

# ZEWO- METHODE

Aufwand berechnen für Projekte  
oder Dienstleistungen, Mittel-  
beschaffung und Administration



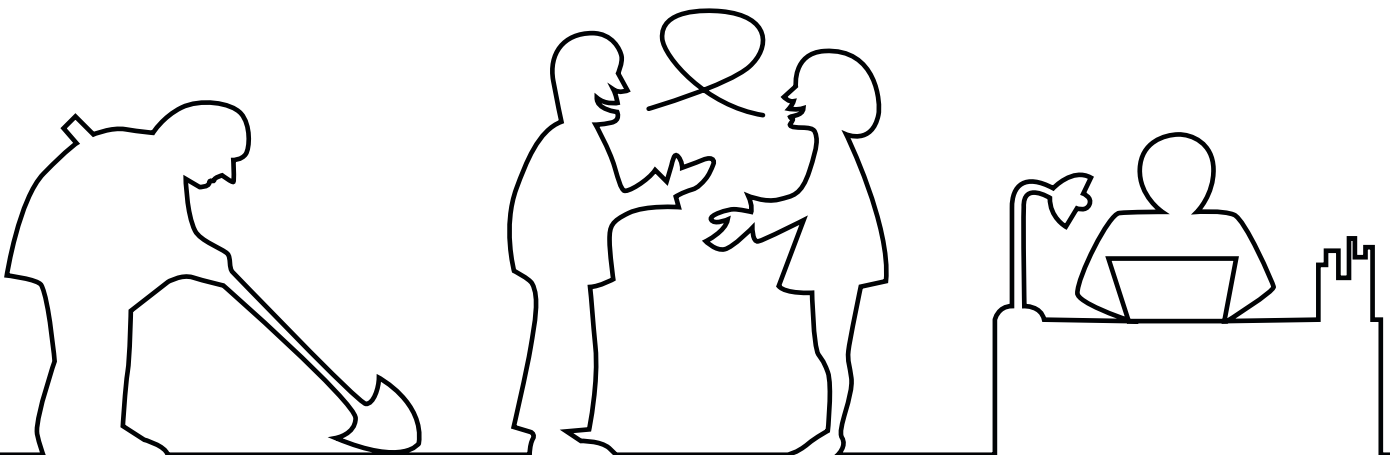


**Ihre Spende  
in guten Händen.**

**Impressum/Copyright**  
Stiftung Zewo  
Pfungstweidstrasse 10  
8005 Zürich  
Telefon 044 366 99 55  
[www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)  
[info@zewo.ch](mailto:info@zewo.ch)

# ZEWO- METHODE

Aufwand berechnen für Projekte  
oder Dienstleistungen, Mittel-  
beschaffung und Administration



© by Stiftung Zewo, Zürich, 1. Auflage, Januar 2018

Die Urheberrechte für die an dieser Adresse veröffentlichten Texte bleiben bei der Stiftung Zewo. Jegliche kommerzielle Vervielfältigung oder Verwertung unseres Angebots oder von Teilen davon in anderen elektronischen oder gedruckten Publikationen ist nur nach unserer Zustimmung erlaubt. Für gemeinnützige Zwecke dürfen Sie unsere Inhalte gerne verwenden, die Stiftung Zewo muss aber mit Adresse und Gütesiegel auf der Seite genannt sein.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Über diese Methode</b> .....	2
<b>Regeln für Anwender</b> .....	3
Drei definierte Kategorien.....	3
Aufwand den drei Kategorien zuordnen .....	4
Abgrenzen zwischen dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und dem Aufwand zur Mittelbeschaffung .....	4
Abgrenzen zwischen dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und dem administrativen Aufwand .....	6
Was Anwender dieser Methode sonst noch beachten sollten.....	6
<b>Anhang 1   Einfache Wegleitung für Kleinstverhältnisse</b> .....	7
<b>Anhang 2   Die Methode im tabellarischen Überblick</b> .....	8
<b>Anhang 3   Aufwand mithilfe von Grafiken richtig zuordnen</b> .....	10
<b>Anhang 4   Beispiele</b> .....	15
• Organisation in der Entwicklungszusammenarbeit	
• Organisation im Sozial-/Gesundheitsbereich	
• Heim	
• Anwaltschaft, Selbstermächtigung, Menschenrechte oder Prävention	
<b>Anhang 5   Kommentar zur Abgrenzung zwischen Aufwand zur Mittelbeschaffung und Projekt- oder Dienstleistungsaufwand</b> .....	19

## Über diese Methode

Die Zewo-Methode gliedert den Aufwand einer Non-Profit-Organisation in drei Kategorien. Sie dient dazu, den Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen vom Aufwand für die Mittelbeschaffung und für die Administration abzugrenzen. Anwender erhalten einen einheitlichen Bezugsrahmen, um Kennzahlen zu ermitteln. Wer diese Zahlen beurteilt, weiss wie sie berechnet worden sind.

Die Zewo-Methode richtet sich an Non-Profit-Organisationen, die sich auf die Einhaltung der Zewo-Standards prüfen lassen. Diese Organisationen bekennen sich zu einer transparenten Berichterstattung<sup>1</sup> und stellen ihren Aufwand den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend dar.<sup>2</sup> Sie setzen ihre Mittel effizient für ihren Zweck und die damit verbundene Administration und Mittelbeschaffung ein.<sup>3</sup>

Für eine Organisation, die nachhaltig tätig ist, sind Mittelbeschaffung und die Administration unabdingbare Aufgaben. Die Zewo anerkennt, dass dafür ein gewisser finanzieller Aufwand entsteht. Sie beurteilt, ob der Anteil des Aufwands, den eine Non-Profit-Organisationen dafür benötigt, innerhalb von vorgegebenen Bandbreiten liegt. Dazu betrachtet sie den nach dieser Methode abgegrenzten Aufwand.

Mehrere Studien<sup>4</sup> zeigen: Tätigkeit, Grösse und Struktur einer Organisation beeinflussen die Kosten einer Non-Profit-Organisation. Der Anteil von Spenden an den gesamten Einnahmen einer Organisation spielt ebenfalls eine Rolle. Spenden sammelnde Organisationen lassen sich anhand der Kostenstruktur also nur bedingt vergleichen. Die Zewo beurteilt deshalb den Einzelfall und berücksichtigt den Kontext.

Die Methode strebt eine vernünftige Genauigkeit mit vertretbarem Aufwand an. Kennzahlen, die danach berechnet sind, eignen sich um zu verfolgen, wie sich die Effizienz einer Organisation entwickelt. Sie sagen nichts aus über die Effizienz einer einzelnen Aktion und eignen sich auch nicht, um Organisationen direkt zu vergleichen, Ratings oder Ranglisten zu erstellen.

### Gültigkeit

Der Stiftungsrat der Zewo hat die vorliegende Methode per 1. Januar 2018 in Kraft gesetzt. Sie ersetzt alle früheren von der Zewo publizierten Versionen.

Für Hilfswerke mit Zewo-Gütesiegel ist diese Methode ab der Jahresrechnung 2018 verbindlich. Eine frühere Anwendung ist möglich. Zewo-Standard 13 schreibt vor, die Kosten nach dieser Methode zu berechnen und auszuweisen. Anhand dieser Berechnung beurteilt die Zewo gemäss Standard 9 die Kostenstruktur einer Organisation.

---

1 Zewo-Standard 12: Transparenz

2 Zewo-Standard 13: Jahresrechnung

3 Zewo-Standard 9: Effizienz

4 Zewo-Kostenstudien 2005, 2008, 2011 und 2015

## Regeln für Anwender

1. Der gesamte Betriebsaufwand unterteilt sich in Anlehnung an die Terminologie von Swiss GAAP FER 21 in die Kategorien: Projekt- oder Dienstleistungsaufwand, Aufwand zur Mittelbeschaffung<sup>5</sup> und administrativer Aufwand.

