

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,



Nonprofit-Organisationen (NPO) sind für ihre Finanzierung darauf angewiesen, dass andere bereit sind, Geld für einen Zweck zu geben, ohne eine direkte Gegenleistung zu erhalten. Dies sind entweder Mitglieder, Spendende, andere NPO und Unternehmen oder der Staat.

Selbst wenn viele NPO in den letzten Jahren auch vermehrt eigene Erträge durch Leistungen erwirtschaftet haben, liegt es in der Natur der gemeinnützigen Zwecke, dass sie sich nicht vollständig selbst finanzieren lassen. Gerade jetzt vor Weihnachten werden wieder viele Spenden gesammelt.

Mit dem Wandel der Gesellschaft verändern sich aber auch die Gründe, warum Menschen geben. Viele der Beweggründe der heute noch wichtigsten Spendergeneration wie Religion, soziale Verpflichtung oder persönliche Erfahrung werden in Zukunft weniger Gewicht haben. Stattdessen werden andere Gründe wichtiger, wie etwa die persönliche Mitwirkung und -gestaltung oder die Sichtbarkeit der Empfängergruppe.

Die neuen Motive erfordern aber auch ein Umdenken bei den Finanzierungsinstrumenten. Gerade im Bereich Social und Impact Investing entstehen neue Möglichkeiten, die gerade eine junge Generation von Spendenden besonders anspricht. Für NPO bedeutet das, dass sie sich frühzeitig mit diesen Formen vertraut machen sollten.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.
Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

Neue Finanzierungsmöglichkeiten	01
Social Impact Bond Bern	02
Interview: Pascal Biedermann	03
Honorierungsstudie	04
Kalender	04

Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
Steingraben 22, CH-4051 Basel
Tel.: +41 61 207 23 92, E-Mail: ceps@unibas.ch
www.ceps.unibas.ch

Neue Finanzierungsmöglichkeiten

Non-Profits & Unternehmen, Stiftungen & Investoren – bisher getrennte Sektoren konvergieren durch wirkungsorientierte Finanzinnovationen. Das eröffnet neue Möglichkeiten und schafft neue Herausforderungen. Das CEPS ist beidem forschend auf der Spur. Von Lars Stein

Blended Finance, Innovative Finance, Outcome Funding, Impact Revenue Generation, Impact Tokenization, Impact-linked Finance – die Liste neuer Finanzierungformen und neuer Begrifflichkeiten für unternehmerische Lösungen im Non-Profit-Sektor ist lang. Allen gemeinsam ist, dass sie zusätzliche Finanzen für gesellschaftlich relevante Initiativen generieren und insbesondere Investivmittel des Kapitalmarkts mobilisieren wollen. Doch was davon ist auf welche Weise wirklich nutzbar für welche Art von NPO oder Social Enterprise?

Pilot zu Impact-linked Finance

Dieser Frage gingen wir am Beispiel von Impact-linked Finance (ILF) in einem von der Gebert RUF Stiftung geförderten Pilot-Forschungsprojekt mit zwei grossen Schweizer NPOs auf den Grund. ILF ist eine Blended Finance-Methodologie, die Outcome Funding gezielt zur Mobilisierung von Impact Investments nutzt. In Alltagssprache übersetzt: Öffentliche Geber und private Stiftungen «bestellen» gezielt messbare Wirkung bei einem Impact Enterprise zu einem vordefinierten Preis. Durch die Vorbestellung wird das wirkungsorientierte Geschäftsmodell für Impact Investoren attraktiv. Sie stellen Kapital für impact-orientiertes Wachstum zur Verfügung. Bezahlt wird vom «Outcome Funder» nur die effektiv erzielte Wirkung. Das Risiko trägt der Investor. Soweit die Theorie und die in

Entwicklungsländern erfolgreich getestete Praxis. Doch was haben etablierte Schweizer NPOs davon? Wie lassen sich diese Finanzinnovationen mit den bestehenden Geschäftsmodellen von NPOs verknüpfen. Unser Pilotprojekt zeigt: Da ist substanzielles Potenzial für zusätzliche Mittel für Schweizer NPOs, aber es zu nutzen, ist kein Spaziergang.

