

Diversifizierung oder Fokussierung? Die Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken¹

Markus Gmür

Hilfswerke finanzieren ihre Programme und Aktivitäten im Wesentlichen aus einem Mix von staatlichen Beiträgen, privaten oder institutionellen Spenden sowie Erlösen aus Produkten und Dienstleistungen. Die Zusammensetzung des Finanzierungsmixes hängt für ein Hilfswerk zwar stark von äusseren Restriktionen ab, wie z.B. der Tätigkeitsbereich und die dafür bereitstehenden öffentlichen Finanzierungsquellen bzw. die private und institutionelle Spendenbereitschaft. Aber es gibt auch strategische Freiheitsgrade, die Hilfswerke nutzen können, wenn sie sich ihrer Wettbewerbsstärken und -schwächen bewusst sind. Dazu gehört die Entscheidung, sich in der Finanzierung eher auf wenige Quellen zu konzentrieren oder sie im Gegenteil auszudifferenzieren. Eine Untersuchung der Entwicklung des Spendenanteils von Schweizer Hilfswerken mit ZEWO-Label über einen Zeitraum von 12 Jahren zeigt, dass spendenfinanzierte Organisationen je nach Finanzierungsmix und Grösse entweder zu einer Konzentration (minimale oder maximale Spendenabhängigkeit) oder zu einer Diversifizierung (Spendenanteile von rund 50%) neigen.

1 Fokussierung oder Diversifizierung im Fundraising

Ob es für ein Hilfswerk oder eine andere Nonprofit-Organisation vorteilhafter ist, wenn sie sich auf wenige Einnahmequellen konzentriert oder wenn sie gleich auf mehrere Quellen abstützt, ist eine Fragestellung, die in der internationalen Managementforschung schon mehrfach untersucht wurde. Dabei standen bislang vor allem zwei Fragen im Mittelpunkt des Interesses: Zum einen wurde in Feldstudien und Experimenten untersucht, welche Signalwirkungen staatliche Beiträge auf die Spendeneinnahmen haben. Festzustellen ist hier ein Verdrängungseffekt, insbesondere wenn eine offensichtliche starke Abhängigkeit von staatlichen Geldern erkennbar ist (Nikolova 2015). Zum anderen gingen Forscher der Frage nach, welche Folgen eine starke Konzentration auf wenige Einnahmequellen für die Effizienz, die existenzielle Gefährdung oder das Wachstum einer spendensammelnden Organisation hat. Der aktuelle Erkenntnisstand lässt sich so zusammenfassen, dass eine Diversifizierung der Einnahmequellen eher günstig für die finanzielle Gesundheit eines Hilfswerks ist, während Wachstum eher durch eine Konzentration auf wenige Quellen gefördert wird (stellvertretend Hung & Hager 2019 sowie Lu et al. 2019). Dass eine Fokussierung im Fundraising mit einer überdurchschnittlichen Effizienz einhergeht, ist nicht nur ein Befund in nordamerikanischen Studien (Ecer et al. 2017). Auch für Schweizer Hilfswerke mit ZEWO-Label konnte gezeigt werden, dass eine Konzentration auf das Spendensammeln zusammen mit einer Streuung unter

¹ Der Text geht in weiten Teilen auf einen Beitrag zurück, der bereits 2019 unter dem Titel «Konzentration oder Diversifizierung? Entwicklung der Spendenabhängigkeit von Schweizer Hilfswerken zwischen 2007 und 2018» im Zewo Spendenreport 2019, S. 28-32, erschienen ist.

den verschiedenen Spendenquellen mit einer überdurchschnittlichen Fundraising-Effizienz einhergeht (Gmür 2012). In der Studie von Gmür & Bütikofer (2013) wurde am Beispiel von zwölf Organisationen im Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen zwischen 1960 und 2000 gezeigt, dass Hilfswerke, die in der Mittelbeschaffung untypische, d.h. von den anderen Hilfswerken abweichende Wege gegangen sind, im Durchschnitt stärker wuchsen als solche, die einem mittleren Einnahmemix aus 65% öffentlichen Geldern, 24% Privatspenden und 8% Leistungsentgelten folgten. Von Schnurbein (2017) untersuchte ebenfalls Erklärungsfaktoren für die Ertragsentwicklung bei 193 Hilfswerken mit ZEWO-Label und kam zum Schluss, dass Organisationen mit einer Konzentration auf wenige Quellen schneller gewachsen waren als solche mit breit gestreuten Einnahmequellen.

