Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 1/13

Gmür, Markus; Bütikofer, Matthias

Finanzierung von Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 39. Jahrgang, Ausgabe 1 (2013), S. 46-53.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch, Universität Freiburg/CH
Redaktion:	Jens Jacobi
Layout:	Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial:	Sandra Mumprecht, Murten
ISBN:	3-909437-36-2
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.

Finanzierung von NPO

Finanzierungsstrategien von Nonprofit-Organisationen

Markus Gmür und Matthias Bütikofer

Die Entscheidung in einer Nonprofit-Organisation, sich in ihrem Finanzierungsmix am Branchendurchschnitt zu orientieren oder bewusst einen eigenen Weg bei der Finanzmittelbeschaffung zu verfolgen, hat Konsequenzen für das Organisationswachstum: Eigenwillige Organisationen wachsen tendenziell schneller als ihre angepassten Pendants. Das zeigt eine Langzeituntersuchung von 12 Organisationen, die sich für Blinde und sehbehinderte Menschen in der Schweiz engagieren. Sie gibt erste Antworten auf die bislang noch wenig entwickelte Forschung über die Determinanten von strategischen Finanzierungsentscheidungen in NPO.

Die Entscheidung über den angestrebten Finanzierungsmix ist ein grundlegendes Element im strategischen Ressourcenmanagement von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen. Die Überlegungen hinter einer solchen Finanzierungsentscheidung können beispielsweise mit Wachstums- und Nachhaltigkeitszielen oder Risikokalkülen (finanzielle Ausfallrisiken, mögliche Reputationseffekte) zusammenhängen.[1]

Gemeinnützige Organisationen finanzieren sich in der Regel aus einem Mix von Entgelten für erbrachte Leistungen, Beiträgen der öffentlichen Hand sowie privaten Spenden von Personen, Förderstiftungen oder anderen Organisationen. In der Schweiz stammen sektorweit rund 57 % der Einnahmen aus Leistungsentgelten (Verkaufserlöse, Mitgliedsbeiträge, Sponsorengelder oder Kapitalerträge); weitere 35 % sind öffentliche Beiträge aus Leistungsverträgen und Defizitgarantien und die übrigen 8 % bilden freiwillige Zuwendungen von Privaten. Im Bereich der sozialen Organisationen decken die öffentlichen Beiträge mit 46 % denselben Anteil ab wie die Leistungsentgelte.[2] Vor diesem Hintergrund stellen sich zwei Fragen:

1. *Wie gross sind die Freiheitsgrade für eine Organisation, ihren Finanzierungsmix ausgehend von einer bestehenden Konstellation zu verändern, und welche Vielfalt in den Quellen resultiert daraus?*
2. *Sind Organisationen mit einem sektortypischen Finanzierungsmix erfolgreicher oder weniger erfolgreich als diejenigen, die davon bewusst abweichen?*

Entscheidungsspielräume in der Finanzierung

Auch wenn dazu keine öffentlich publizierten Befragungen vorliegen, kann man davon ausgehen, dass die meisten Entscheidungsträger in den Organisationen ihre Spielräume bei der Gestaltung der Finanzierung als gering und den Versuch einer Verschiebung in den Finanzierungsquellen als kostspielig und risikoreich ansehen. Da Nonprofit-Organisationen überwiegend Leistungen erbringen, für die Adressaten überhaupt nicht (z.B. bei einer karitativen Organisation) oder nur indirekt bezahlen (z.B. über periodische Mitgliedsbeiträge unabhängig vom konkreten Leistungsbezug), lassen sich diese Leistungen nur beschränkt als Zahlungsanreiz nutzen. Deshalb erleben sich die Entscheidungsträger als eher weniger beeinflussend als ihre Pendants an der Spitze von Wirtschaftsunternehmen. Trotzdem wird man auch Beispiele von NPO-Managerinnen und Managern finden, die überzeugt sind, über grosse (und noch unzureichend genutzte) Potenziale zu verfügen. Eine Reihe von Faktoren kann erklären, warum Entscheidungsspielräume eingeschränkt sind bzw. warum Entscheidungsträger trotz bestehender Freiheitsgrade zu einer Über- oder Unterschätzung ihrer Spielräume neigen (vgl. Tabelle 1)[3].

Finanzierungsstrategien werden nicht in einem quasi luftleeren Raum entwickelt, sondern sie werden durch organisationsexterne und -interne Rahmenbedingungen beeinflusst. Darunter sind insbesondere die folgenden Punkte hervorzuheben:

1. Das Potenzial an finanziellen Ressourcen, das sich eine Organisation erschliessen kann, ist seinerseits

durch die wirtschaftliche Konjunkturentwicklung oder durch politische Entscheidungen determiniert. Diese sind für eine NPO zwar häufig absehbar, können aber auch unerwartet eintreten, wie z.B. die Finanzkrise von 2008 und ihre Folgen deutlich gemacht haben. Ein Beispiel für politische Entscheidungen mit grundlegenden Konsequenzen ist die Einführung der gesetzlich verankerten Invalidenversicherung in der Schweiz 1960. Sie schuf eine Grundlage dafür, dass sich Behindertenorganisationen über Spenden oder Mitgliedsbeiträge hinaus durch Versicherungsleistungen finanzieren konnten.