Sektoren konvergieren

ILF unterstützt eine Grenzüberschreitung: Unternehmen, die Wirkung in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, treffen auf Non-Profit-Organisationen, die ihre Arbeitsweise konsequent unternehmerisch ausrichten. Sie werden gemeinsam unterstützt von Investoren, die neben einer finanziellen Rendite gesellschaftliche Wirkung anvisieren, und von Stiftungen, die philanthropische Mittel wirkungsgebunden für unternehmerisches Handeln bereitstellen. Wenn Instrumente wie ILF eingesetzt werden, verschwimmen Sektorgrenzen. Aus der Konvergenz entstehen neue Möglichkeiten, die effizientes und wirkungsorientiertes unternehmerisches Handeln zur Verbesserung der Lebenssituation von Menschen oder zum Schutz und der Regenerierung der Umwelt ermöglichen.

Neue Kompetenzen für neue Chancen

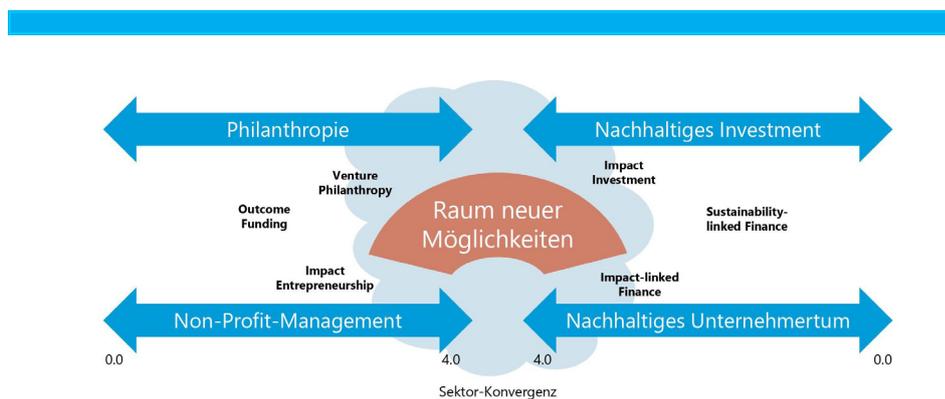
Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: NPOs steht neu eine extrem breite Klaviatur von Geschäfts-

modellen zur Verfügung. Um diese zu nutzen, braucht es Kompetenzen, die über das bisherige NPO-Finanzmanagement hinausgehen – und auch eine Art «Meta-Kompetenz», um jeweils erkennen und aktiv steuern zu können, in welchem (Sub-) Sektor man mit welchem Teil des Geschäfts gerade unterwegs ist und nach welchen Spielregeln es zu handeln gilt. Die Komplexität steigt enorm.

Nicht weniger komplex stellt sich die Situation auf Seiten der Stiftungen dar: Sie erhalten neue Instrumente, um Wirkung sehr gezielt und mit verhältnismässig wenig Mitteleinsatz unterstützen zu können. Gleichzeitig müssen sie die Fähigkeit entwickeln und pflegen, das Geschäftsmodell des Förderpartners differenziert erfassen und multidimensional beurteilen zu können. Wenn der Förderpartner wie ein Unternehmen organisiert ist, dann greifen bisherige Analyseinstrumente und Förderprozesse nur begrenzt.

Regulatoren bereit für die neue Welt?

Die wichtigste und gleichzeitig schwierigste «Baustelle» für neue Finanzierungsformen stellen vermutlich Steu-



Quelle: Eigene Darstellung

erbehörden und Stiftungsaufsicht dar: Wenn die Sektoren konvergieren, funktionieren althergebrachte Regulierungskriterien nicht mehr. Es braucht eine lernende, die neuen Modelle annehmende, auf messbaren Impact angepasste Regulierung vs. eine ex-ante Sortierung von Organisationen nach klassischen Gemeinnützigkeitskriterien. Davon sind wir in der Praxis aktuell weit entfernt.

Wir bleiben aber dran! Und gerne auch gemeinsam mit Ihnen, wenn Sie sich einbringen möchten.

