



Bedürfnisse verstehen, Mehrwert schaffen: Die Stakeholder-Analyse im strategischen Fundraising-Management

White Paper Series

Dr. Sonja Schüler

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication

Sibylle Spengler

CEO Fundraising-Agentur Fundtastic

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Summary	5
2.	Einleitung: Theorie und Praxis verbinden	6
3.	Zielgruppen und Stakeholder: Begriffsabgrenzung	7
4.	Stakeholder-Management als Beziehungs-Management	8
5.	Die Stakeholder-Analyse für Nonprofit-Organisationen	9
5.1	Priorisieren, Visualisieren, Kommunizieren: Schritte effektiver Planung	9
5.2	Zuständigkeiten	15
6.	Fazit: Zum Fundraising-Erfolg durch Stakeholder-Analyse	16
	Literaturverzeichnis	17

1. Management Summary

In einer Welt, in der der Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Ressourcen intensiver wird, kann die Stakeholder-Analyse eine wichtige Grundlage erfolgreichen Fundraisings darstellen. Das vorliegende White Paper zeigt die Potenziale der Stakeholder-Analyse im Fundraising-Management von Nonprofit-Organisationen (NPO) für eine bedürfnisorientierte, nachhaltige Erschliessung von Ressourcen auf und erklärt Fundraising-Verantwortlichen, wie sie anzuwenden ist.

Stakeholder unterscheiden sich von Zielgruppen durch ihre potenziell komplexen und projektübergreifenden Interessen, die Einfluss auf Entscheidungen und Ergebnisse einer Organisation haben können. Die Stakeholder-Analyse dient dazu, bereits in Planungsprozessen von Projekten herauszufinden, welche Personen und Personengruppen dem Vorhaben einer Organisation in positiver, wohlwollender oder negativer, ablehnender Form gegenüberstehen könnten, weil sie direkt oder indirekt davon betroffen sind. So können Bedürfnisse und Erwartungen frühzeitig erkannt und die Personen(gruppen) zielführend abgeholt und eingebunden werden.

In Kontexten grosser, hinsichtlich ihrer Stakeholder-Umfelder komplexer Projekte ist die Stakeholder-Analyse ein wichtiges Instrument für die strategische Planung und Umsetzung von Fundraising-Projekten: Sie fördert eine zielgerichtete Kommunikation und schafft Mehrwert für die Organisation. Regelmässige Überprüfungen gewährleisten Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen.

2. Einleitung: Theorie und Praxis verbinden

Die Bestimmung von Zielgruppen ist im Fundraising sehr bekannt und verbreitet. Man möchte ja schliesslich wissen, an wen man sich im Spendenmarkt richten soll und wie man die Kommunikation entsprechend ausrichtet, um möglichst erfolgreich Spenden zu sammeln. Die Analyse der Stakeholder, die darauf zielt, die komplexen Interessen und Beziehungen von Anspruchsgruppen strategisch zu verstehen und zu gestalten, ist hingegen weit weniger geläufig. Dieses White Paper zeigt Fundraising-Verantwortlichen praxisorientiert und wissenschaftsbasiert auf wie und wann NPO durch eine Stakeholder-Analyse und die Ableitung strategischer Handlungsimplicationen für ein bedürfnisorientiertes Beziehungs-Management Risiken im Fundraising minimieren und ungenutzte Potenziale erschliessen können. Ausgehend von einer klaren Begriffsdefinition und eingebettet in den Verständnishorizont des Stakeholdermanagements als Beziehungsmanagement wird das Erkenntnispotenzial der Stakeholder-Analyse im Fundraising diskutiert. Die analytischen Schritte werden beispielhaft aufgezeigt und Möglichkeiten der Visualisierung der Erkenntnisse werden dargestellt. Ein Fazit zum Stellenwert der Stakeholder-Analyse für das Fundraising-Management rundet den Text ab.

3. Zielgruppen und Stakeholder: Begriffsabgrenzung

Zielgruppen sind gemäss Bruhn (2019) Gruppen von Individuen oder Organisationen, die zur Ansprache durch bestimmte Marketing- oder Kommunikationsmassnahmen ausgewählt werden, da sie über erfolgsrelevante gemeinsame Merkmale oder Interessen verfügen. Ihre Aufmerksamkeit, Interaktion und/oder finanzielle Unterstützung möchten die Autor*innen der Ansprache (ihrerseits ebenfalls Individuen oder Organisationen) erreichen (Bruhn, 2019). Im Kontext des Fundraising-Managements werden Zielgruppen etwa anhand von sozio-ökonomischen, demographischen und/oder einstellungs- und verhaltensbezogenen Merkmalen segmentiert, um die grösstmögliche Effektivität von Ansprache und Massnahmen zu gewährleisten.

