

Inhaltsübersicht

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Forschungsgegenstand und verwendete Theorien | 7 |
| 3 | Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht..... | 25 |
| 4 | Der gemeinnützige Sektor und sein regulatorisches Umfeld | 59 |
| 5 | Höhe des Finanzvermögens | 109 |
| 6 | Überlegungen zur Kapitalstruktur..... | 201 |
| 7 | Anlage des Finanzvermögens | 221 |
| 8 | Zusammenfassung und Schlussfolgerungen | 287 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|--------------|
| Vorwort | v |
| Inhaltsübersicht | vii |
| Abbildungsverzeichnis | xix |
| Tabellenverzeichnis | xxiii |
| Abkürzungsverzeichnis | xxvii |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Einführung ins Thema | 1 |
| 1.2 Fragestellung | 2 |
| 1.3 Einordnung in die bestehende Literatur | 3 |
| 1.4 Methodisches Vorgehen | 4 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 5 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2 | Forschungsgegenstand und verwendete Theorien | 7 |
| 2.1 | Definitionen und Systematisierung des Forschungsgegenstandes..... | 7 |
| 2.1.1 | Begriffsdefinitionen | 7 |
| 2.1.1.1 | Nonprofit-Organisationen (NPOs) | 7 |
| 2.1.1.2 | Finanzmanagement..... | 9 |
| 2.1.1.3 | Finanzvermögen | 10 |
| 2.1.1.4 | Mission (Organisationszweck) | 11 |
| 2.1.1.5 | Projekte, Programme, Fundraising und Administration | 12 |
| 2.1.1.6 | Effizienz und Effektivität | 12 |
| 2.1.2 | Systematisierung von NPOs | 12 |
| 2.1.2.1 | Anhand des Destinatärskreises | 12 |
| 2.1.2.2 | Weitere Systematisierungsmerkmale | 14 |
| 2.1.2.3 | Klassifizierungssysteme | 15 |
| 2.1.2.4 | Vermeintliche Synonyme des NPO-Begriffs | 16 |
| 2.2 | Stichprobe | 19 |
| 2.2.1 | Eingrenzung | 19 |
| 2.2.2 | Datenerhebung..... | 20 |
| 2.3 | Der Arbeit zugrunde liegende ökonomische Theorien..... | 21 |
| 2.3.1 | Neoklassik..... | 21 |
| 2.3.2 | Finance theory | 22 |
| 2.3.3 | Neue Institutionenökonomik..... | 22 |
| 2.3.4 | Reziprozität und Altruismus | 23 |
| 3 | Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht..... | 25 |
| 3.1 | Nonprofit-Organisationen als Marktteilnehmer | 26 |
| 3.1.1 | Spendenmotive | 26 |
| 3.1.1.1 | Neoklassische Motive..... | 26 |
| 3.1.1.2 | Reziprozität | 27 |
| 3.1.1.3 | Altruismus | 28 |
| 3.1.1.4 | Zwischenfazit | 28 |
| 3.1.2 | Existenz von Nonprofit-Organisationen | 28 |
| 3.1.3 | NPOs, Staat und Unternehmen als Leistungsanbieter | 30 |
| 3.1.3.1 | Einleitende Bemerkungen | 30 |
| 3.1.3.2 | Contract failure..... | 31 |
| 3.1.3.3 | Public goods theory | 32 |
| 3.1.3.4 | Government failure..... | 33 |
| 3.1.3.5 | Meritorische Güter | 33 |
| 3.1.3.6 | Subsidy theory..... | 34 |
| 3.1.3.7 | Übersicht über Theorien und Güterarten..... | 35 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.1.3.8 | Relativierung aus historischer Perspektive..... | 36 |
| 3.1.4 | Ökonomische Eigenschaften spendensammelnder NPOs | 37 |
| 3.1.4.1 | Organisationszweck..... | 37 |
| 3.1.4.2 | Non-distribution constraint..... | 38 |
| 3.1.4.3 | Beschränkter Zugang zum Kapitalmarkt..... | 39 |
| 3.1.4.4 | Fehlende marktgerechte Abgeltung gewisser Stakeholder..... | 40 |
| 3.1.4.5 | Entkopplung von Einnahmen und Ausgaben | 40 |
| 3.1.4.6 | Zwischenfazit | 41 |
| 3.2 | Marktmechanismen..... | 41 |
| 3.2.1 | Spendenmarkt | 41 |
| 3.2.1.1 | Durch NPOs deklarierte Preise..... | 42 |
| 3.2.1.2 | Bestehende Performancemasse für NPOs | 43 |
| 3.2.1.3 | Neu konzipiertes Performancemass für NPOs | 44 |
| 3.2.1.4 | Informationsasymmetrie..... | 47 |
