

# Nonprofit Governance und finanzielle Stabilität

**NPO-Forum 2024**



Florentine Maier  
Franka Walde  
**Josef Baumüller**  
**Christian Grünhaus**  
Michael Meyer

Wien,  
am 13. Mai 2024

STAND: 6.5.2024



## Finanzielle Vulnerabilität erkennen

- Einführung in das Thema
- Konzepte aus der Literatur

## Finanzielle Stabilität durch angemessene Governance-Strukturen stärken

- Empirische Untersuchung WU/FSW 2023/24
- Ergebnisse und Empfehlungen für NPOs und Fördergeber

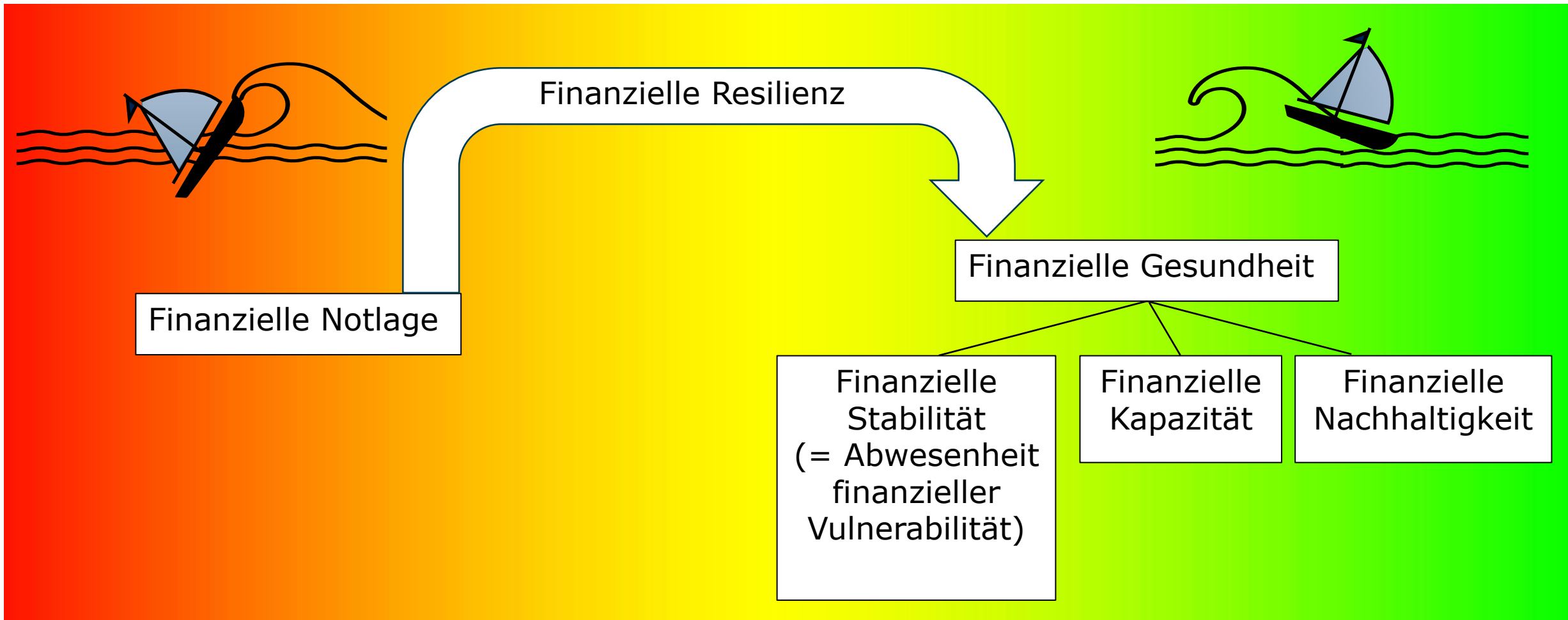
# Wann ist eine NPO finanziell stabil?



