

Technische Universität Dortmund
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation

Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen

Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Großbritannien

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling

vorgelegt von Tobias Broweleit

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als externer Doktorand am Lehrstuhl Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Dortmund. Den zahlreichen Personen, die mich während meiner Promotion unterstützt haben, möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Herrn Professor Dr. *Andreas Hoffman* für die persönliche Betreuung meines Themas sowie seine hervorragende und flexible Unterstützung. Die konstruktiven Gespräche und Anregungen sowie sein wertvolles Feedback haben die Anfertigung der vorliegenden Arbeit maßgeblich beeinflusst und mich persönlich sehr bereichert. Ebenfalls danken möchte ich Herrn Professor Dr. *Jens Rowold* für die freundliche Übernahme der Zweitbegutachtung meiner Dissertation sowie Herrn Professor Dr. *Hermann Richter* für sein Mitwirken in der Prüfungskommission.

Meinen Interviewpartnern in Deutschland und Großbritannien danke ich für das Einbringen ihrer Expertise. Ohne ihre Unterstützung und Einblicke in die Praxis wäre das in dieser Arbeit dokumentierte Forschungsprojekt nicht möglich gewesen.

Vor allem den Lehrstuhl-Mitarbeitern *Marcus Appel*, *Nicole Müller* und *Hermann-Hennig Niemann* bin ich sehr dankbar. Neben hilfreichen Anregungen und Diskussionen im Rahmen von Doktorandenseminaren waren für mich als externer Doktorand gerade ihre praktischen Tipps sehr wertvoll.

Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei meinen Freunden *Bernd Klar*, *Thomas Ruh* und *Nolan Vengethamsamy*, deren Interesse am Gelingen dieser Arbeit mich stets motiviert hat. Für ihre tatkräftige Unterstützung beim unermüdlichen Korrekturlesen bin ich meiner lieben Schwiegermama *Dana Jäger* sehr dankbar.

Über die genannten Personen hinaus gilt mein besonderer Dank meinen Eltern *Hans* und *Ursel* sowie meiner Schwester *Nina-Viola*, die mich auf meinem bisherigen Lebensweg stets selbstlos unterstützt und gefördert haben.

Zu allergrößtem Dank verpflichtet bin ich meiner Frau *Daria*, die mir in allen Phasen der Promotion geduldig und liebevoll beigestanden hat. Ihr sei daher diese Arbeit gewidmet.

Tobias Broweleit

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
I Ausgangslage für das Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen.....	1
A Einleitung	1
1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
2 Stand der Forschung und Begründung der Länderauswahl	3
3 Gang der Untersuchung und Methodik	8
B Nonprofit-Organisationen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	11
1 Merkmale von NPOs und Forschungsaktivitäten im interdisziplinären Kontext.....	11
1.1 Definition und Ansätze zur Abgrenzung	11
1.2 Tätigkeitsfelder und Binnengliederung des NPO-Sektors.....	15
1.3 Konstitutive Merkmale von NPOs und daraus resultierende Herausforderungen	19
2 Rahmenkonzept zum Management von Nonprofit-Organisationen	26
2.1 NPO-Management aus systemtheoretischer Perspektive	26
2.2 Besonderheiten des NPO-Zielsystems	31
2.3 Finanzierung und Ressourcengewinnung in NPOs.....	34
2.4 Anforderungen an das Finanz- und Ressourcenmanagement	40
C Risiken im Umfeld von Nonprofit-Organisationen	45
1 Definition des Risikobegriffs im Kontext von NPOs	45
1.1 Systemtheoretischer Risikobegriff	45
1.2 Veränderte Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen	50
2 Kategorisierung von Risikoarten und Besonderheiten in NPOs.....	55
2.1 Abgrenzung und Definition von Risikokategorien.....	55
2.2 Finanz- und ressourcenspezifische Risiken in NPOs.....	60
II Theoretischer Bezugsrahmen für die Untersuchung des Risikomanagements.....	65
A Forschungskonzeption des Risikomanagements.....	65
1 Gegenstandstheoretische Ausrichtung der Forschung.....	65
1.1 Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit Risiko.....	65
1.2 Metatheoretische Einordnung des Risikomanagements	69
1.3 Forschungspraxis des Risikomanagements.....	75

1.4	Ziele des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPOs	77
2	Methoden und Instrumente des Risikomanagements.....	82
2.1	Risikomanagement als Prozess	82
2.2	Risikoidentifikation	85
2.3	Risikobeurteilung.....	89
2.4	Risikoaggregation	98
2.5	Risikosteuerung.....	101
2.6	Risikoüberwachung.....	104
3	Organisation des Risikomanagements	107
3.1	Grundlagen der organisatorischen Gestaltung.....	107
3.2	Integrationsansätze	110
4	Typologie des Risikomanagements.....	112
B	Kontextabhängigkeit des Risikomanagements.....	119
1	Empirische Untersuchungen des Risikomanagements	119
1.1	Literaturüberblick empirische Risikomanagement-Forschung	119
1.2	Literaturauswertung und Untersuchung von Kontextmerkmalen.....	128
1.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	137
2	Ableitung eines NPO-spezifischen Bezugsrahmens	138
2.1	Identifikation und Systematisierung von Kontextfaktoren	138
2.2	Interne und externe Einflussfaktoren im NPO-Kontext	142
2.3	NPO-spezifische Kontextfaktoren	145
2.4	Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements.....	150
C	Forschungsfragen und theoretischer Rahmen der Untersuchung	152
1	Kritische Würdigung theoretischer Erklärungsansätze	152
1.1	Nachteile kontingenztheoretischer Forschungsansätze	152
1.2	Institutionalistische Perspektive und Ressourcen-Dependenz-Ansatz	155
2	Integrativer Untersuchungsansatz zu Anpassungsprozessen in NPOs.....	160
2.1	Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen.....	160
2.2	Auswirkungen des Grades der Professionalisierung.....	163
2.3	Funktion der Ressourcengeber.....	165
2.4	Zusammenfassung des Untersuchungsrahmens.....	167
III	Empirische Untersuchung in Deutschland und Großbritannien	169
A	Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	169
1	Vergleichende Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschung.....	169

2	Auswahl und Begründung des Forschungsdesigns.....	176
2.1	Qualitativer Forschungsansatz.....	176
2.2	Charakteristische Merkmale interviewbasierter Studien.....	180
3	Durchführung der empirischen Feldstudie.....	186
3.1	Erstellung und Aufbau des Interviewleitfadens.....	186
3.2	Zusammensetzung der Stichprobe und Auswahl der Befragten.....	191
3.3	Durchführung der Datenerhebung.....	198
3.4	Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.....	203
3.5	Ablaufmodell der Datenauswertung.....	208
3.6	Strukturierung der Daten zur qualitativen und quantitativen Analyse.....	212
4	Maßnahmen zur Sicherstellung relevanter Gütekriterien.....	218
B	Ergebnisse der qualitativen Datenanalyse.....	226
1	Implementierungsstand und Ausgestaltung des Risikomanagements.....	226
1.1	Eingesetzte Instrumente und Techniken des Risikomanagements.....	226
1.2	Organisatorische Integration des Risikomanagementprozesses.....	237
1.3	Zuordnung zu Risikomanagement-Typen und Zusammenfassung der Beobachtungen.....	242
2	Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen.....	246
2.1	Die Rolle des Regulators bei der Ausgestaltung des Risikomanagements.....	246
2.2	Weitere Ziele und Motivation für die Implementierung des Risikomanagements.....	252
3	Auswirkung des Grades der Professionalisierung.....	255
3.1	Zentrale Merkmale der Professionalisierung.....	255
3.2	Einfluss der Professionalisierung auf das Risikomanagement.....	259
3.3	Zusammenhang mit Organisationsgröße und Strategie.....	268
4	Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern.....	273
C	Ergebnisse der quantitativen Datenanalyse.....	281
1	Verdichtung und Analyse zentraler Konstrukte.....	281
1.1	Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses.....	281
1.2	Organisatorische Einbindung des Risikomanagements.....	288
1.3	Zusammenfassung zu Risikomanagement-Typen.....	291
1.4	Grad der Professionalisierung.....	295
1.5	Finanzierungsquellen und zentrale Ressourcengeber.....	296
2	Auswertung der verdichteten Daten.....	298
2.1	Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen.....	298
2.2	Auswirkungen des Grades der Professionalisierung.....	301

2.3	Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern	308
IV	Diskussion der empirischen Ergebnisse	311
A	Determinanten des Risikomanagements in NPOs	311
1	Wissenschaftlicher Beitrag zum Forschungsfeld.....	311
1.1	Ergebnissynopse identifizierter Wirkungszusammenhänge	311
1.2	Implikationen für die Erforschung von Risikomanagement in Nicht-Finanzunternehmen	320
1.3	Implikationen für die ressourcenbasierte NPO-Forschung	325
2	Impulse zur Weiterentwicklung des Risikomanagements in der NPO-Praxis	329
2.1	Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung des Risikomanagements in NPOs	329
2.2	Ressourcenfokussierter Ansatz zum Risikomanagement in NPOs	335
B	Fazit und Ausblick	338
1	Limitationen der empirischen Untersuchung.....	338
2	Zusammenfassung und künftiger Forschungsbedarf	341
	Literaturverzeichnis.....	344
	Anhang.....	402
	Eidesstattliche Erklärung.....	405

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I-1:	Inhaltlicher Aufbau der Forschungsarbeit	10
Abbildung I-2:	Begriffsverständnis und Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen	14
Abbildung I-6:	Morphologischer Kasten der NPO.....	26
Abbildung I-7:	Management-Referenzmodell für NPOs	30
Abbildung I-8:	Zielsystem von Nonprofit-Organisationen.....	33
Abbildung I-9:	Strategische Aspekte der Ressourcengewinnung in NPOs	36
Abbildung I-10:	Einnahmequellen in NPOs.....	39
Abbildung I-12:	Zusammenhang NPO-Auffassung und praktische Umsetzung.....	44
Abbildung I-13:	Risiken als mögliche Zielabweichungen	48
Abbildung I-14:	Abgrenzung Sicherheit und Risiko.....	49
Abbildung I-16:	Typisierung von Risikoarten	59
Abbildung I-17:	Die Risikopyramide im NPO-Kontext.....	61
Abbildung II-1:	Entwicklungsphasen des Risikomanagements	68
Abbildung II-3:	NPO-Ziele und Ziele des Risikomanagements	80
Abbildung II-4:	Phasenmodell des Risikomanagementprozesses.....	84
Abbildung II-5:	Progressive und retrograde Methode zur Risikoidentifikation	86
Abbildung II-6:	Instrumente zur Risikoidentifikation	87
Abbildung II-7:	Instrumente zur Risikobeurteilung.....	90
Abbildung II-8:	Szenariotrichter.....	92
Abbildung II-9:	Value-at-Risk auf Basis einer normalverteilten Zufallsvariablen	94
Abbildung II-10:	Problematik des Value-at-Risk-Einsatzes in Nicht-Finanzunternehmen	96
Abbildung II-11:	Darstellung von Risiken in einem Risikoportfolio	97
Abbildung II-12:	Aggregation von Risikoportfolios.....	100
Abbildung II-13:	Maßnahmen der Risikosteuerung.....	101
Abbildung II-14:	Aktive Strategien zur Risikosteuerung	104
Abbildung II-15:	Mehrdimensionalität der Risikoberichterstattung.....	106

Abbildung II-16:	Organisatorische Einbindung des institutionalen Risikomanagements.....	112
Abbildung II-17:	Typologie des Risikomanagements	116
Abbildung II-23:	Typische Merkmale zur Bestimmung des Grades der Professionalisierung	149
Abbildung II-24:	Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements.....	152
Abbildung II-26:	Vollständiger theoretischer Untersuchungsrahmen	168
Abbildung III-2:	Forschungsparadigmen und Mixed-Methods-Ansätze	173
Abbildung III-3:	Ausgewählte Charakteristika unterschiedlicher Erhebungsmethoden	175
Abbildung III-4:	Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung.....	180
Abbildung III-6:	Aufbau des Interviewleitfadens	190
Abbildung III-9:	Ablaufmodell der inhaltlichen Datenauswertung.....	211
Abbildung III-10:	Verdichtung der Daten im Rahmen der inhaltlichen Strukturierung	213
Abbildung III-11:	Auszug aus dem Kodierleitfaden zur typisierenden Strukturierung	214
Abbildung III-12:	Verdichtung der Daten zur Ableitung des Risikomanagement-Typs.....	215
Abbildung III-13:	Verdichtung der Daten zur Ableitung des Grades der Professionalisierung	217
Abbildung III-15:	Bestimmung des Mindeststichprobenumfangs.....	224
Abbildung III-23:	Ressourcennähe und Steuerungsmechanismus	274
Abbildung III-32:	Häufigkeitsverteilung der Risikomanagement-Typen.....	294
Abbildung III-40:	Mediator-Effekt der Professionalisierung.....	306
Abbildung IV-1:	Zusammenhang regulatorischer Einfluss und Risikomanagement	313
Abbildung IV-2:	Zusammenhang Professionalisierung und Risikomanagement.....	316
Abbildung IV-3:	Zusammenhang Ressourcen und Risikomanagement.....	319
Abbildung IV-5:	Ressourcenfokussierter Risikomanagement-Ansatz	337

Tabellenverzeichnis

Tabelle I-3:	Binnengliederung des NPO-Sektors nach Tätigkeitsgebieten.....	19
Tabelle I-4:	Multiple Anspruchsgruppen in NPOs.....	20
Tabelle I-5:	Strukturmerkmale von NPOs und Unternehmen im Vergleich.....	24
Tabelle I-11:	Finanzierungsformen für Nonprofit-Organisationen.....	40
Tabelle I-15:	Potenzielle Dimensionen der Risikokategorisierung.....	56
Tabelle I-18:	Finanz- und ressourcenbedingte Risiken in NPOs	63
Tabelle II-2:	Theoretische Fundierung des Risikomanagements	74
Tabelle II-18:	Merkmale von Risikomanagement-Typen.....	119
Tabelle II-19:	Neuere deutschsprachige empirische Studien zum Risikomanagement.....	123
Tabelle II-20:	Neuere internationale empirische Studien zum Risikomanagement	128
Tabelle II-21:	Überblick der untersuchten Studien	129
Tabelle II-22:	Kontextfaktoren im Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagements	141
Tabelle II-25:	Profile ressourcenbasierter Finanzierungsstrategien.....	157
Tabelle III-1:	Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschungsmethodik	171
Tabelle III-5:	Forschungsansatz nach Klassifikationsmerkmalen	186
Tabelle III-7:	Zusammensetzung der Stichprobe.....	195
Tabelle III-8:	Interviewpartner der Stichprobe	198
Tabelle III-14:	Gütekriterien in der qualitativen Forschung	219
Tabelle III-16:	Coefficient of Agreement der Inhaltsanalyse.....	225
Tabelle III-17:	Maßnahmen zur Sicherstellung relevanter Gütekriterien.....	226
Tabelle III-18:	Gegenüberstellung der Risikomanagement-Ausgestaltung	245
Tabelle III-19:	Ziele und Motive der Risikomanagement-Implementierung.....	255
Tabelle III-20:	Gegenüberstellung spezifischer Professionalisierungs-Merkmale	259
Tabelle III-21:	Einfluss der Professionalisierung auf das Risikomanagement.....	268
Tabelle III-22:	Einfluss der Organisationsgröße und Strategie auf das Risikomanagement	273
Tabelle III-24:	Einfluss von Ressourcengebern auf das Risikomanagement	281

Tabelle III-25:	Verbreitung von Risikoidentifikation und Risikostrategie	282
Tabelle III-26:	Ausprägung der Risikobeurteilung und -aggregation	284
Tabelle III-27:	Vorgehen zur Risikosteuerung	285
Tabelle III-28:	Maßnahmen der Risikoüberwachung.....	286
Tabelle III-29:	Aufbauorganisatorische Integration des Risikomanagements	288
Tabelle III-30:	Ablauforganisatorische Aspekte des Risikomanagements	290
Tabelle III-31:	Vergleich des Risikomanagements in Großbritannien und Deutschland	292
Tabelle III-33:	Vergleich des Grad der Professionalisierung der NPOs	295
Tabelle III-34:	Durchschnittliche Finanzierungsquellen der untersuchten NPOs	297
Tabelle III-35:	Wilcoxon-Test-Statistik.....	300
Tabelle III-36:	Levene-Test-Statistik.....	301
Tabelle III-37:	Korrelation von Professionalisierung und Risikomanagement	302
Tabelle III-38:	Korrelation von Organisationsgröße und Risikomanagement.....	303
Tabelle III-39:	Korrelation von Strategie und Risikomanagement	304
Tabelle III-41:	Überprüfung des Mediator-Effekts mit Sobel-Test und Preacher-Hayes-Bootstrap	307
Tabelle III-42:	Korrelation von Leistungsentgelten und Risikomanagement.....	308
Tabelle III-43:	Korrelation von Zuwendungen und Risikomanagement	309
Tabelle III-44:	Korrelation von Spenden und Risikomanagement	310
Tabelle IV-4:	Empfehlungen zur Gestaltung und Weiterentwicklung des Risikomanagements.....	334

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	Beziehungsweise
d.h.	das heißt
f.	Folgende
ff.	Fortfolgende
i.w.S.	im weiteren Sinne
i.e.S.	im engeren Sinne
NGO	Non-Government-Organisation
NPO	Nonprofit-Organisation
S.	Seite
vgl.	Vergleiche
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel

I Ausgangslage für das Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen

A Einleitung

1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Effektives Risikomanagement ist ein elementarer Pfeiler des strategischen Managements und von zentraler Bedeutung für das reibungslose Funktionieren einer jeden Organisation. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die in einem dynamischen und unsicheren Umfeld operieren. Vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdenden Umwelt, hat daher in den letzten Jahren der Stellenwert des Risikomanagements nicht nur in der Praxis erwerbswirtschaftlicher Unternehmen stetig zugenommen, sondern auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung hat mit methodischen und gegenstandstheoretischen Arbeiten, eine intensive Beschäftigung mit dieser Thematik stattgefunden, aus der zahlreiche Gestaltungsempfehlungen resultieren (vgl. z.B. Hoffmann 2012; Kästner 2012; Diederichs 2010; Meierbeck 2010; Gunkel 2010; Löhr 2010; Wolf/Runzheimer 2009; Wolke 2008; Winter 2007; Strohmeier 2007; Führung 2006; Fiege 2006; von Metzler 2004; Heilmair 2009).

Auch wenn sich Nonprofit-Organisationen (NPOs) mitunter stark von einander unterscheiden können, stehen sie, ebenso wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen, globalen Herausforderungen und zahlreichen Risiken gegenüber, die oftmals daraus resultieren, dass sie in einem komplexen und volatilen sozialen Umfeld agieren (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 315; Grace 2010, S. 160f.; Young 2009, S. 33). Neben monetären Risiken und Risiken aus der operativen Tätigkeit, die es zu umschiffen gilt, haben vor allem auch Risiken mit Auswirkungen auf die Verwirklichung der „Missionsziele“ eine elementare Bedeutung (vgl. Young 2009, S. 33; Chew/Osborne 2009, S. 38).

Vor dem Hintergrund, dass zu den grundlegenden Zielen einer jeden NPO entweder die kontinuierliche Verfolgung oder sogar die Expansion der gemeinnützigen Aufgabe gehört, erfüllt ein systematischer Umgang mit dem Risikophänomen mindestens zwei Zwecke. Zum einen haben NPOs ein Interesse daran, sich vor potenziellen Ereignissen zu schützen, die die Existenz der Organisation oder deren Möglichkeiten zur Umsetzung der Missionsziele gefährden. Dies gilt umso mehr unter Berücksichtigung sich wandelnder Rahmenbedingungen, wodurch NPOs heute mehr denn je gefordert sind, ihre Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen. Fragen nach einer wirtschaftlichen Allokation der zur Verfügung stehenden Ressourcen, ebenso wie eine „öffentlichkeitswirksame Darstellung der Leistungsfähigkeit“, gewinnen in diesem Zusammenhang immer mehr an Bedeutung (vgl. Grace 2010, S. 164f.; Greiling 2009, S. 1; Greenlee/Tuckman 2007, S. 322). Zum anderen müssen NPOs, genauso wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen, auch oft Entscheidun-

gen unter Unsicherheit treffen oder es bestehen mehrere Alternativen, wie die strategischen Ziele der Organisation realisiert werden können. In solchen Situationen kommt es nicht selten vor, dass diejenige Alternative, die am effektivsten in der Lage ist, die Missionsziele zu adressieren, auch mit dem größten Risiko verbunden ist. In diesem Kontext gilt es, die „richtige“ Balance zwischen Grad der Zielerreichung und den damit zusammenhängenden Risiken zu finden (vgl. Benjamin 2008, S. 978; Young 2009, S. 44).

Obwohl in der Literatur die Tatsache, dass ein effektives und wirkungsvolles Management der bestehenden Risiken essentiell für die reibungslose sowie dauerhafte Funktion und den Fortbestand einer jeden NPO ist, breite Anerkennung erfährt, befindet sich die Forschung in diesem Bereich noch in den Anfängen. Dies betrifft einerseits die inhaltliche Anpassung und Identifikation von geeigneten Methoden und Instrumenten des Risikomanagements, die die besonderen Bedürfnisse von NPOs mit Blick auf die Organisationsstruktur, nicht-monetäre Ziele und Aspekte auf der Einnahmen- beziehungsweise Ressourcengewinnungsseite einschließen. Andererseits geht es auch um die Untersuchung von Kontextfaktoren, die die Adaption von Risikomanagement-Techniken in NPOs begünstigen beziehungsweise forcieren (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 322; Benjamin 2008, S. 978; Young 2009, S. 44; Grace 2010, S. 165). Obwohl die Werkzeuge des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zwar sehr ausgeprägt und gut erforscht sind sowie einen hohen Praxisbezug aufweisen, wird der Forschung in der Literatur eine gewisse „Theoriearmut“ attestiert. Dies äußert sich im Mangel an einerseits einem umfassenden theoretischen Bezugsrahmen für das Risikomanagement und andererseits primär auf einen geografischen Raum ausgerichtete normativ-deskriptive empirische Untersuchungen (vgl. Führung 2006, S. 59; Kajüter 2012, S. 48; Winter 2007, S. 89; Paul 2011, S. 21).

Diese genannten Defizite der NPO- und Risikomanagement-Forschung spannen den Hintergrund für den Rahmen der vorliegenden Arbeit auf und grenzen die Teilbereiche ab, die näher untersucht werden sollen. Aufgrund der limitierten empirischen Kenntnisse über den Status quo des Risikomanagements in NPOs ist es ein Ziel der vorliegenden Arbeit, als Forschungsfundament Einblicke in das verwendete methodische Spektrum und interne Prozessabläufe in diesem Sektor zu gewinnen. Mit Blick auf die Untersuchung interner Prozesse ist dabei das zentrale Anliegen zu ergründen, warum manche NPOs eher dazu geneigt sind, Methoden des Risikomanagements zu implementieren beziehungsweise sich solchen Managementinstrumenten zu öffnen und welche internen sowie externen Kontextfaktoren sie bei dieser Entscheidung beeinflussen. Nicht nur zur geografischen Verbreiterung der Analyse und Ausweitung des Verständnisses verschiedener Ausgestaltungsmöglichkeiten wurde daher ein Vergleich zwischen Großbritannien und Deutschland gewählt. Vielmehr erlauben sich diametral gegenüberstehende regulatorische Rahmenbedingungen, mit obligatorischen Anforderungen an die Implementation von Risikomanagement-Techniken in großbritannischen NPOs und fakultativen Bestimmungen in Deutschland, den Einfluss ordnungspolitischer Kräfte auf organisationale Entscheidungen zu erfassen (vgl. Stötzer 2009, S. 250ff.; Hyndman/McDonnell

2009, S. 8). In Ergänzung zu den im Forschungskanon des erwerbswirtschaftlichen Risikomanagements diskutierten Einflussgrößen, bilden neben dem Regulator weitere NPO-spezifische Faktoren, wie das Verhältnis zu anderen kritischen Ressourcengebern und Professionalisierungstendenzen, den Interessensschwerpunkt bei der Aufdeckung organisationsinterner Anpassungsprozesse. Entgegen des dominierenden methodischen Vorgehens in der empirischen Risikomanagement-Literatur strebt die vorliegende Untersuchung bei der Ergründung dieser Kontextfaktoren eine stärkere theoretische Verankerung an (vgl. Miebach 2012, S. 197; Pfeffer/Salancik 1978, S. 51f.; Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 5f.; Guo 2007, S. 461f.; Oliver 1991, S. 148). Basierend auf den Erkenntnissen zum Umsetzungsstand und maßgeblichen Einflussgrößen ist ein weiteres Ziel der Arbeit, praktische Gestaltungsempfehlungen für die Implementation und Weiterentwicklung des Risikomanagements in NPOs abzuleiten.

2 Stand der Forschung und Begründung der Länderauswahl

In Verfeinerung der im vorherigen Abschnitt genannten Forschungsdefizite soll im Folgenden ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung in den drei durch die Untersuchung betroffenen Bereichen gegeben werden. Dies betrifft eine Einordnung der Beschäftigung mit dem Thema des Risikomanagements in NPOs in den weiteren Rahmen der NPO-Forschung, die Identifikation von Kontextfaktoren der Risikomanagementausgestaltung in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und eine Anknüpfung an Metatheorien organisationalen Verhaltens aus NPO-Perspektive. Darüber hinaus soll skizziert werden, wie innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung auf Basis von Ländervergleichen Gestaltungsempfehlungen systematisch abgeleitet werden können.

Aus einer globalen Perspektive lässt sich die internationale NPO-Forschung in eine *politologische, soziologische* und *wirtschaftswissenschaftliche* Herangehensweise untergliedern. Während die soziologische und politologische Literatur häufig NPOs als Institutionen des „Dritten Sektors“ bezeichnen und die Aufgaben von NPOs als Akteuren der Zivilgesellschaft in den Mittelpunkt stellen, steht aus wirtschaftswirtschaftlicher Perspektive in erster Linie die Rolle als Leistungsanbieter im Vordergrund (vgl. Greiling 2009, S. 483; Zimmer/Priller 2007, S. 29f.). Die wirtschaftswissenschaftliche Herangehensweise kann noch in eine *volkswirtschaftliche* Perspektive mit dem Schwerpunkt auf Erklärungsansätzen für die Existenz von NPOs (vgl. z.B. Weisbrod 1975; Hannsmann 1987) und eine *betriebswirtschaftliche* Sicht mit dem Fokus auf Methoden der effizienten und effektiven Organisationsführung unterteilt werden. Zur betriebswirtschaftlichen Forschungsagenda gehören Themen wie etwa Sozial- und Verbandsmarketing, Personalmanagement, Rechnungswesen und das Controlling. Als Teilaufgabe des Controllings lässt sich auch das Risikomanagement von NPOs in diesen Forschungsstrang einordnen (vgl. Greiling 2009, S. 23; Heilmair 2009, S. 3). Mit Blick auf die Schwerpunkte der einzelnen Themenbereiche der betriebswirtschaftlichen NPO-Forschung konstatieren MAYRHOFER/SCHUCH: „Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass neben der quantitativ höchst bescheide-

nen Behandlung von NPOs in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Standardwerken vor allem eines überrascht: die Beschränkung auf letztlich einen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereich, das Marketing. Damit bleiben so etablierte und für die Leistungserstellung und den Erfolg unerlässliche weitere Aufgabenstellungen praktisch völlig ausgeklammert“ (vgl. Mayrhofer/Scheuch 2007, S. 87). Vor diesem Hintergrund ist auch die in der Literatur dokumentierte rudimentäre Beschäftigung mit dem Thema des Risikomanagements in NPOs und die daraus resultierenden Defizite zu verstehen, wie sie GREENLEE/TUCKMAN zusammenfassend darstellen: „The application of for-profit risk management techniques to the nonprofit sector is in its early stages ... and much needs to be done to more fully understand how nonprofits are valued, how market risk affects organizations in the sector and how best to provide the tools that nonprofit managers need for managing risk“ (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 334; Grace 2010, S. 165; Young 2009, S. 44). Ähnliche Defizite lassen sich in der Konsequenz auch in der NPO-Praxis vermuten (vgl. Hoffjan/Wömpener 2006, S. 238f.).¹ Es finden sich zwar vereinzelt Ansätze, die auf signifikante strukturelle Unterschiede zwischen NPOs und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen deuten und Hinweise geben, was für die Risikomanagementausgestaltung relevant ist (vgl. z.B. Young 2009; Scanlan/Dillon-Merrill 2006; LeRoux/Wright 2010; Culp 2002; Fraser/Simkins 2010; Merna/Al-Thani 2008; Sawhill/Williamson 2001; Kaplan 2001), eine systematische und fokussierte Auseinandersetzung mit dem Risikophänomen in NPOs fehlt jedoch, wodurch das Forschungsfeld als sehr fragmentiert beschrieben werden kann. Risikoaspekte sind oftmals nur das Nebenprodukt von anderen Fragestellungen, die untersucht werden, wie beispielsweise Nonprofit Governance (vgl. z.B. Ostrower/Stone 2006; Ostrower 2007; Hopt 2009; Nezhina/Brudney 2010) oder die grundsätzliche Sicherung von Vermögenswerten der Organisation (vgl. z.B. Henson/Larson 1990; Bielefeld 1992; Gibelman/Gelman 1999; Overton 2002; Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004). Tendenziell dominiert dabei ein negatives risikoaverses Begriffsverständnis, wie es etwa OVERTON zum Ausdruck bringt, in dem er empfiehlt, dass „insurance ... a possible solution to the problem of risk“ ist (vgl. Overton 2002, S. 441). Es finden sich statt eines reinen Verständnisses als Problem aber auch vermehrt Perspektiven einer strategischen Auffassung von Unsicherheit und Risiko, die darauf abzielen, entsprechende Chancen zur Missionserreichung wahrzunehmen (vgl. z.B. Brown/Iverson 2004; Fremont-Smith 2004; Young 2009; Grace 2010). Einen weiteren Schwerpunkt, der teilweise Risikoaspekte im NPO-Kontext mitaufgreift, bildet die Diskussion und die Diversifikation von Finanzierungsquellen und inwieweit dies einen Beitrag zur finanziellen Stabilität der NPO zu leisten vermag. Ausgehend vom Grundgedanken der Portfoliotheorie erwarten KINGMA (1993) und JEGERS (1997) in dem von

¹ So kommentieren HOFFJAN/WÖMPENER mit Blick auf den Zusammenhang zwischen Standardwerken, Forschung und Umsetzung in der Praxis, dass „only concepts which have established themselves in the academic literature are included in textbook material. Thus, textbooks represent prevailing academic opinion as to what should be essential knowledge, which is subsequently transported into practice“ (vgl. Hoffjan/Wömpener 2006, S. 238f.).

ihnen vorgeschlagenen Modell prinzipiell einen positiven Effekt der Finanzierungsquellen-Diversifikation auf die Lage der NPO. Während einige empirische Arbeiten diese Schlussfolgerung unterstützen (vgl. z.B. Chang/Tuckman 1994; Carroll/Stater 2009; Yan/Denison/Butler 2009), zeigen einige jüngere Beiträge eine eher kritische beziehungsweise differenzierte Haltung, die auch das individuelle Verhältnis von NPO und Ressourcengeber mit in den Blickpunkt nehmen (vgl. z.B. Frumkin/Keating 2011; Bowman 2011a; Fischer/Wilsker/Young 2011; Mayer/Wang/Egginton/Flint 2014; Kearns/Bell/Deem/McShane 2012; Chikoto/Neely 2013). Eine letzte eher zaghafte Stoßrichtung befasst sich mit dem Übertrag von Instrumenten des Risikomanagements, wie sie bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen etabliert sind, auf den NPO-Kontext. Diese eher normativ-deskriptiven beziehungsweise pragmatischen und praxisorientierten Arbeiten beschreiben primär die einzelnen Schritte des Risikomanagementprozesses und wie diese im NPO-Alltag ausgestaltet werden können (vgl. z.B. Young 2009; Jackson 2006a; Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004; Bacher/Peters/Speckert 2008; Heilmair 2009).

Was den zweiten theoretischen Hintergrund, die Untersuchung von *Einflussfaktoren zur Ausgestaltung des Risikomanagements* in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, betrifft, gibt es in der Literatur eine wachsende Anzahl an empirischen Studien zu diesem Themenkomplex, die als Ausgangspunkt beziehungsweise zumindest als Referenzpunkt für die Untersuchung im NPO-Kontext herangezogen werden können. Die durchgeführten Studien können prinzipiell in zwei wesentliche Kategorien eingeordnet werden. Bei dem überwiegenden Teil handelt es sich um großzahlige Befragungen, die jedoch teilweise in einem theoretischen Vakuum operieren und zu widersprüchlichen Aussagen zum Einfluss von vermuteten Kontextfaktoren gelangen (vgl. z.B. Kleffner/Lee/McGannon 2003; Liebenberg/Hoyt 2003; Beasley/Clune/Hermanson 2005; Gordon/Loeb/Tseng 2009; Pagach/Warr 2011; Ellul/Yerramilli 2010; Paape/Speklé 2012). Der kleinere Teil der Forschung, der sich mehr in den letzten Jahren etabliert hat, verfolgt einen eher explorativ-interpretativen Ansatz, ausgehend von vertiefenden Fallstudien mit dem Ziel der Explikation von organisationsinternen Anpassungsprozessen und einer Anknüpfung an Forschungsfeld-übergreifende Theorien (vgl. z.B. Arena/Arnaboldi/Azzone 2010; Mikes 2009; Yaraghi/Langhe 2011; Hall/Mikes/Millo 2012; Mikes/Kaplan 2013). Während dieser stärker qualitativ ausgerichtete Forschungsbereich zwar vertiefende Erkenntnisse zu Prozessen und Vorgängen innerhalb der Unternehmen offenzulegen vermag, ist jedoch aufgrund des Fallstudien-Charakters und der geringen Stichprobenanzahl die Generalisierbarkeit der gewonnenen Schlussfolgerungen vielfach begrenzt (vgl. Rohlfsing 2009, S. 140). Inhaltlich decken beide methodischen Forschungsansätze eine Reihe von Branchen ab, wobei aber nur in Ausnahmefällen (vgl. z.B. Kleffner/Lee/McGannon 2003) auch Organisationen des NPO-Sektors Berücksichtigung finden.

Wenn auch nicht für den Themenkomplex des Risikomanagements, so existieren etwa im Bereich der Corporate Governance aus Sicht des dritten theoretischen Hintergrunds in der NPO-Forschung zahlreiche

Untersuchungen zum organisationalen Verhalten und Anpassungsprozessen. Neben allgemeinen Kontextfaktoren werden dabei auch eine Reihe von NPO-spezifischen Gestaltungsfaktoren, wie die Ressourcenabhängigkeit, der Grad der Professionalisierung und die Dominanz von Sachzielen, berücksichtigt (vgl. z.B. Miller-Millesen 2003; Ostrower/Stone 2006; Chew/Osborne 2009; Nezhina/Brudney 2010). Als *metatheoretische Anknüpfungspunkte* zur Erklärung von Anpassungsprozessen, die sowohl interne als auch externe Einflussgrößen zur Analyse des Verhaltens von NPOs einschließen, rekurrieren die meisten Untersuchungen auf den Institutionalismus (vgl. z.B. Miller-Millesen 2003; Sowa 2009; Bies 2010) oder den Ressourcen-Dependenz-Ansatz (vgl. z.B. Oliver 1991; Greening/Gray 1994; Carpenter/Feroz 2001; Guler/Guillén/Macpherson 2002; Guo 2007) beziehungsweise eine integrierte Kombination beider Theorien (vgl. z.B. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011). Je nach Fokus der Fragestellung wird so entweder die für NPOs typische Abhängigkeit von kritischen Ressourcengebern beziehungsweise der Einfluss von der Umwelt in den Mittelpunkt gerückt und hilft, die Reaktionen von NPOs bei der Veränderung von einem oder mehreren dieser Parameter zu verstehen.

Bei einem zentralen übergeordneten Parameter handelt es sich um länderspezifische Aspekte, was unterschiedliche regulatorische und kulturelle Rahmenbedingungen einschließt. Unter dem Begriff des *International Comparing Controlling* beziehungsweise *Comparative Management Accounting* hat sich daher eine Forschungsströmung etabliert, die systematisch Ausgestaltungsformen in verschiedenen Ländern oder Kulturräumen untersucht, mit dem Ziel, durch die Identifikation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden Erfolgsfaktoren ausfindig zu machen und „Best Practices“ abzuleiten (vgl. Hoffjan/Brandau/Endenich 2012, S. 100f.; Brandau/Hoffjan 2010, S. 101; Endenich 2012, S. 2; Bhimani 2007, S. 344; Bhimani 2003, S. 528; Nobes/Parker 2002, S. 24). Durch die Übertragung von bewährten Techniken können einerseits Lerneffekte angeregt und andererseits fundierte Gestaltungsempfehlungen gegeben werden. Eine ähnliche Tendenz des Ländervergleichs mit dem Ziel der Wissensgenerierung und Identifikation von gemeinsamen Ursachen und besten Praktiken lässt sich auch in der NPO-Forschung beobachten (vgl. z.B. Kilcullen/Hancock/Izan 2007; Leiter 2008; Dehne/Friedrich/Nam/Parsche 2008; Dirnböck 2009; Kerlin 2010; Göçmen 2013), wenngleich die abgedeckten Themengebiete hier sehr weit gefächert sind und teilweise ein Gesamtsektorenvergleich mit definitorischen Aspekten im Blickpunkt steht (vgl. z.B. Salamon/Anheier 1992).²

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein Vergleich zwischen den NPOs aus Großbritannien und Deutschland aus mehreren Gründen gewählt. Vor dem Hintergrund der gegenseitigen Lerneffekte zeichnen

² Eine zentrale Rolle in der NPO-Diskussion, was die Aufzählung von Merkmalen von NPOs betrifft, und eine Abbildung des gesamten NPO-Sektors in mehreren Ländern, spielt das „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector“-Projekt (vgl. Wex 2004, S. 170; Salamon 2001, S. 29ff.).

sich die NPO-Sektoren in beiden Ländern durch einen unterschiedlichen rechtlichen Rahmen und kulturelle Entstehungsgeschichte aus.³ So basiert der NPO-Sektor in Deutschland auf den drei zentralen Prinzipien der Selbstadministration, dem Subsidiaritätsprinzip und Gedanken der Gemeinwirtschaft. Darüber hinaus ist von rechtlicher Seite der NPO-Sektor abgegrenzt gegenüber der Sphäre des Staates und der Erwerbswirtschaft (vgl. Anheier/Seibel 1997, S. 128ff.). Im Unterschied zum angelsächsischen Begriffsverständnis, konstatieren SALAMON/ANHEIER folgenden kulturellen Unterschied zu Deutschland: „The right to form private organizations is more tightly defined by law and the concept of a public-serving nonprofit sector is complicated by the notion that the state is considered the truest embodiment of the public good“ (Salamon/Anheier 1997, S. 17). In Großbritannien ist die Trennung des NPO-Sektors vom Staat und der Erwerbswirtschaft weniger rigide und Grenzen verschwimmen teilweise, wie es KENDALL/KNAPP zusammenfassen: „What is clear above all else is the essentially dynamic nature of its juxtaposition to entities in other sectors and to ‚hybrids‘ on the borderline between sectors. Organizations can migrate from one sector to another over time, and also alter their function and type as a result of changing relationships with the other sectors“ (vgl. Kendall/Knapp 1997, S. 274). Im Kern stützt sich die Beschreibung des NPO-Sektors auf inhaltliche Aspekte, wie keine Gewinnausschüttung, das Prinzip des „Voluntarism“ und typischen Governance-Strukturen, basierend auf dem Gedanken des Treuhandrechts (vgl. Kendall/Knapp 1997, S. 249ff.; Stötzer 2009, S. 255). Neben dem inhaltlichen und kulturellen Verständnis entfaltet sich ein weiterer zentraler Unterschied zwischen Großbritannien und Deutschland in der Auffassung der Rolle des Regulators. Während Deutschland eher durch eine schwache Regulierung von NPOs geprägt ist, existieren in Großbritannien explizite rechtliche Anforderungen und eine staatliche Instanz, die den NPO-Sektor überwacht. Dies schließt auch spezifische Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements in großbritannischen NPOs ein, sowie die Empfehlung von „Best Practices“ (vgl. Bies 2010, S. 1057; Hyndman/McDonnell 2009, S. 8; Stötzer 2009, S. 250ff.).⁴ Vor dem Hintergrund von Unterschieden zwischen den NPO-Sektoren in Großbritannien und Deutschland auf verschiedenen Ebenen, entfaltet sich ein reicher Kontext für die Untersuchung von Permutationen verschiedenster interner und externer Einflussfaktoren, die einerseits die Ursachen beobachteter Unterschiede und Gemeinsamkeiten offenlegen und andererseits Impulse zur Ableitung bester Praktiken liefern können (vgl. Hoffjan/Brandau/Endenich 2012, S. 100).

³ Eine detaillierte Beschreibung der geschichtlichen Entwicklung und unterschiedlichen rechtlichen Rahmenformen geben KENDALL/KNAPP (1997) für den großbritannischen NPO-Sektor und ANHEIER/SEIBEL (1997) für Deutschland.

⁴ Die Hauptaufgabe und das Ziel der bestehenden Rechenschaftslegung und rechtlichen Anforderungen in Großbritannien beschreibt unter anderem DAWES darin, „eine effizientere, wirksamere und wirtschaftlichere Verwendung von Mitteln, die zugunsten der Allgemeinheit bereitgestellt worden sind“ zu gewährleisten (vgl. Dawes 2004, S. 86; Stötzer 2009, S. 255f.; Hopt 2005, S. 251).

3 Gang der Untersuchung und Methodik

Der grundsätzliche Aufbau der Arbeit geht aus Abbildung I-1 hervor. Im *ersten Kapitel* werden die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen für das Risikomanagement in NPOs untersucht. Dabei werden zunächst der Untersuchungsgegenstand und wesentliche Begriffe definiert beziehungsweise abgegrenzt. Gleichzeitig erfolgt eine Einordnung in den Kontext der betriebswirtschaftlichen NPO-Forschung. Daneben werden die zentralen Unterschiede zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPOs, insbesondere im Bereich der strategischen Zielformulierung und Ressourcengewinnung sowie deren potenzielle Auswirkungen auf das Risikomanagement herausgearbeitet (vgl. Werner 2006, S. 25; Vilain 2006, S. 30; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19ff.; Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 25). Gleichzeitig werden die Begriffe Risiko und Management inhaltlich beschrieben und was sie im NPO-Kontext bedeuten. Dabei werden auch Fragen zur Taxonomie von Risiken bei NPOs behandelt (vgl. Strohmeier 2007, S. 34; Wolf 2010, S. 117; Löhr 2010, S. 31f.).

Die Darstellung theoretischer Grundlagen zum Risikomanagement erfolgt im *zweiten Kapitel*. Dazu erfolgt zunächst eine Einordnung der Risikomanagement-Forschung in den breiteren betriebswirtschaftlichen Forschungskontext und eine Diskussion der metatheoretischen Grundlagen. In einem nächsten Schritt werden die Ziele eines gegenstandsorientierten Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen präsentiert sowie zentrale Methoden und Instrumente beschrieben (vgl. Diederichs 2010, S. 13; Kajüter 2012, S. 108ff.; Heilmair 2009, S. 22; Wildemann 2006, S. 46; Wolf/Runzheimer 2009, S. 32; Martin/Bär 2002, S. 88; Stiefl 2010, S. 11). Die Darstellung der verschiedenen Methoden und Instrumente orientiert sich dabei in erster Linie an den einzelnen Phasen beziehungsweise Schritten des Risikomanagementprozesses. Ebenfalls werden organisatorische Aspekte des Risikomanagements angesprochen und als Zusammenfassung verschiedener Ausgestaltungsformen eine Risikomanagement-Typologie entwickelt, die sich an Ansätzen orientiert, die in der Literatur diskutiert werden (vgl. Smallman 1996, S. 21; Henschel 2010, S. 172ff.; Farrell/Gallagher 2014, S. 7ff.). Den zweiten zentralen Bereich in diesem Kapitel bildet die Auseinandersetzung mit Einfluss- und Kontextfaktoren des Risikomanagements. In der Literatur des Risikomanagements für erwerbswirtschaftliche Unternehmen existieren eine Reihe von empirischen Untersuchungen, die dieser Fragestellung nachgehen. Aufbauend auf einer Analyse der deutschsprachigen und internationalen Literatur der empirischen Forschung der Jahre 2003-2014 werden Kontextfaktoren identifiziert und deren Wirkungsbeziehungen systematisiert. Im Anschluss werden die gefundenen Kontextfaktoren aus dem erwerbswirtschaftlichen Umfeld auf ihre Übertragbarkeit in die NPO-Welt geprüft und um NPO-spezifische Faktoren ergänzt (vgl. Mannsky 2011, S. 59). Als Zwischenergebnis resultiert hieraus ein theoretischer Bezugsrahmen, der die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs beschreibt. Ausgehend von diesem Bezugsrahmen und der Verbindung mit metatheoretischen Überlegungen des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes und Institu-

tionalismus werden Forschungsfragen formuliert, die drei zentrale Wirkungsmechanismen näher untersuchen sollen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 51f.; Oliver 1991, S. 148; DiMaggio/Powell 1983, S. 147f.). Mit Blick auf den Umfang des Risikomanagements betrifft dies einerseits den Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen, die Auswirkungen des Grades der Professionalisierung einer NPO sowie deren Abhängigkeit von Ressourcengebern. Es werden Lücken und Erklärungsbedarf aufgezeigt und ein organisatorischer und inhaltlicher Rahmen geschaffen. Insgesamt wird das mögliche „Handwerkszeug“ für das Management von Risiken in NPOs bereitgestellt und die Grundlage für die empirische Untersuchung gelegt, die Gegenstand des nächsten Kapitels ist.

Das *dritte Kapitel* beschreibt zunächst die Grundlagen der empirischen Untersuchung und begründet ausführlich, warum als Forschungsdesign ein primär explorativ qualitativer Ansatz in Form einer Feldstudie mit semi-strukturierten Experteninterviews in 30 verschiedenen NPOs gewählt wurde. Ein wesentlicher Aspekt liegt darin begründet, dass der Forschungsgegenstand durch geringe Vorkenntnisse gekennzeichnet ist, weswegen wesentliche Grundlagen gezielt in Form einer theoriegeleiteten Exploration erarbeitet werden mussten (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2008, S. 22; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 315; Lillis/Mundy 2005, S. 119ff.). Im Anschluss daran wird, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, detailliert dokumentiert, wie die Feldstudie durchgeführt wurde. Dies schließt neben einer Beschreibung des Vorgehens bei der Datenerhebung auch die einzelnen Schritte und den Ablauf bei der Datenauswertung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ein (vgl. Mayring 2010, S. 26; Mayring 2002, S. 114; Krippendorff 2004, S. 87). Ebenfalls werden Maßnahmen zur Sicherstellung relevanter Gütekriterien des qualitativen Ansatzes präsentiert (vgl. Wrona 2006, S. 208). Anschließend erfolgt eine ausführliche qualitative Auswertung der generierten Daten. In einem ersten Schritt wird dabei deskriptiv der Status quo des Risikomanagements in Großbritannien und Deutschland entlang des Risikomanagementprozesses dokumentiert und es wird eine Verbindung zu dem in Kapitel zwei erarbeiteten „Handwerkszeug“ im Sinne von Instrumenten und Methoden des Risikomanagements in NPOs hergestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Beschreibung des Grades der Professionalisierung in beiden Ländern sowie die Erörterung von Einzelheiten der zentralen Ressourcen. Im Zentrum steht danach darauf aufbauend die Beantwortung der Forschungsfragen und die Untersuchung der Determinanten des Risikomanagements in NPOs. Dabei kann der Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen anhand der Theorie des Institutionalismus erklärt werden. Gleiches gilt für den Grad der Professionalisierung, wobei hier insbesondere auch untersucht wird, welche Verbindungen zur strategischen Positionierung sowie der Größe der Organisation bestehen. Bei der Analyse der Rolle der Ressourcengeber wird in erster Linie auf den Ressourcen-Dependenz-Ansatz rekurriert, es finden aber auch Gedanken des Institutionalismus Berücksichtigung. Im Sinne einer mehrdimensionalen multiperspektivischen Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes schließt sich ergänzend zur inhaltlich-qualitativen Auswertung eine quantitativ-

konfirmatorische Analyse der generierten Daten an, die mehrheitlich die beobachteten Zusammenhänge bestätigt (vgl. Johnson/Onwuegbuzie/Turner 2007, S. 123f.; Creswell/Plano Clark 2011, S. 9ff.).

Im *vierten Kapitel* werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung im Lichte des gegenwärtigen Forschungsstandes ausgewertet und inhaltlich vertieft diskutiert. Zunächst werden im Sinne einer Ergebnissynopse die gewonnenen Beobachtungen mit anderen Erkenntnissen der empirischen NPO-Forschung kontrastiert und Divergenzen sowie Konvergenzen aufgezeigt. Darüber hinaus werden die zentralen Resultate der Untersuchung auch mit Blick auf ihre Implikationen für die Risikomanagement-Forschung und ressourcenbasierte Ansätze in der NPO-Literatur analysiert. Den Abschluss des vierten Kapitels bildet eine Diskussion der theoretischen und praktischen Auswirkungen für die Risikomanagement-Implementation in NPOs. Daraus leiten sich Gestaltungs- und Weiterentwicklungsempfehlungen für beide Länder individuell und länderübergreifend im Speziellen ab. Die Schlussbemerkungen fassen die zentralen Aussagen der Arbeit zusammen und weisen darüber hinaus auf zukünftigen Forschungsbedarf hin.

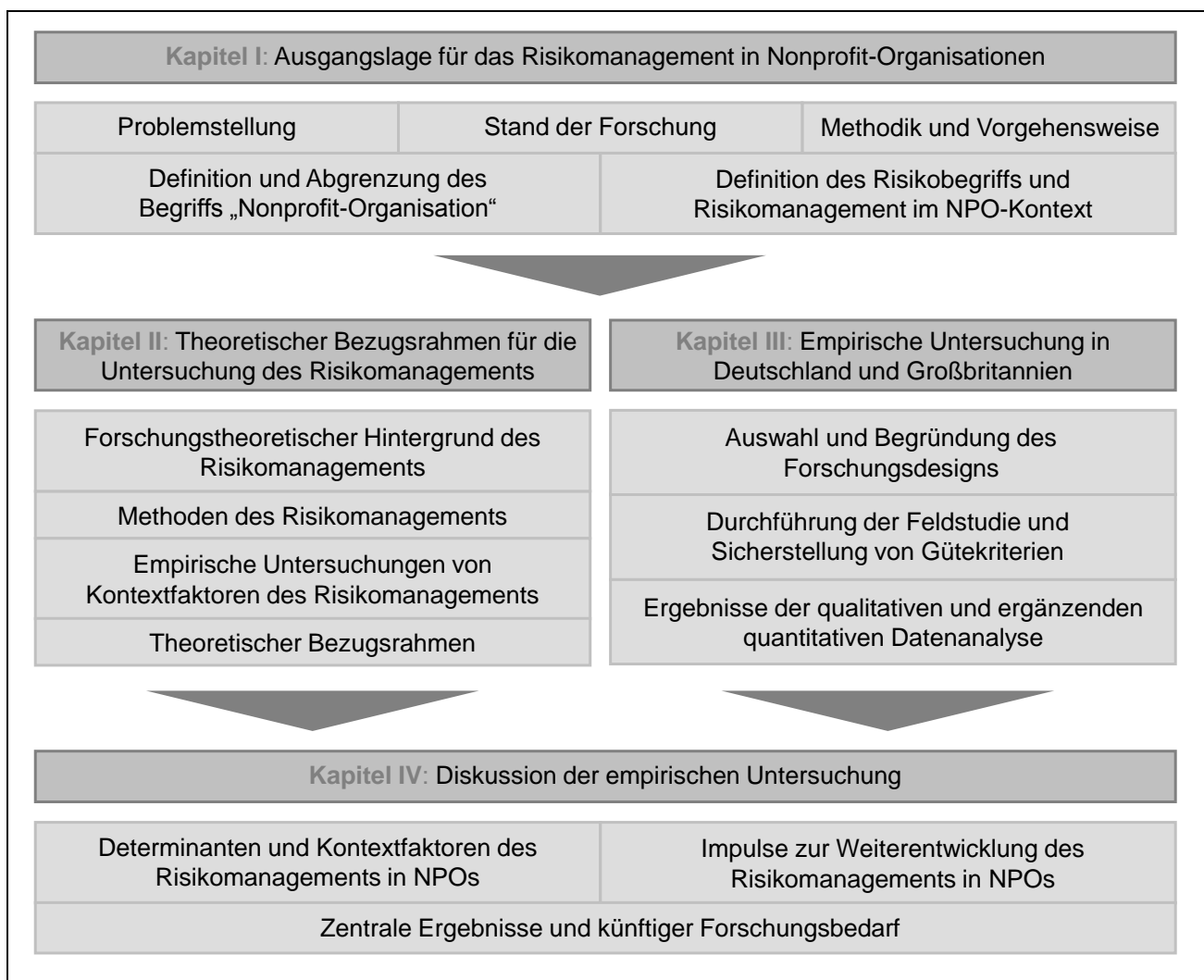


Abbildung I-1: Inhaltlicher Aufbau der Forschungsarbeit

B Nonprofit-Organisationen als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

1 Merkmale von NPOs und Forschungsaktivitäten im interdisziplinären Kontext

1.1 Definition und Ansätze zur Abgrenzung

Definitionen und Begriffsabgrenzungen sind die Grundlage einer jeden wissenschaftlichen Analyse, oder wie SALAMON/ANHEIER es formulieren: „Without a set of concepts to give some order to reality, there is no way to group perceptions and begin making sense of them“ (vgl. Salamon/Anheier 1997, S. 11). Dies gilt umso mehr bei Forschungsaktivitäten im internationalen Umfeld. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher sprachlicher und kulturgeschichtlicher Entwicklungen ist es nicht verwunderlich, dass sich im Zusammenhang mit NPOs unterschiedliche Ansätze zur Abgrenzung auf nationaler Ebene entwickelt haben. Mit Blick auf die institutionelle Reichweite von NPOs existieren daher innerhalb der interdisziplinären Nonprofit-Forschung konkurrierende Begriffsabgrenzungen, wenngleich sich jedoch gerade im internationalen Forschungskontext ein gemeinsames inhaltliches Verständnis abzeichnet (vgl. Anheier/Toepler 2005, S. 18; Salamon/Anheier 2006, S. 94f.; Oster 1995, S. 5f.; Greiling 2009, S. 24; Salamon/Anheier 1997, S. 11; von Schnurbein 2008, S. 13f.).⁵ Dies soll im Weiteren vorgestellt sowie von anderen Ansätzen abgegrenzt werden und als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen. Darüber hinaus ist es das Ziel der folgenden Abschnitte die aktuellen Herausforderungen, Probleme und Besonderheiten des NPO-Sektors zu skizzieren.⁶

Im Hinblick auf Institutionen, die in den NPO-Sektor eingeschlossen werden, lässt sich eine umfassende, mittlere, enge und engste Begriffsdefinition unterscheiden. Der *umfassendste Ansatz* knüpft gedanklich an die institutionelle Widmung von NPOs an und ist eher als eine Art Negativ-Abgrenzung zu verstehen, das heißt er orientiert sich daran, was NPOs *nicht* sind (vgl. Greiling 2009, S. 24; Beyes/Jäger 2005b, S. 628). In diesem weiten Verständnis werden mit Ausnahme der privaten Haushalte zu dem NPO-Bereich alle organisatorischen Einheiten eingeschlossen, die nicht primär erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgen, sondern das Erbringen spezifischer Leistungen zur Deckung des Bedarfs einer abgrenzbaren Gruppe von Leistungsempfängern zum Ziel haben. Das zentrale Merkmal in dieser Definition ist die fehlende Gewinnerzielungsabsicht, was sowohl die Gewinnentstehungs- als auch die Gewinnverwendungsseite einschließt. Auch wenn es

⁵ Eine strukturierte Übersicht nach verschiedenen Klassifikationskriterien ist bei BEYES/JÄGER (2005b) zu finden. Einen weiteren Überblick über verschiedene Klassifikationsversuche gibt unter anderem LAKES (1999), wobei unterschiedliche Merkmalskriterien hervorgehoben werden. Eine begriffshistorische Einordnung sowie einen Überblick über das Spektrum synonym verwendeter Begriffe geben SALAMON/ANHEIER (1999).

⁶ Durch die interdisziplinäre Beschäftigung mit dem NPO-Sektor kann das Forschungsfeld als sehr fragmentiert charakterisiert werden. Die folgenden Darstellungen orientieren sich daher in erster Linie an der Literatur im Kontext der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit NPOs, wie etwa in den Arbeiten von GREILING (2009), STÖTZER (2009), SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD/SCHAUER (2005) und ANHEIER (2004).

nicht das erklärte Ziel ist, ist nicht ausgeschlossen, dass Gewinne im Rahmen der Aktivitäten entstehen können. In diesem Fall besteht jedoch ein Ausschüttungsverbot an die Organisationsmitglieder (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 23; Greiling 2009, S. 24; Rubel 2007, S. 120; Stötzer 2009, S. 12). Von institutioneller Seite schließt dieses weite Begriffsverständnis damit sowohl öffentliche Verwaltungen beziehungsweise öffentliche Vereinigungen, als auch öffentliche Unternehmen, sowie die Gruppe der sich in privater Trägerschaft befindlichen bedarfswirtschaftlich orientierten Organisationen ein (vgl. Greiling 2009, S. 24; Stötzer 2009, S. 12).⁷

Ausgehend von dieser sehr weitreichenden NPO-Definition erfolgt in der international ausgerichteten Nonprofit-Forschung eine erste inhaltliche Reduktion durch den Ausschluss der Institutionen, die der öffentlichen Verwaltung zuzuordnen sind oder zu den öffentlichen Unternehmen gerechnet werden können. Der Nonprofit-Begriff wird in diesem Sinne interpretiert, als das Fehlen von jeglicher staatlicher oder kommunaler Eigentümertätigkeit. Dies schließt einerseits unmittelbar zur Staatsverwaltung gehörende Organisationen ein, aber auch solche, die mittelbar über entsprechende Gremien durch staatliche Vertreter in der Entscheidungsfindung kontrolliert werden. Insofern werden Organisationen angesprochen, die hinsichtlich ihrer Zielverfolgung als fremdbestimmt zu interpretieren sind (vgl. Kropfberger 2007, S. 56; Schauer 1999, S. 151; Greiling 2009, S. 24). Dieses in der Reichweite *mittlere Verständnis* prägt unter anderem das Freiburger Management-Modell für NPOs, das auf SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD/SCHAUER zurückzuführen ist. Es zählt neben privaten Vereinigungen auch nicht zur unmittelbaren Staatsverwaltung gehörende Institutionen zum NPO-Sektor, sofern bestimmte Kriterien erfüllt sind, wie etwa das Verbot der Gewinnausschüttung und der bedarfswirtschaftliche Auftrag (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 17ff.; von Schnurbein 2008, S. 14).⁸

Neben dieser Eingrenzung auf Organisationen in privater Trägerschaft, nimmt die interdisziplinäre und internationale Nonprofit-Forschung noch Einschränkungen bezüglich Merkmalen der Mitgliedschaft vor. Agendasetzend mit Blick auf die Schärfung des NPO-Sektorprofils und im Sinne einer Loslösung von nationalen Themen hat das Johns-Hopkins-Projekt gewirkt (vgl. Zimmer/Priller 2007, S. 29f.; Greiling 2009, S. 25; Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 208). Die Ergebnisse fassen SALAMON/ANHEIER zusammen, wobei sie zu einem *engen Verständnis* im Sinne der Beschränkung auf private Organisationen mit einer freiwilligen Mitgliedschaft kommen und unter Rekurs auf eine „structural-operational definition“ NPOs durch fünf strukturelle beziehungsweise operationelle Merkmale charakterisieren (vgl. Salamon/Anheier 2006, S. 95; Greiling

⁷ Wie STÖTZER und BEYES/JÄGER beobachten, ist dieses weite Verständnis primär in der deutschsprachigen NPO-Literatur vorzufinden (vgl. Stötzer 2009, S. 12; Beyes/Jäger 2005b, S. 636).

⁸ Für Details der zentralen Merkmale und Charakteristika des *Freiburger Management-Modells für NPOs* wird in erster Linie auf die Ausführungen von SCHWARZ/PURTSCHERT/GIROUD/SCHAUER (2005) verwiesen.

2009, S. 25; von Schnurbein 2008, S. 16; Stötzer 2009, S. 11; Theuvsen 2007, S. 245; Badelt/Meyer/Simsa 2007, S. 7; Kraus/Stegarescu 2005, S. 6; Wex 2004, S. 2f.):

- *Institutionalisierung*: Es muss einen Mindestgrad an formaler Organisation und eines institutionellen Aufbaus vorliegen. Dies schließt ein gewisses Maß an internen, aber auch nach außen wahrnehmbaren Organisationsstrukturen ein. Negativ abgegrenzt sind damit Ad-hoc-Gruppierungen ohne feste Zugehörigkeit und organisationale Identität (vgl. Salamon/Anheier 2006, S. 95).
- *Private Trägerschaft*: Es handelt sich um private Organisationen, die durch eine institutionelle Trennung vom Staat autonome Einheiten bilden. Sie sind formell strukturiert und haben Kontrolle über die von ihnen durchgeführten Aktivitäten (vgl. Stötzer 2009, S. 11; Löwe 2003, S. 37f.; Theuvsen 2013, S. 403).
- *Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie*: Die Organisation muss in einem Maße selbst verwaltet sein, dass die Entscheidungsträger die Beschlüsse über die Aktivitäten der Organisation grundsätzlich autonom fassen können. Der Wille anderer Organisationen darf also nicht primär handlungsleitend sein (vgl. Greiling 2009, S. 25; Salamon/Anheier 2006, S. 95; Stötzer 2009, S. 11).
- *Gewinnausschüttungsverbot und Gemeinnützigkeit*: Die Organisation verfolgt ein gemeinnütziges Ziel. Erwirtschaftete Gewinne dürfen zwar erwirtschaftet und kumuliert werden, nicht jedoch an Organisationsbeteiligte, wie Mitglieder oder Vorstände, ausgeschüttet, sondern nur für die Erreichung des Organisationszweckes verwendet werden. BURLA und LÖWE bezeichnen das Fehlen dieser klassischen Gewinnerorientierung auch als „namensgebendes Merkmal der Nonprofit-Organisationen“ (vgl. Burla 1989, S. 72; Löwe 2003, S. 6; Theuvsen 2007, S. 245; Salamon/Anheier 2006, S. 95).
- *Freiwilligkeit*: Es handelt sich um freiwillige Zusammenschlüsse, in denen keine Pflichtmitgliedschaft besteht und die in der Regel durch ein hohes Maß an freiwilligem Engagement gekennzeichnet sind. Dies kann sich entweder durch ehrenamtliche Tätigkeit von Mitgliedern oder auch durch freiwillige Spenden äußern (vgl. Zietlow/Hankin/Seidner 2007, S. 6; Salamon/Anheier 1997, S. 33f.; Stötzer 2009, S. 11; Zimmer/Hallmann 2005, S. 105).

Diese einschränkende Definition von SALAMON/ANHEIER fokussiert im Grunde auf zwei zentrale Aspekte, die das Vorhandensein einer NPO konstituieren. Zum einen ist dies der „Not-for-Profit“-Charakter der Organisationen, was bedeutet, dass ein auf die Organisation selbst bezogenes Gewinninteresse zwar nicht ausgeschlossen ist, Überschüsse jedoch nicht an Individuen verteilt werden können, die die NPO kontrollieren, sondern wieder in die Arbeit der Organisation einfließen müssen (vgl. Salamon/Anheier 1997, S. 34; Kraus/Stegarescu 2005, S. 6). Der zweite Aspekt betrifft die Trägerschaft und Entscheidungsautonomie. Im Unterschied zu Organisationen in öffentlicher Trägerschaft entscheiden und implementieren private NPOs

ihre Organisationszielinhalte überwiegend in eigenbestimmter Form, was jedoch nicht ausschließt, dass ein wesentlicher Teil der Einnahmen aus staatlichen Zuwendungen bestehen kann (vgl. Greiling 2009, S. 26).⁹ BEYES/JÄGER fassen dieses Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt zusammen, indem sie anerkennen, dass NPOs „externen Bedingungen ausgesetzt sind, denen sie sich gemäß ihrer Wahrnehmung und auf selbstgewählte Weise anpassen“, aber es sich auch gleichzeitig um autonome Organisationen handelt, „die ihre Sinnbezüge selbstreferentiell reproduzieren“ (vgl. Beyes/Jäger 2005b, S. 628). In der Praxis sind die Grenzen jedoch nicht statisch und eindeutig was den Freiheitsgrad von Organisationen betrifft, womit sich Übergänge fließend gestalten. So bestehen zum Teil branchenspezifische Gesetze, die den Aktionsradius der Geschäftsführung der NPO begrenzen beziehungsweise einschränken und es existieren in manchen Fällen auch formelle oder auch informelle personelle Verflechtungen aus denen Limitationen erwachsen (vgl. Stötzer 2009, S. 11; Greiling 2009, S. 26).

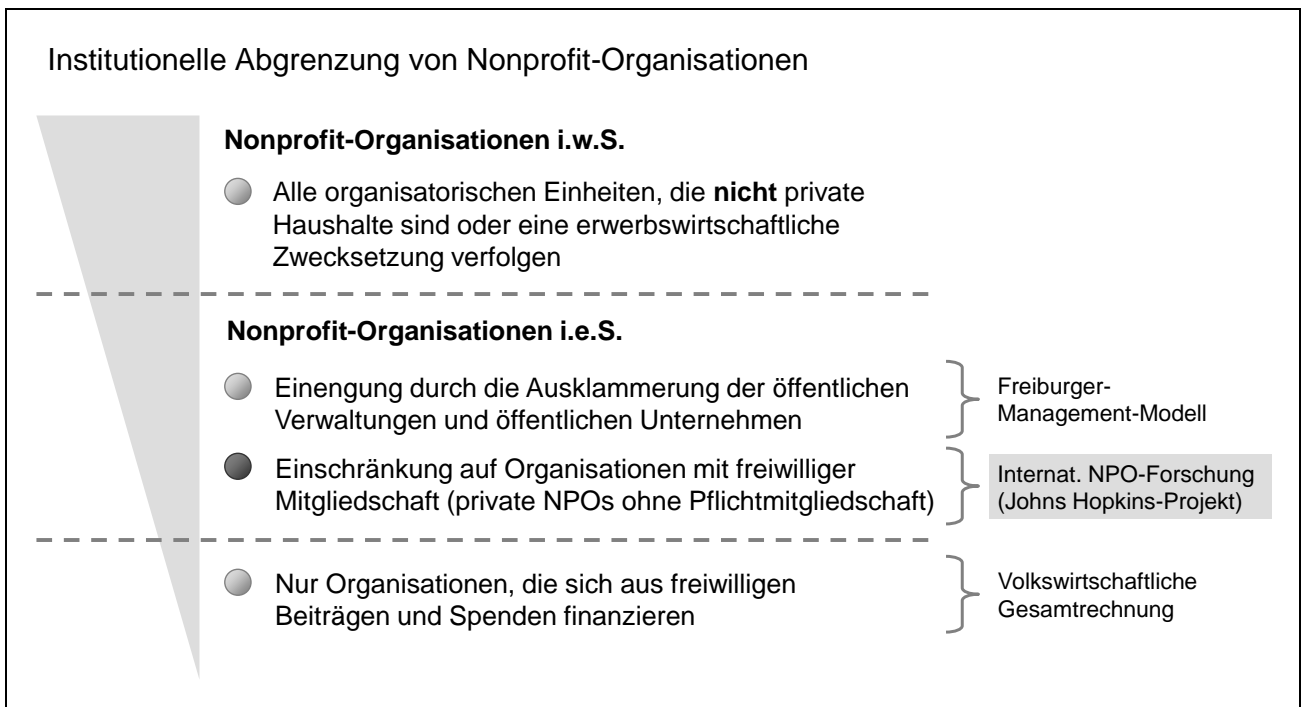


Abbildung I-2: Begriffsverständnis und Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen

Eine weitere institutionelle Einschränkung des NPO-Sektors, was als Begriffsverständnis im *engsten Sinne* interpretiert werden kann, nimmt die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Vereinten Nationen und der

⁹ Wie GREILING kommentiert, hebt vor allem die angelsächsische Nonprofit-Forschung unter Bezugnahme auf das Merkmal „der Freiwilligkeit der Organisationsbildung“ hervor, dass NPOs „im Sinne einer Loslösung von staatlichen Einflussnahmen“ hinreichend autonom sein sollten (vgl. Greiling 2009, S. 26; Wex 2004, S. 5).

Europäischen Union vor.¹⁰ Beide statistischen Regelwerke basieren auf einer einkommensquellenorientierten Abgrenzung und zählen zum NPO-Sektor nur solche Organisationen, die sich aus freiwilligen Beiträgen und Spenden finanzieren. Dadurch, dass Leistungsentgelte als Finanzierungsquelle für NPOs aus der Betrachtung ausgeschlossen werden, wird der gesamte Sektor auf die „Bereitstellung nicht marktlicher Güter“ reduziert (vgl. Anheier/Rudney/Salamon 1993, S. 486ff.; Greiling 2009, S. 26f.). Angesichts der steigenden Relevanz von Leistungsentgelten als Finanzierungsquelle von NPOs, erscheint dieses engste Begriffsverständnis, das die gesamte Gruppe der privaten Nonprofit-Dienstleistungsanbieter ausschließt und sich nur auf organisatorische Einheiten, die durch freiwillige Spenden getragen werden, beschränkt, als zu eng (Wex 2004, S. 3ff.; Greiling 2009, S. 27; Zimmer 2007, S. 533f.).

Vor diesem Hintergrund fokussiert die vorliegende Arbeit aus institutioneller Perspektive auf Organisationen, die sich in privater Trägerschaft befinden und folgt damit dem in der internationalen NPO-Forschung dominierenden engen Begriffsverständnis. Unter Rückgriff auf die Eingrenzung von SALAMON/ANHEIER soll in Anlehnung an ANDEßNER nachfolgende Definition verwendet werden, die auf einem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen beruht:¹¹

Unter einer NPO soll verstanden werden ein „produktives und in ein gesellschaftliches Umfeld integriertes soziales System, das Leistungen für seine Mitglieder oder für Dritte erstellt und in seiner Tätigkeit die Erfüllung einer ideellen Mission bzw. eines gesellschaftlich erwünschten bedarfswirtschaftlichen Auftrags anstrebt. Sie ist weder von renditeorientierten Eigentümern gesteuert, noch übt sie eine unmittelbare staatliche Hoheitsgewalt aus, noch ist ihre Tätigkeit rein auf den Bereich des privaten Haushalts beschränkt. Sie weist ein Mindestmaß an formaler Struktur auf und unterliegt nicht der totalen Fremdsteuerung durch eine andere Organisation“ (vgl. Andeßner 2004, S. 33; Salamon/Anheier 2006, S. 95; Stötzer 2009, S. 11f.).

1.2 Tätigkeitsfelder und Binnengliederung des NPO-Sektors

Gemeinnützige Organisationen, die unter den NPO-Begriff fallen, weisen zwar Gemeinsamkeiten in der Hinsicht auf, dass sie in vielen Fällen vor ähnlichen Problemen und Herausforderungen stehen, die andere Typen von Organisationen nicht haben. Versucht man jedoch die Aktivitäten von NPOs zu strukturieren, fällt auf, dass diese Organisationen sich in vielen verschiedenen Bereichen engagieren und eine große Vielfalt beziehungsweise Verschiedenheit aufweisen (vgl. Wex 2004, S. 2). GREILING kommt daher zu dem Schluss, dass es *den* Nonprofit-Sektor als solches gar nicht gibt, sondern vielmehr „eine große Heterogenität

¹⁰ Für Details wird auf die Definitionen und Beschreibungen in den zugrundeliegenden Regelwerken UNITED NATIONS (1968) und EUROSTAT (1979) verwiesen.

¹¹ Für eine vertiefte Beschreibung von NPOs aus systemtheoretischer Sicht wird auf Kapitel I.B.2.1 verwiesen.

hinsichtlich der Tätigkeitsschwerpunkte besteht“ (vgl. Greiling 2009, S. 28; Stötzer 2009, S. 13; Pfaffenzeller 2003, S. 70). Als einige der zentralen Aufgaben, die NPOs übernehmen, nennt SIMSA etwa die gesellschaftlichen Funktionen als konkurrierende Dienstleistungserbringer im Wettbewerb mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen entweder auf Basis eigener Initiative oder als Ergebnis eines öffentlichen Auftrags. Dabei können bestimmte Leistungen entweder parallel angeboten werden oder sie sind subsidiär, wenn das Angebot anderer Anbieter nicht ausreichend ist. Daneben wirken NPOs oft auch als Kontrollinstanzen im Sinne eines „staatsunabhängigen Korrektivs“ sowie als Themen- und Leistungspioniere, indem sie auf gesellschaftliche Problemlagen aufmerksam machen und als Vorreiter bestimmte Leistungen anbieten (vgl. Simsa 2001, S. 129ff.; Greiling 2009, S. 40; Stötzer 2009, S. 14f.; Schröder 2009, S. 144).

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Betätigungsfelder verwundert es nicht, dass verschiedene Ansätze zur Binnengliederung des NPO-Sektors existieren. In der Literatur lassen sich ausgehend von einer Differenzierung mit einem inhaltlichen Fokus fünf verschiedene Ansätze identifizieren (vgl. Zietlow/Hankin/Seidner 2007, S. 11; Greiling 2009, S. 27f.; Steinberg 2006, S. 118):

- *Beitrag zur Gesellschaft:* Die Unterteilung entlang relevanter gesellschaftlicher Themen, Ziele und Aufgaben ist primär in der politikwissenschaftlichen und soziologischen Literatur vorzufinden und stellt auf die Formen gesellschaftlicher Einflussnahme durch NPOs ab (vgl. Simsa 2001, S. 12ff.)
- *Art der Interessenvertretung:* NPOs agieren als multifunktionale Gebilde in den drei gesellschaftlichen Subsystemen der Dienstleistungserstellung, Gemeinschaftsbildung und Interessenvertretung. Wird der Schwerpunkt auf die gesellschaftlichen Gruppen gelegt, deren Interessen vertreten werden, kann dies als Grundlage einer Binnengliederung des Sektors herangezogen werden (vgl. Meyer/Leitner 2011, S. 91ff.; Stötzer 2009, S. 15).
- *Hauptzielgruppe:* Mit dem Fokus auf die Leistungsadressaten der NPO kann eine Unterscheidung getroffen werden nach Organisationen, deren primäres Ziel es ist Mitglieder zu unterstützen, Dritten Leistungen zur Verfügung zu stellen oder für die Allgemeinheit zugänglich zu sein (vgl. Rechberger 2013, S. 40; von Hippel 2005, S. 89f.).¹²
- *Art der Finanzierung:* Wird der Schwerpunkt in erster Linie auf die Einnahmenseite und die Art der Finanzierung der NPO gelegt, lassen sich Organisationen von einander abgrenzen, die vorwiegend durch Spenden oder staatliche Zuwendungen finanziert werden und solche, die ihre Einnahmen primär aus erbrachten Dienstleistungen beziehen (vgl. Zietlow/Hankin/Seidner 2007, S. 11; Steinberg 2006, S. 118).

¹² VON HIPPEL grenzt Organisationen in diesem Zusammenhang voneinander als *Spendenorganisationen, mitgliedernützige Organisationen* und *kommerzielle Nonprofit-Organisationen* ab (vgl. von Hippel 2005, S. 89f.).

- *Tätigkeitsgebiete*: Stehen die Arbeitsinhalte oder die organisatorische Nähe zu Unternehmen beziehungsweise zum öffentlichen Sektor im Mittelpunkt, kann eine Unterteilung nach der Art der Tätigkeit erfolgen (vgl. Pfaffenzeller 2003, S. 70f.; Salamon/Anheier 1997, S. 39f.).

Wie gerade die Unterteilung nach Tätigkeitsgebieten verdeutlicht, ist keine trennscharfe Abgrenzung des Leistungsspektrums zwischen Markt, Staat und NPO-Sektor möglich, was in der Literatur teilweise unterstellt und weswegen auch von dem „Dritten Sektor“ gesprochen wird. Vielmehr erfüllen NPOs im genannten Sinne teilweise staatsergänzende Aufgaben, nehmen marktergänzende Funktionen wahr und stehen in zunehmenden Maße auch mit öffentlichen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen im direkten Wettbewerb (vgl. Zimmer/Priller 2007, S. 29; Greiling 2009, S. 30; Salamon/Anheier 1997, S. 1; von Schnurbein 2008, S. 16f.).

Neben der Binnendifferenzierung des NPO-Sektors nach der inhaltlichen Ausrichtung werden die Aktivitäten von NPOs auch häufig zu *Arbeitsgebieten* zusammengefasst. Dabei kann eine erste Einteilung in ein

- politisches Umfeld,
- sozial-gemeinnütziges Umfeld,
- wirtschaftliches Umfeld und sozio-kulturelles Umfeld

vorgenommen werden (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 21; Pleil 2005, S. 4; Stötzer 2009, S. 120; Wex 2004, S. 4). Organisationen, die sich dem *politischen Umfeld* zuordnen lassen, verfolgen in erster Linie ideelle Interessen und nehmen aktiv Einfluss auf politische Themen (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 21). In das Arbeitsgebiet des *sozial-gemeinnützigen Bereichs* fallen alle Unterstützungsleistungen an Bedürftige, womit NPOs staatsergänzende Aufgaben wahrnehmen. Gemeinsames charakteristisches Merkmal von NPOs im sozialen Bereich ist die Leistungserbringung für Dritte (vgl. Russ 2009, S. 39). Davon unterscheiden sich NPOs in der Sphäre des *wirtschaftlichen Umfeldes*, die dadurch charakterisiert sind, dass sie sich vorwiegend für die Förderung der wirtschaftlichen Interessen ihrer, am Wirtschaftsleben teilnehmenden, Mitglieder verschrieben haben oder selber aktiv Leistungen im Wettbewerb mit kommerziellen Organisationen bereitstellen. Die Organisationen aus dem *sozio-kulturellen Bereich*, was religiöse, wissenschaftliche und kulturelle Vereinigungen einschließt, stellen quantitativ die Mehrheit der NPOs, was an der großen Bandbreite an Aktivitäten liegt, die unter diesem Oberbegriff zusammengefasst werden (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 21; Russ 2009, S. 40). Die vorliegende Arbeit orientiert sich in erster Linie an dem *tätigkeitsorientierten Klassifikationsschema* des Johns-Hopkins-Projekts. Dies ist unter anderem darin motiviert, dass es sich hierbei um die einzige Studie handelt, für die international vergleichbare empirische Daten vorliegen und zahlreiche Publikationen und Forschungsarbeiten dieser Einteilung folgen (vgl. Salamon/Anheier 1997, S. 40; Greiling 2009, S. 28; Zimmer/Priller 2007, S. 29). Um den heterogenen Aktivitäten von NPOs in unterschiedlichen geografischen

Räumen eine gemeinsame Struktur zu verleihen, definiert das Johns-Hopkins-Projekt insgesamt 12 Hauptgruppen, die weiter in 30 Untergruppen aufgeteilt werden. Mit Ausnahme von NPOs, die mehreren Tätigkeitsfeldern zugeordnet werden können, werden Organisationen grundsätzlich als Einzelinstitutionen interpretiert. Maßgeblich ist bei der Zuordnung jeweils der Schwerpunkt oder die primäre Aktivität der Organisation. Die nachfolgende Tabelle I-3 zeigt zusammenfassend das Schema der tätigkeitsbezogenen Klassifizierung von NPOs und ordnet ergänzend jeder Gruppe und Untergruppe eine der verschiedenen Arbeitsgebiete der Organisation zu (vgl. Salamon/Anheier 1997, S. 69ff.; Russ 2009, S. 37ff.).

Gruppe	Untergruppe	Politisch	Sozial	Wirtsch.	Kulturell
Kultur und Erholung	Kultur und Kunst				•
	Sport				•
	Sonstige Erholung und Freizeitvereine				•
Bildung und Forschung	Grundschule, weiterführende Schulen				•
	Hochschulbildung				•
	Sonstige Fortbildung				•
	Forschung				•
Gesundheit	Krankenhäuser und Rehabilitation		•		
	Alten-/Pflegeheime		•		
	Psychiatrische Einrichtungen		•		
	Sonstige gesundheitsbezogene Dienste		•		
Soziale Dienste	Soziale Dienste		•		
	Katastrophenschutz/-hilfe		•		
	Finanzielle Unterstützung und Beihilfen		•		
Umwelt- und Naturschutz	Umweltschutz	•			
	Tierschutz	•			
Wohnungswesen und Entwicklung	Entwicklung und Gemeinwesen		•		
	Wohnungswesen		•		
	Beschäftigung, Aus-/Weiterbildung				•
Bürger, Verbraucher und Politik	Bürger-/Menschenrechtsorganisationen	•			
	Rechtsbeistand, Verbraucherschutz		•	•	
	Parteien	•			
Stiftungen	Stiftungen				•
	Sonstige Förderung des Ehrenamtes				•
Internationale Aktivitäten	Internationale Aktivitäten				•
Religion	Religiöse Glaubensgemeinschaften				•
Wirtschafts- und Berufsverbände	Wirtschaftsverbände			•	

	Berufsverbände Gewerkschaften			• •	
Sonstige	Nicht zuordenbare Organisationen	•	•	•	•

**Tabelle I-3: Binnengliederung des NPO-Sektors nach Tätigkeitsgebieten
(in Anlehnung an Russ 2009, S. 38; Salamon/Anheier 1997, S. 70ff.)**

1.3 Konstitutive Merkmale von NPOs und daraus resultierende Herausforderungen

Nachdem grundsätzlich Möglichkeiten zur Definition und Binnengliederung des NPO-Sektors vorgestellt wurde, sollen im Folgenden, ausgehend von dem engen NPO-Begriffsverständnis, verschiedene konstitutive Merkmale tiefergehend diskutiert werden. Hierbei handelt es sich nicht notwendigerweise um trennscharfe ausschließliche Kriterien zur eindeutigen Abgrenzung von NPOs und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, da auch bei fast jedem der genannten Besonderheiten Beispiele im kommerziellen Bereich gefunden werden können. Vielmehr trägt die Kombination dieser unterschiedlichen Kriterien dazu bei, die Besonderheiten und markanten Merkmale von NPOs herauszukristallisieren sowie deren spezielle Herausforderungen zu identifizieren (vgl. Greiling 2009, S. 31; Schröder 2009, S. 144). In Vertiefung der Begriffsdefinition von SALAMON/ANHEIER und ANDEßNER gehören zu den spezifischen Charakteristika von NPOs, dass

- es sich um Organisationen in privater Trägerschaft handelt,
- Sachziele eine besondere Stellung haben,
- verschiedene Finanzierungsquellen vorhanden sind,
- Leitungskräfte und Mitarbeiter oftmals ehrenamtlich tätig sind und
- persönliche Dienstleistungen dominieren (vgl. Andeßner 2004, S. 33; Salamon/Anheier 2006, S. 95; Schröder 2009, S. 144; Eichhorn 2002, S. 45ff.; Teterin 2006, S. 36ff.).

Aus jeder der einzelnen Merkmale ergeben sich in Abgrenzung zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen spezifische Herausforderungen, auf die im Weiteren näher eingegangen wird. Gleichzeitig bedingen die mit diesen Merkmalen einhergehenden Herausforderungen, dass Instrumente und Kenntnisse über erwerbswirtschaftliche Unternehmen aufgrund eines höheren Grades an Komplexität nicht ohne weitere Anpassungen adaptiert werden können (vgl. von Schnurbein 2008, S. 71; Oster 1995, S. 47; Anheier 2005, S. 227; Wex 2004, S. 104).

Private Trägerschaft: Als institutionell formalisierte Gebilde mit einer festgelegten Aufgabe verfügen NPOs, wie es unter anderem GREILING beschreibt, über eine eigene Verfassung oder ein Statut, in der mindestens Angaben zum Organisationszweck und zentralen Rechten und Pflichten der Organisationsangehörigen sowie die Verteilung von Aufgaben, Pflichten und „Kompetenzen zwischen den verschiedenen Entscheidungsorganen“ festgehalten sind. Zentrale Grundsätze von NPOs sind hier ebenfalls die freiwillige Mitgliedschaft und keine eindeutig spezifizierten Eigentumsrechte sowie oftmals ehrenamtliche Leitungs-

strukturen oder anderweitiges ehrenamtliches Engagement (vgl. Greiling 2009, S. 31f.; Wex 2004, S. 2; Löwe 2003, S. 18; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 23). Hieraus resultiert, dass sich vielfach heterogene Anspruchsgruppen mit divergierenden Motivlagen und unterschiedlichen Zielen an NPOs beteiligen, die in informellen beziehungsweise „demokratisch-partizipativen“ und nicht „hierarchisch-weisungsgebundenen“ Entscheidungsstrukturen zum Ausgleich gebracht werden müssen, wie es Tabelle I-4 illustriert. Im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen folgen daraus einige Implikationen. Dies ist etwa die Tendenz zu komplexeren Entscheidungsfindungsprozessen, bei denen ein größerer und heterogenerer Personenkreis Einfluss auf die Geschicke und Ziele der Organisation nimmt, was sowohl die Schnelligkeit, Stringenz als auch Konsistenz von Entscheidungen nachteilig beeinflusst. Ein weiterer Nachteil im Vergleich mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen kann bei NPOs in dem Mangel an Eigentumsansprüchen sowie Kontrollstrukturen gesehen werden. In diesem Kontext besteht die Gefahr, dass aus einem „lack of ownership“ ein „lack of control“ resultiert, da keine konsequente Eigentümerkontrolle, ausgeübt wird (vgl. Langer/Schröer 2011, S. 18; Greiling 2009, S. 32ff.; Anheier 2005, S. 182; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 8; Stötzer 2009, S. 132; Werner 2006, S. 25). Wie ANHEIER es beschreibt, haben NPOs, anders als ihre kommerziellen Gegenstücke tendenziell zu viele „bottom lines“ und es existiert kein Preismechanismus, der die Interessen von Kunden, Mitarbeitern, ehrenamtlich Beschäftigten und anderen Stakeholdern steuert und gleichzeitig zu einem Abgleich von Kosten zu Erlösen, Angebot zu Nachfrage und Zielen zur Zielerreichung führt (vgl. Anheier 2005, S. 227).

Anspruchsgruppen	Nur kommerziellen Unternehmen zuzuordnen	Sowohl NPOs als auch kommerzielle Unternehmen zuzuordnen	Nur NPOs zuzuordnen
Lieferanten		•	
Kunden		•	
Fremdkapitalgeber		•	
Hauptamtliche Mitarbeiter		•	
Ehrenamtliche Mitarbeiter			•
Spender			•
Eigentümer	•		
Allgemeine Öffentlichkeit		•	

Tabelle I-4: Multiple Anspruchsgruppen in NPOs (in Anlehnung an Werner 2006, S. 25)

Besonderer Stellenwert der Sachziele: NPOs haben definitionsgemäß einen bestimmten Zweck zu erfüllen, woraus resultiert, dass innerhalb des Zielsystems der Organisation Sachzielen eine besondere Bedeutung zukommt. Von inhaltlicher Seite folgt damit, dass NPOs ihre Existenzberechtigung verlieren, wenn sie den

durch die Sachziele dokumentierten Unternehmensgegenstand aufgeben. OETTLE geht in Verbindung damit noch einen Schritt weiter und spricht in diesem Zusammenhang daher auch davon, dass ihr spezifisches gemeinnütziges Leistungsangebot NPOs erst ihre „Existenzberechtigung“ gibt. Von praktischer Seite hat dies zur Konsequenz, dass NPOs unrentable oder unwirtschaftliche Leistungen nicht ohne weiteres aus ihrem Angebot herausnehmen können, sofern diese einen elementaren Bestandteil ihrer „institutionellen Zweckerfüllung“ bilden. Die Dominanz der nicht monetären Sachziele wirkt sich somit unmittelbar auf das Gewinnziel der NPO aus (vgl. Oettle 1993, S. 129; Greiling 2009, S. 37; Löwe 2003, S. 15). Wie GREILING es zusammenfasst stellt die Bedürfnisbefriedigung für NPOs, anders als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, „nicht nur ein Mittel zum Zweck der Formalzielerfüllung“ dar sondern definiert den Organisationszweck. Daraus folgt, dass NPOs in Konfliktfällen zwischen der Erfüllung von Formalzielen und der Umsetzung von Sachzielen in der Regel zu inhaltlich motivierten Entscheidungen gelangen. Trotz der Dominanz von Sachzielen kommt Formalzielen zumindest die Rolle als *existenzerhaltende Nebenbedingungen* zu oder wie HASSEMER konstatiert, ist eine „Dualität“ bei der Festlegung von Zielen zu unterstellen. Aus Sicht der Formalzielerfüllung kommt damit dem Gedanken der Kostendeckung eine besondere Bedeutung zu. Um auf Dauer als eigenständige Organisationen existieren und dem spezifischen Leistungsauftrag nachkommen zu können, müssen NPOs in der Lage sein, die entstandenen Kosten zu decken (vgl. Hassemer 1994, S. 18; Greiling 2009, S. 38f.; Löwe 2003, S. 15; Teterin 2006, S. 37). Im Vergleich mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, bei denen quantifizierbare ökonomische Formalziele als singuläre Größe im Vordergrund stehen, stellt VON SCHNURBEIN mit Blick auf die strategische Organisationsplanung fest, dass „die Sachzieldomianz der NPO ein Ausweichen auf mehrheitlich qualitative Dimensionen, die sich nur bedingt mit objektiven Kriterien messen lassen“ bedeutet. Hieraus resultiert unter Einbezug monetärer Nebenbedingungen ein komplexeres, oft mehrdimensionales Zielsystem, für das entsprechende Maßeinheiten zur Bestimmung der Zielerreichung und Erfolgskontrolle fehlen oder nur schwer miteinander kombiniert werden können (vgl. von Schnurbein 2008, S. 36; Löwe 2003, S. 15f.; Theuvsen 2007, S. 84; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 7).

Finanzierungsquellen: Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen auf verschiedene Instrumente der Finanzierung zurückgreifen können, ist das Spektrum für NPOs auch aufgrund der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht deutlich eingeschränkt. Darüber hinaus besteht ein deutlicher Unterschied in den Finanzierungsquellen, was dazu führt, dass die typische Unterscheidung zwischen Außen- und Innenfinanzierung beziehungsweise Fremd- und Eigenfinanzierung bei NPOs unzureichend ist (vgl. Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 269; Doll 2007, S. 241; Stötzer 2009, S. 36). In Abgrenzung zu kommerziellen Unternehmen beschreibt ANHEIER die Nutzung verschiedener Ressourcen in NPOs wie folgt: „Unlike forprofit firms, which rely on earned income primarily, and unlike public agencies, which are funded primarily through

taxation, most nonprofits have a mix of different revenue streams. ... nonprofits make use of various revenue sources - from grants and fees for services rendered to fund-raising and endowment building" (vgl. Anheier 2005, S. 210). Das heißt, NPOs zeichnen sich in der Regel durch einen heterogenen Finanzierungsquellenmix aus, bei dem die Finanzierungsquelle der Leistungsentgelte häufig nicht die alles dominierende Rolle zukommt, wie es bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist. An deren Stelle treten öffentliche Zuwendungen, Spenden sowie „Erträge aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben“. Je nach Tätigkeitsgebiet und strategischer Ausrichtung der NPO kommt hinzu, dass große Unterschiede bestehen können, was die Bedeutung einzelner Finanzierungsquellen betrifft. Der Kreativität, Planung, Erschließung sowie der kontinuierlichen Überwachung der Finanzierungsquellen und des mitunter komplexen Finanzierungsquellenmixes kommt somit aus Sicht des Managements eine existenzielle Bedeutung für den Fortbestand der NPO zu (vgl. Schröder 2009, S. 147; Greiling 2009, S. 43ff.; Jachmann 2005, S. 367; Schuhen 2005, S. 225).¹³

Ehrenamtliche Mitarbeiter und Leitungskräfte: Als weitere spezifische Besonderheit von NPOs kann aus der Definition das Engagement von ehrenamtlichen Mitarbeitern auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Organisation abgeleitet werden.¹⁴ Von Bedeutung ist in diesem Kontext insbesondere die Rollenverteilung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Kräften was die Leitungsstrukturen der Organisation betrifft. Hier besteht oft eine Trennung zwischen Strategiefestlegung durch ein Leitungsorgan und operationeller Implementierung durch das Management. Hieraus entwickelt sich mitunter ein motivatorischer Konflikt zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und anderen Interessensgruppen, getrieben durch egoistische und altruistische Zielvorstellungen (vgl. Anheier 2005, S. 229; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 124f.; Adloff 2005, S. 142f.; Teetz 2010, S. 143). Wie SCHÜTTE betont steht die Frage nach der Zusammensetzung von ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern auch in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der finanziellen Leistungsfähigkeit der NPO und dem Aspekt der Professionalisierung (vgl. Schütte 2000, S. 131ff.; Greiling 2009, S. 46). Dies wird unter anderem damit begründet, dass sich spezielles Fachwissen und Expertise eher in hauptamtlichen Strukturen bereitstellen lässt und darüber hinaus Ehrenamtlichen häufig auch die notwendigen Zeitressourcen fehlen. Aus praktischer Sicht besteht vielfach die Herausforderung darin, einen den Zielen und dem Tätigkeitsbereich der Organisationen angemessene Kombination aus haupt- und ehrenamtlich

¹³ So sehen etwa SCHUHEN und ZIETLOW/HANKIN/SEIDNER in der Art der Hauptfinanzierungsquellen ein Hauptunterscheidungskriterium von NPOs. Während ZIETLOW/HANKIN/SEIDNER *Donative Nonprofit-Organizations* und *Business-like Organizations* voneinander abgrenzen, je nach Umfang der Leistungsentgelte, die die NPO generiert, nimmt SCHUHEN eine Unterteilung nach *Nonprofit Corporations* und *Voluntary Organizations* vor (vgl. Schuhen 2005, S. 225; Zietlow/Hankin/Seidner 2007, S. 11)

¹⁴ Wie BADELT/HOLLERWEGER es definieren, wird dabei „unter ehrenamtlicher Arbeit ... eine Arbeitsleistung verstanden, der kein monetärer Gegenfluss gegenübersteht, die also nicht mit Geld bezahlt wird“ oder wie FREEMAN es beschreibt: „Volunteer activity is work performed without monetary recompense“ (vgl. Badelt/Hollerweger 2007, S. 503; Freeman 1997, S. 140).

Mitarbeitenden zu finden. Dazu gehört ebenfalls der Aspekt des Freiwilligenmanagements, was einschließt, freiwilliges Engagement innerhalb der NPO zu planen, zu organisieren und zu koordinieren.¹⁵ Ebenso schließt dies eine klare Strategie ein, wofür Ehrenamtliche eingesetzt werden sollen und die Angleichung der Erwartungsstrukturen mit denen der Organisation unter Berücksichtigung des individuellen Nutzens des Engagements gesehen aus der Perspektive der Ehrenamtlichen (vgl. Pleil 2005, S. 5f.; Greiling 2009, S. 46ff.; Schäfer 2009, S. 29).

Dominanz persönlicher Dienstleistungen: Mit Blick auf das Leistungsangebot des NPO-Sektors dominieren persönliche Dienstleistungen für Mitglieder der Organisation, eine fest definierte Gruppe Dritter oder für die Allgemeinheit. Merkmal der Leistungen ist, dass sie nur bedingt rationalisierungsfähig sind und aus betriebswirtschaftlicher Sicht stark vom Personal abhängen (vgl. Zimmer/Priller 2007, S. 56; Tiebel 2003, S. 283; Greiling 2009, S. 52ff.). Grundsätzlich unterschieden werden kann bei der Leistungserstellung von NPOs in Individualgüter, die individuell auf Nachfrage hin bereitgestellt werden, und Kollektivgüter, die unabhängig vom individuellen Bedarf sind. Aus der Dominanz von Dienstleistungen resultieren einige absatz- und produktionswirtschaftliche Besonderheiten und Herausforderungen für NPOs. Konstitutive Merkmale von Dienstleistungen sind deren Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit, das Zusammenfallen von Produktion und Konsumtion (Uno-actu-Prinzip), begrenzte Reversibilität sowie eine Berücksichtigung des Leistungsempfängers als externem Faktor (vgl. Brommer 1999, S. 8ff.; Wex 2004, S. 142; Tiebel 2003, S. 283; Gmür/Ribi 2013, S. 250). In Anlehnung an die Typologie von MILLS/MARGULIES können Dienstleistungen noch weiter differenziert werden nach dem Interaktionsbezug zwischen Leistungsempfänger und Leistungsanbieter. Hieraus ergeben sich als Hauptgruppen interaktionsorientierte Dienstleistungen und quasi-industrielle Dienstleistungen. Die interaktionsorientierten Dienstleistungen können noch weiter in persönlich-interaktive und problemlösungs-interaktive Dienstleistungen unterteilt werden. Vor dem Hintergrund dieser Typologie lassen sich die Aktivitäten von NPOs primär dem Bereich der persönlich-interaktiven und problemlösungs-interaktiven Dienstleistungen zuordnen. Diese werden als „dynamic in the sense that each task and even each interactive episode requires novel solutions“ und „tending to be complex“ charakterisiert (vgl. Mills/Margulies 1980, S. 263f.; Greiling 2009, S. 55). Das heißt, gemessen an der Komplexität stellen persönlich-interaktive Dienstleistungen hohe Anforderungen was die Leistungserstellung betrifft, woraus sich einige praktische Implikationen ergeben. So sind etwa Methoden der Standardisierung, Spezialisierung und

¹⁵ Das Konzept des Freiwilligenmanagements hat im angelsächsischen Bereich unter dem Schlagwort des *Volunteer Managements* eine längere Tradition. Es findet aber auch zunehmend Beachtung im deutschsprachigen Raum (vgl. Biedermann 2002, S. 79; Schäfer 2009, S. 29). Für eine vertiefende Diskussion zu Methoden und Instrumenten des Freiwilligenmanagements sowie der theoretischen Fundierung wird auf SCHÄFER (2009), KEGEL (2002), BIEDERMANN (2002) und KALTENBRUNNER (2010) verwiesen. Eine tiefergehende Beschreibung, die insbesondere auch organisationstheoretischen Fragen auf den Grund geht, ist bei SCHÄFER (2009) zu finden.

Massenfertigung für die von NPOs bereitgestellten Dienstleistungen oftmals weniger geeignet, als dies üblicherweise im erwerbswirtschaftlichen Sektor der Fall ist (vgl. Greiling 2009, S. 56f.).

Merkmale	Unternehmen	NPO
Hauptzweck	Formalziel-Dominanz: Ertrag auf investiertes Kapital	Sachziel-Dominanz: Erbringung spezifischer Leistungen für Mitglieder oder Dritte
Zielgruppe	Deckung des Fremdbedarfs von Nachfragern auf Märkten	Deckung des Eigen-, Mitglieder- und Fremdbedarfs und Interessenvertretung
Bezugsgröße für die Steuerung	Markt-, Kunden- und Konkurrenzverhalten	Mitglieder bestimmen demokratisch, Bedürfnisorientierung und staatliche Normierung, Marktsteuerung oft sekundär
Produzierte Güter	Private, marktfähige Güter	Kollektiv- und Individualgüter, meritorsche Güter
Finanzmittel	Leistungsentgelte und Kapitaleinlagen	Finanzierungsquellenmix: Leistungsentgelte, Mitgliederbeiträge, Steuervergünstigungen, staatliche Zuwendungen, Spenden
Arbeit	Hauptamtliche Mitarbeiter	Freiwillige und hauptamtliche Mitarbeiter
Erfolgskontrolle	Dominanz marktbestimmter Größe, wie z.B. Gewinn, Return on Investment	Kein Indikator für Gesamteffizienz, problematische Zieloperationalisierung und Nutzenmessung

Tabelle I-5: Strukturmerkmale von NPOs und Unternehmen im Vergleich (in Anlehnung an Vilain 2006, S. 30; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 23)

Wie unter anderem ARNOLD herausstellt, ist ein weiteres typisches Merkmal der Dienstleistungen von NPOs, dass es sich primär um „Vertrauensgüter“ handelt. Vertrauensgüter sind dadurch gekennzeichnet, dass der Leistungsempfänger die Qualität der Leistung erst nach Inanspruchnahme beurteilen kann. Dies setzt ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zwischen NPO und Leistungsempfänger voraus, da die Existenz der zugesicherten Eigenschaften nicht ex ante überprüft werden kann und Dienstleistungen dieser Art oft auch schwer quantifizierbare Komponenten enthalten (vgl. Arnold 2006, S. 90; Greiling 2009, S. 58; Schuhen 2005, S. 231; Eurich/Brink 2009, S. 15; Stötzer 2009, S. 177). Die Tatsache, dass bei NPOs in der Regel Dienstleistungen mit einem hohen Anteil an Vertrauenselementen dominieren, wird in der Literatur oft mit dem Nichtgewinnausschüttungsgebot und dem Fehlen des Ziels der Gewinnmaximierung begründet. Im Sinne einer „Opportunismusvermutung“ schneiden nach dieser Logik NPOs gegenüber erwerbswirtschaftlichen Anbietern potenziell besser ab. In diesem Kontext gewinnt insbesondere die Reputation der NPO, verstanden als Vertrauensvorschuss oder Erfahrungen der Vergangenheit sowie die allgemeine Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, an existenzieller Bedeutung. Dies schließt ein, dass NPOs Handlungsprinzipien etablieren und kommunizieren, die für die Reputationsbildung von zentraler Bedeutung sind, wie Schaffung von

Glaubwürdigkeit, Transparenz und die Bestätigung durch unabhängige externe Referenzquellen (vgl. Pfaffen-zeller 2003, S. 170; Badelt 1989, S. 174; Greiling 2009, S. 59; von Schnurbein 2008, S. 154f.).

Die bisher diskutierten konstitutiven und charakteristischen Merkmale von NPOs werden noch einmal übersichtsartig in Tabelle I-5 dargestellt. Hieraus und aus dem „polyvalenten Charakter von NPOs“ resultieren hinsichtlich der Managementkomplexität hohe Ansprüche an die konsistente Integration verschiedener Handlungslogiken und Rationalitätsdimensionen. Vor diesem Hintergrund bezeichnet EVERS NPOs aus systemtheoretischer Sicht auch als „intermediäre Organisationen“, die statt einer eigenständigen Handlungslogik durch die Kombination und Synthese der jeweils anderen Logiken aus den Bereichen des Marktes, Staates und der privaten Haushalte gekennzeichnet sind (vgl. Evers 1990, S. 196ff.; Aleksandrowicz 2004, S. 87; Wex 2004, S. 159; Hoffjann 2010, S. 60f.; Greiling 2009, S. 41f.; Schulz 2010, S. 38; Zimmer/Priller 2007, S. 20).

Die *Marktlogik* erfordert dabei von NPOs, wettbewerbsfähige Leistungen zu erstellen und dies insbesondere dort, wo NPOs in Konkurrenz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen treten, da in diesem Umfeld für sie die gleichen Marktgesetze gelten (vgl. Priller 2007, S. 95f.). Daneben gilt es je nach Struktur der NPO, wie etwa bei Interessenvertretungen und Verbänden, noch zwei weitere Logiken beziehungsweise Spannungsfelder zu berücksichtigen. Entsprechend der *Mitgliedschaftslogik* sind NPOs verpflichtet, sich inhaltlich nach den Interessen der Mitglieder zu richten und diese nach außen zu vertreten. Ähnliches gilt für die *Einflusslogik*, nach der Organisationen ihre Aktivitäten darauf ausrichten, Einfluss geltend zu machen und zu sichern (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011, S. 42; Greiling 2009, S. 42; Hoffmann 2010, S. 200).

Wie BURLA und GREILING es beschreiben, stehen NPOs insgesamt vor der Herausforderung mindestens vier verschiedenartige Rationalitätsdimensionen zu integrieren. Auf der einen Seite erfordert die *technische* Rationalitätsdimension, Güter oder Dienstleistungen anzubieten die wirklich nachgefragt werden und abgesetzt werden können. Die *wirtschaftliche* Rationalitätsdimension, die auch als Effizienzdimension bezeichnet werden kann, verlangt den ökonomischen Einsatz knapper Ressourcen. Aus Sicht der *binnenpolitischen* Rationalitätsdimension stehen NPOs vor der permanenten Herausforderung, einen Interessensausgleich herbeizuführen, wobei im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen latente Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen ausgeprägter und komplexer in ihrer Auflösung sind. Die *soziokulturelle* Rationalitätsdimension beschreibt den Umstand, dass sich jede NPO „als soziales System im jeweiligen soziokulturellen Umfeld zu bewähren“ und bestimmte gesellschaftliche Rollenerwartungen zu erfüllen hat (vgl. Burla 1989, S. 86ff.; Greiling 2009, S. 42; Zauner 2007, S. 161).

Vor dem Hintergrund verschiedener Handlungslogiken und Rationalitätsdimensionen und der daraus für die Praxis resultierenden Herausforderungen sowie dem fehlenden Gewinnerzielungsmotiv in Verbindung mit heterogenen externen Einflüssen spricht ANHEIER zusammenfassend daher treffend von einem

„law of nonprofit complexity“ und konstatiert, „nonprofit organizations tend to be more complex than business firms of comparable size“ (vgl. Anheier 2005, S. 229).