| 3.2.1.5 | Individuelle Präferenzen..... | 49 |
| 3.2.1.6 | Zwischenfazit | 50 |
| 3.2.2 | Absatzmarkt..... | 50 |
| 3.2.3 | Weitere Märkte | 52 |
| 3.2.3.1 | Fremdkapitalmarkt | 52 |
| 3.2.3.2 | Arbeitsmarkt..... | 52 |
| 3.2.3.3 | Markt für Unternehmenskontrolle..... | 53 |
| 3.2.4 | Fazit | 53 |
| 3.3 | Marktfriktionen..... | 54 |
| 3.3.1 | Sammlungskalender der ZEWÖ | 54 |
| 3.3.2 | Glückskette | 55 |
| 3.3.3 | Staatliche Interventionen | 55 |
| 3.4 | Zusammenfassung..... | 56 |
| 4 | Der gemeinnützige Sektor und sein regulatorisches Umfeld | 59 |
| 4.1 | Spendensammelnde NPOs in der Schweiz | 59 |
| 4.1.1 | Grösse des Sektors..... | 59 |
| 4.1.2 | Aktivitätsfelder | 60 |
| 4.1.3 | Konzentration von Einnahmen und Vermögen..... | 62 |
| 4.1.4 | Alter der Organisationen..... | 63 |
| 4.1.5 | Rechtsform..... | 63 |
| 4.1.6 | Gegenwärtige Situation des gemeinnützigen Sektors..... | 64 |
| 4.2 | Regulierung und Governance..... | 66 |
| 4.2.1 | Stiftungsaufsicht | 66 |
| 4.2.2 | Besteuerung | 67 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.2.3 | Zertifikate und Branchenverbände..... | 70 |
| 4.2.3.1 | Stiftung ZEWÖ | 70 |
| 4.2.3.2 | Weitere Institutionen | 72 |
| 4.2.4 | Revisionsstelle | 72 |
| 4.2.5 | Aspekte der Nonprofit-Governance | 74 |
| 4.2.5.1 | Definition | 74 |
| 4.2.5.2 | Zentrale Treiber der Nonprofit-Governance | 74 |
| 4.2.5.3 | Transparenz | 76 |
| 4.2.5.4 | Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Prozesse | 76 |
| 4.2.5.5 | Zwischenfazit | 77 |
| 4.3 | Rechnungslegung..... | 77 |
| 4.3.1 | Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen..... | 77 |
| 4.3.1.1 | Fondsbuchhaltung | 78 |
| 4.3.1.2 | Verbuchung von: Wertschriften sowie Kursgewinnen und -verlusten..... | 82 |
| 4.3.1.3 | Cash accounting und Accrual accounting | 83 |
| 4.3.2 | Accounting-Standards..... | 84 |
| 4.3.2.1 | Swiss GAAP FER 21 | 84 |
| 4.3.2.2 | US GAAP..... | 86 |
| 4.3.2.3 | IFRS und IPSAS..... | 87 |
| 4.3.3 | Gestaltungsspielräume im Rechnungswesen | 87 |
| 4.3.3.1 | Minderung von Organisationskapital und Gewinn..... | 87 |
| 4.3.3.2 | Senkung des Administrationsaufwands..... | 89 |
| 4.3.3.3 | Aktivierung immaterieller Aktiven | 90 |
| 4.3.3.4 | Reduktion der Transparenz | 90 |
| 4.3.4 | Abschliessende Betrachtung..... | 91 |
| 4.4 | Finanzierung | 92 |
| 4.4.1 | Empirisch beobachtete Mittelherkunft und Beschreibung der Finanzierungsquellen | 92 |
| 4.4.1.1 | Tatsächliche Mittelherkunft | 92 |
| 4.4.1.2 | Privatspenden | 95 |
| 4.4.1.3 | Beiträge privater Institutionen..... | 95 |
| 4.4.1.4 | Beiträge der öffentlichen Hand | 96 |
| 4.4.1.5 | Umsätze..... | 97 |
| 4.4.1.6 | Finanzerträge | 97 |
| 4.4.1.7 | Andere Erträge | 98 |
| 4.4.2 | Trade-offs der Finanzierung | 98 |
| 4.4.2.1 | Ertragsvolatilität..... | 98 |
| 4.4.2.2 | Zweckbindung..... | 99 |
| 4.4.2.3 | Fundraising-Effizienz..... | 100 |
| 4.4.2.4 | Gegenseitige Beeinflussung der Finanzierungsquellen..... | 101 |
| 4.4.3 | Überlegungen zum optimalen Finanzierungsportfolio | 102 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.5 | Mittelverwendung..... | 103 |
| 4.5.1 | Tatsächliche Mittelverwendung..... | 103 |
| 4.5.2 | Überlegungen zur optimalen Mittelverwendung | 105 |
| 4.6 | Zusammenfassung | 106 |
| 5 | Höhe des Finanzvermögens | 109 |
| 5.1 | Einleitung | 109 |
| 5.2 | Das Finanzvermögen und andere Reservenmasse..... | 112 |
| 5.2.1 | Finanzvermögen | 112 |
| 5.2.2 | Organisationskapital, Fondskapital und Net assets..... | 115 |
| 5.2.3 | Organizational slack | 116 |