Gehen Sie auf [menti.com](https://www.menti.com) und geben Sie folgenden Code ein: 3398 0265

<https://www.menti.com/alu386p2io7>

# Konzepte zur Finanzlage von NPOs



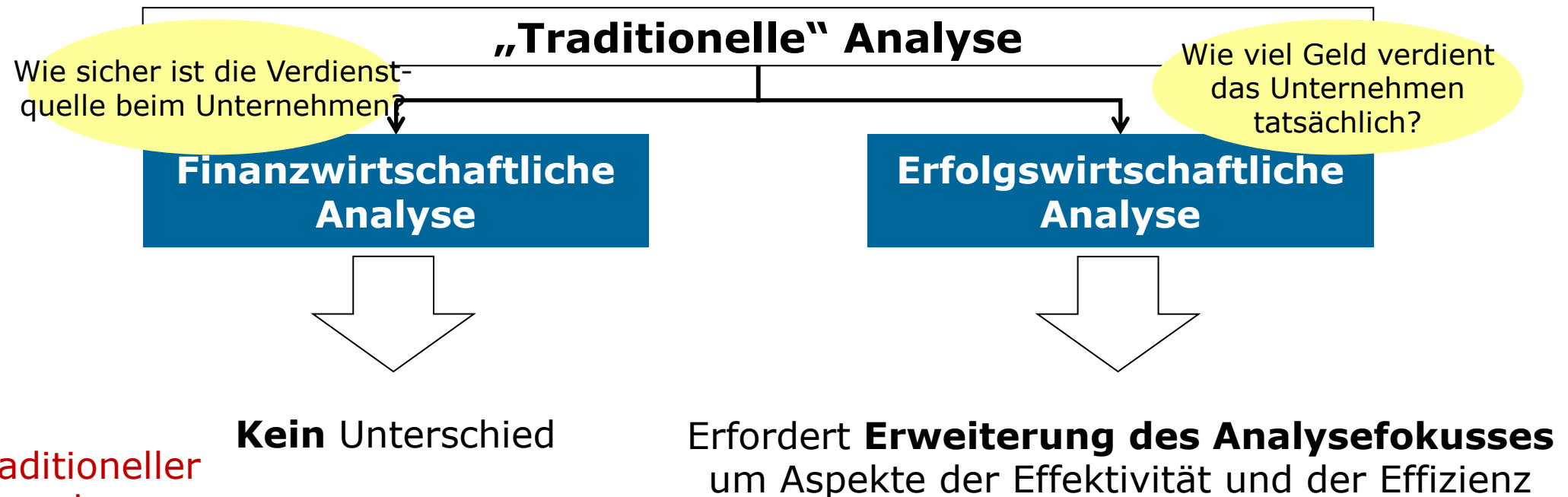
# Analyserelevante Besonderheiten von NPOs

- Der NPO-Sektor ist durch eine enorme **Binnenheterogenität** gekennzeichnet.
- Der **Leistungsprozess** basiert auf einer Vielzahl nicht-schlüssiger bzw. nicht (rein) transaktionaler Leistungsbeziehungen (Input- und Output-seitig).
- Zentrales Problem vieler NPOs: **Erfolgsdefinition, -messung und -steuerung**. Deshalb wird das Budget oft zum zentralen Steuerungsinstrument.
- Im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen ist eine Vielzahl an versch. **Finanzierungsquellen** zu berücksichtigen (tlw. exklusiv, z.B. Spenden).
- NPOs sind mit einer größeren Zahl an **Anspruchsgruppen** („Multiple Stakeholder-Organizations“) konfrontiert, die Monitoring-Aktivitäten setzen (können).
- Insb. Geldgeber verfügen i.d.R. nicht über **Kontrollmöglichkeiten**, wie sie z.B. Aktionäre gewinnorientierter Unternehmen haben → bürokratische Führung.
- Vertrauen ist typischerweise ein konstituierendes Element der Organisationen (nach innen wie nach außen) → **Legitimität** der NPOs zentral!

# Welches analyt. Interesse haben die Anspruchsgruppen an NPOs?

Je „marktferner“ das Leistungsspektrum, desto

- stärker reduziert sich die unmittelbare Bedeutung der Finanzinformation;
- bedeutsamer wird die Rolle des Budgets als Sollobjekt.



