

# **Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation**

*Governance; Legitimation; Reputation; Stiftungsmanagement; Stakeholder; Transparenz*

*Stiftungen stehen heute stärker im Blickfeld der Öffentlichkeit. Einerseits nutzen die Stiftungen dies, um ihre Tätigkeiten kommunikativ zu unterstützen, andererseits werden Stiftungen auch kritischer betrachtet. Für den ersten Aspekt ist die Reputation von zentraler Bedeutung, der zweite Aspekt stellt die Legitimation der Stiftung in Frage. Dieser Beitrag untersucht mit Hilfe theoretischer Gestaltungsansätze, wie Foundation Governance zur Stärkung von Reputation und Legitimation der Stiftung eingesetzt werden kann. Zentrale Aspekte sind dabei die Stakeholder-Orientierung der Stiftung sowie die Governance-Grundsätze Transparenz, Machtausgleich und Wirksamkeit.*

## **I. Einleitung**

Stiftungen unterscheiden sich von anderen Rechtsformen wie Vereinen, Aktiengesellschaften, GmbHs oder Genossenschaften vor allem darin, dass sie eine Anstalt und keine Körperschaft sind. Dies hat zur Folge, dass die Stiftung weder Mitglieder noch Eigentümer hat, sondern vornehmlich aus einem Vermögen besteht, das für einen in der Stiftungsurkunde festgelegten Zweck eingesetzt werden soll (Jakob 2009). Die eingeschränkten Möglichkeiten, zu einem späteren Zeitpunkt den Stiftungszweck zu ändern, werden mit der Metapher der „Diktatur der toten Hand“ verdeutlicht. In einer demokratisierten Gesellschaft erscheint die Stiftung daher wie ein Anachronismus, dessen Legitimation aufgrund der fehlenden demokratischen Fundierung in Frage gestellt werden muss. Gleichzeitig werden Stiftungen aber als ein Indikator einer stabilen demokratischen Gesellschaft verstanden, da Stiftungsgründungen bürgerschaftliches Engagement und Vertrauen in die gesellschaftliche Stabilität voraussetzen. Schliesslich sind gerade im Zeitraum seit der deutschen Wiedervereinigung 70 % der bestehenden rechtsfähigen gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland gegründet worden (Bundesverband, 2010). Auch in anderen Ländern hat sich der Stiftungssektor in den vergangenen zwei Jahrzehnten überdurchschnittlich entwickelt. So sind in der Schweiz 57 % der gemeinnützigen Stiftungen nach 1990 entstanden (von Schnurbein 2009 a), in den USA sind im gleichen Zeitraum ca. 43000 neue Stiftungen geschaffen worden, was ebenfalls 57 % der existierenden Stiftungen entspricht (Foundation Center 2009).

Durch dieses enorme Wachstum ist der Stiftungssektor stärker ins Blickfeld der Politik, Medien und Öffentlichkeit gerückt. Rechtsreformen in vielen europäischen Ländern haben die Stiftungsgründung erleichtert und steuerlich attraktiver gemacht (CSI Heidelberg 2008), in der Presse wird häufiger über vermögende Stiftungen und Stifterpersönlichkeiten, aber auch über Skandale, berichtet und die Stiftungen selbst schliesslich treten verstärkt mit ihren Aktivitäten und Ergebnissen

an die Öffentlichkeit. In Verbindung mit dieser positiven Entwicklung des Stiftungswesens wird aber zunehmend auch die Legitimation der Stiftung diskutiert. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wem eine Stiftung Rechenschaft schuldig ist und wie viel Anteil die Gesellschaft an der Stiftungstätigkeit haben darf. Die rein rechtliche Argumentation, nach der die Stiftung nur der Aufsichtsbehörde rechenschaftspflichtig ist, greift dabei zu kurz, da sich die rechtliche Verpflichtung nicht mit der gesellschaftlichen Erwartung deckt.

Strachwitz (2010) zeigt auf, dass Stiftungen aus politikwissenschaftlicher Perspektive nur dann ihre Berechtigung haben, solange sie sich in das Staatsgefüge einordnen. Nach dem sozialwissenschaftlichen Verständnis erhalten Stiftungen ihre Legitimation durch ihre Beiträge an die Destinatäre. In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, wie Stiftungen aus ökonomisch-betriebswirtschaftlicher Perspektive ihre Legitimation stärken können und inwiefern dazu Foundation Governance ein tragfähiges Konzept bietet. Eng verbunden mit dieser Fragestellung ist die Reputation der Stiftung als externe Wahrnehmung und Anerkennung der Organisation. Auch hierzu lassen sich betriebswirtschaftliche Ansätze nutzen, um die Verbindung von Foundation Governance und Reputation theoretisch zu analysieren. Legitimation und Reputation werden dabei als exogen bestimmte Konstrukte verstanden, die Ausdruck der gesellschaftlichen Stellung der Stiftung sind. Die Entwicklung des theoretisch-normativen Modells erfolgt daher mit Hilfe des Stakeholder-Ansatzes, um den Zusammenhang zwischen Foundation Governance einerseits und Reputation und Legitimation andererseits herauszuarbeiten. Der Beitrag präsentiert als Ergebnis ein Modell, das aufzeigt, wie Foundation Governance die Einschätzung von Legitimation und Reputation der Stiftung durch externe Stakeholder beeinflusst. Damit soll gezeigt werden, dass die Selbstregulierung der Stiftungen mit Hilfe von Governance-Richtlinien kein Selbstzweck ist, sondern einen wesentlichen Beitrag zur Stiftungstätigkeit und der gesellschaftlichen Anerkennung leisten kann.

Dazu soll im Folgenden zunächst auf die Entwicklung und die Inhalte von Foundation Governance eingegangen werden, anschliessend wird der Stakeholder-Ansatz herangezogen, um die Strukturen von Eigentums- und Anspruchsverhältnissen bei Stiftungen genauer zu analysieren. Darauf aufbauend werden die theoretischen Konzepte von Legitimation und Reputation kurz vorgestellt und schliesslich in das theoretische Modell integriert. Einleitend ist festzuhalten, dass sich die Ausführungen primär an Förderstiftungen orientieren. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie zur Erfüllung des gemeinnützigen Stiftungszwecks finanzielle Mittel für Projekte zur Verfügung stellen, die von der Stiftung selbst oder von Destinatären durchgeführt werden. Sie stellen die häufigste vertretene Form der rechtsfähigen Stiftungen in Deutschland und der Schweiz dar.

## II. Foundation Governance als Ausgangspunkt

Unter Foundation Governance wird die Übertragung der wesentlichen Inhalte und Zielsetzungen von Corporate Governance auf den Bereich der gemeinnützigen Stiftungen verstanden. Ebenso wie für Unternehmen oder andere Nonprofit-Organisationen Grundsätze und Instrumente für eine wirksamere Aufsicht und Machtverteilung auf der strategischen Ebene entwickelt wurden (Ostrower/Stone 2006), sind Governance-Richtlinien auch für Stiftungen erarbeitet worden.

