

Finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen

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

Published: 01/01/2024

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Maier, F., Baumüller, J., Grünhaus, C., Meyer, M., & Walde, F. (2024). *Finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen: Erster Teilbericht zum Forschungsprojekt: Konzepte, Messung, Richtwerte, Gestaltungsempfehlungen.*

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

1. Teilbericht zum Forschungsprojekt

Finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen

Konzepte, Messung, Richtwerte, Gestaltungsempfehlungen

In Kooperation mit:



Fonds Soziales Wien

Impressum:

Institut für Nonprofit-Management
Gebäude D2, Eingang E, 1. Stock/Front Office
&
Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen
und Social Entrepreneurship
Gebäude AR, 1.OG

Welthandelsplatz 1
1020 Wien
Tel.: +43 1 31336 6889
www.wu.ac.at/npocompetence

Wien, Jänner 24

Copyright: NPO & SE Kompetenzzentrum
Kontakt: Franka Walde, BA; franka.walde@wu.ac.at

Executive Summary

Das Konzept der finanziellen Stabilität bezeichnet einen wichtigen Aspekt der finanziellen Gesundheit von Nonprofit-Organisationen (NPOs). Es unterscheidet sich von verwandten Konzepten wie finanzieller Kapazität, Resilienz oder Nachhaltigkeit. Finanzielle Stabilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, unerwartete negative Ereignisse zu überstehen, ohne in finanzielle Notlage zu geraten. Das Fehlen finanzieller Stabilität wird als finanzielle Vulnerabilität bezeichnet.

In diesem Bericht werden die verschiedenen Dimensionen der finanziellen Stabilität dargestellt sowie forschungsbasierte Empfehlungen zur Bewertung finanzieller Stabilität gegeben.

Die Bewertung der finanziellen Stabilität von Nonprofit-Organisationen ist ein relativ kleines und sich entwickelndes Forschungsgebiet. Folgende Aspekte sind als besonders relevant hervorzuheben und können in Verbindung miteinander zur Bewertung empfohlen werden:

- Die **Reservenquote** gibt das Verhältnis zwischen freien Rücklagen und Umsatz an. Sie zeigt, wie lange eine Organisation den Betrieb unverändert aufrechterhalten könnte, wenn Einnahmen vollständig ausblieben (aus der Forschung ableitbare Richtwerte: 3-12 Monate, je nach Organisationsgröße und Volatilität der Einnahmen).
- Das **Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis** gibt im Gegensatz zur Reservenquote Aufschluss darüber, inwieweit eine Organisation einen finanziellen Schock verkraften könnte, indem sie möglicherweise Änderungen an ihrer Arbeitsweise vornimmt. Die ermittelte Verhältnisgröße zeigt an, inwieweit eine Organisation Eigenkapital nützen könnte, um sich im Fall finanzieller Probleme aus eigener Kraft zu erholen (in der Forschung ermittelte Richtwerte: ca. 80-90%).

Organisationen mit unzureichenden Reserven sind als hochgradig vulnerabel anzusehen.

Folgende drei Aspekte der Liquiditätsanalyse können weiters zur Beurteilung der finanziellen Stabilität herangezogen werden:

- Die **Liquidität** gibt Auskunft über die unmittelbare Zahlungsfähigkeit der Organisation (Richtwert: mind. 100% Liquidität 2. Grades).
- Die **Kapitalstruktur** gibt Auskunft über das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital und damit über die strukturelle (langfristige) Liquidität (Richtwert: mind. 50% Eigenkapitalquote).
- Die **fiktive Schuldentilgungsdauer** zeigt, wie lange die Organisation benötigen würde, um ihre Schulden vollständig zu tilgen, wenn sie alle verfügbaren Finanzmittel zur Schuldentilgung verwenden würde (Richtwert: max. 15 Jahre).

Organisationen, die bei einem oder mehreren dieser drei weiteren Aspekte problematische Werte aufweisen, sind in Österreich mitunter schon allein aus rechtlichen Gründen als finanziell hoch vulnerabel einzustufen.

Darüber hinaus ist auch die mittelfristige finanzielle Entwicklung der Organisation zu berücksichtigen:

- **Veränderung des Eigenkapitals:** Einzelne Verlustjahre und daraus folgende Reduktionen des Eigenkapitals können und dürfen bei NPOs vorkommen; dies zu ermöglichen ist schließlich Sinn des Konzepts finanzieller Stabilität. Wenn jedoch das Eigenkapital über mehrere Jahre hinweg sinkt (Richtwert: 3 Jahre), so ist dies ein ungünstiges Zeichen.

Organisationen, deren Eigenkapital über einen längeren Zeitraum abnimmt, sind daher bei ansonsten unproblematischen Verhältnissen als finanziell leicht vulnerabel einzustufen.

Auf Basis der Analyse des Stands der Forschung kommen wir zu folgenden Gestaltungsempfehlungen, die finanzielle Stabilität von NPOs fördern:

- **Betriebliches Rechnungswesen:** NPOs benötigen ein angemessenes und sinnvoll digitalisiertes betriebliches Rechnungswesen einschließlich einer Vermögensübersicht (Bilanz) für fundierte finanzielle Einschätzungen.
- **Capacity Building:** Fördergebende und Impact-Investierende sollten kleinen und wachsenden NPOs Unterstützung beim Aufbau eines adäquaten Rechnungswesens anbieten.
- **Diversifizierung der Einnahmequellen:** NPOs sollten ihre Einnahmequellen diversifizieren, um unabhängiger von einzelnen Finanzierungsquellen zu werden und finanzielle Risiken zu reduzieren.
- **Verringerung des Verwaltungsaufwands bei verschiedenen Finanzierungsquellen:** Geldgeber*innen könnten die Diversifizierung fördern, indem sie Antragsverfahren und Berichtspflichten vereinheitlichen.
- **Angemessene öffentliche Förderung:** Die Höhe der öffentlichen Förderung sollte finanzielle Stabilität ermöglichen; Unterfinanzierung sollte vermieden werden.
- **Notfallreserven:** NPOs sollten entsprechend ihrer Größe und der Volatilität ihrer Einnahmen über angemessene freie Reserven verfügen. Insbesondere, wenn diese tendenziell hoch sind, sollten sie dem Organisationszweck entsprechend angelegt werden, z.B. in Form von ethischen oder nachhaltigen Investments.
- **„Slack“ nutzen:** Wenn Organisationen mehr als nur nicht vulnerabel sind, sondern auch finanzielle Kapazität in Form von Slack (also ein Polster an Ressourcen, um auf veränderte Bedingungen reagieren zu können) haben, dann sollen sie diese Kapazität möglichst produktiv nutzen. Beispielsweise kann eine gesunde Eigenkapitalbasis genutzt werden, um zusätzlich Fremdkapital für Investitionen zum Ausbau des Angebots aufzunehmen.

