

CEPS Forschung & Praxis – Band 32

# Konjunkturbarometer 2023

Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors

Dr. Alice Hengevoss, Lidia Radojicic

**Konjunkturbarometer 2023**

**Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors**

CEPS Forschung & Praxis

Band 32

Dr. Alice Hengevoss, Lidia Radojicic

**Konjunkturbarometer 2023**  
**Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors**  
Dr. Alice Hengevoss, Lidia Radojicic

Das **Center for Philanthropy Studies (CEPS)** ist ein Institut der Universität Basel, das auf Initiative von SwissFoundations gegründet worden ist. Folgende Organisationen tragen zur Grundfinanzierung bei: Age Stiftung, Asuera Stiftung, Christoph Merian Stiftung, Ernst Göhner Stiftung, Gebert Rütli Stiftung, Ria & Arthur Dietrichweiler Stiftung, Stiftung für Kunst, Kultur und Geschichte (SKKG), Stiftung Mercator Schweiz, Stanley Thomas Johnson Stiftung, Swiss Life Stiftung Perspektiven, Thomi-Hopf Stiftung, Velux Stiftung.

Impressum: Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Steinengraben 22  
4051 Basel  
Umschlaggestaltung: a+, Gregorio Caruso  
Layout: Alice Hengevoss  
ISBN: 978-3-9525771-4-1

© Center for Philanthropy Studies 2024.  
Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der  
Vervielfältigung ohne Genehmigung der  
Autoren ist unzulässig.

## **Die Autorinnen:**

### **Alice Hengevoss**

Dr. Alice Hengevoss ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Bereichs für angewandte Forschung am Center for Philanthropy Studies an der Universität Basel. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich und der Université Laval in Kanada. Im Jahr 2021 schloss sie ihr Doktorat in Nonprofit-Management ab. Sie forscht und publiziert zu Themen der Governance, Rechenschaftspflicht und Selbstregulierung internationaler Nonprofit-Organisationen.

### **Lidia Radojicic**

Lidia Radojicic ist Studentin an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und hat im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an dieser Umfrage mitgearbeitet.

## Management Summary

Diese Studie untersucht, wie Führungskräfte in Schweizer Nonprofit-Organisationen (NPO) die aktuelle Wirtschaftslage einschätzen und welche Schlussfolgerungen sie für ihre Organisationen ziehen. Basierend auf einer Umfrage mit 77 NPO-Führungskräften im Jahr 2023 zeigt die Studie, wie globale Krisen zu starken wirtschaftlichen Schwankungen führen, die auch NPO beeinflussen. Die Ergebnisse bieten Einblicke in die Herausforderungen, vor denen NPO stehen, und geben Empfehlungen, wie Führungskräfte ihre Organisationen sicher durch diese Zeiten führen können.

### 1. Konjunkturelle Bedeutung für NPO steigt

- Krisen zeigen die wachsende Bedeutung konjunktureller Schwankungen für NPO.
- Kontinuierliches Monitoring der Marktbedingungen ermöglicht eine frühzeitige Reaktion auf Veränderungen.

### 2. Auswirkungen je nach Organisationsgrösse unterschiedlich

- Grössere NPO sind von höheren Betriebskosten betroffen, während kleinere und mittelgrosse NPO unter Ressourcenknappheit leiden.
- Diversifizierte Einnahmequellen und Reserven mildern die Auswirkungen von Krisen auf die finanzielle Stabilität.

### 3. Realistische Kriseneinschätzung

- Führungskräfte haben die Auswirkungen von Pandemien und Kriegen realistisch eingeschätzt, was zur Resilienz des Sektors beiträgt.
- Unsicherheiten über zukünftige Herausforderungen bleiben bestehen, insbesondere in Bezug auf Spenden und staatliche Unterstützung.
- Flexible Organisationsstrukturen und niederschwellige Spendenmöglichkeiten ermöglichen eine agile Reaktion auf Schocks.

### 4. Steigerung gesellschaftlicher Wirkung und Marktpräsenz im Fokus

- Trotz Herausforderungen bleiben NPO-Führungskräfte optimistisch und verfolgen ehrgeizige Ziele für die Zukunft.
- Die Steigerung der gesellschaftlichen Wirkung, Einnahmen und Marktpräsenz stehen im Mittelpunkt.
- Eine stabile Marktpositionierung trägt dazu bei, langfristige Ziele trotz kurzfristiger Herausforderungen beizubehalten.

### 5. Anpassungsfähigkeit und Optimismus hoch

- Trotz vergangener Krisen bleibt der Optimismus bestehen, was auf ein hohes Mass an Anpassungskapazitäten und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Krisenbewältigung deutet.
- Der Aufbau von Finanzmarktkenntnissen sowie kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung stärken die Resilienz der NPO und ihres Teams.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	IV
1 Wie erleben NPO-Führungskräfte wirtschaftliche Schwankungen in ihrer Organisation?.....	1
2 Konjunktur im NPO Sektor: Von der Pandemie zur Erholung mit neuen Herausforderungen .....	2
3 Umfragedesign und Stichprobe .....	4
4 Ergebnisse und Entwicklungen.....	7
4.1 Einfluss krisenbedingter Konjunkturschwankungen auf NPO steigt.....	7
4.2 Gutes Gespür für aktuelle und zukünftige Herausforderungen in NPO .....	11
4.3 Optimistisch und mit grossen Zielen in die Zukunft trotz Krisen .....	13
5 Krisen erfolgreich überstehen.....	15
Literaturverzeichnis .....	16
Anhang.....	17



## 1 Wie erleben NPO-Führungskräfte wirtschaftliche Schwankungen in ihrer Organisation?

Die marktwirtschaftliche Konjunktur hat auf verschiedene Art und Weise einen Einfluss auf den Nonprofit-Sektor. Einerseits kann sie die Verfügbarkeit von Ressourcen (insb. Spenden) oder die Entwicklung der Kosten beeinflussen, andererseits müssen NPO auch in ihren Aktivitäten darauf reagieren (z.B. Beschäftigungsprogramme oder Unterstützungsleistungen). Seit 2020 haben verschiedene Krisen die Weltbevölkerung schwer getroffen und erhebliche Auswirkungen auf die globale Wirtschaftslage gehabt. Die Schweizer Wirtschaft kämpft seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie mit grossen Herausforderungen. Trotz einer leichten Erholung im Jahr 2021 brachte der Ausbruch des Ukrainekriegs Anfang 2022 neue negative Schocks mit sich. Diese konjunkturellen Abschwünge beeinflussen massgeblich die Verfügbarkeit finanzieller Mittel sowie die Situation der Beschäftigten und Freiwilligen von NPO.

Krisenzeiten stellen NPO als gesellschaftliche und doch auch wirtschaftliche Akteurinnen vor besondere Herausforderungen. Zum einen existieren NPO per Definition, um Menschen und Gesellschaftsgruppen in Krisenzeiten zu unterstützen. Sie leisten erste Hilfe nach Naturkatastrophen, humanitäre Unterstützung in Kriegsgebieten und koordinieren Nachbarschaftshilfe während der Pandemie. Im Rahmen von staatlichen Leistungsaufträgen erhalten sie dafür öffentliche Gelder. Gesellschaftliche Solidarität führt dazu, dass in Krisenzeiten Spendeneinnahmen und die Bereitschaft von Freiwilligen eher steigen als abnehmen. Zum anderen sind NPO selbst wirtschaftliche Organisationen, deren Einkünfte und Arbeitskraft von knappen verfügbaren Ressourcen und damit von konjunkturellen Entwicklungen abhängig sind. Wenn alle den Gürtel enger schnallen müssen, nehmen auch NPO weniger Erträge ein. Wirtschaftliche Krisen sind für NPO daher ein zweischneidiges Schwert: Ihre Einnahmen und das verfügbare Humankapital können wesentlich steigen oder sinken.

Wann und mit welcher Intensität eine Krise eintritt, darüber hat kaum jemand einen Einfluss. Führungspersonen in NPO haben jedoch einen bedeutenden Einfluss darüber, wie sie ihre Organisation auf externe Schocks vorbereiten und durch turbulente Zeiten navigieren. Für Führungspersonen ist es daher wichtig wirtschaftlichen Entwicklungen zu verfolgen und Trends frühzeitig zu erkennen, um die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ihrer Organisationen zu gewährleisten. In dieser Studie wird untersucht, wie Führungskräfte in Schweizer NPO die aktuelle wirtschaftliche Lage wahrnehmen und welche Auswirkungen sie für ihre Organisation ableiten. Sie ist seit 2017 die dritte Erhebung und lässt Vergleiche über die letzten sechs Jahre zu. Es lassen sich so Empfehlungen formulieren, wie NPO Krisenzeiten besser überstehen können.

An dieser Stelle danken wir den Verantwortlichen und Führungskräften, die sich die Zeit genommen haben, um ihre Erfahrung und Einschätzungen mit uns zu teilen. Ohne ihre Teilnahme wäre diese Studie nicht möglich gewesen.



