

Fundraising- und Verwaltungskosten

Fact-Sheet



Fundraising- und Verwaltungskosten

Menschen spenden, weil sie etwas Gutes tun, Menschen und Tiere helfen oder einen Impact erzielen wollen. Hierfür stellen sie Ressourcen zur Verfügung. Deshalb verwundert es nicht, dass Förderer wenig Interesse haben, dass von ihren Spenden auch Verwaltungs- und Fundraisingkosten abgezogen werden.

Warum Verwaltung notwendig ist

Verwaltungen haben vielfältige Aufgaben: Sie müssen eingehende Spenden verwalten, Spender/innen betreuen und mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Vor allen Dingen müssen auch die Ausgabe der Spenden kontrollieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass Gelder nicht verschwendet und die Ziele effizient und effektiv erreicht werden.

Auch der Staat hat Ansprüche an die Verwaltung einer Nonprofit-Organisation. So muss eine Buchhaltung geführt, Steuererklärung abgegeben, für die Gemeinnützigkeit Fragen beantwortet sowie Formulare bearbeitet werden. Spender und die Öffentlichkeit fordern darüber hinausgehend Transparenz ein, sodass Jahresberichte erstellt und Anfrage bearbeitet werden müssen.

Schließlich ist eine Verwaltung für die Steuerung der jeweiligen Organisation wichtig. Sie erstellt aus den vorhandenen Daten Übersichten und Entscheidungshilfen, die es Vorständen und Geschäftsführungen ermöglichen, Krisen rechtzeitig zu erkennen und die jeweilige Organisation strategisch weiterzuentwickeln.

Verzichtet eine Organisation auf eine adäquat ausgestattete Verwaltung

- ▶ kann sie die effiziente und effektive Verwendung der Mittel nur eingeschränkt kontrollieren;
- ▶ kann sie den rechtlichen Anforderungen nur schwer nachkommen;
- ▶ stehen ihr keine Informationen zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der Weiterentwicklung der Organisation zur Verfügung;
- ▶ kann sie Anforderungen nach Transparenz eingeschränkt oder gar nicht erfüllen.



Gibt es eine Verwaltung, die nichts kostet?

Jede Verwaltung kostet, da die Arbeit gemacht werden muss. Allerdings stellt sich die Frage, wer die Kosten der Verwaltung trägt:

Wird die Verwaltung ehrenamtlich erledigt, trägt die Kosten der Arbeit derjenige, der sie verrichtet. Allerdings hat diese Form der Verwaltung zwei gravierende Probleme: Zum einen ist nicht immer gewährleistet, dass derjenige, der die Arbeit trägt, auch für alle Aufgaben, die zu erledigen sind, gleichermaßen qualifiziert ist. Zum anderen kann auf Arbeitszeit und Umfang der Tätigkeit nur begrenzt Einfluss genommen werden. Somit könnte es zu Problemen in der Qualität kommen.

Dann kommt es auch vor, dass Dritte – bspw. Unternehmen oder verbundene Organisationen – die Kosten der Verwaltung tragen. In diesem Fall kostet die Verwaltung natürlich auch Geld, nur dass die Kosten nicht in der Buchhaltung der betreffenden Organisation oder Stiftung auftauchen. Dies kann jedoch problematisch sein: Die tatsächlichen Kosten werden verschleiert und ein Bezug zu den Umsätzen und dem erzielten Impact ist nicht mehr herstellbar.

Bei Stiftungen kommt es manchmal vor, dass die Kosten der Verwaltung aus den Stiftungserträgen bezahlt werden und den Förderern glaubhaft gemacht wird, dass mit ihren Spenden keine Verwaltungskosten bezahlt werden. Das ist natürlich Bauernfängerei. Denn alle Erträge – sowohl auf Geldanlagen als auch Spenden – sind Zuflüsse und müssen entsprechend gemeinsam betrachtet werden. Eine Aufspaltung in verschiedene Quellen ist formal möglich, in Bezug auf Verwaltungskosten jedoch ein Rechenrick, der die vorhandenen Kosten verschleiert.

