

---

# Finanzierung und Wachstum von Nonprofit-Organisationen



*Georg von Schnurbein*

Pfadabhängigkeitstheorie, Nonprofit-Organisation, Finanzmanagement, Wachstum, finanzielle Gesundheit

*Path dependency theory, non-profit organization, finance management, growth, financial health*

Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen (NPO) unterscheidet sich in wesentlichen Aspekten von der Unternehmensfinanzierung. Aus der Literatur lässt sich erkennen, dass vieles, was die Entwicklung von NPO beeinflusst, bereits bei der Gründung der Organisation festgelegt wird. Deshalb wird im Folgenden auf der Grundlage der Pfadabhängigkeitstheorie das Finanzmanagement von NPO betrachtet, um zu klären, welche Folgen ein statisches Organisationsverhalten auf die Finanzierung der NPO hat und welche Faktoren finanzielles Wachstum in NPO beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass Organisationen in einem Lock-in-Status weniger freies Organisationskapital aufbauen können und über geringere Erträge verfügen. Mit Blick auf die Finanzierung von NPO stellt sich deshalb die Herausforderung, einen stabilen – und damit planbaren – Finanzierungs-Mix für die eigene NPO zu entwickeln. Dazu bedarf es eines umfassenden Finanzmanagements, das Spenden, Staatsbeiträge, eigene Erträge und Finanzerträge unter Berücksichtigung des eigenen Organisationszwecks aufeinander abstimmt und gleichzeitig die Gefahren einer zu starren Finanzplanung verhindert.

*Financing non-profit organizations (NPOs) differs from financing business companies. Based on a literature review this article highlights that many aspects of nonprofit development are defined at the stage of the organizations' foundation. Thus, we apply the path dependence theory as a basis for an analysis of nonprofit finance and the questions, if a static organizational behavior influences nonprofit finance, and which factors influence financial growth in nonprofits. The results highlight that organizations in a lock in status built less organizational capital and have lower revenues. For practical application, nonprofits face the challenge to develop a stable – i.e. projectable – mix of financial resources. This means to build up a holistic financial management that matches donations, government spending, own revenues, and financial revenues under consideration of the NPO's purpose and eliminating the threat of becoming inflexible.*

## 1. Einleitung

In erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gilt die Gewinnerzielung als Existenzberechtigung. Damit verbunden ist implizit auch die Forderung nach Wachstum als ökonomischem Grundprinzip. Investitionen werden getätigt, um durch technologische Innovation, verbesserte Fertigungsmethoden oder auch Kosteneinsparungen den Umsatz und den Ge-

winn zu steigern. In Nonprofit-Organisationen (NPO) sieht die Ausgangssituation grundsätzlich anders aus: Als oberstes Ziel gilt die Zweckerfüllung, wobei der Zweck ein ideelles oder gemeinnütziges Sachziel ist. Dazu bedarf es nicht zwingend eines Wachstums. Viel wichtiger sind die Wertekongruenz und die Orientierung an den Bedürfnissen der Klienten oder Mitglieder (Calabrese 2011). Dennoch kann Wachstum für NPO ein legitimes Management-Ziel sein, wenn es der besseren Zweckerfüllung dient (Chikoto/Neely 2014). In der Geschichte der NPO gibt es viele Beispiele von Organisationen, die erst durch Wachstum ihren Zweck wirksam erfüllen konnten. So konnte das Internationale Komitee vom Roten Kreuz sein Ziel eines humanitären Völkerrechts nur durch eine rasche internationale Expansion erreichen, denn als Club einiger Genfer Bürger wäre das nicht gelungen. Auch andere Organisationen wie der WWF, Amnesty International oder World Vision haben durch stetiges Wachstum ihre heutige globale Bedeutung gewonnen.

Die Gründe für fehlendes Wachstum in NPO sind vielfältig (Foster/Fine 2007). So gibt es natürliche Grenzen des Wachstums, die durch die Zweckbestimmung gesetzt werden. Ist der geografische Raum, das Tätigkeitsfeld oder das verfügbare Vermögen restriktiv definiert, wird die Entwicklung der Organisation dadurch beschränkt. Häufig aber sind es die beteiligten Personen, die gewachsenen Strukturen oder eingespielte Gewohnheiten, die ein weiteres Wachstum verhindern. Aus Angst oder Unsicherheit, dass die eigenen Kompetenzen bei einem weiteren Wachstum nicht mehr ausreichen, begnügen sich Vorstände oder Geschäftsführende mit dem Erreichten. Auch die für ein weiteres Wachstum notwendigen Strukturveränderungen (z.B. Rechtsform-Transformation oder Zentralisierung bzw. Dezentralisierung) werden nicht umgesetzt oder scheitern oft am Widerstand der Mitglieder. Darüber hinaus wird gerade in Stiftungen oftmals die eigene Grösse am Ursprungsvermögen festgemacht und Zustiftungen oder ähnliches werden nicht angestrebt.

All diese Faktoren, einzeln oder im Verbund, tragen dazu bei, dass in vielen NPO eine Art gläserne Decke existiert, die ein weiteres Wachstum behindert. Andererseits wurde in der jüngsten Literatur darauf hingewiesen, dass sich die Umweltbedingungen für NPO verändern (Salamon/Sokolowski 2016; von Schnurbein 2013). Insbesondere die Verknappung der verfügbaren Ressourcen von Staat und privaten Geldgebern sowie der Auftrieb des Effizienz-Gedankens eröffnen Fragen nach der Überlebensfähigkeit vieler NPO.

Der vorliegende Beitrag setzt sich mit der Finanzierung von NPO auseinander. Dabei soll aufgezeigt werden, welche Folgen ein statisches Organisationsverhalten auf die Finanzierung der NPO hat und welche Faktoren finanzielles Wachstum in NPO beeinflussen. Ausgehend von einem Literaturüberblick zum Finanzmanagement in NPO wird mit Hilfe der Pfadabhängigkeitstheorie verdeutlicht, wie die Finanzierung von NPO durch organisationsspezifische Faktoren langfristig geprägt wird. Die empirische Überprüfung erfolgt mit Hilfe eines Samples von Schweizer Hilfswerken. Abschliessend werden Empfehlungen sowohl für die Forschung als auch für die Praxis formuliert.

## 2. Finanzmanagement in NPO

Schon früh in der Erforschung der NPO entwickelte sich die Einsicht, dass NPO durch drei wesentliche Quellen finanziert werden: Staatsbeiträge, freiwillige Beiträge von Privaten und eigene Erträge (James 1983). Aus der Erkenntnis, dass jede dieser Finanzierungsquellen eigenen Regeln folgt, entstanden sehr unterschiedliche Forschungsstränge. Staatsbeiträge wurden in der Verwaltungswissenschaft bzw. Public Management behandelt, in deren Perspektive NPO subsidiäre Ausführungsorgane staatlicher Aufgaben sind und über

Leistungsverträge gesteuert werden (*Thom/Ritz 2008*). Für private Spenden und Zuwendungen entwickelte sich das originäre Feld der Fundraising-Forschung (*Sargeant 2009*). Diese ist bis heute massgeblich durch die Perspektive von Marketing und Kommunikation getrieben und es gibt nur wenige Beiträge über die finanziellen Aspekte im Fundraising (*Calabrese 2011*). Unter eigenen Erträgen wurden zunächst vor allem Gebühren und Mitgliederbeiträge verstanden, erst später kam auch der Aspekt der Preisfinanzierung hinzu (*Littich 2007*). Als Folge der zunehmenden Rechenschaftspflicht besteht heute auch ein besonderes Interesse an den Erträgen aus Finanzanlagen, weshalb diese in neueren Studien getrennt von den sonstigen eigenen Erträgen erfasst werden (*Chikoto/Neely 2014; Yan et al. 2009*).