Die ökonomisch-wissenschaftliche Grundlage von Governance bilden einerseits die Theorieansätze der Neuen Institutionen-Ökonomie, insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Transaktionskosten-Theorie (Shleifer/Vishney 1997). Andererseits hat sich insbesondere in den vergangenen Jahren die Stakeholder-Orientierung als wesentliche Zielsetzung der Governance verfestigt (Thommen 2003). Dies gilt insbesondere auch für den Nonprofit-Sektor, wo generell komplexere und vielfältigere Austauschbeziehungen anzutreffen sind (von Schnurbein 2009 b; Speckbacher 2008).

Aus institutionen-ökonomischer Sicht treten Governance-Probleme in Organisationen nur dann auf, wenn ein Interessenskonflikt zwischen Prinzipal und Agent besteht und die Transaktionskosten dieses Interessenskonfliktes nicht durch einen Vertrag festgelegt werden können (Hart 1995). Zusätzlich steigt der Bedarf an Governance-Richtlinien, je geringer Märkte als Kontrollmechanismen vorhanden sind und die Frage nach der Verantwortlichkeit der Organisationshandlungen steigt (Keasey/Wright 1999).

Die Prinzipal-Agenten-Theorie lässt sich nicht unmittelbar auf Stiftungen übertragen, da sie – wie eingangs vermerkt – keine eigentlichen Eigentümer haben. Gemäß Fama und Jensen (1983) kann der Stifter als Prinzipal verstanden werden, da er zwar keine Auszahlungsansprüche hat, aber einen Ertrag insofern erwartet, dass seine Donation effektiv und effizient eingesetzt wird.<sup>1</sup> Eine andere Sichtweise rückt die Leistungsnehmer in den Mittelpunkt, die von den Leistungen der Stiftung profitieren (Abzug/Galaskiewicz 2001). Nach diesem Verständnis vertritt der Stiftungsrat treuhänderisch die Interessen der primären Leistungsnehmer. Demnach übernimmt der Stiftungsrat eine koordinierende Rolle zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen der Stakeholder wahr (Hung 1998).

Die Transaktionskosten-Theorie unterscheidet zwischen *Markt-Governance* (Markt und Wettbewerb als Kontrollfunktion), *Hybrid-Governance* (Errichtung einzelner Governance-Instrumente zwischen zwei Vertragspartnern, evtl. unter Hinzuziehung eines Schlichters) und *Hierarchie-Governance* (vertikale Integration bei wiederkehrenden, hochspezifischen Investitionen) (Williamson, 1985). Förderstiftungen sind jedoch kaum Marktsituationen ausgesetzt, weshalb gemäß der Transaktionskosten-Theorie hierarchische Strukturen für ein ausreichendes Maß an Aufsicht der Akteure und Transparenz der Entscheidungsprozesse sorgen müssen. Valentinov (2007) differenziert diese beiden Aspekte in zwei Formen von Transaktionskosten: die Kosten der Entscheidungsfindung sind induziert von der beschränkten Rationalität der Handelnden und die Kosten der Aufsicht über die Mittelverwendung von opportunistischem Verhalten. In Bezug auf Stiftungen ist daher von besonderem Interesse, welche Entscheidungen der Stiftungsrat zur Umsetzung des Stiftungszwecks trifft und welcher Kontrolle über die staatliche Aufsicht hinausgehend er dabei unterliegt.

Ausgehend von diesen theoretischen Grundlagen wurden in der Praxis Governance-Richtlinien entwickelt, die den Organisationen als Leitfaden bei der Umsetzung der Foundation Governance dienen sollen (von Schnurbein/Stöckli 2010). Der Swiss Foundation Code (SFC) wurde 2005 als

---

1 Diese These wurde von Callen et al. (2003) für spendensammelnde NPO quantitativ empirisch untersucht und bestätigt. Sie analysierten den Zusammenhang zwischen der Effizienz der Organisation und der Rolle von grossen Geldgebern im Vorstand. Sie schränken aber ein, dass die Ursache-Wirkungsbeziehung nicht eindeutig ist. Grosse Geldgeber könnten auch von effektiven Organisationen leichter angezogen werden als von schlechter geführten Organisationen.

erster Governance Code für Stiftungen in Europa erstellt und hat somit wegweisenden Charakter, was die Umsetzung von Foundation Governance anbelangt (Sprecher et al. 2009). Der Governance-Kodex wurde dabei wie bei Unternehmen als Ausdruck der Selbstregulierung von den Organisationen selbst erarbeitet (Theisen 2003). Zusätzlich zum bestehenden Stiftungsrecht versteht sich der SFC als ergänzende Empfehlung. Bindende Vorgaben hätten den vielfältigen Ausprägungen der Stiftungen nicht gerecht werden können (Sprecher 2009). Die drei Grundsätze des Swiss Foundation Code lauten:

- *Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks*

Der Stiftungsrat ist dazu eingesetzt, den Stiftungszweck umzusetzen. Dies bedeutet, den Stifterwillen immer wieder neu zeitgemäss und entsprechend der Anforderungen zu interpretieren. Dazu muss der Stiftungsrat nicht nur seine eigene Leistung berücksichtigen, sondern die gesamte Stiftungstätigkeit überprüfen. Die Forderung nach einer wirksamen Umsetzung ergibt sich aus dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, demzufolge mit den vorhandenen Ressourcen eine grösstmögliche Leistung erzielt werden soll. Darunter fallen gleichermaßen der Umgang mit dem Stiftungsvermögen, die Fördertätigkeit als auch die Gestaltung der Stiftung als Organisation.

- *Checks and balances (Machtausgleich)*

In aller Regel steht dem Stiftungsrat kein entsprechendes organisatorisches Gegengewicht gegenüber. Damit fehlen der Stiftung wichtige Voraussetzungen, um eine Gewaltentrennung zu etablieren, wie sie in Vereinen oder Aktiengesellschaften üblich ist. Der Stiftungsrat als oberstes Gremium ist gleichermaßen Führungs- und Aufsichtsorgan – nicht nur für andere Stiftungsorgane, sondern auch für sich selbst. Deshalb steht der Stiftungsrat in der Pflicht, geeignete Vorkehrungen von Kontrolle und Gegenkontrolle zu errichten, um Interessenskonflikten entgegenzuwirken.

- *Transparenz*

Einerseits bezieht sich die Transparenz auf die interne Organisation der Stiftung: Entscheidungsprozesse sollten nachvollziehbar und standardisiert ablaufen. Andererseits betrifft die Transparenz auch das Verhältnis der Stiftung zu ihrer Umwelt. Denn trotz fehlender Ansprüche bewegt sich die Stiftung nicht völlig abgekoppelt von anderen Akteuren. Als Organisationen der Zivilgesellschaft sollten sich Stiftungen als aktive Partner anderer Organisationen und Institutionen verstehen, die offen kommunizieren und der Öffentlichkeit geeignete Informationen zur Verfügung stellen.