Dr. Lars Stein, Research Fellow am CEPS, ist Spezialist für impactorientierte Transformation. Seine Leidenschaft sind wirkungsorientierte Innovationen und sein Handwerk ist die integrierte Strategie- und Organisationsentwicklung von der kreativen, partizipativen Visionsfindung bis zur Umsetzung in den Alltagsprozessen einer Organisation. Lars Stein hat eine Ausbildung als systemischer Berater, wirkte als Social Entrepreneur für die Ermöglichung von Bildung, sowie als Public Entrepreneur bei der DEZA zur Förderung der sektorübergreifenden Zusammenarbeit. Mit Lucerne Strategy Advisors und der Lucerne Impact Initiative setzt er als Impact Entrepreneur mit hybridem Geschäftsmodell seine Fähigkeiten ein, um der Erreichung der SDGs jeden Tag ein Stückchen näher zu kommen.

Erfahrungen aus dem «Social Impact Bond Bern»

Die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern hat 2015 zusammen mit der Unternehmerinitiative Fokus Bern, Caritas Bern und Invethos den ersten Social Impact Bond (SIB) der Schweiz lanciert. Das Projekt wurde vom Büro BASS wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Die Erwartungen an die neue Finanzierungsform, den Social Impact Bond (SIB), waren im Vorfeld des Projekts sehr hoch und haben auch eine erhöhte Aufmerksamkeit seitens der Öffentlichkeit, der Medien wie auch aus wissenschaftlichen Kreisen auf sich gezogen. Das Ziel war nachhaltige Eingliederung von Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen in den Arbeitsmarkt. Basierend auf den Erfahrungen des Berner SIB lassen sich nun Schlussfolgerungen ziehen hinsichtlich der Einsatzmöglichkeit des SIB als neuem Finanzierungsinstrument.

Der SIB als Chance

Als erstes lässt sich festhalten, dass der SIB in Bern als Chance genutzt werden konnte, vorhandene Potentiale und Ressourcen von Personen zu erschliessen, die in der Wirtschaft vernetzt sind und einen Betrag dazu leisten wollen, an der Lösung eines gesellschaftlichen und sozialpolitischen Problems aktiv mitzuwirken. Zweitens hat der SIB einen Raum geschaffen, in dem engagierte Vertretende aus der Wirtschaftswelt sowie Perso-

nen aus im Sozialbereich tätigen staatlichen und nicht-staatlichen Institutionen im Dialog ein Integrationsprogramm entwickeln konnten. Um sich auf eine gemeinsame Finanzierungsform einigen zu können, erforderte dies erstens einen Konsens darüber, wie und mit welchen Mitteln das im Fokus stehende Problem angegangen werden und zweitens auch eine Einigung darüber, wie der Erfolg gemessen werden soll. Das Resultat waren neue und innovative Programmelemente zur Förderung der Arbeitsmarktintegration im Asyl- und Flüchtlingsbereich. Dazu zählt beispielsweise die wirkungsorientierte Steuerung mit konkreten Zielvorgaben zur Arbeitsintegration. Für die Leistungserbringer haben sich dabei neue Handlungsspielräume ergeben. So konnten die Job Coaches die vorhandenen Mittel eigenverantwortlich und gezielt einsetzen, wie sie es als am erfolgversprechendsten eingeschätzt haben. Ob rein staatliche Akteure zu einer solchen eigenverantwortlichen Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel bereit gewesen wären, darf bezweifelt werden.

Fazit

Das Ergebnis des Berner SIB ist insgesamt positiv. Die im Vorfeld definierten Zielvorgaben wurden übertroffen, und damit dem Investor eine Rendite und dem Leistungserbringer ein finanzieller Bonus ausbezahlt. Als Bilanz lässt sich festhalten, SIB's für sich alleine betrachtet nicht die Lösung für alle Probleme liefern können. Ein SIB kann nur so gut sein, wie das Programm, das durch ihn finanziert wird. Er kann dort eingesetzt werden, wo Lücken im staatlichen System der sozialen Sicherheit bestehen und hilft, den Dialog zwischen verschiedenen gesellschaftlich relevanten Akteuren zu fördern und gemeinsam nach innovativen und praktikablen Lösungen zu suchen, die dann, sollten sie denn tatsächlich erfolgreich sein, vom Staat übernommen werden können.

