

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/18

René Andessner

Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 3 (2018), S. 6-13.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Geld»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-53-5
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.



Forschungsüberblick

Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen

René Andessner

Der nachstehende Beitrag beschreibt vorerst die Besonderheiten der Finanzierung in Nonprofit-Organisationen und thematisiert die Vielfalt der Finanz- und Ressourcenquellen, die einer NPO zur Verfügung stehen. Anschliessend zeigt er auf, dass NPO gerade auch im Finanzbereich mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert sind, welche dazu führen, dass ein systematisches und professionelles Finanzmanagement immer wichtiger wird.

Money makes the world go round! In einer Wirtschaft und Gesellschaft, in welcher der Güteraustausch im Wesentlichen über Märkte organisiert wird, ist Geld das zentrale «Schmiermittel». Der Finanzierung kommt die Aufgabe zu, dass Letzteres jederzeit und in einem ausreichenden Mass zur Verfügung steht.

In formalen Organisationen sind daher die Gestaltung der finanziellen Ströme und die Sicherung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit zentrale Managementaufgaben. Offensichtlich ist jedoch auch, dass es institutionenbedingte Besonderheiten gibt. Die Finanzierung in Nonprofit-Organisationen folgt anderen Zielen bzw. Logiken und unterliegt anderen Rahmenbedingungen als jene in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (For-Profit-Organisationen) oder öffentlichen (staatlichen) Einrichtungen. Gleichzeitig sind die genannten Institutionen in einer modernen Gesellschaft vielfältig miteinander vernetzt und oft bestimmen kooperative Strukturen die Ausstattung einer NPO mit (finanziellen) Mitteln wesentlich mit. Darüber hinaus verändert gesellschaftlicher Wandel diese Strukturen.

Vor diesem Hintergrund richtet der nachfolgende Beitrag vorerst den Blick auf einige konzeptionelle Grundlagen der Finanzierung von NPO, auch um deren Besonderheiten herauszuarbeiten. Anschliessend wird – beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit – eine Reihe von Entwicklungen aufgezeigt, die sowohl die Praxis des NPO-Managements als auch

die einschlägige wissenschaftliche Forschung vor (neue) Herausforderungen stellen.

Unterschiedliche Finanzierungslogiken und das Ausmass an Hybridität

For-Profit-Organisationen versuchen, (materielle) menschliche Bedürfnisse (sofern sie mit einer entsprechenden Kaufkraft versehen sind) durch Spezialisierung in der Produktion sowie über den Markt gesteuerte Tauschbeziehungen zu befriedigen. Zentrales Steuerungsmedium ist der Preis der (angebotenen und nachgefragten) Güter und Dienstleistungen. Allerdings werden die Leistungen dem Shareholder-Value-Prinzip folgend nur unter der Bedingung erstellt, dass gleichzeitig der Wert des Unternehmens optimiert bzw. eine von den Eigentümern geforderte (dem Risiko des Kapitaleinsatzes angemessene) Kapitalrendite erzielt wird.¹ Geld wird also eingesetzt, um – zumindest langfristig – eine grössere Menge an Geld zu erwirtschaften, und der finanzielle Überschuss kommt den Eigentümern als Einkommen zugute. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen sind somit «profit-driven», der angestrebte (bzw. erwirtschaftete) Gewinn verleiht ihnen (insbesondere auf den Kapitalmärkten) Legitimität und dominiert das organisationale Handeln, vor allem auch die (strategischen) Entscheidungen, welche Produkte, wo, wann, in welchem Ausmass und für wen produziert werden.

Staatliche Institutionen (Verwaltungen und öffentliche Unternehmen) wiederum trachten danach, jene politischen Aufträge zu erfüllen, die ihnen von den parlamentarischen Organen übertragen werden. Letztere haben die Möglichkeit, Abgaben vorzusehen, die von der staatlichen Verwaltung (einseitig) vorgeschrieben und (zwangsweise) eingehoben werden. Im Anschluss werden sie auf die einzelnen Dienststellen verteilt und finanzieren deren Aktivitäten. Hierarchie und (durch demokratische Wahlen) legitimierte Macht sind die zentralen Steuerungsmedien.²

Private Haushalte dagegen finanzieren ihre Aktivitäten (grösstenteils) aus dem Erwerbseinkommen ihrer Mitglieder, möglichen (in der Regel staatlichen) Transferzahlungen und eventuellen Vermögenserträgen. Das Erwerbseinkommen ergibt sich aus der Position auf dem Arbeitsmarkt. Bei den Transferzahlungen, aber auch bei der Verteilung des Einkommens auf die einzelnen Familienmitglieder sowie der Finanzierung der gemeinsamen Lebensgrundlagen spielen Aspekte der zwischenmenschlichen Solidarität eine entscheidende Rolle.