| 5.3 | Wirkungen des Finanzvermögens | 117 |
| 5.3.1 | Abfederung von Risiken | 117 |
| 5.3.1.1 | Überleben der Organisation..... | 118 |
| 5.3.1.2 | Senken des Risikos einer Leistungskürzung | 118 |
| 5.3.1.3 | Senken des Risikos von Financial distress | 119 |
| 5.3.2 | Erweiterung des Handlungsspielraums der Organisation | 119 |
| 5.3.2.1 | Erleichterung der Anstossfinanzierung neuer Aktivitäten..... | 119 |
| 5.3.2.2 | Ermöglichung von Soforthilfe..... | 120 |
| 5.3.2.3 | Stärkung der Verhandlungsmacht | 120 |
| 5.3.2.4 | Unabhängigkeit von den Geldgebern | 120 |
| 5.3.2.5 | Entfaltung der Innovationskraft..... | 120 |
| 5.3.3 | Ineffizienz eines hohen Finanzvermögens..... | 121 |
| 5.3.3.1 | Agency-Kosten..... | 121 |
| 5.3.3.2 | Opportunitätskosten | 121 |
| 5.3.4 | Reaktion der Geldgeber auf die Höhe des Finanzvermögens..... | 122 |
| 5.3.5 | Exkurs: Steuerliche Vorteile in den USA | 123 |
| 5.3.6 | Fazit | 123 |
| 5.4 | Determinanten des optimalen Finanzvermögens..... | 125 |
| 5.4.1 | Faktoren der Finanzierung..... | 126 |
| 5.4.1.1 | Mangelnder Kapitalmarktzugang | 126 |
| 5.4.1.2 | Exkurs: «Fundraising power» als Ersatz für mangelnden Kapitalmarktzugang | 127 |
| 5.4.1.3 | Volatilität der Erträge | 128 |
| 5.4.1.4 | Zweckbindung der Mittel | 129 |
| 5.4.1.5 | Periodizität der Erträge..... | 130 |
| 5.4.1.6 | Lebensphase der Organisation..... | 130 |
| 5.4.2 | Betriebliche Faktoren..... | 132 |
| 5.4.2.1 | Zukünftige Verpflichtungen | 132 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.4.2.2 | Jährlicher Aufwand (Grösse der Organisation)..... | 133 |
| 5.4.2.3 | Volatilität der Aufwendungen..... | 134 |
| 5.4.2.4 | Schwankungen des Investitionsbedarfs..... | 134 |
| 5.4.2.5 | Effektivität aktueller und zukünftiger Projektmöglichkeiten..... | 135 |
| 5.4.2.6 | Exkurs: Optimales Finanzvermögen als Funktion der Projekt-Effektivität..... | 136 |
| 5.4.2.7 | Erhaltung des Kapitalstocks als Ziel..... | 141 |
| 5.4.2.8 | Konsequenzen von Leistungskürzungen und Konkurs..... | 142 |
| 5.4.3 | Indirekte Wirkung der Risiken..... | 143 |
| 5.4.4 | Fazit..... | 144 |
| 5.5 | Ursachen der Abweichung vom optimalen Finanzvermögen..... | 145 |
| 5.5.1 | Interessen der Destinatäre..... | 146 |
| 5.5.2 | Interessen der Geldgeber..... | 146 |
| 5.5.2.1 | Kontrolle über die finanziellen Mittel..... | 146 |
| 5.5.2.2 | Unterschiedliche Popularität verschiedener Missionen..... | 149 |
| 5.5.3 | Interessen der Führungsgremien..... | 149 |
| 5.5.3.1 | Minimierung des Organisationsrisikos..... | 149 |
| 5.5.3.2 | Anerkennung der Leistung..... | 150 |
| 5.5.3.3 | Stärkung der Verhandlungsmacht..... | 150 |
| 5.5.3.4 | Unabhängigkeit von Geldgebern..... | 150 |
| 5.5.3.5 | Beibehalten von Gewohnheiten..... | 151 |
| 5.5.3.6 | Weitere Agency-Probleme..... | 151 |
| 5.5.3.7 | Empirische Approximation der Interessen der NPO-Führung..... | 151 |
| 5.5.4 | Durchsetzbarkeit der Interessen..... | 152 |
| 5.5.5 | Gesetzliche Vorschriften..... | 153 |
| 5.5.5.1 | Schweiz..... | 153 |
| 5.5.5.2 | Deutschland..... | 153 |
| 5.5.5.3 | USA..... | 154 |
| 5.5.5.4 | Zwischenfazit..... | 154 |
| 5.5.6 | Alter der Organisation..... | 154 |
| 5.5.7 | Fazit..... | 154 |
| 5.6 | Empirische Analyse..... | 155 |
| 5.6.1 | Bestehende Studien..... | 156 |
| 5.6.1.1 | Tuckman/Chang (1992)..... | 156 |
| 5.6.1.2 | Fisman/Hubbard (2003)..... | 156 |
| 5.6.1.3 | Core/Guay/Verdi (2004)..... | 157 |
| 5.6.1.4 | Fisman/Hubbard (2005)..... | 157 |
