

Mitgliederbulletin der Schweizerischen Gesellschaft der Fundraising-Fachleute (SGFF)  
Bulletin des membres de la Société suisse des spécialistes en Fundraising (SSSF)

**Professionell und doch einfach kommunizieren – geht das?** Seite 1

**Zulässigkeit von anonymen Spenden an Non-Profit-Organisationen** Seite 7

**Die «Null-Aufwand-Spende»** Seite 9

**Morija: Des membres présentent leur œuvre** Seite 13

Marketingkommunikation von Fundraisern und NPOs:

## PROFESSIONELL UND DOCH EINFACH KOMMUNIZIEREN – GEHT DAS?

Als mich Rany Gartenmann bat, einen Artikel zum Thema «Marketingkommunikation von Fundraisern und NPOs» zu schreiben, machte ich die Probe aufs Exempel. Im Freundeskreis und auf der Strasse stellte ich Menschen spontan die Frage, welche Werbung «Wohltätigkeitsorganisationen» ihrer Meinung nach betreiben sollten. Die Antworten deckten sich erwartungsgemäss fast hundertprozentig: Die sollen gar kein Geld für Werbung ausgeben, sondern lieber für die Projekte, die sie betreuen. Dafür werde ja auch gespendet. Man kenne die Organisationen ja, da brauche es keine Reklame mehr. Wenn der Einzahlungsschein im Briefkasten sei, wisse man dann schon, dass es wieder Zeit sei zu spenden! Ohne meine Interviewpartner blosszustellen, erlaubte ich mir doch beiläufig die Bemerkung, dass der Einzahlungsschein im Briefkasten ja auch schon Werbung sei...

Die nicht repräsentative Umfrage belegte ein landläufiges Missverständnis, das teilweise sogar in den Köpfen von NPO-Mitarbeitenden herumgeistert: NPOs brauchen keine professionelle Kommu-

nikation – die kostet nur! Skandalberichte von Spendengeldern, die zu einem Grossteil für Werbung und Administration aufgewendet wurden statt für den eigentlichen Spendenzweck, verhärteten diese Ansicht nur noch.

Natürlich ist es richtig, dass eine NPO mit ihren Mitteln sehr sorgfältig umgehen muss, nur schon, um das von den Spendern entgegengebrachte Vertrauen nicht zu verletzen. Aber das muss heutzutage auch jedes kommerzielle Unternehmen, das wirtschaftlich Erfolg haben will! Im Gegenteil: nur eine professionelle und stringente Kommunikationsstrategie erlaubt im Endeffekt einen sinnvollen Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel. In welcher Form und mit welchen Schwerpunkten diese Kommunikation geschieht – das kann sich dann stark von kommerziellen Unternehmen unterscheiden. So kann jedes Projekt und jede Aktion als «Event» angesehen werden, Direct Marketing wird wohl ein Leitinstrument sein, während Sponsoring eines Dritten wohl eher wegfällt (ausser die betreuten Projekte werden als «gesponsert» betrachtet).

### Professioneller bitte!

Der zum Teil auch heute noch vorhandene Mangel an Professionalität der Kommunikationsmassnahmen von NPOs hat unterschiedliche Gründe. Fachfrau Béatrice Lombard erwähnt unter anderem die Tatsache, dass in vielen NPOs die Mitarbeitenden Wissenschaftler sind und nicht Kommunikatoren. Auch die manchmal vorhandene Trägheit durch innere Strukturen und Blockaden sowie der vermeintlich geringere Leistungsdruck können Ursachen sein.

Warum also sollen auch NPOs eine professionelle Marketingkommunikation betreiben? Neben der vorhin erwähnten Effizienz der Ressourcen-Allokation gibt es zahlreiche weitere Gründe. Viele NPOs kämpfen zum Beispiel immer noch gegen das negative Image, aus einem «Haufen idealistischer Grüner mit Heilandssandalen» zu bestehen. Nur eine gezielte Kommunikationskampagne mit einer Imagekorrektur als Ziel kann Abhilfe schaffen.

Was unterscheidet in den Köpfen potenzieller Spender den WWF von Greenpeace? Nur eine ausformulierte, emotionale Kommunikationspositionierung schafft Klarheit. Diese wiederum steht in engem Zusammenhang mit einer nach aussen getragenen Corporate Identity: Darf ein WWF-Mitarbeiter angehalten werden, beim Kauf der Kleidung auf Bio-Baumwolle oder ökologische Färbung zu achten oder nicht? Auch das ist Marketingkommunikation.

## 5. Einziehung (Art. 59 StGB)?

(...) Wie (...) weiter festgehalten wurde (Ziffer 3), stellt die Annahme einer anonymen Spende durch ein Hilfswerk wie die Schweizer Berghilfe weder eine Geldwäschereihandlung i.S.v. Art. 305<sup>bis</sup> StGB noch fällt sie unter den Geltungsbereich des GwG. Daraus folgt, dass die gespendeten Vermögenswerte nicht durch eine Straftat i. S. v. Art. 59 StGB erlangt wurden und somit bei Vorliegen von Gutgläubigkeit des Empfängers auch nicht durch den Staat eingezogen werden können.

