

**Silke Michalski, Geri Beck, Daniel Lustenberger und
Phillipp Zumbühl**

Zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen

Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie

*Betriebswirtschaftliche Orientierung von Stiftungen; BWL-Funktionen; gemeinnützige
Stiftungen; Schweizer Stiftungssektor; Stiftungsmanagement*

Die Schweiz weist mit einer geschätzten Anzahl von 11 000 gemeinnützigen Stiftungen eine der höchsten Konzentrationen dieser Organisationsform im internationalen Vergleich auf. Trotz dieser hohen Anzahl an Stiftungen ist wenig darüber bekannt, mit welchen betriebswirtschaftlichen Fragen sich Stiftungen aktuell auseinandersetzen. Hier setzt die vorliegende Untersuchung an, indem die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 209 gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz zum Stand ihrer betriebswirtschaftlichen Orientierung dargestellt und diskutiert werden. Untersucht wurden die Bedeutung und der Umsetzungsgrad der folgenden betriebswirtschaftlichen Funktionen: Strategisches Management, Marketing, Finanzen, Rechnungswesen & Controlling sowie Organisation. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Stiftungen die Funktionen Finanzen, Rechnungswesen & Controlling sowie Organisation als „wichtig“ beurteilen und diese Funktionen auch gut implementiert sind, während beim Strategischen Management noch größerer Handlungsbedarf gesehen wird. Das Marketing wird aus der Sicht der Stiftungspraxis als „weniger wichtig“ angesehen und dementsprechend gering ist auch der Umsetzungsgrad dieser Funktion; dies obwohl die von den Stiftungen als besonders bedeutsam erachteten Stiftungsziele vielfach Marketingziele darstellen.

I. Entwicklungen im Stiftungssektor

In den letzten Jahren hat das Interesse am Thema „Stiftungswesen“ in Europa und insbesondere auch in der Schweiz stark an Bedeutung gewonnen.¹ Ein Grund für diese Entwicklung ist darin zu sehen, dass die staatlichen Mittel zunehmend knapper und damit

¹ Adloff 2002; Bertelsmann Stiftung 2003; Egger 2004; Graf Strachwitz/Merker 2005; Anheier 2006; Egger/Helmig/Purtschert 2006; Helmig/Hunziker 2006; Lang/Schnieper 2006; Purtschert/von Schnurbein/Beccarelli 2006; Fritsch 2007.

einhergehend staatliche Fördermöglichkeiten vermehrt von Nonprofit-Organisationen, insbesondere auch Stiftungen, übernommen werden (Substitutionsrolle). Stiftungen leisten somit einen bedeutsamen Beitrag für die Gesellschaft, indem Privatpersonen und/oder Unternehmen als Stifterinnen bzw. Stifter auftreten und Vermögenswerte für einen bestimmten Stiftungszweck zur Verfügung stellen. So setzt sich beispielsweise die Animato Stiftung mit Sitz in Zürich für die Unterstützung von förderungswürdigen Musikern in Europa ein, während sich die Cleven-Becker-Stiftung mit Sitz in Baar für die Förderung des Gesundheitsbewusstseins von Jugendlichen engagiert.

Die beispielhaft aufgezählten Stiftungen repräsentieren die Form der gemeinnützigen Stiftungen – teilweise auch als klassische Stiftungen bezeichnet – die im vorliegenden Beitrag im Zentrum des Interesses stehen. Darüber hinaus sind noch weitere Stiftungsarten, wie die Personalvorsorgestiftung, die Familienstiftung, die kirchliche Stiftung sowie die öffentlich-rechtliche Stiftung, zu unterscheiden. Eine weitere Form bilden die Unternehmensstiftungen, die, im Gegensatz zu den oben aufgezählten Stiftungsformen, im Schweizer Recht jedoch nicht explizit erwähnt werden.

Zahlenmäßig nimmt das Stiftungswesen in der Schweiz neben Ländern wie Dänemark (mit rund 14.308 Stiftungen) oder Deutschland (mit rund 14.000 Stiftungen) eine Spitzenposition ein, während Länder wie Österreich mit 590, Estland mit 533 oder Irland mit 112 Stiftungen auf den hinteren Rängen in Europa rangieren (Anheier 2006, S. 87). Insgesamt weist das statistische Jahrbuch der Schweiz (2007), unter Berufung auf die im Handelsregister der Schweiz eingetragenen Stiftungen, eine Gesamtanzahl von 18.881 Stiftungen aus. Dabei ist zu beachten, dass die Familienstiftungen sowie die kirchlichen Stiftungen nicht obligatorisch im Schweizer Handelsregister einzutragen sind und somit die tatsächliche Anzahl von Stiftungen in der Schweiz noch etwas höher ausfällt. Davon entfallen rund 11.000 Stiftungen auf die Form der gemeinnützigen Stiftung (Purtschert/von Schnurbein 2006, S. 28). Diese sind entweder Förderstiftungen, bei denen Personen Anträge zur Bewilligung von Fördermitteln an die jeweilige Stiftung stellen können oder es handelt sich um operative Stiftungen. In operativen Stiftungen werden die Vermögenswerte ausschließlich für die Realisierung eigener Projekte der Stiftung verwendet.

Angesichts dieser hohen Anzahl an Stiftungen ist wenig überraschend, dass in der Schweiz ein Bedarf an einem professionellen Stiftungsmanagement vorhanden ist. Dieser Bedarf zeigt sich beispielsweise an der intensiv geführten Diskussion über „Good Governance Richtlinien“ im Stiftungssektor, die wiederum zur Einführung des so genannten Swiss Foundation Code (u. a. Hofstetter/Sprecher 2005) sowie des Swiss NPO-Code führte (KPGH 2006). Wissenschaftliche Abhandlungen zum Stiftungsmanagement bzw. empirische Untersuchungen sind derzeit jedoch in der deutschsprachigen Forschung noch vergleichsweise rar (eine Ausnahme bilden Lang/Schnieper 2006; Helmig/Hunziker 2006 sowie Fritsch 2007). Helmig/Michalski (2007) kommen bspw. im Rahmen einer Literaturanalyse zum Stand der Nonprofit-Forschung innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre zu dem Ergebnis, dass im Zeitraum von 1990 bis 2005 in den drei führenden betriebswirtschaftlichen Zeitschriften (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeit-

schrift für betriebswirtschaftliche Forschung sowie Die Betriebswirtschaft) insgesamt lediglich vier wissenschaftliche Untersuchungen mit Bezug zum Stiftungsmanagement publiziert wurden. Es handelt sich dabei um Studien zu den Themen „Vererbung von Unternehmensanteilen oder Übertragung auf eine Stiftung“ (Franke/Herrmann 1994), „Stiftungen und Spendenmarketing“ (Schneider 1996), „Unternehmenskontrolle durch Stiftungen“ (Herrmann 1997) sowie „Erhaltung des Stiftungsvermögens“ (Brockhoff 2002). Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einer publikationsbasierten Forschungslücke zum Thema Stiftungsmanagement und weisen auf die Notwendigkeit weiterer wissenschaftlicher und insbesondere auch empirischer Arbeiten zum Thema hin. Der vorliegende Artikel soll einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten, indem der Frage nachgegangen wird, welche Bedeutung und welchen Umsetzungsgrad die betriebswirtschaftlichen Funktionen Strategisches Management, Marketing, Finanzen, Rechnungswesen & Controlling sowie Organisation aus Sicht von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern von gemeinnützigen Stiftungen aufweisen. Letztlich zielt die Arbeit darauf ab, diejenigen betriebswirtschaftlichen Funktionen zu identifizieren, in denen aus Sicht der Stiftungspraxis noch Handlungsbedarf im Sinne einer Professionalisierung des Stiftungsmanagement besteht.