| 5.6.1.5 | Bowman/Keating/Hager (2005)..... | 158 |
| 5.6.1.6 | Zwischenfazit..... | 158 |
| 5.6.1.7 | Zusammenfassung deskriptiver Resultate..... | 158 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.6.2 | Eigene Untersuchung..... | 159 |
| 5.6.2.1 | Hypothesen und verwendete Daten..... | 159 |
| 5.6.2.2 | Deskriptive Statistiken..... | 161 |
| 5.6.2.3 | Regressionsanalyse..... | 163 |
| 5.6.2.4 | Robustheitstests..... | 169 |
| 5.6.3 | Fazit..... | 171 |
| 5.7 | Die optimale Höhe des Finanzvermögens..... | 172 |
| 5.7.1 | Einleitende Bemerkungen..... | 172 |
| 5.7.2 | Theoretische Modelle..... | 173 |
| 5.7.2.1 | Vergleich mit gewinnorientierten Unternehmen..... | 173 |
| 5.7.2.2 | Das Modell von Bowman (1999)..... | 174 |
| 5.7.2.3 | «Organization-wide Value at Risk» als zukünftiger Ansatz..... | 176 |
| 5.7.3 | Praktische Modelle..... | 176 |
| 5.7.3.1 | Benchmarking..... | 176 |
| 5.7.3.2 | Szenarioplanung..... | 177 |
| 5.7.4 | Empirische Erhebungen..... | 180 |
| 5.7.4.1 | Verwendete finanzielle Reservenmasse..... | 180 |
| 5.7.4.2 | Subjektiv optimale Höhe des Finanzvermögens..... | 181 |
| 5.7.4.3 | Subjektiv optimale vs. tatsächliche Höhe des Finanzvermögens..... | 182 |
| 5.7.4.4 | Empirische Determinanten der subjektiv optimalen Höhe des Finanzvermögens..... | 183 |
| 5.7.5 | Fazit..... | 185 |
| 5.8 | Reservenpolitik in der Praxis..... | 185 |
| 5.8.1 | Reglemente und Empfehlungen der Reservenpolitik..... | 185 |
| 5.8.1.1 | Reservenreglemente..... | 185 |
| 5.8.1.2 | Empfehlungen zur optimalen Höhe der finanziellen Reserven..... | 187 |
| 5.8.2 | Ausgewählte Massnahmen bei hohem Finanzvermögen..... | 188 |
| 5.8.2.1 | Reduktion der finanziellen Reserven..... | 188 |
| 5.8.2.2 | Erhöhung der Risiken..... | 189 |
| 5.8.3 | Ausgewählte Massnahmen bei niedrigem Finanzvermögen..... | 189 |
| 5.8.3.1 | Reservenaufbau..... | 189 |
| 5.8.3.2 | Reduktion der Risiken..... | 192 |
| 5.8.4 | Fazit..... | 196 |
| 5.9 | Zusammenfassung..... | 196 |
| 6 | Überlegungen zur Kapitalstruktur..... | 201 |
| 6.1 | Grundlegendes zur Kapitalstruktur von NPOs..... | 201 |
| 6.1.1 | Arten von Kapital..... | 201 |
| 6.1.2 | Zusammenhang von Kapitalstruktur und Finanzvermögen..... | 203 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 6.1.3 | Unattraktive Kreditfinanzierung | 203 |
| 6.1.4 | Organisations- und Fondskapitalquote | 205 |
| 6.1.5 | Fazit | 206 |
| 6.2 | Theoretische Kapitalstruktur-Modelle | 207 |
| 6.2.1 | Zweck von Kapitalstruktur-Modellen | 207 |
| 6.2.2 | Bestehende Kapitalstruktur-Modelle und ihre Übertragung auf NPOs | 207 |
| 6.2.2.1 | Kapitalstrukturirrelevanz nach Modigliani/Miller | 207 |
| 6.2.2.2 | Trade-off theory | 208 |
| 6.2.2.3 | Exkurs: Kapitalkosten spendensammelnder NPOs | 212 |
| 6.2.2.4 | Pecking order theory | 215 |
| 6.3 | Kapitalstruktur in Empirie und Praxis | 216 |
| 6.3.1 | Bestehende empirische Studien | 216 |
| 6.3.2 | Fremdkapitalquote der untersuchten Organisationen | 216 |
| 6.3.3 | Organisations- und Fondskapitalquote der untersuchten Organisationen | 218 |
| 6.4 | Zusammenfassung | 219 |
| 7 | Anlage des Finanzvermögens | 221 |
| 7.1 | Einleitung | 221 |
| 7.2 | Asset Allocation, Aktienquote und Anlagerisiko | 223 |
| 7.2.1 | Theorie | 223 |
| 7.2.1.1 | Risikofähigkeit und maximale tragbare Aktienquote | 223 |
| 7.2.1.2 | Bestimmung anhand des Anlagehorizonts | 224 |
| 7.2.1.3 | Bestimmung anhand des Value at Risk | 229 |
| 7.2.1.4 | Bestimmung anhand einer Szenarioplanung | 231 |
| 7.2.1.5 | Vergleich der Methoden | 232 |