Eignung traditioneller Zugänge der Abschlussanalyse?



# Ansätze für eine NPO-adäquate (Finanz-)Analyse

## Bewertung der finanziellen Stabilität

- **Reservenquote:** Verhältnis zwischen freien Rücklagen und Umsatz; Richtwert: 3 – 12 Monate
- **Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis:** Inwieweit kann eine Organisation einen finanziellen Schock verkraften, indem sie z.B. Änderungen an ihrer Arbeitsweise vornimmt? Richtwert: 80 – 90%
- **Veränderung des Eigenkapitals:** Entwicklung im Zeitablauf; Reduktion über drei Jahre ungünstiges Zeichen

## Bewertung der Liquidität

- **Liquidität:** unmittelbare Zahlungsfähigkeit der Organisation; Richtwert: mind. 100% Liquidität 2. Grades (liquide Mittel + kurzfr. Forderungen zu kurzfr. Verbindlichkeiten)
- **Kapitalstruktur:** Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital und damit über die strukturelle (langfristige) Liquidität; Richtwert: mind. 50% Eigenkapitalquote
- **Fiktive Schuldentilgungsdauer:** (theoret.) erforderlicher Zeitraum, um die Schulden einer Organisation vollständig zu tilgen; Richtwert: max. 15 Jahre

Bereits rechtliche Vorgaben!

# Paper zur finanziellen Stabilität von Nonprofit- Organisationen zum Download



KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Florentine Maier, Josef Baumüller,  
Christian Grünhaus, Michael Meyer,  
Franka Walde

1. Teilbericht zum Forschungsprojekt  
Finanzielle Stabilität von  
Nonprofit-Organisationen  
Konzepte, Messung, Richtwerte,  
Gestaltungsempfehlungen

[https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/59882976/Teilbericht1\\_FinGov.pdf](https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/59882976/Teilbericht1_FinGov.pdf)





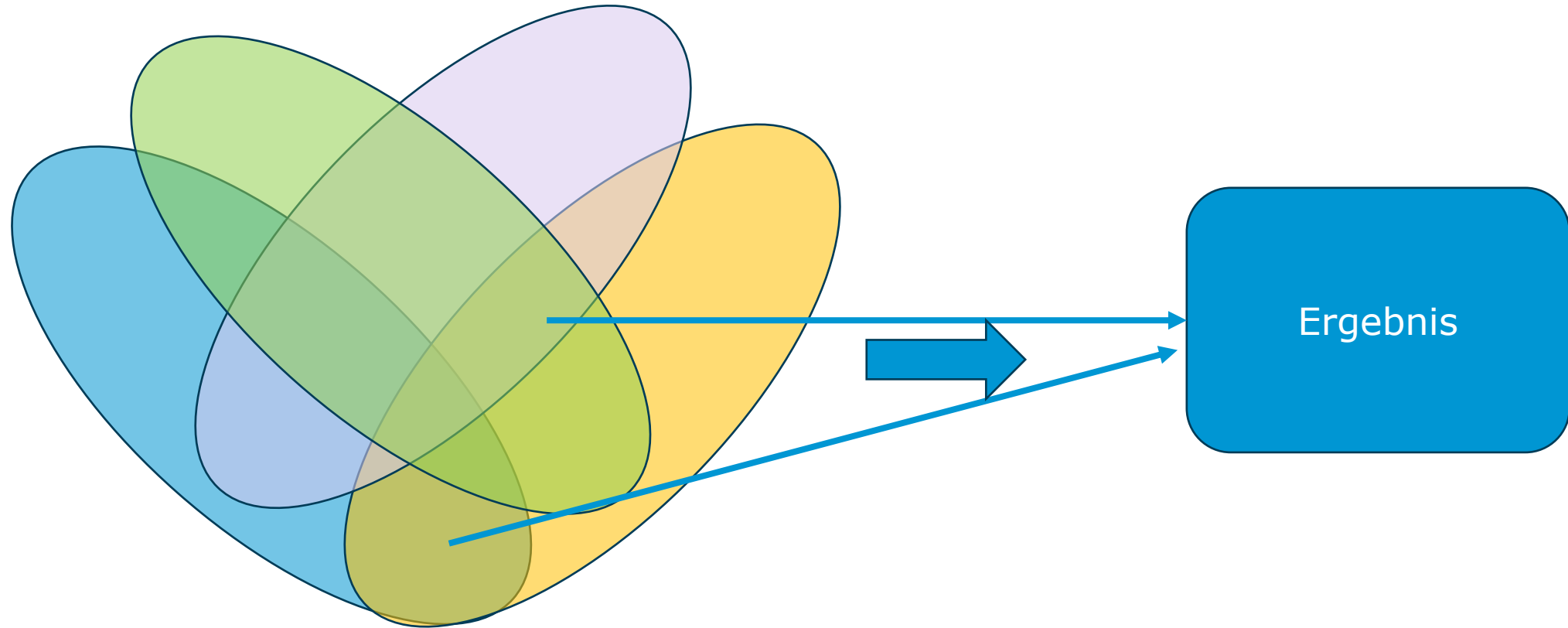
- (Wie) können gute Governance-Praktiken finanzielle Stabilität von NPOs fördern bzw. finanzielle Vulnerabilität vermeiden?

