2. Sem						
Gesuch-Serie 1								
Gesuch-Serie 2								
Gesuch-Serie 3								

# 8. Frühes Folgegesuch

- Wie kann ein, wie du es nanntest, stabiles Finanzierungsmodell aufgebaut, bzw. realisiert werden?

Konzept 2: Chance des Zwischenberichts nutzen



# Empfehlungen fürs Budgetieren

- Monetarisieren Sie Freiwilligen- und Sachleistungen.
- Sind sie sensibel bei der Wahl der Bezeichnungen. «*Verwaltung*» ruft Widerstand hervor, «*Hintergrundarbeit Projekte*», was Verwaltungsarbeiten in NPO meist ist, geht es glatt durch.
- Nummerieren Sie ihre Budgetposten und erklären Sie einen Posten, der Fragen aufwerfen könnte. Arbeiten Sie evtl. mit einer Erklärungsspalte.
- Ein-Jahres-Budgets passen für kleine Geldgeber (C), 2-3-Jahresbudget für grössere Geldgeber (A, B, D) und Mäzene.
- Runden Sie die Zahlen auf ein vernünftiges Mass – keine Pseudogenauigkeit. (*Excel: =RUNDEN(A3\*B5;-2) für die Rundung einer Zahl auf Hunderter*)
- Bei Mehrjahresbudgets nimmt der Mittelbedarf optimalerweise leicht ab.
- Von vielen projekttragenden NPO werden Evaluationen ihrer Wirkung verlangt. Dieser Aufwand soll im Budget sichtbar sein.



# Danke und viel Glück bei der Mittelbeschaffung

Robert Schmuki

[robert.schmuki@teamconsense.ch](mailto:robert.schmuki@teamconsense.ch)

con·  
sense