For-Profit-Organisationen, staatliche Einrichtungen und private Haushalte verfügen also über eine vergleichsweise klare Finanzierungslogik. Worin besteht aber jene der Nonprofit-Organisationen?

Bei NPO, die sich vorwiegend auf die zentralen zivilgesellschaftlichen Ressourcen, Spenden und Freiwilligenarbeit, stützen, denkt man ebenfalls sofort an die «Solidaritätslogik». Auch in Interessenvertretungen spielen Aspekte des solidarischen Ausgleiches (z. B. im Kollektivgüterbereich oder bei der Bemessung der Mitgliedsbeiträge) eine grosse Rolle. Viele NPO bieten jedoch auch preisfinanzierte Güter an, deren Erstellung einer Marktlogik folgt. In NPO, die in hohem Masse durch öffentliche Zuwendungen finanziert sind, nehmen staatliche Institutionen – in einem immer stärker werdenden Mass – Einfluss auf die konkrete Verwendung der bereitgestellten Mittel. Im Extremfall mutieren diese NPO zu «verlängerten Armen der staatlichen Verwaltung»³ und werden von diesen auch als solche betrachtet (behandelt).

Die Finanzierung von NPO weist also ein (mehr oder weniger ausgeprägtes Mass) an Hybridität auf,⁴ was zur Konsequenz hat, dass unterschiedliche Logiken (mit unterschiedlicher Priorität) zu berücksichtigen bzw. auszubalancieren sind. Am deutlichsten sichtbar wird dies bei grossen NPO mit Geschäftsfeldern, die für sich betrachtet staatsnah, marktnah oder vom zivilgesellschaftlichen Solidaritätsgedanken geprägt agieren. Wie lokal und regional agierende Sportvereine oder Kultureinrichtungen zeigen, können jedoch auch kleinere Organisationen über ein hohes Mass an Hybridität verfügen. Selbst wenn das freiwillige Engagement die zentrale Ressource darstellt, können diese Institutionen ihre Aktivitäten oft nur dadurch finanzieren, dass sie dieses freiwillige Engagement mit öffentlichen Förderungen, Geld- und

Sachspenden sowie Einnahmen aus kommerziellen (z. B. Merchandising-) Aktivitäten bzw. Sponsoring-Beziehungen verbinden.

Eine hybride Finanzierungsstruktur (und deren Änderung) zieht oft auch beachtliche Spannungsfelder und Gefahren eines möglichen (ungewollten) «mission drifts» nach sich. Als Beispiel sei eine traditionell spendenfinanzierte NPO genannt, die ihr Leistungsprogramm ausweitet, in dem sie vermehrt staatliche Aufträge übernimmt oder ihre kommerziellen Aktivitäten verstärkt.

Die Vielfalt der Ressourcen in NPO

Als «mission driven» agierende Organisationen entwickeln NPO ihre Aktivitäten in der Art und der Menge, als dies der Erfüllung ihrer Mission förderlich ist und ihnen ausreichend Ressourcen für die Leistungserstellung zur Verfügung stehen. In der Finanzierung weisen sie häufig zwei zentrale Besonderheiten auf:

- Erstens treten zu den klassischen Kapitalgebern der «For-Profit-Welt» weitere (z. B. Spender und öffentliche Förderer) hinzu, die ihre Ressourcen nicht in der Erwartung einer Rückzahlung bzw. Verzinsung bereitstellen, sondern in Form von einseitigen («verlorenen») Zuschüssen.
- Zweitens haben Nonprofit-Organisationen vielfach die Möglichkeit, Ressourcen in Form von Sachspenden und freiwilliger Mitarbeit direkt von bestimmten Stakeholdern zu mobilisieren und unmittelbar in die Leistungserstellung einzubringen.

In der Folge steht den laufenden und den investiven Ausgaben sowie jenen im reinen Finanzbereich eine vielfältige Palette an Einnahmequellen gegenüber (vgl. Abbildung 1)⁵. Im Einzelnen handelt es sich dabei um:

Leistungsentgelte: Sie werden für die Abgabe von marktfähigen Gütern vereinnahmt. Die Preise können dabei die korrespondierenden Selbstkosten übersteigen, ihnen gerade entsprechen oder sie – im Sinne der Missionserfüllung – auch (deutlich) unterschreiten.