### Drei definierte Kategorien

2. **Der «Projekt- oder Dienstleistungsaufwand» umfasst Aktivitäten, um ein Projekt oder eine Dienstleistung zu realisieren sowie die Begleitmassnahmen dazu.**

Das sind zum einen Aktivitäten, die unmittelbar den Leistungsempfängern, dem Zielgebiet oder einer Partnerorganisation zugutekommen.

*Beispiele* Kinder unterrichten, Sozialberatung durchführen, eine Brücke bauen, medizinische Hilfe in einem Dorf sicherstellen oder eine Aktion zur Verhaltensänderung durchführen.

Zum andern sind es Aktivitäten, die ein Projekt oder eine Dienstleistung begleiten.

*Beispiele* Ein Projekt planen, eine Dienstleistung konzipieren, das Angebot einer Dienstleistung bekannt machen (ohne Hinweis auf Spendenmöglichkeit), die Wirkung bei einer Zielgruppe untersuchen, ein Projekt revidieren, ein Projekt abrechnen (Projektbuchhaltung) oder eine Dienstleistung mit einer IT-Lösung unterstützen.

3. **Der «Mittelbeschaffungsaufwand» umfasst Aktivitäten für das Fundraising und die Werbung der Organisation sowie deren Begleitmassnahmen.**

Das sind zum einen Aktivitäten, die unmittelbar der Mittelbeschaffung dienen.

*Beispiele* Spenden sammeln, Mitglieder werben, Projektanträge verfassen, an Ausschreibungen teilnehmen, im Sinne von Spenderbindungsmassnahmen Projekte für Spendende beschreiben oder Waren zu Marketing- oder Fundraisingzwecken ein- und verkaufen.

Zum andern sind es Aktivitäten, die die Mittelbeschaffung begleiten.

*Beispiele* Daten von Spendern, Gönnern oder Mitgliedern erfassen und pflegen; Bekanntheit und Image der Organisation fördern; Spendenmarkt beobachten und analysieren; Werbe- und Kommunikationsberatung.

4. **Der «administrative Aufwand» umfasst Aufwände für Aktivitäten, die die Grundfunktionen der Organisation und ihren Betrieb sicherstellen.**

Es sind Aktivitäten, die weder zur Mittelbeschaffung zählen, noch zum Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen.

*Beispiele* Strategische Planung und Budgetierung, allgemeine Buchhaltung, Jahresabschluss und Revision. Ebenso gehören allfällige Vergütungen an Stiftungsräte und Vorstände dazu sowie nicht anderweitig zuordenbare Steuern, Versicherungen oder Gebühren. Aufwände für Netzwerktätigkeiten oder Mitgliedschaften in Verbänden gelten dann als Administration, wenn sie nicht klar einer anderen Kategorie zugeordnet werden können.

---

<sup>5</sup> In Swiss GAAP FER 21 wird dieser Begriff als Fundraising- und allgemeiner Werbeaufwand bezeichnet.

### Aufwand den drei Kategorien zuordnen

5. Anwender dieser Methode ordnen den gesamten, in der Betriebsrechnung nach Swiss GAAP FER erfassten Betriebsaufwand<sup>6</sup> den drei Kategorien zu. Ausgeklammert von der Betrachtung werden einzig: Entrichtete Beiträge und Zuwendungen an andere Organisationen im Rahmen von Unterleistungsverträgen (z. B. Transferzahlungen von BSV-Beiträgen an Regionalstellen).
6. Die Organisation geht bei der Zuordnung des Aufwands grundsätzlich von der Aktivität aus, die den Aufwand verursacht. Dabei beachtet sie die nachfolgenden Regeln.
7. Aufwand, der eindeutig, nachvollziehbar und transparent einer der drei Kategorien zugeordnet werden kann, ist entsprechend zuzuweisen. Das gilt insbesondere für folgende Kostenarten:
  - Entrichtete Beiträge und Zuwendungen
  - Personalaufwand
  - Sachaufwand
  - Abschreibungen
8. Fällt der Aufwand weg, wenn ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Dienstleistung eingestellt wird, handelt es sich um Projekt- oder Dienstleistungsaufwand.<sup>7</sup>
9. Fällt der Aufwand nicht weg, wenn ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Dienstleistung eingestellt wird, handelt es sich entweder um Aufwand zur Mittelbeschaffung oder um administrativen Aufwand.
10. Anwender dieser Methode ordnen den Aufwand, wo immer möglich, nach objektiven Bemessungsgrundlagen zu. Beim Personalaufwand ist dies idealerweise eine Zeiterfassung. Erfasst das Personal die Arbeitszeit nicht, können die in der Stellenbeschreibung oder in einem Pflichtenheft festgehaltenen Aufgaben herangezogen werden.
11. Anwender dieser Methode ordnen den Raumaufwand anhand der in den Räumen ausgeübten Tätigkeiten zu (z. B. nach der Anzahl Quadratmeter, der Anzahl Stellenprozent oder nach Personalaufwand pro Bereich).
12. Nicht zuordenbare Gemeinkosten werden grundsätzlich der Administration zugeordnet. Bei wesentlichen Beträgen kann das Personal als Umlageschlüssel für nicht zuordenbare Gemeinkosten wie Sachaufwand, Raumaufwand, Informatik oder Abschreibungen herangezogen werden (z. B. analog zur Zuordnung des Personalaufwandes oder anhand der Anzahl Stellenprozent nach Bereich).
13. Die Organisation legt der Prüfstelle bei Bedarf offen, wie sie den Betriebsaufwand den drei Kategorien zugeordnet hat.

### Abgrenzen zwischen dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und dem Aufwand zur Mittelbeschaffung<sup>8</sup>

14. Die Projekte oder Dienstleistungen einer Organisation stehen in direkter Verbindung zum statutarischen Zweck und den Sachzielen der Organisation. Aufwände für Fundraising zählen nie zum Projekt- oder Dienstleistungsaufwand, auch dann nicht, wenn sie zweckbestimmt für ein bestimmtes Projekt oder eine bestimmte Dienstleistung erfolgen. Sie sind vollumfänglich dem Aufwand zur Mittelbeschaffung zuzuordnen. Dies gilt auch für den mit dem Fundraising verbundenen Personalaufwand.

6 Das heisst: Der Finanzaufwand, der ausserordentliche Aufwand und der betriebsfremde Aufwand werden nicht in die Betrachtung einbezogen.

7 Dies gilt aber explizit nicht für Aufwände von zweckgebundenen Fundraisingaktivitäten. Diese sind der Mittelbeschaffung zuzuordnen.

8 Bitte beachten Sie dazu auch den Kommentar im Anhang 4.



15. Aktivitäten zur Sensibilisierung, Information oder Prävention können nur dann als Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen geltend gemacht werden, wenn folgende Bedingungen kumulativ erfüllt sind:
- a. Die Aktivität ist im Zweckartikel der Organisation statutarisch verankert (*Statuten, Stiftungsurkunde*).
  - b. Die Organisation setzt sich regelmässig damit auseinander, ob sie mit dieser Aktivität die beabsichtigte Wirkung bei der Zielgruppe erzielt.<sup>9</sup>
16. Verbindet die Organisation ihre Aktivitäten zur Sensibilisierung, Information oder Prävention im Sinne von Ziffer 15 mit einem direkten oder indirekten Aufruf die Organisation finanziell zu unterstützen, kann der Aufwand für die gesamte Aktivität nicht vollumfänglich den Projekten oder Dienstleistungen zugeordnet werden.<sup>10</sup> Dies gilt auch, wenn die Distribution mit einem expliziten, separaten Spendenaufruf erfolgt. Der Aufwand für die Konzeption von Inhalten, für das redaktionelle und gestalterische Aufbereiten, für die Produktion und die Verbreitung wird nach den folgenden Regeln zugeordnet:
- a. Bei der Aktivität stehen angestrebte Verhaltens- oder Einstellungsänderungen im Sinne der Wirkungsziele<sup>11</sup> **klar im Zentrum**. In diesem Fall gelten: **80%** als Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und **20%** als Aufwand zur Mittelbeschaffung.