Es gibt also aus Sicht eines Hilfswerks sowohl gute Gründe dafür, sich nach Möglichkeit auf bestimmte Einnahmequellen zu konzentrieren, um durch eine hohe Professionalität in der Mittelbeschaffung (Plambeck 1985; Betzler & Gmür 2015) bessere Wachstumschancen zu haben, als auch ebenso Gründe dafür, durch eine Risikostreuung auf der Einnahmenseite gegen unerwartete Ereignisse gewappnet zu sein.

2 Spendenabhängigkeit von Hilfswerken in der Schweiz

Knapp 500 Hilfswerke tragen gegenwärtig das Zewo-Label. Sie erzielen zusammen etwa 4,5 Mrd. Sfr. Einnahmen, davon 1,3 Mrd. Sfr. aus privaten und institutionellen Zuwendungen, was mehr als der Hälfte des gesamten Schweizer Spendenmarkts für gemeinnützige Hilfswerke entspricht (vgl. Abb. 1). Das Spektrum reicht von Hilfswerken, die weniger als 1% ihrer Einnahmen aus Spenden beziehen, bis hin zu solchen, die sich vollumfänglich durch Zuwendungen finanzieren. Ein mittleres Hilfswerk (Median) finanziert sich zu 37% aus Spendeneinnahmen. Jede vierte Organisation bestreitet weniger als 11% der Einnahmen aus Spenden; auf der anderen Seite erzielt aber ebenfalls ein Viertel der Organisationen mehr als 80% der Einnahmen durch Spenden.

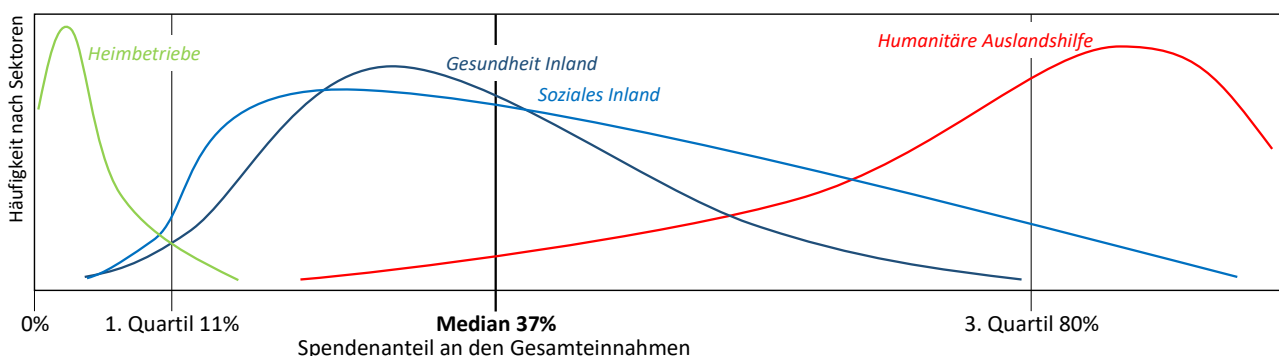


Abbildung 1: Spendenabhängigkeit der ZEWO-Hilfswerke nach Sektoren 2007-2018

Ein wesentlicher Erklärungsfaktor für die Spendenabhängigkeit eines Hilfswerks ist der Sektor, in dem es tätig ist. Das zeigen die farbigen Kurven in Abbildung 1, wobei der höchste Punkt der Kurve für den Median des jeweiligen Sektors steht: Hilfswerke in der Entwicklungszusammenarbeit sind viel stärker spendenabhängig als die meisten Organisationen, die im inländischen Sozial- oder Gesundheitssektor tätig sind und sich zu grösseren Teilen über staatliche Gelder oder Leistungsentgelte finanzieren.