Aus diesen Grundsätzen lassen sich nun Auswirkungen auf den Umgang mit Stakeholdern ableiten. Dazu muss aber zunächst geklärt werden, wer die Stakeholder einer Stiftung sind.

### III. Die Stakeholder der Stiftung

In diesem Kapitel soll mit Hilfe des Stakeholder-Ansatzes diskutiert werden, welche Stakeholder die Stiftung hat. Dies ist für das weitere Verständnis von Bedeutung, da Reputation und Legitimation Konstrukte sind, die exogen bestimmt sind und damit von den jeweils berücksichtigten Referenzgruppen abhängen.

Aufgrund der Tatsache, dass die Stiftung weder über Eigentümer noch Mitglieder verfügt und des Weiteren nicht gewinnorientiert arbeitet (sondern von einer Sachzieldominanz geprägt ist), kann wie gezeigt zur Lösung von nichtvertraglichen Problemen nicht ohne weiteres auf die Theorien der Corporate Governance zurückgegriffen werden. Stattdessen gilt es, ein auf die Strukturen der Stiftung angepasstes System zu entwickeln, das folgende Grundziele verfolgt (Speckbacher 2008):

*Grundziel 1:* Spezifische Investitionen, welche essentiell für die Organisation sind, sollten vor Zweckenteignung (*Holdup*) geschützt werden. Ebenso sollen Anreize zur Durchführung von spezifischen Investitionen, welche den Zweck der Organisation fördern, maximiert werden.

*Grundziel 2:* Die Verhandlungskosten unter Stakeholdern sollten minimiert werden.

Zum genaueren Verständnis dieser Ziele bedarf es einer Definition, wer oder was im Zusammenhang einer Stiftung als Stakeholder identifiziert werden kann. Nach Freemans klassischer Definition stellt ein Stakeholder "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose" dar (Freeman 1984). Aufbauend auf Cornell und Shapiro (1987) definiert Speckbacher (2008) den Begriff Stakeholder jedoch restriktiver und ökonomisch motiviert. Nach dieser Definition stellt eine Anspruchsperson oder -gruppe nur dann einen Stakeholder einer Organisation dar, wenn:

1. er/sie spezifische (d.h. nicht beliebig anderweitig beschaffbare) Ressourcen beisteuert
2. welche Wert für die Organisation kreieren (im Sinne der Umsetzung des Organisationszweckes) und
3. die Ansprüche dieser Personen im Gegenzug zu deren Investition(en) unvollständig durch Verträge geschützt sind.

Speckbacher (2008) verwendet diese Definition für die Stakeholder-Beziehungen spendenbasierter NPO. Im nachfolgenden Abschnitt sollen nun mögliche Anspruchsgruppen in und um eine Förderstiftung analysiert werden, um die ökonomisch relevanten Stakeholder zu identifizieren. Es werden der Stifter, der Stifterwille, der Stiftungsrat, bezahlte Mitarbeitende der Stiftung, die Destinatäre der Stiftungsleistungen (quasi "Kunden") und zuletzt die Öffentlichkeit als mögliche Anspruchsgruppen in Betracht gezogen.

## 1. Der Stifter und Stifterwille

Es ist wie beschrieben naheliegend, den Stifter als primären Stakeholder – als Quasi-Shareholder – zu verstehen. Die freiwillige Veräußerung seiner Mittel zur Verwendung eines bestimmten Zweckes macht ihn eindeutig zu einer Anspruchsperson. Spezifisch sind seine Zuwendungen insbesondere, da ein Stifter zur Stiftungsgründung zwingend ein Stiftungskapital zu Verfügung stellen muss (Sprecher/von Salis-Lütolf 1999). Speckbacher (2008) führt an, dass Spender bei NPOs beispielsweise durch eine Rückzugsklausel geschützt werden können. Da nach geltendem Recht der Stifter sein Vermögen jedoch unwiderruflich in die Stiftung eingebracht hat, ist dies in diesem Zusammenhang keine Schutzmassnahme.<sup>2</sup> Stattdessen wird die Umsetzung des Stiftungszweckes

---

2 Dies gilt zumindest für rechtsfähige gemeinnützige Stiftungen in Deutschland und für private gemeinnützige Stiftungen in der Schweiz.

durch die zuständigen Behörden überwacht. Somit sind die Interessen des Stifters bereits in starkem Masse durch geltende Gesetze geschützt. Der Stifter stellt also im Sinne der ökonomischen Definition keinen Stakeholder dar. Wie jedoch gleich dargelegt wird, stellt der Stifterwille einen schützenswerten Stakeholder dar, denn nach einer Stiftungsgründung verselbstständigt sich der Stifterwille und wird damit zu Willensäußerung der Stiftung. Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, dass selbst der Stifter seinen einmal geäußerten Willen nicht einfach rückgängig machen kann und andererseits, dass die staatliche Aufsicht ausschliesslich formal-juristisch geschieht, jedoch nicht in Bezug auf die sachlich-inhaltliche Umsetzung des Stiftungszwecks achtet. Praktisch ausgedrückt bedeutet dies, dass die Aufsicht prüft, ob eine Stiftung zur Forschungsförderung ihre Mittel für Forschung aufgewendet hat. Sie prüft aber nicht, ob die Stiftung z.B. statt Stipendien zu vergeben besser Forschungsprojekte unterstützen sollte, um den Stiftungszweck wirksamer umzusetzen.

## 2. Der Stiftungsrat

Der Stiftungsrat vereinigt in sich sämtliche Verfügungsrechte – ein Merkmal das einen primären Stakeholder auszeichnet. Sofern der Stiftungsrat ehrenamtlich tätig ist, trägt er nicht nur zur Wertgenerierung im Sinne der Umsetzung des Stiftungszwecks bei, sondern steuert durch den Verzicht auf Entlohnung auch noch spezifische Ressourcen bei. Diese werden im Gegenzug nicht zwingend vollständig abgegolten. Aufgrund dieses Umstandes kann es auch zu Missbrauch von Macht und Einfluss kommen, um dieses Defizit wieder auszugleichen. In diesem Sinne stellt er einen Stakeholder in Form eines ehrenamtlichen Mitarbeiters dar. Der Stiftungsrat an sich hingegen verkörpert nur ein Instrument zur Ausübung der Verwaltungsrechte (Speckbacher 2008), da er direkt mit der Umsetzung des Stiftungszwecks bzw. des Stifterwillens beauftragt ist. Der Stiftungsrat vertritt also einen primären Stakeholder, welcher selbst keine Persönlichkeit darstellt. Berücksichtigt werden muss in der Folge daher, dass der *Stifterwille* einen *Stakeholder* darstellt, der Stiftungsrat hingegen ein Instrument ist, welches mit der Ausübung der Rechte des Stifterwillens beauftragt wurde. Diese Argumentation stützt sich auf das juristische Verständnis einer Stiftung als eigene Rechtspersönlichkeit bzw. personifiziertes Zweckvermögen (Sprecher/von Salis-Lütolf 1999).