| 7.2.2 | Empirie | 233 |
| 7.2.2.1 | Bestehende empirische Studien | 233 |
| 7.2.2.2 | Empirisch beobachtete Asset Allocation und ihre Determinanten | 234 |
| 7.2.2.3 | Bestimmung der Asset Allocation durch die untersuchten Organisationen | 238 |
| 7.2.2.4 | Risikofähigkeit der untersuchten Organisationen | 239 |
| 7.2.3 | Praxis | 240 |
| 7.2.3.1 | Mögliche praktische Determinanten der Asset Allocation | 240 |
| 7.2.3.2 | Gesetzliche und andere Vorschriften | 241 |
| 7.2.3.3 | Absolute Höhe des Finanzvermögens | 242 |
| 7.2.3.4 | Risikoaversion der Geldgeber | 243 |
| 7.2.3.5 | Kommunizierbarkeit der Anlagestrategie | 244 |
| 7.2.3.6 | Diversifikation | 244 |
| 7.2.3.7 | Anlagekategorien | 246 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.2.4 | Fazit | 249 |
| 7.3 | Ethik, Nachhaltigkeit und Interessenkonflikte | 249 |
| 7.3.1 | Theorie | 250 |
| 7.3.1.1 | Historischer Hintergrund und Definitionen | 250 |
| 7.3.1.2 | Typen von Ethik- und Nachhaltigkeits-Kriterien | 251 |
| 7.3.1.3 | Kosten und Nutzen der ethisch-nachhaltigen Vermögensanlage | 253 |
| 7.3.2 | Empirie | 254 |
| 7.3.2.1 | Stellenwert der ethisch-nachhaltigen Vermögensanlage | 254 |
| 7.3.2.2 | Motive für ethisch-nachhaltiges Investieren | 255 |
| 7.3.2.3 | Angewandte Kriterien | 256 |
| 7.3.3 | Praxis | 258 |
| 7.3.3.1 | Mögliche praktische Determinanten der ethisch-nachhaltigen Vermögensanlage | 258 |
| 7.3.3.2 | Ethisch-nachhaltige Anlageinstrumente | 259 |
| 7.3.4 | Fazit | 262 |
| 7.4 | Fremdverwaltung des Vermögens | 262 |
| 7.4.1 | Theoretische Überlegungen | 262 |
| 7.4.2 | Empirie | 264 |
| 7.4.3 | Praxis | 266 |
| 7.4.3.1 | Auswahl des Asset Managers | 266 |
| 7.4.3.2 | Gemeinsame Vermögensverwaltung mehrerer NPOs als Lösung | 266 |
| 7.4.3.3 | Aufteilung des Vermögens auf mehrere Asset Manager | 267 |
| 7.4.4 | Fazit | 268 |
| 7.5 | Aktive und passive Anlagestrategien | 269 |
| 7.5.1 | Theoretische Überlegungen | 269 |
| 7.5.2 | Praxis | 270 |
| 7.5.3 | Fazit | 272 |
| 7.6 | Anlagereglement | 272 |
| 7.6.1 | Einleitende Bemerkungen | 272 |
| 7.6.2 | Empirie | 273 |
| 7.6.2.1 | Existenz eines Anlagereglements | 273 |
| 7.6.2.2 | Maximal zulässige Aktienquote | 274 |
| 7.6.2.3 | Kompetenz zur Festlegung von Bandbreiten und Maximalanteilen | 275 |
| 7.6.3 | Praxis | 276 |
| 7.6.3.1 | Mögliche Determinanten der Notwendigkeit eines Anlagereglements | 276 |
| 7.6.3.2 | Bestimmungen eines Anlagereglements | 277 |
| 7.6.4 | Zwischenfazit | 279 |

| | |
|---|------------|
| 7.7 Integrierte Betrachtung | 280 |
| 7.7.1 Bedeutendste Einflussfaktoren der Vermögensanlage und gegenseitige Abhängigkeiten..... | 280 |
| 7.7.2 Erarbeitung von Anlagestrategie und Anlageprozess..... | 282 |
| 7.7.2.1 Erste Schritte | 282 |
| 7.7.2.2 Weiteres Vorgehen bei Fremdverwaltung..... | 283 |
| 7.7.2.3 Weiteres Vorgehen bei Selbstverwaltung | 284 |
| 7.8 Zusammenfassung | 284 |
| 8 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen | 287 |
| 8.1 Ökonomische Grundlagen der spendensammelnden Nonprofit-Organisationen..... | 287 |
| 8.2 Aktualität des Themas..... | 288 |
| 8.3 Beantwortung der Forschungsfragen | 289 |
| 8.3.1 Höhe des Finanzvermögens..... | 289 |
| 8.3.1.1 Optimale Höhe des Finanzvermögens..... | 289 |
| 8.3.1.2 Abweichung von der optimalen Höhe des Finanzvermögens | 290 |
| 8.3.1.3 Tatsächliche Höhe des Finanzvermögens | 290 |
| 8.3.2 Kapitalstruktur | 292 |
| 8.3.3 Anlage des Finanzvermögens | 292 |
| 8.3.3.1 Aktienquote | 293 |