II. Empirische Untersuchung

Im Februar/März 2006 wurde im Rahmen einer studentischen Arbeit eine schriftliche Befragung „zum Stand der betriebswirtschaftlichen Orientierung von Schweizer Stiftungen“ realisiert (Beck/Lustenberger/Zumbühl 2006). Es handelt sich dabei um eine Replikationsstudie einer ebenfalls studentischen Arbeit aus dem Jahr 2005, die den „Stand und die Perspektiven des Stiftungsmanagement in Deutschland“ untersuchte (Sandberg 2005; 2007). Die Realisation der Studie erfolgte, indem der Fragebogen der deutschen Studie auf die Schweizer Verhältnisse angepasst, teilweise gekürzt und inhaltlich leicht verändert wurde. Insgesamt wurden 1.136 Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von gemeinnützigen Stiftungen mit der Bitte angeschrieben, sich an der Umfrage zu beteiligen. Die Adressen der kontaktierten Stiftungen wurden der elektronischen Version des Verzeichnisses der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht entnommen (EDI 2007). 209 Stiftungen sendeten einen ausgefüllten Fragebogen zurück, sodass die Rücklaufquote der Untersuchung zufriedenstellende 18,4 Prozent beträgt.

Gegründet wurden die befragten Stiftungen mehrheitlich von Privatpersonen (142 Nennungen), aber auch andere Stiftungsgründer, wie beispielsweise Vereine (22 Nennungen), der Bund, Kanton oder die Gemeinde (17 Nennungen), Unternehmen (10 Nennungen), öffentliche Körperschaften (6 Nennungen) sowie sonstige Gründer (10 Nennungen, bei 2 fehlenden Antworten) waren in der Untersuchung vertreten.

Hinsichtlich der Stiftungszwecke beteiligten sich Stiftungen mit einem sozialen Zweck besonders stark an der Umfrage (87 Nennungen), gefolgt von den Stiftungszwecken Wissenschaft (28 Nennungen), Bildung (25 Nennungen), Kunst (18 Nennungen), Umwelt (15 Nennungen), Kultur (14 Nennungen), Gesundheit (7 Nennungen), Sport (2 Nennungen)

sowie Erziehung (1 Nennung). 11 Stiftungen fühlten sich keiner der genannten Stiftungszwecke zugehörig und antworteten mit „sonstige Zwecke“.

Im Anschluss an die Datenerhebung folgte die Phase der Datenanalyse mittels deskriptiver Statistik. Diese wurde vorbereitet, indem die bisherigen Erkenntnisse zum Stand der betriebswirtschaftlichen Orientierung deutscher Stiftungen aufgearbeitet und im Hinblick auf die Schweiz reflektiert wurden (zu den Ergebnissen in Deutschland vgl. ausführlich Sandberg 2005; 2007). Aus diesem Vorgehen resultierte die Ableitung von fünf Prämissen (P), die der eigenen Untersuchung zugrunde liegen:

- P₁: Der Funktion Strategisches Management kommt in Schweizer Stiftungen – aufgrund der intensiv geführten Diskussion zu Good Governance Richtlinien bzw. deren Einführung – eine hohe Bedeutung zu und die Funktion ist in der Stiftungspraxis gut umgesetzt.
- P₂: Vor dem Hintergrund, dass in Stiftungen keine klassische Kunde-Anbieter-Beziehung besteht, kommt der Funktion Marketing in Schweizer Stiftungen eine geringe Bedeutung zu und die Umsetzung von Marketingaufgaben ist gering ausgeprägt.
- P₃: Der Funktion Finanzmanagement kommt in Schweizer Stiftungen – aufgrund des finanziellen Fördergedankens von Stiftungen – eine hohe Bedeutung zu und die Funktion ist dementsprechend gut in der Stiftungspraxis umgesetzt.
- P₄: Der Funktion Rechnungswesen & Controlling kommt in Schweizer Stiftungen – aufgrund der Forderung der Stifter nach einer effizienten Mittelverwendung – ebenfalls eine hohe Bedeutung zu und die Funktion ist dementsprechend gut in der Stiftungspraxis umgesetzt.
- P₅: Der Funktion Organisation kommt in Schweizer Stiftungen – aufgrund der tendenziell eher kleinen Organisationsgröße von Stiftungen bzw. der geringen Anzahl zu führender Mitarbeiter – eine geringe Bedeutung zu. Die Umsetzung von organisatorischen Tätigkeiten ist dementsprechend eher gering ausgeprägt.

Anzumerken ist, dass es sich bei der vorliegenden Untersuchung nicht um eine repräsentative Studie des Schweizer Stiftungssektors handelt. Die Gewährleistung der Repräsentativität ist zum heutigen Zeitpunkt schon allein deshalb nicht möglich, weil in der Schweiz Strukturdaten zu den 11.000 gemeinnützigen Stiftungen fehlen und somit ein Abgleich der Strukturmerkmale der Grundgesamtheit und der hier erhobenen Stichprobe von 209 Stiftungen nicht erfolgen kann. Die vorliegende Untersuchung weist somit – wie alle bislang vorgelegten, empirischen Untersuchungen zu gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz (u. a. Helmig/Hunziker 2006; 2007) – einen explorativen Charakter auf.

III. Ergebnisse zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz

1. Bedeutung und Umsetzungsgrad betriebswirtschaftlicher Funktionen

Um eine Aussage zur Bedeutung und zum Umsetzungsgrad der betriebswirtschaftlichen Orientierung der Stiftungen zu erhalten, wurden die Geschäftsführenden auf einer Doppelskala erstens dazu befragt, für „wie wichtig“ sie die jeweilige betriebswirtschaftliche Funktion für die eigene Stiftungstätigkeit einschätzen (mit den Skalenwerten: 1 = unwichtig, 2 = weniger wichtig, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig) und zweitens sollten die Befragten angeben, in welchem Ausmaß die betriebswirtschaftliche Funktion in der eigenen Stiftung umgesetzt ist (mit den Skalenwerten: 1 = nicht vorhanden, 2 = in Planung/Diskussion, 3 = teilweise umgesetzt, 4 = vollständig umgesetzt). In diesem Zusammenhang wurde grundsätzlich unterstellt, dass von einer betriebswirtschaftlichen Orientierung einer Stiftung in Bezug auf eine bestimmte Funktion erst dann gesprochen werden kann, wenn die jeweilige Funktion in der Stiftung auch „vollständig“ umgesetzt ist. Dieser Annahme folgend, sind in Abbildung 1 die Prozentangaben derjenigen Zustimmungen dargestellt, die die jeweilige Funktion als „sehr wichtig“ bzw. als „vollständig“ umgesetzt beurteilt haben.