*Beispiel* Ein Magazin enthält primär Tipps, Denkanstösse oder Hilfestellungen für die Leserschaft. Die Publikation will das Verhalten der Leserschaft verändern. Die Organisation hat einen statutarisch verankerten Auftrag zur Sensibilisierung, Information oder Prävention und setzt sich damit auseinander, ob die vermittelten Informationen verstanden werden und bei der Leserschaft zur angestrebten Verhaltensänderung führen.

- b. Bei der Aktivität haben angestrebte Verhaltens- oder Einstellungsänderungen im Sinne der Wirkungsziele ein **deutliches Gewicht**. Es gibt aber auch andere bedeutende Aspekte, wie etwa das Beschreiben einer erbrachten Leistung oder eines Projektes, Porträts von Leistungsempfängern, Informationen über eine Problematik ohne Bezug zur angestrebten Verhaltens- oder Einstellungsänderung, Erläuterung der angewandten Interventionsstrategie, Spenderwerbung oder -pflege. In diesem Fall gelten: **50%** als Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und **50%** als Aufwand zur Mittelbeschaffung.

*Beispiel* Ein Magazin enthält neben zentralen Beiträgen, die bei der Leserschaft eine Verhaltensänderung anstossen sollen, auch zahlreiche Informationen über durchgeführte Projekte, den Tätigkeitsbereich der Organisation oder Anlässe für Spendende. Die Publikation will mit einem wesentlichen, aber nicht hauptsächlichen Teil der vermittelten Informationen das Verhalten der Leserschaft verändern. Mit anderen Beiträgen wird primär die Spenderpflege oder -gewinnung unterstützt. Die Organisation hat einen statutarisch verankerten Auftrag zur Sensibilisierung, Information oder Prävention und setzt sich damit auseinander, ob die vermittelten Informationen verstanden werden und bei der Leserschaft zur angestrebten Verhaltensänderung führen.

- c. In der Aktivität sind angestrebte Verhaltens- oder Einstellungsänderungen im Sinne der Wirkungsziele enthalten. Diese haben ein klar **untergeordnetes Gewicht** im Vergleich zu anderen Aspekten, wie etwa das Beschreiben der erbrachten Leistung, Porträts von Leistungsempfängern, Berichte über Anlässe für Spender, Informationen über eine Problematik ohne Bezug zur angestrebten Verhaltens- oder Einstellungsänderung oder die Erläuterung einer angewandten Interventionsstrategie. In diesem Fall gelten: **20%** als Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und **80%** als Aufwand zur Mittelbeschaffung.

*Beispiel* Ein Magazin dient hauptsächlich der Spenderpflege oder -gewinnung. Es berichtet vor allem über die erbrachten Leistungen, zeigt Porträts von Leistungsempfängern, thematisiert Spenderanlässe oder weist auf den Verkauf von Produkten hin. Zusätzlich enthält es regelmässig Verhaltenstipps oder ruft dazu auf, das Verhalten zu ändern. Die Publikation will mit einem untergeordneten Teil der Informationen bei der Leserschaft das Verhalten ändern. Die Organisation hat einen statutarisch verankerten

<sup>9</sup> Zewo-Standard 10: Wirkung

<sup>10</sup> Verbindet die Organisation ihre Aktivitäten zur Sensibilisierung, Information oder Prävention im Sinne von Ziffer 15 nicht mit einem direkten oder indirekten Aufruf die Organisation finanziell zu unterstützen, kann der Aufwand für die Aktivität vollumfänglich den Projekten oder Dienstleistungen zugeordnet werden.

<sup>11</sup> Eine Erhöhung der Spendentätigkeit ist keine Verhaltens- oder Einstellungsänderung im Sinne der Wirkungsziele einer gemeinnützigen Organisation. Angesprochene Verhaltens- oder Einstellungsänderungen sind beispielsweise: weniger CO2 produzieren im Alltag, Verzicht auf Güter mit Kinderarbeit, die Einhaltung von Menschenrechten aktiv unterstützen, Gesundheitstipps befolgen, gemeinnützige Angebote nutzen etc.

*Auftrag zur Sensibilisierung, Information oder Prävention und setzt sich damit auseinander, ob die vermittelten Informationen verstanden werden und bei der Leserschaft zur angestrebten Verhaltensänderung führen.*

- d. Will die Organisation aus Gründen der Kostenwahrheit für wesentliche Aktivitäten (z. B. Kampagnen, Publikationsreihen, Fernsehspots), die unter Anwendung der oben genannten Schlüssel die Kostenstruktur verzerren, ein anderes Verhältnis geltend machen, muss sie dies vorgängig mit der Zewo besprechen und belegen. Die Zewo überprüft solche individuellen Regelungen mindestens alle fünf Jahre im Rahmen der Rezertifizierung.
17. Der Aufwand für Aktivitäten, die klassischerweise zum Fundraising gehören, zählen vollumfänglich zum Aufwand für die Mittelbeschaffung. Dazu gehören beispielsweise Direct Mailing Aktionen, Spenderwerbung auf der Strasse oder mit Standaktionen sowie die Mitgliedergewinnung an der Haustüre. Das gilt selbst dann, wenn diese Aktivitäten teilweise auf Material zur Sensibilisierung oder Prävention Bezug nehmen. Es umfasst alle mit der Aktivität verbundenen Kosten, also auch jene für das Personal oder den Versand.
18. Dienen Informationen über Projekte oder Dienstleistungen dazu, Spenden zu sammeln oder die Beziehung zu bestehenden Spendern zu pflegen, zählen die damit verbundenen Aufwände ebenfalls zur Mittelbeschaffung. Es handelt sich dabei um Spendergewinnung oder Spenderbindung.

#### **Abgrenzen zwischen dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen und dem administrativen Aufwand**

19. Kosten für Mobilität gelten nur dann als Projekt- oder Dienstleistungsaufwand, wenn mit der Reise ein klarer Auftrag verbunden ist, Projekte oder Dienstleistungen zu begleiten oder diese zu kontrollieren.
20. Personalaufwand für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeit zu mehr als 80% in direktem Kontakt mit der Zielgruppe erfolgt, kann vollumfänglich dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen zugeordnet werden.

#### **Was Anwender dieser Methode sonst noch beachten sollten**

21. Anwender dieser Methode beachten die Wesentlichkeit, wenn sie den Aufwand zwischen den drei Kategorien abgrenzen. Das heisst: Sie grenzen bedeutende Positionen detaillierter ab, als weniger wichtige Positionen.
22. Anwender dieser Methode beachten das Prinzip der Stetigkeit. Sie legen im Anhang der Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER offen, wenn sie die Kosten wesentlich anders zuordnen als im Vorjahr.
23. Manchmal beeinflussen unentgeltliche Leistungen, die in der Betriebsrechnung nach Swiss GAAP FER nicht erfasst sind, die Kostenstruktur einer Organisation stark. Ist dies der Fall, erläutert die Organisation den Sachverhalt im Anhang der Jahresrechnung mit ergänzenden Angaben und gibt an, welche Bewertungsgrundsätze sie für diese Angaben verwendet hat.

