

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/04

Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert

Wie viel Organisationskapital brauchen NPO?

Verbands-Mangement, 30. Jahrgang, Ausgabe 1 (2004), S. 38-41.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Claudio Beccarelli/Guido Kaufmann
Layout: Claudio Beccarelli/Maxomedia, Bern
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern
ISSN: 1424-9189
Kontakt: 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.



Ressourcen-Management

Wie viel Organisationskapital brauchen NPO?

Ernst-Bernd Blümle/Reinbert Schauer

In Zukunft wird die Höhe wie das Verwendungsziel des Organisationskapitals von NPO vermehrt hinterfragt werden. Die beiden Autoren sind der Ansicht, dass das Spannungsfeld zwischen Leistungsverpflichtung und Risikovor-sorge durch Transparenz in Geschäftspolitik und Rechnungslegung überbrückbar ist.

Einzelne Nonprofit-Organisationen (NPO) sorgen für Diskussionen in der Schweiz. Problematisches Finanzmanagement, zu hohe Ausgaben für Marketing oder Verluste auf Finanzanlagen werden thematisiert. Nach Angaben der Neuen Zürcher Zeitung (Sonntag, den 27.7.03, S. 6) bewegten sich die Börsengewinne und -verluste von gemeinnützigen Organisationen im Jahre 2002 zwischen plus 299 000 (Rheumaliga) über minus 2 Mio. (Pro Infir-mis, Pro Senectute) bis minus 7.5 Mio. (Berghilfe). Diese «Fälle», wohlbermerkt Einzelfälle, führen aber bei allen in und für Nonprofit-Organisationen Tätigen zu selbstkritischer Reflexion, aber auch zu Fragen wie Hinterfragen in einer breiteren Öffentlichkeit über Sinn und Höhe des in NPO angesammelten Vermögens.

Transparenz in der Rechnungslegung – eine vertrauensbildende Massnahme

Die Nonprofit-Organisationen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Grösse, ihres Lebensalters, ihrer Tätigkeitsfelder wie des räumlichen Wirkungsbereichs (lokale bzw. globale NPO). Das Rechnungswesen, im Besonderen die Rechnungslegung, sollte den Besonderheiten der Organisation gerecht werden. Lange Zeit war das Rechnungswesen nicht unbedingt eine Stärke der NPO. Zahlreiche Organisationen beschränkten sich auf eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung und gaben damit nur Auskunft über finanzwirtschaftliche Grundelemente. Eine

weitergehende Transparenz gegenüber den verschiedenen Interessenten wurde nicht angestrebt. Die Betriebswirtschaftslehre hat sich der NPO relativ spät angenommen, sich aber dennoch in grundlegenden Arbeiten mit den Besonderheiten des Rechnungswesens dieser Organisationen befasst und Konzepte eines integrierten Rechnungswesens für NPO vorgelegt (z.B. Filliger, Schauer).

Ausdruck dieses Kulturwandels ist auch die Tatsache, dass die Schweizerische Treuhandkammer im November 2002 die Fachempfehlung Swiss GAAP FER 21 (Swiss General Accepted Accounting Principles, Fachempfehlungen Rechnungswesen 21) auf den Weg gebracht hat. Dieses Regelwerk wurde für die Jahresabschlüsse von gemeinnützigen sozialen Nonprofit-Organisationen entwickelt. Als solche gelten unabhängig von der Rechtsform jene Organisationen, die gemeinnützige, insbesondere soziale Leistungen unabhängig von einem Anspruch für Aussenstehende und/oder einer Mitgliedschaft im Interesse der Allgemeinheit erbringen und sich öffentlich an eine unbestimmte Zahl von Spendern wenden oder unentgeltliche Zuwendungen erhalten und/oder mit zweckbestimmten Geldern der öffentlichen Hand finanziert werden. Ein wichtiges Merkmal ist dabei, dass sich der Kreis der Leistungsempfänger in aller Regel vom Kreis der Leistungserbringer (Spenden, Mitarbeit usw.) unterscheidet. Swiss GAAP FER 21 soll für Jahresabschlüsse, die über Geschäftsjahre, die ab 1. Januar 2003 Rechnung legen, erstmals in breiterem Umfang angewendet werden. Die Jahresrechnung soll ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ergebnislage (true and fair view) vermitteln. Für NPO ist das Bruttoprinzip bei der Darstellung von Aufwendungen und Erträgen wesentlich, dies gilt im Besonderen bei organisatorisch ausgegliederten Projekten.

