barbara
hæring

NPO und ihre Finanzierung in schwieriger werdenden Zeiten

Dr. Dr. h.c. Barbara Haering

26.03.2025

Agenda

barbara
hæring

- Mit welchen Erfahrungen argumentiere ich?
- Worum geht es?
- Wie sichern NPO ihre Mission und wie finanzieren sie sie?
- Wie können sich NPO nachhaltig finanzieren?
- Fallbeispiel Geneva International Center vor Humanitarian Demining GICHD
- Ausblick

Barbara Haering – mit verschiedenen Hüten!

barbara
hæring

Strategic Governance

President CoF GICHD
Board of ICMP, The Hague
Boards of TU Dresden, TU Graz
Accreditation Commission for academic post-grad schools, Baden-Württemberg

Former responsibilities

Chair of the COSt UNIGE
VP Board of the ETH-Domain
Board of UZH

Consulting and Evaluation

Positioning of a Swiss university, ongoing
Strategy support for a university
HE&R-Strategy for a Swiss Canton, ongoing
Strategy for a university institute, ongoing
Assessing funding for NGO by SDC, 2026
Assessing PHD Programmes, 2025
Coaching for university leaders, *ongoing*
Impact of EU-Programmes for CH, 2025
Evaluation of ProFuturis/ SGG, 2025
Evaluation of the CoE, 2025
Spillover effects of Switzerland, 2025
Sustainability in Swiss universities, 2024
Precariousness of young academics, 2023
Merger of BFA and HEKS, 2022

Research and Teaching

Innovation in public administrations
Impact oriented subsidies in environmental policies
Participatory processes

Politics

Member of the Cantonal Parliament of Zurich 1979-1983 and of the National Parliament of Switzerland 1991-2007, Chair of the Committee on science, education and culture as well as of the Committee on Security Politics
Secretary General of SP CH/ZH

NPO/NGO in meinem «Portfolio» – eine nicht abschliessende Aufzählung!

barbara hæring

- Spenderin
- Mitglied
- Nutzerin
- Freiwillige Mitarbeiterin
- Auftragnehmerin
- Verantwortungsträgerin

QUARTIERVEREIN OBERSTRASS

MS

SP

DIGGER FOUNDATION

PRO SENECTUTE

HEKS Brot für alle.

HELVETAS

ETH zürich

icmp

WWF

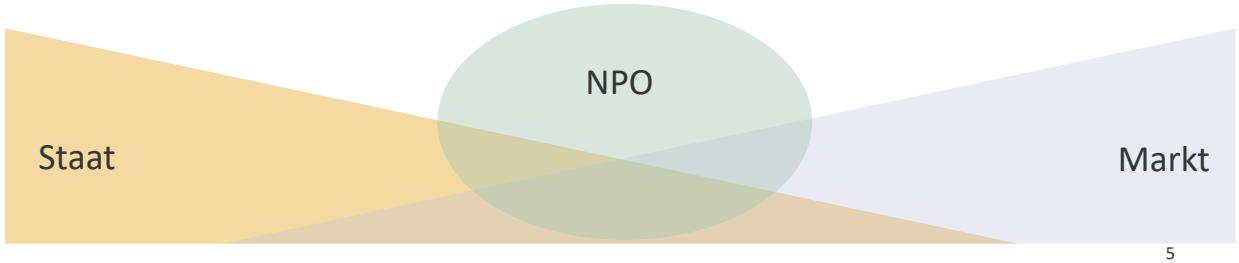
GICHD

4

Nonprofit-Organisationen: Alles klar?

barbara hæring

- Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden respektive deren Verwaltungen sind.
- Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden.
- NPO werden zum Dritten Sektor gezählt. Sie können rechtlich divers gefasst sein: Vereine, Stiftungen oder Genossenschaften.



Graubereiche

- Auch NPO können Dienstleistungen und Produkte verkaufen (Kern- und Nebengeschäft) sowie Anlagen tätigen.
- Thinktanks können als Stiftung, Verein, Genossenschaft oder AG organisiert sein.
- Letztlich entscheidet das Steueramt, ob eine Organisation profitorientiert ist oder nicht.
- Geldgeber:innen entscheiden, ob das Ziel einer NPO gesellschaftlich sinnvoll ist.