2. Spendenmärkte sind durch eine ausgeprägte Wettbewerbslage gekennzeichnet. Wie die industrieökonomische Forschung gezeigt hat, haben Konkurrenten drei Alternativen, um sich strategisch zu positionieren: über einen Preisvorteil, über einen Differenzierungsvorteil oder indem sie eine Nische ohne vergleichbare Wettbewerber besetzen.[4] Auf spendensammelnde NPO übertragen bedeutet das beispielsweise, dass sie sich über ihre Fundraising-Effizienz (= Preisvorteil), über Reputation und Image (= Differenzierungsvorteil) abheben.[5] Mit einer Zunahme von Wettbewerbern steigt die Notwendigkeit einer klaren strategischen Positionierung, und die Gefahr einer Verdrängung durch dominante Wettbewerber ist hoch. Eine ähnliche Situation besteht dort, wo sich gleich mehrere Organisationen um die Vergabe eines Leistungsauftrags bei einer öffentlichen Stelle oder um Gelder einer Förderstiftung bewerben.
3. Je ausgeprägter die Ziele einer Nonprofit-Organisation gegen bestimmte Interessen von Staaten, Unternehmen oder andere Organisationen gerichtet sind, umso stärker grenzt das die Anzahl verfügbarer Finanzierungsquellen ein. So verzichtet beispielsweise die Hilfsorganisation Ärzte ohne Grenzen nach eigenen Angaben weitgehend auf staatliche Unterstützung, um ohne politischen Druck handeln zu können und Position für Hilfsbedürftige auch gegen staatliche Gewalt einnehmen zu können.[6] Andere Organisationen schliessen aus ähnlichen Gründen die Annahme von Zuwendungen durch Wirtschaftsunternehmen aus.
4. Organisationen sind ‹strukturell träge› und damit nur bedingt anpassungsfähig; das gilt auch für ihren Finanzierungsmix. Eine Ursache dafür liegt in dem spezifischen Humankapital, dass für Finanzierungsaufgaben aufgebaut wurde: Mitarbeitende, die für Spendenmarketing qualifiziert sind, sind nicht automatisch auch dafür geeignet, Leistungsverträge mit der öffentlichen Verwaltung zu verhandeln. Die beiden Finanzierungsarten sind ausserdem mit jeweils spezifischen sozialen Netzwerken verbunden, die sich nicht kurzfristig austauschen lassen. Und schliesslich hat sich eine Organisation gegenüber ihren Geldgebern ein bestimmtes Image mit einer entsprechenden Vertrauensposition aufgebaut, die nicht ohne weiteres transferierbar sind. Welche Trägheitselemente den Finanzierungsmix einer NPO stützen, ist nicht immer ohne weiteres erkennbar, bis der Versuch einer Verlagerung auf Widerstand stösst.[7]
5. Investitionen in spezifisches Humankapital sind zwar einerseits verantwortlich für strukturelle Trägheit, aber gleichzeitig auch eine zentrale Voraussetzung, um überhaupt bestimmte Quellen nutzen zu können. Dazu zählen Berufserfahrungen und formale Qualifikationen, Netzwerke in Politik und Wirtschaft, konzeptionelle und methodische Kompetenzen. Diese sind kostspielig; sie kosten vor allem Zeit, wenn sie erst intern aufgebaut werden müssen, und Geld, wenn sie auf dem Fachspezialisten- oder Ehrenamtlichenmarkt eingekauft werden. Oftmals sind es aber nicht die gegebenen Umstände, die zu finanzstrategischen Entscheidungen führen, sondern die gefilterte Wahrnehmung vorliegender Optionen durch die Entscheiderinnen und Entscheider selbst. Wenn Entscheidungsspielräume falsch eingeschätzt werden, ist das wiederum zum Teil auf situative, vor allem aber auf persönliche Faktoren zurückzuführen. Unter diesen sind zu nennen:
6. Die neo-institutionalistische Forschung[8] hat an vielen Beispielen aus dem Dritten Sektor gezeigt, dass Entscheidungen weniger unter Effizienz- als viel mehr unter Legitimierungsgesichtspunkten gefällt werden. Demnach werden unter Unsicherheit Finanzierungsentscheidungen bevorzugt, die auch andere, als ähnlich angesehene Organisationen gewählt haben, oder es wird versucht, gegenüber einflussreichen Stakeholdern in besonders gutem Licht zu erscheinen. In beiden Fällen kommt es wahrscheinlich zu einem Finanzierungsmix, der

unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht optimal ist.