Leistungsentgelte fallen nicht nur für (missionsorientierte) Kernleistungen an, sondern auch für Leistungen, die einen bloss mittelbaren Zusammenhang mit der Missionserfüllung aufweisen (so genannte Randleistungen). Werden Entgelte für Randleistungen bewusst gewinnorientiert kalkuliert, spricht man auch von Einnahmen aus kommerziellen Aktivitäten. Ein

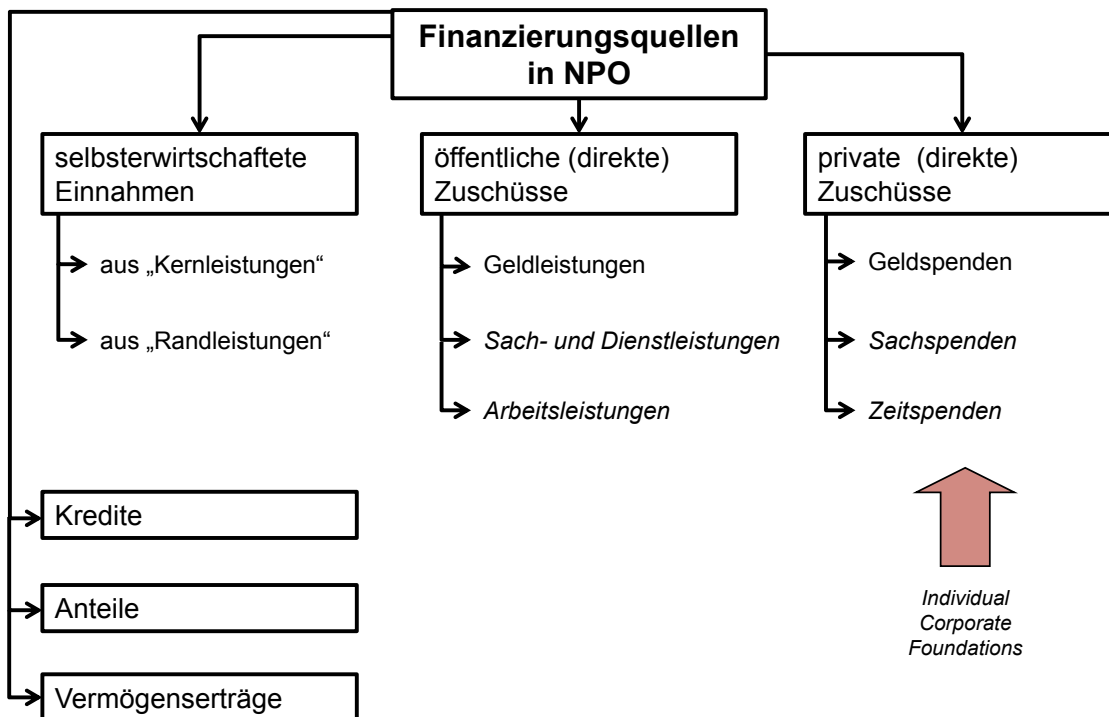


Abbildung 1: Finanzierungsquellen von Nonprofit-Organisationen (in Anlehnung an Becarelli, 2005).

weitere Feld sind Sponsoring-Beziehungen, bei denen der Sponsor die Bereitstellung von Geld- und Sachleistungen mit konkreten und vertraglich festgelegten Gegenleistungen im Bereich der Unternehmenskommunikation verbindet.

Beiträge: Sie werden von den Mitgliedern pauschal, also ohne direkten Zusammenhang mit einer individuellen Leistung und vor allem auch im Hinblick auf die Erstellung kollektiver Güter geleistet. Sie können den Charakter eines pauschalen Leistungsentgelts annehmen, weisen jedoch (über ihre konkrete Festsetzung) vielfach auch eine Solidaritätskomponente auf.

Ressourcen mit Zuschusscharakter: Sie werden ohne Erwartung einer unmittelbaren marktadäquaten Gegenleistung erbracht, weil sich der Ressourcengeber mit der NPO bzw. ihrer Mission identifiziert oder ein anderes spezielles Interesse an ihren Leistungen hat. Dabei sind öffentliche Förderungen (staatliche Beiträge) und private Spenden zu unterscheiden. Zuschüsse führen zu so genannten asymmetrischen Austauschverhältnissen, weil der Zahler (Leistungsermöglichender) und der unmittelbare Nutzniesser einer Leistung (Leistungsempfänger) auseinander fallen.

Sonstige Einnahmen: Sie ergeben sich vor allem aus der Veranlagung bzw. Verwertung von Liegenschafts- und Kapitalvermögen. Auch Einnahmen aus Vermögensumschichtungen zählen zu dieser Kategorie.

Einlagen (Anteilsfinanzierungen) und Kredite: Sie kommen analog zum Bereich der For-Profit-Organisationen zum Einsatz. Bei den Einlagen gilt das für den Sektor konstitutive Gewinnausschüttungsverbot.