## 2 Konjunktur im NPO Sektor: Von der Pandemie zur Erholung mit neuen Herausforderungen

Der Begriff "Konjunktur" beschreibt zyklische Schwankungen in der gesamtwirtschaftlichen Aktivität, die verschiedene ökonomische Grössen wie Produktion, Beschäftigung, Zinssätze und Preisniveau beeinflussen (Hewel & Neubäumer, 2005). Ein Konjunkturzyklus durchläuft vier Phasen. Während der Expansion steigen Produktion, Investitionen und Beschäftigung. In der Rezession sinken diese Indikatoren, begleitet von Marktunsicherheit. Die Depression ist gekennzeichnet durch einen starken Rückgang der Wirtschaftsaktivität und hohe Arbeitslosigkeit. In der Erholung steigen Produktion und Beschäftigung wieder an, begleitet von steigenden Verbraucherausgaben.

Krisen können Rezessionen auslösen. So erlebte die Schweiz nach der Pandemie und dem Ukrainekrieg wirtschaftliche Veränderungen, einschliesslich Preissteigerungen und Handelsunterbrüchen (Sturm et al., 2022; Kolluru et al., 2021). Diese Schwankungen haben auch erhebliche Auswirkungen auf den Dritten Sektor, dessen Einkommen aus öffentlichen Geldern, privaten Spenden und Leistungsentgelten erfolgt (Horn, 2018; von Schnurbein 2023).

Die Covid-19-Pandemie hatte je nach Bereich unterschiedliche Auswirkungen auf die Finanzierung von NPO. Laut dem Spendenreport 2023, haben die meisten NPO während der Corona-Pandemie entweder gleichbleibende oder sogar erhöhte Spenden von privaten Haushalten verzeichnet im Vergleich zu den Jahren davor. Dies bestätigen frühere Studien, die nahelegen, dass das Spendenniveau relativ unelastisch auf Veränderungen im Bruttoinlandsprodukt (BIP) reagiert (Heinemann, 2010). Es gab dabei jedoch leichte Unterschiede zwischen den verschiedenen Aktivitätsbereichen. So verbuchten NPO im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und des Natur- oder Umweltschutz eine höhere Zunahme an Spenden im Vergleich zu Heimen sowie Gesundheits- und Sozialorganisationen.

Die Kadenz wirtschaftlicher Schocks ist in den letzten Jahren gestiegen, so dass NPO weniger Zeit haben, sich finanziell zu erholen. Dies hat insbesondere Konsequenzen für ihre Einnahmen aus Eigenleistungen (Kumar et al., 2022). Während der Pandemie konnte ein Teil ihrer Dienstleistungen, die normalerweise Einnahmen generieren, nicht mehr erbracht werden. Trotz dieser Herausforderungen erfuhren die Hilfswerke insgesamt eine breite Solidarität. Insbesondere die finanzielle Unterstützung durch staatliche Beiträge haben den Hilfswerken geholfen, die Einnahmeausfälle aufgrund der Pandemie zu kompensieren (ZEWO 2023). Dies erlaubte vielen NPO ihre Angebote und Arbeitsmethoden nachhaltig anzupassen. So wurden beispielsweise vermehrt auf digitale Spendenmöglichkeiten gesetzt (ZEWO 2021).

Der Ausbruch des Ukraine-Kriegs 2022 bedeutet einen weiteren Schock für die Wirtschaft. In dem selben Jahr verbuchten Schweizer NPO allerdings eine Rekordsumme an Spenden von deutlich über 2 Milliarden CHF (ZEWO 2022). Zum Spendenrekord haben die Ukraine-Spenden wesentlich beigetragen, wobei sich jedoch 96% dieser Spenden auf zehn

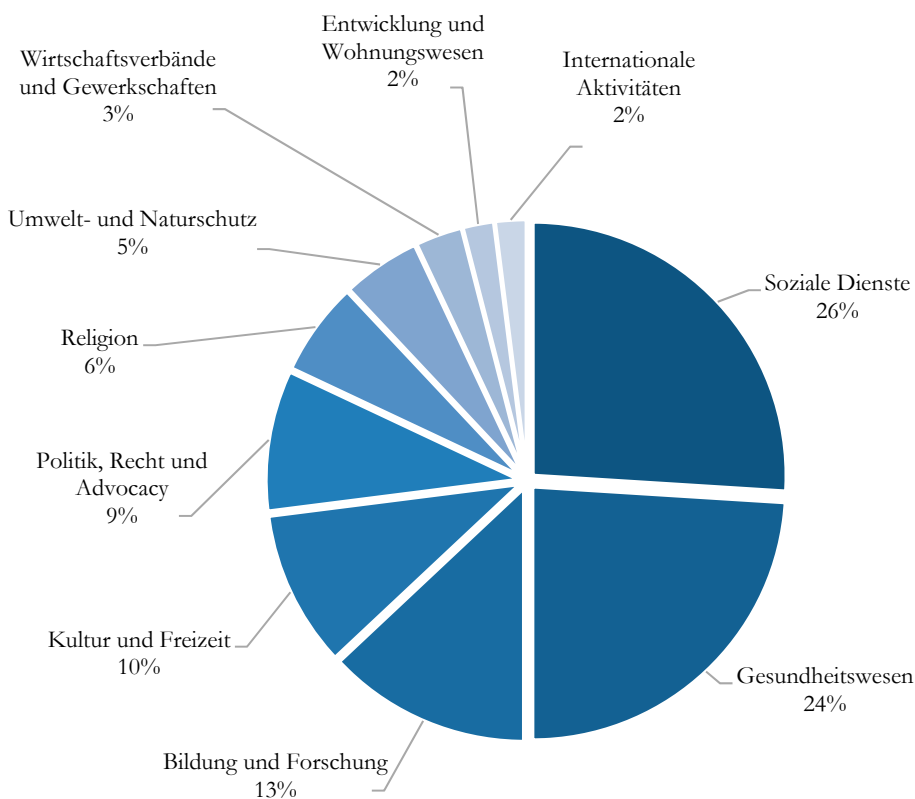
grosse Schweizer NPO konzentrierten (ZEWO 2022). Auch die Beiträge der öffentlichen Hand und Einnahmen aus Eigenleistungen nahmen in diesem Jahr zu (ZEWO 2022). Im selben Jahr beeinflussten steigende Inflationsraten, Zinsen und Rezessionsängste die Finanzmärkte, auch durch den Ukrainekrieg. Das beeinflusste die Renditen der NPO. Sie schnitten mit niedrigerem Risikoanteil jedoch besser ab als andere Anleger (Meier, 2023).

### 3 Umfragedesign und Stichprobe

Eine Online-Umfrage aus dem Jahr 2023 unter Führungskräften von 750 Schweizer NPO bietet wertvolle Einblicke in die aktuelle Lage und die zukünftigen Herausforderungen dieser Organisationen. Die 77 vollständigen Antwortbögen ermöglichen eine Einschätzung zu den Folgen der konjunkturellen Entwicklung, Pandemie und des Ukrainekriegs für Schweizer NPO. Frühere Umfragen in den Jahren 2017 (77 Antworten) und 2020 (101 Antworten) ermöglichen interessante Vergleiche und zeigen Entwicklungen über die letzten sechs Jahre auf (Hengevoss/Berger 2017; Meier et al. 2020). Der vollständige Fragebogen ist als Anhang verfügbar. Die folgenden Abbildungen fassen die wichtigsten Angaben zur Struktur und zu den Finanzierungsquellen der teilnehmenden NPO zusammen.

Der wesentliche Anteil der NPO in der Stichprobe, sind in den Bereichen sozialen Dienste (26%), Gesundheitswesen (24%), Bildung und Forschung (13%) und Kultur und Freizeitaktivität (10%). Diese Verteilung widerspiegelt in etwa die gesamtgesellschaftliche Verteilung des NPO-Sektors (Schweizer Stiftungsreport, 2023) (Abb. 1).