Das trifft noch stärker für Institutionen zur Arbeitsmarktintegration, für Jugendliche oder für Menschen mit Behinderung mit angeschlossenem Wohnbereich (Heimbetriebe) zu, bei denen Spendeneinnahmen in der Regel nur einen geringen Anteil der Einnahmen ausmachen.

3 Methodik und Datensatz

Die Datenerhebung erfolgt im Rahmen einer jährlichen Befragung der Stiftung Zewo zur Einnahmestruktur der zertifizierten Hilfswerke. Diese werden in erster Linie zu einer Schätzung der Spendenmarktentwicklung verwendet. Aus dem Untersuchungszeitraum liegen Daten von 535 Hilfswerken, einschliesslich Zu- und Abgänge durch Erwerb bzw. Aufgabe des Zewo-Labels, mit insgesamt 1941 Beobachtungen vor, nur bei einem Teil der Hilfswerke lückenlos. Grund dafür ist zum einen die Fluktuation der zertifizierten Hilfswerke, zum anderen aber auch der Umstand, dass von den Hilfswerken zwar erwartet wird, dass sie für die jährlichen Erhebungen einen Fragebogen ausfüllen, dies von der Zewo aber nicht erzwungen wird.

Die Untersuchung des Verlaufs fokussiert sich auf die Veränderungen der Spendeneinnahmen in einem Zeitraum von rund zehn Jahren und vergleicht dazu die Werte zu Beginn und am Ende des Zeitraums. Um die teilweise beträchtliche Volatilität des Spendenzuflusses aufgrund von Legaten oder ausserordentlichen Zuwendungen mit Zweckbindung auszugleichen, wurden jeweils Mittelwerte von drei aufeinander folgenden Geschäftsjahren errechnet: 2007-2009 und 2016-2018. Die Hilfswerke wurden dann in die Analyse einbezogen, wenn für beide Perioden mindestens zwei der drei Jahreswerte vorlagen. Die verbleibenden Zeitperioden dazwischen wurden nur genutzt, um zu sehen, ob allfällige Zu- oder Abnahmen in den Kategorien kontinuierlich verliefen; das bestätigte sich ausnahmslos. Das Teilpanel für die Verlaufsanalyse umfasst 192 Hilfswerke, die im gesamten Zeitraum 2007-18 durchgängig zertifiziert waren und für die genügend Daten für eine Verlaufsrechnung vorliegen.

Für die Untersuchung wurden die Hilfswerke in sieben Stufen der Spendenabhängigkeit eingeteilt (vgl. Tabelle 1). Die Gruppen sind sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Die grössten Organisationen (nach Gesamteinnahmen) finden sich bei der Gruppe mit der geringsten Spendenabhängigkeit; hier überwiegen Sozial- und Gesundheitsorganisationen, insbesondere auch stationäre Einrichtungen. Auf der anderen Seite sind die Organisationen mit der höchsten Spendenabhängigkeit auch durchschnittlich die kleinsten, und hier überwiegen Hilfswerke der humanitären Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit.

Die Anzahl der Gruppen wurde so gewählt, dass in jeder Gruppe mindestens 40 Organisationen für die Analyse der Entwicklung und eine einigermaßen reliable Schätzung enthalten sind. Alternativ wurden zum Zweck einer Sensitivitätsanalyse der Befunde auch noch entsprechende Einteilungen in fünf bzw. zehn Stufen vorgenommen.

	Anteil Spenden an den Gesamteinnahmen des Hilfswerks						
	<10%	10–25%	25–40%	40–60%	60–75%	75–90%	>90%
Anzahl Hilfswerke insgesamt	112	103	58	58	43	70	91
Anzahl Hilfswerke nach Sektoren:							
Internat. Humanitäre Hilfe	1	5	3	14	13	26	51
Gesundheit	29	43	30	27	14	18	6
Heimbetriebe	42	6	0	1	0	1	1
Übrige Sektoren	40	49	25	16	16	25	33
Jährl. Gesamteinnahmen in Mio. CHF (Median)	6,4	2,8	1,3	2,7	2,2	1,4	0,6
Jährl. Spendeneinnahmen in Mio. CHF (Median)	0,2	0,4	0,4	1,4	1,4	1,1	0,6

Tabelle 1: Verteilung der relativen Spendenabhängigkeit der ZEWO-Hilfswerke im Datensatz

4 Die Entwicklung der Spendenabhängigkeit im Zeitverlauf

Die Abbildung 2 zeigt, wie gross die Veränderungen in der Spendenabhängigkeit zwischen den beiden Zeitperioden 2007-09 und 2016-18 für die sieben Teilgruppen waren.