Diese Ausdifferenzierung anhand der Herkunft der Mittel mag ein Grund sein, weshalb sich bisher kaum ein übergeordnetes Verständnis des Finanzmanagements in NPO entwickelt hat. In der deutschsprachigen Literatur besteht nur eine Handvoll von Beiträgen, die sich mit Finanzmanagement als ganzheitlicher Aufgabe in NPO befassen (*Littich 2007; Vilain 2006*). Ergänzt um die durchaus umfangreichere, US-dominierte englischsprachige Literatur werden nachfolgend die zentralen Aspekte des Finanzmanagements in NPO dargelegt.

## 2.1 Finanzziele

Die Ziele des Finanzmanagement müssen so ausgerichtet sein, dass sie die Umsetzung des Sachziels der Organisation fördern. Aus diesem Grund ist eines der klassischen Finanzziele – die Rentabilität – durch das Wirtschaftlichkeitsprinzip zu ersetzen (*Littich 2007*). Demnach ist der Ressourceneinsatz so zu gestalten, dass ein optimales Verhältnis von Einsatz und Ergebnis erreicht wird. Das zweite wesentliche Finanzziel ist die Liquidität. Da NPO kaum Möglichkeiten der Fremdkapitalfinanzierung haben, ist die Gewährleistung der Liquidität von noch grösserer Bedeutung als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, da Engpässe oder Zahlungsunfähigkeit nur schwer zu überbrücken bzw. zu lösen sind. Zwischen Wirtschaftlichkeit und Liquidität entsteht in NPO ein Dilemma, was die parallele Verfolgung beider Ziele erschwert. Einerseits brauchen NPO eine ausreichende, auf eigenen Mitteln beruhende Liquidität, um handlungsfähig zu bleiben, andererseits reduzieren zu hohe Kassenbestände die verfügbaren Mittel zur Zweckverfolgung und beeinträchtigen damit den effizienten Mitteleinsatz (*Littich 2007*). Hinzu kommt, dass die Bildung von Reserven in NPO in den meisten Ländern strengen Auflagen unterliegt, was den Aufbau von freiem Organisationskapital einschränkt (*Blümle/Schauer 2003*).

Aufgrund dieser Ziele ergeben sich zwei wesentliche Unterschiede im Finanzmanagement von NPO und privatwirtschaftlichen Unternehmen. Dies betrifft einerseits die Folgen der Gemeinnützigkeit für das Finanzmanagement und andererseits den Kapitalzuwachs. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit zieht in den meisten Ländern steuerrechtliche Vorteile nach sich, sowohl für den Spender wie für die Organisation. In der Schweiz sind gemeinnützige Organisationen von den meisten Steuern befreit, insbesondere Kapital- und Ertragssteuer, Erbschafts- und Schenkungssteuer und Mehrwertsteuer (*Sprecher 1999*). Diese Privilegien machen sich besonders im operativen Geschäft der NPO bemerkbar, da sie Kalkulationen vereinfachen und niedrigere Margen erlauben. Gleichzeitig werden jedoch die Gestaltungsmöglichkeiten des Finanzmanagements eingeschränkt. So haben NPO einen eingeschränkten Zugang zum Finanzmarkt, da ihre Leistungen kaum Refinanzierungsmöglichkeiten bieten. Die Fremdkapitalquote bei spendenfinanzierten NPO in der Schweiz

liegt dementsprechend nur bei durchschnittlich 9%, davon sind 6% Hypotheken ( $n= 186$  NPO; *Neubert 2007*). Da gemeinnützige Organisationen uneigennützig handeln müssen und damit keinen Erwerbszweck verfolgen dürfen, sind Leistungsentgelte oftmals nicht kostendeckend oder marktadäquat gestaltet. Dadurch verliert die NPO jedoch die Möglichkeit, Gewinne ins freie Organisationskapital zu übertragen und so mehr finanzielle Stabilität zu gewinnen. Eine weitere, wenn auch nicht intendierte Folge der Gemeinnützigkeit bzw. der Sachzielorientierung der NPO ist die oftmals fehlende Finanzkompetenz in den Führungsorganen. Da der Fokus auf Zweck und Mission gelegt wird, wird die Bedeutung anderer Fähigkeiten unterschätzt.

Der zweite wesentliche Unterschied im Finanzmanagement von NPO und Unternehmen ist der Kapitalzuwachs. Unternehmen können durch den Verkauf von Anteilscheinen neue Finanzmittel generieren, die unmittelbar dem Kapital zugeschrieben werden und damit ertragsneutral sind. Bei NPO hingegen läuft jeglicher Zufluss an Finanzmitteln über den Ertrag. Eine Grossspende bläht dadurch in einem Jahr die Jahresrechnung auf und führt zu deutlichen Rückgängen im nächsten Jahr. In Deutschland, wo man bei Stiftungen zwischen Zustiftungen ans Kapital und Spenden an der Ertrag unterscheidet, entsteht dagegen ein weiteres Problem: die Zustiftungen gelten in der Folge als Stiftungskapital und müssen erhalten bleiben, d.h. nur der Ertrag daraus darf für den Zweck eingesetzt werden. Dagegen müssen die Spenden unter den Vorgaben der zeitnahen Mittelverwendung innerhalb von 24 Monaten wieder ausgeschüttet werden.

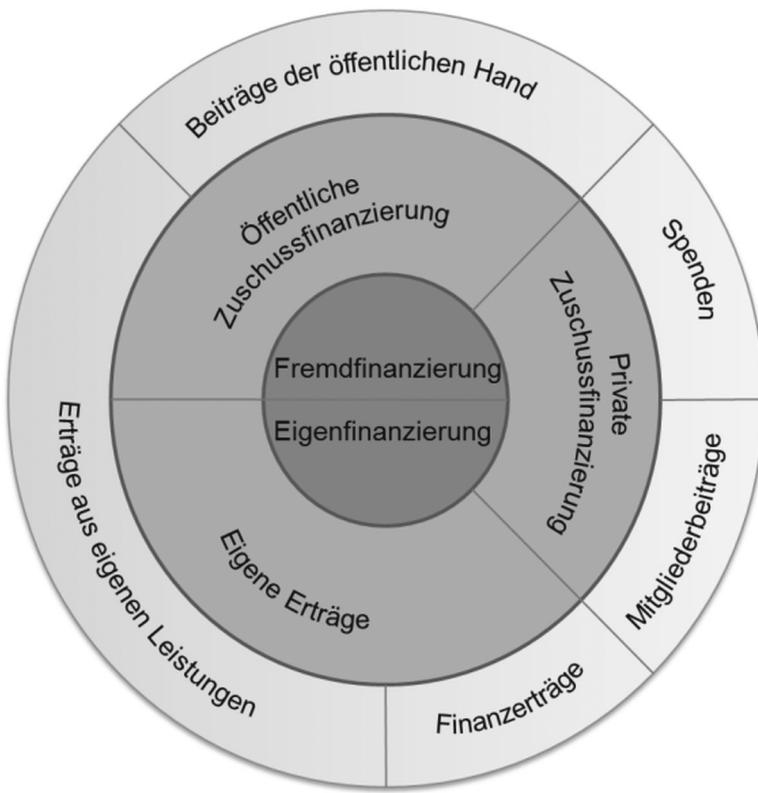
Ausgehend von diesen Überlegungen ist es wenig überraschend, dass sich die Literatur bei der Frage nach dem Finanzierungsmix von NPO fast ausschliesslich mit ertragsrelevanten Finanzierungsquellen befasst, wie im Folgenden gezeigt werden wird.

