



Strategie-Management

BEWÄLTIGUNG DES FINANZIERUNGSDRUCKS IN GEMEINNÜTZIGEN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

Was ist zu tun und wie können Sie vorgehen?

Fachtagung vom 21. Januar 2016

Christian Schepers, Dr.rer.pol.

Finanzierungsdruck

Gemeinnützige Non-Profit-Organisationen kennen folgende Hauptfinanzierungsquellen:

1. Staatliche Beiträge
2. Selbst erwirtschaftete Eigenleistungen
3. Spendeneinnahmen

Bei den knapp 500 Schweizer Organisationen mit ZEWO-Gütesiegel beträgt der Anteil der staatlichen Beiträge an den Gesamteinnahmen 40 Prozent, der Spendenanteil beinahe ein Drittel (vgl. Abb. 1). Dieses Bild ist natürlich sehr grobkörnig. Die Finanzierungsstruktur der einzelnen NPO weicht teilweise erheblich von den Durchschnittswerten ab. Es gibt Hilfsorganisationen, die sich ausschliesslich durch Spenden finanzieren.

Alle Einnahmequellen sind unter Druck. Die öffentliche Hand hat die Finanzierung in den vergangenen Jahren weitgehend von Subvention und Defizitgarantie auf Leistungsvereinbarungen umgestellt. Auch wenn man nicht sagen kann, die öffentlichen Haushalte stünden generell unter Sparzwang, so ist doch ein Trend auszumachen, dass Bund, Kantone und Gemeinden die Ausgaben zumindest nicht erhöhen wollen, während die Nachfrage nach den Leistungen weiter steigt und auch nicht begrenzt wird¹. Der Spendenmarkt ist zunehmend wettbewerbsintensiv. Steigender Nachfrage nach Spendengeldern steht eine stagnierende Bereitschaft zu spenden gegenüber. Spender wandern sogar ab².



Abb. 1: Einnahmen-Struktur von ZEWO-Organisationen 2014
Quelle: Stiftung ZEWO, 2014, S. 5.

Was ist zu tun?

Sie können operative Verbesserungen anstreben oder sich systematisch mit der zukünftigen Ausrichtung Ihrer Institution auseinandersetzen. Im ersten Fall drehen Sie – bildlich gesprochen – an den Schrauben, zu denen Sie unmittelbar Zugang haben: Kosten senken, Werbung ausbauen, Verhandlungen führen. Solche Massnahmen wirken im Idealfall schnell, sind aber nicht immer nachhaltig und haben vor allem meist nur begrenztes Wirkungspotenzial. Längerfristige Massnahmen mit grösserem Potenzial bedingen in der Regel grössere Investitionen. Als Entscheidungsgrundlage ist es sinnvoll, die Ausrichtung Ihrer Institution – die Strategie – grundlegend zu überprüfen. Um im Bild zu bleiben: Sie überlegen sich umfassend, an welchen Schrauben Sie drehen sollen. Vielleicht ergibt die Strategie-Überprüfung, dass Sie Ihr Geschäftsmodell anpassen sollten und – wieder bildlich gesprochen – ganz neue Löcher bohren müssen.

¹ Gitz & Zurkinden, T., 2012, S. 26.

² Hunziker & Helmig, 2011, S. 32.

Der richtige Zugang ist keine Frage von „entweder – oder“. Operative Verbesserungen sind eine ständige Management-Aufgabe. Wann sollten Sie aber eine Strategie-Überprüfung anpacken? Dafür gibt es weniger spektakuläre Anlässe – personelle Änderungen im Vorstand oder Stiftungsrat oder in der Geschäftsleitung, geplanter Neubau – oder dramatischere: die öffentliche Hand ändert das Finanzierungsmodell oder will eine neue Leistungsvereinbarung mit stark veränderten Parametern aushandeln, eine andere Institution bietet Ihnen ein Zusammengehen an.