Jürg Guggisberg und Peter Stettler

Jürg Guggisberg (Soziologe und Geschäftsführer Büro BASS) und Peter Stettler (Soziologe und Leiter Geschäftsfeld Evaluationen Büro BASS) haben den Berner SIB wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

[Evaluation Pilotprojekt «Social Impact Bond Bern 2015–2020»](#)

«Kapitalanlegende können sich auf drei Ebenen finanziell engagieren»

In vielen Städten werden innovative Entwicklungsprojekte gestartet, welche die Lebensqualität der Bewohnenden erhöhen sollen. Auch in Basel: Bei der Entwicklung des Franck Areals wird auf sozialer, ökologischer und ökonomischer Ebene gleichermassen Wirkung erzielt. Mit-Initiator Pascal Biedermann erklärt uns im Interview, welche Finanzierungsmöglichkeiten bestehen und wer sich beteiligen kann.

CEPS: Was ist das Franck Areal?

PB.: Das Franck Areal ist ein ehemaliges Industriegelände, auf dem vor über zehn Jahren Nestlé unter anderem das Kaffeeersatzprodukt Franck Aroma aus Zichorienwurzeln herstellte. Mit dem Verkauf an die KULTQuartier Immobilien AG, die die Geschwister Corinne, Dominik und Gabriel Eckenstein eigens für den Kauf des Areals gegründet hatten, wurde der Grundstein für die Realisierung eines visionären Projekts gelegt. Wir wollen hier ein wegweisendes Projekt umsetzen, das durch die Verknüpfung von Kultur, Kreislaufwirtschaft, Wohnen und spezifischen Angeboten für das Quartier einen bedeutenden Beitrag für eine lebenswerte Zukunft leistet.



Pascal Biedermann hat Musik studiert und besitzt einen DAS in Nonprofit Management & Law. Er ist Geschäftsführer der Wegwarte AG, die das Franck Areal transformiert. Er verfügt über tiefe Erfahrung in der Umnutzung von Industriearealen und ist Mitbegründer des Gundeldinger Felds, sowie der Denkstatt sàrl.

Dabei verfolgen wir eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, die während des gesamten Transformationsprozesses ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte gleichermassen berücksichtigt. So sollen beispielsweise alle bestehenden Gebäude erhalten bleiben und bei Renovationen und Neubauten, soweit dies möglich ist, ausschliesslich wiederverwendete Bauelemente und -materialien eingesetzt werden.

CEPS: Welche Investitionsmöglichkeiten bestehen?

PB.: Interessierte Kapitalanlegende, die Wert auf ökologisch und sozial verträgliche Investitionen legen, haben die Möglichkeit, sich auf drei Ebenen finanziell am Franck Areal zu engagieren. Die prioritäre Ebene betrifft das Grundeigentum, also die Beteiligung an der KULTQuartier Immobilien AG. Mit dem Kapital finanziert die Eigentümerin bzw. Baurechtgeberin einen Teil der Investitionen auf dem Areal. Die nächste Ebene betrifft Investitionen in die Gebäude, die mit gesicherten Darlehen an die Baurechtnehmerin

finanziert werden. Und schliesslich können Projektträger:innen, wie etwa das Kreislauf Haus ebenfalls Kapital aufnehmen, um beispielsweise in den Mieterausbau zu investieren. Zudem benötigen Start-ups Anschubfinanzierungen in Form von Spenden.

CEPS: Worin liegen die Vorteile dieser Finanzierung?

PB.: Besonders interessant ist sicherlich, dass wir eine Impact-Investment-Lösung anbieten, die bei allen drei Ebenen nicht nur die traditionelle finanziellen Rendite in den Mittelpunkt stellt, sondern auch messbare Sozial- und Umweltrenditen. Das heisst unsere Investmentmodelle basieren auf dem Drei-Säulen-Modell (Triple-Bottom-Line). Demnach kann nachhaltige Entwicklung erreicht werden, weil gleichzeitig positive Auswirkungen auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene erzielt werden. Im Sinne des Mission Investment steht ein Engagement im Vordergrund das u.a. moderate, kostendeckende Mieten ermöglicht, was wiederum die Innovation auf dem Areal fördert. Im Gegenzug werden Investor:innen von der langfristigen Wertsteigerung vom Boden und Gebäuden profitieren.

CEPS: Was sind die grössten Herausforderungen?