### 2.2 Finanzierungsmix

Im Finanzmanagement wird wie oben angesprochen generell zwischen Aussen- und Innenfinanzierung unterschieden. Während Innenfinanzierung durch Erträge aus dem Absatz von Realgütern oder der Einsparung von Realgütereinsatz beschrieben wird, umfasst die Aussenfinanzierung im Wesentlichen die Bereiche Beteiligungsfinanzierung und Kreditfinanzierung (*Littich 2007*). Die Übertragung dieser Unterscheidung auf NPO erscheint wenig sinnvoll, da sich NPO definitionsgemäss nicht vornehmlich über Absatzerträge finanzieren und die wesentlichen Kategorien der Aussenfinanzierung (Kredit- und Beteiligungsfinanzierung) keine oder nur eine untergeordnete Rolle in NPO spielen. Die Darstellung in Abbildung 1 stellt den Finanzierungs-Mix von NPO dar und verdeutlicht, dass sich zwar grundsätzlich eine Differenzierung nach Eigen- und Fremdfinanzierung vollziehen lässt, diese aber durch die Herkunft der Mittel durchbrochen wird. Deshalb erscheint die Differenzierung nach der Herkunft der Mittel besser geeignet und ist in der Literatur weit verbreitet (*Beccarelli 2005; Salamon/Anheier 1996*):

- Öffentliche Zuschussfinanzierung durch Subventionen und Leistungsverträge (direkt) oder durch Steuererleichterungen (indirekt),
- Private Zuschussfinanzierung durch Geld-, Zeit- und Sachspenden von privaten Personen, Unternehmen und Organisationen,
- Selbsterwirtschaftete Einnahmen aus Leistungsentgelten, Lizzenzen oder anderen eigenen Ertragsquellen sowie als spezifische Subkategorie davon die
- Finanzerträge aus Investitionen des Organisationskapitals.

Abbildung 1: Finanzierungs-Mix von NPO (eigene Darstellung)



Zur Analyse der Frage, welcher Finanzierungs-Mix für NPO wirtschaftlich sinnvoll ist, werden in der Literatur verschiedene Theorien herangezogen. Eine zentrale Position nimmt dabei die auf NPO adaptierte Portfolio-Theorie ein. Ausgehend von Überlegungen auf der Grundlage der Ressourcenabhängigkeit von NPO wird eine ausgewogene Finanzierung über verschiedene Finanzierungsquellen hinweg empfohlen, um dadurch Ausfälle bei einzelnen Finanzierungsquellen zu kompensieren. Das Portfolio muss demnach mit Finanzierungsquellen gefüllt werden, die sich zueinander antizyklisch verhalten, um dadurch eine finanzielle Stabilität zu gewinnen (Carroll/Stater 2009). Kingma (1993) hebt die Bedeutung der Interdependenzen zwischen den Finanzierungsquellen hervor, wodurch der Nutzen der Diversifikation reduziert werden kann. Gleichzeitig erhöht die Diversifikation aber auch die Kosten des Finanzmanagements (Frumkin/Keating 2011). Bowman (2002) wendet klassische Finanzmanagement-Theorien an, um die Kapitalstruktur von NPO zu analysieren. Gemäss der Trade off-Theorie werden in NPO Finanzentscheide in Abwägung von Eigenkapital und Verschuldung bzw. der Kosten der Verschuldung getroffen, was zu einem optimalen Level an Verschuldung führt. Bei der Pecking order-Theorie wird davon ausgegangen, dass Organisationen interne Finanzierung gegenüber externen Finanzressourcen bevorzugen. Bei Bowman (2002) und Calabrese (2011) wird deutlich, dass sich die Finanzierungsstruktur von NPO eher mit der Pecking order-Theorie erklären lässt. Demnach entwickeln NPO ihre Finanzierungsstruktur beginnend bei eigenen Mitteln und endend bei

externer Verschuldung. Calabrese (2011) hebt dabei hervor, dass NPO nicht nur den bestehenden, sondern auch den zukünftigen Ressourcenbedarf in die Entscheidung miteinbeziehen, um auch in Zukunft über eigene Mittel zu verfügen.

Eine spezifische Theorie der Finanzierung von NPO entwickeln Wilsker und Young (2010). Ausgehend von einer Differenzierung nach der Art der Güter, die NPO erbringen, zeigen sie Unterschiede in den Finanzierungsstrukturen von NPO auf. NPO, die vornehmlich öffentliche Güter bereitstellen, werden demnach eher durch staatliche Beiträge oder Spenden finanziert, während NPO mit individuellen Gütern eher durch eigene Erträge finanziert werden. Mit der Benefits Theory on NPO Finance zeigen Wisker und Young (2010) auf, dass es doch einen gewissen Zusammenhang zwischen der Leistungserstellung und der Finanzierung von NPO gibt (*siehe auch Aschari-Lincoln/Jäger 2015; Clifford/Mohan 2016*). Schliesslich zeigen Gmür und Bütkofer (2013), dass die Zusammensetzung des Finanzierungs-Mixes eine Auswirkung auf das Wachstum hat und insbesondere jene NPO profitieren, die branchenunüblich und eigenwillig finanziert sind. Auch wenn die theoretischen Ansätze zu verstehen helfen, wie NPO zu einem bestimmten Finanzierungsmix kommen, fehlt eine weiterführende Erläuterung, wie daraus auch Wachstum entstehen kann. Dies mag teilweise auch an der vorherrschenden Priorisierung von finanzieller Stabilität liegen, wie im Folgenden gezeigt wird.

### 2.3 Finanzielle Gesundheit

Wie bereits dargelegt, beruht die Analyse der finanziellen Gesundheit von NPO auf anderen Grundvoraussetzungen als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die vorherrschende Perspektive leitet sich aus der fehlenden Ertragskraft der Leistungserbringung und der Ressourcenabhängigkeitstheorie ab, wonach NPO den Zugang zu wichtigen Ressourcen sichern müssen. Darauf aufbauend wird die finanzielle Gesundheit vor allen durch finanzielle Stabilität erklärt. Tuckman und Chang (1991) definieren eine NPO als finanziell gefährdet, wenn die Gefahr besteht, dass durch einen finanziellen Schock die Programmleistungen eingeschränkt werden müssen. Greenlee und Trussel (2000) definieren eine NPO als finanziell gefährdet, wenn sie in drei aufeinanderfolgenden Jahren die Programmleistungen reduziert hat. Um finanzielle Stabilität zu gewährleisten, wird meist eine ausreichende Diversifikation der Finanzquellen empfohlen. Mehrere Studien (Carroll/Stater 2009; Froelich 1999; Tevel *et al.* 2014) weisen einen Zusammenhang von Diversifikation und finanzieller Stabilität bzw. sinkender Volatilität nach. Ebenso erhöht Diversifikation die Überlebensfähigkeit (Jegers 1997; Kingma 1993) und sorgt für eine bessere Verankerung in der Gesellschaft (Galaskiewicz/Bielefeld 1998).

Jedoch werden in jüngerer Literatur sowohl das angewandte Konzept der finanziellen Gesundheit sowie die empirische Analyse kritisch diskutiert. Chikoto und Neely (2014) betonen, dass finanzielle Gesundheit nicht nur Stabilität, sondern auch Kapazität umfassen muss. Bowman (2011) definiert finanzielle Kapazität als die Fähigkeit, Chancen zu nutzen und unerwartete Ereignisse zu meistern. Eine wichtige Voraussetzung für finanzielle Kapazität ist die Konzentration der Finanzquellen. Foster und Fine (2007) zeigen in einer Langzeitanalyse, dass die Konzentration auf eine Ertragsquelle die finanzielle Kapazität erhöhen kann. Ebenso zeigt Gmür (2013) auf, dass sich eine Konzentration auf Spenden und auf den Beziehungsmarkt (statt Massenmarkt) positiv auf die Fundraising-Effizienz auswirkt. Die Problematik der empirischen Messung von Diversifikation bzw. Konzentration mit Hilfe eines Hirschman-Herfindahl Indexes wird bereits von Kingma (1993) themati-

siert. Chikoto et al. (2016) zeigen auf, dass die Art der Aggregation einen Einfluss auf die Ergebnisse hinsichtlich Aussagen der Diversifikation und der Volatilität der Finanzströme hat. Außerdem bestehen weitere Einflussfaktoren auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, die den Grad der Diversifikation beeinflussen können (*von Schnurbein/Fritz 2017*).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Finanzmanagement von NPO aufgrund der Sachzieldominanz und der daraus folgenden Wertorientierung in zentralen Aspekten vom Finanzmanagement in Unternehmen unterscheidet. Insbesondere die hohe Bedeutung der Liquidität als Finanzziel hat in der Literatur zu einer Dominanz stabilitätsorientierter Ansätze geführt. Die daraus folgende Forderung nach Diversifikation bei den Finanzquellen betont letztlich die Kontextabhängigkeit von NPO. Die neueren Beispiele aus der Literatur zu finanzieller Kapazität, dem Zusammenhang von erstellten Gütern und Finanzquellen oder dem Einfluss von Organisationsfaktoren geben jedoch Anlass, die Gestaltungskraft von NPO bei der Finanzierung ihrer Mission unter den Prämissen der Pfadabhängigkeitstheorie zu analysieren.