## 6. Schlussfolgerungen

Wie aus den oben aufgeführten Schilderungen hervorgeht, fällt die Annahme einer anonymen Spende durch die Schweizer Berghilfe (oder jeder andere

Non-Profit-Organisation), wie sie im Sachverhalt geschildert wird, weder in den Geltungsbereich des GwG, noch unter die Geldwäschereibestimmungen des Strafgesetzbuches (3. und a). Auch kann dem Hilfswerk in diesem Zusammenhang keinen Vorwurf der mangelnden Sorgfalt bei Finanzgeschäften gemacht werden (4.). Des weiteren unterliegen anonyme Spenden nicht der Einziehung nach Art. 59 StGB, sofern dem Empfänger nicht Bösgläubigkeit nachgewiesen werden kann (5.).

Weitere Gesetzesbestimmungen, welche hinsichtlich der Zulässigkeit von anonymen Spenden durch Non-Profit-Organisationen oder diesbezügliche Sicherheitsmassnahmen von Relevanz sein könnten, bestehen, soweit ersichtlich, nicht.

Für anonyme Spenden gelten somit dieselben Regeln wie für nicht anonyme Spenden, namentlich müssen anonyme Spenden gleich wie alle Spenden in der

Rechnungslegung der Non-Profit-Organisation wahrheitsgetreu aufgeführt werden, um den Grundsätzen der Transparenz und Vollständigkeit zu entsprechen.

*Auszug aus dem Dokument von:  
Nobel & Hug Rechtsanwälte  
29. August 2003 / CC*

# DIE «NULL-AUFWAND-SPENDE»

**«Sagen Sie meiner Mutter nicht, dass ich in der Werbung bin. Sie denkt, ich sei Pianist in einem Bordell.» Dies der Titel eines Buches aus den 70er-Jahren, geschrieben von Jacques Séguéla, dem bekannten Werber aus Frankreich. Die Werber dürften in der Zwischenzeit ihr Schmutzimage verloren haben. Manchmal scheint es jedoch, dass Fundraising imagemässig dort steckt, wo die Werbung vor 25 Jahren stand. Weshalb?**

Vielleicht liegt es daran, dass Fundraiser überdurchschnittlich gerne Briefe versenden und särgelappernd in Seniorenresidenzen nach grossen Legaten Ausschau halten. Oder aber vielleicht auch daran, dass sie im Sinne des kundenorientierten Denkens und Handelns den Spendern das zu bieten versuchen, was sie von ihnen erwarten: die «Null-Aufwand-Spende».

Solange es keine klaren Richtlinien über die Definition der Aufwand/Ertragspositionen im Fundraising gibt, wird sich daran auch kaum etwas ändern. Hinzu

kommt, dass der Verwaltungsaufwand einer NPO und der Aufwand für das Fundraising im Volks- und Medien-Mund oft dasselbe sind. Auch bei der Zewo findet man diesbezüglich keine Richtlinien, die eine Vergleichbarkeit zwischen einzelnen Organisationen möglich machen.

## Kreativ zur «Null-Aufwand-Spende»

Der Kommentar zu Jahresrechnungen verleitet zu Zahlenspielen. So zum Beispiel, wenn im Jahresbericht zu lesen

ist, dass im Berichtsjahr der Aufwand für Mittelbeschaffungsaktivitäten durch Zinserträge gedeckt werden konnte. Mit der Schlussfolgerung, dass somit keine Kosten zu Lasten der Spendengelder entstanden und diese vollumfänglich dem Bestimmungszweck zugute kamen. Ein kreativer Weg zur «Null-Aufwand-Spende»! Nur: im Jahr mit Verlusten bei den Kapitalanlagen gerät man mit einer solchen Betrachtungsweise in Argumentationsnotstand.

## Was ist «Verwaltungsaufwand»?

Wenn ein Journalist zum Thema «Verwaltungs- und Fundraising-Aufwand» bei Hilfsorganisationen recherchiert und entsprechende Fragen an die Verantwortlichen stellt, setzt dort oft eine gewisse Unruhe ein. Denn: Wer weiss, wieviel das Fundraising in seiner Organisation aus der Optik einer Vollkosten-, resp. Kostenträgerrechnung zu Buche

schlägt? Oder wer weiss, wie Verwaltungsaufwand definiert wird und wie hoch er in der Organisation ist? Wenn nicht, sollte dies einen eigentlich noch mehr interessieren als den hartnäckigen Journalisten.

