

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/20

Matthias Bütikofer und Roger Höhener

## **Fundraisingerträge als Grundlage für Strategien in der Mittelbeschaffung**

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 3 (2020), S. 6-14.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f SA  
Fotomaterial: Thema «Hände»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-59-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Fundraisingerträge als Grundlage für Strategien in der Mittelbeschaffung

Matthias Bütikofer und Roger Höhener

**Für viele Nonprofit-Organisationen (NPO) sind Fundraisingeinnahmen zur Finanzierung ihrer Leistung von zentraler Bedeutung. Angesichts der knappen und seit geraumer Zeit rigoros begrenzten Mittel seitens der öffentlichen Hand stellen diese freiwilligen Zuwendungen für viele NPO die oftmals einzige Möglichkeit dar, ein angestrebtes Wachstum der eigenen Organisation zu finanzieren. Sei es als Folge von ausdifferenzierten und komplexeren Bedürfnissen auf Seiten der primären Zielgruppen oder sei es als Folge eines quantitativen Nachfragewachstums aufgrund der demografischen Entwicklung. Für NPO ist es daher unabdingbar, sich grundsätzliche Gedanken zur Fundraisingstrategie innerhalb eines zusehends umkämpfteren Spendenmarktes zu machen.**

Als nationaler Dachverband der Blinden- und Sehbehindertenorganisationen der Schweiz hat der SZBLIND dazu die Ertragsentwicklung seiner Mitgliedorganisationen über einen Zeitraum von 13 Jahren ermittelt und diese mit dem allgemeinen Spendenvolumen Schweiz in Vergleich gesetzt. Diese Vergleiche sollen unseren Mitgliedorganisationen eine bessere Beurteilung ihres Erfolgs oder Misserfolgs im Fundraising ermöglichen und explizitere Reflexionen sowohl zur strategischen Bedeutung als auch zur qualitativen und quantitativen Ausgestaltung ihres Beschaffungsmarketings in Gang setzen.

Auslöser dafür, eigens eine Erhebung zu den Fundraisingerträgen der Mitgliedorganisationen des SZBLIND durchzuführen, war die Feststellung, dass das Gesamtspendenvolumen zu Gunsten der Gesamtheit schweizerischer Nonprofit-Organisationen zwischen 2003 und 2016 beträchtlich angestiegen ist. Gemäss der im Auftrag der Zewo alljährlich vom Verbandsmanagement Institut (VMI) erstellten Spendenstatistik ist das Spendenvolumen der Schweiz im erwähnten Zeitraum um stattliche 67.2 % angewachsen, von 1.071 Mrd.<sup>1</sup> Franken auf zuletzt 1.791 Mrd. Franken. Mit Blick auf das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen haben wir uns gefragt, wie's denn im Vergleich dazu um die Entwicklung des Spendenvolumens zu Gunsten unserer Branche als Ganzes bzw. der einzelnen Mitgliedorganisationen unseres Verbandes steht. Schliesslich haben wir vor diesem Hintergrund zwei Zielsetzungen formuliert:

Zielsetzung (1) der Erhebung bestand darin, Anschluss zu erhalten über die Spendenentwicklung des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens als Branche (im Zeitraum zwischen 2003 und 2016) und diese im Rahmen eines externen Benchmarks in Vergleich zu setzen mit der Spendenentwicklung der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen der Schweiz.

Zielsetzung (2) der Erhebung war, zu erfahren, wie erfolgreich die einzelnen Mitgliedorganisationen des SZBLIND



Fundraising betreiben. Auf Basis eines Peer-Vergleichs wollten wir den Organisationen die Möglichkeit einräumen, ihre Nettofundraisingerträge mit jenen anderer Organisationen der Branche und damit intern zu vergleichen und zu beurteilen.

#### **Methodisches Vorgehen**

Von den 50 ordentlichen Mitgliedorganisationen, welche dem SZBLIND als Dachorganisation des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens angeschlossen sind, haben wir auf Basis von zuvor festgelegten Kriterien deren 27 mit einem Erhebungsbogen bedient. Zu den genannten Kriterien gehörten, dass ausgewählte Organisationen ab 2003, dem Ausgangsjahr des Beobachtungszeitraums, in der Jahresrechnung einen betrieblichen Gesamtertrag von mindestens einer Million Franken ausweisen.<sup>2</sup> Zudem haben wir für die Erhebung aus-

schliesslich Organisationen berücksichtigt, welche ab dem Jahr 2003 eigene Bestrebungen in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit und/oder Fundraising unternommen haben. In der Erhebung nicht berücksichtigt haben wir damit eine Reihe von vornehmlich kleineren Organisationen mit vergleichsweise gering entwickelten Fundraisingaktivitäten.