Ein Beispiel für eine dramatischere Entwicklung ist das Tabakpräventionsprojekt „Rauchfreie Lehre“ der Lungenliga Schweiz, dessen Finanzierung im Jahr 2015 gestrichen wurde (vgl. Abb. 2).

Kein Geld mehr für «Rauchfreie Lehre»

Mittwoch, 28. Januar 2015, 11:44 Uhr
Christian Rensch

f 5 | t 5 | s 3 | 17
21 Kommentare

Das erfolgreiche Tabakpräventionsprojekt der Lungenliga Schweiz steht vor dem Aus: Die Finanzierung durch den Tabakpräventionsfonds der Bundes wurde gestrichen, berichtet die «Rundschau». Bei der Lungenliga Schweiz kommt es zu Entlassungen.



Kein Geld mehr für die Prävention. Das erfolgreiche Projekt «Rauchfreie Lehre» steht vor dem Aus. KEYSTONE

Abb. 2: Beispiel „Rauchfreie Lehre“
Quelle: Rensch, 2015.

Die Management-Literatur empfiehlt eine regelmässige Überprüfung der Strategie, meist im Zeitraum von etwa vier Jahren. In vielen Qualitätshandbüchern finden sich analoge Regelungen. Die praktische Erfahrung zeigt: Ein Strategieentwicklungsprozess braucht Zeit und setzt gedankliche Freiheit voraus. Daraus folgt: Wenn Sie im Moment unter Druck sind, ist es für die Strategiearbeit ein schlechter Zeitpunkt. Wenn Sie immer unter Druck sind, wird es schwierig, den richtigen Zeitpunkt zu finden. Dazu folgende Anekdote:

Ein Bauer rennt hektisch seinen entlaufenen Hühnern hinterher. Sein Nachbar – vermutlich von Beruf Berater – ruft ihm zu, er solle doch einen Zaun um den Hühnerstall setzen, worauf ihm der Bauer zur Antwort gibt, dafür habe er nun wirklich keine Zeit, denn er müsse die Hühner einfangen.

Wenn Sie also permanent unter Druck sind: Überlegen Sie, ob Sie die Zeit sinnvoll einsetzen. Der Bauer müsste sich wohl Hilfe holen, vielleicht schaffen Sie es mit internem Zeit-Management. Wenn Sie nicht unter akutem Druck sind: Jetzt ist ein guter Zeitpunkt für eine Strategie-Überprüfung!

Es kann zweckmässig sein, sich statt mit der Strategie für die gesamte Institution mit Teilstrategien für einen Unternehmensbereich oder bestimmte Aspekte zu befassen. Nehmen wir das Beispiel Finanzierung. Empfohlen wird – allgemein gesagt – „ein auf die Organisation und ihre zukünftigen Herausforderungen abgestimmtes System“ als Finanzierungs-Mix³. Während im Bereich der Finanzierung durch die öffentliche Hand fast ausschliesslich „Problem- und Spannungsfelder“ zu erkennen sind⁴, bieten die selbst erwirtschafteten Einnahmen noch Potenzial.

Eine Möglichkeit sind Mitgliederbeiträge. Beispielsweise finanziert sich die Schweizer Rettungsflugwacht REGA zu einem erheblichen Teil über Mitgliederbeiträge. 55 Prozent der Einnahmen stammen aus dieser Quelle, die die REGA Gönnerbeiträge nennt⁵.

³ Gitz & Zurkinden, T., 2012, S. 22.

⁴ Gitz & Zurkinden, T., 2012, S. 26.

⁵ REGA, 2015, S. 24.

Ansatzpunkte bietet ausserdem der Verkauf marktfähiger Produkte und Leistungen. Nicht selten haben sich NPO mit hervorragender Qualität eine marktführende Stellung und einen ausgezeichneten Ruf erarbeitet. Die REGA wurde bereits erwähnt, Pro Senectute und die Lungenliga sind zwei andere Beispiele. Allerdings werden NPO auch in diesem Bereich zunehmend durch private Konkurrenten herausgefordert, die den Vorteil einer meist bedeutend grösseren unternehmerischen Freiheit haben. Sie brauchen weder auf föderalistische Strukturen Rücksicht zu nehmen noch auf das Leitziel der Gemeinnützigkeit.