Merkmale									
Größe	klein			mittel			groß		
Leistung	Individual-Gut		meritorisches Gut		Kollektiv-Gut		öffentliches Gut		
Mitarbeiter	hauptamtlich			ehrenamtlich			gemischt		
Finanzierung	Anteil	Kredit	Preis	Gebühren	Beiträge	Zuschüsse Spenden	Kapital- erträge	Steuern	
Adressaten	Mitglieder			Dritte			Allgemeinheit		
Organisation	hierarchisch			oligarchisch			demokratisch		
Ziele	Formalziel				Sachziel				

**Abbildung I-6: Morphologischer Kasten der NPO
(in Anlehnung an Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 25)**

Als Orientierungsrahmen soll abschließend noch der morphologische Kasten von HORAK in Abbildung I-6 dargestellt werden, der eine systematische Hilfe bietet, die Vielfalt von NPOs entlang verschiedener Merkmale abzugrenzen, gleichzeitig aber auch einen guten Überblick über die verschiedenen Dimensionen gibt, in denen NPOs gefordert sind (vgl. Horak 1993, S. 25ff.; Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007; S. 25).

2 Rahmenkonzept zum Management von Nonprofit-Organisationen

2.1 NPO-Management aus systemtheoretischer Perspektive

Mit Blick auf die Praxis der NPO-Forschung und unter Bezugnahme auf ULRICH/KRIEG/MALIK kritisieren BEYES/JÄGER, dass Forschungsergebnisse vielfach Gefahr laufen, „in eine heterogene kasuistische Sammlung von Lösungsversuchen unzusammenhängender Probleme auszuarten“, da ein gemeinsamer Ausgangspunkt fehlt. Vor diesem Hintergrund schlagen sie eine systemtheoretische Perspektive als Bezugsrahmen für die Untersuchung von NPOs vor, da dieser Blick von „einer höheren Abstraktionsebene gewisse Gemeinsamkeiten der Probleme unter Aufrechterhaltung eines offenen Ansatzes“ erlaubt und gleichzeitig ein Ordnungsraster liefert, dem Forschungsergebnisse zugeordnet werden können (vgl. Beyes/Jäger 2005b, S. 629; Ulrich/Krieg/Malik 1976, S. 135f.). Im Unterschied zu marktdeterministischen, staatsdeterministischen und zivilgesellschaftlich-deterministischen Ansätzen, erlaubt die Systemtheorie insbesondere auch einen Einblick in die Funktionsweise von NPOs, statt sie nur im Bezug zum Umfeld zu beschreiben (vgl. Beyes/Jäger 2005b, S. 633; Engelhardt 2007, S. 463).¹⁶ Dieser Logik folgend sollen als nächstes zentrale Elemente der Systemtheo-

¹⁶ Für eine Diskussion verschiedener Ansätze zur Einordnung und Untersuchung von NPOs in Abgrenzung zur systemtheoretischen Perspektive wird auf BEYES/JÄGER (2005b) verwiesen.

rie vorgestellt und hieraus eine systemorientierte Perspektive des NPO-Sektors als Grundlage für die weitere Untersuchung entwickelt werden.

Entsprechend dem Ansatz nach LUHMANN, besteht die Kernidee der Systemtheorie in einem methodisch ganzheitlichen Ansatz, der komplexe Ganzheiten in seine Teile untergliedert, diese einzelnen Bestandteile beschreibt sowie Abhängigkeiten, integrierende Einflussfaktoren und dynamische Beziehungen erfasst. In der Anwendung geht es dann darum, interdisziplinär grundlegende Eigenschaften, wie Strukturbildungsgesetze und operative Regeln zu identifizieren sowie realitätsorientiert Entwicklungen und Veränderungen zu verstehen (vgl. Luhmann 1988, S. 20; Stötzer 2009, S. 350; Miller 2001, S. 29).¹⁷ Der zentrale Begriff ist das System, das ULRICH/PROBST in Erweiterung dieser vagen Beschreibung definiert als Teile, „die so miteinander verknüpft sind, dass kein Teil unabhängig von anderen Teilen“ existiert und dass „das Verhalten des Ganzen beeinflusst wird vom Zusammenwirken aller Teile“ (vgl. Ulrich/Probst 1991, S. 30). In dieser formal und abstrakt gehaltenen Definition, wird somit allgemein unter einem System eine geordnete Gesamtheit von Elementen verstanden, zwischen denen Beziehungen irgendeiner Art bestehen oder hergestellt werden können (vgl. Ulrich 1970, S. 105). In Anlehnung an FÖRSCHLER können in der praktischen Anwendung damit NPOs aus systemtheoretischer Sicht durch die folgenden Kernelemente beschrieben werden, wobei die Systemtheorie den Blick auf das Zusammenspiel und die NPO als Ganzes richtet (vgl. Förschler 2008, S. 83; Miller 2001, S. 39; Middendorf 2005, S. 9):

- *Elemente* sind die einzelnen Bestandteile des Systems, die gemessen am Grad der Zweckmäßigkeit nicht weiter zerlegt werden oder unterteilt werden können. Dies sind beim System NPO etwa Mitarbeiter, Abteilungen oder auch technische Hilfsmittel. Zwischen diesen Elementen findet eine große Zahl an vielfältigen Beziehungen statt, entweder materiell oder in Form von Informationsaustausch. Gleichzeitig kann die Kombination mehrerer Elemente ein Subsystem innerhalb der NPO darstellen (vgl. Schulte-Zurhausen 2005, S. 36; Förschler 2008, S. 83).
- Innerhalb der Vielzahl der Systemelemente besteht eine hierarchische Gliederung beziehungsweise *Ordnung*. Das Beziehungsgefüge zwischen den Elementen und Systemen präsentiert sich als Systemstruktur und weist Stabilität auf, die durch Prozesse, Prozeduren und Funktion gefestigt wird (vgl. Miller 2001, S. 30; Förschler 2008, S. 83).

¹⁷ Im Weiteren wird in erster Linie dem systemtheoretischen Ansatz nach LUHMANN (1988) gefolgt. Da nicht von *der* Systemtheorie gesprochen werden kann, werden in der Literatur eine Reihe weitere Ansätze diskutiert. Je nach Fokus beziehungsweise Schwerpunkt werden diese unterschieden in *strukturell-funktionale*, *funktional-strukturalistische* und *kybernetische Ansätze*. Für eine ausführliche Beschreibung und Gegenüberstellung der verschiedenen Ansätze wird unter anderem auf MILLER (2001) verwiesen.

- Weiteres zentrales Element ist die *Umwelt*, die nach LUHMANN selbst als Summe von Systemen ein System bildet. Mehr als nur die einzelnen Teile besteht es „vielmehr aus einer mehr oder weniger großen Zahl von operativ verwendbaren System/Umwelt-Differenzen, die jeweils an verschiedenen Schnittlinien das Gesamtsystem als Einheit von Teilsystem und Umwelt rekonstruieren“ (vgl. Luhmann 1988, S. 22). Somit bildet die NPO als *Ganzes* ein System, ist aber auch gleichzeitig als Subsystem eingebettet in ein übergeordnetes System, die Umwelt von der es sich durch eine Systemgrenze trennen lässt (vgl. Miller 2001, S. 39f.).

Der Umwelt wird nicht nur in der Systemtheorie, sondern insbesondere aber auch in Verbindung mit der Untersuchung von NPOs besondere Bedeutung beigemessen. Dies geschieht primär aus zwei Gründen. Wie LUHMANN feststellt, ist die Umwelt als „Gesamtheit aller anderen Systeme und ihrer Interdependenzen ... immer komplexer als jedes Bezugssystem“. Eine der Hauptaufgaben eines Systems besteht dann darin, die Umweltkomplexität durch die Schaffung von Strukturen beziehungsweise Routinen und die Bildung von Subsystemen zu reduzieren, indem nur diejenigen Inhalte verarbeitet und ausgewertet werden, die die Akteure des Systems als relevant betrachten (vgl. Luhmann 2005, S. 179; Stötzer 2009, S. 115). Neben der Komplexitätsreduktion, ist die Umwelt gerade für NPOs relevant für die Herausbildung einer eigenen Autonomie und Identität. Das heißt, NPOs sind nicht nur in die Umwelt als Referenzsystem eingebunden und externen Bedingungen ausgesetzt, sondern grenzen sich auch durch eigene Handlungen und Entscheidungen von dieser ab. Wie ENGELHARDT es formuliert, sind NPOs damit autonome Organisationen, die „Sinnbezüge selbstreferentiell produzieren“ (vgl. Miller 2001, S. 39; Engelhardt 2007, S. 463).

Aufbauend auf diesem systemtheoretischen Verständnis der Interaktion von System und Umwelt lässt sich ein Referenzmodell entwickeln, bei dem drei Ebenen auf das Handeln der NPO einwirken und sich von einander abgrenzen lassen (vgl. Förschler 2008, S. 95; Miller 2001, S. 40):

- das globale Umfeld (Makro-Ebene)
- die Märkte (Meso-Ebene)
- die NPO selbst (Mikro-Ebene).

Dabei beschreibt das *globale Umfeld* als übergeordnetes Referenzsystem die Rahmenbedingungen und Trends, von denen sowohl das Geschehen auf den verschiedenen Märkten als auch das Handeln der NPO selbst nachhaltig beeinflusst werden. Prinzipiell lassen sich die Bereiche der rechtlichen, gesellschaftlichen, gesamtwirtschaftlichen, ökologischen und technologischen Einflussfaktoren differenzieren. Die zweite Ebene der unterschiedlichen *Märkte*, mit denen NPOs interagieren, kann auch als das aufgabenspezifische Umfeld oder „unmittelbare“ Umfeld bezeichnet werden. Relevante Akteure sind hier Leistungsempfänger, die als Absatzmarkt bezeichnet werden können und Ressourcenlieferanten im Sinne eines Beschaffungsmarktes,

wozu im weiteren Sinne auch Ressourcen- beziehungsweise Kapitalgeber gezählt werden können (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 50; Stötzer 2009, S. 119f.; Förchler 2008, S. 95ff.).

Die Ebene der *NPO* selbst lässt sich in drei Teilsystemen beschreiben, die zu einander in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Im Zentrum steht das *Leistungssystem*, in dem die *NPO* die Leistungen erstellt, die zur Erfüllung der Mission notwendig sind und durch die sich die Organisation definiert beziehungsweise worin sie ihre Daseinsberechtigung begründet. Hier werden die notwendigen Ressourcen beschafft und Dienstleistungen oder Güter generiert, die an Leistungsempfänger geldlich oder unentgeltlich weitergegeben werden (vgl. Förchler 2008, S. 95f.; Middendorf 2005, S. 13; von Schnurbein 2008, S. 52).

Bei dem zweiten zentralen Teilsystem handelt es sich um das *Managementsystem*, das relevant ist, um den Leistungsprozess erfolgreich zu gestalten. Wie ULRICH/FLURI es definieren, ist unter Management „die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“ zu verstehen (vgl. Ulrich/Fluri 1984, S. 36). Wie weiter spezifiziert wird, kommt dem Management zweierlei Bedeutung zu. In institutioneller Hinsicht beziehungsweise in der personenbezogenen Dimension steht der richtige „Umgang mit allen Menschen, auf deren Kooperation das Management zur Aufgabenerfüllung angewiesen ist“ im Mittelpunkt. Anders formuliert, schließt Management als Subsystem des Systems *NPO* alle Instanzen, die aufgrund von organisatorischen Regelungen die Befugnis besitzen, anderen Personen Weisungen zu erteilen. In der funktionalen beziehungsweise sachbezogenen Dimension „geht es um die Bewältigung der Aufgaben, die sich aus den obersten Zielen des Systems ableiten“. Dies schließt in der *NPO* die Koordination, Planung, Führung und Kontrolle der anderen Subsysteme sowie die Steuerung der die Systemgrenzen überschreitenden Transaktionen ein (vgl. Ulrich/Fluri 1984, S. 36; Middendorf 2005, S. 16; Steinmann/Schreyögg 1997, S. 6; Stötzer 2009, S. 115).

In diesem Kontext wird somit die Management-Aufgabe der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Organisation hervorgehoben (vgl. Ulrich/Probst 1991, S. 270). Gestaltung bedeutet im Sinne einer Profilierung dabei eine Institution zu schaffen und als zweckgerichtete Ganzheit zu etablieren, was insbesondere die Festlegung eines institutionellen Handlungsrahmens sowie die Definition angestrebter Eigenschaften der Institution, wie etwa den Zweck und die Ziele sowie die prinzipielle Festlegung der Organisationsstrukturen einschließt (vgl. Middendorf 2005, S. 16). Während die Gestaltung primär den Fokus auf die Festlegung der konzeptionellen Rahmenbedingungen legt, erfolgt die Konkretisierung und operative Steuerung des Systems durch die Lenkungsfunktion auf Basis definierter Ziele. Die Entwicklung schließt die dynamische Weiterentwicklung und das ständige Verbessern des Gesamtsystems *NPO* sowie von dessen Teilsystemen ein. Dies kann zum Teil das Resultat von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen sein, aber ebenso auch Ergebnis einer eigenständigen sukzessiven Entwicklung des Systems durch die Prozesse Lernen aus Wissen, Können und Einstellungen, welche gerade in einem dynamischen und komplexen Umfeld Voraussetzung für die

dauerhafte Existenz des Systems sind (vgl. Bleicher 2011, S. 415f.; Stötzer 2009, S. 115; Middendorf 2005, S. 16; Ulrich/Probst 1991, S. 270ff.; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 7).

Aufbauend auf den beschriebenen Aktivitäten des Managements entfaltet sich das dritte zentrale Teilsystem der NPO, dessen *Zielsystem*. Bei Zielen handelt es sich nach ULRICH um „vom System selbst angestrebte Verhaltensweisen oder Zustände“ der Leistungserstellung (vgl. Ulrich 1970, S.114f.; Stötzer 2009, S. 30). Wie im nächsten Abschnitt noch weiter ausgeführt werden soll, kann das Zielsystem einer NPO grob nach Sachzielen und Formalzielen unterschieden werden. Sachziele beschreiben die Aufgabe beziehungsweise den Organisationszweck, wohingegen Formalziele die Form, in der das Sachziel erreicht werden soll, beschreiben. Die Festlegung von Zielen für verschiedene Zeithorizonte und unterschiedliche Abstraktionsebenen gehört zu den wichtigsten Aufgaben des NPO-Managements, da sie den Ausgangspunkt aller weiteren Schritte, wie etwa der Planung, Koordination und Kontrolle, bilden (vgl. Middendorf 2005, S. 13; Förchler 2008, S. 96; Stötzer 2009, S. 75ff.; Ulrich 1970, S.114f.).

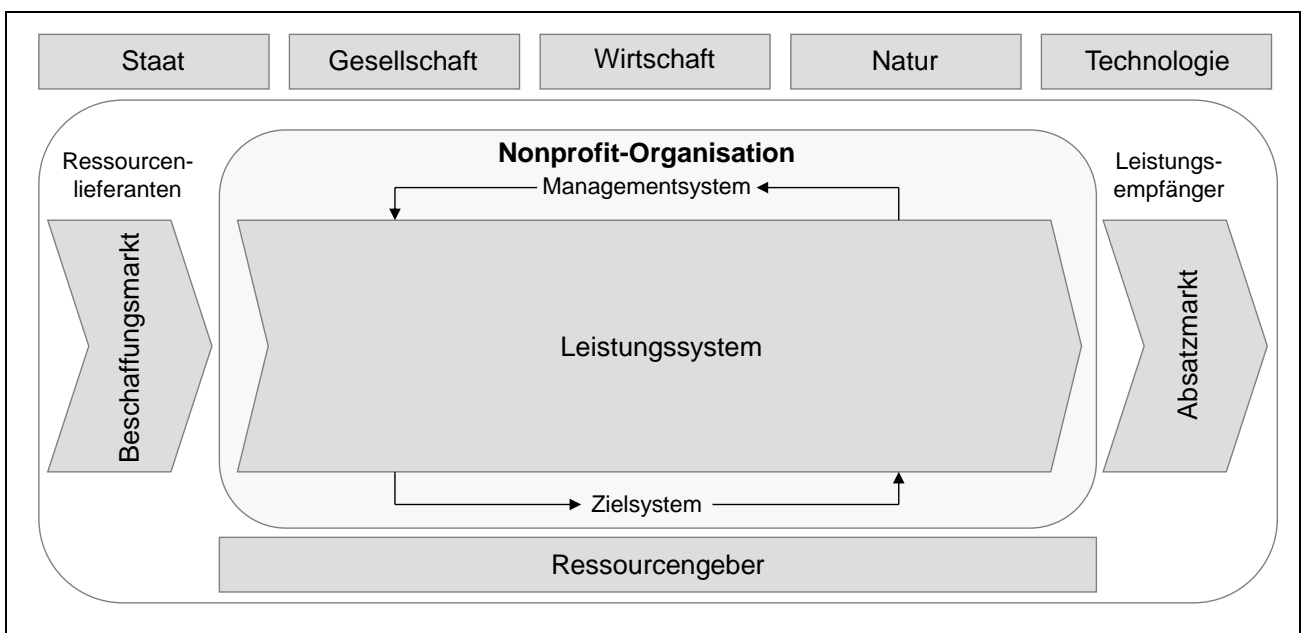


Abbildung I-7: Management-Referenzmodell für NPOs
(in Anlehnung an Gläser 2011, S. 54; Förchler 2008, S. 94;
Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 50)

Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, wo überwiegend Formalziele im Vordergrund stehen, dominieren in NPOs Sachziele, die sich aus den ideellen Oberzielen beziehungsweise der Mission ableiten. Damit einher gehen die Operationalisierungsprobleme von Erfolgen inhaltlicher Sachziele, die quantitativ nur unzureichend ausgedrückt werden können, weswegen das System NPO nach eigenen Maßstäben funktioniert und eine eigenständige Managementlogik erfordert (vgl. Russ 2009, S. 57; Beyes/Jäger 2005b, S. 638; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 37ff.; Engelhardt 2007, S. 463; Löwe 2003, S. 42f.).

BEYES/JÄGER kommen daher im Vergleich mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zu dem Schluss, „dass die konkreten Managementpraxen in NPO und in Profit-Organisationen verschieden sind“, wobei es jedoch „in den grundlegenden Prinzipien ... keine signifikanten Unterschiede“ gibt. Mit Blick auf die historische Entwicklung schlussfolgern sie, dass bestimmte Managementinstrumente „aus einem konkreten Anwendungskontext“ entstanden sind und sich daher „nicht unmittelbar auf die NPO-Praxis übertragen“ lassen (vgl. Beyes/Jäger 2005a, S. 35). Das systemtheoretische Verständnis der NPO mit den relevanten Teilsystem wird zusammenfassend noch einmal in Abbildung I-7 dargestellt.

2.2 Besonderheiten des NPO-Zielsystems

Wie angedeutet unterscheidet sich das Zielsystem in NPOs deutlich von dem in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Da die Mission den Daseinszweck der Organisation dokumentiert, ist das dominierende Oberziel der NPO die Erfüllung dieser Funktion (vgl. Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 168; Fleßa 2010, S. 62). Die Gewinnerzielung hat zwar auch im NPO-Kontext eine gewisse Bedeutung, dient aber letztlich als Maßnahme, um das Oberziel der Organisation zu erreichen. Wie TETERIN unterstreicht, bedeutet dies keinesfalls, dass die Funktions- oder Wirtschaftsweise von NPOs weniger rational als in der Erwerbswirtschaft ist, sie folgt lediglich einer anderen Rationalität (vgl. Teterin 2006, S. 40; Fleßa 2009, S. 1).

Diese abweichende Rationalität hat jedoch Implikationen und ist insbesondere durch zwei Besonderheiten beziehungsweise NPO-spezifische Herausforderungen charakterisiert. Wie HORAK/MATUL/SCHEUCH es beschreiben, besteht eine Herausforderung darin, dass „oft kein nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug genau definiertes oberstes Ziel“ existiert, da in NPOs „der Gewinn als Oberziel wegfällt“. Das heißt, ein leicht quantifizierbares Ziel, die Gewinnmaximierung, wird ersetzt durch eine Vielzahl qualitativer und gleichzeitig schwer quantifizierbarer Ziele (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2007, S. 182; Beyes/Jäger 2005b, S. 634). Aus systemtheoretischer Sicht fehlt NPOs somit im Vergleich mit der Erwerbswirtschaft ein einheitliches Referenzsystem. Während in profitorientierten Unternehmen das marktwirtschaftliche Umfeld das dominante Bezugssystem ist und „durch die Kommunikation des Kriteriums der Gewinnorientierung“ als dessen Primat gekennzeichnet ist, was die Komplexität durch die Konzentration auf ein eindeutiges Kriterium für die organisatorische Funktionslogik reduziert, fällt es schwer, für das heterogene Feld der NPOs ein einheitliches Referenzsystem zu lokalisieren. NPOs stehen somit vor der Aufgabe, die für sie relevanten Funktionssysteme jenseits der erwerbswirtschaftlichen Grundsätze zu identifizieren und zu einem individuell funktionierenden Bezugssystem zu erweitern (vgl. Beyes/Jäger 2005b, S. 634; Bauz/Berg/Düringer/Gäde/Weiß 2004, S. 591f.).

Wie FLEßA herausstellt, folgert als zweite zentrale Herausforderung aus dieser Mehrdimensionalität notwendigerweise, dass einzelne Ziele nicht ineinander überführt werden können und Zielkonflikte entstehen, die unterschiedliche Interessensgruppen berücksichtigen müssen und Kompromisse erfordern (vgl. Fleßa

2010, S. 65f.). Es ist ein Zielpluralismus zu konstatieren, bei dem sich die verschiedenen Ziele untereinander harmonisch, neutral oder konkurrierend verhalten können. Ein typischer Konflikt innerhalb dieses „multikriteriellen Zielsystems“ entfaltet sich in NPOs aus dem Spannungsfeld zwischen der gemeinnützigen Grundausrichtung der Organisation sowie den ökonomischen Zielen und der Effizienzpflicht im Umgang mit Ressourcen, innerhalb dessen der Geldbedarf als Grenze der Möglichkeiten fungiert (vgl. Beyes/Jäger 2005a, S. 38; Fleßa 2009, S. 5; Diederichs 2010, S. 12). SIMSA bezeichnet dies auch als das typische Merkmal der „Mehrsprachigkeit“ von NPOs ist und geht sogar noch einen Schritt weiter mit der Schlussfolgerung, dass die Ausbalancierung und Auflösung dieser unterschiedlichen Funktionssystem-Logiken „nicht priorisierbar“ ist beziehungsweise sich unvereinbare Rationalitätskonflikte ergeben (vgl. Simsa 2001, S. 211f.; Beyes/Jäger 2005b, S. 638).¹⁸

Auf operationeller Ebene lassen sich Unterschiede und potenzielle Spannungsfelder in NPOs am ehesten entlang der Abgrenzung zwischen Sachzielen und Formalzielen beschreiben. Die Sachziele konkretisieren sich durch das Leistungsprogramm der NPO und können unterhalb der ideellen Oberziele in einen leistungswirtschaftlichen, finanziellen und sozialen Bereich unterteilt werden (vgl. Löwe 2003, S. 42; Diederichs 2010, S. 12; Müller 2013, S. 57). Hinsichtlich des sozialen oder auch „eigentlichen“ Bereichs der Sachziele, der gesellschaftliche, humanitäre, ökologische und staatliche Aspekte einschließt, ist der Leistungsumfang in Form von Art, Menge, Qualität sowie hinsichtlich räumlicher und zeitlicher Dimension zu spezifizieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Wirkung der Leistung im Sinne einer Zustands- oder Verhaltensänderung bei bestimmten Anspruchsgruppen sowie die ideellen Oberziele. Das heißt, es geht in erster Linie um Leistungswirkungsziele, die qualitativer Natur sind und sich zumindest einer quantitativen Messung entziehen, wodurch die Kontrolle der Zielerreichung erschwert wird (vgl. Löwe 2003, S. 42f.; Stötzer 2009, S. 32; Eichhorn 2002, S. 46). Auch wenn Wirtschaftlichkeit und Gewinnerzielung in NPOs einen anderen Stellenwert haben, können jedoch Ziele gefunden werden, die nicht nur in kommerziellen Unternehmen Gültigkeit haben sondern auch in NPOs. Dies betrifft wirtschaftliche Sachziele, die eine Folge der Teilnahme am Wirtschaftskreislauf sind, wie etwa die Erstellung von Dienstleistungen. Diese können unter den Schlagworten Kundenorientierung, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zusammengefasst werden (vgl. von Schnurbein 2008, S 21).

Während Leistungsvorgänge das Ergebnis von Sachzielen sind, beziehen sich Formalziele auf monetäre beziehungsweise finanzielle Aspekte, die durch Leistungsvorgänge hervorgerufen werden. In diesem Sinne

¹⁸ TEETZ identifiziert in diesem Kontext insbesondere drei Rationalitätskonflikte, denen NPOs ausgesetzt sind. Zum einen gilt es, Mitglieder zu aktivieren, entgegen dem Anreiz, lediglich kollektive Leistungen zu konsumieren. Ein weiterer Konflikt resultiert aus „demokratischer Repräsentation“ und „administrativer Effektivität“. Darüber hinaus gilt es, das Problem zu lösen, aus „heterogenen Interessen einen operativen Kollektivwillen zu bilden“ (vgl. Teetz 2010, S. 143).

haben Formalziele in NPOs eine Komplementärfunktion zu Sachzielen oder wie TETERIN es formuliert „dienenden Charakter“. Inhaltlich sind die Formalziele in NPOs mit denen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen deckungsgleich beziehungsweise weisen grundsätzlich die gleichen Merkmale auf, da beide Organisationsformen dem Problem begrenzter Ressourcen begegnen müssen (vgl. Löwe 2003, S. 43; Teterin 2006, S. 37). Auch wenn sonst monetäre Größen in NPOs eine untergeordnete Rolle spielen, müssen sie zumindest das Ziel des finanziellen Gleichgewichts und der Aufrechterhaltung der Liquidität verfolgen, um die Existenz und den Fortbestand der Organisation zu sichern (vgl. Stötzer 2009, S. 33; Decker/Decker 2008, S. 113; Nowotny/Fida 2007, S. 212).

Ziele der Nonprofit-Organisation		
Formalziele	Sachziele	
	Eigentliche Sachziele	Wirtschaftliche Sachziele
● Rentabilität	● gesellschaftliche	● Wettbewerbsfähigkeit
● Liquidität	● humanitäre	● Leistungsfähigkeit
● Sicherheit	● ökologische	● Kundenorientierung
	● staatliche	

**Abbildung I-8: Zielsystem von Nonprofit-Organisationen
(in Anlehnung an Eichhorn 2002, S. 46)**

Unter Berücksichtigung der skizzierten zentralen Zieldimensionen, wie sie auch in Abbildung I-8 dargestellt werden, beschreibt WENDEL NPOs zusammenfassend als Betriebsformen, „die Leistungen unter Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips und unter Wahrung des finanziellen Gleichgewichts durch Kombination von Produktionsfaktoren erstellen (Betriebseigenschaft), sich durch entgeltliche Leistungsabgabe substanziell am Absatzmarkt refinanzieren (Unternehmenseigenschaft) und erwirtschaftete Gewinne vollständig im Sinne der metaökonomischen Zielsetzung reinvestieren (Nonprofit-Eigenschaft)“ (vgl. Wendel 2001, S. 37f.; Teterin 2006, S. 38).

Das Zielsystem ist eng mit dem Managementsystem verbunden beziehungsweise muss in dieses integriert werden. Unter Berücksichtigung der zeitlichen und inhaltlichen Dimension der Zielformulierung ist folgende Spezifizierung des Managements zu unterscheiden: *Normatives* (langfristigstes), *strategisches* (langfristigstes), *operatives* (mittelfristiges) und *dispositives* (kurzfristigstes) Management (vgl. Middendorf 2005, S. 17f.; Stötzer 2009, S. 30; Lenz 1998, S. 188). Das *normative Management* fokussiert sich dabei auf Fragen der Konkretisierung der ideellen Oberziele und der dauerhaften Sicherung der Entwicklungs- und Lebensfähigkeit der Organisation, womit es die Rahmenbedingungen für das zukünftige Handeln der NPO vorgibt. Dabei findet nicht nur eine Dokumentation des Selbstverständnisses der NPO statt, sondern auch eine Fest-

legung des Umgangs mit den relevanten Interessensgruppen (vgl. Russ 2009, S. 67; Middendorf 2005, S. 17). Die Richtlinien des normativen Managements werden im *strategischen Management* weiter ausgestaltet und mit Inhalt gefüllt. Auf dieser Ebene sind Fragen über den Aufbau, die Pflege und die Nutzung von Erfolgspotenzialen der zentrale Gegenstand, was die Festlegung des sachlichen, regionalen und funktionalen Leistungsspektrums der NPO sowie die Gestaltung der organisatorischen Strukturen und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen einschließt (vgl. Stötzer 2009, S. 32; Middendorf 2005, S. 17; Lenz 1998, S. 189; Gmür 2000, S. 178). Das *operative und dispositive Management* operationalisiert die Strategie, was die Planung und Überwachung der Umsetzungsschritte einschließt, sowie die ziel- und erfolgsorientierte Organisation der Leistungsprozesse.¹⁹ Neben der Verhaltenssteuerung dienen Ziele auch der Beurteilung des jeweiligen Zielerreichungsgrades, was jedoch eine hinreichende Präzisierung und Operationalisierbarkeit des jeweiligen Ziels nach Zielinhalt, Ausmaß und Zeitbezug voraussetzt (vgl. Horak/Matul/Scheuch 2007, S. 181; Middendorf 2005, S. 18; Stötzer 2009, S. 32).

2.3 Finanzierung und Ressourcengewinnung in NPOs

Um ihre Missionsziele erreichen zu können, ist jede NPO abhängig von verschiedensten Ressourcen und benötigt daher eine Strategie, um den dauerhaften Zugang zu diesen zu sichern. Dabei können Erkenntnisse über die Finanzierung erwerbswirtschaftlicher Unternehmen nur in sehr begrenztem Maße auf NPO übertragen werden, was aus den typischen strukturellen und zielbezogenen Besonderheiten von NPOs resultiert und daher eine eigene Finanzierungsstruktur impliziert (vgl. Krönes 2001, S. 81; Vincenti/Laib 2011, S. 433; Doll 2007, S. 244). Dies drückt sich unter anderem auch in einem modifizierten Finanzierungsverständnis aus. Im engen Sinne ist unter dem Finanzierungsbegriff allein die Finanzmittelbeschaffung zu verstehen, wobei es im NPO-Kontext jedoch zu berücksichtigen gilt, dass NPOs nicht nur Finanzmittel zufließen, sondern zum Teil auch in erheblichem Ausmaß „Finanzmittelsurrogate“, wie etwa ehrenamtliche Arbeit und unentgeltliche Nutzungsrechte, zur Verfügung gestellt werden. Beides zusammen soll im Folgenden als Ressourcenzuflüsse bezeichnet und unter der Finanzierungsaufgabe von NPOs verstanden werden. KRÖNES nennt aufbauend auf diesem erweiterten Finanzierungsverständnis insgesamt vier Anforderungen, die ein-

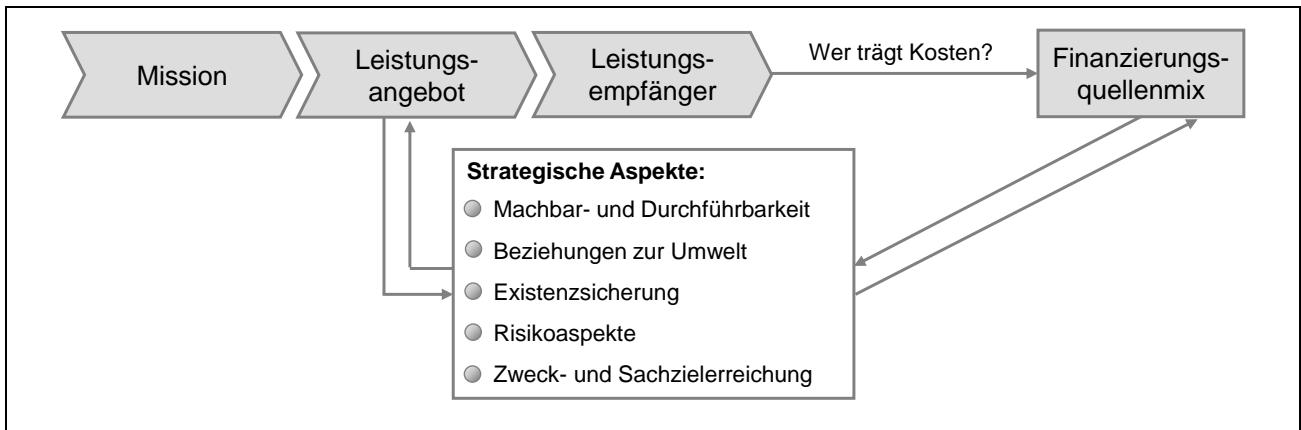
¹⁹ Vor dem Hintergrund der beschriebenen Zielpluralität identifizieren STÖGER/SALCHER und STÖTZER aus praxisorientierter Sicht sechs für NPOs relevante Zielfelder, die für die Ausrichtung einer NPO handlungsleitend sind. Dies betrifft einerseits die *Qualität* und die Qualitätsansprüche der Leistungsempfänger, was Kenntnisse über deren Nutzererwartungen und eine systematische Leistungsmessung voraussetzt. Bei der *Produktivität* liegt der Schwerpunkt auf der Effizienz der Leistungserbringung. Mit *Innovationsfähigkeit* ist gemeint, zukünftige Entwicklungen antizipieren zu können, die von strategischer Bedeutung sind. *Attraktivität* für qualifizierte Mitarbeiter schließt neben materiellen insbesondere auch inhaltliche Anreize an. Die *Erfüllung finanzieller Verpflichtungen* ist essentiell für die Existenz der NPO und das Zielfeld des *kompetenten Managements* kann als „Klammer“ für alle Formal- und Sachziele interpretiert werden (vgl. Stöger/Salcher 2006, S. 71ff.; Stötzer 2009, S. 34).

zelne Ressourcen jeweils für sich beziehungsweise in ihrer Kombination erfüllen müssen (vgl. Krönes 2001, S. 83f.; Vincenti/Laib 2011, S. 435; Stötzer 2009, S. 42; Hunziker 2010, S. 19):²⁰

- Die *Gegenstandsadäquanz* berücksichtigt, dass die Ressourcenherkunft mit dem Gegenstand und der Zielsetzung der empfangenden NPO in Einklang stehen muss.
- Um eine zu große *Abhängigkeit* von einzelnen Ressourcengebern zu vermeiden, bestehen tendenziell Vorteile, Ressourcen zu diversifizieren. Je ausgewogener der Anteil einzelner Quellen am gesamten Ressourcenvolumen, desto geringer ist in der Regel die Gefahr der Abhängigkeit.
- Das Bemühen um *Effizienz* der Ressourcenakquisition zielt darauf ab, das Verhältnis zwischen Mitteleinsatz auf der einen Seite und Ressourcenerzielung auf der anderen Seite zu optimieren.
- Die *Berechenbarkeit* schließt ein, dass der Ressourcenzufluss ausreichend prognostizierbar ist, um der Ressourcenplanung eine brauchbare Datenbasis zu liefern und dauerhaft eine verlässliche Ressourcenausstattung zu gewährleisten.

Als Reflektion der verschiedenartigen Aktivitäten und Besonderheiten in der Leistungsstruktur von NPOs ist das Spektrum der Finanzierungsmöglichkeiten für NPOs breit gefächert, weswegen sich die Finanzierung von NPOs in der Regel komplexer gestaltet als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (vgl. Stötzer 2009, S. 37; Anheier 2005, S. 204). Anders als erwerbswirtschaftliche Unternehmen können sich NPOs in der Regel nicht ausschließlich über die Einnahmen von bereitgestellten Leistungen beziehungsweise den Absatz von Gütern und Dienstleistungen finanzieren, da es sich hier meist um kollektive oder meritorische Güter zur Erfüllung der Mission handelt, und sind somit auf verschiedene zusätzliche externe Finanzierungsquellen angewiesen (vgl. Hunziker 2010, S. 19; Stötzer 2009, S. 40; Löwe 2003, S. 20). ANHEIER verweist in diesem Zusammenhang auf den Finanzierungsquellenmix, der typischerweise in NPOs zu beobachten ist: „The revenue structure of nonprofit organizations is more complex than that of forprofits and public agencies, and nonprofits typically have a mix of different revenue sources“ (vgl. Anheier 2005, S. 204). Von strategischer Seite bedeutet dies, wie Abbildung I-9 illustriert, dass die NPO ausgehend von der Mission die Frage beantworten muss, welche Leistungen für wen angeboten werden sollen und aus welchen Quellen die Finanzierung dieser Aktivitäten erfolgen soll (vgl. Young 2007, S. 343).

²⁰ Was den Begriff der Finanzierung betrifft, existieren verschiedene Definitionen. Im NPO-Kontext bezieht sich STÖTZER unter anderem auf LECHNER/EGGER/SCHAUER und ACHLEITNER/HEISTER/STAHL. LECHNER/EGGER/SCHAUER interpretieren den Vorgang der Finanzierung vorrangig als „Zuführung von Kapital“. Bei ACHLEITNER/HEISTER/STAHL ist der Begriff Finanzierung weiter gefasst und umfasst zusätzlich alle internen Prozesse zur Beschaffung und Rückführung finanzieller Mittel. Dazu gehören etwa Vorgänge zur Gestaltung der Zahlungs-, Informations-, Kontroll- und Sicherheitsbeziehungen (vgl. Lechner/Egger/Schauer 2008, S. 223; Achleitner/Heister/Stahl 2007, S. 14; Stötzer 2009, S. 35). Für eine umfangreichere Abhandlung im NPO-Umfeld wird auch auf VILAIN (2006) verwiesen.



**Abbildung I-9: Strategische Aspekte der Ressourcengewinnung in NPOs
(in Anlehnung an Young 2007, S. 343)**

Damit kommt der Finanzplanung und der konkreten Ausgestaltung des Finanzierungsquellenmixes in jeder NPO eine zentrale Bedeutung zu. Dabei gilt es unter Rekurs auf den systemtheoretischen Ansatz zu berücksichtigen, dass sich verschiedenen Finanzierungsquellen unterschiedliche „Finanzierungsumwelten“ zuordnen lassen, die durch unterschiedliche Rahmenbedingungen und Interaktionspartner geprägt sind. Damit folgt, dass jede einzelne Finanzierungsquelle mit typischen Merkmalen und charakteristischen Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Kapitalgeber verbunden ist. Komplexitätserhöhend kommt hinzu, dass diverse wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Finanzierungsinstrumenten bestehen (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 446; Greiling 2009, S. 315; Doll 2007, S. 253).

Im Folgenden sollen zur weiteren Analyse die Merkmale der unterschiedlichen Finanzierungsquellen und die Möglichkeiten zur Ressourcengewinnung aus NPO-Sicht entlang der in der Literatur üblichen Einteilung nach deren Ursprung in *Spenden*, *Zuwendungen* und *Leistungsentgelten* diskutiert werden (vgl. Anheier 2005, S. 204f.; Krönes 2001, S. 83; Vincenti/Laib 2011, S. 434f.; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 271; Hunziker 2010, S. 19f.).²¹

Bei *Spenden* handelt es sich um ein exklusives Finanzierungsinstrument, das nur dem NPO-Sektor zur Verfügung steht. Spenden sind definiert als freiwillige Leistung, deren Geber vom Empfänger keine Gegenleistung erwartet und erhält, womit sie sich von selbsterwirtschafteten Mitteln unterscheiden, die durch eine Gegenleistung im Sinne eines Gutes oder einer Dienstleistung charakterisiert sind (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 436; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 282; Doll 2007, S. 246). Damit ergibt sich folgender unterbrochener Ressourcenfluss: „Instead of a two-way flow of resources, as in the private sector, there is a one-way flow of

²¹ Diese Unterteilung geht unter anderem auf ANHEIER zurück, der neben diesen Haupteinnahmequellen noch weitere Unterscheidungen vornimmt, wie etwa Spenden von Privatpersonen oder Unternehmen, Berücksichtigung von Mitgliederbeiträgen als Teil der Leistungsentgelte sowie Kredite und Einkommen aus Kapitalvermögen (vgl. Anheier 2005, S. 204f.).

resources from funder to voluntary nonprofit organizations to client“ (vgl. Courtney 2002, S. 47). Auch wenn von Seiten des Gebers keine explizite Gegenleistung gefordert werden kann, sind Spenden doch meist „konditional“. Wie VINCENTI/LAIB es beschreiben, hat der Spendengeber in der Regel gewisse Erwartungen und einen Zweck, was mit der individuellen Spende unter Berücksichtigung der Mission der NPO erreicht werden soll. Dies betrifft nicht nur die Gruppe der privaten Spender, sondern auch Unternehmen, die finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Die Möglichkeit zur Erlangung von Spendenmitteln steht somit im Zusammenhang mit der verfolgten Mission der NPO, wobei davon auszugehen ist, dass Spenden mehr für Kollektivgüter und weniger bei Gütern mit einer „privaten Verbrauchskomponente“ zu erreichen sind (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 436f.; Krönes 2001, S. 86; Anheier 2005, S. 205). Neben Spenden als monetäre Unterstützung der Aktivitäten der NPO existieren noch weitere geldwerte Ressourcen und Finanzmittelsurrogate, die auf der freiwilligen Bereitstellung von Leistungen basieren. Die wohl wichtigste Ausdrucksform für viele NPOs ist ehrenamtliche Arbeit, die entweder nebenberuflich oder in manchen Fällen auch hauptberuflich zur Verfügung gestellt wird. Das Spektrum der ehrenamtlich übernommenen Aktivitäten kann von der Durchführung von Ad-hoc-Aufgaben über Projektaufgaben bis hin zu Daueraufgaben reichen. Was für die finanzielle Unterstützung über die Bedeutung der Mission der NPO gesagt wurde, gilt in gleicher Weise, wenn nicht sogar in verstärktem Umfang für die Motivation zu ehrenamtlichem Engagement, bei der die Identifikation und der Bezug zum Zweck der Organisation von essentieller Bedeutung ist (vgl. Krönes 2001, S. 85f.; Vincenti/Laib 2011, S. 435). Auch wenn Spenden prinzipiell als Finanzierungsquelle den Vorteil haben, dass sie unbeschränkt für die Mission zur Verfügung stehen, sind auch einige Nachteile hervorzuheben. Der größte Nachteil besteht in dem erheblichen Zeitaufwand und Ressourcenverzehr, der in der Regel für die Akquisition von Spenden oder freiwilliger Mitarbeit aufgewandt werden muss. Auf eine weitere inhaltliche Beschränkung machen VINCENTI/LAIB unter Berücksichtigung des zugrundeliegenden Bezugssystems der NPO aufmerksam: „Die Nutzbarkeit der Spendenfinanzierung wird indes durch einige Faktoren determiniert, auf die eine NPO keinen oder nur geringen Einfluss ausüben kann. Kulturelle und ethische Wertvorstellungen sowie eingebaute Verhaltensweisen einer Gesellschaft beeinflussen oft die öffentliche Meinung und das Spendenverhalten“ (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 436f.; Krönes 2001, S. 86).

Parallelen zu den Spenden weisen *Zuwendungen* auf, wobei hier der Staat als Geldgeber zur Unterstützung öffentlicher Aufgaben auftritt, die von NPOs wahrgenommen werden sollen. Beide Finanzierungsquellen werden zuweilen auch zusammengefasst und als Subventionsfinanzierung bezeichnet, wobei der Begriff eine unterschiedliche Reichweite haben kann. Allgemein werden unter Subventionen alle geldlichen Leistungen staatlicher Stellen verstanden, die analog zur Spendendefinition an keine unmittelbare Gegenleistung geknüpft sind, jedoch meist unter dem Vorbehalt der Erfüllung bestimmter Bedingungen vergeben werden (vgl. Anheier 2005, S. 204f.; Stötzer 2009, S. 36; Krönes 2001, S. 89). DECKER/DECKER unterscheiden

zwei grundsätzliche Arten von Subventionen. Die direkte Subventionsfinanzierung ist gekennzeichnet durch einen unmittelbaren Zufluss von Finanzmitteln oder Verzicht auf fällige Zahlungen sowie indirekte Subventionsfinanzierung, deren Merkmal die Ersparnisse von Finanzmitteln ist, etwa als Ergebnis von Steuer- oder Abgabenreduzierung. Mit Blick auf die Ausgestaltung kann die Subventionsform weiter untergliedert werden in eine institutionelle und projektorientierte Förderung. Bei der institutionellen Förderung wird von staatlicher Seite die Existenz und Funktion der NPO gewährleistet, während projektorientierte Förderung, gekoppelt an genau definierte Aufgaben, die gesamten oder zumindest einen Teil der Kosten übernimmt (vgl. Decker/Decker 2008, S. 116ff.; Stötzer 2009, S. 36f.; Vincenti/Laib 2011, S. 438; Hunziker 2010, S. 21; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 272f.). Ähnlich wie private Spenden sind Leistungen öffentlicher Stellen schwer zu beeinflussen und es ist tendenziell ein Rückgang der verfügbaren Mittel zu konstatieren. Gleichzeitig steigen die qualitativen Ansprüche an Leistungen und es werden zunehmend dezidierte Qualitätsnachweise gefordert, womit der Aufwand für den Erhalt und die Akquisition von öffentlichen Mitteln steigt (vgl. Krönes 2001, S. 90).

Bei der letzten Hauptkategorie der Finanzierungsquellen für NPOs handelt es sich um *Leistungsentgelte*, die nach ANDEßNER in Einnahmen aus ideellen Kernbereichen, kommerziellen Neben- beziehungsweise Randbereichen und Mitgliedsbeiträgen unterteilt werden können. Im bedarfswirtschaftlichen Zielsystem stehen die Kernleistungen im Mittelpunkt, während Randleistungen eher fakultativen Charakter haben oder der „Alimentierung von Kernleistungen“ und ideellen Aktivitäten dienen, womit sie strukturelle Finanzdefizite ausgleichen (vgl. Andeßner 2004, S. 112ff.; Krönes 2001, S. 84; Stötzer 2009, S. 39). Hieraus resultiert für NPOs ein Dilemma beziehungsweise eine Herausforderung. Je mehr NPOs erwerbswirtschaftliche Leistungen zur Finanzierung oder Subventionierung von Kollektivgütern einsetzen, die im Einklang mit der Mission sind, umso mehr erwächst die Gefahr, dass das eigentliche Missionsziel vernachlässigt wird und die Organisation setzt sich dem Risiko aus, die Glaubwürdigkeit als NPO-Akteur zu verlieren (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 440f.; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 272; Vilain 2006, S. 37). Dieser Konflikt ist umso ausgeprägter, je mehr und je stärker die Leistungserstellung und Leistungsempfänger sowie der finanzielle Rückfluss inhaltlich voneinander entkoppelt beziehungsweise getrennt sind. Eine Sonderstellung nehmen in diesem Kontext Mitgliedsbeiträge ein, da hier die Finanzierung zirkulär über die Begünstigten erfolgt (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 434; Krönes 2001, S. 84; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 273).

Die zentralen Einnahmequellen von NPOs werden übersichtsartig noch einmal in Abbildung I-10 dargestellt, wobei es zu beachten gilt, dass Ressourcenquellen in der Regel nicht unabhängig voneinander sind, sondern in verschiedener Weise Wechselwirkungen auftreten können, wie ANHEIER feststellt: „Complex interactions exist among the different sources, and increases in some may lead to reductions in others. For example, nonprofit organizations that seek to increase the share of fees for services and membership dues

may experience a drop in donations if members regard the organization as less needy or worthy of voluntary contributions above the fees and dues already paid" (vgl. Anheier 2005, S. 205). Daneben können sich aus der Änderung des Finanzierungsquellenmixes auch missionsbedingte Interessenskonflikte ergeben oder es bestehen zusätzliche Restriktionen und Nebenbedingungen. So ist es beispielsweise für eine Organisation, die sich für politische Ziele einsetzt, wichtig, unabhängig von individuellen privaten und insbesondere staatlichen Ressourcengebern zu sein (vgl. Stötzer 2009, S. 41).

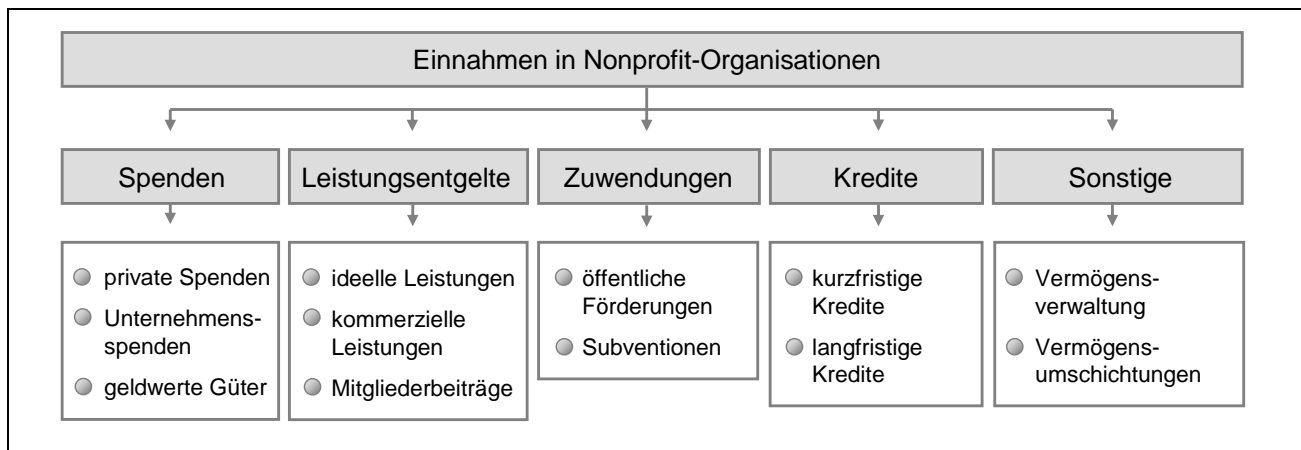


Abbildung I-10: Einnahmequellen in NPOs
(in Anlehnung an Stötzer 2009, S. 41)

Während in der bisherigen Diskussion die Ressourcengewinnung primär aus Sicht der Einnahmequelle beziehungsweise Mittelherkunft gesehen wurde, lässt sich die NPO-Finanzierung auch durch die Brille der klassischen Finanzierungslehre erwerbswirtschaftlicher Unternehmen betrachten und eine Einteilung nach *Eigen-* und *Fremdfinanzierung* beziehungsweise nach der Kapitalherkunft in *Innen-* und *Außenfinanzierung* vornehmen. Grundsätzlich kann also genauso zwischen Innen- und Außenfinanzierungsmöglichkeiten unterschieden werden. Wenn NPOs ihre Finanzierung aus den selbsterwirtschafteten Leistungsentgelten vornehmen, kann dies wie im erwerbswirtschaftlichen Bereich zur Innenfinanzierung gezählt werden (vgl. Heilmair 2009, S. 36f.; Stötzer 2009, S. 35; Achleitner/Mayer/Spiess-Knafl 2013, S. 154; Vilain 2006, S. 54). Unter Außenfinanzierung ist im NPO-Kontext Kapital zu verstehen, welches von außen entweder in Form von Eigen- oder Fremdkapital der Organisation zur Verfügung gestellt wird. Dem Bereich der Außenfinanzierung sind ebenfalls Spenden und Zuwendungen zuzuordnen, wenngleich sie eine Sonderstellung darstellen, da sie von Seiten der Kapitalgeber ohne Rückzahlungsanspruch zur Verfügung gestellt werden (vgl. Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 282).

Mit Blick auf die Position des Eigenkapitals, ist bedingt durch das Nichtausschüttungsgebot eine Beteiligungsfinanzierung im klassischen Sinne bei NPOs nicht möglich. Als weiteres traditionelles Instrument der Außenfinanzierung bleibt NPOs damit nur die Fremdfinanzierung durch Kredite (vgl. Vincenti/Laib 2011, S.

433f.; Achleitner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 272). Neben diesen typischen Instrumenten etablieren sich in der Praxis auch sukzessive Alternativen beziehungsweise weitere Finanzierungsformen für NPOs. Hierzu gehören etwa Kooperationen mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zur Auflösung finanzieller Beschränkungen oder auch die zögerliche Inanspruchnahme des Kapitalmarktes (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 441f.).²²

Finanzierungsformen					
Außenfinanzierung				Innenfinanzierung	
Beteiligungsfinanzierung	Kreditfinanzierung		Subventionsfinanzierung	Selbstfinanzierung	Finanzierung aus Vermögensumschichtung
	langfristige Kreditfinanzierung	kurzfristige Kreditfinanzierung			
Kapitalzuführung durch Aufnahme neuer Gesellschafter und Einlagen	z.B. langfristiger Bankkredit	z.B. Lieferantenkredit, Kontokorrentkredit	z.B. Spenden, Investitionszulagen, öffentliche Mittel	temporäres oder dauerhaftes Zurückhalten von Überschüssen	z.B. Veräußerung von Teilen des Anlagevermögens, Kapitalfreisetzung durch Lagerabbau

Tabelle I-11: Finanzierungsformen für Nonprofit-Organisationen (in Anlehnung an Decker/Decker 2008, S. 126)

2.4 Anforderungen an das Finanz- und Ressourcenmanagement

Ausgehend von den Besonderheiten der Ressourcengewinnung in NPOs und den Unterschieden zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, folgen spezifische Anforderungen an das Finanz- und Ressourcenmanagement in NPOs. Der inhaltliche Aufgabenumfang des Finanz- und Ressourcenmanagements als zentrale Instanz im Umgang mit Ressourcen lässt sich in Anlehnung an VILAIN definieren, als „die zielgerichtete, situationsadäquate Planung, Steuerung und Kontrolle“ einer NPO, die neben der Finanzierung auch alle übrigen Entscheidungen zur Ressourcengewinnung umfasst (vgl. Vilain 2006, S. 64). Die Bedeutung eines professionellen Finanz- und Ressourcenmanagements steigt angesichts der vielfältigen und weitreichenden Herausforderungen die NPOs zu bewältigen haben. Hierzu gehören etwa die beschriebenen stagnierenden oder sinkenden öffentlichen Mittel, zunehmende Konkurrenz im Spendensektor und die sich wandelnde kulturelle Einstellung zu ehrenamtlichen Engagements (vgl. Stötzer 2009, S. 44; Andeßner 2004, S. 107).

Auch wenn in NPOs, wie PERNSTEINER es formuliert, das monetäre „Wertschaffungskonzept“ prinzipiell nicht zur Anwendung kommt, existiert jedoch der Anspruch an eine „risikolose Eigenkapitalvergütung“, woraus das Ziel der Erhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit und die Bewahrung der zur Verfügung

²² Für eine Diskussion verschiedener innovativer und alternativer Finanzierungsmöglichkeiten, wie etwa *Venture Philanthropy*, *Social Impact Bonds* oder *Social-Venture-Capital-Fonds* wird unter anderem auf ACHLEITNER/MAYER/SPIESS-KNAFL (2013), ACHLEITNER/SPIESS-KNAFL/VOLK (2011) und VINCENTI/LAIB (2011) verwiesen.

stehenden NPO-Ressourcen folgt. Beides ist von existenzieller Bedeutung, da andernfalls durch die Gefahr einer Insolvenz oder ressourcenbedingten Krise das Ende der Tätigkeit der NPO und damit auch die Erfüllung der Mission droht (vgl. Pernsteiner 2003, S. 427; Stötzer 2009, S. 44; Andeßner 2004, S. 111f.). Dabei ist festzuhalten, dass eine Zahlungsunfähigkeit bei NPOs noch bedrohlicher ist als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und zwar aus zwei Gründen. Zum einen existiert in NPOs keine entsprechende Eigentümerstruktur, die zur Überbrückung oder dem Ausgleich von Engpässen einspringen könnte und zum anderen ist mit Blick auf potenzielle Kreditgeber zu vermuten, dass diese kaum bereit sein werden einer zahlungsunfähigen NPO weitere Mittel einzuräumen, da nicht zu erwarten ist, dass ausreichende Erlöse aus der Leistungserstellung zur gleichzeitigen Fortführung der Aktivitäten und Rückführung der Verbindlichkeiten generiert werden können (vgl. Littich 2007, S. 325; Stötzer 2009, S. 44f.).

Ein für NPOs zentrales Instrument im Zusammenhang mit der Gestaltung der finanziellen Bedarfssicherung sind Budgets und Finanzpläne, wobei in NPOs meist eine zahlungsstromorientierte Sicht dominiert, indem für die Zukunft anfallende Ein- und Auszahlungen prognostiziert und systematisch gegenübergestellt werden. Hierdurch lässt sich sowohl ein etwaiger Finanzüberschuss als auch Finanzbedarf identifizieren sowie Situationen, die die Zahlungsfähigkeit der Organisation gefährden könnten sofern keine ausreichenden finanziellen Reserven vorhanden sind. Ist ein anhaltendes strukturelles Finanzdefizit in der Planung zu beobachten, ist sowohl das Leistungsportfolio als auch die Ressourcenstruktur der NPO strategisch zu hinterfragen und zu rekalibrieren (vgl. Vilain 2006, S. 160; Stötzer 2009, S. 45; Andeßner 2004, S. 127ff.; Bornholdt/Noll/Ruckh 2006, S. 29). Gegenüber erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden sich Finanzpläne von NPOs oftmals dadurch, dass sie weniger auf unterschiedlichen Kostenarten basieren, sondern primär nach Projektausgaben gegliedert sind. Darüber hinaus bestehen signifikante Unterschiede in der Art der Rückflüsse, die in der Regel nicht zirkulär sondern getrennt von der Leistungserstellung erfolgen und nicht unerheblichen Schwankungen beziehungsweise einem zeitlichen Versatz unterliegen können (vgl. Littich 2007, S. 327f.; Stötzer 2009, S. 45).

Ausgehend von den primären Finanzierungsquellen der NPO und mit Blick auf die Ressourcengewinnung leitet VILAIN auf operativer und dispositiver Ebene folgende konkrete Arbeitsfelder im Finanz- und Ressourcenmanagement der NPO ab, die in die institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen eingebettet sind (vgl. Vilain 2006, S. 315):

- Spendenmanagement
- Zuwendungsmanagement
- Management selbsterwirtschafteter Mittel
- Vermögensmanagement

- Kreditmanagement.

Im *Spendenmanagement* geht es, wie URSELMANN es beschreibt, darum, die benötigten Ressourcen „ohne marktadäquate Gegenleistung“ einzuwerben, was sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Leistungen einschließt (vgl. Urselmann 2007, S. 20).²³ Die Ansprüche an ein professionelles Management der Spendeinnahmen sind in den letzten Jahren als Resultat zunehmender Konkurrenz auf Spendenmärkten und höheren Anforderungen an die Expertise und die Kompetenz stetig gewachsen und erfordern den Einsatz kreativer Marketingleistungen (vgl. Vilain 2006, S. 203; Priller 2007, S. 99f.; Hunziker 2010, S. 25). Zur Strukturierung der Aktivitäten des Spendenmanagements unterscheidet VILAIN vier Dimensionen der strategischen Planung, die den Instrumentenmix und Aktionsraum determinieren und sich kohärent in die Mission und Ziele sowie die Gegebenheiten des Spendenmarktes eingliedern müssen. Die *personelle Dimension* beschreibt die beteiligten internen und externen Akteure sowie die Zielgruppe der durchzuführenden Akquisemaßnahmen. In der *temporalen* und *räumlichen Dimension* geht es um die Festlegung von Zeitpunkt, Ort und Dauer bestimmter Aktivitäten, was etwa von Einflussfaktoren wie Großschadensereignissen oder tagespolitischen Themen beeinflusst sein kann. Die *mediale Dimension* beantwortet letztlich die Frage nach dem Einsatz der Kommunikationsmittel zur Adressierung potenzieller Spender (vgl. Vilain 2006, S. 204ff.). Mit Blick auf die nicht-monetären Leistungen, die NPOs als Ressourcen zur Verfügung stehen, ist das Management und die Organisation des ehrenamtlichen Engagements von zentraler Bedeutung. In der Klassifizierung von VILAIN ist dies dem Spendenmanagement zuzuordnen, in der Literatur wird es, wie bereits angedeutet, aber auch unter dem Stichwort des *Freiwilligenmanagements* diskutiert. Zentrale Elemente des Freiwilligenmanagements sind die Bedarfsschätzung, Aufgabenentwicklung sowie die gezielte und systematische Gewinnung von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Dabei gilt es, zwei Aspekte miteinander zu verbinden, und zwar einerseits die Ziele, Aufgaben und Interessen der NPO und andererseits die Motivation, Erwartungen und Interessen der Ehrenamtlichen (vgl. Kegel 2002, S. 93f.; Vilain 2006, S. 34; Schäfer 2009, S. 29).

Die Hauptaufgabe des *Zuwendungsmanagements* besteht in der Koordination der Aktivitäten zum Erhalt öffentlicher Mittel. Im Mittelpunkt steht der Prozess der Beantragung, dessen Regeln vom Zuwendungsgeber festgelegt werden. Neben umfangreichen und komplexen Regelungen zum Erhalt von Förderleistungen, die in der Regel ressourcenintensiv sind, sind NPOs verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt. Je nach den spezifischen Modalitäten der Förderung muss die NPO in vielen Fällen in Vorleistung gehen, was NPOs mit limitierten Finanzierungsalternativen vor Herausforderungen stellt und insbesondere dann zu einem

²³ Statt unter dem Begriff Spendenmanagement, wird diese Aktivität der Mittelbeschaffung von Spenden in der Literatur intensiv unter dem Stichwort *Fundraising* diskutiert, wie etwa bei URSELMANN (2007) und HAIBACH (2012).

existenzbedrohenden Risiko werden kann, wenn Zahlungen verspätet, gekürzt oder gar nicht erfolgen (vgl. Koch 2009, S. 50; Vilain 2006, S. 169ff.).

Die Finanzierung aus *selbsterwirtschafteten Mitteln* gewinnt wie beschrieben als Resultat zurückgehender staatlicher Finanzierung und steigendem Wettbewerb um Spenden zunehmende Bedeutung und in vielen Bereichen sind NPOs davon abhängig, finanzielle Mittel aus dem entgeltlichen Angebot von Gütern und Dienstleistungen zu erwirtschaften (vgl. Krönes 2001, S. 84; Stötzer 2009, S. 39). Dabei agieren NPOs oftmals auf „Quasi-Märkten“ mit limitiertem Freiraum von Angebot und Nachfrage, da oftmals öffentlich-rechtliche Institutionen als Monopolnachfrager auftreten und nur einer begrenzten Anzahl an Anbietern gegenübertreten. Die Preisbildung erfolgt in diesem Fall nicht nach marktlichen Gesetzen, sondern ist verzerrt beziehungsweise determiniert durch politische Einflussnahme und rechtliche Rahmenbedingungen. Bedingt durch die Erwartungshaltung der Leistungsempfänger sowie die Sachzielorientierung mit dem Ziel der Bedarfsdeckung, sind Gewinnmargen in der Regel eng und generieren nur begrenzte Überschüsse (vgl. Vilain 2006, S. 238ff.; Trukeschitz/Schneider 2007, S. 257; Schuhen 2005, S. 102f.).

Ein weiterer Bereich des Finanz- und Ressourcenmanagements wird durch das *Kreditmanagement* abgedeckt. NPOs verwenden Kredite, um entweder größere Investitionen zu finanzieren oder um aufgetretene Finanzierungsengpässe, die das Resultat unvorhergesehener Ereignisse sind zu überbrücken. Grundsätzlich stehen der NPO viele der Instrumente zur Verfügung, die auch im erwerbswirtschaftlichen Kontext Anwendung finden, wie etwa Lieferantenkredite oder mittel- und langfristige Darlehen, wobei in der Praxis NPOs nur begrenzt davon Gebrauch machen. Darüber hinaus ist die Kreditvergabe an bestimmte Kriterien geknüpft, was in der Regel das Vorhandensein adäquater Managementinstrumente in der NPO voraussetzt und auch die primären Einnahmequellen der Organisation berücksichtigt (vgl. Vilain 2006, S. 261ff.; Franssen/Scholten 2008, S. 106; Stötzer 2009, S. 166; Doll 2007, S. 251).

Das *Vermögensmanagement*, was die laufende Überwachung, Anlage und Verwaltung investierter Geldmittel einschließt, spielt insbesondere bei NPOs eine zentrale Rolle, die von ihren finanziellen Rücklagen abhängig sind oder sich hieraus finanzieren, wie etwa Stiftungen, deren zentrale Einnahmequelle Finanzerträge sind. Das Instrumentarium dieses Bereichs unterscheidet sich deutlich von anderen Aktivitäten von NPOs und ist durch die Eigenarten und Merkmale der Finanzanlagen und Kapitalmärkte geprägt. Zentrale Fragen, die es aus Sicht der NPO zu beantworten gilt, ist die Höhe des Risikos und die Risikoneigung sowie ethische Aspekte unter Berücksichtigung der Organisationsziele (vgl. Vilain 2006, S. 278; Stötzer 2009, S. 24).

Damit lässt sich festhalten, wie GREILING es formuliert, dass „die Schere zwischen den missionsbedingten vielfältigen Aufgabenstellungen und den aus den verschiedenen gesellschaftlichen Funktionen bedingten Leistungsanforderungen einerseits, und den knappen finanziellen Mitteln andererseits“ NPOs vermehrt dazu zwingt „ihre Ressourcen effizient und effektiv einzusetzen“ (vgl. Greiling 2009, S. 83). Für das Finanz-

und Ressourcenmanagement hat dieser Trend verschiedene Implikationen. Einerseits erlaubt die Ausweitung des entgeltlichen Leistungsangebot, Überschüsse zu erzielen, die für die Erreichung der Sachziele verwendet werden können, erhöht aber auch die Notwendigkeit durch die Aktivitäten auf Märkten, die erwerbswirtschaftlichen Gesetzen folgen, Risiken effizient zu steuern und zu kontrollieren. Ebenfalls gestiegen ist der Informationsbedarf privater und öffentlicher Ressourcengeber im Sinne der Überprüfbarkeit der Effektivität des Handelns und der Artikulation des spezifischen Nutzenbeitrags der Organisation, was in einem Bedarf an internen Steuerungssystemen resultiert, die nicht nur den Leistungserstellungsprozess begleiten, sondern auch eine Rückmeldung geben, in welchem Umfang sich die NPO im Einklang mit ihren Sachzielen befindet (vgl. Greiling 2009, S. 83f.; Stötzer 2009, S. 146; Krönes 2001, S. 84).

Abbildung I-12 zeigt zusammenfassend die in diesem Kapitel diskutierten theoretischen Grundlagen und praktischen Implikationen für das NPO-Management, ausgehend von einem systemtheoretischen Verständnis und dem Ressourcenmanagement als zentralem Element der Leistungserstellung und Zweckerfüllung der Organisation (vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 67; Stötzer 2009, S. 80).



Abbildung I-12: Zusammenhang NPO-Auffassung und praktische Umsetzung (in Anlehnung an Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 67)

C Risiken im Umfeld von Nonprofit-Organisationen

1 Definition des Risikobegriffs im Kontext von NPOs

1.1 Systemtheoretischer Risikobegriff

Bei der Charakterisierung der Herausforderungen, denen NPOs gegenüberstehen, und der Beschreibung des Finanz- und Ressourcenmanagements, wurde bereits mehrfach der Begriff des Risikos angesprochen, ohne diesen explizit zu definieren beziehungsweise zu konzeptionalisieren. Dies soll im Folgenden nachgeholt werden, wobei schon die bisherige lose Verwendung des Risikobegriffs auf ein grundlegendes Problem bei der Beschäftigung mit dem Thema Risiko hindeutet. So findet sich der Begriff Risiko nicht nur im alltäglichen Sprachgebrauch in den unterschiedlichsten Situationen wieder und wird dort uneinheitlich verstanden, sondern auch in der Theorie und betriebswirtschaftlichen Praxis existieren verschiedenartige Anwendungen (vgl. Middendorf 2005, S. 18).²⁴ Dementsprechend existiert je nach Kontext ein weites Spektrum von Definitionen, welche unterschiedlich konkret und mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Bedeutungen gefüllt sind. Dabei unterstreichen die diversen Verwendungsformen des Begriffs die interdisziplinäre Bedeutung des Risikophänomens und verdeutlichen, wie vielfältig und kontextspezifisch sich die Auseinandersetzung mit dieser Thematik entwickelt hat (vgl. Kästner 2012, S. 6; Diederichs 2010, S. 9; Strohmeier 2007, S. 29f.). Wie WINTER herausstellt, führt diese Vielfalt an abweichenden Begriffsinhalten zu „fachinternen und fachübergreifenden Kommunikationsschwierigkeiten, welche Forschungsbemühungen, Interdisziplinarität und Akzeptanz in der Praxis behindern“. In der Literatur wurden daher eine Reihe von Klärungsversuchen unternommen, um sowohl Kriterien zur inhaltlichen Präzisierung, Klassifizierung und Systematisierung des Risikobegriffs vorzunehmen, als auch Gemeinsamkeiten und Unterschiede verschiedener Ansätze aufzuzeigen (vgl. Winter 2007, S. 78).

Eine Klassifizierung nach IMBODEN grenzt *extensive*, *informationsorientierte* und *entscheidungsbezogene* Varianten des Risikoverständnisses ab (vgl. Imboden 1983, S. 40ff.; Smirska 2009, S. 4). Die extensive Risikodefinition beruht auf einem Verständnis, dass kaum zwischen Entscheidungsfindung und Entscheidungsrealisierung differenziert, wodurch eine Unterscheidung von Risiko und Unsicherheit vernachlässigt wird.

²⁴ Im umgangssprachlichen Verständnis bezieht sich Risiko meist auf etwas Negatives, einen Verlust oder impliziert einen Schaden. Allerdings kann je nach Kontext das inhaltliche Verständnis hier sehr unterschiedlich sein, indem es auf die Wahrscheinlichkeit eines negativen Ereignisses abzielt, sich auf einen möglichen monetären Verlust bezieht oder allgemein potenziell unerwünschte Wirkungen bezeichnet (vgl. Middendorf 2005, S. 18f.). Eine Übersicht verschiedener Bereiche, in denen der Risikobegriff Anwendung findet, ist bei MIDDENDORF (2005), AVEN/RENN (2010) und KOCH (2013) zu finden. So werden neben dem *alltäglichen Sprachgebrauch*, dem *mathematischen Risikobegriff*, dem *soziologischen Risikoverständnis*, dem *Risikobegriff in der Entscheidungstheorie* auch die *ökonomische Risikobetrachtung* und die *systemorientierte Risikoauffassung* als potenzielle Einsatzgebiete aufgezählt (vgl. Middendorf 2005, S. 18ff.; Aven/Renn 2010, S. 21ff.).

Risiko wird als Begleiterscheinung jeder unternehmerischen Aktivität interpretiert und insbesondere mit Bezug auf negative Auswirkungen auf die Leistungserstellung verstanden. In der informationsorientierten Risikoauffassung werden Risiken nicht als Gefahren verstanden, sondern als Ergebnis der Informationsstruktur, die Entscheidungen zugrunde liegt. Im entscheidungsbezogenen Risikobegriff werden die Entscheidungen von Akteuren als unsicherheitsbehaftet verstanden und Risiko stellt die Gefahr der Fehlentscheidung dar (vgl. Smirska 2009, S. 4f.; Imboden 1983, S. 41; Sartor/Bourauel 2013, S. 7).

Eine andere Klassifizierung, die sich teilweise mit der Abgrenzung von IMBODEN überlappt, ist die Unterteilung in einen ursachenbezogenen und wirkungsbezogenen Risikobegriff. Die Gruppe der Ansätze, die in der *ursachenbezogenen Risikodefinition* zusammengefasst werden können, basieren gedanklich auf einem „Informationsdefizit über die finale Bestimmtheit“ als zentraler Risikoursache, wie HELTEN es formuliert (vgl. Helten 1994, S. 21; Imboden 1983, S. 41; Fasse 1995, S. 45ff.; Braun 1984, S. 24; Wolf 2010, S. 110; Smirska 2009, S. 5; Heilmair 2009, S. 15f.).

Demnach sind Entscheidungsprozessen Risiken inhärent und resultieren aus der Unsicherheit des Entscheiders, der nur über eine unvollständige oder ungenaue Informationsbasis verfügt beziehungsweise Handlungsalternativen und deren Folgen nicht korrekt einschätzen kann. Dies schließt ebenfalls Unwägbarkeiten aus dem externen Umfeld ein, in das die Organisation eingebettet ist. Innerhalb dieser kausalen Interpretation des Risikobegriffs lassen sich, wie WOLF es abgrenzt, drei unterschiedliche theoretische Erklärungsmodelle differenzieren, die unterschiedliche Aspekte akzentuieren und sich teilweise mit der Einteilung nach IMBODEN inhaltlich überschneiden (vgl. Wolf 2010, S. 111; Imboden 1983, S. 41; Braun 1984, S. 25; Heilmair 2009, S. 15):

- *Entscheidungstheoretischer Ansatz:* In der Entscheidungstheorie liegt der Fokus des Risikoverständnisses in erster Linie auf der Abgrenzung zum Begriff der Ungewissheit und ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn eine Auswahl zwischen verschiedenen Handlungsalternativen getroffen werden soll. Im Idealfall liegen alle entscheidungsrelevanten Informationen vor und die Handlungsmöglichkeiten einschließlich deren Auswirkungen können mit Sicherheit vorhergesagt werden (vgl. Middendorf 2005, S. 19; Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes 2012, S. 5). In der Realität liegen aber oft nicht alle notwendigen Informationen vor, um eine eindeutige Entscheidung treffen zu können, sondern es müssen Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Liegen aber zumindest gewisse Kenntnisse über zukünftige Entwicklungen vor, so dass den Alternativen bestimmte Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt unterschiedlicher Umweltzustände zugeordnet werden kann, wird von Risiko gesprochen. Lassen sich keine Aussagen über mögliche künftige Entwicklungen, die mit einem bestimmten Maß an Gewissheit eintreten können, treffen, so handelt es sich um Ungewissheit. Aus diesem Verständnis entfaltet sich ein Kontinuum zwischen vollständiger Gewissheit und vollständiger Ungewissheit, was nach KNIGHT ein Kern-

bestandteil unternehmerischer Aktivitäten ist (vgl. Knight 1921, S. 19ff.; Oehler/Unser 2002, S. 10f.; Middendorf 2005, S. 19; Heilmair 2009, S. 15f.; Sartor/Bourauel 2013, S. 5). Auch wenn die Verwendung von Wahrscheinlichkeiten eine gewisse Objektivität des Risikobegriffs impliziert, eröffnet, vor dem Hintergrund der beschränkten Rationalität der Entscheidungsträger, gerade die Interpretation, was Unsicherheit bedeutet, eine subjektive Komponente des Risikoverständnisses (vgl. Wolf 2010, S. 111; Heilmair 2009, S. 16; Oehler/Unser 2002, S. 10f.).

- *Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz:* Im verhaltenswissenschaftlichen Ansatz wird der subjektive Aspekt des Risikos in den Mittelpunkt gestellt und das kognitive Risikoverhalten der Entscheidungsträger als Risikoursache gesehen. Besondere Bedeutung gewinnt in diesem Zusammenhang die individuelle Risikobereitschaft und -beurteilung, abhängig von einer Risikopräferenzfunktion, wobei zwischen einer risikofreudigen, risikoneutralen und risikoaversen Grundeinstellung differenziert wird (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 33; Wolf 2010, S. 111; Braun 1984, S. 33; Meierbeck 2010, S. 16; Sartor/Bourauel 2013, S. 5).
- *Informationstheoretischer Ansatz:* Nach der Informationstheorie resultiert Risiko aus der Unvollkommenheit von Informationen. Unterschieden wird zwischen Zuständen der Unvollständigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit der Information, wobei unter Unsicherheit ein mangelndes Abbild der Realität zu verstehen ist. Im Unterschied zu den anderen beiden skizzierten Begriffsauffassungen, blendet dieser Ansatz mögliche Wirkungen von Risiken aus (vgl. Wolf 2010, S. 111; Meierbeck 2010, S. 12ff.; Helten 1994, S. 21; Imboden 1983, S. 41; Sartor/Bourauel 2013, S. 5).

Im Gegensatz zum ursachenbezogenen Verständnis, steht beim *wirkungsbezogenen Begriff* die Auffassung von Risiko als potenzielle Abweichung von einem Ziel als Konsequenz von Entscheidungen im Vordergrund. Die negative Zielabweichung wird, wie es Abbildung I-13 illustriert, als Schadens- oder Verlustgefahr interpretiert, wohingegen im Sinne von Chancen, aber auch in positiven Abweichungen gedacht wird und diese in die Betrachtung miteinbezogen werden (vgl. Heilmair 2009, S. 16f.; Meierbeck 2010, S. 17; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 16). Die Ergebnisse von Entscheidungen werden in der Regel durch eine Reihe von internen und externen Faktoren bestimmt, die sich ändern können, nachdem eine Entscheidung getroffen wurde oder sie konnten von vornherein bei der Entscheidungsfindung nur unvollständig berücksichtigt werden. Damit sind Risiken entweder das Ergebnis aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft oder resultieren aus dem möglichen Fehlverhalten bei der Entscheidungsfindung. Aus statistischer Sicht können die unterschiedlichen Wirkungen und zukünftigen Ereignisse als Streuung um einen erwarteten Zielwert interpretiert werden, was voraussetzt, dass eine entsprechende Zielgröße vorab existiert und definiert ist (vgl. Lühr 2010, S. 29; Gleißner 2011, S. 10; Hoffmann 2012, S. 5; Meierbeck 2010, S. 17; Winter 2007, S. 79).

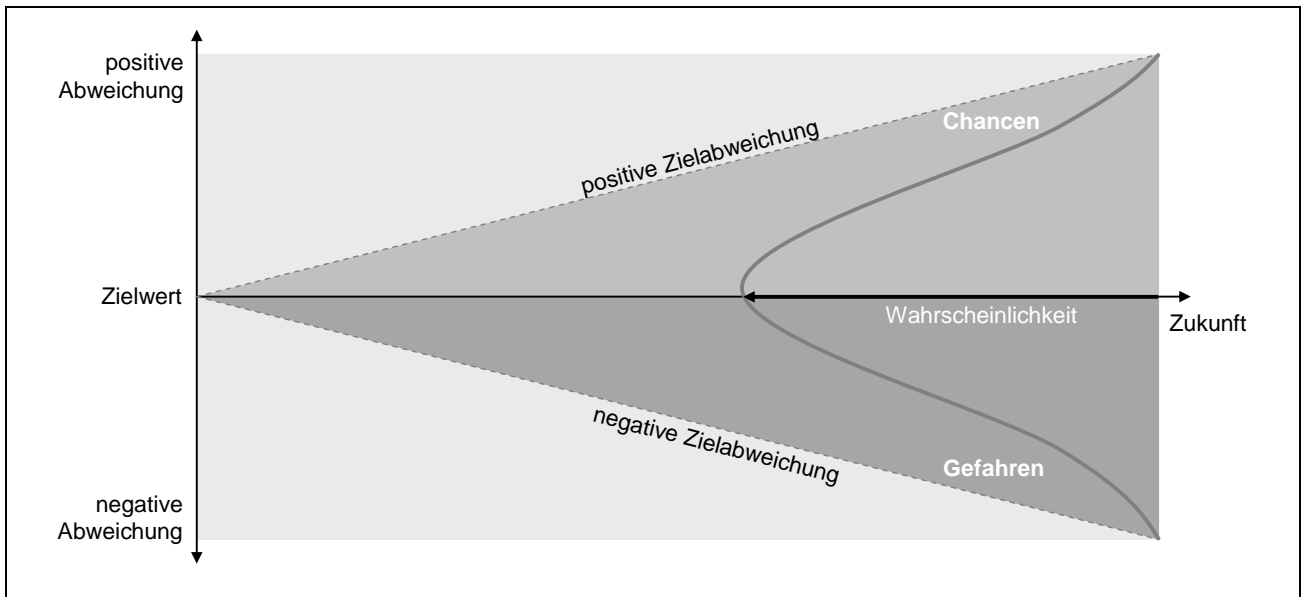


Abbildung I-13: Risiken als mögliche Zielabweichungen
(in Anlehnung an Romeike/Hager 2009, S. 107)

Diese Streuung um einen Zielwert der wirkungsorientierten Sichtweise, die sowohl eine positive als auch eine negative Abweichung bedeuten kann, stellt, wie DIEDERICHS es zusammenfasst, das in der jüngeren Literatur dominierende Verständnis dar und es kristallisiert sich zunehmend das dichotomische Begriffspaar „Chance - Risiko“ heraus (vgl. Diederichs 2010, S. 9; Heilmair 2009, S. 18). Teilweise wird in diesem Zusammenhang auch ein zweistufiger Risikobegriff verwendet. Als wertneutraler Oberbegriff wird das Risiko i.w.S. charakterisiert, teilweise auch als „spekulatives Risiko“ bezeichnet, was neben den Verlustgefahren auch die Chancen aus der Tätigkeit der Organisation umfasst. Das Ergebnis setzt nicht zwangsläufig eine aktive Entscheidung voraus, sondern kann auch das Resultat eines passiven Verhaltens sein. Auf der nächsten Stufe erfolgt eine Unterscheidung, ob objektive beziehungsweise zumindest subjektive Indikatoren hinsichtlich möglicher zukünftiger Umweltzustände oder keine Vorstellungen über Abweichungsdaten vorliegen. Während letzteres als Ungewissheit definiert wird, beschreibt das Risiko i.e.S. die Fälle, in denen Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeleitet werden können (vgl. Löhr 2010, S. 29f.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 15; Gunkel 2010, S. 5; Diederichs 2010, S. 9f.; Kästner 2012, S. 7; Aven/Renn 2010, S. 5). Diese inhaltliche Abgrenzung und Verfeinerung des Risikoverständnisses wird grafisch in Abbildung I-14 dargestellt.

Auch wenn der ursachenbezogene und wirkungsbezogene Risikobegriff hier getrennt diskutiert wurden, schließen sich beide Sichtweisen nicht gegenseitig aus, sondern überschneiden und ergänzen sich. Wie MEIERBECK argumentiert, können, im Sinne einer Ursachen-Wirkungsbeziehung, Risiken auch als Kombination beider Definitionen gesehen und mathematisch-statistisch mit einer Quantitäts- und Intensitätsdimension beschrieben werden. Während die Quantitätsdimension mit der wirkungsbezogenen Komponente korrespondiert und die Art und Höhe des Verlustes beschreibt, spiegelt die Intensitätsdimension

ursachenbezogen die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Verlusts wider (vgl. Meierbeck 2010, S. 18; Löhr 2010, S. 30f.).

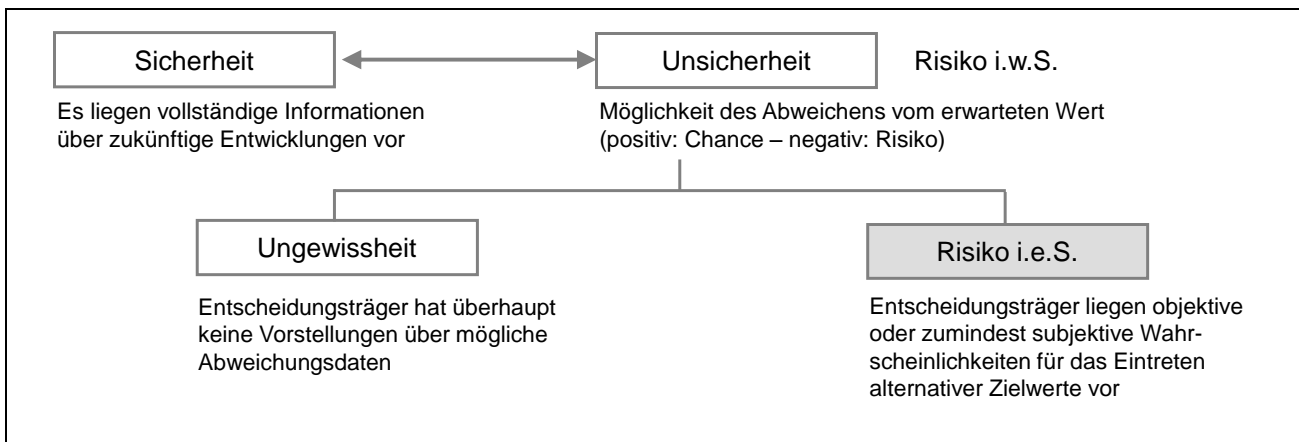


Abbildung I-14: Abgrenzung Sicherheit und Risiko
(in Anlehnung an Schmitz/Wehrheim 2006, S. 15; Kästner 2012, S. 7)

Auch wenn sich, wie dargestellt, verschiedene Risikodefinitionen ergänzen und parallel verwenden lassen, stellt STROHMEIER fest, dass die meisten Konzeptionen individuell betrachtet einen Mangel an systematischem Theoriebezug und Abstraktion aufweisen. Um den Zugang zum Risikophänomen in unterschiedlichen Kontexten zu erleichtern, wird daher in Anlehnung an STROHMEIER eine auf der Systemtheorie basierende Risikodefinition hergeleitet, „die einen solchen Abstraktionsgrad aufweist, dass daraus die meisten der in der Literatur verwendeten Risikobegriffe als Spezialfälle deduzierbar sind“ (vgl. Strohmeier 2007, S. 30). Der systemtheoretische Ansatz fügt sich konsistent in die im Rahmen dieser Arbeit gewählten Definitionen der NPO und des NPO-Managements ein, weswegen für die weitere Beschäftigung auf dieser Terminologie unter Berücksichtigung von Kerngedanken des ursachenorientierten und wirkungsorientierten Ansatzes aufgebaut wird (vgl. Ulrich/Fluri 1984, S. 36; Förschler 2008, S. 95f.).

Zentraler Anknüpfungspunkt für den systemtheoretischen Risikobegriff, ist das Verständnis des Unternehmens oder im vorliegenden Fall der NPO als komplexes, zweckorientiertes, offenes, soziales System mit einer Reihe von funktionalen Subsystemen und einer Umwelt als Referenzsystem. Der Anknüpfungspunkt für den Risikobegriff ergibt sich damit aus dem *Zweck* und dem *zweckgerichteten Handeln* der Organisation (vgl. Strohmeier 2007, S. 30f.; Stötzer 2009, S. 80). In Konkretisierung des Ursachen-Wirkungszusammenhangs können die Begriffe *Risikofaktoren* und *Risikoträger* verwendet werden. Risikofaktoren sind interne und externe Einflussgrößen, aus denen Risiken resultieren können. Diese Faktoren wirken auf Elemente des Systems, welche als Risikoträger interpretiert werden können und Risikofaktoren in Wirkungen auf den angestrebten Zustand des Systems transformieren. In weiterer Konsequenz resultieren hieraus Risikoereignisse für die Organisation (vgl. Strohmeier 2007, S. 31).

Basierend auf dem ursachenbezogenen und wirkungsbezogenen Risikoverständnis, sind Einflussgrößen in den meisten Fällen komplex und nicht deterministisch, sondern statistisch. Darüber hinaus besteht in Entscheidungssituationen in der Regel partielle oder totale Unkenntnis über individuelle Komponenten der Ursache-Wirkungsbeziehungen, was sich in einem Informationsdefizit über die konkreten Ausprägungen der Risikoereignisse manifestiert. Unter Bezug auf die Zweckorientiertheit des Handelns der Organisation und dem beschriebenen Informationsdefizit sowie einer subjektiven beziehungsweise kognitiven Dimension lässt sich zusammenfassend in Anlehnung an STROHMEIER der nachfolgende systemtheoretische Risikobegriff formulieren (vgl. Strohmeier 2007, S. 31ff.; Meierbeck 2010, S. 17; Helten 1994, S. 21):²⁵

Unter Risiko (Chance) soll „die Eintrittsmöglichkeit einer zukünftigen negativen (positiven) Abweichung von den gerechtfertigten Erwartungen eines Risikonehmers an das Verhalten eines zweckorientierten Systems“ verstanden werden. Der Risikonehmer ist dasjenige Subjekt „welches entsprechend dem Systemzweck von einem Risiko- bzw. Chanceneintritt betroffen wäre. Die gerechtfertigten Erwartungen des Risikonehmers ergeben sich aus dem Systemzweck“ (vgl. Strohmeier 2007, S. 34).

Im Sinne dieser Definition tritt das Risikophänomen nur im Kontext zweckorientierter Systeme auf oder anders ausgedrückt, ohne Zweckorientierung des Systems existiert kein Risiko. Darüber hinaus wird die subjektive Komponente des Risikos berücksichtigt, indem sich die Abweichungen auf Erwartungen der Risikonehmer beziehen, wobei in der praktischen Anwendung Erwartungen sehr unterschiedlich sein können und kontextuell beziehungsweise organisationsindividuell spezifiziert werden müssen. Risiken sind somit immer nur in direktem Zusammenhang mit Vorgabe einer Erwartung oder eines Zielwertes interpretierbar, wobei im Kontext von NPOs innerhalb des Zielsystems Sachzielen ein besonderer Stellenwert zukommt und prinzipiell Zielpluralität vorherrscht, womit der Risikobegriff in NPOs über ein rein monetäres Verständnis hinausragt (vgl. Strohmeier 2007, S. 34f.; Heilmair 2009, S. 16f.; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 17). Wie STROHMEIER weiter ausführt können damit „Risikonehmer entweder selbst ein Teil des Systems“ sein oder, was in NPOs unter Berücksichtigung der verschiedenen Interessensgruppen von besonderer Bedeutung ist, auch ein Element der Umwelt. Ausgehend von diesem Risikobegriff besteht die Möglichkeit der Quantifizierung von Risiken, wenn die beiden Komponenten Eintrittsmöglichkeit und Abweichung von den Erwartungen entsprechend beschrieben werden können (vgl. Strohmeier 2007, S. 34f.; Heilmair 2009, S. 18).

1.2 Veränderte Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen

Entsprechend dem systemtheoretischen Risikobegriff spielen interne sowie externe Einflussgrößen eine tragende Rolle. Im NPO-Kontext kommt dabei neben internen Faktoren einerseits der Umwelt als Referenzsystem sowie den verschiedenen Bezugssystemen, die für die NPO von Bedeutung sind, eine besondere

²⁵ Dieser fügt sich konsistent in die systemtheoretische Interpretation und Beschreibung des NPO-Managements in Kapitel I.B.2.1 ein.

Rolle zu. Daher sollen im Folgenden aktuelle Tendenzen und Entwicklungen in diesen „Systemen“ näher beleuchtet und spezifische Risikofaktoren für NPOs identifiziert werden. Hierzu gehören veränderte ökonomische Rahmenbedingungen, die in Schlagworten wie Globalisierung und Internationalisierung zum Ausdruck kommen und nicht nur erwerbswirtschaftliche Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen, sondern insbesondere auch NPOs. Als Folge dessen kann beobachtet werden, dass sich der NPO-Sektor in vielen Ländern aufgrund gewandelter Kontextfaktoren in einer Umbruchsituation befindet. Im Einzelnen betrifft dies insbesondere die folgenden Bereiche, die vor dem Hintergrund der daraus resultierenden Chancen und Risiken für NPOs näher diskutiert werden sollen (vgl. Stötzer 2009, S. 68; Greiling 2009, S. 60; Witt/Schwarz 2003, S. 788f.):

- Wachsende Komplexität und Unsicherheit durch demografische, gesellschaftliche und politische Wandlungsprozesse und damit einhergehend quantitative und qualitative Nachfrageänderungen,
- zunehmender Druck auf die öffentlichen Haushalte und daraus resultierend finanzielle Restriktionen in Form zurückgehender öffentlicher Zuwendungen für NPOs,
- Intensivierung des Wettbewerbs innerhalb des NPO-Sektors und mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, was steigende Anforderungen an Effizienz und Professionalität stellt und
- kulturelle Wandlungsprozesse sowie die Ausweitung rechtlicher Anforderungen.

Demografische, gesellschaftliche und politische Wandlungsprozesse: Die Gesellschaft und das politische Umfeld stellen durch ihre enge Einbindung in gesellschaftliche Kontexte einen relevanten und bedeutenden Rahmen für NPOs dar, womit Tendenzen und Veränderungsprozesse in gesellschaftlichen Strukturen sowohl die Existenz als auch die Tätigkeit von NPOs beeinflussen (vgl. Heilmair 2009, S. 55; Dross/Priller 2013, S. 373). Zu nennen sind etwa demografische Veränderungen der Gesellschaft hin zu einem höheren Anteil an älteren Menschen, ein wachsendes Gesundheitsbewusstsein sowie die erhöhte Mobilität von Personen und Kapital. Zusammen mit der Kürzung öffentlicher Mittel und einem Rückzug des Staates aus wohlfahrtsstaatlichen Verantwortungsbereichen, folgte eine quantitative Ausweitung des privaten Sozialsektors und eine Steigerung des Anteils von NPOs an der Leistungserstellung (vgl. Schuhen 2005, S. 228; Heilmair 2009, S. 60; Greiling 2009, S. 67f.; Förtschler 2008, S. 99). Zurückführen lässt sich dieser Trend auf das Aufkommen des New Public Management in den 1980er und 1990er Jahren, wodurch NPOs zunehmend in eine neoliberale Funktion als Anbieter sozialer Leistungen gedrängt und zu Anbietern quasi-öffentlicher Dienstleistungen in Ergänzung zu staatlichen Angeboten gemacht wurden. Gleichzeitig haben hierdurch, wie ANHEIER/TOEPLER schlussfolgern, Begriffe und Konzepte der Betriebswirtschaft und Organisationslehre verstärkt auf NPOs eingewirkt und diese geformt (vgl. Anheier/Toepler 2005, S. 28; Meyer 2007, S. 61).

Zurückgehende öffentliche Zuwendungen: Als Konsequenz aus dem internationalen Trend zurückgehender öffentlicher Zuwendungen und Unterstützung für NPOs, entsteht die Herausforderung, neue Einnahme-

quellen zu finden (vgl. Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 213f.; Nährlich 1998, S. 6; Förschler 2008, S. 104f.). Als Konsequenz hieraus zeichnet sich eine Zunahme der Bedeutung von Leistungsentgelten als zentrale Finanzierungsquelle ab, womit sich NPOs unter Finanzierungsgesichtspunkten und mit Blick auf ihre Aktivitäten vom Staat entfernen und dem Markt annähern. Durch eine Steigerung des Anteils an Leistungsentgelten wandeln sich NPOs zunehmend zu erwerbswirtschaftlichen Dienstleistern und das Verhältnis von Leistungsgebern zu Leistungsnehmern ändert sich dahingehend, dass hilfebedürftige Personengruppen zu Kunden mit expliziten Erwartungen an die Qualität der erbrachten Leistung werden (vgl. Weisbrod 2000, S. 9; Greiling 2009, S. 71f.; Nährlich 1998, S. 26; Wex 2004, S. 112; Vincenti/Laib 2011, S. 440). Auf der Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten versuchen NPOs auch zunehmend Finanzquellen zu erschließen, die bisher ausschließlich dem erwerbswirtschaftlichen Bereich vorbehalten waren. Das Spektrum reicht dabei vom klassischen Instrument der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung bis hin zu Wandeldarlehen oder Umsatzbeteiligungsmodellen (vgl. Achleitner/Mayer/Spiess-Knafl 2013, S. 154f.; Schauer 2002, S. 17ff.). Wie HEILMAIR bemerkt, erfordern diese „Entwicklungen zunehmend erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten und eine verstärkte Wettbewerbsorientierung“, woraus für NPOs Chancen und Risiken gleichermaßen resultieren. Einerseits besteht die Chance der Erschließung neuer Tätigkeitsgebiete, aber auch die Gefahr vor dem Hintergrund des Kampfes um beschränkte finanzielle Ressourcen, die „bedarfswirtschaftliche Ausrichtung und Identität“ zu verlieren. Gleichzeitig beginnen traditionelle Sektorgrenzen zu verwischen und Leistungsempfänger können nicht mehr eindeutig zwischen gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Anbietern unterscheiden (vgl. Heilmair 2009, S. 62; Gmür/Lichtsteiner/Purtschert 2011, S. 18). Wie WEISBROD es zusammenfasst, stehen NPOs vor dem Dilemma „how to balance pursuit of their social missions with financial constraints when additional resources may be available from sources that might distort mission“ (vgl. Weisbrod 2000, S. 12).

Intensivierung des Wettbewerbs: Anders als im erwerbswirtschaftlichen Sektor, hat Wettbewerb für NPOs verschiedene Dimensionen. Je nach dem um welche Interessensgruppe es geht, werben NPOs, die in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen aktiv sind, um Spendengelder, Zuwendungen, ehrenamtliche und freiwillige Arbeit, Fachpersonal, Kunden, Mitglieder und die öffentliche Wahrnehmung der Organisation. Wie MEYER es beschreibt, ist es eine Eigenart von NPOs, dass sie an unterschiedliche Umwelten und Märkte gekoppelt sind, und dass es keine klare Priorisierung einzelner Interessensgruppen gibt (vgl. Meyer 2007, S. 59; Nährlich 1998, S. 85). Als Konsequenz befinden sich NPOs in mehreren Bereichen gleichzeitig in einem Ressourcenwettbewerb. Dies betrifft insbesondere den Spendenmarkt, wo aus zahlenmäßiger Sicht immer mehr NPOs um weitestgehend stagnierende finanzielle Mittel konkurrieren. PRILLER sieht in dieser Entwicklung die Gefahr, dass NPOs „ihre grundlegenden Kriterien und Strukturen“ danach ausrichten, „potenzielle Spender zu überzeugen und sich gegenüber anderen Spenden sammelnden Organisationen zu behaupten“,

wodurch „die Ausrichtung der Organisation an ihrer Mission oder die Basisbindung in Bedrängnis geraten“ kann (vgl. Priller 2007, S. 99f.; Greiling 2009, S. 83; Hunziker 2010, S. 25). Zusätzlich zu einem sich verschärfenden Wettbewerb um monetäre Ressourcen, der neben einem kaum wachsenden Spendenmarkt auch durch gleichbleibende oder zurückgehende Mitgliederzahlen in vielen Organisationen gekennzeichnet ist, ist auch eine Intensivierung des „personellen Ressourcenwettbewerbs“ zu beobachten. NPOs aus verschiedenen Tätigkeitsfeldern konkurrieren nicht nur um ehrenamtliche, sondern vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und Professionalität in zunehmendem Maße auch um qualifizierte hauptamtliche Mitarbeiter (vgl. Stötzer 2009, S. 70; Greiling 2009, S. 74f.; Weisbrod 2000, S. 11).

Als weiterer Trend ist zu beobachten, dass sich das Verhältnis zwischen staatlichen Institutionen und NPOs verändert, mit der Konsequenz, dass NPOs ihre Sonderstellung verlieren und zunehmend leistungsvertragliche Vereinbarungen pauschale Förderungen und Subventionen ersetzen (vgl. Greiling 2009, S. 72; Stötzer 2009, S. 173). Statt einer generellen Unterstützung der gemeinnützigen Aktivitäten und grundsätzlichen Zweckerfüllung der NPO, werden finanzielle Mittel nur im Gegenzug zur Erbringung im Vorfeld genau spezifizierter Leistungen gewährt. Das heißt, wie GMÜR/LICHTSTEINER/PURTSCHERT es ausdrücken, NPOs können sich nicht mehr auf die „kognitive Legitimierung ihrer bloßen Existenz oder die nicht hinterfragte moralische Legitimierung ihrer Aktivitäten und Leistungen verlassen“. Gleichzeitig werden von Ressourcengebern explizite Nachweise über die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der von der Organisation erbrachten Leistungen erwartet (vgl. Meyer 2007, S. 60; Gmür/Lichtsteiner/Purtschert 2011, S. 20; Greiling 2009, S. 79). Damit sind NPOs zunehmend gezwungen, zu Leistungserbringern zu mutieren, die soziale Dienstleistungen auf „Wettbewerbsmärkten“ anbieten und zumindest in gewissem Umfang unter marktähnlichen Bedingungen operieren. Hieraus resultiert die Gefahr, dass sowohl die Mission als auch organisationsspezifische Eigenheiten von NPOs in den Hintergrund gedrängt werden, weil NPOs durch das „Vergaberegime“ dazu gedrängt werden, sich zunehmend wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen zu verhalten (vgl. Trukeschitz/Schneider 2007, S. 257; Greiling 2009, S. 73; Meyer 2007, S. 64; Eurich/Brink 2009, S. 10; Simsa/More-Hollerweger 2013, S. 166). Ein weiterer Trend, der eine ähnliche Entwicklung unterstützt, ist darin zu sehen, dass nicht nur NPOs zueinander in verstärkten Wettbewerb treten, sondern zunehmend erwerbswirtschaftliche Anbieter in Märkte eindringen, die zu den traditionellen Tätigkeitsfeldern des NPO-Sektors gehören. Darüber hinaus übernehmen kommerzielle Akteure unter den Schlagworten Unternehmenskultur, Identität, soziales Engagement und Vision auch konstitutive Elemente aus dem gemeinnützigen Bereich. Als Konsequenz veränderter Marktstrukturen sind NPOs wesentlich abhängiger von ihrer Positionierung im Wettbewerb und müssen zur Sicherung der dauerhaften Existenz effizient und effektiv agieren. Umgekehrt dringen aber auch NPOs mit ihren Aktivitäten in Bereiche ein, die typischerweise dem erwerbswirtschaftlichen Sektor zuzuordnen sind, womit für Leistungsempfänger Unterschiede zu verschwimmen

beginnen (vgl. Weisbrod 2000, S. 5; Meyer 2007, S. 64f.; Gmür/Lichtsteiner/Purtschert 2011, S. 19f.; Matul/Scharitzer 2007, S. 539; Stötzer 2009, S. 70; Greiling 2009, S. 74f.; Kramer 1989, S. 229).²⁶

Kulturelle Wandlungsprozesse und steigende rechtliche Anforderungen: Neben den bereits genannten externen Veränderungen müssen sich NPOs auch an wandelnde rechtliche Rahmenbedingungen anpassen. So ist die Zunahme von Offenlegungspflichten und Transparenz keine singuläre Entwicklung im erwerbswirtschaftlichen Sektor, sondern wird auch vermehrt in den NPO-Sektor hineingetragen.²⁷ Im NPO-Kontext erfüllt die Rechenschaftspflicht neben einer ressourcenbezogenen in der Regel auch eine legitimitätsstiftende Funktion, in der NPOs ihre Effizienz und Effektivität dokumentieren und ihren individuellen Nutzenbeitrag nachweisen. Transparente Rechnungslegung und Kontrollstrukturen haben für NPOs auch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Reputation und des Vertrauens einen besonderen Stellenwert (vgl. Koss 2005, S. 197ff; Greiling 2009, S. 80; Stötzer 2009, S. 227; Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004, S. 133; Salamon 2001, S. 54).²⁸ Mit Blick auf Veränderungen im kulturell-gesellschaftlichen Bereich identifizieren unter anderem GMÜR/LICHTSTEINER/PURTSCHERT in erster Linie einen Trend zur Mobilität und Individualisierung, woraus sich Herausforderungen für NPOs ergeben. Begleitet wird dieser Trend durch eine zunehmende Internationalisierung und Globalisierung, was transnationale Perspektiven erfordert. DICHTER spricht in diesem Zusammenhang auch davon, dass NPOs zunehmend auf einem „global marketplace of altruism“ aktiv sind (vgl. Gmür/Lichtsteiner/Purtschert 2011, S. 23ff.; Dichter 1999, S. 55; Förchler 2008, S. 99; vgl. Beyes/Jäger 2005a, S. 36). Der gesellschaftliche Werte- und Einstellungswandel führt bei NPOs zu zunehmenden Problemen bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen, begleitet von der abnehmenden Bereitschaft zu einer längerfristigen Bindung und es gilt die Frage zu beantworten, was die jeweilige Mitgliedschaft oder der Einsatz von Zeitressourcen an individuellem Nutzen stiftet. Zwei weitere Begleiterscheinungen der Individualisierung und Mobilität der Gesellschaft sind, dass zunehmend maßgeschneiderte Lösungen erwartet werden, während gleichzeitig die Zahl der Personen, die Unterstützung durch NPOs benötigen, steigt. Dies geht einher mit einem Komplexitätszuwachs für die Aufgaben und das Management von NPOs, bei gleichzeitiger

²⁶ Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang auch die sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in Praxis intensiv geführte Diskussion unter dem Stichwort *Corporate Social Responsibility*, die sich mit dem Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft beschäftigt sowie „verantwortungsvoller Unternehmensführung“. Für eine Übersicht über den aktuellen wissenschaftlichen Stand dieser Diskussion wird unter anderem auf SCHNEIDER/SCHMIDPETER (2012), MAYERHOFER/GRUSCH/MERTZBACH (2008) und SCHWALBACH (2008) verwiesen.

²⁷ Als Beispiel sind neben Rechnungslegungsvorschriften auch Anforderungen an Corporate Governance zu nennen, wie etwa NEZHINA/BRUDNEY (2010) untersuchen.

²⁸ Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Komponenten, die im Zusammenhang mit Transparenz zu berücksichtigen sind, ist bei THEUVSEN (2007) zu finden. So werden unter anderem organisatorisch-strukturelle, sozial-rationale und prozedurale Bestimmungsgrößen unterschieden.

Limitierung und Reduzierung der zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen (vgl. Stötzer 2009, S. 70; Theuvsen 2007, S. 80; Meyer 2007, S. 64; Greiling 2009, S. 74; Gmür/Lichtsteiner/Purtschert 2011, S. 25; Beyes/Jäger 2005a, S. 39; Krönes 2001, S. 85).

2 Kategorisierung von Risikoarten und Besonderheiten in NPOs

2.1 Abgrenzung und Definition von Risikokategorien

Wie dargestellt, können Risiken aus unterschiedlichen Bereichen und Entwicklungen resultieren, weswegen es zum Umgang mit Risiken hilfreich ist, diese zu strukturieren und systematisieren. Dabei kann prinzipiell eine Systematisierung von Risiken aus unterschiedlichen Perspektiven beziehungsweise unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien vorgenommen werden. Wie LÖHR und WOLF feststellen, hat sich aufgrund dieses subjektiven Elements in der Literatur bisher keine einheitliche Einteilung herausgebildet, sondern es liegen zahlreiche Vorschläge und Ansätze für die Gliederung von Risikoarten vor, wie sie in Tabelle I-15 übersichtsartig vorgestellt werden (vgl. Löhr 2010, S 31f.; Wolf 2010, S. 117; Smirska 2009, S. 7; Kästner 2012, S. 61).