Stakeholder¹ begreift Freeman (1984) als jegliche Gruppen oder Einzelpersonen, welche den Prozess der Zielerreichung einer Organisation beeinflussen bzw. von diesem selbst beeinflusst werden können. Dazu können Mitarbeitende genauso gehören wie Vorstände, Leistungsbezüger*innen, Medien und politische wie öffentliche Organisationen, Stiftungen, Grossgönner*innen, Philanthrop*innen und Unternehmen. Alle diese Akteursgruppen weisen naturgemäss unterschiedliche Eigen- bzw. Förderinteressen, Handlungslogiken und Kommunikationscodes² bzw. unterschiedliche Kommunikationsgewohnheiten auf.

Der wesentliche Unterschied zwischen Zielgruppen und Stakeholdern besteht darin, dass die Stakeholder ein potenziell vielschichtiges, über marketing- und kommunikationsbezogene Aspekte hinausgehendes Interesse haben bzw. einen Einfluss auf die Aktivitäten, Entscheidungen und Ergebnisse einer Organisation nehmen können. Zielgruppen sind potenzielle Spendende und Fördernde.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob Spendende nun Zielgruppen oder Stakeholder sind. Dies hängt davon ab, ob eine Spenderin, ein Spender das geplante Vorhaben oder Projekt in relevanter Weise beeinflussen kann, ideell oder finanziell. Dies ist in der Regel nur bei grossen Spendenbeträgen oder wichtigen Schlüsselpersonen der Fall.

¹ Der Begriff wird als Anglizismus verwendet. «Stake» kann als «Anteil», «Anspruch», «Erwartung» übersetzt werden, «holder» als «Eigentümer», «Besitzer» (Anmerkung der Verfasserinnen).

² Ein Kommunikationscode sei verstanden als ein System von Zeichen, Symbolen, Regeln oder Konventionen, das in einem bestimmten sozialen oder kulturellen Kontext verwendet wird, um Bedeutung zu vermitteln und Kommunikation zu ermöglichen. Der Kommunikationscode legt fest, wie Informationen codiert (übermittelt) und decodiert (interpretiert) werden, sodass sie zwischen Sendenden und Empfangenden verständlich sind. Codes können sprachlich (z. B. Sprache/ sprachliche Stilistik, Grammatik), visuell (z. B. Symbole, Farben) oder kulturell (z. B. Rituale, Normen) geprägt sein (Hall, 1980).

4. Stakeholder-Management als Beziehungs-Management

Die Stakeholder-Theorie stützt sich in Grundannahmen auf die Anreiz-Beitrags-Theorie³, die besagt, dass eine Organisation materielle/immaterielle Anreize etwa in Form von Löhnen, Beteiligungsmöglichkeiten, Wertschätzung und Prestige schaffen müsse, welche geeignet sind, relevante Akteure (Stakeholder) zu bewegen, mit ihren Ressourcen zum Unternehmenserfolg beizutragen. Stakeholder-Management bezeichnet den systematischen Prozess, mit dem Organisationen ihre Beziehungen zu verschiedenen Stakeholdern analysieren, gestalten und steuern.

Ein proaktives, bedürfnisorientiertes Stakeholder-Management beinhaltet den zielgerichteten Umgang einer Organisation mit ihren Anspruchsgruppen, indem ihre Erwartungen und Einflüsse identifiziert und in strategische Entscheidungen integriert werden, um nachhaltigen Erfolg zu sichern (Freeman, 1984). Es sichert der Organisation über die bedürfnisorientierte Interaktion hinaus Aufmerksamkeit, Involvement und Loyalität bei ihren Bezugsgruppen. Im Idealfalle entsteht dadurch im Rahmen eines Exchange of Benefit der erforderliche Mehrwert für die Basisorganisation (Cameron, Seher & Crawley, 2011).