Darüber hinaus haben in vielen NPO so genannte geldwerte Güter eine grosse Bedeutung. Sachgüter, Dienst- und Arbeitsleistungen werden – wie bereits erwähnt – von bestimmten Ressourcengebern (z. B. in Form von Sachspenden, Nutzungsrechten oder unentgeltlich geleisteter freiwilliger Mitarbeit) bereitgestellt und unmittelbar in den Prozess der Leistungserstellung eingesetzt. Sie führen zu einer Ersparnis entsprechender Ausgaben. Neben die geldlichen treten also auch andere, geldwerte, Zuflüsse.⁶

Bei der Gestaltung des Finanzierungs-Mix können sich Interaktionseffekte⁷ in dem Sinne ergeben, dass Erfolge bei einer Ressourcenquelle die Mobilisierung von Ressourcen bei einer anderen Ressourcenquelle positiv oder negativ beeinflussen. Unterschiedliche Interessen von Ressourcengebern können also zu Verdrängungs-



Abbildung 2: Finanzierungsstrategien von NPO (Gmür 2012, S. 34)

gleiche oder sich ergänzende Interessen zu Multiplikator-Effekten führen. Soweit die Ressourcengeber keine einschränkenden Verfügungen treffen, sind auch Querfinanzierungen (interne Subventionierungen) möglich, man denke beispielsweise an die Abdeckung finanzieller Defizite der ideellen Leistungsbereiche durch Überschüsse, die in kommerziellen Leistungsbereichen erwirtschaftet wurden.

Einer NPO steht also prinzipiell ein heterogenes Feld von möglichen Finanzierungsquellen zur Verfügung, und es ist eine entscheidende (strategische) Frage, den individuell optimalen Mix an Finanzierungsquellen zu finden. Empirische Untersuchungen (insbesondere im Hinblick auf Spenden sammelnde Organisationen) weisen darauf hin, dass die in der Abbildung 2 festgehaltenen Faktoren eine besondere Rolle spielen.⁸

Die Mobilisierung von (finanziellen) Ressourcen als Transaktionen

Die Mobilisierung von Ressourcen führt zu Transaktionen und setzt voraus, dass eine NPO mit ihren Ressourcengebern in Interaktion tritt. (vgl. Abbildung 3).⁹

Das Verhalten der Ressourcengeber ist von ihren spezifischen Interessen und Motiven geleitet. Auf die-

se hin gestaltet die NPO ihre Anreize bzw. erbringen die Ressourcengeber ihre Beiträge. (Längerfristige) Transaktionsbeziehungen sind dann zu erwarten, wenn bei den Interaktionspartnern ein ausgewogenes Verhältnis zwischen gewährten Anreizen und verlangten Beiträgen gewährleistet erscheint. Ein stimmiges bzw. motiv- und interessengerechtes Anreizsystem ist damit eine zentrale Steuerungsgröße im Prozess der Mobilisierung (finanzieller) Ressourcen.

Mit der Ressourcenmobilisierung ist eine Reihe von Aktivitäten der Anbahnung, der Abwicklung und der Nachbearbeitung der entsprechenden Transaktionen verbunden. Diese lösen einen vielfältigen Ressourceneinsatz und damit Transaktionskosten aus, die den jeweiligen Nettonutzen der Transaktionspartner vermindern. Darüber hinaus liegt in der Regel eine ungleiche Verteilung von Informationen vor. Sie ist von Intransparenzen begleitet und auch der Gefahr des opportunistischen Verhaltens, das z. B. dann vorliegt, wenn sich das Management einer NPO unübliche persönliche Vorteile verschafft oder Ressourcen zweckentfremdet. Transaktionen benötigen also Vertrauen, und NPO sind gefordert, aktiv vertrauensbildende Massnahmen zu setzen, z. B. in Form von geeigneten Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, durch