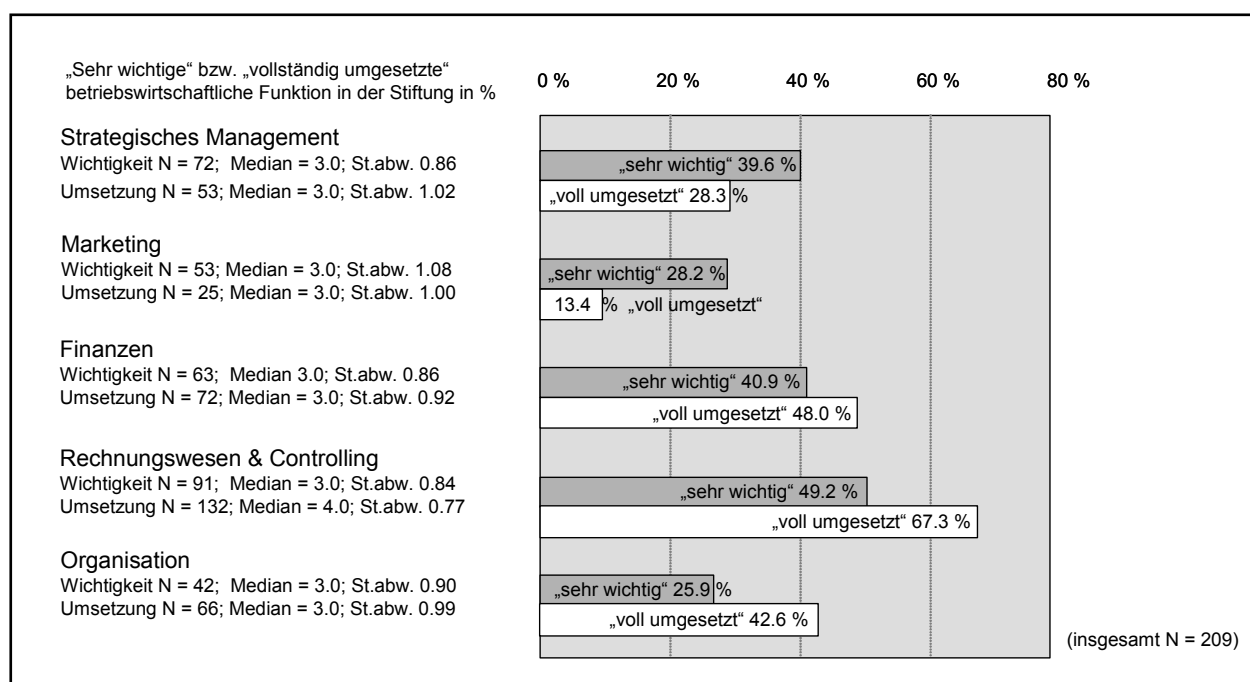


Abb. 1: Bedeutung und Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Funktionen in gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1 zeigt, dass die Funktionen *Rechnungswesen & Controlling* sowie *Finanzen* als besonders bedeutsam für die Stiftungstätigkeit eingeschätzt werden und zudem ein

vergleichsweise hoher Umsetzungsgrad dieser beiden Funktionen in den befragten Stiftungen bestätigt wird. Ein hoher Umsetzungsgrad ergab sich ebenfalls für die Funktion *Organisation*, jedoch mit dem Unterschied, dass diese relativ gesehen als „weniger wichtig“ eingeschätzt wird.

Ein anderes Bild zeigt sich in Bezug auf die Funktion *Strategisches Management*; im Fragebogen definiert als „sämtliche Entscheide, die langfristig und maßgeblich den Fortbestand und die Weiterentwicklung der Stiftung betreffen“. Die Einschätzung zum Umsetzungsgrad bleibt mit 28,3 % Zustimmungen zur vollständigen Umsetzung dieser Funktion deutlich hinter der Einschätzung zur Wichtigkeit mit 39,6 % zurück. Ein Grund für diese starke Diskrepanz könnte darin liegen, dass der Stiftungsrat als leitendes Organ der Stiftung für die Umsetzung des Strategischen Management zuständig ist (z. B. Leitbildentwicklung, Festlegung einer Förderstrategie usw.), dieser jedoch aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeitsausübung die erforderlichen Aktivitäten nicht immer im gewünschten Ausmaß bewältigen kann. Eine Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzungsgrad bestätigen die Befragten zudem für die Funktion *Marketing*. Die geringe Bedeutung des Marketing (lediglich 28,2 % der Nennungen entfallen auf die Bewertung „sehr wichtig“) lässt sich möglicherweise mit der – in der Nonprofit-Praxis häufig vertretenen – Auffassung erklären, dass das NPO-Marketing hauptsächlich kommunikationspolitische Maßnahmen umfasst (vgl. hierzu auch Abbildung 4). Der sehr geringe Umsetzungsgrad von 13,4 % scheint die logische Folge dieser Einschätzung zu sein. Insgesamt lässt sich festhalten, dass aus Sicht der befragten Stiftungen der größte Handlungsbedarf im Bereich des Strategischen Management gesehen wird.

2. Strategisches Management

Betrachtet man die Angaben zur Bedeutung und zum Umsetzungsgrad des Strategischen Management inhaltlich genauer, so zeigt sich, dass konkrete Stiftungsziele sowie deren schriftliche Fixierung ein wesentliches Element dieser Funktion darstellen. Die Datenanalyse ergab, dass die folgenden acht *Stiftungsziele* als besonders bedeutsam eingeschätzt werden.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Angaben zur Bedeutung der einzelnen betriebswirtschaftlichen Funktionen, so fällt auf, dass in dieser Zielrangliste zahlreiche Stiftungsziele genannt werden, die im Kern Marketingziele darstellen (z. B. Zufriedenheit, Image, Dienstleistungsqualität). Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Marketingfunktion aus Sicht der Stiftungspraxis mit anderen Inhalten belegt wird. Hinsichtlich des Ziels „Transparenz gegenüber Dritten“ ist ferner davon auszugehen, dass sich an dieser Umfrage tendenziell diejenigen Stiftungen beteiligt haben, die sich per se aktiv für Transparenz und Kommunikation gegenüber Dritten einsetzen. Insgesamt belegt die Auswertung jedoch deutlich, dass in gemeinnützigen Stiftungen klare strategische Zielvorstellungen vorhanden sind.

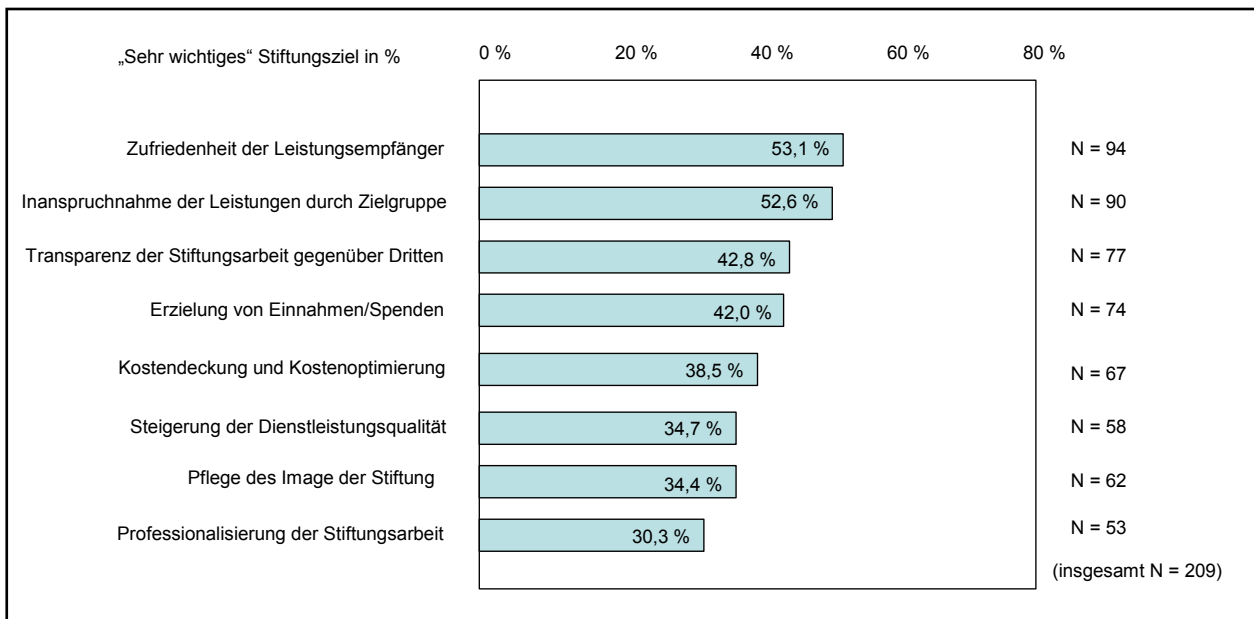


Abb. 2: Strategische Zielsetzungen von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz

Quelle: Eigene Darstellung

Ferner wurde der Frage nachgegangen, ob die befragten Stiftungen die definierten Stiftungsziele auch unter Zuhilfenahme betriebswirtschaftlicher *Analyse- und Planungsinstrumente* zu erreichen versuchen (vgl. Abbildung 3). Aufgrund des mittel- bis langfristigen Zeithorizonts von strategischen Analysen wurde unterstellt, dass von einer guten Umsetzung dieser Instrumente bereits dann gesprochen werden kann, wenn die Analyse- und Planungsinstrumente lediglich „sporadisch“ sowie „teilweise“ und „oft“ angewendet wurden.