- Forschungskoooperation mit dem FSW Fonds Soziales Wien
- Stichprobenziehung:
  - Ähnliche Organisationen mit unterschiedlicher finanzieller Stabilität:
    - 61 NPOs aus dem Sozialbereich in Wien; alle Partner des FSW
- Datenerhebung:
  - Befragung über Governance-Aspekte und Reservenquote
  - Desk-Research über Governance-Aspekte
  - (Jahresabschlüsse)
  - (Befragung von Expert\*innen des Fonds Soziales Wien)
- Datenanalyse:
  - Fuzzy-Set QCA (mithilfe des SetMethods Pakets in R)

# Was ist fs/QCA?

- **Qualitative Comparative Analysis** (~ qualitativ vergleichende Analyse)
- Mischung aus qualitativem und quantitativem Paradigma der Sozialforschung
- Identifikation minimal notwendiger und hinreichender Bedingungen für das Vorliegen einer zu erklärenden Variablen
- **Kausalanalyse** mit konfiguralen Daten
  - Eine bestimmte Konfiguration (~Art der Gestaltung, wie z.B. Organisation) führt zu einem bestimmten Ergebnis/Outcome (hier: finanzielle Stabilität/Vulnerabilität)
  - „Welche Rezepte führen zum Erfolg“ NICHT (!) „Wie stark wirkt ein Bestandteil eines Rezepts auf den Erfolg“
  - Equifinality (Äquifinalität) **„Mehrere Rezepte führen zum guten Essen“** nicht nur „ein Rezept führt zum besten Essen“
- Eine Konfiguration besteht aus einer Kombination unterschiedlicher Ausprägungen exogener/unabhängiger Variablen (hier Ausprägungen unterschiedlicher Governance-Elemente)
- Fuzzy set meint, dass Ausprägungen nicht nur 0/1 (Element oder Nicht-Element einer Menge) aufweisen dürfen, sondern teilweise Mitgliedschaften in diesen Mengen möglich sind.

# Was ist fs/QCA?



Einflussfaktoren/unabhängige Variable (hier 4) und die  
Kombinationsmöglichkeiten ihrer Ausprägungen (hier 16)

Outcome/  
Abhängige Variable

# Forschungsmodell

Kausalbedingungen?

**Unabhängigkeit  
des Aufsichtsorgans**  
von der Leitung

**Polyzentrische Governance**  
mit Einbindung unterschiedlicher  
Stakeholdergruppen

**Transparenz**  
gegenüber  
der Öffentlichkeit

Interne Routine zur  
**Berechnung von Kennzahlen**  
finanzieller Stabilität

**Finanzielle  
Stabilität**

Abhängig von der  
**Größe der Organisation**

Outcome



# Welche der 5 Governance-Einflussvariablen spielen in den Konfigurationen „Rezepten“ mit Einfluss auf finanzielle Stabilität eine wichtige Rolle?