Von der so ermittelten Grundgesamtheit von 27 Organisationen aus dem Mitgliederkreis des SZBLIND haben deren 18, also zwei Drittel, an der Erhebung teilgenommen und uns in der Phase der Datenerhebung Zahlen zu Fundraisingaufwänden und -erträgen (für den fraglichen Zeitraum zwischen 2003 und 2016) zur Verfügung gestellt.

Im Rahmen der Datenauswertung haben wir entlang unserer Zielsetzungen die Entwicklung des Spendenvolumens zu Gunsten der Gesamtheit aller

18 Blinden- und Sehbehindertenorganisationen mit jener des Gesamtspendenvolumens der Schweiz (gemäss Zewo-Statistik) verglichen. Dazu haben wir für die fragliche Zeitspanne zwischen 2003 und 2016 in beiden Fällen mittels des geometrischen Mittelwerts die durchschnittliche Wachstumsrate berechnet.

Um Aufschluss darüber zu erhalten, wie erfolgreich die einzelnen Blinden- und Sehbehindertenorganisationen in der fraglichen Zeitspanne im Peer-Vergleich Fundraising betrieben haben, haben wir ebenfalls anhand des geometrischen Mittelwerts die durchschnittlichen Wachstumsraten von Fundraisingeinnahmen einzelner Organisationen berechnet und diese untereinander in Vergleich gesetzt. Überdies haben wir die Fundraisingeffizienz der 18 Organisationen berechnet. Dabei sind wir – wie verbreitet üblich – vom Fundraisingertrag ausgegangen und haben diesen zum Fundraisingaufwand in Beziehung gesetzt. Wir unterscheiden dabei nach Art der Organisationen, nämlich solchen mit nationalem bzw. regionalem oder lokalem Aktionsradius. Diese Differenzierung macht deshalb Sinn, weil diese Organisationen auf den Fundraisingmärkten teilweise unterschiedlichen Chancen und Risiken ausgesetzt sind, was sich mitunter beträchtlich auf die jeweiligen Fundraisingstrategien und Fundraisingertragsniveaus auswirken kann.

### **Spendenertrag des Blinden- und Sehbehindertenwesens im externen Vergleich**

Auf Ebene der Branche zeigen die Erhebungsergebnisse: Obwohl Menschen mit (Seh-)Behinderungen in der Bevölkerung einen sehr hohen Goodwill geniessen,<sup>3</sup> schlägt sich dieser Umstand auf Seiten der Gesamtspendeneinnahmen des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens nur mässig nieder, wie der Datenausschnitt aus unserer Erhebung in der Tabelle zeigt. Die Gesamtspendeneinnahmen der 18 untersuchten Organisationen sind im beobachteten Zeitraum zwar um insgesamt 28.9 % gewachsen. Dies entspricht einer durchschnittlichen Zunahme von 2 % pro Jahr. Diese Zunahme fällt jedoch nur gerade halb so gross aus wie der Benchmark der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen der Schweiz mit 4 %. Gleichzeitig fällt etwa auch auf, dass die interessierenden 2 % selbst der Wachstumsentwicklung des Bruttoinlandprodukts BIP der Schweiz (als wichtigem Wohlfahrtsindikator) in der Höhe von 2.5 % nicht unwesentlich hinterher hinken.