Die Stakeholder-Analyse dient dazu, bereits in Planungsprozessen von Projekten herauszufinden, welche Personen und Personengruppen dem Vorhaben einer Organisation in positiver, wohlwollender oder negativer, ablehnender Form gegenüberstehen könnten, weil sie direkt oder indirekt von der Projektumsetzung betroffen sind. So können Bedürfnisse und Erwartungen frühzeitig erkannt und die Personen(gruppen) zielführend abgeholt und eingebunden werden. Die Erfolgchancen der Vorhaben einer Organisation steigen damit markant. Wird die Projektplanung auf Interessen und Bedürfnisse der relevanten Stakeholder abgestimmt, so können potenzielle Risiken minimiert und die Unterstützung wichtiger Akteure kann sichergestellt werden (Eskerod & Lund Jepsen, 2013).

³ Die Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon gehört zu den sogenannten verhaltensorientierten Organisationstheorien. Die Theorie besagt, dass ein Unternehmen als Organisationsstruktur durch eine Herstellung eines Gleichgewichts aus Anreizen für die Mitarbeitenden einerseits und den (Arbeits-)Leistungen der Mitarbeitenden (Beiträgen) andererseits eine wichtige Grundlage zur Sicherung seines Fortbestandes und Erfolges schaffe (March & Simon, 1993).

5. Die Stakeholder-Analyse für Nonprofit-Organisationen

*«Nonprofit-Organisationen (NPO) zielen per se nicht auf die Sicherstellung verteilungsfähiger Überschüsse für ihre Eigner*innen, sondern auf die Erbringung meist immaterieller Leistungen und Vertrauensgüter für ihre Mitglieder oder Dritte (vgl. Ben-Ner, 1994; Theuvsen, 2001).»*

Im Fundraising eignet sich die Durchführung einer Stakeholder-Analyse dann, wenn es um eine frühe Phase einer strategischen Planung oder um die Umsetzung eines grossen respektive hinsichtlich seines Stakeholder-Umfeldes komplexen Projektes geht. Um drei Beispiele zu nennen:

- Eine Hochschule möchte grundsätzlich neu ins Fundraising einsteigen, um die Einsparungen der öffentlichen Hand zu kompensieren.
- Eine Institution möchte einen Neubau verwirklichen und benötigt dafür 1 bis 2 Mio. Schweizer Franken.
- Eine grosse Spendenorganisation möchte ein neues Customer-Relationship-Management System (CRM) einführen, welches über diverse Abteilungen hinweg zum Einsatz kommen soll.

Durch die Priorisierung der Stakeholder stellt eine NPO in der Fundraising-Planung sicher, dass sich die Bemühungen und eingesetzten Ressourcen in Form von Zeit, Personal oder Geld auf diejenigen Akteure und Akteursgruppen konzentrieren, welche den grösstmöglichen potenziellen Einfluss auf den Erfolg der Fundraising-Aktivitäten haben.

Nicht berücksichtigte, aber für die Projekt – bzw. Fundraising-Planung dennoch relevante Stakeholder könnten die Projektumsetzung durch fehlende Unterstützung, mangelndes Engagement oder eine fehlende Ausrichtung auf die Projektziele behindern – oder sie könnten ungenutzte Potenziale des Fundraising-Managements darstellen.

5.1 Priorisieren, Visualisieren, Kommunizieren: Schritte effektiver Planung

Als analytische Vorgehensweise definieren Mitchell, Agle und Wood (1997)

- die Identifikation der relevanten Stakeholder
- die Zuordnung von Merkmalskategorien mit Relevanz für die Projektplanung
- die Segmentierung und Priorisierung anhand der gewählten Merkmalskategorien
- die Definition «massgeschneiderter» Massnahmen

für das Stakeholder-Management, sprich, der Gestaltung von Interaktionsbeziehungen in Abhängigkeit von den verschiedenen Rollen der Stakeholder-Gruppen für das Projektmanagement.

Die Vorgehensweise lässt sich in drei Schritten zusammenfassen:

Schritt 1: Identifikation der Stakeholder

Bei der Identifikation der relevanten Stakeholder wird eine umfassende Liste von Individuen, Gruppen oder Organisationen erstellt, die durch das Vorhaben der Organisation positiv oder negativ betroffen sind oder diese beeinflussen können. Dies geschieht innerhalb der NPO auf der Grundlage von Brainstorming, informellen Gesprächen, Online-Recherchen, Organigrammen, Befragungen potenzieller Zielgruppen, internen Workshops der NPO etc.

Die identifizierten Akteure werden dann anhand ihrer Funktionen in Gruppen wie etwa interne und externe Stakeholder, Personen, die Ressourcen bereitstellen, Leistungsabnehmer*innen etc. kategorisiert.