Die dritte Einnahmequelle sind Spenden. Der Schweizer Spendenmarkt wächst nicht. Der Anteil der spendenden Haushalte ist in den letzten Jahren tendenziell leicht gesunken (vgl. Abb. 3).

Man muss sich also etwas überlegen, um gegenüber der Konkurrenz zu bestehen. Eine Möglichkeit bieten neue Technologien, allen voran das Crowdfunding, oder genauer gesagt: Crowddonating. Der Markt steckt in der Schweiz noch in den Kinderschuhen, wächst aber stark und weckt Hoffnung auf grosses Potenzial. Laut Crowdfunding Monitoring Schweiz 2014 des Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern wurden im Jahr 2013 4.23 Millionen Franken über Crowddonating (inkl. Crowdsupporting) eingesammelt (vgl. Abb. 4). Das war eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 68 Prozent. Im Verhältnis zum gesamten Spendenvolumen der Schweiz von 1.722 Milliarden Franken⁶ war das allerdings verschwindend wenig: 0.25 Prozent.

Anteil der spendenden Haushalte

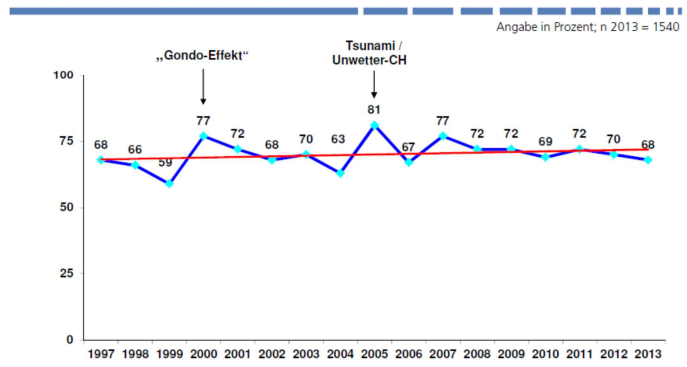


Abb. 3: Entwicklung des Anteils der spendenden Haushalte
Quelle: gfs-zürich, 2013, S. 2.



Abb. 4: Anzahl Crowdfunding-Plattformen mit in der Schweiz lancierten Projekten (ohne Indiegogo)
Quelle: Hochschule Luzern, 2015, S. 9.

⁶ Stiftung ZEWO, 2014, S. 2.

Aber auch das herkömmliche Online-Funding über die eigene Homepage bietet oft noch Optimierungsmöglichkeiten. Die US-amerikanische Beratungsfirma NextAfter (www.nextafter.com) veröffentlicht aufschlussreiche Untersuchungsergebnisse zur Frage, was Spender zum Spenden bewegt. Ein simpler Ansatz ist es, den „Spenden-Knopf“ auf der Homepage auffälliger zu gestalten. Im nachstehenden Beispiel gelang durch einfaches farbliches Hinterlegen des „Spenden-Links“ („Donate“) eine Erhöhung des Spendenvolumens um mehr als das 26-fache gegenüber der Ausgangsvariante (vgl. Abb. 5).