### **Die Organisationen des Blinden- und Sehbehindertenwesens im internen Vergleich**

Auf Ebene der einzelnen Organisationen zeichnen die Resultate ihrerseits folgendes Bild:

Die 18 individuellen Blinden- und Sehbehindertenorganisationen weisen im Zeitraum zwischen 2003 und 2016 ausgesprochen heterogene Wachs-

Tabelle: Entwicklung des Gesamtspendenvolumens von Blinden- und Sehbehindertenorganisationen (2003 bis 2016) im Vergleich (in CHF)

Jahr	Gesamtspendenvolumen Blindenwesen	Gesamtspendenvolumen Schweiz	Bruttoinlandprodukt <sup>4</sup>
2003	32 Mio.	1,07 Mrd.	475 Mrd.
2016	41 Mio.	1,79 Mrd.	659 Mrd.
<b>Veränderung insgesamt</b>	+ 28.9 %	+ 67.2 %	+ 38.7 %
<b>Jährliche Veränderung</b>	+ 2.0 %	+ 4.0 %	+ 2.5 %

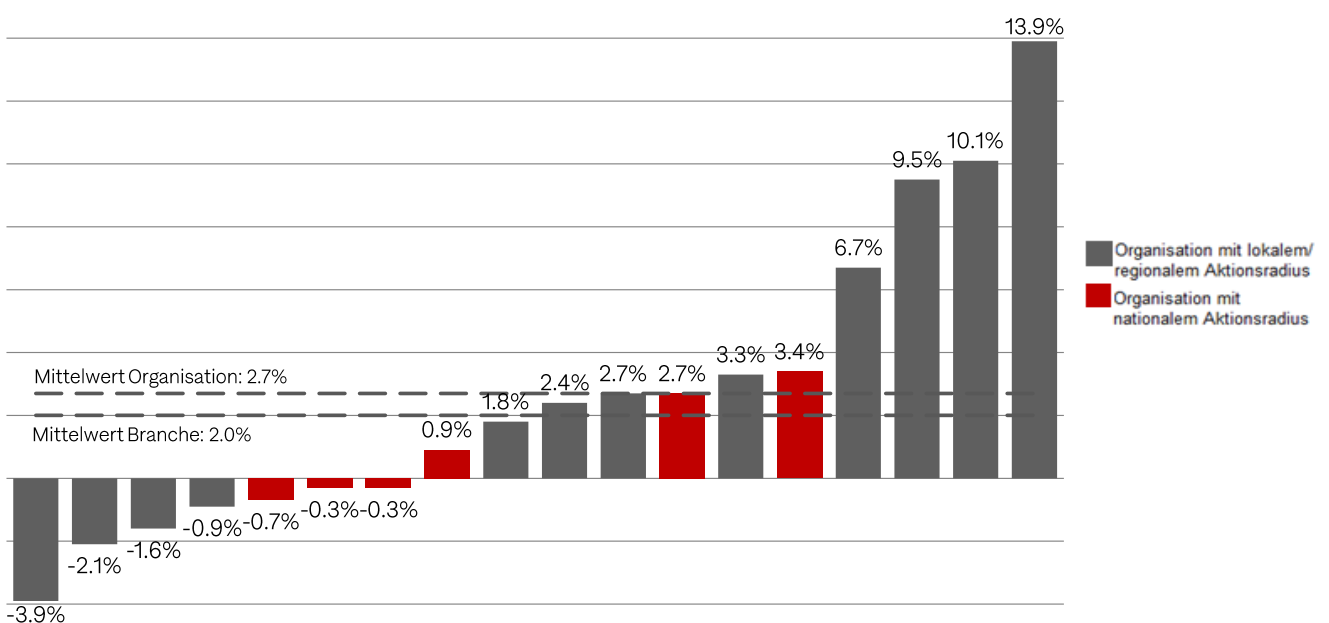
tumsraten ihrer Spendenvolumen aus. Diese reichen von einer negativen jährlichen Wachstumsrate von -3.9 % bis hin zur positiven jährlichen Wachstumsrate von 13.9 % (siehe untenstehende Abbildung 1). Das Spendenvolumen einzelner Organisationen ist dabei zwischen 2003 und 2016 um durchschnittlich 2.7 % gewachsen (siehe Mittelwert Organisation in Abbildung 1). Allerdings gewichtet dieser Mittelwert kleinere Spendenvolumen stärker als grössere. Wir bilden daher gleichzeitig auch den Mittelwert auf Ebene der Branche ab (siehe Mittelwert Branche in Abbildung 1). Anders als der Mittelwert auf Ebene der Organisation geht dieser nicht von der Veränderung des Gesamtspendenvolumens der einzelnen Organisationen aus, sondern von der Veränderung des Spendenvolumens der Branche als Ganzes. Diese verzeichnet in der fraglichen Zeitspanne zwischen 2003 und 2016 ein Plus von durchschnittlich 2 % pro Jahr (siehe auch oben). Dies bedeutet mit andern Worten auch, dass Organisationen mit kleineren Spendenvolumen in der

Tendenz höhere Wachstumsraten ihrer Spenderträge verzeichnen als Organisationen mit grösseren Spendenvolumen.