Inhalt

Executive Summary

1. Was bedeutet finanzielle Stabilität?.....	1
2. Woran erkennt man, ob eine NPO finanziell stabil ist?.....	3
2.1. Zentrale Konzepte zur Bewertung finanzieller Vulnerabilität	3
2.2. Operationalisierung finanzieller Vulnerabilität	7
2.3. Richtwerte zur Bewertung finanzieller Vulnerabilität	9
3. Gestaltungsempfehlungen	12
4. Literatur	15

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Konzepte zur Finanzlage von Nonprofit-Organisationen</i>	1
Abbildung 2: <i>Entscheidungsbaum zur Vulnerabilitätsprüfung</i>	11

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Formeln zur Berechnung von Vulnerabilitäts-Kennzahlen</i>	8
Tabelle 2: <i>Grenzwerte für finanzielle Vulnerabilität aus Forschung und Gesetzen</i>	10

1. Was bedeutet finanzielle Stabilität?

Das Konzept der finanziellen Stabilität ist eines von mehreren rund um die Finanzlage von Nonprofit-Organisationen. Es muss also von verwandten Konzepten wie finanzieller Gesundheit, Resilienz, Kapazität, Nachhaltigkeit, aber auch Vulnerabilität und Notlage abgegrenzt werden. Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den genannten Konzepten grafisch.

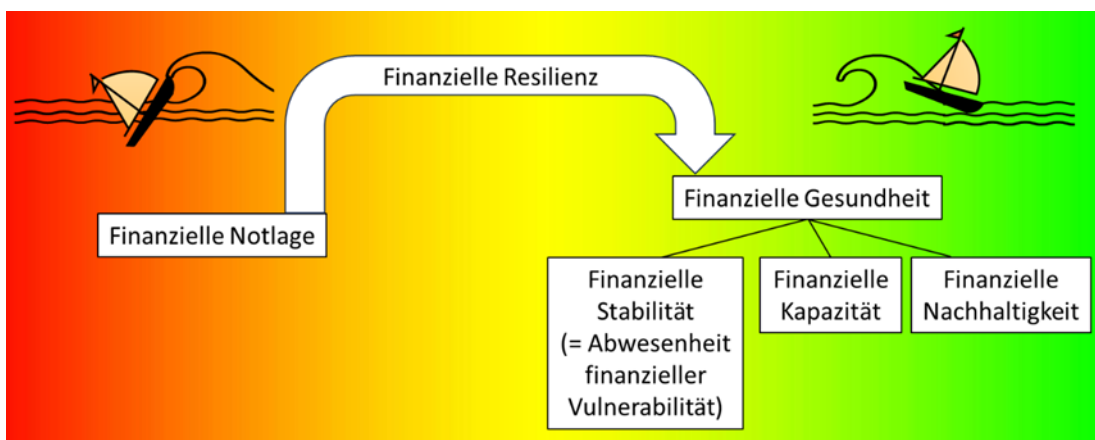


ABBILDUNG 1: KONZEPTE ZUR FINANZLAGE VON NONPROFIT-ORGANISATIONEN

Eine **finanzielle Notlage** ist ein Zustand einer Organisation, in dem ihre finanziellen Probleme die Fähigkeit zur Fortführung ihrer Tätigkeit in Frage stellen (Trussel, 2023). Finanzielle Notlage kann unter anderem folgende Ausprägungen annehmen (Trussel, 2023; Tuckman & Chang, 1991):

- **Insolvenz** oder **Konkurs**: Wie bei gewinnorientierten Unternehmen stellen eine Insolvenz oder ein Konkurs auch bei NPOs klarerweise eine finanzielle Notlage dar. Jedoch kommen Insolvenzen und Konkurse bei NPOs aus verschiedenen Gründen – etwa zurückhaltender Fremdkapitalvergabe an NPOs oder Rettungsfinanzierung im Notfall (Azgad-Tromer, 2017) – selten vor und eignen sich daher kaum als einzige Operationalisierung einer finanziellen Notlage (Trussel, 2023).
- **Sofortige Reduktion des Dienstleistungsangebots im Fall eines finanziellen Schocks**: Diese Operationalisierung wurde im grundlegenden Beitrag von Tuckman und Chang (1991) vorgeschlagen. Sie ist die in der Forschung am häufigsten verwendete Definition der finanziellen Notlage von NPOs. Eine ähnliche gelegentlich verwendete Definition ist die anhaltende Kürzung des Dienstleistungsangebots, operationalisiert z.B. als über drei Jahre hinweg sinkende Programmausgaben (Greenlee & Trussel, 2000). Beiden Operationalisierungen liegt die Überlegung zugrunde, dass NPOs eigentlich ihr Dienstleistungsangebot aufrechterhalten und ausbauen wollen, dass also eine Verringerung dieses Angebots ein Zeichen für ernsthafte finanzielle Probleme ist. Diese Erscheinungsform der finanziellen Notlage stellt sozusagen das Gegenstück zur

Insolvenz oder zum Konkurs dar; in Ermangelung neuer Einnahmequellen fährt die Organisation ihr Angebot zurück, um eine Eskalation in Richtung Zahlungsunfähigkeit zu vermeiden.

Finanzielle Gesundheit bezeichnet einen guten finanziellen Zustand einer NPO und ihre Fähigkeit, den Organisationszweck aus finanzieller Sicht planungsgemäß umzusetzen (Von Schnurbein, 2023). Finanzielle Gesundheit beinhaltet drei Aspekte: finanzielle Stabilität und finanzielle Kapazität (Von Schnurbein & Fritz, 2017) sowie finanzielle Nachhaltigkeit (Bell et al., 2010).

- **Finanzielle Stabilität** steht im Zentrum dieses Berichts. Sie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, unerwartete negative Ereignisse zu überstehen, ohne in eine finanzielle Notlage zu geraten (vgl. Von Schnurbein & Fritz, 2017). Das Gegenteil davon ist **finanzielle Vulnerabilität**; man kann finanzielle Stabilität somit auch als das Nichtvorhandensein finanzieller Vulnerabilität definieren. Finanzielle Vulnerabilität stellt also noch nicht per se eine finanzielle Notlage dar, ist aber ein Risikofaktor für eine solche Notlage.
- **Finanzielle Kapazität** bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, Chancen zu nutzen und auf unerwartete Bedrohungen proaktiv zu reagieren (Bowman, 2011). Eine Organisation mit guter finanzieller Kapazität ist nicht vulnerabel, und verfügt auch über einen gewissen organisationalen "Slack" (Geiger & Cashen, 2002), d.h. Ressourcen, die über das Minimum hinausgehen, das zur Produktion des aktuellen Outputniveaus notwendig ist.
- **Finanzielle Nachhaltigkeit** bedeutet, dass eine Organisation ihre heutigen Aufgaben finanzieren kann, ohne dadurch ihre zukünftige Aufgabenerfüllung zu beeinträchtigen (Bell et al., 2010). Beispielsweise kann sie genügend Überschüsse erwirtschaften, um ihre Räumlichkeiten an die steigenden Standards hinsichtlich Klimafreundlichkeit und Barrierefreiheit anzupassen.

Unter **finanzieller Resilienz** versteht man die Fähigkeit einer Organisation, nach einem Störereignis zumindest ihre ursprüngliche finanzielle Verfassung wieder zu erreichen (Chen, 2021).