Zu einschlägigen externen Stakeholder-Gruppen von NPO gehören:

- potenzielle Finanzierungspartner*innen wie Stiftungen, Unternehmen, Major Donors, Service Clubs und öffentliche Organisationen
- Institutionen der öffentlichen Hand
- Partner*innen und Berater*innen
- Kunden und Personen, die Leistungen beanspruchen

Wichtige interne Stakeholder von NPO können sein:

- Vorstände und Stiftungsratsmitglieder
- Geschäftsleitungsmitglieder
- Mitarbeitende (haupt- und ehrenamtlich) und Projektteams
- Projektportfoliomanager*innen
- interne Dienststellen

Wichtig ist, sich auf diejenigen Stakeholder zu konzentrieren, die im konkreten Projektkontext bedeutend sind, und deren Handlungslogiken, Interessen und Motivationen möglichst genau kennenzulernen.

Schritt 2: Stakeholder Assessment

Die Aufgabe der Projektleitenden ist es, die Anforderungen und Sichtweisen der identifizierten Stakeholder nachzuvollziehen und ihre Bedürfnisse zu erkennen. Das heisst, es wird ermittelt,

- welche Interessen, Erwartungen, Ressourcen- und Handlungsspielräume, Handlungsprioritäten und Wertorientierungen die identifizierten Stakeholder aufweisen,
- wie konkret die Stakeholder zum Projekterfolg beitragen könnten und sollten,
- welche projektrelevanten Ressourcen sie kontrollieren,
- in welcher (potenziellen) Interaktionsbeziehung sie zueinander stehen etc.

Anhand der durch die NPO als relevant identifizierten Beurteilungsmerkmale wie etwa der werte- und interessensbezogenen Nähe zum Projekt, dem Grad ihres Involvements, Interesses oder Einflusses, der Funktion oder demographischer Kriterien werden die identifizierten Stakeholder dann in Gruppen eingeteilt.

Zur Veranschaulichung der Einteilung können bildsprachliche Mittel verwendet und Leitfragen in folgendem Sinne gestellt werden:

- Wer sind Steuerleute und Weichensteller*innen? (Personen, die Genehmigungen erteilen, strategische Entscheidungen fällen, koordinieren und umsetzen)
- Wer sind Spezialisten, Multiplikatorinnen, Vernetzerinnen? (Personen, die gut vernetzt sind oder wichtige Partner, Beraterinnen und Kunden sind).
- Wer gehört zu den Personen, die das Fundament bauen und Energie einbringen? In diese Kategorie gehören Geldgebende.
- Wer gehört zu den zweiseitigen Schwertern? Akteure und Gruppen, die zwar einen hohen Einfluss innehaben, jedoch geringes Interesse einbringen. Es kann sich dabei um Behörden oder auch um Personen auf der Führungsebene handeln.
- Wer sind die Lichter am Horizont? Dazu zählen Personen mit geringem Einfluss, aber hohem Interesse am Vorhaben. Das können bspw. Freiwillige oder Ehrenamtliche, Mitarbeitende im operativen Bereich, Gemeindemitglieder oder Alumni sein.
- Wer sind die Schattenwerfenden mit geringem Einfluss und geringem Interesse, die das Vorhaben durch kontraproduktives Verhalten behindern könnten? Personen, die um Ressourcen konkurrieren oder persönliche Widerstände an den Tag legen.

Visualisierungstools für das Stakeholder Assessment

In der einschlägigen Fachliteratur werden vielfältige Werkzeuge zur Abbildung des Stakeholder-Assessments beschrieben und angewandt⁴. Sie helfen, die relative Bedeutung und Relevanz jeder Stakeholder-Gruppe zu visualisieren. Einige dieser Tools seien hier beispielhaft dargestellt.