**«Wieviel kostet ein Spendenfranken?»**

Diese Frage haben wir uns im Falle der Fundraisingeffizienz gestellt. Wir haben dazu den Mittelbeschaffungsaufwand ins Verhältnis zu den Spendeneinnahmen gesetzt. Dabei gilt: Je tiefer der Mittelbeschaffungsaufwand im Verhältnis zum -ertrag, desto besser fällt die Fundraisingeffizienz aus.

Einer Zewo-Studie aus dem Jahre 2015 zufolge wenden Schweizer Hilfswerke durchschnittlich 21 Rappen auf, um einen Spendenfranken zu generieren.<sup>5</sup> Die Resultate zeigen (siehe Abbildung 2): Der (arithmetische) Mittelwert auf Ebene der gesamten Branche liegt bei 0.19 (19 Rappen), jener auf Ebene der einzelnen Organisation bei 0.17 (17 Rappen). Dabei zeigt sich gleichzeitig eine im Grunde paradoxe Situation. Diejenigen Organisationen mit (absolut betrachtet) tiefen Fundraiserträgen – allen voran solche mit



Lesebeispiel: Der SZBLIND verzeichnet im Jahr 2003 ein Gesamtspendenvolumen von CHF 2'357'531, im Jahr 2016 ein solches von CHF 3'334'340. Dies entspricht einer durchschnittlichen (linearen) Zunahme um (auf 1 Kommastelle gerundet) 2.7 % (rote Säule).

Abbildung 1: Durchschnittliche Wachstumsrate Spendeneinnahmen einzelner Blinden- und Sehbehindertenzustellungen (2003 bis 2016).

lokalem bzw. regionalem Aktionsradius – weisen tendenziell bessere Fundraisingeffizienzwerte auf als Organisationen mit grösseren (absoluten) Spendenvolumen und nationalem Aktionsradius.

Wie bereits im Falle der durchschnittlichen Wachstumsrate (siehe weiter oben) sind die Unterschiede auch im Falle der Fundraisingeffizienz erheblich, wie die Abbildung 2 weiter zeigt. Organisationen mit lokalem bzw. regionalem Aktionsradius und kleinen Spendenvolumen weisen generell deutlich bessere Fundraisingeffizienzwerte auf als national tätige Organisationen mit hohen Spendenvolumen. Damit bestätigt sich für das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen, was bereits im allgemeinen Spendenkontext festgestellt worden ist: Eine erhöhte Fundraisingeffizienz zeigt sich namentlich bei Organisationen mit kleinerem Einzugsgebiet, deren Fundraisingaktivitäten vornehmlich auf (grössere) Beziehungsspenden und weniger auf Massenspenden ausgerichtet sind.<sup>6</sup>

Die Fundraisingeffizienz ist dabei bei vornehmlich regional bzw. lokal tätigen Organisationen am grössten, deren jährliches Spendenvolumen sich auf

bis gegen 2 Mio. Franken beläuft. In Abbildung 3 werden die Datenpunkte einzelner Organisationen (über verschiedene Jahre hinweg) jeweils durch Ellipsen umschlossen dargestellt. Sie dienen (mitsamt ihrer teilweisen Einfärbung in Grautönen) lediglich der besseren Lesbarkeit. Die Linien der Ellipsen regionaler bzw. lokaler Organisationen sind dabei gestrichelt, jene nationaler Organisationen durchgezogen dargestellt. Dabei fällt auf, dass namentlich die jährlichen Fundraisingeffizienzwerte der regional bzw. lokal tätigen Organisationen eine teils deutlich ausgeprägtere Streuung aufweisen als jene der nationalen Organisationen (mit einem Spendenaufkommen von über 2 Mio. Franken).