PB.: Eine Herausforderung besteht darin, unseren hohen Anspruch an Nachhaltigkeit konsequent umzusetzen. Wir sind jedoch entschlossen, den nötigen Effort zu leisten, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei können wir auf erfahrene Arealentwickler:innen mit umfassendem Know-how zurückgreifen. Nun sind Investor:innen gefragt, die dem Projekt den notwendigen Handlungsspielraum für den angestrebten Impact bieten können. Bereits in den ersten Monaten seit Projektbeginn konnten Investitionspartner:innen gewonnen werden, was uns Zuversicht und Motivation gibt, die Herausforderung bei der Suche nach weiteren Investor:innen anzunehmen.

CEPS: Bedeutet das, dass Sie bereits aktiv mit der konkreten Umsetzung von Projekten begonnen haben?

PB.: Ja, das haben wir – und das praktisch in allen vier Schwerpunktthemen. Das Tanzhaus wird beispielsweise die erste seiner zweistufigen Eröffnung im Herbst 2024 beginnen. In diesem Zeitrahmen ist neben der Inbetriebnahme eines Cafés auch die aktive Nutzung der ehemaligen Garage geplant, die vor allem für Veranstaltungen vom und für das Horburg-Quartier genutzt werden soll. Im Bereich Kreislaufwirtschaft sind die ersten Mieter:innen, wie etwa der Impact Hub und das Leihlager, auch schon aufs Areal gezogen. Derzeit arbeiten wir daran, weitere Mietinteressenten, die in diesem Bereich tätig sind, anzusiedeln.

CEPS: Vielen Dank und alles Gute für die Zukunft!

CEPS INSIGHT

Änderungen im CEPS-Team

Zu Beginn des Dezembers durften wir Muriel Grassmann und Stefano Rentsch im Team begrüssen. Muriel verstärkt das Team als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie besitzt einen Masterabschluss in *BWL Public & Nonprofit Management* der *Albert-Ludwigs-Universität Freiburg*. Stefano ist *Hilfsassistent* und *Student* an der *Universität Basel*. *Leea Moser*, *Nour Shokry* und *Carina Greussing* haben das CEPS im Dezember verlassen. *Oto Potluka*, seit fast 10 Jahren am CEPS beschäftigt, arbeitet neu in der Rolle eines assoziierten Forschers an diversen CEPS-Projekten mit.

ceps.unibas.ch/de/ueber-uns/das-team/

Neuer Online-Kurs des CEPS

Der neue *Massive Open Online Course (MOOC)* mit dem Titel «*Nonprofit Management und Innovation*» startet am 8. Januar. Der MOOC besteht aus vier Teilen und ist eigenständig oder als Teil des *CAS Nonprofit & Public Management* zu absolvieren. Der nächste Start in den CAS ist im Januar und die Anmeldung ist noch möglich.

<https://ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/cas-nonprofit-public-management/>

Jahrbuch der Hilfswerke 2023

Gemeinsam mit PPCmetrics veröffentlicht das CEPS auch dieses Jahr wieder das Jahrbuch der Hilfswerke. Basierend auf den Jahresrechnungen von 534 meist Zewo-zertifizierten NPOs gibt es Einblicke in die Finanzen und Aktivitäten von Schweizer NPOs.

Grundlage für die Analysen bilden die von den Organisationen publizierte Jahresrechnungen und -berichte. Die Verfügbarkeit dieser Dokumente ist bei Zewo-zertifizierten Organisationen sehr gut, bei ehemals zertifizierten lässt die Transparenz jedoch etwas nach. Das Gütesiegel scheint sich also positiv auf die Transparenz auszuwirken.

Während 2021 noch die Corona Pandemie und deren Folgen im Zentrum standen, beeinflusste 2022 der Ukrainekrieg die Finanzen und Aktivitäten vieler NPOs. Unsere Analysen zeigen, dass knapp jede vierte Organisation in den Bereichen «Humanitäres Ausland» und «Soziales Inland» Projekte im Zusammenhang mit dem Ukrainekrieg realisierten. Ukraine bezogene Projekte durchzuführen wirkte sich vor allem für im humanitären Ausland tätige Organisationen positiv auf den Spendenertrag aus.

