

Non-Profit-Organisationen: Finanzierung und Fundraising

Karl-Heinz Bächstädt

Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über die Finanzierung sowie das Fundraising von NPOs und zeigt, dass sie trotz ihrer nicht erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung und ihrer strukturellen Besonderheiten eine Zielkundengruppe für Banken bilden können.

«Nonprofit-Organisationen (NPO) sind Organisationen, die ... einen gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden.»¹ Eine engere Definition oder eine einheitliche Terminologie haben sich bisher nicht allgemein durchgesetzt, auch nicht im Ausland.² Weitgehend Konsens ist noch die Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und staatlichen Behörden.³

NPOs haben in der Vergangenheit erheblich an gesellschaftlicher, aber auch wirtschaftlicher Bedeutung gewonnen und sind damit auch als Kundengruppe für Banken attraktiver geworden. Das lag im Wesentlichen an folgenden Trends:⁴

- Wachstum

Die Zahl und die wirtschaftliche Bedeutung der NPOs nahmen in den letzten Jahrzehnten - auch weltweit - stark zu. Neben wachsendem zivilgesellschaftlichem Engagement jenseits insbesondere von Parteien und Kirchen lag das

unter anderem an der Ausgliederung von staatlichen Aufgaben auf nicht-staatliche Institutionen und der Streichung staatlicher Aufgaben.

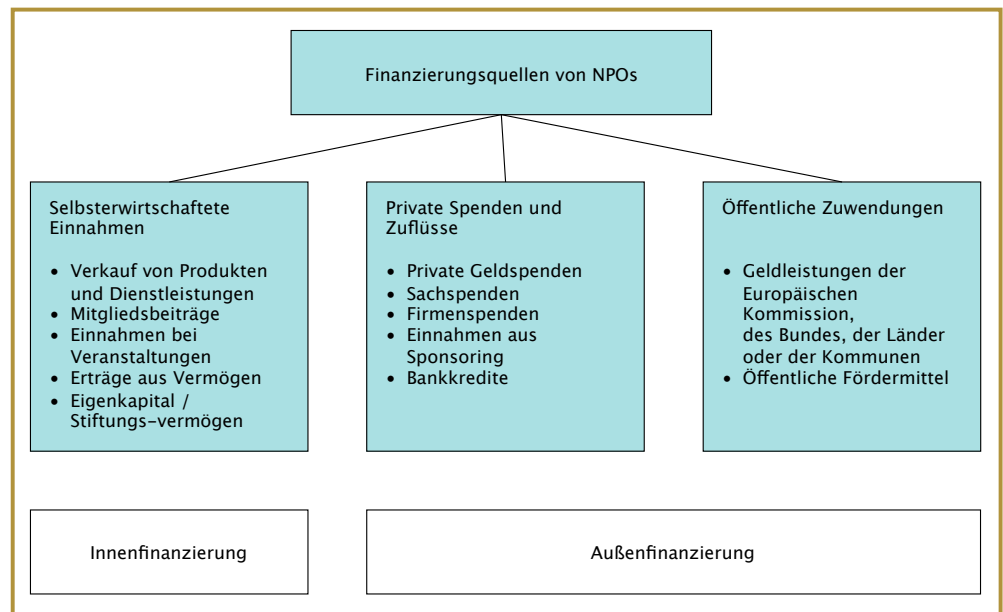
- Ökonomisierung und Kommerzialisierung

Zwar begann die Ökonomisierung bereits in den 1950-er Jahren, aber die Kommerzialisierung von NPOs erfolgte erst Mitte der 1990-er Jahre mit den Folgen stärkerer Vermarktungsorientierung und zunehmendem Wettbewerb.⁵

- Internationalisierung

Vor allem die Globalisierung der Wirtschaft, die Internationalisierung von Politik und die technologischen Entwicklungen (insbesondere in der Kommunikation), aber auch historische Gründe führten, beginnend in den 1980-er Jahren, zur Internationalisierung und später Globalisierung des NPO-Sektors.⁶

Die Größe des NPO-Sektors ist beachtlich. Auf Basis der weiten Definition gibt es rund 600.000 NPOs in Deutschland.⁷ Die Bruttowertschöpfung schätzt der Autor auf weit über € 100 Mrd., ihren Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland - und dem Bruttoinlandsprodukt⁸ - auf 4-5 %.^{9, 10}



FINANZIERUNG. NPOs können ihre Finanzmittel - wie gewinnorientierte Unternehmen - im Rahmen der Innen- und der Außenfinanzierung beschaffen, auch wenn innerhalb der Finanzierungsquellen die Finanzierungsarten aufgrund der Besonderheiten der Non-Profit-Organisationen eine andere Gewichtung aufweisen.¹¹ Finanzierungsquellen sind neben den selbsterwirtschafteten Einnahmen die Geld- und die Sachspenden sowie die öffentlichen Zuwendungen.¹² Einen Überblick gibt die Abbildung 1.¹³