Perspektiven zur Kategorisierung von Risiken	
... nach ihrer Art	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungsmarktrisiken ▪ Leistungswirtschaftliche und administrative Risiken ▪ Absatzmarktrisiken ▪ Finanzwirtschaftliche Risiken ▪ Regulatorische Risiken ▪ Gesamtwirtschaftliche Risiken
... nach ihrem Bezug	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachbezogene Risiken ▪ Verhaltensbezogene Risiken
... nach ihrer Quantifizierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektive Risiken ▪ Subjektive Risiken
... nach ihrer Wahrscheinlichkeitsverteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilungsabhängige Risiken ▪ Ereignisabhängige Risiken
... nach ihrer Herkunft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Risiken ▪ Interne Risiken
... nach ihrer Zielausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operative Risiken ▪ Strategische Risiken
... nach ihrem Zeitbezug	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzfristige Risiken ▪ Mittelfristige Risiken ▪ Langfristige Risiken
... nach ihrer Wirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Singuläre Risiken ▪ Kumulative Risiken

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aggregierte Risiken
... nach Art des Verlusts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Risiken ▪ Güterwirtschaftliche Risiken ▪ Informationsrisiken
... nach ihrer Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ursachenabhängige Risiken ▪ Wirkungsabhängige Risiken
... nach der Richtung ihrer Interdependenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplementäre Risiken ▪ Konkurrierende Risiken ▪ Indifferente Risiken ▪ Antinomische Risiken
... nach Handlungsphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planungsrisiken ▪ Realisationsrisiken ▪ Kontrollrisiken

**Tabelle I-15: Potenzielle Dimensionen der Risikokategorisierung
(in Anlehnung an Wolf 2010, S. 117; Löhr 2010, S. 31f.)**

Auch wenn einzelne Risiken sich nicht immer überschneidungsfrei abgrenzen lassen, ist für eine systematische Auseinandersetzung mit dem Risikophänomen notwendig, eine Einteilung von verschiedenen Risikoarten vorzunehmen, um möglichst vollständig alle potenziellen Gefahrenquellen einer Organisation erfassen zu können. Deswegen soll im Folgenden eine Kategorisierung der wesentlichen Risikoarten und ihrer Ursachen vorgenommen werden (vgl. Löhr 2010, S. 32; Hoffmann 2012, S. 173). Dabei orientiert sich im Rahmen dieser Arbeit die Kategorisierung in erster Linie an dem in Kapitel I.B.2.1 erläuterten und entwickelten systemtheoretischen NPO-Management-Referenzmodell. Zentrale Teilsysteme sind in dieser Sichtweise einerseits organisationsinterne Bereiche, die mit der Leistungserstellung und administrativen Aufgaben in Verbindung stehen und andererseits organisationsexterne Schnittstellen zum Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie regulatorische und andere gesamtwirtschaftliche Risiken aus dem Umfeld der NPO. Aufbauend auf dieser Unterteilung lassen sich die nachfolgend genannten Risikoarten abgrenzen (vgl. Gläser 2011, S. 54; Förschler 2008, S. 94).

Beschaffungsmarktrisiken: Im erwerbswirtschaftlichen Kontext beschreiben Beschaffungsmarktrisiken die potenzielle Gefahr von ungünstigen Preisentwicklungen mit Blick auf zentrale Produktionsfaktoren. In weiter gefasstem Sinne schließt dies auch Aspekte, wie etwa Qualitätsverluste von Ressourcen oder die Abhängigkeit von wenigen Zulieferern ein. Prinzipiell sind NPOs von ähnlichen oder den gleichen Beschaffungsmarktrisiken betroffen wie kommerzielle Unternehmen. Eine herausragende Stellung kommt im NPO-Kontext jedoch insbesondere dem „Produktionsfaktor“ Personal zu, da zu konstituierenden Merkmalen von NPOs zählt, dass Ehrenamtliche sich sowohl in Leitungs- und Kontrollorganen als auch im operativen Bereich engagieren. Anders als erwerbswirtschaftliche Unternehmen sind NPOs damit stark abhängig von

freiwilligem Engagement und daher dem Risiko ausgesetzt, dass dieses zurück geht und dadurch höhere Kosten entstehen. Ebenfalls besteht die Gefahr der Konzentration auf eine limitierte Anzahl an Ressourcengebern (vgl. Löhr 2010, S. 33; Smirska 2009, S. 116; Mayerhofer 2001, S. 274; Greiling 2009, S. 46; Gleißner 2011, S. 86ff.).²⁹

Leistungswirtschaftliche und administrative Risiken: Leistungswirtschaftliche Risiken stammen aus den Hauptaktivitäten der Organisation und umfassen die qualitative sowie quantitative Verschlechterung der erstellten Leistungen und entstehen durch einen fehlerhaften oder inadäquaten Einsatz der Produktionsfaktoren (vgl. Diederichs 2010, S. 102; Löhr 2010, S. 34; Wolke 2008, S. 103). Das heißt, Risiken dieser Art beziehen sich somit auf Gefahren, die unmittelbar mit dem operativen Leistungserstellungsprozess verbunden sind, was einerseits die technische Ausstattung und Infrastruktur betreffen, aber auch die unzureichende Qualifikation und das Verhalten von Mitarbeitern einschließen kann. Wiederum unter Bezug auf die Abhängigkeit vom Engagement ehrenamtlicher Mitarbeiter, ergeben sich Besonderheiten im NPO-Kontext, da hier in der Regel der Einfluss auf die jeweilige Qualifikation bei der Personalauswahl im Vergleich zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben limitiert ist, womit NPOs einem zusätzlichen potenziellen Risiko ausgesetzt sind. Administrative Risiken beziehen sich auf Defizite in der Ausgestaltung von Führungsprozessen und weisen nur einen indirekten Bezug zur eigentlichen Leistungserstellung auf (vgl. Mayerhofer 2001, S. 264f.; Löhr 2010, S. 34; Oster 1995, S. 30; Grace 2010, S. 160).³⁰ Potenzielle Gefahren auf administrativer Ebene ergeben sich in NPOs insbesondere aus der Vielzahl an „bottom lines“, die das Resultat divergierender Interessen und Ziele von Mitarbeitern, ehrenamtlich Beschäftigten und anderen Interessensgruppen sind und damit Komplexitätserhöhend wirken (vgl. Anheier 2005, S. 227).

Absatzmarktrisiken: Für erwerbswirtschaftliche Unternehmen beschreiben Absatzmarktrisiken die Gefahr, dass sich die Nachfrage entweder im Hinblick auf Preise oder Mengen zum Nachteil entwickeln. Des Weiteren werden hierunter alle Gefahren eingeschlossen, die in Verbindung mit dem Leistungsempfänger stehen, wie etwa nur ein begrenzter Kreis von Leistungsempfängern oder Veränderungen von Bedarfs- und Absatzmarktstrukturen (vgl. Löhr 2010, S. 34; Gleißner 2011, S. 86ff.; Hoffmann 2012, S. 210). Grundsätzlich können NPOs von den gleichen Risiken betroffen werden, wobei das Bild jedoch heterogener ist und von

²⁹ Eine detaillierte Beschäftigung mit verschiedenen Beschaffungsmarktrisiken, insbesondere aus dem Blickwinkel erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, ist bei GLEIßNER (2011) zu finden. Insbesondere wird hier zwischen strategischen Beschaffungsmarktrisiken, die für einen Sektor oder eine Branche weitestgehend identisch sind, sowie operativen Beschaffungsmarktrisiken unterschieden, die unternehmensindividuell zu analysieren sind (vgl. Gleißner 2011, S. 86ff.).

³⁰ Ein Modell, das zentrale Einflussgrößen unterscheidet, die die Leistungserstellung von NPOs betreffen, ist bei OSTER (1995) zu finden. Als sechs elementare Faktoren werden die Beziehungen zu anderen Organisationen, Gefahr neuer Wettbewerber, mögliche Leistungs Substitute, Verhalten der Leistungsempfänger und Ressourcengeber sowie Lieferanten genannt (vgl. Oster 1995, S. 30).

der jeweiligen Struktur der Organisation abhängt. Auf Seiten der Absatzmarktstruktur gilt, dass NPOs entweder in direktem Wettbewerb zu kommerziellen Anbietern stehen oder auf Quasi-Märkten aktiv sind, bei denen die Preisbildung durch eine dominante Nachfragerstellung der öffentlichen Hand und rechtliche Rahmenbedingungen geprägt ist (vgl. Priller 2007, S. 95f.; Oster 1995, S. 30; Trukeschitz/Schneider 2007, S. 257). Weiter gilt, dass mit Blick auf die Leistungsempfänger und vor dem Hintergrund der Dominanz persönlicher Dienstleistungen insbesondere die Reputation und Wahrnehmung der Organisation in der Öffentlichkeit existenzielle Bedeutung und unmittelbare Auswirkungen auf die Nachfrage der von der NPO angebotenen Leistungen hat (vgl. Grace 2010, S. 160).

Finanzwirtschaftliche Risiken: Prinzipiell fallen in die Kategorie der finanzwirtschaftlichen Risiken alle Gefahren, die im Zusammenhang mit der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens stehen. Im Mittelpunkt stehen monetäre Größen sowie die Existenzsicherung aus finanzieller Perspektive. Eingeschlossen sind ebenfalls Fragen zur Kapitalbeschaffung in Form von Eigen- oder Fremdkapital sowie die Anlage eigenen Vermögens. Mit Blick auf die dazugehörigen Märkte ergeben sich Zinsänderungsrisiken, sowohl bei der Kreditaufnahme als auch bei der Kapitalanlage, sowie Kreditrisiken in Form eines Forderungsausfalls. Gerade in Verbindung mit der Vermögensanlage folgen weitere Risiken, die oft in der Gruppe der Marktpreisrisiken zusammengefasst werden (vgl. Diederichs 2010, S. 103; Löhr 2010, S. 34; Wolke 2008, S. 103; Gleißner 2011, S. 92ff.).³¹ Finanzwirtschaftliche Gefahren können auch aus Mängeln im Bereich der Planung, Berichterstattung, Kontrolle oder Durchführung finanzieller Transaktionen entstehen (vgl. Diederichs 2010, S. 103; Hoffmann 2012, S. 245). Grundsätzlich sind NPOs den gleichen finanzwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt, wie kommerzielle Unternehmen und sie haben ein Interesse an der Sicherung der Zahlungsfähigkeit, da dies für die Existenzhaltung der Organisation zwingend notwendig ist. Auch die Kapitalanlage ist in Verbindung mit dem „endowment management“ relevant. Spezifische Herausforderungen ergeben sich jedoch in verschiedenen Bereichen, die insbesondere im weiteren Kontext der Ressourcengeber der Organisation zu sehen sind. In diesem Zusammenhang spielt der Finanzierungsquellenmix der NPO, der von Leistungsentgelten über Zuwendungen bis hin zu Spenden reichen kann, eine elementare Rolle. Finanz- und ressourcenspezifische Herausforderungen werden noch ausführlicher in Kapitel I.C.2.2 diskutiert (vgl. Grace 2010, S. 160; Anheier 2005, S. 204; Schröder 2009, S. 147).

Regulatorische Risiken: Regulatorische Risiken beziehen sich auf Gefahren, die aus Änderungen in den für die Organisation relevanten gesetzlichen Regelungen beziehungsweise Rahmenbedingungen resultieren. Diese Änderungen können, genauso wie im erwerbswirtschaftlichen Kontext, auf NPOs verschiedene Aus-

³¹ Für eine vertiefende Beschäftigung mit finanzwirtschaftlichen Risiken entlang der Einteilung in *Marktpreisrisiken*, *Kreditrisiken* und *Liquiditätsrisiken* wird unter anderem auf WOLKE (2008) und GLEIßNER (2011) verwiesen.

wirkungen haben. Dies kann sich etwa in höherem bürokratischen Aufwand, steuerlichen Nachteilen oder fehlender Rechtssicherheit und damit zusätzlichen Kosten oder Einnahmeausfällen äußern. Ein finanziell entscheidender Bereich für NPOs sind im Kontext regulatorischer Regelungen spezifische Steuererleichterungen für gemeinnützige Organisationen (vgl. Löhr 2010, S. 35; von Schnurbein 2008, S. 30; Grace 2010, S. 161).

Gesamtwirtschaftliche Risiken: Gesamtwirtschaftliche Risiken sind sehr vielfältig und zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, dass sie nicht nur eine einzelne Organisation betreffen, sondern alle Organisationen in einer bestimmten Branche oder einem geografischen Raum.³² In Anlehnung an das NPO-Management-Referenzmodell wird dieser Begriff weit gefasst und neben wirtschaftlichen Veränderungen, die in erster Linie monetäre Aspekte betreffen, soll auch die Dynamik in der Gesellschaft, Natur und Technologie erfasst werden (vgl. Löhr 2010, S. 35; Gläser 2011, S. 54; Förchler 2008, S. 94). Für NPOs sind nicht nur wirtschaftliche Veränderungen, etwa in Form konjunktureller Veränderungen, eine Gefahr, die sich etwa in reduzierten Spenden niederschlagen, sondern gerade auch gesellschaftliche und kulturelle Tendenzen, die mitunter in einem rückläufigen ehrenamtlichen Engagement zum Ausdruck kommen (vgl. Heilmair 2009, S. 74; Dross/Priller 2013, S. 373).

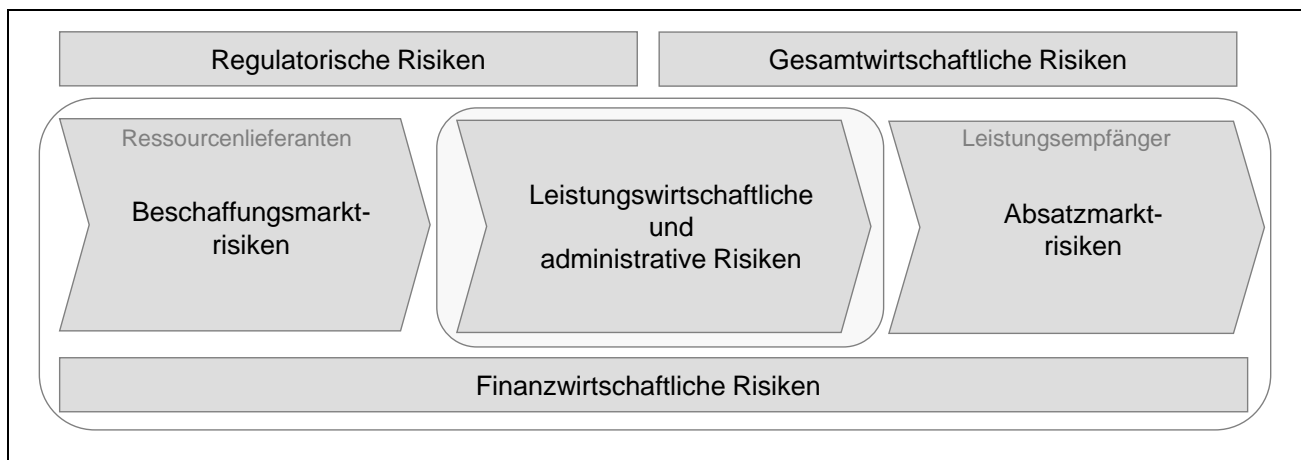


Abbildung I-16: Typisierung von Risikoarten
(in Anlehnung an Löhr 2010, S. 33)

In Abbildung I-16 wird die für diese Arbeit primäre Typisierung von Risiken noch einmal übersichtsartig zusammengefasst. Neben dieser Risikotypisierung sollen im Folgenden noch einige weitere mögliche Klassi-

³² In diesem Kontext wird auch oft unter Rekurs auf die Kapitalmarkttheorie zwischen dem *systematischen Risiko* und dem *unsystematischen Risiko* unterschieden. Systematische Risiken, wie etwa die konjunkturelle Entwicklung, beziehen sich nicht nur auf eine einzelne Organisation, sondern betreffen alle Organisationen gleichermaßen. Unsystematische Risiken sind dagegen organisations- oder bereichsspezifisch und können durch Diversifikation potenziell eliminiert werden (vgl. Schmeisser 2010, S. 144f.; Löhr 2010, S. 37f.).

fizierungen skizziert werden, die für die weitere Untersuchung im NPO-Kontext relevante Aspekte des Risikophänomens aufzeigen.

Wird eine Systematisierung beziehungsweise Abgrenzung der Risiken nach dem möglichen Grad der Quantifizierbarkeit vorgenommen, kann zwischen *objektiven* und *subjektiven Risiken* unterschieden werden. Subjektive Risiken sind dadurch charakterisiert, dass sie aufgrund nicht objektivierbarer Information einer selektiven Erfassung und subjektiven Interpretation unterliegen, was den Aussagegehalt im Vergleich zu objektiven Risiken, die statistisch beschrieben werden können, limitiert. Da in NPOs, wie beschrieben, in der Regel Sachziele dominieren, die sich meist nur sehr schwer quantifizieren lassen, strahlt dieser Aspekt auch auf die mögliche Erfassung und Beschreibung von Risiken im NPO-Umfeld aus. Viele der Risiken, denen sich NPOs ausgesetzt sehen, lassen sich in der Regel nicht durch Wahrscheinlichkeitsverteilungen abbilden und statistisch modellieren sondern unterliegen primär einer subjektiven Beurteilung (vgl. Hoffmann 2012, S. 5f.; Löhr 2010, S. 37; Grace 2010, S. 161).

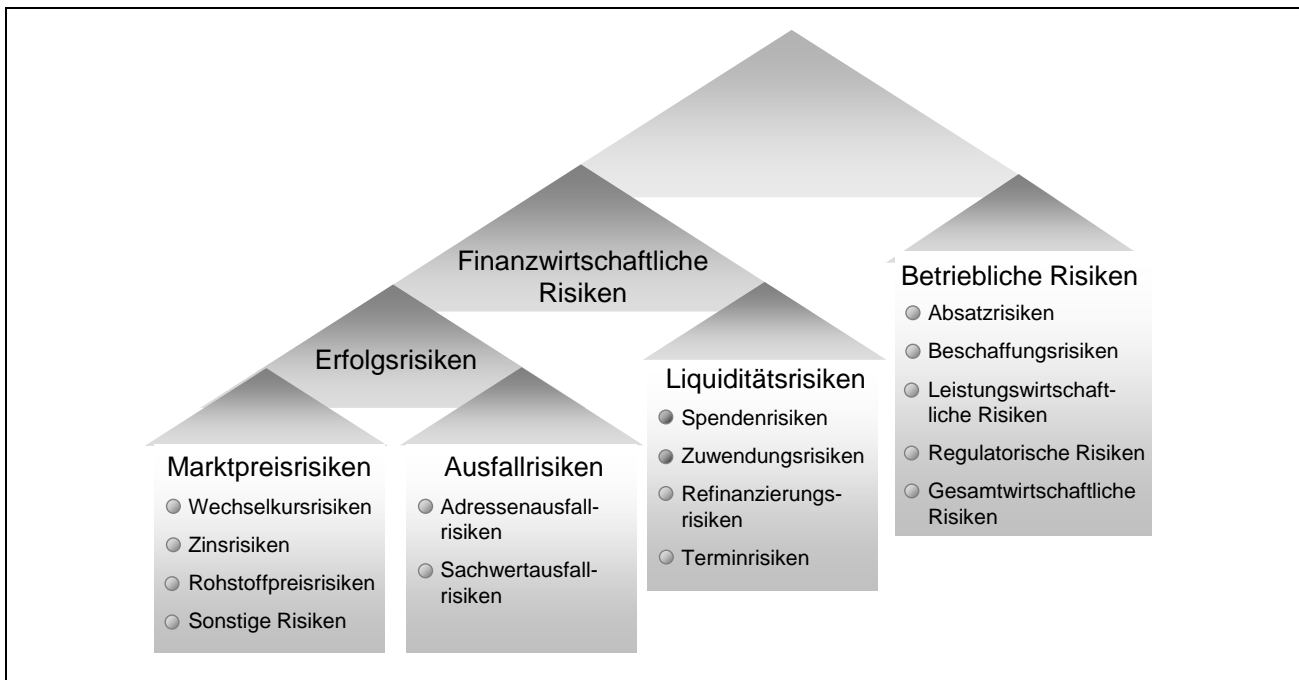
Eine weitere Unterteilung, die sich mit der bisher beschriebenen überlappt, aber eine etwas andere Perspektive einnimmt, ist die Einteilung in *externe* und *interne Risiken*. Externe Risiken resultieren aus dem wirtschaftlichen, sozio-kulturellen, technologischen und regulatorischen Umfeld der Organisation und lassen sich nicht unmittelbar beeinflussen. Da NPOs in ein komplexes Umfeld einbezogen und sehr individuell ausgestattet sind, kann hier die Risikoausprägung beziehungsweise Risikoexposition zwischen Organisationen stark divergieren. Interne Risiken betreffen in erster Linie die operative Tätigkeit der NPO und wirken sich negativ auf bestehende Leistungsprozesse aus. Da sie jedoch das Ergebnis von organisationalen Entscheidungen oder Aktivitäten sind, können sie von der NPO direkt beeinflusst werden (vgl. Stötzer 2009, S. 120ff.; Diederichs 2010, S. 102ff.; Wolf 2010, S. 116).

Ziele der NPO, seien es Sachziele oder Formalziele, können grundsätzlich durch die beiden Parameter der zeitlichen Dimension und der Art des verfolgten Ziels charakterisiert werden. Darauf aufbauend kann auch eine Kategorisierung der mit den Zielen korrespondierenden Risiken vorgenommen werden. Mit Blick auf die zeitliche Dimension ist eine Unterscheidung in kurz-, mittel- und langfristige Risiken möglich. Was die grundlegende Ausrichtung des Ziels betrifft, kann unterschieden werden zwischen strategischen Risiken, die langfristige globale Ziele und die Organisation als Ganzes gefährden sowie operativen Risiken, die sich auf Teilbereiche und einzelne Aktivitäten beziehen (vgl. Löhr 2010, S. 38; Wolf 2010, S. 116).

2.2 Finanz- und ressourcenspezifische Risiken in NPOs

In einer stärker aggregierenden Sicht werden in der Literatur des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen an mancher Stelle zwei primäre Hauptgruppen an Risikotypen unterschieden. Auf der einen Seite sind dies alle Risiken, die aus der Leistungserstellung resultieren oder mit dieser in Verbindung stehen und auf der anderen Seite solche, die mit der Bereitstellung und Verwendung von Finanz-

mitteln zusammenhängen (vgl. Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 28f.; Hager 2004, S. 12; Paetzmann 2012, S. 70; Wiedemann 1998, S. 4ff.). In den Kontext der *betrieblichen Risiken* fallen damit aufbauend auf der Abgrenzung nach Arten, neben leistungswirtschaftlichen Risiken, insbesondere Beschaffungsmarktrisiken, Absatzmarktrisiken, regulatorische Risiken und gesamtwirtschaftliche Risiken. Aus Sicht des Finanz- und Ressourcenmanagements sind hier insbesondere Risiken in Verbindung mit ehrenamtlicher Arbeit und dem Personal der NPO von Bedeutung (vgl. Mayerhofer 2001, S. 274; Paetzmann 2012, S. 70). Wie SALAMON/ANHEIER zeigen, kann die Zusammensetzung der Finanzierung einer NPO individuell stark variieren, wenn ehrenamtliches Engagement im Sinne kostenlos zur Verfügung gestellter Arbeit zu den Spenden hinzugerechnet wird und Berücksichtigung findet, dass zahlreiche NPOs ohne ehrenamtliche Mitarbeiter nicht existieren könnten (vgl. Salamon/Anheier 1999, S. 24ff.).³³



**Abbildung I-17: Die Risikopyramide im NPO-Kontext
(in Anlehnung an Hager 2004, S. 12)**

Neben den Betriebsrisiken, die wie im Beispiel des Personals auch in finanzielle Bereiche ausstrahlen, bilden die unmittelbaren *finanzwirtschaftlichen Risiken* die zweite Hauptkategorie, die noch weiter untergliedert werden kann. Im erwerbswirtschaftlichen Kontext wird auf einer zweiten Ebene unterschieden in die Unter-

³³ Wie SALAMON/ANHEIER in einer globalen Studie zeigen, machen, ohne Berücksichtigung ehrenamtlicher Mitarbeiter, im internationalen Vergleich Leistungsentgelte mit 49% den Hauptanteil der NPO-Finanzierung aus, gefolgt von staatlichen Zuwendungen mit 40% und Spenden mit 11%. Wird jedoch die Arbeitsleistung ehrenamtlich Tätiger eingerechnet, verschiebt sich die Aufteilung zugunsten von Spenden mit 27%, Leistungsentgelten mit 41% und staatlichen Zuwendungen mit 32%, was die finanzielle Dimension und Bedeutung ehrenamtlichen Engagements unterstreicht (vgl. Salamon/Anheier 1999, S. 24ff.).

gruppen der Liquiditätsrisiken und Erfolgsrisiken, welche weiter unterteilt werden in Marktpreisrisiken und Ausfallrisiken (vgl. Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 29; Hager 2004, S. 12; Paetzmann 2012, S. 70; Wiedemann 1998, S. 4ff.). Prinzipiell lässt sich eine ähnliche Untergliederung auch auf NPOs übertragen, wenngleich den Besonderheiten der Finanzierungsquellen bei der Zuordnung spezifischer Risiken Rechnung zu tragen ist (vgl. Heilmair 2009, S. 20; Vilain 2006, S. 318ff.).

Bei der ersten großen Untergruppe handelt es sich um das *Liquiditätsrisiko*, das definiert ist als die Gefahr, „Zahlungsverpflichtungen zum Zeitpunkt der Fälligkeit nicht nachkommen zu können, weil die dazu erforderlichen Geldmittel (Liquidität) nicht verfügbar sind“. Ursachen sind Inkongruenzen zwischen Einzahlungen und Auszahlungen. Ein Abgleich dieser Positionen mit dem Ziel der Sicherstellung ausreichender Liquidität ist eine existenzielle Nebenbedingung für die Erreichung der Ziele jeder Organisation (vgl. Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 101; Wolke 2008, S. 184). Wie dargestellt, zeichnen sich NPOs durch ein weitreichendes Spektrum an Finanzierungsquellen, die in unterschiedlicher Weise die Liquidität der Organisation beeinflussen können. Vielfach von zentraler Bedeutung sind Spenden und Zuwendungen, die in dieser Form in erwerbswirtschaftlichen Organisationen nicht existieren. Wie FROELICH kommentiert, zeichnen sich Spendeneinnahmen oft durch hohe Schwankungen aus, was unmittelbar die Liquiditätssituation der Organisation beeinflusst und als *Spendenrisiko* bezeichnet werden kann. Damit ist das Volumen der Spenden für die meisten NPOs nur bedingt planbar und wird zusätzlich durch eine Reihe von schwer prognostizierbaren Faktoren, wie Katastrophen oder andere aktuelle Themen, die sich in der öffentlichen Diskussion befinden, beeinflusst (vgl. Froelich 1999, S. 265; Steinberg 2006, S. 118). Zusätzlich sind Spendenmärkte von einem wachsenden Konkurrenzdruck gekennzeichnet, da global zwar die Zahl spendenabhängiger NPOs zugenommen hat, aber das Spendenaufkommen nicht proportional mit angestiegen ist (vgl. Vincenti/Laib 2011, S. 437f.; Krönes 2001, S. 86ff.). Auch wenn staatliche Subventionen in der Regel weniger stark schwanken, besteht ein bedeutendes Risiko für NPOs in einer direkten Reduktion der Zuwendungen oder indirekt durch die Aufhebung steuerbegünstigter Privilegien aufgrund von Sparmaßnahmen öffentlicher Haushalte, was als *Zuwendungsrisiko* verstanden werden kann. Aus Sicht der Liquiditätsausstattung der NPO kommt abhängig von den Finanzierungsmodalitäten noch hinzu, dass die unterstützungsempfangende Organisation unter Umständen in erheblichem Umfang in Vorleistung gehen muss, was finanzielle Risiken mit sich bringt, wenn Zahlungen staatlicher Subventionen entweder zeitlich verzögert oder nicht in voller Höhe erfolgen (vgl. Heilmair 2009, S. 76; Vilain 2006, S. 192). Was den letzten großen Faktor der Finanzierungsquellen betrifft, die Einnahmen aus Leistungsentgelten, lassen sich mit Blick auf die Liquidität ähnliche Herausforderungen, wie sie erwerbswirtschaftliche Unternehmen haben, auch auf NPOs übertragen, unter Umständen ergänzt um spezielle Limitationen, die sich aus der Aktivität auf Quasi-Märkten mit begrenzter Preisflexibilität und Verhandlungsspielraum ergeben (vgl. Trukeschitz/Schneider 2007, S. 257; Achleit-

ner/Spiess-Knafl/Volk 2011, S. 272f.). Neben den eher für NPOs spezifischen Risiken, sind NPOs auch „klassischen“ Liquiditätsrisiken ausgesetzt, die sich beispielsweise aus der Kreditaufnahme und Kreditvergabe ergeben. Hierzu gehören das Refinanzierungs- und Terminrisiko. Ein *Refinanzierungsrisiko* entsteht für eine NPO, wenn die Rückzahlungen aus Geldanlagen nicht kongruent mit den Zahlungsverpflichtungen sind. *Terminrisiken* ergeben sich aus ungeplanten Veränderungen in der Kapitalbindungsdauer, so zum Beispiel bei verspätet erhaltenen Zahlungen aus Forderungen für erbrachte Leistungen (vgl. Wolke 2008, S. 186; Hager 2004, S. 13f.).

Neben den Liquiditätsrisiken ist die NPO, wenn auch in geringerem Ausmaß als erwerbswirtschaftliche Unternehmen, der Untergruppe der *Erfolgsrisiken* ausgesetzt. Unter Erfolgsrisiken kann die Gefahr einer unerwarteten Ergebnisverschlechterung für die NPO aus Wertänderungen verstanden werden. Dabei lassen sich weiter *Marktpreis-* und *Ausfallrisiken* unterscheiden, die entweder die operativen Aktivitäten der NPO betreffen oder Einfluss auf deren Vermögenswerte haben. Innerhalb der Ausfallrisiken kann eine Unterteilung in *Adressen-* und *Sachwertausfallrisiken* vorgenommen werden. Sachwertrisiken kennzeichnen die Gefahr der Wertminderung oder des Verlustes von Sachgegenständen der Organisation. Adressenausfallrisiken kennzeichnen die Gefahr eines teilweisen oder vollständigen Ausfalls von erwarteten Zahlungen aus Forderungen gegenüber Leistungsabnehmern oder aus Geldanlagen (vgl. Romeike/Hager 2009, S. 111; Hager 2004, S. 14; Schmeisser 2010, S. 295; Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 18f.). Einen zusammenfassenden Überblick über die zentralen finanzquellenabhängigen Risiken gibt Tabelle I-18.

Finanzierungsquelle	Risiko	Herausforderungen
Spendeneinnahmen	Schwer kalkulierbar und schwankend	Intensivierung des Wettbewerbs um knappe Ressourcen
Subventionen und Zuwendungen	Bedingungen der Subventionsgewährung und oftmals umfangreiche Vorausleistungen	Liquiditätssteuerung und Rückgang des Volumens von Zuwendungen sowie anderen Vergünstigungen
Leistungsentgelte	Absatzrisiko und Preisbildung auf „Quasi-Märkten“	Geringe Verhandlungsspielräume
Erträge aus Vermögensanlagen	Marktpreisrisiken abhängig von der Form der Geldanlage	Schaffung adäquater Kontroll- und Steuerungsinstrumente
Kredite	Veränderungen in der Kapitalbindungsdauer und Beurteilung der Kreditwürdigkeit	Transparenz und Berichterstattung, Besonderheiten aus fehlenden Eigentümerstrukturen

Tabelle I-18: Finanz- und ressourcenbedingte Risiken in NPOs (in Anlehnung an Vilain 2006, S. 315)

Zu dem Bereich der Marktpreisrisiken gehören Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken, deren Bedeutung für NPOs stark von dessen strukturellen Merkmalen, wie Größe, Internationalität und Finanzie-

rungsquellenmix abhängig ist. So sind insbesondere international operierende Organisationen von *Wechselkursrisiken* betroffen, die sich aus der negativen Veränderung von Kursen zwischen Währungspaaren ergeben. Werden beispielsweise Spenden in inländischer Währung zur Finanzierung eines Projekts in Fremdwährung verwendet, würde eine Aufwertung der Fremdwährung im Zeitraum zwischen der Entstehung der Fremdwährungs-Verbindlichkeiten und deren Ausgleich zu Verlusten führen (vgl. Wolke 2008, S. 133; Löhr 2010, S. 108; Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 61; Grace 2010, S. 160). Das *Zinsrisiko* für eine NPO kann allgemein so definiert werden, dass durch die Volatilität der Veränderung von Marktzinssätzen der Zinsaufwand höher oder der Zinsertrag niedriger als der erwartete Zinsaufwand oder -ertrag ausfällt. Betroffen sind in erster Linie NPOs, die zur Finanzierung auf Fremdkapital angewiesen sind oder hohe Einnahmen aus Vermögensanlagen generieren (vgl. Stocker 2006, S. 311; Grace 2010, S. 160; Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 73f.). Als letzte Marktpreisrisikoart ist das *Rohstoffpreisrisiko* zu nennen, was aus einer unerwarteten Preiserhöhung von Rohstoffen resultieren kann. Auf NPOs mit dem Schwerpunkt im Bereich der Bereitstellung persönlicher Dienstleistungen wirken sich in erster Linie indirekt höhere Rohstoffpreise aus, wie beispielsweise durch höhere Preise für Energie und Treibstoff (vgl. Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 92; Hager 2004, S. 16).

Für eine ganzheitliche finanzielle und ressourcenabhängige Risikobetrachtung sind insbesondere die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risikoarten von besonderer Bedeutung. So können originäre Erfolgsrisiken zu Liquiditätsrisiken werden, wenn beispielsweise Forderungen unerwartet ausfallen und die NPO in der Folge auf erwartete Einzahlungen verzichten muss. Gleiches gilt für unerwartete Wechselkursänderungen, die Kosten für ein Projekt oder andere Aktivitäten erhöhen und in der Folge zu einer verminderten Liquidität führen können. Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Risikoarten sind daher vor dem Hintergrund der Sachziele der NPO zu optimieren und als Nebenbedingung zur Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit zu berücksichtigen (vgl. Hager 2004, S. 16; Strohmeier 2007, S. 179; Paetzmann 2012, S. 57).

II Theoretischer Bezugsrahmen für die Untersuchung des Risikomanagements

A Forschungskonzeption des Risikomanagements

1 Gegenstandstheoretische Ausrichtung der Forschung

1.1 Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit Risiko

Die systematische Auseinandersetzung mit Risiken ist nicht nur für Organisationen jeder Art von praktischer Bedeutung, sondern die Behandlung von Risiko und Unsicherheit ist in der Tradition einer normativen beziehungsweise entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre auch fester Bestandteil der Wirtschaftswissenschaften (vgl. Berger 1979, S. 132; Winter 2007, S. 68; Grace 2010, S. 156; Strohmeier 2007, S. 11f.).³⁴ Um das heutige Verständnis des Risikomanagements sowie dessen zahlreichen Gestaltungsoptionen besser nachvollziehen zu können, soll zunächst die Entwicklung im historischen Kontext nachgezeichnet und die Herausbildung als eigene betriebswirtschaftliche Disziplin beschrieben werden (vgl. Wolke 2008, S. 7).³⁵

In der Literatur sind verschiedene Aussagen darüber zu finden, was als Startpunkt der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Risiko gesehen werden kann. Vielfach wird jedoch das Werk von KNIGHT (1921) „Risk, Uncertainty and Profit“ genannt, weil es erstmals Aspekte der Erwirtschaftung von Gewinnen sowie der Existenz von Unternehmen in direkten Zusammenhang mit Unsicherheit und Risiko gebracht und in die betriebswirtschaftliche Literatur eingeführt hat (vgl. Collier 2009, S. 7; Winter 2007, S. 68; Hull 2012, S. 518; Kloman 2009, S. 22; Culp 2002, S. 227f.). An anderer Stelle werden auch Arbeiten von FRIEDMAN/SAVAGE (1948) aus dem Bereich der Versicherungswirtschaft, die sich in erster Linie mit dem Übertrag von Risiken beschäftigen, als Ausgangspunkt für das moderne Risikomanagement gesehen (vgl. Grace 2010, S. 157; Strohmeier 2007, S. 44).

Unabhängig davon, wo man den genauen Anfang des betrieblichen Risikomanagements sieht lassen sich in Anlehnung an KAJÜTER und HUNT aus der Rückbetrachtung prinzipiell vier Phasen abgrenzen, die sich

³⁴ Eine Diskussion des Konzepts der praktisch-normativ ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre ist unter anderem bei BERGER (1979) und ADAM/BACKHAUS/THONEMANN/VOETH (2004) zu finden sowie im Kontext des Risikomanagements bei STROHMEIER (2007).

³⁵ Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich in erster Linie an der Strukturierung und Beschreibung des historischen Kontexts bei KAJÜTER (2012) und HUNT (2003).

durch unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte bei der Entwicklung von Maßnahmen und Instrumenten zur Risikohandhabung auszeichnen (vgl. Hunt 2003, S. 51ff.; Kajüter 2012, S. 48ff.):³⁶

- Als *erste Phase* kann der Zeitraum identifiziert werden, der bis in das Ende der 1960er Jahre reicht und sich als Bildung der „traditionellen Risikolehre“ bezeichnen lässt. Während dieser Zeit etablierte sich Risikomanagement auch als eigenständiger Begriff beziehungsweise eigenes Forschungsfeld in der betriebswirtschaftlichen Literatur. Im Zentrum der Diskussion stehen primär Aspekte der Definition und Abgrenzung des Risikobegriffs, die systematische Gliederung von Risikoarten und die Identifizierung von Risikoursachen. Ebenfalls in dieser Phase werden erste Ansätze zur Risikosteuerung vorgeschlagen, allerdings fehlt noch jeglicher Bezug zur Strategie und Entscheidungsunterstützung. Vielmehr geht es um eine möglichst vollständige Abbildung und Erfassung aller Risikoursachen innerhalb der Organisation, mit dem Ziel durch eine systematische Kategorisierung Risiken transparent und steuerbar zu machen (vgl. Hunt 2003, S. 93; Kajüter 2012, S. 49f.). Die erste Phase der Entwicklung des Risikomanagements hat zwar wesentlich dazu beigetragen, das Risikophänomen offen zu legen, vernachlässigt jedoch durch eine starke Fokussierung auf die Risikoverminderung und -vermeidung, Entscheidungsträgern strategische Handlungsalternativen und effektive Steuerungsmaßnahmen aufzuzeigen (vgl. Winter 2007, S. 69; Kajüter 2012, S. 50).
- Die *zweite Phase* kann bis etwa in die Mitte der 1980er Jahre datiert werden und ist charakterisiert durch mehrere zentrale Entwicklungen. Dies ist unter anderem die zunehmende Etablierung eines eigenen Bereichs Risk Management in der betrieblichen Praxis von US-amerikanischen Großunternehmen, was vor allem als Reaktion auf steigende Risiken zu verstehen ist, die sich insbesondere in zunehmenden Schadenhöhen und Schadenfrequenzen sowie damit steigender Versicherungsprämien äußerten. Neben einer besseren Koordination und Optimierung von Versicherungsverträgen wurden in diesem Zusammenhang auch spezielle Stellen geschaffen, mit dem Ziel der Vermeidung von Schäden (vgl. Hunt 2003, S. 95; Kajüter 2012, S. 51; Winter 2007, S. 70; Hoitsch/Winter 2004, S. 236f.). Wie HALLER es formuliert, bleibt das klassische Risikomanagement zu diesem Zeitpunkt dem „Denken in Alternativen der Sicherung“ verhaftet, womit der Fokus primär auf versicherbaren Risiken unter Sicherheits- und Kostenaspekten liegt und in diesem Sinne sogar enger ist als in der traditionellen Risikolehre der ersten Phase (vgl. Haller 1986, S. 9; Winter 2007, S. 70; Kajüter 2012, S. 51). Erstmals findet jedoch eine aktive Beschäftigung mit aufbau- und ablauforganisatorischen Fragen statt. Von Seiten der Aufbauorganisation geht es vor allem um die hierarchische Einbindung in die bestehende Primärorganisation, wobei das Risikomanagement

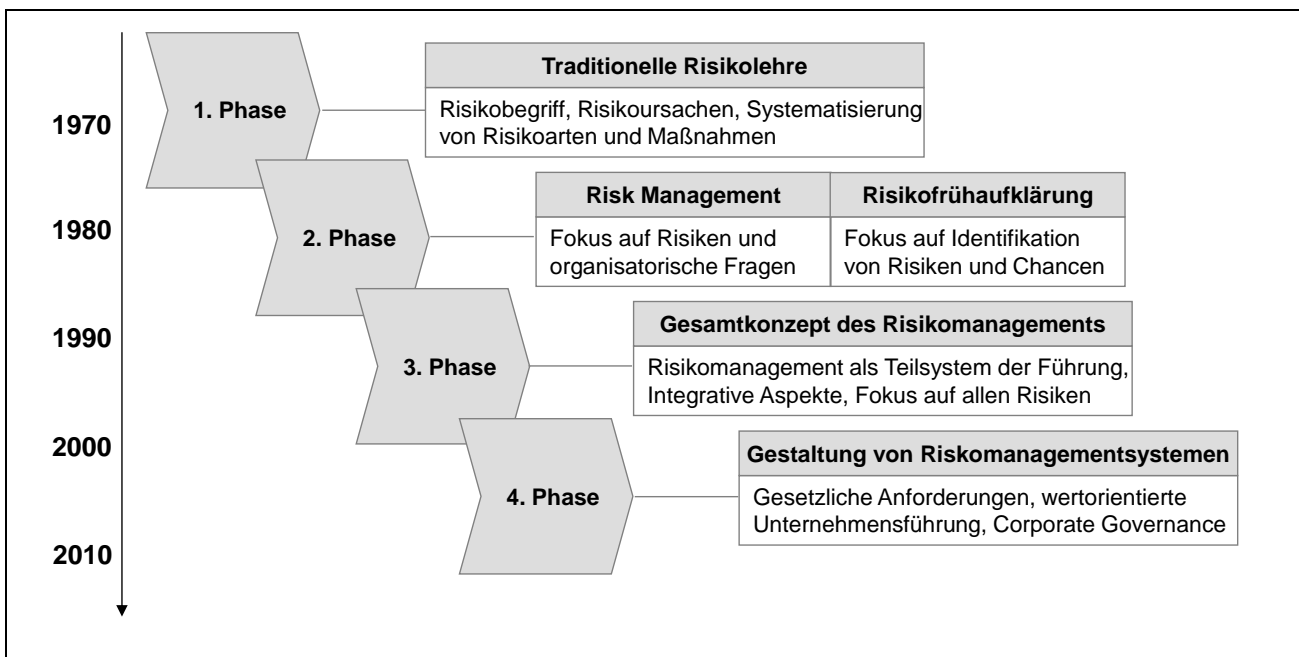
³⁶ Für eine umfangreichere historische Aufarbeitung der Beschäftigung mit Risiko und der Etablierung des Risikomanagements, die auch mathematisch-statistische Hintergründe miteinbezieht und noch weiter zurückreicht, wird auch auf ROMEIKE/HAGER (2009), KLOMAN (2009) und WOLKE (2008) verwiesen.

erstmalig als für sich abgeschlossener „Handlungskomplex“ interpretiert wird (vgl. Winter 2007, S. 70; Kloman 2009, S. 25). Im Rahmen der Ablauforganisation werden praxisbezogene Vorschläge zur Reihenfolge der Risikomanagementaktivitäten gemacht und wie eine Einbindung in den Entscheidungsprozess erfolgen kann. Vor dem Hintergrund, der Defizite von statischen rückwärts gerichteten Kennzahlensystemen, entwickelt sich parallel zum Risikomanagement-Ansatz eine Diskussion über Frühaufklärungssysteme, mit dem Ziel, Gefahren frühzeitig und vorausschauend zu signalisieren. Dabei soll vor allem die „informativische Basis“ für Aktivitäten der Planung und Kontrolle verbessert werden und in Ansätzen geht es erstmals nicht nur um die Vermeidung von Risiken sondern auch die bewusste Wahrnehmung von Chancen (vgl. Martin/Bär 2002, S. 82f.; Kajüter 2012, S. 51f.).

- Die *dritte Phase* der Entwicklung des Risikomanagements reicht bis etwa in die Mitte der 1990er Jahre und ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Forderung nach einer besseren Integration des Risikomanagements in die Führungsaufgaben des Unternehmens sowie einem holistischen Ansatz, was in dem Versuch zum Ausdruck kommt, die verschiedenen entwickelten Instrumente und Methoden zu einem Gesamtkonzept zusammenzufassen (vgl. Kajüter 2012, S. 52; Haller 1986, S. 9; Mensch 1991, S. 102; Winter 2007, S. 70). In diesem Kontext und unter Rekurs auf den Controllingansatz etabliert sich Risikomanagement während dieser Phase als eigenes Teilsystem und Aufgabe der Geschäftsführung. Dabei werden funktionale, institutionale und instrumentale Aspekte erörtert und eine umfassendere Perspektive als beim Ansatz des Risikomanagements in der zweiten Phase eingenommen (vgl. Kajüter 2012, S. 52; Mensch 1991, S. 102).
- In der *vierten Phase* seit Mitte der 1990er Jahre lassen sich wesentliche Impulse von regulatorischer Seite und durch gesetzliche Vorgaben zum Risikomanagement ausmachen. Im Zentrum dieser Phase stehen daher in erster Linie spezifische Fragen zur Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen vor dem Hintergrund regulatorischer Anforderungen. Ergänzend kommt eine Diskussion auf, inwieweit sich Risikomanagement auf die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben beschränken oder darüber hinausgehend auch intensiver mit Chancen beschäftigen sollte. Daneben wird eine stärkere Integration des Risikomanagements in das Controlling angestrebt. Weitere Impulse lassen sich aus der zunehmenden Relevanz der Corporate Governance und wertorientierten Unternehmensführung feststellen (vgl. Hunt 2003, S. 51ff.; Kajüter 2012, S. 52; Winter 2007, S. 71). Neben gesetzlichen Anforderungen etablieren sich auch zunehmend nationale und übernationale Standards, die Aussagen zu Bestandteilen, Prozessen und Instrumenten des Risikomanagements fixieren und versuchen, eine gemeinsame Begriffswelt zu schaffen (vgl. Winter 2007, S. 73; Kloman 2009, S. 27). Darüber hinaus fällt in diesen Zeitraum die Verselbständigung eines unternehmensweiten Risikomanagements, unter der Bezeichnung Enterprise Risk Management (ERM). Dieses unterscheidet sich, wie CULP es beschreibt, dadurch von den bisherigen Ansätzen, dass es

„strives to consolidate and integrate both process by which a firm manages its risk and the risks which are targeted in that process“. Darüber hinaus wird versucht, die Risiken, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht, einheitlich und holistisch wahrzunehmen (vgl. Culp 2002, S. 227f.). In diese letzte Phase fallen auch erste Ansätze der Übertragung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements in andere organisatorische Gebilde, wie NPOs und öffentliche Einrichtungen (vgl. Grace 2010, S. 156).

Einen zusammenfassenden Überblick über die einzelnen Phasen der historischen Entwicklung des Risikomanagements gibt Abbildung II-1, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass eine zeitlich trennscharfe Abgrenzung der verschiedenen Phasen nicht möglich ist.



**Abbildung II-1: Entwicklungsphasen des Risikomanagements
(in Anlehnung an Kajüter 2012, S. 53)**

Neben dieser Einteilung in Entwicklungsphasen, die sich an historischen Meilensteinen und Tendenzen der Unternehmenspraxis orientiert, erfolgt in der Literatur auch oft eine Abgrenzung in Anlehnung an die im Zeitablauf entwickelten und zur Verfügung stehenden Instrumente des Risikomanagements (vgl. Deloach 2000, S. 24; Martin/Bär 2002, S. 84; Romeike/Hager 2009). In Anlehnung an die von DELOACH verwendete Terminologie, können drei Entwicklungsstufen unter den Bezeichnungen Risk Management, Business Risk Management und Enterprise Risk Management differenziert werden (vgl. Deloach 2000, S. 24). In der Phase des *Risk Management* liegt nach diesem Verständnis der Fokus auf dem Abwendungen von Gefahren, vor allem unter Verwendung von Versicherungen und ohne Etablierung eines eigenen Verantwortungsbereichs für ein institutionalisiertes Risikomanagement. MARTIN/BÄR bezeichnen dies auch als Versicherungsmanagement, was den ersten beiden historischen Entwicklungsphasen nach KAJÜTER und HUNT entspricht (vgl. Deloach 2000, S. 24; Martin/Bär 2002, S. 84). Analog der dritten historischen Entwicklungsphase liegt der

Hauptfokus beim *Business Risk Management* auf der integrierten Betrachtung von Einzelrisiken und vor allem der Berücksichtigung nicht-finanzieller Risiken. Der gesamte Risikomanagementprozess gewinnt in dieser Phase mehr an Struktur und es bilden sich klare Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation. Die letzte Entwicklungsstufe, bezeichnet als *Enterprise Risk Management*, ist gekennzeichnet durch einen organisationsweiten ganzheitlichen Risiko-Ansatz, mit dem Ziel sämtliche Prozesse und die Strategie mit den Anforderungen des Risikomanagements in Übereinstimmung zu bringen. In diesem Sinne ist Risikomanagement dann ein die gesamte Organisation durchdringender strukturierter Verhaltensansatz mit strategischer Bedeutung und Reichweite (vgl. Deloach 2000, S. 23ff.; Romeike/Hager 2009, S. 105; Paetzmann 2012, S. 78; Hoitsch/Winter 2004, S. 237f.; Monda/Giorgino 2013, S. 2f.).

1.2 Metatheoretische Einordnung des Risikomanagements

Wie der historische Rückblick gezeigt hat, ist Risikomanagement nicht nur von praktischer Relevanz, sondern es haben sich in den vergangenen Jahren verschiedene Forschungsstränge in Verbindung mit der Untersuchung des Risikophänomens in der betriebswirtschaftlichen Praxis etabliert. Im Sinne einer wissenschaftstheoretischen Unterscheidung kann eine grobe Untergliederung nach der *gegenstandstheoretischen* Beschäftigung mit dem Thema Risiko und Unsicherheit sowie einer *metatheoretischen* Auseinandersetzung vorgenommen werden (vgl. Kajüter 2012, S. 66ff.; Winter 2007, S. 86ff.).

Nach RITZERS ist dabei unter Metatheorie, in Abgrenzung zur Gegenstandstheorie, die „overarching theoretical perspective“ zu verstehen oder wie es TUCKERMANN und VOGD beschreiben, ist es die Grundlagentheorie, „vor deren Hintergrund der Forschungsprozess strukturiert“ wird und damit auf einer früheren Ebene ansetzt (vgl. Ritzer 2001, S. 18; Tuckermann 2013, S. 24; Vogd 2009, S. 10).³⁷ Damit stellt die Gegenstandstheorie, auch Objekttheorie genannt, „das Gefüge von Aussagen und Deutungen“ aus der Forschungstätigkeit dar und „umreißt das Thema, zu dem die Erkenntnisse etwas beitragen“ (vgl. Tuckermann 2013, S. 24; Meidl 2009, S. 43). Ausgehend von dieser Abgrenzung können in der Literatur einige Ansätze beobachtet werden, die versuchen, Risikomanagement an Ordnungskonzepte, die dem Bereich der Metatheorien zuzuordnen sind, anzuknüpfen. Den Vorteil eines solchen Vorgehens beschreiben dabei

³⁷ Wie WALLIS (2010) feststellt, besteht in der Literatur kein einheitliches Verständnis des Begriffs „Metatheorie“, wobei er eine Übersicht von 20 verschiedenen variierenden Definitionsansätzen gibt (vgl. Wallis 2010, S. 75ff.). Die meisten Definitionen vermitteln einerseits das Verständnis der Analyse von Theorien und die Theoriebildung sowie andererseits die Aggregation von einzelnen Theorien zu übergeordneten Theoriegebilden als Hauptaufgabe der Beschäftigung mit Metatheorien (vgl. Ritzer 2001, S. 18f.; Wallis 2010, S. 77; Tsoukas 1994, S. 290; Wallis 2014, S. 28; Willmott 1996, S. 323; Meidl 2009, S. 42ff.). ABRAMS/HOGG (2004) vergleichen in diesem Zusammenhang die Aufgabe von Metatheorien auch als Reiseführer, die empirischen Untersuchungen Struktur und richtungsweisende Anhaltspunkte liefern (vgl. Abrams/Hogg 2004, S. 98). In ähnlicher Weise bringt VOGD (2009) zum Ausdruck, dass jede empirische Beobachtung einen Bezugspunkt braucht und standortabhängig sein muss (vgl. Vogd 2009, S. 10).

ABRAMS/HOGG wie folgt: „In addition, identifying the metatheory behind a particular theory helps reveal potentially interesting and useful links to other theories“ (Abrams/Hogg 2004, S. 100).

Einen möglichen Anknüpfungspunkt, der insbesondere in den ersten deutschsprachigen Beiträgen zum Risikomanagement aufgezeigt wird, stellt die *Systemtheorie* dar, wie sie bereits im Kontext des NPO-Managements in Kapitel I.B.2.1 diskutiert wurde.³⁸ Wie ULRICH es definiert, handelt es sich bei einem System um „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“ (vgl. Ulrich 1970, S. 105). Die Systemtheorie beschäftigt sich aufbauend auf dieser Definition in abstrakter Form „mit der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von Systemen“, wobei sie einen formal-logischen Rahmen bildet, der helfen soll, komplexe Phänomene zu ordnen und systematisch zu strukturieren (vgl. Kajüter 2012, S. 66f; Horváth 2012, S. 87; Ulrich 1970, S. 135f.; Seiffert 2001, S. 125f.). Durch die Offenheit der Definition kann die Systemtheorie auf verschiedene Arten von Problemstellungen übertragen werden. So lässt sich ein Unternehmen in diesem Kontext als „zielorientiertes sozio-technisches System“ verstehen, das in ein übergeordnetes System, seine Umwelt, eingebettet ist und mit dieser interagiert (vgl. Gonschorrek/Hoffmeister 2006, S. 92; Kajüter 2012, S. 67; Ulrich 1970, S. 114ff.). Diese Interpretation des Unternehmens hat zwei Implikationen, die aus Sicht des Risikomanagements relevant sind. Zum einen unterliegt das Unternehmen in dieser Sichtweise Einflussfaktoren und Störungen aus dem Umsystem der Umwelt, auf die es mit geeigneten Mitteln reagieren muss. Zum anderen ist die Umwelt zu vielschichtig, so dass ein Unternehmen zur Reduktion der Komplexität selektiv festlegen muss, welche Segmente und Einflüsse bedeutsam sind und bewusst wahrgenommen werden sollen (vgl. Meierbeck 2010, S. 46f.; Horváth 2012, S. 87f.; von Metzler 2004, S. 48f.). Aus beiden Implikationen resultieren Unsicherheiten, aus denen die Notwendigkeit für das Unternehmen erwächst, diesen mit entsprechenden Teilsystemen innerhalb des Systems der Unternehmung zu begegnen. Aus dieser Perspektive ist dann Risikomanagement als Teilsystem zur Unterstützung und Ausführung von Führungsaufgaben zu verstehen, das auf äußere Einflüsse von Systemen höherer Ordnung und innere Veränderungen reagiert (vgl. Kajüter 2012, S. 66f.; von Metzler 2004, S. 48). Wie HORVÁTH ausdrückt, besteht der Wert des Systemansatzes darin, dass er „auf die verschiedenen Kräfte, die auf ein System einwirken, aufmerksam“ macht und „die verschiedenen Subsysteme, ihre Funktionen und Beziehungen“ aufzeigt sowie auf die „zeitlichen Veränderungen der verschiedenen Systembeziehungen“ hinweist. Auf der anderen Seite liefert dieser Ansatz aber keinen näheren Hinweis auf die Intensität und Wirkungsrichtung der dargestellten Beziehungen und es können keine handlungsleitenden

³⁸ Als Beispiele der deutschsprachigen Literatur zum Risikomanagement, die direkt oder indirekt Bezug auf die Systemtheorie nehmen, können BRAUN (1984), HALLER (1986), MENSCH (1991) und POLLANZ (1999) genannt werden.

den Empfehlungen abgeleitet werden, da die getroffenen Aussagen zu allgemein gehalten sind (vgl. Horváth 2012, S. 88; Kajüter 2012, S. 67f.; Macharzina/Wolf 2008, S. 73).

Unter Berücksichtigung dieses Defizits der Systemtheorie und aufbauend auf dem Grundgedanken eines situativen kontextspezifischen Ansatzes, untersuchen einige Forschungsarbeiten Risikomanagement aus dem Blickwinkel der *Kontingenztheorie*. In diesem Kontext finden sich gerade in der neueren angelsächsischen Literatur vermehrt Beiträge, die versuchen, Risikomanagement als Ergebnis von verschiedenen Einflussvariablen zu beschreiben und einen Ausgestaltungsrahmen zu entwickeln (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 1ff.; Woods 2009, S. 69ff.; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 301ff.).³⁹ Die Kontingenztheorie unterstellt, dass es für die erfolgreiche Unternehmensführung nicht nur eine für alle Organisationen gültige optimale Gestaltungsalternative gibt, sondern die Eignung einer Handlungsempfehlung von der jeweiligen Situation abhängt und durch verschiedene Einfluss- oder Kontingenzfaktoren charakterisiert werden kann. Ausgehend und abhängig von den identifizierten Kontext- und Gestaltungsvariablen können idealtypische Entscheidungsempfehlungen abgeleitet werden (vgl. Dillerup/Stoi 2013, S. 23; Kajüter 2012, S. 68; Miebach 2012, S. 197). Wie MACHARZINA/WOLF es beschreiben ist die Grundlage des Kontingenzansatzes somit „im Stimulus-Response-Modell organisatorischen Handelns“ zu sehen, das davon ausgeht, dass Reaktionen einer Organisation immer auf vorgelagerte Stimuli oder Auslöser zurückzuführen sind (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 74). Im Grundmodell der Kontingenztheorie nach THOMPSON stammen solche Auslöser, die in Unsicherheiten für Organisationen resultieren, in erster Linie aus den beiden Bereichen Umwelt und Technologie, die als determinierende Kräfte zu verstehen sind, denen sich das Unternehmen anpassen muss, um effektiv operieren zu können (vgl. Thompson 2005, S. 13ff.; Kieser/Kubicek 1992, S. 57; Miebach 2012, S. 95). Zur weiteren Spezifizierung der Kontextfaktoren, sind zentrales Element kontingenztheoretischer Arbeiten empirisch ergründete und zumindest in gewissem Umfang generalisierbare Zusammenhänge, die nicht nur für ein einzelnes Unternehmen, sondern im Hinblick auf zumindest einen bestimmten Typus von Unternehmen gelten, ohne dabei Anspruch auf universelle Gültigkeit zu erheben. Vielmehr geht es um die Erfassung der Realität und Konkretisierung kontextueller Einflüsse, was eine inhaltliche Ergänzung zum systemtheoretischen Ansatz darstellt (vgl. Kajüter 2012, S. 68; Macharzina/Wolf 2008, S. 74). Im Fokus der Forschungsfragen der Kontingenztheorie steht damit die Identifikation von Faktoren, die das Vorhandensein divergierender Gestaltungsformen erklären können (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 74; Kajüter 2012, S. 68f.). Bezogen auf das Risikomanagement ist die Existenz eines systematischen Umgangs mit Risiken in der Unsicherheit der Umwelt des

³⁹ Diese Arbeiten folgen dem Trend der empirischen Controllingforschung, in der zunehmend der Ansatz der Kontingenztheorie Anwendung findet. Den konzeptionellen Rahmen bildet hier unter anderem der Entwurf von GORDON/MILLER (1976), der die situative Analyse von Controllingssystemen propagiert und unterstellt, dass, ebenfalls wie die Organisation sich der Umwelt, auch das Controllingssystem dem Kontext anpassen muss (vgl. Gordon/Miller 1976, S. 60ff.; Lachmann 2011, S. 56; Kajüter 2012, S. 69).

Unternehmens sowie zusätzlicher externer wie interner Faktoren begründet, die es organisationspezifisch zu ergründen gilt (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 5f.).

Ein weiterer Anknüpfungspunkt für das Risikomanagement, der in der Literatur diskutiert wird, ist die *Entscheidungstheorie* (vgl. Winter 2007, S. 75; Paetzmann 2012, S. 46; Kajüter 2012, S. 70; Gunkel 2010, S. 5; Strohmeier 2007, S. 13). Wie OBERKAMPF es beschreibt, ist erklärtes Ziel dieses Ansatzes, „durch die Entwicklung einer deskriptiven Theorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens, den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmungen zu erklären, um darauf aufbauend Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger geben zu können“ (vgl. Oberkampf 1976, S. 12). Im Mittelpunkt der deskriptiven Entscheidungstheorie steht somit zu erklären und zu beschreiben, wie Entscheidungen ausgehend von verschiedenen Einflussfaktoren, zustande kommen. Dabei werden Entscheidungen, eng mit der Planung und Kontrolle verbunden und als Prozess verstanden, der in einzelne Phasen unterteilt werden kann. Aus diesem Blickwinkel gesehen, wird Risikomanagement an den Prozesscharakter der Entscheidungstheorie angelehnt und in einzelne Schritte, wie der Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikosteuerung, mit dem Ziel der Komplexitätsreduktion untergliedert. Risiko wird als immanenter Bestandteil von Entscheidungen interpretiert und Risikomanagement konsequenterweise als integrales Element der Unternehmensführung aufgefasst (vgl. Paetzmann 2012, S. 46; Kajüter 2012, S. 70f.; Strohmeier 2007, S. 13). In Ergänzung zur deskriptiven Entscheidungstheorie, versucht die präskriptive Entscheidungstheorie normative Ansätze und Handlungsempfehlungen zu entwerfen, ausgehend davon, wie sich Entscheidungsträger gemäß dem Postulat der Rationalität verhalten sollten. Zentrale Elemente in diesem Modell sind das Entscheidungsfeld, das mögliche Aktionen und Umweltzustände sowie Ergebnismengen beschreibt, und das spezifische Zielsystem der Entscheidungsträger. Aufgabe des Risikomanagements ist es in diesem Kontext, ausgehend von den individuellen Nutzenwerten des Zielsystems der Organisation, unter Berücksichtigung des Aspekts der Unsicherheit, Empfehlungen zur Auswahl der besten Handlungsweise vorzuschlagen (vgl. Strohmeier 2007, S. 13; Winter 2007, S. 75).

Den breitesten Raum innerhalb der Risikomanagement-Literatur nehmen Ansätze zur ökonomischen Vorteilhaftigkeit ein, die auf Gedanken der *Kapitalmarkttheorie* und *Neuen Institutionenökonomik* aufbauen (vgl. Winter 2007, S. 96ff.). In der Kapitalmarkttheorie wird aus Investorensicht konzeptionell zwischen zwei Arten von Risiko unterschieden, dem systematischen Risiko, dem alle Unternehmen in gleicher Weise ausgesetzt sind, und dem unsystematischen unternehmensspezifischen Risiko (vgl. Paetzmann 2012, S. 44). Unter der Annahme sehr restriktiver Prämissen, wie dem rationalen Verhalten aller Marktteilnehmer, symmetrischer Informationen und dem Fehlen von Transaktionskosten, kommt die Kapitalmarkttheorie zu dem Schluss, dass Investoren das unsystematische Risiko durch Diversifikation und eigenes Verhalten ausschalten können und Risikomanagement auf Unternehmensebene überflüssig ist beziehungsweise keinen Mehr-

wert generieren kann. In Anlehnung an die Arbeiten von MODIGLIANI/MILLER (1958) wird in diesem Zusammenhang auch von dem „risk management irrelevance principle“ gesprochen (vgl. Grace 2010, S. 157f.; Hommel 2005, S. 460; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 643). Ausgehend von der Neuen Institutionenökonomik als positivistischem Ansatz, die eine Relativierung der strikten Annahmen der Kapitalmarkttheorie vornimmt, kann gezeigt werden, dass als Resultat von Marktunvollkommenheiten und bestehenden Informationsasymmetrien Transaktions-, Informations- und Agency-Kosten entstehen. Wie zahlreiche Arbeiten theoretisch begründen, können unter diesen Prämissen Kosten und Konflikte durch die Existenz des Risikomanagement gemindert werden, was für das Unternehmen einen tangiblen Mehrwert schafft (vgl. Paetzmann 2012, S. 44; Fiege 2006, S. 73; Wolf/Runzheimer 2009, S. 32; Strauß 2008, S. 91). So argumentieren SCHROECK, HOITSCH/WINTER und HOMMEL, dass als ökonomische Legitimierung mit dem Einsatz von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements Unternehmenswertsteigerungen in verschiedenen Bereichen generiert werden können. Dies betrifft die Reduktion des Kapitalkostensatzes und damit die Erhöhung erwarteter Zahlungsüberschüsse als Ergebnis der Optimierung von Agency-Kosten und die Wahl lohnender Investitionsobjekte sowie eine Verringerung des Eintretens von finanziellen Notlagen (vgl. Schroeck 2002, S. 79; Hoitsch/Winter 2004, S. 238; Hommel 2005, S. 458; Winter 2007, S. 97).⁴⁰

Mit Blick auf die Eignung der diskutierten theoretischen Ansätze ist festzustellen, dass nicht alle in gleicher Weise auf den NPO-Kontext übertragen werden können. Dies betrifft in erster Linie die Erklärungen aus Sicht der Kapitalmarkttheorie und der Neuen Institutionenökonomik. So sind zwar auch im Umfeld von NPOs Informationsasymmetrien und Agency-Konflikte zu beobachten, allerdings liegt der Hauptzweck der Organisation nicht in der Maximierung der Gewinne, sondern im Erreichen der Sachziele (vgl. Brody 2003, S. 239; Vilain 2006, S. 30; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19ff.).⁴¹ Wie GRACE argumentiert, lassen sich jedoch einige Aspekte übertragen. Dies betrifft primär die Vermeidung finanzieller Notlagen insbesondere bei NPOs, deren Finanzierungsquellen durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet sind. Darüber hinaus können, ausgehend von der fehlenden „disciplinary power of shareholders“, Agency-Konflikte in NPOs durch das Risikomanagement reduziert werden, indem es eine Kontrollfunktion auf die Aktivitäten der Geschäftsführung ausübt (vgl. Grace 2010, S. 158).

⁴⁰ Für eine ausführliche Diskussion und Begründung der Wirkungsmechanismen des Risikomanagements aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik einschließlich Aspekten der Prinzipal-Agenten-Theorie sowie deren Auswirkungen auf die Aufnahme von Eigen- und Fremdkapital, wird insbesondere auf SCHMITZ/WEHRHEIM (2006), WINTER (2007) und HOMMEL (2005) verwiesen.

⁴¹ Eine intensive Diskussion zu Informationsasymmetrien findet in der NPO-Forschung im Kontext der Governance von NPOs etwa bei BENJAMIN (2008), BIES (2010), HOPT/VON HIPPEL (2010) und YOUNG/STEDHAM/BEEKUN (2000) statt. Eine Anwendung im Zusammenhang mit dem Risikomanagement nimmt YOUNG vor. So interpretiert er die Geschäftsführung als „agents for a society that has commissioned nonprofits to carry out their socially worthy missions“ (vgl. Young 2007, S. 35).

Ähnlich anpassungsbedürftig sind die Annahmen der Entscheidungstheorie. Zwar kann auch im NPO-Kontext die Entscheidungsfindung als Prozess interpretiert und das Risikomanagement als Unterstützungsfunktion gesehen werden, jedoch sind andere Handlungsmechanismen aufgrund des Fehlens einer singulären „bottom line“ zu berücksichtigen (vgl. Greiling 2009, S. 32). Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement weist YOUNG insbesondere auf zwei Aspekte hin. Dies betrifft zum einen die Dominanz nicht monetärer qualitativer Zielgrößen im Kontext der Sachzielerreichung und die Bestimmung, wie viel Risiko die Organisation bereit ist einzugehen. Komplexitätserhöhend wirkt auch an dieser Stelle wieder das Fehlen von eindeutigen Eigentümer- und Verantwortlichkeitsstrukturen (vgl. Young 2007, S. 34f.).

	Systemtheorie	Kontingenztheorie	Entscheidungstheorie	Kapitalmarkttheorie
Erklärungsansatz	Unsicherheit ausgehend vom Um- system Umwelt Risikomanagement ist Teilsystem zum Umgang mit Unsicherheiten	Effektivität einer Organisation hängt von Anpassungsfähigkeit an Kontext ab Risikomanagement ist durch bestimmte externe und interne Faktoren bestimmt	Beschreibung des Entscheidungsverhaltens von Individuen Risikomanagement ist als Prozess zu interpretieren Unterstützung bei Entscheidungsfindung	Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens Risikomanagement steigert Wert durch Abbau von Informationsasymmetrien und Reduktion von Transaktionskosten
Kritische Würdigung	Flexibler Ordnungsrahmen Keine handlungsleitenden Empfehlungen Keine Berücksichtigung des Kontexts	Situativer Erklärungsansatz Berücksichtigt spezifischen Kontext der Organisation Getrieben durch Empirie	Prozess zur Ableitung von Handlungsempfehlungen Primär deskriptiv und präskriptiv Keine Berücksichtigung des Kontexts Fokus auf Individuum	Starker Fokus auf theoretischer Begründung Ökonomische Motive im Vordergrund
Eignung für NPO	Prinzipiell auch auf NPO übertragbar Anderes Zielsystem	Prinzipiell auch auf NPO übertragbar Überprüfung und Anpassung der Kontextfaktoren	Prinzipiell auch auf NPO übertragbar Andere Mechanismen der Entscheidungsfindung	Eignet sich nur sehr begrenzt zum Übertrag auf NPOs Abweichende Ziel-funktion im NPO-Kontext

Tabelle II-2: Theoretische Fundierung des Risikomanagements

Aufgrund des größeren Grades der Flexibilität der Ausgestaltung, fällt die Übertragbarkeit des Systemansatzes und der Kontingenztheorie auf den NPO-Kontext methodisch einfacher und beide Ansätze dienen in einer Vielzahl an Untersuchungen von Anpassungsprozessen in NPOs als Ausgangspunkt.⁴² Mit Bezug zur

⁴² Als Beispiele sind hier etwa die Untersuchungen von WOODS (2009), BRADSHAW (2009), CHEW/OSBORNE (2009), OSTROWER/STONE (2010) und MOULTON/ECKERD (2012) zu nennen.

Anwendung der Kontingenztheorie auf NPOs stellt ANHEIER fest, „the survival of nonprofits generally and irrespective of particular fields and organizational niches depends on the extent to which general form conditions can be maintained“ (vgl. Anheier 2004, S. 148f.). Allerdings sind mit Blick auf das Risikomanagement Kontextfaktoren im Zusammenhang von NPOs anzupassen beziehungsweise beim Übertrag von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen kritisch zu hinterfragen, da unter Umständen andere Wirkungsmechanismen gelten (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 37). Unter Berücksichtigung dieser Argumente und der genannten Vorteile, bietet für die vorliegende Arbeit die Kontingenztheorie einen potenziellen Startpunkt, um die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs in Abhängigkeit von situativen Bedingungen zu untersuchen. Eine zusammenfassende Übersicht der Ansätze zur Fundierung des Risikomanagements einschließlich einer Bewertung der Eignung für den NPO-Kontext liefert Tabelle II-2.

1.3 Forschungspraxis des Risikomanagements

Wie im vorherigen Abschnitt diskutiert, beschäftigen sich eine Reihe von Forschungsarbeiten mit der Einordnung des Risikomanagements in allgemeine Ordnungskonzepte beziehungsweise die Anknüpfung an Metatheorien. Wie unter anderem jedoch KAJÜTER und WINTER bei der Beurteilung der betriebswirtschaftlichen Forschungspraxis des Risikomanagements vor dem Hintergrund einer wissenschaftstheoretischen Unterscheidung feststellen, findet eine starke Konzentration auf den gegenstandstheoretischen Aspekt des Umgangs mit Risiken statt und es dominieren sachlogisch-konzeptionelle Arbeiten. Vielfach steht das pragmatische Wissenschaftsziel im Vordergrund und die praktische Nutzbarmachung theoretisch gewonnener Erkenntnisse sowie die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen zur Implementierung beziehungsweise Anwendung bestimmter Risikomanagement-Techniken (vgl. Kajüter 2012, S. 48; Winter 2007, S. 89; Paul 2011, S. 21; Führung 2006, S. 59). Dies gilt nicht nur für die Risikomanagement-Forschung im erwerbswirtschaftlichen Kontext sondern insbesondere auch für die betriebswirtschaftliche Beschäftigung mit NPOs, wo eine systematische Beschäftigung mit dem Thema Risiko erst in den Anfängen steckt und einen noch wesentlich stärkeren auf die Praxis ausgerichteten Fokus hat (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 322; Young 2007, S. 372; Carroll/Stater 2009, S. 964; Young 2009, S. 33; Benjamin 2008, S. 978).⁴³ In diesem Kontext kommt YOUNG zusammenfassend zu dem Schluss, dass „nonprofits have not taken a sufficiently robust view of risk management“ (vgl. Young 2009, S. 44).

⁴³ Primär praxisorientierte und normative Arbeiten, die den Schwerpunkt auf die praktische Implementierung von Risikomanagement in Anlehnung an die Erwerbswirtschaft legen, sind in der angelsächsischen Literatur bei DYER (2008), HERMAN (2005), HERMAN/HEAD/JACKSON/FOGARTY (2004) und JACKSON (2006a) sowie im deutschsprachigen Raum bei BACHERT/PETERS/SPECKERT (2008) und HEILMAIR (2009) zu finden. Eine Ausnahme bilden BENJAMIN (2008) und GRACE (2010), wobei hier der Aspekt des Risikos in NPOs in erster Linie aus der Perspektive des Performance Measurements beziehungsweise unter Prinzipal-Agenten-Beziehungen untersucht wird. Einen Überblick über vereinzelte Initiativen in der NPO-Literatur zum Thema Risikomanagement gibt YOUNG (2009).

Im Rahmen einer umfangreichen Literaturanalyse untersucht WINTER die Merkmalausprägungen von insgesamt 36 Risikomanagement-Konzeptionen für erwerbswirtschaftliche Unternehmen aus der internationalen Forschungspraxis.⁴⁴ Als zentrale inhaltliche Elemente dieser konzeptionellen Beiträge, die den gegenstandstheoretischen Fokus unterstreichen, identifiziert er Aussagen zu den allgemeinen Unternehmenszielen und den *Zielen des Risikomanagements* sowie Aufgaben, Instrumente und funktionelle Elemente als Merkmale der *Ausgestaltung des Risikomanagements*. Ebenfalls diskutiert wird aus organisationaler Sicht der Bezug zur Unternehmensführung und die *organisatorische Eingliederung* der Risikomanagement-Funktion in das Unternehmen (vgl. Winter 2007, S. 121ff.).⁴⁵ Zentrale Bedeutung kommt bei dem konzeptionellen Risikomanagement der Definition und Ableitung der Risikomanagement-Ziele im Gesamtkontext der Unternehmensziele zu, die als Art Fixpunkt für die weitere Implementation und Ausgestaltung der Risikomanagement-Aktivitäten fungieren (vgl. Mikus 2001, S. 72; Christians 2006, S. 337; Strohmeier 2007, S. 51). Wie ROMEIKE es in diesem Zusammenhang formuliert „kann das Risikomanagement nicht losgelöst von den Unternehmenszielen betrachtet werden“ (vgl. Romeike 2007, S. 161).

Ausgehend von dieser Einordnung sowie der Erkenntnis, dass unternehmerische Tätigkeiten mit Unsicherheiten und Risiken verbunden sind, besteht das übergeordnete Hauptziel des Risikomanagements aus gegenstandsorientierter Sicht darin, durch die systematische Behandlung von Risiken dauerhaft die Existenz der Organisation zu sichern und gleichzeitig Kosten zu senken. Dabei rücken Ziel-Mittel-Strukturen sowie das Zusammenspiel von Instrumenten und Institutionen in den Vordergrund der Betrachtung sowie Methoden zur Erfüllung dieser Aufgabe. Im Zentrum steht die prozessorientierte Ausgestaltung als Gestaltungshilfe und die Entwicklung von Instrumenten und Methoden zur Erreichung des Sicherungsziels (vgl. Winter 2007, S. 90ff.; Meierbeck 2010, S. 26; Braun 1984, S. 45; Kajüter 2012, S. 48; Diederichs 2013, S. 12; Smirska 2009, S. 10).

Dabei entfaltet sich im erwerbswirtschaftlichen Kontext prinzipiell ein Konflikt mit dem Ziel der Erwirtschaftung von Gewinnen. Die Aufgabe des Risikomanagements wird nicht im Anstreben einer maximalen, sondern nur einer optimalen Sicherheit gesehen. Diese optimale Sicherheit ist gekennzeichnet durch eine Gratwanderung zwischen notwendigem Risiko zur Vermeidung der Gefahr mangelnder Konkurrenzfähig-

⁴⁴ In seiner Literaturanalyse konzentriert sich WINTER (2007) auf Konzeptionen zum Risikomanagement für den gesamten Sektor der Nicht-Finanzunternehmen. Daneben existieren einige Arbeiten, die konzeptionelle Vorschläge für Verbände, die öffentliche Verwaltung oder andere spezielle Branchen machen. Zu nennen sind etwa die Ausführungen von HEILMAIR (2009), KÄSTNER (2012), STROHMEIER (2007), FÜHRING (2006) und MIDDENDORF (2005). Aber auch in diesen Arbeiten dominiert ein gegenstandsorientierter Fokus.

⁴⁵ Als Beispiele der neueren Risikomanagement-Forschung können aus dem deutschsprachigen Raum etwa die vorwiegend konzeptionellen Arbeiten von HALLER (1986), MENSCH (1991), POLLANZ (1999), OEHLER/UNSER (2002) MARTIN/BÄR (2002), WOLF/RUNZHEIMER (2009) und DIEDERICHS (2010) genannt werden.

keit auf der einen Seite und unerwarteten Krisen aufgrund zu hoher Risiken auf der anderen Seite. Gute Unternehmensführung unter Berücksichtigung von Risikomanagement-Aspekten bedeutet in diesem Zusammenhang das kalkulierte bewusste Eingehen von Risiken, mit dem Ziel, Chancen aktiv zu nutzen und so Gewinne zu erwirtschaften (vgl. von Metzler 2004, S. 19ff.; Meierbeck 2010, S. 26; Löhr 2010, S. 60f.; Haller 1986, S. 22; Mikus 2001, S. 74).

In Hinsicht auf die Bestimmung der Risikomanagementziele wird dieser Blickwinkel von DIEDERICHS (2010) dahingehend erweitert und ausgedehnt, dass die spezifischen Aktivitäten des Risikomanagements nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern im Kontext des allgemeinen Zielsystems des Unternehmens, was neben der Gewinnmaximierung noch weitere Aspekte erfasst, gesehen werden müssen und sich in dieses einfügen haben. Das bedeutet somit, dass sich die Risikomanagementziele inhaltlich konsequent aus allen formellen und sachlichen Oberzielen der Organisation abzuleiten haben und in Abhängigkeit davon zu konzipieren sind (vgl. Diederichs 2010, S. 12f.; Strohmeier 2007, S. 45).

1.4 Ziele des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPOs

Dem Risikomanagement werden neben dem wenig operationalen Hauptziel der Existenzsicherung im erwerbswirtschaftlichen Kontext folgende weitere Ziele zugeordnet, die sich teilweise harmonisch zum primären Ziel der Gewinnerwirtschaftung verhalten und sich in der praktischen Umsetzung eher konkretisieren lassen (vgl. Diederichs 2010, S. 13; Kajüter 2012, S. 108ff.; Heilmair 2009, S. 22; Wildemann 2006, S. 46; Wolf/Runzheimer 2009, S. 32; Middendorf 2005, S. 24f.; Martin/Bär 2002, S. 88; Löhr 2010, S. 53f.; Stiefl 2010, S. 11):

- *Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen*: Sicherung des zukünftigen Erfolges durch Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen und Identifikation nicht lohnender oder riskanter Investitionen.
- *Senkung der Risikokosten*: Die Verringerung beziehungsweise systematische Begrenzung des eingegangenen Risikos und die Reduktion der Ausfallwahrscheinlichkeit von Forderungen senkt Kapitalkosten und baut Informationsasymmetrien zu potenziellen Ressourcengebern ab.
- *Stärkung des Risikobewusstseins*: Bessere Kenntnisse über mögliche Risiken und ihre potenziellen Wirkungen zielt auf die Stärkung des Risikobewusstseins von Entscheidungsträgern ab.
- *Marktwertsteigerung*: Durch Angleichung der Risikopräferenzen von Ressourcengebern und Management wird die Gefahr finanzieller Krisen reduziert und der Marktwert des Unternehmens gesteigert.

Das erweiterte Verständnis der Risikomanagementziele im Kontext der gegenstandstheoretischen Risikomanagement-Forschung mit dem Hauptziel der Existenzsicherung lässt sich prinzipiell auch auf NPOs übertragen, da auch sie an einer dauerhaften Ausübung ihrer Aktivitäten interessiert sind und Gefahren vermeiden möchten, die die Mission der Organisation gefährden könnten. Unterschiede treten aber jedoch

insbesondere mit Blick auf die Unterziele des erwerbswirtschaftlichen Risikomanagements zu Tage, die im Wesentlichen von dem abweichenden Zielsystem kommerzieller Unternehmen geprägt sind und durch den Gedanken der Wertschaffung beziehungsweise Marktwertsteigerung dominiert werden (vgl. Young 2009, S. 33; Meulbroek 2002, S. 4ff.).⁴⁶ In diesem Zusammenhang ist die Feststellung von BEYES/JÄGER über eine vielfache Schwäche in der NPO-Forschung mit Blick auf die kritiklose Übertragung von Methoden und Techniken des Managements in erwerbswirtschaftlichen Organisationen auf NPOs zutreffend: „Zu kurz zu kommen scheint ... die Diskussion von NPO als gelebte Praxis, ihren möglichen Besonderheiten und den daraus resultierenden Konsequenzen für das Management“ (vgl. Beyes/Jäger 2005a, S. 32). Das heißt, gefordert ist im NPO-Kontext, unter dem Aspekt des Risikos, eine differenzierte Auseinandersetzung und ein Abgleich mit den spezifischen multikriteriellen Zielen von NPOs. Dabei hat die Sicherung von Gewinnen und das systematische Abwägen von Entscheidungsalternativen zwar auch hier eine gewisse Bedeutung, dient aber vielmehr als Maßnahme, um die ideellen Oberziele der Organisation zu erreichen (vgl. Fleßa 2009, S. 1; Beyes/Jäger 2005a, S. 38; Young 2009, S. 33). Insofern ist der prinzipielle Konflikt zwischen der Gewinnerzielung und der Aufgabe des Risikomanagements zur langfristigen Existenzsicherung in NPOs tendenziell nicht so ausgeprägt wie bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, da die Rentabilität und wirtschaftlichen Sachziele nur eine notwendige Nebenbedingung darstellen. Dafür ergibt sich jedoch ein Konflikt auf Seiten der eigentlichen Sachziele der Organisation, die den Daseinszweck der NPO determinieren, sowie der Herausforderung der Quantifizierbarkeit dieser Ziele (vgl. Fleßa 2009, S. 4; Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 168).

Wie BAUMOL/BOWEN es in diesem Kontext beschreiben, befinden sich NPOs kontinuierlich am Rande einer finanziellen Katastrophe, aufgrund der „unerfüllbaren sozialen Wohlfahrtsstiftung“ und einer immer vorhandenen Anzahl von zusätzlichen Projekten sowie Forderungen von Stakeholdern, die sie beim Vorhandensein zusätzlicher Ressourcen gerne realisieren würden (vgl. Baumol/Bowen 1965, S. 497f.; Greiling 2009, S. 301). Zu der Priorisierung dieser Projekte und Anforderungen, die in sich schon ein mehrdimensionales konkurrierendes Zielsystem darstellen, treten die Ziele des Risikomanagements. Hier kommt es zu einem Zielkonflikt zwischen den eigentlichen, schwer quantifizierbaren Sachzielen zur Erfüllung der Mission auf der einen Seite sowie Wirtschaftlichkeit und Sicherung der Existenz durch Risikosteuerung auf der anderen Seite, dessen Lösung zwangsläufig einen Zielkompromiss erforderlich macht (vgl. Heilmair 2009, S. 68; Young 2009, S. 34f.; Fleßa 2010, S. 65f.; Stötzer 2009, S. 33). Zusätzlich erschwert wird dies durch die Frage, wie viel Risiko die NPO bei der Implementierung ihrer Initiativen bereit ist einzugehen sowie durch ei-

⁴⁶ MEULBROEK (2002) geht sogar so weit, Unternehmenswertsteigerung als Hauptziel des Risikomanagements zu identifizieren: „As with the other facets of firm management, the goal of risk management is to maximize shareholder value“ (vgl. Meulbroek 2002, S. 5).

nen fehlenden „Marktmechanismus“, der in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen hilft, diese Frage zu beantworten (vgl. Grace 2010, S. 159f.). YOUNG stellt in diesem Zusammenhang fest: „In a business setting, shareholders ultimately hold executives responsible for managing their assets to achieve maximum financial returns within the bounds of specified tolerance of risk. In a nonprofit, executive staff and the trustees to whom they report, are left to interpret ... what is appropriate in terms of the risks they should assume and the levels of social return they should seek“ (vgl. Young 2009, S. 35).

Die Art und Weise, wie dieser Zielkonflikt der Risikotoleranz aufgelöst und Kompromisse realisiert werden, liegt also letztendlich im Ermessen des Managements der NPO und ist nicht zuletzt abhängig von deren Risikopräferenz sowie Kultur zur Konsensbildung innerhalb der Organisation (vgl. Greiling 2009, S. 301; Diederichs 2010, S. 12; Burger/Buchhart 2002, S. 10; Grace 2010, S. 160). Der Prozess zur Festlegung der Position, die eine NPO im Zusammenhang mit der Kompromissfindung für diesen Zielkonflikt einnimmt und einen gewissen Rahmen für den Umgang mit Risiken vorgibt, liegt außerhalb der Aufgabe des Risikomanagements und ist eine originäre Entscheidung des Managements beziehungsweise der Geschäftsführung der NPO. Das Risikomanagement selber kann aber in diesem Zusammenhang als ein Instrument zur Führungsunterstützung verstanden werden, dessen Aufgabe darin liegt, risikobehaftete Entwicklungen beziehungsweise das Verfehlen von Zielen rechtzeitig zu identifizieren, einer Beurteilung zugänglich zu machen und innerhalb der Organisation zu kommunizieren sowie potenzielle Veränderungen fortlaufend zu überwachen (vgl. Diederichs 2010, S. 12; Hoffmann 2012, S. 60; Löhr 2010, S. 76; Fiege 2006, S. 104).

Vor dem Hintergrund der kontinuierlichen Anpassung der NPO an sich stetig verändernde Umfeldbedingungen und im Sinne der Berücksichtigung des Metaziels der NPO, der Gewährleistung des dauerhaften Fortbestands der Organisation, müssen analog zum Vorgehen in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen dem NPO-Management von Seiten des Risikomanagements Handlungsspielräume zur langfristigen Ausübung der Aktivitäten der Organisation gegeben werden sowie risikorelevante Implikationen bei der strategischen Planung neuer Aufgaben aufgezeigt werden (vgl. Heilmair 2009, S. 21; Benjamin 2008, S. 960; Diederichs 2010, S. 13; Merna/Al-Thani 2008, S. 44).⁴⁷ Diese Zielsetzung und Aufgabe des Risikomanagements überschneidet sich in gewisser Weise mit der des Managements, insbesondere im Hinblick auf den Aspekt der Alternativengenerierung und -evaluierung, stellt jedoch stärker auf den Sicherheitsaspekt und die explizite Berücksichtigung von Risiken im Entscheidungsprozess ab. Während das Management der NPO die Optimierung der einzelnen Ziele und hier primär der eigentlichen Sachziele verfolgt, fokussiert das Risikoma-

⁴⁷ Selbst vor dem Hintergrund und dem Metaziel der Existenzsicherung, kann es nicht das Hauptanliegen des Risikomanagements sein, Risiken vollständig zu vermeiden oder absolute Sicherheit durch eine restriktive Risikopolitik zu schaffen. Ein solches Vorgehen würde nicht nur Risiken ausschließen sondern auch gleichzeitig keine Chancen zulassen und damit zur vollständigen Inaktivität und Verfehlung der Sachziele der NPO führen (vgl. Young 2009, S. 38; Diederichs 2010, S. 13).

nagement auf die Abwehr von existenzbedrohenden Zielabweichungen. Insofern existiert zwar eine Schnittmenge, aber das Risikomanagement ist nicht mit dem Management und den Führungstätigkeiten gleichzusetzen beziehungsweise diesem immanent, sondern vielmehr eine notwendige Unterstützungsaufgabe, die eine *systematische, kontinuierliche* und *umfassende* Herangehensweise an das Risikophänomen einschließt (vgl. Diederichs 2010, S. 10ff.; Löhr 2010, S. 20f.; Strohmeier 2007, S. 45; Schuy 1989, S. 33; Filipiuk 2009, S. 19).⁴⁸

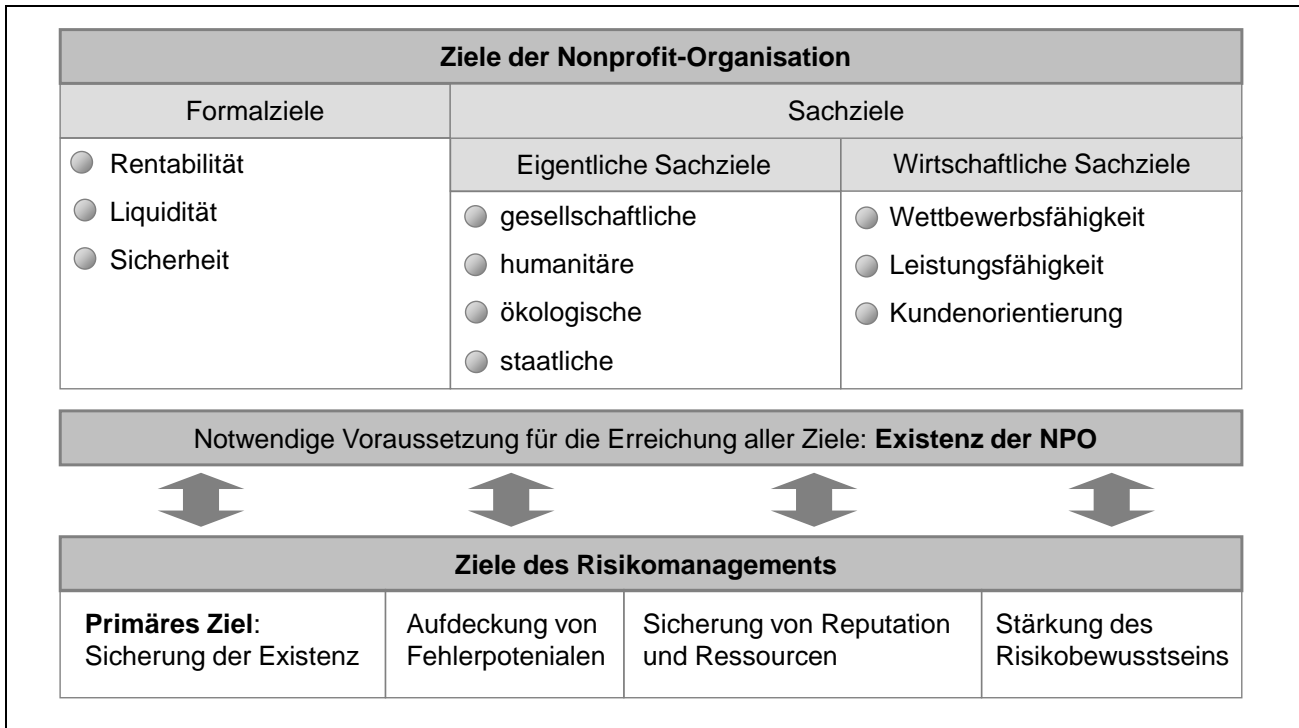


Abbildung II-3: NPO-Ziele und Ziele des Risikomanagements
(in Anlehnung an Eichhorn 2002, S. 46; Romeike/Hager 2009, S. 116)

Im Einklang mit diesem Verständnis, lassen sich im NPO-Kontext neben dem Oberziel der Existenzsicherung folgende weitere Ziele dem Risikomanagement zuordnen, wobei sich diese ungleich schwieriger konkretisieren lassen als das für die Ziele in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist. Wenngleich es einige signifikante Unterschiede in den Unterzielen zu beachten gilt, gibt es auch prinzipielle Parallelen zwischen NPOs und kommerziellen Unternehmen in der Zielgestaltung (vgl. Middendorf 2005, S. 24f.; Young 2009, S. 39ff.; Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 57; Carroll/Stater 2009, S. 950f.):

⁴⁸ Dieses Verständnis von Risikomanagement als Teilmenge beziehungsweise eigenständige Aufgabe des Managements, entspricht im Wesentlichen dem Verständnis der neueren Risikomanagement-Forschung. Im Zusammenhang mit der Definition als Instrument zur Führungsunterstützung wird für eine detaillierte und ausführliche Abgrenzung von Management und Controlling sowie Risikomanagement und Risikocontrolling auf LÖHR (2010) und WEIßENBERGER (2004) sowie BURGER/BUCHHART (2002) verwiesen.

- *Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen:* Auch innerhalb der NPOs besteht ein Interesse, Entscheidungsgrundlagen zu verbessern, wenngleich dies nicht primär vor dem Hintergrund der besseren Identifikation rentabler Investitionen geschieht, wie in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Vielmehr soll durch das Risikomanagement sichergestellt werden, dass Alternativen bei Entscheidungen durchdacht werden, um die Erreichung der Sachziele der Organisation nicht zu gefährden beziehungsweise mögliche negative Auswirkungen zu beherrschen (vgl. Grace 2010, S. 165).
- *Stärkung des Risikobewusstseins:* NPOs profitieren analog zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen von einer erhöhten Transparenz und kontinuierlichen Kommunikation von Risiken, durch die ein stärkeres Bewusstsein von Risiken und deren Auswirkungen auf die Organisation erreicht wird. Darüber hinaus unterstützt es, dass Prozesse reibungslos ablaufen und potenzielle Fehlerquellen rechtzeitig identifiziert werden (vgl. Middendorf 2005, S. 25).

Neben der Irrelevanz des Marktwertes für NPOs, der zentraler Anknüpfungspunkt des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist, bestehen die größten Abweichungen der Risikomanagement-Unterziele im Bereich derjenigen Ziele, die im Zusammenhang mit der Finanzierung beziehungsweise Ressourcenbeschaffung stehen. Dies resultiert einerseits aus der divergierenden Hauptmaxime beider Organisationsformen, aber auch aus der spezifischen Abhängigkeit von Ressourcengebern im NPO-Kontext (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 171f.; Bowman 2002, S. 296):

- *Senkung der Risikokosten:* Die Vermeidung beziehungsweise Senkung der Risikokosten durch bewusste Begrenzung von Verlusten und damit einhergehender Verbesserung der Kreditwürdigkeit ist nur für NPOs relevant, die sich durch Fremdkapital finanzieren (vgl. Vilain 2006, S. 276f.). Es besteht also eine hohe Abhängigkeit von der individuellen Finanzierungssituation und den primären Finanzierungsquellen der NPO. Ein höherer Anteil an Fremdkapital ist eher bei NPOs zu erwarten, die sich maßgeblich auch durch Leistungsentgelte finanzieren und damit eine größere Nähe zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen aufweisen (vgl. Bowman 2002, S. 293; Khodjamirian 2008, S. 4).⁴⁹
- *Reputation:* Wenngleich die Reputation auch im erwerbswirtschaftlichen Kontext zunehmend an Aufmerksamkeit im Kontext des Risikomanagements gewinnt, so ist sie für NPOs von zentraler Bedeutung, wie DRUCKER es vergleichend beschreibt, dass eine „typical non-profit has so many more relationships that are vitally important“ (vgl. Drucker 1990, S. 157; Bebbington/Larrinaga/Moneva 2008, S. 339;

⁴⁹ KHODJAMIRIAN (2008) weist an dieser Stelle auch darauf hin, dass, anders als für erwerbswirtschaftliche Unternehmen, kein direkter „Markt“ für die Fremdkapitalbeschaffung besteht und NPOs daher oftmals Fremdkapital aus dem Kreis der NPO nahe stehender Personen beziehen, was in der Regel potenzielle Informationsasymmetrien reduziert (vgl. Khodjamirian 2008, S. 4f.).

Kong/Farrell 2010, S. 245f.).⁵⁰ Nach außen gerichtet, sollen aktuelle sowie potenzielle Ressourcengeber Vertrauen in die NPO, ihre Leistungsfähigkeit sowie in ihre Leistungen gewinnen, was essentiell für die Überlebensfähigkeit der Organisation ist und damit bedeutendes Ziel des Risikomanagements in NPOs wird (vgl. Middendorf 2005, S. 24; Grace 2010, S. 160). Der Aspekt der Reputation wird für NPOs umso bedeutender, je abhängiger sie von den Ressourcen Spenden und ehrenamtlichem Engagement sind (vgl. Kong/Farrell 2010, S. 246).

In Abbildung II-3 werden nochmals alle Unterziele des Risikomanagements in NPOs aufgeführt und in Perspektive zu den Zielen der NPO sowie dem Metaziel der Existenzsicherung gestellt. Ausgehend von den Zielen des Risikomanagements sowie deren Abgrenzung zum erwerbswirtschaftlichen Kontext, lässt sich der *Risikomanagement-Begriff* und die Aufgabe des Risikomanagements in NPOs, konsistent mit einem systemorientierten Verständnis, wie folgt zusammenfassend beschreiben:

Im Sinne einer Führungsunterstützungsaufgabe stellt das Risikomanagement die Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen und Prozesse dar, „die auf eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung“ aller Risikopotenziale abzielen und unter Berücksichtigung der Sach- und Formalziele eine bewusste Gestaltung der Risikoexposition durch Evaluierung von Handlungsalternativen ermöglichen (vgl. Diederichs 2010, S. 15; Schuy 1989, S. 32; Braun 1984, S. 43; Grace 2010, S. 164).

Diese Definition stellt zwei wesentliche Aspekte und Gestaltungsaufgaben des Risikomanagements auf organisationaler und prozessualer Ebene heraus. Einerseits wird es als begleitende Führungsfunktion verstanden. Andererseits besteht aus gegenstandstheoretischer Perspektive die eigentliche Hauptaufgabe des Risikomanagements in einem Prozess, der die systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Aggregation, Steuerung und Überwachung der Risiken umfasst (vgl. Filipiuk 2009, S. 16; Diederichs 2010, S. 15; Gunkel 2010, S. 55).

2 Methoden und Instrumente des Risikomanagements

2.1 Risikomanagement als Prozess

Der Risikomanagementprozess bildet den eigentlichen Kern des Risikomanagements und beschreibt die ablauforganisatorische Ausgestaltung der Risikomanagement-Aktivitäten. Die strategischen Rahmenbedingungen des Risikomanagements werden durch eine angemessene *Risikostrategie* und *Risikopolitik* als „prozessfundierende Elemente“ vorgegeben und stehen in direktem Zusammenhang mit den übergeordneten

⁵⁰ So wird die Reputation etwa von RINDOVA/WILLIAMSON/PETKOVA (2010), BEBBINGTON/LARRINAGA/MONEVA (2008) und ROBERTS/DOWLING (2002) als immaterieller Vermögensgegenstand interpretiert und in das Risikomanagement integriert. Ausgehend von einer ressourcenbasierten Perspektive, zeichnet KONG/FARRELL (2010) die Bedeutung der Reputation im NPO-Kontext nach.

Zielen der NPO beziehungsweise fügen sich in diese ein (vgl. Löhr 2010, S. 56; Diederichs 2010, S. 15; Grace 2010, S. 164; Fiege 2006, S. 96; von Metzler 2004, S. 25).

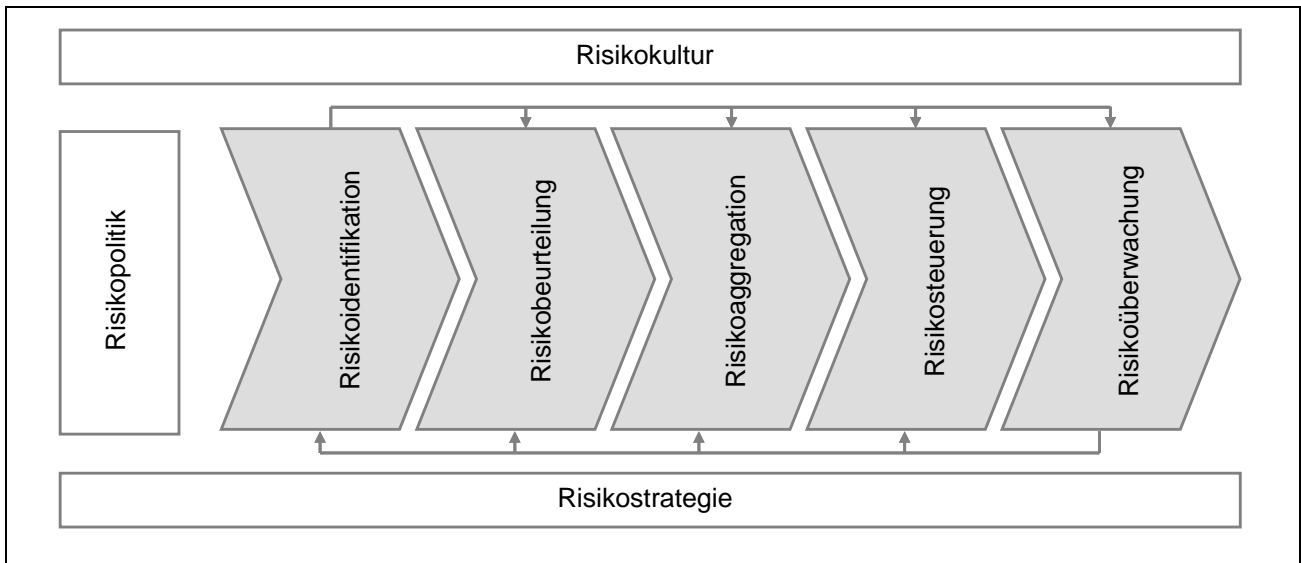
Wie im erwerbswirtschaftlichen Kontext, ist die *Risikostrategie* auch bei NPOs als integratives Element beziehungsweise wesentlicher Bestandteil der gesamten Strategie anzusehen und korrespondiert daher mit den grundsätzlich übergeordneten strategischen Zielen und der Ausrichtung der Organisation. Sie gibt das Ausmaß an, in dem Risiken für die NPO eingegangen werden sollten und bestimmt den Handlungsrahmen, innerhalb dessen Risiken akzeptiert werden können (vgl. Löhr 2010, S. 57; Hoitsch/Winter/Bächle 2005, S. 127; Sartor/Bourauel 2013, S. 35f.). Als für das Risikomanagement relevante strategische Positionen nennt GRACE in diesem Zusammenhang die beiden extremen Pole „Sicherung“ beziehungsweise Fortsetzung der aktuellen Aktivitäten der NPO als risikoaverse Grundhaltung und „Expansion“ als eher risikofreundliche Ausrichtung (vgl. Grace 2010, S. 164; Löhr 2010, S. 57).⁵¹

Die Risikopolitik steht in engem Zusammenhang mit der Risikostrategie und konkretisiert diese innerhalb der Organisation. Unter der *Risikopolitik* ist das „bewusste, planvolle und zielgerichtete Verhalten“ der Organisation im Umgang mit Risiken zu verstehen sowie grundsätzliche Überlegungen zu Maßnahmen der Risikogestaltung (vgl. Hoitsch/Winter 2004, S. 236; Diederichs 2010, S. 16f.). Nach HOITSCH/WINTER/BÄCHLE zählen dazu insbesondere die Dokumentation von Aussagen über die Bedeutung von Risiken für die Organisation, fundamentale risikobezogene Ziele sowie die Einstellung des Managements zur bewussten Risikoübernahme (vgl. Hoitsch/Winter/Bächle 2005, S. 128). Es wird somit auch unter Berücksichtigung externer Anspruchsgruppen die Risikopräferenz festgelegt und damit der potenzielle Handlungsspielraum für Entscheidungen eingeschränkt (vgl. Diederichs 2010, S. 16f.).

Als weitere übergeordnete Komponente wird der Risikomanagementprozess durch die individuelle *Risikokultur* der Organisation begleitet.⁵² Die Risikokultur zeichnet sich als verhaltensorientierte Komponente aus, durch ein gemeinsames, grundlegendes Normen- und Wertegerüst aller Mitarbeiter der NPO für den Umgang mit Risiken. Der Etablierung einer organisationsweiten Risikokultur, mit Ziel der Schaffung eines Hierarchieebenen übergreifenden Risikobewusstseins, wird ein entscheidender Anteil an der erfolgreichen Umsetzung des Risikomanagements sowie dem effektiven Ablauf des Risikomanagementprozesses beigegeben (vgl. Martin/Bär 2002, S. 138; Gunkel 2010, S. 91; Löhr 2010, S. 57; Fiege 2006, S. 235).

⁵¹ Je nach primärer Finanzierungsquelle der Organisation können diese Ziele erreicht werden, entweder durch Erhöhung der Spendeneinnahmen, Ausweitung des Leistungsangebots oder Vergrößerung der Mitgliederanzahl (vgl. Grace 2010, S. 164).

⁵² Mit Blick auf die beiden Dimensionen Risikoorientierung und Kontrollorientierung werden vielfach vier prinzipielle Risikokultur-Typen unterschieden: *Risikoignorant*, *Risikobewusst*, *Risikoavers* und *Risikopenibel* (vgl. Martin/Bär 2002, S. 139; Gunkel 2010, S. 91; Hoffmann 2012, S. 64; Diederichs 2010, S. 16; Fiege 2006, S. 99).



