

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 2/02**

Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert

## **Ansatz zur Analyse der Ressourcen von NPO**

Verbands-Management, 28. Jahrgang, Ausgabe 2 (2002), S. 6-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Bettina Kaufmann/Guido Kaufmann  
Layout: Bettina Kaufmann/Maxomedia, Bern  
Fotomaterial: Peter Leuenberger, Bern  
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.



Finanzierung

# Ansatz zur Analyse der Ressourcen von NPO

Ernst-Bernd Blümle/Reinbert Schauer

**Der Beitrag befasst sich mit Aspekten der Finanzierung von privaten NPO, sei es von mitglieder-, drittorientierten Organisationen oder Selbsthilfegruppen. Auf Grund der besonderen Struktur dieses Organisationstyps (Sachzieldominanz, demokratische Struktur wie zumeist immaterielles Leistungsprogramm) zwischen Markt und Staat ergeben sich im Vergleich mit dem Staat und den auf Märkten agierenden Unternehmen erhebliche Unterschiede und dadurch bedingt auch Besonderheiten hinsichtlich der Finanzierung.**

## Die Ressourcen der NPO

Unter Finanzwirtschaft sind alle Massnahmen zu verstehen, die mit der Aufbringung von finanziellen Mitteln, ihrer Verwendung in den verschiedenen Teilbereichen der NPO und deren Rückzahlung (so weit erforderlich) zusammenhängen. Als Finanzierung im engeren Sinne wird die Finanzmittelbeschaffung, die Zufuhr von Kapital für die finanziellen Bedürfnisse der NPO, verstanden. Das finanzwirtschaftliche Ziel ist die Sicherung der Liquidität, somit der Fähigkeit, den finanziellen Verpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können, um dadurch den Bestand der NPO langfristig absichern zu können.<sup>1</sup>

Für die NPO sind die Finanzmittel allerdings nur eine Ressourcenquelle. Bei einzelnen NPO spielen Finanzmittelsurrogate eine bedeutsamere Rolle (z.B. Caritas, Rotes Kreuz, Samariter). Neben dem Geldzufluss spielen die ehrenamtliche Arbeit in Führungs- wie Ausführungstätigkeiten, Sachspenden, das Zurverfügung-Stellen von Informationen und Nutzungsrechten eine nicht unerhebliche Rolle.

## Das Ressourcen-Portfolio

In Anlehnung an Blümle<sup>2</sup> und in teilweiser Weiterentwicklung von Krönes<sup>3</sup> bietet die folgende Morphologie einen geeigneten Analyseraster. Der Ressourcen-Input setzt sich demnach aus finanziellen Zuflüssen (Geld) wie Finanzsurrogaten zusammen. Dieser nicht-finanzielle Zufluss sollte in Anwendung kalkulatorischer Grundsätze<sup>4</sup> zumindest in Mengengrössen quantifiziert werden. Es sollte nach Möglichkeit auch ein Wertansatz ermittelt werden. Trotz der damit verbundenen Bewertungsprobleme (z.B. welche Stundensätze sind anzuwenden, wie sind Nutzungsrechte zu bewerten) lässt sich auf diese Weise grob der gesamte Ressourceneinsatz abbilden und nach Herkunftsarten aufspalten. Diese ganzheitliche Sicht ermöglicht erst jene Basis, um ein systematisches Ressourcen-Management zu entwickeln.

## Das Herkunftsarten-Portfolio

Ist der gesamte Ressourceneinsatz nach Herkunftsarten quantifiziert, lassen sich weitergehende Analysen vornehmen: die Zahl der Herkunftsarten und deren relatives Gewicht. Da empirische Daten von NPO nach der vorgeschlagenen Gliederung nicht verfügbar sind, werden nach eigenem Erfahrungswissen drei illustrative Beispiele vorgestellt (s. Abb. 2). Diese drei Beispiele verdeutlichen, dass auch hinsichtlich der Finanzierung innerhalb des NPO-Sektors gewaltige Unterschiede bestehen. Die Heterogenität des Sektors kann auch aus der Input-Sicht verdeutlicht werden. Der NPO-Typ B (Sportverband) hat nicht nur hinsichtlich der Zahl der Herkunftsarten, sondern auch hinsichtlich des Gewichtes der einzelnen Herkunftsarten das ausgeglichene Portfolio, wohingegen für den Typ A (Wirtschaftsverband) die Mitgliederbeiträge die dominierende Finanzierungsquelle darstellen. Beim Typ C domi-

nieren die ehrenamtliche Tätigkeit und die Abhängigkeit von der öffentlichen Hand. Empirische Untersuchungen in den USA stützen die Hypothese, dass die Existenzsicherung von NPO vor-

allem über eine relativ breite Streuung der Ressourcenarten bewirkt werden kann. Die Abhängigkeit von einer einzelnen Ressourcenherkunft erhöht das Konkurs- bzw. Liquidationsrisiko.