### **3. Finanzierung von NPO als Pfadabhängigkeit**

Die Pfadabhängigkeitstheorie sucht Erklärungen für Entwicklung und Veränderung von Organisationen oder Technologien nicht in ihrem Kontext und exogenen Rahmenbedingungen, sondern in den prägenden Entscheidungen und Einflüssen der Vergangenheit (Davids 1985; North 1990). Aus den Konsequenzen dieser früheren Ereignisse kristallisiert sich in der Gegenwart nicht zwingend die unter den gegebenen Rahmenbedingungen effizienteste Lösung heraus, stattdessen können sogar mehrere gleichzeitig existierende Lösungsansätze bestehen. Damit steht die Pfadabhängigkeitstheorie der Idee situativer Anpassungen an sich verändernden Rahmenbedingungen sowie der Erwartung selbstregulierender Marktkräfte entgegen (Wolf 2013). Werle (2007) bezeichnet Pfadabhängigkeit als „vergangenheitsdeterminierten Prozess relativ kontinuierlicher bzw. inkrementaler Entwicklungen, bei dem die jeweils erreichten Zustände kollektiv ineffizient oder suboptimal sein können“ (S. 119). Für Schreyögg et al. (2003) gehören neben früheren Entscheidungen auch wesentlich bestehende Denkweisen und Routinen zu den determinierenden Faktoren gegenwärtiger Zustände. Im Kern der Analyse der Pfadabhängigkeitstheorie stehen drei Teilphänomene. Als positive Rückkoppelungen werden selbstverstärkende Einflüsse bezeichnet, bei denen die Zunahme (oder Abnahme) einer Variable zu einer weiteren Zunahme (Abnahme) der gleichen Variable führt. Nonergodizität bedeutet, dass sich nicht nur ein relativ stabiler Zustand (Gleichgewicht) herausbilden kann, sondern aufgrund unterschiedlicher Pfadabhängigkeiten multiple Gleichgewichte zum gleichen Zeitpunkt möglich sind (David 2001). Verlaufsabhängigkeit schliesslich beschreibt die Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Prozesses. Ist eine Entscheidung gefallen, sind die Kosten einer Umorientierung oft grösser, als die Fortsetzung des eingeschlagenen Weges (Ackermann 2001).

#### **3.1 Positive Rückkoppelungen**

Die selbstverstärkende Tendenz zu «mehr vom Gleichen» lässt sich in der NPO-Finanzierung in vielerlei Hinsicht bestätigen. Foster und Fine (2007) zeigen in einer Analyse von 144 US-basierten NPO, die nach 1970 gegründet wurden und 2003 mehr als 50 Mio. USD Ertrag erwirtschaften, dass diese mehrheitlich eine Hauptfinanzierungsquelle hatten und

ihre Strategie und Struktur auf diese Finanzierungsquelle hin ausgerichtet hatten. Lu (2015) führt aus, dass ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Einwerbung von Staatsbeiträgen bestehende staatliche Finanzierung ist. Ähnliche Zusammenhänge bestehen beim Fundraising bei Stiftungen oder bei Capital Campaigns. Diese auch als Matthäus-Effekt bezeichnete Sogwirkung bei Mittelzuflüsse führt dazu, dass NPO einmal eingeschlagene Wege immer weiter ausbauen und perfektionieren, gleichzeitig aber Investitionen in neue Finanzierungsformen scheuen. Der Befund von Calabrese (2011), dass NPO zukünftigen Finanzbedarf in die gegenwärtige Finanzstruktur miteinbeziehen, lässt ebenso auf eine Fortschreibung der bestehenden Finanzierung schliessen. Eine Analyse von 193 Schweizer NPO zeigt auf, dass über einen Zeitraum von sieben Jahren gerade einmal 18.3 % der untersuchten NPO die wichtigste Finanzierungsquelle gewechselt haben (*von Schnurbein/Fritz 2017*).

### 3.2 Nonergodizität

Nonergodizität, also die Ko-Existenz verschiedener Gleichgewichte bzw. Gestaltungsmodelle, ist bei NPO oft schon von Beginn an in der Organisation verankert. Bei der Gründung einer NPO werden wesentliche Weichen gestellt, die im späteren Verlauf der Existenz kaum oder nur sehr aufwändig geändert werden können. So entscheidet beispielsweise die Wahl der Rechtsform (meist Stiftung oder Verein) nicht nur über das Governance-System, sondern auch über den Gestaltungsfreiraum bei der Finanzierung. Stiftungen brauchen ein vergleichsweise hohes Gründungskapital, das oftmals auch als unantastbar festgeschrieben wird. Dagegen haben Vereine oftmals mehr Mühe, im weiteren Verlauf ein Kapital aufzubauen, dass bei der Gründung nicht vorhanden war, da die Mitglieder erwarten, dass ihre Beiträge dem Zweck entsprechend unmittelbar eingesetzt werden (*Blümle/Schauer 2003*).

Auch aus der Art der Finanzierung lassen sich Pfadabhängigkeiten durch unterschiedliche Gleichgewichte festhalten. Galaskiewicz et al. (2006) unterscheiden spendenfinanzierte und durch eigene Erträge finanzierte NPO. In der ersten Gruppe wachsen jene Organisationen schneller, die zu urbanen Eliten und zu anderen NPO gut vernetzt sind. In der zweiten Gruppe hingegen wachsen jene schneller, die am Rand interorganisationeller Netzwerke lokalisiert sind und insgesamt weniger Verbindungen aufweisen. Spendenbasierte NPO können ihre Reputation durch eine gute Vernetzung mit ähnlichen NPO erhöhen, während NPO mit leistungsbezogenen Entgelten stärker wettbewerbsorientiert denken.

### 3.3. Verlaufsabhängigkeit

Es gibt wohl kaum eine höhere Verlaufsabhängigkeit als jene der Zweckbestimmung von NPO. Ist es bei Vereinen grundsätzlich möglich, die Statuten per Mitgliederentscheid zu ändern, so kann bei einer Stiftung nur die staatliche Aufsicht und unter gesetzlich eng geckten Voraussetzungen eine Zweckänderung durchführen (*Schönenberg 2009*). Die vor Gründung fixierte Ausrichtung auf ein Sachziel ist Unternehmen fremd und findet daher im klassischen Finanzmanagement keine Berücksichtigung. Unternehmen können und müssen sich neue Geschäftsfelder erschliessen, um profitabel zu bleiben. NPO sind zunächst an den einmal festgelegten Zweck gebunden und es bedarf entsprechender Veränderungen im Umfeld, um Zweckänderungen begründen zu können. Die hohe Abhängigkeit vom Zweck hat dazu geführt, dass NPO ihren Zweck weit umschreiben, um sich dadurch später eine höhere Flexibilität in der Interpretation des Zwecks zu erhalten. Dennoch, aus

dem Zweck ergeben sich unmittelbare Konsequenzen auf die Zusammensetzung des Vorstands sowie auf den Zugang zu finanziellen Ressourcen.

Eine andere Form der Verlaufsabhängigkeit beschreiben Gregory und Howard (2009). Sie sprechen von einem Teufelskreislauf durch zu niedrig ausgewiesene Administrationskosten, um mehr Spenden einzuwerben. Die Entscheidung, niedrigere Administrationskosten auszuweisen, erhöht die Erwartung bei den Spendern, dass im nächsten Jahr nochmals weniger Administrationskosten anfallen, denn ein Anstieg könnte negative Auswirkungen haben. Wurde die Entscheidung, Administrationskosten künstlich zu minimieren, einmal getroffen, lässt sich der Teufelskreislauf kaum mehr wieder durchbrechen.