## 3. Hauptamtliche Mitarbeitende

In der Mehrzahl der Förderstiftungen wird die gesamte Tätigkeit ehrenamtlich vom Stiftungsrat ausgeführt. Andere Formen der Freiwilligenarbeit sind in Förderstiftungen nur selten anzutreffen und sollen deshalb hier nicht weiter berücksichtigt werden. Nur wenige Förderstiftungen sind aufgrund ihrer Grösse in der Lage, hauptamtliche Mitarbeitende zu beschäftigen. Auch wenn diese im Stiftungsalltag eine sehr wichtige Rolle einnehmen, sind sie nach der ökonomischen Definition keine Stakeholder. Schließlich ist ihre Beschäftigung vertraglich geregelt und bei adäquater Entlohnung bestehen keine zusätzlichen Ansprüche (Speckbacher 2008).

#### 4. Die Destinatäre

Als *Destinatäre* von Stiftungen werden die unmittelbaren Empfänger der Stiftungsförderung verstanden (z. B. Jugendorganisation). Der eigentliche Nutzen im Sinne des Stiftungszwecks fällt jedoch bei den *Leistungsempfängern* an (z. B. Jugendliche). Unterstützt die Stiftung direkt Betroffene, dann sind Destinatäre und Leistungsempfänger identisch. Da zwischen Stiftung und Destinatär in aller Regel ein Vertrag besteht, sind deren Ansprüche geregelt, was sie als Stakeholder ausschliesst. Speckbacher (2008) argumentiert, dass Leistungsempfänger von Nonprofit Organisationen ökonomisch verstanden keine Stakeholder sind, da sie durch das Konsumieren des Gutes alleine noch keine spezifische Investition tätigen. Jedoch sind die Leistungsempfänger – aktuelle wie potenzielle – alle auch Bestandteil der Öffentlichkeit, deren Rolle als Stakeholder abschließend diskutiert werden soll.

#### 5. Die Öffentlichkeit

Die Öffentlichkeit im Sinne der Bevölkerung (und nicht direkt an der Stiftung beteiligte Personen) scheint sich auf den ersten Blick nicht als Stakeholder anzubieten. Doch wie bereits zu Beginn dargelegt wurde, trägt auch sie Ressourcen zur Stiftung bei. Steuererleichterungen werden hier als spezifische Ressourcen verstanden, da sie gesetzlich geregelt sind und daher für die Stiftung keine realen Güter darstellen, die handelbar sind oder durch andere Finanzmittel kompensiert werden können. Aufgrund der Steuerbefreiung der Stiftung überträgt sich die Steuerlast auf die restlichen Steuerzahler. Jedoch haben diese im Gegenzug keinen direkten Anspruch auf Leistungen der Stiftung, da die Vergabe von Förderleistungen im Ermessen des Stiftungsrates liegt (es stehen der Bevölkerung also auch keine Verwaltungsrechte zu). Zusätzlich führt beispielsweise Prewitt (1999) an, dass bezweifelt werden darf, ob eine Stiftung Steuereinnahmen (in Form von nicht zu entrichtenden Steuerlasten) effizienter und effektiver verteilt, als dies der Staat tut. Demnach würde die Stiftung sogar zusätzliche Kosten zu Lasten der Allgemeinheit generieren. Die Öffentlichkeit stellt damit einen weiteren Stakeholder im Sinn der oben gewählten Definition dar. Die an der ökonomischen Definition orientierte Diskussion der Stakeholder einer Stiftung führt zum überraschenden Ergebnis, dass der Stifterwille (als personalisierte Willensäußerung der Stiftung) und die Öffentlichkeit die ökonomisch-relevanten Stakeholder einer Stiftung sind, da sie einzigartige Ressourcen zur Verfügung stellen und ihre Ansprüche nicht vertraglich geschützt sind.

Dies zieht Konsequenzen bezüglich der Ausrichtung des Governance-Systems nach sich. Werden der Stifterwille und die Bevölkerung (und mit ihr die potenziellen Empfänger von Leistungen aus den Stiftungen) als Stakeholder identifiziert, ohne jedoch Verwaltungsrechte im Gegenzug zu erhalten, müssen sie anderweitig an den Vorgängen in der Stiftung teilhaben.

## IV. Reputation und Legitimation

Wie bereits in Kapitel III ausgeführt, soll Foundation Governance die Interessen der Stakeholder berücksichtigen (Thommen 2003). Beim Stifterwillen wird dies durch die Verfügungsrechte des Stiftungsrats und die staatliche Aufsicht gewährleistet. Schwieriger jedoch ist die Berücksichtigung der Interessen der Öffentlichkeit, da diese kaum homogen und klar formuliert an die Stiftung gelangen. Um dennoch diese Stakeholderinteressen zu berücksichtigen, soll im Folgenden auf die Reputation und Legitimation zurückgegriffen werden. Beide Konstrukte sind Ausdruck der gesellschaftlichen Stellung und Anerkennung der Stiftung und können somit als Indikatoren der Stakeholderinteressen der Öffentlichkeit verstanden werden.

### 1. Reputation

Viele profitorientierte Unternehmen betreiben äusserst bewusst *Reputation Management*, um dadurch die eigene Marke und deren Wahrnehmung beim Kunden aktiv zu beeinflussen, was sich letztendlich auf den Kaufentscheid auswirken soll. Weigelt und Camerer (1988) und Fombrun und Shanley (1990) untersuchen, welche Kanäle am wirkungsvollsten zur Bildung der eigenen Reputation dienen. So wirken sich vor allem die mediale Präsenz und Sichtbarkeit, buchhalterische Kennzahlen zu Risiko und Profitabilität sowie die “demonstrations of social concern” (Fombrun/Shanley 1990, S. 225) auf die Reputation aus. Der von dem Unternehmen gestaltete Inhalt wird jedoch vom Empfänger nicht unverändert übernommen. Durch die Wahrnehmung des Betrachters werden diese Signale und damit die Reputation definiert. Reputation kommt also aufgrund eines Wahrnehmungsprozesses zustande, in dem direkte und indirekte Erfahrungen und Informationen sowie die Beurteilung unvollständiger Informationen im Zeitablauf verarbeitet werden (Caruana 2003). Damit ersetzt Reputation in Marktsituationen detailliertes Wissen und erleichtert so Transaktionen.