2. Woran erkennt man, ob eine NPO finanziell stabil ist?

Die Forschung zur finanziellen Stabilität – beziehungsweise in der internationalen Forschung oft zum gegenteiligen Begriff der Vulnerabilität – ist ein relativ kleiner Teilbereich der NPO-Forschung. Als Pionierbeitrag kann jener von Tuckman und Chang (1991) angesehen werden. Verschiedene Studien verwenden zum Teil recht unterschiedliche Indikatoren für finanzielle Vulnerabilität; in den letzten Jahren hat sich jedoch eine gewisse Konsolidierung im Forschungsfeld entwickelt (siehe z.B. De Andres-Alonso et al., 2016; J. M. Trussel, 2023; Von Schnurbein, 2023).

2.1. Zentrale Konzepte zur Bewertung finanzieller Vulnerabilität

Nach einer Frühphase der Forschung, in der Großteils entweder mit dem von Tuckman und Chang (1991) vorgelegten Vulnerabilitäts-Index für NPOs oder mit Einzelindikatoren gearbeitet wurde, hat das Forschungsfeld in den letzten Jahren einen Fortschritt in Richtung des Vergleichs und der Konsolidierung von Messmodellen gemacht (De Andres-Alonso et al., 2016; Keating et al., 2005; Tevel et al., 2015). Die in verschiedenen Studien verwendeten Indikatoren variieren im Detail, jedoch hat sich gezeigt, dass folgende drei Aspekte eine finanzielle Vulnerabilität valide über vielfältige Organisationen hinweg abbilden (De Andres-Alonso et al., 2016). Hervorzuheben ist, dass alle drei Aspekte Daten aus der Bilanz, nicht aus der Gewinn- und Verlustrechnung, beleuchten, weil sich finanzielle Vulnerabilität meist über längere Zeit hinweg aufbaut und damit über die Periodenbetrachtung hinausreicht:

- 1. Veränderung des Eigenkapitals:** Dieser Indikator leitet sich zumindest mittelbar aus den vorangegangenen Jahresüberschüssen (Gewinnen) oder -fehlbeträgen (Verlusten) ab. Ihm ist gegenüber einer direkten Betrachtung der Jahresergebnisse oder Umsatzrentabilitäten der Vorzug zu geben, weil er weniger volatil ist; er beleuchtet also einen mittelfristigen Aspekt der finanziellen Vulnerabilität. Gängig ist die Betrachtung eines Dreijahres-Zeitraums. Sinkendes Eigenkapital allein ist noch kein Zeichen von Vulnerabilität, solange das Eigenkapital insgesamt noch als hoch zu bezeichnen ist.
- 2. Kapitalstruktur:** Eine gesunde Kapitalstruktur mit relativ hohem Eigenkapital im Verhältnis zu relativ geringem Fremdkapital ist ein weiterer Puzzlestein zur finanziellen Stabilität. Eine hohe Eigenkapitalausstattung erlaubt es, einige Verlustjahre und somit Jahre sinkenden Eigenkapitals (siehe 1. Aspekt der Vulnerabilität) zu überstehen; eine ungünstige Kapitalstruktur bedeutet ein hohes Insolvenzrisiko. Die Kapitalstruktur ist ein mittel- oder langfristiger Aspekt finanzieller Vulnerabilität. Die

verschiedenen vertikalen Bilanzkennzahlen der Kapitalstruktur (Eigenkapitalquote, Fremdkapitalquote, statischer Verschuldungsgrad, ...) sind zur Analyse dieses Aspekts gleichermaßen gut geeignet.

- 3. Liquidität:** Liquidität bezeichnet die Zahlungsfähigkeit einer Organisation und soll im Rahmen einer Vulnerabilitätsprüfung den kurzfristigen Aspekt beleuchten. Die Liquidität 2. Grades (monetäres Umlaufvermögen/kurzfristige Verbindlichkeiten) ist zur Abbildung dieses Aspekts bestens geeignet.

Jüngste Forschung arbeitet zunehmend mit der Reservenquote als Indikator für finanzielle Vulnerabilität (Chikoto-Schultz & Neely, 2016; Cordery et al., 2013; Gmür & Ziegerer, 2017; Irvin & Furneaux, 2022; Kim & Mason, 2020, 2022):

- 4. Reservenquote:** Die Reservenquote drückt aus, für wie lange die Organisation bei Erliegen der Einnahmen den Betrieb unverändert aufrecht erhalten könnte (Kim & Mason, 2022). Sie betrachtet die freie Rücklage im Verhältnis zum Gesamtaufwand, beleuchtet also meist einen Teilaspekt des Eigenkapitals des unter Punkt 5 genannten Eigenkapital-Umsatz-Verhältnisses. Empirische Forschung zeigt, dass die Reservenquote umso höher sein sollte, je kleiner die Organisation ist und je volatiliter ihre Einnahmen sind (Irvin & Furneaux, 2022). Besonders volatil sind Spendeneinnahmen und – in Österreich weniger relevant – Erträge aus Finanzveranlagungen (ibid.).

Ein weiterer in mehreren Studien (Hager, 2001; Keating et al., 2005) empirisch belegter Vulnerabilitätsindikator ist das von Tuckman und Chang (1991) eingeführte Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis:

- 5. Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis:** Dieses Konstrukt betrachtet das gesamte Eigenkapital (gebunden und ungebunden) einer Organisation in Verhältnis zu ihrem Umsatz. Im Gegensatz zur Reservenquote (siehe oben Punkt 4) berücksichtigt dieses Konstrukt das gesamte Organisationskapital einer NPO. Damit gibt es in erster Linie nicht Auskunft über die Möglichkeit unveränderter Leistungserbringung im Fall eines Einnahmenausfalls, sondern grundlegender über die Möglichkeit, Überschuldung (Fremdkapital übersteigt Eigenkapital, siehe Punkt 2 zur Kapitalstruktur oben) oder Zahlungsunfähigkeit (siehe Punkt 3 zur Liquidität oben) zu vermeiden. Denn im Krisenfall kann die Organisation nicht nur auf freie, sondern auch auf gebundene Rücklagen zurückgreifen. Über die Möglichkeit unverminderter Leistungserbringung könnte die Kennzahl unter der Bedingung Auskunft geben, dass die Organisation im Krisenfall willige Kreditgebende findet und ihr Eigenkapital als Sicherheit verwenden kann, um Fremdkapital aufzunehmen und so den Betrieb aufrecht zu erhalten (Tuckman & Chang, 1991).

Weiters kann das Leistungsangebot dahingehend modifiziert werden, dass anfallende Ausgaben in einem höheren Grad durch vorhandene gebundene Rücklagen finanziert werden können (Tuckman & Chang, 1991). Als Beispiel für Letzteres kann ein Pflegeheim angeführt werden: Wenn es Auslastungsschwierigkeiten in seinen frei finanzierten Plätzen hat, allerdings zugleich über gebundene Rücklagen für die Betreuung von Demenz-Patient*innen verfügt, so kann es versuchen, die freien Plätze gezielt mit Demenz-Patient*innen zu füllen und dafür die gebundene Rücklage zu nutzen.