Verzichtet eine Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen auf eine adäquate Verwaltung, können Folgekosten deutlich höher sein. Werden die Ziele nicht erreicht, dann versickern Spenden ohne einen Nutzen zu schaffen. Arbeiten Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen ineffizient, gehen ebenfalls Spenden „verloren“, d.h. werden die Ziele nicht in dem Umfang erreicht, wie man sie hätte erreichen können. Fehlt eine gute Betreuung der



Förderer besteht die Gefahr, dass Förderer sich abwenden, sodass die Kosten im Fundraising steigen, da es sehr viel günstiger ist, Förderer zu binden als neue zu gewinnen.

Lassen sich Organisationen hinsichtlich der Kosten ihrer Verwaltungskosten vergleichen?

Nonprofit-Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen unterscheiden sich erheblich. Einige haben viele Ehrenamtliche, auch ehrenamtliche Vorstände, Verwaltungsräte und Geschäftsführungen, andere können kostenlos Infrastruktur von Unternehmen oder der öffentlichen Hand nutzen. Einige sind stark im Ausland engagiert, andere führen wenige Projekte gleich nebeneinander durch. So unterschiedlich die Organisationen, ihre Zwecke, Rechtsformen, Ressourcen und Arbeitsformen sind, so verschieden ist auch der Bedarf nach Verwaltung. Einige Organisationen kommen mit einer guten Buchhaltung und einem rudimentärem Controlling aus, andere benötigen eine ausgefallene Kostenrechnung. Einige haben nur wenige Förderer, andere mehrere tausend. Entsprechend unterschiedlich sind die Verwaltungskosten, die die Organisation aufwenden muss.

Daraus folgt: Geringe Verwaltungskosten sind nicht per se gut. Auch ein geringer Anteil der Verwaltungskosten am Umsatz bzw. den Einnahmen ist ebenfalls nicht per se gut. Vielmehr ist in jedem Einzelfall zu entscheiden, ob die Verwaltungskosten in Bezug auf die Größe der Organisation angemessen sind. Hier mit pauschalen Größenordnungen oder Verhältnissen zu arbeiten, wird einigen Organisationen nicht gerecht. Denn im Einzelfall kann es notwendig sein – bei größerer Komplexität der Projekte – auch höhere Verwaltungskosten zu haben. So werden Folgekosten vermieden, die, wenn sie anfallen, deutlich höher ausfallen können.



Wie schaut es mit Fundraisingkosten aus?

Genauso wenig, wie Förderer Verwaltungskosten tragen wollen, wollen sie Kosten für das Fundraising tragen. Nur gilt hier eben auch: Ohne Fundraising lassen sich keine Förderer finden. Es gibt Untersuchungen, die zeigen, dass bis zu 90% aller Förderer nur deshalb spenden, weil sie von der betreffenden Organisation aufgefordert wurden. Wer also nicht um Unterstützung bittet, muss auf einen Großteil möglicher Unterstützer verzichten und damit auch auf die Möglichkeit, Impact zu erzielen und Ziele zu verwirklichen.

Fundraising ist immer mit Kosten verbunden: Förderer müssen angesprochen werden. Sie erwarten – völlig zurecht – Dank und Informationen, wie ihre Spende gewirkt hat. Manchmal werden sie eingeladen, um sich selbst ein Bild zu machen, was ebenfalls mit Kosten verbunden ist.

In welcher Höhe sind Fundraisingkosten angemessen?

Fundraisingkosten hängen von einer Reihe von Faktoren ab:

- ▶ Die verschiedenen Formen und Methoden des Fundraisings sind mit unterschiedlich hohen Kosten verbunden. Einen Großspender zu finden und langfristig zu binden, ist sicherlich teurer als eine Website zu programmieren und einen Online-Spender zu finden.
- ▶ Auch das Verhältnis von Kosten und Erlösen im Fundraising ist abhängig von den Methoden und Formen des Fundraisings. Erfahrungsgemäß ist das Verhältnis bei Erbschaften am günstigsten. Viele Formen, die ehrenamtlich agierende Organisationen einsetzen, sind hingegen relativ teuer, da häufiger die Erlöse begrenzt sind.
- ▶ Einfluss auf die Kosten haben auch die Qualifikation und Erfahrung der Fundraiser/innen, das Alter der jeweiligen Organisation, die Reputation der Organisation, ihre Vernetzung und die Erfahrung mit Fundraising sowie die Qualität der Führung und die Organisationskultur.

Die Frage, welche Kosten bzw. bis zu welchem Verhältnis Kosten als angemessen gelten können, kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern ist ebenfalls im jeden Einzelfall zu bewerten.