### 3.4 Folgen der Pfadabhängigkeit

Gemäss der Theorie ergibt sich aus einer Pfadabhängigkeit eine Vielzahl von Implikationen, die sich negativ auf die zukünftige Entwicklung und das Wachstum einer Organisation auswirken können. Dazu zählen insbesondere Nichtvorhersehbarkeit, Inflexibilität und potenzielle Ineffizienzen (Wolf 2013). Nichtvorhersehbarkeit bedeutet, dass trotz positiver Rückkoppelungen die Entwicklung eines pfadabhängigen Prozess nicht eindeutig bestimmbar ist, da es im Verlauf zu wesentlichen Änderungen („critical junctures“) kommen kann, die bewusst oder durch externe Einflüsse eine Richtungsänderung hervorrufen. Auch wenn pfadabhängige Prozesse nicht völlig festgelegt sind, so sind sie aufgrund der fehlenden Kontextbezogenheit in ihrem Verlauf insofern inflexibel, dass grundsätzliche Veränderungen nicht mehr umsetzbar sind. Schliesslich kann die Pfadabhängigkeit zu potenziellen Ineffizienzen führen, da das gewählte Gleichgewicht unter bestehenden Kontextfaktoren nicht zwingend zu positiven Ergebnissen führen muss. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Pfadabhängigkeit grundsätzlich ineffizient ist (Ackermann 2001). Führt die Pfadabhängigkeit jedoch in einen Zustand vollkommener Inflexibilität, die ein Verlassen des Pfades nicht mehr möglich macht, wird dies als „lock-in“ bezeichnet (Ruttan 1997).

Im Folgenden sollen finanzielle und organisatorische Unterschiede von NPO im Lock-in-Status und anderen NPO untersucht werden. Gemäss den theoretischen Überlegungen sowie den Ergebnissen aus der Literatur ist dabei zu erwarten, dass NPO im Lock-in-Status weniger freies Organisationskapital ausweisen, da sie finanziell weniger gesund und damit über weniger finanzielle Kapazität verfügen (Chikoto/Neely 2014). Aufgrund der langfristigen Entwicklung einer Pfadabhängigkeit hin zu einem Lock-in sind eher ältere NPO davon betroffen. Daneben ist zu erwarten, dass NPO im Lock-in-Status aufgrund der positiven Rückkoppelungen einen höheren Konzentrationsgrad der Finanzquellen aufweisen, d.h. stärker von einer einzigen Finanzierungsquelle abhängig sind. Ausserdem werden sie aufgrund der mangelnden Flexibilität schlechter auf Entwicklungen im Umfeld reagieren können und daher insgesamt weniger wachsen bzw. einen geringeren Ertrag haben als andere NPO. Carroll und Stater (2009) zeigen, dass NPO mit höheren Erträgen eine geringere Volatilität ausweisen und damit eine höhere finanzielle Stabilität erreichen. Finanzielles Wachstum ist daher nicht nur ein Mittel zum Zweck, sondern dient letztendlich einer höheren Planungssicherheit und damit einer besseren Umsetzbarkeit gefasster Strategien. Daraus ergeben sich die folgenden vier Hypothesen:

H1: Ältere NPO befinden sich eher in einem Lock-in-Status.

H2: NPO im Lock-in-Status weisen weniger Organisationskapital aus als andere NPO.

H3: NPO im Lock-in-Status sind weniger diversifiziert bei den Einkommensquellen als andere NPO.

H4: Der Lock-in-Status hat einen negativen Einfluss auf die Höhe und die Entwicklung des Ertrags.

### 4. Methodik

In der nachfolgenden Untersuchung sollen die Auswirkungen des Lock-in-Status für die Finanzierung von NPO empirisch überprüft werden. Das Untersuchungssample besteht aus 193 Schweizer NPO, die alle mit dem ZEWO-Gütesiegel zertifiziert sind. Da so zertifizierte NPO seit 2005 die Jahresrechnung nach Swiss GAAP FER 21 erstellen müssen, ist eine höhere Vergleichbarkeit gewährleistet. Es wurden finanzielle und organisatorische Kennzahlen für zwei Zeitpunkte, 2005 und 2012, aus Jahresberichten und den Webseiten erhoben. Gerade für die Untersuchung von Pfadabhängigkeiten verspricht eine grössere Zeitspanne deutlichere Ausprägungen als die Erhebung von zwei konsekutiven Jahren. Selbstverständlich wäre eine Zeitreihenanalyse noch aussagekräftiger, jedoch überstieg dies die verfügbaren Forschungsressourcen. Die Werte für 2005 wurden inflationsbereinigt und nachträglich korrigiert, um den Sondereffekt der hohen Spendensummen nach dem Tsunami 2004 herauszurechnen. Dazu wurden die Spendenerträge angepasst auf der Grundlage der Gesamtspendenerträge in den Jahren vor und nach 2005. Für die Überprüfung der Hypothesen wurden Mittelwertvergleiche und OLS-Regressionen angewandt.

Für die Mittelwertvergleiche wurde das Sample nach NPO mit und ohne Lock-in-Status aufgeteilt. Als Lock-in wird in der Theorie ein Zustand beschrieben, in dem eine Organisation ihre Gestaltungskraft verliert und damit auch die Fähigkeit, sich im Wettbewerb zu behaupten (Wolf 2013). Für diese Untersuchung wird als Lock-in-Status bezeichnet, wenn eine NPO zwischen 2005 und 2012 kaum Veränderungen in der Höhe der Ausgaben (+-10%) aufweist und der Anteil der Projektfinanzierung (+-10%) gleich geblieben ist. In einem solchen Fall ist davon auszugehen, dass die NPO über sieben Jahre hinweg kaum Veränderungen in ihren Leistungen erlebt hat und daher im Vergleich zum Gesamtmarkt an Bedeutung verloren hat. Für die Differenzierung wurden die Ausgaben anstelle von Bilanzsumme oder Ertrag gewählt, da diese zwei wesentliche Eigenschaften vereinen: erstens beziehen sich die Ausgaben eindeutig auf das jeweilige Berichtsjahr und zweitens umfassen sie nur Werte, die direkt oder indirekt für die Tätigkeiten der NPO aufgewendet wurden. Beim Ertrag können sich durch grosse Mittelzuflüsse Schwankungen ergeben, die durch Grossspenden entstehen, die erst über mehrere Jahre eingesetzt werden. Aus der Bilanzsumme wiederum kann nicht auf die zweckbezogene Grösse der NPO geschlossen werden, da zwei NPO mit gleich grossem Jahresbudget sehr unterschiedliche Bilanzsummen aufweisen können, wenn die eine z.B. eine Immobilie besitzt und die andere nicht. Der Lock-in Status wird als binäre Variable operationalisiert (0= kein Lock-in Status; 1=Lock-in Status). Zwischen den beiden integrierten Variablen besteht eine schwache positive, nicht signifikante Korrelation (.143; p=0.077).

Für die OLS Regressionen wurden als abhängige Variablen einmal die logarithmierten Erträge im Jahr 2012 und einmal der Zuwachs an Erträgen von 2005 auf 2012 gewählt. Unabhängige Variablen sind der Diversifikationsindex über die vier Ertragsquellen private Spenden, Staatsbeiträge, eigene Erträge und Finanzerträge (Hirschman-Herfindahl-Index berechnet nach Yan *et al.* 2009), der Anteil des Projektaufwandes (=Ertrag – (Administrative Kosten + Fundraisingkosten)), das freie Organisationskapital (logarithmiert) sowie der

Lock-in-Status wie oben beschrieben. Als Kontrollvariablen wurden das Gründungsjahr der NPO (Gründungsjahr) und die Rechtsform (Stiftung oder Verein) hinzugezogen.

## 5. Ergebnisse

Zunächst werden in Tabelle 1 die deskriptiven Statistiken zum gesamten Sample und für jene Variablen aufgeführt, die für die t-Tests und die Regressionsanalyse von Bedeutung sind. In Tabelle 2 folgen die deskriptiven Daten für die t-Tests aufgeteilt nach NPO mit oder ohne Lock-in-Status. Aufgrund fehlender Informationen zu den Ausgaben im Jahr 2005 reduzierte sich der Umfang des Samples auf 153 NPO.