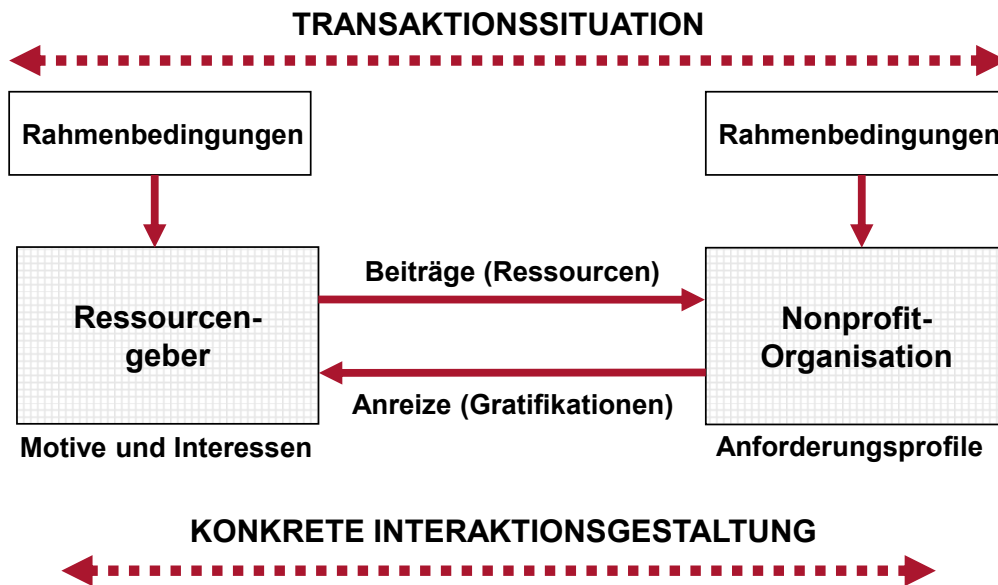


Abbildung 3: Die Ressourcenmobilisierung als Transaktion

eine transparente Rechnungslegung und eine offensive Informationspolitik, durch Zertifizierungen etc.

Schliesslich ergibt sich noch die Aufgabe, die Beziehungen zu den Ressourcengebern bewusst zu gestalten, was eine Reihe von Aktivitäten im Bereich der Kontaktnahme und -pflege sowie der begleitenden (subsidiären) Kommunikation erfordert.

Aktuelle Trends und Herausforderungen in der Finanzierung von NPO

Der gesellschaftliche Wandel hinterlässt auch im Finanzierungsbereich seine Spuren. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sind in der Folge einige Trends und Entwicklungen angesprochen, welche die wissenschaftliche Forschung und die alltägliche Praxis im Nonprofit Sektor gleichermassen beschäftigen.

In vielen Staaten unterliegen die öffentlichen Haushalte einem nachhaltigen Druck zur Konsolidierung. Als dessen Folge werden öffentliche Zuwendungen nicht ausreichend valorisiert oder sogar nominell gekürzt. Zur Kompensation versuchen NPO vielfach von privater Seite zusätzliches Kapital zu mobilisieren, z. B. in dem sie ihre Fundraising-Aktivitäten intensivieren oder (Rand-) Leistungen vermehrt nach kommerziellen Gesichtspunkten erstellen. Manche Themen (Bereiche) lassen sich jedoch (z. B. aufgrund eines mangelhaften Involvements der potentiellen Spender) nur mit geringen Erfolgsaussichten auf dem

Spendenmarkt positionieren. Kommerzielle Leistungsbereiche schaffen wiederum Marktrisiken. Sie werden in der Regel in eigene Tochterunternehmen ausgelagert mit speziellen Anforderungen an deren strategische Steuerung und Überwachung.

Durch die (weiter) steigende Zahl der um Spenden werbenden Organisationen vergrössert sich seit geraumer Zeit die Konkurrenz im Spendensektor.¹⁰ Da die Kosten von Neuaquisitionen steigen, intensivieren NPO ihre Massnahmen der Spenderbindung und forcieren Bereiche, in denen ein vergleichsweise günstiges Verhältnis zwischen Spendenvolumen und korrespondierenden Kosten der Spendenwerbung realisierbar erscheint.

In diesem Zusammenhang ergeben sich Chancen der digitalen Transformation.¹¹ Diese schafft erweiterte Möglichkeiten, Informationen über das Spendenverhalten gezielt und kostengünstig zu sammeln, um mit ihnen die individuelle Ansprache von Spenderinnen und Spendern zu verbessern. Gleichzeitig entwickeln sich innovative Formen des (Online-) Fundraising, die (z. B. über Crowd-Funding) neue Segmente erschliessen und (oder) einen Beitrag zur Steigerung der Effizienz von Fundraising-Prozessen bzw. zur Kostensenkung leisten. Gegenwärtig sehen sich NPO aber noch mit der Herausforderung konfrontiert, Mehrfachstrukturen zu unterhalten, weil die einzelnen Altersgruppen und Spendersegmente eine unterschiedliche Affinität

zu digitalen Kanälen und Formen aufweisen. Grosse Organisationen scheinen hier Vorteile gegenüber ihren mittelgrossen Pendanten zu haben.

Geldwerte Güter wie die freiwillige Mitarbeit ersparen Ausgaben. Daher haben die Veränderungen im Ausmass, in den Formen und in der Intensität des freiwilligen Engagements nicht unerhebliche Auswirkungen auf das Ausgabenvolumen einer NPO. Nur um ein Beispiel zu nennen: Die Tendenz von Freiwilligen, langfristige und zeitintensive Engagements vermehrt zu meiden und weniger zeitintensive (und auch inhaltlich überschaubare) zu bevorzugen,¹² führt dazu, dass Erstere oft mit bezahlten Mitarbeitern besetzt werden müssen. Gleichzeitig steigen tendenziell (auch in kleineren NPO) die Spesenpauschalen oder die (nicht marktüblichen) Entgelte. Dass diese Entwicklungen neben motivationsbezogenen Fragen auch jene der Finanzierung aufwerfen, liegt auf der Hand. Analoges gilt für die Tatsache, dass freiwilliges Engagement zunehmend – sozusagen «backstage» – durch hauptamtliche und bezahlte Kräfte unterstützt werden muss.