Stakeholder-Register

Stakeholder	Einflussgrad	Interessensgrad	Rolle Fundraising	Bildliche Bezeichnung
Grossspendende	Hoch	Hoch	Finanzielle Unterstützung	Fundamentbauer
Behörden	Hoch	Niedrig	Genehmigungen, Vorschriften	Zweiseitige Schwerter; Weichensteller
Ehrenamtliche	Niedrig	Hoch	Unterstützung bei Veranstaltungen	Lichter am Horizont
Interne Kritiker*innen	Mittel	Mittel	Öffentlichkeitsarbeit, Berichterstattung	Schattenwerfer
Partnerorganisation	Mittel	Hoch	Unterstützung und Partnerschaft	Verbündete
Middle-Management	Mittel	Hoch	Umsetzung der Fundraising-Strategie	Steuerleute
Fundraiser*innen	Hoch	Hoch	Fundraising-Management	Weichensteller; Steuerleute
Geschäftsführung	Hoch	Hoch	Strateg. Entscheidungen	Weichensteller

Quelle: Eigene Analyse

Stakeholder-Matrix

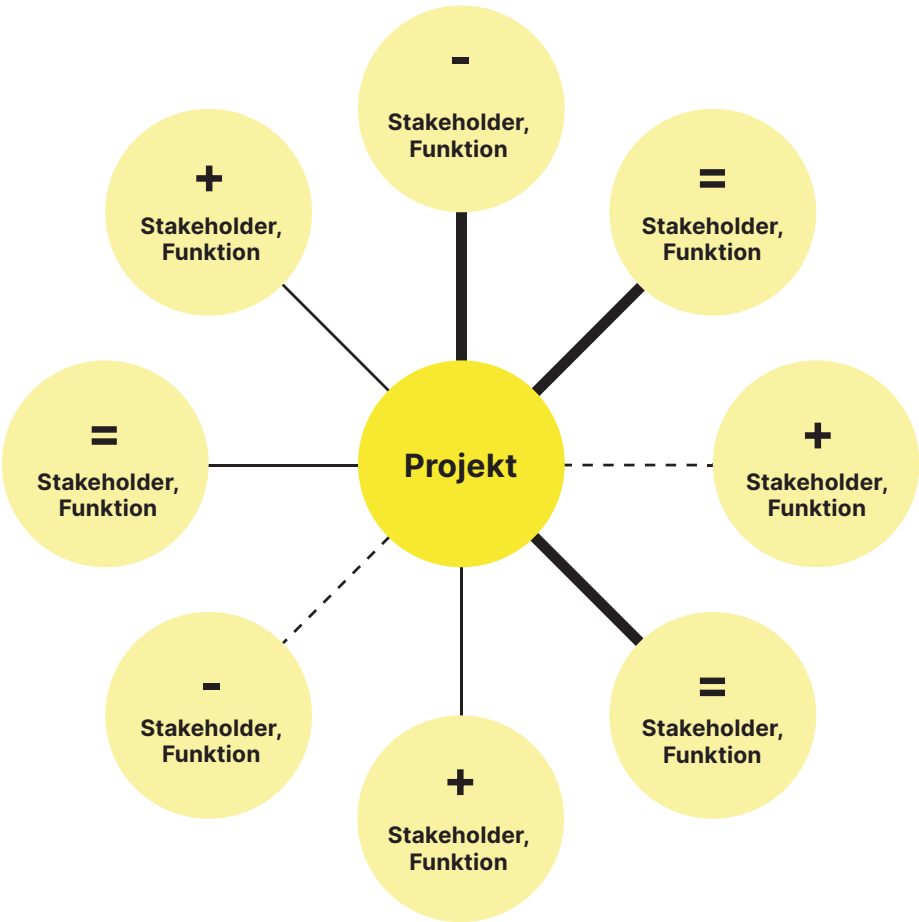
Priorisierung auf der Grundlage der Variablen Interesse und Einfluss, Einordnung abgeleitet aus der Stakeholder-Identifikation



Quelle: <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/stakeholder-matrix/>

⁴ Vgl. dazu etwa Eskerod & Lund Jepsen, 2013. Eine einheitliche Methode zur Identifikation, Analyse und Priorisierung (Mapping) von Stakeholdern gibt es nicht. Die entwickelten Modelle richten sich an Rollen in Wertschöpfungsprozessen aus und fokussieren auf Interaktionseigenschaften der identifizierten Akteursgruppen (Habicht, 2009).