Tabelle 1: Deskriptive Statistik für das gesamte Sample

Variable	Mittelwert	Std.aw.	Min	Max
Gründungsjahr	1958	31.8	1848	2005
Rechtsform (Verein=0; Stiftung=1)	.30		0	1
Organisationskapital 2012 (log.)	14.31	1.73	10.05	19.11
Ausgaben 2012	11'356'240	24'237'064	34'235	231'639'000
Erträge 2012 (log.)	15.11	1.51	10.53	19.34
Entwicklung Erträge 2005-2012	.22	.35	-1.35	.95
Diversifikationsindex 2012	.55	.24	.00	.93
Anteil Projektausgaben 2012	.79	.15	.16	.99
Lock-in-Status	.18		0	1

Tabelle 2: Deskriptive Angaben zum Sample unterteilt nach Lock-in-Status

	Variable	Mittelwert	Median	Std.aw.	Min	Max
Lock-in-Status (n=28)	Gründungsjahr	1948	1949	33.33	1887	2004
	Freies Organisationskapital 2012 (log.)	14.72	14.75	1.70	12.33	18.69
	Diversifikationsindex 2012	.60	.60	.18	.19	.87
Andere NPO (n=125)	Gründungsjahr	1960	1967	30.42	1888	2005
	Freies Organisationskapital 2012 (log.)	14.05	13.95	1.66	11.39	18.35
	Diversifikationsindex 2012	.52	.60	.26	.00	.93

Im Folgenden werden die Ergebnisse der t-Tests besprochen (Tabelle 3). Bis auf den Diversifikationsindex können für alle Variablen homogene Varianzen angenommen werden, da der Levene-Test nicht signifikante Werte ergibt. Jedoch weisen nur zwei Variablen, Gründungsjahr und freies Organisationskapital, signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen auf. NPO im Lock-in-Status haben demnach weniger freies Organisationskapital zur Verfügung und es sind eher ältere NPO, die in einen Lock-in-Status geraten. Damit werden die beiden Hypothesen H1 und H2 bestätigt. Wie angesprochen ist der Levene-

Test für den Diversifikationsindex signifikant und damit muss von heterogenen Varianzen ausgegangen werden. Unter dieser Annahme ist der t-Test signifikant und es besteht ein negativer Zusammenhang, d.h. NPO im Lock-in-Status haben eine höhere Konzentration der Einkommensquellen. Dieses Ergebnis ist jedoch nicht eindeutig und wäre durch eine Untersuchung mit einem umfangreicheren Sample zu überprüfen. Hypothese H3 ist daher zurückzuweisen.

Tabelle 3: t-Tests für NPO mit und ohne Lock-in-Status

		Levene-Test		t-Test			
Variable		F	Sig.	t	df	Mittlere Differenz	Std. Fehler der Differenz
Gründungsjahr	Varianzen sind gleich	.175	.676	1.716*	131	12.17	7.09
Freies Organisationskapital 2012	Varianzen sind gleich	.225	.636	-1.912*	150	-.677	.354
Diversifikationsindex 2012	Varianzen sind nicht gleich	8.504	.004	-1.873*	57.31	-.078	.041

Signifikanz-Niveaus: \*p < 0,1; \*\*p < 0,05; \*\*\*p < 0,00

In Tabelle 4 erfolgt die Übersicht zu den linearen Regressionsmodellen mit den abhängigen Variablen „Erträge 2012 (log.)“ sowie „Ertragsentwicklung 2005-2012“. Die unabhängigen Variablen und die Kontrollvariablen blieben jeweils gleich. Das Modell mit den Erträgen als abhängige Variable weist einen Erklärungsgehalt von 51.8% auf und ist signifikant. Das freie Organisationskapital und die Kontrollvariable Rechtsform sind signifikant und weisen jeweils einen positiven Einfluss auf. Die Rechtsform unterscheidet zwischen Verein und Stiftung als unterschiedliche Governance-Strukturen. Im Modell haben Stiftungen demnach signifikant höhere Erträge als Vereine. Besonders hoch ist der Einfluss des freien Organisationskapitals auf die Erträge. Der Lock-in-Status hat einen negativen und signifikanten Einfluss auf die Erträge. Dies bedeutet, dass der Lock-in-Status einen Nachteil bei der Erwirtschaftung von Erträgen bedeutet. Das Modell mit der Einkommensentwicklung als abhängige Variable deckt nur 16.3% der Varianz ab und ist ebenfalls signifikant. Hier ergeben sich für den Diversifikationsindex, den Anteil Projektaufwand, den Lock-in-Status sowie für die Rechtsform signifikante Ergebnisse. Der Diversifikationsindex, der Lock-in-Status und die Rechtsform haben einen starken negativen Einfluss, während der Anteil Projektausgaben einen positiven Einfluss hat. Dies bedeutet, das NPO mit hoher Ertragsentwicklung (unabhängig von der allgemeinen Höhe der Erträge) eher konzentrierte Ertragsquellen haben, eher nicht im Lock-in-Status sind, höheren Projektaufwand berichten und eher Vereine sind. Damit wird Hypothese 4 nicht verworfen.

Tabelle 4: Regressionsanalysen mit den abhängigen Variablen Erträge und Ertragsentwicklung

abhängige Variable	Model 1			Model 2		
	Erträge 2012			Ertragsentwicklung 2005-2012		
	B	Std. Fehler	t	B	Std. Fehler	t
(Konstante)	15.308	6.486	2.360**	-2.563	1.889	-1.357
Diversifikationsindex 2012	.202	.362	.558	-.314	.105	-2.981***
Anteil Projektausgaben 2012	1.135	.631	1.798*	.345	.184	1.876*
Freies Organisationskapital (log.)	.557	.057	9.792***	.012	.017	.734
Lock-in-Status	-.427	.249	-1.715*	-.180	.073	-2.482**
Gründungsjahr	-.005	.003	-1.472	.001	.001	1.436
Rechtsform	.480	.198	2.427**	-.124	.058	-2.152**
Regressionsmodell						
R2	.541			.202		
Adj. R2	.518***			.163***		
F	24.133			5.190		
N	130			130		

Signifikanz-Niveaus: \*p &lt; 0,1; \*\*p &lt; 0,05; \*\*\*p &lt; 0,00

## 6. Diskussion

Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich wichtige Erkenntnisse für die weitere Entwicklung eines Finanzmanagements für NPO ziehen. In der Literaturübersicht wurde verdeutlicht, dass eine integrierte Betrachtung von Finanzmanagement in NPO bis heute weitgehend fehlt, sondern stattdessen die Besonderheiten der verschiedenen Ertragsquellen im Vordergrund stehen. Dadurch wird eine systematische Ausrichtung des Finanzierungs-Mixes auf die Finanzziele Liquidität und Wirtschaftlichkeit behindert. Weiterhin wurde mit Hilfe der Pfadabhängigkeitstheorie aufgezeigt, dass die Finanzierung von NPO weniger von situativen Einflüssen oder Marktentwicklungen abhängig ist, als von positiven Rückkopplungen, Nonergodizität und Verlaufsabhängigkeit. Im schlimmsten Fall gipfelt eine Pfadabhängigkeit im Lock-in-Status, der geprägt ist durch Inflexibilität und Quasi-Irreversibilität. Für die empirische Überprüfung wurde als Lock-in-Status definiert, wenn eine NPO über einen Zeitraum von sieben Jahren kaum Veränderungen in der Höhe der Ausgaben aufweist und der Anteil der Projektfinanzierung weitgehend gleich geblieben ist. Die Ergebnisse bestätigen Unterschiede beim Alter (Gründungsjahr) und beim freien Organisationskapital und damit die Hypothesen 1 und 2. Es erscheint logisch, dass mit zunehmendem Alter der NPO die Gefahr eines Lock-in zunimmt. Auch ist es nachvollziehbar, dass eine NPO, die unflexibel wird, keine Überschüsse generiert, die zur Bildung des freien Organisationskapitals genutzt werden könnten. Hypothese 3 wurde aufgrund fehlender Si-

gnifikanz verworfen. Schliesslich hat der Lock-in-Status eine negative Auswirkung auf die Höhe wie auch auf die Entwicklung des Ertrags, womit Hypothese 4 bestätigt wurde. Pfadabhängigkeiten empirisch zu untersuchen ist nur mit langfristigen Datenreihen möglich. Deshalb wurde in dieser Studie als Hilfestellung ein Lock-in-Status gewählt, der als Zustand entstanden durch Pfadabhängigkeiten definiert ist. Dennoch bietet die Studie Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage, welche Folgen ein statisches Organisationsverhalten auf die Finanzierung der NPO hat und welche Faktoren finanzielles Wachstum in NPO beeinflussen.