KOMPETENZZENTRUM FÜR  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN  
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



Gehen Sie auf [menti.com](https://www.menti.com) und geben Sie folgenden Code ein: 3398 0265

<https://www.menti.com/alua386p2io7>

# Ergebnisse: Notwendige & Hinreichende Bedingungen

## Notwendige Bedingungen

- Keine der untersuchten Bedingungen ist für sich allein genommen notwendig.
- Es gibt keine Governance-Kriterien, die immer erfüllt sein müssen, damit finanzielle Stabilität (oder Vulnerabilität) eintritt. Es gibt viele Wege, die zu diesem Ergebnis führen können, und keine Kombination von Faktoren oder gar ein einzelner Faktor ist in allen Fällen unabdingbar.

## Hinreichende Bedingungen

- Die Wahrheitstafeln für finanzielle Stabilität und Vulnerabilität zeigen, dass es für jede mögliche Merkmalskombination mindestens einen praktischen Fall gibt (d.h. keine logischen Rudimente).
- Somit sind komplexe und sparsame Lösung inhaltlich ident.

# Ergebnisse – Konfigurationen finanzielle Stabilität

	Kleine, mit Kennzahlen-routine und Aufsicht	Kleine mit Kennzahlen-routine und Transparenz	Sonderfall	Große Muster-schüler*innen	Sonderfall	Sonderfall
Kennzahlen	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein
Unabhängige Aufsicht	Ja		Nein	Ja	Ja	Ja
Polyzentrische Governance	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein
Transparenz		Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Größe	Klein	Klein	Klein	Groß	Groß	Groß
			1 Fall		1 Fall	1 Fall

“inclusion score” von 0.927 (>0,9 sehr gut)  
Konfigurationen erklären 26.8% der finanziellen Stabilität

kleine  
Selbstvertretungs-  
organisation

QUANGOs mit  
Quasi-Monopol

# Ergebnisse – Konfigurationen finanzielle Vulnerabilität

	Große, intransparente NPOs ohne unabhängige Aufsicht	Sonderfall
Kennzahlen	Ja	Nein
Unabhängige Aufsicht	Nein	Ja
Polyzentrische Governance	Ja	Nein
Transparenz		Ja
Größe	Groß	Klein
		1 Fall

"inclusion score" von 0.9 (>0,9 sehr gut)  
 Konfigurationen erklären 19.9% der finanziellen Vulnerabilität

Kleine NPO mit  
 Nischenthema getragen von  
 einige Personen aus  
 Sozialbereich