Abb. 1: *Aktivitätsbereiche*



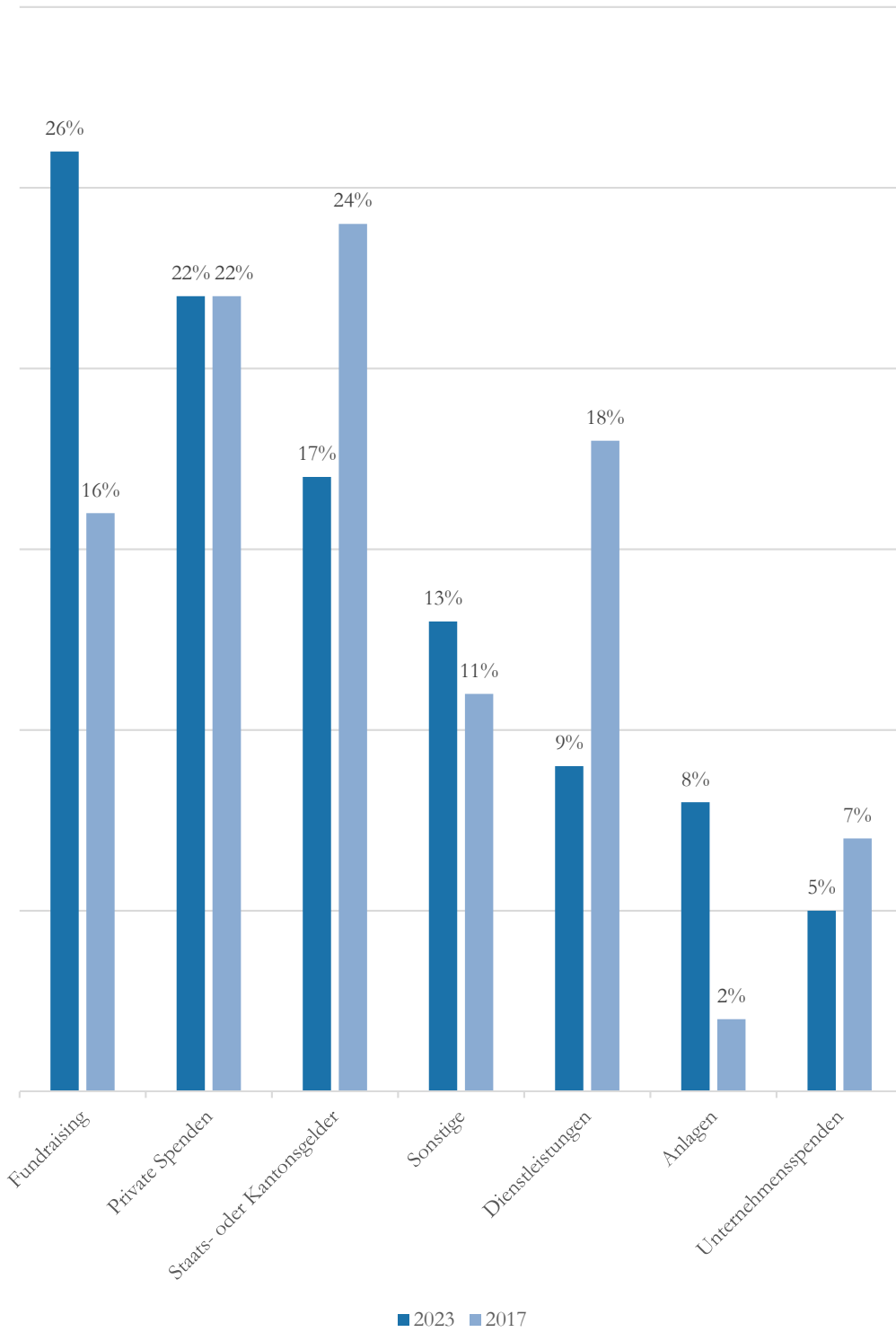
Die durchschnittliche NPO verfügt über ein jährliches Budget von rund CHF 17 Mio, wobei die mittlere Organisation (Median) über CHF 2 Mio verfügt (Abb. 2). Dies bedeutet, dass einige grössere Organisationen, die Stichprobe verziehen. Die durchschnittliche NPO beschäftigt 63 bezahlte Mitarbeitende und 977 Freiwillige. Die mittlere Organisation (Median) hingegen beschäftigt 16 Mitarbeitenden und 8 Freiwillige.

Abb 2: Organisationsgrösse

	Durchschnitt	Median
<b>Humankapital</b>		
Anzahl bezahlte Mitarbeitende	<b>63</b>	<b>16</b>
Anzahl Freiwillige	<b>977</b>	<b>8</b>
<b>Vermögen 2022 (Mio. CHF)</b>		
	<b>17</b>	<b>2</b>

Im Jahr 2023 generieren NPO ihr Einkommen durch Fundraising, d.h. durch das aktive Einwerben von Geldern (26%), durch private Spendeneinnahmen und durch öffentliche Gelder (17%). Der Vergleich zwischen den Jahren 2023 und 2017 zeigt deutlich, wie während der Pandemie die Einnahmen durch Dienstleistungen wesentlich zurückgegangen sind und aktiver auf Fundraising gesetzt wurde (Abb. 3). Ein stärkerer Fokus auf digitale Spendenmöglichkeiten und damit niedrigere Barrieren für Spender:innen könnten diesen starken Anstieg erklären. Zudem konnten NPO im Jahr 2023 ihre Erträge aus Finanzanlagen im Vergleich zu 2017 deutlich steigern. Dies deutet auf gestiegene Finanzmarktkenntnisse innerhalb dieser Organisationen hin.

Abb. 3: Finanzierungsquellen 2023 vs. 2017



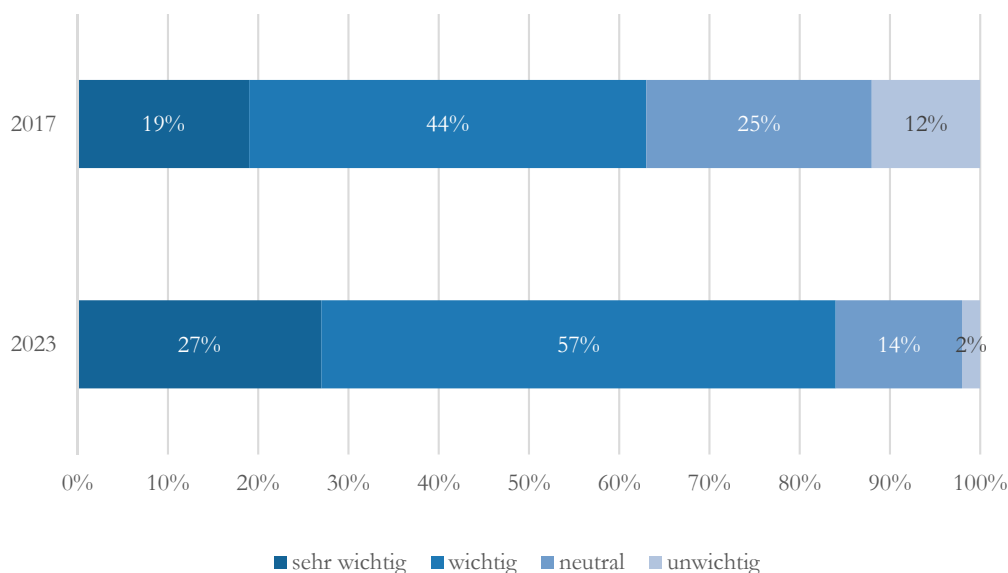
## 4 Ergebnisse und Entwicklungen

Die letzten Jahre waren durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Schocks geprägt, die zu entsprechend starken konjunkturellen Schwankungen geführt haben. NPO-Führungskräfte nehmen diese Schocks wahr und reagieren entsprechend.

### 4.1 Einfluss krisenbedingter Konjunkturschwankungen auf NPO steigt

NPO-Führungskräfte sehen konjunkturelle Entwicklungen als zunehmend entscheidend für ihre Organisationen an (Abb. 4). Während 2017 noch 63% der Befragten die wirtschaftliche Lage als wichtig bis sehr wichtig für ihre Aktivitäten erachteten, stieg dieser Anteil bis 2023 auf 84%. Diese Entwicklung ist einerseits auf ein gesteigertes Bewusstsein für konjunkturelle Schwankungen in den letzten sechs Jahren zurückzuführen. Andererseits spiegelt sie die wachsende Professionalisierung des NPO-Sektors wider. Führungskräfte treffen gezielt Entscheidungen in Bezug auf Finanzierung und Personalbeschaffung, was eine erhöhte Wahrnehmung von Marktveränderungen ermöglicht. Diese Einschätzungen sind unabhängig von der Grösse der NPO, gemessen an ihren finanziellen Ressourcen.