**Abbildung II-4: Phasenmodell des Risikomanagementprozesses
(in Anlehnung an Löhr 2010, S. 56)**

Das Zusammenspiel von Risikostrategie, Risikopolitik und Risikokultur als Rahmen des Risikomanagementprozesses wird von LÖHR wie folgt treffend zusammengefasst: „Das Rahmenkonzept des Risikomanagementsystems basiert somit auf der ... Strategie des Risikomanagements, präzisiert sich innerhalb der Risikopolitik und wird in Form der Risikokultur gelebt“ (vgl. Löhr 2010, S. 57; Steinle/Thiem/Bosch 1997, S. 364). Der Risikomanagementprozess selbst bildet dann darauf aufbauend einen kybernetischen Regelkreis, in dem die bestehenden Risiken der Organisation kontinuierlich identifiziert, beurteilt, gesteuert und überwacht werden. Die durch den Risikomanagementprozess bereitgestellten Ergebnisse finden anschließend Eingang in die Kontrolle der durch die strategischen Parameter abgesteckten Maßnahmen zur Risikobewältigung (vgl. Gunkel 2010, S. 55; Löhr 2010, S. 56; Wolf 2010, S. 137). In Anlehnung an den klassischen Managementprozess ergeben sich somit die folgenden fünf Phasen des Risikomanagementprozesses (vgl. Löhr 2010, S. 56; von Metzler 2004, S. 26; Stiefl 2010, S. 9; Sartor/Bourauel 2013, S. 34; Hoffmann/Bühler 2004, S. 195):⁵³

⁵³ Die Definition und Unterteilung des Risikomanagementprozesses ist in der Literatur nicht einheitlich. In manchen Abhandlungen zum Risikomanagement wird der Risikomanagementprozess auch nur in vier einzelne Schritte untergliedert. Dabei wird in den meisten Fällen die *Risikoaggregation* nicht als eigenständiger Schritt angenommen, sondern als Teil der Risikoanalyse beziehungsweise der Risikobewertung gesehen (vgl. Gunkel 2010, S. 55; Diederichs 2010, S. 15; Burger/Buchhart 2002, S. 31; Merna/Al-Thani 2008, S. 45; Henschel 2010, S. 10). An anderer Stelle werden auch noch *Risikokontrolle* und *Risikoüberwachung* beziehungsweise *Risikoreporting* in unterschiedliche Schritte aufgeteilt (vgl. Fiege 2006, S. 96; von Metzler 2004, S. 26; Wolf/Runzheimer 2009, S. 98). Wegen der wachsenden Bedeutung einer integrativen und aggregierten Risikobetrachtung wird der Definition gefolgt, die die Risikoaggregation als separaten Schritt aufführt (vgl. von Metzler 2004, S. 33). Risikokontrolle und Risikoüberwachung werden dagegen nicht aufgeteilt. In der vorliegenden Arbeit wird in erster Linie den Darstellungen bei LÖHR (2010) und in Teilen denen von DIEDERICHS (2010) und GUNKEL (2010) gefolgt.

- Risikoidentifikation,
- Risikoanalyse und -beurteilung,
- Risikoaggregation,
- Risikosteuerung und
- Risikoüberwachung.

Diese fünf Phasen des Risikomanagementprozesses, die sich im erwerbswirtschaftlichen Kontext etabliert haben, lassen sich prinzipiell auch auf NPOs übertragen, wenngleich es jedoch innerhalb der einzelnen Phasen spezifische Besonderheiten zu berücksichtigen gilt, die in erster Linie aus dem abweichenden Zielsystem resultieren (vgl. Grace 2010, S. 159).

2.2 Risikoidentifikation

Der Risikomanagementprozess beginnt mit der Phase der *Risikoidentifikation*, die das Ziel hat, systematisch und konsistent alle aktuellen und zukünftig bestehenden beziehungsweise potenziellen Risiken, die die Strategie und Ziele der Organisation gefährden könnten, zu erfassen sowie mögliche Interdependenzen zu erkennen (vgl. Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 143; Burger/Buchhart 2002, S. 32; Hoffmann 2012, S. 69; Gunkel 2010, S. 58; Löhr 2010, S. 58; Schierenbeck/Lister 2002, S. 329).⁵⁴ Um systematisch Risiken im Sinne der Gefahr einer Zielabweichung zu identifizieren ist es erforderlich, eine klare Definition der Ziele und Strategie der Organisationen als Ausgangspunkt und Grundlage zu haben. Da die Risikoidentifikation die Basis und Informationsquelle für die nachfolgenden Prozessphasen bildet, hat deren Qualität zentrale Auswirkungen auf den gesamten Risikomanagementprozess (vgl. Gunkel 2010, S. 58; Löhr 2010, S. 58; Diederichs 2010, S. 94ff.). Statt einer isolierten internen Betrachtung sind insbesondere auch die Interaktion der Organisation mit ihrer Umwelt sowie die gegenseitige Beeinflussung von unterschiedlichen Einzelrisiken in die Analyse mit einzubeziehen (vgl. Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 152; Gunkel 2010, S. 58f.; Fiege 2006, S. 113). Aufgrund der Komplexität und Verflechtung der identifizierten Risiken ist nach der Erfassung, in Abhängigkeit von den Zielen, eine Strukturierung und Systematisierung sinnvoll, wobei die Herausforderung darin besteht, dass durch die Existenz und Bildung von Kategorien die Betrachtung des Risikophänomens als Ganzes nicht vernachlässigt wird. Das Endergebnis der Identifikationsphase ist dann ein Risikokatalog, auch Risikoinventar genannt, der die Gesamtheit aller identifizierten Einzelrisiken sowie deren gegenseitigen Wechselwirkungen enthält und auf Konsistenz sowie Plausibilität geprüft ist. Dieses Risikoinventar

⁵⁴ Detaillierte methodische Grundprinzipien beziehungsweise Postulate zur Risikoidentifikation sind unter anderem bei HOFFMANN (2012), DIEDERICHS (2010) und WOLF/RUNZHEIMER (2009) zu finden. Hierzu gehören Vollständigkeit, Aktualität, Wesentlichkeit und Systematik der aufbereiteten Daten sowie der Versuch, organisatorisch bedingte Widerstände zu minimieren (vgl. Hoffmann 2012, S. 70; Wolf/Runzheimer 2009, S. 41f.; Diederichs 2010, S. 97).

dokumentiert idealerweise einerseits die Gesamtheit aller Einzelrisiken, aber auch deren Zusammenhang untereinander sowie zu den Zielen und der Strategie der Organisation (vgl. Löhr 2010, S. 58; Schierenbeck/Lister 2002, S. 331; Gunkel 2010, S. 58f.; Mikus 2001, S. 76; Burger/Buchhart 2002, S. 92).

Zur systematischen Identifikation von Risiken haben sich in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen zahlreiche Hilfsmittel und Instrumente etabliert, die grundsätzlich auch in ähnlicher Weise in NPOs Anwendungen finden können, da die prinzipielle Aufgabenstellung der Aufdeckung potenzieller Risiken und Gefahren identisch ist. Als Erweiterung beziehungsweise Ergänzung sind im NPO-Kontext jedoch insbesondere auch nicht-finanzielle Ziele von Bedeutung, die es im Rahmen der Risikoidentifikation systematisch zu berücksichtigen und abzudecken gilt (vgl. Young 2009, S. 35ff.). Das für NPOs und erwerbswirtschaftliche Unternehmen zur Verfügung stehende Instrumentarium der Risikoidentifikation lässt sich nach verschiedenen Kriterien untergliedern. HOFFMANN unterscheidet je nach verwendeten Daten zwischen *vergangenheitsbezogener* und *zukunftsbezogener* Risikoidentifikation (vgl. Hoffmann 2012, S. 69). Während bei der vergangenheitsbezogenen Analyse ausschließlich externe oder interne historische Ereignisse in die Risikobetrachtung mit einbezogen werden, versucht die zukunftsbezogene Perspektive bewusst auch neue präzedenzlose Umstände zu identifizieren (vgl. Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 146f.; Hoffmann 2012, S. 69; Merna/Al-Thani 2008, S. 47).

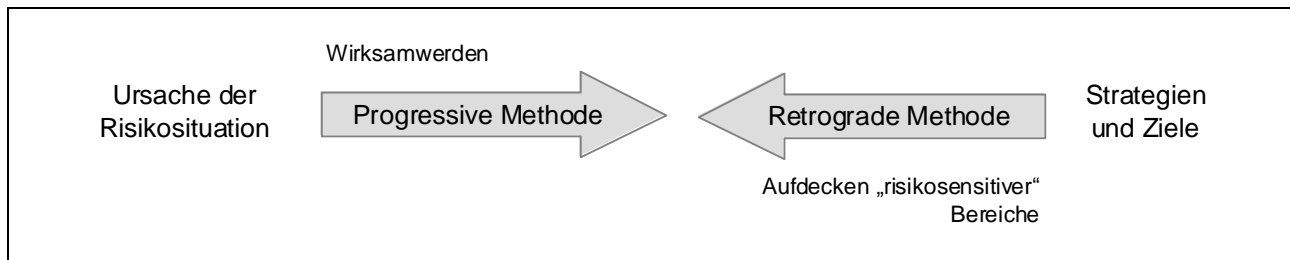


Abbildung II-5: Progressive und retrograde Methode zur Risikoidentifikation (in Anlehnung an Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Diederichs 2010, S. 99)

Aus methodischer Sicht und im Sinne einer qualitativen Kausalanalyse, bei der potenzielle Zielabweichungen auf Ursachen zurückgeführt werden sollen, lassen sich prinzipiell zwei unterschiedliche Herangehensweisen abgrenzen (vgl. Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 158; Hoffmann 2012, S. 75). Die *progressive* oder *induktive Methode* („What if“) untersucht als Bottom-Up-Betrachtung nicht weiter zurückverfolgbare und nicht weiter differenzierbare Risikoursachen beziehungsweise Risikoquellen als Ursprung des Risikos und analysiert von dort aus als Kausalkette deren Entwicklung sowie Wirkung auf die Strategie und Ziele. In diesem Kontext sind dann die einzelnen beteiligten Risikokomponenten möglichst vollständig zu erfassen und transparent offen zu legen (vgl. Mikus 2001, S. 77; Diederichs 2010, S. 100; Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 158). Den umgekehrten Weg verfolgt die *retrograde* oder *deduktive Methode* („What to do to achieve“), indem sie nicht die Risikoursachen vorgibt sondern als Top-Down-Ansatz ver-

sucht, direkt die Risiken zu identifizieren, die unmittelbar auf die Strategie und Ziele wirken. Von dort aus erfolgt rückwärts innerhalb der relevanten Teilprozesse eine Analyse der einzelnen Faktoren und Komponenten bis hin zur Risikoursache beziehungsweise Risikoquelle (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Diederichs 2010, S. 100; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 158).

Ein wesentlicher Nachteil des progressiven Vorgehens, den die retrograde Methode zu umgehen versucht, ist, dass scheinbar nicht relevante Risiken übersehen werden und die Ursachensuche nicht zielgerichtet durchgeführt wird. Dadurch, dass die retrograde Methode vom Zielsystem ausgehend eine Risikozерlegung vornimmt, erlaubt sie eine präzisere Erforschung der Ursachen und bessere Analyse, inwieweit die einzelnen Risiken zusammenwirken. Obwohl das retrograde Vorgehen gegenüber der progressiven Methode Vorteile hat, können sich beide Ansätze ergänzen und zwar insbesondere dann, wenn im Anschluss an eine retrograde Identifikation eine progressive Prüfung zur Vervollständigung der Ergebnisse angeschlossen wird (vgl. Diederichs 2010, S. 100; Wolf 2000, S. 548f.).

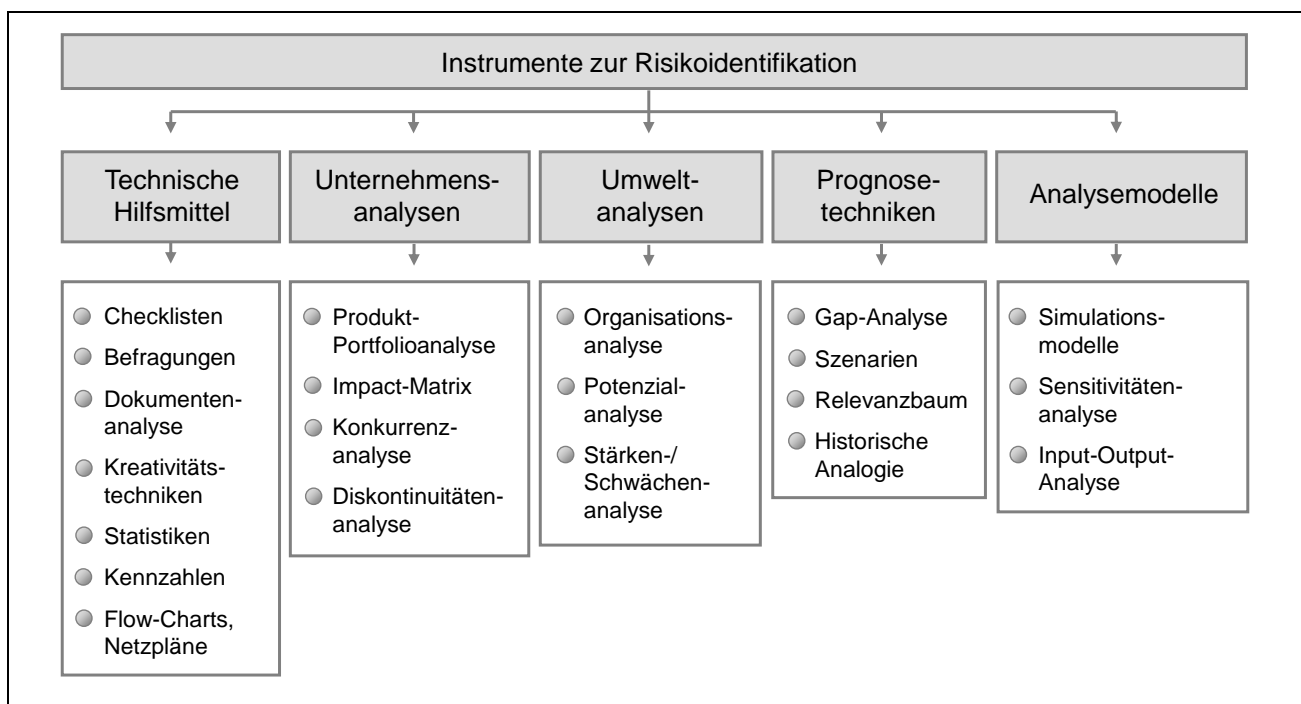


Abbildung II-6: Instrumente zur Risikoidentifikation
(in Anlehnung an Martin/Bär 2002, S. 93; Gunkel 2010, S. 60)

In Verbindung mit diesen beiden grundlegenden methodischen Ansätzen zur Risikoidentifikation lassen sich verschiedene Hilfsmittel und Instrumente einsetzen. Diese können nach MARTIN/BÄR und GUNKEL unterteilt werden gemäß ihrem Einsatzbereich beziehungsweise der angewendeten Methodik in eine Unternehmensanalyse, Umweltanalyse, Prognosetechniken sowie Analysemodelle (vgl. Martin/Bär 2002, S. 93; Gunkel 2010, S. 60). Abbildung II-6 gibt in diesem Kontext einen Überblick über verschiedene spezifische

Instrumente der Risikoidentifikation sowie unterschiedliche *technische Hilfsmittel*, die mehr allgemeiner Natur sind, aber zur konkreten Umsetzung benötigt werden.⁵⁵

Sowohl *Unternehmens-* als auch *Umweltanalysen* haben das Ziel der Erschließung von Informationen für die Prognose und Planung und in Verbindung damit der Identifikation von Stärken und Schwächen der Organisation beziehungsweise potenziellen Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben. Der Schwerpunkt liegt dabei primär auf realen, vergangenheitsbezogenen Ereignissen (vgl. Gunkel 2010, S. 60). Die Umweltanalyse konzentriert sich im NPO-Kontext auf alle die NPO betreffenden Veränderungen im externen Bereich und exogen auf die Organisation einwirkenden Kräfte. Nach BURGER/BUCHHART zählen zum globalen Umfeld insbesondere Veränderungen politischer, wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Hinsicht (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 38; Förchler 2008, S. 94; Gunkel 2010, S. 60f.; Hoffmann 2012, S. 207). Während im erwerbswirtschaftlichen Kontext primär der Fokus auf dem wirtschaftlichen Bereich liegt, etwa in Form steigender Wettbewerbsintensität oder zunehmender Konkurrenz, sind für NPOs gerade auch Tendenzen im politischen und sozialen Umfeld von Interesse, da sie unmittelbar die Mission beeinflussen können (vgl. Förchler 2008, S. 95; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 36). Unter Risikogesichtspunkten sind in diesem Zusammenhang Informationen über die Veränderung der Umweltbedingungen sowie die Auswirkungen getroffener Maßnahmen und Strategien der Organisation von Relevanz (vgl. Gunkel 2010, S. 60f.).⁵⁶

Während verschiedene *Prognosetechniken* wie etwa die Szenario-Technik versuchen, quantitativ oder qualitativ fundierte Aussagen über potenziell in der Zukunft eintretende Ereignisse oder globale Entwicklungen zu treffen und daraus Rückschlüsse für mögliche Risiken zu ziehen, sind *Analysemodelle* neben der Identifikation von Risiken insbesondere auch an der Erklärung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen interessiert. Wenngleich diese Methoden auch bei der Risikoidentifikation hilfreich sein können, liegt ihr Haupteinsatzgebiet jedoch primär in der Analyse und Bewertung von Risiken, was die nächste Phase des Risikomanagementprozesses darstellt (vgl. Löhr 2010, S. 84f.; Gunkel 2010, S. 62f.; Fiege 2006, S. 138). Wie DIEDERICHS herausstellt, darf die Vielzahl der theoretisch zur Verfügung stehenden Hilfsmittel und Instrumente zur Identifikation von Risiken nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieser Prozessschritt nicht nur mit

⁵⁵ In der Literatur besteht keine einheitliche Zuordnung von Instrumenten zur Prozessphase der Risikoidentifikation (vgl. Smirka 2009, S. 49). Die hier gewählte Übersicht orientiert sich im Wesentlichen an der Darstellung von MARTIN/BÄR (2002), GUNKEL (2010) und BRAUN (1984). Eine detaillierte Darstellung *technischer Hilfsmittel* ist unter anderem bei WOLF/RUNZHEIMER (2009) zu finden.

⁵⁶ Im erwerbswirtschaftlichen Kontext haben sich zahlreiche Instrumente etabliert, die eine Integration von Unternehmens- und Umweltsicht anstreben. Hierzu gehören etwa die *SWOT-Analyse*, die einerseits aus einer internen Analyse von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) besteht und diese mit einer externen Analyse von potenziellen Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) aus dem Organisationsumfeld kombiniert (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 60f.; Gunkel 2010, S. 61). Für eine detaillierte Übersicht verschiedener Verfahren, die auch unterschiedliche Formen der *Portfolio-* und *Wettbewerbsanalyse* einschließt, wird auf SCHMITZ/WEHRHEIM (2006), HOFFMANN (2012), KÄSTNER (2012) sowie WOLF/RUNZHEIMER (2009) verwiesen.

praktischen Herausforderungen verbunden ist, sondern auch Grenzen unterliegt (vgl. Diederichs 2010, S. 137ff.). So besteht ein zentraler Konflikt in dem Bestreben einer vollständigen Abbildung aller Risiken der Organisation und der wirtschaftlich sinnvollen Erfassung. Darüber hinaus wächst mit zunehmender Organisationsgröße die Komplexität und die Interdependenzen unterschiedlicher Risiken (vgl. Kästner 2012, S. 120; Wolf/Runzheimer 2009, S. 41; Diederichs 2010, S. 137; Stötzer 2009, S. 103). Des Weiteren gilt es, um organisatorische Widerstände zu minimieren, die Anforderung an die Menge an Informationen überschaubar zu halten und die innerbetriebliche Kooperation und Kommunikation zu fördern, was die Berücksichtigung organisationsindividueller Charakteristika einschließt (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 41f.; Wolke 2008, S. 5; Diederichs 2010, S. 137f.). Im Mittelpunkt der Überlegungen sollte dabei insbesondere die Erkenntnis stehen, dass Risiken, die nicht an dieser frühen Stelle des Risikomanagementprozesses identifiziert werden, auch nicht in der Folge bewertet und gesteuert werden können. Der Risikoidentifikation kommt somit eine zentrale und richtungsweisende Bedeutung zu, da hier bereits der Rahmen abgesteckt wird, inwieweit und in welchem Umfang operative und strategische Risikoaspekte untersucht und miteinander verknüpft werden können (vgl. Diederichs 2010, S. 137f.; Hoffmann 2012, S. 70ff.; Wolke 2008, S. 11; Stötzer 2009, S. 105).

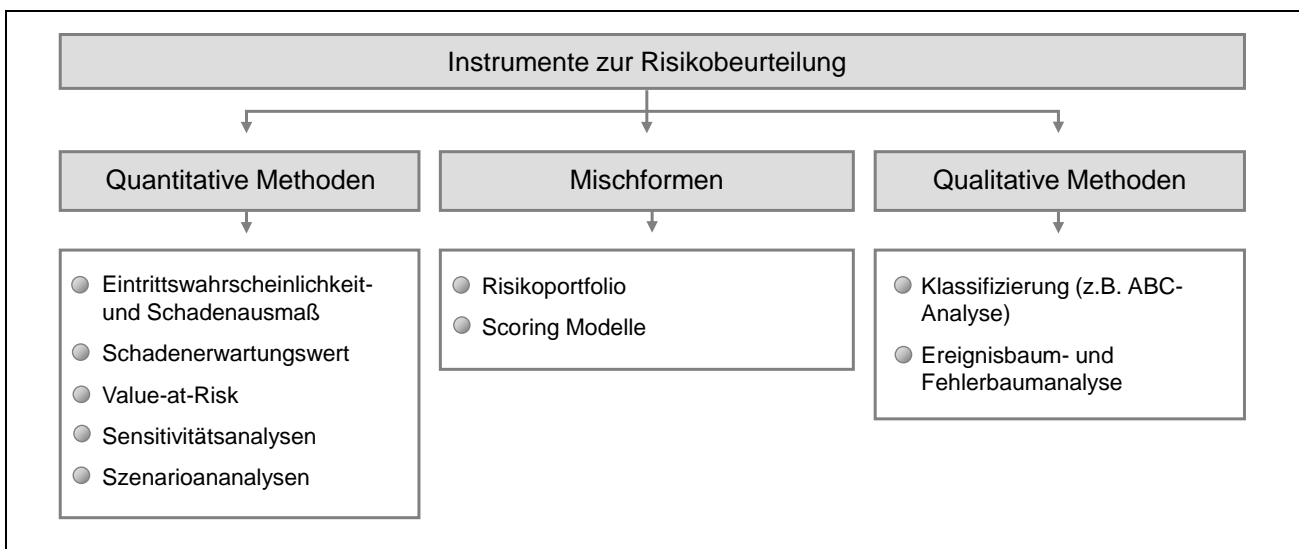
2.3 Risikobeurteilung

Im Anschluss an die Phase der Risikoidentifikation folgt die *Risikobeurteilung*, die als zielgerichtete qualitative und quantitative Bewertung der Auswirkungen aller erfassten Einzelrisiken auf die Ziele und Strategien sowie operativen Aktivitäten der Organisation zu verstehen ist.⁵⁷ Als Konsequenz der Tatsache, dass sich Umweltbedingungen und andere Einflussfaktoren ändern können, ist die Risikobeurteilung eine kontinuierliche Aktivität, zu deren Aufgabe es gehört, regelmäßig neue Risiken zu analysieren und bestehende Risiken zu reevaluiieren (vgl. Hoffmann 2012, S. 90; Gunkel 2010, S. 65f.; Smirska 2009, S. 39f.; Diederichs 2010, S. 139; Löhr 2010, S. 67f.; Fiege 2006, S. 160). Neben quantitativen Aspekten, spielt gerade im NPO-Kontext die Frage der Beurteilung der Auswirkungen auf die strategischen und nicht-finanziellen Ziele der Organisation eine zentrale Rolle. Aus praktischer Sicht besteht hier die besondere Herausforderung darin, dass eine objektive und präzise Quantifizierung von einzelnen Risiken nicht immer möglich ist oder manche nicht-finanzielle Risiken erst mittelbar in der finanziellen Perspektive sichtbar werden, wie etwa durch die Auswirkungen einer verschlechterten Reputation (vgl. Gunkel 2010, S. 67; Hoffmann 2012, S. 220f.; Wolf/Runzheimer 2009, S. 223; Löhr 2010, S. 67f.). Gerade durch die hohe Abhängigkeit von externen Ressourcengebern, ist die öffentliche Wahrnehmung und Reputation für NPOs von wesentlicher Bedeutung. Um auch diese mittelbaren und nicht-finanziellen Aspekte zu berücksichtigen, gilt es die geeigneten Metho-

⁵⁷ An anderer Stelle wird dieser Schritt in der Literatur auch als Risikobewertung, Risikomessung oder Risikoanalyse bezeichnet und mit anderen Phasen des Risikomanagementprozesses kombiniert beziehungsweise in diese integriert (vgl. Stiefl 2010, S. 57; Kästner 2012, S. 124f.; Wolf/Runzheimer 2009, S. 130; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 81; Schierenbeck/Lister 2002, S. 328; Wolke 2008, S. 11)

den zur Risikoquantifizierung zu finden (vgl. Gleißner 2011, S. 111f.; Gunkel 2010, S. 67; Löhr 2010, S. 67f.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 80; Cottin/Döhler 2013, S. 98). Einen zusammenfassenden Überblick über die verschiedenen Instrumente der Risikobewertung gibt Abbildung II-7.

In Anlehnung an die Systematisierung von GUNKEL lassen sich grundsätzlich zwei Hauptansätze zur Beurteilung und Bewertung von Risiken unterscheiden. Die *quantitativen* Methoden versuchen, Risiken basierend auf historischen oder mathematisch-statistischen Daten in ihrer Auswirkung auf die Organisation abzubilden. Demgegenüber stellen *qualitative* Ansätze mehr auf eine Analyse sowie verbal deskriptive Beurteilung oder narrative Beschreibung von Risikoursachen und Risiko-Wirkungsketten ab und basieren primär auf Erfahrungswerten und subjektiven Einschätzungen (vgl. Gunkel 2010, S. 67f.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 83; Burger/Buchhart 2002, S. 106; Löhr 2010, S. 87f.; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 111; Strohmeier 2007, S. 66). Eine Mischung und Verbindung von beiden Methoden mit Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Elementen ist insbesondere dann geeignet ist, wenn sowohl die Quantität als auch die Intensität des Risikos schwer oder nicht in monetärer Form abzuschätzen ist, was bei zahlreichen NPO-Zielen der Fall ist. In der Praxis ist daher oft eine Kombination verschiedener Methoden und Instrumente erforderlich, um zu einer möglichst detaillierten und realitätsgetreuen Einschätzung der Risikosituation der Organisation zu gelangen (vgl. Löhr 2010, S. 87ff.; Gunkel 2010, S. 73f.; Kästner 2012, S. 127; Wolf/Runzheimer 2009, S. 81; Cottin/Döhler 2013, S. 98f.).



**Abbildung II-7: Instrumente zur Risikobeurteilung
(in Anlehnung an Gunkel 2010, S. 68)**

Unabhängig von dem spezifischen Instrument zur Risikobeurteilung erfolgt in der Regel als Ausgangspunkt für die systematische Bewertung von Risiken eine Differenzierung in eine Quantitäts- und Intensitätsdimension. Dabei gibt die Quantitätsdimension die Höhe der Verluste an, also das *Schadenausmaß*, während die Intensitätsdimension die *Wahrscheinlichkeit* für den Eintritt des jeweiligen Risikos beschreibt (vgl.

Löhr 2010, S. 30f.; Diederichs 2010, S. 142; Wolf/Runzheimer 2009, S. 81f.). In der Praxis ist die quantitative Bestimmung beider Größen für eine Vielzahl der identifizierten Risiken problematisch. Dies ist gerade im Umfeld von NPOs der Fall, da sich die Risikobeschreibung nicht nur auf monetäre Größen beschränkt und oftmals auch keine statistisch ausreichende Anzahl ähnlicher Ereignisse beobachtet werden kann, die die notwendige Grundlage für die Ableitung objektivierbarer Wahrscheinlichkeiten bilden. In diesem Fall muss auf subjektive Einschätzungen und eine qualitative Beschreibung der beiden Parameter auf Basis einer ordinalen Skala beziehungsweise Kategorien zurückgegriffen werden (vgl. Diederichs 2010, S. 142f.; Burger/Buchhart 2002, S. 107; Wolke 2008, S. 63; Hoffmann 2012, S. 93). Im Fall subjektiver oder statistisch nur begrenzt valider Schätzungen besteht allerdings die Gefahr der Verzerrung und unangemessenen Abbildung des Risikos, das sich einer objektiven Beurteilung entzieht, in erster Linie bedingt durch ein unterschiedliches Begriffsverständnis und abweichende Risikopräferenzen. DIEDERICHS schlussfolgert daher, dass eine „Quantifizierung der Dimensionen ... aufgrund der besseren Operationalisierbarkeit einer qualitativen Einschätzung vorzuziehen“ ist. Dies hat den weiteren Vorteil, dass quantitative Risikobewertungen auf höheren Organisationsebenen aggregiert und zu einer Risikoklasse zusammengefasst werden können (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 147; Diederichs 2010, S. 142f.; Hoffmann 2012, S. 98ff.; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 188; Gunkel 2010, S. 67; Gleißner 2011, S. 113).

Lassen sich Risiken quantitativ durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmaß beschreiben, kann durch multiplikative Verknüpfung beider Größen der *Schadenerwartungswert* berechnet werden (vgl. Gunkel 2010, S. 66; Wolf/Runzheimer 2009, S. 58f.; Diederichs 2010, S. 143; Meierbeck 2010, S. 18). Durch die Verdichtung auf eine einzelne Maßzahl, besteht die Möglichkeit der Systematisierung und Kategorisierung der einzelnen Risiken in verschiedene Wirkungsklassen (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 181; Meierbeck 2010, S. 20; Diederichs 2010, S. 143; von Metzler 2004, S. 63). Auf der anderen Seite gehen jedoch durch die Zusammenfassung auch Informationen über die Art und Beschaffenheit des Risikos verloren. So kann es etwa dazu kommen, dass Risiken mit existenzbedrohendem Schadenausmaß, aber einer nur geringen Eintrittswahrscheinlichkeit, identisch bewertet werden, wie Risiken mit einem geringem Verlustpotenzial, jedoch einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese Risiken sind in ihrer Natur und in ihren Ausprägungen sehr unterschiedlich und erzielen trotzdem unter Umständen den gleichen Schadenerwartungswert (vgl. Diederichs 2010, S. 143; Gunkel 2010, S. 66ff.; Hoffmann 2012, S. 118; Sartor/Bourauel 2013, S. 48).

Eine weitere Beschränkung der einfachen Berechnung des Schadenausmaßes besteht darin, dass es nur einen ganz bestimmten Fall beziehungsweise nur ein potenzielles Zukunftsszenario abdeckt. Dieser Blickwinkel kann jedoch erweitert werden, indem verschiedene mögliche zukünftige Umweltzustände in Betracht gezogen werden und die daraus resultierenden Schadenausmaße berechnet werden. Dieses Vorgehen, bei dem für alle wesentlichen Einzelrisiken entsprechende Wertveränderungen für jeden Umweltzustand ermit-

telt werden, wird als *Szenarioanalyse* bezeichnet und es können dabei sowohl quantitative als auch qualitative Daten miteinbezogen werden (vgl. Gunkel 2010, S. 70f.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 74; Kästner 2012, S. 122; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 176f.).⁵⁸ Statt einer zufälligen Auswahl möglicher Ereignisse, erfolgt in der Praxis üblicherweise eine Beschränkung auf außergewöhnlich positive („Best Case Szenario“) wie negative („Worst Case Szenario“) Szenarien als extreme Ränder aller möglichen Zukunftswerte. Als Ergebnis erhält man durch diese Abschätzung von Extremwerten den sogenannten Szenariotrichter, der sowohl das beste Ergebnis in Form einer Chance als auch das negativste Resultat absteckt, wie in Abbildung II-8 dargestellt wird. Innerhalb dieser Begrenzung nach oben und nach unten können ergänzend noch besonders relevante oder typische Szenarien berechnet werden (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 47; Gunkel 2010, S. 70f.; Ocker 2010, S. 17; Löhr 2010, S. 84; Hoffmann 2012, S. 81; Mietzner 2009, S. 118ff.). Entscheidend für den Aussagegehalt der gewonnenen Ergebnisse durch die Szenarioanalyse ist die Ermittlung der Veränderung der einzelnen Risikofaktoren, die entweder auf historischen Veränderungen basieren können oder auf der Grundlage von Experteneinschätzungen bestimmt werden. Werden in diesem Kontext primär negative extreme Veränderungen einzelner Risikofaktoren untersucht, die durch eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, aber existenzgefährdende Auswirkungen gekennzeichnet sind, spricht man auch von *Stress-Tests* (vgl. Gunkel 2010, S. 70f.; Wolke 2008, S. 60f.; Kästner 2012, S. 194; Paul 2011, S. 178; von Metzler 2004, S. 138)

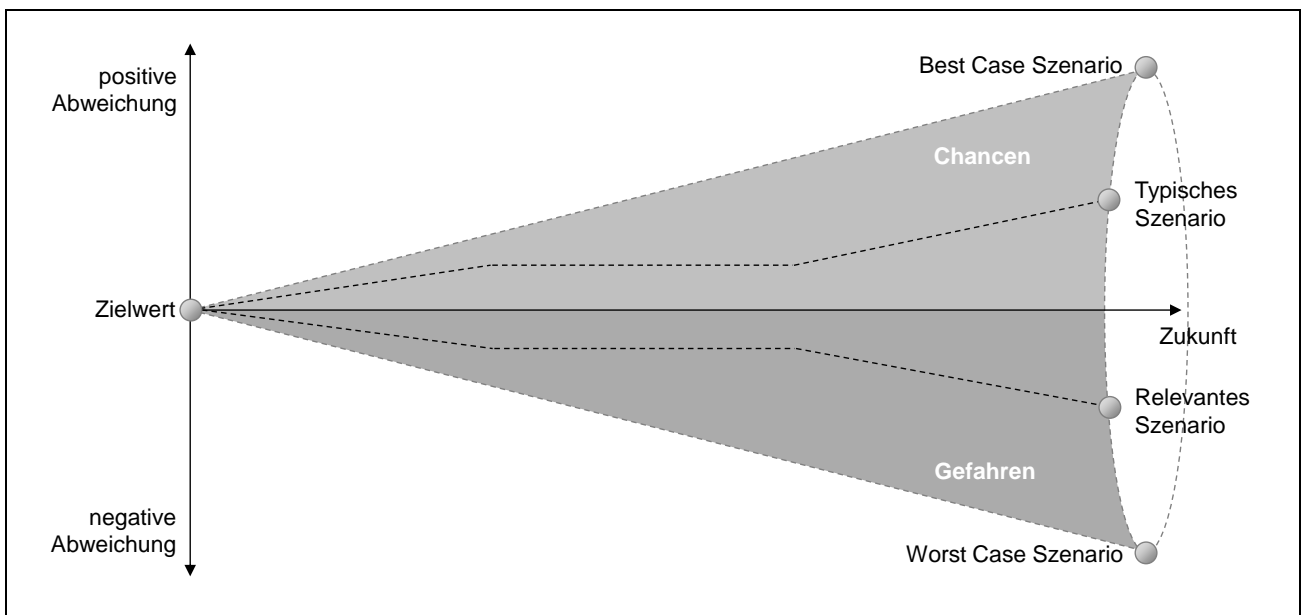


Abbildung II-8: Szenariotrichter
(in Anlehnung an Wolf/Runzheimer 2009, S. 47; Romeike/Hager 2009, S. 262)

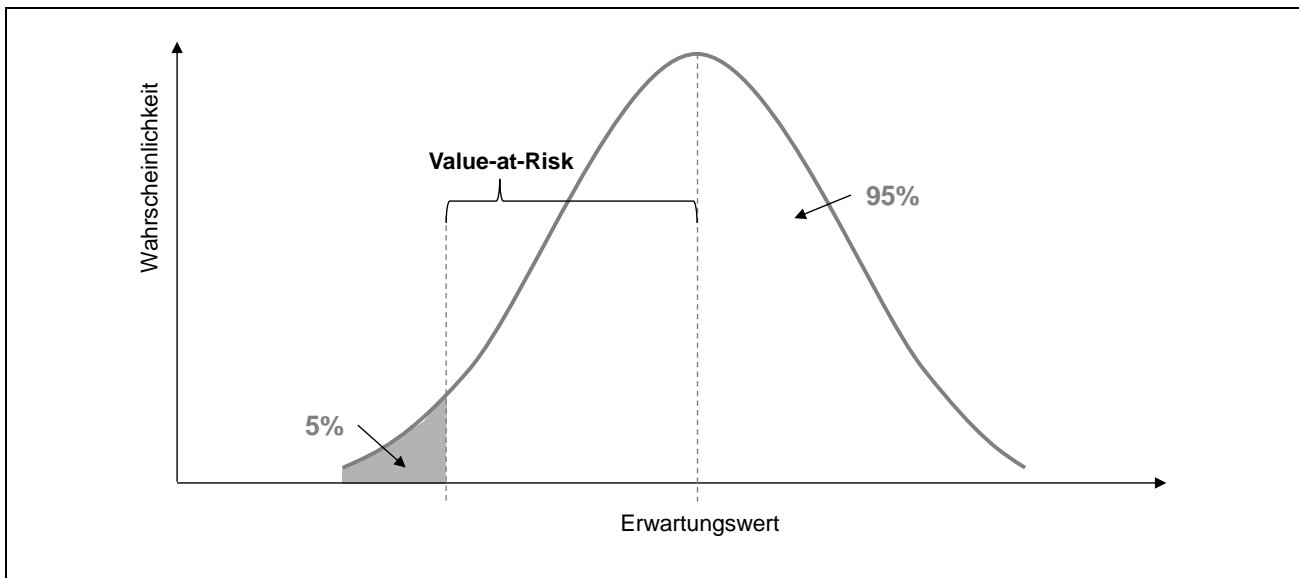
⁵⁸ Für eine ausführliche und detaillierte Beschreibung des Vorgehens bei der Durchführung von Szenarioanalysen wird unter anderem auf WOLF/RUNZHEIMER (2009), HOFFMANN (2012), ROSENKRANZ/MISSLER-BEHR (2005) und MIETZNER (2009) verwiesen.

Vorteile der Szenarioanalyse sind, dass auch komplexe Sachverhalte abgebildet werden können, wodurch sich Tendenzen frühzeitig identifizieren und somit Überraschungen, die Auswirkungen auf die Strategie haben können, vermeiden lassen. Dem stehen jedoch zwei Nachteile gegenüber. Einerseits nimmt gerade mit der Anzahl der untersuchten Szenarien der Aufwand der Erstellung und Durchführung der Analysen zu und andererseits gestaltet sich sowohl die Quantifizierung als auch die Ermittlung von Interdependenzen einzelner Risiken als schwierig (vgl. Gunkel 2010, S. 71; Hoffmann 2012, S. 80; Cottin/Döhler 2013, S. 100; von Metzler 2004, S. 139; S. Mietzner 2009, 156ff.).

Eine Variante der Szenarioanalyse ist die *Sensitivitätsanalyse*, bei der der Einfluss einzelner Umweltfaktoren auf den Wert der Risikoposition als Zielgröße unter der Bedingung ermittelt wird, dass alle anderen Faktoren unverändert bleiben. Die Sensitivität ist dann ein Maß dafür, wie stark eine Risikoposition auf die Veränderung eines einzelnen Faktors reagiert, unter der Annahme der Konstanz aller anderen Parameter (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 120; Gunkel 2010, S. 71; Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Schierenbeck/Lister 2002, S. 347; Mietzner 2009, S. 125). Zwei alternative Ansätze kommen in der Praxis zum Einsatz, die einem ähnlichen Grundgedanken folgen, wo jedoch entweder mehr Fokus auf die Veränderbarkeit beziehungsweise Sensibilität der Umweltfaktoren oder der Zielgröße gelegt wird (vgl. Götze/Mikus 2001, S. 448; Schierenbeck/Lister 2002, S. 345; Kästner 2012, S. 131). Beim Verfahren der *Berechnung kritischer Werte* wird die potenzielle Schwankungsbreite eines oder mehrerer Umweltfaktoren ermittelt, innerhalb dessen die untersuchte Risikogröße einen festgelegten kritischen Wert nicht über- oder unterschreitet (vgl. Gunkel 2010, S. 71; Götze/Mikus 2001, S. 448). Mit diesem Vorgehen wird versucht einzugrenzen, was die maximal zulässige Änderung eines Umweltfaktors oder einer Kombination verschiedener Umweltfaktoren sein kann, um ein vorher definiertes Sicherheitsniveau einzuhalten. Einen anderen Zweck verfolgt die *Alternativrechnung*, auch *systematische Inputvariation* genannt, bei der die Untersuchung des Ausmaßes der Schwankungen der Zielgröße bei veränderten Umweltparametern im Mittelpunkt steht. Dadurch sollen insbesondere komplexe Beziehungen der Faktoren untereinander analysiert werden, sowie der Grad der Stabilität des Zielwertes (vgl. Ocker 2010, S. 100f.; Wolf/Runzheimer 2009, S. 61; Gunkel 2010, S. 71; Götze/Mikus 2001, S. 448).

Während die Sensitivitätsanalyse eine Variation der Szenarioanalyse darstellt, handelt es sich bei dem *Value-at-Risk-Konzept* um eine weitgehende Erweiterung, die einige der Mängel der bisher genannten quantitativen Risikomessverfahren zu umgehen versucht, was jedoch nur auf Kosten des Vorliegens ausreichender statistisch auswertbarer Daten erreicht werden kann. Das Grundprinzip des Value-at-Risks besteht darin, statt einzelner Szenarien, eine Vielzahl von denkbaren Szenarien zu betrachten und daraus eine Wahrscheinlichkeitsverteilung abzuleiten, die möglichst alle potenziellen Szenarien im Betrachtungszeitraum abdeckt (vgl. Diederichs 2010, S. 165f.; Wolke 2008, S. 27f.). Mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitsverteilung lässt sich dann eine statistische Verteilung von möglichen Gewinnen und Verlusten erstellen, wie es in Abbildung

II-9 unter Annahme eines stetigen Verlaufs dargestellt wird. Darauf aufbauend ist der Value-at-Risk dann formal definiert, als der Maximalverlust, der während eines festgelegten Zeitraums mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird (vgl. Jorion 1997, S. 21ff.; Löhr 2010, S. 103; Stiefl 2010, S. 86; Diederichs 2010, S. 166; Kästner 2012, S. 160).



**Abbildung II-9: Value-at-Risk auf Basis einer normalverteilten Zufallsvariablen
(in Anlehnung an Romeike/Hager 2009, S. 443; Kästner 2012, S. 160)**

Um jedoch eine solche Verteilung ableiten zu können, müssen nicht nur Informationen über die Eintrittswahrscheinlichkeit, sondern auch über die Gestalt der Wahrscheinlichkeitsverteilung des Risikos bekannt sein oder beides muss aus umfangreichen historischen Daten geschätzt werden (vgl. Diederichs 2010, S. 167ff.; Gunkel 2010, S. 69; Oehler/Unser 2002, S. 153f.; Wolke 2008, S. 53).⁵⁹ Wie HOFFMANN schlussfolgert, eignet sich diese Risikokennzahl trotz ihrer Flexibilität in erster Linie nur für Marktpreisrisiken, da hier in der Regel statistische Daten für lange Zeitreihen leicht verfügbar sind, aus denen eine Wahrscheinlichkeitsverteilung modelliert werden kann. Sie hat jedoch Grenzen, wenn es um die Übertragung auf andere Risiko-

⁵⁹ Daneben gilt es, noch weitere Annahmen und Prämissen für die Berechnung des Value-at-Risk zu treffen. Hierbei geht es unter anderem darum, ob ein Einzelrisiko oder ein gesamter Risikobereich betrachtet werden soll und wie weit die Aussagen in die Zukunft projiziert werden sollen. Je weiter jedoch in die Zukunft projiziert werden soll, umso größer wird tendenziell die Ungenauigkeit und Unschärfe der ermittelten Ergebnisse (vgl. Wolke 2008, S. 27; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 90; Diederichs 2010, S. 167f.). Mit Blick auf die statistische Ableitung der Parameter der Berechnung geht es darum, den geeigneten Beobachtungszeitraum beziehungsweise Datenhorizont festzulegen. Die richtige Wahl des Beobachtungszeitraumes hat großen Einfluss auf die Validität der Ergebnisse. Dabei gilt es abzuwägen zwischen dem Vorteil der Aktualität der Daten bei Wahl eines kurzen Zeitraumes und der Gefahr eines Mangels an Repräsentativität und als Folge eine Über- oder Unterschätzung des Risikos (vgl. Diederichs 2010, S. 168f.; Gunkel 2010, S. 70; Kästner 2012, S. 171). Für eine detaillierte mathematische und statistische Beschreibung beziehungsweise Definition des Value-at-Risks wird insbesondere auf JORION (1997), DOWD (1998) und WOLKE (2008) sowie DIEDERICHS (2010) verwiesen.

kategorien geht (vgl. Hoffmann 2012, S. 109; Fiege 2006, S. 167; Holst 2001, S. 142). Daraus resultiert, dass die Implementierung des Value-at-Risks gerade bei Nicht-Finanzunternehmen und insbesondere NPOs mit Herausforderungen und Problemen verbunden ist, da dort die Hauptrisiken weniger durch Marktpreisschwankungen hervorgerufen werden, sondern aus dem operativen Geschäft oder strategischen Entscheidungen resultieren. Insgesamt lassen sich in Anlehnung an DIEDERICHS und DOWD mindestens drei Problemkreise für die Implementierung in Nicht-Finanzunternehmen und NPOs identifizieren, die gleichzeitig auf die grundsätzlichen Herausforderungen sophistizierter Instrumente des Risikomanagements in diesem Einsatzgebiet aufmerksam machen (vgl. Diederichs 2010, S. 178ff.; Dowd 1998, S. 237ff.):⁶⁰

- Die *Abgrenzung und Identifikation von Value-at-Risk-relevanten Risikopositionen* gestaltet sich schwieriger, da in Nicht-Finanzunternehmen und NPOs unter den Vermögensgegenständen Realgüter und nicht, wie bei Finanzunternehmen, finanzielle Positionen dominieren. Bei Realgütern sind, anders als bei finanziellen Vermögensgegenständen, in der Regel nur in sehr beschränktem Umfang Marktpreise zu beobachten und somit gestaltet sich die statistische Modellierung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung als schwierig (vgl. Diederichs 2010, S. 179; Dowd 1998, S. 237; Löhr 2010, S. 105).
- Während für Finanzunternehmen unter Risikogesichtspunkten primär kurzfristige Wertveränderungen von Bedeutung sind, sind Nicht-Finanzunternehmen und NPOs in erster Linie Risiken ausgesetzt, deren Auswirkungen eher langfristig sind und sich in der strategischen Planung sowie Zielerreichung widerspiegeln. Daraus resultiert eine unterschiedliche Länge der „Haltedauer“ und ein weitaus *längerer Prognosehorizont*, was zwangsläufig mit einer abnehmenden Validität der Risikoeinschätzung einhergeht (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 90; Diederichs 2010, S. 179f.; Löhr 2010, S. 105).
- Da das Management von finanziellen Risiken zum Kerngeschäft von Finanzunternehmen gehört, verfügen diese in der Regel über hochqualifizierte Experten zur Pflege und Weiterentwicklung der statistischen Modelle, auf die die Value-at-Risk Berechnung aufbaut. In Nicht-Finanzunternehmen, und vermutlich in noch ausgeprägterer Form in NPOs, ist davon auszugehen, dass die Expertise und *personelle Kompetenz* nicht in gleicher Weise vorhanden sind (vgl. Diederichs 2010, S. 180).

Während einige quantitative Verfahren, wie insbesondere der Value-at-Risk-Ansatz, recht komplex sind und die Anwendung mathematisch-statistischer Methoden erfordern, stehen am anderen Ende des Spektrums *qualitative Methoden*, die jedoch nur eine begrenzt objektivierbare Risikoabschätzung erlauben (vgl.

⁶⁰ Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass diese Kennzahl zwar im Bereich der Finanzwirtschaft breite Anwendung gefunden hat, die praktische Bedeutung im übrigen erwerbswirtschaftlichen Sektor jedoch nicht den gleichen Stellenwert hat (vgl. Hoffmann 2012, S. 109; Diederichs 2010, S. 169). In der Literatur werden daher auch zahlreiche Erweiterungen des Value-at-Risk-Konzepts mit Anpassungen auf Nicht-Finanzunternehmen diskutiert, auf die an dieser Stelle aber nicht weiter eingegangen wird (vgl. Ocker 2010, S. 36; Meierbeck 2010, S. 272; Diederichs 2010, S. 165; Fiege 2006, S. 168; Dowd 1998, S. 239).

Schmitz/Wehrheim 2006, S 83; Gunkel 2010, S. 73). Grundlage der rein qualitativen Bewertung ist die Methode der Klassifizierung von Risiken, wobei Risikoklassen nach vorgegebenen Kriterien gebildet werden und im Anschluss eine Zuordnung der Einzelrisiken zu den Klassen in der Regel auf Basis subjektiver Kriterien vorgenommen wird. Ein Vorgehen, das in die Kategorie der rein qualitativen Methoden fällt, ist die *ABC-Analyse*, bei der es sich um ein vielfältig und flexibel einsetzbares Instrument der Planung und Entscheidungsfindung handelt. Üblicherweise erfolgt hier eine einfache Bewertung und Einteilung und in drei zentrale Kategorien: „A wichtig“, „B weniger wichtig“ und „C unwichtig“ (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 46; Meierbeck 2010, S. 20ff.; Gunkel 2010, S. 73; Kühnel 2009, S. 50f.).

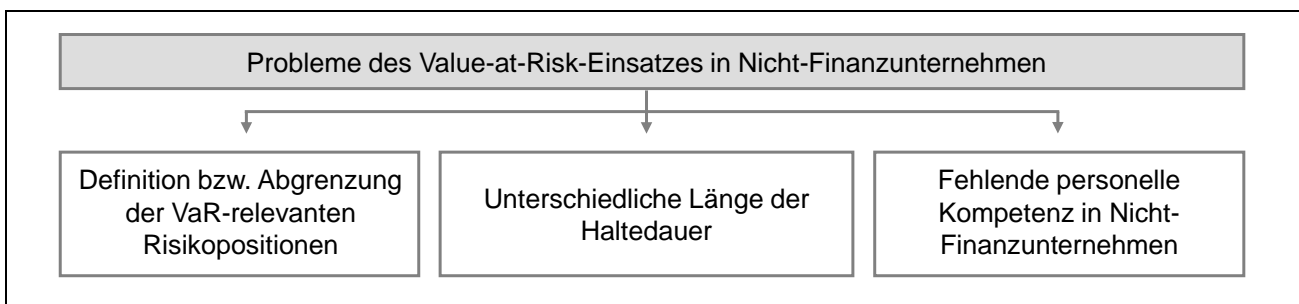


Abbildung II-10: Problematik des Value-at-Risk-Einsatzes in Nicht-Finanzunternehmen (in Anlehnung an Diederichs 2010, S. 178)

Etwas vertiefende Ansätze der qualitativen Verfahren sind die *Ereignisbaum- und Fehlerbaumanalyse*, auch als *Kausalanalysen* bezeichnet, die zum Ziel haben, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge von einzelnen Risiken zu beschreiben und nachzuvollziehen. Mit dieser Methode können Ereignisverkettungen systematisch in einer logischen Struktur abgebildet und wirkungsbezogene Interdependenzen aufgezeigt werden. Während die Ereignisbaumanalyse progressiv den Weg von der Risikoursache hin zum Ereignis beschreibt, beginnt die Fehlerbaumanalyse mit der Risikowirkung und versucht retrograd, die Risikoursache zu ermitteln (vgl. Löhr 2010, S. 93f.; Hoffmann 2012, S. 76; Strohmeier 2007, S. 148; Gleißner 2011, S. 67f.). Auch wenn dieses Verfahren systematisch Risikoursachen sowie deren individuelle Abhängigkeiten eingrenzt, steigt bei einem hohen Detaillierungsgrad jedoch schnell die Komplexität der Analyse und erfordert ausgeprägte Kenntnisse über individuelle Wirkungszusammenhänge, um eine akzeptable Datenqualität zu gewährleisten (vgl. Löhr 2010, S. 94; Schierenbeck/Lister 2002, S. 331).

Um die Vorteile sowohl qualitativer als auch quantitativer Methoden zu verbinden, haben sich in der praktischen Anwendung einige *Mischformen* gebildet. Ein häufig gewählter Ansatz, der auf dem Gedanken der Portfolioanalyse aufbaut, wird als *Risikomatrix*, *Risikoportfolio* oder *Risk-Map* bezeichnet und erlaubt die Verwendung von sowohl quantitativen als auch qualitativen Größen (vgl. Gunkel 2010, S. 73; Ocker 2010, S. 41; Wolf/Runzheimer 2009, S. 209). In einem Matrixdiagramm werden verschiedene Risikopositionen, bei denen es sich entweder um Einzelrisiken oder auch aggregierte Risiken einzelner Teilbereiche handelt, ein-

getragen. Auf der einen Achse der Matrix wird in der Regel die Eintrittswahrscheinlichkeit und auf der anderen Achse das potenzielle Schadenausmaß abgetragen (vgl. Kästner 2012, S. 133ff.; Gunkel 2010, S. 73; Löhr 2010, S. 88f.; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 233). Die Skalierung kann sehr flexibel gestaltet werden und erlaubt sowohl eine ordinale Darstellung, basierend auf einer qualitativen Klassifizierung der Risiken, als auch eine kardinale Abbildung, ausgehend von einer quantitativen Risikobeurteilung. Um eine Vergleichbarkeit der Risiken zu gewährleisten ist es jedoch sinnvoll, normierte Skalen zu verwenden (vgl. Diederichs 2010, S. 143f.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 82; Löhr 2010, S. 88; Hoffmann 2012, S. 99). Ein Beispiel einer Risikomatrix beziehungsweise eines Risikoportfolios zeigt Abbildung II-11. Neben der Einfachheit, Intuitivität und Flexibilität des Verfahrens ist ein zusätzlicher Vorteil, dass es leicht einen Gesamtüberblick über die Risikopositionen der Organisation gibt und als erste Grundlage für die Risikokontrolle und Priorisierung von Maßnahmen verwendet werden kann, insbesondere, wenn in die Risikomatrix eine Akzeptanzlinie eingezeichnet wird die kennzeichnet, ab welchem Grad Risiken möglichst vermieden oder reduziert werden sollten. Dem stehen jedoch zwei Nachteile gegenüber, nämlich, dass es sich nur um eine stark vereinfachte punktuelle Betrachtung der Risikosituation der Organisation handelt und zum anderen werden eventuelle Risikointerdependenzen nicht mit berücksichtigt (vgl. Romeike/Hager 2009, S. 145; Diederichs 2010, S. 144f.; Gunkel 2010, S. 74; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 233; Löhr 2010, S. 59f.; Strohmeier 2007, S. 165).

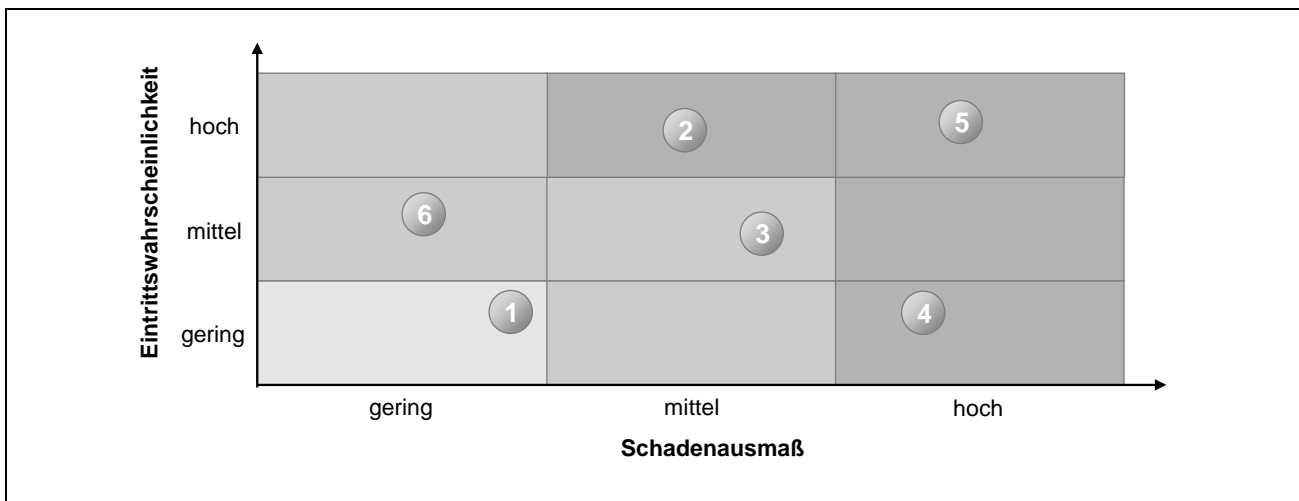


Abbildung II-11: Darstellung von Risiken in einem Risikoportfolio
(in Anlehnung an Diederichs 2010, S. 144; Aven/Renn 2010, S. 59)

Ein weiteres Verfahren das in die Kategorie der Mischformen fällt und sowohl qualitative als auch quantitative Elemente aufweist, sind *Scoring-Modelle*, die sich insbesondere dann eignen, wenn mehrere Risikofaktoren identifiziert werden können, diese aber unterschiedlich skaliert sind und zusammengefasst werden sollen (vgl. Hoffmann 2012, S. 99; Wolke 2008, S. 66; Ocker 2010, S. 42; Diederichs 2010, S. 147; Gunkel 2010, S. 75). Bei diesem Verfahren werden im Sinne eines Punktbewertungsmodells in einem ersten Schritt ver-

schiedene Einflussfaktoren gewichtet. Anschließend werden die Ausprägungen der verschiedenen Risikofaktoren mit einem Punktwert auf einer vorgegebenen Skala bewertet. Im letzten Schritt wird dann der gewichtete Punktwert aller Einflussfaktoren berechnet und so der Zielwert, auch „Score“ genannt, zur Risikobeurteilung gebildet (vgl. Diederichs 2010, S. 147; Gunkel 2010, S. 75; Hoffmann 2012, S. 99; Wolke 2008, S. 65). Als Vorteil kann gesehen werden, dass das Scoring-Verfahren durch seinen flexiblen Charakter eine Quantifizierung von Risiken erlaubt, für die keine Wahrscheinlichkeitsverteilungen abgeleitet werden können. Die Nachteile des Verfahrens sind weitestgehend identisch mit den Nachteilen anderer Verfahren, die in die Kategorie der Mischformen fallen. So werden Risikointerdependenzen nicht explizit berücksichtigt und die Zuweisung des Punktwertes für die Einflussfaktoren der Risiken unterliegt einer gewissen subjektiven Bewertung (vgl. Gunkel 2010, S. 75; Diederichs 2010, S. 147f.; Ocker 2010, S. 42; Fiege 2006, S. 182).

Wie für die vorherigen Schritte des Risikomanagementprozesses bereits angedeutet wurde, gilt auch für die Risikobewertung, dass sie maßgeblich die folgenden Schritte beeinflusst. Wie DIEDERICHS festhält, kann die unpräzise Abbildung einer Risikoposition ungünstige Folgen nach sich ziehen, „da die Risikobeurteilung die Basis für eine optimale Risikosteuerung und -bewältigung bildet“ (vgl. Diederichs 2010, S. 139).

2.4 Risikoaggregation

Eines der übergeordneten Ziele des Risikomanagements ist die Existenzsicherung der Organisation. Dies setzt spezifische Kenntnisse über einzelne Risiken, insbesondere aber auch über deren Wechselwirkungen und bestehende Interdependenzen, voraus, was bedeutet, dass allein die isolierte Beurteilung der Quantitäts- und Intensitätsdimension eines Einzelrisikos als Ergebnis der Risikobeurteilung noch keinen Hinweis auf die Intensität und Richtung möglicher Abhängigkeiten gibt (vgl. Löhr 2010, S. 59; Meierbeck 2010, S. 268). Aus diesem Grund ist es im nächsten Schritt des Risikomanagementprozesses erforderlich, Interdependenzen und Wechselwirkungen zwischen den bewerteten Einzelrisiken zu ermitteln, um darauf basierend im Rahmen der *Risikoaggregation* den Gesamtrisikoumfang zu bewerten (vgl. Gunkel 2010, S. 76; Löhr 2010, S. 59; Meierbeck 2010, S. 268; Gleißner 2011, S. 165). Dabei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass die quantitative Erfassung von Risikointerdependenzen mit einigen Herausforderungen verbunden ist, was, wie LÖHR und VON METZLER bemerken, dadurch erschwert wird, dass sich innerhalb der erwerbswirtschaftlichen Praxis auch resultierend aus Theoriedefiziten bisher keine einheitliche Vorgehensweise etabliert hat (vgl. Löhr 2010, S. 97; von Metzler 2004, S. 46).

Auf Seiten der quantitativen Modelle zur Bewertung von Einzelrisiken besteht die Möglichkeit zur Abschätzung von Risikointerdependenzen darin, Wechselwirkungen explizit in die Modellierung von unterschiedlichen Szenarien einzubeziehen. Die Limitation der Szenarioanalyse besteht jedoch dann darin, dass sie nur einen spezifischen Bereich der betrachteten Fälle abdeckt (vgl. Hoffmann 2012, S. 80f.; Löhr 2010, S. 84ff.; Gunkel 2010, S. 71). Dem Gedanken des Value-at-Risk-Ansatzes für Einzelrisiken folgend, der eine

Vielzahl von Szenarien mit unterschiedlichen Ausprägungen einbezieht und statistisch verdichtet, kann ein ähnliches Vorgehen auch auf Ebene der Aggregation unterschiedlicher Risiken angewandt werden. Die Herausforderung besteht an dieser Stelle dann aber darin, die Abhängigkeiten und Interdependenzen unterschiedlicher Risiken statistisch zu modellieren und zu einer aggregierten Wahrscheinlichkeitsverteilung zu gelangen (vgl. Gunkel 2010, S. 76f.; Diederichs 2010, S. 170f.; von Metzler 2004, S. 63ff.). Drei unterschiedliche statistische Methoden, die primär aus dem Bereich des finanzwirtschaftlichen Risikomanagement stammen, kommen in der praktischen Anwendung zum Einsatz. Diese können danach gruppiert werden, ob sie entweder einem parametrischen oder nicht-parametrischen Ansatz folgen (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 90; Kästner 2012, S. 307; Fiege 2006, S. 169; Paetzmann 2012, S. 53; Wolke 2008, S. 49f.):

- die Varianz-Kovarianz-Methode (parametrischer Ansatz)
- die historische Simulation (nicht-parametrischer Ansatz) und
- die Monte-Carlo-Simulation (nicht-parametrischer Ansatz).

Der prinzipielle Unterschied zwischen parametrischen und nicht-parametrischen Verfahren besteht darin, dass parametrische Verfahren die explizite Vorgabe einer Wahrscheinlichkeitsverteilung erfordern, während nicht-parametrische Verfahren keine Annahmen über die zugrundeliegende statistische Verteilung treffen (vgl. Diederichs 2010, S. 171; Wolke 2008, S. 49f.).

Die *Varianz-Kovarianz-Methode* basiert auf der Annahme normalverteilter Änderungen der Risikofaktoren als zugrundeliegende Wahrscheinlichkeitsverteilung. Der Zusammenhang zwischen einzelnen Risikopositionen wird durch Korrelationen und eine Kovarianzmatrix beschrieben, die in der Praxis üblicherweise aus historischen Daten geschätzt werden. Zusammen mit der Standardabweichung des Einzelrisikos lässt sich dann der aggregierte Value-at-Risk berechnen (vgl. Gunkel 2010, S. 69; Kästner 2012, S. 307; Paetzmann 2012, S. 53; Wolke 2008, S. 49). Die *historische Simulation* kommt, anders als die Varianz-Kovarianz-Methode, ohne Annahmen über die Form der Wahrscheinlichkeitsverteilung aus und benötigt auch keine Schätzungen der statistischen Parameter. Stattdessen wird eine große Anzahl historischer Daten als potenzielle Zukunftsszenarien angenommen und aus den simulierten Werten dann der aggregierte Value-at-Risk für ein vorgegebenes Konfidenzniveau bestimmt (vgl. Gunkel 2010, S. 69f.; Fiege 2006, S. 169; Wolke 2008, S. 50). Ein Verfahren zur Generierung und Analyse einer Vielzahl von zufälligen Szenarien ist die *Monte-Carlo-Simulation*. Ähnlich wie bei der Varianz-Kovarianz-Methode müssen hierzu für die Einzelrisiken Wahrscheinlichkeitsverteilungen sowie vermutete Korrelationen, die deren Zusammenhang beschreiben, abgeschätzt werden. In unabhängigen Simulationsläufen werden korrelierte Zufallszahlen generiert und daraus wird eine aggregierte Wahrscheinlichkeitsverteilung ermittelt. Aus dieser Verteilung und einer entsprechenden Anzahl an Bewertungen lässt sich dann der Value-at-Risk der aggregierten Risikogesamtposition ableiten (vgl. Wolke 2008, S. 51f.; Gunkel 2010, S. 69ff.; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 92; Meierbeck 2010, S. 19).

Von theoretischer Seite hat jedes der drei Berechnungsverfahren individuelle Vor- und Nachteile.⁶¹ Neben den in Verbindung mit dem Value-at-Risk-Konzept bereits genannten konzeptionellen Schwierigkeiten, teilen sich in der praktischen Anwendung jedoch alle drei Methoden eine Reihe von weiteren Problemen, was insbesondere die Anwendung im erwerbswirtschaftlichen und in übertragener Weise auch im NPO-Kontext betrifft (vgl. Diederichs 2010, S. 174; Kästner 2012, S. 307). So lässt sich eine Vielzahl der Risiken, denen sich erwerbswirtschaftliche Unternehmen und NPOs ausgesetzt sehen, nur schwer quantifizieren und statistisch abschätzen. Eine unpräzise Abschätzung des Einzelrisikos hinsichtlich des Schadensausmaßes, der Eintrittswahrscheinlichkeit und Interdependenz sowie eine ungenaue Beschreibung durch eine nicht adäquate oder nicht der Realität entsprechende Verteilungsfunktion, führt dann unweigerlich zu einem „invaliden Aggregationsergebnis“ und einer begrenzten Aussagekraft der rechnerisch ermittelten Gesamtrisikoposition (vgl. Löhr 2010, S. 100f.; Meierbeck 2010, S. 268).

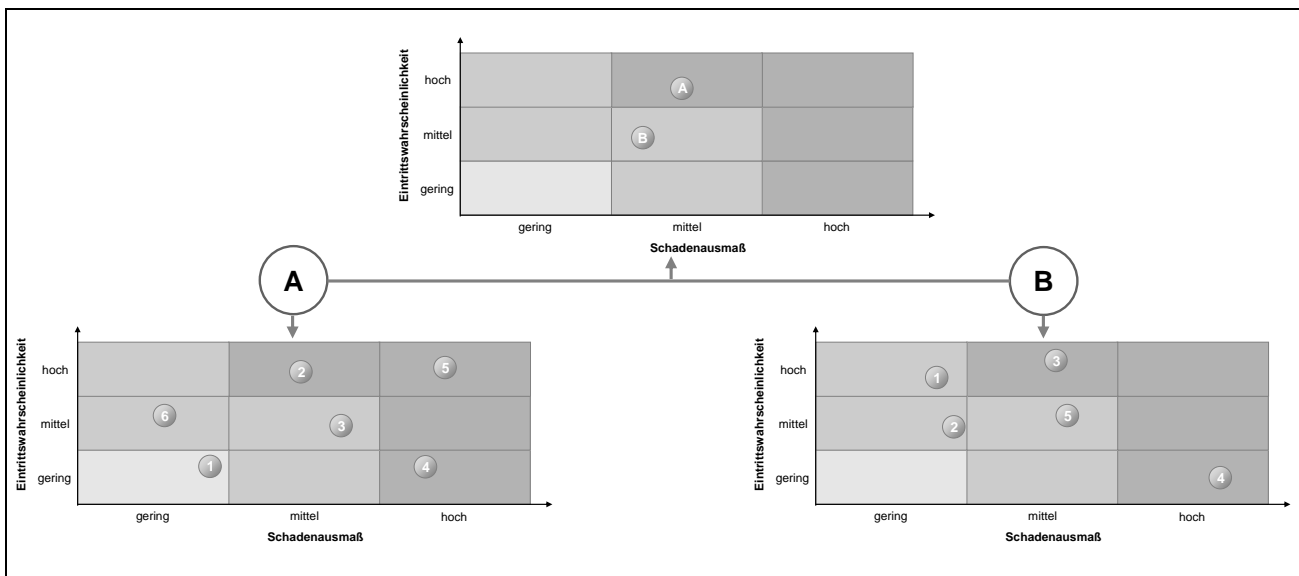


Abbildung II-12: Aggregation von Risikoportfolios
(in Anlehnung an Kajüter 2012, S. 171; Diederichs 2010, S. 146)

In NPOs kommt komplexitätserhöhend noch hinzu, dass unter Berücksichtigung der primären Ausrichtung an Sachzielen nicht-monetäre Aspekte eine entscheidende Rolle für die Risikobeurteilung spielen. Während sich bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen die für eine Risikobetrachtung in Frage kommende Zielgröße, wie etwa der Gewinn oder andere Bilanzpositionen, eindeutig in monetären Werten ausdrücken lässt, besteht in NPOs unter Umständen die Herausforderung, Größen mit unterschiedlichen Maßeinheiten zu verdichten und zu aggregieren (vgl. Young 2009, S. 35ff.; Schierenbeck/Lister 2002, S. 377; Wolke 2008, S.

⁶¹ Eine systematische Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile aller drei Verfahren ist unter anderem bei DIEDERICHS (2010), KÄSTNER (2012) und WOLKE (2008) sowie FIEGE (2006) zu finden.

248f.; von Metzler 2004, S. 183f.). In vielen Fällen können aus diesem Grund bei primär qualitativ beschriebenen Risiken nur vermutete Zusammenhänge von potenziellen Risikointerdependenzen identifiziert, deren Auswirkungen aber nicht exakt beschrieben werden. Wie jedoch LÖHR feststellt, „impliziert allein die Kenntnis der generellen Richtung von Wechselbeziehungen eine verbesserte Aussagefähigkeit“ über die Gesamtrisikolage der Organisation (vgl. Löhr 2010, S. 59f.; Hoffmann 2012, S. 68). Würden Interdependenzen zwischen Einzelrisiken und daraus resultierende kompensatorische und kumulative Effekte vernachlässigt, wären bei sich gegenseitig ausschließenden Risikopositionen das aggregierte Risikoergebnis zu hoch und umgekehrt bei komplementären sich verstärkenden Risikobeziehungen zu niedrig bewertet (vgl. Löhr 2010, S. 60; Strohmeier 2007, S. 60; Hoffmann 2012, S. 98ff.; Burger/Buchhart 2002, S. 95; Winter 2007, S. 117).

Eine Möglichkeit zur visuellen Darstellung der Aggregation von Risiken, die sowohl quantitativ als auch qualitativ bewertete Positionen einschließen kann und darüber hinaus einen Überblick über die Risikosituation auf Gesamtorganisationsebene gibt, ist die Verwendung eines zusammengefassten Risikoportfolios beziehungsweise einer zusammengefassten Risikomatrix, wie dargestellt in Abbildung II-12. Hierbei werden die Teilergebnisse aus der Risikobewertung für verschiedene Bereiche der Organisation in eine Gesamtdarstellung zusammengeführt (vgl. Diederichs 2010, S. 145f.; Kajüter 2012, S. 171).

2.5 Risikosteuerung

In Verbindung mit der *Risikosteuerung* sind, aufbauend auf den Ergebnissen und Prozessphasen der Risikobeurteilung und -aggregation, erforderliche Maßnahmen zur Bewältigung der erkannten Risiken abzuleiten. Wie GUNKEL es formuliert, ist das Ziel der Risikosteuerung dabei, „alle wesentlichen Risikopotenziale ... aktiv und gezielt durch ein umfassendes Instrumentarium zu beeinflussen und dadurch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chance und Risiko zu erreichen“ (vgl. Gunkel 2010, S. 78). Besondere Aufmerksamkeit erfahren dabei insbesondere bestands- und existenzgefährdende Risiken, bei denen es darum geht, deren Auswirkungen auf ein für die Organisation akzeptables und tragbares Maß zu reduzieren (vgl. Kästner 2012, S. 137; Diederichs 2013, S. 125).

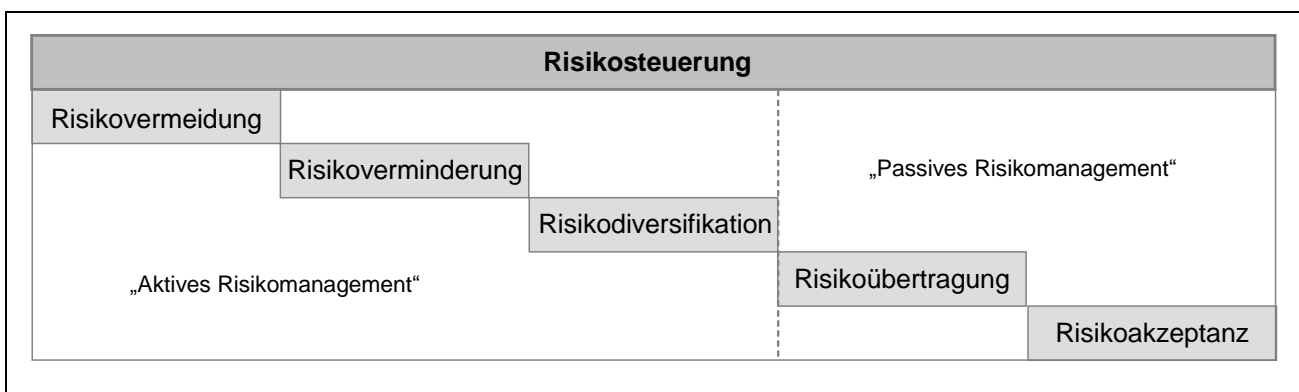


Abbildung II-13: Maßnahmen der Risikosteuerung
(in Anlehnung an Gunkel 2010, S. 79)

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, Strategien zur Risikosteuerung abzugrenzen. Ein Ansatz besteht darin, sie nach dem Grad der Einflussnahme in *aktive* und *passive* Steuerungsstrategien zu unterscheiden.⁶² *Aktive Steuerungsstrategien* sind dadurch gekennzeichnet, dass sie versuchen, Risikostrukturen zu verändern oder bewusst zu gestalten (vgl. Schierenbeck/Lister 2002, S. 352; Romeike/Hager 2009, S. 160; Diederichs 2013, S. 124; Gunkel 2010, S. 79):

- Die Strategie der *Risikovermeidung* hat das Ziel, Risiken vollständig zu vermeiden, indem entweder die Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkungen eliminiert werden. Diese extrem risikoaverse Strategie schließt ein, Aktivitäten, die mit einem hohen Risiko verbunden sind, zu unterlassen und bewusst auf daraus resultierende potenzielle Chancen zu verzichten (vgl. Fiege 2006, S. 187; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 216; Gunkel 2010, S. 79; Wolf/Runzheimer 2009, S. 90). Eine solche Strategie ist jedoch gerade im NPO-Kontext nur in begrenzter Weise anwendbar, da die Gefahr besteht, dass sie mit Sachzielen kollidiert. Viele Aktivitäten, die mit der Mission der NPO im Zusammenhang stehen, sind grundsätzlich mit Risiken verbunden und das Vermeiden von Risiken würde die Beendigung des Handelns der NPO implizieren (vgl. Grace 2010, S. 164; Schneider/Minnig/Freiburghaus 2007, S. 168).
- Die *Risikoverminderung* zielt darauf ab, die Wahrscheinlichkeit risikobehafteter Ereignisse ursachenbezogen zu reduzieren und das Schadenausmaß in seiner Wirkung auf ein akzeptables Niveau zu begrenzen. Gleichzeitig soll es weiter möglich sein, selektiv Chancen wahrzunehmen (vgl. Meierbeck 2010, S. 34; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 96; Kühnel 2009, S. 31; Diederichs 2013, S. 125). Neben dem Festlegen von Schwellenwerten oder Limits zählen zur Strategie der Risikoverminderung personelle, technische und organisatorische Maßnahmen. In der Praxis werden mitunter einige dieser Methoden der Risikoverminderung eingesetzt, ohne dass diese bewusst Teil eines systematischen und koordinierten Risikomanagementprozesses sind (vgl. Gunkel 2010, S. 79f.; Hoffmann 2012, S. 122).
- Die *Risikodiversifikation*, oder auch Risikostreuung genannt, kann in verschiedene Teilstrategien unterteilt werden. So bedeutet die *Risikozerlegung*, dass ein bestimmtes Risiko auf mehrere individuelle Teilrisiken aufgeteilt wird. Die Idee dahinter ist, dass auf diese Weise ein „Risikokollektiv“ gebildet wird, innerhalb dessen es zu einem Risikoausgleich kommt (vgl. Meierbeck 2010, S. 34; Gunkel 2010, S. 80; Rosenkranz/Missler-Behr 2005, S. 150; Fiege 2006, S. 190). Unter *Risikokompensation* ist das bewusste Eingehen von Risiken zu verstehen, mit dem Ziel, drohende Verluste durch potenzielle Gewinne im Rahmen eines oder mehrerer gegenläufiger Ereignisse zu neutralisieren, was jedoch explizite und valide Kenntnisse

⁶² Diese Unterteilung orientiert sich unter anderem an der von GUNKEL, DIEDERICHS, SCHIERENBECK/LISTER und ROMEIKE/HAGER verwendeten Abgrenzung (vgl. Gunkel 2010, S. 78f.; Diederichs 2013, S. 124f.; Schierenbeck/Lister 2002, S. 352f.; Romeike/Hager 2009, S. 160). Eine andere begriffliche Gliederung, wie sie etwa bei REICHLING/BIETKE/HENNE zu finden ist, bezieht sich auf *ursachenbezogene Maßnahmen* und *wirkungsbezogene Maßnahmen* zur Risikobewältigung (vgl. Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 216).

über die Interdependenz verschiedener Einzelrisiken voraussetzt (vgl. Löhr 2010, S. 61; Hoffmann 2012, S. 123; Oehler/Unser 2002, S. 34; Mauch 2001, S. 343).

Von den aktiven lassen sich *passive Steuerungsstrategien* unterschieden, die nicht auf die Veränderung der Risikostrukturen abzielen, sondern sich primär darauf konzentrieren, die eventuellen Folgen von Risiken zu bewältigen (vgl. Schierenbeck/Lister 2002, S. 352; Gunkel 2010, S. 78f.; Smirska 2009, S. 41):

- Die wirkungsbezogene Strategie, *Risikoübertragung* genannt, „beinhaltet die partielle oder vollständige Überwälzung von Einzelrisiken“ auf Dritte, wozu vorwiegend Versicherungsunternehmen zählen. Das zugrundeliegende Risiko wird in diesem Fall nicht vermindert, sondern auf einen anderen Risikoträger übertragen, was in der Regel sehr kostenintensiv ist (vgl. Löhr 2010, S. 61; Meierbeck 2010, S. 35; Gunkel 2010, S. 80; Stiefl 2010, S. 122; von Metzler 2004, S. 43f.).
- Bei der *Risikoakzeptanz*, oder auch Risikoselbsttragung genannt, werden Risiken bewusst eingegangen, „ohne dabei risikoübertragende, -kompensierende, oder -vermindernde Steuerungsmaßnahmen“ durchzuführen. In der Regel werden diejenigen Risiken selber getragen, bei denen entweder alternative Strategien prinzipiell ausscheiden oder aus wirtschaftlichen Gründen nicht sinnvoll sind (vgl. Gunkel 2010, S. 81; Löhr 2010, S. 61f.; Stiefl 2010, S. 122). Da sich Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaße von Risiken verändern können, setzt diese Strategie voraus, dass selbstgetragene Risiken kontinuierlich überwacht werden. Die finanziellen Folgen bei Eintritt des Risikos sind durch vorher gebildete monetäre Reserven zu kompensieren (vgl. Meierbeck 2010, S. 35; Löhr 2010, S. 61f.; Christians 2006, S. 268). An dieser Stelle sind NPOs jedoch Grenzen gesetzt, da die Erwirtschaftung von Gewinnen nicht das Hauptziel ist, sondern Einnahmen primär dazu verwendet werden sollen, die Sachziele der Organisation zu erreichen. In einer weiteren Hinsicht sind NPOs Beschränkungen unterlegen, was den Aufbau von Risikoreserven betrifft. So können NPOs, anders als erwerbswirtschaftliche Unternehmen, nicht durch die Aufnahme neuer Gesellschafter oder eine Eigenkapitalerhöhung an den Kapitalmärkten die Risikotragfähigkeit erhöhen (vgl. Doll 2007, S. 245; Vilain 2006, S. 30; Young 2007, S. 343; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 7).

Sowohl aktive als auch passive Steuerungsstrategien sind „präventive Maßnahmen“ zur Risikobewältigung. Davon zu unterscheiden ist das *Krisenmanagement*, das dann in Erscheinung tritt, wenn ein selbst getragenes existenzbedrohendes Risiko eingetreten ist und reaktiv das Ausmaß der Folgen reduziert werden soll (vgl. Gunkel 2010, S. 82; Meierbeck 2010, S. 65). Zur Visualisierung der Effekte verschiedener aktiver Steuerungsstrategien, kann wieder auf die Methode des Risikoportfolios zurückgegriffen werden. In der Matrixdarstellung lässt sich so ein Überblick über die Auswirkungen verschiedener Risikobewältigungsmaßnahmen geben, wie es in Abbildung II-14 illustriert wird (vgl. Diederichs 2010, S. 192). Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass für ein spezifisches Risiko sowohl eine einzelne Strategie als auch eine Kombination

von verschiedenen Risikosteuerungsmaßnahmen eingesetzt werden kann (vgl. Kästner 2012, S. 143; Smirska 2009, S. 54f.).

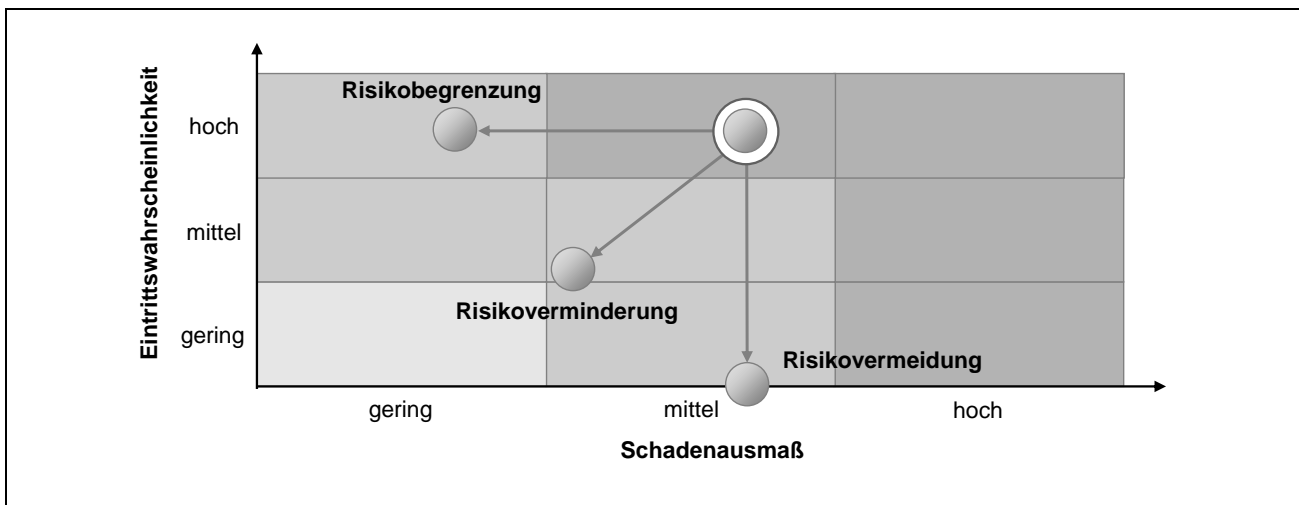


Abbildung II-14: Aktive Strategien zur Risikosteuerung
(in Anlehnung an Romeike/Hager 2009, S. 162; Heilmair 2009, S. 183)

2.6 Risikoüberwachung

Im Anschluss an die Risikosteuerung folgt die Phase der *Risikoüberwachung*, deren Aufgabe es ist, kontinuierlich die Veränderungen der identifizierten Risiken zu überwachen und zu überprüfen, ob die Risikosteuerungsmaßnahmen ihren, den intendierten, Zweck erfüllen. Dazu gehören unter anderem Abweichungsanalysen und die Methodenkontrolle zur Überprüfung der Wirksamkeit der verwendeten Instrumente in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses (vgl. Schierenbeck/Lister 2002, S. 370; Gunkel 2010, S. 83f.; Stiefl 2010, S. 124; Hoffmann 2012, S. 134; Fiege 2006, S. 152; Burger/Buchhart 2002, S. 175; Sartor/Bourauel 2013, S. 89). Um den Vorgang der Risikoüberwachung zu systematisieren, unterscheidet LÖHR drei zentrale Aufgabenbereiche (vgl. Löhr 2010, S. 112ff.):

- Im Rahmen der *Risikokontrolle* soll im Sinne einer Feed-Forward- und Feed-Back-Funktion untersucht werden, inwiefern die Ziele und Aufgaben des Risikomanagements erfüllt wurden. Kontrollinstrumente, die darauf ausgerichtet sind, in erster Linie die Einhaltung interner und externer Vorschriften sowie die korrekte Durchführung von Steuerungsmaßnahmen sicherzustellen, haben in erster Linie eine *Feed-Back-Wirkung*. Hierzu zählt etwa die kontinuierliche Kontrolle von fest vorgegebenen Risikolimits (vgl. Löhr 2010, S. 112f.; Meierbeck 2010, S. 37). Instrumente die dagegen darauf abzielen, die bestehenden Methoden zu verbessern und die Grundlage für zukünftige Risikoentscheidungen zu liefern, haben eine *Feed-Forward-Wirkung*. Hauptinstrument in diesem Kontext ist ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich, bei dem die tatsächlich erzielten Werte den geplanten Ergebnissen gegenübergestellt werden (vgl. Gunkel 2010, S. 84; Löhr 2010, S. 112f.; Hoffmann 2012, S. 134). Die Ergebnisse aus diesem Abgleich und identifizierte

signifikante Über- oder Unterschreitungen können dazu verwendet werden eine *Methodenkontrolle* durchzuführen und die Eignung der eingesetzten Instrumente zu überprüfen. Bei der *Vollständigkeitskontrolle* geht es darum, zu analysieren, ob neben den während der Risikoidentifikationsphase aufgedeckten Einzelrisiken noch weitere Risiken aufgetreten sind, die gar nicht oder nur teilweise berücksichtigt wurden. Sollte das der Fall sein, gilt es, dies als Feed-Forward-Wirkung in die laufende Risikoidentifikation einzubeziehen (vgl. Hoffmann 2012, S. 134; Löhr 2010, S. 113f.; Meierbeck 2010, S. 37; Schierenbeck/Lister 2002, S. 370; Burger/Buchhart 2002, S. 176).

- Die *Risikodokumentation* ist eine wichtige Grundlage zur internen Prüfung der Effektivität und Effizienz des Risikomanagements und schließt ein, sämtliche Aktivitäten der vorherigen Phasen sowie eingetretene Risiken in nachweisbarer und nachvollziehbarer Form festzuhalten (vgl. Gunkel 2010, S. 90; Fiege 2006, S. 213).⁶³ Neben diesem Hauptziel erfüllt die Risikodokumentation weitere Funktionen. So sichert es die „personenunabhängige Funktionsfähigkeit“ des gesamten Risikomanagementprozesses, da das individuelle Wissen der am Prozess beteiligten Akteure expliziert und langfristig an die Organisation gebunden wird (vgl. Löhr 2010, S. 116; Führung 2006, S. 39).
- Zur *Risikokommunikation* gehört neben der Darstellung der Risikosituation nach innen und nach außen die rechtzeitige und adäquate Informationsbereitstellung an Entscheidungsträger. Eine adäquate Kommunikation von Risiken ist essentiell für die Funktionsfähigkeit des gesamten Risikomanagementsystems (vgl. Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 216; Burger/Buchhart 2002, S. 18; Martin/Bär 2002, S. 138). Hierzu gehört ein wirksames und verschiedene Hierarchieebenen übergreifendes Risikoberichtswesen, das nachvollziehbare und empfängerorientierte Informationen zur Verfügung stellt. Bezüglich der Gestaltung und Organisation des Risikoberichtswesens sind verschiedene Arten von Berichten zu unterscheiden. So ist die Aufgabe des *Standardberichtswesens*, regelmäßig risikorelevante Daten systematisch sowie adressatengerecht aufzubereiten und den Risikoverantwortlichen zuzuleiten. Dabei geht es in erster Linie darum kontinuierlich wesentliche Risikopositionen sowie deren Interdependenzen und Abhängigkeiten von Umweltfaktoren transparent darzustellen und konkrete Hinweise auf notwendige Steuerungsmaßnahmen zu liefern (vgl. Fiege 2006, S. 215; Diederichs 2013, S. 163ff.; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 216; Smirska 2009, S. 46f.; Löhr 2010, S. 117f.; Diederichs 2010, S. 236; Meierbeck 2010, S. 275f.; Burger/Buchhart 2002, S. 175f.; Schierenbeck/Lister 2002, S. 371). Der Rhythmus der Berichterstattung hängt primär von der Volatilität der Risikopositionen ab und ist organisationsindividuell zu gestalten. Dabei ist zu gewährleisten, dass Berichte so zeitnah zur Verfügung gestellt werden, dass Entscheidungs-

⁶³ Für eine detaillierte Beschreibung der Möglichkeiten der Risikodokumentation und Rolle der internen Revision in diesem Kontext, wird unter anderem auf FÜHRING (2006), HOFFMANN (2012), KNAPP (2009) und HEERLEIN (2009) verwiesen.

träger bei der Initiierung von Maßnahmen ein möglichst reales Bild der aktuellen Risikoexposition haben (vgl. Diederichs 2010, S. 239f.; Burger/Buchhart 2002, S. 177). Der Aspekt der zeitnahen Berichterstattung gilt insbesondere auch für das *Ad-hoc-Berichtswesen*. Auslöser für Ad-hoc-Berichte können plötzlich und unerwartet auftretende Risikoereignisse oder die Überschreitung von bestimmten Risikolimits sein, die das Ergreifen von Maßnahmen erfordern. Ein Vorteil der Vorgabe von Risikolimits als Berichtsauslöser liegt in einer Entsubjektivierung der Kommunikation von risikorelevanten Ereignissen (vgl. Diederichs 2010, S. 240f.; Hoffmann 2012, S. 169; Kästner 2012, S. 146). Eine weitere Einteilung des Risikoberichtswesens kann bezüglich der Adressaten in *interne* und *externe* Berichterstattung erfolgen. Innerhalb dieser Gruppen können, noch weitere Abgrenzungen und Unterteilungen erfolgen. Abbildung II-15 illustriert diese Mehrdimensionalität und integriert verschiedene Formen der Lage- und Risikoberichterstattung (vgl. Diederichs 2010, S. 244; Burger/Buchhart 2002, S. 186f.).

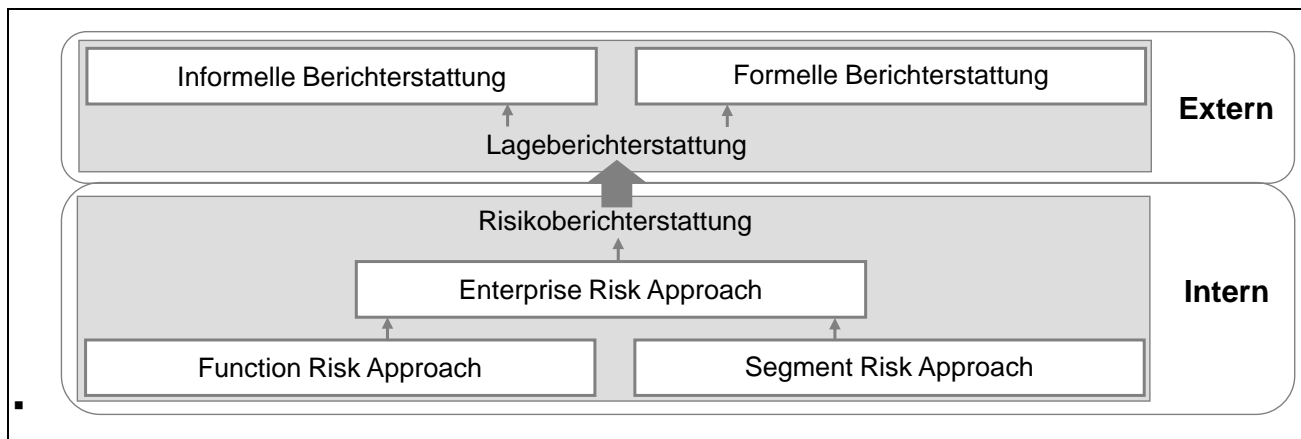


Abbildung II-15: Mehrdimensionalität der Risikoberichterstattung⁶⁴
(in Anlehnung an Diederichs 2010, S. 244)

In allen drei Teilbereichen der Risikoüberwachung werden entscheidende Impulse für die nächste durchzuführende Risikoidentifizierung und die folgenden Prozessstufen geliefert. Insofern schließt die Risikoüberwachung zwar formell einerseits den Risikomanagementprozess ab, liefert aber auch im Sinne eines kybernetischen Regelkreises den Anstoß für die kontinuierliche, iterative Weiterentwicklung und Optimie-

⁶⁴ Beim *Functional Risk Approach* erfolgt die Berichterstattung untergliedert nach den Teilfunktionen der Organisation. Im Gegensatz dazu differenziert der *Segment Risk Approach* die wichtigsten Risiken nach Tätigkeitsbereichen. Statt einer isolierten Betrachtung, werden im *Enterprise Risk Approach* organisationsweite Risiken in aggregierter Form präsentiert (vgl. Diederichs 2010, S. 244). Beim externen Berichtswesen kann zwischen formeller und informeller Berichterstattung unterschieden werden. Die formelle Berichterstattung schließt alle risikobezogenen Informationen ein, die die Organisation aufgrund rechtlicher Vorgaben oder freiwillig einem externen Adressatenkreis zur Verfügung stellt. Die informelle Berichterstattung umfasst dagegen eher unstrukturierte Auskünfte über die Risikosituation der Organisation, die „einflussreichen Zielgruppen“ gewährt wird (vgl. Diederichs 2010, S. 244f.; Filipiuk 2008, S. 43; Burger/Buchhart 2002, S. 187f.).

rung der Risikosituation der Organisation (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 31; Gunkel 2010, S. 55; Löhr 2010, S. 56; Wolf 2010, S. 137).

3 Organisation des Risikomanagements

3.1 Grundlagen der organisatorischen Gestaltung

Das Risikomanagement umfasst nicht nur die gezielte Gestaltung und die Implementation von Methoden und Instrumenten im Rahmen der Ablauforganisation, sondern vielmehr auch die Integration in die Aufbauorganisation. Hiervon hängt entscheidend die Effektivität im Umgang mit dem Risikophänomen ab, da es den organisationsinternen strukturellen Hintergrund und Rahmen für den Ablauf der Risikomanagementprozesse bildet (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 103; Diederichs 2010, S. 203; Burger/Buchhart 2002, S. 261; Heilmair 2009, S. 193). Eingeschlossen sind hier auch die eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben an strategische und operative Einheiten. Da verschiedene organisatorische Einheiten Berührungspunkte zum Risikomanagement aufweisen, sind diese auf einander abzustimmen und Aktivitäten zu koordinieren (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 262ff.; Schierenbeck/Lister 2002, S. 372; Diederichs 2010, S. 203; Gleißner 2011, S. 275). Folgende Einheiten der Primärorganisation interagieren mittelbar oder unmittelbar mit verschiedenen Risikomanagement-Funktionen:

- *Geschäftsleitung*: Die Geschäftsleitung legt die Rahmenbedingungen fest und formuliert die grundlegenden strategischen Ziele der Organisation und des Risikomanagements. Gleichzeitig trägt sie auch die Verantwortung für die Implementierung und Ausgestaltung des Risikomanagements. Risikomanagement kann in diesem Kontext auch als elementare Teilaufgabe der Geschäftsleitung verstanden beziehungsweise interpretiert werden (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 155; Burger/Buchhart 2002, S. 262; Kästner 2012, S. 25; Ocker 2010, S. 23; Gleißner 2011, S. 226; Gunkel 2010, S. 92f.; Fiege 2006, S. 12).
- *Operative Einheiten*: Einzelne Risiken entstehen in der Regel in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten. Durch eine bewusste und gezielte Einbeziehung dieser Einheiten können Spezialisierungs- und Informationsvorteile im Rahmen des Risikomanagements ausgenutzt werden (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 262; Schierenbeck/Lister 2002, S. 372).
- *Controlling*: Sofern Controlling⁶⁵ als eigenständiger Bereich besteht, trägt es innerhalb der Organisation die Verantwortung für die Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung der Geschäftsleitung. Insofern besteht ein Bezugspunkt zu den Aktivitäten des Risikomanagements. Im Sinne

⁶⁵ Für eine Abgrenzung der Begriffe Controlling und Management beziehungsweise Risikocontrolling und Risikomanagement wird unter anderem auf WINTER (2007), DIEDERICHS (2010), LÖHR (2010), WOLKE (2008) und BURGER/BUCHHART (2002) verwiesen. Hier soll Controlling in erster Linie als organisatorische Einheit verstanden werden, die insbesondere Aufgaben der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung wahrnimmt.

einer Unterstützungsfunktion hat das Controlling damit auch Einfluss auf die Wahl und den Einsatz von Methoden und Instrumenten im Bereich des Risikomanagements (vgl. Diederichs 2010, S. 18ff.; Löhr 2010, S. 21f.; Gleißner 2011, S. 233; Mott 2001, S. 214; Führung 2006, S. 178; Fiege 2006, S. 77).

- *Verschiedene interne und externe Kontrollinstanzen:* Zu den Aufgaben unterschiedlicher Kontrollinstanzen, wie der internen Revision, dem Abschlussprüfer oder anderen Kontrollorganen der Organisation, gehört die regelmäßige und systematische Überwachung der Aktivitäten und Ergebnisse des Risikomanagements (vgl. Hoffmann 2012, S. 170f.; Burger/Buchhart 2002, S. 262; Schmitz/Wehrheim 2006, S. 141).

Im Rahmen der Entwicklung eines organisatorischen Rahmens und der konkreten Integration des Risikomanagements in die Aufbau- und Ablauforganisation, sind neben der Systematisierung nach der Interaktion der verschiedenen betroffenen Organisationseinheiten noch weitere Ausgestaltungsparameter zu berücksichtigen. Diese betreffen insbesondere Fragen nach der Kontroll- und Verantwortungszuweisung (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 264; Diederichs 2010, S. 203f.). Im Folgenden werden einige der zentralen Ausprägungen, die sich jeweils am Ende eines Spektrums befinden, gegenübergestellt.

- *Integration oder Separation:* Was die formale Interaktion mit anderen Einheiten der Primärorganisation betrifft, kann das Risikomanagement entweder innerhalb oder außerhalb der bestehenden Aufbauorganisation angesiedelt werden. Unterschieden wird dabei zwischen dem Separationskonzept, das eine Trennung von Sach- und Risikoentscheidungen vorsieht, und dem Integrationskonzept, das beide Entscheidungskompetenzen verbindet (vgl. Hoffmann 2012, S. 171; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 212; Burger/Buchhart 2002, S. 268f.; Diederichs 2010, S. 208f.; Wolke 2008, S. 237; Meierbeck 2010, S. 370). Als Vorteil einer Separation von Sach- und Risikoentscheidungen kann genannt werden, dass es sowohl organisationsintern die Bedeutung des Risikomanagements betont als auch Kontrollaspekte berücksichtigt. Des Weiteren begünstigt die organisatorische Trennung die Bildung von Spezialwissen und methodischen Kenntnissen. Nachteilig kann sich die Loslösung von der Primärorganisation jedoch in Schnittstellenproblemen und Informationsasymmetrien zwischen der Risikomanagement-Instanz und operativen Einheiten, sowie einer eingeschränkten Entscheidungsflexibilität äußern (vgl. Diederichs 2010, S. 208f.; Wolke 2008, S. 241).
- *Zentralisation oder Dezentralisation:* Primär in größeren Organisationen stellt sich die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Übernahme der Funktionen des Risikomanagements. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass Risiken dort entstehen, wo Entscheidungen getroffen werden, woraus resultiert, dass dezentrale Einheiten tendenziell besser in der Lage sind, Risiken zu identifizieren und bewerten (vgl. Hoffmann 2012, S. 151; Diederichs 2010, S. 205; Oehler/Unser 2002, S. 413; Martin/Bär 2002, S. 155). Auf der anderen Seite ist die Perspektive der dezentralen Einheiten in der Regel auf einen sehr engen Bereich limitiert und berücksichtigt nicht potenzielle prozessübergreifende Risiken, aus denen Konzentrations-

und Diversifikationseffekte entstehen können. Hier ist eine zentrale Einheit im Vorteil und hat einen signifikanten Informationsvorsprung (vgl. Mott 2001, S. 212; Diederichs 2010, S. 205f.). Auch mit Blick auf methodische Anforderungen und die Bildung von Spezialistenwissen, ist eine zentrale Instanz vorzuziehen. Auf der anderen Seite besteht bei einer konsequenten Zentralisation jedoch die Notwendigkeit, Akteure operativer Einheiten in den Risikomanagementprozess zu integrieren, da nur diese über die notwendigen Kenntnisse verfügen, um vorhandene Risikopotenziale zu identifizieren (vgl. Diederichs 2010, S. 206f.; Hoffmann 2012, S. 152; Gunkel 2010, S. 54; Heilmair 2009, S. 149).

- *Funktions- und Kompetenzzuteilung:* In Verbindung mit der organisatorischen Integration gilt es auch, die Kompetenzzuweisung zwischen dem Risikomanagement und anderen organisatorischen Einheiten zu klären. Als Gestaltungsparameter kommen hier sowohl eine Stabs- als auch eine Linienfunktion in Frage. Überwiegen Koordinationsaufgaben sowie Aspekte der Informationssammlung und -verarbeitung, eignet sich eher die Einrichtung einer Stabsstelle. Dies beschränkt auf der anderen Seite jedoch die Möglichkeit der Weisungsbefugnis und Durchsetzung von Problemlösungen, was eine Linienstelle favorisiert (vgl. Meierbeck 2010, S. 374; Diederichs 2010, S. 207f.; Gunkel 2010, S. 44; Martin/Bär 2002, S. 154).
- *Hierarchische Einbindung:* Was die hierarchische Einbindung betrifft, resultiert eine ambivalente Herausforderung aus der Tatsache, dass sowohl eine Nähe zur Geschäftsführung als auch den operativen Einheiten Vorteile aufweist. Eine möglichst hohe hierarchische Ansiedlung erleichtert die Abstimmung mit den strategischen Zielen der Organisation und erlaubt eine organisationsweit konsistente Implementierung und Harmonisierung des Risikomanagements. Auf der anderen Seite besteht der Bedarf einer nicht zu großen Distanz zu den operativen Ebenen, weil diese elementarer Bestandteil der Risikoidentifikation und -erfassung sind (vgl. Diederichs 2010, S. 210; Fiege 2006, S. 237; Meierbeck 2010, S. 375).

Wie in der Diskussion der einzelnen Punkte angedeutet, hat jede Konfiguration der genannten Gestaltungsparameter individuelle Vor- und Nachteile. Für die praktische Implementierung sind von daher insbesondere die organisationsspezifischen Gegebenheiten zu berücksichtigen und in die Überlegungen bei der Ausgestaltung einzubeziehen (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 270).⁶⁶ Im Kontext von NPOs erwähnen HELMIG/PURTSCHERT/BECCARELLI als organisatorische Besonderheit von NPOs ihre „demokratische Organisationsstruktur“ und mit Blick auf das Management „demokratische Entscheidungsmechanismen“, was auf Seiten der Aufbauorganisation grundsätzlich Dezentralisierungstendenzen unterstützt, die potenziell auch auf das Risikomanagement ausstrahlen (vgl. Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 8).

⁶⁶ Für eine ausführliche Diskussion verschiedener Konfigurations- und Ausgestaltungsmöglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Risikomanagements wird auf BURGER/BUCHHART (2002) und DIEDERICHS (2010) verwiesen.

3.2 Integrationsansätze

Aufbauend auf den verschiedenen organisatorischen Gestaltungsparametern, besteht, wie dargestellt, ein weites Kontinuum zur organisatorischen Integration des Risikomanagements. Mit Blick auf die praktische Relevanz lassen sich zwei Extrempositionen beziehungsweise Ausgestaltungsvarianten identifizieren, die im Folgenden etwas genauer analysiert werden sollen (vgl. Wolke 2008, S. 241f.; Gunkel 2010, S. 52; Oehler/Unser 2002, S. 413):

- *Funktionales beziehungsweise integriertes Risikomanagement:* Die Einbindung des Risikomanagements erfolgt als Linienfunktion in die Stellen der Primärorganisation im Sinne des Integrationskonzepts mit weitestgehend dezentralen Kompetenzen.
- *Institutionales Risikomanagement:* Es wird eine zentrale separate Risikomanagement-Instanz als Stabsstelle mit der Aufgabe der Koordination und Informationssammlung etabliert.