Den aktuellen Trends und Entwicklungen folgend wird in der Literatur vermehrt ein Begriff der Freiwilligkeit verwendet,¹³ der die (freiwillige) Zuwendung von Geld (das finanzielle Engagement) und die Bereitstellung von Zeit bzw. Kompetenzen (das zeitliche Engagement) gleichermaßen umfasst. Damit wird auch dem Umstand Rechnung getragen, dass Menschen zum Teil Zeit- und Geldspenden als alternative Formen eines freiwilligen Engagements ansehen. Die gewählte Form kann sich zudem über den Lebenszyklus hinweg (mehrfach) verändern. Phasen, in denen das zeitliche Engagement im Vordergrund steht, können von solchen abgelöst werden, in denen – aus welchen Gründen auch immer – ein finanzielles Engagement bevorzugt wird. In der Folge werden Geld-, Sach- und Zeitspenden in Zukunft viel integrativer zu betrachten sein als dies gegenwärtig noch der Fall ist.

Analog zu anderen Managementbereichen wird auch in der Finanzierung von NPO der Gedanke der Wirkung stärker in den Vordergrund gestellt. Deutlich sichtbar wird dies beim Instrument des Impact Investing.¹⁴ Einerseits ist das nicht verwunderlich, setzt die Erfüllung der Mission regelmässig doch auch voraus, durch die Leistungen und Aktivitäten der NPO bestimmte Wirkungen bei ausgewählten Stake-

holdern oder in der allgemeinen Öffentlichkeit auszulösen. Vergleichsweise neu ist aber die Intensität, mit der verschiedene Ressourcengeber (z. B. Stiftungen, die öffentliche Hand usw.) die Forderung erheben, dass die erzielten Wirkungen (detailliert) gemessen und (programm- oder projektbezogen) nachgewiesen werden müssen.

So verständlich diese Forderung auch ist, sie wirft nicht unwesentliche Fragen auf. Einerseits ist die Wirkungsmessung mit methodischen und faktischen Problemen verbunden, so dass ihre Ergebnisse nur eingeschränkt aussagefähig sind. Fehlende allgemein anerkannte Standards erschweren den Vergleich zwischen Organisationen. Andererseits kann eine allzu ausgeprägte Konzentration auf die anzustrebende Wirkung nachteilig für die Finanzierung von Innovationen sein. Die Entwicklung neuer Konzepte, Produkte und Vorgangsweisen ist ja gerade dadurch gekennzeichnet, dass der Erfolg unsicher ist. Es braucht daher eigene Quellen der Finanzierung (z. B. «Innovations-töpfe»), die weiterhin («bahnbrechende») Innovationen möglich machen. Auch Überschüsse aus kommerziellen Aktivitäten können dafür eingesetzt werden.

Impact Investing versucht (im Sinne des Grundsatzes der Nachhaltigkeit) finanzielle Rendite mit sozialen und ökologischen Aspekten zu verbinden. Es betrachtet das Fundraising (in einem sehr weiten Sinne des Begriffes) als Investment.¹⁵ (Mehr oder weniger) explizit halten damit kapitalmarktorientierte Logiken und Sichtweisen Einzug in die Finanzierung von NPO. Dabei wird sowohl der Rückfluss des bereitgestellten Kapitals erwartet als auch eine bestimmte finanzielle Verzinsung, die im Hinblick auf den sozialen Zweck (und das oft auch geringere Risiko) unter der marktkonformen liegen kann.¹⁶

Obwohl Impact Investing in Mitteleuropa im Grunde noch «in den Kinderschuhen» steckt, sollte seine mögliche zukünftige Bedeutung nicht unterschätzt werden. Denn einerseits interessiert sich der Kapitalmarkt unter dem Titel der nachhaltigen und ethisch vertretbaren Investments immer mehr für Bereiche, die klassischerweise den NPO vorbehalten waren und ist vermutlich auch bereit, verstärkt Sozialunternehmen zu finanzieren. Andererseits gibt es Signale, dass der Gedanke des Impact Investing im Sektor der gemeinnützigen Stiftungen an Bedeutung gewinnt. In diesem Zusammenhang ist auf (neue) Formen der

Fremdfinanzierung, z. B. auf Social Impact Bonds, Modelle der Mikrofinanzierung und solche im Bereich des Crowdfunding¹⁷ hinzuweisen.