Weiter ist auffällig, dass die guten Fundraisingeffizienzwerte regionaler und lokaler Organisationen bei im Grunde vergleichsweise tiefen Fundraisingerträgen auf Organisationen zutreffen, welche sich vornehmlich darauf fokussieren, mit geringem Aufwand die wenigen, hoch involvierten Personenkreise zu einer Spende zu bewegen. Sie bewegen sich damit strategisch im Bereich der Bewirtschaftung von sog. Beziehungsspen-

## Fundraisingeffizienz (inkl. Legate) (2003 bis 2016)

Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen

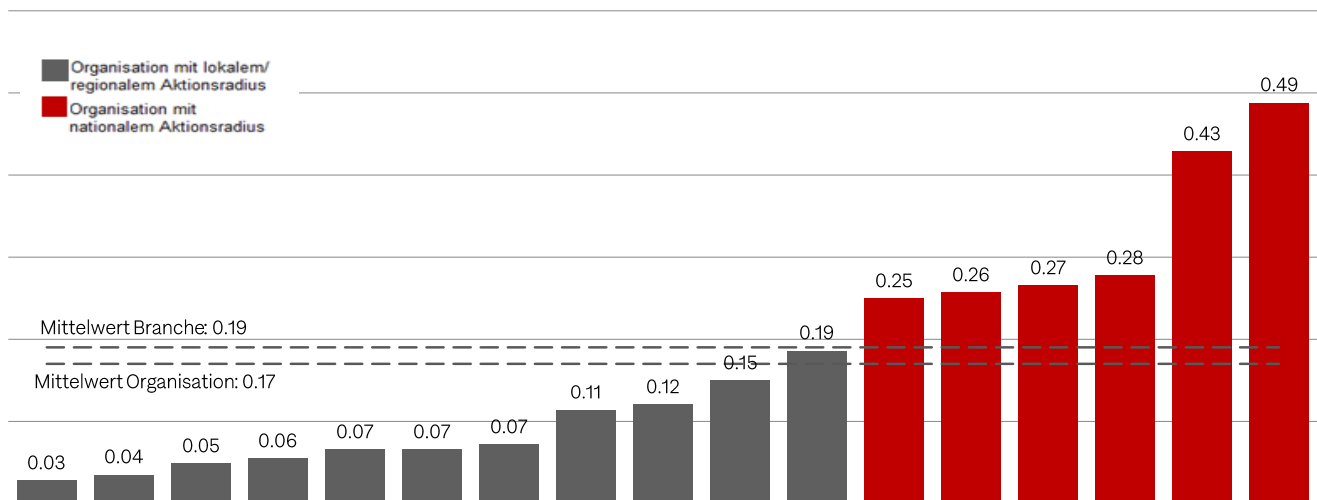


Abbildung 2: Fundraisingeffizienz einzelner Blinden- und Sehbehindertenorganisationen (2003 bis 2016) (Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen; je niedriger der Wert, desto effizienter die Organisation).