Die Häufigkeitsanalyse ergab, dass insgesamt 47,2 % der befragten Stiftungen die SWOT-Analyse „sporadisch“, „teilweise“ oder „oft“ einsetzten, während 52,9 % der Befragten angaben, dass sie noch „nie“ eine systematische Auswertung der Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken der eigenen Situation vorgenommen haben. Da die SWOT-Analyse zu den Basisinstrumenten des Strategischen Management zählt und somit eine breite Anwendung in Organisationen vorausgesetzt werden kann, wird dieses Ergebnis als ein tendenziell geringer Umsetzungsgrad interpretiert. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich für den Einsatz der Portfolioanalyse mit insgesamt 50,4 % Zustimmung, knapp gefolgt von der Positionierungsanalyse mit 46,3 % der Nennungen. Spezifische Analyse- und Planungsinstrumente, wie die Szenariotechnik oder sogar umfassende Managementmodelle, wie die Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell, werden bislang noch eher selten eingesetzt.

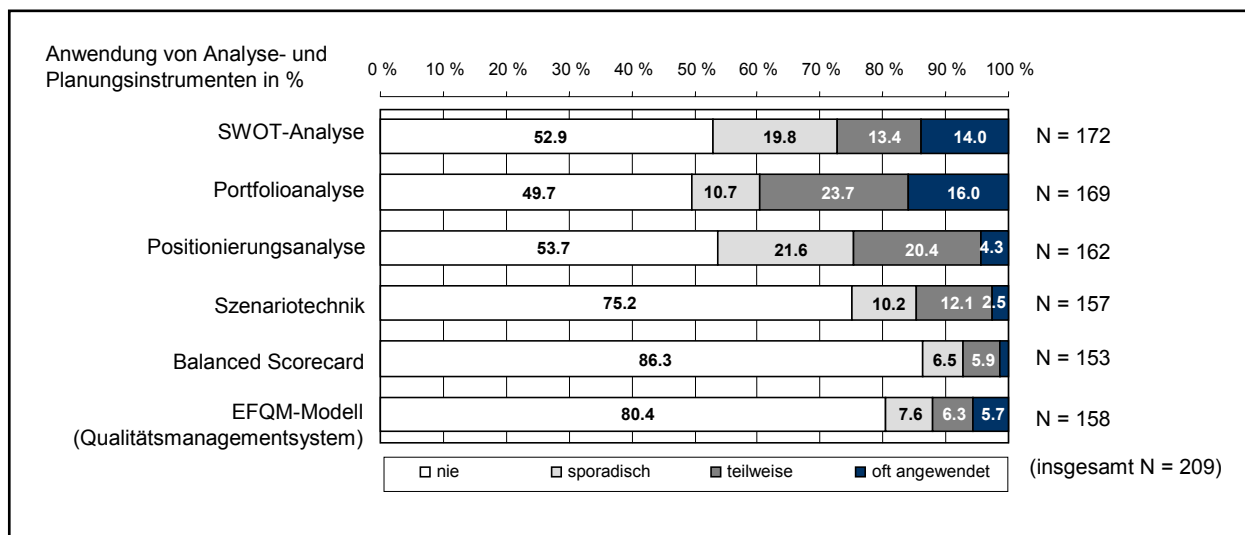


Abb. 3: Einsatz von strategischen Analyse- und Planungsinstrumenten in Schweizer Stiftungen

Quelle: Beck/Lustenberger/Zumbühl 2006, S. 26

Angesichts dieser Ergebnisse wird Prämisse 1 nicht unterstützt, die davon ausgeht, dass die Bedeutung und der Umsetzungsgrad des Strategischen Management in Schweizer Stiftungen stark ausgeprägt ist. Das Ergebnis spiegelt somit die Notwendigkeit zur Professionalisierung der Stiftungsarbeit im Hinblick auf den Einsatz betriebswirtschaftlicher Analyse- und Planungsinstrumente wider.

3. Marketing

Das Marketing wird von den befragten Stiftungen als tendenziell eher weniger wichtige betriebswirtschaftliche Funktion eingeschätzt und dementsprechend gering ist auch der Umsetzungsgrad von Marketingmaßnahmen. Erhoben wurden drei Maßnahmenbereiche: Die Produktpolitik, die Kommunikationspolitik sowie das Relationship Marketing. Preispolitische Maßnahmen wurden aufgrund der fehlenden Gewinnorientierung von Stiftungen nicht integriert. Vertriebspolitische Maßnahmen spielen bei Stiftungen keine bzw. lediglich eine untergeordnete Rolle. Relevant sind sie nur dann, wenn die Stiftung einen online Shop betreibt, in dem Produkte aus Eigenproduktion angeboten werden (vgl. z. B. die Stiftung Zueriwerk unter www.zueriwerk.ch). In der vorliegenden Untersuchung fällt dies in den Bereich Internet/Multimedia (vgl. Abbildung 4).

Als *produktpolitische Maßnahmen* wurden im Rahmen der Befragung die Festlegung der Leistungen sowie die Definition von Vergaberichtlinien näher untersucht. Interessanterweise gaben nur 60,7 % der Befragten an, dass sie die Leistungen der Stiftung zumindest „teilweise“ bzw. „vollständig“ festgelegt hätten. Dies deutet, dass immerhin 39,6 % der Stiftungen angeben, keine klare Vorstellung dazu haben, wie das gesamte Leistungsangebot zu definieren ist. Die Festlegung von Vergabeprinzipien erreichte dagegen mit 40,0 % die höchste Angabe bei den „vollständig“ umgesetzten Marketingmaßnahmen.

Insgesamt bestätigten 58,8 % der Befragten, dass Vergabeprinzipien „teilweise“ oder „vollständig“ festgelegt worden sind.