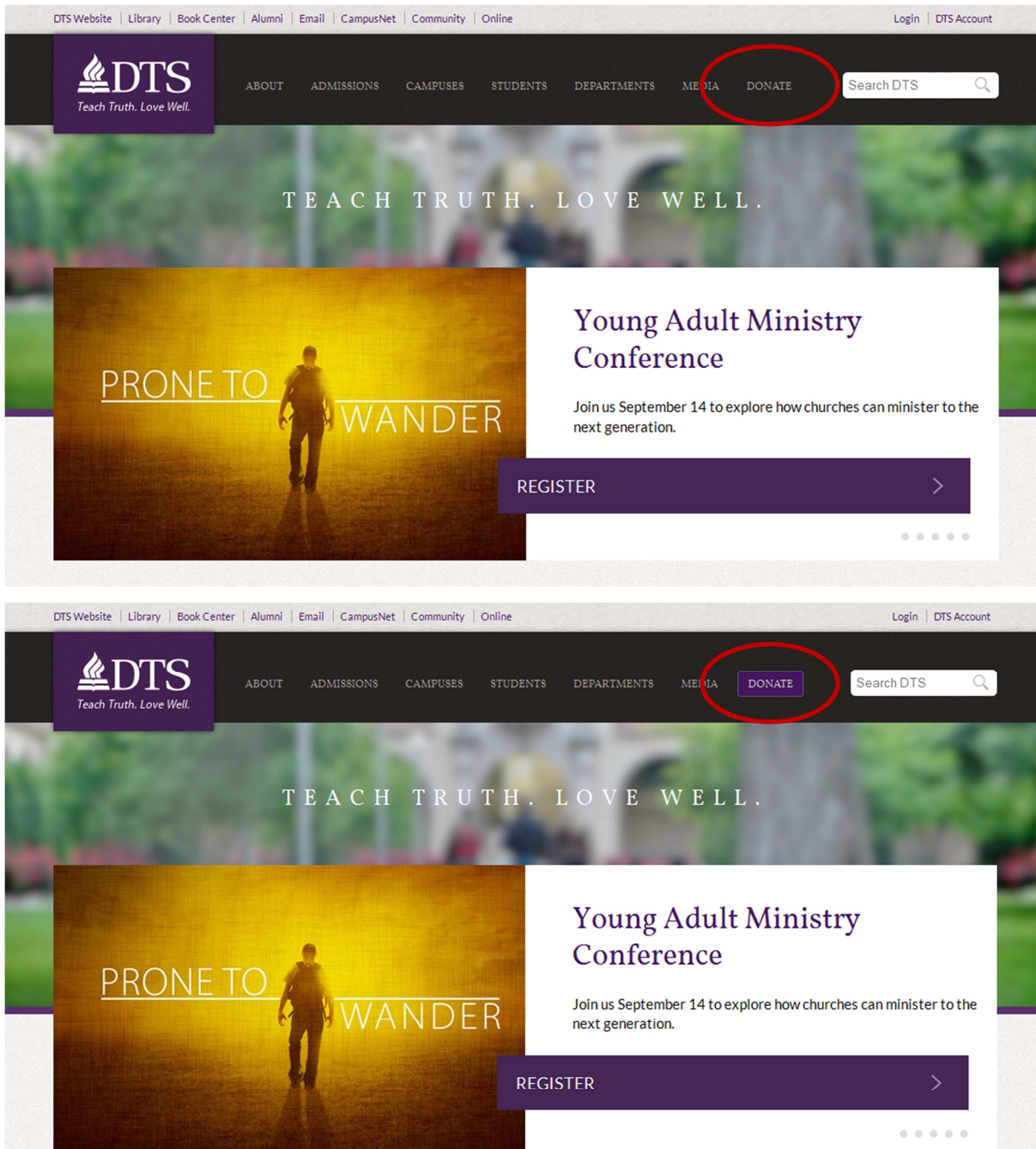


Abb. 5: Homepage ohne und mit farblicher Hinterlegung des „Spenden-Links“
Quelle: NextAfter, 2015.