Eine verstärkte kommerzielle Orientierung führt nicht nur dazu, dass NPO vermehrt Leistungen in Gewinnabsicht anbieten, sie zeigt sich auch darin, dass «marktnahe» Fundraising-Instrumente (wie z. B. Cause Related Marketing, Mikrospenden) usw. gängiger werden.¹⁸ Bei diesen wird die Spendentätigkeit an den Verkauf von Produkten bestimmter Unternehmen gebunden. Im Corporate Giving werden (gerade von grossen, kapitalmarktorientierten Unternehmen) Unternehmensspenden und Sponsoring-Aktivitäten stärker an (explizit) formulierten CSR-Strategien ausgerichtet. In steigendem Masse werden im Zuge von Unternehmenspartnerschaften auch verschiedene Arten der Zuwendung und der Bezug von Leistungen der NPO in speziellen «Pauschalangeboten» vernetzt. Die Grenzlinien zwischen der ideell motivierten Gabe und der aus kommerziellen Interessen motivierten Zuwendung werden damit immer durchlässiger und unschärfer.

Die Hybridität der Finanzierungsstrukturen wird zukünftig auch deshalb steigen, weil – gerade im lokalen und regionalen Umfeld – Leistungen noch stärker im institutionellen (kollaborativen) Netzwerk erstellt werden.¹⁹ Spezifische Leistungsbündel treten an die Stelle von Einzelleistungen. Sie werden kooperativ von verschiedenen Organisationen erbracht, die in unterschiedlichen Sektoren beheimatet sind oder gar nicht mehr so einfach einem bestimmten Sektor zugeordnet werden können. Das hybride Kooperationsmodell begründet nicht nur neue sektorenübergreifende Partnerschaften bzw. Konkurrenzverhältnisse. Sie führt auch zu einer gewissen Unübersichtlichkeit und zur Notwendigkeit, die Governance-Strukturen im Sinne der Netzwerksteuerung weiterzuentwickeln.

Resümee und Schlussfolgerungen

Die Finanzierungsstrukturen von NPO sind vielfach von einer grossen (sich verstärkenden) Komplexität geprägt. Die Umweltbedingungen wandeln sich immer schneller, die Grenzen zwischen den einzelnen Finanzierungs- und Ressourcenquellen werden durchlässiger, neue Mitbewerber erscheinen auf dem Markt, ein gesteigertes Mass an Hybridität ist davon beglei-

tet, dass einerseits die Grenzen zwischen den Finanzierungsquellen durchlässiger werden, andererseits sich auch die Stakeholder (Ressourcengeber) stärker vernetzen.

Als Folge dieser Entwicklungen und der damit verbundenen Herausforderungen steigt die Bedeutung eines Finanzmanagements, das bereit ist, bestehende Strukturen und Vorgangsweisen bewusst zu hinterfragen und strategische Aspekte verstärkt in seinen Fokus zu nehmen. Die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben in der Finanzierung sind effektiv, zukunftsorientiert und auch den Interessen der zentralen Stakeholder entsprechend wahrzunehmen.

Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen bietet eine ausgefeilte Grundlage, die zentralen Fragen der Finanzierung und des Finanzmanagements professionell und systematisch zu bearbeiten. Die Festlegung der benötigten Ressourcen und die Definition der jeweiligen Anforderungsprofile (insbesondere auch für den Bereich der geldwerten Güter) erfolgt im Ressourcen-Management. Die Gestaltung der Beziehungen zu den Ressourcengebern und damit verbundene Aufgaben der (subsidiären) Kommunikation sind Kernelemente des Beschaffungsmarketings. Die Nahtstelle zur Corporate Governance betrifft ebenso das System-Management wie die Fragen der strategischen Ausrichtung im Finanzbereich und des (bereichsbezogenen wie auch bereichsübergreifenden) Finanzcontrolling.

Die geschilderten Veränderungen stellen den Nonprofit Sektor aber auch vor neue und bisher unbekannte Herausforderungen. Letztere erfordern oft unkonventionelle Vorgangsweisen und die Bereitschaft, über die engeren Grenzen der Finanzwirtschaft hinaus zu denken und (strategische) Neuorientierungen zu prüfen. Wissenschaft und Praxis sind gefordert, (gemeinsam) innovative Lösungen zu erarbeiten und in den Alltag der NPO zu transferieren.

Fussnoten

¹ Vgl. dazu auch Boden 2001, S. 398 f.

² Vgl. dazu und im Folgenden auch Lichtsteiner et al. 2015, S. 15 ff.

³ Vgl. dazu auch Priller 2005.

⁴ Vgl. dazu auch Evers 2008 und Vilain 2016.