*Beispiel* Freiwilligenarbeit, Sachspenden oder unentgeltliche Dienstleistungen in einem erheblichen Umfang.

## Anhang 1 | Einfache Wegleitung für Kleinstverhältnisse

Dieser Kommentar richtet sich an Organisationen mit folgenden Eigenschaften:

- *geringer Betriebsaufwand*
- *wenig Angestellte (oder keine)*
- *Tätigkeiten wie Sensibilisierung, Information und Prävention werden nicht als Projekt- oder Dienstleistungsarbeit aufgefasst*

Diese kurze Wegleitung zeigt, wie man den Betriebsaufwand in drei Schritten gemäss der Zewo-Methode dem Projekt- oder Dienstleistungsaufwand, dem Aufwand zur Mittelbeschaffung und dem administrativen Aufwand zuordnen kann. Die geltenden Regeln für die Zuordnung der Aufwände sind auf den Seiten 3 bis 6 in diesem Dokument aufgeführt. Die Definitionen der drei Kategorien finden Sie in den Ziffern 2 bis 4 auf Seite 3.

### 1. Personalaufwand direkt zuordnen

Ordnen Sie den eigenen Personalaufwand anhand der Zeiterfassung, der Stellenbeschreibungen oder der Pflichtenhefte den drei Kategorien zu.

### 2. Übrige Betriebskosten – soweit eindeutig möglich – direkt zuordnen

Ordnen Sie von den übrigen Betriebskosten jene zu, die **eindeutig** und **vollumfänglich** zu einer der drei Kategorien gehören.

### 3. Verbleibende Betriebskosten zuordnen

Ordnen Sie die verbleibenden Betriebskosten der Administration zu.

*Alternatives Vorgehen in Schritt 3, wenn es sich bei den verbleibenden Betriebskosten um einen wesentlichen Betrag handelt: Ordnen Sie die verbleibenden Betriebskosten mit einem geeigneten Schlüssel den drei Kategorien zu (z. B. nach der Anzahl Quadratmeter, nach der Anzahl Stellenprozent oder nach Personalaufwand pro Bereich).*

## Anhang 2 | Die Methode im tabellarischen Überblick

	Aufwand	Kriterien für Zuordnung
1	<p><b>Personalaufwand, der eindeutig und direkt zugeordnet werden kann.</b> (Falls eine klare Zuordnung möglich ist, gilt dies auch für das Personalwesen selbst.)</p>	Wird anhand der Tätigkeit des Personals zugeordnet.
2	<p><b>Personalaufwand, der nicht eindeutig und direkt zugeordnet werden kann</b></p>	Sind Personen in mehreren Bereichen tätig, werden die Personalkosten anhand der Zeiterfassung abgegrenzt. Liegt keine Zeiterfassung vor, kann die Abgrenzung auch anhand von Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften erfolgen.
3	<p><b>Sachaufwand, der eindeutig und direkt zugeordnet werden kann</b></p>	Wird der Tätigkeit zugeteilt, die den Aufwand verursacht hat.
4	<p><b>Sachaufwand, der nicht eindeutig zugeordnet werden kann</b></p>	Solcher Sachaufwand wird grundsätzlich der Administration zugerechnet. Bei wesentlichen Beträgen kann die Zuordnung des allgemeinen Sachaufwandes anhand des Personals zugeordnet werden (z. B. analog zur Zuordnung des Personalaufwandes oder anhand der Anzahl Stellenprozente nach Bereich).
5	<p><b>Raumaufwand</b></p>	Wird aufgrund der darin ausgeübten Tätigkeit zugeteilt. Bei wesentlichen Beträgen kann die Zuordnung des allgemeinen Raumaufwandes anhand des Personals zugeordnet werden (z. B. analog zur Zuordnung des Personalaufwandes oder anhand der Anzahl Stellenprozente nach Bereich).
6	<p><b>Abschreibungen</b></p>	Wird dem Tätigkeitsbereich zugeordnet, der die Investition verursacht hat. Bei wesentlichen Beträgen kann die Zuordnung der allgemeinen Abschreibungen anhand des Personalaufwandes zugeordnet werden (z. B. analog zur Zuordnung des Personalaufwandes oder anhand der Anzahl Stellenprozente nach Bereich).
7	<p><b>Personal- und Sachaufwand für die Sensibilisierung, Information und Prävention kann als Projekt- oder Dienstleistungsaufwand geltend gemacht werden, wenn folgende Voraussetzungen kumulativ erfüllt sind: Die Aktivität ist im Zweckartikel der Organisation statutarisch verankert (Statuten, Stiftungsurkunde) und die Organisation setzt sich regelmässig damit auseinander, ob sie mit dieser Aktivität die beabsichtigte Wirkung bei der Zielgruppe erzielt.</b></p>	<p>Folgende Fälle sind zu unterscheiden:</p> <p><b>A:</b> Angestrebte Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe im Sinne der Wirkungsziele stehen bei der Aktivität klar im Zentrum.</p> <hr/> <p><b>B:</b> Angestrebte Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe im Sinne der Wirkungsziele haben bei der Aktivität ein deutliches Gewicht.</p> <hr/> <p><b>C:</b> Angestrebte Verhaltensänderungen bei der Zielgruppe im Sinne der Wirkungsziele sind bei der Aktivität enthalten, haben aber ein klar untergeordnetes Gewicht.</p> <hr/> <p><b>D:</b> Mit der Zewo besprochene, individuelle Schlüssel, die zu einem anderen Mittelbeschaffungsaufwand führen als gemäss den Vorgaben von A bis C.</p>