Die Erkenntnis ist im Marketing nicht neu. In einem TED-Vortrag hat der britische Werbe-„Guru“ Rory Sutherland einmal das Bild eines grossen roten Knopfs an die Wand projiziert (vgl. Abb. 6) und dazu folgendes gesagt:

„Wenn man zuhause einen solchen grossen, roten Knopf an der Wand hätte, und jedes Mal, wenn man ihn drückte, 50 Dollar für einen gespart würden, 50 Dollar in die persönliche Altersversorgung gezahlt würden, dann würde man sehr viel mehr sparen. Der Grund hierfür ist, dass die Benutzeroberfläche das Verhalten grundlegend bestimmt. Okay?“

Nun, das Marketing war sehr, sehr erfolgreich dabei, Gelegenheiten für Impuls-Käufe zu schaffen. Doch haben wir noch nie die Gelegenheit für Impuls-Sparen geschaffen. Täte man dies, würden mehr Leute mehr sparen. Es geht nur darum, die Schnittstelle zu verändern, durch welche Leute ihre Entscheidungen fällen. Und die Art der Entscheidung verändert sich gleichsam mit.“



Abb. 6: Die Benutzeroberfläche bestimmt den Handlungsimpuls, TED-Vortrag von Rory Sutherland
Quelle: TED Conferences, 2009.

Dies lässt sich ohne weiteres auf das „Impuls-Spenden“ übertragen, wie das vorangehende Beispiel belegt.

Die genannten Ansatzpunkte für den Umgang mit dem Finanzierungsdruck sind – zugegeben – etwas banal und können bestenfalls Denkanstösse geben. Für die tatsächliche Problemlösung brauchen Sie selbstverständlich fundierte Branchenkenntnis, Fachkompetenz und Erfahrung. Sie sind die Experten. Sie finden die richtigen Antworten.

Wie können Sie vorgehen?

Die Frage ist allerdings: Wie? Wie können Sie vorgehen? Wie finden Sie die richtigen Antworten? Die Aufgabe hat den Charakter eines Projekts⁷: einmalig, neuartig, komplex und verlangt interdisziplinäre Zusammenarbeit. Und wenn Sie in Projekten etwas bewirken wollen, sollten Sie eine wichtige Regel befolgen: Binden Sie massgebliche Anspruchsgruppen ein!

Ein Beispiel aus der Praxis: Nach einem mehrwöchigen Strategieentwicklungsprozess in einer Non-Profit-Organisation legt das Strategieteam dem Vorstand die erarbeitete Strategie zur Genehmigung vor. Der Vorstand lehnt die Genehmigung ab. Er hat Mühe mit dem vorgelegten Format der Strategie, beurteilt Situation und mögliche zukünftige Entwicklungen anders, und ihm fehlen visionär ausgerichtete strategische Alternativen. Der Vorstand versteht sich als strategisches Organ der NPO und möchte die grundlegende Ausrichtung der Institution selbst festlegen. Das Strategieteam fühlt sich übergangen und kaltgestellt. Die Teammitglieder, alle gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsleitung, sind demotiviert.

In Literatur und Praxis besteht Einigkeit darüber, dass der Vorstand, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat (VR) das strategische Organ ist. Es muss die Strategie nicht „machen“, sondern sicherstellen, dass die Institution über

⁷ Forrer & Schöni, 2011, S. 10.

eine Strategie verfügt, diese umsetzt und regelmässig überprüft. Es erteilt strategische Vorgaben, genehmigt die Strategie und delegiert die operative Geschäftsführung an die Geschäftsleitung (GL). Wie aktiv es sich in die Strategieentwicklung involviert, hängt vom internen und externen Kontext ab und muss situativ geklärt werden⁸.