Die starken Unterschiede vor allem in der Größe der NPOs erlauben zwar weniger generalisierende Aussagen. Doch weist im Rahmen der Innenfinanzierung der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen eine eher geringere Bedeutung auf. Dafür spielen Mitgliedsbeiträge, Einnahmen aus Veranstaltungen oder Erträge aus Vermögen (jenseits einer Niedrigzins-Phase) eine größere Rol-

le. Einschränkungen in der Innenfinanzierung ergeben sich aus dem Status der Gemeinnützigkeit;¹⁴ sie betreffen insbesondere die Gewinnverwendung und die Bildung von Rücklagen. Im Rahmen der Außenfinanzierung liegt der Fokus auf Spenden und öffentlichen Zuwendungen. Die Bankfinanzierung nimmt eine eher untergeordnete Rolle ein. Beteiligungen an einer NPO jenseits der Mitgliedschaft entfallen regelmäßig.

Die Bedeutung der Finanzierungsquellen hängt aber auch von der Situation im Lebenszyklus der NPO ab.¹⁵ Befindet diese sich in der Aufbauphase und/oder ist sie noch relativ klein, steht die Deckung der anfallenden Kosten im Mittelpunkt, also die Einhaltung des Budgets. Hat sich die NPO etabliert und ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit steigt, geht es um die Absicherung der Finanzlage. Ein wesentliches Ziel unter finanziellen Aspekten ist die Absicherung der Gehälter für die hauptamtlichen Mitarbeiter. Geht es um die Weiterentwicklung der Projekte oder will die NPO expandieren, sind hierfür Finanzmittel zu beschaffen und es rücken Cash flow-Betrachtungen in den Vordergrund. Die angestrebten kurz- und mittelfristigen Ziele werden erreicht. Am Ende dieser Entwicklung steht ein professionelles Finanzmanagement mit der Formulierung von Finanzstrategien: Die operativen und strategischen Ziele werden definiert, während der Betrachtungsperiode gesteuert sowie ihre Erreichung abschließend kontrolliert. Die längerfristige Existenz der NPO scheint abgesichert. Aus diesen unterschiedlichen Entwicklungsstadien leiten sich Finanzziele und dem folgend Finanzstrategien ab. Einen Überblick gibt die Tabelle 1.¹⁶

<i>Finanzziel</i>	<i>Finanzstrategie</i>
Breakeven	Kostendeckungsstrategie
Solvenz	Gehaltssicherungsstrategie
Liquidität	Cash flow-Strategie
Finanzielle Flexibilität	Finanzmanagementstrategie

Neben den Finanzierungsquellen ist deren Zusammensetzung unter Risikoaspekten zu analysieren. In eine Matrix können die Finanzmittel in Abhängigkeit von Zeit (Dauer, bis die Finanzmittel der NPO zur Verfügung stehen) und Ertrag eingeordnet werden. Sie bildet das Finanzierungsportfolio¹⁷ der NPO ab. Auf dieser Grundlage sind die strategischen Finanzierungsentscheidungen zu treffen, wo zukünftig - aus Sicht der Finanzrisikomanagements - schwerpunktmäßig akquiriert werden sollte. Eine Übersicht über relevante Finanzpartner gibt die Tabelle 2.¹⁸

<i>Partner</i>	<i>Art der Finanzierung</i>
Europäische Union, Bund, Länder, Kommunen, Stiftungen	Zuwendungsförderung, Stiftungsförderung
Nachfrager und Kunden auf verschiedenen Märkte	Verkauf von Leistungen auf Märkten: Leistungsentgelte, Merchandising, Sponsoring
Private Haushalte, Spender, Unternehmen	Mitgliedsbeiträge, Spenden
Kreditinstitute und Finanzintermediäre	Kontokorrentkredite, Darlehen, Kunden- und Lieferantenkredite, Finanzanlagen

Obwohl die Bankfinanzierung für NPOs aufgrund ihrer besonderen Struktur und Eigenschaften - abstrahiert man von Kontokorrentkrediten im Rahmen des Zahlungsverkehrs (Betriebsmittel-

kredit) - im Allgemeinen keine bedeutendere Rolle einnimmt, könnte die Kreditfinanzierung von NPOs ein weiteres beziehungsweise stärker zu bearbeitendes - wenn auch kleineres - Geschäftsfeld für Kreditinstitute gerade in Zeiten der Niedrigzinspolitik und der Negativzinsen («Strafzinsen») seitens der Europäischen Zentralbank (EZB) darstellen.

NPOs arbeiten zwar nicht gewinnorientiert und müssen - wenn sie gemeinnützig sind - Gewinne zeitnah für die in der Satzung definierten Zwecke verwenden. Allerdings können sie für größere Investitionen, insbesondere Baumaßnahmen, Rücklagen bilden; das sollte jedoch mit dem zuständigen Finanzamt abgestimmt sein, um den Status der Gemeinnützigkeit nicht zu gefährden. Damit kann ein höherer Eigenanteil an der Finanzierung einer geplanten Investition aufgebaut werden. Doch werden NPOs aufgrund ihrer Geschäftsfelder, ihrer Eigenschaften und ihrer Struktur, vor allem der eingeschränkten Möglichkeiten zur Gewinnerzielung sowie dem eher niedrigen Eigenkapital regelmäßig lediglich Ratingnoten maximal im mittleren Bereich erreichen.¹⁹ Hinzu tritt der Mangel an banküblichen Sicherheiten, der neben der zu erwartenden Ratingnote eine positive Kreditentscheidung erschwert.

Zusätzlich belastet die verschärfte Bankenregulierung die Kreditfinanzierung für NPOs, insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen an die Eigenkapitalquote, die Liquiditätsausstattung und die Leverage Ratio der Kreditinstitute. Der Spielraum für ein risikoadjustiertes Pricing wird durch die eingeschränkten Möglichkeiten zur Gewinnerzielung seitens der NPO limitiert. Denn die Kalkulation von Leistungen, die die NPO im Auftrag öffentlicher Institutionen erbringt und dafür entsprechende Förderung erhält, darf unter anderem keine Risikoaufschläge sowie Gewinnanteile enthalten und erlaubt nur eine häufig unzureichende Verrechnung von Gemeinkosten. Zudem wird von der NPO nach Leistungserbringung eine exakte Abrechnung der angefallenen Aufwendungen (Einzelkosten) verlangt.

Zwar erscheint aufgrund der aus der Geschäftsbeziehung mit einer NPO insgesamt zu erwartende Deckungsbeitrag (einschließlich cross selling) überschaubar und es ist daher nachvollziehbar, dass diese Kundengruppe für die meisten Kreditinstituten keine primäre Zielgruppe bildet, könnte gegenwärtig aber aufgrund der Zinspolitik der EZB durchaus als ergänzendes Geschäftsfeld interessant erscheinen.

Darüber hinaus sind in jüngerer Zeit neue Finanzierungsinstrumente entwickelt worden, die abgeleitet aus traditionellen Kapitalbeschaffungsinstrumenten an die Besonderheiten von NPOs angepasst wurden.²⁰ Zu nennen sind hier insbesondere

- Venture-Philanthropy²¹ und Social-Venture-Capital-Fonds,
- Social-Franchising²² sowie
- Social Impact Bonds.²³

Diese Instrumente sind zum einen aber noch kaum verbreitet und gehen zum anderen über die Finanzierungsfunktion weit hinaus, weil sie zusätzliche Elemente oder Bedingungen enthalten, die auf den Input oder den Output der NPO beziehungsweise die von ihr durchgeführten Projekte zielen.

FUNDRAISING. Die Finanzierung von NPOs wird maßgeblich dem Fundraising zugeordnet. Darunter versteht man «... die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer Nonprofit-Organisation mit dem Zweck, finanzielle oder sachliche Spenden zu akquirieren, ohne dass dafür eine Gegenleistung erwartet wird.»²⁴ Fundraising ist somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine NPO.

Grundlage für den Erfolg von Fundraisingaktivitäten sind die Antworten auf die Frage, warum Menschen und Unternehmen spenden.²⁵ Betrachtet man das Spendenverhalten von Privatpersonen, dann erscheinen nahe liegend extrinsische und intrinsische Motive die Spendenbereitschaft zu beeinflussen.²⁶ Diese sehr häufige Systematisierung wurde später durch die Image-Motivation ergänzt.²⁷ Ein neuerer Ansatz berücksichtigt, dass die Gründe für Spenden oft durch äußere Entwicklungen beeinflusst werden und sich daher nicht primär aus einer Motivlage heraus erklären.²⁸ Folgerichtig spricht man nicht mehr vom «Spendenmotiv», sondern vom «Spendenmechanismus». Aufgrund einer Literaturanalyse wurden folgende Spendenmechanismen identifiziert:

- 1.) Dringlichkeit der Hilfe
- 2.) Altruismus
- 3.) Psychologische Vorteile
- 4.) Reputation
- 5.) Wertvorstellungen
- 6.) Kosten und Nutzen der Spende
- 7.) Wirkung der Spende
- 8.) Werbeaktivitäten²⁹

Doch es sind nicht einzelne Faktoren allein, die das Spendenverhalten isoliert erklären können, sondern ein Mix aus verschiedenen Faktoren liefert die Begründung für das Spendenverhalten. Eines der Modelle geht davon aus, dass die Erstspende von

- intrinsischen Spendenmotiven,
- Aktionen der NPO,
- sozio-demographischen Merkmalen des Spenders (Spendercharakteristika),
- hoher Dringlichkeit der Spende,
- hoher Spendenwirkung und
- dem Wettbewerb auf dem Spendenmarkt

abhängig sei.³⁰ Im nächsten Schritte sind dann über

- die Identifikation des Spenders mit dem Spendenzweck und der Empfängerorganisation,
- die Zufriedenheit mit der Spende aus Sicht des Spenders sowie
- die Spenderbindung (Spenderloyalität)

Zweitenspenden zu akquirieren und in Zukunft eine möglichst stabile Beziehung zu dem Spender aufzubauen. Die genannten Determinanten können zu einem Modell zusammengeführt werden, wie beispielhaft in der Abbildung 2 gezeigt.³¹

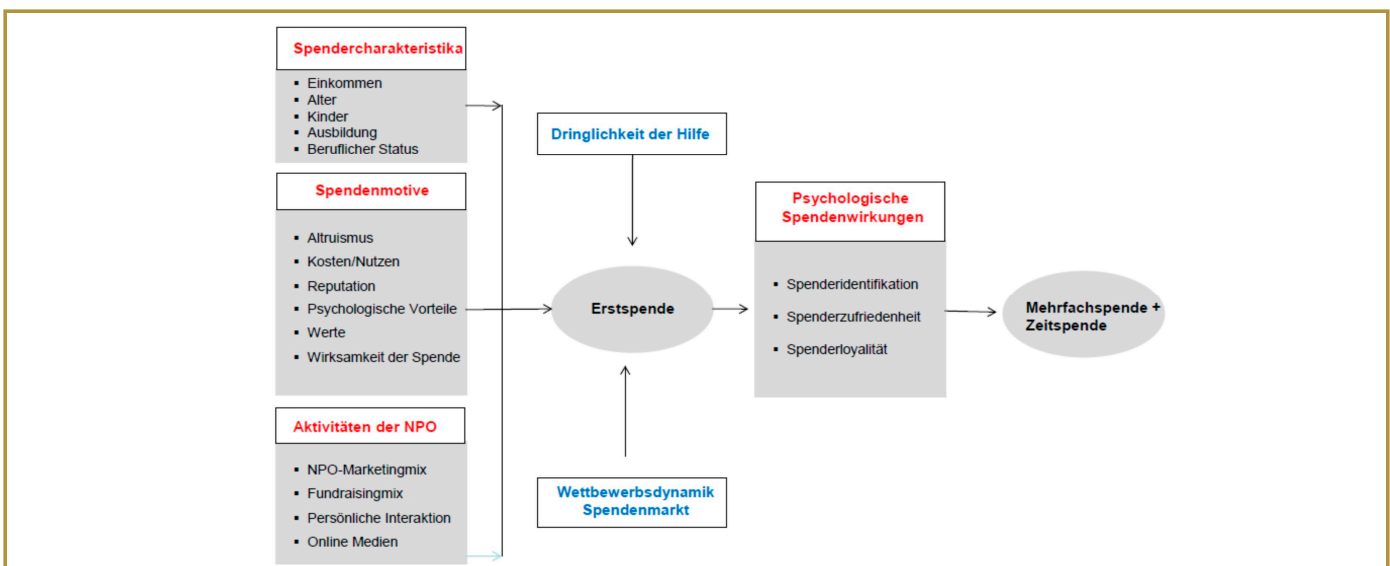
Der Wettbewerb um Privat- und Firmenspenden hat sich in den letzten Jahren erheblich intensiviert. Gründe sind insbesondere Veränderungen im Spendenmarkt: die abnehmende Zahl von Spenderinnen und Spendern sowie der Auftritt ausländischer Organisationen in Deutschland.³² Als Antwort darauf haben sich zwei Trends herausgebildet, die die Akquisition von Finanz- und Sachmitteln erhöhen und verstetigen sollen:

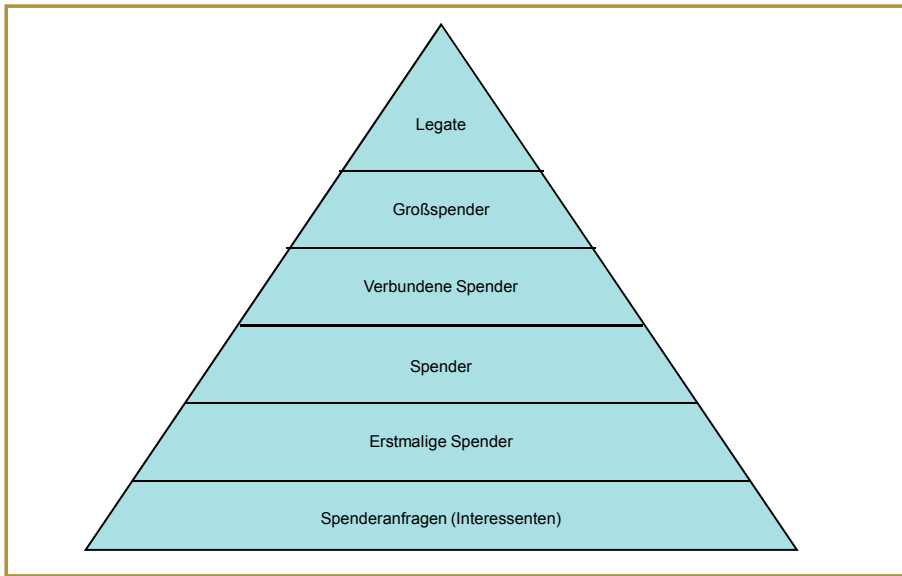
- Die Professionalisierung der Fundraisingaktivitäten.
- Die Weiterentwicklung des transaktionsorientierten Fundraising Managements zum beziehungsorientierten Fundraising Management (Relationship Fundraising).

Die zunehmende Professionalisierung der NPOs hat unter anderem die Relevanz einer stabilen Finanzierung in den Vordergrund gestellt. Zwar scheint der Stellenwert der Finanzierung zumindest bei kleineren NPOs geringer ausgeprägt. In diesen dominiert (noch) stärker das Ziel der Organisation, ihre Mission; das Finanz- und Rechnungswesen wird sehr häufig lediglich als von außen verpflichtend vorgegebene Aufgabe begriffen. Dieser Gegensatz birgt ein gewisses Konfliktpotential, insbesondere bei jungen NPOs, das sich auf die Beziehungen zu Financiers auswirken könnte. Der eingangs bereits aufgeführte Trend zu Ökonomisierung und noch stärker Kommerzialisierung führte in vielen NPOs zu heftigen Konflikten³³ und verlangte nach neuen Organisationsmodellen und -formen.³⁴ Auch die notwendiger gewordene Vermarktung der NPO beziehungsweise seiner Mission und seiner Positionen sowie der Wettbewerb zwischen den NPOs um Finanzmittel belasten die uneingeschränkte Priorität der Mission. Allerdings legt erst eine stabile Finanzierung die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung der Mission, zumal die Konkurrenz um Spenden, Spenderinnen und Spender weiter zunehmen wird.

Bei dem transaktionsorientierten Fundraising steht die kurzfristige Akquisition von Geldspenden für einen bestimmten Zweck im Zentrum der Aktivitäten. Die Spendenhöhe ist der Erfolgsfaktor.³⁵

Bei dem beziehungsorientierten Fundraising (Relationship Fundraising) steht dagegen die möglichst langfristige Bindung des Spenders an die NPO im Mittelpunkt der Aktivitäten. Die Interessen des Spenders, seine Einbeziehung oder gar Partizipation in Tätigkeiten und Projekte der NPO bilden die Grundlage für die Aktivitäten der NPO.³⁶ Man unterscheidet verschiedene Spendersegmente und





Darüber hinaus spielt auch die Governance in NPOs eine immer größere Rolle.⁴³ Ausgelöst wurde die Diskussion vor allem durch die Regierungskommission Corporate Governance 2001, obwohl diese selbst keine Empfehlungen für NPOs abgegeben hatte, sondern nur auf von ihr gesehene Regelungsbedarf hinwies.⁴⁴ Doch auch zahlreiche Skandale wie Zweckentfremdung von Spendengeldern und Korruption oder hoher Verwaltungsaufwand bei NPOs haben diesen die Bedeutung einer «guten» Unternehmensführung aufgezeigt. Als Reaktion darauf wurden von einigen Verbänden und Interessengruppen entsprechende Governance Standards und Kodizes für NPOs entwickelt,⁴⁵ die auf freiwilliger Basis von zahlreichen Organisationen angewendet werden.

orientiert sich an einer Spenderpyramide.³⁷ Ein Beispiel zeigt die Abbildung 3:³⁸

Der Erfolg des Relationship Fundraisings wird an dem Donor Lifetime Value (Spenderlebenswert) gemessen. Dieser ist der Barwert aus der Differenz zwischen Spendenerlösen über den gesamten Zeitraum, in dem der Spender spendet, abzüglich der Kosten für Aufbau und Erhalt der Beziehung zum Spender (also Akquisition und Kommunikation).³⁹

Die Unterschiede zwischen dem transaktionsorientierten und dem beziehungsorientierten Fundraising sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst (Tabelle 3):⁴⁰

Unterscheidungsmerkmal	Transaktionsorientiertes Fundraising Management	Beziehungsorientiertes Fundraising Management
Fokus	Einzelne Spenden	Spenderbindung
Perspektive	Dringlichkeit des Spendenzwecks	Aufbau einer Spenderbeziehung
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig
Kennzahlen	ROI, Spendensumme	Donor Lifetime Value
Spenderorientierung	Wenig ausgeprägt	Stark ausgeprägt
Integration des Spenders	Spender als Finanzierungsquelle	Starke Integration in die Leistungserstellung
Art der Spende	Fokus liegt primär auf der Geldsumme	Fokus liegt auf Geld-, Sach- und Zeitspenden

WEITERENTWICKLUNGEN AUCH IN RISIKOMANAGEMENT UND GOVERNANCE. Doch nicht nur in der Finanzierung und im Fundraising haben sich in den letzten Jahrzehnten bedeutende Veränderungen beziehungsweise Weiterentwicklungen ergeben, sondern beispielsweise auch in den Bereichen Risikomanagement und Governance.

Dabei gewinnt gerade das Risikomanagement⁴¹ aus finanzieller Perspektive eine besondere Bedeutung, weil drohende Zahlungsunfähigkeit bei NPOs als noch bedrohlicher für den Fortbestand der Organisation anzusehen ist als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Denn es ständen zur Überbrückung oder dem Ausgleich finanzieller Engpässe grundsätzlich weder Eigenkapitalgeber wegen der Eigentümerstruktur der NPO noch Fremdkapitalgeber aufgrund der sehr eingeschränkten Möglichkeiten zur Erwirtschaftung ausreichender Einnahmen zur gleichzeitigen Fortführung der Aktivitäten und Rückführung der Verbindlichkeiten bereit.⁴²

Fussnoten:

- 01 Bernd Helmig, Silke Boenigk, Nonprofit Management, München 2012, S. 5. Siehe auch P. F. Drucker, Managing the Nonprofit Organization, London 1990, A. Ben-Nur, Who Benefits from the Nonprofit Sector? Reforming Law and Public Policy Towards Nonprofit Organizations, in: Yale Law Journal, Vol. 104, No. 3, 1994, S. 731-762, und W. F. McFarlan, Working on Nonprofit Boards - Don't Assume the Shoe Fits, in: Harvard Business Review, November-December 1999, S. 65-80.
- 02 Vgl. Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 9-10. Zu der Verwendung und den Hintergründen der unterschiedlichen Begriffe und Definitionen siehe Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 10-17. Zur Abgrenzung gegenüber anderen Gegenstandsbereichen und Zielobjekten wie Public Management siehe die Diskussion in Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 18-23.
- 03 Vgl. Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 11. Allerdings fielen dann Genossenschaften aus dem NPO-Sektor heraus, weil sie zum einen in Deutschland gemäß Genossenschaftsgesetz inzwischen auf erwerbswirtschaftliche Ziele ausgerichtet wurden, obwohl sie von der Gründungsidee her als Selbsthilfeorganisationen typische NPOs waren, und zum anderen über die Möglichkeit zur Ausschüttung von Gewinnen verfügen, siehe hierzu auch Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 21.
- 04 Vgl. im Einzelnen Bernd Helmig, Robert Purtschert, Claudio Beccarelli, Nonprofit but Management, in: Bernd Helmig, Robert Purtschert (Hrsg.), Nonprofit Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 1-20.
- 05 Zur Kommerzialisierung siehe ausführlich G. J. Dees, Enterprising Nonprofits, in: Harvard Business Review, January-February 1998, S. 55-67, B. A. Weisbrod, The Nonprofit Mission and its Financing. Growing Links Between Nonprofits and the Rest of the Economy, in: B. A. Weisbrod (Hrsg.), To Profit or not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector, Cambridge 1998, S. 1-24, W. P. Ryan, The New Landscape for Nonprofits, in: Harvard Business Review, January-February 1999, S. 127-136, und R. Abzug, N. J. Webb, Another Role for Nonprofits: The Case of Mop-Ups and Nursemaids Resulting From Privatization in Emerging Economics, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 25, No. 2, 1996, S. 156-173.
- 06 Zur Internationalisierung von NPOs siehe Ernst-Bernd Blümle, Robert Purtschert, Claudio Beccarelli, Internationalisierungstendenzen im Dritten Sektor, in: Verbands-Mangement, 30. Jahrgang, Heft 2, 2004, S. 38-47, hier S. 41-47, H. K. Anheier, K. Cunningham, Internationalization of the Nonprofit Sector, in: S. J. Ott (Hrsg.), Understanding Nonprofit Organizations, Boulder 2001, S. 382-390, T. Tvedt, Development NGO's: Actors in a Global Civil Society or in a New International Social System?, in: Voluntas, Vol. 13, No. 4, 2002, S. 363-375, und U. Bumbacher, Die Internationalisierung von NPO. Erste Erkenntnisse einer empirischen Untersuchung, in: D. Witt, R. Purtschert, R. Schauer (Hrsg.), Funktionen und Leistungen von NPO, Wiesbaden 2004, S. 99-114.
- 07 Geschätzt auf Basis von Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 6-7.
- 08 Der Anteil an der gesamten Bruttowertschöpfung kann auch auf den Anteil am Bruttoinlandsprodukt übertragen werden, weil die Gütersteuern und Gütersubventionen in den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen sektoral nicht aufgeteilt werden; vgl. Sigrid Fritsch, Manfred Klöse, Rainer Opfermann, Natalie Rosenski, Norbert Schwarz, Helmut K. Anheier, Norman Spengler, Zivilgesellschaft in Zahlen, Abschlussbericht Modul 1, o.O. 2011, S. 73, Fußnote 52.
- 09 In dieser Größenordnung bewegt sich beispielsweise auch die Bauwirtschaft in Deutschland.
- 10 Die Datenlage zu NPOs ist unbefriedigend. Belastbare statistische Angaben über die Größe und die wirtschaftliche Bedeutung des NPO-Bereichs

- liegen lediglich für das Jahr 2007 vor. Auf Basis des vorhandenen Zahlenmaterials wurden 2011 von dem Statistischen Bundesamt und dem Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg im Rahmen des von der Bertelsmann Stiftung, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung initiierten und finanzierten Gemeinschaftsprojekts „Zivilgesellschaft in Zahlen“ Auswertungen vorgenommen. Siehe Fritsch et al., a.a.O.
- Aus dem statistischen Unternehmensregister des Statistischen Bundesamts für das Berichtsjahr 2007 hatte man 105.000 Unternehmen und gemeinnützige Organisationen dem „Dritten Sektor“ zugeordnet (das waren rund 3 % der Unternehmen); dieser bildete die Grundlage für die anschließend vorgenommenen Berechnungen. Aus den modellmäßigen Berechnungen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen für 2007 ergab sich, dass die Bruttowertschöpfung aller Unternehmen des «Dritten Sektors» in Deutschland 4,1 % der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung ausmacht. Das waren annähernd € 90 Milliarden. Allerdings konnte nur bezahlte Beschäftigung berücksichtigt ist. Unbezahlte ehrenamtliche Arbeit, die gerade im NPO-Bereich sehr groß ist, wurde nicht bei der Berechnung der Bruttowertschöpfung einbezogen. Die Ergebnisse spiegeln daher nur die wirtschaftliche Bedeutung des „Dritten Sektors“ in Anlehnung an die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen wider und nicht dessen gesellschaftliche Relevanz. Außerdem sind im statistischen Unternehmensregister grundsätzlich nur Unternehmen enthalten, die in den zu seiner Pflege verwendeten Datenlieferungen der staatlichen Verwaltungen (vornehmlich Finanzbehörden und die Bundesagentur für Arbeit) enthalten sind. Das sind im Allgemeinen Unternehmen mit mindestens € 17.500 zu versteuerndem Jahresumsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Vereine und andere kleine NPOs, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, sind deshalb im statistischen Unternehmensregister gar nicht enthalten. Vgl. hierzu Fritsch et al., a.a.O., insbesondere S. 6-8. Der in der o.g. Untersuchung definierte «Dritten Sektor» weicht somit erheblich von der hier gewählten Definition von NPOs ab.
- Aktuellere Zahlen zum Umfang und zur wirtschaftlichen Bedeutung von NPOs liegen nicht vor.
- 11 Siehe hierzu Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 193-194.
 - 12 Schober, Kainz, Schmidt und Ruprecht wählen eine andere Einteilung und gliedern die Finanzmittelbeschaffung nach Eigenkapital, Fremdkapital, Quasi-Eigenkapital und sonstigen Finanzierungsinstrumenten, vgl. Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht, Finanzierung, in: Rolf Eschenbach, Christian Horak, Michael Meyer, Christian Schober (Hrsg.), Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz, 3. Auflage, Stuttgart 2015, S. 336-366, hier S. 337-341.
 - 13 In Anlehnung an Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 193.
 - 14 Zur Gemeinnützigkeit siehe § 52 AO.
 - 15 Vgl. Zietlow, Nonprofit Financial Objectives and Financial Responses to a Tough Economy, in: Journal of Corporate Treasury Management, Vol. 3, No. 3, 2010, S. 238-248.
 - 16 In Anlehnung an Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 195, und Zietlow, a.a.O., hier S. 244.
 - 17 Manchmal wird auch der Begriff Fundraisingportfolio verwendet.
 - 18 In Anlehnung an Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 194, und Michael Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit, Wiesbaden 2006, S. 34.
 - 19 Nur etwas besser schneiden durchschnittlich mittelständische Unternehmen ab.
 - 20 Siehe A.-K. Achleitner, J. Mayer, W. Spiess-Knafl, Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber, in: S. A. Jansen, R. G. Heinze, M. Beckmann (Hrsg.), Sozialunternehmen in Deutschland, Wiesbaden 2013, S. 153-165, A.-K. Achleitner, W. Spiess-Knafl, S. Volk, Finanzierung von Social Enterprises: neue Herausforderungen für die Finanzmärkte, in: H. Hackenberg, S. Empter (Hrsg.), Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden 2011, S. 269-286, und A. J. F. Vincenti, N. Laib, Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 63. Jg., Heft 4, 2011, S. 432-449.
 - 21 Siehe Schober et al., a.a.O., hier S. 346-350.
 - 22 Siehe Schober et al., a.a.O., hier S. 350-354.
 - 23 Siehe Schober et al., a.a.O., hier S. 354-358.
 - 24 Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 170.
 - 25 Siehe ausführlich L. Vesterlund, Why Do People Give?, in: W. W. Powell, R. Steinberg (Hrsg.) The Nonprofit Sector. A Research Handbook, 2. Auflage, New Haven, London, 2006, S. 568-587.
 - 26 Siehe ausführlich R. Bénabou, J. Tirole, Intrinsic and Extrinsic Motivations, in: Review of Economic Studies, Vol. 70, 2003, S. 489-520.
 - 27 Siehe ausführlich D. Ariely, A. Bracha, S. Meier, Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially, in: American Economic Review, Vol. 99, No. 1, 2009, S. 544-555.
 - 28 Vgl. R. Bekkers, P. Wiepking, A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms that Drive Charitable Giving, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 39, September 2010, S. 1-50.
 - 29 Vgl. Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 171. Zur Erläuterung der aufgeführten Faktoren vgl. ebd., S. 171-176.
 - 30 Vgl. Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 176-178.
 - 31 Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 177.
 - 32 Siehe hierzu ausführlich Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hrsg.), Spendenbericht Deutschland 2010. Daten und Analysen zum Spendenverhalten in Deutschland, Berlin 2010.
 - 33 Zu dem damit aufgeworfenen Konfliktpotential siehe aus betriebswirtschaftlicher Perspektive beispielsweise M. Bruhn, A. Lucco, Wieviel Markt braucht eine NPO? Ein Scheingefecht oder eine „never ending story“?, in: Die Unternehmung, 61. Jg., Heft 4, 2007, S. 325-333, G. Speckbacher, I. Grabner, P. Offenberger, Grenzen der Marktorientierung von Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht, in: Die Unternehmung, 61. Jg., Heft 4, 2007, S. 335-340, und B. Helmig, S. Michalski, Wieviel Markt braucht eine Nonprofit-Organisation?, in: Die Unternehmung, 61. Jg., Heft 4, 2007, S. 309-323.
 - 34 Siehe hierzu zum Beispiel B. Helmig, K. Spraul, S. Michalski, Organizational Forms and Development, in: H. K. Anheier, S. Toepler (Hrsg.), International Encyclopedia of Civil Society, New York 2009, S. 1115-1121.
 - 35 Zum transaktionsorientierten Fundraising vgl. beispielsweise Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 182-185.
 - 36 Zum Relationship Fundraising vgl. beispielsweise Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 185-189.
 - 37 Zur Spenderpyramide vgl. K. Burnett, Relationship Fundraising - A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money, 2. Auflage, San Francisco 2002.
 - 38 Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 179, und Burnett, a.a.O.
 - 39 Zum Donor Lifetime Value vgl. Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 180, und ausführlicher beispielsweise A. Sargeant, Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 12, No. 1, 2001, S. 25-38, N. Magson, Donors: How Much Do They Gave in a Lifetime?, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 4, No. 1, 1998, S. 11-25, B. Miller, J. Wyk, Lifecycle-based Donor Performance Analysis, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 5, No. 1, 1999, S. 73-80, und T. Aldrich, How Much Are New Donors Worth? Making Donor Recruitment Investment Decisions Based on Lifetime Value Analysis, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 5, No. 1, 2000, S. 81-89.
 - 40 In Anlehnung an Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 178, A. Sargeant, Relationship Fundraising - How to Keep Donors Loyal, in: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 12, No. 2, 2001, S. 177-102, und C. Scherhag, S. Boenigk, Relationship Fundraising. Stand der empirischen Forschung, theoretischer Bezugsrahmen und zukünftige Forschungsfelder, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen - Journal of Public and Nonprofit Services, 33. Jg., Nr. 4, 2010, S. 354-367.
 - 41 Zum Risikomanagement von NPOs siehe ausführlich Tobias Broweleit, Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Großbritannien, Dissertation, Dortmund 2014.
 - 42 Vgl. E. Littich, Finanzierung von NPOs, in: C. Badelt, M. Meyer, R. Simsa (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, S. 322-339, hier S. 325, sowie S. Stötzer, Stakeholder performance reporting von Nonprofit-Organisationen. Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftslegungsinstrument, Wiesbaden 2009, S. 44-45.
 - 43 Siehe den Überblick bei Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 61-68, und Christian Schober, Bojan Djukić, Governance, in: Eschenbach et al., a.a.O., S. 173-197, sowie ausführlich P. Siebart, Corporate Governance, von Nonprofit-Organisationen - Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung, Bern, Stuttgart, Wien 2006, und G. von Schnurbein, S. Stöckli, Die Gestaltung von Nonprofit Corporate Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz - eine komparative Inhaltsanalyse, in: Die Betriebswirtschaft, 70. Jg., Heft 6, S. 493-509.
 - 44 Vgl. Theodor Baums, Bericht des Vorsitzenden, in: o.V. (Hrsg.), Bericht der Regierungskommission Corporate Governance. Unternehmensführung - Unternehmenskontrolle - Modernisierung des Aktienrechts, Köln 2001, S. C 3.
 - 45 Zu den einzelnen Initiativen siehe Helmig, Boenigk, a.a.O., S. 65-68, Schober, Djukić, a.a.O., S. 174-178, Siebart, a.a.O., und von Schnurbein, Stöckli, a.a.O.

AUTOR

Diplom-Kaufmann und Certified Rating Advisor Karl-Heinz Bächstädt, Unternehmensberater, Rating & Risk Consulting GmbH, www.ratingrisk.de