## Jahressammlung fördert Intransparenz

Lange Zeit war die von der Zewo «verordnete» Jahressammlung wichtigste und einzige Mittelbeschaffungsmassnahme der Hilfsorganisationen in der Schweiz. Auch heute wird sie immer noch für zertifizierte Organisationen im Sammlungskalender koordiniert. An dieser Jahressammlung wurden und werden fast ausnahmslos eigene und potenzielle Spender angeschrieben. Nur, seit wann wird im Rahmen der Jahressammlung zwischen Prospecting und Inhouse überhaupt unterschieden? Lange Zeit war dies bei vielen kein Thema und bei den Streuversänden von früher gar nicht möglich. So entstand eine Mischrechnung zwischen Gewinnung neuer Spender und Generierung von Spenden beim eigenen Bestand. In dieser Rechnung wurde oft unterschlagen, dass der Deckungsbeitrag bei neu gewonnenen Spendern in vielen Fällen nicht einmal deren Spendenbetrag ausmachte. Erstaunlicherweise fördert sogar die Zewo noch immer diese Intransparenz, indem bei der Rezertifizierung z.B. Fragen nach Aufwand und Ertrag der letzten vier «Sammlungen» gestellt werden, ohne genauer zu definieren, was darunter zu verstehen ist.

## Teure Wachstumsstrategien

In einem gesättigten Spendenmarkt eine Wachstumsstrategie zu verfolgen, erfordert zuerst einmal Investitionen und verschlechtert somit das Aufwand/Ertrags-Verhältnis. Daher sollte das Verhältnis von Prospecting- und Inhouse-Massnahmen in einem vertretbaren Rahmen liegen. Besonders problematisch werden die Kosten bei einer im Aufbau begriffenen Organisation. Wird in einem solchen Fall in der Strategie in erster Linie ein möglichst rasches Wachstum vorgesehen, liegt es mit dem Aufwand/Ertrags-Verhältnis lange Zeit im Argen, d.h. die Einnahmen der ersten Jahre werden in den Aufbau einer Spenderbasis gesteckt. Daher können hier nur bei moderaten, marktverträglichen, nach Grenzkosten ausgerichteten Wachstumszielen für alle Seiten vertretbare Ergebnisse erreicht werden.

## Unterschiedliche Deckungsbeiträge pro Spenderstufe

Arbeitet das Fundraising einer Organisation nach dem Prinzip der Spenderentwicklung und werden in der klassischen Spenderpyramide die Deckungsbeiträge der einzelnen Spenderstufen betrachtet, so weisen die unteren Stufen Unterdeckungen auf. Erst ab Stufe «Dauerspender» sind Netto-Erträge zu erzielen. Werden für jede Stufe Grenzkosten definiert, ist es legitim den Aufwand und

Ertrag aller Stufen gesamthaft gegenüberzustellen. Bei einem Vergleich mit anderen Organisationen wäre jedoch zu berücksichtigen, ob es sich um eine im Aufbau stehende, d.h. mit starken unteren Spenderstufen, oder eine etablierte Organisation, mit entwickelter Spenderpyramide handelt.

## Transparenz und Benchmarks

Aufgrund des vorliegenden Zewo-Fragenkatalogs zu der Rezertifizierung sind von dieser Seite kaum brauchbare Richtlinien zur Erhebung von Fundraising-Kosten und -Erträgen zu erwarten. Zu viele Fragen sind darin unkonkret und vielfältig interpretierbar. Nicht nur im Interesse der Medien, sondern insbesondere in jenem der Organisationen wäre ein Erhebungsraster, der schliesslich zu Benchmarks führen könnte, von Nutzen. Es stellt sich die Frage, ob nicht die SGFF, demnächst Fundraising Suisse, mit der Erarbeitung von Richtlinien einen wichtigen Beitrag zu mehr Transparenz und nicht zuletzt auch zu einem besseren Image der Branche leisten könnte. Bis dahin wird jede Organisation wie bisher ihren eigenen Raster anwenden, mit dem Resultat von 0% - 100% Aufwand. Und das Schöne dabei: wir haben erst noch alle recht!

Walter Külling

Leiter Fundraising Pro Infirmis Schweiz  
walter.kuelling@proinfirmis.ch

## VERWALTUNGSKOSTEN AUSDRÜCKLICH DEKLARIEREN!

Die GönnerInnen erwarten heute mehr Transparenz über den Einsatz der gespendeten Mittel. Die Sammelwerke tun gut daran, darauf mindestens in allgemeiner Form vermehrt einzugehen.

Zuerst der Sachverhalt: Eine Organisation beauftragte eine Agentur mit dem Fundraising für eines ihrer Projekte. Im

Vertrag zwischen Organisation und Agentur wurde vereinbart, dass aus dem Erlös zuerst die Rechnungen der Agentur

beglichen werden sollten. Die eingegangenen Spenden erreichten nicht die Höhe der Auslagen der Kampagne. Der Gönner D.G. erkundigte sich später nach dem Erfolg des von ihm unterstützten Projektes und erfuhr nun, dass das Projekt gar nicht durchgeführt worden sei, sondern seine Spende zur Deckung der Kampagnenkosten verwendet worden sei. Er fühlte sich durch die Organisation getäuscht und reichte gegen die Verantwortlichen (Präsident, Vizepräsi-