Eine Stiftung ist keine profitorientierte Organisation, welche dem Marktdruck anderer Mitkonkurrenten ausgesetzt ist. Insofern ist sie nicht auf die *Asset Reputation* in Form eines Verkaufsargumentes oder Signals zur Verdrängung von Konkurrenten auf einem Markt angewiesen (Weigelt/Camerer 1988). Jedoch widerspiegeln die drei Grundsätze des Swiss Foundation Code genau jene Grössen, die aktiven Einfluss auf die Reputation haben: Eine wirksame Umsetzung des Stiftungszweckes kommt nur zu Stande, wenn der optimale Empfänger (bei welchem die Leistung also am effizientesten umgesetzt wird) gefunden werden kann. Es muss also im Interesse der Stiftung liegen, nach aussen hin positive Signale zu senden, um eine möglichst breite Gruppe von potenziellen Empfängern zu erreichen. Das heisst nicht, dass sich die Stiftung komplett öffnen muss – auch ist sie zu keinerlei Vergabe von Mitteln zwingend verpflichtet. Jedoch sollte ein möglichst grosser Anteil aus dem Pool der potenziellen Gesuchsteller erreicht werden. Ist dieser zu klein, besteht die Gefahr, dass die Mittel nicht optimal eingesetzt werden. Aus diesen Schlussfolgerungen wird also auch klar, dass Transparenz und damit verbunden eine offene und aktive Kommunikation sowie wirkungsvolles Marketing ein wichtiger Bestandteil des Stiftungsmanagements sein sollten. Dies wird aber bis heute nur von wenigen Stiftungen in diesem Sinne

wahrgenommen (Michalski et al. 2008). Auch Speckbacher (2008) verweist mehrmals auf die Bedeutung transparenter Kommunikation als wertvolles Mittel im Umgang mit Stakeholdern und bei der Umsetzung eines wirkungsvollen Governance-Systems. Durch gut informierte Stakeholder (bezüglich der Mission der Stiftung und auch deren Interpretation) reduzieren sich die Verhandlungskosten. So hat beispielsweise für eine soziale NPO eine gute Reputation bei vergleichbaren Organisationen einen positiven Einfluss auf die Ressourcenakquisition (Padanyi/Gainer 2003). Zusätzlich haben effiziente Governance-Strukturen – insbesondere bezogen auf die Führungsgremien – eine unmittelbare, positive Auswirkung auf die Reputation der Organisation (Radbourne 2003).

Die Öffentlichkeit als Stakeholder bildet sich aufgrund von Signalen (und seien es auch keinerlei Signale) ein Bild von der Stiftung. Eine schlechte Reputation weist darauf hin, dass die Stakeholder der Stiftung mit deren Aktivitäten nicht zufrieden sind. Reputation wirkt also auch als Feedback-Kanal. Die Umsetzung der Foundation Governance nach diesem Verständnis stellt also keinen einmaligen, sondern einen stetigen, sich selbst ergänzenden Prozess dar.

## 2. Legitimation

Ähnlich verhält es sich mit der Legitimation einer Organisation. Zum besseren Verständnis und als Abgrenzung zum Begriff der Reputation dient die Definition von Suchman (1995, S. 574): „*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.*”

Die Definition verdeutlicht, dass es sich um einen qualitativ wertenden Begriff handelt. Während Reputation positiv oder negativ sein kann, handelt es sich bei Legitimation stets um eine positive Wahrnehmung. Wird eine Organisation und deren Handlungen als legitimiert wahrgenommen, ist sie gesellschaftlich akzeptiert. Legitimation besteht somit aus der Wahrnehmung der Betrachter sowie der daraus resultierenden Handlung (Akzeptanz – keine Akzeptanz). Dementsprechend stellen auch Meyer und Rowan (1991, S. 50) fest, dass *“Organizations that (...) lack acceptable legitimated accounts of their activities (...) are more vulnerable to claims that they are negligent, irrational or unnecessary”*. Weiter unterscheidet Suchman (1995) verschiedene Grund- und Untertypen der Legitimation. Von den drei Grundtypen pragmatische, moralische und kognitive Legitimation steht im Zusammenhang mit Foundation Governance die moralische Legitimation im Vordergrund. Schliesslich soll Foundation Governance dazu beitragen, dass Aktivitäten der Stiftung aus objektiver Sicht richtig gestaltet sind. Dazu lassen sich vor allem zwei Untertypen der moralischen Legitimation heranziehen:

- *Consequential Legitimacy*

Dieser Untertyp der moralischen Legitimation fokussiert die Leistungen, welche eine Organisation vollbracht hat.

- *Procedural Legitimacy*

Auch diese Form ist ein Untertyp der moralischen Legitimation. Sie befasst sich mit den Mitteln, mit welchen eine Leistung erbracht wurde – häufig angewandt im Fall von Prozessen, bei

denen das Endprodukt nur schwer messbar ist und deshalb vor allem die Umsetzung im Fokus steht.

Werden die Leistungen und die Mittel, mit welchen diese erbracht werden sowie die daraus resultierenden Konsequenzen von den Stakeholdern als ungenügend wahrgenommen, stellen diese die Existenzberechtigung der Stiftung in Frage. Es liegt auch hierbei im Interesse der Stiftung selbst, auf verschiedenen Kommunikationskanälen die Öffentlichkeit über ihre Zielsetzung, Umsetzungsformen und messbaren Resultate zu informieren. Dadurch ist der Stiftungsrat immer wieder gefordert zu prüfen, ob er den Stifterwillen im besten Sinn erfüllt bzw. die Umsetzung des Stiftungszwecks vorantreibt. Ein besseres Verständnis über die Auffassung und Umsetzung der Mission auf Seiten der Öffentlichkeit kann auch als Absicherung für die Stiftung dienen. Eine transparente Stiftungsführung schafft mehr Vertrauen, wodurch bei fehlgeschlagenen Projekten seltener die Stiftung generell in Frage gestellt wird (womit die Umsetzung des Stiftungszwecks gefährdet wäre). Zudem wirkt Legitimation zu Recht als Kontrollmechanismus bei inaktiven Stiftungen. Da diese durch das Ausbleiben von Leistungen keinerlei wohlthätige Beiträge leisten, müssen sie in ihrer Form hinterfragt werden.

Reputation und Legitimation sind zwei sich nahestehende Konstrukte zur externen Beurteilung einer Organisation. Während Reputation positiv oder negativ sein kann und die Einschätzung der Stakeholder über das *zukünftige Verhalten* der Stiftung abbildet, bezeichnet die Legitimation die Wahrnehmung der grundsätzlichen Existenzberechtigung aufgrund der *vergangenen Leistungen* der Stiftung. Im Unterschied zur Governance, die von der Stiftung selbst beeinflusst werden kann, sind Reputation und Legitimation exogen bestimmte Grössen, die nicht unmittelbar durch die Stiftung gesteuert werden können.