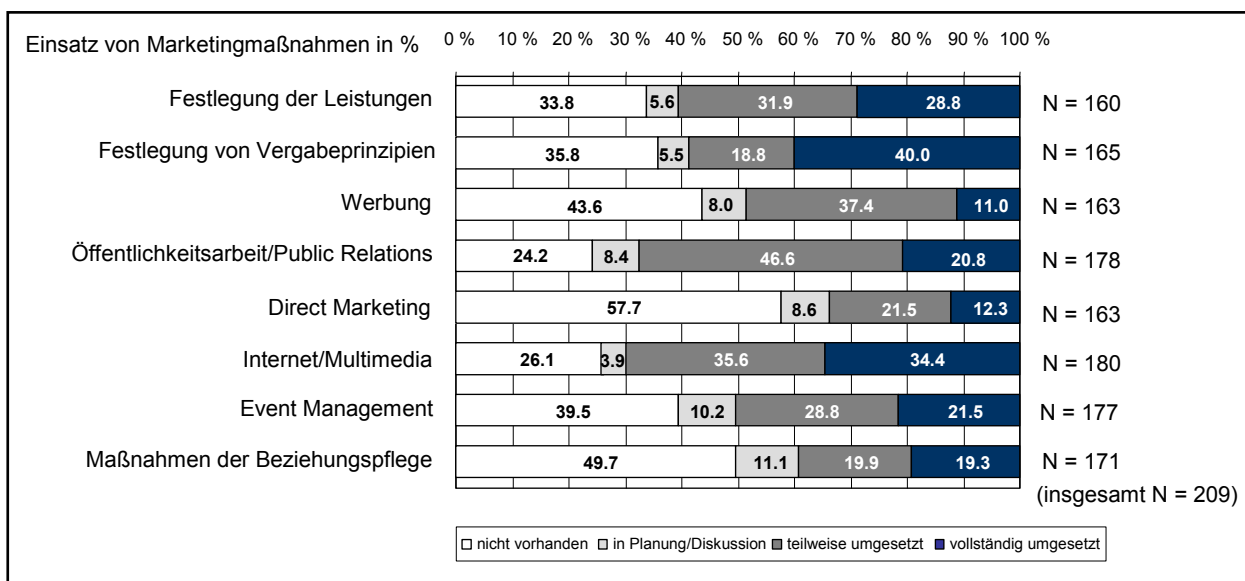


Abb. 4: Einsatz von Marketingmaßnahmen in Schweizer Stiftungen

Quelle: Beck/Lustenberger/Zumbühl 2006, S. 32

Die Häufigkeitsanalyse zeigt ferner, dass den *kommunikationspolitischen Maßnahmen* (Werbung, Public Relations, Direct Marketing, Internet/Multimedia sowie Event Management) im Stiftungsmarketing eine zentrale Rolle zukommt. Die am häufigsten eingesetzte Maßnahme ist hierbei die Darstellung der Stiftung im Internet/Multimedia (Einrichtung einer Website). Insgesamt 70,0 % der Befragten gaben an, dass sie internet- bzw. multimediebasierte Marketingmaßnahmen „teilweise“ bzw. „vollständig“ umgesetzt haben. Auf dem zweiten Rang folgen Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), die insgesamt 67,4 % der Befragten als „teilweise“ bzw. „vollständig“ umgesetzt bestätigen. Ferner werden als kommunikationspolitische Maßnahmen in Stiftungen auch die Instrumente Event Management (mit 50,3 % „teilweise“ oder „vollständig“ umgesetzt), Werbung (mit 48,4 % „teilweise“ oder „vollständig“ umgesetzt), sowie Direct Marketing (mit 33,8 % „teilweise“ oder „vollständig“ umgesetzt) eingesetzt.

Vor dem Hintergrund, dass die befragten Stiftungen die „Zufriedenheit der Leistungsempfänger“ als wichtigstes Stiftungsziel ansehen (vgl. Abbildung 2), erstaunt das Ergebnis, dass Maßnahmen des *Relationship Marketing* bzw. der Beziehungspflege vergleichsweise wenig umgesetzt sind. Lediglich 39,2 % der Stiftungen bestätigten, dass sie Maßnahmen zu Beziehungspflege im Marketing „teilweise“ bzw. „vollständig“ umgesetzt haben. Der im Dienstleistungsbereich bereits seit Jahren diskutierte Paradigmenwechsel vom klassischen Marketing hin zum Relationship Marketing hat somit im Schweizer Stiftungswesen noch keine hohe Beachtung gefunden, obwohl gerade bei gemeinnützigen Stiftungen die persönliche Beziehung zu den Leistungsempfängern wesentlich zum Erfolg von Förderprojekten beitragen kann.

Dies führt zusammenfassend zu dem Schluss, dass sich die Schweizer Stiftungen aktuell auf die operative Kommunikationsarbeit fokussieren. Die betriebswirtschaftliche Orientierung dieser Stiftungen bleibt somit hinter dem ansonsten üblichen Umsetzungsstand des Marketing in Nonprofit-Organisationen zurück. Zusammenfassend kann als bestätigt angesehen werden, dass der Umsetzungsgrad von Marketingmaßnahmen in Schweizer Stiftungen gering ausgeprägt ist (Unterstützung von Prämisse 2).

4. Finanzmanagement

Da gemeinnützige Stiftungen ihren Zweck durch die Verwendung des Stiftungskapitals erfüllen, wurde im Themenbereich Finanzmanagement zunächst die *Höhe des Stiftungsvermögens* erfragt (vgl. Abbildung 5). Die Analyse ergab, dass mehrheitlich (45,5 % bzw. 91 Stiftungen) ein Stiftungsvermögen bis zu 0,5 Mio. CHF verwaltet wird. Es folgen 43 Stiftungen mit einem Vermögen bis zu 2 Mio. CHF sowie 40 Stiftungen mit einem Vermögen bis zu 10 Mio. CHF. Ferner gaben 26 Schweizer Stiftungen an (13,0 %), dass sie ein Vermögen von bis zu bzw. mehr als 50 Mio. CHF verwalten. Angesichts der hohen Vermögenswerte ist es nachvollziehbar, dass einem professionellen Finanzmanagement eine besondere Bedeutung beigemessen wird und die *Vermögensplanung und -verwaltung* in der Mehrheit der Stiftungen von den Stiftungsorganen unter Zuzug externer Berater, wie z. B. Banken, Vermögensverwaltern, Treuhändern, erfolgt.

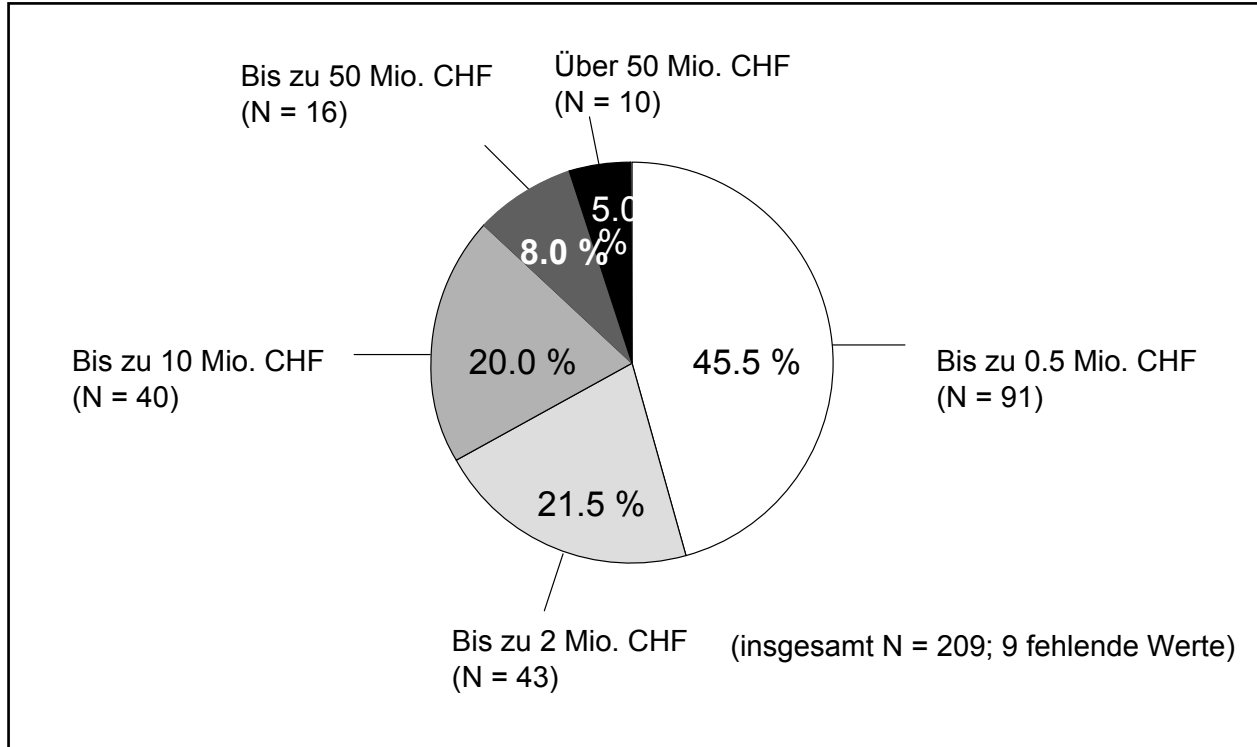


Abb. 5: *Stiftungsvermögen in gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz*