Anstelle des Gesamtaufwandes, der als Nenner der Reservenquote zur Anwendung gelangt, verwendet das Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis den Umsatz. Dies basiert auf einer Annahme, die in die Literatur durch

Tuckman & Chang (1991) eingeführt wurde: Der Umsatz ist ein Indikator für den Umfang der Geschäftstätigkeit der Organisation, für die im Verhältnis angemessenes Eigenkapital vorhanden sein sollte.

Es sei darauf hingewiesen, dass diese Kennzahl im Zusammenhang mit gewinnorientierten Unternehmen selten verwendet wird und in ihrer Interpretation von der Eigenkapitalrendite (d.h. Gewinn dividiert durch Eigenkapital) zu unterscheiden ist. Im gewinnorientierten Kontext will man mit möglichst wenig Kapitaleinsatz möglichst viel Gewinn erwirtschaften („Gewinnmaximierung“). „Asset-light business models“ werden unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung positiv gesehen. Im Nonprofit-Kontext haben jedoch Sachziele Vorrang vor Finanzziele. Dies hat zur Folge, dass „asset light“-Modelle per se weder als besonders positiv noch als besonders negativ zu bewerten sind, sondern im Kontext des Organisationszwecks zu interpretieren sind. Im Sinne der Sicherung der finanziellen Stabilität ist eine Mindesthöhe des Eigenkapital-Umsatz-Verhältnisses anzustreben (siehe dazu auch Mitchell & Calabrese, 2019 mit ihrer Analyse des Mythos, dass NPOs in ihrer Kapitalstruktur „lean“ zu sein hätten).

Im österreichischen Kontext erfordert weiters die fiktive Schuldentilgungsdauer (Synonym: dynamischer Verschuldungsgrad, im Englischen: dynamic debt ratio) spezielle Erwähnung. Dieser Indikator wurde zwar – ohne ersichtlichen konzeptionellen Grund – in der empirischen Forschung zur Vorhersage finanzieller Notlagen von NPOs bislang noch nicht untersucht, spielt aber in Österreich jedenfalls schon aus gesetzlichen Gründen eine Rolle:

6. Fiktive Schuldentilgungsdauer: Das Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) nennt eine fiktive Schuldentilgungsdauer von über 15 Jahren als eines von zwei Kriterien, welche eine finanzielle Notlage ankündigen und entsprechende Gegenmaßnahmen erfordern. Werden diese nicht gesetzt, so hat dies rechtliche Konsequenzen. Daher ist die fiktive Schuldentilgungsdauer aus rechtlichen Gründen als Indikator für finanzielle Vulnerabilität in Österreich jedenfalls relevant.

Neben diesen sechs Aspekten finanzieller Vulnerabilität, die aus heutiger Sicht als die aus empirischen, konzeptionellen oder rechtlichen Gründen am besten begründet, angesehen werden können, gibt es eine Reihe weiterer Aspekte, die in der NPO-Forschung ebenfalls begründet wurden. Diese weisen eine geringere universelle Anwendbarkeit als die obengenannten Aspekte auf, können jedoch im Einzelfall wichtige Informationen zum Gesamtbild ergänzen.

Es kommt bei diesen Aspekten eine Besonderheit der Forschungslandschaft zum Tragen, nämlich dass ein großer Teil der Forschung aus den USA stammt und auf dort öffentlich verfügbare Daten zur Finanzlage von NPOs aufbaut. In den USA sind aufgrund der dortigen Gesetzeslage zur steuerlichen Gemeinnützigkeit deutlich mehr Finanzdaten von NPOs öffentlich verfügbar als in Österreich. Eine Reihe der gut erforschten Indikatoren sind daher in Österreich nur mit Daten des internen Rechnungswesens abbildbar; öffentlich verfügbare Daten dazu fehlen. In Folge soll daher zwischen solchen Indikatoren, die auch in Österreich mit Daten des externen Rechnungswesens abbildbar wären, und solchen, die in Österreich nur mit organisationsinternen oder speziell zu erhebenden Daten erfassbar wären, unterschieden werden.

Als weitere Indikatoren, die auf Basis von Daten des externen Rechnungswesens abgebildet werden können, sind die Gesamtkapitalrentabilität und die Umsatzrentabilität zu nennen:

- **Gesamtkapitalrentabilität:** Um die Leistungsfähigkeit einer Organisation langfristig zu erhalten, müssen ihre Vermögenswerte so produktiv eingesetzt werden, dass sie bei Abnutzung zumindest ersetzt werden können ("Substanzerhaltung"). Eine Betrachtung der Gesamtkapitalrentabilität im Vergleich zur langfristigen Inflationsrate gibt also vor allem Auskunft über die finanzielle Nachhaltigkeit einer Organisation (Bowman, 2011).
- **Umsatzrentabilität:** Je höher die Umsatzrentabilität, desto größer wird der potenzielle Überschuss, auf den eine gemeinnützige Organisation zurückgreifen kann, wenn ihre Einnahmen später einmal zurückgehen sollten (Tuckman & Chang, 1991). Ein Problem bei diesem Indikator ist, dass der Wert von Jahr zu Jahr stark schwanken kann und bei Nonprofit-Organisationen gelegentlich auch negativ sein darf, wenn Überschüsse aus vergangenen Jahren im Sinne des Organisationszwecks aufgezehrt werden. Die Beobachtung der Umsatzrentabilität ist daher wichtig für die finanzielle Vulnerabilität. Aussagekräftiger ist aber die längerfristige Entwicklung der Eigenkapitalquote (siehe Punkt 1 oben) (De Andres-Alonso et al., 2016).

Als empirisch gut belegte, in Österreich jedoch nur organisationsintern oder mit speziellen Erhebungen untersuchbare Aspekte, sind weiters die Diversifizierung der Finanzquellen und die Gemeinkostenquote zu nennen:

- **Diversifikation der Finanzquellen:** Zahlreiche Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen stärker diversifizierten Finanzquellen und finanzieller Stabilität (z.B. Carroll & Stater, 2009; Froelich, 1999; Lu et al., 2020; Tevel et al., 2015). Jedoch gibt es auch Gründe, die für geringe Diversifikation der Finanzquellen sprechen, etwa eine Reduktion der Transaktionskosten (z.B. weniger Administrationsaufwand durch weniger unterschiedliche Geldgebendenanforderungen) und die Nutzung einer konzentrierten Finanzierungsstrategie für organisationales Wachstum (Von Schnurbein & Fritz, 2017). In der Forschung wird Diversifikation meist mit dem sogenannten Hirschmann-Herfindahl-Index gemessen. Dieser beschreibt die Summe der quadrierten relativen Anteile aller Finanzierungsquellen. Sein Wert kann zwischen 0 und 1 liegen, wobei maximale Konzentration durch den Wert 1 angezeigt wird.
- **Verwaltungskostenquote:** Es wurde argumentiert, dass ein dicker Verwaltungskostenpolster als Puffer im Fall finanzieller Schocks dienen könnte (Tuckman & Chang, 1991). Problematisch an dieser Argumentation ist, dass sie nicht nur auf finanzielle Stabilität sondern auch auf Ineffizienz hinweist (De Andres-Alonso et al., 2016).

Relevanter erscheinen jüngere Studien, die zeigen, dass eine mittelgradig hohe Ausprägung von Kosten für Management und Fundraising (Lu et al., 2020) förderlich für die finanzielle Gesundheit (Lecy & Searing, 2015; Schubert & Boenigk, 2019) und die soziale Wirksamkeit (Altamimi & Liu, 2022) von NPOs ist.