Ressourcen von NPO: Eigenschaften und Ausprägungen	
Art	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Finanzmittel:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– aus dem Leistungsprozess: Umsatzerlös, Gebühren, Beiträge, Spenden, Zuwendungen (leistungsbezogene Subventionen)</li> <li>– ausserhalb des Leistungsprozesses: Kredit, Kapitalsubvention, (Finanz-)Legate</li> </ul> </li> <li>♦ Finanzsurrogate: Sachgüter, Rechte, Kenntnisse, Arbeitsleistungen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– ehrenamtliche Arbeit für Führungs- und Ausführungsaufgaben</li> <li>– Dienstzuteilung von Arbeitskräften («Lebenssubventionen»)</li> </ul> </li> </ul>
Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ intern: Umsatzerlöse, Vermögenserträge, Vermögensumschichtungen, Mitgliederbeiträge</li> <li>♦ extern:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Personen, private Haushalte, Unternehmen, private NPO (allenfalls als potenzielle Mitglieder gewertet)</li> <li>– staatliche Körperschaften:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Staat als Konsument</li> <li>– Staat als Hoheitsträger</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Kontinuität	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ kontinuierlich (z.B. Mitgliederbeiträge)</li> <li>♦ diskontinuierlich (z.B. Spenden, Legate)</li> </ul>
Verpflichtungscharakter	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ obligatorisch (z.B. Mitgliederbeiträge bei Pflichtverbänden)</li> <li>♦ fakultativ (z.B. Spenden, Legate)</li> </ul>

Abbildung 1: Ressourcen von NPO und ihre Ausprägungen.

	Typ A (Wirtschaftsverband)	Typ B (Sportverband)	Typ C (Soziale Organisation)
<b>Geldwerte Leistungen</b>	5%	30%	60%
<b>Geld-Leistungen</b>			
Mitgliederbeiträge	70%	30%	5%
Vermögenserträge	10%	–	–
Umsatzerlös			
organisationsintern	15%	30%	–
mit Dritten	–	–	5%
Subventionen der Öffentlichen Hand	–	10%	30%
<b>Total</b>	100%	100%	100%
Zahl der Herkunftsarten	4	4	4

Abbildung 2: Herkunftsarten-Portfolio

	Typ A (Wirtschaftsverband)	Typ B (Sportverband)	Typ C (Soziale Organisation)
<b>Geldwerte Leistungen</b>	30 Mann/Frau-Monate von 10 Personen	80 Mann/Frau-Monate von 100 Personen	200 Mann/Frau-Monate von 50 Personen
<b>Geld-Leistungen</b>			
Mitgliederbeiträge	400 Mitglieder (10 Mitglieder mit 1/3 des Beitragsaufkommens)	2000 Mitglieder	50 Träger der Stiftung
Vermögenserlöse	aus Immobilien und Anlagen		
Umsatzerlös	Ausbildung für Mitglieder	Ausbildung	Verkauf von Produkten
Subventionen		von 25 öff. Körperschaften	von einer kantonalen Stelle

Abbildung 3: Abhängigkeitsportfolio.

**Abhängigkeits- bzw. Unabhängigkeits-Portfolio**

Hinter den verschiedenen Ressourcenlieferanten können von der Zahl her auch wieder grosse Unterschiede bestehen. Dies mögen zwei Beispiele illustrieren:

1. Ein Wirtschaftsverband des Handels hatte 7 Mitglieder. Diese Organisation finanzierte sich zu 90% aus Mitgliederbeiträgen. Die zwei grössten Beitragszahler (50% des Beitragsvolumens des Verbandes) traten aus, der Verband musste liquidiert werden.
2. Eine auf sozialem Gebiet tätige NPO finanzierte sich zu 70% durch Subventionen vom Kanton und der Eidgenossenschaft. Eine 20%ige Kürzung dieser Beiträge führte zwangsläufig zu Personalreduktion und Leistungsabbau.

