

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

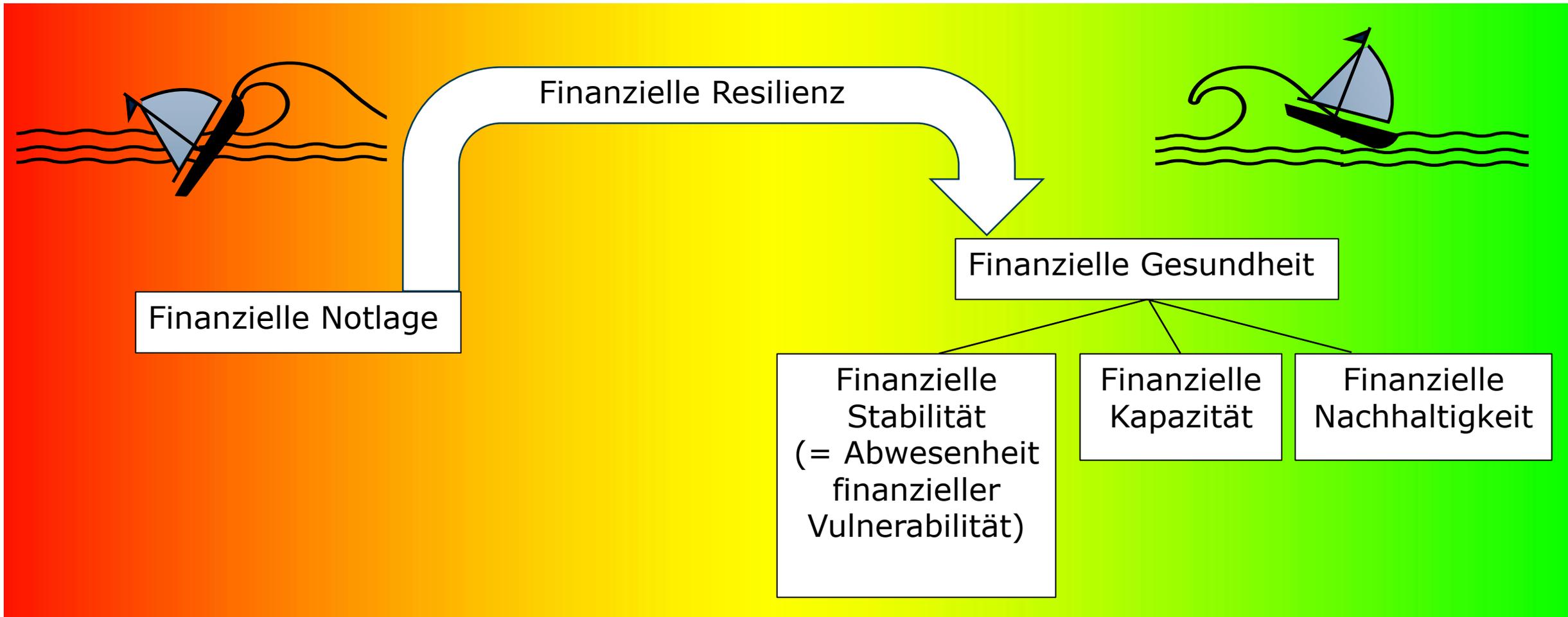
Wann ist eine NPO finanziell stabil?



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



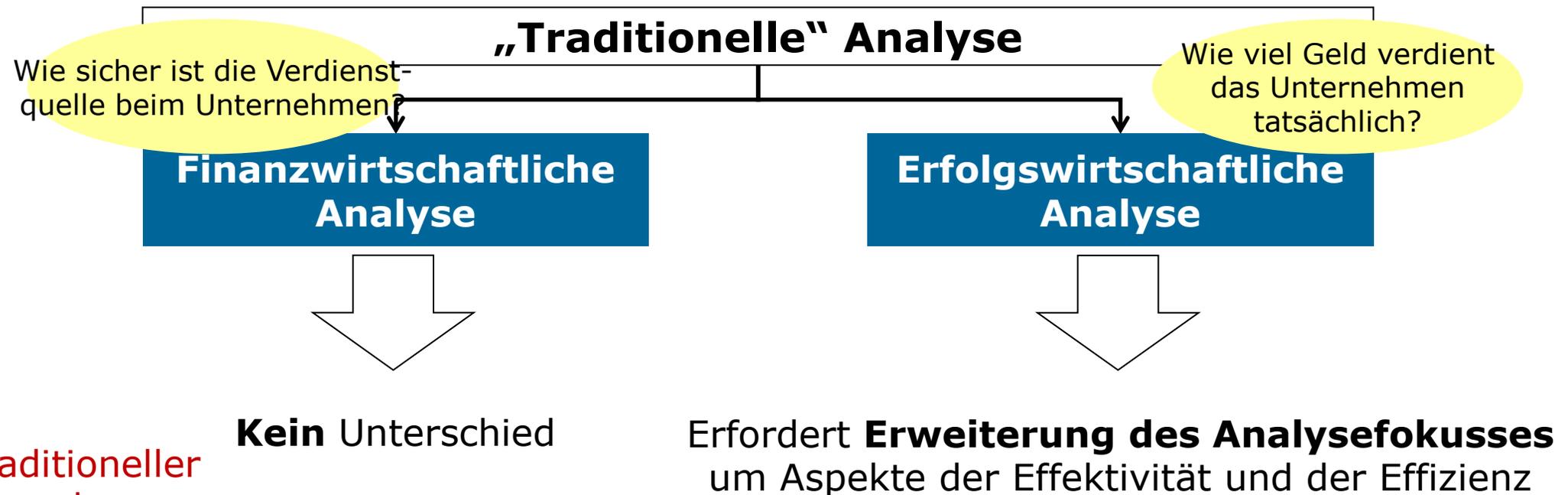
Analyserelevante Besonderheiten von NPOs