# Empfehlungen

Generell anzuraten

**Unabhängigkeit  
des Aufsichtsorgans**  
von der Leitung

**Polyzentrische Governance**  
mit Einbindung unterschiedlicher  
Stakeholdergruppen

**Transparenz**  
gegenüber  
der Öffentlichkeit

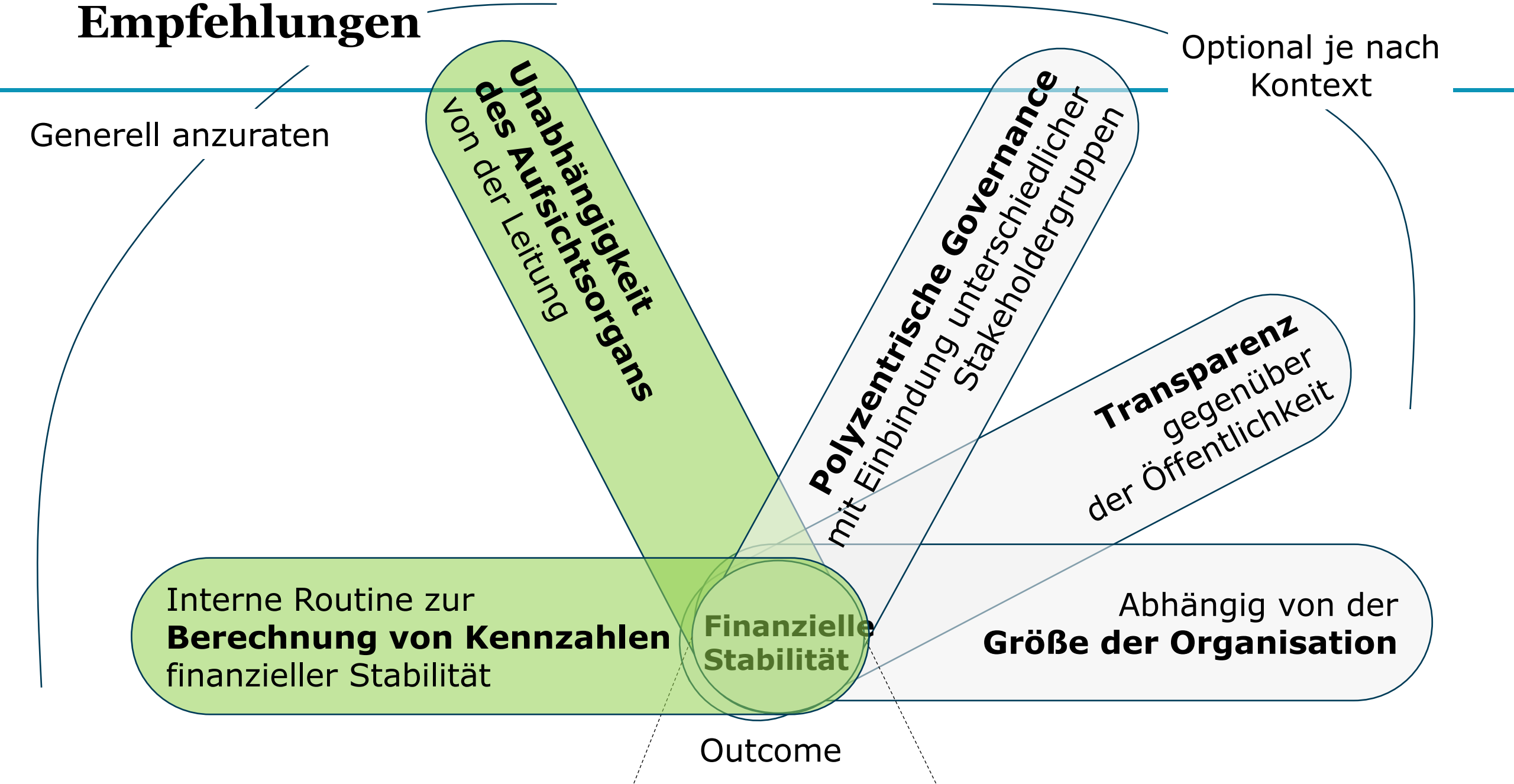
Interne Routine zur  
**Berechnung von Kennzahlen**  
finanzieller Stabilität

**Finanzielle  
Stabilität**

Abhängig von der  
**Größe der Organisation**

Outcome

Optional je nach  
Kontext





# Fragen, Diskussionen?

Gibt es Fragen?  
Anmerkungen?

Warum spielt die  
Unabhängigkeit des  
Aufsichtsorgans eine doch  
wesentliche Rolle?



VIENNA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND BUSINESS

**Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen  
und Social Entrepreneurship**

Welthandelsplatz 1/D2/3.Stock  
1020 Vienna, Austria

**Dr. Christian Grünhaus**

Wissenschaftlicher Leiter  
Senior Researcher

T +43-1-313 36-5888  
M +43-699-19250584  
christian.gruenhaus@wu.ac.at  
www.wu.ac.at



Anmeldung für weitere Informationen:  
<https://www.wu.ac.at/npo-infos>



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN



INSTITUT FÜR  
MANAGEMENT-  
WISSENSCHAFTEN

**Fachbereich für Finanzwirtschaft und Controlling**

Theresianumgasse 27  
1040 Wien

**Dr. Josef Baumüller**

PostDoc

T +43-1-58801-33087  
josef.baumueller@tuwien.ac.at  
www.tuwien.ac.at