7. Unter den persönlichen Faktoren, welche die Nutzung von Potenzialen beschränken, ohne dass dies den Entscheidungsträgern immer bewusst ist, sind unter anderem professionelle Prägungen zu nennen. Wer eine Fundraising-Ausbildung absolviert und entsprechende Praxiserfahrungen im Spendermarketing gesammelt hat, wird mit grösster Wahrscheinlichkeit in dieser Finanzierungsquelle die besten Chancen erblicken. Hingegen wird eine Person, welche vor ihrem Eintritt in die NPO ihre Berufslaufbahn in der öffentlichen Verwaltung begonnen hat, eher vermuten, dass neue Finanzquellen in erster Linie durch Leistungsverträge erschlossen werden könnten.
8. Werden Finanzierungsentscheidungen unter hohem Erfolgsdruck getroffen, wirkt sich der damit verbundene Stress sowohl individuell als auch in einem Entscheiderteam derart aus, dass nur eine beschränkte Zahl von Alternativen geprüft und dadurch möglicherweise suboptimale Entscheidungen getroffen werden.[9]

Diese Faktoren geben eine Antwort auf die erste der beiden zu Beginn aufgeworfenen Fragen. Sie zeigen, inwiefern bestehende Entscheidungsspielräume in der Finanzierung durch externe Restriktionen oder psychologisch begründet eingeschränkt sind.

Erfolgswirkungen angepasster und eigenwilliger Strategien

Betrachtet man die Organisationen innerhalb eines Sektors, wird man feststellen, dass sie sich in ihrem Finanzierungsmix mehr oder weniger stark unterscheiden. Eine genauere Betrachtung wird in der Regel zeigen, dass es einen ‹typischen Finanzierungsmix› gibt, der bei der überwiegenden Mehrheit der Organisationen anzutreffen ist, während vereinzelte Organisation durch eine deutliche Abweichung auffallen werden. Das führt zur zweiten der eingangs aufgeworfenen Fragen, ob Anpassung bzw. Eigenwilligkeit in der Finanzierung unterschiedliche Effekte auf die Zielerreichung haben.

Dafür, dass Organisationen mit einem sektortypischen Finanzierungsmix erfolgreicher sind, lassen sich zwei Begründungen finden: Erstens könnte man evolutionistisch unterstellen, dass es sich dabei um den unter gegebenen Bedingungen am besten angepassten Mix handelt; dieser setzt sich nach einem bestimmten Zeitraum stets durch, weil Organisationen mit einem solchen Mix bessere Überlebenschancen haben als solche mit einem abweichenden Finanzierungsportfolio. Die Voraussetzung dafür, dass ein solcher Evolutions-

Objektive Faktoren, die Spielräume für Finanzierungsstrategien einschränken:	Subjektive Faktoren, die zu einer Fehleinschätzung von Spielräumen für Finanzierungsstrategien führen:
1. Die Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen wird durch wirtschaftliche und politische Entwicklungen determiniert. 2. Es gibt starke Wettbewerber in einzelnen Finanzierungsmärkten. 3. Die Organisation ist aufgrund ihrer Mission und den daran geknüpften Erwartungen in der Wahl ihrer Finanzierungsquellen eingeschränkt. 4. Die Organisation ist ‚strukturell träge'. 5. Die Organisation verfügt nicht über das notwendige Sozial- und Humankapital zur Nutzung bestehender Optionen.	6. Aus Legitimierungserwägungen nutzen Entscheidungsträger/innen erfolgversprechende Optionen zu wenig. 7. Entscheidungsträger verfolgen bevorzugte Denk- und Handlungsweisen aufgrund professioneller Prägungen. 8. Unter Stress neigen Personen und Entscheiderteams zu kognitiver Rigidität und nehmen nur eine eingeschränkte Zahl von Alternativen wahr.

Tabelle 1: Argumente zu Entscheidungsspielräumen der Finanzierung

prozess stattfindet, ist allerdings eine gewisse Fluktuation von gescheiterten und neu gegründeten Organisationen. Der Dritte Sektor ist aber gerade dadurch geprägt, dass die Anteile an NPO, welche als gescheitert verschwinden und an deren Stelle neue NPO gegründet werden, die deren Platz einnehmen, gering ist. Deshalb lässt sich neben der evolutionären auch noch eine legitimatorische Begründung anführen: Organisationen, die sich durch vertraute, weil der Normalität entsprechende Strukturen ausweisen, geniessen bei Geldgebern und anderen Stakeholdern einen Vertrauensvorschuss, der sie gegenüber Wettbewerbern um finanzielle Mittel bevorteilt.