Wie definieren und finanzieren NPO ihre Aufgaben?

barbara hæring

- **Mission:** NPO entstehen in «der Regel aus einem klar definierten Anliegen; ihre Aufgaben können sich im Verlauf der Jahre verbreitern.
- **Finanzierung** ist je nach NPO unterschiedlich. Sie umfasst in der Regel sowohl langfristig sichere Zuwendungen als auch kurzfristige Mittel. Wichtig sind sowohl das Ausmass als auch die Bereitstellung und Verfügbarkeit der Mittel.
- **Nachhaltigkeit:** Für die Stabilität einer Institution sind langfristige, freie Mittel zentral (non-earmarked, overhead-Beiträge); für Projekte und neue Entwicklungsbereiche eignen sich zusätzliche (earmarked) Geldquellen.

- Steuern
- Gebühren
- Anlagegewinne

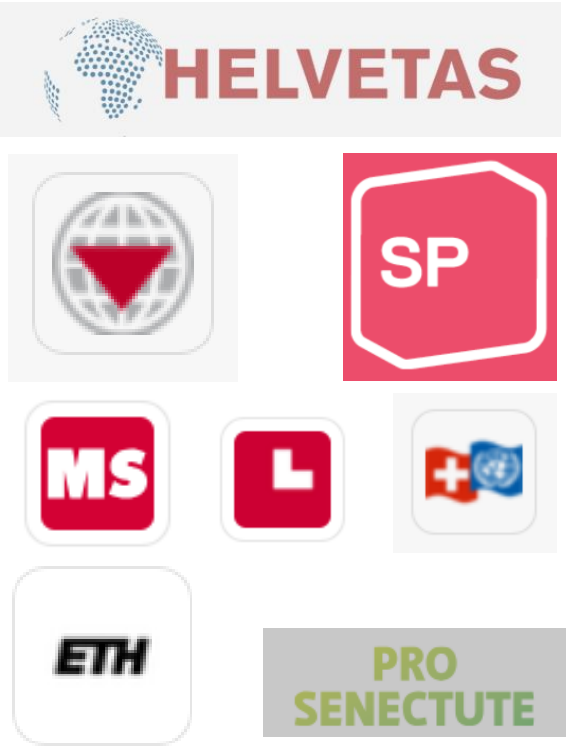
- Spenden, Legate, Crowdfunding
- Mitgliederbeiträge, Sach- und Arbeitsleistungen
- Zusprachen anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen
- Staatliche Beiträge
- Erlöse für Produkte und Dienstleistungen
- Anlagegewinne