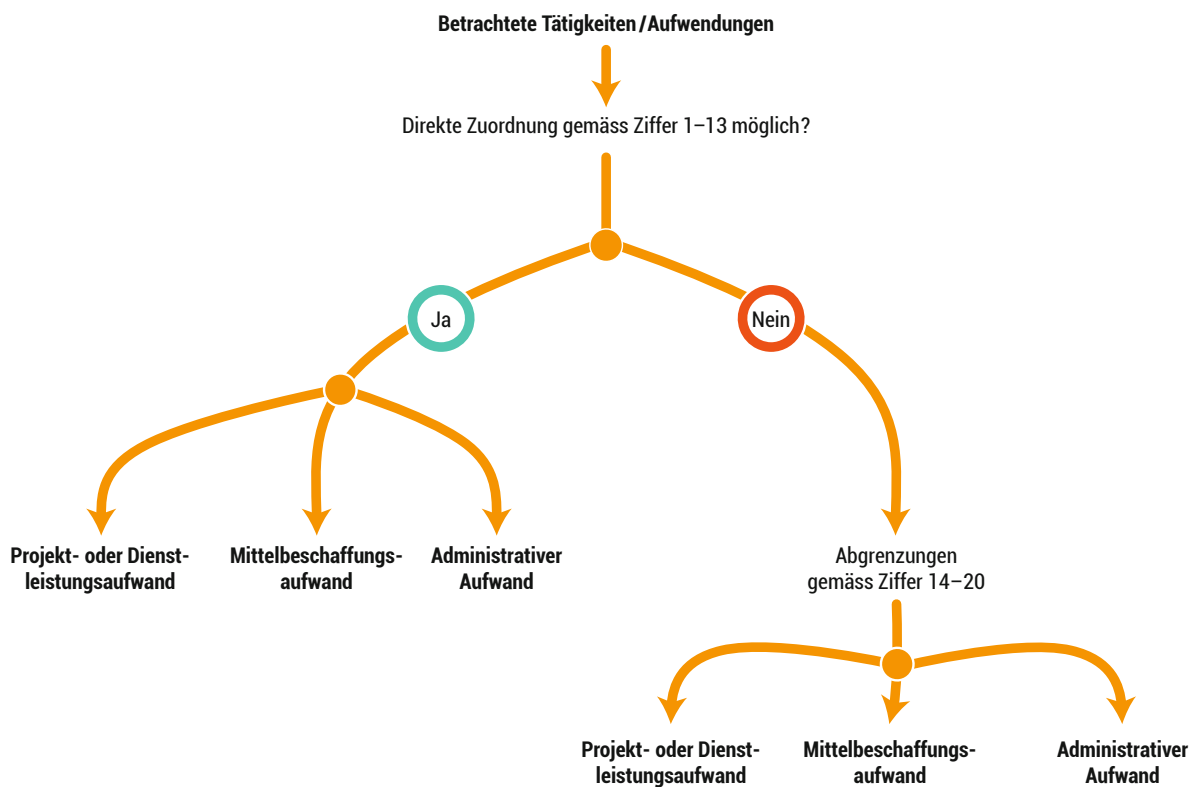
Projekt- und Dienstleistungsaufwand	Mittelbeschaffungsaufwand	Administrativer Aufwand
Mitarbeitende in der Projekt- oder Dienstleistungsabteilung (inkl. Planung, Durchführung, spezifische Revision von Projekten und Dienstleistungen, Evaluation von Projekten und Dienstleistungen sowie die Messung der damit erzielten Wirkung)	Aufwand für Mitarbeitende im Fundraising, in der Werbung sowie der Spenderbetreuung	Entschädigung Mitglieder des obersten Leitungsorgans, geschäftsleitende Tätigkeiten, allgemeine Buchhaltung, Personaldienst, Empfang, technische Dienste
Der Personalaufwand wird anhand des Abgrenzungskriteriums zugeordnet. Personalaufwand für Mitarbeitende, deren Arbeit zu mehr als 80% in direktem Kontakt mit der Zielgruppe erfolgt, kann vollumfänglich dem Aufwand für Projekte oder Dienstleistungen zugeordnet werden.	Der Personalaufwand für Mitarbeitende, die sowohl Aufgaben in der Mittelbeschaffung als auch andere Aufgaben wahrnehmen (z. B. Geschäftsleitung), wird gemäss der Zeiterfassung abgegrenzt. Liegt keine Zeiterfassung vor, kann die Abgrenzung auch anhand von Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften erfolgen.	Der Personalaufwand für Mitarbeitende, die sowohl allgemeine administrative Aufgaben als auch Aufgaben in der Mittelbeschaffung oder im Bereich Projekte- und Dienstleistungen wahrnehmen (z. B. Geschäftsleitung), wird gemäss der Zeiterfassung abgegrenzt. Liegt keine Zeiterfassung vor, kann die Abgrenzung auch anhand von Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften erfolgen.
Sachaufwand Projekte/Dienstleistungen, an Partnerorganisationen übermittelte Gelder, separate Revision einzelner Projekte/Dienstleistungen, separate Abrechnung einzelner Projekte/Dienstleistungen	Direct Marketing, Kommunikations- und Fundraising-Agenturen, Schaltkosten für Werbung, Versandkosten, Kosten für Benefiz und Spenderanlässe, Miete von Adressen, IT-Lösung für Spenderdatenpflege, Marketing zur Spendergewinnung und -bindung	Abschlussrevision, Treuhänder, allgemeine Buchhaltung, nicht zuordenbare Gemeinkosten, Beiträge und Dachverband, Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung, Retraiten
Grundsätzlich erfolgt keine Zuordnung von allgemeinem Sachaufwand. Kosten für Mobilität gelten nur dann als Projekt- oder Dienstleistungsaufwand, wenn mit der Reise ein klarer Auftrag verbunden ist, Projekte oder Dienstleistungen zu begleiten oder diese zu kontrollieren.	Grundsätzlich erfolgt keine Zuordnung von allgemeinem Sachaufwand.	Sachaufwand, der nicht eindeutig zugeordnet werden kann, wird als Administration betrachtet.
Aufwand für Räume, die für die Durchführung und die Begleitung der Projekte oder Dienstleistungen benötigt werden	Aufwand für Räume, die für die Mittelbeschaffung, Werbung und Kommunikation benötigt werden	Aufwände für Räume, die für administrative Tätigkeiten benötigt werden, und Räume, deren Zuordnung unklar ist, werden als Administration betrachtet.
Abschreibungen auf Immobilien, Mobiliar und IT, die für die Durchführung und die Begleitung von Projekten oder Dienstleistungen benötigt werden	Abschreibungen auf Immobilien, Mobiliar und IT, die für Fundraising und Kommunikation benötigt werden	Abschreibungen auf Immobilien, Mobiliar und IT, die für administrative Tätigkeiten benötigt werden. Abschreibungen, deren Zuordnung unklar ist, werden als Administration betrachtet.
80 % (Ohne jeglichen direkten oder indirekten Aufruf zur finanziellen Unterstützung: 100%)	20 % (Ohne jeglichen direkten oder indirekten Aufruf zur finanziellen Unterstützung: 0%)	Keine Zuordnung
50%	50%	
20%	80%	
80% +/- x, 50% +/- x, 20% +/- x	20% +/- x, 50% +/- x, 80% +/- x	

## Anhang 3 | Aufwand mithilfe von Grafiken richtig zuordnen

Die folgenden Grafiken veranschaulichen die Regeln von Seite 3 bis 6 und unterstützen Anwender dabei, die Kosten nach der Zewo-Methode den drei Kategorien zuzuordnen.