Als Mythos zurückzuweisen ist die vor allem bei privaten Spender*innen verbreitete Ansicht, dass NPOs möglichst niedrige Verwaltungs- und Fundraisingkosten haben sollen, weil sie dann besonders effizient und effektiv für die Erreichung des Organisationszwecks arbeiten würden (Mitchell & Calabrese, 2019). Solche Kosten sind, wenn sie sinnvoll eingesetzt werden, essenziell, um beispielsweise Personalentwicklung, professionelles Fundraising, IT-Sicherheit, strategische Planung, Wirkungsmessung, Risikomanagement und vieles mehr leisten

zu können. Fehlende Mittel dafür können NPOs in einen sogenannten „starvation cycle“ (Teufelskreis des Verhungerns) stürzen, in dem kontinuierlich zu wenig in organisationale Infrastruktur investiert wird, weil von externen Stakeholdern niedrige Gemeinkosten erwartet werden (Altamimi & Liu, 2022; Lecy & Searing, 2015; Schubert & Boenigk, 2019).

Aus dem Bereich der Bonitätsprüfung von gewinnorientierten Unternehmen sowie von NPO-Ratingagenturen kommen zahlreiche weitere mögliche Indikatoren, deren Validität für die Vorhersage finanzieller Notlagen von NPOs bis dato jedoch empirisch nicht untersucht worden sind oder sogar durch bisherige Untersuchungen in Zweifel gezogen wurden (Tevel et al., 2015).

2.2. Operationalisierung finanzieller Vulnerabilität

Bei Sichtung der internationalen und deutschsprachigen Forschungslage zum Thema wird deutlich, dass nicht nur die Benennung der einzelnen Konzepte (Kapitel 2.1) uneinheitlich gehandhabt wird, sondern dass sich auch die zur Operationalisierung dieser Konzepte verwendeten Kennzahlen zum Teil unterscheiden. Gründe dafür sind die unterschiedliche Datenverfügbarkeiten je nach Organisationen und nationalem Kontext, sowie die Gestaltungsfreiheit der Forschenden und Praktiker*innen bei der Durchführung ihrer Analysen. Die daraus resultierende Vielfalt an Begriffen und Berechnungsformeln kann verwirrend sein, insbesondere wenn die Komplexität verschiedener Sprachen und Rechnungslegungsstandards hinzukommt, sowie terminologische Sondervarianten, wenn Autor*innen Begriffe aus dem Forprofit-Sektor in spezielle Nonprofit-Varianten umbenennen, um gewinnorientierte Konnotationen zu beseitigen. Eine hilfreiche Übersicht zur Orientierung im Begriffs- und Formelschwungel für den englischsprachigen Raum und US-amerikanische Berichtsvorschriften liefert Prentice (2016).

Nachfolgende Tabelle 1 soll zu den in Unterkapitel 2.1 genannten Konzepten einen Vorschlag für die Berechnung von Kennzahlen liefern, der den Begrifflichkeiten und Datenverfügbarkeiten in Österreich entspricht. Im Sinne der Einfachheit wird jeweils nur eine geeignete Kennzahl vorgeschlagen; je nach Konzept können aber alternative Kennzahlen ebenso geeignet sein.

TABELLE 1: FORMELN ZUR BERECHNUNG VON VULNERABILITÄTS-KENNZAHLEN

Konzept	Kennzahl	Berechnungsformel
Veränderung des Eigenkapitals	Veränderung des Eigenkapitals	$\frac{\text{Eigenkapital}_{t_x} - \text{Eigenkapital}_{t_0}}{\text{Eigenkapital}_{t_0}}$
Kapitalstruktur	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Liquidität	Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis	Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Umsatz}}$
Reservenquote	Reservenquote	$\frac{\text{Freie Rücklage}}{\text{Betriebliche Aufwendungen}}$
Fiktive Schuldentilgungsdauer	Fiktive Schuldentilgungsdauer	$\frac{\text{Nettoverschuldung}}{\text{Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit}}$
Gesamtkapitalrentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Jahresergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$
Umsatzrentabilität	Umsatzrentabilität	$\frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{Umsatz}}$
Diversifikation der Finanzquellen	Hirschman-Herfindahl-Konzentrationsindex der Einnahmen	$\left(\frac{r_1}{R}\right)^2 + \left(\frac{r_2}{R}\right)^2 + \dots + \left(\frac{r_n}{R}\right)^2 = \sum_{i=1}^N \left(\frac{r_i}{R}\right)^2$ <p>Erklärung: N...Anzahl an Finanzierungsquellen r_i... Einnahmen aus der i-ten Finanzierungsquelle R... Gesamteinnahmen</p>
Verwaltungskostenquote	Verwaltungskostenquote	$\frac{\text{Verwaltungskosten}}{\text{Gesamtkosten}}$

2.3. Richtwerte zur Bewertung finanzieller Vulnerabilität

Die Studienlage ist nicht so umfassend, dass für die obengenannten Indikatoren bzw. Kennzahlen eindeutige forschungsbasierte Richtwerte genannt werden können. Einige Studien klassifizieren NPOs im Vergleich zu anderen, gehen also z.B. davon aus, dass das niedrigste Quintil der Indikatorenwerte den vulnerablen Bereich abbilden würde (z.B. Trussel & Greenlee, 2004). Dies ist unplausibel, weil durchaus mehr oder weniger als ein Fünftel aller NPOs in einer untersuchten Grundgesamtheit finanziell vulnerabel sein können.

Einig sind sich die Forschenden, dass keine Pauschalaussagen über wünschenswerte Ausprägungen der Finanzindikatoren für alle NPOs getroffen werden können, weil es von konkreten Umständen abhängt, welche Ausprägungen als zu gering oder als übertrieben anzusehen wären. Beispielsweise brauchen NPOs mit stark fluktuierenden Einnahmen höhere Rücklagen als NPOs mit sehr stabilen Einnahmen (Irvin & Furneaux, 2022). Klar ist zudem, dass zwischen Richtwerten für finanzielle Vulnerabilität und finanzielle Kapazität unterschieden werden sollte. Finanzielle Vulnerabilität sollte jedenfalls vermieden werden; finanzielle Kapazität ist anzustreben.

Auch sollten Kennzahlen nicht ohne inhaltliche Prüfung verwendet werden, weil sich hinter den Zahlen unterschiedliche Sachverhalte verbergen können. Beispielsweise können stille Reserven oder nachrangige Verbindlichkeiten vorhanden sein. Auch könnten Patronatserklärungen zugunsten der Organisation vorliegen, die eine positivere Bewertung der Kennzahlen rechtfertigen. Besonders wichtig ist eine genaue inhaltliche Prüfung bei NPOs, die konzernähnliche Strukturen aufweisen. Hier hat eine gemeinnützige Muttergesellschaft oft mehrere Tochtergesellschaften, die gemeinnützig oder gewinnorientiert sein können. Auch der Fall von Religionsgesellschaften als Körperschaften des öffentlichen Rechts, die privatrechtlich organisierte Unternehmen betreiben, gehören zu dieser Art von Organisationsstrukturen. In solchen Mutter-Tochter-Beziehungen werden – wie im öffentlichen und privaten gewinnorientierten Sektor – die Beziehungen zwischen den Gesellschaften zweckmäßigerweise so gestaltet, dass das (Gesamt-)Vermögen geschützt, Haftung begrenzt und insgesamt die Leistungsfähigkeit optimiert wird. Deshalb ist es wichtig, neben den Zahlen auch das Gesamtbild der Organisation zu betrachten.