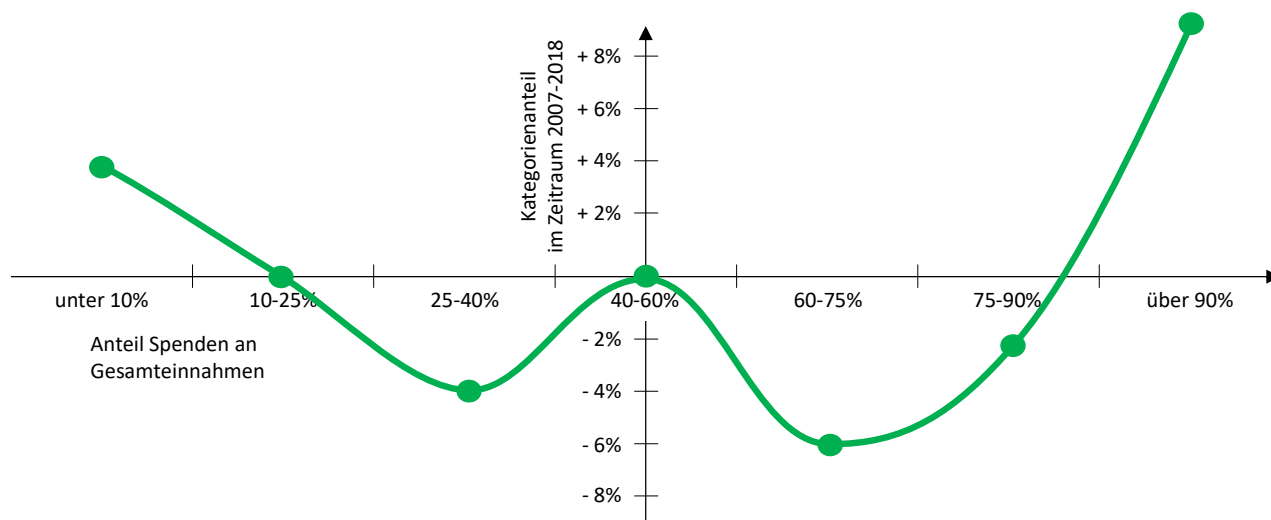


Abbildung 2: Zu- und Abnahme der Hilfswerke in den sieben Gruppen der Spendenabhängigkeit

Es zeigt sich eine auffällige W-Kurve: Die Zahl der Hilfswerke mit sehr hohen oder sehr niedrigen Spendenanteilen hat deutlich zugenommen; gleichgeblieben ist der Anteil der Hilfswerke, die sich etwa zur Hälfte über Zuwendungen finanzieren. Entsprechend zurückgegangen ist hingegen die Zahl in den beiden dazwischenliegenden Kategorien. Man kann also eine deutliche Tendenz zur Polarisierung feststellen, die allerdings im mittleren Bereich nicht wirksam wird. Vertiefte Analysen mit Teilgruppen bestätigen den Zusammenhang, beispielsweise für die beiden Sektoren mit besonders niedriger bzw. hoher Spendenabhängigkeit: In

der Entwicklungszusammenarbeit nahm der Spendenanteil von 75 auf fast 90% zu, während er sich gleichzeitig in den Heimbetrieben von 5,5 auf 2,7% halbierte. Dabei verschob sich der Median bei allen 192 Hilfswerken im selben Zeitraum nur geringfügig von 41 auf 42%. Neben einer Tendenz zur Polarisierung ist auch die Konstanz bei der mittleren Gruppe der Hilfswerke mit einer mittleren Spendenfinanzierung von 40-60% zu beobachten.