Auch wenn diese Fachempfehlungen für einen bestimmten Organisationstyp entwickelt wurden, lassen sich grosso modo die Empfehlungen auf alle Organisationen des Dritten Sektors anwenden.

Das Organisationskapital («Eigenkapital»)

Die Fachempfehlungen Swiss GAAP FER 21 sehen vor, dass bei NPO die Passiven in der Bilanz, die eine Aussage über die Mittelherkunft geben, in Fremdkapital, Fonds- und Organisationskapital gegliedert werden. Das Fremdkapital wird einer NPO von Lieferanten, Banken oder anderen (fremden) Personen für eine bestimmte Zeitspanne zur Nutzung überlassen und ist rückzahlungspflichtig. Zum Fondskapital gehören Zuwendungen mit einem klar bestimmten und die Verwendung einschränkenden Zweck. Die Mittel ohne Verfügungseinschränkung durch Dritte (freie Fonds) sind als Position «Organisationskapital» auszuweisen. Das Organisationskapital (bei gewinnorientierten Unternehmen wird von Eigenkapital gesprochen) wird einer NPO von der Trägerschaft zur Erfüllung des in der Satzung vorgegebenen Organisationszwecks zur Verfügung gestellt oder entsteht im Zuge des Leistungsgeschehens aus erarbeiteten Mitteln. Nach FER 21 zählen zum Organisationskapital das einbezahlte Kapital, Neubewertungsreserven, erarbeitetes freies Kapital, Freie Fonds, Erarbeitetes gebundenes (designiertes) Kapital und das Jahresergebnis. Im Anhang zur Bilanz sind Angaben zu den Gebern des Organisationskapitals zu treffen. Beim gebundenen Kapital ist zwischen gesetzlichen und statutarischen Reserven zu unterscheiden und eine Information über die definierten Verwendungszwecke der gebundenen Mittel zu geben. Das freie Kapital kann aus Betriebsreserven, Ausgleichsreserven, Reserven aus unverteilten Sammelmitteln, frei verfügbaren Fonds und allgemeinen Reserven (Bilanzergebnis/Ergebnisvortrag/Jahresergebnis) bestehen.

Nonprofit-Organisationen tragen das Rechtskleid eines Vereines, einer Stiftung oder einer Genossenschaft. Bei Genossenschaften wird das Genossenschaftskapital durch Zahlung des Geschäftsanteils durch die Mitglieder und Zuweisung an die Reserven alimentiert. Die Mitglieder erhalten beim Ausschei-

den durch Kündigung (bzw. die Erben beim Tod) nur den Nominalwert des Geschäftsanteils zurück. An der Steigerung des inneren Wertes nehmen sie daher nicht teil. Das Genossenschaftskapital, die Reserven und der zurückbehaltene Gewinn bilden somit das Eigenkapital der Genossenschaft.

Auch bei den NPO im Rechtskleid des Vereins finden wir nach der Herkunft der Mittel Fremd- wie Organisationskapital. Bei eingetragenen wie nicht-eingetragenen Vereinen wird von den Trägern/Mitgliedern in der Regel beim Eintritt kein ins Gewicht fallender finanzieller Beitrag verlangt, der zur Erhöhung des Organisationskapitals dienen könnte. Ausnahmen bestehen beispielsweise bei Golf- und Tennisclubs. Wesentlich ist in diesem Sachzusammenhang die Tatsache, dass die Organisationsträger (in den meisten Fällen die Vereinsmitglieder) keinen Rückgriff auf das Organisationskapital nehmen können. Es ist dem Zugriff der Träger entzogen. Entscheidungs- und Verfügungsrechte über dieses Kapital haben die entscheidungsbefugten Organe der NPO. In den Statuten ist daher zwingend nach Gesetz vorzusehen, welcher Institution im Falle der Liquidation diese Mittel zufließen sollen.

Bei Stiftungen stellt der Stifter bzw. die Stifterin Vermögen zur Verfügung. Diese Mittel sind allein zur Erreichung des Stiftungszweckes einzusetzen.

Zur Höhe bzw. dem Ausmass des Organisationskapitals

Im Vereins-, Genossenschafts- wie Stiftungsrecht der Schweiz bestehen (noch) keine Vorschriften hinsichtlich der Höhe des Organisationskapitals. Die Öffentlichkeit wie die Träger/Mitglieder erwarten jedoch, dass Spenden bzw. staatliche Subventionen möglichst umfassend und zeitnahe den vorgesehenen Zwecken zugeführt werden. Sie sollen nicht in der Organisation angehäuft oder gar mit Verlustrisiko auf den Finanzmärkten veranlagt oder in Sachanlagen gebunden werden.