Der konkrete Praxisfall lässt auf folgende Probleme schliessen⁹:

- Mangelhaftes gemeinsames Strategieverständnis von Vorstand/Stiftungsrat/VR und GL
- Unklare Rollenaufteilung zwischen Vorstand/Stiftungsrat/VR und GL
- Fehlende konstruktive Zusammenarbeit und Diskussion zwischen Vorstand/Stiftungsrat/VR und GL
- Fehlende, durch Vorstand/Stiftungsrat/VR gesetzte, strategische Leitplanken

Was kann man daraus lernen? Eine gute Orientierung für eine geeignete Aufgabenverteilung zwischen Vorstand, Stiftungsrat oder VR und GL bietet das „schiefe W“ (vgl. Abb. 7): Vorstand/Stiftungsrat/VR und GL pflegen nicht nur in der Strategie-Entwicklung sondern auch in der Strategie-Kontrolle eine zweckmässige und konstruktive Form der Zusammenarbeit, in der der Vorstand, Stiftungsrat oder VR als „konstruktiver Sparringpartner“ der GL agiert¹⁰.

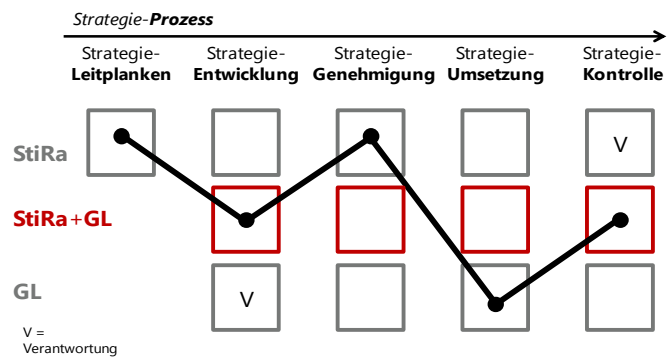


Abb. 7: Strategische Rollenaufteilung zwischen Stiftungsrat und GL
Quelle: Lombriser, 2015, S. 60.

Im Rahmen der Strategie-Entwicklung hat sich folgendes bewährt:

Legen Sie wichtige Zwischenschritte – Analyse-Ergebnisse und strategische Alternativen – dem Auftraggeber oder Lenkungsausschuss zur Genehmigung vor. Dadurch können sich die Entscheidungsträger mit der Arbeitsweise des Strategieteams vertraut machen und rechtzeitig Input geben.

Nehmen Sie bei Strategieprozessen einzelne Vertreterinnen oder Vertreter von Vorstand, Stiftungsrat oder VR in das Strategieteam auf. So wird die Perspektive des obersten Gremiums laufend eingebracht und eine zusätzliche informelle Brücke geschlagen. Es ist nicht ratsam, dem Vorstand, Stiftungsrat oder Verwaltungsrat die Strategieentwicklung allein zu übertragen, obwohl es formal als „strategisches“ Organ bezeichnet wird. Die Mitglieder sind in der Regel nicht nah genug am operativen Geschäft und können die Umsetzung definitiv nicht übernehmen.

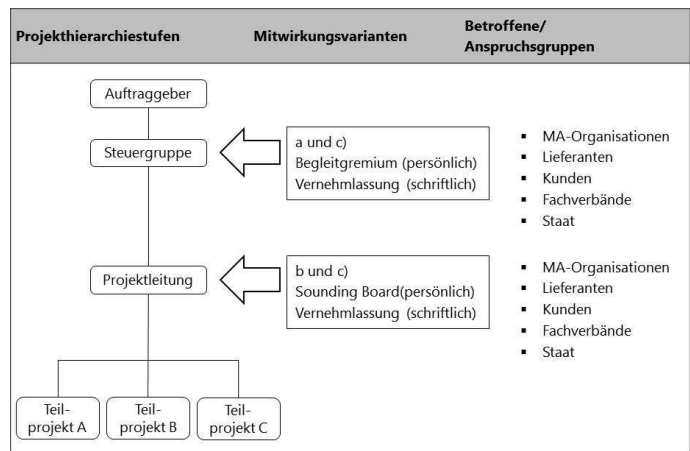


Abb. 8: Mitwirkungsvarianten auf verschiedenen Projekthierarchiestufen
Quelle: Forrer & Schöni, 2011, S. 51.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, in der Strategiearbeit betroffene Anspruchsgruppen einzubeziehen: Begleitgremium, Sounding Board und Vernehmlassung (vgl. Abb. 8).