Neben weiteren finanzgeprägten Analysen wurden dieses Jahr auch die Vorstände und Geschäftsführungen der Organisationen analysiert. Eine Auswertung der Geschlechtsverteilung in den Vorständen ergab, dass im Durchschnitt über alle Organisationen knapp die Hälfte (45%) der Vorstandmitglieder weiblich ist. Nur in knapp einem Drittel (31%) der Organisationen besetzen Frauen die Mehrheit der

Vorstandssitze. Die Frauenquote liegt mit 34% bei der Geschäftsführung tiefer als die bei den Vorständen. Der Anteil Organisationen mit einer weiblichen Geschäftsführung blieb über die Jahre relativ konstant bei 34%. Der Anteil Frauen im Vorstand nahm hingegen über die Jahre kontinuierlich zu, von 41% im Jahr 2015 zu nun 45% im Jahr 2022.

Weitere spannende Auswertungen finden Sie in der [online Publikation](#) und das [NPO Data Lab](#) bietet einen interaktiven Einblick in die Daten.

Dr. Dominik Meier

QUARTALSAZHL 15

Diese Anzahl Jahre gibt es das CEPS bereits! Unsere Gründungsfeier fand im November 2008 statt. Auf den Social Media Plattformen [LinkedIn](#) und [X](#) haben wir einige Highlights der letzten Jahre Revue passieren lassen. Neben interessanten Zahlen und Fakten haben wir auch vier Kurz-Interviews mit Personen aufgeschaltet, die mit der Entwicklung des CEPS eng verbunden waren. Reinschauen lohnt sich!

Finanzmanagement in NPO

Das vorliegende Buch gibt eine umfassende Anleitung zum strategischen Finanzmanagement in Nonprofit Organisationen (NPO)



Mit zunehmender Professionalisierung des NPO-Sektors wird auch ein systematisches und umfassendes Finanzmanagement in NPO unumgänglich. Das Finanzmanagement in NPO unterscheidet sich allerdings von dem in gewinnorientierten Unternehmen. Deshalb können Konzepte nicht einfach übertragen werden.

Das kürzlich von Georg von Schnurbein verfasste Buch führt Leser:innen strukturiert in verschiedene Bereiche des Finanzmanagements in NPO ein. Es ist das erste Buch dieser Art für den deutschsprachigen Raum. Von der Bestimmung des Finanzierungsbedarfs, über die Vorstellung verschiedener Finanzierungsquellen bis zur Steuerung und Kontrolle der Finanzen gibt das Buch einen umfassenden Überblick. Diverse Vorlagen und Grafiken illustrieren die verschiedenen Themen.

Für Finanzfachkräfte in NPO stellt dieses Buch eine unumgängliche Lektüre dar und kann auch das Finanzmanagement in bereits stark professionalisierten NPO in vielen Aspekten erweitern.

Lucca Nietlispach

<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-41806-9>

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel



Center for Philanthropy Studies,
Steinengraben 22, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch
twitter.com/CEPS_Basel
linkedin.com/company/cepsbasel

REDAKTION

Lucca Nietlispach
(lucca.nietlispach@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH
© unsplash
© CEPS 2023

Online verfügbar unter:

ceps.unibas.ch/de/philanthropie-aktuell/

KALENDER

Aktuelle CEPS Weiterbildung:

CAS Nonprofit & Public Management

4 Module – Gunten & Basel
Start: 8. Januar 2024

Philanthropie am Morgen

Basel
6. Februar 2024

CAS Nonprofit Governance & Leadership

3 Module – Sigriswil & Basel
Start: 8. April 2024

CAS Wirkungsmanagement in NPO

3 Module – Wilen & Basel
Start: 19. August 2024

MAS/DAS in Nonprofit Management & Law

Start jederzeit möglich

[Jetzt anmelden -> CEPS Weiterbildung](#)

WEITERE TERMINE

PEXforum 2024

Philea, ACRI and Assifero
25. - 26. Januar 2024, Rom

Basler Stiftungsrechtstag

Jurist. Fakultät der Uni Basel & CEPS
15. März 2024, Basel & online

Internationales NPO-Colloquium

VMI, Universität Linz & Universität
Göttingen
04. - 05. April 2024, Frankfurt a.M.

Deutscher Stiftungstag 2024

Bundesverband deutscher Stiftungen
14. - 15. Mai 2024, Hannover

ISTR Konferenz

International Society for Third Sector
Research
16. - 19. Juli 2024, Antwerpen