Stakeholder-Sonnenmodell

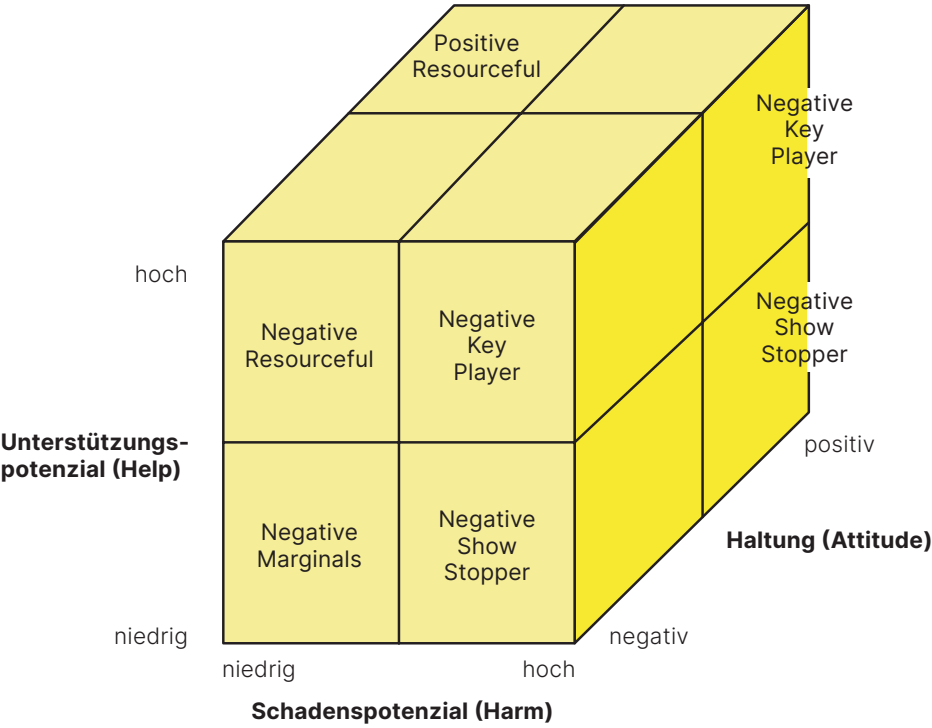


Legende

- thick solid line: hoher Einfluss
- thin solid line: mittlerer Einfluss
- dashed line: geringer Einfluss
- +: positive Einstellung
- 0: neutrale Einstellung
- : negative Einstellung

Quelle: <https://projekte-leicht-gemacht.de/shop/produkt/vorlage-stakeholderanalyse/>

Project Stakeholder Potential and Attitude Cube



Quelle: Meyer & Reher, 2020: 64

Schritt 3:
Strategieentwicklung/Stakeholder-Management-Plan

In einem dritten Schritt erfolgt die Definition von Massnahmen, mittels derer jede Stakeholdergruppe wirkungsvoll in das Projekt einbezogen wird. Dementsprechend ist das Entwerfen und Umsetzen eines Stakeholder-Management-Plans für die Interaktion mit jeder Stakeholder-Gruppe und für das Erreichen der Projekt-Ziele unerlässlich (Eskerod & Lund Jepsen, 2013). Der Plan sollte grundsätzlich outcome-orientiert sein und Ziele, Botschaften, Kanäle, Aktivitäten, verantwortliche Personen, Zeitplanung und Evaluationskriterien der geplanten Kommunikationsmassnahmen enthalten. Ziele können die Sensibilisierung, der Aufbau von Vertrauen, das Einholen von Feedback oder die Sicherung von Spenden sein. Die Kommunikationskanäle (etwa E-Mails, Social Media Posts, Blogbeiträge, Website Content, Newsletter, Veranstaltungen, Direct Mailings etc.), sprachliche Codes, Textstrukturierung und Botschaften sollten bedürfnisorientiert sein, also sich auf die jeweiligen Interessen, Präferenzen und Bedürfnissen der Stakeholdergruppen ausrichten. Die Botschaften sollten ebenso auf die Inhalte des Leitbildes der NPO abgestimmt sein.

Hohes Interesse und hoher Einfluss:
Diejenigen Stakeholder-Gruppen mit hohem Interesse und hohem Einflusspotenzial auf die Fundraising-Planung und -umsetzung sind die Schlüsselakteure. Zu ihnen sollten zur Erreichung der Fundraising-Zielsetzungen starke, vertrauensgebundene Beziehungen durch personalisierte Kommunikation aufgebaut und ihre Handlungsmuster sollten gut beobachtet werden. Man muss sicherstellen, dass diese Akteursgruppen in Entscheidungs- und Planungsprozesse aktiv miteinbezogen werden, sich regelmässig face-to-face – etwa im Rahmen von Planungstreffen, Konsultationen und Workshops – mit Organisationsvertretenden austauschen. Zudem sollen sie kontinuierlich über den Prozess informiert werden, etwa durch das Versenden von Updates, Projektberichten, Newslettern oder über Meetings.