Diese Einschränkungen sind zu bedenken, wenn entschieden wird, wo im Fall konkreter NPOs die Grenzwerte für finanzielle Vulnerabilität angesetzt werden sollen. Eine eigene Wirkmächtigkeit entfalten gewisse Richtwerte, wenn diese durch gesetzliche Vorgaben bestimmt werden. Tabelle 2 liefert einen Überblick, welche konkreten Kennzahlen und Grenzwerte aufgrund des aktuellen Stands der Forschung und der Gesetzeslage in Österreich in Betracht gezogen werden können. Einschränkend ist dabei nochmals auf die vorliegende Datenbasis zu verweisen, die sich v.a. auf empirische Befunde aus dem angelsächsischen Raum stützt.

TABELLE 2: GRENZWERTE FÜR FINANZIELLE VULNERABILITÄT AUS FORSCHUNG UND GESETZEN

Konzept	Grenzwerte für finanzielle Vulnerabilität
Veränderung des Eigenkapitals im Zeitablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Rückgang des Eigenkapitals über drei Jahre (Trussel et al., 2002) • $\geq 20\%$ Rückgang des Eigenkapitals über drei Jahre (Trussel, 2002) • $\geq 50\%$ Rückgang des Eigenkapitals über drei Jahre (Trussel & Greenlee, 2004) • $\geq 25\%$ Rückgang des Eigenkapitals in einem Jahr (Keating et al., 2005)
Kapitalstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapitalquote $< 50\%$ (Keating et al., 2005) • Eigenkapitalquote $\leq 82\%$ (Park et al., 2022) • Eigenkapitalquote $< 8\%$ (URG)
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> • $< 100\%$ (De Andres-Alonso et al., 2016)
Eigenkapital-Umsatz-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • $< 82\%$ (Hager, 2001) • $< 92\%$ (Greenlee & Trussel, 2000)
Reservenquote	<ul style="list-style-type: none"> • Wünschenswert sind 3-12 Monate freie Rücklage, je nach Organisationsgröße (je kleiner desto höher) und Schwankung der Einnahmen (je stärker schwankend desto höher, Irvin & Furneaux, 2022)
Fiktive Schuldentilgungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> • > 15 Jahre (URG)
Gesamtkapitalrentabilität	<ul style="list-style-type: none"> • $\leq 2.5\%$ (Park et al., 2022) • Unter dem Niveau der langfristigen Inflationsrate (Bowman, 2011)
Umsatzrentabilität	<ul style="list-style-type: none"> • $\leq 4\%$ (Hager, 2001) • $\leq 10\%$ (Greenlee & Trussel, 2000) • $\leq 5\%$ (Park et al., 2022)
Verwaltungskostenquote	<ul style="list-style-type: none"> • $< 5\%$ (Hager, 2001) • $< 16\%$ (Greenlee & Trussel, 2000)
Diversifikation der Finanzquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Hirschmann-Herfindahl-Konzentrationsindex $> 0,71$ (Greenlee & Trussel, 2000)

Diese Aspekte sind in Verbindung miteinander zu betrachten. Manche Autor*innen (z.B. De Andres-Alonso et al., 2016) schlagen vor, dass eine Organisation als umso vulnerabler zu beurteilen ist, je mehr Aspekte problematisch ausgeprägt sind. Methodisch komplexer, jedoch inhaltlich sinnvoller erscheint ein konfigurationsales Verständnis, dass also z.B. die problematische Ausprägung in einem bestimmten Aspekt allein auch schon hohe Vulnerabilität bedeuten kann. Abbildung 2 zeigt einen Vorschlag für eine konfigurationale Herangehensweise zur Vulnerabilitätsbeurteilung.