- Erlöse: Produkte, Dienstleistungen, Mieteinnahmen
- Anlagegewinne

Hybride Zusammensetzung der Ressourcen für NPO

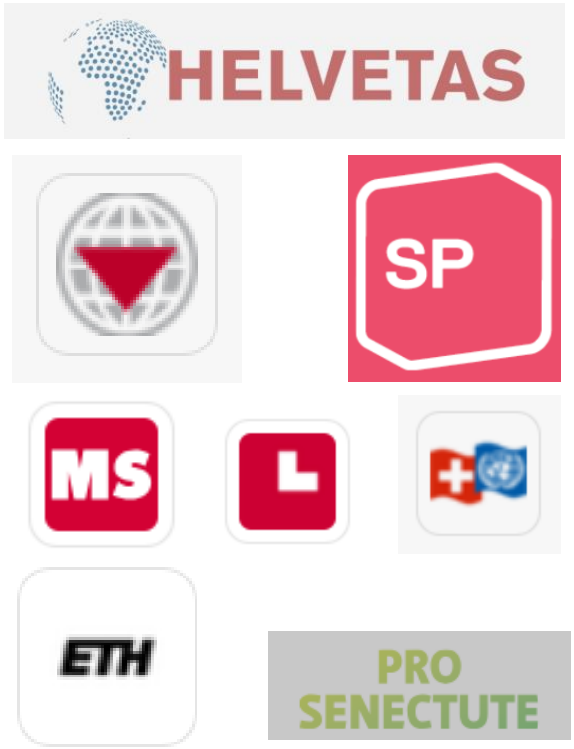
barbara hæring

- **Spenden und Legate** können erhebliche freie Mittel umfassen oder aber projektspezifisch sein.
- **Mitgliederbeiträge, Sach- und Arbeitsleistungen** haben für das Budget von NPO unterschiedliche Bedeutung – je nach Art und Anzahl der Mitglieder.
- **Zusprachen** anderer Organisationen der Zivilgesellschaft können ebenfalls freie Mittel oder Projektbeiträge umfassen.
- **Erlöse** für Dienstleistungen und Produkte (Kern- und Nebengeschäfte) – auch staatliche Beiträge zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben – können von erheblicher Bedeutung sein (Leistungsvereinbarungen und Aufträge).
- **Anlagegewinne** können budgetrelevante freie oder gebundene Mittel liefern.



Finanzquellen mit unterschiedlicher Logik und Anforderungen

barbara hæring



- **Philanthropie** unterstützt aus ideellen Gründen. Es gilt, ihre Solidarität aufrecht zu erhalten. Mäzene möchten dabei sein wenn ihre Ziele umgesetzt werden.
- **Mitglieder** unterstützen weil gemeinsame Ideen umgesetzt werden oder weil sie einen Gegenwert erhalten. Auch hier gilt es, die Solidarität zu fördern.
- **Organisationen** unterstützen, um Multiplikatoreffekte zu erreichen. Stiftungen unterstützen Projektumsetzungen, Kirchen unterstützen ihre Hilfswerke.
- **Öffentliche Hand** finanziert ausgelagerte Aufgaben. Die DEZA unterstützt NGO über spezifische Mandate sowie mit Grundbeiträgen; das BSV hat die Umsetzung der Alterspolitik an die Pro Senectute ausgelagert. Hier gilt es, die Kongruenz der Ansätze und eine qualitativ hochstehende Leistungserbringung sicherzustellen.
- **Anlagegewinne** stellen Fragen zur Anlagepolitik mit Blick auf Ziele der NPO (eine Umweltstiftung identifizierte Fracking-Projekte in ihrem Anlageportfolio…).

NPOs in meinem «Portfolio» – mit diverser Finanzierung

barbara hæring

*Stiftungskapital, **staatliche Beiträge**, Sachleistungen, Philanthropie*

*Stiftungskapital, **Mitgliederbeiträge**, Spenden, Arbeitsleistungen*

*Stiftungskapital, Spenden, **Verkaufserlöse**, staatliche Unterstützung*

Staatliche Beiträge, Sachleistungen

Mitgliederbeiträge, Arbeitsleistungen

Stiftungskapital, Erlöse, Beiträge anderer Organisationen, staatliche Beiträge, Anlagegewinne

9

Herausforderungen nehmen zu!

barbara hæring

- Öffentliche Geldgeber:innen ziehen sich aus politischen und/oder wirtschaftlichen Gründen aus der Unterstützung von NPO/ NGO zurück oder reduzieren ihre Beiträge. Dies schwächt deren Finanzgrundlage und ebenso die ideelle und politische Unterstützung.
- **Finanzquellen** müssen divers gehalten oder diversifiziert werden. Dabei gilt es, Passung und Nachhaltigkeit zu beachten.
- **Neue Geldquellen** lassen sich in zuerst primär für Projekte gewinnen. Private Geldgeber unterliegen keiner demokratischen Kontrolle. Deshalb: Je staatsnaher die Aufgaben, umso wichtiger sind öffentliche Mittel.
- **Finanzmanagement:** Intern braucht es eine langfristige Finanzplanung sowie das Monitoring der Ausgaben. Fundraising muss professionell sein. Kosten/ Nutzen-Überlegungen sind wichtig.

3,6 MILLIARDEN AB 2027

Drei Bundesräte präsentieren den Sparhammer – er trifft viele

Der Bundesrat hat festgelegt, welche der von einer Expertengruppe vorgeschlagenen Sparmassnahmen weiterverfolgt werden sollen: Der Sparhammer trifft viele – von der AHV über Bundesangestellte bis Kitas.