| 8.3.3.2 Ethik und Nachhaltigkeit bei der Vermögensanlage | 293 |
| 8.3.3.3 Fremdverwaltung des Vermögens..... | 293 |
| 8.3.3.4 Aktive und passive Anlagestrategien | 294 |
| 8.3.3.5 Anlagereglement | 294 |
| 8.3.4 Fazit | 294 |
| 8.4 Weitere Entwicklung des Finanzmanagements bei NPOs | 296 |
| 8.5 Zukünftige Forschungsfragen | 297 |
| Anhang..... | 299 |
| Literaturverzeichnis | 317 |
| Verzeichnis der Interviewpartner | 335 |
| Stichwortverzeichnis..... | 337 |
| Lebenslauf..... | 345 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Sozio-ökonomische Sektoren | 8 |
| Abbildung 2: Gliederung des Nonprofit-Sektors nach Destinatären | 13 |
| Abbildung 3: Untergruppen des Nonprofit-Sektors..... | 17 |
| Abbildung 4: Rücklauf der Befragung..... | 21 |
| Abbildung 5: Transaktionspartner gewinnorientierter Unternehmen | 29 |
| Abbildung 6: Transaktionspartner spendensammelnder NPOs | 30 |
| Abbildung 7: Einschätzung der Qualität bei verschiedenen Gütertypen | 32 |
| Abbildung 8: Informationsvorteil der NPOs | 38 |
| Abbildung 9: Vergleich von Kosten und Leistung einer gemeinnützigen Organisation | 45 |
| Abbildung 10: Geld- und Informationskreislauf bei gemeinnützigen Organisationen | 48 |
| Abbildung 11: Informationskostenanteil bei zunehmender Spendenhöhe | 48 |
| Abbildung 12: Aktivitätsfelder der untersuchten Organisationen | 61 |
| Abbildung 13: Gründungsjahr der untersuchten Organisationen | 63 |
| Abbildung 14: Rechtsformen der untersuchten Organisationen | 64 |
| Abbildung 15: Revisionsstellen der untersuchten Organisationen | 73 |
| Abbildung 16: Treiber, Instrumente und Ziel der Good Governance..... | 75 |
| Abbildung 17: Finanzierungsstruktur der untersuchten Organisationen | 93 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 18: Finanzierungsstruktur nach Aktivitätsfeldern..... | 94 |
| Abbildung 19: Fundraisingkosten in Abhängigkeit von der Fundraising-Intensität..... | 100 |
| Abbildung 20: Aufwandstruktur der untersuchten Organisationen | 104 |
| Abbildung 21: Aufwandstruktur nach Aktivitätsfeldern | 105 |
| Abbildung 22: Höhe des standardisierten Finanzvermögens von Unternehmen und NPOs | 110 |
| Abbildung 23: Aufbau von Kapitel 5 | 111 |
| Abbildung 24: Finanzielle Reserven in der Bilanz einer spendensammelnden Nonprofit- Organisation | 114 |
| Abbildung 25: Grössen zur Messung der finanziellen Reserven..... | 116 |
| Abbildung 26: Kosten und Nutzen des standardisierten Finanzvermögens | 125 |
| Abbildung 27: Defizitgefahr bei unterschiedlicher Ertragsvolatilität..... | 129 |
| Abbildung 28: Das standardisierte Finanzvermögen im Lebenszyklus einer Organisation | 131 |
| Abbildung 29: Investitionszyklus bei unregelmässigem Investitionsbedarf..... | 135 |
| Abbildung 30: Optimales standardisiertes Finanzvermögen bei stabiler Projekt- Effektivität..... | 139 |
| Abbildung 31: Optimales standardisiertes Finanzvermögen bei variabler Projekt- Effektivität..... | 141 |
| Abbildung 32: Optimales Finanzvermögen unter Unsicherheit und asymmetrisch verteilten Kosten der Vermögenshaltung | 143 |
| Abbildung 33: Potenzielle Determinanten des optimalen standardisierten Finanzvermögens..... | 145 |
| Abbildung 34: Einfluss der Stakeholder auf die Höhe des Finanzvermögens..... | 152 |
| Abbildung 35: Mögliche Determinanten einer Abweichung vom optimalen Finanzvermögen | 155 |
| Abbildung 36: Durchschnittliche Bilanz | 162 |
| Abbildung 37: Verteilung der Höhe des standardisierten Finanzvermögens | 163 |
| Abbildung 38: Standardisiertes Finanzvermögen nach Grösse der Organisationen..... | 167 |