Entsprechend dieser Definition werden beim *funktionalen Risikomanagement* die Aufgaben des Risikomanagements sowohl in institutioneller Hinsicht als auch prozessual innerhalb der Primärorganisation wahrgenommen. Von den jeweiligen Mitarbeitern sind damit in ihrem Verantwortungsbereich bei Entscheidungen, neben sachlichen Faktoren, auch Risikoaspekte zu berücksichtigen. Als Vorteil dieser Aufgabenzuweisung ist zu sehen, dass die Organisationseinheit, die die Sachentscheidung trifft, auch für die daraus resultierenden Risiken verantwortlich ist und in der Regel über die notwendigen Informationen für eine realistische Abschätzung eventueller Risiken verfügt (vgl. Gunkel 2010, S. 52; Hoffmann 2012, S. 151; Wolke 2008, S. 241f.). Es liegen nicht nur Risikoursache und Risikokontrolle organisatorisch näher beieinander, sondern es erfolgt auch gleichzeitig eine Sensibilisierung der Entscheidungsträger für Risikoaspekte in ihrem Bereich. Zusätzlich wird administrativer Aufwand reduziert, da keine separate koordinierende Organisationseinheit in den Prozess eingebunden werden muss (vgl. Gunkel 2010, S. 52; Meierbeck 2010, S. 28). Als Nachteil muss jedoch gesehen werden, dass durch die zusätzliche Übernahme von Risikomanagement-Aufgaben die Gefahr einer Überlastung besteht und eventuell Abstimmungsprozesse zu kurz kommen. Gleichzeitig wird durch die Zusammenlegung von Sach- und Risikoentscheidung die eigentliche Kontrollfunktion des Risikomanagements beschränkt (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 267f.; Gunkel 2010, S. 52f.; Gleißner 2011, S. 226)

Das *institutionale Risikomanagement* separiert weitestgehend den Prozess des Risikomanagements von der Primärorganisation indem eigene Risikomanagement-Instanzen geschaffen werden, die von operativen Aktivitäten der Organisation losgelöst sind. Optional können auch Unterbereiche bestehender Organisationseinheiten gebildet werden, wie etwa innerhalb des Bereiches Controlling oder Finanzen, bei gleichzeitiger Trennung von Sach- und Risikoentscheidungen (vgl. Gunkel 2010, S. 52f.; Mott 2001, S. 210f.). Zu den Vorteilen einer institutionellen Trennung und Zentralisierung können Kontrollaspekte und Spezialisierungseffekte

gezählt werden, wobei sich das institutionalisierte Risikomanagement in der Regel durch Stellen auszeichnet, die umfangreiche methodische Kenntnisse erfordern. Nicht nur wird so eine unabhängige Kontrolle von risikobehafteten Entscheidungen sichergestellt, sondern es wird auch gleichzeitig die organisationsinterne Relevanz des Risikomanagements hervorgehoben. Zusätzlich wird eine konsistente Durchführung des Risikomanagementprozesses sichergestellt und in der Regel können koordinative Aufgaben besser durchgeführt werden (vgl. Wolke 2008, S. 241f.; Gunkel 2010, S. 52f.; Burger/Buchhart 2002, S. 269).

Als weitere Vorteile sind zu nennen, dass ein zentralisierter institutionalisierter Ansatz besser geeignet ist, Risiken holistisch zu betrachten und kompensatorische sowie kumulative Effekte einzelner Risikopositionen zu beurteilen. Ebenso unterstützt es eine gezielte, systematische und geplante Weiterentwicklung von Prozessen, Methoden und Instrumenten des Risikomanagements (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 268; Gunkel 2010, S. 53). Auf der anderen Seite gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass eine zentrale Risikomanagement-Einheit nicht vollständig losgelöst von den operativen dezentralen Einheiten agieren kann, sondern auf deren Kooperation angewiesen ist, da die Aussagekraft und Bewertung der aggregierten Risikoexposition der Organisation in hohem Maße von der Qualität der Erfassung der Einzelrisiken abhängt, über die Einheiten der Primärorganisation tiefergehende Kenntnisse haben (vgl. Hoffmann 2012, S. 151; Gunkel 2010, S. 54). Als Ergebnis der Trennung von Sach- und Risikoentscheidung resultieren hieraus auch potenzielle Informationsasymmetrien und Koordinationsprobleme zwischen Einheiten des Risikomanagements der Primärorganisation. Dies kann dazu führen, dass Träger von Sachentscheidungen bei unterschiedlichen Präferenzen ihren Informationsvorsprung gegenüber dem Risikomanagement ausnutzen, was potenziell zu Inkonsistenz und Konflikten führen kann (vgl. Mott 2001, S. 215f.; Gunkel 2010, S. 54; Diederichs 2010, S. 205f.; Burger/Buchhart 2002, S. 269f.).

Ausgehend von der jeweiligen Bewertung der Vor- und Nachteile eines institutionellen gegenüber einem funktionalen Risikomanagement, haben sich in der Literatur verschiedene Empfehlungen zugunsten oder gegen ein zentralisiertes institutionelles Risikomanagement herausgebildet. So tendiert etwa MARTIN/BÄR mehr zu einer dezentralen Lösung, wohingegen sich MOTT, BURGER/BUCHHART und GUNKEL eher für ein zentral koordinierendes Risikomanagement aussprechen (vgl. Martin/Bär 2002, S. 155; Mott 2001, S. 210; Burger/Buchhart 2002, S. 264; Gunkel 2010, S. 53; Oehler/Unser 2002, S. 414).⁶⁷ Als wesentlicher Faktor für die Entscheidung zur konkreten Ausgestaltung wird insbesondere auch die Größe der Organisation genannt. So wiegen gerade bei kleinen und mittleren Organisationen die Vorteile der Integrationslösung stärker, da die

⁶⁷ So sieht MOTT etwa ein zentrales Risikomanagement „als eine allgemeine Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Risikomanagementsystems“ (vgl. Mott 2001, S. 210). OEHLER/UNSER ergänzt, dass „eine zentrale Risikomanagementabteilung zwingend erforderlich ist, um das Gesamtexposure und -risiko des Unternehmens festzustellen“ (vgl. Oehler/Unser 2002, S. 414).

Geschäftsleitung leichter die koordinativen Aufgaben selbst übernehmen kann und der Vorteil der Nähe zwischen Fachkompetenz und Kontrolle überwiegt. Außerdem bestehen auch ressourcenbedingte Limitationen. Bei größeren Organisationen ist die Übernahme von Koordinationsaufgaben durch die Geschäftsleitung nicht mehr möglich, da Umfang und Komplexität zu hoch sind (vgl. Wolke 2008, S. 242; Burger/Buchhart 2002, S. 270f.; Gunkel 2010, S. 54; Martin/Bär 2002, S. 155).

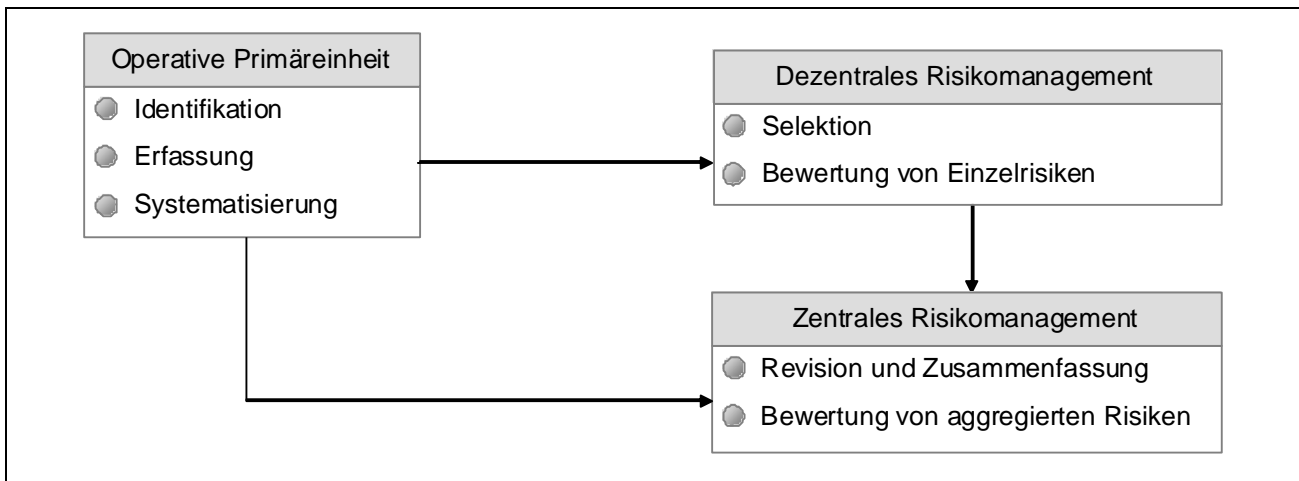


Abbildung II-16: Organisatorische Einbindung des institutionellen Risikomanagements (in Anlehnung an Burger/Buchhart 2002, S. 272)

In der betriebswirtschaftlichen Praxis hat sich daher, wie etwa BURGER/BUCHHART und MOTT ausführen, eine Mischung beziehungsweise Synthese aus Aspekten eines institutionellen und funktionalen Risikomanagements etabliert (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 272; Mott 2001, S. 212; Oehler/Unser 2002, S. 414).⁶⁸ Abbildung II-16 illustriert, wie von konzeptioneller Seite das institutionale Risikomanagement in einem solchen Modell organisatorisch eingebunden werden kann. Während die operativen Primäreinheiten vorwiegend die Identifikation, Erfassung und Systematisierung von Einzelrisiken durchführen, sind dezentrale Risikomanagementeinheiten mit der Bewertung der Risikopositionen betraut. Die Revision und Aggregation der verschiedenen Risiken sowie Aspekte zur Wahl der Instrumente und Methoden liegen im Verantwortungsbereich des zentralen Risikomanagements (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 271ff.)

4 Typologie des Risikomanagements

Während die vorherigen Abschnitte mehr allgemein die einzelnen Gestaltungsparameter und spezifische Methoden und Instrumente des Risikomanagements beschrieben haben, soll im Folgenden organisationspezifisch eine Risikomanagement-Klassifizierung, ausgehend von verschiedenen typischen Parameterkombinationen, entwickelt werden.

⁶⁸ Weitere Vorschläge zu Möglichkeiten der Integration des Risikomanagements in die Organisation sind neben BURGER/BUCHHART (2002) und MOTT (2001) unter anderem auch bei LOHSE (2002) und OEHLER/UNSER (2002) zu finden.

Mit Blick auf die strategische Grundausrichtung der Organisation, wird in der Literatur konzeptionell oft zwischen den beiden extremen Polen eines reaktiven und proaktiven Risikomanagements unterschieden und dies als Grundlage für eine Typologie des Risikomanagements gewählt (vgl. Hoffmann 2012, S. 19; Smallman 1996, S. 14f.; Henschel 2010, S. 11; Fiege 2006, S. 194).⁶⁹ Diese beiden sich diametral gegenüberstehenden Risikomanagement-Paradigmen sind unter anderem durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- *Reaktives Risikomanagement* wird an manchen Stellen auch mit Krisenmanagement gleichgesetzt und geht von einer weniger systematischen oder antizipativen Beschäftigung mit dem Risikophänomen aus (vgl. Heilmair 2009, S. 102; Hoffmann 2012, S. 19; Fiege 2006, S. 194). Es basiert auf der Festlegung von bestimmten Risikotoleranzen, die vereinzelt explizit bestimmt, in den meisten Fällen jedoch implizit akzeptiert werden. Veränderungen des Verhaltens im Hinblick auf eingegangene Risiken werden in der Regel nur durch eingetretene Schäden oder andere negative Ereignisse ausgelöst. Der Blickwinkel des Risikomanagements ist sehr eng und beschränkt sich primär auf Risiken, die als unmittelbare Gefahren eingestuft werden. Dieser Ansatz ist ausschließlich reaktiv, indem er erst durch Druck von außen eintretenden externen Umständen beziehungsweise Ereignissen aktiv wird (vgl. Smallman 1996, S. 14; Führung 2006, S. 161).⁷⁰ Typische Risikosteuerungsmaßnahmen beschränken sich auf das Tragen von Risiken oder die Überwälzung auf Dritte, etwa in Form von Versicherungen. Die Risikoübernahme ist selten eine bewusste Entscheidung, sondern ergibt sich primär daraus, dass organisationsspezifische Risiken nicht versicherbar sind (vgl. Romeike 2007, S. 175f.; Wolke 2008, S. 88; Smallman 1996, S. 14).
- *Proaktives Risikomanagement* basiert auf der Erkenntnis, dass Zukunftsprognosen immer mit Unsicherheit behaftet und Einschränkungen unterworfen sowie weiteren externen Einflüssen wie kulturellen oder politischen Dynamiken ausgesetzt sind. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass es sehr schwierig ist, zuverlässige Modelle zur Entscheidungsunterstützung zu bilden und als Konsequenz ist es problematisch, Risiken selber zu tragen, ohne über entsprechende Risikomanagement-Instrumente zu verfügen (vgl. Smallman 1996, S. 14; Meierbeck 2010, S. 87; Henschel 2010, S. 11). Risiken müssen, ausgehend von diesen Prämissen, systematisch und vorausschauend vermieden, verhindert oder reduziert werden, insbe-

⁶⁹ Daneben werden in der Literatur auch noch einige Risikomanagement-Typologien vorgeschlagen, wobei jedoch ein nicht unerheblicher Teil dieser Abgrenzungen mehr auf die psychologische Komponente, wie etwa Risikoneigung des Managers, abstellen, als auf die eigentliche Ausgestaltung des Risikomanagements. So wird etwa die Einstellung des Managements als *risikoignorant*, *risikoavers*, *risikobewusst*, *risikofreudig* und *risikopenibel* unterschieden. Für weitere Ausführungen zu dieser Unterscheidung verschiedener Risikomanagement-Stile wird unter anderem auf HOFFMANN (2012), GUNKEL (2010), MEIERBECK (2010), BURGER/BUCHHART (2002) und FIEGE (2006) verwiesen.

⁷⁰ FÜHRING bezeichnet diese Einstellung und Risikokultur auch als „reaktiven Fatalismus“, der durch „ein niedriges Ausmaß risikoangemessenen Verhaltens und zum anderen durch eine vorherrschende externe Kontrollüberzeugung“ geprägt ist (vgl. Führung 2006, S. 161).

sondere dort, wo Kernaktivitäten der Organisation betroffen sind. In diesem Sinne ist proaktives Risikomanagement ein holistischer Ansatz, der alle Risiken und deren Interdependenzen antizipativ und kontinuierlich steuern soll. Dies schließt die Verwendung einer Kombination von sowohl quantitativen als auch qualitativen Verfahren zur Risikobewertung ein und die kontinuierliche Verbesserung beziehungsweise Weiterentwicklung der verwendeten Instrumente des Risikomanagements (vgl. Smallman 1996, S. 14; Henschel 2010, S. 11; Führung 2006, S. 90; Romeike 2007, S. 168).

Zwischen den beiden extremen Positionen des fatalistischen und holistischen Risikomanagements findet sich in der Praxis eine graduelle Abstufung, wobei selten eine Organisation eindeutig und durchgängig einem der Idealtypen zuzuordnen ist, insbesondere wenn die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses individuell untersucht werden. Obwohl die meisten Organisationen in verschiedenen Bereichen Elemente beider Ansätze aufweisen, lässt sich in der Regel jedoch zumindest eine eindeutige Tendenz zu einer der beiden Extremausprägungen beobachten, je nach dem, ob die Gesamtstrategie der Organisation mehr reaktiv oder proaktiv ist (vgl. Smallman 1996, S. 17). Eine differenziertere Unterteilung von übergeordneten Strategiekonzepten im erwerbswirtschaftlichen Kontext, die in vielen Bereichen der Betriebswirtschaft Anwendung gefunden hat, nehmen MILES/SNOW vor. Diese basiert insbesondere auf dem Zusammenhang zwischen Strategie und externen sowie internen Einflussfaktoren, einschließlich der Auswirkungen auf die Struktur und Prozesse der Organisation. Hieraus bilden MILES/SNOW eine metatheoretische Grundlage, in der sie für Unternehmen vier Idealtypen ableiten, die auch von theoretischem Interesse für die Untersuchung von Risikomanagementstrategien sind (vgl. Miles/Snow 1978, S. 546ff.; Henschel 2010, S. 50). Mit Blick auf die empirische Validierung und Anwendung dieses Modells, existieren im erwerbswirtschaftlichen Bereich zahlreiche Studien, die sich mit der Erklärung von organisationalen Anpassungs- beziehungsweise Veränderungsprozessen beschäftigen und auf dieser Differenzierung aufbauen (vgl. Zahra/Pearce 1990, S. 754; DeSarbo/Di Benedetto/Song/Sinha 2005, S. 48; Homburg 2000, S. 18; Blackmore/Nesbitt 2013, S. 171).⁷¹ Mit einigen Modifikation hat der Ansatz von MILES/SNOW auch Eingang in empirische Untersuchungen im NPO-Sektor gefunden und konnte dort erfolgreich implementiert werden (vgl. Brown/Iverson 2004, S. 377; Meier/O'Toole/Boyne/Walker/Andrews 2010, S. 160).

Im Kern geht es im Modell von MILES/SNOW um die Frage, wie Organisationen auf unternehmerische, technologische und administrative Herausforderungen reagieren. Als Reaktion oder Verhaltensweise zur Problemlösung werden die folgenden grundlegenden Strategietypen vorgeschlagen, die sich auf einem Kontinuum anordnen lassen (vgl. Homburg 2000, S. 17f.; Miles/Snow 1978, S. 546ff.; Fox 2006, S. 24f.):

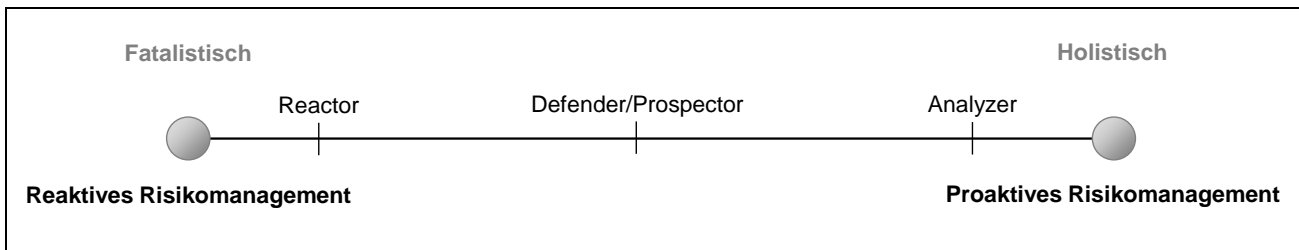
⁷¹ Eine umfangreiche Übersicht verschiedener Studien und deren Schwerpunkten ist unter anderem bei ZAHRA/PEARCE (1990) zu finden. Eine Aufstellung neuerer Untersuchungen der Strategie- und Managementforschung geben BLACKMORE/NESBITT (2013).

- *Reactor* sind dadurch geprägt, dass sie über keine strukturierten Mechanismen zur Bewältigung von Umfeldveränderungen verfügen oder diese ignorieren. Reaktionen auf Veränderungen erfolgen situativ und unsystematisch, wobei die Verhaltensweise stetig an die Umweltveränderungen angepasst wird. Eine Strategie ist unter Umständen formuliert, aber nicht konsequent implementiert. Gleiches gilt für wichtige Prozesse und Koordinationsmechanismen (vgl. Miles/Snow 1978, S. 557ff.; Schewe 1998, S. 34; Homburg 2000, S. 18; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 104; Fox 2006, S. 25).⁷²
- *Defender* sind dadurch charakterisiert, dass sie in der Regel ein geringes Innovationsniveau aufweisen und sich primär darauf konzentrieren, bestehende Aktivitäten zu optimieren sowie die Effizienz zu erhöhen. Dies geschieht in der Regel im Kontext einfacher hierarchischer zentralisierter Koordinationsstrukturen. Es dominiert eine Innensicht statt, einer aktiven Analyse der Umweltbedingungen. Sowohl das Leistungsangebot als auch die Empfänger der Dienstleistungen unterliegen wenigen Veränderungen (vgl. Miles/Snow 1978, S. 550f.; Homburg 2000, S. 18; Fox 2006, S. 24; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 103; Kaapke/Kirsch 1996, S. 43f.).
- *Prospector* verfolgen die genau gegenteilige Strategie der Defender. Sie zeichnen sich durch eine innovationsorientierte Politik aus und suchen aktiv Chancen. Ihr Blick ist in erster Linie nach außen gerichtet und versucht, aktiv auf Veränderungen zu reagieren und diese zu gestalten. Um dieses Ziel zu erreichen, sind meist komplexe und dezentralisierte Organisationsstrukturen notwendig, die eine Anzahl an Integrationsmechanismen sowie intensive laterale und horizontale Kommunikation erfordern (vgl. Miles/Snow 1978, S. 551ff.; Homburg 2000, S. 18; Fox 2006, S. 24; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 103; Kaapke/Kirsch 1996, S. 43f.).
- *Analyzer* zeichnen sich durch einen situativen Ansatz und eine Kombination von Strategien aus. Je nach Umständen stehen mehr effizienz- oder innovationsorientierte Aspekte im Vordergrund. Der Blick der Organisation ist sowohl nach innen gerichtet als auch auf das externe Umfeld. Aufbau- und Ablauforganisation sind darauf ausgerichtet sowohl den Ansprüchen nach Flexibilität als auch Kontinuität Rechnung zu tragen. Das Verhältnis zwischen Grad der Dezentralisierung und Zentralisierung ist ausgewogen beziehungsweise wird nach Bedarf angepasst (vgl. Miles/Snow 1978, S. 553ff.; Schewe 1998, S. 33; Homburg 2000, S. 18; Zentes/Swoboda/Foscht 2012, S. 104; Kaapke/Kirsch 1996, S. 43f.).

Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu den Aufgaben der Geschäftsführung, was die Ausgestaltung der strategischen Positionierung der Organisation einschließt, stellen HENSCHEL und SMALLMAN eine Verbindung

⁷² Da beim *Reactor* im Grunde keine systematische Strategie auszumachen ist, wird dieser Typ zum Teil in der Literatur auch nicht als eigenständiger Strategietyp behandelt. Der gängigen Einteilung folgend wird er hier jedoch als eigenständiger Typ aufgenommen und weiter untersucht (vgl. Schewe 1998, S. 34; Homburg 2000, S. 18; Kaapke/Kirsch 1996, S. 43).

zwischen Organisationsstrategien aus dem Modell von MILES/SNOW und konzeptionellen Idealtypen des Risikomanagements her. Diese Klassifizierung vereint auf der einen Seite die organisationsinternen wie - externen Aspekte der Strategietypen von MILES/SNOW und berücksichtigt auf der anderen Seite die grundlegende Positionierung zwischen einem proaktiven und reaktiven Risikoverständnis (vgl. Smallman 1996, S. 21; Henschel 2010, S. 169ff.).⁷³



**Abbildung II-17: Typologie des Risikomanagements
(in Anlehnung an Smallman 1996, S. 21)**

Am einen Ende des Spektrums steht auch hier der Reactor-Typ, der analog zum Verständnis von MILES/SNOW ausschließlich eine reaktive unsystematische und nicht vorausschauende Strategie verfolgt, was die Behandlung von potenziellen Risiken und Chancen beziehungsweise Veränderungen im Organisationsumfeld angeht. Die übrigen drei Idealtypen im Ansatz von MILES/SNOW weisen zumindest einen gewissen Grad an Proaktivität auf, wobei dies beim Analyser am ausgeprägtesten der Fall ist (vgl. Miles/Snow 1978, S. 557; Meierbeck 2010, S. 45). Der Analyser befindet sich in der Risikomanagement-Typologie damit am anderen Ende des Spektrums und ist gekennzeichnet durch einen sehr koordinierten, systematischen und integrativen Ansatz, der proaktiv auf Veränderungen reagiert und bewusst versucht Chancen wahrzunehmen und Risiken zu vermeiden. Mit Blick auf den ausgewogenen und systematischen Umgang mit Veränderungen sowie den daraus resultierenden Risiken, weisen sowohl der Typ des Defenders als auch des Prospectors Defizite auf, da ihre Strategie zu eindimensional ist. Entweder werden im Falle des Defenders zwar Risiken berücksichtigt, aber Anpassungen und Chancen vermieden, oder beim Prospector Chancen wahrgenommen, dafür aber unter Umständen überproportional Risiken eingegangen. Insofern fehlt es bei beiden an einer ausgeglichenen ganzheitlichen Risiko-Chancen-Betrachtung. Defender und Prospector können in der Risikomanagement-Typologie somit zusammengefasst werden und befinden sich zwischen den beiden Extremausprägungen Reactor und Analyser (vgl. Smallman 1996, S. 21; Henschel 2010, S. 64; Farrell/Gallagher 2014, S. 7ff.).

⁷³ Der ursprüngliche Vorschlag stammt von SMALLMAN (1996), hat jedoch eine Erweiterung und praktische Anwendung im Kontext mittelständischer Unternehmen durch HENSCHEL (2010) erfahren. Ohne auf diese beiden Ansätze Bezug zu nehmen, entwickeln FARRELL/GALLAGHER (2014) einen ähnlichen Ansatz, der sich jedoch stärker an einer Einteilung von verschiedenen zeitlichen Phasen der Risikomanagement-Implementation orientiert.

Diese konzeptionelle, prinzipielle Abgrenzung der drei Risikomanagement-Idealtypen nach SMALLMAN und HENSCHEL lässt sich entlang der Phasen des Risikomanagementprozesses unter Berücksichtigung von Methoden und Instrumenten sowie organisatorischen Aspekten noch weiter verfeinern beziehungsweise in idealtypischer Form beschreiben:

- Organisationen des Typs *Reactor* reduzieren die Risikoanalyse und -identifikation, wenn überhaupt durchgeführt, auf eine limitierte Anzahl an Risikofeldern (vgl. Henschel 2010, S. 173). Im Vordergrund stehen versicherbare beziehungsweise übertragbare Risiken. Die Risikoerfassung und -beurteilung erfolgt fast ausschließlich zentralisiert durch die Geschäftsführung, in unsystematischer und situativer Weise. Die allgemeine Planung reagiert auf Umweltveränderungen und ist eher operativer Natur. Eine Verbindung zwischen der Planung und Aktivitäten des Risikomanagements besteht nicht. Eine zusammenfassende ganzheitliche Risikoübersicht und ein systematisches Berichtswesen liegen nicht vor. Von organisatorischer Seite konzentriert sich die Implementierung und Weiterentwicklung des Risikomanagements ausschließlich auf die Geschäftsführung. Das Risikomanagement ist nur in geringem Umfang formalisiert und zeichnet sich durch unstrukturierte und unzusammenhängende Aktivitäten aus, die in erster Linie durch externe Ereignisse ausgelöst werden. Eine Dokumentation von Prozessen oder Ergebnissen des Risikomanagements erfolgt gar nicht oder selten (vgl. Henschel 2010, S. 173ff.; Smallman 1996, S. 21; Fox 2006, S. 25).
- Beim Typ *Defender/Prospector* werden verschiedene Risikofelder systematisch betrachtet und neben operativen auch einige strategische Risiken identifiziert. Die Risikoerfassung und -beurteilung wird regelmäßig durchgeführt und beschränkt sich nicht nur auf die Geschäftsleitung. Es mangelt an formalen Prozeduren und sowohl die Dokumentation als auch das Berichtswesen sind nicht speziell auf das Risikomanagement zugeschnitten. Mit Blick auf Methoden und Instrumente kommen in erster Linie etablierte Standardmethoden des Risikomanagements zum Einsatz. Es liegt zwar eine strategische Organisationsplanung vor, aber es erfolgt keine direkte und explizite Abbildung von Risikogrößen in der Planung. Von organisatorischer Seite dominieren zentralisierende Aspekte, wobei sich die Verantwortung für die Implementierung und Weiterentwicklung des Risikomanagements im Wesentlichen auf die Geschäftsführung konzentriert. Das Risikomanagement weist einen niedrigen Formalisierungsgrad auf und ist in vielen Bereichen nur punktuell umgesetzt (vgl. Henschel 2010, S. 176ff.; Smallman 1996, S. 21; Fox 2006, S. 24).
- *Analyzer* zeichnen sich durch eine holistische und systematische Implementierung des Risikomanagements aus. Erfasste Risiken werden unmittelbar in die strategische Planung integriert. Die Geschäftsleitung wird regelmäßig über identifizierte Risiken und Risikoveränderungen entweder im Rahmen des regulären Berichtswesens oder durch ein separates Risikoberichtswesen informiert. Das Risikomanage-

ment ist fest in der Organisation verankert, formalisiert und wird in der täglichen Praxis gelebt. Neben Standardmethoden und -instrumenten werden auch spezifisch auf die Organisation zugeschnittene Methoden eingesetzt, um dynamisch auf Umweltveränderungen reagieren zu können (vgl. Henschel 2010, S. 180ff.; Smallman 1996, S. 21; Fox 2006, S. 24).

Wenngleich die Risikomanagement-Typologie von SMALLMAN und HENSCHEL in erster Linie für erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurde, kann aus mehreren Gründen davon ausgegangen werden, dass ein Transfer in den NPO-Sektor erfolgsversprechend ist. So ist mit einigen minimalen Modifikationen das zugrundeliegende Modell von MILES/SNOW auch auf NPOs übertragbar, wie die vorliegenden Studien zu strategischen Anpassungsprozessen in NPOs demonstrieren (vgl. Brown/Iverson 2004, S. 377; Meier/O'Toole/Boyne/Walker/Andrews 2010, S. 160). Daneben befinden sich NPOs von der Größe vielfach im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen, woraus zu schließen ist, dass von der Ausgestaltung her das Risikomanagement in NPOs eher Parallelen zu diesem Segment aufweist als zu großen Konzernen oder Finanzinstitutionen. Insbesondere die Untersuchung von HENSCHEL konzentriert sich auf Unternehmen von dieser Größenklasse und belegt die Praktikabilität in diesem Anwendungsfeld (vgl. Henschel 2010, S. 239). Ebenfalls mit Blick auf NPOs lassen sich damit zusammenfassend in Anlehnung an SMALLMAN und HENSCHEL folgende Determinanten für die verschiedenen Risikomanagement-Typen unter Berücksichtigung methodischer und organisationaler Aspekte ableiten, wie sie in Tabelle II-18 dargestellt werden (vgl. Henschel 2010, S. 172ff.; Farrell/Gallagher 2014, S. 7ff.; Gunkel 2010, S. 111; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 646; Fox 2006, S. 24f.).

Typ	Methoden und Instrumente	Organisatorische Gestaltung
Reactor	Eingeschränkte Identifikation von Risikofeldern. Kurzfristige Risikovorausschau. Keine formalen Methoden im Einsatz zur Risikoerfassung und -bewertung. Kein systematisches Risikoberichtswesen etabliert. Keine Risikostrategie vorhanden.	Risikomanagement konzentriert sich vorwiegend auf Geschäftsführung und Verantwortlichkeiten werden kaum zu anderen Einheiten delegiert. Keine Einbindung in Entscheidungen und keine organisationsweite Risikokultur.
Defender/Prospector	Nicht vollständige Erfassung von Risikofeldern. Risikoberichtswesen in Teilen vorhanden. Kaum qualitative Analysemethoden im Einsatz, quantitative Techniken dominieren. Risikostrategie in Grundzügen vorhanden.	Teilweise werden Aufgaben und Kompetenzen zum Risikomanagement delegiert. Einbindung in Einzelentscheidungen, aber Verbindung von Risikomanagement zur Planung weist Defizite auf. Organisationsweite Risikokultur in Ansätzen vorhanden.

Analyzer	Umfassende Identifikation aller wesentlichen Risikofelder. Langfristige Risikovorausschau. Regelmäßige Risikoerfassung und Risikobewertung. Qualitative und quantitative Risikoanalysemethoden im Einsatz. Risikostrategie vorhanden.	Aufgaben und Kompetenzen zur Implementierung und Weiterentwicklung des Risikomanagements wird spezialisierten Funktionsbereichen zugewiesen. Gute Integration des Risikomanagements in die strategische Planung. Mitarbeiter werden in die kontinuierliche Risikoanalyse eingebunden. Organisationsweite Risikokultur ist zu beobachten.
-----------------	---	---

Tabelle II-18: Merkmale von Risikomanagement-Typen
(in Anlehnung an Henschel 2010, S. 172ff.; Farrell/Gallagher 2014, S. 7ff.)

B Kontextabhängigkeit des Risikomanagements

1 Empirische Untersuchungen des Risikomanagements

1.1 Literaturüberblick empirische Risikomanagement-Forschung

Neben einer gegenstandstheoretischen Auseinandersetzung mit dem Aspekt des Risikos und Risikomanagements, hat in den vergangenen Jahrzehnten in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch eine intensive Beschäftigung mit diesem Themenkomplex aus empirischer Sicht stattgefunden, wenngleich gerade im Bereich der Nicht-Finanzunternehmen noch Nachholbedarf besteht (vgl. Gunkel 2010, S. 18; Kajüter 2012, S. 63)

Wie PAUL feststellt, dominieren in der Risikomanagement-Forschung in erster Linie rechtliche und finanzielle Aspekte, wodurch strategische Fragestellungen oftmals in den Hintergrund gedrängt werden (vgl. Paul 2011, S. 21; Gunkel 2010, S. 18). Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass eine Vielzahl empirischer Studien zum Thema *Corporate Risk Management* existieren, diese jedoch in der Regel einen stark eingeschränkten Fokus auf finanzwirtschaftliche Fragestellungen haben und sich insbesondere mit den Bereichen Hedging und dem ökonomischen Wert des Risikomanagements befassen (vgl. Monda/Giorgino/Modolin 2013, S. 6ff.; Ligterink 2001, S. 88f.; Oosterhof 2001, S. 2).⁷⁴ Entsprechend der Problemstellung der vorliegenden Arbeit werden im Weiteren daher nur empirische Untersuchungen in Nicht-Finanzunternehmen betrachtet, die sich auf die organisatorische Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen und den Einfluss von kontextuellen Faktoren beziehen.⁷⁵ Dabei soll insbesondere aus bestehenden empirischen Arbeiten abgeleitet werden, welche internen und externen Faktoren identifiziert werden können.

⁷⁴ Für einen umfassenden und systematischen Überblick über die empirische Forschung des Corporate Risk Management wird unter anderem auf LIGTERINK (2001) sowie MONDA/GIORGINO/MODOLIN (2013) verwiesen. Wie die beiden Literaturüberblicke zum Stand der Forschung dokumentieren, dominieren großzahlige Befragungen mit finanzwirtschaftlichen Themenstellungen.

⁷⁵ In der angelsächsischen Literatur betrifft dies allgemeine Studien zum Risikomanagement, aber in erster Linie auch neuere Arbeiten unter dem Stichwort *Enterprise Risk Management* (ERM).

ten, die das Risikomanagement in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen beeinflussen und ob diese Ergebnisse konsistent sind oder widersprüchliche Resultate generiert wurden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und dem gewonnenen Gesamtüberblick soll dann die Untersuchung im NPO-Kontext erfolgen und Möglichkeiten zur Übertragbarkeit einzelner Faktoren diskutiert werden (vgl. Zühlke 2007, S. 130; Booth/Papaioannou/Sutton 2012, S. 7).

Entsprechend dem Erkenntnisinteresse an inhaltlichen Aspekten des Risikomanagements, orientierte sich die Literaturrecherche prinzipiell an den für *qualitativ-analytische Literaturanalysen* typischen Merkmalen der Datenerhebung und Datenauswertung (vgl. Trapp 2012, S. 79).⁷⁶ In die Literaturanalyse mit einbezogen wurden Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften der Betriebswirtschaftslehre sowie angrenzenden Fachdisziplinen. Ebenso wurden weitere Publikationsarten berücksichtigt, wie Monographien und Arbeitspapiere, um einen möglichst umfassenden und aktuellen Eindruck der empirischen Risikomanagement-Forschung zu gewinnen.⁷⁷ Nicht einbezogen wurden dagegen praxisorientierte Studien von verschiedenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen sowie Verbänden (vgl. Cooper 1998, S. 52; Booth/Papaioannou/Sutton 2012, S. 77f.; Ball/Tunger 2005, S. 27; Miller/Yang 2008, S. 62).⁷⁸ Als eine weitere Einschränkung erfolgte eine Begrenzung auf Studien und Forschungsergebnisse aus dem Zeitraum von 2003 bis 2014. Dies folgt der Empfehlung von BALL/TUNGER, die als Beobachtungszeitraum eine Spanne von 5 bis 10 Jahren vorschlagen, mit einer Obergrenze von 20 Jahren, damit nicht „zu viele alte Ergebnisse das Bild verzerren“ (vgl. Ball/Tunger 2005, S. 25). Neben einer Zusammenfassung bestehenden Wissens und der zentralen Ergebnisse der empirischen Untersuchungen, wurde insbesondere auch die Untersuchungsform beziehungsweise die angewandte Methodik analysiert, um zu eruieren, ob Erkenntnisse primär durch den Einsatz *quantitativer*, *qualitativer* oder *mixed* Forschungsansätze generiert wurden.⁷⁹

⁷⁶ Für eine umfangreiche Diskussion und Gegenüberstellung *qualitativ-analytischer* und *quantitativ-deskriptiver Literaturanalysen* wird unter anderem auf TRAPP (2012) verwiesen.

⁷⁷ Mit Blick auf Arbeitspapiere und ihren Einbezug in Literaturanalysen heißt es unter anderem im Vergleich zu Zeitschriftenaufsätzen bei COOPER, dass „paper ... are more likely to be current than journal articles because the researcher may present a paper before a publishable manuscript has been written. Journals also often have long lags between when a manuscript is submitted and when it is published“ (vgl. Cooper 1998, S. 52). Im Gegensatz dazu wird die Einbeziehung von Arbeitspapieren aber auch kritisch gesehen, da in der Regel die Reflektion und Beurteilung durch Experten fehlt (vgl. Eendenich 2012, S. 85).

⁷⁸ Publikation und verschiedene Studien dieser Art werden bei BOOTH/PAPAIOANNOU/SUTTON auch als „grey literature“ eingestuft (vgl. Booth/Papaioannou/Sutton 2012, S. 77).

⁷⁹ Insofern weicht die hier vorgenommene Literaturanalyse von dem typischen Muster einer qualitativ-analytischen Literaturanalyse ab, bei der in der Regel die Form der Erkenntnisgewinnung von untergeordneter Bedeutung ist (vgl. Trapp 2012, S. 79). Für weitere Anmerkungen zur Literaturanalyse wird unter anderem auf TRAPP (2012) und BORTZ/DÖRING (2006) verwiesen.

Darüber hinaus wurde eine Unterscheidung zwischen deutschsprachiger und internationaler empirischer Forschung zum Risikomanagement vorgenommen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Standes und der Entwicklung in beiden Bereichen aufdecken zu können und gleichzeitig auch unterschiedliche Forschungskulturen zu identifizieren (vgl. Zühlke 2007, S. 130; Endenich 2012, S. 67; Granlund/Lukka 1998, S. 165). In der nachfolgenden Tabelle II-19 werden deutschsprachige empirische Studien zum Risikomanagement tabellarisch nach Untersuchungsform und zentralen Ergebnissen dargestellt.⁸⁰

Autoren, Jahr und Titel	Untersuchungsform	Ergebnisse
DIEDERICHS/REICHMANN (2003): Risikomanagement und Risikocontrolling in der Praxis	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen börsennotierten Aktiengesellschaften (n=55)	Auch einige Jahre nach Einführung des KonTraG ist die Implementierung des Risikomanagements noch nicht abgeschlossen.
HENSCHEL (2003): Empirische Untersuchung zum Risikomanagement im Mittelstand	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen mittelständischen Unternehmen (n=266)	Risikomanagement wird in mittelständischen Unternehmen in erster Linie bei der Geschäftsleitung angesiedelt und ist meist noch sehr unsystematisch. Eine Integration in die strategische Planung wird nur selten beobachtet.
KAJÜTER/WINKLER (2003): Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich	Dokumentenanalyse von Nicht-Finanzunternehmen des DAX100 (n=83)	Umfang von Risikoberichten und die Anzahl analysierter Risiken haben im Zeitablauf deutlich zugenommen. Schwächen werden bei der inhaltlichen Auseinandersetzung mit Risiken konstatiert.
FISCHER/VIELMEYER (2004): Informationsversorgung im Risikocontrolling durch risikoorientierte Unternehmenspublizität	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen Aktiengesellschaften (n=322) und Adressaten der Berichterstattung (n=249)	Keine Übereinstimmungslücken zwischen Ersteller und Adressaten konnten festgestellt werden. Informationswünsche der Adressaten werden nur zum Teil umgesetzt. Qualität der Berichterstattung hat sich im Zeitablauf verbessert.
HOITSCH/WINTER/BÄCHLE (2005): Risikokultur und risikopolitische Grundsätze. Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse	Strukturiertes, fragebogenbasiertes Telefoninterview mit DAX30-Unternehmen (n=10)	Risikokultur wird eine besondere Bedeutung für effizientes Risikomanagement beigemessen. Risikopolitische Grundsätze sind Instrument zur Kommunikation. Mängel bei der Ausgestaltung der Risikokultur und -politik lassen sich feststellen.
FLACKE/SIEMES (2005): Veränderte Finanzierungs-	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen mittel-	Überwiegender Teil der Unternehmen hat kein systematisches Risikomanagement.

⁸⁰ Umfassende Übersichten über empirische Studien zum Risikomanagement im deutschen Raum, die auch Studien von verschiedenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen sowie Verbänden einschließt, sind bei GUNKEL, LÖHR, WINTER und KAJÜTER zu finden (vgl. Gunkel 2010, S. 18ff.; Löhr 2010, S. 394ff.; Winter 2007, S. 179ff.; Kajüter 2012, S. 60ff.). Neben Studien deutscher Unternehmen sind bei KAJÜTER auch einige Arbeiten zu finden, die andere Länder einschließen, wobei diese nur am Rande Beachtung finden (vgl. Kajüter 2012, S. 60ff.).

rahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling	ständischen Unternehmen (n=525)	Positiver Zusammenhang zwischen Größe und Ausgestaltung des Risikomanagements lässt sich beobachten.
WILDEMANN (2005): Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken	Befragung von deutschen mittelständischen Unternehmen (n=49) und Kreditinstituten (n=39)	Die Implementierung von Risikomanagement-Praktiken kann nur in wenigen mittelständischen Unternehmen festgestellt werden. Als Gründe werden Personal- und Sachkosten sowie die Komplexität der Thematik genannt.
BERGENER (2006): Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings	Befragung von deutschen Unternehmen (n=51) und Experteninterviews (n=14)	Mit Fokus auf leistungswirtschaftliche Risiken werden Einfluss der Größe des Unternehmens und der Technologieeinsatz untersucht.
HOITSCH/WINTER/BAUMANN (2006): Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen Aktiengesellschaften (n=72) und GmbHs (n=39)	Risikomanagement hat sich schon in gewissem Umfang in den untersuchten Unternehmen etabliert. Diskrepanzen sind sowohl beim Begriffsverständnis als auch der Implementation zu beobachten.
GIEBEL (2006): Stand und Entwicklungstendenzen des Industriellen Risikomanagements	Befragung von deutschen Industrieunternehmen (n=138)	Erhebung des Status quo der Umsetzung des Risikomanagements in deutschen Industrieunternehmen.
ARNSFELD/BERKAU/FREY (2007): Risikomanagement im Mittelstand	Befragung von deutschen mittelständischen Unternehmen (n=97)	Es gibt verschiedene Anreize zur Einführung des Risikomanagements. Ein positiver Einfluss auf die Umsatzrendite kann beobachtet werden. Dagegen spielt die Unternehmensgröße keine Rolle.
NEVRIES/STRAUß (2008): Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses	Interviews mit deutschen Großkonzernen (n=11)	Zentrale Rolle des Controllings in Verbindung mit dem Risikomanagementprozess kann beobachtet werden. Es dominiert ein starker Fokus auf Absicherungsgedanken.
HENSCHEL (2008): Risikomanagement-Praktiken bei deutschen KMU	Fragebogenbasierte Umfrage deutscher mittelständischer Unternehmen (n=314)	Unternehmen mit Controlling haben tendenziell ein umfangreicheres Risikomanagement. Abhängigkeit von Unternehmensgröße lässt sich beobachten.
MAURUS/HILDEBRANDT (2009): Risikobewertung und Risikomanagement deutscher Unternehmen im Perflussdelta	Fragebogenbasierte Umfrage deutscher in China produzierender Unternehmen (n=36)	Als zentrale Risikofaktoren werden Personal und Wettbewerb identifiziert. Es werden in Unternehmen primär reaktive Risikomanagement-Methoden beobachtet.
CRASELT/PELLENS/SCHMIDT (2010): Zusammenhang zwischen Wert- und Risikomanagement	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen börsennotierten Unternehmen (n=41)	Es werden zentrale Elemente der Risikomanagementimplementation untersucht, wie Strategiebezug und organisatorische Aspekte.
GUNKEL (2010): Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen börsennotierten Nicht-	Mehrheit der untersuchten Unternehmen verfügt über ein institutionales Risikomanagement. Drei Gestaltungstypen wer-

Finanzunternehmen	Finanzunternehmen (n=76)	den abhängig von Kontextfaktoren abgeleitet.
BEYER/HACHMEISTER/LAMPENIUS (2010): Die Bedeutung des Risikomanagements in Unternehmen	Fragebogenbasierte Umfrage deutscher mittelständischer Unternehmen (n=48)	Der überwiegende Teil der Unternehmen hat ein Risikomanagementsystem und nutzt es zur betrieblichen Steuerung. Die Risikoidentifikation erfolgt meist zentral. Die Unternehmensgröße hat einen Einfluss auf die eingesetzten Instrumente.
ANGERMÜLLER/GLEIBNER (2011): Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen	Fragebogenbasierte Umfrage deutscher Unternehmen, die im H-DAX notiert sind (n=25)	Die Ergebnisse deuten auf Verbesserungspotential bei der Integration von Controlling und Risikomanagement hin. Insbesondere die Unternehmensplanung gestaltet sich losgelöst vom Risikomanagement.
KAJÜTER (2012): Risikomanagement im Konzern	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen börsennotierten Aktiengesellschaften (n=290)	Untersuchung des Risikomanagements unter Effizienzaspekten und Ableitung von Gestaltungsmerkmalen für Konzerne.
BOCK/CHWOLKA (2014): Wie effektiv ist Risiko-Management?	Fragebogenbasierte Umfrage deutscher börsennotierter Unternehmen (n=49) und anschließende Interviews (n=29)	Die Studie dokumentiert den Status quo deutscher börsennotierter Unternehmen mit Blick auf Maßnahmen und Ansätze zur Überprüfung der Effektivität des Risikomanagements.

Tabelle II-19: Neuere deutschsprachige empirische Studien zum Risikomanagement

In Abgrenzung zu Studien, die sich auf den deutschsprachigen Raum beziehen, zeigt Tabelle II-20 eine Übersicht über neuere empirische Studien zum Risikomanagement aus der internationalen Forschung für den Zeitraum von 2003 bis 2014. Eingeschlossen in die tabellarische Übersicht ist neben den zentralen Ergebnissen auch die Form der Untersuchung.⁸¹

Autoren, Jahr und Titel	Untersuchungsform	Ergebnisse
LIEBENBERG/HOYT (2003): The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence from the Appointment of Chief Risk Officers	Dokumentenanalyse börsennotierter US Unternehmen (n=26)	Der Financial Leverage von Unternehmen wird als signifikanter Einflussfaktor für die Ernennung eines Chief Risk Officers abgeleitet.
KLEFFNER/LEE/MCGANNON (2003): The Effect of Corporate Governance on the Use	Fragebogenbasierte Umfrage kanadischer Unternehmen (n=118), sowie zusätzliche	Das Vorhandensein eines Chief Risk Officers sowie Unterstützung durch das Management beeinflussen Einführung und

⁸¹ Übersichten zu internationalen empirischen Studien im Bereich Risikomanagement mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten sind unter anderem auch bei ABDULLAH/ZAKUAN/KHAYON/ARIF/BAZIN/SAMAN (2012), FRASER/SIMKINS (2010), GATZERT/MARTIN (2013) und MIKES/KAPLAN (2013) zu finden.

of Enterprise Risk Management	Interviews (n=19)	Umsetzung des Risikomanagements. Abhängigkeit von externen Geldgebern ist weiterer Einflussfaktor. Gemischte Resultate zeigen sich bei Abhängigkeit von börsenrechtlichen Vorschriften.
CRAWFORD/STEIN (2004): Risk management in UK local authorities. The effectiveness of current guidance and practice	Fallstudien von öffentlichen Einrichtungen in Großbritannien, basierend auf semi-strukturierten Interviews (n=5)	Ausgehend von fünf Fallstudien wird gezeigt, dass der Umsetzungsstand in öffentlichen Einrichtungen noch hinter regulatorischen Anforderungen liegt.
AABO/FRASER/SIMKINS (2005): The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer	Einzelfallstudie eines kanadischen Unternehmens über den Zeitraum von 5 Jahren (n=1)	Etablierung des Chief Risk Officers in einem Unternehmen wird in der Fallstudie nachgezeichnet. Es wird auch der Einfluss von Ratingagenturen auf die Umsetzung des Risikomanagements untersucht.
BEASLEY/CLUNE/HERMANSON (2005): Enterprise risk management: an empirical analysis of factors associated with the extent of implementation	Fragebogenbasierte Umfrage unter US und anderen international aktiven Unternehmen (n=123)	Unterstützung durch Chief Executive Officer, Chief Financial Officer und eine renommierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft haben Einfluss auf die Implementierung des Risikomanagements. Weitere Faktoren sind neben der Rolle der Geschäftsführung die Unternehmensgröße und Branche.
ACHARYYA/JOHNSON (2006): Investigating the Development of Enterprise Risk Management in the Insurance Industry. An Empirical Study of Four Major European Insurers	Fallstudien von vier europäischen Versicherungsunternehmen (n=4), kombiniert mit einer fragebogenbasierten Umfrage in den gleichen Unternehmen (n=51)	Der Umsetzungsstand sowie Herausforderungen des Risikomanagements werden dokumentiert. Als Hauptgründe für die Implementierung geben die Befragten das Engagement der Geschäftsführung sowie Corporate Governance an.
COLLIER/BERRY/BURKE (2007): Risk and Management Accounting. Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures	Fragebogen basierte Umfrage unter börsennotierten großbritannischen Unternehmen (n=333) mit anschließenden semi-strukturierten Interviews (n=14)	Deskriptive Beschreibung genutzter Instrumente und Methoden. Corporate Governance beeinflusst Ausgestaltung des Risikomanagements. Wenige Belege lassen sich für Unternehmensgröße und Branche sowie regulatorische Anforderungen finden.
ANDERSEN (2008): The Performance Relationship of Effective Risk Management	Dokumentenanalyse von US Unternehmen (n=1.369)	Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Risikomanagement-Implementation und Unternehmensperformance insbesondere in „knowledge-intensiven“ Branchen beobachtet.
HOYT/MOORE/LIEBENBERG (2008): The Value of Enterprise Risk Management. Evidence from the U.S. Insurance Industry.	Dokumentenanalyse von US Versicherungsunternehmen (n=125)	Es kann in der Untersuchung von US Versicherungsunternehmen ein Zusammenhang von Unternehmensgröße und Risikomanagement-Ausgestaltung aufgezeigt werden. Weitere Faktoren sind institutionelle Shareholder sowie geringerer Finan-

		cial Leverage.
MIKES (2009): Risk Management and Calculative Cultures	Fallstudien zweier US Banken (n=2)	Anhand von zwei Fallstudien werden unterschiedliche Praktiken des Risikomanagements in demselben industriellen Sektor untersucht und primär auf unternehmenskulturelle Unterschiede sowie den Einfluss von Shareholdern zurückgeführt.
WOODS (2009): A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council	Einzelfallstudie einer großbritannischen öffentlichen Verwaltung (n=1)	Aus der Fallstudie werden drei zentrale Variablen für das Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung abgeleitet: Policies der zentralen öffentlichen Verwaltung, Technologie und Organisationsgröße.
GORDON/LOEB/TSENG (2009): Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective	Dokumentenanalyse börsennotierter US Unternehmen (n=112)	Fünf Einflussfaktoren zur Ausgestaltung des Risikomanagements werden identifiziert: Umfeldunsicherheit, Wettbewerb, Unternehmensgröße, Komplexität sowie Überwachung durch Geschäftsführung.
ELLUL/YERRAMILI (2010): Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies	Dokumentenanalyse von US Bankkonzernen (n=72)	Geringeres Tail Risk bei Unternehmen mit ausgeprägterem Risikomanagement (gemessen an Bedeutung des Chief Risk Officer und Risk Committee) und bessere Performance in Krisenjahren. Financial Leverage und Corporate Governance sowie Größe beeinflussen das Risikomanagement.
ARENA/ARNABOLDI/AZZONE (2010): The organizational dynamics of Enterprise Risk Management	Fallstudien von drei Nicht-Finanzunternehmen (zwei aus Italien) über einen Zeitraum von 7 Jahren (n=3) basieren auf Interviews (n=41)	Die Fallstudien untersuchen das Zusammenwirken von verschiedenen Akteuren. Dabei werden Rationalitäten, Experten und Technologie als Hauptfaktoren für die Umsetzung des Risikomanagements im Unternehmen identifiziert.
DAUD/YAZID/HUSSIN (2010): The Effect of Chief Risk Officer (CRO) on Enterprise Risk Management (ERM) Practices. Evidence from Malaysia.	Fragebogenbasierte Umfrage unter börsennotierten Unternehmen aus Malaysia (n=89)	Es kann gezeigt werden, dass die „Qualität“ des Chief Risk Officers einen signifikanten Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements hat.
DAUD/HARON/IBRAHIM (2011): The Role of Quality Board of Directors in Enterprise Risk Management (ERM) Practices. Evidence from Binary Logistic Regression	Fragebogenbasierte Umfrage unter börsennotierten Unternehmen aus Malaysia (n=89)	Im Mittelpunkt der Studie steht die Frage, inwieweit die Qualität der Geschäftsleitung die Risikomanagement-Implementierung beeinflusst.
RASID/RAHMAN/ISMAIL (2011): Management Accounting and Risk Management in Malaysian Financial Institutions	Fragebogenbasierte Umfrage unter Finanzunternehmen aus Malaysia (n=72) mit anschließenden semi-	Informationen des externen Rechnungswesens beeinflussen das Risikomanagement. Weitere Einflussfaktoren sind die strategische Planung und das Controlling.

	strukturierten Interviews (n=16)	
RAZALI/YAZID/TAHIR (2011): The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies	Dokumentenanalyse von international agierenden börsennotierten Unternehmen aus Malaysia (n=528)	Als Faktoren, die Einfluss auf die Implementierung des Risikomanagements haben, werden Umsatz und das Vorhandensein eines Chief Risk Officers identifiziert. Signifikante Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Financial Leverage und Eigentümerstruktur kann nicht gezeigt werden.
YARAGHI/LANGHE (2011): Critical success factors for risk management systems	Experteninterviews (n=12) mit anschließender fragebogenbasierter Umfrage unter schwedischen Unternehmen (n=28)	Als Faktoren zur erfolgreichen Implementierung von Risikomanagement wird die Strategie, organisationale Struktur und Kultur zusammen mit Fachwissen der Geschäftsführung identifiziert. Das Vorhandensein von Beratern hat dagegen wenig Einfluss.
ECKLES/HOYT/MILLER (2011): The Impact of Enterprise Risk Management on the Marginal Cost of Reducing Risk. Evidence from the Insurance Industry	Dokumentenanalyse von börsennotierten US Versicherungsunternehmen (n=354)	Es wird beobachtet, dass weniger diversifizierte Unternehmen zu einem ausgeprägteren Risikomanagement tendieren. Kein Einfluss geht dagegen von der Komplexität und der Eigentümerstruktur aus. Der Einfluss von Rating-Agenturen und Gesetzgebung wird unterstellt. Die Wirkung des Risikomanagements nimmt über die Zeit zu und führt zu geringeren Schwankungen des Jahresüberschusses.
ALTUNTAS/BERRY-STÖLZLE/HOYT (2011): Implementation of Enterprise Risk Management: Evidence from the German Property-Liability Insurance Industry	Fragebogenbasierte Umfrage unter deutschen Versicherungsunternehmen (n=95)	Im Kontext von Corporate Governance wird der Umsetzungsstand und Fortschritt der Implementierung des Risikomanagements in Versicherungsunternehmen dokumentiert.
MCSHANE/NAIR/RUSTAMBEKOV (2011): Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value?	Dokumentenanalyse von börsennotierten Versicherungsunternehmen (n=82) mit S&P ERM Rating	Unter Verwendung des S&P ERM Ratings als Maßstab kann gezeigt werden, dass Risikomanagement grundsätzlich zu einer besseren Performance führt. Es können in der Untersuchung keine signifikanten Auswirkungen der Unternehmensgröße festgestellt werden.
PAGACH/WARR (2011): The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers	Dokumentenanalyse börsennotierter US Unternehmen (n=138)	Unternehmen mit einem Chief Risk Officer weisen einen höheren Financial Leverage auf und volatilere Cash Flow. Die Unternehmensgröße lässt sich ebenfalls als Einflussfaktor identifizieren.
HOYT/LIEBENBERG (2011): The Value of Enterprise Risk Management	Dokumentenanalyse von US Versicherungsunternehmen (n=117)	Insgesamt weisen Versicherer mit Risikomanagement eine bessere Performance auf. Unternehmensgröße hat Einfluss auf die

		Ausgestaltung. Weiter lässt sich beobachten, dass Versicherer mit Risikomanagement weniger Financial Leverage und Ertrags-Volatilität aufweisen.
MIKES (2011): From Counting Risk to Making Risk Count: Boundary-Work in Risk Management	Fallstudien zweier US Banken (n=2), ergänzt um semi-strukturierte Interviews (n=53) in fünf weiteren US Banken	Aufbauend auf den Ergebnissen von zwei Fallstudien und weiteren Untersuchungen in fünf Banken lassen sich unternehmenskulturelle Unterschiede in Bezug auf einen „quantitative enthusiasm“ und „quantitative scepticism“ feststellen.
GATES/NICOLAS/WALKER (2012): Enterprise Risk Management. A Process for Enhanced Management and Improved Performance	Fragebogenbasierte Umfrage mit Schwerpunkt auf US Unternehmen (n=150)	Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Schritten des Risikomanagementprozesses werden untersucht und es wird eine positive Relation aufgezeigt, mit dem Ergebnis einer besseren Performance.
BEASLEY/BRANSON/HANCOCK (2012): Current State of Enterprise Risk Oversight	Fragebogenbasierte Umfrage mit Schwerpunkt auf US Unternehmen (n=618)	Deskriptive Beschreibung des gegenwärtigen Implementationsstandes des Enterprise Risk Management in US Unternehmen verschiedener Branchen.
DESENDER/LAFUENTE (2012): The influence of board composition, audit fees and ownership concentration on enterprise risk management	Fragebogenbasierte Umfrage unter börsennotierten US Unternehmen der pharmazeutischen Industrie (n=97)	Es kann gezeigt werden, dass das Vorhandensein von Risikomanagement und einem Chief Risk Officer zu niedrigeren Prüfungskosten führt.
PAAPE/SPEKLÉ (2012): The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study	Fragebogenbasierte Umfrage unter niederländischen Unternehmen (n=825)	Sowohl das Vorhandensein eines Chief Risk Officers, eines Risk Committees als auch eines Wirtschaftsprüfers hat Einfluss auf das Risikomanagement. Ebenfalls bestätigen lässt sich der Einfluss der Unternehmensgröße und der Branche. Gemischte Ergebnisse zeigen sich bei Eigentümerstruktur und regulatorischen Rahmenbedingungen.
GOLSHAN/RASID (2012): Determinants of Enterprise Risk Management Adoption: An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms	Dokumentenanalyse börsennotierter Unternehmen in Malaysia (n=90)	Einflussfaktoren für börsennotierte Unternehmen werden untersucht. Financial Leverage und Wirtschaftsprüfer werden als entscheidende Faktoren identifiziert.
HALL/MIKES/MILLO (2012): How Do Risk Managers Become Influential? A Field Study of Toolmaking and Expertise in Two Financial Institutions	Fallstudien zweier großbritannischer Banken (n=2) über einen Zeitraum von fünf Jahren mit semi-strukturierten Interviews (n=60)	Im Fokus zweier Fallstudien steht die Rolle des Chief Risk Officers und wie er sein Expertenwissen in der Organisation einbringt bzw. Einfluss nimmt. Es werden vier Idealtypen von Experten und deren Verhalten abgeleitet.
LIN/WEN/YU (2012): Enterprise Risk Management: Stra-	Dokumentenanalyse börsennotierter US Versiche-	Die Untersuchung kann unter anderem zeigen, dass Versicherungsunternehmen

tegic Antecedents, Risk Integration, and Performance	rungsunternehmen (n=85)	mit größerer regionaler Diversifikation eher dazu neigen ein umfangreiches Risikomanagement zu implementieren.
BAXTER/BEDARD/HOITASH/YEZEGEL (2013): Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis	Dokumentenanalyse von global agierenden Finanzunternehmen mit S&P ERM Rating (n=165)	Es kann gezeigt werden, dass Finanzunternehmen mit Risikomanagement nach einer Krise eine bessere Performance aufweisen. Corporate Governance und Komplexität der Organisation beeinflussen die Gestaltung des Risikomanagements.
MIKES/KAPLAN (2013): Managing Risks: Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management	Fallstudien in drei US Unternehmen basierend auf Interviews mit Managern (n=38) über einen Zeitraum von 4 Jahren, ergänzt durch Dokumentenanalyse	Als Ergebnis der explorativen Studien werden unternehmensspezifische sowie branchenspezifische Faktoren zusammen mit der Risikoexposition des Unternehmens als wesentliche Kontextfaktoren für die Ausgestaltung des Risikomanagements identifiziert.
BEN-AMAR/BOUJENOU/ZÉGHAL (2014): The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk Management: Evidence from Canada	Dokumentenanalyse von börsennotierten kanadischen Unternehmen (n=110)	Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass die Unternehmensstrategie und der Sektor in dem das Unternehmen aktiv ist, einen signifikanten Einfluss auf die Implementation des Risikomanagements hat.
GRACE/LEVERTY/PHILLIPS/SHIMPI (2014): The Value of Investing in Enterprise Risk Management	Fragebogenbasierte Umfrage mit Fokus auf US Versicherungsunternehmen (n=250)	Das Vorhandensein und die funktionsübergreifende Einbindung eines Risikomanagers wird als zentrales Element zur erfolgreichen Risikomanagement-Implementation identifiziert. Ebenfalls von Bedeutung ist die direkte Berichterstattung an das Management.
FARRELL/GALLAGHER (2014): The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity	Fragebogen- und dokumentenbasierte Umfrage mit Fokus auf US Versicherungsunternehmen (n=225)	Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, inwieweit Risikomanagement den Unternehmenswert zu steigern vermag. Als erfolgstreibende Kräfte werden die Verbindung zur Strategie und Integration in die Unternehmenskultur identifiziert.

Tabelle II-20: Neuere internationale empirische Studien zum Risikomanagement

1.2 Literatúrauswertung und Untersuchung von Kontextmerkmalen

Im Rahmen der Literaturanalyse des Zeitraums von 2003 bis 2014 konnten insgesamt 57 Beiträge identifiziert werden, von denen 20 der deutschsprachigen und 37 der internationalen Literatur zugeordnet werden können, was eine ausreichende Identifikation beziehungsweise Berücksichtigung sowohl nationaler als auch internationaler Risikomanagement-Auffassungen und Forschungstrends erlaubt (vgl. Winter 2007, S. 122). Eine zusammenfassende strukturierte Übersicht, einschließlich Jahr der Veröffentlichung und verwendeter Forschungsmethode, gibt Tabelle II-21.

Jahr	Deutschsprachige Studien				Internationale Studien			
	Quantitativ	Qualitativ	Mixed	Gesamt	Quantitativ	Qualitativ	Mixed	Gesamt
2003	3	0	0	3	1	0	1	2
2004	1	0	0	1	0	1	0	1
2005	2	1	0	3	1	1	0	2
2006	2	0	1	3	0	0	1	1
2007	1	0	0	1	0	0	1	1
2008	1	1	0	2	2	0	0	2
2009	1	0	0	1	1	2	0	3
2010	3	0	0	3	2	1	0	3
2011	1	0	0	1	7	1	2	10
2012	1	0	0	1	6	0	1	7
2013	0	0	0	0	1	1	0	2
2014	0	0	1	1	3	0	0	3
	16	2	2	20	24	7	6	37

Tabelle II-21: Überblick der untersuchten Studien

Was *deutschsprachige Studien* betrifft, fällt auf, dass der überwiegende Teil deskriptiver Natur ist und primär auf großzahligen Befragungen basiert, die versuchen, den „Status quo“ beziehungsweise aktuellen Implementierungsstand des Risikomanagements zu erfassen. Dies wird vielfach motiviert durch die Veränderungen rechtlicher Anforderungen und der Frage nach deren Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Praxis. Im Mittelpunkt der Bestandsaufnahmen stehen dann in erster Linie organisatorische Ausgestaltungsaspekte (vgl. Henschel 2003, S. 336f.; Beyer/Hachmeister/Lampenius 2010, S. 121) und spezifische Fragen nach den eingesetzten Methoden und Instrumenten des Risikomanagements (vgl. Arnsfeld/Berkau/Frey 2007, S. 490f.; Hoitsch/Winter/Baumann 2006, S. 69ff.) sowie Anforderungen an das interne und externe Berichtswesen (vgl. Fischer/Vielmeyer 2004, S. 120; Kajüter/Winkler 2003, S. 217ff.). Insgesamt wird in einer Reihe von Studien konstatiert, dass die Ausgestaltungsformen des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen sehr inhomogen sind und divergierende Vorstellungen davon existieren, welche Aspekte durch ein Risikomanagementsystem abgedeckt werden sollen und wie dies in die Organisation zu integrieren ist (vgl. Hoitsch/Winter/Baumann 2006, S. 69ff.; Beyer/Hachmeister/Lampenius 2010, S. 114; Nevries/Strauß 2008, S. 111). Von methodischer Seite ist festzuhalten, dass nur 2 der Beiträge qualitative Methoden in Form von Interviews verwenden und in 2 der Studien Mixed-Methods eingesetzt werden. Diese Beobachtungen zur Methodik und dem Umfang der Studien decken sich mit der Beurteilung von WINTER, dass die meisten empirischen Untersuchungen zum Risikomanagement im deutschsprachigen Raum „kon-

struktivistisch geprägt und als normativ-konzeptionell zu bezeichnen sind“ (vgl. Winter 2007, S. 91). Daraus resultiert, wie KAJÜTER es beschreibt, dass die Ergebnisse nur bedingt zur Theoriebildung auf dem Gebiet des Risikomanagements geeignet sind (vgl. Kajüter 2012, S. 63).

Mit Blick auf die Untersuchung von Kontextfaktoren, die die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflussen, steht im Mittelpunkt der deutschsprachigen Studien die *Unternehmensgröße*, wohingegen andere Faktoren meist nur an der Peripherie behandelt werden und wenig Aufmerksamkeit erhalten. Wie die Studien von BEYER/HACHMEISTER/LAMPENIUS, FLACKE/SIEMES und HENSCHEL nahelegen, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Art der Implementierung des Risikomanagements. So wird eine Tendenz beobachtet, dass größere Unternehmen eher dazu neigen, unterschiedliche Methoden und Instrumente des Risikomanagements einzusetzen und den gesamten Risikomanagementprozess stärker zu formalisieren als dies bei kleineren Unternehmen der Fall ist (vgl. Beyer/Hachmeister/Lampenius 2010, S. 116; Flacke/Siemes 2005, S. 251ff.; Henschel 2008, S. 71ff.). Im Gegensatz zu diesen Studien, kommen ARNSFELD/BERKAU/FREY in ihrer Untersuchung mittelständischer Unternehmen zu der Feststellung, dass die Organisationsgröße keinen unmittelbaren Einfluss auf die Ausgestaltung ausübt, ohne diesen Konflikt jedoch inhaltlich zu erklären beziehungsweise aufzulösen (vgl. Arnsfeld/Berkau/Frey 2007, S. 490).

Eine Untersuchung, die etwas detaillierter eine Reihe von unterschiedlichen potenziellen internen und externen Einflussfaktoren betrachtet, ist bei GUNKEL zu finden. Aufbauend auf einem heuristischen Bezugsrahmen untersucht GUNKEL den Zusammenhang zwischen als relevant vermuteten Kontextfaktoren und der idealtypischen Konfiguration des Risikomanagements. Als Ergebnis einer multivariaten Analyse werden mit dem *undiversifizierten Nischenanbieter*, dem *Diversifizierer* und *undiversifizierten Großunternehmen* insgesamt drei Kontexttypen identifiziert, die das Ergebnis *strategischer Positionierungen* beziehungsweise bewusster Entscheidungen der Geschäftsführung sind (vgl. Gunkel 2010, S. 232). Als kontextbezogene Ausgestaltungsempfehlungen werden jedem dieser Kontexttypen idealisierte Risikomanagement-Gestaltungstypen zugeordnet. Die Gestaltungstypen orientieren sich dabei in erster Linie an organisatorischen Merkmalen. Je nach aufbauorganisatorischer Einordnung des Risikomanagements wird ein *zentral-institutionaler*, *dezentral-institutionaler* und *zentral-funktionaler* Typ unterschieden (vgl. Gunkel 2010, S. 252).⁸² Als zentraler treibender Parameter wird neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auch bei GUNKEL die Unternehmensgröße identifiziert. Andere untersuchte externe und interne Faktoren, wie die Risikoexposition, Bran-

⁸² Während dem *undiversifizierten Nischenanbieter* als Gestaltungstyp der *zentral-institutionale Typ* und dem *Diversifizierer* der *dezentral-institutionale Typ* zugeordnet wird, wird für das *undiversifizierte Großunternehmen* keine eindeutige Handlungsempfehlung ausgesprochen und eine situationsabhängige Entscheidung vorgeschlagen (vgl. Gunkel 2010, S. 252).

che und Konkurrenzintensität zeigen dagegen nur bedingt statistisch signifikante Zusammenhänge auf (vgl. Gunkel 2010, S. 226f.).

Ergänzend zu den bisher genannten Faktoren, untersucht HENSCHERL auch explizit den Einfluss der Existenz einer Controlling-Einheit auf die Implementierung des Risikomanagements. Im Ergebnis stellt HENSCHERL fest, dass Unternehmen, die über Controlling-Einheiten verfügen, eher geneigt sind Methoden und Instrumente des Risikomanagements zu implementieren als dies bei Unternehmen der Fall ist, die nicht über eine solche Spezialistenfunktion verfügen (vgl. Henschel 2008, S. 71ff.).

Ähnlich wie bei Studien im deutschsprachigen Raum, lässt sich auch in der *internationalen Forschung* eine eindeutige Tendenz zu großzahligen Befragungen und quantitativen Untersuchungen feststellen. Immerhin 7 Beiträge setzten jedoch qualitative Forschungsinstrumente zur Erkenntnisgewinnung ein und in 6 Studien kommen Mixed-Methods zum Einsatz. Etwas überraschend ist, dass der Großteil der qualitativen Untersuchungen aus der jüngeren Vergangenheit stammt. So sind 5 der 7 qualitativen Studien nach 2009 veröffentlicht worden. Forschungslogisch ist dies insofern kontraintuitiv, da sich qualitative Methoden in erster Linie dann eignen, wenn noch geringe Kenntnisse über den Untersuchungsgegenstand vorliegen und Theorien gebildet werden sollen, wohingegen quantitative Methoden primär hypothesenprüfend agieren (vgl. Smith 2011, S. 138; Lillis/Mundy 2005, S. 119ff.). Forschungshistorisch ist diese Tendenz jedoch dadurch nachzuvollziehen, dass qualitative Methoden erst in jüngerer Vergangenheit vermehrt Einzug in die betriebswirtschaftliche Forschung gehalten haben. Dies lässt sich auch als Reaktion auf die Forderung nach mehr qualitativer Forschung verstehen, mit dem Ziel, neues Wissen explorativ zu erschließen (vgl. Auer-Srnka/Griessmair 2010, S. 31f.; Bortz/Döring 2006, S. 302; Lamnek/Krell 2010, S. 6ff.; Morrison/Salipante 2007, S. 214f.). Darüber hinaus lässt sich beobachten, dass die qualitative Risikomanagement-Forschung auch einen weiteren Impuls durch die intensivere Diskussion des Themas *Enterprise Risk Managements (ERM)* erhalten hat. In diesem Kontext geht es um eine holistische, integrierte und organisationsweite Betrachtung des Risikophänomens. An mancher Stelle wird dieser über eine isolierte Fokussierung hinausgehende Blickwinkel auch als „new risk management paradigm“ bezeichnet und charakterisiert ein erweitertes Verständnis der traditionellen Risikomanagement-Funktion (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 37; Fraser/Simkins 2010, S. 3; Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 521).

Die quantitativen Studien der internationalen Risikomanagement-Forschung sind dadurch gekennzeichnet, dass sie intuitiv oder theoretisch abgeleitete Zusammenhänge zwischen internen beziehungsweise externen Einflussfaktoren und der Ausgestaltung des Risikomanagements formulieren und testen. So wird als ein Faktor der *Financial Leverage* in Unternehmen identifiziert und es kann beobachtet werden, dass stärker kreditfinanzierte Organisationen eher dazu neigen, Risikomanagementsysteme zu implementieren und einen eigenen zentralen Verantwortungsbereich für Risikomanagement zu schaffen (vgl. Liebenberg/Hoyt

2003, S. 37; Pagach/Warr 2011, S. 187; Ellul/Yerramilli 2010, S. 7; Golshan/Rasid 2012, S. 47).⁸³ Dies wird in erster Linie damit begründet, dass Unternehmen mit einer ausgeprägteren Risikoexposition größere Kostenvorteile durch ein systematisches Risikomanagement generieren können (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 51).⁸⁴ In umgekehrter Richtung dokumentieren KLEFFNER/LEE/MCGANNON, dass Unternehmen mit einer zentralisierten Risikomanagement-Funktion, die direkt an die Geschäftsleitung berichtet, eher geneigt sind, Methoden und Instrumente des Risikomanagements in ihrer Organisation einzuführen als Unternehmen mit dezentralisierten Einheiten (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 63ff.). Mit Fokus auf die Rolle der Geschäftsleitung vermuten BEASLEY/CLUNE/HERMANSON, dass deren Unterstützung von zentraler Bedeutung für die Umsetzung des Risikomanagement ist. In ihrer quantitativen Untersuchung operationalisieren und argumentieren sie dies primär durch die Anzahl der internen Revisionsprüfungen, die von der Geschäftsleitung in diesem Bereich initiiert wurden (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524). Diese Beobachtung der Bedeutung der Unterstützung durch die Geschäftsführung wird ebenfalls von einer Anzahl weiterer Studien aufgegriffen und bestätigt (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 301; Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202; Paape/Speklé 2012, S. 8; Acharyya/Johnson 2006, S. 62f.). Insofern lässt sich Risikomanagement auch als bewusste planerische Gestaltung und *strategische Entscheidung* im Kontext der Unternehmenssteuerung interpretieren (vgl. Rasid/Rahman/Ismail 2011, S. 566; Arena/Arnaboldi/Azzone 2010, S. 659; Yaraghi/Langhe 2011, S. 559; Ben-Amar/Boujenoui/Zéghal 2014, S. 15f.).

In den Kontext strategischer Entscheidungen lässt sich auch die *Diversifikation* von Geschäftsaktivitäten einreihen, die von einigen Studien explizit untersucht wird. So beobachten RAZALI/YAZID/TAHIR in ihrer Untersuchung, dass Unternehmen die nicht diversifiziert sind eher dazu neigen, Methoden und Instrumente des Risikomanagement zu verwenden, was dadurch erklärt werden kann, dass diese Organisationen größeren Risiken ausgesetzt sind (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202). Die Ergebnisse in den empirischen Studien sind jedoch nicht konsistent. So können etwa HOYT/LIEBENBERG keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Diversifikation und dem Risikomanagement in dem von ihnen untersuchten Sample belegen (vgl. Hoyt/Liebenberg 2011, S. 810f.).

Analog zu deutschsprachigen Untersuchungen beschäftigen sich auch eine Reihe von Studien der internationalen Forschung mit der Frage der *Unternehmensgröße* und deren Einfluss auf das Risikomanagement. In Übereinstimmung mit der intuitiven Vermutung, dass größere Unternehmen eher dazu tendieren, Risi-

⁸³ Untersucht wird in den meisten Studien dabei als zentrales Kriterium die Ernennung eines *Chief Risk Officers* im Unternehmen.

⁸⁴ Im Gegensatz dazu zeigen HOYT/LIEBENBERG, dass Unternehmen die Instrumente des Risikomanagements einsetzen, im Vergleich zu Unternehmen, die auf Risikomanagement-Methoden verzichten, eher dadurch charakterisiert sind, dass sie einen niedrigen Financial Leverage aufweisen (vgl. Hoyt/Liebenberg 2011, S. 810f.). Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen auch RAZALI/YAZID/TAHIR in ihrer Studie (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202).

komanagement in systematischer und strukturierter Weise in die Organisation zu integrieren, beobachten einige Studien einen statistisch signifikanten Zusammenhang (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 521; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 301; Ellul/Yerramilli 2010, S. 16; Hoyt/Moore/Liebenberg 2008, S. 17; Pagach/Warr 2011, S. 199; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 810f.; Paape/Speklé 2012, S. 8). Dies wird mitunter dadurch begründet, dass größere Unternehmen in organisatorischer Hinsicht eher von „economies of scale“ Effekten profitieren und auch auf eine bessere Ressourcenausstattung zurückgreifen können. Darüber hinaus wird auch argumentiert, dass mit der Unternehmensgröße der Umfang und die Komplexität der Risiken zunimmt, was eine intensivere und sophistiziertere Beschäftigung mit dem Thema Risiko verlangt (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 199; Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524). Trotz dieser intuitiv nachvollziehbaren Argumentationskette und statistisch signifikanten Ergebnissen in einer Reihe von Studien, gelangen, wie bei den deutschsprachigen Forschungsbeiträgen, einige Untersuchungen zu Resultaten, die diese Hypothese nicht stützen können. Auch wenn die Beobachtung, dass die Unternehmensgröße keinen relevanten Einfluss auf das Ergebnis der Risikomanagement-Ausgestaltung hat, in den verschiedenen Untersuchungen allgemein als überraschend zur Kenntnis genommen wird, erfolgt in der Regel kein Versuch einer Erklärung oder einer Analyse potenzieller Wirkungszusammenhänge (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 101; Henschel 2003, S. 336; Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 651).

Ebenfalls gemischt und teilweise widersprüchliche Ergebnisse zeigen empirische Untersuchungen von externen Einflussfaktoren, wie den *regulatorischen Rahmenbedingungen*. Einige Studien finden einen positiven Zusammenhang zwischen regulatorischen Anforderungen und der Implementierung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 59; Paape/Speklé 2012, S. 8; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 806). Dies wird unter anderem damit begründet, dass der externe Druck durch den Regulator mehr Aufmerksamkeit auf das Thema Risiko lenkt und gleichzeitig Unternehmen, die sich diesen Anforderungen schneller anpassen, Kostenvorteile generieren können, indem sie bei externen Prüfungen besser abschneiden (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 44). Auf der anderen Seite kommt eine Reihe von großzahligen Befragungen jedoch zu gegenteiligen Erkenntnissen beziehungsweise zu einer differenzierteren Betrachtungsweise, was den Einfluss regulatorischer Aspekte betrifft (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 185; Collier/Berry/Burke 2007, S. 23; Paape/Speklé 2012, S. 8). Vor dem Hintergrund der Frage, was Unternehmen motiviert, Risikomanagement-Strategien einzusetzen, fassen PAGACH/WARR die Ergebnisse ihrer Studie wie folgt zusammen: „We examine the characteristics of firms that adopt enterprise risk management (ERM) and find support for the hypothesis that firms adopt ERM for direct economic benefit rather to merely comply with regulatory pressure“ (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 185). Das heißt, gemäß dieser Untersuchung dominieren ökonomische Gründe als maßgeblicher Faktor für die Implementierung des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, wohingegen COLLIER/BERRY/BURKE keine Tendenz ausmachen können,

was den Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen betrifft (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 23). Darüber hinaus ist zu bemerken, dass bei den empirischen Studien die Reaktion auf Voraussetzungen für das Listing an Börsen als primärer Gradmesser für den Einfluss regulatorischer Anforderungen genommen wurde (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 53; Paape/Speklé 2012, S. 4). Insofern stellen PAAPE/SPEKLÉ etwas differenzierter fest, dass zwar das Listing an einer Börse die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflusst, dies jedoch nicht empirisch in ihrer Studie für andere regulatorische Vorgaben, wie Governance Codes, gezeigt werden kann (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 8). Damit können zwar begrenzte Aussagen zu börsennotierten Unternehmen getroffen werden, ein schlüssiger Beleg für die weiter reichende Gültigkeit des Zusammenhangs zwischen regulatorischen Rahmenbedingungen und Risikomanagement-Implementation ist damit jedoch nicht gegeben und bedarf vertiefender Untersuchungen (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 6).

Mit Blick auf einen weiteren externen Einflussfaktor in Form von kritischen *Ressourcengebern* stellen KLEFFNER/LEE/MCGANNON fest, dass Unternehmen, die stärker von externen Ressourcen abhängen, eher geneigt sind, Methoden des Risikomanagements einzusetzen. Ohne diesem Phänomen näher auf den Grund zu gehen vermuten sie, dass dies durch externe Interessensgruppen, wie Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer initiiert worden sein kann (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 63). Mit Bezug auf eine weitere wichtige Interessensgruppe hypothetisieren LIEBENBERG/HOYT, dass institutionelle *Shareholder* ein größeres Interesse an der Implementierung von systematischen Risikomanagementstrukturen haben und gleichzeitig auch in der Lage sind, einen größeren Druck auf das Unternehmen zur Anpassung an ihre Erwartungen auszuüben (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 41). Während LIEBENBERG/HOYT in ihrer Studie Indizien finden, die diese Vermutung bestätigen und auch allgemein in der Literatur Unterstützung erhalten (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 190; Eckles/Hoyt/Miller 2011, S. 1; Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 59), kommen PAAPE/SPEKLÉ zu einem gegenteiligen Ergebnis. Bei der Untersuchung von niederländischen Unternehmen können sie keinen statistisch signifikanten Einfluss von institutionellen Shareholdern auf das Risikomanagement feststellen. Als mögliche Erklärung wird die Vermutung geäußert, dass eventuell kulturelle Aspekte für diesen Unterschied verantwortlich sind. So agieren nach ihren Aussagen in den Niederlanden institutionelle Shareholder traditionell eher zurückhaltend und üben gegenüber der Geschäftsleitung eher eine passive Kontrollfunktion aus. Eine tiefere Untersuchung dieser These wird jedoch auch aufgrund des rein quantitativen Datenmaterials nicht vorgenommen (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 8).

Wie dieses Beispiel zeigt, stoßen quantitative Verfahren bei Fragen komplexer Vorgänge und Prozesse im Kontext des Risikomanagements nicht nur an ihre Grenzen, auch länderübergreifende und international vergleichende Aspekte sind noch kaum erforscht. Einzig BEASLEY/CLUNE/HERMANSON und GATES/NICOLAS/WALKER unterscheiden in ihren Samples bewusst zwischen US Unternehmen und Nicht-US Unternehmen und verbinden es mit der Vermutung, dass dies die Risikomanagement-Ausgestaltung beein-

flussen könnte, ohne dabei jedoch explizit kontextspezifische Einflussfaktoren tiefergehend zu untersuchen. BEASLEY/CLUNE/HERMANSON dokumentieren lediglich die Beobachtung, dass Risikomanagement in den Nicht-US Unternehmen des Samples weiterentwickelt ist. Eine argumentativ-theoretische Begründung wird jedoch nicht geliefert (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 522; Gates/Nicolas/Walker 2012, S. 30).⁸⁵

Neben den teilweise widersprüchlichen Ergebnissen, die die großzahligen Befragungen zu Kontextfaktoren liefern, wird insbesondere der Punkt mangelnder inhaltlicher und theoretischer Absicherung der Beobachtungen sowie die Herleitung zusammenhängerklärender Variablen bei MIKES/KAPLAN kritisiert: „there is a mismatch between the single indicators adopted in the studies and the complex phenomena they are trying to capture“ (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 7). Um den Umgang mit dem Risikophänomen in seiner vollen Komplexität verstehen zu können, bedarf es somit mehr als einer rein quantitativ hypothesenüberprüfenden Vorgehensweise und vereinfachenden eindimensionalen Abbildung von realen Sachverhalten. Quantitative Studien können bestehende Wirkungszusammenhänge und Mechanismen nicht erklären (vgl. Hall/Mikes/Millo 2012, S. 7; Mikes/Kaplan 2013, S. 8). Dies gilt insbesondere auch deswegen, da Risikomanagement mehr einschließt, als die Implementation von bestimmten Methoden und Instrumenten. Vielmehr geht es auch um die handelnden Akteure, die maßgeblich das Risikoprofil der Organisation bestimmen und formen. Es sind Individuen, die Risiken identifizieren, wahrnehmen und interpretieren: „It is people who set up, coordinate and contribute to risk processes, analyze and act on risk information, and different people in different organizational and cultural contexts implement and use their risk function very differently“ (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 8).

Vor diesem Hintergrund, der mehr die in den Risikomanagementprozess involvierten Personen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, sind vor allem in der jüngeren empirischen Risikomanagement-Forschung einige qualitative Studien zu finden, die diese Thematik explorativ erschließen. Der bevorzugte Forschungsansatz sind dabei Einzelfallstudien (vgl. Mikes 2009, S. 22; Woods 2009, S. 71f.; Arena/Arnaboldi/Azzone 2010, S. 663; Yaraghi/Langhe 2011, S. 555; Mikes 2011, S. 10f.; Hall/Mikes/Millo 2012, S. 7; Mikes/Kaplan 2013, S. 13f.).

In einer Längsschnittstudie in 3 Unternehmen über den Zeitraum von insgesamt 7 Jahren, vollziehen ARENA/ARNABOLDI/AZZONE die Entwicklung des Risikomanagements in diesen Organisationen nach und dokumentieren die Interaktion zwischen bestehenden organisatorischen Strukturen und dem Risikomanagement als eigenständiger Funktion. Als Haupteinflussfaktoren identifizieren sie insbesondere die Rolle

⁸⁵ In der Studie von BEASLEY/CLUNE/HERMANSON beträgt der Anteil an Nicht-US Unternehmen 32%. Bei GATES/NICOLAS/WALKER ist dieser Anteil mit 43% etwas höher. Eine detaillierte Zusammensetzung der Länder, aus denen die untersuchten Unternehmen stammen, wird jedoch in beiden Fällen nicht gegeben (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 527; Gates/Nicolas/Walker 2012, S. 30).

von *Experten* im Unternehmen und die individuelle Wahrnehmung des Risikophänomens (vgl. Arena/Arnaboldi/Azzone 2010, S. 659). In einem vergleichbaren Untersuchungsaufbau der 2 Unternehmen über den Zeitraum von 5 Jahren analysiert, kommen HALL/MIKES/MILLO zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Neben der Rolle des Experten beobachten sie auch, dass gerade die Art und Weise der Kommunikation von risiko-relevanten Informationen einen signifikanten Einfluss hat (vgl. Hall/Mikes/Millo 2012, S. 1).⁸⁶ Insbesondere aus der organisationalen und sozialen Perspektive, untersucht MIKES in einer weiteren Längsschnittstudie verschiedene Gründe und Motive für die Implementierung des Risikomanagements mit dem Ziel, zu verstehen, was dessen praktische kontextbezogene Ausgestaltung beeinflusst. Als Ergebnis hält MIKES fest, dass die Unternehmenskultur und Einstellung zu quantitativen Instrumenten innerhalb der Organisation maßgeblich die Bereitschaft zur Anwendung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements prägt (vgl. Mikes 2009, S. 18; Mikes 2011, S. 1).⁸⁷ Aufbauend auf diesen Ergebnissen schlussfolgern MIKES/KAPLAN in einer weiterführenden Studie, dass es einen „one size fits all“ Ansatz nicht geben kann, sondern dass Risikomanagement immer in seinem spezifischen organisationsindividuellen Zusammenhang und Kontext gesehen werden muss und sich kontingent seinen Umwelтанforderungen anzupassen hat (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 25).

Von einer etwas anderen Perspektive untersuchen YARAGHI/LANGHE in Form einer Feldstudie mit 12 Experteninterviews und einer anschließenden fragebogenbasierten Befragung von 28 Personen, was erfolgreiche Risikomanagement-Implementationsprojekte ausmacht. Sie untersuchen Erfolgsfaktoren entlang der verschiedenen Schritte der Implementation eines Risikomanagementsystems und schlussfolgern, dass insbesondere *strategische Aspekte* und Entscheidungen kritische Schlüsselfaktoren sind.⁸⁸ Daneben werden aufbauorganisatorische Elemente identifiziert, insbesondere was die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und entsprechenden Entscheidungsbefugnissen betrifft (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 561f.).

Während den quantitativen Studien vorzuhalten ist, dass eine tiefergehende argumentativ-erklärende und -verstehende Dimension fehlt, ist bei den qualitativen Studien zum Risikomanagement einschränkend festzuhalten, dass Ergebnisse nur in begrenzter Form verallgemeinert werden können. Da bevorzugt Fall-

⁸⁶ Als Ergebnis ihrer beiden Fallstudien unterscheiden HALL/MIKES/MILLO verschiedene Idealtypen von Kommunikationsstrategien und Risikomanagement-Experten: den *compliance expert*, den *technical champion*, den *trusted advisor* und den *engaged toolmaker* (vgl. Hall/Mikes/Millo 2012, S. 1)

⁸⁷ Zur weiteren Ausdifferenzierung unterscheidet MIKES sogenannte „calculative cultures“. An den Enden eines Spektrums befinden sich *idealism*, geprägt durch „quantitative enthusiasm“, und *pragmatism*, gekennzeichnet durch „quantitative scepticism“ (vgl. Mikes 2009, S. 23).

⁸⁸ Mit Blick auf die Bedeutung der Strategie für die Implementierung des Risikomanagementsystems (RMS) kommen YARAGHI/LANGHE zusammenfassend zu folgender Schlussfolgerung: „Moreover, strategy has a fundamental role in changing and shaping the organizational culture and structure through all the phases of RMS“ (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 577).

studien oder Feldstudien mit sehr kleinem Stichprobenumfang zur explorativen Aufarbeitung der zugrundeliegenden Fragestellungen eingesetzt wurden, ist die Reichweite der Aussagen notwendigerweise limitiert (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 577). Darüber hinaus lässt sich wie bei den quantitativen Untersuchungen feststellen, dass auch qualitative Studien keine expliziten Ländervergleiche vornehmen, sondern stets auf einen geografischen Raum beschränkt sind.

1.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Als Ergebnis der Literaturanalyse lassen sich einige zentrale Beobachtungen festhalten. Von methodischer Seite fällt auf, dass sowohl im deutschsprachigen Raum als auch in der internationalen Forschung *quantitative Studien dominieren*. Erst in neueren internationalen empirischen Untersuchungen finden sich vermehrt qualitative Forschungsansätze, die sich in den meisten Fällen jedoch auf kleine Samples und Fallstudien konzentrieren (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 7f.). Feldstudien, die sowohl den Aspekt der Generalisierbarkeit der Ergebnisse adressieren aber gleichzeitig eine tiefergehende Analyse von Wirkungszusammenhängen zulassen sind bisher die Ausnahme beziehungsweise so gut wie nicht vertreten.

Wie die große Anzahl *widersprüchlicher Ergebnisse* der großzahligen Befragungen zeigt, besteht Bedarf Wirkungsmechanismen kontextspezifisch und inhaltlich intensiver zu untersuchen (vgl. Gatzert/Martin 2013, S. 8). Zu den gegenteiligen Resultaten, die einige der Studien generieren, gehören unter anderem die Untersuchung der nachfolgenden Einflussfaktoren:

- Auswirkungen von *Diversifikationseffekten* auf die Ausgestaltung des Risikomanagements
- Bedeutung der *Organisationsgröße* für den Einsatz von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements
- Relevanz von *regulatorischen Rahmenbedingungen* und Anforderungen
- Interesse und Umfang der Einflussnahme von kritischen *Ressourcengebern* auf das Risikomanagementsystem einer Organisation.

Darüber hinaus fällt auf, dass sich zwar einige der analysierten Studien mit organisationsinternen Aspekten und der Bedeutung der Unternehmenskultur für das Risikomanagement auseinandersetzen, ein *länderübergreifender Vergleich* wird jedoch weder bei den quantitativen noch bei den qualitativen Untersuchungen unternommen (vgl. Mikes 2009, S. 18; Mikes 2011, S. 1). Auf der anderen Seite beziehen zwar manche Studien der internationalen Forschung Organisationen aus verschiedenen Ländern in die Untersuchung mit ein, eine systematische Gegenüberstellung und Auswertung von landesspezifischen Aspekten erfolgt jedoch nicht beziehungsweise ist nicht Gegenstand der Analyse, und das obwohl in der Literatur im Allgemeinen Einigkeit besteht, dass geografische Faktoren berücksichtigt werden sollten, da zu vermuten ist, dass sie die

Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflussen (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 522; Gattes/Nicolas/Walker 2012, S. 30; Gatzert/Martin 2013, S. 13).

Bis auf die Studien von KLEFFNER/LEE/MCGANNON und PAAPE/SPEKLÉ bezieht keine der bestehenden empirischen Arbeiten NPOs in die Untersuchung mit ein und selbst in diesen Studien bilden NPOs nicht den Schwerpunkt der Analyse.⁸⁹ KLEFFNER/LEE/MCGANNON untersuchen keine NPO-spezifischen Aspekte, sondern legen den Fokus primär auf Fragestellungen, die für den erwerbswirtschaftlichen Sektor und börsennotierte Unternehmen von Interesse sind (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 59). Bei PAAPE/SPEKLÉ wird am Rande als eine von mehreren Hypothesen der Frage nachgegangen, ob das Risikomanagement bei öffentlichen Unternehmen und NPOs weniger stark ausgeprägt ist, als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Diese Vermutung der geringeren Ausprägung im gemeinnützigen Kontext wird aus zwei Stoßrichtungen heraus argumentativ begründet. Einerseits wird angeführt, dass öffentliche Unternehmen und NPOs in einem komplexeren Umfeld operieren und es von daher schwerer haben, ihre Risikomanagement-Agenda zu operationalisieren und implementieren. Darüber hinaus tendieren, wie weiter ausgeführt wird, die meisten verfügbaren Risikomanagement-Instrumente dazu, analytisch und datengetrieben zu sein, was in vielen Fällen nicht mit der dominierenden Management- und Organisationskultur korrespondiert. Auf der anderen Seite wird zwar auf regulatorische Anforderungen als möglicher Faktor hingewiesen, der in die entgegengesetzte Richtung wirken könnte, insgesamt wird aber davon ausgegangen, dass dieser Effekt nicht die Gesamtrichtung verändern dürfte (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 7). Bei der Auswertung der fragebogenbasierten Daten kommen PAAPE/SPEKLÉ jedoch zu der Schlussfolgerung, dass die von ihnen formulierte Hypothese statistisch nicht belegt werden kann, was die Frage nach den tatsächlichen Wirkungszusammenhängen und deren Intensität im NPO-Kontext aufwirft und unbeantwortet lässt (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 9).

2 Ableitung eines NPO-spezifischen Bezugsrahmens

2.1 Identifikation und Systematisierung von Kontextfaktoren

Wie die Literaturanalyse gezeigt hat, werden in der empirischen Risikomanagement-Forschung in erster Linie, mit Blick auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen, eine Reihe von Kontextfaktoren diskutiert und analysiert, um strukturelle Unterschiede der Implementierung des Risikomanagements in verschiedenen Organisationen zu erklären. Bisher hat sich dabei jedoch keine einheitliche Definition von Kontextfaktoren etabliert, weswegen bei einzelnen Studien bestimmte Einflussgrößen zusammengefasst werden oder sich mit anderen Faktoren überlappen (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 8).

⁸⁹ Bei KLEFFNER/LEE/MCGANNON beträgt der Anteil an NPOs und Unternehmen aus dem öffentlichen Sektor 29,7% am gesamten Sample (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 59). Bei PAAPE/SPEKLÉ ist der Anteil mit 40,5% etwas höher (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 20).

Für eine erste konzeptionelle Ordnung beziehungsweise Untergliederung innerhalb der Vielzahl von potenziellen heterogenen Einflussvariablen, kann in Anlehnung an KIESER/WALGENBACH zwischen *internen* und *externen Kontextfaktoren* unterschieden werden, was auf einer systemorientierten Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt basiert (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 201; Nezhina/Brudney 2010, S. 282; Ostrower/Stone 2006, S. 903; Gunkel 2010, S. 29; Mikes 2009, S. 23). Externe Faktoren beziehen sich in diesem Zusammenhang als Oberbegriff auf alle Einflussfaktoren aus der Organisationsumwelt und sind dadurch charakterisiert, dass sie sich entweder gar nicht oder nur in sehr begrenztem Umfang von einer einzelnen Organisation beeinflussen lassen. Interne Faktoren können demgegenüber entweder als Reaktion auf externe Faktoren interpretiert werden oder auch das Resultat von organisationsinternen Festlegungen sein. Prinzipiell sind interne Kontextfaktoren dadurch gekennzeichnet, dass sie sich auf die internen Organisationsgegebenheiten beziehen und grundsätzlich von der Organisation selber beeinflusst oder verändert werden können (vgl. Kajüter 2012, S. 102ff.; Kieser/Kubicek 1977, S. 189; Gunkel 2010, S. 29f.).

Ausgehend von dieser begrifflichen Unterscheidung werden die nachfolgenden *internen Faktoren* in den analysierten empirischen Studien identifiziert und näher untersucht, wobei im Einzelfall die verwendete Terminologie etwas abweichen kann und meist nur Teilaspekte in der jeweiligen Untersuchung Berücksichtigung finden:

- Geschäftsleitung
- Experten
- Financial Leverage
- Diversifikation
- Unternehmensgröße
- Strategie.

In Abgrenzung dazu werden in den Untersuchungen folgende *externe Faktoren* analysiert und hinterfragt, inwieweit sie die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflussen:

- Branche
- Regulatorische Anforderungen
- Shareholder (und andere Ressourcengeber).

Einige der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen haben implizit oder explizit Eingang gefunden in die Entwicklung von kontingenztheoretischen Ansätzen und Formulierung von konzeptionellen Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 301; Mikes/Kaplan 2013, S. 1). Ein erster solcher Ansatz zur Systematisierung und Strukturierung von Kontextfaktoren ist bei WOODS und MIKES zu finden (vgl. Woods 2009, S. 79; Mikes 2009, S. 23). Neben den im Zusammenhang mit

empirischen Studien genannten Kontextfaktoren identifizierten beide noch *Technologie* als potenzielle Einflussgröße. Dies wird argumentativ damit begründet, dass geeignete technologische Rahmenbedingungen von integraler Bedeutung für die Implementierung eines Risikomanagementsystems sind (vgl. Woods 2009, S. 77). Als weitere Faktoren nennt MIKES noch die Einflüsse aus der *Umwelt* des Unternehmens, sowie das *Alter* der Organisation. Während für die Auswirkungen des Alters der Organisation keine näheren Gründe genannt werden, wird an anderer Stelle für die Umwelt auf Untersuchungen zum Controlling Bezug genommen (vgl. Mikes 2009, S. 23). So konnte in Studien zum Controlling festgestellt werden, dass ein höherer Grad der Unsicherheit im Unternehmensumfeld sowie stärkere Volatilität der Erträge Organisationen eher dazu tendieren lässt, Funktionen des Controllings zu implementieren.⁹⁰ Wird Risikomanagement als Teilaspekt des Controllings interpretiert, so ist nach dieser Argumentation zu vermuten, dass eine solche Reaktion auf einen Mangel an Planungssicherheit ähnliche Auswirkungen auf die Implementation von Methoden und Instrumente des Risikomanagements haben dürfte (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 303f.).

Weniger aufbauend auf empirischen Ergebnissen, sondern mehr ausgehend von heuristisch theoretischen Überlegungen, formuliert GUNKEL einen Bezugsrahmen für seine Untersuchung von Ausgestaltungsmerkmalen des Risikomanagements in Nicht-Finanzunternehmen (vgl. Gunkel 2010, S. 22). Neben den bereits diskutierten Einflussfaktoren nennt GUNKEL noch die *Organisationsstruktur*, *Risikoexposition* und die Konkurrenzintensität beziehungsweise das *Wettbewerbsumfeld* als relevante Kontextvariablen (vgl. Gunkel 2010, S. 51).⁹¹ Während nur GUNKEL auf die Organisationsstruktur und die Art und Weise, wie Risikomanagement aufbauorganisatorisch in das Unternehmen integriert wird, als möglichen Einflussfaktor in seinem Bezugsrahmen-Konzept hinweist, wird die Risikoexposition und das Wettbewerbsumfeld unter anderem auch von GORDON/LOEB/TSENG aufgegriffen. Sie argumentieren, dass das Ausmaß des Wettbewerbs in den Geschäftsfeldern, in denen sich das Unternehmen engagiert, maßgeblich die Relevanz des Themas Risiko und Risiko-

⁹⁰ GORDON/LOEB/TSENG verweisen an dieser Stelle unter anderem auf Studien von EVANS/LEWIS/PATTON (1986), MIA/CHENHALL (1994), CHENHALL (2003) und LIEBENBERG/HOYT (2003) (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 304). Bezüglich des Organisationsumfelds lassen sich nach GUNKEL zwei Hauptdimensionen als Quelle für Unsicherheiten identifizieren, nämlich die Komplexität oder Heterogenität der Umwelt als strukturelle Dimension und deren Dynamik als zeitliche Dimension. Nach KAJÜTER wird die Komplexität der Umwelt „durch die Anzahl und Verschiedenartigkeit der bei der Entscheidungsfindung“ und Problemlösung „zu berücksichtigen Faktoren bestimmt“. Das Ausmaß der Umweltdynamik lässt dabei beschreiben durch die Häufigkeit, Intensität und Unregelmäßigkeit mit der Veränderungen anfallen (vgl. Gunkel 2010, S. 45f.; Kajüter 2012, S. 106).

⁹¹ Wie KAJÜTER und GUNKEL argumentiert, ist aus systemtheoretischer Sicht das Risikomanagement ein Subsystem des Managements mit Querschnittsfunktion. Als Folge daraus wird auch „die generelle Gestaltung des organisatorischen Gesamtsystems selbst zum Kontextfaktor für die Gestaltung des Risikomanagements“ und lässt sich den internen Kontextfaktoren hinzurechnen. Zu differenzieren ist an dieser Stelle zwischen der aufbauorganisatorischen Gestaltung des Unternehmens und der spezifischen organisatorischen Ausgestaltung des Risikomanagements (vgl. Gunkel 2010, S. 30; Kajüter 2012, S. 102).

management für die Organisation beeinflusst (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 304; Gunkel 2010, S. 41ff.). In einem etwas breiteren Kontext wird analog die Bedeutung der Risikoexposition begründet. So wird vermutet, dass eine Organisation, die in hohem Maße Risiken ausgesetzt ist und über eine größere Komplexität verfügt, seine Methoden und Instrumente zum Management der Risiken entsprechend gestalten wird und ein vergleichsweise aufwändigeres Risikomanagement implementieren wird als eine Organisation, die weniger Risiken ausgesetzt ist und von geringerer Komplexität in ihren Aktivitäten geprägt ist (vgl. Gunkel 2010, S. 47; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 305; Golshan/Rasid 2012, S. 48). Auch wenn dies in anderen Untersuchungen implizit angedeutet wird, nennen nur GOLSHAN/RASID explizit den Einfluss des geografischen Raums in dem das Unternehmen vorwiegend operiert und die daraus resultierenden regulatorischen Anforderungen als maßgeblichen Kontextfaktor in dem von ihnen entwickelten Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagements (vgl. Golshan/Rasid 2012, S. 47).

	MIKES (2009)	GORDON/LOEB/ TSENG (2009)	GOLSHAN/ RASID (2012)	GUNKEL (2010)	WOODS (2009)	PAAPE/ SPEKLÉ (2012)
Interne Kontextfaktoren						
Diversifikation				•		
Financial Leverage			•			
Unternehmensgröße	•	•	•	•	•	•
Organisationsalter	•					
Strategie	•	•		•		
Technologie	•				•	
Organisationsstruktur				•		
Geschäftsleitung		•	•			•
Experten	•					•
Externe Kontextfaktoren						
Wettbewerb		•		•		
Risikoexposition		•	•	•		
Branche			•	•		•
Umwelt	•	•				
Regulator			•		•	•
Shareholder	•		•			•

Tabelle II-22: Kontextfaktoren im Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagements

In Tabelle II-22 wird ein zusammenfassender Überblick über die verschiedenen in der Literatur diskutierten Bezugsrahmen und internen wie externen Kontextfaktoren des Risikomanagements gegeben. Wie diese

Übersicht zeigt, hat sich noch kein einheitliches Verständnis über Einflussgrößen etabliert und es sind teilweise erhebliche Unterschiede in den einbezogenen Kontextvariablen zu beobachten. Auffälligerweise beziehen alle vorgeschlagenen Bezugsrahmen die *Organisationsgröße* in das Modell mit ein (vgl. Mikes 2009, S. 23; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 306; Golshan/Rasid 2012, S. 48; Gunkel 2010, S. 111; Woods 2009, S. 79; Paape/Speklé 2012, S. 4ff.). Ebenfalls von einer Mehrzahl der Rahmenmodelle werden als weitere interne Faktoren die *Strategie* (vgl. Mikes 2009, S. 23; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 306; Gunkel 2010, S. 111) und Einflussnahme durch die *Geschäftsleitung* (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 306; Golshan/Rasid 2012, S. 47; Paape/Speklé 2012, S. 4ff.) genannt. Von Seiten externer Kontextfaktoren dominieren in den genannten Bezugsrahmen die Rolle der *Shareholder* einschließlich weiterer erfolgskritischer Ressourcengeber (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 4ff.; Mikes 2009, S. 23; Golshan/Rasid 2012, S. 46), die *Branche* in der die Organisation agiert (vgl. Golshan/Rasid 2012, S. 46; Gunkel 2010, S. 111; Paape/Speklé 2012, S. 4ff.) und landesspezifische *regulatorische Rahmenbedingungen* (vgl. Golshan/Rasid 2012, S. 46f.; Woods 2009, S. 79; Paape/Speklé 2012, S. 4ff.).