Fallbeispiel GICHD: Vision, Mission und Aufgaben haben sich gewandelt

barbara hæring

Vision ursprünglich: Eine Welt frei von Minen.

Vision heute: Eine Welt frei von Risiken aus Kampfmitteln, in der Gemeinschaften gedeihen.

Mission ursprünglich: Das GICHD trägt zur Entwicklung und Professionalisierung der Humanitären Entminung bei.

Mission heute: Das GICHD trägt zur Entwicklung und Professionalisierung der Risikominderung von Kampfmitteln bei und fördert innovative, massgeschneiderte und nachhaltige Lösungen.

INNOVATION	**WISSEN VERBREITEN**	**KODIFIZIERUNG UNTERSTÜTZEN**	**PARTNERSCHAFTEN FÖRDERN**
Konzepte, Methoden, Werkzeuge	Beratung, Schulung	Standards, Normen, Richtlinien	Dialoge, Kooperation, Convening power

Fallbeispiel GICHD: Risiken für Humanitäre Entminung sind vielfältig

barbara hæring

Technische Risiken: Verminung in urbanen Gebieten – Minen in dreidimensionalen Strukturen (Syrien, Gaza); improvisierte Sprengkörper – produziert und eingesetzt von nichtstaatlichen Akteuren.

Sicherheitspolitische Risiken: Entminung in Kriegsgebieten mit unklaren Zuständigkeiten und Sicherheitsrisiken für das Personal (Gaza, Ukraine).

Regulatorische Risiken: Infolge des Kriegs gegen die Ukraine hat die Ächtung der Landminen abgenommen. Eigene Sicherheitsinteressen dominieren. Litauen hat als erstes Land den Austritt aus der APMBC, andere sind gefolgt.

Finanzielle Risiken: Geldgeber:innen ziehen sich aus politischen und/oder wirtschaftlichen Gründen aus der Finanzierung von Entminungsprogrammen zurück oder reduzieren ihre Beiträge.

Fallbeispiel GICHD: Finanzierungsrisiken verlangen vielfältige Massnahmen

barbara hæring

- Das GICHD finanzierte seine Aufgaben bisher primär durch Beiträge von Staaten. Die USA hat sich zurückgezogen; Schweden seine Beiträge reduziert und Deutschland hat eine angekündigte Zusatzfinanzierung gekappt….

- **Strategie:** Unsere Strategie umfasst neu einen „financial pillar“. Dies schafft Verbindlichkeit für die Trägerschaft. Zudem wurde ein detaillierter Massnahmenplan entwickelt.
- **RBM:** Ein RBM-Ansatz stärkt die Planbarkeit der Arbeiten, die Rechenschaftsablage und ebenso die Legitimation für Finanzierungsanfragen.
- **Ausgaben:** Wir haben eine Quartalsplanung samt Monitoring aufgebaut und wissen jederzeit, wie unsere Finanzlage aussieht. Wir reduzieren den Overhead und suchen Synergien mit den anderen Genfer Zentren im MdP.
- **Einnahmen:** Wir suchen neue Geberländer und private Geldgeber:innen und haben das Fundraising professionalisiert. Zudem versuchen wir, Projektfinanzierungen mit Overhead-Contributions zu verbinden.
- **Innovative Finanzierungsinstrumente:** Wir erarbeiten Finanzierungsinstrumente und beteiligen uns im Rahmen eines EU-Projekts an der Konzeption innovativer Finanzierungsinstrumente für humanitäre Aufgaben generell. Dies verlangt umfassendes Knowhow im Finanzmanagement.