Aus diesem Grund ist für die einzelnen Herkunftstypen der Ressourcen eine Analyse sowohl nach der Zahl wie nach der Verteilung der einzelnen Ressourcenlieferanten vorzunehmen, um den Grad der Abhängigkeit erfassen zu können. Das Herkunftstypen-Portfolio ist deshalb mit entsprechenden Informationen zu erweitern.

**Vom Ist-Portfolio zum Soll-Portfolio**

Die Ressourcenbereitstellung muss in jeder NPO in ihrer Struktur und in ihrer Entwicklung im Zeit-

ablauf einer Analyse unterzogen werden. Anhand der Ergebnisse dieser Analyse ist zu fragen, ob

- die Anteile der einzelnen Ressourcen bzw. Finanzmittel sinnvoll sind;
- im Bereich der Ressourcengeber (Kapitalgeber) alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind;
- durch neue Leistungen wieder neue Ressourcengeber (Kapitalgeber) gewonnen werden können.

Die Portfolio-Technik eignet sich als Analyseinstrument zur Systematisierung der Finanzmittelströme hinsichtlich ihrer Höhe, ihrer Gestaltbarkeit durch die NPO und bezüglich ihrer Nachhaltigkeit für die NPO. Aus der Analyse der Ist-Situation kann auf zu verfolgende Finanzstrategien geschlossen werden (Soll-Portfolio).

In der Portfolio-Technik werden folgende grundsätzlichen Ziele verfolgt:

- Erfassung der strategischen Position der «Ressourcengeber»;
- Wegweiser für strategisches Verhalten gegenüber verschiedenen Zielgruppen;
- Zielgruppenorientierte Analyse von beständigem und unbeständigem Ressourcenaufkommen.

Auf einer Achse der Darstellung (meist Y-Achse) wird eine von der NPO nicht (unmittelbar) beeinflussbare Grösse dargestellt, auf der anderen Achse (meist X-Achse) eine korrespondierende, von der NPO steuerbare Grösse (s. Abb. 4):

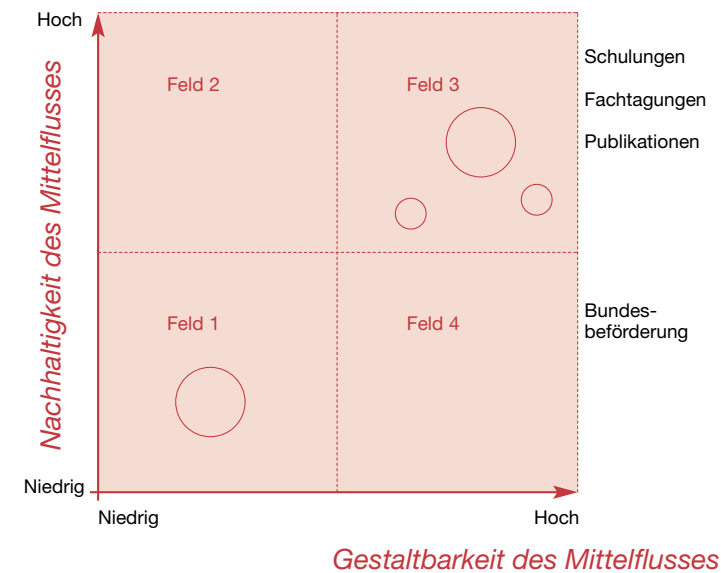


Abbildung 4: Ressourcen-Portfolio

Auf den beiden Achsen sind beispielsweise folgende Sachverhalte darstellbar:

◆ **Nachhaltigkeit des Mittelzuflusses** für die NPO (der Mittelzufluss ist von externen Faktoren wie Wirtschaftswachstum, Umsatzentwicklung, Subventionspolitik, Spendenfreudigkeit usw. abhängig und unterschiedlich konstant; er kann vom NPO-Management nicht direkt beeinflusst werden).

◆ **Gestaltbarkeit des Mittelzuflusses** durch die NPO (der Mittelzufluss kann vom NPO-Management hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt disponiert werden und ist in Bezug auf Raschheit in der Verfügbarkeit und auf Sicherheit bzw. Unsicherheit des Mittelzuflusses zu bewerten).