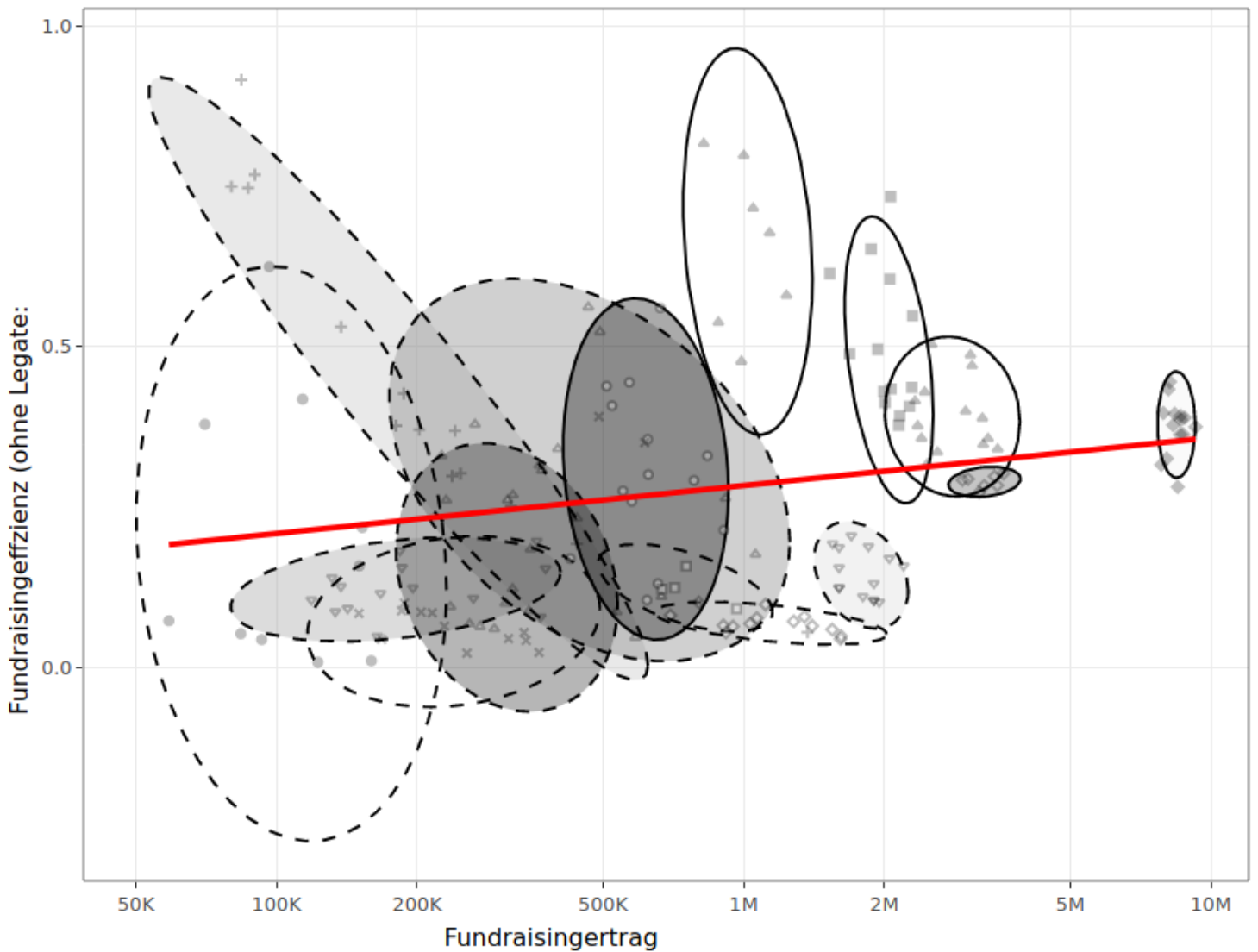


Abbildung 3: Fundraisingeffizienz des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens (2003 bis 2016) (Kostenanteil des Fundraisings an den Fundraisingeinnahmen in Mio. Franken). Quelle: R-G, roman-graf.ch

den. Nationale Organisationen, welche ihrerseits in deutlich geringerem Masse auf sog. Beziehungsspenden abstützen können, haben im Gegenzug in den letzten Jahrzehnten in verstärktem Masse professionelle Fundraisingaktivitäten zur Einwerbung von anonymen Massenspenden entwickelt. Dabei haben sie versucht, den Stamm an Spenderinnen und Spendern gezielt und fortlaufend auszubauen. Absolut betrachtet vermochten diese Organisationen die Fundraisingerträge so zwar teilweise erheblich zu steigern. Sie «bezahlen» diesen Umstand im Vergleich zu den regionalen und lokalen Organisationen jedoch mit einer sinkenden Fundraisingeffizienz. Die Abbildung 3 zeigt in diesem Zusammenhang für die Gesamtheit der Organisationen

auch auf, dass die Grenzkosten für die Einwerbung jeder weiteren Ertragseinheit proportional ansteigen (siehe rote Linie). Als Folge dieser augenfälligen und auf den ersten Blick paradoxalen Situation sinkt bei steigenden, absoluten Erträgen die Fundraisingeffizienz. Jede zusätzliche Ertragseinheit, welche Organisationen zu akquirieren versuchen, erweist sich so als teurer als die vorangegangene. Denn Personen, welche dem Zweck einer Organisation mit hohem Involvement, also einer positiven Grundhaltung begegnen, lassen sich mit geringem Aufwand zu einer Spende bewegen. Stattdessen erweist sich die Einwerbung jeder weiteren Personengruppe mit abnehmender Nähe und Involvement zur Organisation als schwieriger und folglich auch als teurer.