In den USA hat der Gesetzgeber verbindliche Normen für die Höhe des Organisationskapitals gesetzt. Auch in den europäischen Ländern gewinnt diese Frage an Aktualität. Zumindest wendet sich der Fiskus – eine weitere Folge leerer Staatskassen – den

Organisationen des Dritten Sektors zu. In der Schweiz sind bis anhin jene Organisationen, die als gemeinnützig anerkannt sind, von den direkten Steuern (Einkommens- und Vermögensteuer) befreit, nicht hingegen von der Mehrwertsteuer.

Dem bedarfswirtschaftlichen Auftrag folgend sollten NPO in längerfristiger Betrachtung keinen Überschuss erzielen, kostendeckend arbeiten bzw. dementsprechend auch kein Organisationskapital anhäufen. Werden Ueberschüsse thesauriert, stehen diese Mittel zur Leistungserbringung nicht zur Verfügung. Vermögensthesaurierung wird als gleichbedeutend mit «Leistungsminderung» für den Adressaten angesehen. Umgekehrt verlangt das NPO-Management bei längerfristigen Projekten eine gesicherte Finanzierung und sieht das Organisationskapital als Puffergrösse zum Ausgleich von Risiken auf verschiedensten Märkten (z.B. Beschaffungs-, Arbeits- wie Spendenmärkten) an. Es soll die ökonomische Handlungsfähigkeit der NPO sicherstellen. Dazu gehört auch die möglichst ertragreiche Veranlagung von verfügbaren Geldmitteln.

Das Formalziel wird in dieser Sicht dem Sachziel, der Mission, übergeordnet. Bei einer Analyse der Passivseite der Bilanz lässt sich absolut wie relativ die Höhe des Organisationskapitals berechnen. Die Erhöhung des Organisationskapitals erfolgt jeweils durch Zuweisung von Überschüssen in die Reserven. Bei Genossenschaften verändert sich das Genossenschaftskapital je nach Zahl der Mitglieder und/oder der Höhe des Geschäftsanteils und der Zahl der durch das Mitglied möglichen Anteile.

1. Grundsätze der Anlagepolitik

In den FER 21 wird – wohl ein Beleg für die Komplexität des Problems – nicht postuliert, dass über die verbindlichen Grundsätze und die Resultate der (Finanz-) Anlagepolitik im Leistungsbericht zu berichten sei. Allerdings sind im Leistungsbericht die Hauptrisiken, denen die Organisation gemäss Einschätzung der leitenden Organe ausgesetzt ist, sowie allfällige Systeme, um diese zu kontrollieren, offen zu legen. Dies gilt indirekt auch für die Finanzanlagepolitik. Im Sinne der Transparenz und vertrauensbildender Massnahmen sollten daher die Entschei-

dungsgremien die Grundsätze der Anlagepolitik für ihre Organisation erarbeiten und verbindlich festlegen. Ferner sollten die Träger über die den Grundsätzen entsprechende Performance informiert werden.

2. Persönliche Motive der Führungskräfte

Der Präsident eines bekannten internationalen Sportverbandes erklärte in einem persönlichen Gespräch: «Falls ich nicht von Periode zu Periode das Verbandsvermögen erhöhe, werde ich nicht mehr gewählt.» Auch die Genossenschaften informieren in ihren Geschäftsberichten faktisch über die gleichen Erfolgsgrössen wie ihre erwerbswirtschaftlich orientierten Wettbewerber (Umsatz, Marktanteil etc.). Worin die Förderung der Mitglieder bestand, bleibt eine offene Frage. Mehr und mehr wird der Begriff Mitglied – auch ein Symptom – durch den Begriff «Kunde» ersetzt. In der Tat ist die Entwicklung der Finanzlage einer NPO die einzige quantitative Messgrösse. Ob und inwieweit das Sachziel der NPO erreicht wurde oder nicht, lässt sich eben vergleichsweise nicht umfassend quantitativ abbilden.

Ein Grund zur Thesaurierung von Vermögen könnte daher in der Einstellung, der Haltung der Führungskräfte liegen. Doch: Auch dies hat – wie die jüngste Entwicklung zeigt – ihre Grenzen. Die Träger/Nutzer beginnen in verstärktem Masse zu fragen wie zu hinterfragen. Es braucht Argumente, Kriterien für die Thesaurierungspolitik.