## V. Das R-G-L-Modell

In den bisherigen Ausführungen wurde verdeutlicht, dass sowohl Reputation als auch Legitimation durch Foundation Governance beeinflusst und gestärkt werden können. Das nachfolgend vorgestellte Modell verdeutlicht diesen Zusammenhang und soll als Grundlage für eine vertiefte Analyse der Wechselwirkungen zwischen Stiftungstätigkeit, Selbstregulierung und deren Auswirkungen auf Reputation und Legitimation dienen. Abbildung 1 verdeutlicht einen Kreislauf ausgehend von der Stiftung, die auf den Grundlagen des Rechts und des Governance Codes (z. B. SFC) handelt. Im Zentrum der Stiftung steht als ein ökonomisch-relevanter Stakeholder der Stifterwillen (StW), der den Stiftungszweck definiert. Dem Stiftungsrat (StR) obliegt es, den Stifterwillen umzusetzen und dabei die Grundsätze der Foundation Governance (G) zu berücksichtigen. Dass in der Abbildung die Governance-Elemente Machtausgleich, Transparenz und Wirksamkeit auch die Aussengrenze der Stiftung berühren soll verdeutlichen, dass die externe Wahrnehmung der Stiftung nicht nur von den Förderaktivitäten, sondern auch von der Gestaltung der Governance-Strukturen beeinflusst wird. Nach aussen sendet die Stiftung aktiv oder passiv Signale über ihr Verhalten und ihre Tätigkeiten, die von den Stakeholdern (Öffentlichkeit) aufgenommen und verarbeitet werden. Die daraus abgeleiteten Einschätzungen und Erwartungen der Stakeholder bestimmen die Reputation (R) und die Legitimation (L) der Stiftung. Indem die Stiftung ihre Reputation bzw. die Beurteilung der Legitimation durch die Stakeholder erfasst, erhält

sie ein Feedback u. a. auf die Gestaltung der Governance-Strukturen. Ist die Reputation schlecht oder wird die Legitimation der Stiftung von den Stakeholdern in Frage gestellt, muss der Stiftungsrat prüfen, ob der Stifterwille durch das Governance-System richtig umgesetzt wird oder ob ggf. Anpassungen notwendig sind.

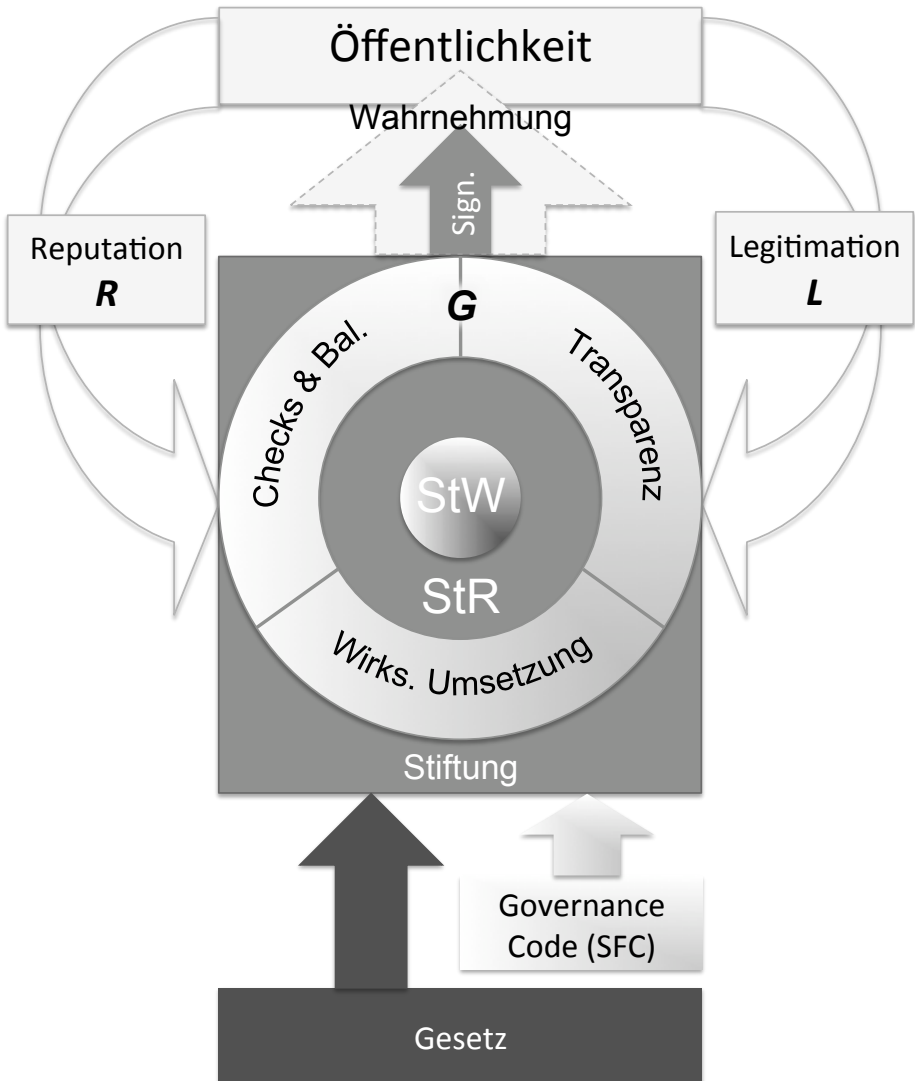


Abbildung 1: Das R-G-L-Modell

Quelle: Eigene Darstellung

Dies lässt sich am Beispiel der Vermögensanlage einer Stiftung mit sozial-ökologischem Zweck verdeutlichen: Wie in den meisten Fällen enthält der Stifterwille keine Angaben zur Vermögensanlage. Von Rechtswegen ist lediglich der Vermögenserhalt vorgegeben. Der Stiftungsrat muss daher ausgehend vom Stiftungszweck Anlageentscheide treffen, um Erträge für die Zweckumsetzung zu generieren. Die Stiftung hat in ihren Governance-Richtlinien nun einerseits festgelegt, dass eine transparente Kommunikation gepflegt wird und daher auch ein umfangreicher Jahresbericht publiziert wird. Andererseits verfügt die Stiftung über kein Anlagereglement, weshalb die beauftragte Bank breit diversifiziert anlegt. Ein findiger Journalist prüft die Vermögensanlagewerte der Stiftung und findet heraus, dass die den Stiftungszweck teilweise konterkarieren. Der entsprechende Zeitungsbericht fügt der Stiftung einen Reputationsschaden zu, da ihr vorgeworfen wird, den Stiftungszweck nur halbherzig zu verfolgen. Als Reaktion ergänzt die Stiftung ihre Governance-Richtlinien um ein Anlagereglement, das Anlageklassen und ethische Grundsätze der Anlage festhält.

Das Beispiel verdeutlicht, dass die Umsetzung von Foundation Governance einen kontinuierlichen Prozess initiiert, in dessen Verlauf die externe Beurteilung von Reputation und Legitimation beeinflusst wird und aus der Rückmeldung an die Stiftung wiederum Anpassungen des Governance-Systems abgeleitet werden. Foundation Governance unterstützt eine wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks und schützt damit den Stifterwillen. Andererseits trägt Foundation Governance dazu bei, die Interessen des zweiten Stakeholders, der Öffentlichkeit, gegen opportunistisches Verhalten innerhalb der Stiftung zu bewahren.