# Interpretation und Schlussfolgerungen

---

Wir konnten feststellen, dass die 18 spendensammelnden Organisationen des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens gegenüber dem (externen) Benchmark der Gesamtheit der spendensammelnden Organisationen in der Schweiz im Falle des Gesamtspendenertrags eine lediglich halb so hohe Wachstumsrate verzeichnen. Vor dem Hintergrund des weiter oben festgestellten, hohen Goodwills von Menschen mit einer Sehbehinderung in der Bevölkerung<sup>7</sup> sehen wir es als klares Indiz an, dass die Organisationen des institutionellen Blinden- und Sehbehindertenwesens deren Potenzial auf den Spendenmärkten bei weitem nicht ausschöpfen. Als Dachorganisation ist es uns daher ein Anliegen, diesen im Grundsatz unbefriedigenden Umstand nüchtern und ohne Lamento vis-à-vis der leitenden Organe unserer Mitgliedorganisationen zur Sprache zu bringen. Die vorliegende Faktenlage betrachten wir dabei als Chance, um gemeinsam Lösungs-

ansätze zu formulieren mit dem Ziel, die eigenen Marktanteile konsequent auszuweiten.

Von Seiten unserer Dachorganisation aus sehen wir kurz- und mittelfristig auf zwei Ebenen angesiedelte Handlungsoptionen:

Erstens stellen wir fest, dass das Blinden- und Sehbehindertenwesen in der breiten Öffentlichkeit als latent undurchsichtiges, ineffizientes und atomisiertes Gebilde wahrgenommen wird. Dieses Bild beeinträchtigt das Vertrauen der spendenden Bevölkerung in diese Organisationen. Das institutionelle Blinden- und Sehbehindertenwesen der Schweiz tut folglich gut daran, als «Gemeinschaftsprojekt» gezielter in Erscheinung zu treten. Als geeignetes Instrument dazu erachten wir eine breit angelegte Imagekampagne. Dies, um sich in der Öffentlichkeit als nachvollziehbar gewachsenes Konstrukt zu positionieren – dezentral, föderalistisch und/oder arbeitsteilig organisiert, auf Kooperation ausgerichtet und die positiven Effekte seines Engagements betonend.

Zweitens hat der Peer-Vergleich unter den Blindenorganisationen erhebliche Diskrepanzen in den individuell erzielten Fundraisingerträgen, der rela-



tiven Ertragsentwicklungen und der Fundraisingeffizienzwerte offenbart. Wir gehen davon aus, dass diese Unterschiede – einerseits zwischen den Organisationen sowie andererseits bei ein- und derselben Organisation über die Jahre hinweg – auf gewisse Zufälligkeiten sowohl hinsichtlich der Qualität als auch der Quantität der Fundraisingaktivitäten zurückzuführen sind. Für uns als Dachorganisationsvertreter bedeutet dies, dass wir künftig vermehrt darauf bedacht sein möchten, den Fokus im Kreise unserer Mitgliedorganisationen auf eine professionellere Ausrichtung von Fundraisingaktivitäten zu legen. Dabei scheint es uns in einem ersten Schritt ratsam, Austauschplattformen zum Thema zu institutionalisieren, um im Sinne einer best practice vorwärts gerichtete Lerneffekte zu ermöglichen. Weiter gilt es u.a. aber auch, die Professionalisierung von Fundraisingaktivitäten gezielter anzuregen. Als Beispiel ist etwa die Schaffung von Fundraising-Kooperationen von lokal oder regional tätigen Organisationen zu nennen, welche an unterschiedlichen Orten dieselben Dienstleistungen erbringen, seien dies nun Führhundeschulen, Schulen für blinde und sehbehinderte Kinder und Jugendliche usw. Ziel sollte dabei sein, über die Einwerbung reiner Beziehungsspenden hinaus künftig neu auch in die anonymen Massenspendenmärkte vorzustossen. Eine Professionalisierung von Fundraisingaktivitäten (dank Lerneffekten und Kooperationen) müsste jedoch mit der Bereitschaft leitender Organe sowie Geschäftsleitungen einhergehen, das Fundraising gezielter zu positionieren und damit verbunden das Risiko einer verstärkten Investition in Kauf zu nehmen.