Auf der anderen Seite lässt sich aber auch begründen, warum NPO mit abweichenden und somit eigenwilligen Finanzierungsstrategien überdurchschnittlich erfolgreich sein könnten: Sie nutzen Marktnischen, die von anderen Organisationen bislang nicht für eigene Zwecke entdeckt wurden und profitieren davon, keine Wettbewerbskosten (für Netzwerkbildung oder Fundraising) tragen zu müssen.

Welche Antwort auf die Frage nach den Erfolgswirkungen verschiedener Finanzierungsstrategien die möglicherweise richtige ist, soll nun im nächsten Abschnitt am Beispiel von Organisationen, die sich für Blinde und Sehbehinderte engagieren, untersucht werden.

Das schweizerische Blinden- und Sehbehindertenwesen

Blindenorganisationen, wie sie unter dem Dach des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen (SZB) zusammengeschlossen sind, verfolgen das Ziel, sehbehinderten und blinden Menschen Perspektiven zur beruflichen und sozialen Integration zu eröffnen. Fünf dieser insgesamt 58 Organisationen in der Schweiz sind landesweit tätig, die übrigen 53 kantonal oder regional. Die ersten Organisationen waren Blindenateliers und Blindenschulen; ab den 1960er Jahren wurden die Leistungskataloge um behindertenspezifische Rehabilitationsmassnahmen und professionell vermittelte soziokulturelle Leistungsangebote erweitert. Das hing u.a. damit zusammen, dass zeitgleich die Invalidenversicherung ins Leben gerufen wurde, die seither eine Abrechnung entsprechender Leistungen ermöglicht.

An der Studie nahmen 12 der insgesamt 21 Organisationen im SZB teil, welche (1) mindestens seit 1960 bestehen und (2) sich aus einem Mix aller vier zentralen Quellen (Beiträge der öffentlichen Hand, private Spenden, Leistungsentgelt und Kapitalerträge) finanzieren. Die Eingrenzung wurde vorgenommen, um Organisationen, die von vorneherein keinen Finanzierungsmix anstreben auszuschliessen. Dazu zählen z.B. kapitalstarke Stiftungen und Selbsthilfeorganisationen, die sich allein über Mitgliedsbeiträge versorgen (vgl. Tabelle 2). Drei weitere Organisationen konnten nur unzureichende Daten bereitstellen.

Insgesamt betrachtet, finanzieren sich die Organisationen in diesem Sektor über öffentliche Beiträge, insbesondere aus der Invalidenversicherung. Der Anteil privater Spenden erreicht aber teilweise bis zu 60 % des Jahresbudgets. Zusätzlich dazu spielen Leistungsentgelte (z.B. für die Abgabe von Hilfsmitteln oder die Vermittlung von Ferien- und Förderkursen) vor allem bei national tätigen, Kapitalerträge bei den kleineren Verbänden eine signifikante Rolle.

In ihrer Finanzierung bewegen sich die Verbände in einem institutionellen Rahmen von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, welche die Organisationen in ihren Entfaltungsmöglichkeiten ohne eigenes Zutun unterstützen oder beschränken. Für Organisationen wie die Blindenverbände, die sich vor allem durch öffentliche Zuschüsse und private Zuwendungen finanzieren, gehören dazu bei einer Langzeitbetrachtung über 40 Jahre hinweg insbesondere die wirtschaftliche und demographische Entwicklung. Sie wirken sich nicht nur auf den Spendenmarkt, sondern über das Steueraufkommen auch indirekt auf die öffentlichen Beiträge aus.

Im Zeitraum von 1960 bis 2000 ist die Bevölkerung in der Schweiz von 5,4 auf 7,2 Mio., also um ein Drittel gestiegen. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs im selben Zeitraum nominal von 40,4 auf 422,1 Mrd. CHF, was einem Zuwachs von 945 % (und kaufkraftbereinigt immer noch 152 %) entspricht. Die Sozialausgaben der öffentlichen Hand wuchsen von 706 Mio. auf 22,6 Mrd. CHF, was einem Zuwachs von 9,0 % pro Jahr entspricht.[10] Unter diesen Voraussetzungen kann nicht überraschen, dass sich auch das kumulierte Budget der untersuchten Verbände in dieser Zeit von 3,5 auf 80,5 Mio. CHF und damit mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 8,4 % entwickelt hat. Abbildung 1 zeigt den Verlauf dieser Entwicklungen in der direkten Gegenüberstellung.