Hohes Interesse ODER hoher Einfluss:
Diejenigen Stakeholder-Gruppen, welche sich entweder durch hohes Interesse oder durch hohes Einflusspotenzial, nicht aber durch die positive Ausprägung beider Merkmalskategorien auszeichnen, weisen eine mittlere Priorität für das Vorhaben auf. Sie müssen über den Projektverlauf informiert werden und Stakeholder mit hohem Einfluss und hohem Interesse sollen nach Möglichkeit positiv auf den Dialog mit Stakeholdern dieses Segments einwirken.

Stakeholder-Management Plan

Nr.	Stakeholder	Interessen des Stakeholders	Einstellung	Einfluss	Massnahmen	Massnahmen-Verantwortliche/r
S1						
S2						
S3 etc.						

- Legende
- Einstellung

+ positiv

0 neutral

- negativ
- Einfluss

+ hoch

0 mittel

- gering

Quelle: Eigene Quelle

Wenig Interesse und wenig Einfluss:
Für die Interaktion mit Stakeholdern, welche sowohl wenig Einfluss als auch wenig Interesse für das Vorhaben aufweisen, sollte eine niedrige Priorität eingeräumt werden. Diese Akteursgruppen können niederschwellig über die Projektumsetzung informiert werden.

Hohes Interesse und wenig Einfluss:
Stakeholder-Gruppen mit hohem Interesse und niedrigem Einflusspotenzial oder geringem Interesse und hohem Einflusspotenzial stellen als potenzielle zweischneidige Schwerter eine ambivalente Akteursgruppe dar. Diese müssen in der Kommunikationsplanung bedarfsgerecht und situativ flexibel berücksichtigt werden. Mit diesen Personen sollte man sich im Projektverlauf immer wieder austauschen, um ein proaktives Erwartungs- und Interessensmanagement zu betreiben und zu erfahren, ob sie sich evtl. stärker einbringen und ggf. ihren Einfluss zugunsten des Vorhabens einsetzen möchten (i.S.v. Eskerod & Lund Jepsen, 2013).

Die zeitliche Planung der Massnahmen sollte auf der Grundlage der Bedürfnisse und Präferenzen der Stakeholder festgelegt werden. Bei der notwendigen Evaluation der operativen Massnahmen stellen Feedbacks, Zufriedenheit, Loyalität oder Spendenaufkommen einschlägige Messgrössen dar.

5.2 Zuständigkeiten
Das gesamte Projektteam⁵ des Gesamtprojekts ist an der kontinuierlichen Durchführung der Aufgaben (u.a. Analyse, Bewertung, Planung und Evaluation der anzuwendenden Massnahmen) beteiligt. Die für das Stakeholder-Management verantwortliche Person baut das Stakeholder-Register auf, aktualisiert dieses regelmässig und überprüft die korrekte Bearbeitung und Einhaltung aller getroffenen Aktivitäten gemäss dem Massnahmen- und Kommunikationsplan. Sie trägt Sorge, dass jede Person im Projektteam die zugewiesene Rolle in Bezug auf die Stakeholder-Interaktion kennt und ausfüllt. Die Aufgabe kann, muss aber nicht zwangsläufig die/der Projektleitende übernehmen (Meyer & Reher, 2020).

⁵ Ein Projektteam sei verstanden als auf zeitlich begrenzter Basis bestehende Arbeitsgruppe, welcher verschiedene Personen mit spezifischen Kompetenzen angehören. Diese tragen zur Planung, Steuerung und Umsetzung eines Projekts bei und verfolgen gemeinsam die Projektziele (Kerzner, 2017).

6. Fazit: Zum Fundraising-Erfolg durch Stakeholder-Analyse

NPO im Allgemeinen sowie Fundraiserinnen und Fundraiser im Besonderen stehen im Stakeholder-Management besonderen Herausforderungen gegenüber: Sie agieren in äusserst komplexen Stakeholder-Umfeldern, deren Akteure teilweise existenziell einflussreich sind und recht unterschiedliche Erwartungen an die Organisationen richten. Im Fundraising-Management bewährt sich dieses analytische Tool, wenn

- es um ein grosses oder speziell komplexes Projekt innerhalb der Organisation oder eine Capital Campaign geht,
- eine Organisation neu ins Fundraising einsteigen möchte.