Dabei sei jedoch zuvor auf einige Limitationen hingewiesen. Zunächst einmal besteht das Sample aus Zewo-zertifizierten Hilfswerken, womit ein spezifischer Typ von NPO erfasst wird, der jedoch nicht die Heterogenität des gesamten NPO-Sektors widerspiegelt. Ebenso sind trotz des für alle im Sample erfassten NPO geltenden Rechnungslegungsstandards FER 21 unterschiedliche Bewertungen und Darstellungen nicht auszuschliessen, was die Datenerhebung erschwert. Schliesslich ist die Operationalisierung des Lock-in-Status in dieser Untersuchung ausschliesslich auf finanzielle Werte beschränkt. So könnten die Einflüsse aus Ertrag und Organisationskapital auch umgekehrt sein und die Ausgaben diese beeinflussen. Darüber hinaus kann in der Realität ein Lock-in durch verschiedenste organisatorische Faktoren entstehen und zukünftige Untersuchungen sollten weitere, nicht finanzielle Indikatoren einbeziehen. Im Gegensatz dazu hat die enge Fokussierung dieser Studie den Vorteil, in der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse eindeutige Bezüge zu bieten.

### 6.1 Implikationen für die Forschung

Berücksichtigt man die grundsätzlichen Annahmen der Pfadabhängigkeitstheorie, dann überrascht es, dass diese bisher kaum auf NPO angewandt wurde. Schliesslich wird vieles, was die Finanzierung von NPO beeinflusst, bereits bei der Gründung der Organisation festgelegt und ist in der Folge nur mit grossem Aufwand zu ändern. Zukünftige Untersuchungen einzelner Fallbeispiele zur Entwicklung von NPO bieten einen vielversprechenden Ansatz, um die Abhängigkeit der Finanzierung von NPO von früheren Entscheidungen und Festlegungen besser zu verstehen. Ein weiterer Grund, der Pfadabhängigkeitstheorie in der NPO-Forschung mehr Raum zu geben, liegt in der konzeptionellen Nähe zur Ressourcenabhängigkeitstheorie, einer zentralen Theorie zur Finanzierung von NPO. Auch der Zugang zu wichtigen Ressourcen ist der Erfolg eines langen Prozesses, der organisationsspezifisch gestaltet werden muss (Teece *et al.* 1997). Gerade in Zeiten sich wandelnder Umfelder bietet die Pfadabhängigkeitstheorie die Möglichkeit, Erkenntnisse zum Finanzmanagement von NPO zu gewinnen, die aus der eigenen Organisation heraus geschaffen werden können.

Inhaltlich ergeben sich aus den Ergebnissen dieser Studie vor allem zwei Fragen für die zukünftige Forschung: zum einen geht es um die Bedeutung des freien Organisationskapitals und zum anderen um die Schaffung von Freiheitsgraden im Finanzmanagement von NPO. Sowohl die t-Tests als auch die Regressionsanalyse lassen die wichtige Bedeutung des freien Organisationskapitals für die Finanzierung von NPO erkennen: NPO mit wenig Veränderung bei den Ausgaben und beim Projektaufwand weisen signifikant weniger freies Organisationskapital auf, genauso wie das freie Organisationskapital die Höhe der Erträge positiv beeinflusst. Gerade weil NPO kaum Zugang zu Fremdkapital haben, gewinnt das freie Organisationskapital für die Planung von Investitionen und die Eröffnung neuer

Leistungsbereiche eine grosse Bedeutung. Hierdurch entsteht aus Sicht der Pfadabhängigkeitstheorie eine hohe Verlaufsabhängigkeit, da das freie Organisationskapital in der Vergangenheit erst aufgebaut werden muss. Da die Bildung von Reserven für NPO sowohl rechtlich als auch in der öffentlichen Wahrnehmung Probleme bereiten kann, stellt sich für zukünftige Untersuchungen die Frage nach dem richtigen Mass sowie nach dem richtigen Umgang mit Reserven (siehe beispielsweise Zöbeli/Schmitz 2016). Gerade auch hinsichtlich der Diversifikation der Einkommensquellen spielt die Bildung von freiem Organisationskapital eine wichtige Rolle (Gmür/Ziegerer 2015).

Darüber hinaus haben die Ergebnisse gezeigt, dass sich eine auf Stabilität und Fortschreibung basierende Strategie nachteilig im Verhältnis zum gesamten Sektor auswirkt. Wird für die Budgetierung jeweils das Vorjahr als Zielgröße formuliert und dadurch vornehmlich in Jahresperioden geplant, dann besteht die Gefahr einer Lock-in-Situation. Es bedarf daher weiterer Forschung über die Umsetzung moderner Budgetierungsmethoden und mehrjähriger Finanzplanung auf NPO. Diese bilden wichtige Grundlagen für die Entwicklung eines auf Investitionen beruhenden Finanzmanagements in NPO. Auch stellt sich nach wie vor die Frage, wie sich die Diversifikation der Finanzquellen auf die Gestaltungsfreiheit der NPO auswirkt. Dabei sollte zukünftige Forschung die Diversifikation oder Konzentration der Finanzquellen nicht als Vorgabe analysieren, sondern als Gestaltungsparameter untersuchen, der durch Organisationsentscheide verändert werden kann (*von Schnurbein/Fritz 2017*). Weitere Faktoren auf das finanzielle Wachstum sind der Anteil der Projektausgaben und die Rechtsform. Investitionen in Projekte steigern den Ertrag, was aus Sicht der Pfadabhängigkeitstheorie als positive Rückkoppelung verstanden werden kann: Findet und entwickelt eine NPO gute Projekte und baut diese aus, dann kann sie gleichzeitig dafür noch mehr Erträge generieren.

## 6.2 Implikationen für die Praxis

NPO sind sachziel dominierte Organisationen, was gleichzeitig bedeutet, dass ihre Gründung vornehmlich aus intrinsischen Motiven erfolgt. Der oder die Gründer haben ein gesellschaftlich relevantes Ziel vor Augen und alle anderen Faktoren werden bei der Gründung diesem Ziel untergeordnet. Dennoch sollten sich die Gründer von NPO bewusst sein, dass ihre Entscheide lange in die Entwicklung der Organisation nachwirken. Die Formulierung des Zwecks, die Wahl der Rechtsform oder die Gestaltung der Finanzierung zu Beginn tragen wesentlich zum späteren Management in einer NPO bei und lassen sich gleichzeitig nur noch mit grossem Aufwand verändern. So gesehen ist Erfolg oder Misserfolg einer NPO oftmals schon in der Gründung der NPO verankert. Jedoch ergeben sich Pfadabhängigkeiten nicht nur durch Entscheide bei der Gründung. Auch später hängt die Entwicklung einer NPO oftmals weniger von äusseren Umständen ab, als von selbst gewählten Strukturen und Vorgehensweisen. Deshalb sollten NPO regelmässig ihre eigene Verfassung grundlegend überprüfen. Willensbildungsprozesse, Governance-Strukturen sowie Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder und andere Stakeholder gehören genauso zu pfadbildenden Faktoren wie die Einstellung zu Investitionen, eine prägende Fokussierung auf Input statt Output oder die fehlende Speicherung von organisationalem Wissen. Mit Blick auf die Finanzierung von NPO stellt sich die Herausforderung, einen stabilen – und damit planbaren – Finanzierungs-Mix für die eigene NPO zu entwickeln. Dazu bedarf es eines umfassenden Finanzmanagements, das Spenden, Staatsbeiträge, eigene Erträge und Finan-

zerträge unter Berücksichtigung des eigenen Organisationszwecks aufeinander abstimmt und gleichzeitig die Gefahren einer zu starren Finanzplanung verhindert.