2.2 Interne und externe Einflussfaktoren im NPO-Kontext

Keiner der in der Literatur diskutierten Bezugsrahmen zur Analyse der Ausgestaltung des Risikomanagements berücksichtigt spezifische Herausforderungen und Kontextfaktoren von NPOs. Es ist aber davon auszugehen, dass die im Zusammenhang mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen identifizierten Einflussgrößen zumindest zum Teil auch auf den NPO-Sektor übertragen werden können (vgl. Mayrhofer/Scheuch 2007, S. 91; Vilain 2006, S. 30; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19ff.). Bevor NPO-spezifische Aspekte diskutiert werden, soll daher zunächst untersucht werden, wo eventuelle Gemeinsamkeiten mit Kontextfaktoren aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor liegen. Dabei gilt es einzugrenzen, welche Faktoren von Relevanz für die Untersuchung der Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs sind, da dies der zentrale Betrachtungsgegenstand ist (vgl. Gunkel 2010, S. 30).

Wie die Analyse von Faktoren auf die Ausgestaltung des Risikomanagements in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen gezeigt hat, wird als einer der wichtigsten internen Kontextfaktoren allgemein die *Organisationsgröße* angenommen, auch wenn die bisherigen konzeptionellen und empirischen Studien nicht durchgängig einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Größe und Ausprägung des Risikomanagements nachweisen können (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 101; Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 651; Henschel 2003, S. 336). Grundsätzlich kann jedoch ein ähnlicher Zusammenhang auch im NPO-Umfeld vermutet werden. Zur Erklärung eines solchen Zusammenhangs können verschiedene Argumente angeführt werden, die sich im Wesentlichen mit denen aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich decken, aber unter Umständen in noch verstärkter Weise zutreffen. So ist davon auszugehen, dass in großen NPOs aufgrund einer stärkeren Spezialisierung in einzelnen Bereichen eher spezifische technische und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, die eine umfassende Implementie-

rung von Risikomanagementsystemen erlauben (vgl. Padaki/Vaz 2005, S. 193; Paape/Speklé 2012, S. 6; Gunkel 2010, S. 31; Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524). Neben dieser Begünstigung des Risikomanagements durch Spezialisierungsvorteile ist, wie GUNKEL anführt, auch anzunehmen, dass größere Organisationen tendenziell einer höheren Anzahl heterogener und komplexer Risiken ausgesetzt sind, was zu zusätzlichen Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements führt. Weiter steigen mit der Organisationsgröße auch die Anzahl der Untereinheiten und damit die koordinativen Anforderungen, was die Anpassung von internen Koordinationsmechanismen sowie formalen Abläufen und Prozeduren erfordert. Es ist prinzipiell zu vermuten, dass durch Instrumente, wie dem Risikomanagement, Informationsasymmetrien in größeren Organisationseinheiten abgebaut und dadurch Effizienzvorteile realisiert werden können (vgl. Gunkel 2010, S. 31; Kajüter 2012, S. 102; Pagach/Warr 2011, S. 193).

Als weitere relevante interne Kontextvariable wird in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen die *Strategie* angesehen und als erfolgskritischer Faktor für die Implementierung des Risikomanagements ausgemacht (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 577). Wie CHEW/OSBORNE herausstellen, hat der Begriff der Strategie im NPO-Umfeld jedoch eine andere Konnotation als in der Erwerbswirtschaft. So überwiegen dort Maßnahmen zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen, während bei NPOs die strategische Positionierung weniger klar umrissen werden kann (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 32; John 2002, S. 176).⁹² Mit Blick auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen ist naheliegend, dass die gewählte Strategie unmittelbar Konsequenzen auf die Risiken hat, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht. So sind zum Beispiel je nach gewählter Wettbewerbsstrategie unterschiedliche Zukunftsszenarien denkbar, die den Verlust eines spezifischen Wettbewerbsvorteils nach sich ziehen. Die Ausgestaltung des Risikomanagements muss somit die spezifischen Risiken, denen sich das Unternehmen aufgrund seiner gewählten strategischen Position ausgesetzt sieht, berücksichtigen (vgl. Meierbeck 2010, S. 122; Gunkel 2010, S. 44f.; Wolf/Runzheimer 2009, S. 36). Auch wenn Wettbewerb im NPO-Kontext weniger am wirtschaftlichen Erfolg im Vergleich zu Organisationen gemessen wird, die im gleichen gemeinnützigen Tätigkeitsfeld aktiv sind, stehen sie einer Vielzahl von spezifischen Risiken, in unmittelbarem Zusammenhang mit der Mission beziehungsweise Sachzielen der Organisation, gegenüber. In diesem Kontext stellt HEILMAIR die folgende Unterstützungsfunktion des Risikomanagements bei der flexiblen und proaktiven Anpassung der Strategie auf Veränderungen im NPO-Umfeld heraus: „Entsprechende Szenarien lassen sich hier mithilfe des Risikomanagements analysieren, um dem Spannungsfeld zwischen Mission und merkantilen Erfordernissen gerecht werden zu können“ (vgl. Heilmair 2009, S. 68). Solche „merkantilen Erfordernisse“ betreffen etwa die gewählte Strategie beim Finanzierungsquellenmix

⁹² Dieses Verständnis von Strategie als gezielter Maßnahme zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen geht in erster Linie auf PORTER (2000) zurück. Abhängig vom Wettbewerbsumfeld und Wettbewerbsvorteilen werden drei idealtypische Wettbewerbsstrategien identifiziert (vgl. Porter 2000, S. 38; John 2002, S. 176).

sowie entgeltliche Leistungen, die NPOs im Wettbewerbsumfeld mit anderen NPOs oder auch erwerbswirtschaftlichen Unternehmen anbieten. Wird Strategie also im Sinne von JOHNSON/SCHOLES verstanden als „the direction and scope of an organisation over the long term: ideally which matches its resources to its changing environments“, ist es nur konsequent zu vermuten, dass die strategische Positionierung der NPO ein interner Einflussfaktor für das Risikomanagementsystem ist (vgl. Johnson/Scholes 1993, S. 10; Chew/Osborne 2009, S. 38).⁹³

Eng verbunden mit der gewählten Strategie der Organisation ist sowohl bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als auch bei NPOs die *Geschäftsleitung*, da zu ihren Hauptverantwortlichkeiten unter anderem die Festlegung der strategischen Positionierung gehört, was Fragen nach dem Umgang mit potenziellen Risiken einschließt (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 305; Padaki/Vaz 2005, S. 231). PAAPE/SPEKLÉ argumentieren daher, dass die Unterstützung durch die Geschäftsleitung nicht nur von Bedeutung für organisationale Veränderungsprozesse im allgemeinen, sondern im speziellen auf für die Implementierung eines Risikomanagementsystems ist (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 5). GOLSHAN/RASID erweitern diese Diskussion um das Verhältnis von Board of Directors und Management, zwischen denen ein fiktiver „Risikovertrag“ geschlossen wird, in dem festgehalten wird, was die Risikopräferenz des Board of Directors ist und wie dies in der Implementierung der Unternehmensstrategie durch das Management zu operationalisieren ist (vgl. Golschan/Rasid 2012, S. 47). Die gleiche Argumentation wie sie für erwerbswirtschaftliche Unternehmen vorgebracht wird, lässt sich auch auf den NPO-Kontext übertragen, wobei hier jedoch noch komplexitätserhöhend hinzukommt zu bestimmen, wer ultimativ das Risiko trägt und wie die Risikopräferenz determiniert werden soll (vgl. Young 2009, S. 35f.; LeRoux/Wright 2010, S. 571; Nezhina/Brudney 2010, S. 292).

Von Seiten externer Einflussfaktoren wird im erwerbswirtschaftlichen Kontext der potenzielle Druck zur Einführung von Risikomanagementsystemen durch *regulatorische Rahmenbedingungen* genannt, wenngleich auch hier empirische Ergebnisse nicht eindeutig sind (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 23; Paape/Speklé 2012, S. 8). Je nach Ausgestaltung der Anforderungen hat dies unmittelbar zur Folge, dass bestimmte Methoden und Instrumente des Risikomanagements obligatorisch werden, gleichzeitig wird im Sinne einer mittelbaren Ausstrahlungswirkung auch mehr Aufmerksamkeit auf das Thema Risiko gelenkt (vgl. Kästner 2012, S. 295; Wolf/Runzheimer 2009, S. 21). Gleichzeitig kann als weiterer Grund genannt werden, dass Unternehmen, die sich diesen Anforderungen schneller anpassen, Kosten- und damit auch Wettbewerbsvorteile generieren können (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 44; Mikes/Kaplan 2013, S. 27). Wenngleich dieser letzter

⁹³ Für detaillierte Ausführungen zur Bildung und Ableitung von strategischen Zielen und der strategischen Positionierung in NPOs wird auf CHEW/OSBORNE (2009) verwiesen. Als wesentliche treibende Kräfte werden hier das externe Umfeld, potenzielle Mitbewerber, staatliche Stellen und verschiedene Interessensgruppen genannt (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 38).

Aspekt der Generierung von Kostenvorteilen im NPO-Kontext von untergeordneter Bedeutung ist, kann dennoch vermutet werden, dass regulatorische Anforderungen auch in NPOs auf unmittelbare oder mittelbare Weise einwirken und die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflussen.

Als weiterer externer Einflussfaktor wird in einigen der analysierten Bezugsrahmen die *Branche* genannt. Der Übertrag dieses Kontextfaktors auf den NPO-Sektor ist aus mehreren Gründen problematisch. Zum einen lässt sich feststellen, dass die für diese Einflussgröße vorgebrachten Argumente sich teilweise mit anderen Kontextfaktoren überlappen. So führen GOLSHAN/RASID etwa regulatorische Unterschiede zwischen einzelnen Branchen und eine verschiedenartige Wettbewerbsintensität als potenzielle Wirkungsmechanismen an (vgl. Golshan/Rasid 2012, S. 46f.). PAAPE/SPEKLÉ ergänzen noch mögliche Differenzen, was die Unsicherheit und Volatilität des Umfelds betrifft (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 6). Darüber hinaus fällt auf, dass die Berücksichtigung der Branche in erster Linie auch dadurch motiviert und begründet ist, besondere Spezifika von Finanzunternehmen im Gegensatz zu Nicht-Finanzunternehmen zu berücksichtigen (vgl. Gunkel 2010, S. 49; Paape/Speklé 2012, S. 6). Da die Berücksichtigung der Branche nicht zwangsläufig neue Erklärungsbeiträge zu liefern verspricht, die über die Verschiedenartigkeit der Finanzierungsquellen-Struktur hinausgeht, kann trotz der internen Heterogenität des NPO-Sektors auf eine individuelle Einbeziehung dieses Kontextfaktors verzichtet werden.⁹⁴ Die Integration der Finanzierungsquellen und Ressourcen in den Bezugsrahmen wird im nächsten Abschnitt noch ausführlicher thematisiert.

2.3 NPO-spezifische Kontextfaktoren

Neben den Kontextfaktoren, die NPOs mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen teilen, gibt es Einflussgrößen, die spezifisch für den NPO-Sektor sind. Um also einen Bezugsrahmen für die Untersuchung der Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs zu entwickeln, sind noch weitere Kontextfaktoren zu berücksichtigen, die im Zusammenhang mit NPOs diskutiert werden. In Anlehnung an die Arbeiten von MILLER-MILLESSEN, OSTROWER/STONE, CHEW/OSBORNE und NEZHINA/BRUDNEY betrifft dies insbesondere spezifische Einflussfaktoren und Merkmale, wie die Mission, Ressourcenabhängigkeit, den Grad der Professionalisierung und die Dominanz von Sachzielen (vgl. Miller-Millesen 2003, S. 523; Ostrower/Stone 2006, S. 907; Chew/Osborne 2009, S. 38; Nezhina/Brudney 2010, S. 282).⁹⁵

⁹⁴ In diesem Kontext ist auch zu bemerken, dass in den Studien von PAAPE/SPEKLÉ (2012) und KLEFFNER/LEE/MCGANNON (2003) gemeinnützige Organisationen als eine Branche behandelt und als hinreichend homogene Gruppe interpretiert werden.

⁹⁵ Alle vier Arbeiten entwickeln Bezugsrahmen für die Untersuchung von internen Anpassungsprozessen in NPOs, jedoch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. So steht bei MILLER-MILLESSEN (2003) und OSTROWER/STONE (2006) das Verhalten und Reaktionen des Board of Directors im Mittelpunkt des Interesses. CHEW/OSBORNE (2009) dagegen versuchen zu ergründen, wie Prozesse zur Festlegung der strategischen Positionierung einer NPO ablaufen und NEZHINA/BRUDNEY (2010) analysieren Einflussfaktoren, die die Reaktion auf veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen determinieren.

Sowohl MILLER-MILLESSEN als auch CHEW/OSBORNE weisen auf die Bedeutung von Ressourcengebern als erfolgskritischen Kontextfaktor für Anpassungsprozesse in NPOs hin und kommentieren, dass die Abhängigkeit von dieser Einflussgröße in NPOs wesentlich ausgeprägter und von größerer strategischer Bedeutung ist als dies bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist (vgl. Miller-Millesen 2003, S. 524; Chew/Osborne 2009, S. 40). Unter Risikoaspekten wird in diesem Kontext in der NPO-Literatur insbesondere der Aspekt des Finanzierungsquellenmixes und der *Ressourcendiversifikation* und daraus resultierend auch die Heterogenität der Aktivitäten und des Leistungsangebots der NPO diskutiert (vgl. Moulton/Eckerd 2012, S.664).

Ausgelöst wurde diese Diskussion in erster Linie durch einen Beitrag von KINGMA, in dem dieser unter Rekurs auf die Portfoliotheorie argumentiert, dass gemeinnützige Organisationen finanzielle Risiken reduzieren können, indem sie ihre Finanzierungsquellen diversifizieren (vgl. Kingma 1993, S. 105). Noch weiter ausgebaut und verfeinert wurde das von KINGMA vorgeschlagene Modell, in dem Leistungsentgelte, Spenden und Zuwendungen als zentrale Ressourcen identifiziert werden, durch JEGERS (vgl. Jegers 1997, S. 65). Während beide Beiträge primär theoretische Vorteile der Diversifikation präsentieren, haben sich in der Folgezeit auch eine Reihe von empirischen Arbeiten mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt und konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Einnahmendiversifikation und finanzieller Stabilität der Organisation finden (vgl. Chang/Tuckman 1994, S. 273; Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47). Eine tiefergehende Ursachen- oder Wirkungsanalyse erfolgt in diesen Studien jedoch nicht und insofern ist es möglich, wie KAJÜTER im Kontext von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen argumentiert, dass die höhere finanzielle Stabilität und das geringere Risiko auch auf die Aktivitäten eines umfassenderen Risikomanagements zurückgeführt werden könnten (vgl. Kajüter 2012, S. 104).

Eine etwas kritischere und differenzierte Sicht präsentieren dagegen einige jüngere empirische Studien. So zeigen FRUMKIN/KEATING und CHIKOTO/NEELY, dass NPOs mit stark konzentrierten Finanzierungsquellen Vorteile gegenüber diversifizierten NPOs aufweisen und weniger schwankenden Einnahmen ausgesetzt sind. Dies wird unter anderem mit der Beobachtung begründet, dass NPOs mit einer stärkeren Ressourcenkonzentration geringere administrative Kostenstrukturen aufweisen und somit insgesamt effizienter agieren können (vgl. Frumkin/Keating 2011, S. 163; Chikoto/Neely 2013, S. 11f.). Wie FROELICH argumentiert, hat jede Finanzierungsquelle spezifische Vorteile und der Finanzierungsquellenmix und dessen Komplexität müssen im Kontext der Aktivitäten der NPO sowie deren strategischer Ausrichtung gesehen werden. Mit anderen Worten, die Finanzierung muss sich kongruent in die Mission und Sachziele der Organisation einfügen (vgl. Froelich 1999, S. 263; Mayer/Wang/Egginton/Flint 2014, S. 388f.; Kearns/Bell/Deem/McShane 2012, S. 1; Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 662; Moulton/Eckerd 2012, S. 664). Auch aus dieser Perspektive haben die Finanzierungsquellen und der Finanzierungsquellenmix einen erheblichen Einfluss auf die Risikoexposition

und Struktur der NPO. Es kann in diesem Sinne argumentiert werden, dass die Existenz von heterogenen Aktivitäten und Finanzierungsquellen zu einer Steigerung der Komplexität der NPO führen, was wiederum bedeutet, dass sich das Risikomanagement mit einer Vielzahl heterogener Risiken auseinandersetzen muss, was spezifische Anforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems stellt (vgl. Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 665f.). Auf der anderen Seite mag es auch sein, dass eine Organisation bewusst eine Diversifikationsstrategie einsetzt, um das Gesamtrisiko zu reduzieren. Dies mag entweder durch den Grundgedanken der Portfoliotheorie motiviert sein oder auch Überlegungen der bewussten Inklusion multipler Interessensgruppen um die Legitimität der Organisation zu erhöhen (vgl. Kearns/Bell/Deem/McShane 2012, S. 5). Um diesen Effekt ermitteln und die Gesamtrisikoposition aggregieren zu können, müssen idealerweise jedoch adäquate Methoden und Prozesse vorhanden sein, was entsprechende Anforderungen an das Risikomanagementsystem stellt (vgl. Gunkel 2010, S. 34; Kajüter 2012, S. 104). Die Vermutung, dass also eine Beziehung zwischen dem Diversifikationsgrad der Finanzierungsquellen beziehungsweise Aktivitäten und der Gestaltung des Risikomanagements in NPOs besteht, ist somit naheliegend.⁹⁶

Auf der anderen Seite lässt sich jedoch auch vermuten, dass die Rolle, die Shareholder im erwerbswirtschaftlichen Kontext spielen, in gewisser Weise auf erfolgskritische und maßgebliche Ressourcengeber beziehungsweise Interessensgruppen in NPOs übertragen werden kann (vgl. Abzug/Webb 1999, S. 416ff.; Young 2009, S. 35). Wie teilweise in empirischen Arbeiten gezeigt werden kann, haben gerade institutionelle Shareholder ein größeres Interesse an der Implementierung von Instrumenten und Methoden des Risikomanagements (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 41). Dieser Logik folgend wäre zu vermuten, dass strategisch relevante Ressourcengeber ein größeres Interesse an der Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs haben. Dies legt zwar ebenfalls nahe, dass der Finanzierungsquellenmix Einfluss auf die Implementierung des Risikomanagements hat, jedoch mit umgekehrtem Vorzeichen. So wäre eher bei wenigen dominanten Ressourcengebern mit einem umfangreicheren Risikomanagement zu rechnen.

Als weiteren relevanten internen Faktor nennen MILLER-MILLESSEN, OSTROWER/STONE und NEZHINA/BRUDNEY im NPO-Kontext den Grad der *Professionalisierung* der Organisation (vgl. Miller-Millesen 2003, S. 523; Ostrower/Stone 2006, S. 907; Nezhina/Brudney 2010, S. 282). Unter Rekurs auf die Professionalisierung

⁹⁶ Weitere Unterstützung erhält diese Vermutung auch durch empirische Studien aus dem Umfeld erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, wobei die Ergebnisse hier mitunter kontrovers diskutiert werden. Einerseits zeigen empirische Studien, dass nicht diversifizierte Unternehmen eher dazu neigen, Methoden und Instrumente des Risikomanagements zu verwenden, was mit einer höheren Risikoexposition begründet wird (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202). Auf der anderen Seite wird allgemein beobachtet, dass der Diversifikationsgrad der Aktivitäten einer Organisation eine Einflussgröße für die Gestaltung von Controllingsystemen ist. Dabei kann festgestellt werden, dass es mit steigender Diversifikation zu einer Institutionalisierung des Controllings kommt, was eine ähnliche Tendenz auch für die Gestaltung des Risikomanagements vermuten lässt (vgl. Kajüter 2012, S. 104).

sierungsforschung wird mit dem Begriff Professionalisierung in der Regel das Streben nach Spezialwissensbeständen bezeichnet, was die Zunahme an Expertise auf der einen Seite und die Einführung sowie Einhaltung von bestimmten Standards und Arbeitsnormen auf der anderen Seite einschließt (vgl. Miegl/Pfadenhauer 2003, S. 14ff.; Schröder 2009, S. 153; Bloland/Tempel 2004, S. 6). Wie WILENSKY es skizziert schließt Professionalisierung einen organisationalen Transformationsprozess ein, bei dem sukzessive nebenberufliche Aktivitäten durch Vollzeitbeschäftigungen ersetzt werden und ehrenamtlich Tätige durch bezahlte Kräfte und Experten substituiert werden (vgl. Wilensky 1964, S. 142ff.; Blümel/Kloke/Krücken 2011, S. 116f.; Schütte 2000, S. 130).⁹⁷

Wie SCHRÖDER feststellt, haben sich viele NPOs in den letzten Jahrzehnten von Wertgemeinschaften mit primär ehrenamtlich Aktiven hin zu Dienstleistungsunternehmen mit vorwiegend oder fast ausschließlich hauptamtlichem Personal gewandelt, mit gesteigerten Anforderungen an Kompetenz und Qualifikationen sowie deutlich ausgeprägterer Formalisierung der Organisationsstruktur. Als Konsequenz dieses Professionalisierungsprozesses kann beobachtet werden, dass im NPO-Sektor wirtschaftliches Denken, Effektivität, der verstärkte Einsatz von Managementmethoden und die Schaffung effizienterer Strukturen an Bedeutung gewinnen (vgl. Schröder 2009, S. 142; Langer/Schröder 2011, S. 9f.; Galaskiewicz/Bielefeld 1998, S. 30; Schütte 2000, S. 131ff.; Greiling 2009, S. 46). HWANG/POWELL fassen diesen Entwicklungstrend im NPO-Sektor und dessen Übernahme von bestimmten Arbeitsstrukturen wie folgt zusammen: „Expanded professionalism in the nonprofit world involves not only paid, full-time careers and credentialed expertise but also the integration of professional ideals into the everyday world of charitable work“ (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 268). In einer weiteren Folge ist also zu vermuten, dass eine gesteigerte Professionalisierung nicht nur zu einem stärkeren Einsatz allgemeiner Managementtechniken führt, sondern im Zuge damit auch gleichzeitig die Einführung von Methoden und Instrumenten zum Management von Risiken beeinflusst. Umso stärker sich also eine NPO professionellen Idealen angleicht, desto umfangreicher ist dieser Logik folgend das Risikomanagement.

Um den Grad der Professionalität einer NPO zu beschreiben und für empirische Arbeiten zu operationalisieren, wird in der Literatur oft primär auf den Status der Geschäftsleitung und den Anteil der hauptamtli-

⁹⁷ Der Prozess der Professionalisierung vollzieht sich, wie WILENSKY ihn beschreibt, idealtypisch aus fünf aufeinander folgenden Schritten, mit dem Ziel der Schaffung einheitlicher Standards, einer Verbesserung der Qualität und Steigerung der Effizienz. Hierzu gehört zunächst der Übergang von einer Nebenbeschäftigung hin zur Schaffung einer Vollzeitstelle, gefolgt durch den Aufbau von Bildungseinrichtungen zur Vermittlung von Spezialwissen und die Etablierung von Berufs- und Fachverbänden. Im Anschluss entsteht in der Regel ein Berufsschutz mit der Notwendigkeit von staatlicher Registrierung oder Zertifizierung sowie die Formulierung und Entwicklung von Richtlinien beziehungsweise eines spezifischen Verhaltenskodexes (vgl. Wilensky 1964, S. 142ff.; Hwang/Powell 2009, S. 273; Blümel/Kloke/Krücken 2011, S. 116f.).

chen Mitarbeiter einer Organisation abgestellt (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 279; Ostrower/Stone 2006, S. 907; Schütte 2000, S. 130; Langer/Schröer 2011, S. 11f.; Bloland/Tempel 2004, S. 6; Ebaugh/Chafetz/Pipes 2005, S. 461; Suárez 2011, S. 315; Verschuere/De Corte 2014, S. 300).⁹⁸ Ein umfassenderer Katalog an Kriterien, der über diese simplifizierende Erfassung der Professionalität einer NPO hinausgeht, wird von MANNISKY entwickelt. In Anlehnung an den Prozess der Professionalisierung von WILENSKY und aufbauend auf den Ergebnissen einer explorativ-qualitativen Studie, werden mehrere zentrale Bereiche identifiziert, die ein holistisches Bild vom Grad der organisationalen Professionalisierung einer NPO zeichnen (vgl. Mannsky 2011, S. 51; Wilensky 1964, S. 142ff.).⁹⁹ Zu den zentralen Bereichen gehören die eingesetzten Methoden und Instrumente, organisationale Aspekte, die Regeln aus dem Umfeld und die Governance der Organisation einschließen, sowie die Expertise beziehungsweise Fachkompetenz auf verschiedenen Ebenen der NPO (vgl. Mannsky 2011, S. 52).

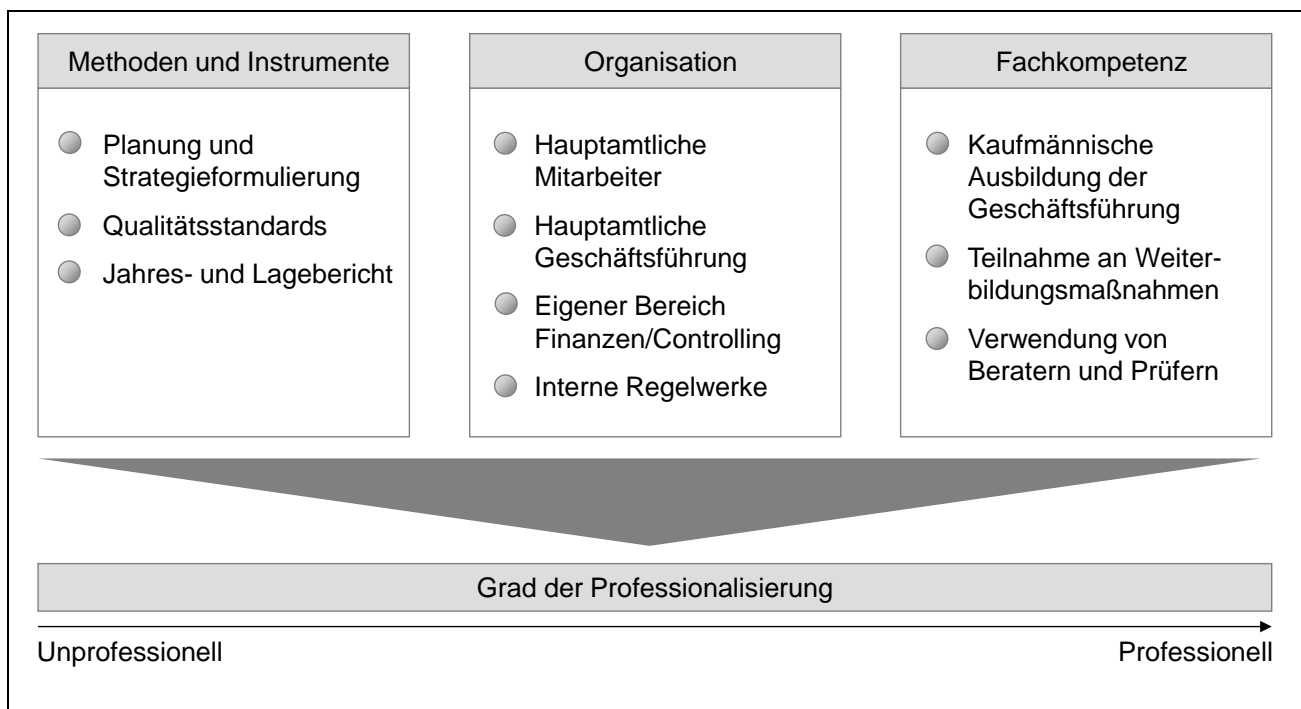


Abbildung II-23: Typische Merkmale zur Bestimmung des Grades der Professionalisierung (in Anlehnung an Mannsky 2011, S. 59)

⁹⁸ So verwenden HWANG/POWELL zur Bestimmung der Professionalität einen Index, der auf der Summe von fünf dichotomischen Variablen beruht. Diese schließen die Frage nach hauptamtlichem Personal, Dienstleistungserbringung durch hauptamtliches Personal, Existenz eines Geschäftsführers sowie Hauptamtliche und Vollzeitätigkeit der Geschäftsleitung ein (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 279).

⁹⁹ In Abgrenzung zu bestehenden Konzepten in der NPO-Forschung und mit einem Hinweis auf das Fehlen eines ganzheitlichen Ansatzes argumentiert MANNISKY: „Therefore, we argue that the level of expertise of an organization – approximated by the extent of use of professional staff – has rightly been studied as an indicator of the degree of professionalization in previous studies, but that this indicator does not fully reflect the degree of organizational professionalism“ (vgl. Mannsky 2011, S. 55).

Im Bereich der Methoden und Instrumente weisen solche NPOs einen höheren Grad an Professionalität auf, die mehr durch formelle Managementstrukturen und -techniken gekennzeichnet sind, wie sie sich im erwerbswirtschaftlichen Bereich etabliert haben. Dies schließt Maßnahmen zur Planung und eine explizite Strategieformulierung sowie Qualitätsstandards und erweiterte Angaben zum Jahres- und Lagebericht ein (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 268; Frumkin 2005, S. 14). Der organisationale Bereich deckt in erster Linie Aspekte ab, die in Anlehnung an traditionelle Professionalitätskriterien die hauptamtliche Tätigkeit von Mitarbeitern und der Geschäftsführung betreffen, schließt aber auch interne Regelwerke und Standards sowie die Etablierung eines eigenständigen Bereichs zur Steuerung der NPO ein (vgl. Ostrower/Stone 2006, S. 907; Hwang/Powell 2009, S. 279). Unter die Fachkompetenz beziehungsweise Expertise der Organisation fallen etwa der berufliche Hintergrund der Geschäftsführung sowie die laufende Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere mit Schwerpunkt auf das Management von NPOs. Wie GALASKIEWICZ/BIELEFELD herausstellen, zählen hierzu aber auch neben formellen Bildungseinrichtungen und persönlichen Netzwerken Berufsverbände und die Konsultation von Beratern als ergänzende normative Kräfte (vgl. Galaskiewicz/Bielefeld 1998, S. 233f.; Mannsky 2011, S. 57f.). Einen zusammenfassenden Überblick typischer Merkmale zur holistischen Bestimmung des Grades der Professionalisierung einer NPO gibt Abbildung II-23.

2.4 Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements

Als Synthese aus den Erkenntnissen der empirischen wie normativen Risikomanagement-Forschung im erwerbswirtschaftlichen Bereich sowie unter Berücksichtigung von Spezifika des NPO-Sektors lassen sich, wie dargestellt, eine Reihe von relevanten Kontextfaktoren für die organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs ableiten. Die Ergebnisse der vorherigen Abschnitte sollen hier noch einmal zusammengefasst und zu einem Bezugsrahmen verdichtet werden. Der so hergeleitete Bezugsrahmen soll dann für die weitere Untersuchung des Risikomanagements im Kontext von NPOs als Wegweiser für die Präzisierung des Sachverhalts und die empirische Überprüfung von Zusammenhängen dienen.

Mit Blick auf maßgebliche Einflussgrößen, die aus der Organisationsumwelt stammen und von denen zu vermuten ist, dass sie die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs beeinflussen, konnten die nachfolgenden *externen Kontextfaktoren* identifiziert werden (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 282; Ostrower/Stone 2006, S. 903):

- Ressourcengeber
- Staat/Regulator.

Während durch den Staat oder andere Institutionen mit entsprechender Weisungsbefugnis die regulatorischen Rahmenbedingungen vorgegeben werden, ist bei den Ressourcengebern gerade im Zusammenhang mit der Analyse von NPOs noch genauer zu unterteilen nach dem Beziehungszusammenhang beziehungsweise der Art der zur Verfügung gestellten Ressource (vgl. Stötzer 2009, S. 41; Bowman 2002, S. 296):

- Leistungsentgelte
- Zuwendungen
- Spenden.

Darüber hinaus ist auch von Relevanz die genaue Allokation der verschiedenen potenziell zur Verfügung stehenden Ressourcenkategorien, da hieraus unterschiedliche Abhängigkeitsgrade und Anforderungsmerkmale resultieren (vgl. Jegers 1997, S. 65).

Im Bereich der *internen Kontextfaktoren*, die primär Resultat organisationsinterner Festlegungen oder Limitierungen sind beziehungsweise als Reaktion auf externe Einflussgrößen interpretiert werden können, konnten die nachfolgenden Erklärungsvariablen für das Risikomanagement in NPOs identifiziert werden (vgl. Gunkel 2010, S. 29; Chew/Osborne 2009, S. 38):

- Organisationsgröße
- Professionalisierung
- Strategie.

Neben diesen drei zentralen Faktoren wurde auch noch die Geschäftsleitung als wesentliche Einflussgröße abgeleitet. Wegen der engen Beziehung zur Strategie, die in erster Linie durch die Geschäftsleitung formuliert und implementiert wird, soll in Anlehnung an YARAGHI/LANGHE in dem hier beschriebenen Bezugsrahmen die Geschäftsleitung als Teil des Faktors Strategie interpretiert werden (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 563).

Während es sich bei der Organisationsgröße um eine in der Praxis einfach zu identifizierende und leicht zu bestimmende Größe handelt, ist die Lage sowohl beim Oberbegriff der Strategie als auch beim Grad der Professionalisierung nicht so offensichtlich und bedarf einer umfangreicheren Beschreibung. Wie die Diskussion dieser Einflussgrößen auch gezeigt hat, bestehen nicht nur Überschneidungen, sondern es ist weiter zu vermuten, dass diese internen Faktoren miteinander verbunden sind und ebenfalls Beziehungen zu externen Kontextfaktoren aufweisen. So ist etwa die Bestimmung des Finanzierungsquellenmixes und der Zugang zu potenziellen Ressourcen für NPOs elementarer Bestandteil strategischer Überlegungen (vgl. Johnson/Scholes 1993, S. 10). Darüber hinaus bestehen Verbindungen von der Strategie zur Professionalisierung, da viele Merkmale, die den Grad der Professionalisierung beschreiben, wie die Planung, Festlegung von Qualitätsstandards oder auch organisatorische Aspekte, das Ergebnis strategischer Entscheidungen sind (vgl. Mannsky 2011, S. 59). Weiter ist zu vermuten, dass die Professionalisierung auch mit der Größe der Organisation zusammenhängt. So wurde in diesem Zusammenhang argumentiert, dass größere Organisationen zu einer höheren Spezialisierung tendieren, was sich entsprechend in Mitarbeitern manifestiert, die über entsprechende Fachkenntnisse verfügen, was wiederum auf die Professionalisierung der NPO als sol-

ches auszustrahlen vermag (vgl. Padaki/Vaz 2005, S. 193; Paape/Speklé 2012, S. 6; Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524). Alle beschriebenen internen und externen Kontextfaktoren, sowie deren Abhängigkeit werden im konzeptionellen Bezugsrahmen in Abbildung II-24 grafisch dargestellt.

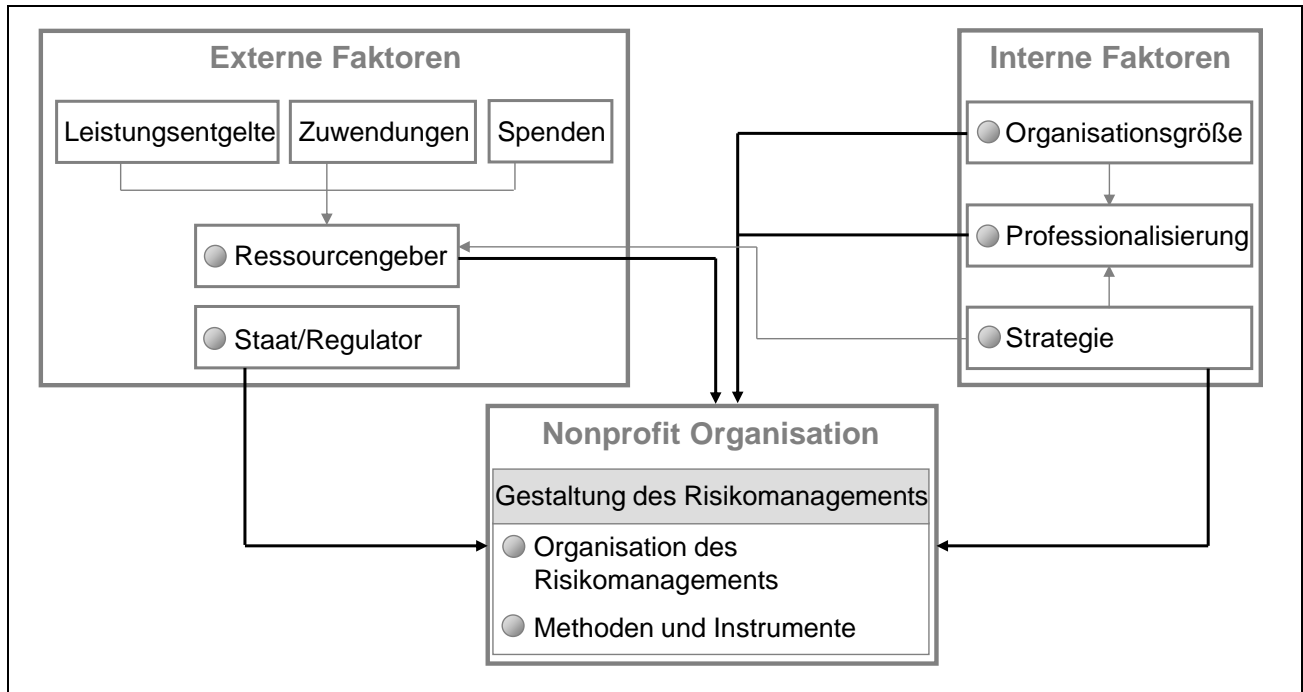


Abbildung II-24: Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements
(in Anlehnung an Gunkel 2010, S. 111)

C Forschungsfragen und theoretischer Rahmen der Untersuchung

1 Kritische Würdigung theoretischer Erklärungsansätze

1.1 Nachteile kontingenztheoretischer Forschungsansätze

Wie im vorherigen Abschnitt dargestellt, folgt eine Anzahl von empirischen Forschungsarbeiten bei der Untersuchung von Faktoren, die die Implementation des Risikomanagements beeinflussen einem kontingenztheoretischen situativen Ansatz (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 1ff.; Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 301ff.; Woods 2009, S. 69ff.). Dieser Denkrichtung folgend und unter Erweiterung der in diesen Studien gewonnenen Erkenntnisse, wurde ein Bezugsrahmen für das Risikomanagement in NPOs entwickelt. Auch wenn ein kontingenztheoretischer Ansatz prinzipiell zur weiteren Untersuchung des Risikophänomens im NPO-Kontext als geeignet erscheint, sollen im Weiteren die Nachteile dieses situativen Ansatzes vertieft diskutiert werden, die auch schon bei der Auswertung der empirischen Studien zum Risikomanagement angedeutet wurden (vgl. Anheier 2004, S. 148f.).

In der Literatur werden zwei Formen der Kritik an der Kontingenztheorie unterschieden. Dabei handelt es sich zum einen um die endogene Kritik, die auf methodische Mängel des situativen Ansatzes aufmerksam

macht und die exogene Kritik, die die elementaren Grundannahmen des Modells in Frage stellt und konstatiert, dass die Kontingenztheorie ungeeignet ist, die Wirkung situativer Faktoren auf die Organisationsstruktur zu erklären (vgl. Höhne 2011, S. 92; Kieser/Ebers 2006, S. 231).

Als Teil der Argumentationslinie *endogener Kritik* wird geäußert, dass der Kontingenzansatz dazu tendiert, sich auf eine limitierte Anzahl an Einflussgrößen zu konzentrieren und dadurch die Realität und eventuell existierende Abhängigkeitsbeziehungen zu stark simplifiziert. Relevante Situations- und Strukturmerkmale werden dabei nicht oder nur unzureichend erfasst und die verwendeten Maße sind nicht zielführend, da sie oftmals der Komplexität der zu messenden Untersuchungsobjekte durch eine zu umfangreiche Komprimierung des Sachverhalts nicht gerecht werden können. Auch ist es nicht immer möglich, Kontextvariablen eindeutig abzugrenzen und zu spezifizieren, da sie sich mitunter überlappen oder überschneiden können (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 75; Kieser/Ebers 2006, S. 231f.; Dworski 2011, S. LX; Senge 2010, S. 41f.). Vor diesem Hintergrund der problematischen Operationalisierbarkeit der zu untersuchenden Konstrukte, machen KIESER/EBERS auch auf die eingeschränkte Vergleichbarkeit und gegenseitige Bezugnahme von Studien aufmerksam, da neben den genannten Herausforderungen sowohl der Kontext als auch die spezifische Art, wie Einflussgrößen und Strukturmerkmale gemessen wurden, signifikant abweichen können. Daneben wird in der Forschungspraxis beobachtet, dass nicht immer eine hinreichende Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet ist, was die Generalisierbarkeit der gewonnenen Ergebnisse einschränkt (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 231f.; Dworski 2011, S. LX; Höhne 2011, S. 92).

Als weiterer Kritikpunkt wird von HÖHNE vorgetragen, dass Aussagen von empirischen Beiträgen auch häufig dadurch begrenzt sind, dass sie zwar einen potenziellen Zusammenhang aufzeigen, aber nicht die Einflussstärke oder Bedeutung eines Faktors im Verhältnis zu anderen relevanten und möglichen Faktoren beschreiben. Insbesondere aus praktischer Perspektive sind die gewonnenen Erkenntnisse damit oft sehr limitiert (vgl. Höhne 2011, S. 92f.).

Beide der vorgebrachten Punkte der endogenen Kritik treffen zumindest zum Teil auch auf die analysierten empirischen Arbeiten zum Risikomanagement zu. So ließ sich beobachten, dass bei den Studien die Vergleichbarkeit der Maßgrößen nicht immer gegeben war oder, um den Untersuchungsgegenstand für großzahlige Befragungen zugänglich zu machen, wurden starke Vereinfachungen vorgenommen, was das Problem der Operationalisierbarkeit der zu untersuchenden Konstrukte unterstreicht. Als Beispiel der starken Simplifikation der Realität und komplexer Strukturen kann genannt werden, dass eine Reihe von Untersuchungen die Ausprägung des Risikomanagements einzig am Vorhandensein eines Chief Risk Officer festmacht oder Risikomanagement als Ergebnis einer Stichwort-Analyse öffentlich verfügbarer Dokumente auf eine binäre Größe reduziert (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 204; Pagach/Warr 2011, S. 191; Desen-

der/Lafuente 2012, S. 14; Eckles/Hoyt/Miller 2011, S. 22; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 796; Ellul/Yerramilli 2010, S. 11f.).

Einer der Hauptkritikpunkte am Kontingenzansatz aus *exogener Sicht* konzentriert sich auf die mangelnde „Konzeptualisierungsleistung“ sowohl im Forschungsdesign der Studien als auch in dessen Ergebnissen. Wie MACHARZINA/WOLF ausführen, ist diese Kritik damit begründet, dass vielfach in situativ angelegten empirischen Arbeiten ohne weitere theoretische Begründung des Bezugsrahmens eine Reihe von Variablen untersucht werden, was die Forschung auf ein reines Klassifikationsschema reduziert und dem Vorwurf der Theorielosigkeit aussetzt (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 75; Preisendörfer 2008, S. 86). Der situative Ansatz enthält somit kein Konzept, das die Anpassung der Organisation an seine Umwelt und Kontextfaktoren erklärt oder begründet. Es wird nicht beschrieben, durch welche Wirkungsmechanismen oder Prozesse der Anpassungsvorgang motiviert ist und ausgelöst wird (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 235). Daneben werden im Kontext der exogenen Kritik zwei weitere Grundannahmen der Kontingenztheorie angegriffen. Dies betrifft zum einen, dass im situativen Ansatz unterstellt wird, dass nur eine effektive und optimale Anpassung von Organisationen an Einflussgrößen und Umweltfaktoren existiert. Dies schließt prinzipiell die Möglichkeit aus, dass durchaus mehrere gleichwertige Lösungen zu identischen Kontextfaktoren bestehen können (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 233; Höhne 2011, S. 93). Wie HÖHNE es zusammenfasst, kommt dem Kontingenzansatz damit auch eine konservierende Wirkung zu, da Organisationen nicht angeregt werden, von empirisch dokumentierten Zusammenhängen abweichende innovative Lösungen zu suchen (vgl. Höhne 2011, S. 93)

Als weitere zentrale Annahme unterstellt die Kontingenztheorie, dass die situativen Faktoren von der Organisation und ihren Akteuren als objektive Gegebenheiten hingenommen werden. Damit werden nicht nur potenzielle Einflussnahmen auf den Kontext sowie daraus resultierende Situationsveränderungen und deren Ursachen ausgeblendet, sondern ebenso die Möglichkeit einer Reaktion auf die Umwelt. Vielmehr ist die Situation einer Organisation oftmals das Resultat vorangegangener Entscheidungen und bewusster Maßnahmen (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 75; Kieser/Ebers 2006, S. 237; Höhne 2011, S. 93). In diesem Zusammenhang kritisieren KIESER/EBERS auch, dass die Kontingenztheorie das Zustandekommen von Organisationsstrukturen verschleierte, da die dahinter „stehenden Interessen mächtiger Akteure und der zu ihrer Durchsetzung mobilisierten Ideologien“ nicht offengelegt werden (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 236).

Grundsätzlich treffen alle drei exogenen Kritikpunkte am Kontingenzansatz auf die Ergebnisse der analysierten empirischen Studien zum Risikomanagement zu, was dadurch zum Ausdruck kommt, dass auch als Ergebnis eines Mangels an Theorie teilweise widersprüchliche Aussagen zu Einflussfaktoren generiert werden und Wirkungsmechanismen nicht erklärt werden können. Auch wird die Rolle verschiedener Akteure, wie etwa kritische Ressourcengeber, in den Hintergrund gedrängt (vgl. Gatzert/Martin 2013, S. 8).

1.2 Institutionalistische Perspektive und Ressourcen-Dependenz-Ansatz

Ausgehend von der am Kontingenzansatz geäußerten Kritik sind eine Reihe von Erweiterungen entstanden, wie etwa der Ressourcen-Dependenz-Ansatz. Der *Ressourcen-Dependenz-Ansatz* gehört in den Bereich organisationstheoretischer Modelle und stellt eine Zusammenführung von Systemtheorie und situativem Ansatz dar beziehungsweise ist eine Weiterentwicklung der Kontingenztheorie. Der Ansatz geht auf die Arbeiten von PFEFFER/SALANCIK zurück und beschreibt die Interaktion und Wechselwirkungen des Systems Organisation mit dessen Systemumwelten. In diesem Gedankenmodell kann keine Organisation alle notwendigen Ressourcen selber aufbringen, was einen interaktiven Zusammenhang zwischen Organisation und Umwelt impliziert. Aus diesem Austausch von Ressourcen resultieren Abhängigkeitsbeziehungen zwischen der Organisation und ihren externen Ressourcengebern. Die Effektivität und Überlebensfähigkeit der Organisation hängt damit von der Fähigkeit ab, benötigte und kritische Ressourcen sicherzustellen (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 51f.; Meierbeck 2010, S. 75; Miebach 2012, S. 197; Senge 2010, S. 43ff.). Damit verdichtet der Ressourcen-Dependenz-Ansatz „den weitläufigen System-Umwelt-Bezug auf das zentrale Problem der Abhängigkeit“ von kritischen externen Ressourcengebern (vgl. Meierbeck 2010, S. 45). Den Kern ihrer Überlegungen in diesem Abhängigkeitsverhältnis fassen PFEFFER/SALANCIK daher wie folgt zusammenfassen: „Organizations survive to the extent that they are effective. Their effectiveness derives from the management of demands, particularly the demands of interest groups upon the organizations depend for resources and support. ... The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources“ (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 2). Der Grad der Inkongruenz und Abhängigkeit wird insbesondere durch zwei Aspekte charakterisiert. Dies ist zum einen die Zentralität der Ressource, was darin zum Ausdruck kommt, ob die Organisation auch ohne das Vorhandensein dieser spezifischen Ressource noch funktionsfähig ist. Des Weiteren geht es um die Möglichkeit beziehungsweise Konzentration der Kontrolle von Nutzung und Verfügung der Ressource sowie die potenzielle Gefahr, den Zugang zu dieser zu verlieren (vgl. Senge 2010, S. 44f.).

Der zentrale Ausgangspunkt des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes ist somit die Annahme über die Unsicherheit der Umwelt und das Bestreben von Organisationen, die Abhängigkeit von externen Partnern, die über kritische Ressourcen verfügen, durch gezielte strategische Entscheidungen zu kontrollieren. In diesem Modell beeinflusst zwar einerseits die Umwelt sowie komplexe Abhängigkeitsbeziehungen die Organisation und deren strukturelle Ausgestaltung, andererseits ist sie aber nicht passiv der eigenen Umwelt ausgesetzt, sondern kann diese auch aktiv gestalten und im Sinne der eigenen Zielsetzung verändern. Das Verhältnis von Umwelt und Organisation ist in diesem Erklärungsansatz also nicht einseitig, sondern interaktiv und kollaborativ. Zu zentralen Konstrukten in diesem verhaltensbeschreibenden beziehungsweise interpretierenden Modell werden damit Abhängigkeit und Kontrolle sowie das interorganisationale Netzwerk (vgl.

Brunner 2011, S. 36f.; Poole/Van de Ven 2004, S. 132f.; Vibert 2004, S. 98f.; Senge 2010, S. 43f.; Meierbeck 2010, S. 75f.).

Aus diesem Ansatz ergibt sich eine Reihe von Implikationen. Zum einen folgt, dass Organisationen eher auf Anforderungen solcher Partner oder anderer externer Gruppen reagieren, die über Ressourcen verfügen, die für die Organisation von kritischer Bedeutung sind oder von denen sie abhängig ist. Zum anderen existieren eine Reihe von Strategien, mit denen die Organisation externe Abhängigkeiten gestalten kann, um entweder das eigene Überleben zu sichern, die Unabhängigkeit von Ressourcengebern zu reduzieren oder im Gegenzug proaktiv andere Akteure von sich abhängig zu machen (vgl. Vibert 2004, S. 98f.; Pfeffer/Salancik 1978, S. 113ff.; Senge 2010, S. 44; Pfeffer 1982, S. 197f.).¹⁰⁰ Nach diesem Verständnis steht ein „rational-strategisches Handlungsmodell“ im Mittelpunkt des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes (vgl. Senge 2010, S. 45).

Als zentrales Merkmal von NPOs beschreibt FROELICH: „Nonprofit organizations must rely on a variety of activities and resource providers to support their mission-related work“, wodurch sie für die Anwendung und Untersuchung aus der Perspektive des Ressourcen-Dependenz-Ansatz nahezu prädestiniert sind (vgl. Froelich 1999, S. 247). Wie FROELICH in diesem Kontext weiter ausführt, ist jede der potenziellen Finanzierungsquellen, die NPOs offensteht, mit spezifischen Vor- und Nachteilen sowie ganz spezifischen Abhängigkeitsstrukturen verbunden. Ausgehend von den Hauptfinanzierungsquellen Spenden, Zuwendungen und Leistungsentgelten werden modelltheoretisch strategische Profile entworfen, die durch die Dimensionen Einnahmenvolatilität, Zielbeeinflussung und prozessuale sowie strukturelle Effekte beschrieben werden. Darüber hinaus ist die Abhängigkeit von einem einzelnen Ressourcengeber auch davon geprägt, wie stark verschiedene Ressourcen diversifiziert sind (vgl. Froelich 1999, S. 248ff.). Wie Tabelle II-25 illustriert, resultieren aus dem ressourcenbasierten Blickwinkel idealtypisch drei verschiedene charakteristische Ausprägungsprofile.¹⁰¹

	Spenden	Zuwendungen	Leistungsentgelte
Einnahmenvolatilität	Hoch	Niedrig	Moderat
Zielbeeinflussung	Stark	Moderat	Schwach

¹⁰⁰ Als Strategien werden in der Literatur etwa die Beschränkung des Informationsflusses, die Zusammenfassung, Ausweitung oder Diversifikation von Abhängigkeitsbeziehungen genannt. Weitere potenzielle Strategien sind auch die Beeinflussung des Regulators und das Eingehen von Kooperationen. Gemeinsam ist den verschiedenen Maßnahmen, dass sie dazu dienen sollen, Unsicherheiten für die Organisation abzubauen und ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis zu umgehen oder zumindest in seiner Intensität zu schwächen (vgl. Vibert 2004, S. 99; Poole/Van de Ven 2004, S. 132; Senge 2010, S. 45). Für einen Überblick idealtypischer Strategien wird unter anderem auf SENGE (2010), VIBERT (2004), POOLE/VAN DE VEN (2004), PFEFFER (1982) und OLIVER (1991) verwiesen.

¹⁰¹ Für eine detaillierte Beschreibung wird unter anderem auf FROELICH (1999), GUO (2006) und LIN (2010) verwiesen.

Prozessuale Effekte	Formalisierung	Formalisierung und Standardisierung	Rationalisierung
Strukturelle Effekte	Professionalisierte Administration	Professionalisierter Bürokratismus	Professionalisierte, erwerbswirtschaftliche Ausgestaltung

Tabelle II-25: Profile ressourcenbasierter Finanzierungsstrategien (in Anlehnung an Froelich 1999, S. 265)

Neben der theoretischen Anwendung rekurren auch eine Reihe von empirischen Arbeiten in der NPO-Forschung zur Erklärung organisationaler Verhaltensweisen auf den Ressourcen-Dependenz-Ansatz, was die Eignung für den Einsatz im Umfeld von kontextrelevanten Faktoren des Risikomanagements unterstreicht (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 171ff.; Stone/Hager/Griffin 2001, S. 276ff.; Greenlee/Trussel 2000, S. 199ff.; Greening/Gray 1994, S. 467ff.; Carpenter/Feroz 2001, S. 565ff.; Guler/Guillén/Macpherson 2002, S. 207ff.; Guo 2007, S. 458ff.). Wie VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS jedoch bemerken, wird in der Forschungspraxis von NPOs die Untersuchung von Anpassungsprozessen in der Regel nicht nur isoliert aus dem Blickwinkel des Ressourcen-Dependenz-Ansatz gesehen, sondern vielfach erfolgt eine ergänzte, kombinierte oder integrierte Betrachtung unter Rückgriff auf institutionalistische Elemente (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 5f.; Guo 2007, S. 461f.).¹⁰² Damit wird unter anderem der Kritik begegnet, dass der Ressourcen-Dependenz-Ansatz eine zu enge Perspektive aufweist und andere gesellschaftliche Ursachen oder Einflusskomponenten nicht ausreichend abbildet, die insbesondere im NPO-Kontext von entscheidender Bedeutung sind (vgl. Senge 2010, S. 52; Greiling 2009, S. 387). Ein zentraler Beitrag, der die einander ergänzenden und teilweise konvergierenden Erkenntnisse von Ressourcen-Dependenz-Ansatz und *Institutionalismus* aus theoretischer Sicht beleuchtet, ist bei OLIVER zu finden.¹⁰³ Gegenüberstellend kommt OLIVER zu dem Schluss, dass es beim Ressourcen-Dependenz-Ansatz in erster Linie um die „organizational necessity of adapting to environmental uncertainty, coping with problematic interdependencies, and actively managing or controlling resource flows“ geht. Dem gegenüber hebt die institutionalistische Perspektive ergänzend den „survival value of conformity with the institutional environment and the advisability of adhering to external rules and norms“ hervor (vgl. Oliver 1991, S. 148).

¹⁰² Beispiele von Studien, die das Verhalten von NPOs unter Rekurs auf die Theorie des Institutionalismus untersuchen, sind unter anderem bei MILLER-MILLESSEN (2003), SOWA (2009), FRUMKIN/GALASKIEWICZ (2004), CAIRNS/HARRIS/HUTCHISON/TRICKER (2005) sowie BIES (2010) zu finden.

¹⁰³ Wie SENGE herausstellt, ist es einer der zentralen Vorteile des institutionalistischen Ansatzes, dass gesellschaftliche Bereiche und institutionelle Einflüsse akzentuiert werden, ohne abhängig von der Art der untersuchten Organisation zu sein, „also unabhängig davon, ob es sich um Profit-Organisationen oder Not-For-Profit-Organisationen handelt“ (vgl. Senge 2010, S. 100).

Die Theorie des Institutionalismus baut auf der empirischen Beobachtung, dass sich Organisationen über die Zeit immer ähnlicher werden und sich homogene organisationale Strukturen und Managementpraktiken herausbilden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 33). Das zentrale und entscheidende Konstrukt ist in diesem Zusammenhang das organisationale Feld, das von DIMAGGIO/POWELL verstanden wird als aggregierte Gruppe aller für eine Organisation relevanten Akteure. Dies schließt unter anderem sämtliche potenziellen Lieferanten, Leistungsempfänger, staatliche Einrichtungen sowie Mitbewerber ein, ist jedoch nicht hierauf begrenzt (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 148; Walgenbach/Meyer 2008, S. 368f.). Vielmehr geht es darum, „die gesamte relevante Umwelt“, in der die Organisation operiert, in die Betrachtung miteinzubeziehen, was also alle Akteure einschließt, die dadurch charakterisiert sind, dass sie die Struktur, das Verhalten oder den Fortbestand der Organisation nachhaltig beeinflussen können (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 34; Brühl/Osann 2010, S. 284).¹⁰⁴

Wie BECKER-RITTERSPACH/BECKER-RITTERSPACH konstatieren, zielt dieses Konzept und Begriffsverständnis darauf ab, „Studien der Einzelorganisation mit Entwicklungen auf der gesellschaftlichen Ebene zu verbinden“ (vgl. Becker-Ritterspach/Becker-Ritterspach 2006, S. 128; Senge 2010, S. 102; Greiling 2009, S. 387). In Erweiterung des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes geht das institutionalistische Verständnis in der Definition des organisationalen Feldes damit über die Untersuchung direkt miteinander interagierender Organisationen hinaus (vgl. Senge 2010, S. 103). Es schließt neben der unmittelbaren Interaktion zwischen Organisationen und der Reaktion auf andere Organisationen ein, dass sich auch ohne direkten Bezug ein gemeinsames Bewusstsein oder „Sinnsystem“, wie WALGENBACH/MEYER es formulieren, im organisationalen Feld herausbildet, aus dem sich Regulationsmechanismen ergeben (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 368). Diese Orientierung aneinander und dem gemeinsamen Sinnsystem begrenzt die Möglichkeit zum Wandel einzelner Organisationen, wodurch mit der Zeit Unterschiede abnehmen und es in der Folge zu einem hohen Maß an gleichartigen Strukturen innerhalb des organisationalen Feldes kommt (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 34ff.; Vogd 2009, S. 106). Dem organisationalen Feld wird damit, wie SENGE es zusammenfasst, eine kausale und handlungsgenerierende Kraft zugeschrieben (vgl. Senge 2010, S. 84).

Im Zentrum stehen die Fragen, was dazu beiträgt dass sich Organisationen einander angleichen und welche Mechanismen und Prozesse dazu führen, dass homogene organisationale Strukturen und Praktiken beobachtet werden können (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 147f.; Senge 2010, S. 103). Insgesamt werden in der Literatur drei grundlegende Wirkungsmechanismen unterschieden die institutionelle Isomorphie bedingen. Demnach erfolgen Strukturangleichung durch Anforderungen von „Instanzen höherer Ordnung“, also

¹⁰⁴ Im Ursprung geht die Theorie des Institutionalismus insbesondere auf die Arbeiten von DIMAGGIO/POWELL (1983) und MEYER/ROWAN (1977) zurück.

Institutionen, von denen die Organisation abhängig ist und werden ausgedrückt durch formelle oder informelle Regelungen sowie bestimmte kulturelle Erwartungen. Dieser Prozess der auf Machtverhältnissen und einer gewissen Form des Zwangs basiert, wird auch als *erzwungener Isomorphismus* bezeichnet und überlappt sich mit Überlegungen des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150; Walgenbach/Meyer 2008, S. 35; Poole/Van de Ven 2004, S. 135). Neben dem Vorliegen von Zwangsverhältnissen kann als eine weitere Quelle für Strukturangleichung die Unsicherheit oder Unbestimmtheit des Umfeldes identifiziert werden. Diese Ambiguität der Umwelt fördert die Nachahmung und Angleichung an andere Organisationen im Feld, die als erfolgreich wahrgenommen werden oder aus anderen Gründen eine zentrale Stellung einnehmen. Unterstützung erhält dieser Imitations- oder Kopierprozess auch durch andere Institutionen im organisationalen Feld, wie Unternehmensberater, die als Multiplikatoren von Konzepten und Methoden agieren, die sich als erfolgreich erwiesen haben. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass in erster Linie Unsicherheiten und Unwägbarkeiten Anpassungsprozesse auslösen, die als *mimetischer Isomorphismus* charakterisiert werden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 36f.; Clegg/Kornberger/Pitsis 2011, S. 499f.; DiMaggio/Powell 1983, S. 150).

Der dritte zentrale Wirkungsmechanismus im Modell des Institutionalismus ist die Strukturangleichung durch normativen Druck beziehungsweise einen *normativen Isomorphismus* (vgl. Senge 2010, S. 19; Poole/Van de Ven 2004, S. 135; Suchman 1995, S. 574).¹⁰⁵ Als eine der maßgeblichen treibenden Kräfte sehen DiMAGGIO/POWELL in diesem Zusammenhang den Einfluss der Professionalisierung der Organisation und insbesondere die Aktivität von Individuen, die Mitglieder einer Berufsgruppe oder Profession sind. Dieser Vorgang wird beschrieben als „the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control the production of producers“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 152; Walgenbach/Meyer 2008, S. 38). Das heißt, die Inhalte und Ausgestaltung der Arbeit werden in diesem Prozess zunehmend durch sich etablierende Professionen und Berufsgruppen sowie deren Selbstverständnis bestimmt. Ermöglicht und katalysiert wird dies unter anderem durch formale Berufsausbildungen oder Berufsverbände und damit einhergehende identische Normen, Vorstellungen und Problemlösungsansätze. Darüber hinaus führen berufliche Netzwerke sowie der Wechsel und die Fluktuation von Personal zwischen Organisationen dazu, dass sich Normen verbreiten und Mitarbeiter Verfahrensweisen, Prozesse sowie Strukturen in die Organisation hineinbringen, was mit der Zeit zu einer Angleichung im organisationalen Feld führt (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 38f.; Miebach 2006, S. 88; Strobel 2010, S. 103; Jones 2008, S. 674). Dadurch, dass die Organisation sich den Normen und Erwartungen der Umwelt anpasst, gewinnt sie Legi-

¹⁰⁵ Den Unterschied des normativen Isomorphismus im Unterschied zum erzwungenen Isomorphismus grenzt GRANLUND/LUKKA wie folgt ab: „The major difference between normative and coercive pressures lies in the fact, that the former are formally less compelling by nature than the latter“ (vgl. Granlund/Lukka 1998, S. 163).

timität im Sinne gesellschaftlicher Anerkennung, was für die Existenz und den dauerhaften Fortbestand von kritischer Bedeutung ist (vgl. Senge 2010, S. 19).¹⁰⁶

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sowohl der Ressourcen-Dependenz-Ansatz also auch die Theorie des Institutionalismus unterstellen, dass Organisationen die Möglichkeit haben, Entscheidungen vor dem Hintergrund limitierender externer Faktoren treffen können. Der Ressourcen-Dependenz-Ansatz geht dabei von einem aktiven Organisationsverständnis aus, das in aktiver Beeinflussung der Abhängigkeitsverhältnisse zur Umwelt zum Ausdruck kommt (vgl. Oliver 1991, S. 149; Senge 2010, S. 43). Im Gegensatz dazu fokussiert der Institutionalismus mehr auf Isomorphie durch Strukturangleichung und unterstellt eine eher passive Grundhaltung der Organisation, die sich in Akzeptanz und Anpassung an Erwartungen der Umwelt äußert. Den entscheidenden Erklärungsbeitrag der institutionalistischen Perspektive, der auch gerade für die Untersuchung von NPOs von Bedeutung ist, fasst OLIVER dabei wie folgt zusammen: „This perspective also explains how passive acquiescence, as opposed to strategic adaptation, to the external environment can contribute to the social validity and survival of an organization, and how myths, meaning, and values, rather than efficiency, autonomy, and exchange, may drive and determine organizational behavior in the context of external pressures“ (vgl. Oliver 1991, S. 151).

2 Integrativer Untersuchungsansatz zu Anpassungsprozessen in NPOs

2.1 Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen

Wie der auf Grundlage empirischer Arbeiten und spezifischer Erweiterungen für NPOs entwickelte Bezugsrahmen für die Gestaltung des Risikomanagements andeutet, wird ein wesentlicher externer Kontextfaktor, innerhalb dessen sich potenziell die Planung und Gestaltung des Risikomanagements von NPOs entfaltet, durch rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen gesetzt (vgl. Bode 2003, S. 191; Hopt 2009, S. 2; Bies 2010, S. 1058). Mit Blick auf regulatorische Tendenzen im Nonprofit-Sektor können dabei idealtypisch verschiedene Ansätze unterschieden werden. Zum einen das *Compliance System*, in dem sich NPOs eher reaktiv und passiv verhalten, mit geringem staatlichen und öffentlichen Einfluss und das *Adaptive Model*, geprägt durch organisationale Anpassungen an staatliche Regulation und strategisch relevante Ressourcengeber (vgl. Bies 2010, S. 1066). Im Umfeld des Adaptive Model hängt der Fortbestand der Organisation davon ab asymmetrische Machtverhältnisse erfolgreich zu gestalten und zu beeinflussen. In diesem

¹⁰⁶ Legitimität wird in diesem Zusammenhang von SUCHMAN wie folgt definiert: „Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ (vgl. Suchman 1995, S. 574; Brühl/Osann 2010, S. 284). Eine ausführliche Untersuchung im Kontext der Theorie des Institutionalismus zur Bedeutung der Legitimität einer Organisationen sowie dessen Auswirkung auf den Fortbestand ist unter anderem bei MEYER/ROWAN (1977) zu finden.

Sinne ist der theoretische Anknüpfungspunkt für das Adaptive Model der Ressourcen-Dependenz-Ansatz (vgl. Bies 2010, S. 1066; Senge 2010, S. 149; Pfeffer/Salancik 1978, S. 2).¹⁰⁷

Deutschland mit einer eher schwach ausgeprägten Regulierung von NPOs lässt sich dem Compliance System zuordnen, wohingegen Großbritannien mit einer umfangreichen Regulierung im Bereich der NPOs ein Vertreter des Adaptive Model ist (vgl. Bies 2010, S. 1057). Insbesondere in Verbindung mit dem Risikomanagement wird dieser Unterschied unter anderem dadurch deutlich, dass in Großbritannien explizite rechtliche Anforderungen an das Risikomanagement in NPOs existieren, wohingegen dies in Deutschland nicht der Fall ist. Statt einer eigenen Regulation des NPO-Sektors werden in Deutschland die Rahmenbedingungen primär von der Rechtsform der Organisation abhängig gemacht (vgl. Stötzer 2009, S. 250ff.; Hyndman/McDonnell 2009, S. 8; Werner 2006, S. 24; Fries 2010, S. 907). In diesem Kontext kritisiert WALZ daher: „Die in Deutschland geltenden normativen Rahmenbedingungen tendieren zu Minimalstandards, nicht aber auf die Gewährleistung einer modernen Anforderungen gerecht werdenden sog. ‚best practice‘ im Non-Profit-Sektor. ... Anders als in den angelsächsischen Ländern ist in Deutschland weder die Vorstellung eines rechtsformenübergreifenden Dritten Sektors jenseits von Vereinsrecht und Stiftungsrecht verbreitet, noch erst recht eine ausgeprägte Rechnungslegungs- und Transparenzkultur“ (vgl. Walz 2004, S. 3; Stötzer 2009, S. 250f.). Prinzipiell dominieren, wie WERNER es beobachtet, in Deutschland Bestimmungen, die buchhalterisch und rückwärtsgewandt die Lage einer NPO beschreiben und das Informationsbedürfnis nach Aspekten, wie der organisationalen Performance und Sachzielerreichung sowie die Kommunikation mit externen Interessensgruppen, treten dabei in den Hintergrund. Ebenso wenig finden Aspekte, die strategischer Natur sind, in der Berichterstattung Berücksichtigung (vgl. Werner 2006, S. 27).

Im Gegensatz dazu existieren in Großbritannien spezifische rechtsformübergreifende Vorgaben und regulatorische Vorgaben für gemeinnützige Organisationen, was eine umfassende leistungswirtschaftliche Berichterstattung einschließt, die den Informationsansprüchen wichtiger Anspruchsgruppen gerecht wird (vgl. Stötzer 2009, S. 260). Explizite Vorgaben existieren in diesem Kontext auch für den Bereich Risikomanagement. Demnach sind NPOs verpflichtet, im Jahresabschluss zu dokumentieren, dass entsprechende Maßnahmen und Prozesse zum Management der Risiken in der Organisation implementiert sind: „Trustees of a charity will be expected to include a statement confirming that they have reviewed the risks they have identified and have put in place procedures to manage them“ (vgl. Framjee 2001, S. 442). Das heißt, es wird

¹⁰⁷ Insgesamt unterscheidet BIES drei Typen von regulatorischen Systemen. Dies ist neben dem *Compliance System* und dem *Adaptive Model* auch noch *Professional Self-Regulation*. Der Professional-Self-Regulation-Ansatz ist in der Regel nur dann zu beobachten, wenn sich der NPO-Sektor entwicklungsgeschichtlich noch in einem sehr frühen Stadium befindet und wird von daher hier nicht weiter verfolgt (vgl. Bies 2010, S. 1057).

erwartet, dass NPOs Risiken regelmäßig identifizieren und in der Organisation einen systematischen Umgang zur Überwachung sowie Mitigation der festgestellten Risiken etabliert haben (vgl. Collier 2009, S. 41).¹⁰⁸

Damit weichen nicht nur der systemische Ansatz der Regulierung, sondern auch die spezifischen Anforderungen an NPOs mit Bezug zum Risikomanagement in Großbritannien von denen in Deutschland ab. Zusammen mit dem entwickelten Bezugsrahmen zum Risikomanagement in NPOs bilden somit die unterschiedlichen regulatorischen Systeme in Deutschland und Großbritannien die Grundlage der ersten Forschungsfrage:

FF1: Welchen Einfluss haben die regulatorischen Rahmenbedingungen als externer Kontextfaktor auf die Implementierung und Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs?

Wie dargestellt, ist eine der Kernaussagen der Theorie des Institutionalismus, dass „ein aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen bestehendes Makroumfeld die formale Struktur und das Handeln von Organisationen nachhaltig prägt“ sowie maßgeblicher Auslöser von Anpassungsprozessen zur Umsetzung von bestimmten Managementpraktiken ist (vgl. Brühl/Osann 2010, S. 283f.; DiMaggio/Powell 1983, S. 147ff.). Ausgehend von diesem theoretischen Rahmen lässt sich vermuten, dass die regulatorischen Anforderungen und externen Einflüsse von Seiten des Regulators, die Implementation des Risikomanagements in der Organisation beeinflussen werden. Dies betrifft in Großbritannien zumindest die Umsetzung der regulatorischen Mindestanforderungen im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners, aber vermutlich auch darüber hinaus gehende Strukturangleichungen innerhalb des Sektors, insbesondere dort, wo das Abhängigkeitsverhältnis vom Regulator und staatlichen Stellen besonders ausgeprägt ist. Das heißt, als Ergebnis eines *erzwungenen Isomorphismus* ist im Vergleich zu Deutschland in Großbritannien ein insgesamt homogeneres Bild der Umsetzung und Gestaltung des Risikomanagements in NPOs zu erwarten (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 35; Walgenbach 2002, S. 283).

Bisher ist in der international vergleichenden NPO-Forschung so gut wie noch gar nicht untersucht worden, welchen Einfluss unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen auf die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs haben (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 334). Darüber hinaus kann auch nicht, wie in der Literaturanalyse dargestellt, auf empirische Untersuchungen im erwerbswirtschaftlichen Bereich zurückgegriffen werden. Auch wenn eine Tendenz festzustellen ist, dass der Vermutung zugestimmt wird, dass der Regulator einen maßgeblichen Einfluss auf die Implementation des Risikomanagements hat, haben

¹⁰⁸ Für Details wird auf die entsprechenden rechtlichen Regelungen verwiesen, die in dem *Accounting and Reporting by Charities – Statement of Recommended Practice (SORP)* festgehalten sind. Wie COLLIER unter Bezug auf diese Vorgaben zusammenfasst, schließt dies insbesondere ein, dass „the major risks to which the charity is exposed, as identified by the trustees, have been reviewed and systems have been established to manage those risks“ (vgl. Collier 2009, S. 41).

großzahlige Befragungen bislang zu gemischten Ergebnissen geführt (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 185; Collier/Berry/Burke 2007, S. 23; Paape/Speklé 2012, S. 8). MIKES/KAPLAN kommen daher zu folgender Bewertung des Forschungsstandes, dass „authors were unable to point to any evidence of influence by governance codes and risk management frameworks“. Darüber hinaus geben diese Studien keinerlei Hinweis auf interne Prozesse und Wirkungsmechanismen, die die Adaption von Risikomanagement-Techniken beschreiben (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 6). Unter Rekurs auf die Theorie des institutionellen Isomorphismus soll in Verbindung mit der ersten Forschungsfrage somit insbesondere auch dem Prozess nachgegangen werden, wie sich der Wirkungspfad von der Existenz regulatorischer Anforderungen hin zur spezifischen Implementation des Risikomanagements in NPOs entfaltet (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 5f.).

2.2 Auswirkungen des Grades der Professionalisierung

Neben den regulatorischen Vorgaben wird das institutionelle Umfeld auf der anderen Seite auch, wie BRÜHL/OSANN und SCOTT kommentieren, „durch die Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder gefiltert“. Diese Wahrnehmung ist maßgeblich geprägt vom individuellen Wissen und den Kenntnissen der handelnden Akteure, was wiederum zentrale Determinanten des Grades der Professionalisierung der Organisation sind (vgl. Brühl/Osann 2010, S. 284; Scott 1994, S. 97).

In diesem Zusammenhang untersuchen zum Beispiel NEZHINA/BRUDNEY in einer empirischen Analyse von 2.000 US-amerikanischen NPOs den Einfluss der Existenz regulatorischer Anforderungen für erwerbswirtschaftliche Unternehmen im Bereich Corporate Governance, die für Nonprofit-Organisationen nicht bindend sind (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 275ff.). Neben weiteren Aspekten kommen sie zu dem Schluss, dass der Umsetzungsgrad von Corporate-Governance-Strukturen und die Adaption nicht verpflichtender rechtlicher Anforderungen maßgeblich von den Vorkenntnissen, dem beruflichen Hintergrund und der Einstellung der Geschäftsleitung beeinflusst werden. Im Rahmen ihrer Analyse machen NEZHINA/BRUDNEY damit einen internen Faktor, Aspekte die die Professionalisierung der Organisation bestimmen, für die Ausgestaltung von Corporate-Governance-Strukturen und interne Anpassungsprozesse in Nonprofit-Organisationen verantwortlich (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 292). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie von VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS, die ebenfalls interne Prozesse in NPOs untersucht und zu dem Schluss kommt, dass der Grad der Professionalisierung, insbesondere geformt durch den beruflichen Hintergrund und die Ausbildung der Geschäftsführung, zur Implementation von allgemein akzeptierten „Best Practices“ im Bereich der externen Berichterstattung führt (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 15; Miller-Millesen 2003, S. 521). Unterstützung erhält diese Beobachtung aus theoretischer Sicht durch den Institutionalismus in Form eines *normativen Isomorphismus* als Treiber für den Anpassungsprozess an im organisationalen Umfeld allgemein als „Best Practices“ akzeptierte und praktizierte Strukturen. GRANLUND/LUKKA beschreiben diesen Angleichungsvorgang wie folgt: „Professions not only imply similari-

ty between organizations, but they also represent media through which similarity is spread from one organization to another“ und MORRISON/SALIPANTE kommentieren kritisch, dass „as professionalism among non-profit managers increases, there is greater risk that ... normative isomorphism will lead to the visible front-stage structures being widely adopted“ (vgl. Granlund/Lukka 1998, S. 163; Morrison/Salipante 2007, S. 214; Miller-Millesen 2003, S. 538; Senge 2010, S. 137; MacIndoe/Barman 2013, S. 720).

Auch wenn diese Schlussfolgerungen intuitiv nachvollziehbar und im Einklang mit institutionellem Isomorphismus sind, finden sich in der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur auch Studien, die keine nachhaltige Auswirkung der Professionalität bei NPOs beobachten können. So kommt etwa CHRISTIAENS bei der Untersuchung der Implementation von Rechnungslegungsvorschriften in belgischen öffentlichen Einrichtungen anders als hypothetisiert zum Ergebnis, dass weder der berufliche Hintergrund noch die Ausbildung oder Mitgliedschaft in Berufsverbänden Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Buchführungspraxis in den studierten NPOs hatte (vgl. Christiaens 1999, S. 38; Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 22). Bei der Diskussion der Ergebnisse äußert CHRISTIAENS die Vermutung, dass dieses unerwartete Ergebnis möglicherweise auf die Komplexität und den individuellen Charakter der Buchhaltungspraxis in belgischen öffentlichen Einrichtungen zurückzuführen ist, der eine Übertragung von „Best Practices“ und Standards limitiert (vgl. Christiaens 1999, S. 38).

Ausgehend von diesen Beobachtungen ergeben sich beim Übertrag auf die Anwendung von Risikomanagementpraktiken im NPO-Sektor einige Fragestellungen. Dabei erschwert zum einen der begrenzte Wissensstand über die Implementation von spezifischen Methoden und Instrumenten des Risikomanagements in NPOs die Beurteilung, ob eine Übertragung von „Best Practices“ beziehungsweise Risikomanagement-Standards zu komplex ist und von daher berufliche Hintergründe beziehungsweise formale Ausbildung irrelevant ist. Besonderheiten von NPOs, wie die Sachzielorientierung, könnten hierzu beitragen (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 322; Young 2007, S. 372; Carroll/Stater 2009, S. 964; Young 2009, S. 33; Benjamin 2008, S. 978). Sollte jedoch eine Übernahme von Risikomanagement möglich sein, ergeben sich hieraus andere Implikation. In diesem Fall kann unterstellt werden, dass der Umfang der eingesetzten Methoden und Instrumente des Risikomanagements davon abhängt, wie hoch der Grad der Professionalisierung der Organisation ist, welche wiederum durch die Kenntnisse zentraler Akteure beeinflusst ist. Mit Blick auf die Untersuchung des Risikomanagements in NPOs in Großbritannien und Deutschland ist somit dieser Logik weiter folgend und unter Rekurs auf die Theorie des Institutionalismus zu vermuten, dass die Vorkenntnisse und der Grad der Professionalisierung einen direkten oder zumindest moderierenden Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements haben, was sowohl im Kontext fehlender als auch bestehender rechtlicher Anforderungen zu beobachten sein sollte. Das heißt, es ist zu vermuten, dass in beiden Fällen bei entsprechender Professionalisierung eine über die reine Erfüllung bestehender Mindestanforderungen hinausgehende Implementie-

zung des Risikomanagements zu beobachten ist. Diesen Überlegungen soll als Teil der zweiten Forschungsfrage nachgegangen werden.¹⁰⁹

FF2: Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Grad der Professionalisierung und der Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs?

Wie in Verbindung mit dem Bezugsrahmen zur Ausgestaltung des Risikomanagements dargestellt wurde, kann der Grad der Professionalisierung nicht losgelöst von der Strategie und Größe der Organisationen gesehen werden, weswegen diese Aspekte auch bei der Untersuchung dieser Forschungsfrage berücksichtigt werden sollen (vgl. Johnson/Scholes 1993, S. 10; Padaki/Vaz 2005, S. 193; Paape/Speklé 2012, S. 6; Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524; MacIndoe/Barman 2013, S. 720; Jäger/Kreutzer 2011, S. 1021). Im Fokus steht somit gerade auch das Zusammenwirken dieser drei Elemente und internen Faktoren.

Wie die Literaturanalyse gezeigt hat, sind, wie im Fall regulatorischer Einflüsse, auch die Ergebnisse in Verbindung mit der Organisationsgröße und dessen Einfluss auf das Risikomanagement im erwerbswirtschaftlichen Umfeld nicht eindeutig (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 101; Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 202; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 651; Henschel 2003, S. 336). Insgesamt ist eine Tendenz innerhalb der Forschung festzustellen, die davon ausgeht, dass die Organisationsgröße allein nicht als treibende Kraft gesehen werden kann, sondern bestenfalls über den Grad der Ressourcenausstattung und Professionalisierung wirkt. So weisen etwa MIKES/KAPLAN in diesem Zusammenhang darauf hin, dass sowohl die in die Prozesse eingebundenen Akteure als auch die Führungskräfte, die maßgeblich die Strategie der Organisation bestimmen und den Grad der Professionalisierung determinieren, eine entscheidende Rolle bei der Übernahme von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements spielen (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 8).

2.3 Funktion der Ressourcengeber

Neben der Orientierung an Sachzielen, gehört zu den Hauptunterschieden zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPOs die Art der Finanzierung und die zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie es unter anderem COURTNEY formuliert: „The main difference between the private and the voluntary non-profit sectors is in relation to the resource acquisition activities in the two sectors“ und statt eines „two-way flow of resources“ besteht ein „one-way flow of resources from funder to voluntary nonprofit organization to client“ (vgl. Courtney 2002, S. 47; Vilain 2006, S. 30; Schwarz/Purtschert/Giroud/Schauer 2005, S. 19ff.). Aufgrund dieses Ressourcenflusses sind NPOs mit spezifischen Erwartungen aus ihrem Umfeld konfrontiert, die unter anderem einschließen, wie eine effektive und effiziente Struktur auszugestalten ist. Wie

¹⁰⁹ Wie MANNISKY zeigt, variiert der Grad der Professionalisierung in NPOs signifikant, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass auch der Umfang des Risikomanagements in gleicherweise große Variationen unterworfen sein sollte, sofern es sich hier um einen relevanten Einflussfaktor handelt (vgl. Mannsky 2011, S. 60ff.).

BRÜHL/OSANN es auch beschreiben, schließen NPOs mit ihrem Umfeld und relevanten Interessensgruppen eine Art „imaginären Vertrag“, der beinhaltet, bestimmte Praktiken zu übernehmen und das Handeln an die Erwartungen des Umfelds anzupassen (vgl. Brühl/Osann 2010, S. 284).

Mit Blick auf die zentralen Ressourcengeber von NPOs können Verstöße gegen diesen imaginären Vertrag zu Sanktionen, etwa in Form zurückgehender Spenden oder öffentlicher Mittel, führen. Als Resultat einer asymmetrischen Informationsverteilung über die tatsächliche Mittelverwendung ist der Ressourcengeber geneigt, bei Anhaltspunkten, dass Aktivitäten nicht den intendierten Zwecken entsprechen, seine Unterstützung einzustellen oder einzuschränken. Neben der Bereitstellung in Form von monetären Mitteln können Ressourcen auch auf Leistungen in Form von politischem, sozialem oder ehrenamtlichem Engagement erweitert werden (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 8; Brühl/Osann 2010, S. 284; Stötzer 2009, S. 145; Jegers 2009, S. 146). Für die NPO resultieren aus diesem Beziehungsverhältnis Unsicherheiten und Unbestimmtheiten. Unter Rekurs auf den *Ressourcen-Dependenz-Ansatz* kann vermutet werden, dass NPOs dazu tendieren, Erwartungen von strategisch relevanten Ressourcengebern zu erfüllen, um die Gefahr von Unsicherheiten und Unbestimmtheiten im Umfeld zu minimieren (vgl. Froelich 1999, S. 247; Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 8). Wie HODGE/PICCOLO bei der Untersuchung von Governance-Strukturen in NPOs feststellen, verändern sich die internen Prozesse und Strukturen umso mehr, wenn sich die Abhängigkeit auf wenige Ressourcen konzentriert (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 171). Darüber hinaus steigt, wie in einer Reihe von empirischen Arbeiten beobachtet, mit sinkender Diversifikation der Finanzierungsquellen tendenziell die finanzielle Anfälligkeit und Risikoexposition (vgl. Chang/Tuckman 1994, S. 273; Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47).

Grundsätzlich bedeutet dies, dass NPOs, die nur auf eine oder wenige Ressourcengeber angewiesen sind, größeren limitierenden Einflüssen aus der Umwelt sowie höheren Risiken ausgesetzt sind, als Organisationen mit diversifizierten Ressourcengebern (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 184). Ausgehend davon kann vermutet werden, dass die Wahrnehmung und Bedeutung des Risikomanagements in Organisationen mit Ressourcenkonzentration sehr stark davon abhängt, was die Einstellung und Präferenz strategisch relevanter Ressourcengeber ist. Da die Ressourcengeber in Form von Spendern, staatlichen Zuwendungsgebern und Leistungsempfängern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten stammen beziehungsweise sich in verschiedenartigen Aktivitätsfeldern bewegen, sind divergierende Präferenzen zu vermuten, die sich im Risikomanagement der NPO niederschlagen (vgl. Froelich 1999, S. 248ff.).¹¹⁰ Das heißt mit anderen Worten NPOs haben zur Sicherung ihrer Ressourcen eine Motivation zur Implementation eines Risikomanagement-

¹¹⁰ Eine detaillierte Beschreibung unterschiedlicher Präferenzprofile und Motivationen von Ressourcengebern ist bei FROELICH (1999) und TSCHIRHART/BIELEFELD (2012) zu finden.

systems unabhängig vom Kontext rechtlicher Rahmenbedingungen oder anderer interner Faktoren. Die dritte Forschungsfrage soll somit ergründen, welche Abhängigkeitsbeziehungen zwischen NPOs und ihren kritischen Ressourcengebern in Verbindung mit der Ausgestaltung des Risikomanagements bestehen (vgl. Benjamin 2008, S. 963; Young 2011, S. 583).

FF3: Welchen Einfluss haben die Ressourcengeber als externer Kontextfaktor auf die Implementierung des Risikomanagements in NPOs im Hinblick auf die zentralen Finanzierungsquellen:

- a) Leistungsentgelte,*
- b) Zuwendungen und*
- c) Spenden?*

Die Untersuchung dieser Frage ist aus zweierlei Hinsicht von Interesse, zum einen indem sie intendiert, die intrinsische Motivation zur Einführung des Risikomanagements in Nonprofit-Organisationen und die Bereitschaft der Übernahme der damit verbundenen potenziellen Kosten zu beleuchten und andererseits die Tendenz zur Selbstregulierung vor dem Hintergrund der Ressourcenmacht von bestimmten Interessensgruppen zu analysieren (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 281). Insbesondere unter Berücksichtigung der Fokussierung auf Sachziele in NPOs greifen Erklärungsmodelle zur Implementierung eines Risikomanagementsystems in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nur bedingt, da sie primär auf monetäre und ökonomische Aspekte abstellen und die Frage untersuchen, inwiefern Risikomanagement den Unternehmenswert zu steigern vermag (vgl. Helmig/Michalski 2008, S. 24; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 798; Fatemi/Luft 2002, S. 29; Smithson/Simkins 2005, S. 8ff.). Aus diesem Grund und da sich das Modell der Finanzierung in NPOs erheblich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheidet, kann auch nicht unmittelbar auf empirische Ergebnisse aus diesem Bereich zurückgegriffen werden, die die Abhängigkeit von Ressourcengebern untersuchen (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 190; Eckles/Hoyt/Miller 2011, S. 1; Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 59).

2.4 Zusammenfassung des Untersuchungsrahmens

Bevor der Aufbau der empirischen Studie beschrieben wird, soll an dieser Stelle noch einmal zusammenfassend der vollständige Untersuchungsrahmen dargestellt werden, wie er in den vorherigen Abschnitten hergeleitet wurde.

Wie in Abbildung II-26 grafisch dargestellt, basiert der Untersuchungsrahmen auf drei theoretischen Fundamenten. Auf der einen Seite sind dies Erkenntnisse aus dem Bereich der empirischen Risikomanagement-Forschung in Nicht-Finanzunternehmen (Kapitel II.B.1). Hier zeichnet sich zunehmend eine Tendenz zu kontingenztheoretischen Untersuchungs- und Erklärungsansätzen ab, was die Erklärung der Ausgestaltung des Risikomanagements betrifft (vgl. Mikes/Kaplan 2013, S. 5; Hudin/Hamid 2014, S. 165f.). Aufgrund der spezifischen Merkmale von NPOs können diese Untersuchungen aber nur bedingt auf den NPO-Sektor

übertragen werden, weswegen diese unter Rückgriff auf Erkenntnisse der NPO-Forschung erweitert und ein NPO-kontextspezifischer Bezugsrahmen entwickelt wurde (Kapitel II.B.2). Zentrale Erweiterungen sind die Bedeutung des Grades der Professionalisierung in NPOs und die Abhängigkeit von kritischen Ressourcengebern (vgl. Courtney 2002, S. 47; Miller-Millesen 2003, S. 523).

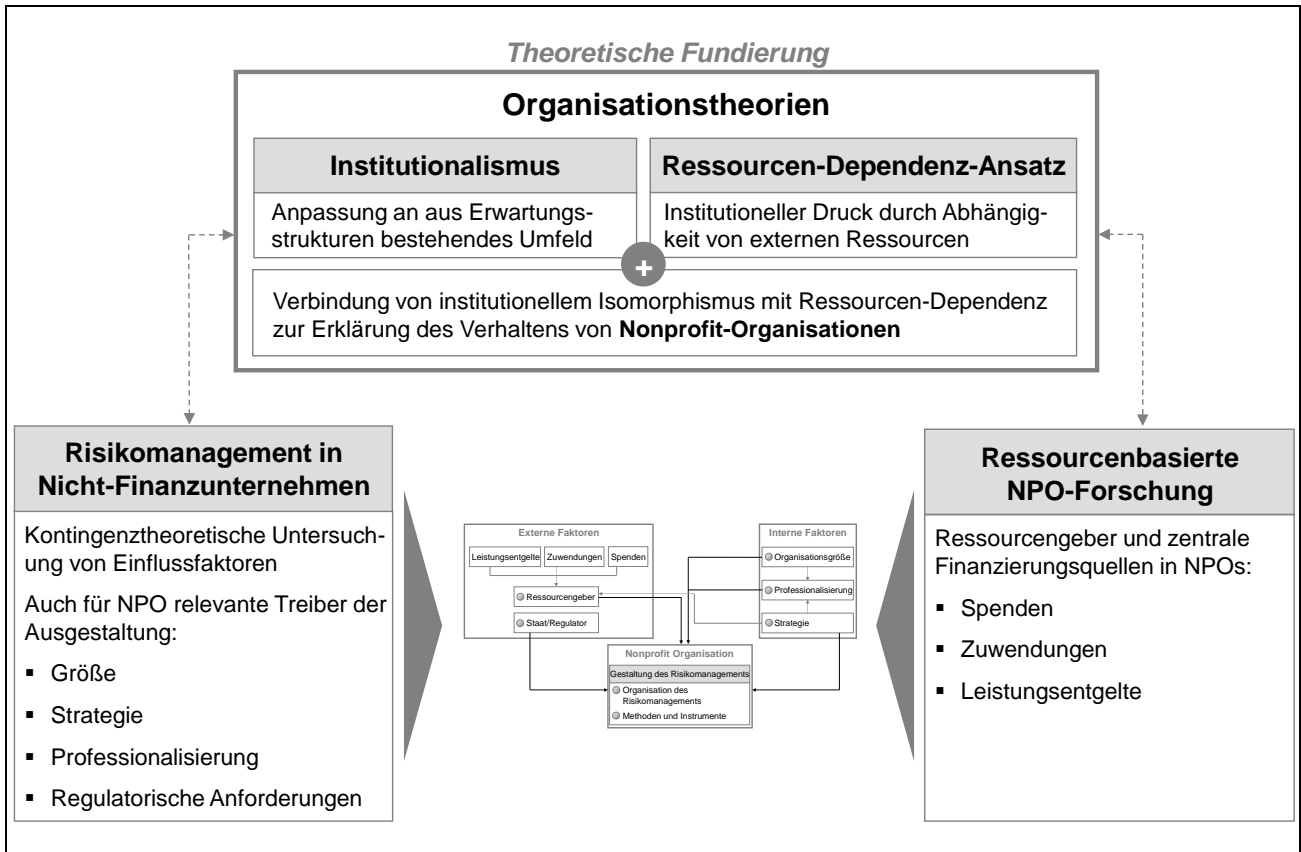


Abbildung II-26: Vollständiger theoretischer Untersuchungsrahmen

Ausgehend von den Limitationen und der am Kontingenzansatz geäußerten Kritik der Theorielosigkeit (Kapitel II.C.1), wurde eine metatheoretische Fundierung im Institutionalismus und dem Ressourcen-Dependenz-Ansatz gesucht (Kapitel II.C.2). Diese sollen, wie ABRAMS/HOGG es vergleichen, als Reiseführer der empirischen Untersuchungen, Struktur und richtungweisende Anhaltspunkte liefern (vgl. Abrams/Hogg 2004, S. 98).

III Empirische Untersuchung in Deutschland und Großbritannien

A Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung

1 Vergleichende Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschung

Bei der Bestimmung des Forschungsansatzes geht es darum, festzulegen, auf welche Art und Weise bestimmte Größen und Informationen gesammelt werden sollen, um die aus der Theorie abgeleiteten Forschungsfragen empirisch zu überprüfen.¹¹¹ Die Gesamtheit der getroffenen Entscheidungen bildet das Forschungsdesign und hat neben der Beantwortung der Forschungsfragen das zentrale Ziel, alternative Erklärungsmöglichkeiten für das untersuchte Phänomen auszuschließen (vgl. Atteslander 2003, S. 54; Denzin 2009, S. 25; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 201). Es kann grundsätzlich unterschieden werden zwischen dem *globalen Forschungsdesign*, welches das prinzipielle Vorgehen beschreibt, und dem *speziellen Forschungsdesign*, das in detaillierter Weise sowohl das Auswahl- als auch das Erhebungsverfahren spezifiziert (vgl. Kubicek 1975, S. 35; Gunkel 2010, S. 24ff.; Atteslander 2003, S. 54).

In Verbindung mit dem globalen Forschungsdesign ist die elementare Entscheidung zu treffen, ob sich für die Untersuchung der aufgeworfenen Fragestellungen ein *qualitativer* oder *quantitativer* Ansatz besser eignet. Ein erstes charakteristisches Unterscheidungsmerkmal zwischen diesen beiden Ansätzen ist die Art der Datengrundlage, die für die weitere Analyse verwendet werden soll. Während qualitative Forschung von verbalisierten Daten und Erfahrungsrealitäten ausgeht, basiert quantitative Forschung auf standardisierten, in numerische Werte transformierten Informationen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 295f.; Tuckermann 2013, S. 28ff.).

Die Entscheidung für oder gegen den einen oder anderen Ansatz ist aber auch maßgeblich von der wissenschaftstheoretischen Position und Grundorientierung beeinflusst. Die Naturwissenschaften und das erkenntnistheoretische Verständnis des logischen Positivismus sind das Vorbild der quantitativen Methodik, bei der Daten als objektive Messwerte aufgefasst werden und versucht wird, Kausalzusammenhänge mathematisch-statistisch zu erschließen (vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 14ff.; Breil 2011, S. 39; Kanitscheider 1981, S. 174). Die Forschungslogik ist dabei streng analytisch und deduktiv, was bedeutet, es wird von Theorien beziehungsweise Hypothesen ausgegangen und dann „kritisch-rationalistisch“ die Übereinstim-

¹¹¹ Nach LUHMANN (1992) geht es in diesem Zusammenhang dabei insbesondere darum, den für das jeweilige Forschungsvorhaben richtigen Ansatz zu finden und vor diesem Hintergrund zu entscheiden, „welche Methode die Aussicht rechtfertigt, bestimmte Ergebnisse zu erreichen“ (vgl. Luhmann 1992, S. 414f.).

mung mit der vorgefundenen Wirklichkeit überprüft. Auf diese Weise sollen Nomologien festgestellt und bestätigt werden. Im Mittelpunkt steht dabei das Streben nach objektiven Aussagen, Replizierbarkeit und einer größtmöglichen Generalisierung (vgl. Heinze 2001, S. 16; Lamnek/Krell 2010, S. 269).

In Abgrenzung zu den lange Zeit dominierenden quantitativ-positivistischen Ansätzen und der an ihnen geäußerten Kritik, wie etwa die Vernachlässigung von Kontext und Subjektivität sowie teilweise stark simplifizierende Annahmen, ist die qualitative Forschung entstanden, die einen anderen Wirklichkeitszugang verfolgt (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 302; Lamnek/Krell 2010, S. 6ff.; Heinze 2001, S. 37ff.).¹¹² Qualitative Forschung versucht im Sinne einer geisteswissenschaftlichen Auffassung ein konkretes und plastisches Bild der Wirklichkeit zu zeichnen, wobei der Forschungsgegenstand und ein Erklären der Realität in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken. Das Vorgehen der Theoriegewinnung ist dabei induktiv, das heißt, es orientiert sich immer an der empirisch beobachteten Realität des Untersuchungsfeldes und versucht daraus eine Theorie abzuleiten. Damit kommt der Empirie, die theorieentwickelnd ist, und dem Forschungsgegenstand eine andere Bedeutung zu als bei der quantitativen Forschung, die primär aus theoretischen Überlegungen abgeleitete Hypothesen in der Realität überprüft und, falls notwendig, die bestehende Theorie modifiziert (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2008, S. 17; Endenich 2012, S. 158; Lamnek/Krell 2010, S. 106; Strübing 2013, S. 48f.).¹¹³ Des Weiteren geht es bei der qualitativen Forschung darum, Realitäten und Zusammenhänge so zu erfassen, dass deren Komplexität erhalten bleibt und sie nicht auf abstrahierende Kernelemente reduziert werden. Damit ist die Zielsetzung bei beiden Forschungsarten verschieden. Geht es bei der quantitativen Forschung darum, ätiologisch Zusammenhänge zu messen und primär die Frage nach dem *Warum* zu beantworten, so liegt der Schwerpunkt bei der qualitativen Forschung auf einer explorativ interpretativen Auswertung und zusätzlich der Beantwortung der Fragen nach dem *Wie* und *Wozu* (vgl. Lamnek/Krell 2010,

¹¹² Einen Überblick über die historische Entwicklung qualitativer Forschungsansätze als Gegenbewegung zur vorherrschenden quantitativen Methodik geben unter anderem BORTZ/DÖRING (2006) und SCHNELL/HILL/ESSER (2011) sowie LAMNEK/KRELL (2010). Demnach entwickelte sich die qualitative Forschung primär innerhalb der Sozialwissenschaften in den 1920er und 1930er Jahren, maßgeblich beeinflusst von einer Gruppe Soziologen, bekannt als Chicagoer Schule. Weitere Impulse erhielt der qualitative Forschungsansatz durch den sogenannten Positivismusstreit in den 1960er Jahren (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 304ff.). Für die historische Entwicklung qualitativer Methoden im Kontext der Organisationsforschung wird auf KÜHL/STRODTHOLZ/TAFFERTSHOFER (2009) verwiesen.

¹¹³ LAMNEK/KRELL (2010) sprechen in diesem Zusammenhang auch davon, dass bei der quantitativen Forschung die Theorie „im Kopf des Forschers“ entsteht und somit vor der Realität existiert (vgl. Lamnek/Krell 2010, S. 127). BLUMER (1979) umreißt die Methodologie quantitativer Forschung in diesem Sinne dabei wie folgt: „Man benutze die Theorie, um ein spezifisches Problem im untersuchten Bereich zu stellen; man transformiere das Problem in spezifische Arten abhängiger und unabhängiger Variablen, die Konzepte oder Kategorien repräsentieren; man wende präzise Techniken an, um die Daten zu bekommen, man decke die Beziehungen zwischen den Variablen auf und nehme die Theorie oder das Modell zu Hilfe, um diese Beziehungen zu klären“ (vgl. Blumer 1979, S. 57). Im Gegensatz dazu wird beim qualitativen Vorgehen die Theorie aus der Realität gebildet und damit existiert die Realität vor der Theorie (vgl. Lamnek/Krell 2010, S. 127).

S. 227; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 18f.; Kleining 1982, S. 227). Qualitative Untersuchungen streben damit nicht nur ein tieferes Verständnis bereits identifizierter Phänomene an, sondern vor allem auch die Erschließung „a priori“ nicht zu erwartender Zusammenhänge und die Ableitung neuer weiterführender Forschungsfragen (vgl. Krotz 2005, S. 19f.; Endenich 2012, S. 159).

	Quantitative Methodik	Qualitative Methodik
Grundorientierung	Naturwissenschaftlich	Geisteswissenschaftlich
Wissenschaftstheoretische Position	Kritischer Rationalismus Logischer Positivismus Instrumentalismus	Hermeneutik Phänomenologie Konstruktivismus
Empirieform	Tatsachenempirie	Totalitätsempirie (monografisch)
Wissenschaftstheoretische Implikationen und Konsequenzen	Ziel der Werturteilsfreiheit wissenschaftlicher Aussagen Konvergenz- und Korrespondenztheorie der Wahrheit Trennung von Entdeckung und Begründung Theorieprüfung	Ablehnung des Werturteilsfreiheitspostulats Konsensus- und Diskurstheorie Verschränkung von Entdeckung und Begründung Theorieentwicklung
Methodenverständnis	Autonomisierung und Instrumentalisierung von Methoden Große Fallzahlen, Zufallsstichproben	Dialektik von Gegenstand und Methode Einzelfälle, theoretisches Sampling
Gegenstandsbereich	Wirkungs- und Ursachenzusammenhänge	Konstruktionsprinzipien der Wirklichkeitsdefinition
Forschungslogik	Deduktion (Induktion) Analytisch/abstrahierend Streben nach objektiven Aussagen Replizierbarkeit Generalisierung Hypothesen prüfend	Induktion, Abduktion holistisch/konkretisierend Geltung der Subjektivität Betonung des Singulären Typisierung Hypothesen generierend
Auswertung	Messen und erklären Statistische Methoden	Verstehen und beschreiben Interpretative Auswertung

Tabelle III-1: Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschungsmethodik (in Anlehnung an Lamnek/Krell 2010, S. 268f.)

Um diesem Anspruch und Paradigma der Erschließung von Konstruktionsprinzipien sowie dem tieferen Eindringen in den Forschungsgegenstand gerecht werden zu können, favorisiert der qualitative Ansatz methodisch eher Fallstudien und -analysen, was zwangsläufig in einem begrenzten oder limitierten Stichprobenumfang resultiert (vgl. Kromrey/Strübing 2009, S. 504; Heinze 2001, S. 44; Ahrens/Dent 1998, S. 5). Qualitative Forschung ist gleichzeitig, wie PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR herausstellen, auch immer Feldforschung, also „keine Forschung unter Laborbedingungen“ und nicht vergleichbar mit einer standardisierten großzah-

ligen Fragebogenerhebung.¹¹⁴ Vielmehr geht es darum, „sich in ein klar umrissenes Territorium mit einer Reihe kontrollierbarer Variablen zu begeben“ (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 53). Im Gegensatz dazu ist beim quantitativen Ansatz gerade vor dem Hintergrund einer angestrebten möglichst hohen Allgemeingültigkeit der Ergebnisse eine große Fallzahl und Zufallsstichproben ein charakteristisches und unverzichtbares Merkmal (vgl. Kelle 2008, S. 285; Kromrey/Strübing 2009, S. 264; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 260).

Gerade bei diesem zentralen Aspekt des ambivalenten Verhältnisses zwischen Größe der untersuchten Grundgesamtheit und Generalisierbarkeit der Ergebnisse, setzt die gegenseitige Kritik beider methodischer Vorgehensweisen an.¹¹⁵ Aufgrund ihres methodischen Vorgehens und dem statistisch größeren Ausschnitt aus der Menge der zu untersuchenden Objekte, beansprucht quantitative Forschung, dass die gewonnenen Ergebnisse eine prinzipielle Allgemeingültigkeit besitzen und wirft umgekehrt qualitativer Forschung durch den Fokus auf Einzelfälle vor, Erkenntnisse in der „Singularität des Besonderen“ zu belassen. Im Gegenzug beansprucht qualitative Forschung, dass reale Sachverhalte in ihrer Komplexität und Tiefe nur interpretativ erfasst werden können und quantitative Verfahren notwendigerweise an einer reduzierten beziehungsweise stark simplifizierten Oberfläche der Realität stehen bleiben (vgl. Heinze 2001, S. 37; Miles/Huberman 1994, S. 40ff.; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 45f.).¹¹⁶

Aus diesem Grund werden der quantitative und der qualitative Forschungszugang häufig als gegensätzliche und einander ausschließende Ansätze dargestellt. Dabei kann aber in vielen Fällen gerade die gezielte und systematische Kombination beider Methoden bei einer tiefgehenden und umfangreicheren Beantwortung der gestellten Forschungsfragen hilfreich sein (vgl. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 249). Die Möglichkeit zur gegenseitigen Ergänzung betont SMITH in diesem Zusammenhang etwa wie folgt: „Quantitative and qualitative data are complementary sources that should be combined to take advantage of the richness of the qualitative findings and the potential rigour and increased credibility of quantitative findings“ (vgl. Smith 2011, S. 138). Basierend auf diesem Verständnis wurden verschiedene Mixed-Methods-Ansätze entwickelt, die neben dem rein quantitativen und rein qualitativen Ansatz als eigenständiges Forschungsparadigma angesehen werden können und gezielt versuchen, Schwächen auszugleichen beziehungsweise

¹¹⁴ In diesem Zusammenhang ist qualitative *Feldforschung* zu unterscheiden von quantitativen *Felduntersuchungen*, wo das „Feld“ nur der Ort der Untersuchung ist, jedoch nicht der Untersuchungsgegenstand selber (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 337).