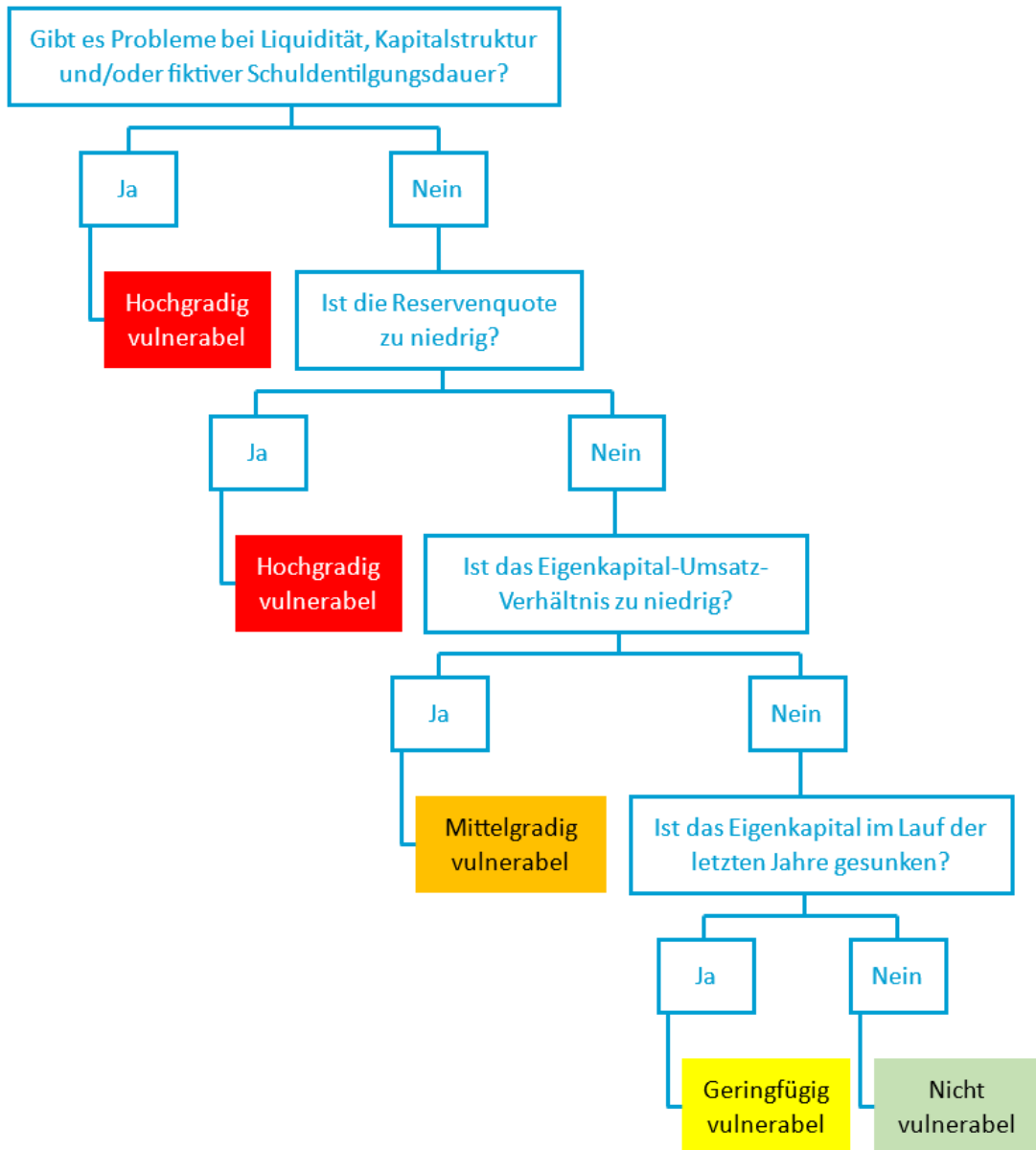


ABBILDUNG 2: ENTSCHEIDUNGSBAUM ZUR VULNERABILITÄTSPRÜFUNG

3. Gestaltungsempfehlungen

Abschließend präsentieren wir Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die sich aus unserer Analyse des aktuellen Forschungsstandes ergeben. Diese Empfehlungen richten sich in erster Linie an Führungskräfte von NPOs, ihre Geldgeber*innen und Unterstützer*innen sowie an staatliche Entscheidungsträger*innen mit Möglichkeit zur Ausgestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen.

Empfehlungen zur Sicherung finanzieller Stabilität:

- **Angemessenes betriebliches Rechnungswesen:** Wie in diesem Bericht dargelegt, wird die finanzielle Stabilität einer Organisation auf Basis entsprechender Finanzinformationen und Kennzahlen beurteilt. Diese Beurteilung ist nicht nur für Dritte (z.B. Fördergebenden) relevant, sondern mindestens ebenso für die Führungsgremien in diesen Organisationen selbst. Insbesondere sind Informationen über die Vermögenslage der Organisation notwendig. Erforderlich ist daher eine doppelte Buchführung mit Bilanzierung; eine reine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ist unzureichend. Kleine oder erst vor kurzem gewachsene Organisationen verfügen oft nicht über die Kompetenzen und finanzielle Mittel zum Aufbau eines entsprechenden Rechnungswesens.
 - **Capacity building:** Fördergebende und Impact-Investor*innen könnten hier unterstützen, indem sie Schulungs- und Beratungsangebote bereitstellen, auch in Bezug auf eine angemessene Digitalisierung des Rechnungswesens.
- **Diversifizierung der Einnahmen ohne übermäßige Transaktionskosten:** Um von einzelnen Finanzierungsquellen unabhängiger zu sein und finanzielle Probleme im Falle eines Ausfalls zu vermeiden, sollten NPOs ein angemessen diversifiziertes Einnahmenportfolio entwickeln.
 - **Reduktion von Verwaltungsaufwand:** Geldgeber*innen könnten die Diversifizierung der Finanzierung von NPOs fördern, indem sie Transaktionskosten reduzieren. Beispielsweise könnten Geldgebende die Prüfungen Anderer anerkennen, ohne selbst erneut zu prüfen. Eine Vereinheitlichung von Antragsverfahren und Berichtspflichten bei verschiedenen Geldgeber*innen könnte hier besonders hilfreich sein, um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren.
- **Transparente und nachhaltige Finanzierungsbeziehungen:** Insbesondere im Zusammenspiel zwischen NPOs und öffentlichen Fördergebenden sollte ein beiderseits klares Verständnis über Standards und Voraussetzungen finanzieller Stabilität von NPOs ausgebaut werden. Dazu gehören Verständnisse über angemessene Finanzierungshöhen, angemessene Transparenz in der Berichterstattung von NPOs sowie Vereinheitlichung und Digitalisierung der Berichts- und Controllingprozesse.
 - **Gewährleistung der finanziellen Stabilität und Nachhaltigkeit von NPOs mit öffentlicher Förderung:** Die Höhe öffentlicher Förderungen sollte so festgelegt werden, dass NPOs finanzielle Stabilität aufbauen können und nicht in eine Vulnerabilitätsfalle geraten. Dies erfordert eine angemessene Abdeckung der Verwaltungskosten sowie einen moderaten Aufschlag zur Deckung der Inflationsrate und zum langfristigen

- Substanzerhalt. Eine Unterfinanzierung bedeutet eine langfristige Aushöhlung der finanziellen Kapazität der NPOs und wirkt zahlreichen der zuvor formulierten Empfehlungen entgegen.
- **True and Fair View:** Die österreichischen Rechnungslegungsvorschriften sind stark vom Gläubigerschutzgedanken geprägt. Dies kann dazu führen, dass der Jahresabschluss von Organisationen pessimistischer ausfällt, als es das "True and Fair View"-Prinzip vorsehen würde. Laut §222 UGB müssen in solchen Fällen ergänzende Angaben im Anhang des Jahresabschlusses gemacht werden, um ein realistisches Bild der tatsächlichen Verhältnisse zu bieten. Für nachhaltige Beziehungen zu Geldgebern wäre eine stärkere Transparenzkultur wünschenswert. Die weitverbreiteten Mythen, dass NPOs möglichst niedrige Verwaltungskosten, niedrige Fundraisingkosten und niedrige Kapitalausstattung haben sollten, stehen aber einer solchen Transparenzkultur entgegen. Underreporting und übermäßiger Konservatismus in der Finanzberichterstattung mögen zwar kurzfristig unangenehme Fragen seitens relevanter Stakeholder verhindern, untergraben aber langfristig das Vertrauen in NPOs und befeuern jene Mythen, die NPOs in Teufelskreise des finanziellen Verhungerns treiben.
 - **Digitalisierung von Berichtswesen und Controlling:** Die finanzielle Berichterstattung von NPOs an öffentliche Fördergebende geschieht bislang Großteils in Form von nicht maschinenlesbaren Jahresabschlüssen im PDF-Format. Den Fördergebern entsteht dadurch Mehraufwand für die Aufbereitung der Daten. Auf EU-Ebene laufen derzeit Entwicklungen in Richtung Berichterstattung im European Single Electronic Format (ESEF). Wir empfehlen, diese Entwicklung mitzuverfolgen und in Hinblick auf Potentiale zur Effizienzsteigerung zu prüfen. Ließen sich hier Potentiale finden, sollte Capacity Building der NPOs in diesen Bereichen entsprechend gefördert werden.