3. Sicherung der Existenz der Organisation

Als Referenzgrösse für die Höhe des frei verfügbaren Organisationskapitals zur Absicherung gegenüber Marktrisiken könnte etwa eine Zeitspanne (eine Anzahl von Jahren) vereinbart werden, die es der NPO erlauben würde, ohne weitere Einnahmen überleben zu können. In einem bedeutsamen schweizerischen Wirtschaftsverband galt beispielsweise die Regel, ohne Mitgliederbeiträge, ohne weitere Einnahmen, aus den Reserven heraus vier Jahre den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Diese Zeitspanne erscheint auf den ersten Blick zu vorsichtig bemessen.

Die Vereinsrichtlinien des Bundesministeriums für Finanzen in Österreich sehen – ähnlich wie in Deutschland – vor, dass die einem Verein verfügbaren Finanzmittel alsbald der satzungsgemässen Verwendung zugeführt werden sollen. Als «Puffergrösse» wird in der Regel das Finanzmittelaufkommen eines Jahres akzeptiert. Ein höherer Ausweis an Organisationskapital wird nur dann als angemessen angesehen, wenn für grössere Investitionen oder Risikolagen angespart werden soll und entsprechende Vereinsbeschlüsse vorliegen.

Der Entscheid über die Höhe des Organisationskapitals im Ausmass des Mittelaufkommens einer bestimmten Anzahl von Jahren hat etwas Arbiträres an sich. Je nach Finanzierungsportfolio und Mission der NPO ergeben sich unterschiedliche Ausgangslagen. Ist beispielsweise eine NPO nur von einer Finanzierungsquelle abhängig (z.B. Spenden) ist der Mittelzufluss schwieriger zu prognostizieren als bei einem Verband, der sich durch Mitgliederbeiträge, Erlöse aus dem Absatz von Dienstleistungen und Spenden finanziert. Je unsicherer der Mittelzufluss zu planen und je grösser die Abhängigkeit von einer bzw. wenigen Finanzquellen (Herkunft) ist, desto

eher lässt sich eine längere Frist rechtfertigen. Planbarkeit und Kontinuität gilt es auch im Hinblick auf die Mission und das Aktivitätsspektrum zu berücksichtigen. Bei NPO, die als Mission die Hilfe bei Katastrophen (Ueberschwemmungen, Erdbeben, Seuchen usw.) verstehen, sind die Auszahlungsströme ungleich schwerer zu prognostizieren als beispielsweise bei einem Wirtschafts- oder Berufsverband. In diesem Zusammenhang sei nicht unerwähnt, dass auch NPO in gewissem Masse die Möglichkeit nutzen, stille wie versteckte Reserven zu bilden. Dies widerspricht allerdings dem «true and fair view»-Leitsatz von FER 21.

Ausblick

In Zukunft wird die Höhe wie das Verwendungsziel des Organisationskapitals von NPO individuell hinterfragt werden. Fragen stellen werden die Träger, die Nutzniesser, aber auch und in wachsendem Masse wird sich der Gesetzgeber dieses Problems annehmen, denn er hat diese Organisationen als «Steuerquelle» entdeckt. Eine organisationsinterne Auseinandersetzung ist daher als präventive Massnahme sinnvoll.

Die Autoren



Ernst-Bernd Blümle/ernst-bernd.bluemle@unifr.ch

Professor Dr. Dr. h.c. Ernst-Bernd Blümle, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Freiburg i.Br. und Frankfurt a.M. (Dipl. Kfm. 1955), Promotion 1958 in Freiburg/CH. Praktische Tätigkeiten im genossenschaftlichen Sektor, Lehr- und Forschungstätigkeit am INSEAD in Fontainebleau und an der Harvard Business School in Boston, Massachusetts. 1967 Habilitation in Betriebswirtschaftslehre, darauf Rektor des genossenschaftlichen Seminars in Muttenz. Von 1970 bis 2001 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. 1977 bis 1979 Dekan der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Gründer des Forschungsinstituts für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (VMI).



Reinbert Schauer/reinbert.schauer@jku.at

Professor Dr. Reinbert Schauer, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung und der öffentlichen Dienste und Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen an der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich. Er ist seit 1995 Präsident des Institutsrats des VMI, Mitautor des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen und Verfasser des Ergänzungsbandes «Rechnungswesen für NPO» (erschienen in der 2. Auflage im Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2003).