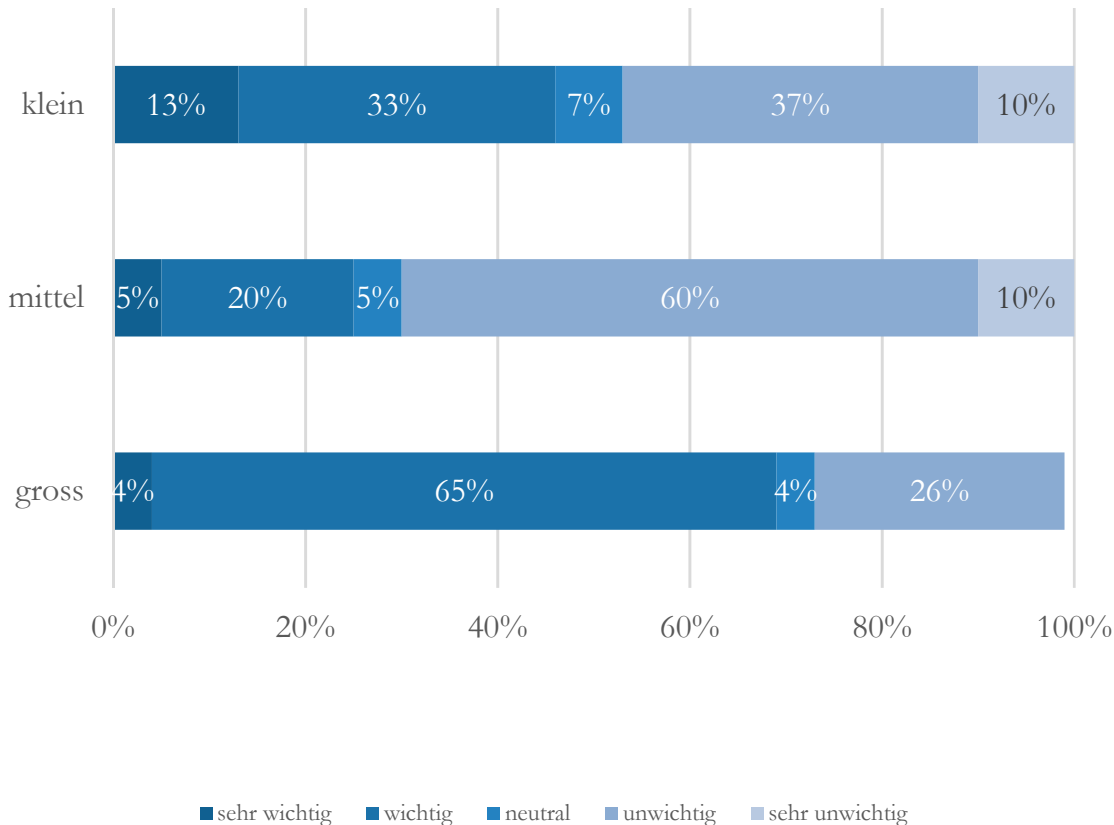
Abb. 4: Einfluss der Konjunktur auf NPO



In Bezug auf den Einfluss der Inflation zeigen sich je nach Organisationsgrösse unterschiedliche Perspektiven (Abb. 5). Während Führungskräfte kleiner und mittelgrosser NPO den Einfluss auf ihre Aktivitäten zu 46% bzw. 25% als wichtig bis sehr wichtig einschätzen, scheinen grosse NPO deutlich stärker betroffen zu sein. Hier bewerten 69% der Führungskräfte den Einfluss als wichtig bis sehr wichtig. Dies könnte daran liegen, dass grosse

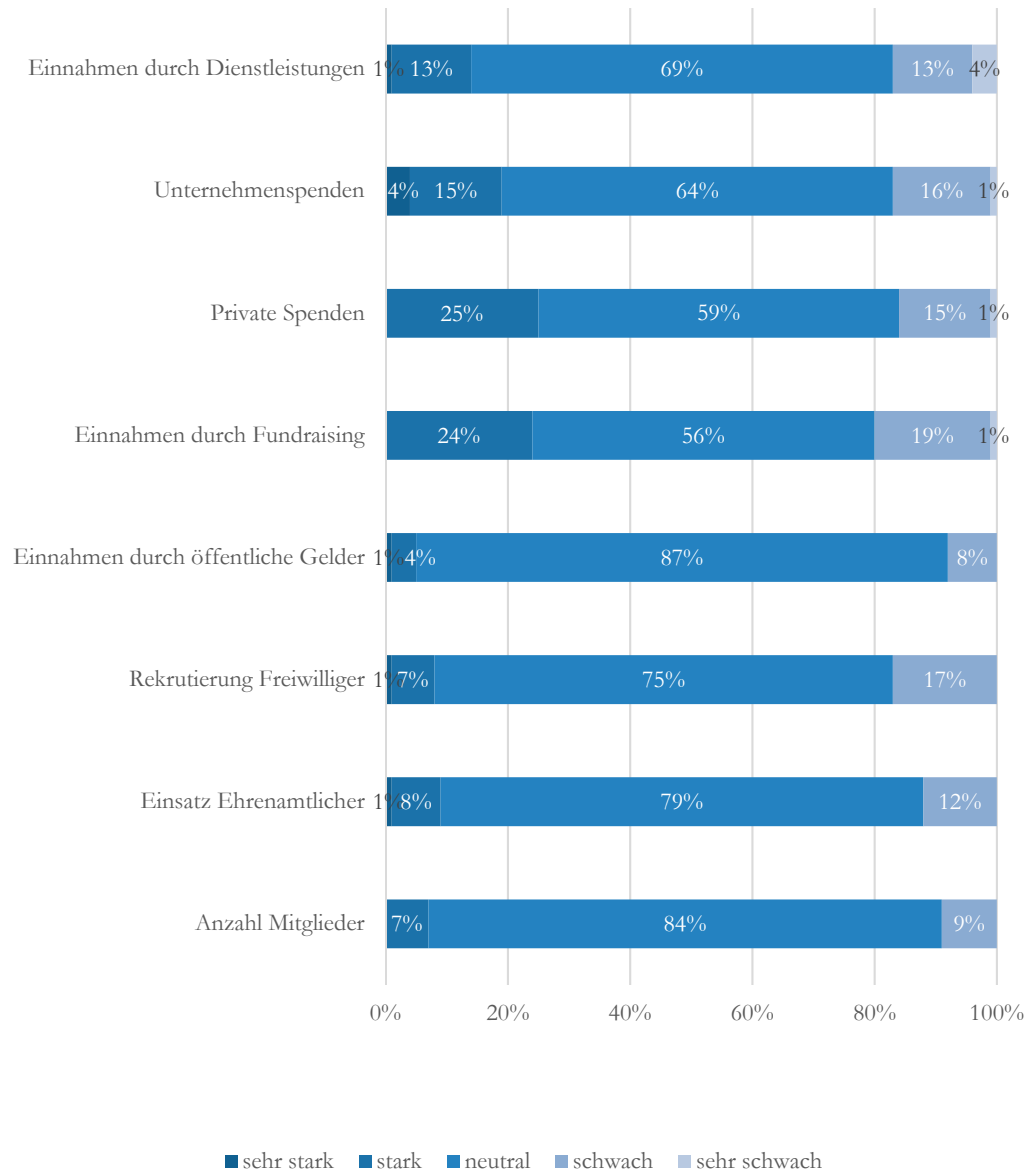
NPO aufgrund ihrer höheren Betriebskosten Preisschwankungen deutlicher zu spüren bekommen.

Abb. 5: Einfluss der Inflation auf NPO nach Organisationsgrösse



Die Führungskräfte wurden hinsichtlich der erwarteten Folgen der Pandemie für ihre Finanzen und ihr Personal befragt (Abb. 6). Grossteils bestätigen sich die Erwartungen: Ein Viertel meldet stärkere Auswirkungen auf Spenden und Fundraising als prognostiziert, während ein Fünftel angibt, dass die Pandemie weniger starke Auswirkungen hatte als erwartet. Im Vergleich zu 2020 zeigt die Umfrage eine genauere Einschätzung der Pandemiefolgen seitens der Führungskräfte, was die Widerstandsfähigkeit des Sektors stärkt. Zudem verdeutlicht sie, dass Krisen Solidarität und Spendenbereitschaft erhöhen, aber auch zu einer höheren Sparquote in Privathaushalten führen können, was die Spendeneinnahmen beeinflusst. Der Kriseneffekt variiert je nach Tätigkeitsbereich der NPO und kann durch gezielte Kampagnen beeinflusst werden.

Abb. 6: Erwarteter Einfluss der Pandemie auf...