⁵ Vgl. Lichtsteiner et al. 2015, S. 254 ff.

⁶ Vgl. Krönes 2001, S. 83.

- ⁷ Vgl. dazu auch Becarelli 2005, S. 174 ff.
- ⁸ Vgl. Gmür 2012.
- ⁹ Vgl. dazu im Detail auch Andessner 2004, S. 95 ff. und die dort angegebene weiterführende Literatur.
- ¹⁰ Vgl. dazu im Detail Hunziker 2011, S. 273 ff.
- ¹¹ Vgl. dazu auch Erpf & Maring 2018, S. 9 ff. und Vilain 2016, S. 346 ff.
- ¹² Vgl. dazu auch More-Hollerweger, S. 306 f.
- ¹³ Vgl. beispielsweise Ackermann & Freitag 2014, S. 26 ff.
- ¹⁴ Vgl. dazu im Detail z. B. Weber & Scheck 2012 und Vilain 2016, S. 350 ff.
- ¹⁵ Vgl. Fischer, Haunert & Kreuzer 2016, S. 89. Siehe dazu auch den Beitrag von Michaël Gonin in diesem Heft.
- ¹⁶ Vgl. Weber & Scheck 2012, S. 8.
- ¹⁷ Vgl. dazu auch Schober et al. 2015.
- ¹⁸ Vgl. dazu die entsprechenden Beiträge in Fundraising Akademie 2016.
- ¹⁹ Vgl. Vilain 2016, 343 ff.

Literatur

- Ackermann, K. & Freitag, M. (2014). Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Grundlagen, Entwicklungen und förderliche Rahmenbedingungen. In: Schweizerisches Rotes Kreuz (Hrsg.), *Freiwilligkeit und Vielfalt im Zeichen der Menschlichkeit* (S. 24-45). Zürich: Seismo.
- Andessner, R. (2004). *Integriertes Potenzialmanagement in Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner.
- Becarelli, C. (2005). *Finanzierung von Museen*, Bern: Haupt.
- Boden, A. (2001). Shareholder Value oder Stakeholder-Ansatz *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 30 (8), S. 398-403.
- Erpf, P. & Maring, N. C. (2018). *Digitalisierung als Chance für Nonprofit-Organisationen*. *Verbands-Management* 44 (2), S. 6-13.
- Evers, A. (2008). Hybrid organisations. Background, concept, challenges. In: Osborne, S. (Ed.), *The Third Sector in Europe* (S. 279-292). Oxon/New York: Routledge.

Fischer, K., Haunert, H. & Kreuzer, T. (2016). Was ist Fundraising? In: Fundraising Akademie (Hrsg.): *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5. Auflage) (S. 77-92). Wiesbaden: Springer Gabler.

Fundraising Akademie (Hrsg.) (2016): *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Gmür, M. (2012). Finanzierungsmix und Effizienz Spenden sammelnder Organisationen. *Verbands-Management* 38 (2), S. 28-39.

Hunziker, B. (2011). Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In: Langer, A. & Schröer, A. (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 273-291). Wiesbaden: Springer VS.

Krönes, G. (2001). Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. *Die Betriebswirtschaft* 61 (1), S. 81-96.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage), Bern: Haupt.

More-Hollerweger, E. (2014). Entwicklungen von Freiwilligenarbeit. In: Zimmer, A. & Simsa, R. (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPO und Engagement: Quo vadis?* (S. 301-314). Wiesbaden: Springer VS.

Priller, E. (2005): Nonprofit-Organisationen als Partner und «verlängerter Arm» des Staates. In: Hopt, K., Hippel, T. & Walz, R. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 325-343). Tübingen: Mohr Siebeck.

Schober, C., Kainz, G., Schmidt, H. & Ruprecht, G. (2015): Finanzierung. In: Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.): *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Auflage) (S. 336-366). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vilain, M. (2016). Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel. In: Zimmer, A. & Hallwang, T. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen* (S. 331-362). Wiesbaden: Springer VS.

Weber, M. & Scheck, B. (2012). *Impact Investing in Deutschland: Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung*. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Impact_Investing_in_Deutschland.pdf. (7.9.18).

Der Autor



René Andessner / Rene.Andessner@jku.at

Prof. Dr. René Andessner forscht und lehrt seit 1998 am Institut für Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz und ist dort auch stellvertretender Institutsvorstand. In seiner Hochschul- wie auch in seiner praxisorientierten Tätigkeit nehmen Fragen des Rechnungswesens, des Controllings, der Finanzierung und des Ressourcenmanagements in Nonprofit-Organisationen eine wichtige Stellung ein. René Andessner unterrichtet auch in diversen (VMI-) Lehrgängen und ist ehrenamtliches Mitglied in Leitungsgängen verschiedener NPO.