Eine vertiefte Analyse zeigt, dass die Grösse einer Organisation (gemessen an ihren jährlichen Gesamteinnahmen) eine wesentliche Rolle spielt: Grössere Organisationen tendieren im Zeitverlauf eher zu mittleren Spendenanteilen und einer Diversifizierung, kleinere Organisationen hingegen insgesamt zur Polarisierung, d.h. zu einer Zunahme bei bereits hohen Spendenanteilen bzw. einem weiteren Rückgang bei zuvor schon niedrigen Anteilen.

Um zu prüfen, ob die gewählte Gruppenbildung einen Einfluss auf das Ergebnis hat, wurde eine Sensitivitätsanalyse mit alternativen Gruppenbildungen (fünf bzw. zehn Stufen der Spendenabhängigkeit) sowie mit der Teilgruppe der Hilfswerke, die im gesamten Zeitraum zertifiziert waren, durchgeführt. Diese alternativen Berechnungen zeigen nur geringe Abweichungen von dem bereits ermittelten Trend (vgl. Abbildung 3).

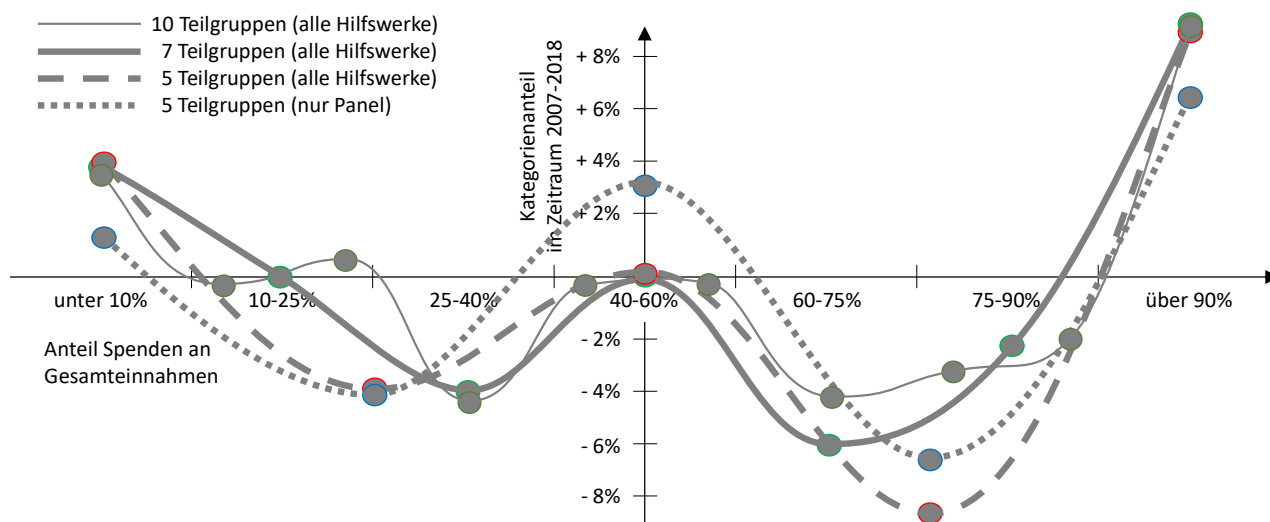


Abbildung 3: Sensitivitätsanalyse

Es liess sich damit auch ausschliessen, dass die Veränderungen in der Finanzierung auf eine Veränderung in der Zertifizierungspolitik der ZEWO zurückzuführen sind. Die Analyse von Hilfswerken, die neu zertifiziert wurden bzw. auf eine Rezertifizierung verzichtet haben, ergibt, dass die Fluktuation unter den Hilfswerken den beobachteten Trend eher abgeschwächt als bestärkt hat. Die grösste Zunahme gab es gerade in den Kategorien, die in der Gesamtbetrachtung eine Abnahme der darin versammelten Organisationen verzeichneten.

5 Mögliche Erklärungen für Spendenmarktdynamik

Warum neigt eine signifikante Anzahl von spendenfinanzierten Hilfswerken dazu, bei einer relativ niedrigen Abhängigkeit vom Spendenmarkt diese weiter zu reduzieren, wenn sie klein sind, aber zu steigern, wenn sie relativ gross sind? Und warum neigen viele kleine Hilfswerke bei eher starker Abhängigkeit vom Spendenmarkt dazu, diese noch zu verstärken, während grössere Hilfswerke eher Abstand davon nehmen?