Name	Budget 2000 in Mio. CHF	Ertragsanteile in 2000 *)			
		ÖB	PS	LE	KE
Ostschweizer Blindenfürsorgeverein (OBV)	13,96	73%	14%	9%	4%
Schweizerischer Blinden- und Sehbehindertenverband (SBV)	13,41	38%	48%	12%	2%
Schule für blinde und sehbehinderte Kinder und Jugendliche Zollikofen (BSZ)	9,99	94%	2%	1%	3%
Schweizerische Bibliothek für Blinde und Sehbehinderte (SBS)	9,23	56%	35%	7%	2%
Schweizerischer Zentralverein für das Blindenwesen (SZB)	8,31	47%	37%	16%	0%
Le Foyer (F)	7,85	88%	4%	7%	1%
Sehbehindertenhilfe Basel (SBH BS)	7,28	84%	15%	0%	1%
Schweiz. Caritasaktion der Blinden (CAB)	3,61	44%	46%	7%	2%
Association pour le Bien des Aveugles et Malvoyants (ABA)	3,49	53%	23%	2%	22%
Blinden-Fürsorgeverein Innerschweiz (BFVI)	2,36	62%	20%	0%	18%
Aargauischer Blindenfürsorgeverein (ABV)	0,60	24%	59%	5%	12%
Verein Solothurnische Beratungsstelle für Sehbehinderte (SBS SO)	0,46	70%	3%	18%	9%
Gesamt der 12 Organisationen (nach Budgethöhe gewichtet)	**80,55**	**65%**	**24%**	**8%**	**3%**
*) ÖB = Öffentliche Beiträge / PS = Private Spenden / LE = Leistungsentgelte / KE = Kapitalerträge					

Tabelle 2: Grösse und Finanzierungsmix der 12 Blinden- und Sehbehindertenverbände, die an der Studie teilgenommen haben

Ertragswachstum und Finanzierungsmix bei den Blindenorganisationen

Für jede der Organisationen wurden der Finanzierungsmix und die Wachstumsrate der Organisation in 5-Jahres-Zeiträumen zwischen 1960 und 2000 erhoben. So ergaben sich für jede Organisation acht Messungen, insgesamt also 96 Datenpunkte. Auf dieser Grundlage wurde ein durchschnittlicher Finanzierungsmix bestimmt, in den die Daten der einzelnen Organisationen, gewichtet nach ihrem jährlichen Budget, einflossen.[11]

Während sich auf der Ebene der einzelnen Datenpunkte keine eindeutige Tendenz erkennen lässt, lässt sich eine solche ablesen, wenn man die Einzelwerte für jede Organisation über den gesamten Zeitraum hinweg kumuliert. Abbildung 2 zeigt für die 12 Organisationen die durchschnittliche Ertragsentwicklung im Zusammenhang mit ihrer Finanzierungsstrategie nach dem Grad ihrer Abweichung vom Gruppendurchschnitt (Eigenwilligkeit).[12]

Das Ergebnis lässt zwei mögliche Interpretationen zu, die beide in der Abbildung 2 entsprechend graphisch unterlegt sind:

1. Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Organisationswachstum und einem Finanzierungsmix, der eigenwillig weil branchenuntypisch ist. Zehn der zwölf untersuchten Organisationen folgen der schwarzen Trendlinie. Ausnahmen sind die kleinste der Organisationen sowie der einzige Schulbetrieb unter den teilnehmenden Organisationen. Bei der Blindenschule Zollikofen ist zu berücksichtigen, dass der Kanton Bern eine Defizitgarantie übernimmt und damit weder eine Wachstumsstrategie zur Veränderung der Kostenstruktur noch weitergehende Anstrengungen im Fundraising nahelegt.
2. Bezieht man alle 12 Verbände mit ein, könnte man auch kombinierte Effekte einer eigenwilligen Finanzierungsstrategie unterstellen: Je stärker die Organisationen in ihrer Finanzierung vom branchen-

typischen Mix abweichen, umso grösser sind ihre Möglichkeiten, überdurchschnittliche Erträge zu realisieren, wenn sie entsprechende Anstrengungen unternehmen. Gleichzeitig können sich aber auch negative Effekte einstellen, wenn sich die Organisation in der Mittelbeschaffung passiv verhält. Eine qualitative Folgestudie zu den erhobenen Daten bestätigt, dass in der Wahrnehmung der Gesprächspartner aus den Organisationen ausserordentliche Erträge oft mit besonderen Kampagnen im privaten Spendenmarkt erzielt werden konnten.[13] Somit ergibt sich ein von links nach rechts verlaufender Trichtereffekt.