¹¹⁵ Auf eine detaillierte Aufarbeitung aller gegenseitiger methodischer Kritik soll an dieser Stelle verzichtet werden. Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dieser Thematik, insbesondere unter Berücksichtigung der sich kontrovers gegenüberstehenden wirtschaftstheoretischen Grundpositionen der qualitativen und quantitativen Forschung, wird unter anderem auf KELLE (2008), CRESWELL (2009) und BORTZ/DÖRING (2006) verwiesen.

¹¹⁶ MILES/HUBERMAN (1994) sprechen in diesem Zusammenhang treffenderweise auch von „richness and holism“ qualitativer Daten sowie „thick descriptions“, das heißt plastischen und aussagekräftigen Informationen, die in einen der Realität entspringenden Kontext eingebettet sind (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 10; Yin 2002, S. 186; Smith 2011, S. 138).

hungsweise die Stärken beider Methoden zu verbinden, mit dem Ziel, den Erkenntnissen empirischer Untersuchungen sowohl mehr Tiefe als auch Breite zu verleihen (vgl. Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 249; Creswell/Plano Clark 2011, S. 9ff.; Wrona/Wappel 2010, S. 4; Johnson/Onwuegbuzie/Turner 2007, S. 123). Ausgehend von diesem Verständnis lässt sich ein ganzes Kontinuum verschiedenartiger Kombinationen quantitativer und qualitativer Methoden aufspannen. Ausgehend von einer gleichwertigen Stellung beider Methoden als eigentlicher Reinform des Mixed-Methods-Ansatzes, lassen sich mit unterschiedlichen Abstufungen Ansätze mit dominierend qualitativen oder dominierend quantitativen Elementen unterscheiden, die auch zu den Mixed-Methods-Ansätzen im weiteren Sinne gezählt werden können (vgl. Johnson/Onwuegbuzie/Turner 2007, S. 123ff.; Kelle 2008, S. 48; Oswald 2010, S. 186; Creswell 2009, S. 14ff.; Wrona/Wappel 2010, S. 5ff.).¹¹⁷

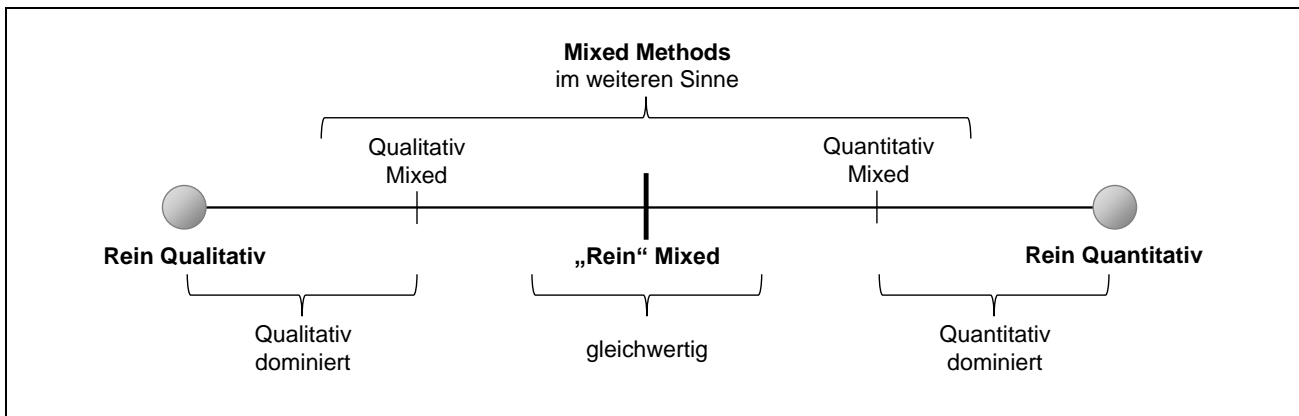


Abbildung III-2: Forschungsparadigmen und Mixed-Methods-Ansätze
(in Anlehnung an Johnson/Onwuegbuzie/Turner 2007, S. 124)

Wie bereits angedeutet, hat die wissenschaftstheoretische Grundposition, und in Folge dessen die Festlegung auf einen Forschungsansatz, nicht nur einen erheblichen Einfluss auf die Gestalt des globalen Forschungsdesigns, sondern auch auf das spezielle Forschungsdesign in dem es darum geht, detailliert die Datenerhebung sowie deren Auswertung zu operationalisieren (vgl. Creswell 2009, S. 5; Scholl 2009, S. 189; Atteslander 2003, S. 107; Foscht/Angerer/Swoboda 2009, S. 250f.).

Zur Datenerhebung stehen je nach Erkenntnisinteresse grundsätzlich die Ansätze der *Befragung*, *Beobachtung* sowie verschiedene Formen des *Experiments* zur Verfügung. Innerhalb dieser Erhebungsmethoden lassen sich noch weitere Untergruppen abgrenzen, die etwa den Grad der Standardisierung oder die Form der

¹¹⁷ Einen Überblick über verschiedene Definitionen von Mixed-Methods-Ansätzen sowie deren Abgrenzung von rein quantitativen und rein qualitativen Ansätzen geben unter anderem JOHNSON/ONWUEGBUZIE/TURNER (2007) und WRONA/WAPPEL (2010). Eine Unterscheidung der verschiedenen Mixed-Methods-Ansätze, ausgehend von der Art der Datenerhebung und dem Ablauf der empirischen Untersuchung, ist bei CRESWELL (2009) zu finden.

Durchführung berücksichtigen (vgl. Opresnik/Rennhak 2012, S. 135; Atteslander 2003, S. 77ff.; Mason 2002, S. 51ff.; Kromrey 2006, S. 388). Vor dem Hintergrund, dass qualitative Forschung von einem induktiven Vorgehen geprägt ist und dabei versucht, Hypothesen zu generieren beziehungsweise Theorien aus empirischen Erkenntnissen heraus zu entwickeln, eignen sich in diesem Zusammenhang in erster Linie die Befragung etwa in Form von Interviews oder die Beobachtung von Akteuren in ihrem realen Kontext als Methode zur Datenerhebung. Um eine hinreichende Forschung in die Tiefe zu ermöglichen und Zusammenhänge möglichst ganzheitlich zu erfassen, ist der Umfang der untersuchten Stichprobe bei qualitativen Untersuchungen notwendigerweise limitiert, was in der praktischen Umsetzung der Durchführung von (Einzel-)Fallstudien oder Feldstudien entspricht (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 308ff.; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 19; Mayring 2002, S. 55).

Feldstudien unterscheiden sich dabei in drei Dimensionen von Fallstudien (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 132; Endenich 2012, S. 164). Zum einen ist dies die Anzahl der Untersuchungsobjekte, was der *Analysebreite* entspricht. Fallstudien basieren meist nur auf einem oder sehr wenigen Organisationen, die sehr vertieft und eingehend analysiert werden, was sich insbesondere dann als vorteilhaft erweist, wenn komplexe Zusammenhänge mit vielen verschiedenen möglichen Variablen untersucht werden sollen, die sich ansonsten schwer modellieren lassen.¹¹⁸ Feldstudien untersuchen eine größere Anzahl von Untersuchungsobjekten, womit sich die gewonnenen Ergebnisse eher verallgemeinern lassen und sich Feldstudien etwas von der an Fallstudien geäußerten Kritik der Singularität der Erkenntnisse beziehungsweise Einzelfallbetrachtung lösen können. Mit Blick auf die *Analysetiefe* als zweite Dimension und Unterscheidungskriterium zwischen Fallstudien und Feldstudien, kommt dieser höhere Grad der Generalisierbarkeit auf Kosten der inhaltlichen Tiefe der Untersuchung. Die dritte Dimension betrifft die *theoretische Fundierung* und Möglichkeit zur Anknüpfung an die bestehende Theorie. Während Fallstudien gerade das Ziel verfolgen, Theorien und Hypothesen explorativ zu entwickeln, setzen Fallstudien schon einen etwas spezifischeren theoriegeleiteten Zugang zum Untersuchungsgegenstand voraus, wodurch sie sich im Gegenzug leichter an bestehende Erkenntnisse anschließen lassen (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 120ff.; Endenich 2012, S. 162ff.; Smith 2011, S. 54; Scapens 2004, S. 263; Miles/Huberman 1994, S. 30).

¹¹⁸ Bei SMITH werden noch weitere Umstände genannt, unter denen die Fallstudie komparative Vorteile gegenüber anderen Forschungsansätzen aufweist (vgl. Smith 2011, S. 54). MASON fasst das Haupteinsatzgebiet und den primären Unterschied der Fallstudie zu anderen Ansätzen in diesem Kontext wie folgt treffend zusammen: „In brief, the case study allows an investigation to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events“ (vgl. Mason 2002, S. 166). Für eine detaillierte und umfangreiche Abhandlung zur Methodik von Fallstudien wird insbesondere auf YIN (2009) verwiesen beziehungsweise für einen einführenden systematischen Überblick auf ADAMS/HOQUE/McNICHOLAS (2006).

Neben verschiedenen Ausprägungen des *Experiments* greift auch die quantitative Forschung auf die *Befragung* und *Beobachtung* als Datenerhebungsmethoden zurück, jedoch mit einer grundlegend anderen Zielsetzung und Ausgestaltung (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 137ff.; Punch 2005, S. 59). Vor dem Hintergrund einer angestrebten möglichst hohen *Analysebreite* und Generalisierbarkeit der Ergebnisse, zeichnen sich quantitative Erhebungen durch eine große Anzahl an Untersuchungsobjekten aus. Im Zentrum stehen dabei die Generierung numerischer Daten und eine statistikbasierte Erklärungsstrategie zur Begründung und Fundierung von Kausalzusammenhängen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 26f.; Anderson/Widener 2007, S. 322).¹¹⁹

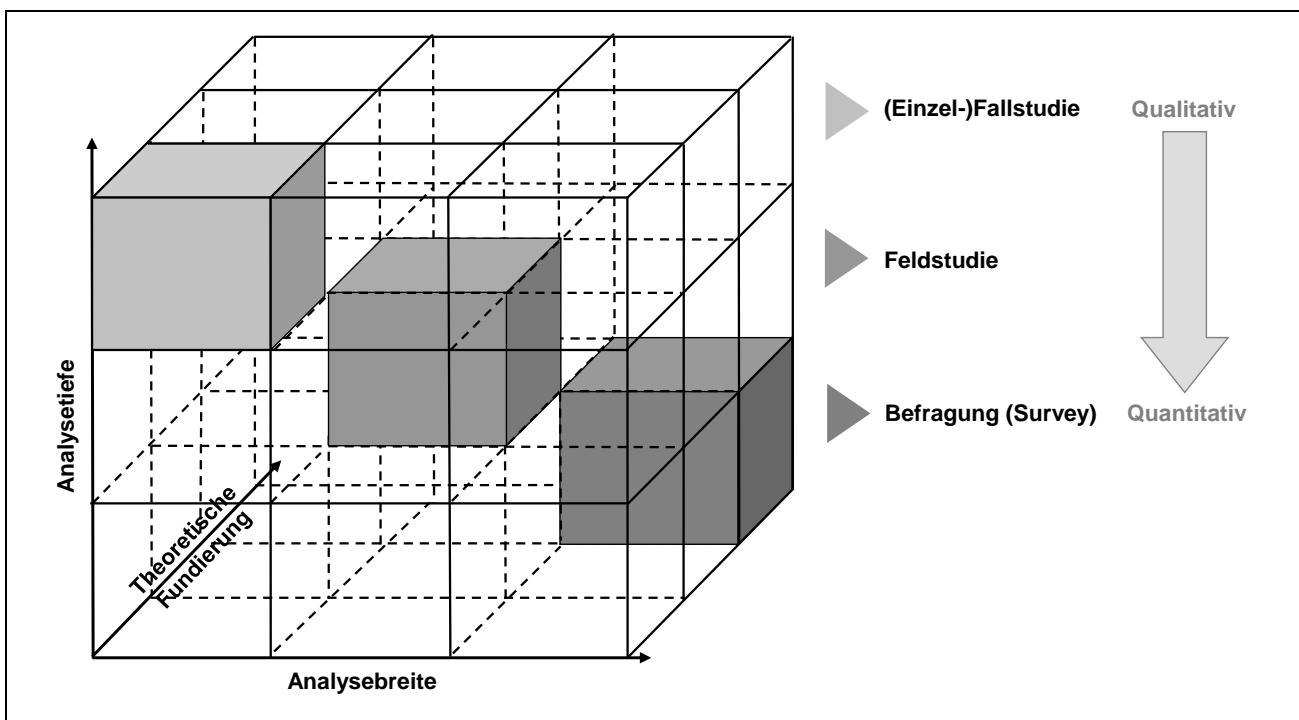


Abbildung III-3: Ausgewählte Charakteristika unterschiedlicher Erhebungsmethoden (in Anlehnung an Lillis/Mundy 2005, S. 132; Endenich 2012, S. 164)

Um jedoch verschiedene in der Realität beobachtete Phänomene numerisch beschreiben zu können, setzt dies in aller Regel eine Simplifizierung und Vorstrukturierung komplexer Sachverhalte durch Abbildung auf Skalen oder den Einsatz standardisierter Fragebögen voraus. Für die praktische Durchführung der empirischen Untersuchung erfordert dies auch, dass alle Teilnehmer das gleiche Begriffsverständnis haben. Darüber hinaus ergeben sich weitere Implikationen in zwei Dimensionen. Zum einen reduziert und beschränkt

¹¹⁹ In Verbindung mit quantitativen Feldstudien unterscheiden ANDERSON/WIDENER drei verschiedene Hauptmethoden zur Erhebung numerischer Daten: Messwerte, von Messwerten abgeleitete Daten sowie durch Intervention des Forschers generierte quantitative Daten (vgl. Anderson/Widener 2007, S. 322ff.). Zur letzteren Kategorie zählen unter anderem die Befragung (vgl. Anderson/Young 1999, S. 534; Davila 2005, S. 230; Nazari/Kline/Herremans 2006, S. 438ff.), kodierte Beobachtungen (vgl. Anderson/Hesford/Young 2002, S. 201) oder auch kodierte Interviews (vgl. Abernethy/Lillis 1995, S. 245; Davila 2005, S. 230).

dieses Vorgehen schon bei der Datengewinnung die *Analysetiefe* der Untersuchung. Zum anderen setzt es ein schon bestehendes Theoriegerüst beziehungsweise eine hinreichende *theoretische Fundierung* sowie entsprechende Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand und zu überprüfende Kausalzusammenhänge voraus (vgl. Van der Stede/Young/Chen 2007, S. 449ff.; Berding 2011, S. 85f.; Punch 2005, S. 57; Lamnek/Krell 2010, S. 111f.). Die tendenzielle Einordnung in Bezug auf die diskutierten Dimensionen Analysetiefe, -breite und theoretische Fundierung von Fall- und Feldstudien, die vom Stichprobenumfang eher qualitativ geprägt sind, sowie großzahligen quantitativen Befragungen (Surveys), wird in Abbildung III-3 zusammenfassend dargestellt (vgl. Eendenich 2012, S. 163f.).

2 Auswahl und Begründung des Forschungsdesigns

2.1 Qualitativer Forschungsansatz

Wie FLICK/VON KARDORFF/STEINKE und SCHNELL/HILL/ESSER feststellen, sollte bei der Festlegung des konkreten Vorgehens und der Auswahl des Forschungsdesigns vor dem Hintergrund des Erkenntnisinteresses die Gegenstandsangemessenheit der Forschungsmethode im Zentrum der Überlegungen stehen (vgl. Flick/von Kardorff/Steinke 2008, S. 22; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 315).¹²⁰ Das Kernprinzip der Gegenstandsangemessenheit der Methodenverwendung besteht dabei darin, dass die Charakteristik des Forschungsobjekts sowie die gestellten Forschungsfragen für die Gestaltung des Forschungsprozesses handlungsleitend sind und sich die Wahl der Instrumente und Methodik daran anpasst beziehungsweise demgegenüber untergeordnet wird (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 180; Mayring 2007, S. 4; Strübing 2013, S. 19).

Vor dem Hintergrund der geschilderten Merkmale von quantitativer und qualitativer Forschung bietet sich zur Erschließung der zu untersuchenden Phänomene und Forschungsfragen aus mehreren Gründen primär ein qualitativer Ansatz in Form einer *Feldstudie* als Forschungsdesign an. So gelten Feldstudien gerade dann als geeignetes Instrument, wenn, wie im Fall des Risikomanagements in NPOs, zwar Erkenntnisse und Theorien zu Teilaspekten bestehen, aber Zweifel oder widersprüchliche Ergebnisse vorliegen, die einer

¹²⁰ Bei der Konkretisierung der Untersuchungsplanung unterscheidet MAYRING zwischen dem Forschungsdesign und den Forschungsmethoden. Demnach ist das Design den Methoden vorgeordnet, und beschreibt den grundsätzlichen Plan der Untersuchung. Konkrete Methoden werden angewendet, um diesen Plan auszuführen und auszufüllen. Wie das Prinzip der Gegenstandsorientierung vermittelt, hängt beides von der Fragestellung ab, die untersucht und in ein konkretes Forschungsvorgehen transformiert werden soll (vgl. Mayring 2007, S. 4).

tiefgehenden Analyse bedürfen (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 119ff.).¹²¹ So existieren zwar umfangreiche empirische Untersuchungen für Risikomanagement begünstigende Faktoren im erwerbswirtschaftlichen Kontext, jedoch kommen diese zu teilweise gegensätzlichen Aussagen und Schlussfolgerungen, was insbesondere den Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen und die Größe der Organisation betrifft (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 60; Collier/Berry/Burke 2007, S. 23; Paape/Speklé 2012, S. 1). Was den Forschungsstand von Risikomanagement in NPOs im Speziellen betrifft, so ist dieser durch geringe Vorkenntnisse gekennzeichnet und die vorhandene Literatur kann bestenfalls als sehr fragmentiert beschrieben werden. Anders als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen befindet sich die Beschäftigung mit Risikomanagement in NPOs in einem Anfangsstadium und neben einem fehlenden theoretischen Rahmen mangelt es auch an empirischen Untersuchungen (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 334).

Daraus lässt sich zweierlei schließen: Zum einen kann bei Teilnehmern einer empirischen Untersuchung nicht unbedingt von einem einheitlichen Begriffsverständnis ausgegangen werden. Unterschiedliche Sachkenntnisse und divergierende Vorstellungen bezüglich des umgangssprachlichen Gebrauchs von Risiko und Risikomanagement sowie der betriebswirtschaftlichen Bedeutung sind zu vermuten, was eine großzahlige Fragenbogenerhebung als Instrument ausscheiden lässt und eine persönliche Befragung favorisiert, in deren Rahmen begriffliche Diskrepanzen erörtert und ein einheitliches begriffliches Verständnis gewährleistet werden kann (vgl. Berding 2011, S. 86f.; Weide 2009, S. 128f.; Yin 2002, S. 186). Zum anderen lässt sich festhalten, dass kein ausreichendes Theoriegerüst zur präzisen Hypothesenbildung vorhanden ist, sondern vielmehr gilt es, gezielt Wissen zum Vorhandensein und Umgang mit Risiken in NPOs explorativ zu erschließen und Ideen theoriebildend empirisch zu entwickeln (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 131).¹²² Dieses Ziel, in dessen Zentrum in erster Linie Fragen nach dem *wie* und *warum* stehen, erfordert eine qualitative Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand. Der Einsatz einer Feldstudie als Erhebungsmethode erlaubt komplexe organisatorische Prozesse zu analysieren und Zusammenhänge innerhalb der Organisation sowie

¹²¹ Basierend auf der systematischen Auswertung von drei Feldstudien aus der Controlling-Forschung verdeutlichen LILLIS/MUNDY die Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten von Feldstudien mit dem Ziel, bestehende Theorien zu verfeinern und neue Erkenntnisse zu generieren. Zusammenfassend kommen sie zu folgendem Ergebnis, was den Bezug zu bestehenden Vorkenntnissen der Untersuchung betrifft: „Published studies use a cross-sectional field study approach in a context where there is significant extant theory but doubt or disagreement about either the nature of the constructs on which the theory is built, the relations among these constructs, or their empirical interpretation“ (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 120).

¹²² GLÄSER/LAUDEL unterscheiden in diesem Zusammenhang methodologisch auch zwischen rekonstruierenden Untersuchungen, die soziale Realitäten abzubilden versuchen und mechanismenorientierten Erklärungsstrategien (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 37f.).

zu ihrem externen Umfeld aufzudecken.¹²³ Qualitative Untersuchungen streben damit nicht nur ein besseres Verständnis bereits bekannter Phänomene an, sondern vor allem auch die Identifikation „a priori“ nicht zu erwartender Zusammenhänge und die Ableitung neuer weiterführender Forschungsfragen (vgl. Eendenich 2012, S. 158f.; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Daniels/Cannice 2004, S. 186; Marschan-Piekkari/Welch 2011, S. 4; Edmondson/McManus 2007, S. 1160).

Der Aspekt der Untersuchung von internen Prozessen und der Interaktion der Organisation mit ihrem Umfeld gewinnt im NPO-Kontext noch mehr an Bedeutung, da in der Regel verschiedene Handlungslogiken zu integrieren sind. Vor diesem Hintergrund stellen BEYES/JÄGER folgenden Zusammenhang fest und kommen zu der Schlussfolgerung, dass sich eine qualitative Vorgehensweise empfiehlt, um die zugrunde liegenden Phänomene zu untersuchen: „Da von der Annahme ausgegangen wird, dass NPOs als Organisationen komplexer zu begreifen sind, als deterministische oder merkmalsorientierte Definitionen nahe legen, bedarf es einer genauen Beobachtung der in den einzelnen Organisationen relevanten Kommunikation, um zu lernen, wie Entscheidungsprämissen generiert und reproduziert werden. Methodisch entspricht das einer qualitativen Herangehensweise“ (vgl. Beyes/Jäger 2005b, S. 640). Durch die Erhebung von Daten in ihrer realen Umgebung wird nicht nur eine vertiefende Analyse von Problemen, prozessorientierten Handlungsweisen, Organisationen und Akteuren ermöglicht, sondern gewonnene Erkenntnisse lassen sich auch leichter auf den eigentlichen thematischen Kontext zurück transferieren (vgl. Pickel/Pickel 2009, S. 445; von Schnurbein 2008, S. 170; Edmondson/McManus 2007, S. 1155; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Riege 2009, S. 287).

Wenngleich ein qualitativer Ansatz in Form einer Feldstudie eine bessere Analysetiefe und Übertragbarkeit auf den Kontext erlaubt, so ist die mögliche Analysebreite begrenzt. Auch wenn die qualitative Forschung im Unterschied zum quantitativen Vorgehen nicht unbedingt die statistische Repräsentativität anstrebt, sondern den Fokus auf die inhaltliche Repräsentanz der untersuchten Themenstellung legt, ist trotzdem der Aspekt der Verallgemeinerbarkeit nicht zu vernachlässigen. Die gewonnenen Erkenntnisse zum Risikomanagement in NPOs sollen daher nicht nur spezifisch für die untersuchten Organisationen zutreffend sein, sondern auch eine darüber hinaus gehende Generalisierung zulassen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 47; Heinze 2001, S. 62f.; Heilmair 2009, S. 139; Eendenich 2012, S. 198; Berding 2011, S. 88; Brake/Weber 2009, S. 429). Für die Größe der Stichprobe bedeutet dies, einen Kompromiss zu finden zwischen der Anforderung, die relevanten Einzelfälle inhaltlich hinreichend tief zu analysieren, mit

¹²³ Für eine weiterführende Betrachtung, inwiefern Feldstudien geeignet sind, Einblicke in komplexe organisatorische Konstrukte und deren Abhängigkeiten zu liefern, wird auf MILES/HUBERMAN (1994), MASON (2002) und JOHNSON/ONWUEGBUZIE/TURNER (2007) verwiesen.

der Maßgabe explorativ komplexe Sachverhalte zu erschließen und dem Ziel, gleichzeitig eine gewisse Verallgemeinerung beziehungsweise Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse zu gewährleisten (vgl. Mayer 2008, S. 38f.; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Fischer 2006, S. 17; Eisenhardt 1989, S. 537). Mit einem Umfang von insgesamt 30 untersuchten Organisationen soll im Rahmen dieser Studie sowohl eine hinreichende inhaltliche Tiefe der Analyse gewährleistet werden, als auch eine gewisse Generalisierbarkeit und statistische Überprüfung der Ergebnisse möglich sein.¹²⁴

Wird eine primär qualitative Methode um statistisch quantitative Aspekte bei der Datenerhebung und Datenauswertung ergänzt, wie in dieser Feldstudie intendiert, so klassifizieren CRESWELL/PLANO CLARK ein solches Vorgehen, bei dem in ein traditionelles qualitatives Forschungsdesign punktuell quantitative Elemente integriert werden, als „embedded design“, was eine Form beziehungsweise Ausprägung von Mixed-Methods-Ansätzen darstellt (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.).¹²⁵ Vor diesem Hintergrund erlauben nur mündliche Befragungen in Form eines mehr oder weniger standardisierten Interviews, Informationen zur Ausgestaltung und Kontextfaktoren des Risikomanagements in ausreichender Breite und Tiefe gewinnen zu können (vgl. Diekmann 2005, S. 30ff.; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Edmondson/McManus 2007, S. 1160). Damit nimmt diese Untersuchung methodisch bewusst eine Position zwischen den beiden vorherrschenden empirischen Forschungsrichtungen im Bereich des erwerbswirtschaftlichen Risikomanagements ein, die entweder auf großzahligen Befragungen und ausschließlich quantitativen Forschungsdesigns basieren oder vermehrt in der jüngeren Vergangenheit qualitativ (Einzel-)Fallstudien untersuchen.¹²⁶

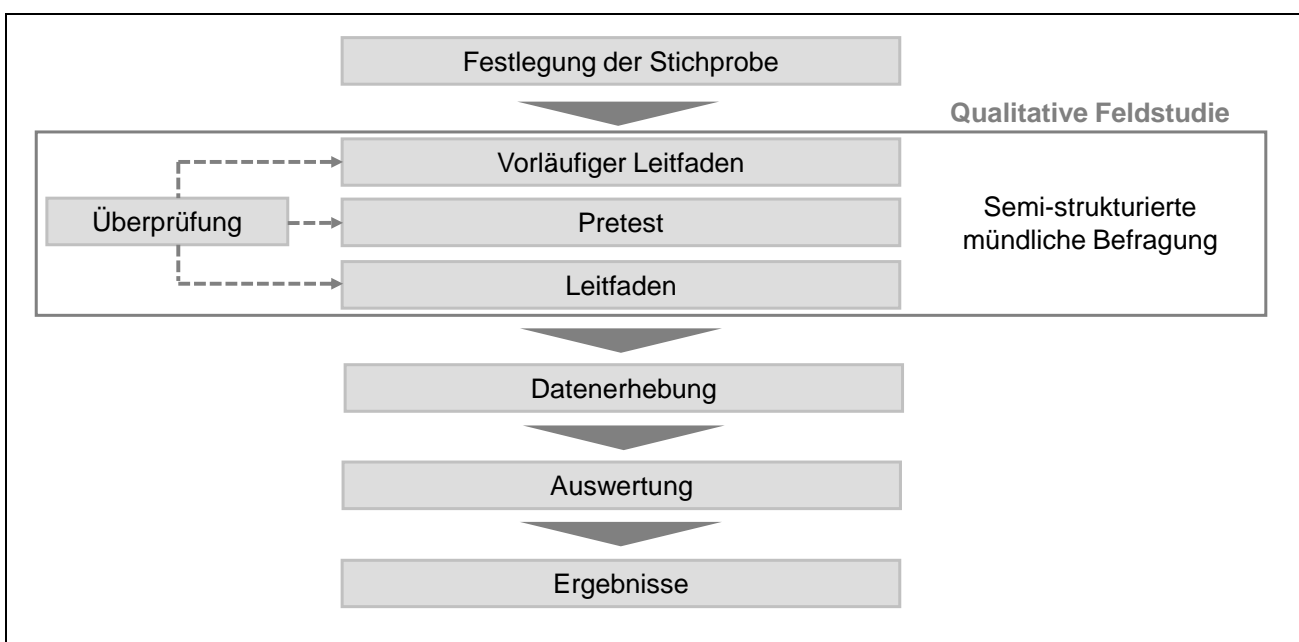
Zusammenfassend gesagt sollen durch die gewählte Forschungsstrategie und Methodik zwei Aspekte gewährleistet werden: Einerseits soll eine notwendige Tiefe zur Erforschung komplexer interner Prozesse und bisher wenig untersuchter Phänomene in NPOs sichergestellt werden, insbesondere auch vor dem Hin-

¹²⁴ In der Literatur werden unterschiedliche Mindeststichprobengrößen vorgeschlagen, um eine gewisse Generalisierbarkeit zu gewährleisten und auch statistische Analysen vornehmen zu können. BORTZ benennt eine Mindestgröße von $n = 30$, PORST spricht von mindestens 20 Interviews und CONVERSE/PRESSER schlagen insgesamt 25 im speziellen Fall von Experteninterviews vor (vgl. Bortz 1993, S. 99; Porst 2000, S. 245; Converse/Presser 1986, S. 69; Raithel 2006, S. 62). Als Richtgröße für qualitative Studien wird an anderer Stelle ein Wert von 15 ± 10 angegeben (vgl. Kvale 2007, S. 44; Berding 2011, S. 90). Die vorliegende Untersuchung geht damit über die übliche Stichprobengröße hinaus.

¹²⁵ CRESWELL/PLANO CLARK unterscheiden insgesamt fünf typische Mixed-Methods-Ansätze: *convergent parallel design*, *explanatory sequential design*, *exploratory sequential design*, *embedded design* und *transformative design* (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 69f.). Für eine detaillierte Beschreibung der Unterschiede und Merkmale wird auf CRESWELL/PLANO CLARK (2011), WRONA/WAPPEL (2010) sowie JOHNSON/ONWUEGBUZIE/TURNER (2007) verwiesen.

¹²⁶ Beispiele großzahliger Befragungen zum Risikomanagement im erwerbswirtschaftlichen Bereich, die in erster Linie statistische Instrumente zur Beantwortung der Forschungsfragen einsetzen, sind bei LIEBENBERG/HOYT (2003), BEASLEY/CLUNE/HERMANSON (2005), GORDON/LOEB/TSENG (2009), PAGACH/WARR (2011) und PAAPE/SPEKLÉ (2012) zu finden. Einen fallbasierten Ansatz verfolgen dagegen MIKES (2009), YARAGHI/LANGHE (2011), HALL/MIKES/MILLO (2012) und MIKES/KAPLAN (2013).

tergrund NPO-spezifischer Charakteristika. Andererseits wird aber auch eine hinreichende Breite der betrachteten Untersuchungsobjekte angestrebt, um dennoch generalisierbare Aussagen treffen zu können, die über die betrachteten Einzelfälle hinausragen und die Anwendung von Risikomanagement in NPOs besser verstehen hilft. Vor diesem Hintergrund und wegen der komparativen Vorteile gegenüber anderen Ansätzen, wurde die Feldstudie mit einer semi-strukturierten mündlichen Befragung als globales Forschungsdesign mit einer rekonstruierenden Untersuchung und Erklärungsstrategie gewählt (vgl. Berding 2011, S. 87f.; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Gläser/Laudel 2010, S. 36f.; Beyes/Jäger 2005b, S. 639). Abbildung III-4 gibt einen ersten Überblick über die Vorgehensweise und den prinzipiellen Ablauf der Untersuchung, der in den folgenden Abschnitten noch vertieft dargestellt werden soll.¹²⁷



**Abbildung III-4: Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung
(in Anlehnung an Mayer 2008, S. 42)**

2.2 Charakteristische Merkmale interviewbasierter Studien

Die Datenerhebung in Form einer mündlichen Befragungen fügt sich zwar nahtlos in die Literatur der Feldforschung ein, wo sich dies als favorisierte Erhebungsmethode etabliert hat, bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch ein breites Spektrum an interviewbasierten Ansätzen abgrenzen, die entlang der Kriterien der Spezialisierung und Standardisierung, dem Erkenntnisinteresse sowie der befragten Personengruppen

¹²⁷ In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind eine zunehmende Anzahl von qualitativ explorativen Untersuchungen zu finden, die auf Feldstudien, semi-strukturierten mündlichen Befragungen und inhaltsanalytischen Auswertungsstrategien basieren (vgl. z.B. Fischer 2006; Brandau 2010; Berding 2011; Endenich 2012; Rauter 2013). Die vorliegende Untersuchung ordnet sich mit Blick auf den methodischen Ansatz und die Dokumentation des Vorgehens in diesen Forschungskontext ein.

unterschieden werden können (vgl. Eendenich 2012, S. 165; Rauter 2013, S. 160; Bogner/Menz 2005, S. 33ff.; Flick 2009a, S. 171; Bortz/Döring 2006, S. 238; Gläser/Laudel 2010, S. 40f.).¹²⁸ Der Grad der Spezialisierung und Standardisierung reicht von vollständig standardisierten über halb standardisierte zu nicht standardisierten und offenen Interviews. In den beiden Extremausprägungen sind entweder alle Fragen und deren Reihenfolge sowie Antwortkategorien fest vorgegeben oder es werden keine beziehungsweise nur minimale Angaben gemacht (vgl. Diekmann 2005, S. 373ff.; Löhr 2010, S. 184f.; Atteslander 2003, S. 153ff.; Mayer 2008, S. 36; Schnell/Hill/Esser 2011, S. 315f.).

Ein Hauptvorteil standardisierter Interviews wird unter anderem darin gesehen, dass sie einen größeren Stichprobenumfang sowie eine bessere Vergleichbarkeit zulassen, was eine höhere Objektivität sowie Analysebreite gewährleistet. Hinsichtlich der Gütekriterien der Untersuchung sind damit bessere Voraussetzungen für eine reliable und valide Messung gegeben. Eine höhere Reliabilität bedeutet in diesem Zusammenhang eine höhere Stabilität, Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit der Messung, wohingegen die Validität beschreibt, wie gut die Messung geeignet ist, das zu untersuchende Konstrukt abzubilden, oder mit anderen Worten wird gemessen, was gemessen werden soll (vgl. Brosius/Haas/Koschel 2012, S. 102; Löhr 2010, S. 185; Atteslander 2003, S. 160; Pickel 2009, S. 521f.; Himme 2006, S. 383). Auf der anderen Seite gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass, wie bereits konzeptionell argumentiert, vollständig standardisierte Gespräche nur in Frage kommen, wenn bereits hinreichende Vorkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand existieren und sich präzise Hypothesen formulieren lassen, die empirisch überprüft werden sollen (vgl. Raithel 2006, S. 66; Löhr 2010, S. 185; Mayring 2007, S. 7). Als weitere Einschränkung für standardisierte Interviews lässt sich nennen, dass keine Aufnahme qualitativer oder weiterführender Aspekte „abseits der formulierten Standardfragen“ ermöglicht werden, da dem Interviewer nicht die Freiheit eingeräumt wird, bei Bedarf die Reihenfolge der Fragen abzuändern oder gegebenenfalls detailliert nachzufragen (vgl. Löhr 2010, S. 185; Gläser/Laudel 2010, S. 42; Strobel 2010, S. 140).

Die Vorteile vollständig standardisierter Interviews sind gleichzeitig die Nachteile nicht standardisierter sowie offener Befragungen und umgekehrt. Um die Vorteile beider Methoden zu kombinieren, haben sich in der internationalen Managementforschung zunehmend halbstandardisierte Interviews als Methode zur Generierung von Daten etabliert, die eine Zwischenstellung zwischen beiden Extrempositionen einnehmen (vgl. Löhr 2010, S. 185; Lillis 1999, S. 84; Malmi 2001, S. 207; Bourne/Neely/Platts/Mills 2002, S. 1288; Da-

¹²⁸ Wie GLÄSER/LAUDEL andeuten, besteht in der Literatur eine Vielzahl verschiedener Bezeichnungen und Klassifizierungen von Interviews. Beispielhaft können *fokussierte*, *biographische*, *narrative*, *qualitative*, *problemzentrierte*, *vollstrukturierte*, *leitfadengestützte*, *offene* und noch weitere andere genannt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 40). Im Folgenden wird bei der Unterscheidung verschiedener Interviewarten insbesondere die Abgrenzung nach der Technik der Datenerhebung vorgenommen.

niels/Cannice 2004, S. 192; Lillis/Mundy 2005, S. 119; Ahrens/Chapman 2006, S. 819).¹²⁹ Bei diesem Ansatz können einerseits Standardfragen eingesetzt werden, die der Gesprächsführung Struktur geben, es besteht aber auch genügend Flexibilität für offene Fragen ohne feste Antwortvorgaben. Offene Fragen können dann dazu genutzt werden, wenn bestimmte Aspekte vertieft analysiert und verstanden werden sollen. Durch einen gemeinsam vorgegebenen Rahmen bleibt jedoch eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten erhalten (vgl. Diekmann 2005, S. 373ff.; Gläser/Laudel 2010, S. 41; Lühr 2010, S. 185).

Auch wenn die Erkenntnisse aus weniger standardisierten Interviews aufgrund der oftmals nicht repräsentativen Stichprobe nur in begrenzter Weise statistisch verallgemeinernde Schlüsse zulassen, können sie doch zur Identifikation spezifischer Merkmale herangezogen werden oder wie LAMNEK/KRELL es bezeichnen zu einer „typisierenden Generalisierung“ (vgl. Lamnek/Krell 2010, S. 368; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 312f.; Gläser/Laudel 2010, S. 40; Stake 2005, S. 451; Raithel 2006, S. 62).¹³⁰ Darüber hinaus können die vorwiegend explorativen Ergebnisse einer qualitativen Erhebung als Ausgangspunkt für eine quantitative Untersuchung dienen und dazu genutzt werden konkrete Hypothesen zu formulieren, die dann durch standardisierte Befragungen überprüft und statistisch ausgewertet werden (vgl. Creswell 2009, S. 203ff.; Fischer 2006, S. 17).

Vor dem Hintergrund, dass „das Untersuchungsziel und der darauf gründende Zweck des Interviews“ die Auswahl der für den Forschungskontext angemessenen Interviewart bestimmen sollte, wurde der Ansatz *semi-strukturierter Interviews* mit der mündlichen Befragung mehrerer *Experten* in der durchgeführten empirischen Untersuchung verfolgt, da er geeignet ist, bestimmte kontextspezifische Zusammenhänge und interne Prozesse des Risikomanagements zu erschließen und gleichzeitig eine systematische und homogene Datenerhebung erlaubt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 40f.; Pickel/Pickel 2009, S. 447; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Fischer 2006, S. 17). Den Begriff „Experte“ als Interviewpartner charakterisieren dabei MEUSER/NAGEL in diesem Zusammenhang als eine Person, die „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung“ oder „über einen privilegierten Zugang zu In-

¹²⁹ BORCHARDT/GÖTHLICH und GÖBEL weisen in diesem Zusammenhang im Vergleich mit der internationalen Forschung darauf hin, dass gerade in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur qualitative nicht-standardisierte Ansätze eine eher „stiefmütterliche Behandlung“ erfahren und plädieren daher für eine methodische Öffnung zu weniger standardisierten und statistischen Erhebungsmethoden (vgl. Borchardt/Göthlich 2006, S. 37; Göbel 2011, S. 359).

¹³⁰ STAKE bemüht für diese Vorgehen der Ableitung von Typen und Generalisierbarkeit von Ergebnissen die Analogie zu einer Geiselnahme: „The phenomenon on the table is hostage taking. ... We recognize a large population of hypothetical cases and a small number of accessible cases. We want to generalize about hostage taking without special interest in any of those cases available for study“ (vgl. Stake 2005, S. 451).

formationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443).¹³¹

Wie GLÄSER/LAUDEL es beschreiben, haben Experten „die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situation und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen“ (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 13). Im vorliegenden Fall geht es also darum, Einblicke in interne Prozesse und motivierende Faktoren für die Implementierung des Risikomanagements in NPOs zu gewinnen, die sich nicht anders als durch den Kontakt zu Experten erschließen lassen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht der Experte als Individuum, sondern als Repräsentant einer Gruppe von gleichgearteten Organisationen (vgl. Mayer 2008, S. 37; Pickel/Pickel 2009, S. 452; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Bähring/Hauff/Sossdorf/Thommes 2008, S. 91ff.). Insgesamt unterscheiden BOGNER/MENZ drei zentrale beziehungsweise typische Formen von Experteninterviews (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37ff.; Rauter 2013, S. 158f.):

- *Exploratives Experteninterview*: Bei dieser Form der Expertenbefragung steht im Vordergrund einen neuen Themenbereich zu erschließen oder zumindest eine Orientierung zu geben, um darauf aufbauend Hypothesen zu generieren beziehungsweise dem Forschungsfeld eine erste Struktur zu verleihen. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich eine möglichst offene Gesprächsgestaltung, um den Forschungsblickwinkel nicht zu früh einzuengen (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37; Rauter 2013, S. 158).
- *Systematisierendes Experteninterview*: Das Ziel dieses Ansatzes liegt in der Systematisierung von spezifischem Expertenwissen und der Rekonstruktion von Prozessen oder Abläufen. In der Regel kann auf detaillierte Vorkenntnisse aufgebaut werden, was eine stärkere Zuspitzung der Gesprächsführung und die Integration von standardisierenden Elementen erlaubt (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37f.; Rauter 2013, S. 159).
- *Theoriegenerierendes Experteninterview*: Im Mittelpunkt steht hier der Experte als Person mit dem Ziel der Erschließung von Wissensbeständen sowie der Analyse von subjektiven Entscheidungsvorgängen. Basierend auf den gewonnenen Informationen sollen neue theoretische Erkenntnisse formuliert werden. Von Seiten des Forschers erfordert dies vertiefende Kenntnisse der bestehenden Theorie, was sich entsprechend in der Gesprächsstrukturierung reflektiert (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 38f.; Rauter 2013, S. 159).

¹³¹Auch wenn kritisiert wird, dass die Bezeichnung „Experteninterview“ etwas unpräzise ist (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 32f.), stimmt die hier gegebene begriffliche Abgrenzung eines Experten mit anderen in der Literatur verwendeten Definitionen überein. Im Vordergrund stehen durchgängig die Aspekte des privilegierten Sonderwissens und exklusiven Zugangs zu Informationen in einem bestimmten eingegrenzten Kontext (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 12f.; Liebold/Trinczek 2009, S. 54; Flick 2009a, S. 166; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 131).

Vor dem Hintergrund des bestehenden theoretischen Vorwissens und dem Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie kann keine eindeutige Zuordnung zu einem der drei von BOGNER/MENZ formulierten Prototypen erfolgen. Vielmehr soll sowohl explorativ das Themenfeld des Risikomanagements in NPOs erschlossen werden, als auch eine systematische Bestandsaufnahme des Status quo erfolgen und bestehende Prozesse deskriptiv dokumentiert werden. Insofern besteht der verfolgte Ansatz aus einer Kombination der Elemente des explorativen und systematisierenden Experteninterviews (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37ff.). Neben den genannten inhaltlichen Aspekten zeichnen sich nach WITZEL semi-strukturierte Interviews mit Experten durch vier weitere zentrale Charakteristika aus, nämlich Problemzentrierung, Offenheit sowie Gegenstands- und Prozessorientierung (vgl. Witzel 1982, S. 70ff.; Atteslander 2003, S. 84; Witzel/Reiter 2012, S. 5ff.; Mayring 2002, S. 68):

- Das Merkmal der *Problemzentrierung* fokussiert auf zwei zentrale Aspekte. Einerseits geht es um das unmittelbare Ansetzen an der untersuchten Problemstellung und andererseits um die notwendige Flexibilität, dass der Interviewte unabhängig von eventuellen Einschränkungen des Forschers seine Sicht des untersuchten Phänomens offen schildern kann (vgl. Witzel/Reiter 2012, S. 5f.; Endenich 2012, S. 168; Flick 2009a, S. 162f.). Das semi-strukturierte Interview baut darauf auf, dass der Forscher im Vorfeld der Befragung bereits das identifizierte Problem von theoretischer Seite systematisch eruiert hat und damit während des Interviewprozesses widersprüchliche Aussagen erkennen und gezielt vertiefende Fragen stellen kann (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 316; Endenich 2012, S. 168f.). Die Herausforderung besteht für den Forscher in der Interviewführung nach einer intensiven Beschäftigung mit dem Themengebiet darin, offene und neutrale Fragen zu formulieren, die nicht bestimmte Antworten suggerieren, sondern realitätsgetreue individuelle Aussagen generieren (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 131; Berding 2011, S. 93). Dies ist eng verbunden mit dem zweiten Merkmal semi-strukturierter Interviews der Offenheit.
- Nach GLÄSER/LAUDEL beruht die Forderung nach *Offenheit* auf der Annahme, dass „unerwartete Informationen nur unter Verzicht auf Vorüberlegungen und hierbei insbesondere theoretische Vorüberlegungen gewährleistet werden kann“ (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 31; Witzel/Reiter 2012, S. 19). Dies gilt in der spezifischen Kommunikationssituation für beide Richtungen, also einerseits Anmerkungen des Interviewers, aber auch Äußerungen des Befragten. Für den Interviewer eröffnet es die Möglichkeit, mit verschiedenen Fragetechniken stärker auf die befragte Person einzugehen und strukturelle Zusammenhänge herauszuarbeiten und besser zu verstehen. Es erlaubt auch Aspekte anzusprechen, die erst während des Interviews aufkommen und vorher nicht in den Fragebogen integriert wurden (vgl. Mayer 2008, S. 37; Helfferich 2011, S. 115; Endenich 2012, S. 169f.; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 136; Gläser/Laudel 2010, S. 41f.). Umgekehrt soll der Befragte „frei antworten“ können und die Möglichkeit haben, Schwerpunkte innerhalb des Interviews so zu legen, wie sie sein subjektives Problemverständnis

und seine Sicht auf den Untersuchungsgegenstand am besten reflektieren (vgl. Mayring 2002, S. 68; Silverman 2010, S. 331; Abernethy/Lillis 1995, S. 245). Trotz der Offenheit und flexiblen Gesprächsführung wird durch die konsequente Verwendung des Leitfadens sichergestellt, dass alle für die Untersuchung relevanten Aspekte im Verlaufe des Interviews angesprochen und miteinander vergleichbare Daten generiert werden, was zusätzlich den Zugang zur Datenauswertung und Interpretation erleichtert (vgl. Mayer 2008, S. 37; Gläser/Laudel 2010, S. 143f.; Mayring 2002, S. 70; Eendenich 2012, S. 171; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 18).¹³²

- Die *Gegenstands-* und *Prozessorientierung* semi-strukturierter Interviews zielt auf zwei Bereiche der Forschungsmethodik ab. Einerseits geht es um die Angemessenheit des methodischen Ansatzes, also die Ausrichtung an der Beschaffenheit des Forschungsgegenstandes, seine Eigenheiten, sein alltäglicher Kontext sowie die besondere Fragestellung der Studie. Andererseits wird ein kritisch reflexives Verhalten von Seiten des Forschers beim praktischen Vorgehen und Durchführen der Datenerhebung angestrebt, bei dem er Hintergrundwissen und Beobachtungen auf das untersuchte Problemfeld anwendet (vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 18f.; Helfferich 2011, S. 117; Witzel 1982, S. 70f.; Witzel/Reiter 2012, S. 15). WITZEL/REITER fassen diesen zweiten Aspekt der Prozessorientierung wie folgt zusammen: „With regard to the interview as a particular event between interviewer and respondent, process orientation aims at constituting a chance to produce and revise pre-interpretations at the moment of data collection“ (vgl. Witzel/Reiter 2012, S. 28). Der Forschungsprozess wird damit bewusst offen und flexibel gehalten und zielt auf eine „Gleichzeitigkeit von Deduktion und Induktion“ ab (vgl. Witzel 1982, S. 90; Reinders 2012, S. 103). Die induktive Komponente mobilisiert die subjektive Perspektive des Befragten, während simultan deduktiv auf Vorkenntnissen des Forschers aufgebaut werden kann, in einer Weise, bei der bestehendes Wissen in Frage gestellt beziehungsweise revidiert wird (vgl. Witzel/Reiter 2012, S. 15). Insofern kommt es zu einer Verflechtung von Informationssammlung und Auswertung der Informationen, mit einer schrittweisen Gewinnung und Prüfung von Daten, bei der sich sukzessive Zusammenhänge und Strukturen formen. Damit bezieht sich die Prozessorientierung nicht nur auf das praktische methodische Vorgehen, sondern auch direkt auf das Verständnis des Forschungsgegenstandes (vgl. Reinders 2012, S. 103; Witzel 1982, S. 71; Eendenich 2012, S. 172; Atteslander 2003, S. 84).

¹³² Diese Flexibilität und Interaktivität stellt sehr hohe Anforderungen an den Interviewer. Wie MAYER herausstellt, erfordert es nicht nur ein umfangreiches fachliches Verständnis und Klarheit über das eigentliche Erkenntnisziel, sondern auch ein Vertraut sein mit unterschiedlichen Fragetechniken und wann diese anzuwenden sind. Der Interviewer muss während des Gesprächs situationsindividuell abwägen, „ob und wann er detailliert nachfragt und ausholende Ausführungen des Befragten unterstützt bzw. ob und wann er bei Ausschweifungen des Befragten zum Leitfaden zurückkehrt“ (vgl. Mayer 2008, S. 37). Hinweise zur Gesprächsführung und verschiedenen Fragetechniken sind unter anderem bei HELFFERICH (2011), HOPF (2008) sowie PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR (2010) zu finden.

Alle vier Hauptmerkmale semi-strukturierter Interviews unterstützen das Ziel der strukturierten Erschließung „tiefreichender und unerwarteter Daten“ zum Risikomanagement in NPOs, wobei gleichzeitig eine „Konstituierung des Forschungsgegenstandes durch die Methode“ verhindert wird (vgl. Eendenich 2012, S. 173; Flick 2009a, S. 18; Gläser/Laudel 2010, S. 31). Abschließend fasst Abbildung II-6 übersichtsartig den angewendeten Forschungsansatz und die verwendete Methode nach verschiedenen Klassifikationsmerkmalen zusammen.

Merkmal	Merkmalausprägung
Forschungsdesign	Vorwiegend qualitativer Forschungsansatz
Untersuchungsgegenstand	Interne Prozesse sowie handlungsbeeinflussende externe Einflussfaktoren
Forschungsstrategie	Induktive und rekonstruierende Feldstudie
Methodik	Qualitative Erhebungsmethoden und vorwiegend qualitative Ansätze zur Datenauswertung mit punktuell ergänzten quantitativen Elementen („embedded Mixed-Methods“)
Interviewart	Leitfadenbasierte Experteninterviews in verschiedenen NPOs
Standardisierungsgrad	Semi-strukturierte Interviews mit Fragen zur Ausgestaltung des Risikomanagement in NPOs
Generalisierbarkeit	Stichprobenumfang der über den Einzelfall hinausgehende Generalisierbarkeit der Ergebnisse erlaubt

**Tabelle III-5: Forschungsansatz nach Klassifikationsmerkmalen
(in Anlehnung an Berding 2011, S. 88)**

3 Durchführung der empirischen Feldstudie

3.1 Erstellung und Aufbau des Interviewleitfadens

Die Gewinnung qualitativ hochwertiger und aussagekräftiger Daten ist ein erfolgskritisches Element für jede Feldstudie, weswegen der Erstellung des Interviewleitfadens eine pivotale Funktion zukommt. Wie LIEBOLD/TRINCZEK es beschreiben geht es bei der Erstellung des Leitfadens einerseits darum, Vorkenntnisse des Forschers systematisch zu strukturieren und andererseits Aspekte herauszuarbeiten, damit durch gezielte Fragen an den Experten „komplexe Wissensbestände“ erschlossen werden können (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 35).¹³³ Ein weiteres Ziel ist es, die Vergleichbarkeit und Vollständigkeit der Interviewergebnisse zu gewährleisten, da ein Leitfaden in gewissem Sinne die inhaltliche Struktur der Erzählung standardisiert und

¹³³ LIEBOLD/TRINCZEK umreißen die Aufgabe von thematisch strukturierten leitfadengestützten Experteninterviews im Kontext von Feldstudien wie folgt: „Ziel ist es, die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Um sowohl eine inhaltliche Fokussierung als auch eine selbstläufige Schilderung zu gewährleisten, kommt ein offen und unbürokratisch zu handhabender Leitfaden zum Einsatz, der hinreichend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen lässt“ (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 35)

somit die Auswertung erleichtert. Trotzdem gilt es, ausreichend Spielraum zu lassen, um spontan neue Fragen und Themen einzubeziehen (vgl. Helfferich 2011, S. 180; Gläser/Laudel 2010, S. 143; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 152; Bortz/Döring 2006, S. 314). PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR bezeichnen den Interviewleitfaden daher auch treffend „als der Sache – und der Vergleichbarkeit – dienliches Hilfsmittel, niemals aber als enges Korsett“ (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 152). Hauptziel in diesem Zusammenhang ist es, neben der Gewinnung „dichter Daten“, den Befragten während des gesamten Gesprächs zur Kooperation zu motivieren, um alle für die Untersuchung und Analyse notwendigen Informationen zu erhalten. Dies erfordert die Schaffung einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre, da der Experte jederzeit von seiner Rolle als Auskunftgeber zurücktreten kann (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 114; Fischer 2006, S. 16; Rauter 2013, S. 171).¹³⁴ Von daher kommt gerade dem Gesprächseinstieg eine besondere Bedeutung zu. Diese Phase wird auch als „warming up“ oder „breaking the ice“ beschrieben und soll dem Interviewpartner nicht nur das Forschungsvorhaben vorstellen, sondern insbesondere auch die Möglichkeit geben auf informeller Ebene Informationen auszutauschen, um so eine Kommunikationsgrundlage zu schaffen, bevor das eigentliche Interview beginnt (vgl. Witzel/Reiter 2012, S. 67f.; Silverman 2010, S. 195). Gleichzeitig sollte der Gesprächseinstieg auch genutzt werden, um die eigene Expertise zu verdeutlichen, damit in der Folge die Antworten und Beschreibungen der Interviewpartner nicht „simplifizierend“ ausfallen, sondern der Dialog inhaltlich einem Gespräch zwischen Experten entspricht und die volle Tiefe des Untersuchungsthemas erschöpft (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 172; Rauter 2013, S. 168f.; Endenich 2012, S. 174; Liebold/Trinczek 2009, S. 32).

Ausgehend von diesen Empfehlungen zum Gesprächsbeginn, die darauf abzielen, das Interesse des Befragten zu wecken sowie die Involviertheit beziehungsweise aktive Teilnahme zu stimulieren, bilden den Einstieg des Interviewleitfadens allgemeine Fragen zur Organisation, deren Umfeld sowie der interviewten Person (vgl. Kvale 2007, S. 55). Hier geht es primär um die Gewinnung allgemeiner Informationen zu den externen und internen Kontextfaktoren der untersuchten NPOs, wie das Tätigkeitsgebiet, die Konkurrenzintensität und die Organisationsgröße. Fragen zu einzelnen Teilaspekten sind zur Vollständigkeitskontrolle zwar im Leitfaden aufgenommen, können in der jeweiligen Gesprächssituation, aber auch bereits durch das Vorgespräch und eine generelle Vorstellung der interviewten Person, abgedeckt werden (vgl. Rauter 2013, S. 174f.; Endenich 2012, S. 175).

¹³⁴ HOPF formuliert in diesem Zusammenhang vier zentrale Anforderungen an Leitfadenterviews. Hierbei handelt es sich einerseits um die *Reichweite*, was einschließt das ein hinreichend großes Spektrum an Themen abgedeckt wird, die *Spezifität*, was an den Gedanken der Generierung aussagekräftiger Informationen anknüpft, die *Tiefe* der gewonnenen Aussagen und den *personalen Kontext* (vgl. Hopf 1978, S. 99ff.; Rauter 2013, S. 172)

Was den Hauptteil des Interviewleitfadens betrifft, wird in der Literatur empfohlen, dass dieser von den aus dem Vorwissen abgeleiteten forschungsrelevanten Fragestellungen dominiert und vom klar umrissenen Erkenntnisinteresse geleitet sein sollte, wobei diese in einzelne Themenkomplexe zu unterteilen sind, um eine Informationsüberflutung zu vermeiden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 149; Gläser/Laudel 2010, S. 91; Mayer 2008, S. 44f.; Liebold/Trinczek 2009, S. 39; Rauter 2013, S. 174). Dabei können, wie SILVERMAN beschreibt, die Forschungsfragen jedoch nicht direkt gestellt werden, weil so einerseits die Antworten der Interviewten verfälscht werden könnten und andererseits eine tiefe Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes, wie sie durch einen qualitativen Ansatz intendiert ist, behindert wird (vgl. Silverman 2010, S. 197). Es geht nicht darum, Einflussfaktoren abzufragen oder Vermutungen beziehungsweise Erwartungen zu bestimmten Fragen aus einem vorgegebenen Antwortkatalog zu bestätigen, sondern vielmehr den zu rekonstruierenden Prozess von verschiedenen Perspektiven und multiplen Entscheidungsprämissen zu behandeln sowie in seiner Komplexität und vollen Dimension zu verstehen (vgl. Mayer 2008, S. 44; Gläser/Laudel 2010, S. 116; Trapp/Berding/Hoffjan 2013, S. 132; Beyes/Jäger 2005b, S. 639; Friebertshäuser 1997, S. 377).¹³⁵ Dies verlangt eine inhaltliche Operationalisierung der Forschungsfragen und rückt die gezielte und systematische Verwendung von verschiedenen Fragetechniken in den Vordergrund, die nach Neutralität und Klarheit der gestellten Fragen verlangen. Als prinzipielle Orientierung schlagen PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR in diesem Zusammenhang vor, dass sich innerhalb des Leitfadens die Fragen von offenen zu mehr spezifischen Fragen bewegen sollten (vgl. Möhring/Schlütz 2010, S. 23; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 144). Dies deckt sich mit den Gedanken der „Interviewreichweite“ und Offenheit, die darauf abzielen, die Befragten zu zusammenhängenden von ihnen selbst gesteuerten Darstellungen zu motivieren beziehungsweise gezielt „Erzählanregungen“ zu bieten (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 116; Hopf 1978, S. 99ff.).

In Anlehnung an diese Empfehlungen und aufbauend auf den theoretisch erarbeiteten Bezugsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs gliedert sich der Hauptteil des Interviewleitfadens in drei Themenkomplexe:

- Themenkomplex 1: Implementierungsstand und Ausgestaltung des Risikomanagements
- Themenkomplex 2: Vorkenntnisse und Grad der Professionalisierung
- Themenkomplex 3: Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern

¹³⁵ In diesen Zusammenhang macht FRIEBERTSHÄUSER auf folgende Herausforderung bei der Leitfadenerstellung und Gesprächsführung aufmerksam: „Eine Gefahr eines Leitfadens liegt darin, dass das Interview zu einem Frage- und Antwort-Dialog verkürzt wird, in dem die Fragen des Leitfadens der Reihe nach ‚abgehakt‘ werden, ohne dass dem Befragten Raum für seine (möglicherweise auch zusätzlichen) Themen und die Entfaltung seiner Relevanzstrukturen gelassen wird“ (vgl. Friebertshäuser 1997, S. 377).

Der *erste Themenkomplex* verfolgt mehrere Ziele. In Anlehnung an BORTZ/DÖRING soll an dieser Stelle der Befragte „nicht in die Defensive geraten und eher animiert werden, ausführliche Erläuterungen abzugeben“ (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 340). Daher werden an dieser Stelle mehr offenen Fragen über den allgemeinen Umgang mit Risiken und dem Prozess, wie diese bewältigt werden, gestellt. Bewusst werden an dieser Stelle „warum-Fragen“ vermieden, die den Befragten unter Rechtfertigungsdruck bringen könnten. Stattdessen werden deskriptive Fragen gestellt, die mit *wie*, *wann*, *wo* oder *was* beginnen (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 144; Endenich 2012, S. 176; Jorgensen 1989, S. 87). Orientiert am Charakter der Fragen, soll der Implementierungsstand und die Gestaltung des Risikomanagements in der untersuchten NPOs im Sinne einer deskriptiven Bestandsaufnahme möglichst genau festgehalten werden. Mit Blick auf die eingesetzten Methoden und Instrumente sollen dabei einzelne Bereiche entlang des Risikomanagementprozesses näher beleuchtet und insbesondere festgestellt werden, welche Rolle finanzielle Aspekte im Verhältnis zu mehr inhaltlich ausgerichteten Aufgaben des Risikomanagements spielen (vgl. Diederichs 2010, S. 15; Gunkel 2010, S. 56). Gleichzeitig ist der Grad und Umfang der Implementierung des Risikomanagements die abhängige Variable im Kontext interner und externer Faktoren. Die Erfassung der Ausgestaltung des Risikomanagements ist somit elementar für die Analyse der Kontextfaktoren und maßgeblichen Treiber der Umsetzung im Vergleich zwischen Großbritannien und Deutschland. Fragen nach den Gründen für den Einsatz bestimmter Methoden und Instrumente zielen auch darauf ab, Einblicke in die Bedürfnisse von NPOs an spezifischen Techniken des Risikomanagements zu gewinnen, wie etwa die Integration von Sachzielen in die Modellierung und die gleichzeitige Berücksichtigung von monetären Größen (vgl. Young 2007, S. 372; Kearns 2007, S. 291ff.; Fleßa 2009, S. 4). Neben der Verwendung von Faktfragen, die darauf abzielen, Prozesse und eingesetzte Instrumente zu beschreiben, werden in diesem Teil des Leitfadens auch Meinungsfragen zu Rahmenbedingungen des Risikomanagements eingesetzt, um subjektive Experteneinschätzungen in die Untersuchung miteinbeziehen zu können (vgl. Berding 2011, S. 92).

Der *zweite Themenkomplex* verfolgt mehr spezifische Problemstellungen. Im Mittelpunkt stehen spezielle Fragen zum Vorwissen und dessen Einfluss auf die Umsetzung des Risikomanagementsystems in der Organisation. Dies soll gerade auch vor dem Hintergrund des allgemeinen Grades der Professionalisierung der NPO untersucht werden. Die Bestimmung des Grades der organisationalen Professionalisierung orientiert sich dabei in erster Linie an den Kriterien, die von HWANG/POWELL und MANNISKY vorgeschlagen werden (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 268ff.; Mannsky 2011, S. 51ff.). Ein Hauptmerkmal ist hier die Frage, ob sowohl die Leistungserstellung als auch die Geschäftsführung von hauptamtlich Tätigen vorgenommen werden (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 279; Mannsky 2011, S. 55). Weitere Indikatoren sind Management Methoden,

rechtliche Rahmenbedingungen und die Leitungsstrukturen der Organisation (vgl. Mannsky 2011, S. 56ff.). Diese Bereiche sollen auch im Rahmen des Interviews abgefragt werden.¹³⁶

Der *dritte Themenkomplex* des Interviewleitfadens fokussiert auf das spezifische Abhängigkeitsverhältnis der NPO von ihren strategischen Ressourcengebern beziehungsweise Interessensgruppen, sowie deren Einflussnahme auf die Ausgestaltung des Risikomanagements. Dies schließt einerseits die Wahl und Festlegung des Finanzierungsquellenmixes ein, andererseits aber auch den Aspekt, wie stark Ressourcengeber in die Aktivitäten der Organisation eingebunden sind und welchen Einfluss sie auf die Zielgestaltung haben. Analog zum Vorgehen anderer empirischer Studien im Bereich der Erforschung von Abhängigkeitsbeziehungen in NPOs wird primär auf den Grad der Einbindung in die Geschäftsführung und Entscheidungen der Organisationen abgestellt, da sich hieraus ableiten lässt, inwieweit potenzielle Interessenkonflikte und Informationsasymmetrien vorliegen (vgl. Jegers 2009, S. 149; Young 2011, S. 579).

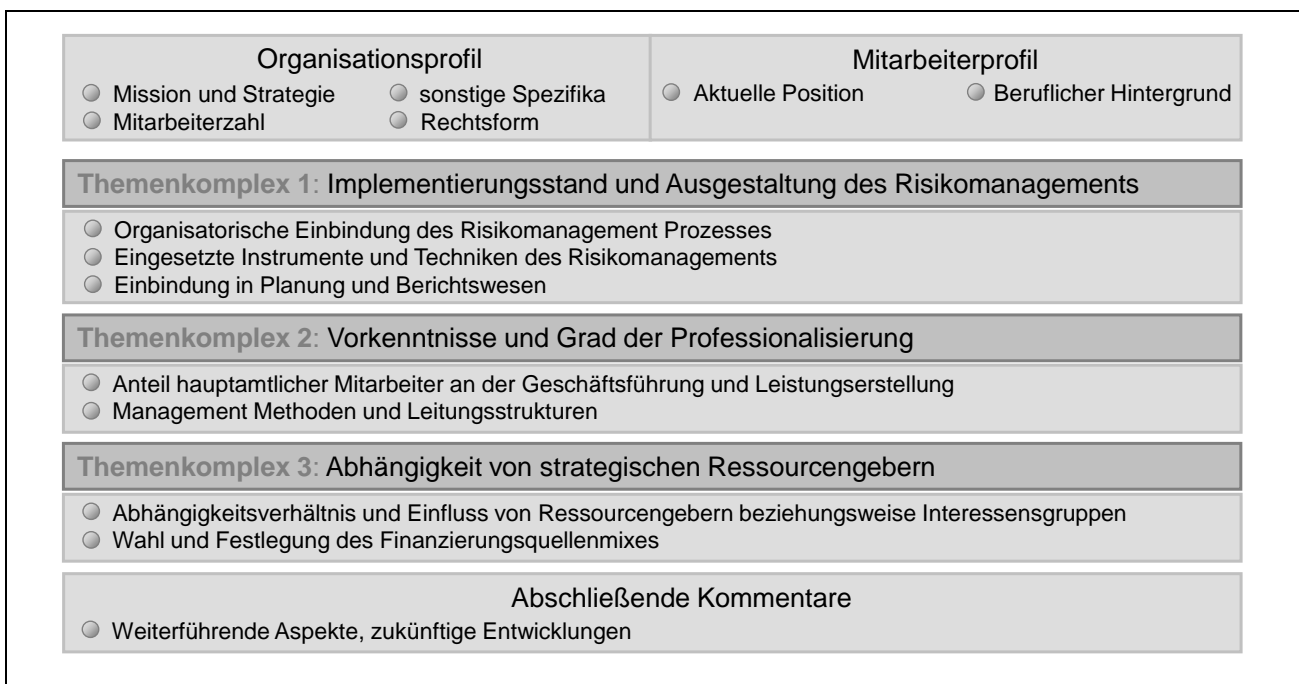


Abbildung III-6: Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wird abgeschlossen durch einige zusammenfassende Kommentare und eröffnet dem Gesprächspartner auch noch einmal die Möglichkeit, Aspekte anzusprechen, die aus seiner Perspektive vernachlässigt oder nicht ausreichend thematisiert wurden (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 149; Rauter 2013, S. 350; Endenich 2012, S. 175; Kvale 2007, S. 65; Helfferich 2011, S. 181). Dies soll auch nochmals die offene Gestaltung des Forschungsprozesses und der Gesprächsführung unterstreichen, bei der, wie MAYRING es an-

¹³⁶ Für eine detailliertere Beschreibung der Kriterien zur Bestimmung des Grades der Professionalisierung in Anlehnung an HWANG/POWELL (2009) und MANNISKY (2011) wird auf Kapitel II.B.2.3 verwiesen.

regt, neben den Fragen des Leitfadens kontinuierlich auch Ergänzungs- und Ad-hoc-Fragen integriert werden. Hierzu gehören im Verlauf des Gesprächs sowohl immanente Nachfragen, die sich auf das unmittelbar vorher Gesagte beziehen und zu weiterführenden Darstellungen anregen, als auch exmanente Nachfragen, die sich nicht zwangsläufig auf bereits Erwähntes beziehen, aber einem spezifischen tiefergehenden Erkenntnisinteresse dienen (vgl. Mayring 2002, S. 70; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 83f.; Endenich 2012, S. 175; Liebold/Trinczek 2009, S. 39; Kvale 2007, S. 63f.). Die zentralen Themen und Schwerpunkte des Interviewleitfadens werden in Abbildung III-6 noch einmal übersichtsartig dargestellt.

Was die praktische Ausgestaltung und Durchführung der Gesprächsvorbereitung in Großbritannien und Deutschland betrifft, wurde der Interviewleitfaden zunächst in deutscher Sprache erstellt und anschließend mit einem nicht an der Befragung beteiligten Forscher, der über vertiefte Kenntnisse qualitativer Forschung verfügt, sowie einem Praktiker mit langjähriger Erfahrung im NPO-Sektor, ausführlich diskutiert. Danach wurde der Leitfaden einem Pretest unterzogen und auf Eignung verprobt sowie entsprechende Anpassungen und sprachliche wie inhaltliche Optimierungen vorgenommen (vgl. Mayer 2008, S. 45; Gläser/Laudel 2010, S. 339; Endenich 2012, S. 177; Berding 2011, S. 94; Fischer 2006, S. 20; Silverman 2010, S. 272; Ebster/Stalzer 2013, S. 206). Im Anschluss daran wurde der Fragebogen von einem Muttersprachler ins Englische übersetzt und vom Autor korrigiert sowie auf inhaltliche Vollständigkeit geprüft. Nach dem Pretest und der Übersetzung ins Englische wurde der Interviewleitfaden nicht mehr modifiziert sondern als einheitliche Grundlage für alle Interviews verwendet, mit dem Ziel einen gewissen Grad an Standardisierung zu erreichen (vgl. Rauter 2013, S. 174). Der vollständige Fragebogen der Feldstudie ist im Anhang dieser Arbeit zu finden.

3.2 Zusammensetzung der Stichprobe und Auswahl der Befragten

Neben dem eigenen Erkenntnisinteresse wird der Ablauf und Inhalt des Interviews auch maßgeblich durch den Gesprächspartner beeinflusst. Wie GLÄSER/LAUDEL in diesem Kontext herausstellen, ist damit in Ergänzung zur Gestaltung und Gliederung des Interviewleitfadens die Gewinnung der passenden Gesprächspartner von erfolgskritischer Bedeutung bei der Durchführung von Experteninterviews, da die „Auswahl von Interviewpartnern ... über die Art und Qualität der Informationen, die man erhält“, entscheidet (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 117). Insofern unterscheiden sich qualitative Studien von quantitativen Untersuchungen, die sich primär bei der Wahl der Stichprobe an vorab definierten Verteilungskriterien und dem Ziel einer möglichst hohen Repräsentativität orientieren (vgl. Rosenthal 2008, S. 85). HERMANNs beschreibt die Differenz damit, dass quantitative Forschung auf „ein verkleinertes Bild der empirisch vorfindbaren ‚Fälle‘“ abzielt, wohingegen beim qualitativen Vorgehen „ein Abbild der theoretisch relevanten Kategorien“ im Mittelpunkt steht und das zu untersuchende Phänomen anhand von systematisch ausgewählten

Fällen ergründet werden soll (vgl. Hermanns 1992, S. 116; Stake 2005, S. 451).¹³⁷ Oder anders ausgedrückt, geht bei der qualitativen Forschung inhaltliche Repräsentation vor statistischer Relevanz, wenngleich auch qualitative Studien versuchen, exemplarische Erkenntnisse zu gewinnen, die über den untersuchten Einzelfall hinaus Verallgemeinerung zulassen (vgl. Mayer 2008, S. 39; Berding 2011, S. 88). Wie STRÜBING es beschreibt geht es unter dem Stichwort der Repräsentativität vor allem darum, dass „alle Fälle und Daten erhoben werden, die für eine vollständige analytische“ Untersuchung relevanter Eigenschaften und Dimensionen der zugrundeliegenden Theorie zugehöriger Konzepte und Kategorien erforderlich ist (vgl. Strübing 2008, S. 32; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 46f.).

Dabei lassen sich für qualitative Untersuchungen vom Typ her zwei grundlegende Richtungen von Stichprobenbildungen unterscheiden. Bei *selektiven Stichproben* werden vor Beginn der Untersuchung bestimmte forschungsrelevante Merkmale festgelegt und die Samplestruktur „absichtsvoll“ beziehungsweise „begründet“ gebildet. Die Kriterien der Stichprobenauswahl werden aus den Forschungsfragen der Untersuchung abgeleitet und orientieren sich am Erkenntnisinteresse der Studie sowie theoretischen Vorüberlegungen oder unter Umständen auch an anderen ähnlichen Studien (vgl. Rosenthal 2008, S. 86f.; Mayer 2008, S. 39; Heinze 2001, S. 66; Witzel/Reiter 2012, S. 61). Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass sich die Grundgesamtheit schon vorab durch Typen und Verteilungen von Eigenschaften unterscheiden lässt, welche bei der Wahl der Stichprobe Berücksichtigung finden (vgl. Rosenthal 2008, S. 86). Von der selektiven Stichprobe lässt sich die *theoretische Stichprobe* unterscheiden beziehungsweise abgrenzen, die von einer anderen Annahme über die Vorkenntnisse der Grundgesamtheit ausgeht. STRAUSS beschreibt das Vorgehen als einen iterativen Prozess fortlaufender Auswahl wie folgt „Das Theoretische Sampling ist ein Verfahren, bei dem sich der Forscher auf einer analytischen Basis entscheidet, welche Daten als nächstes zu erheben sind und wo er diese finden kann. Die grundlegende Frage beim Theoretical Sampling lautet: Welchen Gruppen oder Untergruppen von Populationen, Ereignissen, Handlungen (um voneinander abweichende Dimensionen, Strategien usw. zu finden) wendet man sich bei der Datenerhebung als nächstes zu“ (vgl. Strauss 1991, S. 70; Rosenthal 2008, S. 87). Dieser Auswahlprozess endet erst dann, wenn keine neuen Phänomene oder theoretischen Konstrukte mehr gefunden werden können. Ein solches Vorgehen der Stichprobenbildung bietet sich insbesondere dann an, wenn bei der Untersuchung nur geringe Kenntnisse über Umfang und Merkmale der Grundgesamtheit vorliegen oder das Erkenntnisinteresse noch etwas unscharf ist (vgl. Mayer 2008, S. 39; Rosenthal 2008, S. 87).

¹³⁷ STAKE formuliert in diesem Zusammenhang folgende Maxime bei der Auswahl geeigneter Fälle für die Einbeziehung in eine qualitative Untersuchung: „The researcher examines various interests in the phenomenon, selecting a case of some typicality but leaning toward those cases that seem to offer opportunity to learn“ (vgl. Stake 2005, S. 451).

Da sowohl ausreichende Kenntnisse über die Grundgesamtheit der zu untersuchenden NPOs in Großbritannien und Deutschland vorliegen als auch das Erkenntnisinteresse sowie die Forschungsfragen klar umrissen sind, wurde für die vorliegende Untersuchung eine selektive Stichprobe ausgewählt.¹³⁸ Die Zusammensetzung des Samples der zu untersuchenden NPOs soll verschiedene Aspekte berücksichtigen. Vor dem Hintergrund der formulierten Forschungsfragen, die sich an den NPO-Sektor als Ganzes wenden, soll ein möglichst breites Spektrum an Organisationen abgedeckt werden. In der internationalen NPO-Forschung hat sich eine Binnengliederung des Sektors nach Tätigkeitsbereichen etabliert. So können insgesamt fünf verschiedene Hauptgruppen unterschieden werden, die sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland einen signifikanten Umfang aufweisen (vgl. Salamon/Anheier 1997, S. 40):

- Bildung
- Soziale Dienste
- Gesundheit
- Kultur
- Entwicklung und Sonstige

Um eine möglichst große Bandbreite an Tätigkeitsbereichen des NPO-Sektors abzudecken, wurde in das Sample pro Land für jede Hauptgruppe mindestens eine Organisation in die Untersuchung miteinbezogen. Die weitere Zusammensetzung der Stichprobe orientiert sich in Anlehnung an ein Quotenverfahren an der spezifischen Struktur der NPO-Sektoren in Großbritannien und Deutschland (vgl. Hartung/Elpelt/Klösener 2005, S. 318f.; Kromrey/Strübing 2009, S. 269). So haben in Deutschland etwa der Gesundheits-Sektor und soziale Dienstleistungen ein wesentlich höheres Gewicht, als in Großbritannien. Dafür ist in Großbritannien der Bereich Bildung sehr dominant vertreten (vgl. Kendall/Almond 1999, S. 194; Anheier/Priller/Zimmer/Toepler/Salamon 1999, S. 107). Auch wenn eine exakte quotenmäßige Abbildung der Realitäten beider Länder aufgrund der limitierten Stichprobengröße nicht möglich ist, so versucht die Stichprobe doch die unterschiedlichen Schwerpunkte in beiden Ländern zu reflektieren. Hierdurch soll mit Hilfe „exemplarischer Verallgemeinerung“ ein möglichst generisches Bild der großbritannischen und deutschen NPO-Wirklichkeit gezeichnet werden, das gleichzeitig die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöht (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 47; Bortz/Döring 2006, S. 335f.). Darüber hinaus soll durch diese Streuung aus makroperspektivischer Sicht die Beeinflussung von einem der anderen externen Kontextfaktoren, außer

¹³⁸ Im Rahmen des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector“-Projekts wurde die Art und Zusammensetzung der NPO-Sektoren in Großbritannien und Deutschland ausführlich untersucht. Eine Darstellung der wesentlichen Ergebnisse für Großbritannien ist bei KENDALL/ALMOND (1999) zu finden. Die Analyse für Deutschland dokumentieren ANHEIER/PRILLER/ZIMMER/TOEPLER/SALAMON (1999).

den rechtlichen Rahmenbedingungen und Ressourcengebern, ausgeklammert beziehungsweise minimiert werden.

Um die regulatorischen Effekte im Ländervergleich zwischen Großbritannien und Deutschland untersuchen zu können, ist eine Anforderung, dass NPOs in Großbritannien gemessen an den jährlichen Gesamteinnahmen eine Mindestgröße in Höhe von fünfhundert tausend Pfund aufweisen. Nur solche Organisationen unterliegen in Großbritannien besonderen rechtlichen Anforderungen, was die Implementierung von Methoden des Risikomanagements betrifft (vgl. Stötzer 2009, S. 254ff.). In Anlehnung an Erkenntnisse aus der internationalen Controlling-Forschung wurden bei der Stichprobenauswahl jedoch restriktivere Einschränkungen mit Blick auf die Größe der NPOs getroffen. So werden etwa bei ENDENICH und BERDING nur Organisationen mittlerer oder großer Größe in die Untersuchung miteinbezogen. Es wird argumentiert, dass „die Controllingsysteme von Klein- und Kleinstunternehmen aufgrund von Ressourcenknappheiten“ und anderen Spezifika meist „nicht mit denen von mittleren und großen Unternehmen vergleichbar sind“ (vgl. Endenich 2012, S. 178; Berding 2011, S. 89). Ähnliches ist auch für den Bereich Risikomanagement in NPOs zu vermuten. Um aus Sicht interner Kontextfaktoren den Einfluss der Parameter Größe und Organisationsstruktur zu reduzieren, erfolgte eine Beschränkung auf NPOs mit einem Gesamtausgabevolumen von mindestens fünf Millionen Euro. Die Maßeinheit der Gesamtausgaben hat sich in der internationalen NPO-Forschung zur Bestimmung der Größe einer NPO etabliert und die betrachteten Organisationen erfüllen das Merkmal mittlerer und großer NPOs (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 283; Schmitz/Raggo/van Vijfeijken 2012, S. 1179f.; MacIndoe/Barman 2013, S. 726).¹³⁹ Ausgehend von der Organisationsgröße kann also ein zumindest in Teilen vorhandenes Risikomanagement in beiden Ländern erwartet werden.

Die durchschnittliche Größe gemessen an Gesamtausgaben betrug im Sample in Großbritannien 163,4 Millionen Euro und in Deutschland 145,2 Millionen Euro. Auch wenn der Wert der deutschen Vergleichsgruppe etwas unterhalb von dem in Großbritannien liegt, so unterscheiden sie sich jedoch nur geringfügig. Bezogen auf die Gesamtgröße des NPO-Sektors decken die untersuchten Organisationen etwa 3,1% des Gesamtsektors in Großbritannien und 2,4% in Deutschland ab, was auch von statistischer Seite zumindest eine gewisse Generalisierbarkeit der gewonnenen Ergebnisse vermuten lässt (vgl. Kendall/Almond 1999, S. 182;

¹³⁹ Es existieren auch Studien, die sich primär an den Einnahmen der Organisation als Maßeinheit für die Größe orientieren (vgl. z.B. Callen/Klein/Tinkelman 2003, S. 500; Meinhard/Foster 2003, S. 376; Barman 2007, S. 47). Da NPOs keine Gewinnerzielungsabsicht haben, sollten Einnahmen und Ausgaben tendenziell eine ähnliche Größe aufweisen, so dass beide Einheiten geeignet sind, die Größe einer NPO zu definieren. Vereinzelt beziehen sich Studien auch auf das Vermögen als Maßstab (vgl. z.B. Twombly 2003, S. 226). Je nach Kontext mag dies eine adäquate Maßeinheit sein, wenngleich sich organisationale Strukturen eher an den Aktivitäten als an Bestandsgrößen orientieren. Von daher wurde dieser Maßstab in der vorliegenden Studie, die auf einen prozessualen Aspekt interner Abläufe und Strukturen abzielt, nicht weiter verfolgt.

Anheier/Priller/Zimmer/Toepler/Salamon 1999, S. 101).¹⁴⁰ In Ergänzung wurde auch die Anzahl der Mitarbeiter der untersuchten NPOs erhoben, wenngleich dies nicht das primäre Merkmal zur Größenbestimmung war. Im großbritannischen Sample betrug die durchschnittliche Zahl an Mitarbeitern 1.600 im Unterschied zu 1.855 in der deutschen Vergleichsgruppe. Auch in diesem Aspekt unterscheiden sich beide Samples nur geringfügig. Eine detailliertere Übersicht über die Größe, Mitarbeiteranzahl sowie verschiedenen Tätigkeitsgebiete der untersuchten Organisationen liefert Tabelle III-7.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Bildung	20% (3)	7% (1)	13% (4)
Soziale Dienste	27% (4)	33% (5)	30% (9)
Gesundheit	13% (2)	20% (3)	17% (5)
Entwicklung	13% (2)	20%(3)	17% (5)
Kultur	20% (3)	7% (1)	13% (4)
Sonstige	6% (1)	13% (2)	10% (3)
Min. Mitarbeiteranzahl	43	34	34
Max. Mitarbeiteranzahl	6.836	14.781	14.781
Durchschnitt	1.600	1.855	1.728
< 50 Mitarbeiter	14% (2)	33% (5)	23% (7)
50-750 Mitarbeiter	33% (5)	33% (5)	33% (10)
750-1.500 Mitarbeiter	20% (3)	14% (2)	17% (5)
>1.500 Mitarbeiter	33% (5)	20% (3)	27% (8)
Min. Ausgaben (Euro)	4,2 Mio.	6,2 Mio.	4,2 Mio.
Max. Ausgaben (Euro)	830,2 Mio.	627,6 Mio.	830,2 Mio.
Durchschnitt (Euro)	163,4 Mio.	145,2 Mio.	154,3 Mio.
< 5 Millionen Euro	6% (1)	0% (0)	3% (1)
5-25 Millionen Euro	27% (4)	33% (5)	30% (9)
25-150 Millionen Euro	40% (6)	47% (7)	44% (13)
>150 Millionen Euro	27% (4)	20% (3)	23% (7)

Tabelle III-7: Zusammensetzung der Stichprobe

¹⁴⁰ Diese Schätzung basiert auf Zahlen der Studien von KENDALL/ALMOND (1999) und ANHEIER/PRILLER/ZIMMER/TOEPLER/SALMON (1999), sowie einem Korrekturfaktor für Inflation von 2,2% pro Jahr in Großbritannien und 1,6% pro Jahr in Deutschland seit Erhebung der Daten. Ausgehend von einem historischen Wechselkurs in Höhe von 1,34 US Dollar pro Euro beträgt die geschätzte Größe des NPO-Sektors in Großbritannien damit etwa 79,2 Milliarden Euro und in Deutschland etwa 90,8 Milliarden Euro.

Um in Anlehnung an andere international vergleichende qualitative Studien nationaler Diversität gerecht zu werden, wurde die Studie nicht auf einen geografischen Raum begrenzt, sondern Interviews der deutschen Vergleichsgruppe wurden mit NPOs aus Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg und Berlin durchgeführt (vgl. Endenich 2012, S. 187). In Großbritannien entstammten die partizipierenden Organisationen aus England und Wales.¹⁴¹ Mit dem Ziel, ein möglichst repräsentatives Bild des NPO-Sektors in beiden Ländern zu gewinnen, wurden darüber hinaus Organisationen aller in beiden Ländern möglichen Rechtsformen in die Stichprobe mitaufgenommen.¹⁴²

Innerhalb der untersuchten Organisationen werden Experten befragt beziehungsweise Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Position über entsprechende Kenntnisse der Abläufe des internen Risikomanagementprozesses verfügen oder in relevante Entscheidungsprozesse involviert sind (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443; Liebold/Trinczek 2009, S. 33f.). Da in der Literatur wenig Kenntnisse darüber vorliegen, ob und in welchem Umfang Risikomanagementprozesse in NPOs implementiert sind, liegt der Schwerpunkt insbesondere darauf, Experten zu gewinnen, die entsprechend fundierte Auskunft geben können, wie und bis zu welchem Grad Techniken und Instrumente des Risikomanagements in der jeweiligen Organisation eingesetzt werden (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 322; Young 2007, S. 372; Carroll/Stater 2009, S. 964; Benjamin 2008, S. 978). Unter Rekurs auf die Definition von MEUSER/NAGEL steht beim vorliegenden Verständnis damit der „privilegierte Zugang zu Informationen“ im Mittelpunkt des Interesses, wenn es um die Beurteilung der Eignung eines Interviewpartners in seiner Rolle als Experte geht (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443).¹⁴³ Von untergeordneter Bedeutung sind in diesem Kontext die fachlichen Kenntnisse oder das Wissen der Befragten,¹⁴⁴ etwa

¹⁴¹ Entsprechend der zentralen wirtschaftlichen und politischen Bedeutung Londons, haben in Großbritannien eine Vielzahl großer und mittelgroßer NPOs ihren Sitz dort. Diese Tatsache reflektiert auch das Sample der Untersuchung, wenngleich neben Wales auch Organisationen aus anderen Teilen Englands an der Befragung teilnahmen.

¹⁴² Die deutschen Vergleichsgruppe setzte sich bezüglich der Rechtsform wie folgt zusammen: 80% (12) eingetragener Verein, 13% (2) gemeinnützige GmbH und 7% (1) Stiftung. In Großbritannien wurden folgende Rechtsformen berücksichtigt: 53% (8) Limited, 27% (4) Unincorporated, Royal Charter 13% (2) und Trust 7% (1).

¹⁴³ Dies deckt sich unter anderem mit Ausführungen von LIEBOLD/TRINCZEK, wonach für die Definition und Abgrenzung eines Experten gerade der angenommene „Wissensvorsprung“ von tragender Bedeutung ist. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff von „Funktionseleiten innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontextes“ eingeführt (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 34).

¹⁴⁴ An anderer Stelle wird in der Literatur zum Begriff Experte auch zwischen *Betriebswissen* und *Deutungswissen* unterschieden (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 134). Aus dieser Sichtweise steht somit das Betriebswissen im Vordergrund und weniger das spezifische Deutungswissen. Damit unterscheidet sich die vorliegende Studie von anderen qualitativen Untersuchungen, die explizit auch den Aspekt des Deutungswissens und das Vorhandensein relevanter Fachkenntnisse fordern (vgl. z.B. Rauter 2013, S. 165; Braun-Lüdicke 2008, S. 216; Endenich 2012, S. 180; Wolfeil 2012, S. 48; Fischer 2006, S. 17f.). FISCHER differenziert das Betriebswissen noch weiter in *technisches Wissen* und *Prozesswissen* (vgl. Fischer 2006, S. 17f.). Auch wenn beide Aspekte für die vorliegende Untersuchung von Interesse sind, soll diese zusätzliche Verfeinerung nicht explizit verfolgt werden.

nachgewiesen durch einen einschlägigen Hochschulabschluss im Bereich Betriebswirtschaft, da gerade eine der Forschungsfragen darauf abzielt zu ermitteln, inwiefern der berufliche Hintergrund und die Ausbildung einen Einfluss auf die Ausgestaltung beziehungsweise Umsetzung des Risikomanagements haben.

Experten in diesem Sinne sind oft nicht immer auf der obersten Hierarchieebene einer Organisation zu finden, sondern auch auf der zweiten oder dritten Ebene, „weil hier in der Regel Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt werden“ oder „weil hier das meiste und das detaillierteste Wissen über interne Strukturen und Ereignisse vorhanden ist“ (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443f.; Fischer 2006, S. 19; Rauter 2013, S. 165). Es ist zu vermuten, dass dies insbesondere von der Größe der Organisation abhängt. So kann bei kleineren Organisationen davon ausgegangen werden, dass in den meisten Fällen die Geschäftsführung in zentrale Aspekte des Risikomanagements eingebunden ist, entweder, weil es noch keine spezielle Funktion für diesen Bereich innerhalb der Organisation gibt oder die Beschäftigung mit der Thematik sich noch in den Anfängen befindet (vgl. Berding 2011, S. 89; Rauter 2013, S. 165). Daher sind in die Untersuchung nicht nur Mitglieder der Geschäftsführung einzubeziehen, sondern auch Mitarbeiter auf zweiter beziehungsweise dritter Ebene, wie etwa Abteilungsleiter des Bereiches Finanzen und Controlling, in Fällen, wo ein hinreichender Grad der organisatorischen Aufgabendifferenzierung vorliegt. In Verbindung mit NPOs, die sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche Mitarbeiter einsetzen, ist darüber hinaus zu entscheiden, welche Personengruppe befragt werden soll (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 279; Berding 2011, S. 89). Da bei einem Vergleich von ehrenamtlich und hauptamtlich Tätigen zu vermuten ist, dass aufgrund einer intensiveren Einbindung in die Prozesse und Aktivitäten der Organisation das spezifische Fachwissen zum Risikomanagement bei Hauptamtlichen ausgeprägter ist, wurde der Schwerpunkt bei der Auswahl der Interviewpartner daher auf hauptamtlich Tätige gelegt (vgl. Berding 2011, S. 89; Mayerhofer 2001, S. 266; Nezhina/Brudney 2010, S. 282).

Unter Berücksichtigung der in der Literatur genannten Aspekte wurden zur Operationalisierung des Begriffs „Experte“ im Rahmen der vorliegenden Studie folgende ergänzende Anforderungen an die Interviewteilnehmer gestellt (vgl. Rauter 2013, S. 161f.; Endenich 2012, S. 180; Berding 2011, S. 89):

- relevante Berufserfahrung im Management einer NPO und Beschäftigung in der aktuellen Position von mindestens zwei Jahren
- hauptamtliche leitende Tätigkeit entweder in der Funktion als Geschäftsführer, im Bereich Controlling beziehungsweise Finanzen oder einem anderem organisatorischen Bereich, dem das Risikomanagement zugeordnet ist
- in dem für Risikomanagement verantwortlichen Bereich hierarchisch möglichst hoch angesiedelt.

Zum Zeitpunkt der Erhebung waren alle interviewten Personen hauptamtlich beschäftigt und seit mindestens zwei Jahren in der aktuellen Position bei der NPO aktiv, in den meisten Fällen sogar wesentlich län-

ger. In Deutschland war mit 69% (11) die überwiegende Mehrheit der Befragten in leitender Funktion im Bereich Controlling oder Finanzen aktiv. In Großbritannien war dieser Anteil leicht geringer, da nur 53% (9) der Interviewpartner diese Position innehatten. Insgesamt scheint Risikomanagement hier mehr eine Aufgabe der Geschäftsführung zu sein beziehungsweise die Geschäftsleitung ist stärker eingebunden, was einen Anteil von 35% (6) am Sample erklärt. In Deutschland betrug dieser Wert 19% (3). In einer gleichen Anzahl von Fällen (2 in Großbritannien und 2 in Deutschland) war die Risikomanagement-Aufgabe weder der Geschäftsführung noch dem Bereich Controlling oder Finanzen zugeordnet. Entweder war es im Bereich der zentralen Verwaltung angesiedelt oder in einem Fall als Teilaufgabe sogar dem Leiter Personal unterstellt. Da in Großbritannien bei zwei Interviews zwei Gesprächspartner teilgenommen haben, beträgt in Großbritannien die Anzahl der interviewten Personen 17 im Vergleich zu 16 in Deutschland, wo nur bei einem Interview zwei Gesprächspartner partizipiert haben. Einen detaillierten Überblick über die Zusammensetzung der Interviewpartner gibt Tabelle III-8.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Anzahl gesamt	17	16	33
Geschäftsführung	35% (6)	19% (3)	27% (9)
Leiter Controlling	53% (9)	69% (11)	61% (20)
Andere leitende Funktion	12% (2)	12%(2)	12% (4)

Tabelle III-8: Interviewpartner der Stichprobe

3.3 Durchführung der Datenerhebung

Ein erster Schritt in der Erhebung von Daten im Rahmen einer Feldstudie und Experten-Befragung besteht darin, Interviewpartner für die Untersuchung zu kontaktieren und zur Mitarbeit zu gewinnen. Dies stellt eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar, da es für den Forscher bedeutet, ihm meist unbekannte Experten zur Partizipation zu bewegen. Wie im vorliegenden Fall handelt es sich oft um leitende Angestellte, deren Zeit oftmals sehr limitiert ist, was die Aufgabe zusätzlich erschwert (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 117; Endenich 2012, S. 183; Helfferich 2011, S. 175f.).¹⁴⁵ In diesem Kontext kommt BACHMANN zu dem Schluss, dass Feldforschung fast immer einen sogenannten „Türöffner“ als Einstieg benötigt, um Untersuchungen in Organisationen durchführen zu können (vgl. Bachmann 2009, S. 251).

In der vorliegenden Studie wurde in 3 Fällen ein solcher „Türöffner“ in Form persönlicher und wissenschaftlicher Kontakte genutzt, um Gesprächspartner gewinnen zu können. Die überwiegende Mehrheit von insgesamt 30 Interviewteilnehmern wurde jedoch durch eine sogenannte *Kaltakquise* angesprochen. Im Rah-

¹⁴⁵ Dieses Problem wird in der Literatur auch unter dem Stichwort „Feldzugang“ diskutiert. Für ausführlichere Abhandlungen zu diesem Thema wird unter anderem auf ATTESLANDER (2003), PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR (2010) und HELFFERICH (2011) verwiesen.

men der Kaltakquise wurden insgesamt 135 Personen in 126 verschiedenen Organisationen angeschrieben. Insgesamt 21 kontaktierte potenzielle Gesprächspartner lehnten ein Interview ab, was in den meisten Fällen mit zeitlichen Limitationen begründet wurde oder aus anderen Gründen kam im weiteren Verlauf eine Teilnahme nicht zustande. Die übrigen 82 Personen antworteten nicht auf die Anfrage. Somit konnte insgesamt eine Erfolgsquote von 24% erzielt werden, wobei diese in Großbritannien mit 20% niedriger war als in Deutschland mit einem Wert von 31%. In der Literatur werden unterschiedliche typische Erwartungswerte für Rücklaufquoten genannt, wobei 10% bis 20% nicht unüblich sind, jedoch konnten bei manchen Studien auch maximale Werte von über 60% bis 80% erreicht werden, je nach spezifischem Feldzugang (vgl. Lang 2009, S. 448; Mayer 2008, S. 100; Endenich 2012, S. 183; Rauter 2013, S. 163; Hartung/Elpelt/Klösener 2005; Atteslander 2003, S. 108). Insofern befindet sich die Erfolgsquote im Bereich vergleichbarer Studien, insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der überwiegende Teil der Interviewpartner durch Kaltakquise gewonnen werden musste und die Befragten alle Tätigkeitsbereiche des NPO-Sektors abdecken sollten.

Insgesamt konnten somit 33 Gesprächspartner in 30 verschiedenen Organisationen akquiriert werden. Damit liegt der Stichprobenumfang zwar unter der typischen Größe quantitativer Untersuchungen, die Anzahl der involvierten Experten geht aber über den üblichen Umfang von qualitativen Studien hinaus. Diese liegt je nach Fragestellung und Erkenntnisinteresse gewöhnlich zwischen 5 und 25 (vgl. Kvale 2007, S. 44; Berding 2011, S. 90). Auf die Frage, was die richtige beziehungsweise angemessene Größe für eine Feldstudie in Form einer Expertenbefragung ist, antwortet KVALE: „Interview as many subjects as necessary to find out what you need to know. In qualitative studies, the number of subjects tends to be either too small or too large. If the number of subjects is too small, it is difficult to generalize and not possible to test hypotheses of differences among groups or to make statistical generalizations. If the number of subjects is too large, there will hardly be time to make penetrating analyses of the interviews“ (vgl. Kvale 2007, S. 43). Vor dem Hintergrund, dass sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland der gesamte NPO-Sektor mit seinen sechs verschiedenen Tätigkeitsgebieten im Rahmen der Studie abgedeckt werden soll und darüber hinaus verallgemeinerbare Ergebnisse generiert werden sollen, wurde eine Stichprobengröße von 30 Organisationen gewählt, die gleichzeitig aber auch noch eine vertiefte Analyse der Einzelfälle zulässt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 97; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 47). Darüber hinaus konnte zum Ende der Studie, wie beim theoretischen Sampling angeregt, beobachtet werden, dass kaum neue Informationen generiert wurden beziehungsweise sich redundante oder wiederkehrende Typen von Ausgestaltungsstrukturen in den untersuchten NPOs zeigten (vgl. Strauss 1991, S. 70; Mayer 2008, S. 39; Rosenthal 2008, S. 87; Rauter 2013, S. 163f.).

Der Erstkontakt zu den potenziellen Gesprächspartnern erfolgte per Email, wobei neben einer formellen Anfrage einschließlich des geschätzten Zeitaufwands für die Durchführung des Interviews eine knappe Be-

schreibung des Forschungsvorhabens gegeben wurde. Als Anreiz zur Teilnahme wurde einerseits die praktische Relevanz des Themas herausgestellt und gleichzeitig angeboten, die Ergebnisse der Studie zur Verfügung zu stellen. Mit den Personen, die sich zurückgemeldet haben, wurde anschließend telefonisch oder per Email ein Gesprächstermin vereinbart (vgl. Brake/Weber 2009, S. 424; Rauter 2013, S. 163; Eendenich 2012, S. 184; Lang 2009, S. 448). Auf Anfrage wurde zur Vorbereitung auf den Gesprächstermin vorab der Interviewleitfaden zur Verfügung gestellt, wobei dies jedoch nicht aktiv angeboten wurde, um einen möglichst repräsentativen Eindruck vom Status quo der Ausgestaltung des Risikomanagements in beiden Ländern gewinnen zu können.¹⁴⁶ Insgesamt 5 der kontaktierten Organisationen erfragten die Zusendung des Leitfadens, wobei 2 nach Erhalt des Interviewleitfadens für eine weitere Teilnahme nicht mehr zur Verfügung standen, ohne dies jedoch explizit zu begründen (vgl. Fischer 2006, S. 19). Die anschließende Durchführung des persönlichen Interviews erfolgte in der jeweiligen Landessprache (vgl. Brandau 2010, S. 55). Um den Gesprächsrahmen abzustecken, wurde zu Beginn des Interviews sowohl ein Überblick über die Forschungsziele und Motivation als auch das methodische Vorgehen gegeben. Gleichzeitig wurde eine vertrauliche Behandlung aller Informationen und anonymisierte Auswertung der gewonnenen Daten zugesichert (vgl. Kvale 2007, S. 55; Gläser/Laudel 2010, S. 279; Rauter 2013, S. 173f.; Eendenich 2012, S. 186; Helfferich 2011, S. 202; Heinze 2001, S. 172).

Um die spätere Auswertung der gewonnenen Daten zu erleichtern und möglichst genau festzuhalten, was von den befragten Personen gesagt wurde, wurden die Gespräche mit den Interviewpartnern aufgezeichnet. TRIPP bringt die Bedeutung der wortgetreuen Aufzeichnung von Gesprächen mit Blick auf den Erkenntnisgewinn und die anschließende Datenauswertung wie folgt treffend zum Ausdruck: „The words of an interview are the most accurate data and that the transcript of those words carries that accuracy with negligible loss“ (vgl. Tripp 1983, S. 40). Wie MAYER als weiteren Vorteil herausstellt, kann sich der Interviewer somit „ganz auf die Befragung konzentrieren“ und in interaktiver Weise am Gesprächsverlauf teilnehmen beziehungsweise gezielt Rückfragen stellen. Damit kommt die Interviewsituation eher einem „Gespräch unter Experten“ nahe (vgl. Mayer 2008, S. 47; Pfadenhauer 2009, S. 454; Flick 2009a, S. 294ff.; Berding 2011, S. 93; Bortz/Döring 2006, S. 248). Die durchschnittliche Dauer der durchgeführten Interviews betrug 43 Minuten und war in den Samples beider Länder etwa gleich. Die Länge der Gespräche variierte zwar etwas mit der Auskunftsfreudigkeit des Befragten und dem Implementierungsgrad des Risikomanagements inner-

¹⁴⁶ In der Literatur wird vereinzelt angeregt, den Interviewleitfaden vorab zu versenden, um den potenziellen Gesprächspartnern die Möglichkeit zu geben, zu eruieren, ob sie zu den verschiedenen Themenbereichen Auskunft geben können oder nicht und so den Expertenstatus der Teilnehmer zu sichern (vgl. Healey/Rawlinson 1993, S. 345; Fischer 2006, S. 19). Wie angedeutet wurde mit Blick auf die Darstellung eines möglichst unverzerrten Bildes der Risikomanagement-Realität in Großbritannien und Deutschland im Rahmen der vorliegenden Studie auf ein solches Vorgehen bewusst verzichtet.

halb der Organisation, insgesamt aber konnte bei allen Interviews mit wenigen Ausnahmen eine ähnliche Dauer beobachtet werden. Insgesamt lag somit sowohl die Gesamtlänge der geführten Interviews als auch die Varianz der Auskunftsfreudigkeit im Rahmen vergleichbarer betriebswirtschaftlicher Feldstudien (vgl. Fischer 2006, S. 20; Rauter 2013, S. 176). Um den Gesprächsablauf und die Praktikabilität des Leitfadens zu testen, wurde vor Beginn der Befragung ein Pretest durchgeführt und anschließend marginale Veränderungen der Reihenfolge und Fragestellungen vorgenommen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 107; Rauter 2013, S. 226f.; Endenich 2012, S. 188; Berding 2011, S. 94; Ebster/Stalzer 2013, S. 206). Die zentrale Datenerhebung erfolgte dann zwischen Juni und Oktober 2012 in Großbritannien und in Deutschland zwischen Mai und November 2012. Die meisten Interviewpartner erklärten sich bereit, auch nach der Durchführung des Interviews für den Fall von Rückfragen zur Verfügung zu stehen, wovon während der Auswertung des Datenmaterials auch vereinzelt Gebrauch gemacht wurde. Insgesamt wurden 26 Interviewpartner für ein persönliches Gespräch vor Ort aufgesucht. In den übrigen Fällen wurde dem Wunsch der Gesprächspartner nachgekommen und die Befragung telefonisch durchgeführt.¹⁴⁷ Nach Abschluss der Auswertung wurden mit 3 Organisationen in Großbritannien und 3 in Deutschland die Ergebnisse der Studie zur Validierung und Absicherung der Erkenntnisse diskutiert.

In Anlehnung an andere explorative Feldstudien wurde neben den Experteninterviews noch weitere Daten in die Analyse einbezogen (vgl. Babiak/Thibault 2009, S. 124; Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 205; Endenich 2012, S. 188; Berding 2011, S. 94; Ahrens/Chapman 2007, S. 12). Dieses Konzept der Datengewinnung, bei dem Befunde aus mehreren Informationsquellen gewonnen werden, wird im Kontext qualitativer Forschung auch als *Datentriangulation* bezeichnet (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 365; Flick 2011, S. 13; Berding 2011, S. 94). Von Triangulation wird nach DENZIN allgemein dann gesprochen, wenn ein zu untersuchendes Phänomen aus mehreren Perspektiven unter Zuhilfenahme des kombinierten Einsatzes verschiedener Methoden beleuchtet wird (vgl. Denzin 2009, S. 297). Je nach Kontext werden durch dieses Vorgehen verschiedene Ziele verfolgt. Zum einen können so gewonnene Erkenntnisse validiert und in gewisser Weise objektiviert werden. Gleichzeitig gewinnen sie zusätzlich an Tiefe beziehungsweise führen zu einem umfassenderen Verständnis des Untersuchungsgegenstandes. Zusätzlich können Schwächen einer bestimmten Erhebungsmethode ausgeglichen und insgesamt die Validität der gewonnenen Daten erhöht werden, wodurch die Qualität der qualitativen Forschungsergebnisse gesteigert wird (vgl. Flick 2007, S. 200; Lühr

¹⁴⁷ In der Literatur lässt sich eine eindeutige Tendenz feststellen, die Experteninterviews vor Ort in der gewohnten Umgebung des Gesprächspartners favorisieren. Als Gründe werden unter anderem positive Auswirkungen auf das Gesprächsklima und die Möglichkeit der Gewinnung weiterführender Informationen genannt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 153f.; Endenich 2012, S. 185; Rauter 2013, S. 175; Brandau 2010, S. 55). In der vorliegenden Studie konnte jedoch kein Unterschied in der Auskunftsbereitschaft bei den Gesprächspartnern beobachtet werden, die sich nur für eine telefonische Teilnahme bereit erklärten.