Eine mögliche Erklärung liegt in einer wachsenden Professionalisierung im Management und insbesondere in der Mittelbeschaffung von Nonprofit-Organisationen (Betzler & Gmür 2015). Da eine solche Professionalisierung mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden ist, erfordert sie eine Schwerpunktsetzung: Verstärkte Konzentration auf das Spendenmarketing oder bewusster Abstand davon, um sich dafür auf andere Einnahmequellen konzentrieren zu können. In einer Situation, wo sich die Organisation zur Hälfte auf Spendeneinnahmen abstützt, ist die Konzentration erschwert, weil oft nicht klar ist, in welcher Richtung sie aussichtsreicher ist. Daraus resultiert die festgestellte W-Kurve. Die bisherige Forschung legt, wie eingangs dargestellt, im Zusammenhang mit der Professionalisierung zudem zwei gegenläufige Rationalitäten nahe: das Streben nach Wachstum und das Vermeiden von einseitiger Abhängigkeit. Demnach gibt es gute Gründe sowohl für eine Tendenz zur Mitte mit dem Ziel einer Risikosenkung durch starke Abhängigkeit von wenigen Finanzierungsgrundlagen, als auch für eine Fokussierung, um bessere Wachstumschancen zu haben. Dass grössere Organisationen häufig der Diversifizierung und Risikominderung folgen, könnte damit erklärt werden, dass sie mehr Ressourcen für Administration und Mittelbeschaffung zur Verfügung haben und deshalb eher mehrere Richtungen gleichzeitig verfolgen können. Zudem führt das grössere Gewicht hauptamtlicher gegenüber ehrenamtlicher Arbeit wohl auch dazu, dass auch die Risikobereitschaft niedriger ist.

Möglicherweise ist die beobachtete Dynamik auch durch den Verdrängungseffekt zu erklären, der in der Forschung mehrfach bestätigt werden konnte: Wenn eine Einnahmequelle dominiert, führt das dazu, dass die Attraktivität der Organisationen für andere mögliche Geldgeber abnimmt. Das wurde zwar bisher nur für das Verhältnis zwischen staatlicher Finanzierung und Spendenbereitschaft untersucht, könnte aber ebenso für andere Konstellationen zwischen verschiedenen Einnahmequellen wirksam werden.

6 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Die Analyse des Finanzierungsmixes von Schweizer Hilfswerken mit ZEWO-Zertifizierung zeigt im Zeitraum von 2007 bis 2018 ein auffälliges Muster. Die Streuung der Spendenfinanzierung hat deutlich zugenommen: Zu Beginn des zwölfjährigen Zeitraums wies ein Drittel der Hilfswerke eine besonders hohe oder besonders niedrige Spendenabhängigkeit (unter 10% oder über 90%) auf. Am Ende trifft dies auf fast die Hälfte (46%) der Organisationen zu, und vor allem kleinere Hilfswerke haben die eine oder andere Richtung eingeschlagen. Grössere spendensammelnde Organisationen sind in geringerem Ausmass, aber dennoch messbar in Richtung einer ausgewogenen Finanzierung gewandert. Auf den gesamten Spendenmarkt bezogen, kann man zugespitzt von Zonen der Anziehung bzw. Instabilität sprechen (vgl. Abbildung 4). Dazwischen gibt es eine Zone im Zentrum des Spektrums, die relativ konstant geblieben ist.