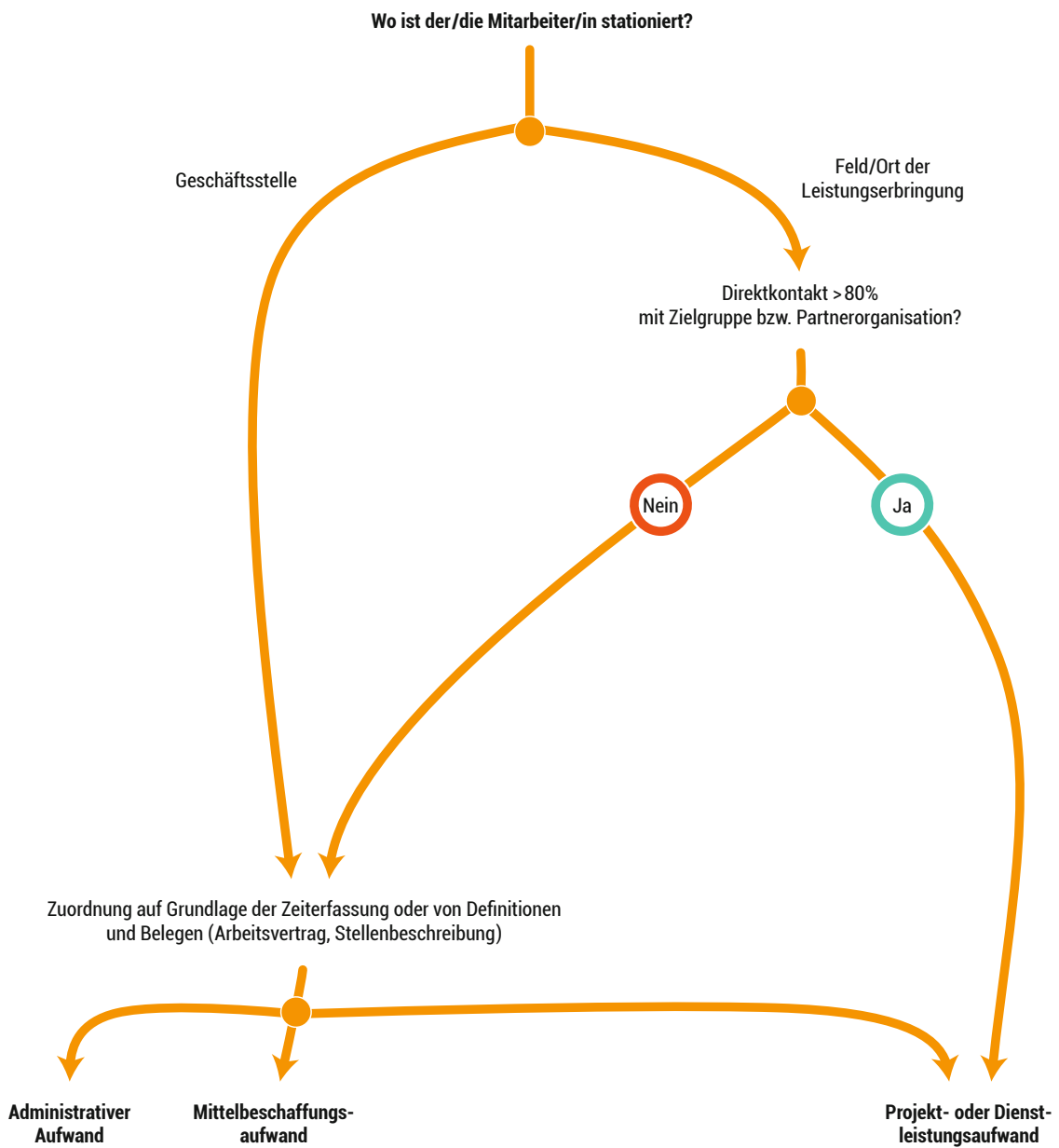
### Grafik 1 | Zuordnung der Kosten

Einen Grossteil der Aufwände kann man direkt einer der drei Kategorien zuweisen, sofern eine plausible und objektive Bemessungsgrundlage vorliegt. Ist dies nicht möglich, sind die besonderen Konventionen für die Zuordnung zu beachten.



**Grafik 2 | Entscheidungsbaum Personalaufwand**

Diese Grafik hilft, den Personalaufwand den drei Kategorien zuzuordnen. Am einfachsten orientiert man sich daran, wo eine Person angesiedelt ist. Im Sinn und Geist eines pragmatischen Ansatzes gilt es zu vermeiden, mit grossem Aufwand eine Scheingenauigkeit herbeizuführen. Vielmehr geht es darum, nach bestem Wissen und Gewissen abzuschätzen und zu entscheiden, wie der Personalaufwand den verschiedenen Kategorien zuzuordnen ist.

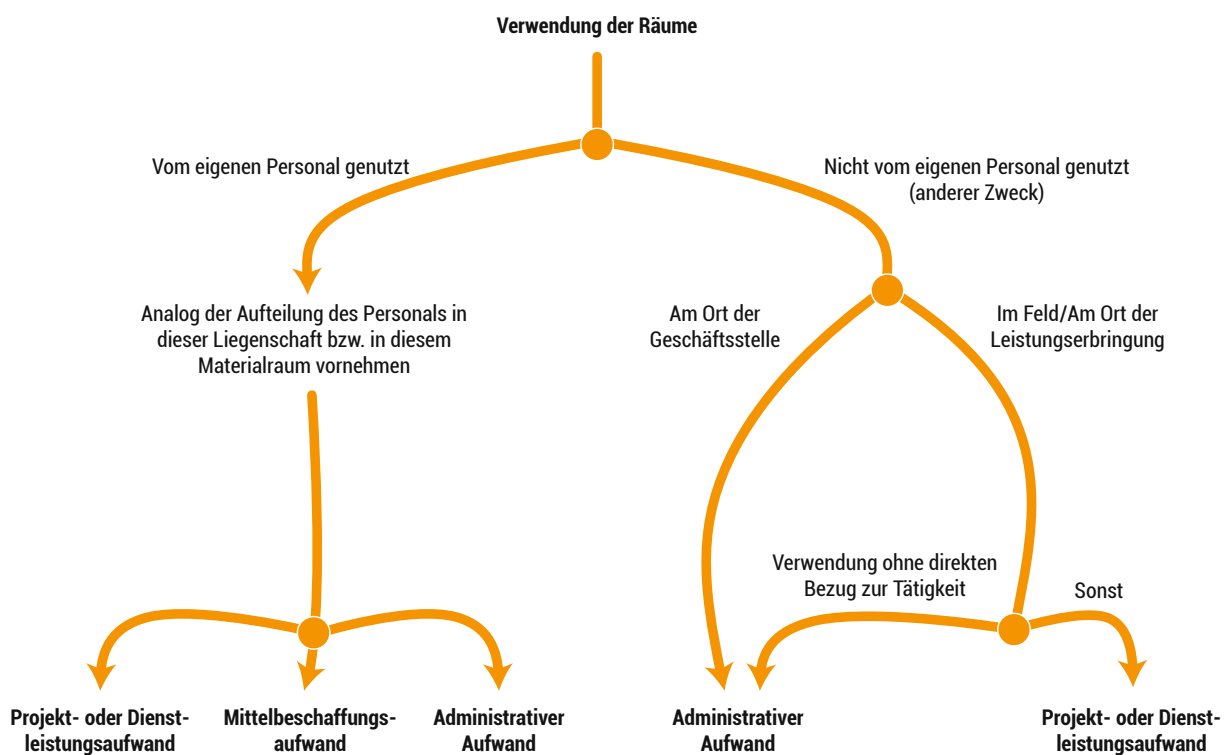


**Grafik 3 | Entscheidungsbaum Raumaufwand**

Diese Grafik hilft, den Raumaufwand zuzuordnen. Grundsätzlich erfolgt die Zuordnung auf der Basis der vom eigenen Personal ausgeübten Tätigkeiten (*linker Ast der Grafik*). Als Bemessungsgrundlage im Raum dienen zum Beispiel die Anzahl Quadratmeter, die Anzahl Stellenprozente oder der Personalaufwand pro Bereich.

Wird ein Raum im Feld bzw. am Ort der Leistungserbringung nicht für das eigene Personal verwendet (z. B. *ein Lager für Bau- oder andere Materialien*), so kann der damit verbundene Aufwand in der Regel als Projekt- oder Dienstleistungsaufwand betrachtet werden. Werden solche Räume jedoch klar ohne direkten Bezug zur Tätigkeit verwendet (z. B. *Vermietung an Dritte, leerstehende Räume, nicht genutzte Räume*), gelten die damit verbundenen Kosten als administrativer Aufwand.