## VI. Abschließende Bemerkungen

Ausgangsüberlegung dieses Beitrags war die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Foundation Governance einerseits und Reputation und Legitimation andererseits. Wie eingangs formuliert, ergibt sich die Aktualität und Relevanz der Fragestellung aus der rechtlichen Sonderstellung der Stiftung als Anstalt und der erhöhten Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit aufgrund des Stiftungswachstums in den letzten Jahren.

Der zweite Aspekt ist insofern von Bedeutung, als die ökonomische Diskussion der Stakeholder gezeigt hat, dass gerade die Öffentlichkeit ein primärer Stakeholder ist, dessen Beiträge an die Stiftung (Steuerabzug) nicht vertraglich geschützt sind. Diese nicht geschützten Rechte müssen daher anderweitig abgesichert werden. Dabei stellen die beiden Konstrukte Reputation und Legitimation Feedback-Kanäle dar, um die Wahrnehmung der Stiftung durch die Öffentlichkeit zu erfassen. Beide Konstrukte bilden auf unterschiedliche Weise das Aussenverhältnis der Stiftung zu ihren Stakeholdern ab. Reputation erklärt die positive oder negative Einschätzung der Stakeholder des *zukünftigen Verhaltens* der Stiftung. Legitimation ist das Resultat der objektiven Bewertung der *vergangenen Stiftungsleistungen*, von dem die Existenzberechtigung der Organisation abhängig gemacht wird. Da die Stiftung auf Reputation und Legitimation nur mittelbar einwirken kann, stellt die Foundation Governance im vorgestellten Modell die einzig mögliche Variable dar, die für die Stiftung beeinflussbar ist, um Vertrauen bei den Stakeholdern zu gewinnen (Herzlinger 1999).

Für die Praxis lassen sich aus dem entwickelten Modell zwei wesentliche Implikationen ableiten. Dies betrifft einerseits den *Nutzen von Foundation Governance* und andererseits das *Informationsverhalten gegenüber der Öffentlichkeit*.

Foundation Governance wird mehrheitlich als Instrument der internen Organisation der Stiftung verstanden (Sprecher 2009; Jäger/Beyes 2005). Im Austausch mit Reputation und Legitimation zeigt sich jedoch auch die Bedeutung der Foundation Governance für die externe Wahrnehmung der Stiftung. Daher ist Foundation Governance keine interne „Übung“ ohne Nutzen für die Stiftungstätigkeit, sondern vielmehr ein Schlüssel zur verbesserten Kommunikation mit den Stakeholdern und zur Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz. Dies erscheint insofern plausibel, als die Umsetzung der Governance-Grundsätze Wirksamkeit, Transparenz und Machtausgleich zwangsläufig zu einer Organisationsgestaltung führen muss, die selbstbewusst und offen nach aussen auftreten kann.

In aller Regel werden Stiftungen aufgefordert, mehr Informationen über sich selbst und die Aktivitäten verfügbar zu machen (von Schnurbein/Timmer 2010). Dies ist aber nur *ein* Kommunikationskanal im vorgestellten Modell. Mindestens ebenso wichtig ist das Feedback über Reputation und Legitimation. Stiftungen müssen aktiv aufnehmen, was von aussen an sie herangetragen wird. Wenn Stiftungen sich bewusst werden über ihre Reputation und die gesellschaftliche Anerkennung, dann können sie daraus wiederum Rückschlüsse auf die eigenen Governance-Strukturen und das Verhältnis zu den Stakeholdern ziehen. Stiftungen sollten daher in ihren Informationsverhalten nicht nur einseitig an die eigene Kommunikation denken, sondern Möglichkeiten finden, Rückmeldungen aus der Öffentlichkeit aufzunehmen.

An diesem Punkt setzen auch die Empfehlungen für die weitere Forschung an. Das Modell leitet aus der Theorie einen Zusammenhang von Foundation Governance, Reputation und Legitimation ab. Diese Korrelationen sind empirisch zu überprüfen, um festzustellen, welche Signale der Stiftung den grössten Einfluss auf die Entwicklung von Reputation und Legitimation bei den Stakeholdern haben. Dazu bedarf es aber auch einer vorangehenden Vertiefung der Beschreibung und Evaluation von Reputation und Legitimation von Stiftungen. Ein entwicklungsfähiger Ansatz ist die Bewertung durch vergleichbare Organisationen (*Peer Reputation*), der schon in anderen Non-profit-Zusammenhängen angewandt wurde (Padanyi/Gainer 2003). Bei der Legitimation ist zunächst noch genauer zu diskutieren, welche Form von Legitimation anzustreben ist, um anschliessend passende Indikatoren zu definieren.

Zusätzlich erscheint eine empirische Untersuchung zielführend, die die wesentlichen Motive für eine Veränderung von Legitimation und Reputation einer Stiftung im Zeitablauf untersucht. Die Literatur bietet dazu bisher nur wenige konkrete Hinweise bzw. bieten die Ergebnisse nur wenig Ansatzpunkte zur Operationalisierung (Radbourne 2003; Fillis 2003).

Für Foundation Governance fehlt bisher weitestgehend noch die empirische Überprüfung des Einflusses auf den Organisationserfolg und damit die Bestätigung der grundlegenden Notwendigkeit (Gmür/Bächtold 2010). Dies liegt vornehmlich an der geringen Fallzahl möglicher Untersuchungsobjekte. Da Stiftungen keinem externen Druck zur Implementierung von Foundation Governance unterliegen, ist eine Breitenwirkung des noch jungen Konzepts erst in einigen Jahren zu erwarten. Zudem sind die gegenseitigen Wechselwirkungen unklar. Untersuchungen bei anderen NPO-Typen haben Zweifel an einer einseitigen Korrelation aufkommen lassen, was die Erhebung zusätzlich erschwert (Callen et al. 2003).

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Verständnis über die relevanten Stakeholder einen zentralen Aspekt für die wirksame Gestaltung des Governance-Systems einer Stiftung darstellt. Die Orientierung an Stifterwille und Öffentlichkeit führt zu einem bipolaren Modell, in dem Foundation Governance zugleich einen Schutz für den Stifterwillen und einen Anknüpfungspunkt für die Öffentlichkeit bietet. Reputation und Legitimation dienen der Stiftung dabei als Transmitter der eigenen externen Wahrnehmung. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass sich Stiftungen noch stärker dem Interesse der Öffentlichkeit stellen müssen und ihre Aktivitäten rechtfertigen müssen. Da Stiftungen ihre Legitimation nicht pragmatisch belegen können (z. B. durch die Mitgliederanzahl) müssen sie andere Instrumente wie Foundation Governance einsetzen, um positive Signale an ihr Umfeld zu senden.