Ihren Zweck erfüllen die Mitwirkungsvarianten nur, wenn die Voten dem Strategieteam transparent und nachvollziehbar zugänglich gemacht werden und sich das Strategieteam ernsthaft mit ihnen befasst. In der Regel dient das Abholen der Meinung Betroffener auch zur Verankerung der Projektergebnisse. Das kann

⁸ Lombriser, 2015, S. 8.

⁹ Lombriser, 2015, S. 12ff.

¹⁰ Lombriser, 2015, S. 60.

aber nur gelingen, wenn den Anspruchsgruppen zurückgespielt wird, inwieweit das Strategieteam die Inputs aufgenommen hat. Das heisst selbstverständlich nicht, dass die Anliegen der Anspruchsgruppen übernommen werden müssen. Es geht nicht um die Einführung basisdemokratischer Prinzipien. Wird aber die Rückmeldung vergessen – was nicht selten passiert – bleibt die Verankerung Illusion.

In schweizweit tätigen NPO kann die Einbindung der regionalen Organisationen zur Gratwanderung werden. Erstens braucht sie viel Zeit und ist arbeitsaufwändig. Zweitens – gravierender – hat sie oft eine Nivellierung der Arbeitsergebnisse zur Folge, jedenfalls dann, wenn die Interessen oder Meinungen sehr heterogen sind. Der grösste gemeinsame Nenner ist meist nicht der grosse Wurf. Wenn die föderalistischen Strukturen aber ignoriert werden, folgt die Blockade. Insoweit sind solche Projekte mit politischen Prozessen vergleichbar.

Der Einbezug von Entscheidungsstragenden und Umsetzungsverantwortlichen ist erfolgskritisch. Die Forderung, Betroffene einzubeziehen, darf keine formale Alibiübung sein. Sie muss inhaltlich ernst genommen werden. Das ist nicht nur eine ethische Forderung sondern eine Bedingung für den Umsetzungserfolg.

Verwendete Literaturquellen:

- Forrer, F. & Schöni, M. (2011). *Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern*. Zürich: Versus.
- gfs-zürich (Hrsg.). (2013). *Spendenmonitor 2013*. Erhältlich bei der Homepage der gfs-zürich <http://gfs-zh.ch>.
- Gitz, C. & Zurkinden, T. (2012). Finanzierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management*, 38 (2), 22-27.
- Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ (Hrsg.). (2015). *Crowdfunding Monitoring Schweiz 2014*. Zug: Autor.
- Hunziker, B. & Helmig, B. (2011). Spenderabwanderung als Herausforderung im Fundraising. *Verbands-Management*, 37 (3), 32-41.
- Lombriser, R. (2015). *Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU*. Bern: Haupt.
- NextAfter (Hrsg.). (2015). How visually emphasizing the donate button can drive 189.8% more traffic. Abgerufen von <https://www.nextafter.com/research/2015/08/how-visually-emphasizing-the-donate-button-can-drive-189-8-more-traffic/>
- REGA Schweizerische Rettungsflugwacht (Hrsg.). (2015). Konsolidierte Jahresrechnung 2014. Abgerufen von https://www.rega.ch/pdf/medien/2015/Jahresrechnung_2014_de.pdf
- Rensch, C. (2015, 28. Januar). «Kein Geld mehr für «Rauchfreie Lehre». Abgerufen von Schweizer Radio und Fernsehen Webseite: <http://www.srf.ch/news/schweiz/kein-geld-mehr-fuer-rauchfreie-lehre>
- Stiftung Zewo (Hrsg.). (2015). *Zewo-Spendenstatistik 2014*. Erhältlich bei der Homepage der Stiftung Zewo <https://www.zewo.ch>.
- TED Conferences, LLC . (2009). *Rory Sutherland: Lebensweisheiten eines Werbe-Fachmanns*. Abgerufen von https://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man/transcript?language=de