| Abbildung 39: Standardisiertes Finanzvermögen nach Aktivitätsfeldern | 169 |
| Abbildung 40: Wichtigste Determinanten des optimalen standardisierten Finanzvermögens..... | 172 |
| Abbildung 41: Optimales standardisiertes Finanzvermögen gemäss Bowman (1999) | 175 |
| Abbildung 42: Bei einem Einnahmeneinbruch notwendiges Finanzvermögen..... | 178 |
| Abbildung 43: Grössen zur Messung der finanziellen Reserven..... | 181 |
| Abbildung 44: Subjektiv optimale Höhe des standardisierten Finanzvermögens | 182 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 45: Tatsächliches vs. subjektiv optimales standardisiertes Finanzvermögen | 183 |
| Abbildung 46: Vermögensaufbau am Beispiel einer Gesundheitsliga | 191 |
| Abbildung 47: Vermögensaufbau am Beispiel einer Entwicklungshilfs-Organisation | 192 |
| Abbildung 48: Risiken verschiedener Finanzierungsquellen | 193 |
| Abbildung 49: Integrierte Betrachtung der Determinanten des Finanzvermögens..... | 198 |
| Abbildung 50: Trade-off theory für gewinnorientierte Unternehmen | 209 |
| Abbildung 51: Trade-off theory für spendensammelnde NPOs (Basis-Version)..... | 210 |
| Abbildung 52: Trade-off theory für spendensammelnde NPOs (erweiterte Version)..... | 211 |
| Abbildung 53: Durchschnittlicher Anteil des verzinslichen Fremdkapitals..... | 217 |
| Abbildung 54: Finanzvermögen, Fonds- und Organisationskapital als Anteil an der Bilanzsumme | 219 |
| Abbildung 55: Maximaler Anlagehorizont als Funktion von standardisiertem Finanzvermögen und operativem Risiko..... | 225 |
| Abbildung 56: Bestimmung der maximal tragbaren Aktienquote anhand des Anlagehorizonts..... | 227 |
| Abbildung 57: Bestimmung der maximal tragbaren Aktienquote anhand des Value at Risk..... | 229 |
| Abbildung 58: Value at Risk eines Aktienportfolios..... | 230 |
| Abbildung 59: Asset Allocation nach Grösse des Finanzvermögens | 235 |
| Abbildung 60: Asset Allocation nach Aktivitätsfeldern..... | 236 |
| Abbildung 61: Anteil der Organisationen mit Aktienbesitz | 237 |
| Abbildung 62: Bedingte Aktienquote | 237 |
| Abbildung 63: Relative Risikofähigkeit nach Aktivitätsfeldern..... | 240 |
| Abbildung 64: Mögliche Determinanten der Aktienquote in der Praxis | 241 |
| Abbildung 65: Break-Even-Analyse der Anlagetätigkeit | 243 |
| Abbildung 66: Branchenbezogene Negativ-Kriterien | 257 |
| Abbildung 67: Anlageinstrument-bezogene Negativ-Kriterien | 257 |
| Abbildung 68: Mögliche Determinanten der ethisch-nachhaltigen Vermögensanlage in der Praxis | 259 |
| Abbildung 69: Mögliche Determinanten einer Fremdverwaltung des Vermögens | 264 |
| Abbildung 70: Fremdverwaltung des Finanzvermögens | 265 |
| Abbildung 71: Mögliche Determinanten einer aktiven Anlagestrategie | 271 |
| Abbildung 72: Existenz eines Anlagereglements | 274 |

| | |
|--|-----|
| Abbildung 73: Bestimmung von Bandbreiten und Maximalanteilen im Anlagereglement..... | 276 |
| Abbildung 74: Mögliche Determinanten der Notwendigkeit eines Anlagereglements | 277 |
| Abbildung 75: Integrierte Betrachtung der Determinanten zentraler Anlageentscheidungen..... | 281 |
| Abbildung 76: Am Anlageprozess beteiligte Stellen..... | 283 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Gütertypen und Versagen von Institutionen | 35 |
| Tabelle 2: Liste deklarerter Preise als Fundraising-Instrument (Beispiel) | 42 |
| Tabelle 3: Allokationsmechanismen der Leistungen von NPOs | 51 |
| Tabelle 4: Definitionen der Aktivitätsfelder der untersuchten Organisationen | 61 |