Auch wenn die theoretische Auseinandersetzung mit Pfadabhängigkeiten primär deren negativen Folgen betont, ist festzuhalten, dass pfadabhängige Prozesse nicht grundsätzlich ineffizient oder unerwünscht sind. Schliesslich erleichtern sie die Führung einer Organisation, da durch die Fokussierung die möglichen Entscheidungsalternativen reduziert werden. So können Skalenerträge, Netzwerkvorteile, Lerneffekte und Koordinationsgewinne realisiert werden (Sydow *et al.* 2009). Deshalb sind bei der Analyse von pfadabhängigen Prozessen die Vor- und Nachteile des jeweiligen Gleichgewichts zu berücksichtigen.

## Literatur

- Ackermann, R.* (2001): Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform, Tübingen.
- Aschari-Lincoln, J./Jäger, U.* (2015): Analysis of Determinants of Revenue Sources for International NGOs – Influence of Beneficiaries and Organizational Characteristics, in: Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, doi: 10.1177/0899764015595721.
- Beccarelli, C.* (2005): Finanzierung von Museen, Bern et al.
- Blümle, E.-B./Schauer, R.* (2003): Wieviel „Eigenkapital“ brauchen Nonprofit-Organisationen?, in: Der Schweizer Treuhänder, 12/03, S. 1083-1088.
- Bowman, W.* (2002): The Uniqueness of Nonprofit Finance and the Decision to Borrow, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 12, Nr. 3, S. 293-311.
- Bowman, W.* (2011): Financial Capacity and Sustainability of Ordinary Nonprofit, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 22, Nr. 1, S. 37-51.
- Calabrese, T.* (2011): Do Donors Penalize Nonprofit Organizations with Accumulated Wealth?, in: Public Administration Review, Vol. 71, Nr. 6, S. 859-869.
- Carroll, D.A./Stater, K.J.* (2009): Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?, in: Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 19, Nr. 4, S. 947-966.
- Chikoto, G.L. et al.* (2016): The Adoption and Use of the Hirschman–Herfindahl Index in Nonprofit Research: Does Revenue Diversification Measurement Matter?, in: Voluntas, Vol. 27, No. 3, S. 1425-1447
- Chikoto, G.L./Neely, D.G.* (2014): Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 43, Nr. 3, S. 570-588.
- Clifford, D./Mohan, J.* (2016): The Sources of Income of English and Welsh Charities: An Organisation-Level Perspective, in: Voluntas, Vol. 27, Nr. 1, S. 487–508.
- David, P.A.* (2001): Path, Dependence, its Critics and the Quest for ‘Historical Economics’, in: Garrouste, P./Ioannides, S. (Hrsg.): Evolution and Path dependence in Economic ideas – Past and Present, Cheltenham, S. 15-40.
- Foster, W./Fine, G.* (2007): How Nonprofits get Really Big, in: Stanford Social Innovation Review, Vol. 5, Nr. 2, S. 45-55.
- Froelich, K. A.* (1999): Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organisations, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, Nr. 3, S. 246-268.
- Frumkin, P. & Keating, E.K.* (2011): Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration, in: Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 2, Nr. 2, S. 151-164.

- Galaskiewicz, J. et al.* (2006): Networks and Organizational Growth: A Study of Community Based Nonprofits, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, Nr. 3, S. 337-380.
- Galaskiewicz, J./Bielefeld, W.* (1998): *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty*. New York.
- Gmür, M.* (2013): Finanzierungsmix und Effizienz in spendensammelnden Organisationen, *Working Papers SES*, No. 440.
- Gmür, M./Büttikofer, M.* (2013): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, in: *Verbands-Management*, Jg. 39, Nr. 1, S. 46-53.
- Gmür, M./Ziegerer, M.* (2015): Die Bildung finanzieller Reserven in spendensammelnden Organisationen, in: *Verbands-Management*, Jg. 41, Nr. 3, S. 44-52.
- Greenlee, J.S./Trussel, J.M.* (2000): Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, Nr. 2, S. 199-210.
- Gregory, A.G./Howard, D.* (2009): The Nonprofit Starvation Cycle, in: *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2009, S. 49-53.
- James, E.* (1983): How Nonprofits Grow: A Model, in: *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 2, Nr. 3, S. 350-366.
- Jegers, M.* (1997): Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability: A Comment and Extension, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 26, Nr. 1, S. 65-72.
- Kingma, B.R.* (1993): Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 22, S. 2, S. 105-119.
- Littich, E.* (2007): Finanzierung von NPOs, in: *Badelt, Ch. et al. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation*, 4. Aufl., Stuttgart, S. 322-339.
- Lu, J.* (2015): Which Nonprofit Gets More Government Funding?, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 25, Nr. 3, S. 297-312.
- Neubert, L.* (2007): Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen: Höhe und Anlage des Finanzvermögens von spendensammelnden Schweizer NPOs, Zürich.
- North, D. N.* (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge.
- Ruttan, (1997): Induced Innovation, Evolutionary Theory and Path Dependence*, in: *Economic Journal*, Vol. 107, Nr. 444, S. 1520-1529.
- Salamon, L. M./Anheier, H.K.* (1996): Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally (Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 22). Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L. M./Sokolowski, S. W.* (2016): Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector, in: *Voluntas*, Vol. 27, Nr. 4, S. 1515-1545
- Sargeant, A.* (2009): *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, 3. Aufl., Oxford.
- Schönenberg, D.* (2009): Transformation vom Verein in eine Stiftung im Schweizer Recht, in: *npoR* (Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen), S. 64-67.
- Schreyögg, G. et al.* (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: *Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 13 – Strategische Prozesse und Pfade*, Wiesbaden, S. 257-294.
- Sprecher, Th.* (1999): Die schweizerische Stiftung, Zürich.
- Teece, D.J. et al.* (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, S. 509-533.

- Tevel, E. et al. (2015): Nonprofit Financial Vulnerability: Testing Competing Models, Recommended Improvements, and Implications, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, Vol. 26, Nr. 6, S. 2500-2516.
- Thom, N./Ritz, A. (2008): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Tuckman, H./Chang C. (1991): A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 20, Nr. 4, S. 445-460.
- Vilain, M. (2006): Eine Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden.
- von Schnurbein, G. & Fritz, T. (2017): Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, forthcoming.
- von Schnurbein, G. (2013): Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz, in: Sims, R. et al. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*, 5. Aufl., Stuttgart, S. 37-54.
- von Schnurbein, G. (2014): Same Same but Different: Managerial Influences on Organisational Performance in Foundations and Associations, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 84, Nr. 2, S. 251-276.
- Werle, R. (2007): Pfadabhängigkeit, in: Benz A. et al. (Hrsg.): *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Stuttgart, S. 159-178.
- Wilsker, A.L./Young, D.R. (2010): How does Program Composition Affect the Revenues of Nonprofit Organizations? Investigating a Benefits Theory of Nonprofit Finance, in: *Public Finance Review*, Vol. 38, Nr. 2, S. 193-216.
- Wolf, J. (2013): Organisation, Management, Unternehmensführung – Theorien Praxisbeispiele und Kritik, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Yan, W. et al. (2009): Revenue Structure and Nonprofit Borrowing, in: *Public Finance Review*, Vol. 37, Nr. 1, S. 47-67.
- Zöbeli, D./Schmitz, D. (2016): Der Schwankungsfonds, CEPS Forschung & Praxis Bd. 16, Basel.

**Georg von Schnurbein**, Prof. Dr., ist Associate Professor für Stiftungsmanagement und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel.

**Anschrift:** Prof. Dr. Georg von Schnurbein, Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel, Steinengraben 22, 4051 Basel, georg.vonschnurbein@unibas.ch, www.ceps.unibas.ch