- 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



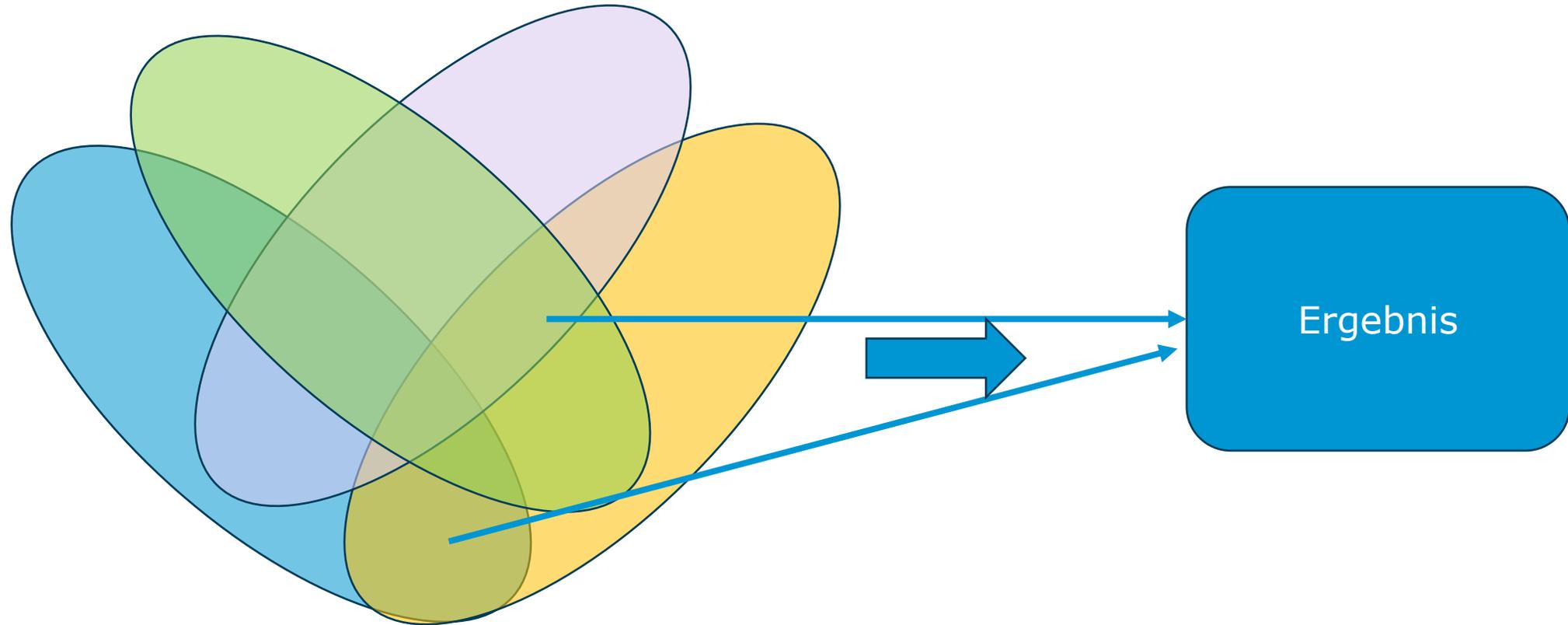
- (Wie) können gute Governance-Praktiken finanzielle Stabilität von NPOs fördern bzw. finanzielle Vulnerabilität vermeiden?

- 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