In der Vergangenheit haben sich viele Organisationen unseres Erachtens darauf fokussiert, mit verhältnismässig geringem Know-how diejenigen Personenkreise mit dem höchsten Involvement zur

Organisation anzusprechen. Die «Kunst» des Fundraising und der eigentliche Auftrag an ein professionell ausgerichtetes Beschaffungsmarketing besteht aber darin, laufend weitere Personenkreise mit abnehmendem Involvement zur Organisation für die eigenen Zwecke zu gewinnen. Diese Dynamik hat zwangsläufig zur Folge, dass die Grenzkosten zur Akquirierung weiterer Personenkreises ansteigen, die Grenzerträge und mit ihnen auch die Fundraisingeffizienz stattdessen sinken, wie wir dies bei professionell ausgerichteten, nationalen Organisationen mit hohen absoluten Fundraisingerträgen beobachten. Diesen scheinbar paradoxalen Nebeneffekt von Professionalisierungsbestrebungen gilt es zu beachten und womöglich konsequenter zu untersuchen. Dies nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass die Zewo Stiftung den spendensammelnden Organisationen als Maxime vorgibt, für «Fundraising und Werbung» nicht mehr als den unseres Erachtens statistischen Grenzwert von 25 % des Aufwands einzusetzen.<sup>8</sup>

Die Ergebnisse unserer Erhebung haben wir erst den Leitungsgremien unserer Mitgliedorganisationen zur Verfügung gestellt. In einem weiteren Schritt sehen wir vor, diese im Rahmen einer gesamtschweizerischen Veranstaltung mit interessierten Kreisen unserer Mitgliedorganisationen zu vertiefen. Wir werden unseren Organisationen ferner anbieten, unser Fachpersonal für beratende Zwecke zur strategischen Ausrichtung ihres Fundraisings einzuladen. Schliesslich werden wir anlässlich unserer nächstjährigen Delegiertenversammlung aber auch die konzeptionellen Grundlagen für eine Imagekampagne des schweizerischen Blinden- und Sehbehindertenwesens unterbreiten, um die Ausgangslage unserer Branche in der Öffentlichkeit sowie namentlich auch auf den Fundraisingmärkten zu verbessern.



## Fussnoten

---

- 1 Vgl. Zewo Stiftung (2017).
- 2 Organisationen mit einem Gesamteinnahmevermögen von zwischen 1 und 20 Mio. Franken werden gemäss Swiss GAAP FER21, den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, als mittelgross bzw. über 20 Mio. Franken als gross klassifiziert (vgl. [www.fer.ch](http://www.fer.ch)).
- 3 Vgl. Swissfundraising & DemoSCOPE (2018).
- 4 Siehe unter: <https://www.bfs.admin.ch>.
- 5 Vgl. Gmür et al. (2016).
- 6 Ebd.
- 7 Siehe unter: <https://www.bfs.admin.ch>.
- 8 Vgl. Zewo Stiftung (o.J.).

## Literatur

---

- Gmür, M., Ziegerer, M. & Aeschbacher, R. (2016). Der Spendenmarkt in der Schweiz. In: Urselmann, M. (Hrsg.): *Handbuch Fundraising*. Wiesbaden.
- Stiftung Zewo (o.J.). *Ratgeber für Spenderinnen und Spender*. Zürich.
- Stiftung Zewo (2017). *Sorgenfalten. Zewoforum 03/2017. Das NPO-Magazin*. Zürich.
- Swissfundraising & DemoSCOPE (2018). *Spendenbarometer 2017. Chartset für den Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZBLIND*. Adligenswil.

## Die Autoren

---



### **Matthias Bütikofer / [buetikofer@szblind.ch](mailto:buetikofer@szblind.ch)**

Matthias Bütikofer studierte Geschichte und Soziologie an der Universität Genf und ist Absolvent des Lehrgangs Executive MBA in NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Er ist seit 2002 Geschäftsleiter des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen SZBLIND.



### **Roger Höhener / [hoehener@szblind.ch](mailto:hoehener@szblind.ch)**

Roger Höhener ist studierter Politologe (Universität Zürich) und Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management am Institut für Verbandsmanagement (VMI). Seit 2007 ist er beim Schweizerischen Zentralverein für das Blindenwesen SZBLIND tätig. Er ist Verantwortlicher für Qualitätsmanagement und Projekte und in dieser Funktion Mitglied der Geschäftsleitung.