Die Stakeholder-Analyse dient dazu, Spendende, Förderinstitutionen und andere Anspruchsgruppen hinsichtlich ihrer Interessen, Handlungslogiken, Wertorientierungen, Bedürfnisse und Erwartungen zu identifizieren, besser zu verstehen und gezielt anzusprechen. Sie kann helfen, Ressourcen effektiver zu nutzen und die Kommunikation mit den Stakeholdern zu verbessern, um Vertrauen, sowie langfristige Unterstützung zu sichern: Auf der Basis einer fundierten Analyse der Interessen, Förderlogiken und Kommunikationscodes der potenziellen Stakeholder in der Planungsphase des Fundraising- (bzw. Projekt-)Managements können ziel- und bedürfnisorientierte Themen und Botschaften definiert und kommuniziert und massgeschneiderte Fundraising-Strategien entwickelt werden.

Beachte: Eine Stakeholder-Analyse bildet immer eine «Momentaufnahme» ab; die Relevanz der Stakeholder von Fundraising-Projekten sowie auch deren Handlungsprioritäten und Präferenzen können sich genauso verändern wie die Fundraising-Prioritäten einer NPO selbst. Daher sollte die Analyse in regelmässigen zeitlichen Abständen wiederholt werden, damit ggf. Anpassungen im Stakeholder-Management vorgenommen werden können.

Literaturverzeichnis

Ben-Ner, A. (1994). *Who benefits from the nonprofit sector? Reforming law and public policy towards nonprofit organizations*. Yale Law Journal, 104(3), 731–762.

Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis (14. Aufl.)*. Springer Gabler.

Cameron, B. G., Seher, T., & Crawley, E. F. (2011). *Ziele für die Weltraumforschung basierend auf Überlegungen zum Stakeholder Value Network*. Acta Astronautica, 68(11–12), 2088–2097. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2010.10.014>

Eskerod, P., & Lund Jepsen, A. (2013). *Project stakeholder management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203529395>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder's approach*. Pitman.

Hall, S. (1980). *Encoding/decoding in television discourse*. In S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, & P. Willis (Eds.), Culture, media, language: Working papers in cultural studies, 1972–79 (pp. 128–138). Routledge.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (12th ed.). Wiley.

March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. (2nd ed.). Wiley.

Meyer, H., & Reher, H.-J. (2020). *Projektmanagement: Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss*. (2., überarb. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29392-3>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. The Academy of Management Review, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

Theuvsen, L. (2001). *Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. (Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, 16)*. Universität Münster, FB Erziehungswissenschaft und Sozialwissenschaften, Institut für Politikwissenschaft Civil-Society-Network. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/36221>

Impressum



Autorinnen:
Dr. Sonja Schöler
Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Institute for Competitiveness and Communication

+41 62 957 29 18 (Direkt)
sonja.schoeler@fhnw.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten



Sibylle Spengler
Gründerin und Geschäftleiterin
der Fundraising-Agentur Fundtastic

+41 77 421 07 20
sibylle.spengler@fundtastic.ch

Fundtastic AG
Fabrik am Wasser
Am Wasser 55
8049 Zürich

Herausgeberin
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Redaktion
Franziska Rodoni

Johan Lindeque, Alfonso Del Percio
Science.Lab FHNW
science.lab.wirtschaft@fhnw.ch

Gestaltung und Satz
Hochschule für Wirtschaft FHNW

Fotos
Adobe Stock

Ausgabe
Januar 2025

Mission Hochschule für Wirtschaft FHNW

*«Wir bilden innovative und verantwortungsbewusste
Fach- und Führungsverantwortliche für eine vernetzte
und dynamische Welt aus.»*

Die Hochschule für Wirtschaft FHNW bildet Verantwortungsträger für die Wirtschaft und Gesellschaft aus. Sie setzt attraktive und effiziente Lernformen ein, schafft einen hohen Praxisbezug und ist international stark vernetzt. Dadurch ist sie in der Lage, Schweizer Unternehmen zu unterstützen, die – ob gross oder klein – exportabhängig und ebenfalls stark vernetzt sind. Unsere Lehre, Forschung und Beratung leistet so einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen.

Folgende Hochschulen der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel FHNW
- Hochschule für Informatik FHNW
- Hochschule für Life Sciences FHNW
- Hochschule für Musik Basel FHNW
- Pädagogische Hochschule FHNW
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Hochschule für Technik und Umwelt FHNW
- **Hochschule für Wirtschaft FHNW**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
T +41 (0) 848 821 011
info.wirtschaft@fhnw.ch