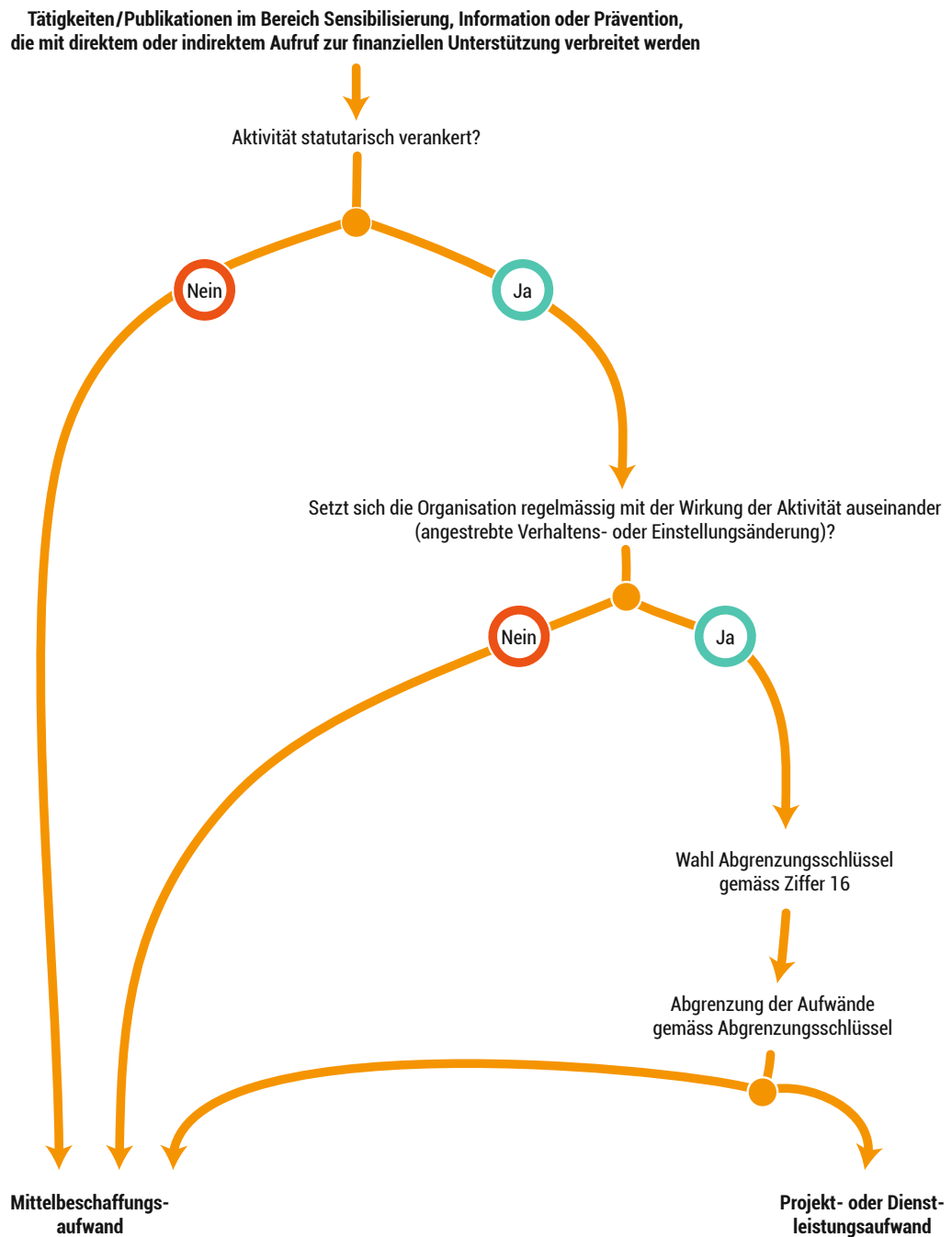
Räume der Geschäftsstelle, in denen keine Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter tätig sind (z. B. *leerstehende Räume*), sind als administrativer Aufwand zu betrachten. Dasselbe gilt für sporadisch genutzte Räume wie z.B. Sitzungszimmer.





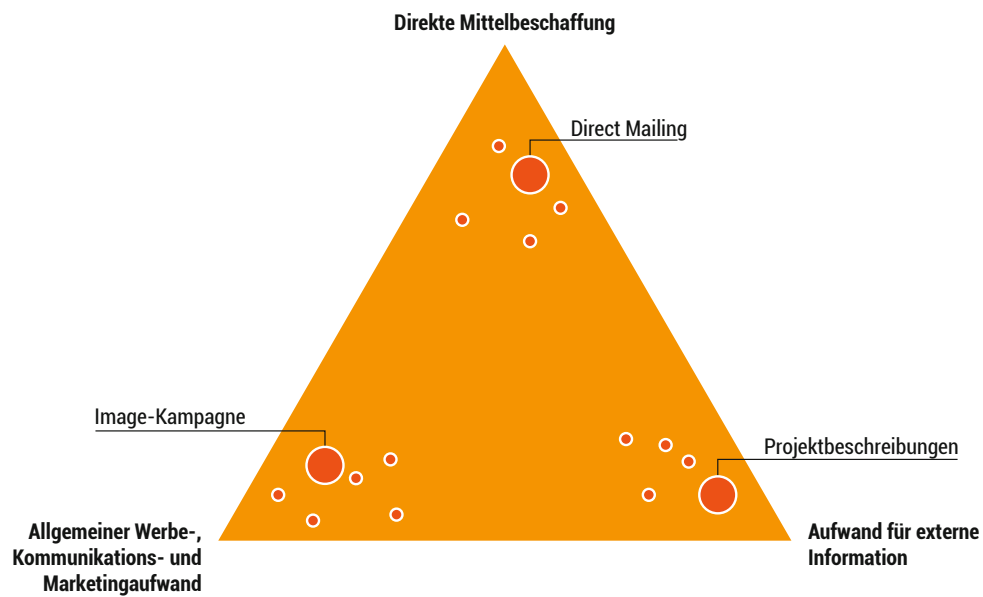
#### Grafik 4 | Sensibilisierung, Information und Prävention als Grundlagenarbeit

Diese Grafik illustriert das Vorgehen bei den Ziffern 15 und 16. Sie richtet sich an Organisationen, die über einen statutarisch verankerten Auftrag zur Sensibilisierung, Information oder Prävention verfügen. Die Grafik bezieht sich auf Aktivitäten, über die ein direkter oder indirekter Aufruf zur finanziellen Unterstützung verbreitet wird.



**Grafik 5 | Zusammensetzung des Aufwandes zur Mittelbeschaffung** (gemäss Ziffer 3)

Diese Grafik veranschaulicht, dass die Kategorie Mittelbeschaffungsaufwand ganz verschiedene Facetten hat und nicht nur die direkte Mittelbeschaffung beinhaltet.



## Anhang 4 | Beispiele

Beispiel 1   Organisation in der Entwicklungszusammenarbeit	
Aufwandart	Aufwände/Kosten
<b>Projekt- oder Dienstleistungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrichtete Beiträge an Partnerorganisationen für die Durchführung von Projekten und Programmen</li> <li>• Direkter Personal- und Sachaufwand für die Durchführung von eigenen Projekten und Programmen</li> <li>• Personal- und Sachaufwand für die Begleitung von Projekten und Programmen, z. B. für Tätigkeiten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswahl, Planung und Vorbereitung</li> <li>– Kontrolle</li> <li>– Separate Abrechnung oder Buchhaltung von Projekten/Programmen</li> <li>– Separate Revision von Projekten/Programmen</li> <li>– Evaluation und Wirkungsmessung</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mittelbeschaffungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundraisingkampagnen (z. B. <i>Direct Mailings</i>)</li> <li>– Projekt-/Programmakquise</li> <li>– Imagekampagnen und Werbeaktionen</li> <li>– Spenderbindung</li> <li>– Projekt-/Programmbeschreibungen</li> </ul> </li> <li>• Honorar und Sachaufwand für externe Fundraising- oder Kommunikationspartner</li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Administrativer Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsleitung, leitende Organe</li> <li>– Allgemeine Buchhaltung</li> <li>– Revision</li> <li>– Planung</li> <li>– Strategie</li> <li>– Finanzielle Jahresberichterstattung</li> </ul> </li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Netzwerkaktivitäten oder Mitgliedschaften in Verbänden (<i>wenn sie nicht klar einer anderen Kategorie zugeordnet werden können</i>)</li> <li>• Zuordenbare und nicht zuordenbare Gemeinkosten wie             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>