Vor einer weitergehenden Interpretation der Ergebnisse sei noch auf ein paar mögliche Grenzen für die Aussagekraft der Daten hingewiesen: Erstens wird angenommen, dass die Organisationen nach Wachstum streben – zumindest im Rahmen der Möglichkeiten, welche durch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die Ausweitung der Sozialpolitik für blinde und sehbehinderte Menschen gesetzt werden. Obwohl der betrachtete Sektor zwischen 1960 und 2000 durch eine bemerkenswerte Ausdehnung gekennzeichnet war, ist durchaus möglich, dass sich einzelne Organisationen dieser Entwicklung bewusst verschlossen haben. Die bereits erwähnte qualitative Studie bietet dafür Anhaltspunkte. Zweitens ist zu berücksichtigen, dass die Einteilung nach den vier Ertragsgruppen recht grob bleibt; die Ertragsgruppen weisen eine innere Vielfalt auf, die nicht ganz zu vernachlässigen ist, in der vorliegenden Analyse aber nicht berücksichtigt werden konnte. Schliesslich ist der Datensatz mit 12 Organisationen sehr klein, und bietet zwar erste Antworten auf die eingangs gestellten Fragen, die ihrerseits aber noch weitere Daten zur Prüfung erfordern.

Schlussbemerkungen

Wie bewusst gestaltet eine Organisation ihren Finanzierungsmix? Es gibt viele Gründe, warum das Management einer NPO Entscheidungen über die Zusammensetzung seiner finanziellen Ressourcen nicht unter strategischen Gesichtspunkten trifft: Sei es, dass sich

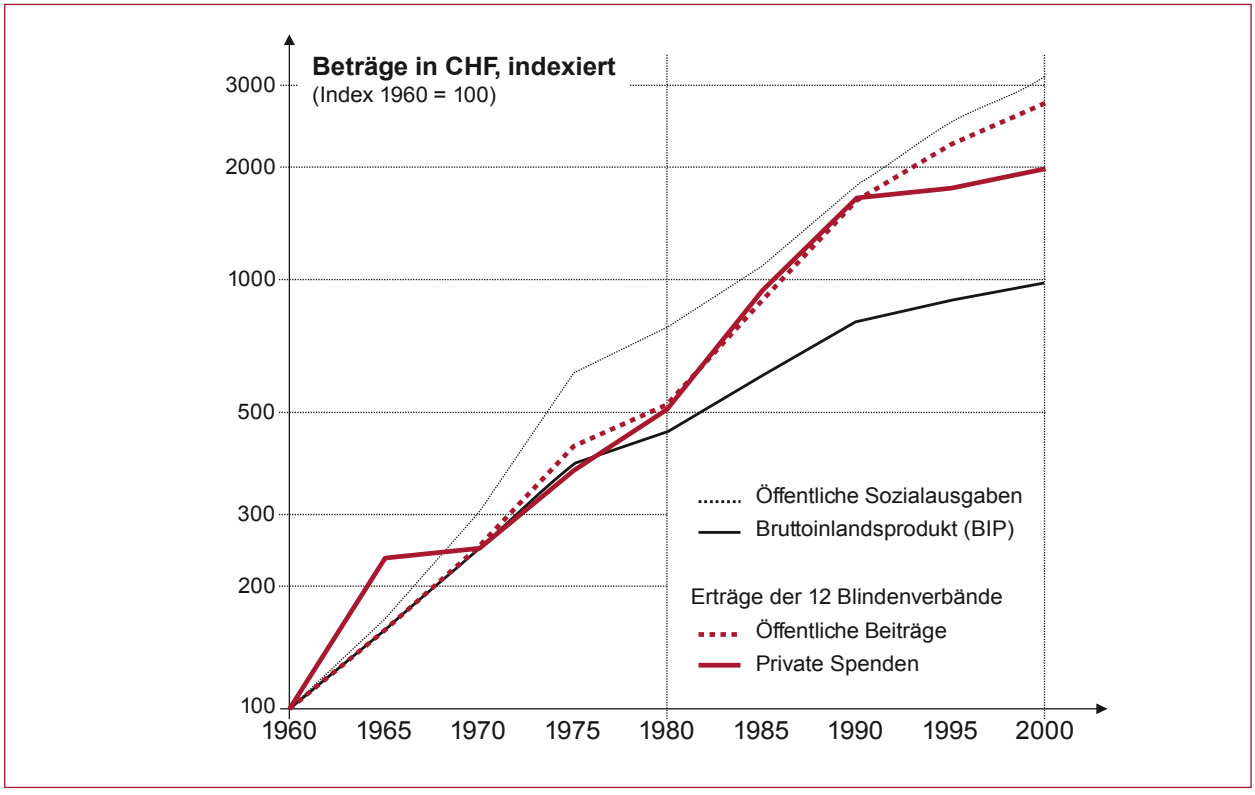

Abbildung 1: Entwicklung der Ertragsstrukturen der Schweizer Blindenverbände im gesamtwirtschaftlichen Kontext (nach Bütikofer 2011, S. 30)