## Abstract

*Georg von Schnurbein und Tizian Fritz: Foundation Governance in the Context of Reputation and Legitimacy*

*Governance; Legitimacy; Reputation; Foundation Management; Stakeholder; Transparency*

*Nowadays, foundations are strongly in the focus of the public. On the one hand, foundations use this fact to increase the awareness for the projects; on the other hand foundations are facing more critical interference. For the first aspect the reputation of the foundation is of major importance; the second aspect questions the legitimacy of foundations. This contribution analyses based on theoretical approaches the use of foundation governance to strengthen reputation and legitimacy. The focus is put on the stakeholder orientation of the foundation and the governance principles of transparency, checks and balances and efficiency.*

## Literaturverzeichnis

- Abzug, Ruth und Joseph Galaskiewicz (2001), Nonprofit Boards: Crucibles of Expertise or Symbols of Local Identities?, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 30, Nr. 1, S. 51-73.
- Beyses, Timon und Urs P. Jäger (2005), Management in NPO: Entwurf einer Forschungslandkarte, in: Verbands-Management, Jg. 31, Nr. 1, S. 32-47.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2010), Statistiken 2009, URL: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/zahlen-daten.html> (Zugriff: 1.7.2010).
- Callen, Jeffrey L., April Klein und Daniel Tinkelman (2003), Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32 Nr. 4, S. 493-520.
- Caruana, Albert (2003), Corporate Reputation: Concept and Measurement in: Journal of Product and Brand Management, Vol. 6, Nr. 1, S. 109-118.
- Cornell, Bradford und Allan C. Shapiro (1987), Corporate Stakeholder and Corporate Finance, in: Financial Management, Vol. 6, Nr. 2, S. 5-14.
- CSI Heidelberg (Hrsg.) (2008), Feasibility Study on a European Foundation Statute, Brussels.
- Fama, Eugen und Michal Jensen (1983), Separation of Ownership and Control, in: Journal of Law and Economics, Nr. 26, S. 301-325.
- Fillis, Ian (2003), Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Nr. 3, S. 239-251.
- Fombrun, Charles und Mark Shanley (1990), What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, in: The Academy of Management Journal, Vol. 33, Nr. 2, S. 233-258.

- Foundation Center (Hrsg.) (2009), *Foundation Yearbook*, Washington.
- Freeman, R. Edward (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, London.
- Gmür, Markus und Stefan Bächthold (2009), Einfluss von Leitungsstrukturen auf den Erfolg von NPO, in: *Verbands-Management*, Jg. 35, Nr. 2, S. 16-27.
- Hart, Oliver (1995), Corporate Governance: Some Theory and Implications, in: *The Economic Journal*, Nr. 105, S. 678-689.
- Herzlinger, Regina E. (1999), Can Public trust in Nonprofits and Governments Be Restored?, in: *Harvard Business Review on Nonprofits*, S. 1-28.
- Hung, Humphrey (1998), A Typology of the Theories of the Roles of Governing Bodies, in: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 6, Nr. 2, S. 101-111.
- Jakob, Dominique (2009), Stifterrechte zwischen Privatautonomie und Trennungsprinzip, in: *Gründen und Stiften*, hrsg. von Ingo Saenger, Walter Bayer, Elisabeth Koch und Torsten Körber, Baden-Baden, S. 101-115.
- Keasey, Kevin und Mike Wright (1997), Introduction: Corporate Governance, Accountability and Enterprise, in: *Corporate Governance – Responsibilities, Risks und Remuneration*, hrsg. von Kevin Keasey und Mike Wright, Chichester, S. 1-22.
- Meyer, John und Brian Rowan (1991), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: *The new institutionalism in organizational analysis*, hrsg. von Walter W. Powell und Paul DiMaggio, Chicago, S. 41-62.
- Michalski, Silke, Geri Beck, Daniel Lustenberger und Philipp Zumbühl (2008), Zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von gemeinnützigen Stiftungen: Ergebnisse einer explorativen empirischen Studie, *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Jg. 31, Heft 1, S. 4-20.
- Miller, Judith L. (2002), The Board as a Monitor of Organizational Activity, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 5, Nr. 1, S. 429-450.
- Ostrower, Francie und Melissa M. Stone (2006), Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects, in: *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, hrsg. von Walter W. Powell und Richard Steinberg, New Haven – London, S. 612-628.
- Padanyi, Paulette und Brenda Gainer (2003), Peer Reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, Nr. 3, S. 252-265.
- Prewitt, Kevin (1999), The Importance of Foundations in an Open Society, in: *The Future of Foundations in an Open Society*, hrsg. von Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Radbourne, Jennifer (2003), Performing on Boards: The Link Between Governance and Corporate Reputation in Nonprofit Art Boards, in: *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, Nr. 3, S. 212-222.
- Sansing, Richard und Robert Yetman (2006), Governing private foundations using the tax law, in: *Journal of Accounting and Economics* Vol. 41, Nr. 3, S. 262-284.
- Shleifer, Andrei und Robert W. Vishney (Juni 1997), A Survey of Corporate Governance, in: *Journal of Finance*, Vol. LII, Nr. 2, S. 737-783.
- Speckbacher, Gerhard (2008), Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 18, Nr. 3, S. 295-320.
- Sprecher, Thomas (2009), Foundation Governance in der Schweiz, in: *Der Schweizer Treuhänder*, Nr. 9, S. 663-668.
- Sprecher, Thomas, Philipp Egger und Martin Janssen (2009), *Swiss Foundation Code 2009 mit Kommentar*, Foundation Governance Bd. 5, Basel.
- Sprecher, Thomas und Ulysses von Salis-Lütolf (1999), *Die schweizerische Stiftung*, Zürich.
- Strachwitz, Rupert Graf (2010), *Die Stiftung – ein Paradox?*, Stuttgart.
- Suchman, Mark C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 3, S. 571-610.
- Theisen, Manuel R. (2003), Herausforderung Corporate Governance, in: *Die Betriebswirtschaft*, Heft 03/04, S. 441-461.
- Thommen, Jean-Paul (2003), *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*, Zürich.
- Valentinov, Vladislav (2007), Some reflections on the Transaction Cost Theory of Nonprofit Organisation, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Jg. 30, Heft 1, S. 52-67.
- von Schnurbein, Georg (2009 a), *Der Schweizer Stiftungssektor im Überblick 2009*, Basel.
- von Schnurbein, Georg (2009 b), Patterns of Governance Structures in Trade Associations and Unions, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 20, Nr. 1, S. 97-115.
- von Schnurbein, Georg und Karsten Timmer (2010), *Die Förderstiftung*, Foundation Governance Bd. 7, Basel.
- von Schnurbein, Georg und Sabrina/ Stöckli (2010), Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz – eine comparative Inhaltsanalyse, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 70, Heft 6, S. 493-509.
- Weigelt, Keith und Colin Camerer (1988), Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, Nr. 5, S. 443-454.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.