Fallbeispiel GICHD: Innovative Finanzierungsinstrumente

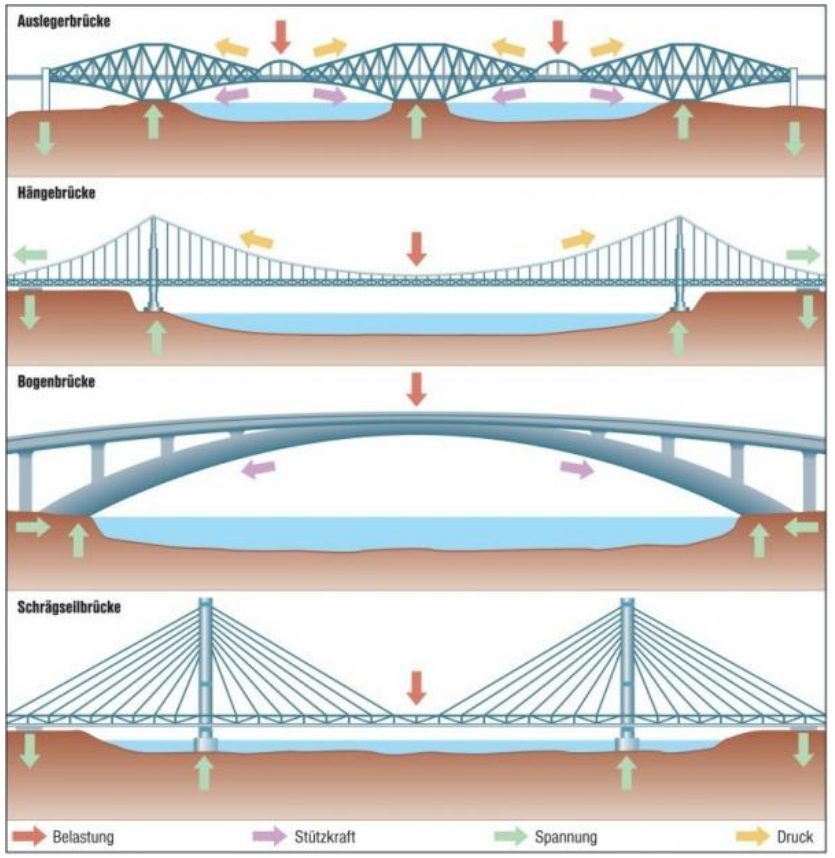
barbara hæring

- **Innovative Finanzierungsmechanismen** sind komplementäre Ansätze zur Mobilisierung und Bereitstellung von Ressourcen. Ziel ist es, den Umfang, den zeitlichen Ablauf und die Vorhersehbarkeit der verfügbaren Mittel zu verbessern. Bei langfristigen, kumulativen Bedürfnissen können sie dazu beitragen, Finanzierungsstrukturen an operative Realitäten anzupassen, wodurch eine frühere Bereitstellung, grössere Kontinuität und verbesserte Planung ermöglicht werden.
- **Frontloading** macht vereinbarte Verpflichtungen von Geldgebern sofort verfügbar. Diese Verpflichtungen werden gebündelt und als Grundlage für Kapitalmarkt-Finanzierungen verwendet, (Anleiheemission). Von Investoren aufgebrachte Mittel stehen sofort zur Verfügung.
- **Blended Finance** nutzt Mittel strategisch, um zusätzliche Finanzierungen, von Entwicklungsbanken oder impact-orientierten Investoren, zu ermöglichen. Knappe öffentliche Geld sollen effizienter eingesetzt, Risiken reduziert und grössere Kapitalvolumina für vorrangige Bedarfe mobilisiert werden.

Go for it!

barbara
hæring

- Der beste Weg, um Geld zu erhalten, ist, (potenziellen) Geldgeber:innen etwas zu bieten! Dies gilt auch für innovative Finanzierungsinstrumente. Es braucht dazu stabile Brücken und einen kontinuierlichen Austausch in beiden Richtungen.
- Finanzrisiken rufen nach Massnahmen auf den allen Führungsebenen: thematisch, strategisch, operativ, Einnahmen, Ausgaben, Monitoring, Controlling. Innovative Finanzierungsinstrumente benötigen umfassendes Knowhow im Finanzmanagement.



barbara
hæring

Impressum

Barbara Haering
+41 79 446 71 20
hello@barbara-haering.ch
barbara-haering.ch

Universitätsstrasse 9
CH-8006 Zürich

Follow me