Die Höhe des Ressourcenaufkommens wird im Portfolio durch die Grösse der Kreisflächen angezeigt. An die Stelle von Kreisen können auch Quadrate oder andere Flächenformen treten.

Die Bewertungsdimensionen auf den beiden Achsen können mit Hilfe der Nutzwertanalyse verfeinert werden (s. Abb. 5).

Bewertung der Nachhaltigkeit des Mittelzuflusses			
Kriterien	Gewichtung	Eignungspunkte (1–10)	Einzelnutzwert (Punkte x Gew.)
Langfristig verfügbar			
Leistungskonform			
Wenig konjunktur-/ politikabhängig			
Wenig dem Lobbying unterworfen			
<b>Gesamt</b>	100%		Σ=

Bewertung der Gestaltbarkeit des Mittelzuflusses			
Kriterien	Gewichtung	Eignungspunkte (1–10)	Einzelnutzwert (Punkte x Gew.)
Höhe beeinflussbar			
Zeitpunkt beeinflussbar			
Rasch verfügbar			
Sicherheit (Unsicherheit) des Mittelzuflusses			
<b>Gesamt</b>	100%		Σ=

Abbildung 5: Bewertungsdimensionen.

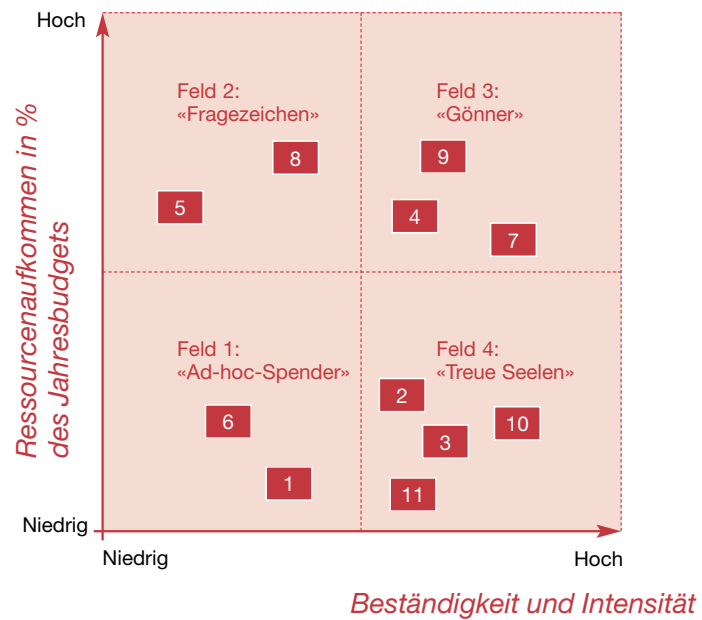


Abbildung 6: Ist-Portfolio einer spenden- (subventions-)orientierten NPO.

In der Portfolio-Technik ist es üblich, die vier Felder der Matrix wie folgt zu qualifizieren:

- Feld 1: «Poor dogs» (arme Hunde)
- Feld 2: «Question marks» (Fragezeichen)
- Feld 3: «Stars» (eigentliche Erfolgsfaktoren)
- Feld 4: «Cash Cows» (Melkkühe)

Je nach Positionierung des Ressourcenaufkommens ergeben sich folgende Grundstrategien:

- ♦ Für Feld 3 empfiehlt sich eine Investitions-(Verstärkungs-)Strategie, um die Erfolgspotenziale weiterhin zu gewährleisten.
- ♦ Für Feld 1 empfiehlt sich eine Desinvestitions-(Rückzugs-)Strategie, da für diese Ressourcenarten wenig Entwicklungspotenzial zu erwarten ist.
- ♦ Für Feld 2 und Feld 4 ist eine Selektiv-Strategie zu überlegen. Für Feld 2 ist nach Massnahmen zur Verbesserung des Ressourcenaufkommens zu suchen, da noch Gestaltungspotenziale für den Mittelzufluss bestehen (Transfer in Feld 3). Für Feld 4 muss bedacht werden, dass der bestehende Mittelzufluss mangels Nachhaltigkeit nur befristet erwartet werden darf. Kann die Nachhaltigkeit des Mittelzuflusses nicht verändert (verbessert) werden, ist eine Desinvestitionsstrategie (Kapazitätsabbau) erforderlich.