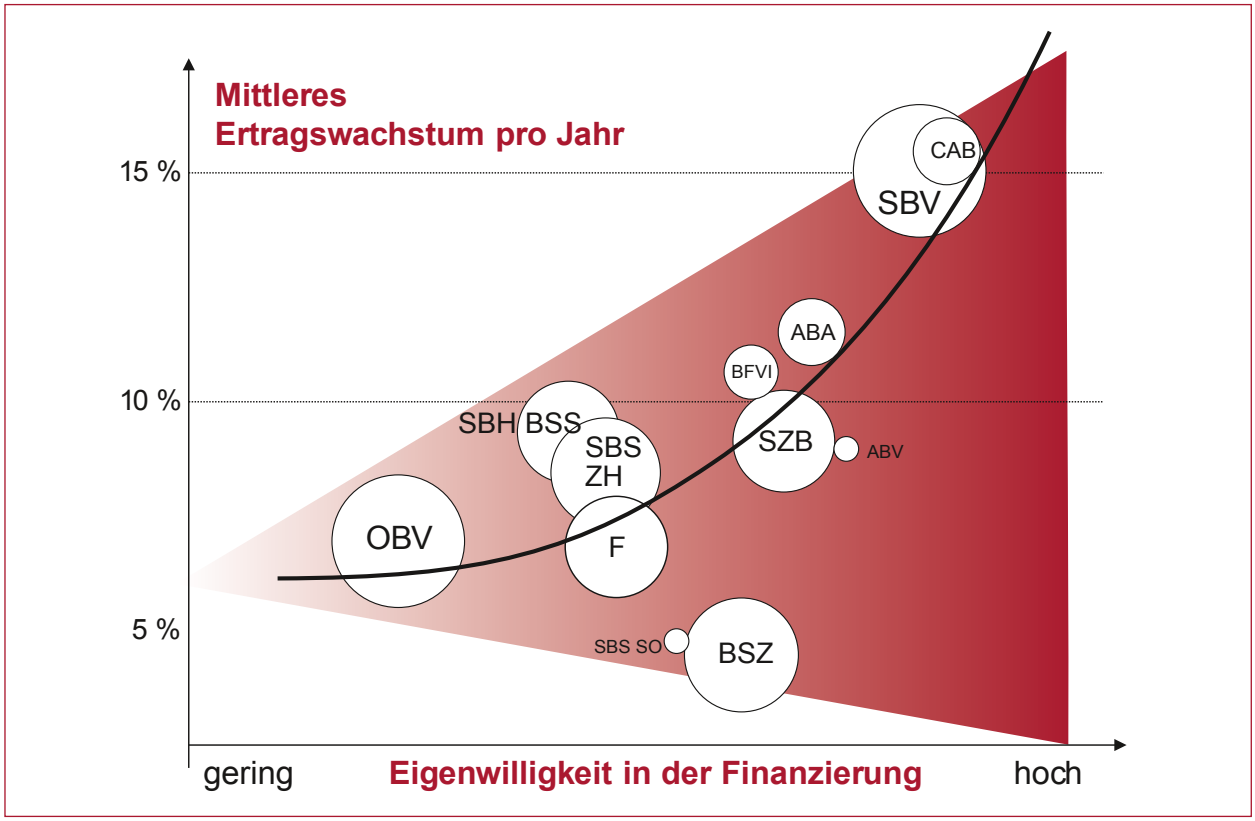

Abbildung 2: Finanzierungsstrategie und Ertragswachstum der 12 Verbände im gesamten Zeitraum von 1960 bis 2000 (die Grösse der Kreise repräsentiert den Gesamtertrag in 2000)

die Organisation äusseren Zwängen ausgesetzt sieht und die Gestaltungsspielräume nur als gering ansieht, sei es, dass gerade die Betonung der Missions- und Sachzielorientierung, auf die man im Dritten Sektor so stolz ist, wenig Anstoss dazu gibt, sich nicht mehr als notwendig mit Finanzierungsfragen zu befassen. Zudem mag eine Rolle spielen, dass es zwar viele Experten und Erfahrungen zu einzelnen Finanzierungsquellen (öffentliche Beiträge und Leistungsverträge, Spendenmarketing, Vermögensanlagestrategien usw.) gibt, jedoch nur wenig systematisches Wissen über die Bedeutung des Finanzierungsmix für die Entwicklung der Organisationen. Die in diesem Beitrag präsentierte Studie bestätigt zum einen die schwache Neigung zu strategischen Finanzierungsentscheidungen, zum anderen aber auch, dass der Wille zu bewussten Entscheidungen eher mit einem überdurchschnittlichen Wachstum einhergeht. Eigenwilligkeit in diesem Entscheidungsbereich scheint somit ein Potenzial darzustellen, das nicht ausgeschöpft ist. Es gewinnt an Bedeutung, wenn die Wachstumsaussichten traditioneller Finanzierungsquellen schlechter werden. Wenn eine Organisation damit rechnen muss, dass sich die externen Rahmenbedingungen in absehbarer Zeit verändern, sollte sie rechtzeitig damit beginnen, sich aus ihrer Pfadabhängigkeit zu lösen und alternative Möglichkeiten jenseits althergebrachter Gewohnheiten prüfen. Die Chancen, damit Freiheitsgrade auch für die zentralen sachbezogenen Entscheidungen zu erhalten, sind offensichtlich gut.