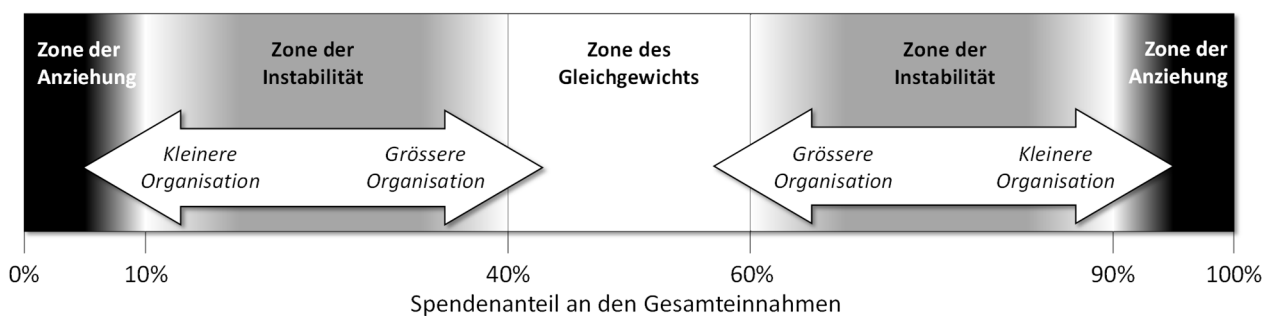


Abbildung 4: Spendenmarktdynamik

Die weitgehende Symmetrie in der Abbildung ist verführerisch. Es lässt sich zeigen, dass sie auch dann weitgehend erhalten bleibt, wenn die Kategoriengrenzen verschoben oder nur Teilgruppen betrachtet werden. Welche Mechanismen im Einzelnen hinter der Dynamik stehen, erfordert aber insbesondere auch noch eine vertiefende Forschung nach den Überlegungen, die hinter den beobachteten Verschiebungen stehen. Aufzuklären ist auch noch, welche Freiheitsgrade die Organisationen überhaupt in der Gestaltung ihres Finanzierungsmixes haben.

Literatur

- Betzler, D. & Gmür, M. (2015).** Professionalisierung und Rationalisierung im Fundraising Management: Einflussfaktoren und ökonomische Effekte. In: Andeßner, R. et al. (Hrsg.): Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen. Linz: Trauner, S. 193-203.
- Ecer, S., Magro, M. & Sarpa, S. (2017).** The Relationship between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(1): 141-155.
- Gmür, M. (2012).** Finanzierungsmix und Effizienz in Spenden sammelnden Organisationen. *Verbands-Management* 38(2): 28-39.
- Gmür, M. & Bütikofer, M. (2013).** Finanzierungsstrategien von Nonprofit-Organisationen zwischen Eigenwilligkeit und Anpassung. Das Beispiel der schweizerischen Blindenverbände 1960 – 2000. *Verbands-Management* 39(1): 46-53.
- Hung, C. & Hager, M. (2019).** The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-analysis. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 48(1): 5-27.
- Lu, J., Lin, W. & Wang, Q. (2019).** Does a More Diversified Revenue Structure Lead to Greater Financial Capacity and Less Vulnerability in Nonprofit Organizations? A Bibliometric and Meta-Analysis. *Voluntas* 30(3): 593-609.
- Plambeck, D. L. (1985).** The Implication of Board Member Composition for Fund-Raising Success. *Journal of Voluntary Action Research* 14(4): 60-66.
- Nikolova, M. (2015).** Government Funding of Private Voluntary Organizations: Is There a Crowding-Out Effect? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(3): 487-509.
- Von Schnurbein, G. (2017).** Finanzierung und Wachstum von Nonprofit-Organisationen. *Die Unternehmung* 71(2): 147-164.

Der Autor

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management und Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management.

(E-Mail: markus.gmuer@unifr.ch)

Dorothea Greiling

René Andeßner

Markus Gmür

(Herausgeber)

Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen

**Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse
und Anwendungsbeispiele**

Dokumentation des 14. Internationalen NPO-Colloquiums
am 8. und 9. April 2021 an der Johannes Kepler Universität Linz

1. Auflage 2022

Die Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Unterstützung folgender Stellen:

Linzer Hochschulfonds
Förderfonds JKU/Land OÖ

ISBN 978-3-9504997-2-8 (Softcover)
ISBN 978-3-9504997-3-5 (E-Book)

Copyright © 2022 JKU Linz
Alle Rechte bei den Herausgeber*innen und den Referent*innen
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Herausgeber ist unzulässig.

Institut für Management Accounting, Institut für Public und Nonprofit Management,
Johannes Kepler Universität Linz, Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz

Redaktion und graphische Gestaltung: Dorothea Greiling & René Andeßner
Umschlagbild: istockphoto.com
Druck: Edubook AG, Industrie Nord 9, 5634 Merenschwand, Schweiz