Quelle: *Eigene Darstellung*

Insgesamt 120 Stiftungen (59,4 %) bestätigten, dass sie sich durch externe Dienstleister in Fragen der Vermögensplanung und -verwaltung beraten lassen. 73 Stiftungen (36,1 %) gaben an, dass diese Aufgaben durch interne Gremien erfolgt. Noch 9 Stiftungen (4,5 %) bestätigten ein vollständig externes Finanzmanagement (7 Stiftungen beantworteten diese Frage nicht).

Vergleicht man die Ergebnisse der Schweiz mit den Angaben zur Vermögensverwaltung in deutschen Stiftungen, so zeigt sich ein deutlicher Unterschied. In der Stiftungsstudie Deutschland gaben 89,2 % der Stiftungen an, dass die Anlageplanung internen Gremien überlassen wird (Sandberg 2005, S. 7). Der Unterschied ist vermutlich einerseits auf das höhere Vermögensvolumen in der Schweiz und andererseits auch auf die Schweizer Banktradition zurückzuführen.

Die Datenauswertung zur Frage, welche *Finanzinstrumente* für die Anlagepolitik der Stiftung als wichtig erachtet werden, ergab ferner, dass insgesamt 56,2 % der Stiftungen Obligationen als Anlageinstrument als „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ einschätzen. An zweiter Stelle folgen die „sonstigen Anlagen“ mit 50,6 % der „wichtig“ und „sehr wichtig“ Nennungen, in die beispielsweise Anlagen in Liegenschaften, Festgelder und Kontokorrente fallen. Immerhin noch 42,6 % der Befragten gab an, dass sie Aktienportfolios als „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ erachten. Als „weniger wichtig“ bzw. „unwichtig“ werden derivate Finanzinstrumente, wie Optionen und Futures, beurteilt (vgl. Abbildung 6).

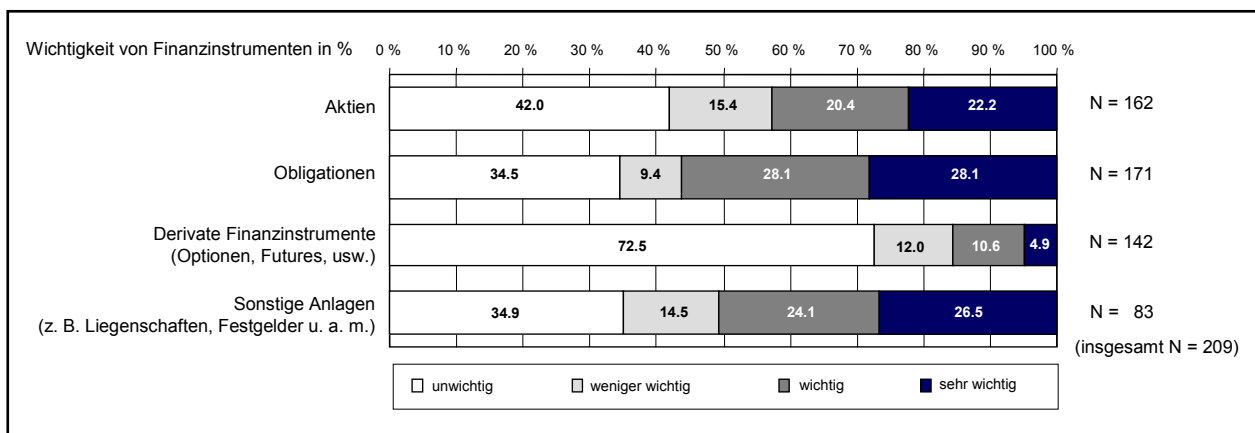


Abb. 6: Einsatz von Finanzinstrumenten in Schweizer Stiftungen

Quelle: Beck/Lustenberger/Zumbühl 2006, S. 37

Hinsichtlich der Beantwortung von Prämisse 3 kann insgesamt als bestätigt angesehen werden, dass der betriebswirtschaftlichen Funktion Finanzen in Schweizer Stiftungen eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird bzw. diese Funktion sehr gut umgesetzt ist.

5. Rechnungswesen & Controlling

Der Funktion Rechnungswesen & Controlling wird ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen und dementsprechend ausgeprägt ist auch die Umsetzung derjenigen Instrumente, die neben der obligatorischen Bilanz und Erfolgsrechnung zusätzlich im *Rechnungswesen* der befragten Stiftungen eingesetzt werden. Das am häufigsten eingesetzte Instrument ist der Budgetplan, den 85,8% der Stiftungen „teilweise“ oder „oft“ erstellen, gefolgt von den traditionellen Instrumenten der Kostenrechnung (Kostenstellen, Kostenträger) mit 77,5 % Nennungen. Während somit die Funktion Rechnungswesen als insgesamt gut umgesetzt beurteilt wird, ergab die Datenanalyse zum Thema *Controlling* eher schwache Ergebnisse. Zur Frage, ob Kennzahlen zur Vergabep Praxis zur Anwendung gelangen (im Sinne eines Projektcontrolling von spezifischen Vergabeprojekten), gaben lediglich 43,7 % der Stiftungen an, über derartige Kennzahlen zu verfügen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Bedeutung und der Umsetzungsgrad der Teilfunktion Rechnungswesen gut umgesetzt ist, während Controllingaufgaben in den gemeinnützigen Stiftungen nach stärker implementiert werden könnten. Dennoch wird Prämisse 4 insgesamt als bestätigt angesehen.

6. Organisation

Schließlich wurde noch die Funktion Organisation einer vertiefenden Analyse unterzogen. Zur Frage, welche *Organisationsform* in der Stiftung grundsätzlich vorhanden ist, gaben 37 % der Befragten an, eine Projektorganisation implementiert zu haben, gefolgt von einer Organisation der Stiftung nach betriebswirtschaftlichen Funktionen (31 %). Ferner gaben 17 % der Stiftungen an, eine Matrixorganisation mit den Dimensionen Projekt/Funktion realisiert zu haben und 15,0 Prozent bevorzugten eine branchenbezogene Einteilung (z. B. eine Aufteilung nach den NPO-Branchen Bildung, Forschung, Kunst, Kultur, Gesundheit, Sport usw.). Hinsichtlich der Annahme (Prämisse 5), dass die Funktion Organisation aufgrund der geringen Organisationsgröße/Mitarbeiteranzahl in Stiftungen tendenziell eher nicht so stark implementiert ist, ergab die Datenanalyse zu Organisationsinstrumenten ein anderes Bild. Ganz im Gegenteil wurden von den befragten Stiftungen zahlreiche organisatorische Maßnahmen benannt, die sich aktuell im Umsetzungsprozess befinden (vgl. Abbildung 7). So gaben 72 % der Befragten an, dass sie Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsprozesse „teilweise“ bzw. „vollständig“ umgesetzt hätten. Zudem sind die befragten Stiftungen bestrebt, überschaubare organisatorische Bereiche zu bilden (71,1 % „teilweise“ oder „vollständig“ umgesetzt). Es folgen an dritter Stelle Maßnahmen zur Harmonisierung von Schnittstellen, die von 61,3 % der Stiftungen bereits „teilweise“ oder „vollständig“ umgesetzt wurden. Prämisse 5 wird demzufolge nicht unterstützt.