Abbildung 6 zeigt ein Beispiel für eine spenden- bzw. subventionsorientierte NPO. Die Portfolio-Matrix zeigt auf der Y-Achse die Höhe des Ressourcenaufkommens und auf der X-Achse die Beständigkeit und Intensität der Beziehung zu den Ressourcenlieferanten (Geldgeber, Zeit-, Sachspender usw.) Auf eine Darstellung der Höhe des Ressourcenaufkommens im Wege unterschiedlicher Flächengrössen wird hier zur Vereinfachung verzichtet.

Mögliche Zielgruppen:

- Privatpersonen:**
  - 1 Anonyme Personen
  - 2 Namentlich bekannte Einzelpersonen
  - 3 Namentlich bekannte Familien
- Unternehmen:**
  - 4 Mit dem NPO-Zweck in Verbindung stehende Unternehmen (z. B. Lieferanten)
  - 5 Unternehmen ohne Verbindung zum NPO-Zweck
- Öffentliche Hand:**
  - 6 Bund
  - 7 Kantone/Länder
  - 8 Gemeinden
- Andere Organisationen:**
  - 9 Vereine
  - 10 Stiftungen
  - 11 Schulen

Aus der Analyse der Ressourcen-Potenziale können beispielsweise folgende «Strategien» abgeleitet werden:

- Feld 2:**  
Zwar hohe, aber unbeständige Finanzmittel  
**Strategie:**  
Zielgruppe zu «Verbündeten» der NPO machen; Aktives Fundraising mit abgestimmten Aktionen; Versuch, mit der Zielgruppe in einen «Dialog» zu kommen (zu Veranstaltungen einzuladen); Motive und Bedürfnisse beobachten.
- Feld 3:**  
Hohes Ressourcenaufkommen, beständige Kontakte zu Gönnern

**Strategie:**  
Zielgruppe zu aktivem «Lobbying» motivieren; Aktiver Informationsaustausch und Dialog; «Leitfiguren» Organisationen und Personen, die die Werte der NPO mittragen, in Aktionen einbinden; Eventuell Rekrutierung von «ehrenamtlichen Helfern» möglich.

**Feld 4:**  
Beständigkeit und Treue der Zielgruppe, Ressourcenaufkommen eher niedrig  
**Strategie:**  
Durch Ansprechen des starken Interesses an der NPO versuchen, die Spenden-Frequenz zu erhöhen; Personen für aktive Mithilfe in der NPO bewerben; Bei Fundraising-Aktionen kann die Gruppe als «Verstärker» eingesetzt werden.

**Feld 1:**  
Niedriges Ressourcenaufkommen und hohe Unbeständigkeit  
**Strategie:**  
Erforschung der Spendermotive dieser Gruppe; Identifikation durch Information und imagebildende Massnahmen erhöhen.

Das Ziel der Planungsüberlegungen im Soll-Portfolio ist es jedenfalls, das Ressourcenaufkommen so zu gestalten und zu entwickeln, dass die Leistungsziele der NPO verwirklicht werden können.

**Fussnoten**

<sup>1</sup> Schauer, Reinbert, *Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen – Ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument für das Management in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2000, S. 48 ff.  
<sup>2</sup> Blümle, Ernst-Bernd, «Analyse der finanziellen Sphäre von Wirtschaftsverbänden», in: *Die Unternehmung* 29 (1975), S. 187–196.  
<sup>3</sup> Krönes, Gerhard, «Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Parteienfinanzierung», in: *DBW* 61 (2001), S. 83.  
<sup>4</sup> Schauer, R., *Rechnungswesen*, 2000, S. 53.

**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 1970–2001 Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. 1977 bis 1979 Dekan der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät. Gründer der Forschungsstelle für Verbands- und Genossenschaftsmanagement (FST).



**Reinbert Schauer/reinbert.schauer@jku.at**  
 Professor Dr. Reinbert Schauer, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung und der öffentliche Dienste und Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen an der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich. Er ist seit 1995 Präsident des Institutsrates des VMI und trug zum FMM durch die Publikation des Ergänzungsbandes «Rechnungswesen für NPO» (erschienen im Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien, 2000) bei.