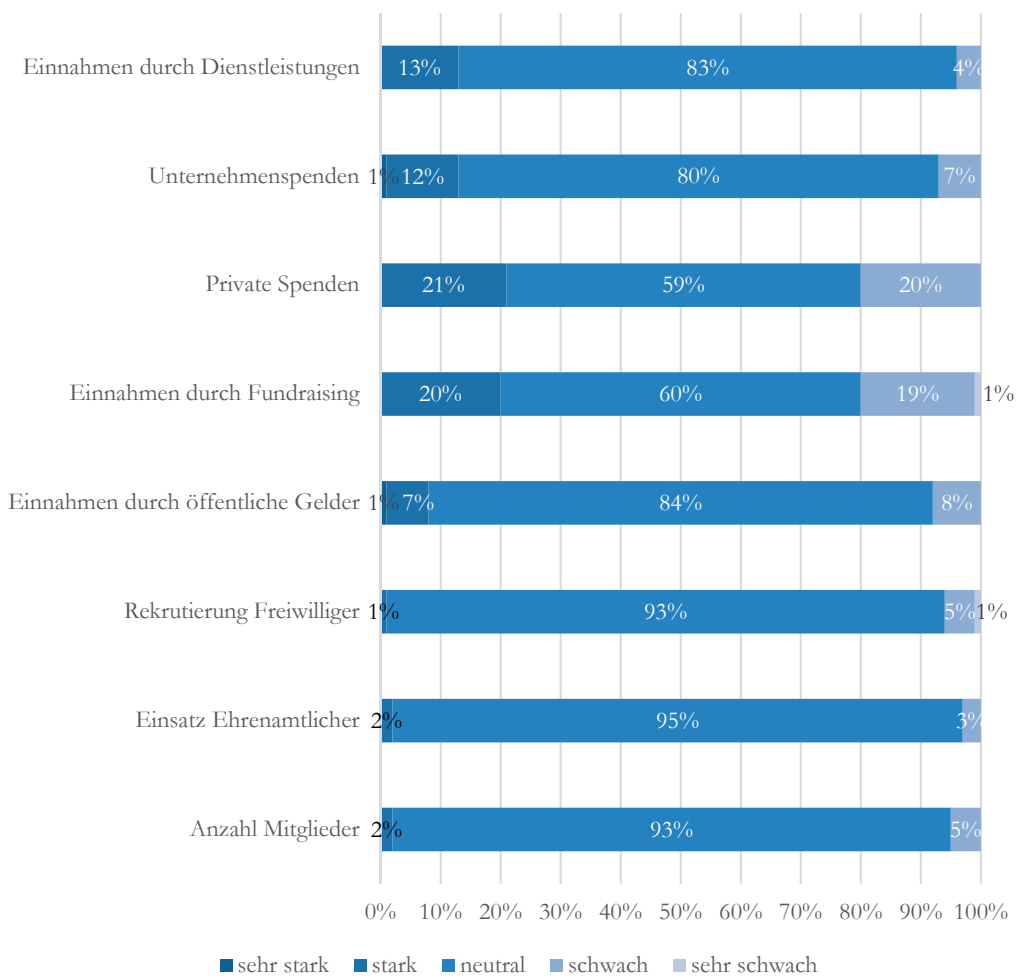


Für die meisten Führungskräfte entsprach der Einfluss des Ukrainekriegs auf die Einnahmequellen und das Personal der NPO ihren Erwartungen (Abb. 7). Ein Fünftel gab an, dass der Krieg sich stärker als erwartet auf Spenden und Fundraising auswirkte, während ein gleich grosser Anteil angab, dass die Auswirkungen geringer waren als erwartet. Für 17% der NPO war die Rekrutierung von Freiwilligen weniger stark betroffen als erwartet. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Führungskräfte realistische Einschätzungen über die konjunkturellen Auswirkungen des Kriegs auf ihre Organisationen treffen konnten. Selbst in



Zeiten eines Krieges, der potenzielle Spender direkt betrifft, kann Solidarität steigen und Spenden zunehmen, während gleichzeitig Haushalte sparen. Besonders NPO im humanitären Sektor dürften von den gestiegenen Spenden profitiert haben, da ihre Leistungen besonders gefragt waren.

Abb. 7: Erwarteter Einfluss des Ukrainekriegs auf...



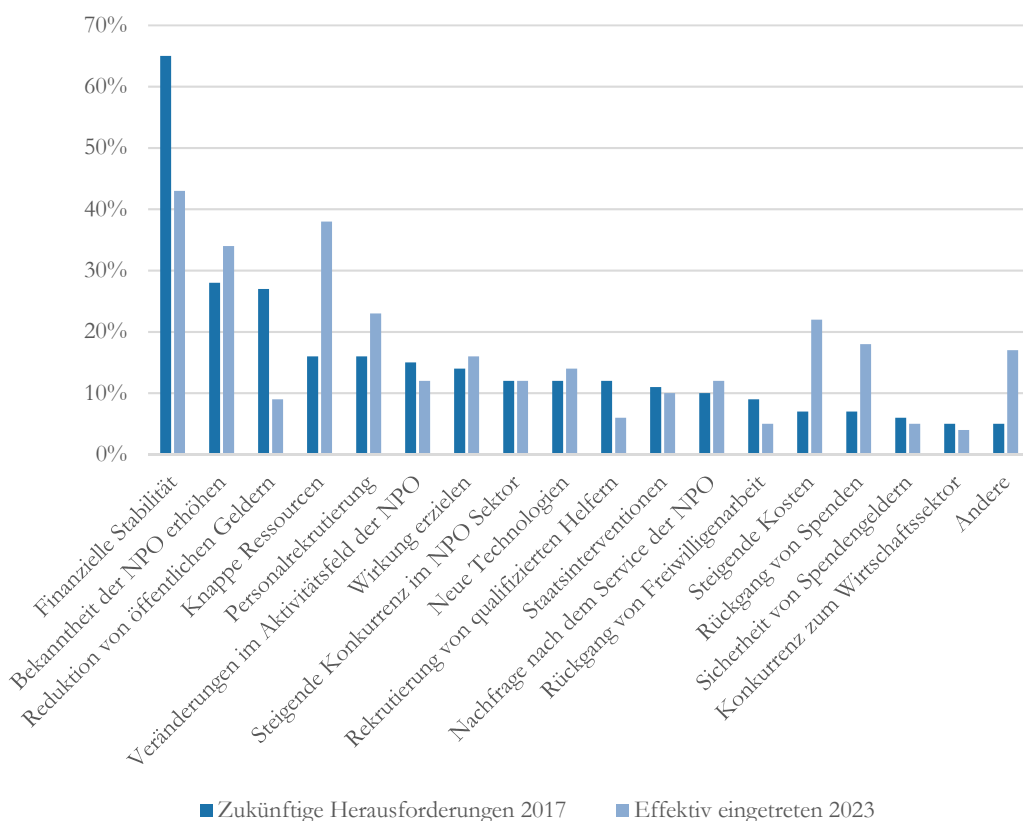
Führungskräfte wurden auch nach ihrer Einschätzung zum zukünftigen Einfluss des Krieges auf ihre NPO befragt. Die Antworten spiegeln im Allgemeinen die aktuellen Auswirkungen des Krieges auf die NPO wider, daher haben wir keine Grafik eingefügt. Allerdings prognostizieren sie einen deutlichen Rückgang bei Spenden von Privatpersonen und Unternehmen sowie erhebliche Kürzungen staatlicher Gelder. Einige befürchten zudem, dass der Krieg die Aufmerksamkeit von anderen wichtigen gesellschaftlichen Themen ablenken könnte, was sich wiederum auf die Spenden für ihre Organisation auswirken könnte. Auch

die Teuerung und steigenden Energiepreise infolge des Krieges werden als zukünftige Risiken für NPO genannt. Die Auswirkungen des Krieges auf die Rekrutierung von Mitarbeitenden und Freiwilligen werden jedoch als gering eingeschätzt.

#### 4.2 Gutes Gespür für aktuelle und zukünftige Herausforderungen in NPO

Im Jahr 2017 wurden Führungskräfte nach den erwarteten Herausforderungen für ihre NPO in den nächsten fünf Jahren befragt (Abb. 8). Finanzierung und finanzielle Stabilität sowie die Steigerung der Bekanntheit der Organisation und die Kürzung öffentlicher Gelder wurden als die grössten künftigen Herausforderungen angesehen. Bei der Befragung im Jahr 2023 zu den aktuellen Herausforderungen haben sich diese Vorhersagen teilweise bestätigt. Die Sicherung der finanziellen Stabilität und die Positionierung im Markt neben anderen NPO bleiben auch 2023 relevante Herausforderungen. Auch Erwartungen hinsichtlich der Wirkungserzielung, des Wettbewerbs im NPO-Sektor und der gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden richtig eingeschätzt.

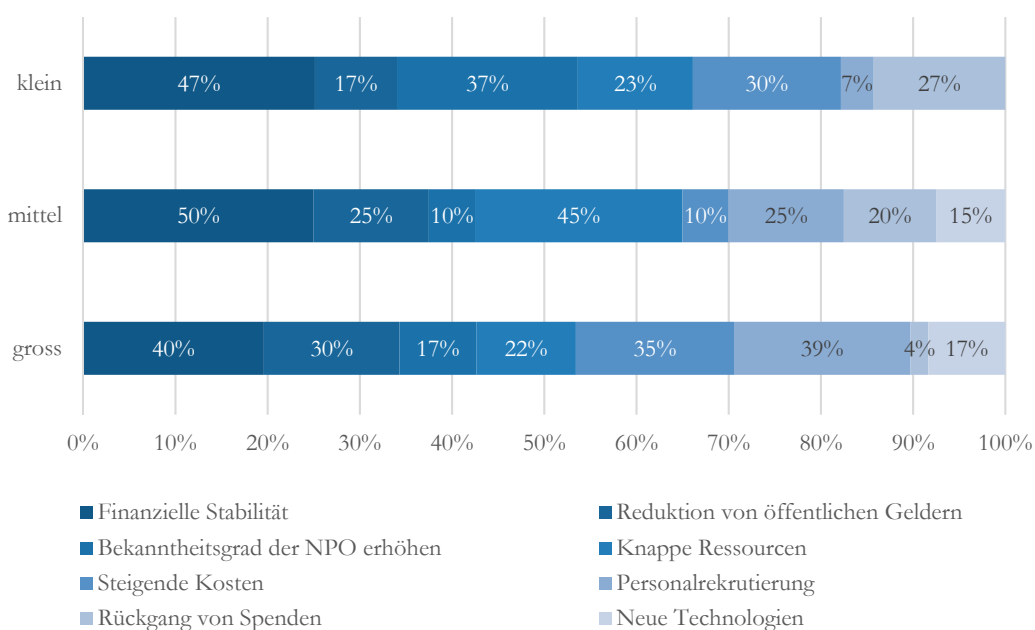
Abb. 8: Erwartete vs. effektiv eingetretene Herausforderungen



Allerdings haben sich mit den Krisen der letzten sechs Jahre auch einige der tatsächlichen Herausforderungen verschoben. Steigende Kosten, begrenzte Ressourcen und der Rückgang von Spendengeldern aufgrund der Inflation sind für einige NPO gegenwärtige Herausforderungen, die damals kaum abzusehen waren. Die Befürchtung, dass öffentliche Gelder gekürzt werden könnten, hat sich jedoch nicht bewahrheitet. Im Gegenteil, einige NPO erhalten wesentlich mehr staatliche Mittel, um schnell auf Krisen zu reagieren und deren Auswirkungen auf die nationale und globale Bevölkerung entgegenzuwirken.

Die zukünftigen Herausforderungen für NPO variieren je nach Organisationsgrösse deutlich (Abb. 9). Kleine NPO (Jahresbudget unter 1.3 Millionen CHF, 30 Antworten) sehen die Sicherung finanzieller Stabilität und die Steigerung des Bekanntheitsgrades im Markt als wichtigste Aufgaben für die Zukunft. Sie haben möglicherweise begrenzte Reserven, um wirtschaftliche Schwankungen auszugleichen, und sind sehr auf eine starke Marktposition angewiesen, um ihre Sichtbarkeit und Einnahmen zu steigern. Ein Rückgang staatlicher Unterstützung ist für sie weniger relevant, da sie weniger darauf angewiesen sind. Der mögliche Rückgang von Spenden wird jedoch als künftige Herausforderung betrachtet. Mittlere NPO (Jahresbudget zwischen 1.3 Mio CHF und 6.5 Mio CHF, 20 Antworten) sehen die generelle Knappheit finanzieller Ressourcen und damit die ihre finanzielle Stabilität als ihre grösste Herausforderung für die Zukunft an. Mittlere NPO haben im Wettbewerb um Spendengelder und Staatsbeträge gegenüber grossen NPO einen Professionalisierungsnachteil. Deshalb haben sie bei zunehmender Konkurrenz um die verfügbaren Finanzmittel einen Nachteil. Gleichzeitig sind sie zu gross, um wie die kleinen NPO auf dem bestehenden Kreis von Spender:innen zu verharren.

Abb. 9: Zukünftige Herausforderungen kleiner, mittlerer und grosse NPO

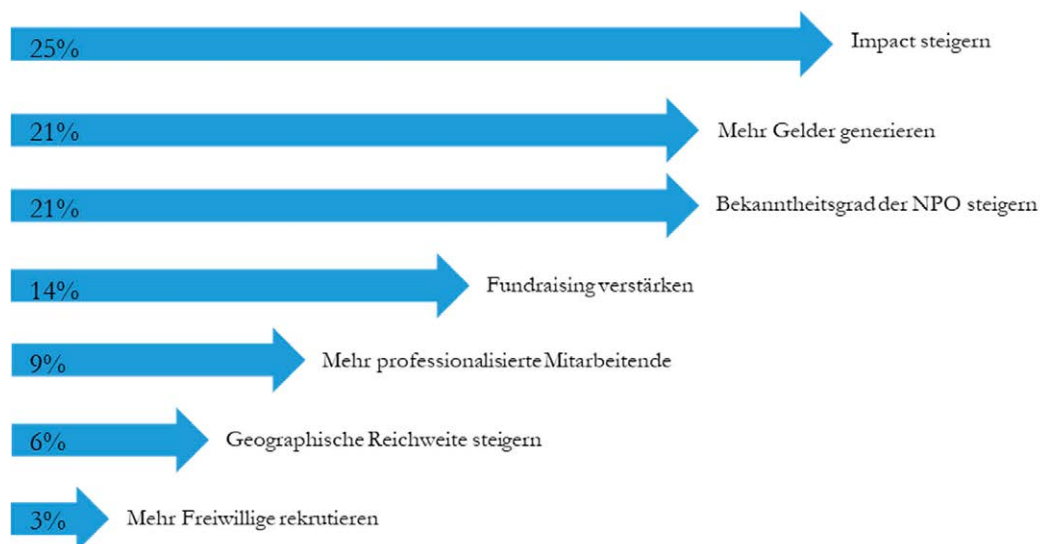


Für grosse NPO (Jahresbudget über 6.5 Mio CHF, 23 Antworten) sind die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte und die Bewältigung steigender Kosten die wichtigsten zukünftigen Herausforderungen. Diese Entwicklungen decken sich mit den Berichten zur konjunkturellen Entwicklung der Gesamtwirtschaft, die von Fachkräftemangel und Inflationsfolgen betroffen ist (Kumar et al., 2022). Aufgrund der höheren Betriebskosten sind Preissteigerungen für grosse NPO stärker spürbar. Der Bedarf an qualifiziertem Personal, das entsprechend bezahlt werden muss, ist in den letzten Jahren weiter gestiegen.

### 4.3 Optimistisch und mit grossen Zielen in die Zukunft trotz Krisen

In Zeiten stetiger Krisen und wirtschaftlicher Schwankungen zeigen NPO-Führungskräfte treffende Voraussicht und Anpassungsfähigkeit. Trotz der Herausforderungen blicken sie optimistisch in die Zukunft und setzen sich ehrgeizige Ziele. Auf die Frage nach den wichtigsten Zielen für ihre Organisation betonen die Führungskräfte, dass sie in den kommenden Jahren die gesellschaftliche Wirkung ihrer NPO weiter ausbauen möchten (Abb. 10). Dabei streben sie an, ihre Einnahmen zu steigern und eine deutlichere Positionierung im Markt zu erreichen.

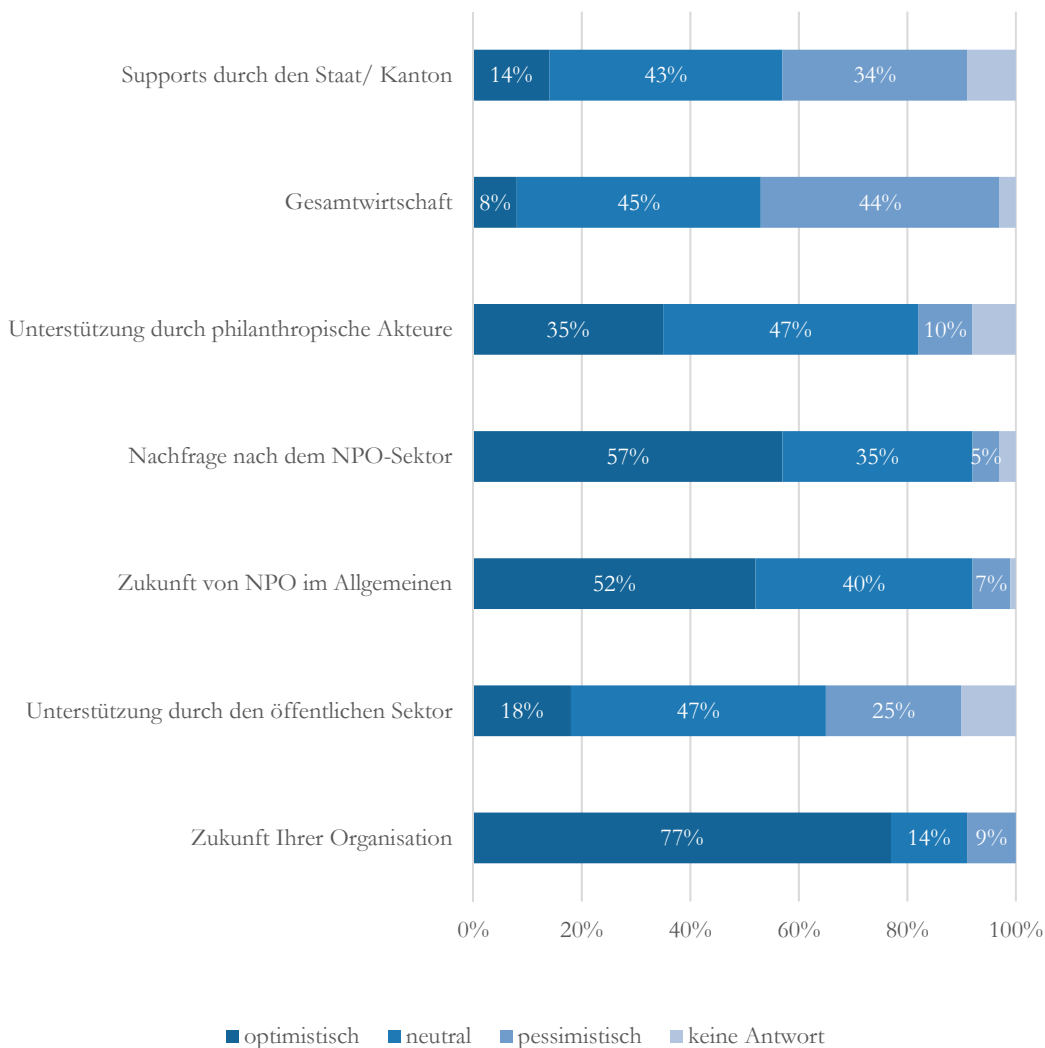
**Abb. 10:** Ziele für die Zukunft



Die Stimmung unter NPO-Führungskräften bezüglich der Zukunft ist grösstenteils optimistisch oder neutral (Abb. 11). Während die Aussichten auf staatliche Unterstützung und die allgemeine Wirtschaftslage eher neutral bis pessimistisch sind, besteht eine etwas positivere Hoffnung auf finanzielle Unterstützung durch philanthropische Akteure wie Stiftungen. In Bezug auf Entwicklungen im Sektor und die Nachfrage nach NPO-Dienstleistungen

herrscht ein hoher Optimismus. Über Dreiviertel der Führungskräfte sind optimistisch hinsichtlich der Zukunft ihrer eigenen Organisation. Dies spiegelt das Vertrauen der Führungskräfte in ihre eigene Fähigkeit wider, mit Krisen umzugehen.

Abb. 10: Einstellung der Führungskräfte bzgl. ...



Die Statistiken zeigen, dass NPO-Führungskräfte zukünftige konjunkturelle Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf ihre Organisation relativ gut einschätzen können und entsprechend reagieren können. Trotz konjunktureller Schocks in den letzten Jahren ist das Mass an Optimismus konstant geblieben, und zwar unabhängig von der Grösse der NPO.

## 5 Krisen erfolgreich überstehen

Während Krisen unerwartet eintreten, haben Führungspersonen in NPO einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sie ihre Organisationen auf solche Schocks vorbereiten und durch turbulente Zeiten führen. Die Studienergebnisse, verglichen mit den Daten aus den vorgängigen Studien, zeigen deutlich, dass NPO-Führungskräfte Krisen und die daraus resultierenden Herausforderungen präzise vorhersehen können und auf ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen vertrauen, um mit konjunkturellen Schwankungen umzugehen.

Die Covid-19-Pandemie und der Ausbruch des Ukrainekriegs haben die konjunkturellen Schwankungen auch für NPO und ihre finanzielle Stabilität spürbar gemacht. Ein kontinuierliches Monitoring der Marktbedingungen ermöglicht es, frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren. Durch diversifizierte Einnahmequellen können Einnahmeschwankungen ausgeglichen und die finanzielle Stabilität gestärkt werden. NPO haben auf die neuen Anforderungen, die mit Krisen einhergehen, reagiert und flexible Organisationsstrukturen geschaffen sowie niedrighschwellige Spendenmöglichkeiten, beispielsweise über digitale Spendenplattformen, umgesetzt.

Trotz der Herausforderungen blicken die Führungskräfte optimistisch in die Zukunft ihrer NPO. Eine klare Positionierung im Markt, der Fokus auf langfristige Ziele und die kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung der eigenen Fähigkeiten sowie der Angestellten stärken die Resilienz der NPO und geben Hoffnung für eine erfolgreiche Bewältigung kommender Herausforderungen.

## Literaturverzeichnis

- Heinemann, F. (2011). Zur Stabilität des Spendenaufkommens bei Wachstumsschwankungen. *ZEW Wachstums- und Konjunkturanalysen*, 14(2), 6-7.
- Hewel, B., & Neubäumer, R. (2005). Konjunktur und Wachstum. *Volkswirtschaftslehre: Grundlagen der Volkswirtschaftstheorie und Volkswirtschaftspolitik*, 373-488.
- Horn, G. A. (2023). Gabler Wirtschaftslexikon. (2023, September 29). <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konjunkturphasen-38767/version-262188>
- Jakob, J., Freiburghaus, A., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2023). Der Schweizer Stiftungsreport 2023= Rapport sur les fondations en suisse 2023. *CEPS Forschung und Praxis*, 30.
- Kolluru, M., Hyams-Ssekasi, D., & Rao, K. C. M. S. (2021). A Study of Global Recession Recovery Strategies in Highly Ranked GDP EU Countries. *Economics*, 9(1), 85-105.
- Kumar, P., Abdalla, S., Seshadri, U., & Vij, M. (2022). Nonprofits' Marketing Challenges and Opportunities After the COVID-19 Era. *FIIB Business Review*, 23197145221125339.
- Meier, D. (2023, December 7). *Krise auf Krise – Ein Einblick in die Finanzen von NPOs in der Schweiz*. THE PHILANTHROPIST. <https://thephilanthropist.ch/krise-auf-krise-ein-einblick-in-die-finanzen-von-npos-in-der-schweiz/>
- Schweizer Spendenreport 2023. Zewo. (2024a, January 11). <https://zewo.ch/de/der-spendenreport/>
- Schweizer Spendenreport 2022. ZEW. (2023). [https://zewo.ch/wp-content/uploads/2022/12/Spendenreport\\_2022\\_D.pdf](https://zewo.ch/wp-content/uploads/2022/12/Spendenreport_2022_D.pdf)
- Schweizer Spendenreport 2021. Zewo. (2022a, January 11). <https://zewo.ch/de/der-spendenreport/>
- Sturm, J. E., Abrahamsen, Y., Abberger, K., Anderes, M., Bamert, J., Daniele, M., & Streicher, S. (2022). Konjunkturanalyse: Prognose 2022/2023. Schweizer Wirtschaft behauptet sich trotz Ukraine-Krieg. *KOF Analysen*, 2022, 1-72.
- von Schnurbein, G. (2023) *Finanzmanagement in Non-Profit-Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Available at: [10.1007/978-3-658-41806-9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41806-9).

## Anhang

### Fragebogen

- 1) Was ist das Gründungsjahr der NPO?
- 2) Was ist das Aktivitätsfeld Ihrer Organisation? (mehrere Antworten möglich)
  - **Kultur und Freizeit**
  - **Bildung und Forschung**
  - **Gesundheitswesen**
  - **Soziale Dienste**
  - **Umweltschutz**
  - **Entwicklung und Wohnungswesen**
  - **Politik, Recht und Advocacy**
  - **Religion**
  - **Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften**
  - **Sonstige**
- 3) Was ist die Anzahl unter Arbeitsvertrag beschäftigter Personen in Ihrer NPO?
- 4) Was ist die Anzahl freiwilliger Helferinnen und Helfer in Ihrer NPO?
- 5) Wie viel beträgt das jährliche Budget Ihrer NPO?
- 6) Wie generiert Ihre NPO den Hauptteil ihrer Einnahmen?
  - **Spenden von Privatpersonen**
  - **Spenden von Unternehmen**
  - **Fundraising**
  - **Dienstleistungen**
  - **Staats- oder Kantonsgelder**
  - **Anlagen**
  - **Sonstige**



7) Was sind gegenwärtig die drei grössten Herausforderungen für Ihre Organisation?

- **Generieren von Geldern und die finanzielle Stabilität**
- **Nachfrage nach dem Service der NPO**
- **Reduktion von Staats- oder Kantonsgeldern**
- **Bekanntheitsgrad der Organisation erhöhen**
- **steigende Konkurrenz im NPO Sektor**
- **knappe Ressourcen**
- **steigende Kosten**
- **Staatsinterventionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Verordnungen**
- **Wirkung erzielen**
- **Personalrekrutierung**
- **Rekrutierung von qualifizierten Helfern**
- **Veränderungen im Aktivitätsfeld der NPO**
- **Sicherheit von Spendengeldern**
- **Rückgang von Spenden**
- **Rückgang der Freiwilligenarbeit**
- **neue Technologien**
- **Konkurrenz zum Wirtschaftssektor**
- **Andere**

8) Was ist der Einfluss der Pandemie auf diese aktuellen Herausforderungen?

- **Sehr klein**
- **Klein**
- **Mittel**
- **Gross**
- **Sehr gross**

9) Wie ist der Einfluss des Ukrainekriegs auf diese aktuellen Herausforderungen?

- **Sehr klein**
- **Klein**
- **Mittel**
- **Gross**
- **Sehr gross**

10) Was werden Ihrer Meinung nach die drei grössten Herausforderungen für Ihre Organisation in der Zukunft sein? (Zeithorizont 5 Jahre)

- **Generieren von Geldern und die finanzielle Stabilität**
- **Nachfrage nach dem Service der NPO**
- **Reduktion von Staats- oder Kantongeldern**
- **Bekanntheitsgrad der Organisation erhöhen**
- **steigende Konkurrenz im NPO Sektor**
- **knappe Ressourcen**
- **steigende Kosten**
- **Staatsinterventionen, gesetzliche Rahmenbedingungen und Verordnungen**
- **Wirkung erzielen**
- **Personalrekrutierung**
- **Rekrutierung von qualifizierten Helfern**
- **Veränderungen im Aktivitätsfeld der NPO**
- **Sicherheit von Spendengeldern**
- **Rückgang von Spenden**
- **Rückgang der Freiwilligenarbeit**
- **neue Technologien**
- **Konkurrenz zum Wirtschaftssektor**
- **Andere**

11) Wie gross ist der Einfluss des Ukrainekriegs auf diese zukünftigen Herausforderungen?