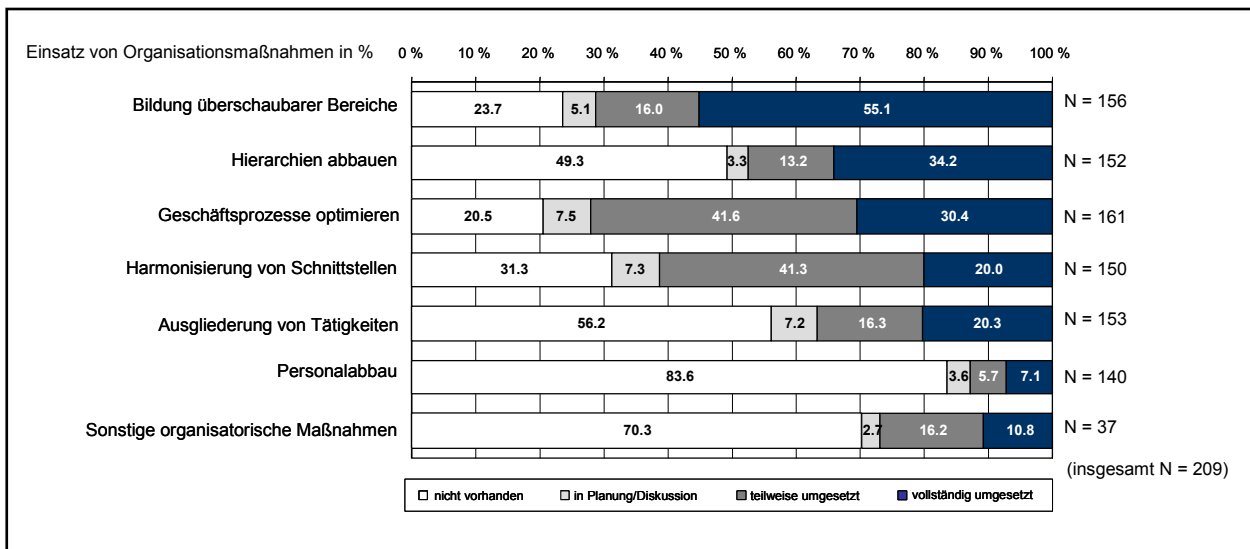


Abb. 7: Organisatorischer Maßnahmen in gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz

Quelle: Beck/Lustenberger/Zumbühl 2006, S. 43

IV. Zusammenfassung, Grenzen und Handlungsempfehlungen

1. Zusammenfassung und Grenzen

Die Ergebnisse der vorgelegten explorativen Untersuchung verdeutlichen, dass der Stand der betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz – mit Ausnahme der Funktionen Strategisches Management sowie Marketing – einen ausreichend guten Umsetzungsgrad erreicht hat. Dennoch befinden sich die Stiftungen aktuell in einer Phase der Professionalisierung, sodass gleichzeitig hinsichtlich aller hier untersuchten Funktionen auch noch Handlungsbedarf identifiziert werden konnte. Die größte Umsetzungslücke besteht aus Sicht der Stiftungen allerdings bei der betriebswirtschaftlichen Funktion Strategisches Management. Ferner ergab die Analyse, dass die Stiftungen dem Thema Marketing keine wesentliche Bedeutung beimessen; gleichzeitig jedoch fast alle genannten Stiftungsziele im Kern Marketingziele darstellen. Eine Aufgabe der Nonprofit-Wissenschaft besteht folglich darin, die Gründe für diesen Widerspruch vertiefend zu analysieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Insofern werden im Folgenden nicht nur Handlungsempfehlungen in Richtung der Stiftungen, sondern auch in Richtung der Nonprofit-Wissenschaft abgeleitet.

Zuvor gilt es jedoch, die *Grenzen der Arbeit* aufzuzeigen und zu diskutieren. Eine zentrale Limitation der Arbeit ist darin zu sehen, dass nicht sämtliche betriebswirtschaftlichen Funktionen, die grundsätzlich in das Studiendesign hätten integriert werden können, berücksichtigt wurden (zur Systematisierung betriebswirtschaftlicher Funktionen Albach 1993). Insbesondere fehlt in der Studie die Funktion „Personalmanagement“, deren Berücksichtigung sicherlich noch weiteren Erkenntnisgewinn versprochen hätte. Eine methodische Limitation ist ferner im Replikationscharakter der Studie zu sehen (Sandberg

2005; 2007). Beispielsweise wurde die Doppelskala übernommen, deren Schwächen in der Literatur intensiv diskutiert wurden. Kritikpunkte zur Doppelskala, wie z. B. die komplizierte Handhabung, das „Aufblähen“ des Fragebogens, die fehlende Trennschärfe zwischen Wichtigkeit und Umsetzung sowie die schlechte Verständlichkeit, gelten somit auch für die vorgelegte Untersuchung. Ferner wurden auch die einzelnen Fragen bzw. Messitems aus der Originalstudie übernommen. Diese sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht mehrheitlich logisch, z. B. die Aufzählung von Marketinginstrumenten in Abbildung 4, dennoch handelt es sich nicht um eine theoretische Herleitung der Messitems. Eine weitere Grenze der Untersuchung wird in der rein deskriptiven Datenanalyse gesehen. Zukünftige Forschungsarbeiten zum Stiftungsmanagement könnten diesen Hinweis aufgreifen und vermehrt bivariate bzw. multivariate Analysen anwenden, damit auch die Zusammenhänge und Hintergründe der betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen stärker durchdrungen werden. Denkbar ist zum Beispiel die Verdichtung aller betriebswirtschaftlichen Funktionen zu einem Indexwert der „BWL-Umsetzung“ von Stiftungen. Schließlich steht auch ein Vergleich der Ergebnisse aus Deutschland und der Schweiz aus. Dies vermochte die vorliegende Untersuchung ebenfalls nicht zu leisten.

2. Handlungsempfehlungen

Die vorliegende Studie ergab, dass aus Sicht der Stiftungen ein *Handlungsbedarf* insbesondere hinsichtlich der *Umsetzung des Strategischen Management* gesehen wird. Dies beinhaltet die Erarbeitung eines strategischen Stiftungsmanagementkonzeptes, in dem sämtliche mittel- bis langfristigen Fragestellungen der Stiftungen festgehalten werden. Die Erarbeitung eines solchen strategischen Konzeptes umfasst die Analyse des Stiftungsmarkts Schweiz und seiner Trends sowie die Analyse der eigenen Position (Positionierungsanalyse) innerhalb des Stiftungssektors. Ausgehend vom eigenen Stiftungszweck gilt es ferner, die Vision/Mission und darauf aufbauend auch das Leitbild der Stiftung zu entwickeln. Auf der nächsten Planungsebene sollten strategische Stiftungsziele festgelegt und auch operationalisiert werden. Um die Stiftungsziele erreichen zu können, ist zudem die Festlegung verschiedener Stiftungsstrategien erforderlich. Zu denken ist beispielsweise an die Festlegung von Förderbereichen bzw. strategischen Geschäftsfeldern, auf denen die Stiftung heute und in Zukunft gemeinnützig tätig sein will. Aber auch die Ableitung einer Risikostrategie zur Vergabe von Förderprojekten zählt zu den Aufgaben des Strategischen Management. Ferner könnte auch der Ansatz des Relationship Marketing eine Hilfestellung bieten, das strategische Denken und Handeln in Richtung Beziehungsauf- und -ausbau mit den verschiedenen Anspruchsgruppen von Stiftungen zu verbessern. Letztlich müssen die Stiftungsziele und -strategien mit geeigneten Maßnahmen operativ umgesetzt und die Zielerreichung kontrolliert werden.