| Tabelle 5: Finanzvermögen und Einnahmen nach Aktivitätsfeldern | 62 |
| Tabelle 6: Konzentration von Einnahmen und Finanzvermögen | 62 |
| Tabelle 7: Erfolgsrechnung nach Swiss GAAP FER 21 (vereinfacht) | 79 |
| Tabelle 8: Bilanz nach Swiss GAAP FER 21 (vereinfacht) | 80 |
| Tabelle 9: Rechnung über die Veränderung des Kapitals nach Swiss GAAP FER 21 (vereinfacht) | 81 |
| Tabelle 10: Ausgewählte Bestimmungen von Swiss GAAP FER 21 | 85 |
| Tabelle 11: Anteil der Abschlüsse nach Swiss GAAP FER | 86 |
| Tabelle 12: Kategorisierung der Finanzierungsquellen | 93 |
| Tabelle 13: Kategorisierung der Aufwendungen | 103 |
| Tabelle 14: Übersicht über die Wirkungen des Finanzvermögens | 124 |
| Tabelle 15: Optimales standardisiertes Finanzvermögen bei zukünftiger Veränderung der Projekt-Effektivität | 137 |
| Tabelle 16: Optimales Finanzvermögen bei stabiler Projekt-Effektivität | 138 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 17: Optimales standardisiertes Finanzvermögen bei variabler Projekt-Effektivität | 140 |
| Tabelle 18: Optimales Finanzvermögen bei zukünftiger Veränderung der Projekt-Effektivität und der Erträge | 141 |
| Tabelle 19: Bestehende Untersuchungen zur Höhe der finanziellen Reserven spendensammelnder NPOs | 159 |
| Tabelle 20: Definition der unabhängigen Variablen und dazugehörige Hypothesen | 160 |
| Tabelle 21: Definition der abhängigen Variablen..... | 161 |
| Tabelle 22: Empirische Determinanten des standardisierten Finanzvermögens..... | 164 |
| Tabelle 23: Standardisiertes Finanzvermögen nach Finanzierungsquelle und geographischem Wirkungsfeld | 168 |
| Tabelle 24: Empirische Determinanten anderer Reservenmasse..... | 170 |
| Tabelle 25: Bestimmung des notwendigen minimalen Finanzvermögens in der Praxis | 184 |
| Tabelle 26: Empfehlungen zur optimalen Höhe der finanziellen Reserven | 188 |
| Tabelle 27: Charakteristiken der Kapitalarten von NPOs..... | 202 |
| Tabelle 28: Zusammensetzung der Kapitalkosten spendensammelnder NPOs | 213 |
| Tabelle 29: Anlagehorizont für verschiedene Teile des Finanzvermögens | 225 |
| Tabelle 30: Anlagehorizont verschiedener Anlagekategorien | 227 |
| Tabelle 31: Aktienquote, Konkursrisiko und erwarteter Vermögensertrag | 228 |
| Tabelle 32: Value at Risk des SMI | 231 |
| Tabelle 33: Minimale Überlebensdauer einer NPO (in Jahren) unter Annahme verschiedener Szenarien | 232 |
| Tabelle 34: Vergleich der beiden Methoden zur Bestimmung der maximal tragbaren Aktienquote..... | 233 |
| Tabelle 35: Empirische Determinanten der Aktienquote..... | 234 |
| Tabelle 36: Bestimmung der optimalen Asset Allocation in der Praxis | 238 |
| Tabelle 37: Anlagekategorien mit jeweiligen Benchmarks und Maximalanteilen gemäss ZEW und BVV 2 | 246 |
| Tabelle 38: Kumulierte Beschränkungen der Anlagekategorien gemäss ZEW und BVV 2..... | 247 |
| Tabelle 39: Beispiele von Best-in-Class-Kriterien | 252 |
| Tabelle 40: Relevanz der ethisch-nachhaltigen Vermögensanlage aus Sicht der befragten Organisationen..... | 254 |
| Tabelle 41: Motive für und gegen ethisch-nachhaltige Vermögensanlage..... | 255 |

| | |
|--|-----|
| Tabelle 42: Von den befragten Organisationen verwendete Ethik- und Nachhaltigkeits- Kriterien | 256 |
| Tabelle 43: Ethisch-nachhaltige Anlageinstrumente | 260 |
| Tabelle 44: Gründe für und gegen Fremdverwaltung des Vermögens in der Praxis | 265 |
| Tabelle 45: Exchange-traded funds auf Schweizer Indizes | 272 |
| Tabelle 46: Maximal zulässige Aktienquote gemäss Anlagereglement | 275 |