- **Sehr klein**
- **Klein**
- **Mittel**
- **Gross**
- **Sehr gross**

12) Was sind die Hauptziele Ihrer Organisation für die Zukunft?

- **Bekanntheitsgrad der Organisation steigern**
- **mehr Gelder generieren**
- **mehr Ressourcen durch Freiwilligenarbeit**
- **Impact steigern**
- **geographische Reichweite ausweiten (national/ international)**
- **mehr Ressourcen durch professionalisierte Mitarbeiter**
- **Fundraising verstärken**

### 13) Wie optimistisch sind Sie betreffend...

	optimistisch	neutral	pessimistisch	keine Antwort
▪ der Zukunft Ihrer Organisation				
▪ der Unterstützung durch den öffentlichen Sektor				
▪ der Zukunft von NPO im Allgemeinen				
▪ der Nachfrage nach dem NPO-Sektor				
▪ der Unterstützung durch philanthropische Akteure				
▪ der Gesamtwirtschaft				
▪ des Supports durch den Staat/ Kanton				

14) Wie wichtig schätzen Sie generell die wirtschaftliche Konjunkturlage für ihre Organisation?

- **Sehr wichtig**
- **Wichtig**
- **Neutral**
- **Unwichtig**
- **Keinen**

15) Wie gross ist der Einfluss der Inflation auf Ihre NPO?

- **Sehr gross**
- **Gross**
- **Keinen**
- **Klein**
- **Sehr klein**

16) Welchen Einfluss hatte die Pandemie bislang auf...

	über 50% mehr als er- wartet	zwi- schen 25- 50% mehr als er- wartet	zwi- schen 1-25% mehr als er- wartet	keinen Ein- fluss	zwi- schen 1-25% weni- ger als erwar- tet	zwi- schen 25- 50% weni- ger als erwar- tet	über 50% weni- ger als erwar- tet
▪ Ihre Einnah- men durch Dienstleis- tungen							
▪ Ihre Spen- deneinnah- men durch Unterneh- men							
▪ Ihre Spen- deneinnah- men durch Privatperso- nen							
▪ Ihre Einnah- men durch Fundraising							
▪ Ihre Einnah- men durch öffentliche Gelder							
▪ die Rekrutie- rung Freiwil- liger							
▪ den Einsatz Ehrenamtli- cher							
▪ die Anzahl Mitglieder							

17) Welchen Einfluss der Pandemie erwarten Sie in Zukunft auf...

	<b>Stark posi- tiver Ein- fluss</b>	<b>Positi- ver Ein- fluss</b>	<b>Keinen Ein- fluss</b>	<b>Negati- ven Ein- fluss</b>	<b>Stark ne- gativen Einfluss</b>
▪ Ihre Einnahmen durch Dienstleistungen					
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch Unternehmen					
▪ Ihre Spendeneinnahmen durch Privatpersonen					
▪ Ihre Einnahmen durch Fundraising					
▪ Ihre Einnahmen durch öffentliche Gelder					
▪ die Rekrutierung Freiwilliger					
▪ den Einsatz Ehrenamtlicher					
▪ die Anzahl Mitglieder					

18) Welches ist das grösste Problem, welches Ihrer Organisation durch die Pandemie entstanden ist?

19) Wie lange erwarten Sie, dass die Pandemie noch andauern wird?

In der Reihe **CEPS Forschung & Praxis** sind bisher folgende Studien erschienen:

<b>1</b>	<i>Georg von Schnurbein, Steffen Bethmann:</i> <b>Philanthropie in der Schweiz</b>	ISBN: 978-3-9523659-0-8 2010, 52 Seiten
<b>2</b>	<i>Georg von Schnurbein, Sara Stühlinger:</i> <b>Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen</b>	ISBN: 978-3-9523659-1-5 2010, 30 Seiten
<b>3</b>	<i>Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2010</b>	ISBN: 978-3-9523659-2-2 2010, 16 Seiten
<b>4</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2011</b>	ISBN: 978-3-9523659-3-9 2011, 30 Seiten
<b>5</b>	<i>Kaspar Müller, Daniel Zöbeli</i> <b>Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen</b>	ISBN: 978-3-9523659-4-6 2012, 60 Seiten
<b>6</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2012</b>	ISBN: 978-3-9523659-5-3 2012, 42 Seiten
<b>7</b>	<i>Markus Fivian</i> <b>Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument</b>	ISBN: 978-3-9523659-6-0 2012, 60 Seiten
<b>8</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2013</b>	ISBN: 978-3-9523659-7-7 2013, 42 Seiten
<b>9</b>	<i>Sibylle Studer, Georg von Schnurbein</i> <b>Integrierte Freiwilligenkoordination – Ein Leitfaden für Schweizer NPO</b>	ISBN: 978-3-9523659-9-1 2013, 55 Seiten
<b>10</b>	<i>Daniel Zöbeli, Luzius Neubert (Hrsg.)</i> <b>Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen – Welche Aspekte sind besonders zu beachten?</b>	ISBN: 978-3-9523659-8-4 2013, 97 Seiten
<b>11</b>	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz</i> <b>Philanthropie für die Wissenschaft</b>	ISBN: 978-3-9524241-0-0 2014, 34 Seiten
<b>12</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2014</b>	ISBN: 978-3-9524241-1-7 2014, 56 Seiten
<b>13</b>	<i>Georg von Schnurbein, Tizian Fritz, Steve Mani</i> <b>Social Impact Bonds</b>	ISBN: 978-3-9524241-2-4 2015, 42 Seiten
<b>14</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2015</b>	ISBN: 978-3-9524241-3-1 2015, 46 Seiten
<b>15</b>	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2016</b>	ISBN: 978-3-9524241-4-8 2016, 62 Seiten
<b>16</b>	<i>Daniel Zöbeli, Daniela Schmitz</i> <b>Der Schwankungsfonds - Finanzierung sozialer Einrichtungen im Umbruch</b>	ISBN: 978-3-9524241-7-9 2016, 74 Seiten

17	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2017</b>	ISBN: 978-3-9524241-8-6 2017, 56 Seiten
18	<i>Alice Hengevoss, Oliver Berger</i> <b>Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors</b>	ISBN: 978-3-9524819-0-5 2018, 30 Seiten
19	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2018</b>	ISBN: 978-3-9524819-1-2 2018, 68 Seiten
20	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2019</b>	ISBN: 978-3-9524819-3-6 2019, 60 Seiten
21	<i>Beate Eckhardt, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2020</b>	ISBN: 978-3-9524819-5-0 2020, 51 Seiten
22	<i>Georg von Schnurbein, Florian Liberatore, Eva Hollenstein, Nicholas Arnold</i> <b>Gelingender Einsatz von Freiwilligen in der interprofessionellen Versorgung</b>	ISBN: 978-3-9524819-7-4 2020, 88 Seiten
23	<i>Katharina Guggi, Julia Jakob, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2021</b>	ISBN: 978-3-9524819-8-1 2021, 48 Seiten
24	<i>Dominique Daniel Zygmunt</i> <b>Digitale Verantwortung in Verbänden</b>	ISBN: 978-3-9525428-0-4 2021, 58 Seiten
25	<i>Lucca Nietlispach, Dominik Meier</i> <b>Konjunkturbarometer Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors</b>	ISBN: 978-3-9525428-1-1 2021, 38 Seiten
26	<i>Sophie Hersberger, Robert Schmuki</i> <b>Strategische Marktentwicklung für Nonprofit-Organisationen</b>	ISBN: 978-3-9525428-3-5 2022, 40 Seiten
27	<i>Kathrin Frey, Robert Schmuki</i> <b>Advocacy</b>	ISBN: 978-3-9525428-2-8 2021, 56 Seiten
28	<i>Lukas von Orelli, Julia Jakob, Dominique Jakob, von Schnurbein</i> <b>Der Schweizer Stiftungsreport 2022</b>	ISBN: 978-3-9525428-4-2 2022, 57 Seiten
29	<i>Oto Potluka, Dominik Meier, Regula Wolf</i> <b>Mapping Digitale Zivilgesellschaft in der Schweiz</b>	ISBN: 978-3-9525428-7-3 2022, 48 Seiten
30	<i>Julia Jakob, Aline Freiburghaus, Dominique Jakob, Georg von Schnurbein</i> <b>Schweizer Stiftungsreport 2023</b>	ISBN: 978-3-9525428-9-7 2023, 66 Seiten

Alle Studien können auf [www.ceps.unibas.ch/de/publikationen](http://www.ceps.unibas.ch/de/publikationen) heruntergeladen werden!



Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Steinengraben 22, 4051 Basel  
T +41 (0)61 207 23 92  
[ceps@unibas.ch](mailto:ceps@unibas.ch)  
[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

Initiiert von Swiss**Foundations**