Handlungsbedarf besteht jedoch nicht nur auf Seiten der Stiftungspraxis. Aus Sicht der *Nonprofit-Wissenschaft* wäre es wünschenswert, wenn zukünftig mehr Forschende das Thema Stiftungsmanagement konzeptionell und auch empirisch beleuchten würden. Die Ansatzpunkte für vertiefende Analysen bzw. Forschungsprojekte sind vielfältig. Ein zent-

rales Problem ist in der fehlenden Transparenz des Stiftungssektors zu sehen, den es näher zu beschreiben bzw. zu verstehen gilt. Die Aufgabe der Wissenschaft könnte ferner darin bestehen, die Besonderheiten beim Management von Stiftungen herauszuarbeiten, um einerseits eine möglichst reibungsfreie Übertragung privatwirtschaftlicher Managementinstrumente im Stiftungsbereich zu ermöglichen und andererseits die Unterschiede deutlich zu kennzeichnen. Offen ist beispielsweise die Frage, welche strategischen Managementmodelle bzw. -instrumente (EFQM, Balanced Scorecard usw.) am ehesten geeignet sind, die Herausforderungen im Stiftungsmanagement zu bewältigen bzw. welche Instrumente von Stiftungen nicht zwingend zum Einsatz gebracht werden müssen. Schließlich wurde auch deutlich, dass die Wissenschaft gefordert ist, sich vermehrt dem Thema Marketing in Stiftungen zu widmen; dies schon allein deshalb, um einen Dialog- und Verständnisprozess zu diesem Thema zu initiieren und dem Vorurteil vorzubeugen, dass Stiftungen kein Marketing brauchen.

Abstract

Silke Michalski, Geri Beck, Daniel Lustenberger and Phillipp Zumbühl; On the role of business administration in foundations: results of an explorative empirical study

Business administration in foundations; functions of business administration; foundation management; Switzerland

With a number of approx. 11.000 foundations, Switzerland has one of the highest concentrations in Europe, whereas these NPOs manage a high amount of aid money. In managing these assets, foundations have to balance on the one hand their goals of promoting charitable goods by the distribution of grants and on the other hand to ensure the efficiency of their daily business – mostly by using principles of business administration. Therefore, this paper examines the importance of business administration functions like strategic management, marketing, finance, accounting & controlling and organization management and analyses to what extent these functions are implemented in Swiss foundations. The exploratory data from a survey of 209 Swiss foundations provide reason to suspect that many foundations are giving insufficient attention to strategic management – in other words – the gap between the importance and the implementation of strategic management found in the data is very high. Furthermore, marketing is seen as less important for foundation management, nevertheless most of the foundations under analysis defined explicitly marketing goals in their business plans. All other functions are seen as important and are more or less well implemented.

Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank (2002), Untersuchungen zum deutschen Stiftungswesen 2000-2002. Vier Forschungsberichte, Arbeitshefte des Maecenata Instituts für Dritter-Sektor-Forschung, Heft 8, Berlin.
- Albach, Horst (1993), Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. Entwicklungstendenzen in der modernen Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., Ergänzungsheft 3, S. 7-26.
- Anheier, Helmut K. (2005), Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy, London – New York.
- Anheier, Helmut K. (2006), Stiftungen in Europa – Resultate eines Ländervergleichs, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA, hrsg. von Philipp Egger, Bernd Helmig und Robert Purtschert, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 57-90.
- Beck, Gerhard, Daniel Lustenberger und Philipp Zumbühl (2006), Stiftungsmanagement in der Schweiz. Eine empirische Studie, Projektdokumentation, Luzern, <http://www.stiftungsmanagement-projekt.ch> (Zugriff: 09.11.2007).
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Brockhoff, Klaus (2002), Erhaltung eines Stiftungsvermögens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., Heft 5, S. 277-284.
- Egger, Philipp (Hrsg.) (2004), Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 1, Basel.
- Egger, Philipp, Bernd Helmig und Robert Purtschert (Hrsg.) (2006), Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel.
- Eidgenössisches Departement des Innern (EDI) (Hrsg.) (2007), Elektronisches Stiftungsverzeichnis, <http://www.edi.admin.ch/esv> (Zugriff: 09.11.2007).
- Franke, Günter und Markus Herrmann (1994), Vererbung von Unternehmensanteilen oder Übertragung auf eine Stiftung: Ein Vergleich der Vermögenswirkungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46 Jg., Heft 7/8, S. 582-609.
- Fritsch, Nina (2007), Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement, Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Dissertation Universität Münster, Wiesbaden.
- Helmig, Bernd und Beat Hunziker (2006), Stifterstudie Schweiz, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein Österreich, USA, hrsg. von Philipp Egger, Bernd Helmig und Robert Purtschert, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 37-53.
- Helmig, Bernd und Beat Hunziker (2007), Stiften in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung über die Beweggründe von Stifterinnen und Stiftern, VMI-Forschungsreihe Bd. 3, Freiburg i. Ue.
- Helmig, Bernd und Silke Michalski (2007), Stellenwert und Schwerpunkte der Nonprofit-Forschung in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge, internes Arbeitspaper, Freiburg i. Ue.
- Herrmann, Markus (1997), Funktioniert die Unternehmenskontrolle durch Stiftungen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49. Jg., Heft 6, S. 499-534.
- Hofstetter, Karl und Thomas Sprecher (2005), Swiss Foundation Code, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 2, Basel.
- Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten großer Hilfswerke (KPGH) (Hrsg.) (2006), Swiss NPO-Code. Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit Organisationen in der Schweiz, <http://www.swiss-npocode.ch> (Zugriff: 09.11.2007).
- Lang, Niklas und Peppi Schnieper (2006), Professionelles Management von Stiftungen, Dissertation Nr. 3168 der Universität St. Gallen, Bamberg.
- Purtschert, Robert und Georg von Schnurbein (2006), Transparenz im Schweizer Stiftungswesen, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA, hrsg. von Philipp Egger, Bernd Helmig und Robert Purtschert, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 21-35.
- Purtschert, Robert, Georg von Schnurbein und Claudio Beccarelli (2006), Gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz – Zwischen Aufbruch und Bewahrung, in: Stiftung und Gesellschaft. Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz – Deutschland, Lichtenstein, Österreich, USA, hrsg. von Philipp Egger, Bernd Helmig und Robert Purtschert, Schriftenreihe Foundation Governance Bd. 3, Basel, S. 91-118.
- Sandberg, Berit (2005), Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur Betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen, Projektdokumentation, Berlin, <http://www.stiftungsmanagement-projekt.de> (Zugriff: 09.11.2007).
- Sandberg, Berit (2007), Markt- und Wettbewerbsorientierung deutscher Stiftungen, in: Nonprofit-Organisationen und Märkte, hrsg. von Bernd Helmig, Robert Purtschert, Reinbert Schauer und Dieter Witt, Wiesbaden, S. 125-137.

- Schneider, Willy (1996), Philanthropie und Gratifikationsprinzip – Ein Beitrag zur theoretischen und empirischen Erforschung des Problemfeldes „Spendenmarketing“, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., Heft 4, S. 394-408.
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) (2007), Stiftungsrecht, http://www.gesetze.ch/sr/210/210_005.htm (Zugriff: 09.11.2007).
- Statistisches Jahrbuch der Schweiz (Hrsg.) (2007), Entwicklung von Stiftungen 1999-2005, <http://www.bfs.admin.ch> (Zugriff: 09.11.2007).
- Strachwitz, Rupert Graf und Florian Mercker (Hrsg.) (2005), Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin.