

Neubert, Luzius

Working Paper

Was bestimmt die finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs? Eine empirische Analyse möglicher Einflussfaktoren

Working Paper, No. 43

Provided in Cooperation with:

Swiss Banking Institute, University of Zurich

Suggested Citation: Neubert, Luzius (2006) : Was bestimmt die finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs? Eine empirische Analyse möglicher Einflussfaktoren, Working Paper, No. 43, Universität Zürich, Institut für schweizerisches Bankwesen, Zürich

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/76038>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Universität Zürich
Institut für schweizerisches Bankwesen

Working Paper

May 2006

Nr. 43

Was bestimmt die finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs?

– Eine empirische Analyse möglicher Einflussfaktoren

lic. oec. publ. Luzius Neubert

Was bestimmt die finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs?

– Eine empirische Analyse möglicher Einflussfaktoren

von

Luzius Neubert¹

E-Mail: neubert@isb.unizh.ch

Telefon: +41 (0)44 634 45 86

24. Mai 2006

Abstract

Spendensammelnde Nonprofit-Organisationen (NPOs) verfügen verglichen mit gewinnorientierten Unternehmen ähnlicher Grösse über relativ hohe finanzielle Reserven in Form eines Finanzvermögens. Deren Höhe hängt von verschiedenen Faktoren ab, die im Rahmen der vorliegenden Studie untersucht werden. Anhand der Daten von 244 spendensammelnden Schweizer NPOs lässt sich zeigen, dass in erster Linie finanzierungsseitige Faktoren (Ertragschwankungen, mittelfristige Veränderung der Erträge), die Corporate Governance (Überwachung durch Geldgeber) sowie das geographische Tätigkeitsgebiet (Schweiz vs. Ausland) die Höhe des Finanzvermögens bestimmen. Der Einfluss von Fixkosten, Grösse und Aktivitätsfeld einer Organisation auf die Höhe des Finanzvermögens lassen sich hingegen weniger gut nachweisen. Die Resultate geben ferner interessante Hinweise auf die Angemessenheit des Finanzvermögens einzelner Organisationen im Vergleich mit der Gesamtbranche.

Schlüsselbegriffe: Nonprofit-Organisationen, Financial Slack, Finanzvermögen, Organisationskapital.

JEL-Klassifizierung: G32, G33, L31.

¹ Institut für schweizerisches Bankwesen, Universität Zürich, Plattenstrasse 14, CH-8032 Zürich, Schweiz. Ich danke Rudolf Volkart, Christian Bühler, Marisa Wilde sowie den Teilnehmern des NPO-Colloquiums der Universität Fribourg für hilfreiche Anregungen sowie Christine Hirszowicz und Alessia Ortner für ihre Unterstützung bei der Übersetzung des Fragebogens ins Französische.

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren haben die Medien in der Schweiz wiederholt die Höhe der finanziellen Reserven von spendensammelnden Organisationen (Fremdleistungs-NPOs²) thematisiert.³ Dabei warfen sie einigen Organisationen vor, sie hielten ein zu grosses Finanzvermögen, und es dauere deshalb im Durchschnitt zu lange, bis ihre Einnahmen dem eigentlichen Verwendungszweck zugeführt würden.

Interessanterweise wurde diese Thematik bisher sowohl in der Schweiz als auch im übrigen Kontinentaleuropa kaum wissenschaftlich untersucht. Die vorliegende Studie versucht, diese Lücke zu schliessen, indem sie die empirischen Faktoren beschreibt, welche die Höhe des Finanzvermögens von Fremdleistungs-NPOs in der Schweiz bestimmen.

Besonders relevant ist diese Frage, weil sich Fremdleistungs-NPOs und gewinnorientierte Unternehmen bezüglich der Höhe des Finanzvermögens kaum vergleichen lassen, und zwar wegen folgender grundlegender Unterschiede:

- (1) Fremdleistungs-NPOs ist der Aktienmarkt gänzlich⁴ und der Bond- und Kreditmarkt zu grossen Teilen unzugänglich.⁵ Sie können also unerwartete Ertragseinbussen⁶ oder Aufwandsteigerungen nicht durch die Aufnahme von Kapital abfedern. Um Krisen zu überleben, halten sie deshalb meist ein gewisses Finanzvermögen.
- (2) NPOs mit einem hohen Finanzvermögen laufen – im Gegensatz zu For-Profits⁷ – nicht Gefahr, übernommen zu werden, da sie aufgrund ihrer spezifischen Governance-Struktur keine Eigentümer aufweisen. Auch Gütermarkt und Fremdkapitalmarkt können nicht sanktionierend wirken, denn Fremdleistungs-NPOs erbringen Dienstleistungen meist unentgeltlich und sind kaum fremdfinanziert.⁸ Deshalb müssen NPO-Manager⁹ auch bei mangelnder Effizienz ihrer Organisation kaum Konsequenzen wie

² Als Nonprofit-Organisationen (NPOs) werden nicht-staatliche Organisationen mit bedarfswirtschaftlichem Zweck bezeichnet, die keine Gewinne ausschütten (sog. *non-distribution constraint*, vgl. Hansmann [1996]). Bei Eigenleistungs-NPOs (z.B. Wirtschaftsverbänden) sind Geldgeber und Leistungsempfänger identisch, bei Fremdleistungs-NPOs (z.B. Hilfswerken, Gesundheitsligen, Advocacy Groups,...) hingegen meistens nicht (vgl. Schwarz et al. [2002], S. 22). Spendensammelnde Nonprofit-Organisationen sind in der Regel Fremdleistungs-NPOs. Diese zwei Begriffe werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

³ Vgl. hierzu Benini (2003), Büttner (2003) oder Staubli (2003).

⁴ An den Aktienmarkt können NPOs nicht gelangen, weil (hypothetische) Aktien keinen rational begründbaren positiven Wert aufweisen würden. Grund dafür ist, dass NPOs allfällige erzielte Gewinne nicht an die Eigentümer ausschütten dürfen (vgl. Fussnote 2).

⁵ Gemäss Aussagen von Finanzverantwortlichen in Nonprofit-Organisationen haben Spender Vorbehalte gegenüber der Verwendung ihrer Spenden zur Verzinsung und Rückzahlung von Fremdkapital. Stattdessen wünschen sie eine Verwendung für den eigentlichen Organisationszweck. Für die Emission einer Anleihe wäre zudem wohl in den meisten Fällen das Transaktionsvolumen zu klein. In den USA emittieren grosse NPOs hingegen häufig steuerbegünstigte Anleihen (*tax-exempt bonds*, vgl. Ryan [2001], S. 30).

⁶ Bei Fremdleistungs-NPOs werden Aufwendungen und Erträge häufig als Ausgaben und Einnahmen bezeichnet, weil sie zu grossen Teilen liquiditätswirksam sind. In der vorliegenden Arbeit wird dies der Genauigkeit halber nicht so gehandhabt, weil die empirisch erhobenen Aufwendungen teilweise auch Abschreibungen und die Erträge die Auflösungen von Rückstellungen enthalten und darum nicht exakt mit den Ausgaben und Einnahmen übereinstimmen.

⁷ Vgl. hierzu Jensen (1986).

⁸ Eine Ausnahme bilden Hypotheken, die gelegentlich eingesetzt werden.

⁹ Aus Gründen der Einfachheit werden in der Folge die Begriffe „NPO-Manager“ oder „Manager“ für Vorstandsmitglieder, Stiftungsräte und Geschäftsleitung von NPOs gleichermaßen verwendet.

Umsatzeinbrüche oder die Kündigung von Krediten befürchten. Zusammen mit der Tatsache, dass NPO-Manager ein ausgeprägtes Interesse am Überleben ihrer Organisation haben, begünstigt dies die Akkumulation von Finanzvermögen.¹⁰

Die Arbeit ist weiter wie folgt aufgebaut: Abschnitt 2 zeigt verschiedene Möglichkeiten zur Messung der finanziellen Reserven von Fremdleistungs-NPOs, Abschnitt 3 gibt einen Überblick über die zentralen Werke der bisherigen Literatur und in Abschnitt 4 werden Hypothesen entwickelt. Abschnitt 5 beschreibt das Vorgehen der empirischen Studie bzw. der Datenerhebung und Abschnitt 6 präsentiert Resultate, die in Abschnitt 7 auf ihre Robustheit getestet werden. In Abschnitt 8 werden Schlussfolgerungen gezogen und es wird ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen gewagt.

2. Messung der finanziellen Reserven von Fremdleistungs-Nonprofit-Organisationen

Die finanziellen Reserven¹¹ von Fremdleistungs-NPOs geben der Höhe des finanziellen Puffers zur Abfederung von Risiken Ausdruck. Sie lassen sich auf unterschiedliche Arten messen: Über die Höhe des Finanzvermögens, das Organisationskapital und das umfassende Konzept des *financial slack*. Diese drei Ansätze werden in den folgenden Abschnitten erläutert (vgl. auch Abb. 1 und 2).

Finanzvermögen (Aktivseite)

Das Finanzvermögen als aktivseitiger Indikator für die finanziellen Reserven einer Organisation soll hier mittels eines simplen (a) und eines etwas komplexeren Ansatzes (b) hergeleitet werden.

- a) Im simplen Ansatz werden die finanziellen Reserven mit den liquiden Mitteln + Wertschriften gleichgesetzt. Diese Variable findet – durch den Aufwand dividiert – auch in der vorliegenden Studie Verwendung (Abkürzung: FVER). Ihr Vorteil liegt darin, dass sich liquide Mittel und Wertschriften relativ leicht bewerten lassen. Hingegen vernachlässigt sie allfällige Immobilien, das rückzahlbare langfristige Fremdkapital sowie Rückstellungen.
- b) Diese Probleme lassen sich durch ein etwas komplizierteres Vorgehen teilweise entschärfen. Und zwar, indem der Marktwert der Immobilien¹² addiert und rückzahlbares langfristiges Fremdkapital sowie Rückstellungen eventuell in Abzug gebracht werden (Variable:

¹⁰ Hingegen wirken bei Fremdleistungs-NPOs Geldgeber, Stiftungsaufsicht (bei Stiftungen), Mitglieder (bei Vereinen) sowie die Medien als Governance-Mechanismen. Diese Institutionen können aber die fehlenden marktseitigen Governance-Mechanismen kaum ausgleichen.

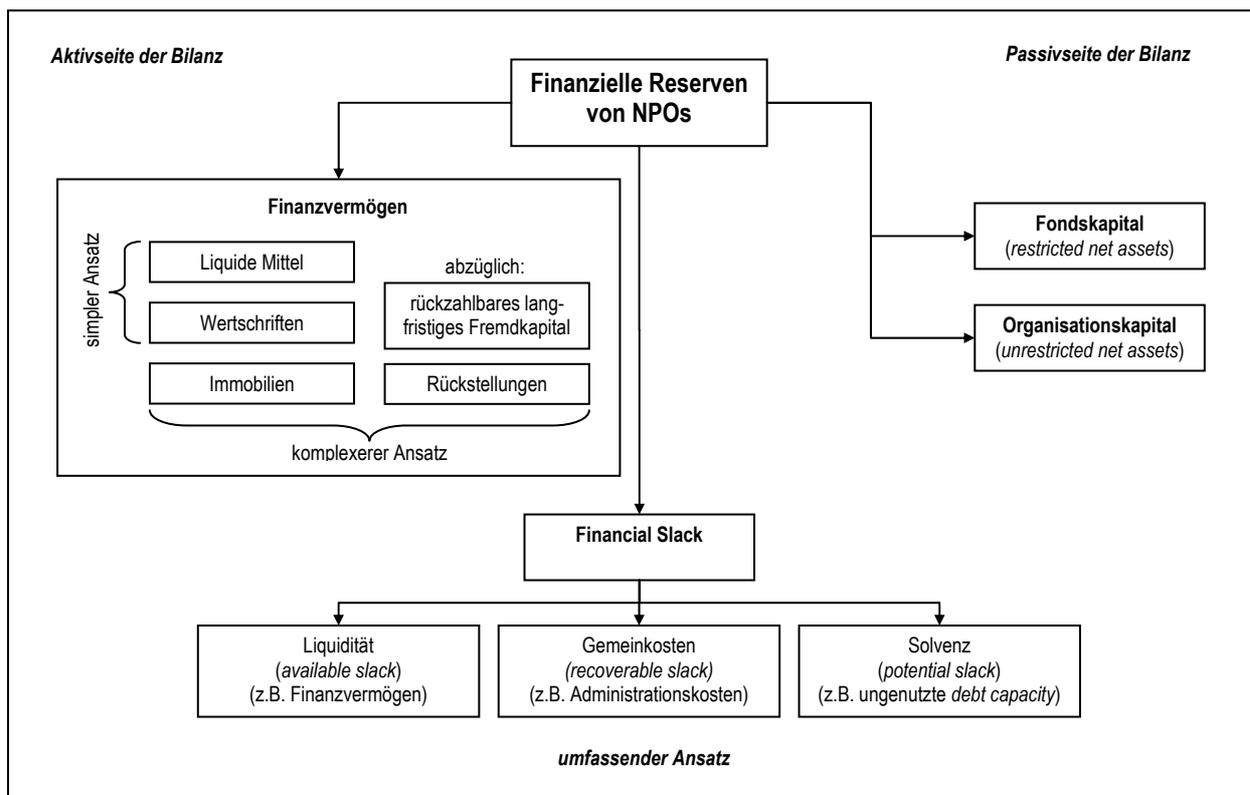
¹¹ Der Begriff der (finanziellen) Reserven wird in der vorliegenden Arbeit nicht im buchhalterischen Sinne verwendet. Stattdessen dient er als Überbegriff verschiedener Grössen der finanziellen Sicherheit der Organisation, beispielsweise des Finanzvermögens, des Organisationskapitals oder des *financial slack*. Weil das Finanzvermögen im Zentrum der vorliegenden Studie steht, wird dieses häufig als Synonym für Reserven im Allgemeinen verwendet. Vgl. hierzu auch Abb. 1.

¹² Operativ genutzte, nicht-veräusserbare Immobilien sollten dabei – je nach Beleihbarkeit – zu 65-80% ihres Marktwerts eingesetzt werden. Nicht operativ genutzte Immobilien dürfen hingegen theoretisch zu 100% berücksichtigt werden, da sie im Krisenfall veräussert werden könnten.

FVIM¹³). Immobilien können im Krisenfall veräussert oder beliehen werden und gewähren damit zusätzliche Flexibilität. Problematisch können die Immobilienbewertung und – bei einer Beurteilung der Organisation durch Aussenstehende – die Schätzung der Rückstellungen sein.

Beide beschriebenen Varianten vernachlässigen zudem allfällige Zweckbindungen des Finanzvermögens. Wenn Restriktionen die Verwendung des Finanzvermögens stark einschränken, oder wenn von einem Vermögenswert nur die Erträge verwendet werden dürfen (nicht aber das Kapital), kann dies zu Fehleinschätzungen der Reserven führen.

Abb. 1: Verschiedene Möglichkeiten zur Messung der finanziellen Reserven von Fremdleistungs-NPOs



(Quelle: eigene Darstellung)

Organisationskapital und Fonds-kapital (Passivseite)

Die finanziellen Reserven einer Organisation lassen sich auch über die Passivseite herleiten. Hier existieren ebenfalls zwei Varianten:

- Bei der ersten wird nur das Organisationskapital (*unrestricted net assets*) betrachtet (Variable: OKAP). Dabei handelt es sich um das frei verfügbare Kapital („Eigenkapital“). Dies ist ein guter Schätzer für die finanziellen Reserven, falls die Verwendung des Fonds-kapitals (*restricted net assets*) stark eingeschränkt ist.

¹³ Die Variable FVIM ist definiert als Finanzvermögen + 80% des Marktwerts der Immobilien – rückzahlbares langfristiges Fremdkapital. Rückstellungen wurden wegen der grossen Ermessensfreiheit der Organisationen bei deren Bildung nicht berücksichtigt. Vgl. zu den Definitionen der weiteren Variablen Tab. 5.

- b) Sind die Restriktionen des Fondskapitals hingegen gering, sollte auch dieses zum Organisationskapital addiert werden. Die Summe von Organisationskapital und Fondskapital wird im angelsächsischen Raum als *net assets* bezeichnet (Variable: OFOK).

Die Bestimmung der finanziellen Reserven einer Organisation über die Passivseite birgt die Gefahr, dass Organisations- und Fondskapital zwar vorhanden, auf der Aktivseite aber in betrieblich notwendigen Aktiven gebunden und darum im Krisenfall nicht verfügbar sind.¹⁴ Ist dies der Fall, sollte von diesen Methoden abgesehen werden.¹⁵

Abb. 2: Typische Bilanz einer spendensammelnden Nonprofit-Organisation

(hellgrau: liquide oder leicht refinanzierbare Vermögenswerte; schwarz: von den liquiden Vermögenswerten in Abzug zu bringen; dunkelgrau: passivseitige Masse für die finanziellen Reserven; weiss: keine Berücksichtigung)

	Umlaufvermögen (ohne Finanzvermögen)	kurzfristiges Fremdkapital
	Liquide Mittel	Rückstellungen
		rückzahlbares langfristiges Fremdkapital
	Wertschriften	nicht-rückzahlbares langfristiges Fremdkapital
	Immobilien	Fondskapital
	Anlagevermögen	Organisationskapital

(Quelle: eigene Darstellung)

Financial Slack (umfassender Ansatz)

Eine dritte Variante schliesst in die Reserven sowohl Grössen der Aktivseite und der Passivseite als auch die Flexibilität der Kostenstruktur (Fixkosten) ein. Die integrale Betrachtung all dieser Grössen wird als *financial slack* (auch: *organizational slack*¹⁶) bezeichnet und besteht aus folgenden Elementen:¹⁷

¹⁴ Ferner stellt sich das Problem, dass allfälliges nicht-rückzahlbares Fremdkapital nicht unter die *net assets* fällt, obwohl es ökonomisch betrachtet zweckgebundenem Fondskapital entspricht (vgl. Abb. 2). Solche Darlehen gewährt in der Schweiz die öffentliche Hand häufig stationären Einrichtungen (z.B. Behindertenheimen).

¹⁵ Eine weitere Schwierigkeit tritt auf, wenn Organisationen nach lockeren Accounting-Standards abschliessen (z.B. in der Schweiz nach dem Obligationenrecht) und damit viele Freiheiten bei der Bildung von Rückstellungen geniessen. Dadurch können die *net assets* nach unten verzerrt werden.

¹⁶ Vgl. zum Thema des *organizational slack* Bourgeois (1981), Bourgeois/Singh (1983) und Bowman/Keating/Hager (2005). Bourgeois (1981), S. 30 definiert diesen wie folgt: „Organizational slack is that cushion of actual or potential re-

- a) *Available slack*: Überschüssige Liquidität (Finanzvermögen)
- b) *Potential slack*: Möglichkeit Fremdkapital aufzunehmen (*debt capacity*¹⁸)
- c) *Recoverable slack*: Überhöhte und darum leichter zu senkende Administrationskosten

Dies ist die genaueste und gleichzeitig auch die komplizierteste Variante, die finanziellen Reserven einer NPO zu bestimmen. Sie wird mangels Daten in der nachfolgenden empirischen Studie nicht verwendet.

Des Weiteren wird bei allen besprochenen Methoden zur Bestimmung der finanziellen Reserven einer Organisation unterstellt, dass das restliche Umlaufvermögen (Debitoren, Warenlager, transitorische Aktiven,...) dem kurzfristigen Fremdkapital (Kreditoren,...) entspricht (vgl. Abb. 2). Andernfalls werden die Reserven ebenfalls falsch eingeschätzt.¹⁹

Um die angesprochenen Bewertungsprobleme (Immobilien, Rückstellungen) zu umgehen, werden in der vorliegenden Studie die finanziellen Reserven primär als liquide Mittel + Wertchriften approximiert. Spendensammelnde NPOs in der Schweiz weisen abgesehen von Hypotheken meist wenig rückzahlbares langfristiges Fremdkapital und (echte) Rückstellungen auf. Deren Vernachlässigung fällt darum kaum ins Gewicht. Ferner lassen sich allfällige Hypotheken mit einem Teil der Immobilien verrechnen, was die Gefahr dadurch entstehender Verzerrungen ebenfalls mindert. Weil zahlreiche Studien bei der Analyse von NPOs das Organisations- und Fondskapital heranziehen, werden auch hier einige Untersuchungen mit jenen Grössen durchgeführt (vgl. Abschnitt 6).

3. Bisherige Untersuchungen

Die Frage nach der optimalen Reservenhöhe in NPOs geht auf Tobin (1974) zurück. Er forderte, dass das Fondskapital (*endowment*²⁰) von Universitäten²¹, nicht nur heutigen sondern auch zukünftigen Generationen zugute komme (*intergenerational equity*), und plädierte dar-

sources which allows an organization to adapt successfully to internal pressures for adjustment or to external pressures for change in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment.“

¹⁷ Vgl. Bourgeois/Singh (1983), S. 43.

¹⁸ Vgl. zur Berechnung der *debt capacity* auch Volkart (2006), S. 783.

¹⁹ Durch gewisse Anpassungen der einzelnen Variablen könnten auch diese Annahmen gelockert werden. Dies würde den Rahmen der vorliegenden Studie aber sprengen, weshalb darauf verzichtet wird.

²⁰ Bei einem *endowment* handelt es sich streng genommen um Fondskapital mit zeitlicher und/oder zweckbezogener Restriktion. Häufig wird aber in den USA auch das Organisationskapital als *endowment* bezeichnet. Korrekterweise müsste dabei von einem *quasi endowment* die Rede sein (vgl. Bowman [1999], S. 2).

²¹ Universitäten sind in den USA meist zu einem beträchtlichen Teil über Spenden finanziert und können darum bis zu einem gewissen Grad mit den betrachteten spendensammelnden NPOs aus der Schweiz gleichgesetzt werden.

um für hohe *endowments*.²² Hansmann (1990) konterte Tobins Artikel mit dem Argument, dass Volkswirtschaft, Studentenzahlen und Einnahmen pro Student langfristig wachsen würden. Dies spreche stattdessen für eine Subventionierung der gegenwärtigen durch die zukünftigen Studenten. Universitäten sollten deshalb die *endowments* eher abbauen.²³ Damit war die Diskussion lanciert und es kamen laufend neue theoretische Argumente für oder gegen hohe finanzielle Reserven von NPOs hinzu (vgl. Abschnitt 4).

Daneben begannen Chang/Tuckman 1990, die finanziellen Reserven von NPOs empirisch zu erforschen. Sie zeigten, dass in den USA je nach Aktivitätsfeld 73 bis 90% aller NPOs einen Gewinn erwirtschafteten.²⁴ Dieses Resultat führte sie zum Schluss, dass NPOs nicht wie bisher angenommen²⁵ ein ausgeglichenes Budget und stabile Reserven, sondern Überschüsse und wachsende Reserven anstrebten. Bowman (2006) bestätigte diese Annahme, indem er zeigte, dass das Finanzvermögen spendensammelnder Nonprofit-Organisationen in den USA von 1988 bis 1998 jährlich um 7.8% gewachsen war.

Zu ähnlichen Resultaten gelangten Untersuchungen der statischen Reservenhöhe: Fisman/Hubbard (2005) berechneten, dass NPOs in den USA im Durchschnitt Organisations- und Fondskapital (*net assets*) in der Höhe von 3.17-mal ihren jährlichen Ausgaben halten. Auch britische Organisationen verfügen gemäss einer Studie der Charity Commission über Organisationskapital in der Höhe von 2.9- bis 8.2-mal ihrer jährlichen Ausgaben.²⁶ Schweizerische NPOs halten hingegen mit 0.98-mal den jährlichen Aufwendungen ein durchschnittlich deutlich geringeres Finanzvermögen, wie Tab. 5 in Abschnitt 5 zeigt.

Vergleiche zwischen den genannten Untersuchungen lassen sich allerdings nur bedingt anstellen: Erstens sind die finanziellen Reserven nicht überall gleich definiert. Zweitens sind Reservergrössen (z.B. „Finanzvermögen / jährliche Aufwand“) im Allgemeinen stark rechtsschief verteilt. Einige wenige Organisationen mit sehr grossen Reserven verzerren die Resultate stark nach oben. Drittens hängt die Grösse der Reserven vom jeweiligen Aktivitätsfeld einer Organisation ab. Ist ein Aktivitätsfeld mit hohem Finanzvermögen (beispielsweise private Universitäten) in einem Land häufiger vertreten, wirkt sich dies auf die Resultate aus.

Bei solch unterschiedlichen empirischen Befunden stellt sich unweigerlich die Frage, wie gross die Reserven von NPOs optimalerweise sein sollten. Auch darauf gibt es Antworten:

²² Tobin (1974), S. 427.

²³ Vgl. Hansmann (1990), S. 14.

²⁴ Vgl. Chang/Tuckman (1990), S. 127. Die Überschüsse erwiesen sich in allen Kategorien als signifikant unterschiedlich (grösser) von null.

²⁵ Vgl. beispielsweise Scanlon (1980).

²⁶ Diese Daten wurden von der britischen Charity Commission, dem staatlichen Organ zur Regulierung von NPOs, 2003 erhoben.

Tuckman/Chang entwarfen 1992 eine „Nachfrage-Funktion“ für Organisationskapital, wobei sie annahmen, dass NPO-Manager eine Kombination von Leistungsvolumen und Organisationskapital maximierten. Sie gelangten zum Schluss, dass die optimale Menge an Organisationskapital von der Höhe der Überschüsse (Gewinne), den Fremdkapitalkosten²⁷ sowie der operativen Marge abhängt.²⁸ Eine Alternative zu diesem Ansatz stellte Bowman (1999) vor: In seinem Modell hängt die optimale Höhe der Reserven von der Einnahmehöhe, der zukünftigen Einnahmen-Entwicklung, den Schwankungen der Überschüsse (Gewinne), der Risikoaversion der Manager sowie dem Zeithorizont einer Organisation ab.

Schliesslich wurde auch untersucht, welchen Konsequenzen mit einer hohen oder niedrigen Reservenhöhe einhergehen. Tuckman/Chang (1991) zeigten, dass eine niedrige Reservenhöhe einer von vier Faktoren ist, die zum Leistungsabbau von Organisationen führen können.²⁹ Andererseits wiesen Core/Guay/Verdi (2004) darauf hin, dass überdurchschnittlich grosse finanzielle Reserven Agency-Kosten verursachen können. Solche kommen in höheren Gehältern der Geschäftsleitung sowie einem niedrigeren Anteil an Programmausgaben zum Ausdruck. Schliesslich argumentierten Handy/Webb (2003) in einem theoretischen Modell, dass sich hohe finanzielle Reserven negativ auf die Spenden- und Subventions-Einnahmen auswirken können.

4. Determinanten der Reservenhöhe

Wie man sich leicht vorstellen kann, ist die optimale Höhe der finanziellen Reserven keineswegs für alle Organisationen gleich – auch dann nicht, wenn man sie in Relation zu den jährlichen Aufwendungen setzt (was üblicherweise getan wird). Stattdessen hängt sie von zahlreichen Faktoren der Finanzierung (vgl. Tab. 1) und Kostenstruktur (vgl. Tab. 2) ab. Wiederum andere Faktoren verursachen Abweichungen von den optimalen Reserven. Solche sind in Tab. 3 aufgeführt.³⁰ Der empirische Einfluss einiger dieser Faktoren auf das Finanzvermögen ist in Abschnitt 6 gezeigt. Zuerst werden sie aber im Rahmen von Hypothesen beschrieben.

²⁷ Im Gegensatz zur Schweiz sind spendensammelnde Organisationen in den USA häufiger fremdfinanziert, da dort auch viele Universitäten, Spitäler und Kirchen mit einem beträchtlichen Sachvermögen darunter fallen, mit dem sich Fremdkapital besichern lässt.

²⁸ Vgl. Tuckman/Chang (1992), S. 83. Die operative Marge ist bei NPOs definiert als (Gesamtertrag – Gesamtaufwand) / Gesamtertrag.

²⁹ Vgl. Tuckman/Chang (1991), S. 445 und auch Chang/Tuckman (1991). Dieses Resultat wird in Nachfolgestudien bestätigt, z.B. in Hager (2001).

³⁰ Die präsentierte Liste von Faktoren (Tab. 1 bis 3) ist nicht abschliessend. Eine umfassende Aufstellung denkbarer Faktoren würde den Rahmen der vorliegenden Studie aber sprengen.

Finanzierungsseitige Einflussfaktoren

Schwankende Erträge

Unsicherheit über die zukünftigen Erträge ist – gemeinsam mit den weiter unten erwähnten Fixkosten – der Hauptgrund, weshalb NPOs Reserven benötigen.³¹ Könnte eine Organisation ihre Erträge perfekt voraussagen, stellten auch hohe, langfristige Verpflichtungen kein Problem für sie dar. Die Gefahr eines Defizits, zu dessen Deckung Reserven nötig sind, entsteht erst im Zusammenspiel mit unerwarteten Ertragsschwankungen. Als Proxy für letztere wird der Variationskoeffizient der Erträge von 2000 bis 2004 (ERTS) verwendet.

Skalenerträge beim Fundraising

Organisationen können Mittel effizienter beschaffen, wenn sie Fundraisingkampagnen in gewissen Zeitabständen durchführen, als wenn sie als kontinuierlich um Spenden werben.³² Je weiter diese Kampagnen auseinander liegen, umso grösser ist wahrscheinlich das während einer Kampagne gesammelte Vermögen. Dieses ist auch in der Bilanz ersichtlich und wird bis zur nächsten Kampagne kontinuierlich ausgegeben. Dieser Effekt betrifft vor allem Organisationen, die Fundraising betreiben und darum stark von Privatspenden abhängig sind (Variable FIPS = hoch).

Tab. 1: Finanzierungsseitige Einflussfaktoren auf die relative Reservenhöhe (Hypothesen)

Einflussfaktor	erw. Vorz.	Proxy	Abkürzung	Empirische Überprüfung
Schwankungen der Erträge	+	Variationskoeffizient der Erträge von 2000 bis 2004 ³³	ERTS	Ja
Skalenerträge beim Fundraising	+	Privatspenden / Gesamtertrag	FIPS	Ja
Einschränkung des Verwendungszwecks des Finanzvermögens	+	Fondskapital / Gesamtkapital	FOKA	Ja
Langfristige Entwicklung der Erträge	-	Jährliche Veränderungsrate der Erträge von 2000 bis 2004 ³³	ERTE	Ja

(Quelle: eigene Darstellung)

³¹ Auch Schwankungen (d.h. ein Anstieg) der Aufwendungen können eine Organisation in Bedrängnis bringen (vgl. Fisman/Hubbard [2005], S. 2231). Allerdings sind solche eher vermeidbar, weil eine Organisation – anders als bei den Einnahmen – die Höhe der Aufwendungen grundsätzlich selber bestimmt.

Als vorteilhaft erweisen sich Schwankungen der Aufwendungen gar, wenn sie gleichgerichtet mit den Einnahmen auftreten. Dadurch mildern sie den negativen Einfluss der letzteren, was den Reservenbedarf senkt (vgl. Kingma [1993]). Dies ist gemäss den Aussagen von NPO-Managern bei Spenden für Hilfe im Rahmen von Naturkatastrophen oder kriegerischen Ereignissen besonders ausgeprägt.

³² Vgl. Hansmann (1990), S. 19.

³³ Da die Erfolgsrechnungen der Jahre 2000 bis 2004 nicht für alle Organisationen verfügbar waren, wurden die Variationskoeffizienten bzw. Wachstumsraten der Erträge anhand der Daten der vorhandenen Jahre berechnet, mindestens jedoch der Jahre 2002 bis 2004.

Einschränkung des Verwendungszwecks des Finanzvermögens

Je grösser der Anteil zweckgebundener Mittel (Fondskapital) am Gesamtertrag bzw. am Gesamtkapital ist (Variable: FOKA), umso weniger flexibel kann eine Organisation diese verwenden. Organisationen mit einem hohen Anteil an Fondskapital benötigen deshalb mehr finanzielle Reserven als Organisationen, die frei über ihre Mittel verfügen können. Stiftungsfonds, deren Kapital nicht angetastet werden dürfen, erhöhen den Reservenbedarf zusätzlich. Ferner spielt auch der Grad der Restriktion eine Rolle. Kann z.B. ein Legat aufgrund seiner Bestimmungen für 80% der Aktivitäten der Organisation verwendet werden, so hat es als Reserve einen grösseren Wert, als wenn es nur für 5% aller Projekte verwendet werden darf.

Eine Variante dieser Hypothese besagt, dass Organisationen mit hohen Reserven Mittel vom Organisationskapital ins Fondskapital transferieren, damit sie in ihrer Bilanz weniger „reich“ scheinen.³⁴ Denn dies könnte sich negativ auf die Erträge auswirken.

Langfristige Entwicklung der Erträge

Erwartet eine Organisation langfristig sinkende Erträge, so benötigt sie für eine allfällige Umstrukturierung und Ertragsstabilisierung erhöhte Reserven. Organisationen mit wachsenden Erträgen können hingegen mit einer unterdurchschnittlichen Reservenmenge auskommen, weil die zu erwartenden Überschüsse allfällige Risiken abfedern. Eine andere Argumentation besagt, dass ertragsmässig wachsende Organisationen geringere Reserven aufweisen, weil sie im Vergleich zu schrumpfenden Organisationen mehr Sachinvestitionen tätigen müssen. Die zukünftige Entwicklung der Erträge wurde mittels der vergangenen jährlichen Veränderungsrate der Erträge von 2000 bis 2004 approximiert (ERTE).³³

Kostenstrukturseitige Einflussfaktoren

Höhe der jährlichen Aufwendungen

Mit steigendem jährlichem Aufwand nimmt der Reservenbedarf zu. Weil der Aufwand ein derart zentraler Einflussfaktor ist, werden in der Regel die (optimalen) Reserven sogar durch die Aufwendungen dividiert. So lässt sich die Reservenhöhe von unterschiedlich grossen Organisationen vergleichen. Das durch die jährlichen Aufwendungen dividierte Finanzvermögen ist zusätzlich ein Indikator für die Überlebensdauer der Organisation bei einem (hypothetischen) völligen Finanzierungseinbruch. Diese Kennzahl wird als *years cash on hand* bezeichnet.³⁵

³⁴ Vgl. dazu die Fussnote 57 in Abschnitt 6.

³⁵ Dies geschieht in Anlehnung an die Kennzahl *days cash on hand*. Vgl. hierzu Keating/Frumkin (2001), S. 53 oder Bourgeois/Singh (1983), S. 43.

$$\text{years cash on hand (minimale Überlebensdauer)} = \frac{\text{Finanzvermögen}}{\text{jährliche Aufwendungen}}$$

Neben seiner Funktion als Divisor bei der Standardisierung fließt der Gesamtaufwand (AUFW) zusätzlich als Proxy für die Grösse der Organisation in die Untersuchung ein. Sie ist unter den „weiteren Faktoren“ (vgl. Tab. 3) beschrieben.

Fixkostenanteil

Mit steigendem Fixkostenanteil benötigt eine Organisation wie bereits erwähnt mehr Reserven³⁶, und zwar aus folgendem Grund: Könnte sie ihre Ausgaben von Tag zu Tag neu festlegen, wäre ein Defizit ausgeschlossen. Sie gäbe täglich nur das Geld aus, das sie einnimmt. Je grösser hingegen die zukünftigen Verpflichtungen bzw. die Fixkosten sind, und je weiter diese in die Zukunft reichen, umso wahrscheinlicher wird es, dass sie dafür wegen Ertragschwankungen nicht aufkommen kann.³⁷

Einerseits lässt sich der Fixkostenanteil als Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand (PERS) approximieren. Andererseits wird erwartet, dass Organisationen, die Geld direkt an Bedürftige in Notsituationen oder an andere Organisationen weitergeben, geringere Fixkosten aufweisen als Organisationen mit eigenen Betrieben. Der Anteil des direkten Geldtransfers am Gesamtaufwand (GETR) dient dabei als Proxy.

Tab. 2: Kostenstrukturseitige Einflussfaktoren auf die relative Reservenhöhe (Hypothesen)

Einflussfaktor	erw. Vorz.	Proxy	Abkürzung	Empirische Überprüfung
Fixkostenanteil	+	Personalaufwand / Gesamtaufwand	PERS	Ja
	-	Geldtransfer / Gesamtaufwand	GETR	Ja
Erbringen von Soforthilfe	+			Nein
Schwankung des jährlichen Investitionsbedarfs	+			Nein
Notwendigkeit einer Anstossfinanzierung neuer Projekte	+			Nein
Konsequenzen des Untergangs der Organisation	+			Nein
Effektivität aktueller bzw. zukünftiger Projektmöglichkeiten	- bzw. +			Nein

(Quelle: eigene Darstellung)

³⁶ Diese Hypothese basiert auf dem Gedanken von Tuckman/Chang (1991), S. 453, dass verschiedene Kostenarten kurzfristig unterschiedlich gut anpassbar sind. Beispielsweise bezeichnen sie Administrationskosten als besonders flexibel, Programmkosten hingegen als relativ statisch

³⁷ Beispiele solcher Verpflichtungen sind langfristige, unkündbare Mietverträge oder Projekt-Kooperationen ohne Ausstiegsklausel. Auch Arbeitsverträge mit langen Kündigungsfristen gehören bis zu einem gewissen Grad dazu.

Erbringen von Soforthilfe

Im Krieg und bei Naturkatastrophen ist oft eine sofortige Hilfeleistung nötig. Eine solche ist aber nur möglich, wenn ein Hilfswerk über genügend finanzielle Mittel verfügt. In der Regel wird das ursprünglich gesprochene Geld im Laufe der darauf folgenden Wochen wieder durch Spenden eingenommen. Soforthilfe wäre aber kaum möglich, wenn zuerst eine Spendenkampagne gestartet werden müsste. In der vorliegenden Studie war ursprünglich geplant, den Anteil der Soforthilfe an den Gesamtausgaben als Erklärungsgrösse zu verwenden. Mangels Daten (zu wenige Organisationen beantworteten in der Umfrage die diesbezügliche Frage) konnte diese Variable aber nicht berücksichtigt werden.

Schwankung des jährlichen Investitionsbedarfs

Nonprofit-Organisationen, die normalerweise einen geringen, in gewissen Jahren aber einen sehr hohen Investitionsbedarf aufweisen, müssen langfristig Reserven akkumulieren, um diese Investitionen tätigen zu können.³⁸ Beispielsweise schwanken die Investitionen der „Rega“ (Schweizerische Rettungsflugwacht) stark, weil diese periodisch die gesamte Flugzeug- bzw. Helikopter-Flotte erneuern muss.³⁹ Weist eine Organisation niedrigere, regelmässige Investitionen auf, ist ihr Reservenbedarf geringer.

Anstossfinanzierung von Projekten und Verhandlungsmacht

Reserven können auch dazu verwendet werden, neue Projekte zu initiieren. Dies ist gerade deshalb wichtig, weil es oft schwierig ist, potenzielle Geldgeber für ein Projekt zu begeistern, solange die Finanzierung noch völlig ungeklärt ist. Ein erster Projektbeitrag der federführenden Organisation kann dieses Problem mildern.⁴⁰

Ferner hat die Reservenhöhe auch einen Einfluss auf die Verhandlungsmacht einer Organisation im Falle von geplanten Kooperationen.⁴¹ „Reiche“ Organisationen können sich dank ihrer Finanzkraft gegenüber den „ärmeren“ Projektpartnern besser durchsetzen. Unklar bleibt indes, welche Typen von Organisationen besonders auf Anstossfinanzierungen bzw. auf Verhand-

³⁸ Bei For-Profits verhält sich dies anders: Diese können sich wie erwähnt einfacher fremdfinanzieren und damit auch grosse Investitionen ohne entsprechendes Finanzvermögen tätigen. Die Existenz einer unausgeschöpften *debt capacity* reicht aus.

³⁹ Dies führt vor der Flottenerneuerung zu einem sehr hohen Finanzvermögen, das dann zum Zeitpunkt des Kaufs stark abnimmt. Vgl. hierzu Benini (2003), Core/Guay/Verdi (2004), S. 25, und Blümle/Schauer (2003), S. 1087.

⁴⁰ Diese Hypothese wurde durch Kommentare einzelner Organisationen im Rahmen der durchgeführten Umfrage bestätigt. Vgl. hierzu auch Vesterlund (2003).

⁴¹ Der Finanzchef einer britischen Nonprofit-Organisation kommentiert dies wie folgt: „Those with reserves have the power in the area, a charity that has no reserves is now ignored in group decisions.“ Vgl. Charity Commission (2003), S. 10.

lungsmacht bei Kooperationen angewiesen sind. Festhalten lässt sich lediglich, dass dieser Aspekt einen Vorteil hoher Reserven darstellt.

Konsequenzen des Untergangs der Organisation

Geht eine Organisation unter, die das „Bewahren“ von Wissen, der Umwelt oder bestimmten Gütern (z.B. einer wertvollen antiken Bibliothek) bezweckt, so ist ihre Mission eventuell für immer unerreichbar geworden und eine Wiederaufnahme der Tätigkeit nur begrenzt möglich bzw. sinnvoll.⁴² Der Konkurs anderer Organisationen (beispielsweise von Hilfsorganisationen) ist in dieser Hinsicht weniger gravierend, da diese ihre Tätigkeiten auch nach einem Unterbruch wieder aufnehmen können.

Effektivität aktueller und zukünftiger Projektmöglichkeiten

Eine Organisation führt nur Projekte durch, die aus ihrer Sicht einen bestimmten Nutzen pro eingesetzten Franken stiften.⁴³ Hat eine Organisation trotz hohen Spendeneinnahmen momentan nur beschränkte Projektmöglichkeiten, in Zukunft hingegen sehr viele, so liegt es nahe, dass sie einen Teil ihrer aktuellen Erträge für die Zukunft spart.

Weitere Einflussfaktoren

Interessen von Geldgebern, Leistungsempfängern und Managern

Nicht nur die Effektivität aktueller und zukünftiger Projektmöglichkeiten, sondern auch das Interesse verschiedener Stakeholder an heutigen und zukünftigen Projekten beeinflusst die optimale Reservenhöhe.⁴⁴ Es darf einerseits angenommen werden, dass Geldgeber und Leistungsempfänger an einer schnellen Verwendung der Mittel und damit an geringen Reserven interessiert sind.⁴⁵ Andererseits wird häufig unterstellt, dass NPO-Manager zu einer verzögerten Mittelverwendung und höheren Reserven tendieren. Sie stellen damit die Sicherheit der Organisation über Effizienzüberlegungen.⁴⁶ Über die Höhe der Reserven bestimmen letztlich die Manager. Aber auch die Geldgeber können Einfluss nehmen, indem sie bei allzu hoher Reservehaltung die Unterstützung der Organisation einstellen.

⁴² Vgl. zu diesem Argument Bowman (1999) S. 10.

⁴³ Vgl. hierzu Hansmann (1990), S. 18.

⁴⁴ Vgl. auch Hansmann (1990), S. 32-38.

⁴⁵ Eine Ausnahme sind diesbezüglich amerikanische Universitäten, die teilweise umso erfolgreicher Spenden sammeln, je grösser ihr bestehendes Vermögen (*endowment*) ist. Vgl. dazu Hansmann (1990), S. 33, Fussnote 50.

⁴⁶ Vgl. Bowman (1999), S. 5-8. Ein weiterer Grund spricht dafür, dass NPO-Manager ein hohes Finanzvermögen vorziehen: Weil die Leistung von Nonprofit-Organisation kaum gemessen werden kann, ist es für sie naheliegend, die Reserven (einbehaltene „Gewinne“) zu maximieren, da diese einen der wenigen quantifizierbaren Erfolgsmaßstäbe darstellen (vgl. Tuckman/Chang [1990], S. 124).

Empirisch wird das Interesse des Managements über den religiösen Hintergrund einer Organisation approximiert (Dummy-Variable: RELG). Es wird unterstellt, dass Manager religiöser Organisationen etwas altruistischer, d. h. eher im Sinne der Leistungsempfänger handeln (und geringere Reserven halten) als Manager säkularer Organisationen. Diese Hypothese basiert auf der empirisch erhärteten Erkenntnis, dass religiöse Menschen sich kooperativer verhalten.⁴⁷

Geringe Überwachung durch Privatspender

Weiter kann unterstellt werden, dass mehrheitlich durch Privatspenden finanzierte Organisationen (Variable: FIPS) höhere finanzielle Reserven aufweisen. Dies liegt daran, dass Privatspender wegen ihrer geringen Grösse und fehlenden Koordination Organisationen nur schlecht überwachen können. Es ist darum anzunehmen, dass Privatpersonen – im Gegensatz zu institutionellen Geldgebern und der öffentlichen Hand – beim Spenden weniger auf die Effizienz einer Organisation achten und Organisationen mit niedrigen finanziellen Reserven nicht bevorzugen.

Tab. 3: Weitere Einflussfaktoren auf die relative Reservenhöhe (Hypothesen)

Einflussfaktor	erw. Vorz.	Proxy	Abkürzung	Empirische Überprüfung
Interesse der Manager	–	Religiöser Hintergrund der Organisation	RELG	Ja
Interesse der Geldgeber und Leistungsempfänger	– ⁴⁸			Nein
Geringe Überwachung durch Privatspender	+	Privatspenden / Gesamtertrag	FIPS	Ja
Intensive Überwachung durch öffentliche Hand und institutionelle Geldgeber	–	(öff. Beiträge und inst. Spenden) / Gesamtertrag	FIST	Ja
Dringlichkeit der Projekte	+	Tätigkeitsgebiet (Schweiz vs. Ausland)	AUSL	Ja
Grösse der Organisation	?	Gesamtaufwand	AUFW	Ja
Beliebtheit des Spendenzwecks	+			Nein
Alter der Organisation	+			Nein

(Quelle: eigene Darstellung)

Intensive Überwachung durch öffentliche Hand und institutionelle Spender

Das Gegenstück zu den Privatspenden (FIPS) sind Beiträge der öffentlichen Hand und privaten Institutionen (FIST). Der Anteil dieser beiden Finanzierungsquellen ist logischerweise

⁴⁷ Vgl. hierzu Hull/Bold (1995), S. 144, und weiter auch Etzioni (1988), Wilson (1993) sowie Lipford et al. (1993).

⁴⁸ Dieses negative Vorzeichen bezieht sich auf den erwarteten Einfluss des Interesses von Geldgebern und Leistungsempfängern auf die Reservenhöhe, während sich dasjenige in der ersten Zeile auf den Einfluss des religiösen Hintergrunds bezieht. Aus diesem Grund resultiert verwirrenderweise zweimal das gleiche Vorzeichen.

stark negativ korreliert. Weitere Finanzierungsquellen (Umsätze, Finanzerträge) verhindern aber eine vollständige Korrelation, weshalb in der Regression teilweise beide Variablen verwendet werden (vgl. dazu aber die Ausführungen in Abschnitt 5).

Bei grösseren Geldgebern wie der öffentlichen Hand und privaten Institutionen ist anzunehmen, dass sie – im Gegensatz zu Privatspendern – eher Organisationen mit geringen Reserven bevorzugen. Wegen der Grösse der einzelnen Beiträge lohnt sich für diese Geldgeber eine gründliche Analyse der Organisationen. Es wird darum unterstellt, dass überwiegend durch Privatspenden finanzierte Organisationen höhere Reserven aufweisen als solche, die grossenteils durch Institutionen finanziert werden (FIST=hoch).⁴⁹

Eine weitere Hypothese lautet, dass institutionelle Geldgeber ihre Unterstützungsbeiträge in bestimmten Branchen erst nach Abschluss des Geschäftsjahrs (z.B. im Februar) auszahlen. Weil Privatspender hingegen häufig in der Weihnachtszeit spenden, lässt sich eine allfällige Differenz der Finanzvermögen per Ende des Jahres auch durch diese Diskrepanz gut erklären. Ob der Überwachungseffekt oder der Effekt des Zahlungszeitpunkts stärker ist, lässt sich anhand der untersuchten Daten nicht bestimmen.

Neben diesen zwei Hypothesen existiert ein weiteres Argument: Grosse Geldgeber scheinen – weil sich der Aufwand für sie lohnt – auch mehr Einfluss auf die Aktivitäten begünstigter Organisationen zu nehmen.⁵⁰ NPO-Manager können sich durch hohe Reserven vor dieser Einflussnahme schützen.⁵¹ Dies ist ein weiterer Grund, um anzunehmen, dass Organisationen mit grossen Geldgebern eher ein hohes Finanzvermögen aufweisen. Diese scheint aber im Vergleich mit der Governance-Wirkung grosser Geldgeber sekundär und wird in der empirischen Untersuchung nicht weiterverfolgt.

Dringlichkeit der Projekte

Je schlechter sich Projekte verschieben lassen und je grösser die Not der Destinatäre ist, umso weniger Reserven werden Organisationen halten. In der vorliegenden Studie wurde unterstellt, dass Organisationen mit Tätigkeit im Ausland (AUSL=1) dringendere Projekte und deshalb ein geringeres Finanzvermögen aufweisen.⁵² Die Dringlichkeit der Projekte hängt auch stark mit der oben erwähnten Effektivität aktueller und zukünftiger Projektmöglichkeiten zusammen.

⁴⁹ Vgl. Handy/Webb, S. 262. Diese Hypothese wurde im Rahmen der durchgeführten Umfrage von teilnehmenden Organisationen bestätigt.

⁵⁰ Vgl. Rose-Ackerman (1987), S. 812.

⁵¹ Dies würde für einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil grosser Geldgeber (FIST) und der Reservenhöhe sprechen. Vgl. Chang/Tuckman (1990), S. 123.

⁵² Bei im Ausland tätigen Organisationen wäre indes auch möglich, dass diese angesichts der grossen Not einen stark verminderten Anreiz zum Sparen aufweisen.

Grösse der Organisation

Auch die Grösse der Organisation kann theoretisch die Reservenhöhe beeinflussen. Beispielsweise ist anzunehmen, dass grössere Organisationen geringere Ausgabenschwankungen aufweisen, weil sie dank einer grösseren Anzahl von Projekten besser diversifiziert sind. Weiter ist es möglich, dass grössere Organisationen ein professionelleres Risikomanagement betreiben, was die notwendigen Reserven ebenfalls senkt. Empirisch wird die Grösse der Organisation mittels des jährlichen Gesamtaufwands (AUFW) approximiert.

Beliebtheit des Spendenzwecks

Geldgeber, vor allem weniger gut informierte Privatspender, neigen dazu, bestimmte Spendenzwecke zu bevorzugen.⁵³ Beispielsweise sind Projekte zu Gunsten von Kindern sehr beliebt. Es ist deshalb anzunehmen, dass Organisationen mit einem beliebten Spendenzweck eher Überschüsse generieren und deshalb hohe Reserven aufweisen.⁵⁴ Mangels einer sinnvollen Approximation für die Beliebtheit des Spendenzwecks wurde diese Hypothese empirisch nicht überprüft.

Alter der Organisation

Abhängig von ihrem Alter hatte eine Organisation in der Vergangenheit mehr oder weniger Zeit, Reserven zu akkumulieren, weshalb die Reservenhöhe auch von ihrem Alter abhängen könnte. Eine zu geringe Menge an Daten verhinderte indes eine empirische Überprüfung dieser Hypothese.

5. Daten

Für den empirischen Teil dieser Studie wurden in der Schweiz die per 30. Juni 2005 ZEWO-zertifizierten⁵⁵ Organisationen analysiert. Dies geschah einerseits durch die Auswertung ihrer Jahresberichte bzw. -rechnungen und andererseits durch die Versendung eines Fragebogens. 380 der 485 angeschriebenen Organisationen stellten dem Autor auf Anfrage den Jahresbe-

⁵³ Vgl. hierzu Wagner (2001) für die Schweiz sowie auch Tinkelman (1999) und Sargeant/Kähler (1999).

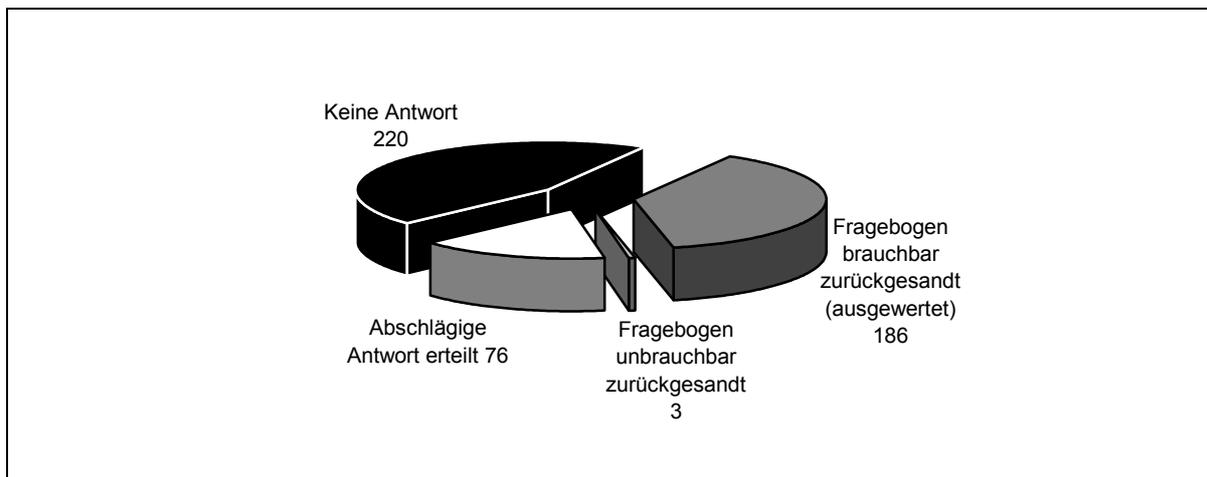
⁵⁴ Ökonomisch korrekt formuliert steigern hohe Spendeneinnahmen im Vergleich zur Grösse der Organisation die Wahrscheinlichkeit, dass nicht genügend valable aktuelle Projekte zur Verfügung stehen, und die Organisation darum das Geld anlegen muss und erst in Zukunft ausgeben kann.

⁵⁵ Die Stiftung ZEWO (Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen) ist eine schweizerische Fachstelle für gemeinnützige, spendensammelnde Organisationen (www.zewo.ch). Sie vergibt ein Gütesiegel an spendensammelnde Organisationen, das für deren Lauterkeit und Transparenz bürgt. Ein grosser Teil der spendensammelnden Organisationen in der Schweiz verfügt über dieses Gütesiegel, ist also ZEWO-zertifiziert.

richt 2004 und soweit möglich auch ältere Jahresberichte (2000-2003) zu. Zahlreiche Jahresberichte wurden auch aus dem Internet heruntergeladen. Organisationen, deren Jahresbericht fehlte, wurden aus der Stichprobe entfernt. Einige Organisationen wurden auch gestrichen, weil sie entweder nicht eigenständig waren, nicht mehr operativ tätig waren, oder nur als Unterstützungsorganisation fungierten.

Den Fragebogen retournierten 186 von 485 angeschriebenen Organisationen (vgl. Abb. 3), was einer Rücklaufquote von 36.8% entspricht. Weiter wurde versucht, bei den Organisationen, die nicht antworteten, zentrale Fragen des Fragebogens, z.B. Finanzierungs- und Kostenstruktur, anhand der Jahresberichte zu rekonstruieren. Schliesslich resultierte ein Sample, das – bezüglich der zentralen Variablen – einen Umfang von 244 Organisationen aufweist, und anhand dessen die empirischen Untersuchungen durchgeführt wurden.

Abb. 3: Rücklaufquote der Befragung



(Quelle: eigene Darstellung)

Die Organisationen wurden dabei vom Autor nach den in Tab. 4 beschriebenen Aktivitätsfeldern gegliedert.

Die Aktivitätsfeld-Kategorie „Geldtransfer“ in Tab. 4 sowie die unabhängige Variable GETR in Tab. 9 hängen sowohl theoretisch als auch praktisch stark zusammen. Organisationen, die einen grossen Teil ihrer Einnahmen direkt an andere Organisationen oder bedürftige Personen weitergeben, d.h. bei denen GETR hohe Werte aufweist, gehören in der Regel zur Kategorie „Geldtransfer“. Um irreführende Resultate zu vermeiden, wurden deshalb die Variable GETR bei den Regressionen 5 und 6 sowie die Aktivitätsfeld-Dummies bei den Regressionen 2 und 7 ausgeschlossen (vgl. Tab. 10).

Tab. 4: Aktivitätsfeld-Kategorien

Bezeichnung der Kategorie	Eindeutiges Merkmal	Beispiele von Aktivitäten
Geldtransfer	Direkte Weitergabe von finanziellen Mitteln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Unterstützung einkommensschwacher Personen in der Schweiz ▪ Unterstützung von Entwicklungshilfs-Projekten ▪ Unterstützung weiterer Projekte von Drittorganisationen
Entwicklungshilfe	Eigene Durchführung von Entwicklungshilfs-Projekten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung von Entwicklungshilfs-Projekten aller Art
Gesundheitsligen	Krankheitsbekämpfung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Krankheitsprävention ▪ Betreuung kranker Personen ▪ Erforschung von Krankheiten
Weitere Organisationen	Erbringen von (nicht-stationären, nicht-freizeit-orientierten) Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung, Betreuung und Erbringen von Dienstleistungen gegenüber Familien, Müttern, Vätern, Kindern, Senioren, und arbeitslosen, alkoholkranken, einsamen oder behinderten Menschen.
Heime und Schulen	Ortsgebundenheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betreiben von stationären Einrichtungen, Schulen und Werkstätten für körperlich und/oder geistig behinderte Erwachsene und Kinder sowie für ältere und kranke Menschen.
Soziokultur	Freizeitgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freizeitgestaltung für gesunde und behinderte Kinder und Erwachsene.
Umweltschutz	Schutz der Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schutz der Umwelt und Landschaft durch Lobbying, Naturschutzprojekte, Tierpärke und weitere Aktivitäten.

(Quelle: eigene Darstellung)

Auch andere erklärende Variablen sind relativ stark miteinander korreliert (vgl. Korrelationsmatrix in Tab. 8). Dem wurde durch einen Ausschluss der am stärksten korrelierten Variablen (PERS, FIPS, AUSL) bei einigen Regressionen Rechnung getragen (vgl. Tab. 10). Ferner wiesen einige Variablen starke Ausreisser auf. Dies war beim Finanzvermögen (FVER), dem Organisationskapital (OKAP), dem Organisationskapital + Fondskapital (OFOK), dem Finanzvermögen + Immobilien – rückzahlbares langfristiges Fremdkapital (FVIM), den Ertragsschwankungen (ERST) sowie der Ertragsentwicklung (ERTE) der Fall. Um verzerrende Einflüsse auf die Resultate auszuschliessen wurden bei diesen Variablen die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Stichprobe durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized). Tab. 5 und 6 zeigen schliesslich das arithmetische Mittel der einzelnen Variablen – aufgegliedert nach Aktivitätsfeldern. Sie enthalten auch die Erklärungen der Variablen-Abkürzungen. In Tab. 7 sind die Streuungsmasse der unabhängigen Variablen dargestellt.

Tab. 5: Arithmetisches Mittel nach Aktivitätsfeldern (Stichprobenanteil und abhängige Variablen)

Aktivitätsfeld	Anzahl Organisationen	Anteil an Gesamtstichprobe	Abhängige Variablen (Reservengrößen)				
			Finanzvermögen absolut (in Mio. CHF)	Finanzvermögen / Aufwand	(Finanzverm. + 80% der Immob. - verz., rückz. FK) / Aufwand	Organisationskapital / Aufwand	(Org.-Kap. + Fondskap.) / Aufwand
	N		FVAB	FVER†	FVIM†	OKAP†	OFOK†
Geldtransfer	31	12.7%	6.86	1.41	1.56	0.98	1.54
Entwicklungshilfe	22	9.0%	10.62	0.72	0.83	0.41	0.73
Gesundheitsligen	43	17.6%	5.98	1.44	1.50	1.17	1.56
Weitere Organisationen	80	32.8%	1.75	0.88	1.04	0.65	0.97
Heime und Schulen	42	17.2%	3.11	0.46	1.31	0.66	0.89
Soziokultur	19	7.8%	0.94	0.98	1.14	0.76	0.99
Umweltschutz	7	2.9%	2.78	1.10	1.15	0.76	1.17
Total	244	100.0%	4.15	0.98	1.23	0.78	1.12

† = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized).

Tab. 6: Arithmetisches Mittel nach Aktivitätsfeldern (unabhängige Variablen)

Aktivitätsfeld	unabhängige Variablen									
	Finanzierungsseitige Einflussfaktoren			Kostenseitige Einflussfaktoren		Weitere Einflussfaktoren				
	Ertragschwankungen (Variationskoeffizient der Erträge)	Fondskapital / Gesamtkapital	Jährliche Zunahme der Erträge von 2000-2004	Personalaufwand / Gesamtaufwand	Geldtransfer / Gesamtaufwand	Religiöser Hintergrund der Organisation	Anteil Privatspenden	Ant. Finanzierung öff. Hand + priv. Institutionen	Tätigkeitsgebiet im Ausland	Jährlicher Aufwand (in Mio. CHF)
	ERTS†	FOKA	ERTE†	PERS	GETR	RELG	FIPS	FIST	AUSL	AUFW
Geldtransfer	14.3%	28.6%	5.5%	11.0%	69.8%	22.6%	60.5%	30.0%	51.6%	4.21
Entwicklungshilfe	15.1%	26.9%	7.0%	29.8%	18.1%	40.9%	42.0%	51.9%	100.0%	18.90
Gesundheitsligen	11.2%	20.4%	3.2%	45.5%	8.8%	0.0%	32.1%	37.1%	0.0%	4.78
Weitere Organisationen	9.6%	18.8%	2.2%	55.1%	7.8%	32.5%	23.2%	49.4%	2.5%	3.36
Heime und Schulen	8.8%	13.4%	4.3%	68.1%	1.1%	2.4%	9.0%	55.7%	0.0%	8.91
Soziokultur	12.1%	12.1%	8.3%	46.6%	8.8%	10.5%	29.4%	47.0%	5.3%	2.95
Umweltschutz	15.8%	21.7%	6.9%	38.8%	1.3%	0.0%	40.6%	16.4%	0.0%	2.56
Total	11.2%	19.7%	4.2%	46.6%	15.5%	18.4%	29.7%	44.9%	16.8%	6.02

† = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized).

Tab. 7: Zentral- und Streuungsmasse der abhängigen und unabhängigen Variablen (ohne Dummy-Variablen)

	Abkürzung	arithmetisches Mittel	Standardabweichung	Perzentile				
				5%	25%	Median (50%)	75%	95%
Finanzvermögen (in Mio. CHF)	FVAB	4.15	12.4	0.06	0.32	0.86	2.61	15.31
Finanzvermögen / Aufwand	FVER†	0.98	1.0	0.07	0.29	0.67	1.32	3.33
(Finanzvermögen + Immobilien – verz., rückz. FK) / Aufwand	FVIM†	1.23	1.1	0.09	0.41	0.85	1.66	3.99
Organisationskapital / Aufwand	OKAP†	0.78	0.7	0.05	0.19	0.53	1.13	2.65
(Organisationskapital + Fondskapital) / Aufwand	OFOK†	1.12	1.1	0.07	0.36	0.75	1.40	3.74
Ertragsschwankungen (Variationskoeffizient der Erträge)	ERTS†	13.4%	11.1%	1.6%	4.9%	9.9%	18.9%	40.0%
Fondskapital / Gesamtkapital	FOKA	19.7%	23.7%	0.0%	0.0%	9.2%	32.2%	73.1%
Jährliche Zunahme der Erträge von 2000-2004	ERTE†	4.2%	14.5%	-20.9%	-3.4%	2.5%	9.0%	43.1%
Personalaufwand / Gesamtaufwand	PERS	46.6%	25.8%	0.0%	25.0%	50.0%	68.5%	82.0%
Geldtransfer / Gesamtaufwand	GETR	15.5%	25.3%	0.0%	0.0%	2.0%	19.4%	77.8%
Anteil Privatspenden	FIPS	29.7%	28.6%	0.6%	5.0%	18.4%	47.0%	88.5%
Anteil Finanzierung öffentl. Hand + priv. Institutionen	FIST	44.9%	29.0%	0.0%	19.4%	46.1%	66.7%	94.5%
Jährlicher Aufwand (in Mio. CHF)	AUFW	6.02	13.1	0.09	0.57	1.67	5.38	26.80

† = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized).

Tab. 8: Korrelationsmatrix (abhängige und unabhängige Variablen, ohne Aktivitätsfeld-Dummy-Variablen)

	FVER†	FVIM†	OKAP†	OFOK†	ERTS†	FOKA	ERTE†	PERS	GETR	RELG	FIPS	FIST	AUSL
FVER†	1												
FVIM†	0.85***	1											
OKAP†	0.77***	0.74***	1										
OFOK†	0.93***	0.89***	0.83***	1									
ERTS†	0.30***	0.24***	0.19***	0.30***	1								
FOKA	0.13**	0.09	-0.29***	0.14**	0.07	1							
ERTE†	-0.17***	-0.23***	-0.20***	-0.20***	0.26***	-0.04	1						
PERS	-0.31***	-0.18***	-0.21***	-0.26***	-0.23***	-0.08	-0.02	1					
GETR	0.23***	0.14**	0.15**	0.19***	0.11	0.10	0.02	-0.65***	1				
RELG	-0.15**	-0.18***	-0.22***	-0.16**	-0.09	0.16**	-0.04	-0.04	0.06	1			
FIPS	0.42***	0.30***	0.32***	0.38***	0.25***	0.09	-0.05	-0.54***	0.48***	0.00	1		
FIST	-0.36***	-0.33***	-0.35***	-0.38***	-0.12	0.02	0.05	0.36***	-0.20***	0.12	-0.66***	1	
AUSL	-0.10	-0.16**	-0.17***	-0.15**	0.06	0.13**	0.02	-0.40***	0.43***	0.18***	0.25***	0.03	1
AUFW	-0.14**	-0.07	-0.04	-0.04	-0.11	0.02	-0.00	0.01	-0.00	0.07	-0.05	0.02	0.20***

Korrelationskoeffizienten nach Pearson; *** = Signifikanz-Niveau 1%; ** = 5%; zweiseitige Tests. † = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized). **Fettgedruckte** Koeffizienten (≥ 0.40) haben den Autor dazu bewogen, eine der zwei stark korrelierten Variablen aus einigen Regressionsmodellen zu entfernen (vgl. Tab. 10).

Tab. 9: Korrelationsmatrix (Korrelation der unabhängigen Variablen mit den Aktivitätsfeld-Dummy-Variablen)

	ERTS [†]	FOKA	ERTE [†]	PERS	GETR	RELG	FIPS	FIST	AUSL	AUFW
Geldtransfer	0.05	0.11	0.05	-0.52***	0.81***	0.05	0.39***	-0.18***	0.37***	-0.05
Entwicklungshilfe	0.00	0.03	0.01	-0.19***	0.05	0.21***	0.17***	0.03	0.67***	0.33***
Gesundheitsligen	0.02	0.01	-0.03	-0.02	-0.12	-0.22***	0.04	-0.13**	-0.21***	-0.04
Weitere Organisationen	-0.05	-0.03	-0.10	0.23***	-0.21***	0.25***	-0.16**	0.11	-0.27***	-0.14**
Heime und Schulen	-0.02	-0.06	0.01	0.12	-0.17***	-0.12	-0.17***	0.00	-0.13**	0.03
Soziokultur	0.01	-0.05	0.06	-0.18***	0.23***	-0.01	0.14**	-0.02	0.18***	-0.08
Umweltschutz	0.08	0.02	0.03	-0.05	-0.10	-0.08	0.07	-0.17***	-0.08	-0.05

Korrelationskoeffizienten nach Pearson; *** = Signifikanz-Niveau 1%; ** = 5%; zweiseitige Tests. † = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized).

Fettgedruckte Koeffizienten (≥ 0.40) haben den Autor dazu bewogen, eine der zwei stark korrelierten Variablen aus einigen Regressionsmodellen zu entfernen (vgl. Tab. 10).

6. Resultate

Welche Faktoren beeinflussen das Finanzvermögen von spendensammelnden NPOs? Um diese anfänglich gestellte Frage zu beantworten, wurden zahlreiche Regressionen durchgeführt (vgl. Tab. 10). Dabei wurden verschiedene Kategorien von Einflussfaktoren (Finanzierung, Kostenstruktur, Abweichungen vom Optimum) sowie Dummy-Variablen für die einzelnen Aktivitätsfelder berücksichtigt. Als idealtypisch kann das Modell in Spalte 6 der Tab. 10 betrachtet werden: Es schliesst alle zentralen erklärenden Variablen ein und vermeidet dennoch verzerrende Multikollinearität. In einem Satz zusammengefasst lautet seine Erkenntnis, dass primär Faktoren der Finanzierung und der Governance die Höhe des Finanzvermögens beeinflussen. Anhand des Aktivitätsfelds und der Fixkosten lässt sich hingegen kaum auf die Reservenhöhe schliessen.

Die Finanzierungseinflüsse manifestieren sich zuallererst in den stark signifikanten Ertragschwankungen (Variationskoeffizient der Erträge, ERTS). Eine Organisation, bei der dieser um 10 Prozentpunkte höher liegt (d.h. deren Erträge statt 20% durchschnittlich 30% nach oben und unten ausschlagen) weist im Durchschnitt Finanzreserven für 93 Tage mehr auf.⁵⁶

Weiter besitzen Organisationen mit einer stärker zweckgebundenen Finanzierung (höhere Fondskapitalquote, FOKA) ein leicht grösseres Finanzvermögen. Die ursprüngliche Hypothese, die durch dieses Resultat ansatzweise bestätigt wird, besagt, dass Organisationen durch einen höheren Fondskapitalanteil stärker eingeschränkt sind und deshalb höhere Reserven halten. Es liesse sich aber wie erwähnt auch argumentieren, dass Organisationen mit höherem Finanzvermögen selber einzelne Vermögensteile mit einer Zweckbindung versehen, damit sie weniger Organisationskapital („Eigenkapital“) aufweisen und ihren Geldgebern gegenüber als

⁵⁶ Vgl. Tab. 10, Spalte 6. Um 10 Prozentpunkte höhere Ertragschwankungen steigern das Finanzvermögen pro jährlichen Aufwand um: $2.553 \cdot 10\% \cdot 365 \text{ Tage} = 93.2 \text{ Tage}$.

weniger „reich“ erscheinen.⁵⁷ Die Kausalität würde in diesem Fall genau umgekehrt verlaufen. Mangels Zeitreihendaten konnte dies nicht überprüft werden.

Tab. 10: Bestimmungsfaktoren des standardisierten Finanzvermögens (FVER)

Erklärungsbereich	unabhängige Variable	erw. Vorz.	Modelle [§]						
			1	2	3	4	5	6	7
			Regressions-Koeffizienten (p-Wert)						
	(Konstante)		0.864*** (0.09%)	0.929*** (0.02%)	0.635*** (0.12%)	0.876*** (<0.01%)	0.926*** (<0.01%)	1.014*** (<0.01%)	1.150*** (<0.01%)
Finanzierung	ERST [†]	+	2.273*** (<0.01%)	2.094*** (<0.01%)	2.381*** (<0.01%)	2.601*** (<0.01%)	2.715*** (<0.01%)	2.553*** (<0.01%)	2.562*** (<0.01%)
	FOKA	+	0.458** (3.67%)	0.462** (3.53%)	0.455** (3.82%)	0.484** (2.81%)	0.479** (3.09%)	0.382* (8.98%)	0.491** (3.18%)
	ERTE [†]	-	-1.523*** (<0.01%)	-1.481*** (0.01%)	-1.533*** (<0.01%)	-1.606*** (<0.01%)	-1.660*** (<0.01%)	-1.590*** (<0.01%)	-1.572*** (0.01%)
Kostenstruktur	PERS	+	-0.386 (18.24%)	-0.530* (6.50%)					
	GETR	-	0.371 (34.53%)	0.358 (20.53%)	0.565 (12.35%)	0.727** (4.34%)			
Weitere Faktoren	RELG	-	-0.269* (5.18%)	-0.282** (3.85%)	-0.263* (5.81%)	-0.254* (6.83%)	-0.251* (7.32%)	-0.252* (7.96%)	-0.281** (4.56%)
	FIPS	+	0.535* (6.89%)	0.765*** (0.79%)	0.567* (5.36%)				
	FIST	-	-0.333 (18.69%)	-0.264 (29.43%)	-0.386 (12.23%)	-0.704*** (0.02%)	-0.738*** (0.01%)	-0.854*** (<0.01%)	-0.995*** (<0.01%)
	AUSL	-	-0.927*** (0.02%)	-0.620*** (0.02%)	-0.913*** (0.02%)	-0.948*** (0.01%)	-0.896*** (0.03%)		
	AUFW	-	-0.006 (17.02%)	-0.004 (34.04%)	-0.006 (15.09%)	-0.007* (8.97%)	-0.007* (9.78%)	-0.007 (11.53%)	-0.008* (6.20%)
Aktivitätsfeld	Aktivitätsfeld-Dummies [‡]		Ja** (3.66%)	Nein	Ja** (1.98%)	Ja*** (0.32%)	Ja*** (0.01%)	Ja*** (0.73%)	Nein
	adjusted R ²		0.357	0.336	0.355	0.347	0.338	0.303	0.267
	F-Wert		9.399	13.226	9.872	10.184	10.507	9.757	15.685

§ Abhängige Variable: Finanzvermögen / Aufwand (FVER; entspricht Überlebensdauer in Jahren bei vollständigem Finanzierungseinbruch). † = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized). ‡ Referenzkategorie der Aktivitätsfeld-Dummies stellt die Gruppe der „weiteren Organisationen“ dar. Berücksichtigte Organisationen (N) = 244. *** = signifikant auf dem 1%-Niveau; ** = signifikant auf dem 5%-Niveau; * = signifikant auf dem 10%-Niveau; Die Signifikanz der Regressionskoeffizienten wurde mittels t-Tests, diejenige der Aktivitätsfeld-Dummies mittels der Veränderung von R² (F-Test) berechnet.

Ebenfalls erwartungsgemäss beeinflusst die vergangene Entwicklung der Erträge (ERTE), mit der auf die zukünftige Ertragsentwicklung geschlossen wurde, die Höhe des Finanzvermögens negativ: Organisationen, die sich im Wachstum befinden, weisen geringere Reserven auf.

⁵⁷ Es ist unklar, ob eine solche Umbuchung gemäss Swiss GAAP FER 21 zulässig ist. Swiss GAAP FER (2004), Absatz 18, S. 151, besagt, dass durch die Organisation selber designierte (zweckgebundene) Mittel zum Organisationskapital zu schlagen sind: „Die Mittel ohne Verfügungseinschränkung durch Dritte (freie Fonds) sind als Position des Organisationskapitals auszuweisen.“ Anmerkung 48, S. 155 zufolge gehören diese Mittel indes zum Fondskapital: „Ein Fonds mit einschränkender Zweckbestimmung gibt Rechenschaft über Mittel, welche mit einem vom Spender oder durch die Organisation selbst klar bestimmten und die Verwendung einschränkenden Zweck verbunden sind.“ Nach Ansicht des Autors hat sich bei den untersuchten Organisationen mehrheitlich die letztere Vorgehensweise etabliert. Deshalb, und weil das Organisationskapital häufig mit „Eigenkapital“ gleichgesetzt wird (vgl. Blümle/Schauer [2003]), können relativ wohlhabende Organisationen dennoch eine – auf den ersten Blick – besorgniserregend niedrige Eigenkapitalquote aufweisen. Geldgeber werden so im falschen Glauben gelassen, jeder Spendenfranken sei für das Überleben der Organisation notwendig.

Gemäss einer anderen – ebenfalls durch dieses Resultate bestätigen – Hypothese haben Organisationen, die Finanzierungsrückgänge aufweisen, vorausschauend Reserven gebildet.⁵⁸

Entgegen den Erwartungen kann kein Einfluss der Kostenstruktur auf die Höhe des Finanzvermögens nachgewiesen werden. Der Anteil des Personalaufwands am Gesamtaufwand (PERS) ist so stark mit praktisch allen anderen unabhängigen Variablen korreliert (vgl. Tab. 8), dass kein signifikantes Ergebnis resultiert. Das gleiche Problem, wenn auch weniger gravierend, stellt sich beim Anteil der direkt weiter transferierten Gelder (GETR), der als Proxy für eindeutig variable Kosten verwendet wird. Beide Variablen werden deshalb ab Modell Nr. 3 bzw. 5 eliminiert.

Ferner weisen Organisationen mit religiösem Hintergrund (RELG) schwach signifikant niedrigere Reserven auf. Hingegen beeinflussen die unter „weitere Faktoren“ aufgeführten Finanzierungsquellen (Finanzierungsanteil der Privatspender [FIPS] sowie der öffentlichen Hand und privaten Institutionen [FIST]) die Reserven wieder klar. Weil aber auch sie miteinander korreliert sind, resultiert keine gleichzeitige Signifikanz. Dafür ist der Grad der Beeinflussung erstaunlich: Organisationen, die statt zu 0% zu 100% vom Staat und privaten Institutionen finanziert werden, weisen ein Finanzvermögen auf, das sie im Krisenfall durchschnittlich um 312 Tage weniger lang am Leben erhält.⁵⁹

Dieses Resultat scheint allerdings logisch, denn institutionelle, grosse Geldgeber sind weniger stark vom Problem der hohen Informationskosten betroffen als kleine Privatspender. Sie können zu unterstützende Organisationen ausführlich prüfen und dabei auch komplexere finanztechnische Kriterien wie die Höhe des Finanzvermögens (und ihren Einfluss auf die Effizienz) berücksichtigen.⁶⁰ Weiter unterstützt dieses Resultat auch die Hypothese, dass institutionelle Geldgeber ihre Unterstützungsbeiträge teilweise erst im Nachhinein auszahlen. Ob der Überwachungseffekt oder der Effekt des Zahlungszeitpunkts stärker ist, lässt sich anhand der untersuchten Daten nicht sagen.

⁵⁸ Es wäre allerdings auch plausibel, wenn Organisationen mit sinkenden Erträgen aufgrund dieser Entwicklung bereits ein kleineres Finanzvermögen aufwiesen und Organisationen mit steigenden Erträgen ein grösseres. Eine andere Erklärung dieser empirischen Beobachtung könnte auch sein, dass die Spender negativ auf ein hohes Finanzvermögen reagieren und darum die Erträge sinken (vgl. zu dieser Hypothese auch Handy/Webb [2003], S. 262). Dabei wäre zwar die Korrelation die gleiche wie hier beobachtet, die Kausalität verlief indes in die umgekehrte Richtung.

⁵⁹ Vgl. Tab. 10, Spalte 6. Ein um 100% höherer Finanzierungsanteil der öffentlichen Hand und privater Institutionen (FIST) senkt das Finanzvermögen pro jährlichen Aufwand um: $0.854 \cdot 100\% \cdot 365 \text{ Tage} = 311.7 \text{ Tage}$.

⁶⁰ Eine weitere Erklärung für die niedrigen Finanzvermögen bei staatsfinanzierten Organisationen könnte die Tatsache sein, dass viele (finanzschwache) Heime und Schulen zu dieser Gruppe zählen. Empirisch ist dies aber nicht nachweisbar. Auch der Zeitpunkt der staatlichen Beitragszahlungen (häufig erst nach Abschluss des Geschäftsjahrs) sowie ihre im Gegensatz zu Privatspenden geringen Schwankungen könnten ein niedrigeres Finanzvermögen bewirken bzw. erlauben. Letzteres zeigt sich daran, dass beim Weglassen der Variable FIPS (Modell 3 vs. Modell 4) der Einfluss der Ertragschwankungen (ERTS) zunimmt.

Eindeutig unterdurchschnittlich wohlhabend sind im Ausland tätige Organisationen (AUSL). Hier liesse sich einerseits – wie oben angenommen – argumentieren, dass Entwicklungshilfe einen unterdurchschnittlich beliebten Spendenzweck darstelle. Andererseits wäre wie erwähnt auch denkbar, dass solche Organisationen angesichts der grossen Not in den Entwicklungsländern einen stark verminderten Anreiz zum Sparen aufweisen.⁶¹ Dies stünde auch mit der erwähnten Hypothese in Einklang, dass Organisationen mit speziell dringenden heutigen Projektmöglichkeiten geringere Reserven aufweisen.

Die Grösse einer Organisationen – gemessen an ihrem Aufwand (AUFW) – hat in der Regression keinen Einfluss auf die Höhe des Finanzvermögens. In einem Mittelwertvergleich mittels t-Test zeigt sich indes, dass kleine Organisationen ein signifikant höheres Finanzvermögen pro Aufwand aufweisen.

Schliesslich hat auch das Aktivitätsfeld einen gewissen Einfluss auf die Höhe des Finanzvermögens: Dieser ist vor allem bei Gesundheitsligen und Geldtransfer-Organisationen (überdurchschnittliche Reserven) sowie Heimen und Schulen (unterdurchschnittliche Reserven) relevant (detaillierte Analyse nicht abgebildet). Bei einigen Modellen ist er indes nur leicht (vgl. Tab. 10) oder gar nicht signifikant (vgl. Tab. 11).

Zusammenfassend führen die festgehaltenen Beobachtungen zur Vermutung, dass primär die von den Geldgebern ausgeübte Kontrolle (FIPS, FIST), die Ertragsrisiken (ERTS, ERTE) sowie das geographische Tätigkeitsgebiet (AUSL) zentrale Determinanten des Finanzvermögens sind. Der religiöse Hintergrund der Organisationen (RELG), das Aktivitätsfeld, die Zweckbindung der Mittel sowie die Grösse der Organisationen sind nur leicht bis gar nicht signifikant.

Die durchgeführte Analyse zeigt nicht nur die Einflussfaktoren des Finanzvermögens auf, sie ermöglicht es einzelnen Organisationen auch, ihr eigenes Finanzvermögen oder andere Reservergrössen auf deren Angemessenheit zu überprüfen. Dazu reicht es, wenn sie ihre jeweiligen Einflussfaktoren (abhängigen Variablen) sowie die Regressionsgleichung kennt (vgl. Tab. 10 und 11). Der so zu berechnende Schätzer (*predictor*) gibt einen Hinweis auf das im Vergleich mit ähnlichen Organisationen angemessene Finanzvermögen.

7. Robustheitstests

Weiter wurde untersucht, ob andere Reservegrössen durch ähnliche Faktoren beeinflusst werden wie das Finanzvermögen. Wie Tab. 11 zeigt, kann diese Frage bejaht werden: Vorzeichen

⁶¹ Für die letztere These spricht, dass gemäss Wagner (2004), S. 10, typische „ausländische“ Aktivitäten wie Entwicklungshilfe oder Bekämpfung des Hungers weder speziell beliebte noch speziell unbeliebte Spendenzwecke sind.

und Signifikanz der Einflussfaktoren sind praktisch identisch zu Tab. 10. Der einzige Unterschied ist, dass die Fondskapitalquote (FOKA) mit steigendem Organisationskapital pro Aufwand (OKAP) sinkt – statt wie bisher steigt (Koeffizient neu: -0.989). Dies hängt aber damit zusammen, dass sich Organisationskapital und Fondskapital in der Bilanz von Fremdleistungs-NPOs (beinahe) auf 100% addieren.

Ferner zeigt sich, dass das Organisationskapital (OKAP) am besten (adjusted R² von 33.4%), und das Finanzvermögen inklusive 80% der Immobilien abzüglich des rückzahlbaren langfristigen Fremdkapitals (FVIM) am schlechtesten erklärt werden kann (adjusted R² von 22.5%). Der mangelnde Erklärungsgrad des Immobilienvermögens ist möglicherweise auf die Schwierigkeit der Immobilienbewertung zurückzuführen.

Tab. 11: Bestimmungsfaktoren anderer Reservegrößen

Erklärungsbereich	unabhängige Variable	erwartetes Vorzeichen	Modelle [§] (abhängige Variable)			
			6 (FVER [†])	8 (FVIM [†])	9 (OKAP [†])	10 (OFOK [†])
			Koeffizient (p-Wert)			
Finanzierung	(Konstante)		1.014*** (<0.01%)	1.460*** (<0.01%)	1.055*** (<0.01%)	1.208*** (<0.01%)
	ERTS [‡]	+	2.553*** (<0.01%)	2.666*** (<0.01%)	1.532*** (0.01%)	3.052*** (<0.01%)
	FOKA	+	0.382* (8.98%)	0.409 (13.89%)	-0.989*** (<0.01%)	0.525** (3.58%)
	ERTE [‡]	-	-1.590*** (<0.01%)	-2.162*** (<0.01%)	-1.323*** (<0.01%)	-1.944*** (<0.01%)
Weitere Faktoren	RELG	-	-0.252* (7.96%)	-0.406** (2.17%)	-0.178* (9.57%)	-0.305* (5.63%)
	FIST	-	-0.854*** (<0.01%)	-1.030*** (<0.01%)	-0.626*** (<0.01%)	-1.094*** (<0.01%)
	AUFW	-	-0.007 (11.53%)	-0.001 (83.12%)	0.002 (47.72%)	0.002 (61.42%)
Aktivitätsfeld	Aktivitätsfeld-Dummies [‡]		Ja*** (0.73%)	Ja (57.6%)	Ja*** (0.22%)	Ja (11.90%)
	adjusted R ²		0.303	0.225	0.334	0.303
	F-Wert		9.757***	6.869***	11.126***	9.752

§ = unterschiedliche abhängige Variablen (s. oberste Zeile): FVER = Finanzvermögen / Aufwand; FVIM = (Finanzvermögen + 80% der Immobilien – rückzahlbares langfristiges Fremdkapital) / Aufwand; OKAP = Organisationskapital / Aufwand; OFOK = (Organisationskapital + Fondskapital) / Aufwand. † = Die niedrigsten bzw. höchsten 5% der Verteilung wurden bei diesen Variablen durch das 5. bzw. 95. Perzentil ersetzt (winsorized). ‡ Referenzkategorie stellt bei den Aktivitätsfeld-Dummies die Gruppe der „weiteren Organisationen“ dar. Berücksichtigte Organisationen (N) = 244. *** = signifikant auf dem 1%-Niveau; ** = signifikant auf dem 5%-Niveau; * = signifikant auf dem 10%-Niveau; Die Signifikanz der Regressionskoeffizienten wurde mittels t-Tests, diejenige der Aktivitätsfeld-Dummies mittels der Veränderung von R² (F-Test) berechnet.

Sowohl Organisationskapital + Fondskapital (OFOK), Organisationskapital (OKAP) als auch Finanzvermögen (FVER) können indes ähnlich gut erklärt werden. Die bereits in Tab. 8 abgebildeten Korrelationskoeffizienten zeigen den Zusammenhang der einzelnen verwendeten Reservevariablen: Zwischen allen verwendeten Grössen besteht eine Korrelation von über 80%. Einzige Ausnahme bildet das Organisationskapital (OKAP), das sich wohl wegen des von Organisation zu Organisation stark variierenden Fondskapitalanteils (FOKA) nicht ganz gleichläufig mit dem Finanzvermögen und den anderen Reservegrössen bewegt.

Wenn eine Organisation durch Zweckbindung stark eingeschränkt ist, kann das Organisationskapital eine genauere Approximation an die Reservenhöhe darstellen. Hingegen ist seine Verwendung irreführend, wenn NPO-Manager Organisationskapital selber dem Fondskapital zuweisen, um gegen aussen weniger „reich“ zu erscheinen.

8. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, welche finanzierungs- und kostenstrukturbedingten sowie weiteren Faktoren das Finanzvermögen und andere Reservegrössen spendensammelnder Nonprofit-Organisationen beeinflussen

Die empirische Untersuchung von 244 Schweizer Organisationen zeigt, dass die Reservenhöhe primär von finanzierungsseitigen Variablen abhängt. In erster Linie sind dies Ertragschwankungen, die zukünftige Ertragsentwicklung sowie die Zweckbindung des Vermögens. Auch Governance-Faktoren wie der Einfluss der Geldgeber oder eine Tendenz zum Altruismus bei den Managern (gemessen am religiösen Hintergrund einer Organisation) üben einen gewissen Einfluss aus. Kostenstrukturseitige Einflüsse lassen sich kaum nachweisen. Ebenfalls relativ schwierig ist es, die Reservenhöhe dem Aktivitätsfeld einer Organisation zuzuschreiben. Dies liegt möglicherweise daran, dass innerhalb der Aktivitätsfelder grosse Unterschiede zwischen den Organisationen bestehen. Zudem umfasst die untersuchte Gesamtstichprobe in einigen Aktivitätsfeldern nur wenige Organisationen, was die Signifikanz der Resultate ebenfalls beeinträchtigt.

Die Resultate sind weitgehend konsistent mit den bisherigen Untersuchungen und stützen einen Grossteil der Hypothesen. Allerdings ist anzumerken, dass eine grosse Zahl von plausiblen Einflussfaktoren (und somit auch von Hypothesen) existiert.

Was bedeuten die Resultate für spendensammelnde Nonprofit-Organisationen? Organisationen, die vergleichsweise geringe Reserven aufweisen, sollten versuchen, ihre Ertragschwankungen zu senken oder die zukünftige Ertragsentwicklung zu verbessern. Auch eine Änderung der Finanzierungsstruktur zugunsten stärkerer Finanzierung durch Privatspenden (und

damit geringerer die Überwachung durch institutionelle Geldgeber) ist eine Option. Diese Massnahmen senken das Risiko und verbessern die Möglichkeit einer Reservenerhöhung. Effektive und optimale Reservenhöhe stehen so wieder eher in Einklang zueinander.

Verfügt eine Organisation hingegen bei durchschnittlichem Risiko über ein relativ hohes Finanzvermögen, könnten sich die zuständigen Gremien überlegen, die Reservenhöhe nach unten anzupassen. Dabei gilt es aufzupassen, dass dies über einmalige Projekte geschieht, da sonst langfristige Verpflichtungen entstehen, welche durch die aktuellen Einnahmen nicht gedeckt werden können.

Während die Anpassung der Reserven nach unten relativ einfach ist, bleibt unklar, wie die (erstgenannten) Risikofaktoren angepasst werden können. Deren Ursprünge sind kaum bekannt. Hier läge ein spannendes Gebiet zukünftiger Forschung. Weiter wäre es auch interessant, den Einfluss der – in der vorliegenden Studie insignifikanten – kostenstrukturseitigen Determinanten genauer zu untersuchen, der rein theoretisch gegeben sein muss. Und schliesslich ist es eine grosse, erst ansatzweise gelöste Aufgabe, ein praxistaugliches Modell für die optimale Reservenhöhe aufzustellen.

Literatur

Benini, Francesco: Spenden landen im Börsenloch – Millionenverluste der Rega – Kontrollbehörde Zewo erwägt verschärfte Richtlinien, *NZZ am Sonntag*, Nr. 30, 27. Juni 2003, S.6.

Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert: Wieviel „Eigenkapital“ brauchen Nonprofit-Organisationen? – Dilemma zwischen Leistungsverpflichtung und Risikovorsorge durch Transparenz überbrücken, *Schweizer Treuhänder*, Nr. 12, 2003, S.1083-1088.

Bourgeois, Lawrence J. III: On the measurement of organizational slack, *Academy of Management Review*, 6 (1), 1981, S. 29-39

Bourgeois, Lawrence J. III/Singh, Jitendra V.: Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams, *Academy of Management Proceedings*, 1983, S. 43-47.

Bowman, H. Woods: How Big Should Endowment Be? Paper presented to the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Washington, D.C., 5. November 1999.

Bowman, H. Woods: Managing Endowment and Other Assets, in: Young, Dennis (Hrsg.): *Financing Nonprofits: Bridging Theory and Practice*, forthcoming, 2006.

Bowman, H. Woods/Keating, Elizabeth K./Hager, Mark: Organizational Slack in Nonprofits, Working Paper, 2005.

<http://ksghome.harvard.edu/~ekeatin/papers/organizational%20slack.pdf> (27.2.2006)

Büttner, Jean-Martin: „Ich verstehe den Ärger der Spendenden“, Interview mit Zewo-Präsident Erich Müller, *Tages-Anzeiger*, 22. Juli 2003, S.7.

Chang, Cyril F./Tuckman, Howard P.: Why Do Nonprofit Managers Accumulate Surpluses, and How Much Do They Accumulate? *Nonprofit Management and Leadership*, 1 (2), 1990, S.117-135.

Chang, Cyril F./Tuckman, Howard P.: Financial vulnerability and attrition as measures of nonprofit performance, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62 (4), 1991, S.655-672.

Charity Commission (Hrsg.): *Charity Reserves*, 2003.

<http://www.charity-commission.gov.uk/library/publications/pdfs/rs3text.pdf> (27.2.2006)

Core, John E./Guay, Wayne R./Verdi, R.: Agency problems of excess endowment holdings in not-for-profit firms, Working Paper, 2004.

<http://fisher.osu.edu/fin/dice/seminars/guay.pdf> (27.2.2006)

Etzioni, Amitai: *The Moral Dimension*, New York 1988.

Fisman, Raymond/Hubbard, R. Glenn: Precautionary Savings and the Governance of Non-profit Organizations, *Journal of Public Economics*, 89 (11-12), 2005, S. 2231-2243.

Hager, Mark A.: Financial Vulnerability Among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (2), 2001, S. 376-392.

Handy, Femida/Webb, Natalie J.: A Theoretical Model of the Effects of Public Funding on Saving Decisions by Charitable Nonprofit Service Providers, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74 (2), 2003, S. 261-282.

Hansmann, Henry: Why Do Universities Have Endowments? *Journal of Legal Studies*, 19 (1), 1990, S. 3-42.

Hansmann, Henry: *The ownership of enterprise*, Cambridge 1996.

- Hull, Brooks B./Bold, Frederick: Preaching Matters: Replication and Extension, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 27 (1), S. 143-149.
- Jensen, Michael C.: Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, *American Economic Review*, 76 (2), 1986, S. 323-329.
- Keating, Elizabeth K./Frumkin, Peter: How to Assess Nonprofit Financial Performance, Working Paper, 2001.
<http://ksghome.harvard.edu/~ekeatin/finassess.pdf> (27.2.2006)
- Kingma, Bruce R.: Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22 (2), 1993, S.105-119.
- Lipford, Jody/McCormick, Robert E./Tollison, Robert D.: Preaching matters, *Journal of Economic Behavior and Organization* 21 (3), 1993, S. 235-250.
- Rose-Ackerman, Susan: Ideals Versus Dollars: Donors, Charity Managers, and Government Grants, *Journal of Political Economy*, 95 (4), 1987, S. 810-823.
- Ryan, William P.: Nonprofit Capital – A Review of Problems and Strategies, Report prepared for The Rockefeller Foundation and Fannie Mae Foundation, 2001.
http://www.rockfound.org/Library/Nonprofit_Capital_-_A_Review_of_Problems_and_Strategies.pdf (27.2.2006)
- Sargeant, Adrian/Kähler, Jürgen: Returns on Fundraising Expenditures in the Voluntary Sector, *Nonprofit Management and Leadership*, 10 (1), 1999, S. 5-19.
- Scanlon, William J.: A Theory of the Nursing Home Market, *Inquiry*, 17 (1), 1980, S. 25-41.
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 4. Auflage, Bern 2002.
- Staubli, René: Berghilfe hat sich arg verspekuliert, *Tages-Anzeiger*, 19. Juli 2003, S. 7.
- Swiss GAAP FER 2004, Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, herausgegeben von der Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER), Zürich 2004.
- Tinkelman, Daniel: Factors affecting the relation between donations to nonprofit organizations and an efficiency ratio, *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, 10, 1999, S. 135-161.
- Tobin, James: What is permanent endowment income? *American Economic Review*, 64 (2), 1974, S. 427-432.
- Tuckman, Howard P./Chang, Cyril F.: A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20 (4), 1991, S. 445-460.
- Tuckman, Howard P./Chang, Cyril F.: Nonprofit Equity: A Behavioral Model and its Policy Implications, *Journal of Policy Analysis and Management*, 11 (1), 1992, S. 76-87.
- Vesterlund, Lise: The Informational Value of Sequential Fundraising, *Journal of Public Economics*, 87 (1), 2003, S. 627-657.
- Volkart, Rudolf: Corporate Finance, 2. Auflage, Zürich 2006.
- Wagner, Ruth: Untersuchung zum schweizerischen Spendenmarkt, *Verbands-Management*, 30 (2), 2004, S. 6-13.
- Wilson, James Q.: The Moral Sense, New York 1993.
- Young, Dennis (Hrsg.): Financing Nonprofits: Bridging Theory and Practice, forthcoming, 2006.