Wann ein höherer Anteil an Kosten notwendig ist

Auch wenn es im ersten Moment intuitiv nicht zwingend einleuchtet: Es gibt Situationen, in denen ein höherer Anteil von Fundraisingkosten an der einzelnen Spende zu insgesamt höheren Netto-Erträgen für die Projekte führt. Wie häufig in der Wirtschaft, ist auch im Fundraising das Verhältnis von Kosten und Erlösen exponentiell. Wenn die Anzahl der Spender schneller zunimmt als der Anteil der Fundraisingkosten an der Spende, stehen insgesamt mehr Ressourcen für die Projekte zur Verfügung, als wenn der Kostenanteil gedeckelt wird. Dieses Phänomen ist als „Leverage“ (Hebel-) Effekt in der Literatur bekannt.

Hierauf zu verzichten, würde bedeuten, dass die Organisation ihre Mittel nicht effizient und effektiv einsetzt. Damit würde der Impact begrenzt werden, ohne dass dies notwendig wäre. Das wiederum kann aber weder im Interesse der Gesellschaft, noch der Förderer oder der Organisation sein.

Fazit: Qualitativ arbeitende Organisationen haben Verwaltungs- und Fundraisingkosten. Beide sind KEIN Merkmal für die Qualität der Arbeit

Wie die Überlegungen zu Verwaltungs- und Fundraisingkosten zeigen: Wenn eine Organisation, Stiftung oder Sozialunternehmen verantwortungsbewusst ihre Mittel effizient und effektiv einsetzen will, benötigt sie beides: Eine qualitativ hochwertige Verwaltung und ein effektives Fundraising. Beides ist mit Kosten verbunden.

Deutlich wird dies bei einem Gedankenexperiment: Stellen Sie sich eine Organisation vor, die auf beides – Verwaltung und Fundraising – verzichtet. Sie bekäme zum einen nur sehr wenige Spenden (etwa 10% der Spenden, die mit Fundraising eingeworben werden könnten). Und sie könnte die Verwendung und die Wirkung des Einsatzes der Spenden nicht kontrollieren. Sie hätte keine hinreichende Buchhaltung und könnte Krisen nicht rechtzeitig erkennen und gegensteuern. Dies wäre wie bei einem völligen Blindflug mit einem



entsprechenden Risiko. Geht etwas schief, sind die Kosten viel höher als bei einer qualitativ hochwertigen effizienten und effektiven Verwaltung und einem hochwertigen Fundraising.

Da die Rahmenbedingungen unter denen die Organisationen, Stiftungen und Sozialunternehmen arbeiten, sehr unterschiedlich sind, sind auch die Anforderungen an eine Verwaltung und ein Fundraising entsprechend unterschiedlich. Deshalb eignen sich Verwaltungs- und Fundraisingkosten auch nicht, Nonprofit-Organisationen bezüglich ihrer Qualität zu beurteilen.



Mission-Based Consulting

Mission-Based Consulting bietet speziell für Organisationen, Unternehmen und Entrepreneurs, die unsere Gesellschaft positiv verändern wollen, Know-how und Unterstützung für ihre Wachstumsprozesse an. Die Besonderheiten, die sich ergeben, wenn Spenden und andere zivil-gesellschaftliche Ressourcen eingebunden werden, sind uns nicht nur aus vielen Aktivitäten bekannt, sondern ein zentrales Moment unserer Arbeit. Dabei bilden für uns Strategie, Ressourcen und Führung auf Basis der jeweiligen Mission und der sozialen Marke den Fokus unserer Beratungstätigkeit. Unser Ziel ist es, dass unsere Kunden die Ressourcen erhalten, die sie benötigen, um ihre für die Gesellschaft wichtigen Leistungen nachhaltig erbringen zu können.

Weitere Informationen finden Sie auf: www.mission-based.de

Mission-Based Consulting
Alstertor 15
20095 Hamburg

Fon: (040) 60 944 226-0
Fax: (040) 60 944 226-9

info@mission-based.de
www.mission-based.de

Partner
Dr. Kai Fischer, Dr. Katrin Jutzi,
Kai Kulschewski

Kontakt

Dr. Kai Fischer

- ▶ Fon: 040 - 60 944 226 -1
- ▶ fischer@mission-based.de