Beispiel 2   Organisation im Sozial-/Gesundheitsbereich	
Aufwandart	Aufwände/Kosten
<b>Projekt- oder Dienstleistungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Personal- und Sachaufwand für die Durchführung von eigenen Projekten oder Dienstleistungen</li> <li>• Personal- und Sachaufwand für die Begleitung von Projekten und Dienstleistungen, z. B. für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswahl, Planung und Vorbereitung</li> <li>– Kontrolle</li> <li>– Separate Abrechnung oder Buchhaltung von Projekten/Dienstleistungen</li> <li>– Separate Revision von Projekten/Dienstleistungen</li> <li>– Evaluation und Wirkungsmessung</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mittelbeschaffungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundraisingkampagnen (z. B. <i>Direct Mailings</i>)</li> <li>– Projekt-/Dienstleistungsakquise</li> <li>– Imagekampagnen und Werbeaktionen</li> <li>– Spenderbindung</li> <li>– Projekt-/Dienstleistungsbeschreibungen</li> </ul> </li> <li>• Honorar und Sachaufwand für externe Fundraising- oder Kommunikationspartner</li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Administrativer Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsleitung, leitende Organe</li> <li>– Allgemeine Buchhaltung</li> <li>– Revision</li> <li>– Planung</li> <li>– Strategie</li> <li>– Finanzielle Jahresberichterstattung</li> </ul> </li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Netzwerkaktivitäten oder Mitgliedschaften in Verbänden (<i>wenn sie nicht klar einer anderen Kategorie zugeordnet werden können</i>)</li> <li>• Zuordenbare und nicht zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>

Beispiel 3   Heim	
Aufwandart	Aufwände/Kosten
<b>Projekt- oder Dienstleistungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Personal- und Sachaufwand für die Durchführung der Dienstleistung</li> <li>• Personal- und Sachaufwand für die Begleitung der Dienstleistung, z. B. für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung und Vorbereitung</li> <li>– Kontrolle</li> <li>– Evaluation und Wirkungsmessung</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mittelbeschaffungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spendensammlungen</li> <li>– Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>– Auftragsakquise</li> <li>– Projekt-/Dienstleistungsbeschreibungen</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Administrativer Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsleitung, leitende Organe</li> <li>– Allgemeine Buchhaltung</li> <li>– Revision</li> <li>– Planung</li> <li>– Strategie</li> <li>– Finanzielle Jahresberichterstattung</li> </ul> </li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Netzwerkaktivitäten oder Mitgliedschaften in Verbänden (<i>wenn sie nicht klar einer anderen Kategorie zugeordnet werden können</i>)</li> <li>• Zuordenbare und nicht zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>

Beispiel 4   Anwaltschaft, Selbstermächtigung, Menschenrechte oder Prävention	
Aufwandart	Aufwände/Kosten
<b>Projekt- oder Dienstleistungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für die Recherche der Inhalte</li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Wissensvermittlung <u>ohne</u> Aufruf zur finanziellen Unterstützung, z. B. für Tätigkeiten wie die Durchführung einer Schulung oder eines Workshops <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung und Vorbereitung</li> <li>– Durchführung</li> </ul> </li> <li>• <u>Anteiliger</u> Personal- und Sachaufwand für Wissensvermittlung <u>mit</u> Aufruf zur finanziellen Unterstützung (<i>gemäss Ziffer 15 und den aufgeführten Schlüsseln in Ziffer 16</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung und Vorbereitung</li> <li>– Aufbereitung, Betrieb, Produktion oder Druck</li> <li>– Publikation und Verbreitung</li> </ul> </li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Begleitung von Aktivitäten zur Wissensvermittlung <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontrolle</li> <li>– Evaluation und Wirkungsmessung</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mittelbeschaffungsaufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spendensammlungen</li> <li>– Spender- und Imagewerbung</li> </ul> </li> <li>• <u>Anteiliger</u> Personal- und Sachaufwand für Wissensvermittlung <u>mit</u> Aufruf zur finanziellen Unterstützung (<i>gemäss Ziffer 15 und den aufgeführten Schlüsseln in Ziffer 16</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung und Vorbereitung</li> <li>– Aufbereitung, Betrieb, Produktion oder Druck</li> <li>– Publikation und Verbreitung</li> </ul> </li> <li>• Zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>
<b>Administrativer Aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Sachaufwand für Tätigkeiten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geschäftsleitung, leitende Organe</li> <li>– Allgemeine Buchhaltung und Revision</li> <li>– Planung und Strategie</li> <li>– Finanzielle Jahresberichterstattung</li> </ul> </li> <li>• Personal- und Sachaufwand für Netzwerktätigkeiten oder Mitgliedschaften in Verbänden (<i>wenn sie nicht klar einer anderen Kategorie zugeordnet werden können</i>)</li> <li>• Zuordenbare und nicht zuordenbare Gemeinkosten wie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Raumkosten</li> <li>– Materialkosten</li> <li>– Informatikkosten</li> <li>– Abschreibungen</li> <li>– Steuern, Versicherungen, Gebühren</li> </ul> </li> </ul>

## Anhang 5 | Kommentar zur Abgrenzung zwischen Aufwand zur Mittelbeschaffung und Projekt- oder Dienstleistungsaufwand (siehe Ziffern 14 bis 18)

**Dieser Kommentar richtet sich an Organisationen, die über einen statutarisch verankerten Auftrag zur Sensibilisierung, Information oder Prävention verfügen, und bezieht sich auf Aktivitäten, über die ein direkter oder indirekter Aufruf zur finanziellen Unterstützung verbreitet wird.**

Aus den Erfahrungen in der Praxis ist bekannt, dass die Abgrenzung zwischen Aufwand zur Mittelbeschaffung und Projekt- oder Dienstleistungsaufwand in Bereichen wie Sensibilisierung, Information oder Prävention besonders schwierig ist. Einerseits besteht bei solchen Aktivitäten ein Synergiepotential mit dem Fundraising. Andererseits können auch Fundraisingaktivitäten aufgewertet werden, wenn Sammlungsaufrufe mit gehaltvollen und gut recherchierten Informationen angereichert werden. Aus diesem Grund werden bei den in den Regeln definierten Abgrenzungsschlüsseln immer sowohl der Aufwand zur Mittelbeschaffung als auch der Projekt- oder Dienstleistungsaufwand berücksichtigt (siehe Ziffer 16), es sei denn, man verzichtet gänzlich auf einen direkten oder indirekten Aufruf zur finanziellen Unterstützung.

Daneben gilt es abzuwägen, ob Aktivitäten oder Publikationen in den Bereichen Sensibilisierung, Information oder Prävention nicht grundsätzlich der Mittelbeschaffung dienen, weil Aspekte wie Sensibilisierung, Information oder Prävention nur eine geringe Rolle spielen. Dies trifft beispielsweise dann zu, wenn die Adressaten neben der Spendentätigkeit sehr wenig oder gar nichts zur Erreichung der Wirkungsziele beitragen oder wenn die beabsichtigten Verhaltens- oder Einstellungsänderungen im Sinne der Wirkungsziele bei den Adressaten nicht beobachtet werden. In diesem Fall ist der ganze Aufwand der Mittelbeschaffung zuzuordnen (siehe Ziffer 15 und Ziffer 17).

Abschliessend kann festgehalten werden, dass jede Organisation für Aktivitäten in dieser Schnittmenge zwischen Aufwand zur Mittelbeschaffung und Projekt- oder Dienstleistungsaufwand selber rechtfertigen muss, welche Intention hinter den publizierten oder kommunizierten Informationen überwiegt. Es liegt in der Verantwortung einer Organisation, die Aufwände in dieser Schnittmenge nachvollziehbar, transparent und ehrlich zuzuordnen.



**Ihre Spende  
in guten Händen.**

Stiftung Zewo | Pfingstweidstrasse 10 | 8005 Zürich | T 044 366 99 55 | [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch) | [info@zewo.ch](mailto:info@zewo.ch)