Fussnoten

[1] Vgl. dazu ausführlicher Gmür 2012.

[2] Vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür 2010, S.184-188.

[3] Vgl. dazu auch Mellahi/Wilkinson 2004.

[4] Vgl. Porter 1985.

[5] Vgl. Castaneda/Gaden/Thornton 2008.

[6] Vgl. http://www.aerzte-ohne-grenzen.de/spenden/unternehmen-und-stiftungen/unternehmensspenden/index.html (abgerufen am 23.07.2012).

[7] Das Konzept der strukturellen Trägheit und die Untersuchung ihrer Folgen für die mangelnde Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen steht im Mittelpunkt der populationsökologischen Forschung in der Organisationstheorie (Hannan/Freeman 1989).

[8] Vgl Meyer/Rowan 1977, DiMaggio/Powell 1983.

[9] Zum Stress-Rigiditäts-Zusammenhang auf individueller, kollektiver und organisationsstruktureller Ebene vgl. Staw/Sandelands/Dutton 1981; auf Gruppenebene hat Janis 1982 kollektive Entscheidungsprozesse unter Erfolgsdruck analysiert und dabei das Groupthink-Phänomen beschrieben.

[10] Vgl. Kirchgässner 2004.

[11] Ob eine Organisation eher eine angepasste oder eine eigenwillige Finanzstrategie verfolgte, wurde folgendermassen berechnet: Für jede der vier Finanzierungsquellen wurde die Differenz des %-Anteils für die Organisation zum Branchenmittelwert ermittelt; die vier Differenzen wurden anschliessend summiert. Je grösser die ermittelte Kennzahl ist, umso eher kann von einer eigenwilligen Finanzstrategie ausgegangen werden.

[12] Um den Einfluss statistischer Ausreisser zu vermindern, wurde bei der Ermittlung des mittleren Ertragswachstums der Median anstelle des arithmetischen Mittelwerts verwendet.

[13] Vgl. Bütikofer 2011, S. 28-29 und S. 38-58.

Literatur

Bütikofer, M., *Finanzierung zwischen Strategie und Anpassung: Eine Analyse der Ertragsstrukturen von schweizerischen Blindenorganisationen 1945 – 2000*. Masterarbeit zum Executive MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, 2011.

Castaneda, M. A./Garen, J./Thornton, J., *Competition, Contractability, and the Market for Donors to Nonprofits*, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 2008 (24), S. 215-246.

DiMaggio, P. J./Powell, W. W., *'The Iron Cage Revisited': Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in: *American Sociological Review*, 1983 (48), S. 147-60.

Froelich, K. A., *Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1999 (28), S. 246-268.

Gazley, B., *Why Not Partner With Local Government? Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage*, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2010 (39), S. 51-76.

Gmür, M., *Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch?*, in: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*, Linz, 2010, S. 43-54.

Gmür, M., *Finanzierungsmix und Effizienz in spendensammelnden Organisationen*, in: *Verbands-Management*, 2012 (38/2), S. 28-39.

Hannan, M. T./Freeman, J., *Organizational Ecology*, Cambridge, 1989.

Helmig, B./Lichtsteiner, H./Gmür, M. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, Bern, 2010.

Janis, I. I., *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, 1982.

Kirchgässner, G., *Die langfristige Entwicklung der Bundesfinanzen, 1960-2002*, Arbeitspapier des Schweizerischen Instituts für Aussenwirtschaft und Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität St. Gallen, 2004.

Mellahi, K./Wilkinson, A., *Organizational Failure: A Critique of Recent Research and a Proposed Integrative Framework*, in: *International Journal of Management Reviews*, 2004 (5), S. 21-41.

Meyer, J. W./Rowan, B., *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology*, 1977 (83), S. 340-363.

Porter, M. E., *Competitive Advantage*, New York, 1985.

Staw, B. M./Sandelands, L. E./Dutton, J. E., *Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*, in: *Administrative Science Quarterly*, 1981 (26), S. 501-524.

Die Autoren

Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement, Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.

Matthias Bütikofer/buetikofer@szb.ch.

Matthias Bütikofer, lic. phil., ist seit 2002 Geschäftsführer des Schweizerischen Zentralvereins für das Blindenwesen. 2008 bis 2011 absolvierte er den MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH in dessen Rahmen wesentliche Grundlagen für die hier präsentierte Studie entstanden.