Empfehlungen zur Verbindung finanzieller Stabilität und gemeinnütziger Wirkung:

- **Notfallreserven missionsgerecht veranlagern:** Viele NPOs sollten erwägen, höhere ungebundene Reserven vorzuhalten, die kurzfristig im Falle eines Einnahmeausfalls zur Aufrechterhaltung des Betriebs verwendet werden können. Diese Mittel können nicht direkt für betriebsnotwendige Zwecke verwendet werden. Besonders wenn aufgrund der geringen Organisationsgröße und der starken Volatilität der Einnahmen eine vergleichsweise hohe Reservenquote aufgebaut wird, sollten NPOs liquide Anlageformen in Erwägung ziehen, die zumindest indirekt mit dem Organisationszweck in Einklang stehen, wie beispielsweise ethische oder nachhaltige Veranlagungen.
- **Slack nutzen:** Wenn Organisationen mehr als nur nicht vulnerabel sind, sondern auch finanzielle Kapazität in Form von Slack haben, dann sollten sie diese Kapazität möglichst produktiv nutzen.
 - **Nutzung von Hebeleffekten:** NPOs, die über eine gesunde Eigenkapitalbasis verfügen, können diese verantwortungsvoll für Fremdkapitalfinanzierung nutzen, um zukunftssträchtige Investitionen zu tätigen. Für finanzielle Stabilität einer NPO ist es nicht erforderlich, dass diese vollkommen schuldenfrei ist.
 - **Ethischer Umgang mit stillen Reserven:** Nur wenige NPOs verfügen über stille Reserven, meist in Form von betrieblich

genutzten Immobilien mit einem Verkehrswert über dem Buchwert. Organisationen mit stillen Reserven sollten eine Strategie entwickeln, welche Rolle ihre stillen Reserven für die langfristige Erfüllung des Organisationszwecks spielen. Idealerweise sollte diese Strategie so konsistent sein, dass sie gegenüber Stakeholdern mit legitimem Informationsinteresse (vor allem Spender*innen und öffentlichen Fördergebenden) kommuniziert werden kann. Zu vermeiden wäre ein reines Horten von stillen Reserven ohne Nutzung ihres betriebswirtschaftlichen Potenzials (etwa zur Verbesserung der Kreditwürdigkeit bei Investitionsvorhaben) und gesellschaftlichen Potenzials (unmittelbar produktive Nutzung zum Schaffen gemeinnütziger Wirkungen).

4. Literatur

- Altamimi, H., & Liu, Q. (2022). The Nonprofit Starvation Cycle: Does Overhead Spending Really Impact Program Outcomes? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(6), 1324–1348. <https://doi.org/10.1177/08997640211057404>
- Azgard-Tromer, S. (2017). Too Important to Fail: Bankruptcy Versus Bailout of Socially Important Non-Financial Institutions. *Harvard Business Law Review*, 7. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2551237>
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability* (1. ed). Jossey-Bass.
- Bowman, W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/nml.20039>
- Carroll, D. A., & Stater, K. J. (2009). Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. <https://doi.org/10.1093/jop-art/mun025>
- Chen, X. (2021). Nonprofit Financial Resilience: Recovery from Natural Disasters. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(5), 1009–1026. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00415-w>
- Chikoto-Schultz, G. L., & Neely, D. G. (2016). Exploring the Nexus of Nonprofit Financial Stability and Financial Growth. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2561–2575. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9786-0>
- Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2013). Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs. *Sport Management Review*, 16(2), 186–199. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.08.002>
- De Andres-Alonso, P., Garcia-Rodriguez, I., & Romero-Merino, M. E. (2016). Disentangling the Financial Vulnerability of Nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2539–2560. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9764-6>
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268. <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>
- Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 68–84. JSTOR.
- Gmür, M., & Ziegerer, M. (2017). Nachhaltigkeit durch finanzielle Reservenbildung in spendensammelnden Organisationen. In L. Theuvsen, R.

- Andeßner, M. Gmür, & D. Greiling (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 255–264). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4_23
- Greenlee, J. S., & Trussel, J. M. (2000). Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(2), 199–210. <https://doi.org/10.1002/nml.11205>
- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), 376–392. <https://doi.org/10.1177/0899764001302010>
- Irvin, R. A., & Furneaux, C. W. (2022). Surviving the Black Swan Event: How Much Reserves Should Nonprofit Organizations Hold? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 943–966.
<https://doi.org/10.1177/08997640211057405>
- Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. S. (2005). Assessing Financial Vulnerability in the Nonprofit Sector. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.647662>
- Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1191–1209.
<https://doi.org/10.1177/0899764020964584>
- Kim, M., & Mason, D. P. (2022). Research note: Bridging the gaps between the theory and practice of nonprofit operating reserves. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(4), 669–682.
<https://doi.org/10.1002/nml.21493>
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 539–563.
<https://doi.org/10.1177/0899764014527175>
- Lu, J., Shon, J., & Zhang, P. (2020). Understanding the Dissolution of Nonprofit Organizations: A Financial Management Perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 29–52.
<https://doi.org/10.1177/0899764019872006>
- Mitchell, G. E., & Calabrese, T. D. (2019). Proverbs of Nonprofit Financial Management. *The American Review of Public Administration*, 49(6), 649–661.
<https://doi.org/10.1177/0275074018770458>
- Park, Y. J., Shon, J., & Lu, J. (2022). Predicting Organizational Mortality: How Financial Management Matters. *Administration & Society*, 54(5), 828–856.
<https://doi.org/10.1177/009539972111045068>
- Prentice, C. R. (2016). Why So Many Measures of Nonprofit Financial Performance? Analyzing and Improving the Use of Financial Measures in Nonprofit Research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 715–740. <https://doi.org/10.1177/0899764015595722>

- Schubert, P., & Boenigk, S. (2019). The Nonprofit Starvation Cycle: Empirical Evidence From a German Context. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 467–491. <https://doi.org/10.1177/0899764018824669>
- Tevel, E., Katz, H., & Brock, D. M. (2015). Nonprofit Financial Vulnerability: Testing Competing Models, Recommended Improvements, and Implications. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2500–2516. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9523-5>
- Trussel, J., Greenlee, J. S., & Brady, T. (2002). Predicting financial vulnerability in charitable organizations: Certified Public Accountant. *The CPA Journal*, 72(6), 66–69. ABI/INFORM Global.
- Trussel, J. M. (2002). Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Non-profit Management and Leadership*, 13(1), 17–31. <https://doi.org/10.1002/nml.13103>
- Trussel, J. M. (2023). Predicting nonprofit organizations financial distress. In D. Tinkelman & L. M. Parsons (Hrsg.), *Research Handbook on Nonprofit Accounting* (S. 97–116). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800888289.00013>
- Trussel, J. M., & Greenlee, J. S. (2004). A Financial Rating System for Charitable Nonprofit Organizations. In *Research in Governmental and Nonprofit Accounting* (Bd. 11, S. 93–116). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0884-0741\(04\)11005-7](https://doi.org/10.1016/S0884-0741(04)11005-7)
- Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445–460. <https://doi.org/10.1177/089976409102000407>
- Von Schnurbein, G. (2023). Finanzmanagement in NPO – Best Practice in 10 Schritten. In G. Von Schnurbein, *Finanzmanagement in Non-Profit-Organisationen* (S. 405–408). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41806-9_9
- Von Schnurbein, G., & Fritz, T. M. (2017). Benefits and Drivers of Nonprofit Revenue Concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922–943. <https://doi.org/10.1177/0899764017713876>

Infos und Kontakt

Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship



Wirtschaftsuniversität Wien

Vienna University of Economics and Business

Welthandelsplatz 1

Gebäude AR, 1. OG

1020 Wien

Tel: + 43 1 313 36 / 4269

npo-kompetenz@wu.ac.at

[wu.ac.at/npocompetence](https://www.wu.ac.at/npocompetence)