2010, S. 138; Gläser/Laudel 2010, S. 105). Mit dieser Intention der Steigerung der Datenqualität und der Vertiefung des Verständnisses des Forschungsgegenstandes, wurden in der Untersuchung Daten aus den Experteninterviews um Informationen aus Dokumenten, wie aktuellen Geschäftsberichten, Jahresabschlüssen, Lageberichten sowie anderen öffentlich zugänglichen Informationen der untersuchten NPOs ergänzt (vgl. Eisenhardt 1989, S. 541; Yin 2009, S. 99f.; Eendenich 2012, S. 188; Köckeis-Stangl 1982, S. 363).¹⁴⁸

Wie GLÄSER/LAUDEL empfehlen bedarf „jedes Experteninterview einer individuellen Vorbereitung“. Entsprechend wurden einige der gewonnenen Daten nicht nur bewusst im Rahmen der Stichprobenerstellung genutzt sondern auch zur Vorbereitung des Interviews verwendet, um gezielte Aspekte während des Gesprächs erfragen zu können. Kenntnisse über die Organisation und insbesondere deren Mission verdeutlichen im Interviewprozess auch Professionalität und eine gewissenhafte Beschäftigung mit der NPO, was sich grundsätzlich positiv auf den Gesprächsverlauf sowie die Bereitschaft zu Auskünften auf Seiten des Befragten auswirken sollte (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 95; Eendenich 2012, S. 188).

Neben diesen öffentlich zugänglichen Informationen stellten insgesamt 6 Gesprächspartner zusätzliche Informationen bereit beziehungsweise erlaubten Einsicht in vertrauliche interne Dokumente, wie Sitzungsprotokolle, Organisationsanweisungen, Prozessdokumentationen und Berichte an die Geschäftsführung. Diese Daten wurden nicht aktiv erfragt, sondern unaufgefordert von den Befragten im Laufe des Gesprächs miteingebracht, um bestimmte Aspekte beziehungsweise interne Abläufe besser zu verdeutlichen oder erklären zu können. Zusätzlich zu den öffentlichen und von den Gesprächspartnern zur Verfügung gestellten Dokumenten wurden, wie von ROSENTHAL für qualitative Untersuchungen angeregt, während der Interviews handschriftliche *Feldnotizen* angefertigt: „Bei der Erhebung von Interviews, die häufig im Alltagskontext der Befragten erfolgt, befinden sich die Interviewer ebenfalls in deren Lebenswelt und es ist geboten, darüber Feldnotizen anzufertigen“ (vgl. Rosenthal 2008, S. 17; Eendenich 2012, S. 188; Rauter 2013, S. 174; Frieberthäuser/Richter/Boller 2010, S. 380). Nach FLICK vervollständigen die Feldnotizen die Aufzeichnungen und das Transkript der Interviews, in dem während des gesamten Forschungsprozesses insbesondere die folgenden Informationen festgehalten werden (vgl. Flick 2009a, S. 434f.; Flick 2011, S. 56).¹⁴⁹

- Beobachtungen, um im Feld gewonnene Eindrücke zu dokumentieren

¹⁴⁸ So konnte beispielsweise beobachtet werden, dass gerade in Geschäftsberichten Hinweise auf den Umgang mit Risiken und eingesetzten Instrumenten zum Risikomanagement gegeben wurden. Dies reichte von knappen Ausführungen bis zu umfangreichen Beschreibungen des Umgangs mit verschiedenen Risikoarten.

¹⁴⁹ Für eine detaillierte Ausführung zu Feldnotizen wird auf FLICK (2009a), PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR (2010) und SILVERMAN (2010) verwiesen. Neben den hier genannten inhaltlichen Aspekten, lassen sich Feldnotizen systematisch nach *empirischen* Notizen, *methodischen* Notizen und *theoretischen* Notizen unterscheiden, beziehungsweise anderen Vorschlägen folgend nach *Beobachtungen*, *Kontextinformationen* sowie *methodischer* und *theoretischer Reflexion* (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 63ff.).

- Aufzeichnungen darüber, wie bestimmte Methoden und Instrumente in einer bestimmten Situation eingesetzt wurden
- Theoretische Notizen über beobachtete Zusammenhänge und Bestätigung von Vermutungen.

Im Rahmen dieser Studie konzentrierten sich die Feldnotizen in erster Linie auf den ersten von FLICK genannten Aspekt, nämlich in und nach der Gesprächssituation, Beobachtungen und Eindrücke für die weitere Analyse festzuhalten. Gleichzeitig wurden für das jeweilige Gespräch weiterführende beziehungsweise vertiefende Kontextinformationen vermerkt, die durch Nachfragen noch weiter erörtert werden sollten. Zusätzlich erfolgte eine theoretische Reflexion während des gesamten Forschungsprozesses, wobei Informationen über Zusammenhänge, die sich andeuteten beziehungsweise spezifische Merkmale des NPO-Risikomanagements, fixiert wurden. Hierzu wurden am Ende jedes Leitfadens im Sinne einer Interviewnachbereitung zentrale Beobachtungen und Besonderheiten für die Datenauswertung und weitere Interpretation festgehalten (vgl. Flick 2009a, S. 469; Bortz/Döring 2006, S. 340; Endenich 2012, S. 188; Rauter 2013, S. 174; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 65).

3.4 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Der erste Schritt zur inhaltsanalytischen Auseinandersetzung mit den durch die Experteninterviews gewonnenen Informationen besteht in der vollständigen und wörtlichen Transkription der Gespräche. MAYRING und TRIPP bezeichnen diesen Prozess als „unabdingbare“ Voraussetzung für eine „ausführliche Analyse“ der geführten Interviews sowie notwendig zur nachvollziehbaren Beantwortung der gestellten Forschungsfragen (vgl. Mayring 2002, S. 89; Tripp 1983, S. 40; Bortz/Döring 2006, S. 341; Endenich 2012, S. 190). Es erlaubt die vollständige Textfassung zuvor verbal erhobenen Materials, „was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ und ermöglicht die Betrachtung einzelner Aussagen im Kontext und ihrer Beziehung zueinander (vgl. Mayring 2002, S. 89). Auch wenn die Transkription ein sehr zeitintensives Vorgehen ist, ist dieser Schritt, wie KING bemerkt, alternativenlos und von elementarer Bedeutung in der qualitativen Forschung: „Difficult and time-consuming though transcription is, there really is no satisfactory alternative to recording and fully transcribing qualitative research interviews“ (vgl. King 1994, S. 25). Diese Einschätzung findet weitere Unterstützung darin, dass nur ein Transkript eine akkurate und präzise Fixierung des Gesagten erlaubt, ohne interpretativ das Material vorzeitig im Datenerhebungsprozess zu reduzieren oder zu beeinflussen (vgl. Bishop 2005, S. 126; Silverman 2006, S. 241).

In der Forschungspraxis haben sich verschiedene Transkriptionsregeln und Methoden etabliert, wobei sich das Vorgehen in der spezifischen Forschungssituation am Erkenntnisinteresse und den zur Auswertung relevanten Aspekten orientieren sollte (vgl. Kowal/O'Connell 2004, S. 251; Gläser/Laudel 2010, S. 193; Silverman 2006, S. 210). Als Anhaltspunkt formulieren FLICK und STEINERT in diesem Zusammenhang die Regel, „nur so viel und so genau zu transkribieren, wie die Fragestellung es tatsächlich erfordert“, was gerade

im Kontext betriebswirtschaftlicher Untersuchungen, wo der sprachliche Austausch von Informationen im Mittelpunkt steht, keine „übertriebenen Genauigkeitsstandards“ rechtfertigt (vgl. Steinert 2008, S. 243f.; Flick 2009b, S. 380; Witzel/Reiter 2012, S. 72). Vor diesem Hintergrund und der Tatsache, dass der Schwerpunkt in der vorliegenden Untersuchung auf der inhaltlichen und thematischen Ebene angesiedelt ist, sind sprachliche Färbungen sowie phonetische Gesichtspunkte nicht relevant und müssen von daher auch nicht in die Transkription miteinbezogen werden (vgl. Mayring 2002, S. 91; Liebold/Trinczek 2009, S. 41; Steinert 2008, S. 244). Aus diesem Grund wurden beim Transkribieren der Gespräche grammatikalische und sprachliche Glättungen vorgenommen, ohne dabei Einfluss auf inhaltliche Aspekte zu nehmen oder diese zu reduzieren. Ebenfalls dem sachlichen Charakter des Experteninterviews folgend, wurde bei der Transkription darauf verzichtet, non-verbale Ereignisse sowie paraverbale Äußerungen und außersprachliche Merkmale zu dokumentieren. Zur Sicherung der Qualität und Gewährleistung einer möglichst wortgetreuen Übertragung des gewonnenen sprachlichen Materials erfolgte, wie in der Literatur angeregt wird, abschließend ein Korrekturhören der Transkripte (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 193f.; Mayring 2002, S. 89ff.; Berding 2011, S. 97; Endenich 2012, S. 190f.; Flick 2009b, S. 380; Steinert 2008, S. 244).

Es erfolgte keine Übersetzung der englischsprachigen Interviews, sondern sie wurden in der Originalsprache ausgewertet, um eventuelle Verzerrungen oder Fehlinterpretationen der Aussagen zu vermeiden. Die gleichen Regeln der grammatikalischen und sprachlichen Glättung wurden unter Konsultation eines Muttersprachlers aber auch hier angewendet (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 193f.; Mayring 2002, S. 89ff.). Wie den Interviewpartnern zugesichert und auch vor dem Hintergrund des inhaltlichen Fokus der Studie, wurden während des Transkriptionsprozesses alle Hinweise auf Personen und an der Untersuchung beteiligten Organisationen anonymisiert. Die Namen der teilnehmenden NPOs wurden durch Codes ersetzt, wobei für das großbritannische Sample die Abkürzungen GB01 bis GB15 und bei der deutschen Vergleichsgruppe DE01 bis DE15 verwendet wurden (vgl. Flick 2009b, S. 380; Gläser/Laudel 2010, S. 194; Endenich 2012, S. 190; Berding 2011, S. 97; Rauter 2013, S. 349). In Anlehnung an BAUMGARTH/KOCH wurde im Anschluss an die Transkription der Interviews das so gewonnene Textmaterial fallspezifisch mit den anderen Informationsquellen, wie internen Dokumenten, aktuellen Geschäftsberichten, Jahresabschlüssen, Lageberichten sowie öffentlich zugänglichen Informationen der untersuchten NPOs zusammengeführt (vgl. Baumgarth/Koch 2009, S. 155).¹⁵⁰

¹⁵⁰ Ein solches Vorgehen der Zusammenführung verschiedener Datenquellen im Rahmen der Inhaltsanalyse hat sich in den vergangenen Jahren in der internationalen NPO-Forschung als zielführendes Instrument etabliert, wie eine Reihe von Studien dokumentieren (vgl. z.B. Saxton/Guo 2011, S. 271; Chadwick-Coule 2011, S. 40; Jäger/Rehli 2012, S. 223; Schiller/Almog-Bar 2013, S. 946; Chikoto/Halicki 2013, S. 352).

Der nächste Schritt nach der sorgfältigen Transkription der verbalen Informationen und der Zusammenführung mit den weiteren Daten besteht in der Analyse und strukturierten Auswertung des gewonnenen Textmaterials. Die Herausforderung dieses Prozesses besteht darin, wie PATTON treffend zusammenfasst, Ordnung und Struktur in die vorhandene Datenmenge zu bringen und zentrale Erkenntnisse herauszufiltern: „The challenge is to make sense of massive amounts of data, reduce the volume of information, identify significant patterns, and construct a framework for communicating the essence of what the data reveal. The problem is that ... there are no absolute rules except to do the very best with your full intellect to fairly represent the data and communicate what the data reveal given the purpose of the study“ (vgl. Patton 1990, S. 371). Auch wenn es nicht unbedingt „absolute Regeln“ gibt, wie PATTON bemerkt, so haben sich in den vergangenen Jahrzehnten jedoch einige Methoden zur strukturierten und regelbasierten Interpretation von Textmaterial etabliert (vgl. Mayring 2002, S. 12; Früh 2001, S. 25).

Unter der Bezeichnung der *Inhaltsanalyse* hat sich im Kontext der qualitativen Forschung „eine wissenschaftliche Methode zur systematischen sowie regel- und theoriegeleiteten Auswertung von Kommunikationsmaterial“ entwickelt (vgl. Endenich 2012, S. 191; Gläser/Laudel 2010, S. 198; Silverman 2006, S. 59). An den Enden der gesamten methodischen Bandbreite der Inhaltsanalyse lassen sich als gegensätzliche Grundpositionen beziehungsweise Ausprägungen einerseits der *normative* und andererseits der *interpretative* Ansatz unterscheiden (vgl. Bartsch/Specht 2011, S. 386; Lamnek/Krell 2010, S. 435; Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 245f.; Endenich 2012, S. 192; Mayer 2008, S. 25). Dem normativen Ansatz lässt sich die *quantitative Inhaltsanalyse* zuordnen, die in erster Linie auf der Untersuchung von Häufigkeiten basiert und von einem naturwissenschaftlich-positivistischen Verständnis ausgeht. Dabei geht es darum, mit Hilfe von Methoden der Statistik Erkenntnisse zu generieren, in dem ausgewertet wird, wie oft bestimmte Begriffe oder Ausdrücke in dem zu analysierenden Textmaterial vorkommen (vgl. Mayring 2010, S. 13; Bortz/Döring 2006, S. 149ff.; Silverman 2006, S. 159ff.; Krippendorff 2004, S. 87; Ebster/Stalzer 2013, S. 206). Einer der Hauptkritikpunkte an dieser Methode besteht darin, dass sowohl der Kontext, inhaltliche Zusammenhänge als auch die volle Komplexität des Untersuchungsgegenstandes durch ein solches Vorgehen nicht angemessen erfasst werden können beziehungsweise es zu einer erheblichen Informationsreduktion kommt (vgl. Mayring 2010, S. 19; Gläser/Laudel 2010, S. 197f.). Zur Überwindung dieser Limitationen hat sich die *qualitative Inhaltsanalyse* als Methode zum Verstehen von sprachlichem Material entwickelt, die einer offenen, interpretativen Konzeption folgt und den Fokus auf ein systematisches Erschließen der Sinnstrukturen des Ausgangsmaterials legt (vgl. Mayring 2010, S. 26; Bartsch/Specht 2011, S. 386).¹⁵¹ Dabei zielt die qualitative Inhaltsanalyse insbe-

¹⁵¹ Für eine detaillierte Darstellung des historischen Kontexts und die Entwicklung der qualitativen Inhaltsanalyse als Instrument der qualitativen Forschung wird auf MAYRING (2010) und GLÄSER/LAUDEL (2010) verwiesen.

sondere auf folgende Aspekte ab, die im Rahmen einer rein quantitativen Auswertung kaum Berücksichtigung finden oder oftmals zu kurz kommen (vgl. Mayring 2002, S. 114; Krippendorff 2004, S. 87):

- Analyse des *Kontexts* von verschiedenen Textbestandteilen
- Untersuchung *latenter* Sinnstrukturen
- Berücksichtigung markanter *Einzelfälle* und dessen, was im Text *nicht* vorkommt.

Auch wenn die qualitative Inhaltsanalyse ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen fordert, bedeutet dies jedoch nicht, wie MAYRING herausstellt, dass es sich um ein „Standardinstrument“ handelt, das immer gleich aussieht. Dies würde in vielen Fällen den individuellen und komplexen Anforderungen des Untersuchungsgegenstandes nicht gerecht, wie es gerade an der quantitativen Inhaltsanalyse kritisiert wird. Stattdessen geht es darum, auf die Bedürfnisse der spezifischen Fragestellung und des Gegenstands angepasst, ein Ablaufmodell zur Textanalyse zu konstruieren, das sich an festgelegten und begründeten Regeln orientiert (vgl. Mayring 2010, S. 48f.; Liebold/Trinczek 2009, S. 45; Kühl/Strodtholz/Taffertshofer 2009, S. 20).¹⁵² Das heißt, das Datenmaterial soll „streng methodisch kontrolliert“ schrittweise analysiert und verstanden werden, „ohne in vorschnelle Quantifizierungen abzurutschen“ (vgl. Mayring 2002, S. 114). Dieses Vorgehen zielt darauf ab, dass die gewonnenen Ergebnisse und Rückschlüsse intersubjektiv nachvollziehbar sind. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit bedeutet zwar nicht, dass die Inhaltsanalyse die Eigenschaft der Subjektivität vollständig aufgibt, aber unterschiedliche Forscher sollten bei Anwendung der gleichen Regeln, im Sinne einer „Re-Interpretation“, zu identischen Schlussfolgerungen bei der Untersuchung des Materials gelangen (vgl. Lamnek/Krell 2010, S. 434; Mayring 2010, S. 47). Theoriegeleitetheit bedeutet in diesem Kontext, dass alle Festlegungen und Entscheidungen entlang der einzelnen Analyseschritte durch theoretische Argumente und Überlegungen begründet beziehungsweise validiert sein müssen. Wie MAYRING es formuliert, werden so technische Unschärfen „durch theoretische Stringenz ausgeglichen“ und inhaltliche Argumente bekommen Vorrang vor Verfahrensargumenten (vgl. Mayring 2010, S. 50f.).

Aufgrund des mangelnden Vorwissens über Risikomanagement in NPOs und dem Ziel, Zusammenhänge zu erschließen sowie der Komplexität des Untersuchungsgegenstands, wurde bewusst ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dieser Logik folgend, sowie unter Berücksichtigung der an der quantitativen Inhaltsanalyse geäußerten Kritik einer zu starken inhaltlichen Reduktion, wurde in der vorliegenden Untersuchung zur Auswertung des Datenmaterials auf die qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen, die sich insbesondere dann empfiehlt, wenn es um eine theoriegeleitete Analyse von Experteninterviews geht (vgl.

¹⁵² Damit grenzt sich die qualitative Inhaltsanalyse auf der anderen Seite von einer „freien“ Interpretation des Textmaterials ab, da jeder Analyseschritt dokumentiert ist sowie jede Entscheidung im Auswertungsprozess einer vorher definierten Regel folgt und damit nachvollziehbar ist (vgl. Mayring 2010, S. 49).

Mayring 2002, S. 121; Rosenthal 2008, S. 135). Darüber hinaus erlaubt der limitierte Stichprobenumfang der Untersuchung zwar gewisse Verallgemeinerungen, ist aber nicht unbedingt auf die Anforderungen einer ausschließlich quantitativen Inhaltsanalyse zugeschnitten (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 198).

Was die praktische Umsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse angeht, gibt es verschiedene Ansätze und Implementationsmöglichkeiten, denen jedoch allen im Kern gemein ist, dass sie systematisch und datenreduzierend die Bedeutung des Textes erfassen wollen (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 245).¹⁵³ Im Modell von GLÄSER/LAUDEL steht im Mittelpunkt die „Extraktion komplexer Informationen aus Texten“ mit dem Ziel einer explorativen möglichst offenen und in erster Linie induktiven Erschließung des Datenmaterials (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 198f.). Statt einer unmittelbaren Analyse der Ursprungstexte konzentriert sich die Datenauswertung auf extrahierte Informationen, die mit Hilfe eines theoriegeleiteten „Suchrasters“ identifiziert und strukturiert werden. Diese Herangehensweise an das Ausgangsmaterial stellt den zentralen Unterschied zu der Methode von MAYRING dar, die auf einer Kodierung und Indizierung von einzelnen Textbestandteilen innerhalb eines vorgegebenen Kategoriensystems zur Auswertung basiert und damit sowohl Text als auch Index zum Gegenstand der Analyse macht (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 199ff.; Mayring 2010, S. 59). Im Zentrum dieses Ansatzes der Kodierung von Informationen steht ein theoriegeleitetes für das Datenmaterial entwickeltes Kategoriensystem, mit dessen Hilfe gezielt Informationen aus dem Ursprungstext herausgefiltert und Textteile zugeordnet werden. Diese Methode hat somit zwar mehr deduktiven Charakter, lässt aber auch die induktive Ableitung von Kategorien sowie eine Kombination beider Vorgehensweisen zu (vgl. Mayring 2002, S. 114ff.; Bortz/Döring 2006, S. 330; Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 247; Meyer/Raffelt 2011, S. 322).¹⁵⁴ Ebenfalls ausgehend von der Flexibilität des Ansatzes von MAYRING soll eine Integration von qualitativen und quantitativen Verfahrensweisen ermöglicht werden, wo es die Umstände nahe legen oder eine ergänzende statistische Untermauerung durch Auswertung von Häufigkeiten der Kategorien angebracht beziehungsweise zielführend ist, um eine Verallgemeinerung der Ergebnisse zu unterstützen (vgl. Mayring 2010, S. 51).¹⁵⁵

¹⁵³ Für eine Übersicht und Beschreibung verschiedener Varianten der qualitativen Inhaltsanalyse wird unter anderem auf ATTESLANDER (2003), GLÄSER/LAUDEL (2010) und MAYRING (2010) sowie HSIEH/SHANNON (2005) verwiesen.

¹⁵⁴ Bei der Kombination deduktiven und induktiven Vorgehens wird in der Regel ein a priori entwickeltes Kategorienraster bei der Durchsicht und Analyse des Materials um zusätzliche Aspekte ergänzt und verfeinert (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 330). Für eine detaillierte Beschreibung wird auf MAYRING (2010) und HUSSY/SCHREIER/ECHTERHOFF (2010) verwiesen.

¹⁵⁵ Bei MAYRING heißt es hierzu: „Eine qualitativ sorgfältig begründete Kategorienzuordnung zu einem Material kann aber auch durch komplexere statistische Auswertungstechniken ergänzt werden, wenn es das Ziel der Analyse nahelegt und der Gegenstand erlaubt“ (vgl. Mayring 2010, S. 51).

Da der Ansatz von MAYRING nicht nur eine granularere Untersuchung erlaubt, sondern auch die gefundenen Codes beziehungsweise Zuordnungen zu Kategorien ergänzend als Grundlage für eine quantitative Auswertung im Sinne des intendierten Mix-Methods-Ansatzes herangezogen werden können, wurde diese Methode verwendet (vgl. Baumgarth/Koch 2009, S. 155; Flick 2009b, S. 380). In diesem Zusammenhang versteht sich die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING zwar in erster Linie als qualitative Methode bei der Kategorienzuordnung mit einem interpretativen Zugang zum Datenmaterial, ist aber wegen seiner Offenheit nicht notwendigerweise als Gegenentwurf zu einer quantitativen Analyse zu sehen (vgl. Mayring 2002, S. 117).

3.5 Ablaufmodell der Datenauswertung

Das Modell der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING lässt sich sehr individuell an die Spezifika des Untersuchungsgegenstandes und den jeweiligen Kontext anpassen. Neben den gemeinsamen Elementen, wie der systematischen Herangehensweise einschließlich der Formulierung eines Ablaufmodells und Bildung von Kategorien, unterscheidet MAYRING verschiedene Grundtechniken in der Anwendung der interpretativen Inhaltsanalyse und bildet daraus verschiedene „Prototypen“ zur strukturierten Auswertung, die jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen (vgl. Mayring 2010, S. 94; Schreier 2012, S. 20f.; Bortz/Döring 2006, S. 332):¹⁵⁶

- Bei der *inhaltlichen Strukturierung* geht es in erster Linie darum, das Datenmaterial themenorientiert zu untersuchen und nur relevante Inhaltsbereiche für eine weiterführende Analyse zu extrahieren und zusammenzufassen (vgl. Mayring 2010, S. 98; Gläser/Laudel 2010, S. 229).
- In ähnlicher Weise, jedoch mit dem Fokus auf der Ableitung und Untersuchung von Typen, filtert die *typisierte Strukturierung* das Textmaterial nach markanten Ausprägungen. Ziel ist es dabei, besonders „markante Bedeutungsgegenstände“ oder charakteristische beziehungsweise repräsentative Merkmale der Untersuchungsobjekte aus dem Material herauszuziehen und genauer zu beschreiben (vgl. Mayring 2010, S. 98f.; Bortz/Döring 2006, S. 332).

¹⁵⁶ Neben der *Strukturierung* des Datenmaterials, die das Ziel hat, als eine Art Filter bestimmte Aspekte aus dem Textmaterial herauszuarbeiten, schlägt MAYRING noch zwei weitere prinzipielle Ansätze zur interpretativen Analyse vor (vgl. Mayring 2010, S. 65). Ziel der *Zusammenfassung* ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen inhaltlichen Punkte erhalten bleiben und ein „überschaubarer Korpus“ gebildet wird, der immer noch ein realistisches „Abbild des Grundmaterials“ darstellt (vgl. Schreier 2012, S. 110; Mayring 2010, S. 65; Mayring 2002, S. 115f.; Krippendorff 2004, S. 83). Im Rahmen der *Explikation* oder Kontextanalyse werden bestimmte Textteile einer tiefergehenden Untersuchung und Interpretation unterzogen, indem zusätzliches Datenmaterial zur Auswertung herangezogen wird. Das Ziel hier ist genau entgegengesetzt zur Zusammenfassung und Textreduktion (vgl. Mayring 2010, S. 85). Insgesamt ergeben sich durch weitere Untergruppen, wie der Unterscheidung nach induktiver und deduktiver Kategorienbildung, insgesamt acht verschiedene Analyseformen. Zur detaillierten Beschreibung der einzelnen Typen wird auf MAYRING (2010) verwiesen.

- Im Rahmen der *skalierenden Strukturierung* sind Skalenpunkte entweder vorgegeben oder sollen aus dem Datenmaterial herausgearbeitet werden (vgl. Mayring 2010, S. 101; Gläser/Laudel 2010, S. 201).
- Die *formale Strukturierung* zielt darauf ab, die innere Struktur des Textmaterials nach bestimmten formalen Gesichtspunkten zu systematisieren und zu filtern. Insbesondere geht es darum, das Datenmaterial zu untergliedern und schematisieren (vgl. Mayring 2010, S. 94).

In der vorliegenden Studie wird intendiert, durch die Auswertung des Datenmaterials zweierlei zu erreichen. Zum einen soll der gegenwärtige Umsetzungsstand und die Ausprägung bestimmter Typen des Risikomanagements in beiden untersuchten Ländern festgehalten werden. Was sowohl die Beschreibung des Risikomanagementprozesses, als auch die Abgrenzung verschiedener Risikomanagement-Typen betrifft liegen Vorkenntnisse vor, die eine *deduktive* Kategorienentwicklung erlauben (vgl. Henschel 2010, S. 169ff.; Löhr 2010, S. 56; Mayring 2010, S. 83; Kuckartz/Ebert/Rädiker/Stefer 2009, S. 79). Mit Blick auf den Ablauf der Auswertung, eignet sich an dieser Stelle im Modell von MAYRING eine *typisierte Strukturierung* des Textmaterials (vgl. Mayring 2010, S. 98f.; Bortz/Döring 2006, S. 332).¹⁵⁷

Als Zweites soll durch die Datenauswertung das erhobene Material nach bestimmten Kriterien inhaltlich geordnet beziehungsweise gegliedert und insbesondere Aspekte, die die Motivation für die Implementierung des Risikomanagements beschreiben, herausgefiltert werden. Diese Zielsetzung deckt sich im Modell von MAYRING am ehesten mit einer *inhaltlichen Strukturierung* (vgl. Mayring 2010, S. 98; Gläser/Laudel 2010, S. 229). Die Untersuchung bestehender empirischer Arbeiten zu Kontextfaktoren im erwerbswirtschaftlichen Umfeld sowie theoriegeleitete Überlegungen erlauben zwar in gewissen Umfang die *deduktive* Ableitung von Kategorien für die Erstellung des Kategoriensystems, diese stellen aber bestenfalls ein Grundgerüst dar, da gerade für den spezifischen Bereich der Risikomanagement Ausgestaltung in NPOs Erkenntnislücken bestehen und Wissen explorativ beziehungsweise *induktiv* erschlossen werden soll (vgl. Young 2009, S. 44; Grace 2010, S. 166; Mayring 2002, S. 115).

Ausgehend von diesen theoretischen Vorüberlegungen, und unter Rekurs auf die prototypischen Ablaufmodelle von MAYRING, erfolgte die Untersuchung des Datenmaterials in sechs zentralen Arbeitsschritten (vgl. Mayring 2010, S. 99f.; Krippendorff 2004, S. 86). Der erste Schritt umfasst die Abgrenzung und *Bestimmung der Analyseeinheiten*. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden Satzteile, Sätze oder Sinnesabschnitte als kleinste inhaltlich auswertbare Textbestandteile definiert (vgl. Mayring 2010, S. 59). In Anleh-

¹⁵⁷ In Verbindung mit der typisierenden Strukturierung weist MAYRING darauf hin, dass Typisierungen „immer Gefahren der Verallgemeinerung, der Verzerrung“ in sich bergen und daher nur angewendet werden sollten, wenn andere Analyseformen nicht in Frage kommen (vgl. Mayring 2010, S. 101). Durch die typisierende Strukturierung soll im Rahmen der vorliegenden Studie an dieser Stelle aber auch nur ein Teilaspekt des Risikomanagements abgedeckt und für die weitere Untersuchung leichter zugänglich gemacht werden (vgl. Kuckartz/Ebert/Rädiker/Stefer 2009, S. 79).

nung an BABIAK/THIBAUT wurden Informationen aus Geschäftsberichten und anderen Dokumenten mit den transkribierten Interviews zusammengeführt und in gleicher Weise ausgewertet (vgl. Babiak/Thibault 2009, S. 124). Der zweite der Auswertungsvorbereitung dienende Schritt schließt die Bestimmung von verschiedenen *Typisierungsdimensionen* und *inhaltlichen Hauptkategorien* ein, die dazu dienen, das qualitative Textmaterial sinnvoll zu gruppieren und Informationen zu verdichten. Dies basiert auf der Leitidee, dass die gewonnenen Daten so greifbarer sind, sich leichter repräsentieren lassen und gleichzeitig geordnet werden können (vgl. Mayring 2002, S. 130ff.; Bartsch/Specht 2011, S. 387). Mit Blick auf die Bestandsaufnahme des Risikomanagements in den untersuchten NPOs, orientierte sich die Auswertung an der Risikomanagementtypologie von HENSCHEL und SMALLMAN (vgl. Smallman 1996, S. 21; Henschel 2010, S. 169ff.). Korrespondierend zu dieser Typologie erfolgt die Bildung von Hauptkategorien in diesem Bereich in erster Linie auf deduktivem Wege. Da die Beschreibung der verschiedenen Typen von HENSCHEL und SMALLMAN jedoch mehr konzeptioneller Natur ist, erfolgte eine weitere Ausdifferenzierung anhand des gewonnenen Datenmaterials insbesondere auf der Ebene der Subkategorien. Damit folgt die Bildung des Kategoriensystems einem gemischten Ansatz, bei dem Hauptkategorien a priori theoriegeleitet erstellt werden und dann induktiv bei der Durchsicht des Materials ergänzt und verfeinert werden (vgl. Flick 2009a, S. 311; Bortz/Döring 2006, S. 330; Kuckartz 2007, S. 200). In ähnlicher Weise wurden Kategorien für die anderen beiden inhaltlichen Hauptbereiche abgeleitet. Für den Themenkomplex der internen und externen Faktoren zur Implementierung des Risikomanagements waren in erster Linie die Erkenntnisse aus einer intensiven Analyse der Literatur empirischer Studien im erwerbswirtschaftlichen Bereich leitend.¹⁵⁸ Innerhalb dessen orientierte sich die Präzisierung des Begriffs der Professionalisierung zur besseren Operationalisierung der gewonnenen Informationen an der Definition von MANNISKY (vgl. Mannsky 2011, S. 51ff.). Der dritte Schritt der Auswertung des Datenmaterials im Modell von MAYRING besteht in der zusammenfassenden *Zusammenstellung des Kategoriensystems* sowie der Bestimmung der Ausprägungen einzelner Kategorien (vgl. Mayring 2010, S. 93). Dies bildet die Grundlage für den vierten Schritt, die *Definition von Kodierregeln und Ankerbeispielen*. Das heißt es geht darum, genau zu definieren, welche Textbestandteile, die aus dem Ursprungsmaterial extrahiert wurden, unter eine Kategorie fallen. Ankerbeispiele, bei denen es sich um konkrete Textstellen handelt, die als repräsentative Beispiele für eine Kategorie stehen und so eine „prototypische Funktion“ übernehmen, unterstützen diesen Prozess (vgl. Mayring 2002, S. 118). Darüber hinaus helfen explizite Kodierregeln, um eindeutige Zuordnungen bei Abgrenzungsproblemen zu ermöglichen (vgl. Mayring 2010, S. 92; Bortz/Döring 2006, S. 330). Um Kodierregeln und Ankerbeispiele abzuleiten, wurde zunächst ein Probedurchlauf von etwa 20% des gesamten Textmaterials vorgenommen. Basierend auf dem Kategoriensystem und dem Probedurchlauf

¹⁵⁸ Details zur Analyse der bestehenden Literatur und eine Aufarbeitung der empirischen Studien im erwerbswirtschaftlichen Kontext sind in Kapitel II.B.1 zu finden.

erfolgte anschließend die Erstellung eines Auswertungs- und Kodierleitfadens mit Definitionen sowie Beschreibungen möglicher Ausprägungen (vgl. Mayring 2002, S. 118f.; Bartsch/Specht 2011, S. 389; Mayring 2010, S. 84; Berding 2011, S. 97). Wie bei GLÄSER/LAUDEL und MAYRING im Kontext der induktiven Kategorienbildung angeregt, erfolgte eine *kontinuierliche Revision* sowie *Überarbeitung* des Auswertungs- und Kodierleitfadens beim Durchgang durch das Material. Dies erlaubte eine Anpassung an Besonderheiten der erhobenen Informationen im gesamten Auswertungsprozess (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 199; Mayring 2010, S. 83f.).¹⁵⁹

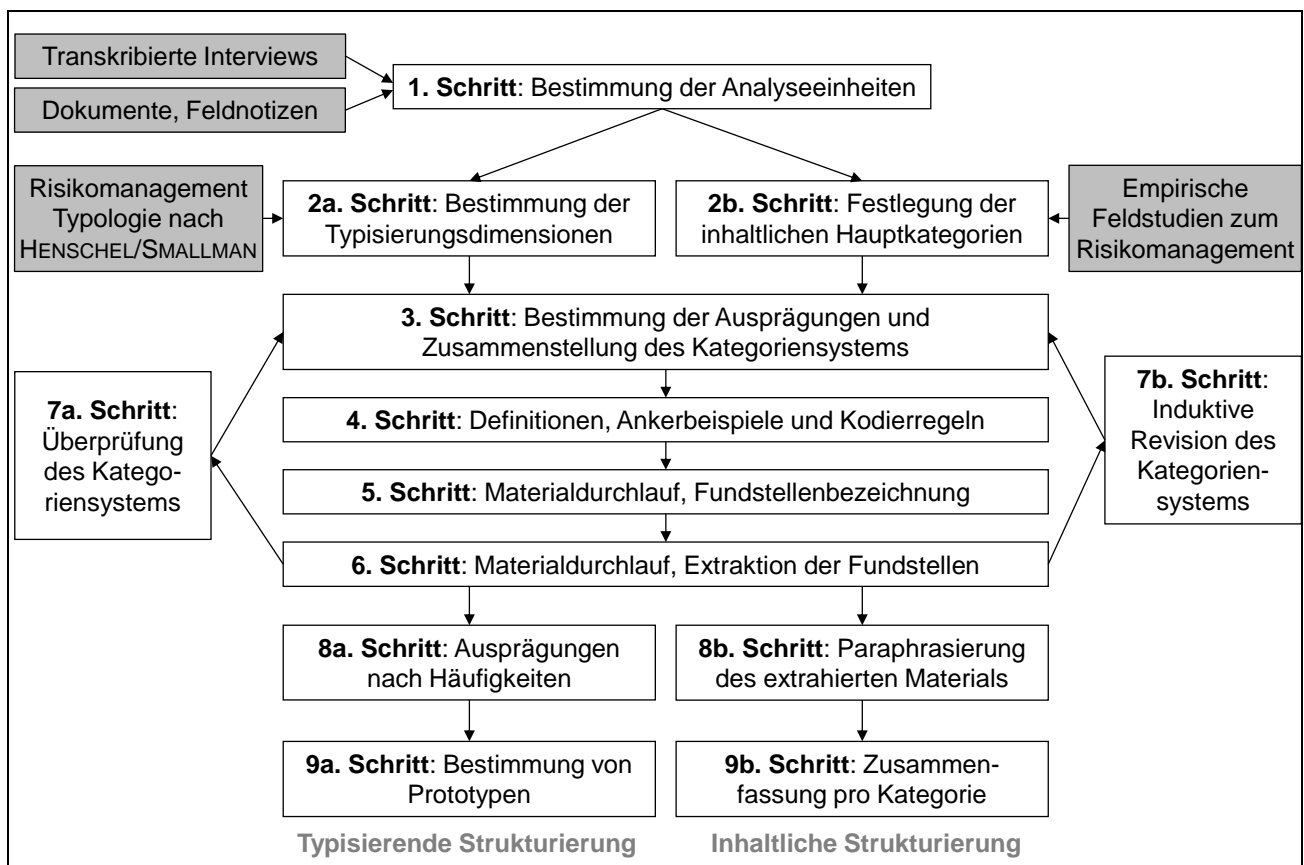


Abbildung III-9: Ablaufmodell der inhaltlichen Datenauswertung
(in Anlehnung an Mayring 2010, S. 99f.; Krippendorff 2004, S. 86)

Die zentralen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse sind letztlich die Schritte fünf und sechs, in denen eine oder mehrere *Materialdurchläufe* und *Fundstellenbezeichnungen* erfolgen und darauf aufbauend eine Ex-

¹⁵⁹ Der Ansatz von MAYRING beschränkt sich darauf, das Kategoriensystem nur während eines Durchlaufs von lediglich 10-50% des gesamten Materials anzupassen und danach die Kategorien unveränderlich zu lassen (vgl. Mayring 2010, S. 83f.). GLÄSER/LAUDEL kritisieren diese Beschränkung mit dem Hinweis darauf, dass so mindestens die Hälfte des auszuwertenden Materials mit einem statischen Kategoriensystem behandelt wird, von dem man sich nicht sicher sein kann, ob das Kategoriensystem dafür überhaupt geeignet ist (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 199). Ausgehend von dieser Kritik wurde daher in der vorliegenden Studie eine Anpassung des Kategoriensystems während des gesamten Auswertungsprozesses zugelassen.

traktion der Fundstellen vorgenommen wird. In der vorliegenden Studie wurde das Datenmaterial mehrfach durchgearbeitet und Interview- beziehungsweise Textpassagen identifiziert und den einzelnen Kategorien zugeordnet und so Informationen zielgerichtet auf Grundlage des Kodierleitfadens extrahiert (vgl. Bartsch/Specht 2011, S. 389f.; Gläser/Laudel 2010, S. 212). Die aus dem so aufbereiteten Datenmaterial identifizierten Informationseinheiten wurden systematisiert und strukturiert mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms.¹⁶⁰ Innerhalb des Programms wurde jeder extrahierten Fundstelle und Textpassage eindeutig eine Kodiereinheit zugeordnet, um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, eine Verbindung zum Ursprungstext herzustellen und das Datenmaterial in seinem Kontext systematisch auswerten zu können (vgl. Mayring 2010, S. 48; Rössler 2005, S. 20; Berding 2011, S. 98). Insgesamt steht so nach Ablauf der zentralen Arbeitsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse eine geordnete und strukturierte Informationsbasis zur Verfügung, die als Ausgangspunkt der Analyse und Interpretation genutzt werden kann (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 202). Die hierauf aufbauende inhaltlich-interpretative Auswertung schließt die Paraphrasierung des extrahierten Materials sowie die Untersuchung auf Häufigkeiten ein, die letztlich in die Zusammenfassung pro Kategorie und Ausdifferenzierung von Typen des Risikomanagements mündet (vgl. Mayring 2010, S. 99f.; Bartsch/Specht 2011, S. 387; Gläser/Laudel 2010, S. 198). Der gesamte Auswertungsprozess einschließlich der Interpretation des Datenmaterials wird in Abbildung III-9 noch einmal übersichtartig dargestellt.

3.6 Strukturierung der Daten zur qualitativen und quantitativen Analyse

Wie COFFEY/ATKINSON feststellen ist „making sense of the data derived from qualitative methods“ eine der zentralen Herausforderungen qualitativer Untersuchungen (vgl. Coffey/Atkinson 1996, S. 11; Patton 1990, S. 371). Wie im vorherigen Abschnitt dargestellt wurde dazu mit Rückgriff auf die *inhaltliche* und die *typisierende Strukturierung* eine duale Auswertungsstrategie im Kontext der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt.

Der inhaltlichen Strukturierung kommt dabei in erster Linie die Aufgabe zu, das Datenmaterial themenorientiert zu sortieren und komprimieren, ohne jedoch den Zugang zu einer vertiefenden Analyse zu verlieren. Im Zentrum der inhaltlichen Strukturierung steht die Zusammenfassung und Extraktion relevanter Inhaltsbereiche und identifizierter Fundstellen für eine weiterführende Untersuchung ohne eine vorzeitige interpretierende Einengung vorzunehmen (vgl. Mayring 2010, S. 98; Gläser/Laudel 2010, S. 229). In Abbil-

¹⁶⁰ In der Literatur werden verschiedene Softwareanwendung (z.B. ATLAS.ti, MAXqda, Nvivo) zur Analyse qualitativer Daten vorgeschlagen (vgl. Lewins/Silver 2007, S. 23ff.; Mayring 2010, S. 112). Diese eignen sich insbesondere im Kontext einer quantitativen Textanalyse oder bei der Anwendung der Methodik der Grounded Theory (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 202; Lewins/Silver 2007, S. 84f.). Da die vorliegende Untersuchung in erster Linie auf die Extraktion von Informationen aus dem Datenmaterial abzielt, wurde auf den Einsatz einer speziellen Software verzichtet (vgl. Berding 2011, S. 98; Endenich 2012, S. 195).

dung III-10 wird anhand des Beispiels des internen Risikoberichtswesens das prinzipielle Vorgehen illustriert. Ausgehend von der inhaltlichen Strukturierung sollen in den nächsten Abschnitten zunächst die gewonnenen Resultate qualitativ ausgewertet und identifizierte Muster und Schemata vertieft diskutiert werden, bevor im Anschluss mit Hilfe der typisierenden Analyse eine stärkere Verdichtung der Daten vorgenommen wird, die auch den Einbezug einer unterstützenden quantitativen Perspektive erlaubt (vgl. Schreier 2012, S. 228; Westermann 2000, S. 303; Bortz/Döring 2006, S. 53).

Kategorie: Risikoüberwachung				
Subkategorie: Internes Risikoberichtswesen				
Interviewpartner	Kodierung	Fundstelle	Extrahierter Inhalt	Zusammenfassung
DE01	DE01-K11	S. 6, Z. 3	„...Einmal im Jahr gibt es vom Geschäftsführer einen Bericht an den Prüfungsausschuss des Vorstandes über die Effektivität und die Ergebnisse des Risikomanagementsystems und da werden die wichtigsten Risiken besprochen ...“	Jährlicher interner Risikobericht an Prüfungsausschuss über wichtigste Risiken

Abbildung III-10: Verdichtung der Daten im Rahmen der inhaltlichen Strukturierung (in Anlehnung an Mayring 2010, S. 82; Berding 2011, S. 99)

Das Vorgehen der typisierenden Strukturierung fokussiert auf eine möglichst handhabbare und kompakte Darstellung des Ausgangsmaterial, was notwendigerweise mit einer inhaltlichen Reduktion der generierten Informationen einhergeht. Vor dem Hintergrund eines zur vorgeschalteten inhaltlichen Strukturierung komplementären Blickwinkels, wird an dieser Stelle jedoch bewusst ein gewisser Verlust an Tiefe und eventuellen Details beziehungsweise Nuancen hingenommen (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 10; Yin 2002, S. 186; Smith 2011, S. 138; Mayring 2010, S. 99f.). Für die Beurteilung der Ausgestaltung des Risikomanagements in großbritannischen und deutschen NPOs wurden hierzu zwei zentrale Elemente der vorliegenden Untersuchung miteinander zusammengeführt. Einerseits bezieht sich eine große Anzahl der Fragen des in Kapitel III.A.3.1 vorgestellten semi-strukturierten Interviewleitfadens auf die spezifische Umsetzung des Risikomanagements in der untersuchten Organisation, andererseits lassen sich in Anlehnung an HENSCHEL und SMALLMAN drei grundlegende Typen der Risikomanagement-Implementation unterscheiden, wie sie ausführlich in Kapitel II.A.4 charakterisiert werden (vgl. Henschel 2010, S. 172ff.; Smallman 1996, S. 21). Die typisierende Strukturierung der qualitativen Inhaltsanalyse übernimmt dabei die Verbindungsfunktion zwischen diesen beiden Elementen und hilft, bei der Auswertung die organisationsindividuellen Ausgestaltungsformen der an der Untersuchung beteiligten NPOs entlang der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses inhaltlich einem der drei Idealtypen zuzuordnen. Dabei dient die Definition und Beschreibung der Idealtypen nach HENSCHEL und SMALLMAN in erster Linie als Orientierungsrahmen zur

deduktiven Kategorienbildung, die mit dem Durcharbeiten des Datenmaterials induktiv für die Anwendung im NPO-Kontext weiter verfeinert und konkretisiert wurde (vgl. Young 2009, S. 44; Grace 2010, S. 166; Mayring 2002, S. 115).¹⁶¹

Kategorie: Risikoüberwachung			
Subkategorie: Internes Risikoberichtswesen			
Typ	Beschreibung	Definition	Ankerbeispiel
1	K10: Kein formales Risikoberichtswesen vorhanden	Kein formales Risikoberichtswesen vorhanden, bestenfalls Ad-hoc-Berichterstattung	„...derzeit in den Berichtsvorschriften ... ist der Bereich Risikomanagement noch nicht mit abgebildet...“
2	K11: Mindestens jährliche Berichterstattung	Regelmäßiges, formales Berichtswesen vorhanden, aber nicht halbjährlich, primär qualitativ und verbal	„...gibt einmal im Jahr ... einen Bericht, da werden die wichtigsten Risiken besprochen...“
3	K12: Mindestens halbjährliche Berichterstattung	Regelmäßiges, formales, mindestens halbjährliches Risikoberichtswesen ist vorhanden mit zumindest qualitativen Elementen	„...And we actually have a risk committee that will meet about every six weeks and ... we discuss the corporate risks and the overall risks in the business and then individual areas ...“

Abbildung III-11: Auszug aus dem Kodierleitfaden zur typisierenden Strukturierung (in Anlehnung an Mayring 2002, S. 122)

Das Ergebnis dieses Prozesses sind entsprechende spezifische Typenbeschreibungen und Elemente für die charakteristischen Idealausprägungen des *Reactors*, *Defenders/Prospectors* und *Analyzers*, die innerhalb des Kodierleitfadens dokumentiert wurden. In Abbildung III-11 sind die Kodierregeln und ein Auszug aus dem Kodierleitfaden für den Prozessschritt der Risikoüberwachung als Kategorie, und dort erneut als beschreibendes Element der Umfang des internen Risikoberichtswesens als Subkategorie, dargestellt. Innerhalb der Subkategorie des internen Risikoberichtswesens sind für die drei Typen die entsprechenden Idealausprägungen definiert und durch Ankerbeispiele konkretisiert (vgl. Mayring 2002, S. 118f.). Den Risikomanagement-Typen sind im Sinne einer Ordinalskala numerische Werte zugeordnet. Der Wert (1) für den Typ des *Reactors*, (2) für den *Defender/Prospector* und (3) als Wert für den *Analyzer*. Ordinalwerte und Ordi-

¹⁶¹ Als eine Ausgestaltungsvariante der qualitativen Inhaltsanalyse beschreibt MAYRING auch die skalierende Strukturierung, die ähnlich dem hier in Verbindung mit der typisierenden Strukturierung gewählten Vorgehen ist und Einschätzungen „in mindestens ordinalskalierte Form“ zuordnet (vgl. Mayring 2010, S. 101f.). Die in der vorliegenden Arbeit genutzte Strukturierung und Zuweisung von Kodiereinheiten zu Skalenwerten weicht jedoch insofern von der skalierenden Strukturierung ab, als die vorgegebenen Skalenwerte und Ausprägungen nicht statisch sind, sondern sowohl deduktiv als auch induktiv aus den untersuchten Fällen generiert werden (vgl. Mayring 2010, S. 101; Bortz/Döring 2006, S. 330; Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 247; Meyer/Raffelt 2011, S. 322).

nalskalen implizieren eine gewisse Ordnung der Elemente, die gemessen werden sollen, ohne jedoch zwangsläufig explizite Kenntnisse über alle Eigenschaften zu besitzen. In diesem Zusammenhang korrespondiert die aufsteigende relative Ordnung der Ordinalwerte mit dem zunehmendem Umfang und der steigenden Ausprägung der Risikomanagement-Implementation innerhalb der Organisation. Gleichzeitig soll durch die Ordinalskala auch angedeutet werden, dass man „sich die Objekte auf einem Kontinuum angeordnet“ vorstellen muss und dass diese unterschiedliche Zwischenpositionen einnehmen können, ohne jedoch über die Größe der Differenzen zwischen den einzelnen Positionen Auskunft zu geben (vgl. Bennin-ghaus 2007, S. 23; Rasch/Friese/Hofmann/Naumann 2010, S. 10; Riesenhuber 2006, S. 11; Bortz/Döring 2006, S. 66ff.). Entsprechend ist nicht zu erwarten, dass in der praktischen Umsetzung eine Organisation alle Pha-sen des Risikomanagementprozesses analog nur eines einzelnen Idealtypus modelliert hat, sondern in man-chen Bereichen eher zu einer Ausprägung tendiert und bei anderen Aspekten zu einer anderen Ausgestal-tung neigt, so dass sich die Organisation in Summe zwischen den einzelnen Risikomanagement-Typen befindet.

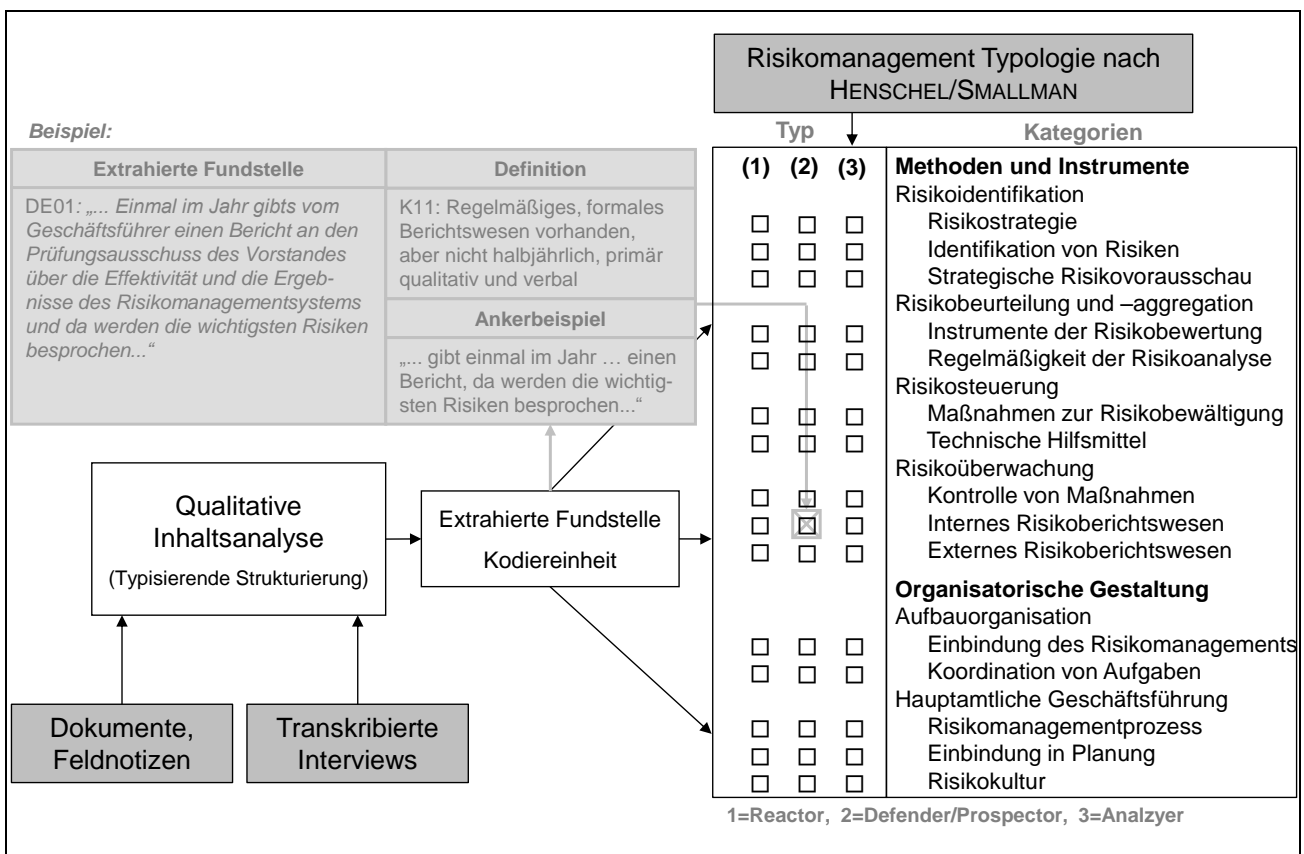


Abbildung III-12: Verdichtung der Daten zur Ableitung des Risikomanagement-Typs

Das konkrete Vorgehen zur Zuordnung der verschiedenen Phasen und Aspekte des Risikomanagementprozesses zu den idealtypischen Ausgestaltungen ist unter Fortführung des Beispiels der Subkategorie des internen Berichtswesens in Abbildung III-12 illustriert. Wie dargestellt, wurden je untersuchter Organisation

mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse entsprechende Informationen aus dem Datenmaterial extrahiert und die entsprechenden Fundstellen unter Zugrundelegung der Definition einzelner Ausgestaltungsmerkmale sowie der Anwendung von Ankerbeispielen den entsprechenden idealtypischen Ausgestaltungsvarianten der Subkategorien zugeordnet. Als Ergebnis dieses Prozesses können die verbalen qualitativen Informationen kompakter dargestellt und in aggregierter Form analysiert werden, wie es SCHREIER beschreibt: „Frequencies tell you how often each of your categories and subcategories was coded for your material. They are most useful if you want to compare the subcategories for one category/dimension“ (vgl. Schreier 2012, S. 231). In Anlehnung an das von SCHREIER beschriebene Vorgehen zur Auswertung der gewonnenen Informationen wurde einer Matrixdarstellung gefolgt, bei der jede Zeile einen Fall beziehungsweise eine der untersuchten NPOs repräsentiert und die Spalten die Kategorien oder Subkategorien beziehungsweise Merkmalausprägungen der Ausgestaltung des Risikomanagements darstellen (vgl. Schreier 2012, S. 231).

Um die Bedeutung der Professionalisierung für die Implementation des Risikomanagements zu untersuchen, wurde analog eine typisierende Strukturierung, ausgehend von den Fragen der semi-strukturierten Interviews und zusätzlichen Informationen aus öffentlich zugänglichen Dokumenten, durchgeführt (vgl. Langer/Schröer 2011, S. 9f.; Schütte 2000, S. 131ff.). Zur Verdichtung der gewonnenen Informationen wurden, aufbauend auf der Definition und den von MANSKY beschriebenen zentralen Merkmalen des Grades der Professionalisierung, wie sie in Kapitel II.B.2.3 zusammengefasst werden, Kategorien für die qualitative Inhaltsanalyse gebildet (vgl. Mansky 2011, S. 59). Die so deduktiv gebildeten Hauptkategorien umfassen die Themenfelder der *Methoden und Instrumente*, *organisationale Aspekte* sowie die *Fachkompetenz* der Mitarbeiter (vgl. Mayring 2010, S. 83). Innerhalb der Hauptkategorien wurde eine weitere Verfeinerung in Form von Subkategorien vorgenommen. Unterhalb der Methoden und Instrumente wurden als Unterkategorien Instrumente zur Planung, die explizite Strategieformulierung sowie Qualitätsstandards und Angaben zum Jahres- und Lagebericht eingeschlossen (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 268; Frumkin 2005, S. 14). Innerhalb des Jahres- und Lageberichts wurde auch die Anwendung von nationalen oder internationalen Rechnungslegungsstandards sowie die Veröffentlichung eines Risikoberichts überprüft. Die organisationale Hauptkategorie fokussiert primär auf den Status des Personals und ob Mitarbeiter beziehungsweise die Geschäftsführung hauptamtlich aktiv sind. Darüber hinaus wurde aber auch berücksichtigt, ob interne Regelwerke, etwa in Form von Organisationshandbüchern oder Prozessdokumentationen, existieren und ob ein eigenständiger Bereich zur betriebswirtschaftlichen Steuerung der NPO besteht (vgl. Ostrower/Stone 2006, S. 907; Hwang/Powell 2009, S. 279). Die letzte Hauptkategorie wird durch den Bereich der Fachkompetenz und Weiterentwicklung von Kompetenzen gebildet. Dies schließt neben dem betriebswirtschaftlichen Hintergrund der Geschäftsführung auch die Nutzung von Weiterbildungsmaßnahmen sowohl in Hinsicht auf Managementkenntnisse im Allgemeinen als auch zum Risikomanagement im Speziellen ein. Ebenfalls relevant

ist der Wissenstransfer durch die Einbindung von externen Beratern sowie Nutzung von Prüfern (vgl. Galaskiewicz/Bielefeld 1998, S. 233f.; Mannsky 2011, S. 57f.).

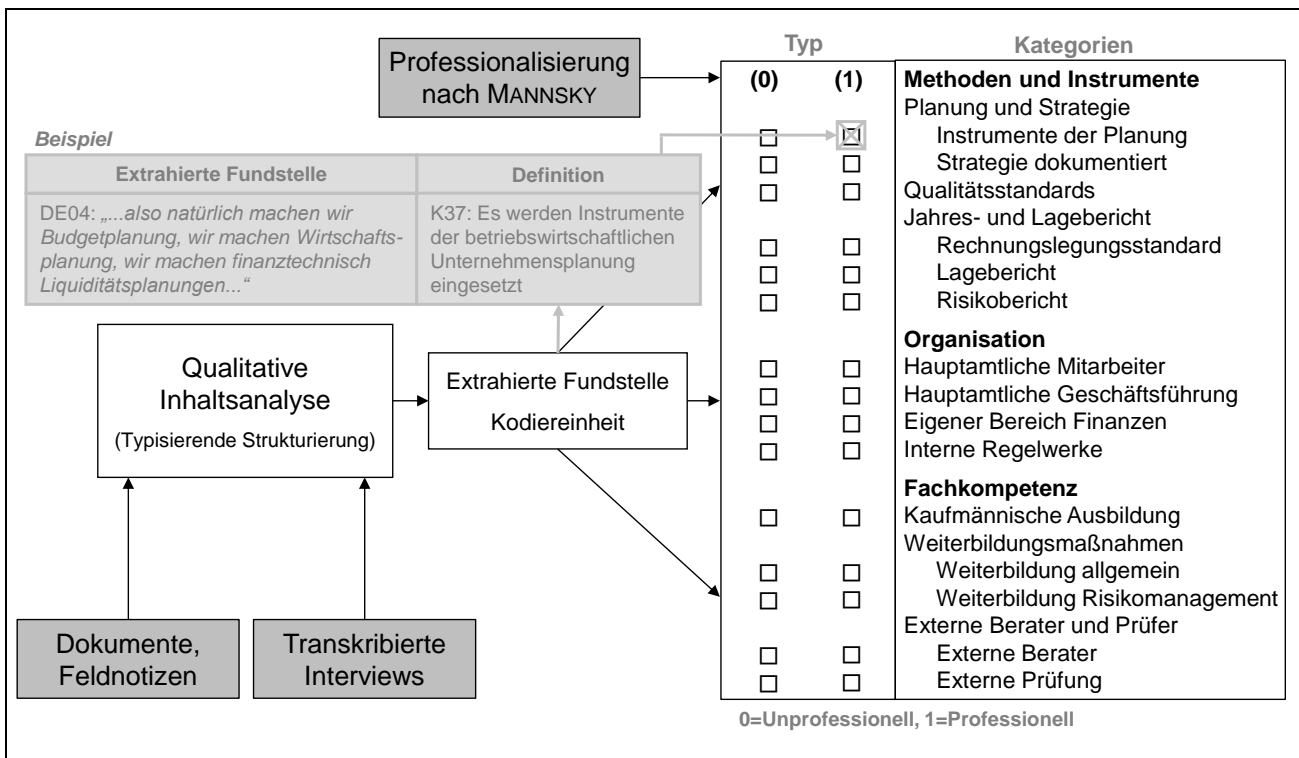


Abbildung III-13: Verdichtung der Daten zur Ableitung des Grades der Professionalisierung

Für jede der untersuchten Organisationen wurde das Datenmaterial, wie in Kapitel III.A.3.5 beschrieben, unter Anwendung des Konzepts der qualitativen Inhaltsanalyse durchgearbeitet und extrahierte Fundstellen den gebildeten Kategorien zugeordnet. Im Sinne einer starken Verdichtung und dichotomischen Interpretation zwischen den beiden Polen *unprofessionell* und *professionell* und zur Ableitung einer Typologisierung, wurden je Subkategorie zwei Merkmalausprägungen spezifiziert und im Kodierleitfaden dokumentiert. Entsprechend wurde je Ausprägung festgehalten, ob eine Organisation diesem Professionalitätsmerkmal entspricht oder nicht. Das heißt, es wurde zum Beispiel geprüft, ob eine Organisation Instrumente zur betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung einsetzt und entsprechend eine Zuordnung vorgenommen. In Anlehnung an das Vorgehen in einer Reihe empirischer Arbeiten in der NPO-Forschung, wurden, um den Grad der Professionalisierung der untersuchten Organisationen so kompakt wie möglich darzustellen, die einzelnen Merkmalausprägungen in dichotomische Variablenwerte transformiert (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 283 ; Bekkers/Bowman 2009, S. 895; Andorfer/Otte 2013, S. 669; Saxton/Kuo/Ho 2012, S. 1060). Dabei wurde der Wert (1) zugewiesen, wenn das spezifische Merkmal eher einer professionellen Ausgestaltung entsprach und (0), wenn dies nicht der Fall war. Um das bereits angesprochene Beispiel der Planung fortzuführen, wurde eine (1) zugeordnet, wenn typische betriebswirtschaftliche Planungsinstrumente in der NPO

eingesetzt wurden, wie etwa regelmäßige Budget- oder Liquiditätsplanung, sonst eine (0). Der gesamte Ablauf von der Auswertung der erhobenen Daten durch die qualitative Inhaltsanalyse bis hin zur Transformation in dichotomische Werte, einschließlich des in diesem Abschnitt illustrierten Beispiels, wird zusammenfassend in Abbildung III-13 dargestellt.

Grundsätzlich lehnt sich dieses Vorgehen der Bestimmung des Grades der Professionalisierung in NPOs als dichotomische Variable mit zwei Abweichungen beziehungsweise Modifikationen an HWANG/POWELL an. Einerseits im Hinblick auf das methodische Vorgehen, da HWANG/POWELL ihre Kriterien nicht aus qualitativen Basisdaten, sondern standardisierten Interviews mit eindeutigen Antwortmöglichkeiten ableiten. Zum anderen beschränken sich HWANG/POWELL nur auf die Aspekte der hauptamtlichen Tätigkeit von Mitarbeitern und Geschäftsführung zur Beschreibung der Professionalität, wohingegen in der vorliegenden Untersuchung ein weitergehendes Spektrum abgedeckt werden soll (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 268ff.; Mannsky 2011, S. 59).

4 Maßnahmen zur Sicherstellung relevanter Gütekriterien

Wie PRZYBORSKI/WOHLRAB-SAHR feststellen, besteht eine wesentliche Herausforderung qualitativer Methodologie im Gegensatz zu quantitativer Forschung darin, sich über gemeinsame Standards und spezifische Gütekriterien zu verständigen, und das, obwohl Qualität ein Hauptmerkmal jedes Forschungsdesigns ist (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 35; Flick 2008, S. 61). In Anlehnung an zentrale Grundprinzipien quantitativer Methoden haben sich aber auch im Kontext qualitativer Untersuchungen Qualitätskriterien für die Zuverlässigkeit der Datenerhebung, für die Repräsentativität der Datenauswahl und die Gültigkeit der gewonnenen Erkenntnisse etabliert (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 35; Flick 2007, S. 487ff.; Bortz/Döring 2006, S. 326; Wrona 2006, S. 204). Insgesamt lassen sie diese Kriterien unter den Stichworten der *Objektivität*, also der Bestätigbarkeit der Untersuchung, *Reliabilität* als Ausdruck der Verlässlichkeit und *Validität* zusammenfassen, wobei weiter noch nach *interner Validität* im Sinne der Authentizität und *externer Validität* als Grad der Transferierbarkeit der Ergebnisse unterschieden werden kann (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 277ff.; Steinke 2000, S. 319; Mayring 2002, S.116ff.; Borchardt/Göthlich 2006, S. 50). Einen Überblick über Dimensionen potenzieller Gütekriterien und Möglichkeiten zur Prüfung qualitativer Forschung gibt Tabelle III-14.¹⁶²

¹⁶² Neben der Anlehnung an etablierte Konzepte quantitativer Forschungsmethoden unterscheidet STEINKE noch zwei weitere Strömungen in der Literatur, die einerseits eigene Kriterien qualitativer Forschung fordern und eine Übertragbarkeit quantitativer Grundpositionen ablehnen sowie Vertreter, die aus postmoderner Perspektive grundsätzlich gegen Qualitätskriterien argumentieren (vgl. Steinke 2000, S. 320f.; Mayring 2002, S. 117). Es wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der positivistischen Forschungstradition gefolgt und Gütekriterien für Validität, Reliabilität und Objektivität abgeleitet.

Kriterium	Kernaussage	Prüfung	Verwendungsmöglichkeit
Interne Validität	Gültigkeit von Variablen (Messung) im Modell	Operationalisierung und Indikatorbildung Mehrdeutigkeit	Alltagsnähe und empirische Verankerung Kommunikative Validierung Triangulation
Externe Validität	Verallgemeinerung und Generalisierbarkeit	Repräsentative Stichprobe	Theoretisches Sampling Prototypenbildung Kommunikative Validierung
Reliabilität	Zuverlässigkeit und Grad der Genauigkeit der durchgeführten Messung	Pretest, Paralleltest	Prozedurale Reliabilität durch Explikation (methodische Nachvollziehbarkeit)
Objektivität	Forscherunabhängigkeit	Einsatz standardisierter Methoden	Detaillierte Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses Offenlegung von Subjektivität Verwendung standardisierter Methoden

Tabelle III-14: Gütekriterien in der qualitativen Forschung (in Anlehnung an Wrona 2006, S. 208)

Auch wenn in der Literatur Einigkeit über diese Grundprinzipien besteht, existiert jedoch aufgrund der Besonderheiten qualitativer Forschung und deren flexibler Ausgestaltung kein statischer Kriterienkatalog zur Überprüfung der Güte. Wie FLICK argumentiert widerspricht dies dem Grundgedanken qualitativer Forschung: „In qualitative research, discussions about quality in research are not so much based on the idea of standardization and control, as this seems incompatible with many of the methods used here“ (vgl. Flick 2008, S. 61f.). Vielmehr geht es darum, eine Kombination von verschiedenen Gütekriterien methodenindividuell und situationsspezifisch zu finden und zu dokumentieren, wobei im Zentrum eine ganzheitliche Betrachtung des Forschungsansatzes steht (vgl. Flick 2008, S. 61f.; Steinke 2000; S. 329; Kvale 2007, S. 122). Im Folgenden sollen die durchgeführten Maßnahmen zur Sicherung der Qualität der Studie entlang der Forschungsphasen vor allem mit Blick auf das Untersuchungsdesign, sowie die Datenerhebung und Datenauswertung beschrieben werden.

Das *Untersuchungsdesign* ist durch eine semi-strukturierte mündliche Befragung charakterisiert und einen Stichprobenumgang, der in erster Linie auf inhaltliche Repräsentation und weniger auf statistische Signifikanz abzielt. Die *externe Validität* als zentrales Kriterium quantitativer und qualitativer Forschung beurteilt, inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse generalisiert werden können und sich auch auf andere als die untersuchten Objekte übertragen lassen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 53; Westermann 2000, S. 432; Berding 2011, S. 88; Lamnek/Krell 2010, S. 137). Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wurden einerseits die Untersu-

chungsobjekte sorgfältig unter dem Gesichtspunkt der Repräsentativität der befragten NPOs zusammengestellt, mit dem Ziel, dass die Samples in beiden Ländern einen guten Querschnitt des NPO-Sektors darstellen und andererseits wurden spezifische Kriterien bei der Auswahl der Gesprächspartner berücksichtigt. Darüber hinaus wurde der Stichprobenumfang so gewählt, dass eine gewisse statistische Generalisierbarkeit und Überprüfung der Ergebnisse möglich ist, ohne dabei an Analysetiefe zu verlieren (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 97; Lillis/Mundy 2005, S. 124; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 47). Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass die Untersuchung primär auf eine analytische und weniger eine statistische Generalisierbarkeit abzielt. Insgesamt kann also von einer externen Validität der Stichprobe ausgegangen werden.¹⁶³

Im Gegensatz dazu geht es bei der *internen Validität* darum, dass Ergebnisse kausal eindeutig nachvollziehbar sind und andere Erklärungsalternativen ausgeschlossen werden können. Im Mittelpunkt qualitativer Forschung steht dabei die Anforderung, dass die Gültigkeit der aus dem Datenmaterial interpretativ gewonnenen Rückschlüsse verifiziert werden kann (vgl. Westermann 2000, S. 303; Bortz/Döring 2006, S. 53; Borchardt/Göthlich 2006, S. 50). Dieser Anspruch beziehungsweise dieses Kriterium deckt sich prinzipiell mit der gegenstandsorientierten Ausrichtung qualitativer Forschung und korrespondiert mit dem gewählten Ansatz semi-strukturierter Experteninterviews als Untersuchungsdesign (vgl. Atteslander 2003, S. 111; Flick 2009b, S. 20; Borchardt/Göthlich 2006, S. 50). Neben der konsequenten Orientierung am Untersuchungsgegenstand gewinnen dabei insbesondere auch die Durchführung von Pretests, einschließlich der Anpassung und Optimierung des Interviewleitfadens, sowie die Diskussion der gewonnenen Ergebnisse mit Untersuchungsteilnehmern am Ende der Datenauswertung an Bedeutung. Diese Rückverprobung im Feld bezeichnet FLICK auch als kommunikative Validierung beziehungsweise „feedback loops“ oder „member checks“ (vgl. Flick 2008, S. 66; Wrona 2006, S. 205; Ebster/Stalzer 2013, S. 206). Insgesamt sollen so andere Erklärungsvariablen und Einflussgrößen ausgeschlossen oder deren Auswirkungen zumindest kontrolliert werden (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 503). Ein weiterer potenzieller Störfaktor kann in der subjektiven Beurteilung und Wahrnehmung des Forschers gesehen werden. Im Rahmen des Gütekriteriums der *Objektivität* geht es daher darum, zu gewährleisten, dass die erzielten Ergebnisse plausibel und möglichst unabhängig von der Person sind, die die Untersuchung durchgeführt hat, beziehungsweise, dass mögliche subjektive Faktoren offengelegt werden (vgl. Wrona 2006, S. 207; Krippendorff 2004, S. 215). Von entscheidender Bedeutung ist daher im Kontext intersubjektiver Überprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit die Dokumentation des gesam-

¹⁶³ TSOUKAS beschreibt den Unterschied zwischen analytischer und statistischer Generalisierbarkeit in diesem Zusammenhang wie folgt: „Analytical generalization specifies theoretically necessary relations which, insofar as they are shown to be necessary, are presumed to hold in other similar cases“ wohingegen „statistical (or enumerative) generalization works by extrapolating surface relationships to a broader population“ (vgl. Tsoukas 2009, S. 293). Für eine detaillierte Behandlung dieser Thematik im Kontext qualitativer Forschungsmethoden wird auf TSOUKAS (2009) und YIN (2009) sowie LILLIS/MUNDY (2005) verwiesen.

ten Forschungsprozesses (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 41; Strübing 2013, S. 192; Steinke 2000, S. 324; Kieser/Ebers 2006, S. 26; Bauer 2000, S. 143). STEINKE bezeichnet die sorgfältige Dokumentation des Vorgehens als zentrale Technik oder auch Hauptkriterium qualitativer Forschung, da sie erlaubt, „die Untersuchung Schritt für Schritt zu verfolgen und den Forschungsprozess und die daraus hervorgegangenen Ergebnisse zu bewerten“ (vgl. Steinke 2000, S. 324; Gremler 2004, S. 65; Helfferich 2011, S. 156).¹⁶⁴

Zentrales Merkmal der *Datenerhebungsphase* unter dem Gesichtspunkt der Qualitätssicherung und der *internen Validität* ist die Datentriangulation beziehungsweise die bewusste Einbeziehung multipler Informationsquellen sowie der Einsatz standardisierter Methoden (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 365; Flick 2011, S. 25f.). Durch die Kombination von Daten aus verschiedenen Quellen sowie den Einsatz leitfadengestützter semi-strukturierter Interviews, sollen einerseits inhaltliche Verwerfungen vermieden oder minimiert werden und andererseits die Interpretation der Erkenntnisse abgesichert werden. Darüber hinaus resultiert dieses Vorgehen in einem breiteren und tieferen Verständnis des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Wrona 2006, S. 205; Lamnek/Krell 2010, S. 141; Endenich 2012, S. 199; Steinke 2000, S. 320). Um daher zu einer solchen Multimedientaufnahme zu gelangen kombiniert die vorliegende Studie in gleichberechtigter Weise die transkribierten Experteninterviews mit organisationsspezifischen Dokumenten und Feldnotizen (vgl. Flick 2011, S. 26).

Unabhängig davon gilt es, bei der Durchführung der Interviews verschiedene mögliche Formen der Antwortverzerrungen zu berücksichtigen, da diese bestehende Abhängigkeiten und kausale Zusammenhänge abschwächen oder verdecken könnten (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 349; Diekmann 2005, S. 373ff.; Möhring/Schlütz 2010, S. 61; Bortz/Döring 2006, S. 232). So kann es im Rahmen des Interviews dazu kommen, dass der Gesprächspartner nicht mit seiner tatsächlichen Meinung oder einer Schilderung der wahren organisationsinternen Gegebenheiten antwortet, sondern nur das äußert, was er als „richtig“ oder „korrekt“ vermutet. Dieses Verhalten, auch als *Effekt sozialer Erwünschtheit* bezeichnet, tritt in der Regel unbewusst auf, kann jedoch bei der Konstruktion des Fragebogens abgemildert werden, wenn etwa absolute Anonymität zugesichert wird und primär offene beziehungsweise indirekte Fragestellungen verwendet werden (vgl. Häder 2010, S. 199; Möhring/Schlütz 2010, S. 63f.; Löhr 2010, S. 185). Ein weiteres Verhalten, das zu Verzerrungen der Ergebnisse führen kann, wird als *Effekt der Meinungslosigkeit* bezeichnet. In diesem Zusammenhang nimmt der Interviewte eine Bewertung oder Einschätzung vor, obwohl ihm der zu beurteilende Sachverhalt unbekannt ist oder umgekehrt es wird keine Antwort gegeben obwohl einschlägiges Wissen vorhanden ist (vgl. Häder 2010, S. 216; Diekmann 2005, S. 373ff.; Löhr 2010, S. 185). Es gibt jedoch auch hier

¹⁶⁴ In diesem Zusammenhang listet STEINKE auch verschiedene Merkmale auf, die Bestandteil der Dokumentation sein sollten und an denen sich diese Arbeit orientiert. Dabei handelt es sich um das *Vorverständnis* des Forschers, die *Erhebungsmethoden* und den *Erhebungskontext*, die *Transkriptionsregeln*, den *Zeitraum* der Untersuchung, angewendete *Auswertungsmethoden* und die genutzten *Informationsquellen* (vgl. Steinke 2000, S. 324f.).

einige Techniken, durch die sich dieser Effekt abmildern lässt, wie etwa die gezielte Verwendung von offenen Fragen oder indem systematisch Filterfragen vorgeschaltet werden (vgl. Möhring/Schlütz 2010, S. 60).¹⁶⁵ Beide Aspekte, sowohl der Effekt der sozialen Erwünschtheit, als auch der Effekt der Meinungslosigkeit, wurden bei der Erstellung des Interviewleitfadens berücksichtigt, indem vorwiegend offene Fragen eingesetzt wurden und gleich zu Beginn des Interviews die anonyme Verwendung der Ergebnisse zugesichert wurde. SCHNELL/HILL/ESSER nennen als weiteren erfolgskritischen Faktor die „theoretische Vorbereitung“ der Interviews und die „empirische Absicherung durch Voruntersuchungen“ (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 358). Alle im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews wurden sorgfältig auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen und Dokumente vorbereitet, was in der Gesprächssituation gezielte und vertiefende Rückfragen bei logischen Inkonsistenzen ermöglichte (vgl. Wrona 2006, S. 205; Endenich 2012, S. 200; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 151).

Entlang der auf die Datenerhebung folgenden Phase der *Datenauswertung* wurden verschiedene qualitätssichernde Maßnahmen durchgeführt. Analog zur Datenerhebung wurde hier mit der qualitativen Inhaltsanalyse ebenfalls auf eine standardisierte Methode der qualitativen Forschung zurückgegriffen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 314; Atteslander 2003, S. 236; Meyer/Raffelt 2011, S. 322). Zur Erhöhung der Objektivität der qualitativen Inhaltsanalyse definieren KOLBE/BURNETT die nachfolgenden zentralen Anforderungen und Ausgestaltungsmerkmale (vgl. Kolbe/Burnett 1991, S. 245ff.; Bartsch/Specht 2011, S. 387):

- *Definition von Regeln:* Die Definition von Regeln und Dokumentation von Vorgehensweisen ist Grundvoraussetzung für die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Datenauswertung. Hierzu wurde in der vorliegenden Untersuchung ein Leitfaden mit Kodierregeln und Ankerbeispielen erstellt (vgl. Mayring 2002, S. 118f.).
- *Anzahl der Auswerter:* Die Anzahl und Unabhängigkeit der Auswerter bestätigt, dass die Analyse frei von subjektiven Beeinflussungen ist. Im Rahmen dieser Studie wurde daher die Kodierung des Ausgangsmaterials beispielhaft von einem zweiten Auswerter durchgeführt und die Ergebnisse verglichen (vgl. Krippendorff 2004, S. 215; Gläser/Laudel 2010, S. 210).
- *Pretest:* Die Durchführung von Pretests ermöglicht die Verbesserung der Ergebnisse und insbesondere die Überprüfung der Kontinuität des Interviewablaufs und Effekten der Frageanordnung sowie die Güte der Filterführung (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 340ff.; Möhring/Schlütz 2010, S. 165; Atteslander 2003, S. 329f.; Häder 2010, S. 387). Vor der eigentlichen Erhebung der Daten wurden daher ein Pretest in Form eines Probeinterviews durchgeführt (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 150; Ebster/Stalzer 2013, S. 206).

¹⁶⁵ Für eine detaillierte Abhandlung verschiedener Fragetechniken, die sich mit den Effekten der sozialen Erwünschtheit und der Meinungslosigkeit beschäftigen, wird unter anderem auf HÄDER (2010) und MÖHRING/SCHLÜTZ (2010) verwiesen.

Eine weitere zentrale Anforderung qualitativer Forschung, die es insbesondere zum Zeitpunkt der Datenauswertung zu berücksichtigen gilt, ist die *Reliabilität* oder Verlässlichkeit der gewonnenen Informationen (vgl. Mayring 2010, S. 119; Bauer 2000, S. 143f.). Wie es unter anderem BÜTTNER/FLORACK beschreiben, unterscheidet sich die Reliabilität von der Validität darin, dass die Frage nach der Replizierbarkeit der Auswertung im Mittelpunkt steht und statistische Verfahren zur Verfügung stehen, durch die sich der Grad der Reliabilität quantifizieren lässt. Gleichzeitig ist die Reliabilität einer Methode notwendige Voraussetzung für die Validität der Ergebnisse (vgl. Büttner/Florack 2009, S. 190f.; Atteslander 2003, S. 330; Krippendorff 2004, S. 212; Heinze 2001, S. 164; Rössler 2005, S. 185). Zur Sicherstellung der Qualität der Auswertung des Textmaterials wurden zwei Kenngrößen ermittelt. Zum einen handelt es sich um die *Intracoderreliabilität*, die die Stabilität der Ergebnisse beim wiederholten Auswerten der Daten intraindividuell durch dieselbe Person beschreibt und zum anderen die *Intercoderreliabilität*, die die Reproduzierbarkeit der Resultate interindividuell durch eine andere Person misst (vgl. Ebster/Stalzer 2013, S. 206; Krippendorff 2004, S. 215; Bauer 2000, S. 143f.; Lamnek/Krell 2010, S. 684; Brandau 2010, S. 59; Endenich 2012, S. 111; Trapp 2012, S. 113; Meyer/Raffelt 2011, S.322f.). Es haben sich in der Literatur verschiedene Kennzahlen zur Quantifizierung der Reliabilität etabliert. Wegen seiner einfachen intuitiven Interpretation und unkomplizierten Berechnung hat sich im Rahmen der Inhaltsanalyse insbesondere der *Coefficient of Agreement* als Reliabilitätskennzahl durchgesetzt. Er misst das Verhältnis der Gesamtzahl aller Übereinstimmungen zu der Gesamtzahl aller Auswertungsentscheidungen. Zur praktischen Berechnung wurde in der vorliegenden Arbeit folgende Formel verwendet (vgl. Bartsch/Specht 2011, S. 392f.; Meyer/Raffelt 2011, S.323; Mayring 2010, S. 120; Wimmer/Dominick 2006, S. 167; Schreier 2012, S. 171):¹⁶⁶

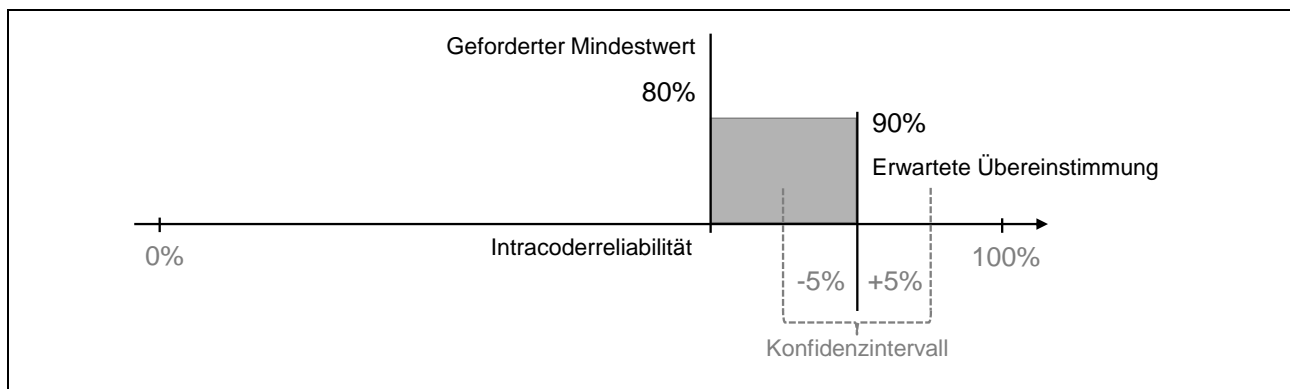
$$\text{Coefficient of Agreement} = \frac{\text{Gesamtzahl aller Übereinstimmungen}}{\text{Gesamtzahl Entscheidungen je Auswerter}}$$

In Verbindung mit der Überprüfung der Intercoderreliabilität wurden alle Transkripte mit einem Abstand von insgesamt 6 Monaten zweimal vollständig kodiert und kategorisiert (vgl. Häder 2010, S. 109f.; Krippendorff 2004, S. 215).¹⁶⁷ Der für beide Durchläufe errechnete Realibilitätskoeffizient betrug 97,7%. Im Anschluss wurden das Datenmaterial noch einmal durchgesehen und etwaige Unstimmigkeiten beziehungsweise Inkonsistenzen bereinigt, wodurch gleichzeitig die interne Validität der Datenauswertung er-

¹⁶⁶ Eine ausführliche Abhandlung und kritische Analyse verschiedener Kennzahlen zur Überprüfung der Reliabilität, wie *Coefficient of Agreement*, *Guetzkow's U*, *Cohen's kappa*, *Krippendorff's alpha*, *Reliabilitätskoeffizient nach Holsti* und der *Reliabilitätsindex von Perreault/Leigh* ist unter anderem bei BARTSCH/SPECHT (2011), MEYER/RAFFELT (2011), MAYRING (2010) sowie KRIPPENDORFF (2004), als auch bei KOLBE/BURNETT (1991) zu finden.

¹⁶⁷ Dieses Vorgehen wird bei HÄDER (2010) und KRIPPENDORFF (2004) auch als „test-retest“ Design bezeichnet, das in erster Linie darauf abzielt, die Stabilität der Ergebnisse mit Blick auf Inkonsistenzen der auswertenden Person zu beurteilen.

hört werden konnte (vgl. Wrona 2006, S. 205). Für die Beurteilung der Reproduzierbarkeit und intersubjektiven Überprüfbarkeit der Ergebnisse wurde eine nicht an der Untersuchung beteiligte Person mit Kenntnissen von NPOs und qualitativen Verfahren herangezogen (vgl. Krippendorff 2004, S. 215; Helfferich 2011, S. 156; Whitley/Kite 2012, S. 406).¹⁶⁸



**Abbildung III-15: Bestimmung des Mindeststichprobenumfangs
(in Anlehnung an Lacy/Riffe 1996, S. 965)**

Statt einer Kodierung des gesamten Datenmaterials wurde jedoch nur eine Stichprobe zur Bestimmung der Reliabilität verwendet. In der Literatur werden einige statische Empfehlungen zur Ermittlung der Größe des Umfangs des Teilsamples gegeben.¹⁶⁹ An Stelle von der Verwendung statischer Werte, soll auf den Ansatz von LACY/RIFFE zurückgegriffen werden, die folgende Formel für die Ermittlung des Mindeststichprobenumfangs (M) zur Bestimmung des Reliabilitätskoeffizienten angeben, wobei (N) für die Anzahl der untersuchten Kodiereinheiten steht, (SE) den Standardfehler angibt und (p) das Maß der notwendigen erwarteten Übereinstimmung beschreibt (vgl. Lacy/Riffe 1996, S. 965):

$$M = \frac{(N - 1) \cdot SE^2 + p \cdot (1 - p) \cdot N}{(N - 1) \cdot SE^2 + p \cdot (1 - p)}$$

Die Grundidee dieses Ansatzes wird in Abbildung III-15 dargestellt. Das heißt, ausgehend von einem geforderten Mindestwert für den Reliabilitätskoeffizienten, wird ein Konfidenzintervall ergänzt und die notwendige Mindestübereinstimmung ermittelt, bei der mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass der geforderte Mindestwert überschritten wird (vgl. Lacy/Riffe 1996, S. 965ff.).

¹⁶⁸ Bei KRIPPENDORFF wird dieses Testdesign zur Überprüfung der Reproduzierbarkeit auch als „test-test“ bezeichnet und insgesamt wird ihm eine höhere Aussagekraft zugeordnet, als dem „test-retest“ Design: „Compared with stability, reproducibility, which is also variously called intercoder reliability, intersubjective agreement, and parallel-forms reliability, is a far stronger measure of reliability“ (vgl. Krippendorff 2004, S. 215). Für qualifikatorische Anforderungen an „Coder“ wird auf WHITLEY/KITE (2012) verwiesen.

¹⁶⁹ So schlagen etwa WIMMER/DOMINICK ein Teilsample von 10-25% des Ausgangsmaterials vor. KAID/WADSWORTH dagegen raten je nach Gesamtumfang der auszuwertenden Daten zu einer Stichprobe von 5-7% (vgl. Wimmer/Dominick 2006, S. 167; Kaid/Wadsworth 1989, S. 208).

Was die Mindestwerte für die Intracoderreliabilität und Intercoderreliabilität betrifft, werden in der Literatur in der Regel 80% empfohlen (vgl. Krippendorff 2004, S. 352; Rössler 2005, S. 192; Gremler 2004, S. 75) beziehungsweise es wird auch teilweise angeregt, dass diese Koeffizienten bei 90% liegen sollten (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 64).¹⁷⁰

Ausgehend von einem geforderten Mindestwert von 80% und einem Konfidenzintervall von 5% ($p = 0,85$; $SE^2 = 0,03$) sowie einer Mindestanzahl von $N = 900$ Kodiereinheiten sind nach dem Ansatz von LACY/RIFFE somit insgesamt $M = 120$ Kodiereinheiten zu überprüfen, was 13% der Gesamtstichprobe oder 4 der 30 durchgeführten Interviews entspricht.¹⁷¹ In Anbetracht dessen wurden zufällig 2 repräsentative Organisationen aus dem deutschen und 2 aus dem großbritannischen Teilsample zur Kodierung ausgewählt. Neben einer kurzen thematischen Einweisung und Beschreibung des gewählten Ansatzes der qualitativen Inhaltsanalyse wurden außer dem Kodierleitfaden keine weiteren Hilfestellungen gegeben (vgl. Trapp 2012, S. 115). Es ergab sich insgesamt ein sehr hohes Übereinstimmungsniveau mit einer Intercoderreliabilität von 91,7%. Um eine direkte Vergleichbarkeit herzustellen, wurde auch nochmals für die Stichprobe die Intracoderreliabilität ermittelt, die einen Wert von 95,8% erreichte und damit leicht unter dem Wert der Kodierung des Gesamtmaterials lag. In beiden Fällen waren die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung oberhalb der geforderten Reliabilitätswerte, was einen hohen Grad der Belastbarkeit der durch die qualitative Inhaltsanalyse gewonnenen Daten dokumentiert. Eine zusammenfassende Übersicht zeigt Tabelle III-16.

Reliabilität	Feldstudie	Geforderte Mindestwerte
Intracoder	95,8% (97,7%)	80% Gremler (2004), Krippendorff (2004), Rössler (2005), Creswell (2013)
Intercoder	91,7%	90% Miles/Huberman (1994)

Tabelle III-16: Coefficient of Agreement der Inhaltsanalyse

Letztlich wurden, als weitere qualitätssichernde Maßnahme nach Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse und Auswertung der Daten, die zentralen Erkenntnisse der Studie mit 2 Interviewteilnehmern in Deutschland und 3 Gesprächspartnern in Großbritannien mit Blick auf ihre inhaltliche Zustimmung diskutiert und so einer weiteren externen Validierung unterzogen (vgl. Wrona 2006, S. 205; Flick 2009b, S. 495). Insgesamt ergaben sich keine signifikanten Änderungen der zentralen Aussagen der Untersuchung, jedoch einige Anregungen, die im Rahmen der Analyse der Ergebnisse noch ausführlicher behandelt werden.

¹⁷⁰ Für die Intercoderreliabilität werden auch niedrigere Mindestwerte angegeben. So erachten etwa MONETTE/SULLIVAN/DEJONG und KLENKE eine Übereinstimmung von 75% noch als ausreichend (vgl. Monette/Sullivan/DeJong 2013, S. 208; Klenke 2008, S. 102).

¹⁷¹ Ausgehend von den abgefragten Kriterien zum Risikomanagement und dem Grad der Professionalität ergeben sich pro Interview mindestens 30 Merkmalausprägungen oder Kodiereinheiten, wobei der tatsächliche Wert jedoch in der Regel höher liegt. Bei 30 geführten Interviews liegt die Anzahl der Kodiereinheiten somit bei mindestens $N = 900$.

Alle qualitätssichernden Maßnahmen der Untersuchung werden noch einmal übersichtsartig in Tabelle III-17 dargestellt. Aus der Übersicht geht auch hervor, dass, entsprechend der verschiedenen Phasen der Studie, zahlreiche Gütekriterien qualitativer Forschung verwendet wurden, so dass von einer hohen Interpretierbarkeit und Zuverlässigkeit der gewonnenen Daten ausgegangen werden kann (vgl. Wrona 2006, S. 208).

Kriterium	Untersuchungsdesign	Datenerhebung	Datenauswertung
Interne Validität	Alltagsnähe und empirische Verankerung Gegenstandsorientierung Pretests Kommunikative Validierung	Triangulation (Einsicht in organisationsspezifische Dokumente) Rückfragen bei logischen Inkonsistenzen	Überprüfung und Validierung der Transkripte
Externe Validität	Expertenstatus der Interviewpartner Repräsentativität der Stichprobe		Diskussion und Validierung der Ergebnisse im Feld
Reliabilität			Intracoderreliabilität Intercoderreliabilität
Objektivität	Dokumentation des Forschungsprozesses	Standardisierte Methoden	Standardisierte Methoden

Tabelle III-17: Maßnahmen zur Sicherstellung relevanter Gütekriterien (in Anlehnung an Wrona 2006, S. 208)

B Ergebnisse der qualitativen Datenanalyse

1 Implementierungsstand und Ausgestaltung des Risikomanagements

1.1 Eingesetzte Instrumente und Techniken des Risikomanagements

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse und zentralen Aussagen der durchgeführten Untersuchung vorgestellt. Der Aufbau der Präsentation der Erkenntnisse orientiert sich dabei in erster Linie an den einzelnen Themenkomplexen des Interviewleitfadens, wie sie in Kapitel III.A.3.1 abgegrenzt wurden, mit einem Fokus auf die Forschungsfragen. Der erste Themenbereich des Leitfadens beschäftigt sich neben einer intensiven Erfassung der verwendeten Methoden auch mit Aspekten der organisatorischen Einbindung des Risikomanagements und den Motiven der Risikomanagementimplementation. Bevor jedoch die Gründe zur Umsetzung des Risikomanagements und in diesem Kontext insbesondere die Rolle des Regulators sowie der Professionalisierung und der Ressourcengeber ausführlich erörtert werden, soll zunächst eine deskriptiv inhaltliche Gegenüberstellung der jeweiligen Ausgestaltungsformen des Risikomanagements beider Länder erfolgen. In Verbindung mit den eingesetzten Instrumenten und Techniken in den befragten Organisationen

werden fünf zentrale Bereiche betrachtet, die sich an den Schritten des Risikomanagementprozesses orientieren (vgl. Löhr 2010, S. 56; von Metzler 2004, S. 26; Stiefl 2010, S. 9; Sartor/Bourauel 2013, S. 34).

Fundamentale Bedeutung, um eine möglichst holistische Beschreibung der Risikoexposition der Organisation zu bekommen, hat die systematische *Identifikation von Risiken* am Anfang des Risikomanagementprozesses (vgl. Gunkel 2010, S. 58; Löhr 2010, S. 58; Diederichs 2010, S. 94ff.). Wie in der Literatur empfohlen, nimmt dieser Prozessschritt in den untersuchten großbritannischen NPOs einen breiten Raum ein. Dies betrifft einerseits die Ableitung des Risikoinventars beziehungsweise Risikokatalogs sowie die Frequenz, innerhalb deren Anpassungen vorgenommen werden. Wie es etwa die folgenden Interviewpartner beschreiben, ist in den meisten Fällen ein Workshop oder Brainstorming der zentrale Ausgangspunkt:

GB13: *„The main method is a brain storm meeting. ... And that can be during a board meeting or a board awayday meeting. But always board members are there at the meeting that might last a couple of hours ... and they put their heads together and what they come up with populates these sort of topical risks.“*

GB12: *„We do have awaydays as a senior team, but actually the main discussion of risk happen at the board meetings every quarter and we devote quite a long part of that meeting to risks.“*

Im Sinne eines induktiven Vorgehens von der Ursache zur dazugehörigen Risikosituation, verfolgen die meisten NPOs in Großbritannien im Zusammenhang mit der Durchführung von Workshops einen *„bottom up approach“* (GB15) oder einen *„bottom up process“* (GB01), bei dem die identifizierten Risiken von den operativen Einheiten aus zur Organisationsspitze hin verdichtet werden (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Diederichs 2010, S. 99f.). In der Regel setzt der Prozess an der gesamten Leitungsebene der zentralen Funktionsbereiche der NPO an:

GB01: *„The risks are generated in a workshop with all the senior managers so each part of the organization is represented.“*

GB06: *„We had a session of trustees and directors, we also had separate sessions of cross-sectional members of different teams where we brain storm the risks of the charity.“*

Neben dieser progressiven Methode, konnte bei der überwiegenden Anzahl von NPOs in Großbritannien aber auch beobachtet werden, dass retrograde oder deduktive Elemente in die Risikoidentifikation integriert werden, die sich primär mit der Planung und den strategischen Zielen der Organisation auseinandersetzen (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 43; Diederichs 2010, S. 100). So beschreiben etwa vier Gesprächspartner den Strategiebezug bei der Identifikation von Risiken wie folgt:

GB06: *„We don't look at a risk in isolation, we look at a risk alongside our strategy and the business plan to deliver the strategy.“*

GB02: *„In the planning process itself we do consider risks.“*

GB12: *„What we do with the strategic plan is ... we have a series of milestones that we would show for each year and the plan we have or have not achieved. What sort of crucial milestones to achieve our strategy. And obviously that all would be directly tied to risks and the risk register.“*

GB15: *„The management of the organization, meets for a workshop, reviews the previous year's strategic risks and then reviews the, if you like, to look forward on the horizon what is coming up and establish what are the key risks for the organization given its objective, given the business plan.“*

Zur Gewährleistung der Aktualität der identifizierten Risiken erfolgt in den befragten großbritannischen NPOs eine formale Anpassung und Überprüfung des Risikoinventars mindestens einmal im Jahr oder bei manchen Organisationen sogar noch häufiger:

GB13: *„But we have an annual round of formally reviewing the risks that we think we are facing as society and updating documentation that captures those risks.“*

GB04: *„We have a risk register that goes to the board and ... we have a formal review six-monthly.“*

Um antizipativ und möglichst frühzeitig strategische sowie operative Risiken erkennen zu können, binden die meisten der NPOs in Großbritannien Aspekte des Risikomanagements in die regulären Besprechungen auf Management- und Abteilungsebene ein, wie es etwa stellvertretend der folgende Gesprächspartner für seinen Verantwortungsbereich beschreibt:

GB10: *„In my department, we have a regular agenda item that talks to risk and risk assessment and updating our internal risk register to make sure that we are allocating resources in the right place.“*

Diese Zweiteilung von regelmäßigen organisationsübergreifenden Workshops und Aktivitäten auf Abteilungsebene wird auch im Risikoinventar reflektiert. So erfolgt auf oberster Ebene in der Regel eine Reduktion auf die „top twenty risks“ (GB03) oder „nine top risks“ (GB12) beziehungsweise noch geringere Anzahl an für die gesamte Organisation strategisch relevanten Risiken (vgl. Kühnel 2009, S. 18; Middendorf 2005, S. 21f.). Auf Abteilungsebene werden dann granularere Risiken mit mehr operativem Schwerpunkt berücksichtigt:

GB14: *„Just fourteen [risks], which we think are really significant and we are quite keen not to have a hundred. ... departments could have more granularity.“*

GB07: *„We have an overall organizational risk register and then we have departmental risks which are different.“*

Während in Großbritannien mit Ausnahme von leichten Abwandlungen, grundsätzlich ähnliche Prozessabläufe bei der Risikoidentifikation beobachtet werden konnten, zeigte sich bei den untersuchten deut-

schen NPOs ein sehr differenziertes Bild. Repräsentativ für eine Reihe von befragten Organisationen sind die folgenden Kommentare, die auf eine eher informelle situative Identifikation und Behandlung von Risiken schließen lassen (vgl. Henschel 2010, S. 174):

DE09: *„Wir haben in der letzten Geschäftsführungsklausur auch zum Thema Risiken mal miteinander gesprochen, da gab es so ein paar Vorlagen, also, was überhaupt Risikobereiche sind, aber das ist jetzt kein strukturiertes Risikomanagement, das diesen den Namen verdient oder wo eine Person sonst zu verantwortlich wäre.“*

DE02: *„Das heißt, es [die Risikoerkennung] ist einfach aus Beratungsgesprächen zwischen diesen beiden oder jeweils in diesen Gremien entstanden oder nicht weiter formalisiert an der Stelle.“*

DE15: *„Ja das [Risikomanagement] ist so im Grunde sehr nebenbei behandelt, weil wir momentan in einer sehr komfortablen Situation leben.“*

DE04: *„Wenn wir über Risikomanagement sprechen, da meinen wir mehr so die internen Prozesse.“*

Demgegenüber sind aber auch in einigen deutschen NPOs ähnliche Strukturen und Elemente der Risikoidentifikation zu finden, wie sie in Großbritannien beobachtet wurden. Zentraler Ausgangspunkt für die meist jährliche Erkennung von Risiken sind auch hier Workshops oder die regelmäßigen Befragungen von Mitarbeitern auf Leitungsebene (vgl. Martin/Bär 2002, S. 93; Gunkel 2010, S. 60):

DE07: *„Also einmal im Jahr machen wir einen Workshop für das Leitungsteam zu den Toprisiken, der Status wird aktualisiert, Risikomaßnahmen werden zusammengefasst, die werden dann auch bewertet, welche Wirkung sie bisher hatten, und dann wird der Risikostatus neu ermittelt.“*

DE12: *„Das kann zum Beispiel sein, das der dezentrale Risikomanager, in Form von Einzelgesprächen mit den einzelnen Fachbereichsleitern diesen Fragenkatalog einfach mal durchgeht oder aber eine andere Möglichkeit ist, das dann auch Workshops gemacht werden.“*

Ganz ähnlich wie bei den großbritannischen NPOs, versuchen auch hier die Organisationen in Deutschland „möglichst viel Expertenwissen mit einzubeziehen“ (DE12) und die Risikoidentifikation auf eine breite Basis zu stellen. Die gleiche Inhomogenität, wie sie in Deutschland bei der grundsätzlichen Erkennung von Risiken beobachtet werden kann, setzt sich auch bei der Verbindung zur Organisationsstrategie fort. Während zwar tendenziell „bei der Planung für das neue Geschäftsjahr ... die Hauptrisiken“ (DE01) thematisiert werden, wird die Risikoidentifikation tendenziell isoliert wahrgenommen und nicht proaktiv in strategische Überlegungen eingebunden. Einzelne Ausnahmen berücksichtigen zumindest ansatzweise ein induktives Vorgehen bei der Erkennung von Risiken, wie es etwa der folgende Gesprächspartner skizziert:

DE10: *„Das ist ein Befragungsinstrument, dieser Katalog besteht aus, glaube ich, momentan, 130 Fragen zum Risiko, angepasst an die Balanced-Score-Card.“*

Die Risikoidentifikation bildet die Grundlage für den nächsten Schritt, die *Risikobeurteilung* und *Risikoaggregation*. Wie in den vorherigen Kapiteln dargestellt und in der Literatur beschrieben, werden prinzipiell drei Arten von Ansätzen zur Bewertung von Risiken vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um eine quantitative oder qualitative Beurteilung beziehungsweise eine Kombination beider Vorgehensweisen (vgl. Gunkel 2010, S. 68; Ocker 2010, S. 41; Wolf/Runzheimer 2009, S. 209). Ausgehend von einer prinzipiellen Unterscheidung der Risiken nach „*strategic*“ und „*financial*“ (GB03), dominieren in großbritannischen NPOs mit Scoring-Modellen und der Risikomatrix Mischformen quantitativer und qualitativer Ansätze. Dies wird unter anderem aus den Beschreibungen der folgenden Interviewpartner deutlich:

GB15: *„We have got a standard 3 by 3 matrix of likelihood and impact, which then results in a score, so we have risks which are red, risks which are amber, risks which are green.“*

GB06: *„We have a five by five matrix of likelihoods and impact. So it is all standard techniques.“*

Als zentrale Begründung für diesen mehr qualitativen Ansatz wird angeführt, dass es im NPO-Kontext um „*more than just looking at financial risk*“ (GB05) geht. Wie die Gesprächspartner in Großbritannien beschreiben, stehen NPOs dabei jedoch vor zwei elementaren Herausforderungen. Einerseits ist dies die Komplexität bei der Bewertung sachzielorientierter Risiken, was etwa die folgende Äußerung dokumentiert:

GB01: *„The financial risks are relatively easy to match and monitor and to measure. The impact ones are slightly less easy to do.“*

Andererseits gilt es, die gegenseitigen Wechselwirkungen zwischen „*internal processes that would expose [the organization] to financial risk*“ (GB03) zu berücksichtigen, weswegen ein Gesprächspartner die beiden Gruppen der finanziellen und sachzielorientierten Risiken auch als „*interlinked*“ (GB07) bezeichnet. Wie in der Literatur beschrieben, stoßen Risikomatrizen hier jedoch an ihre Grenzen, da sie „zwar die Gesamtheit aller Risiken“ unterschiedlicher Ausprägungen „erfassen können, nicht aber Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken“ (vgl. Cottin/Döhler 2013, S. 98). Als Ergänzung zu Scoring-Modellen und Risikomatrizen setzen einige NPOs in Großbritannien daher auch Szenarioanalysen ein. Wie folgende Gesprächspartner es darstellen, geht es dabei um eine Integration oder „*Triangulation*“ von strategischer Planung, Zielen, finanziellen Randbedingungen und Risiken:

GB14: *„Just before we start the next financial year, we present to the board a business plan, let us say a written document about plans. We present a financial plan we've had this for thirty years and it is running financial scenarios, such as interest rate changes. We present as well the risk map and we present our performance targets. ... So the triangulation here is, we must measure risk but we must also have clear performance targets and these things have to work well together.“*

GB06: *„If those are the risks what are the different scenarios you need to build into the business plan in order to manage those risks.“*

Neben der expliziten Berücksichtigung von Risikoaspekten in der mittel- bis langfristigen strategischen Planung, setzen einzelne NPOs in Großbritannien Szenario- und Sensitivitätsanalysen auch themenspezifisch zur Untersuchung einzelner potenzieller externer Gefahren ein:

GB15: *„There have been scenario planning ... for example for the Euro zone there has been scenario planning done.“*

GB02: *„If you talk about doom day scenario, about what happens when the whole Euro collapses or something, we sort of look at it.“*

Neben Scoring-Modellen, der Risikomatrix und Szenario- beziehungsweise Sensitivitätsanalysen konnten in keiner der befragten großbritannischen NPOs weitere Bewertungsmodelle beobachtet werden, insbesondere keine sophistizierteren statistischen Ansätze zur Risikomessung oder Modellierung gegenseitiger Abhängigkeiten zur Bildung einer Gesamtrisikoposition, was grundsätzlich höhere Anforderungen an das Risikomanagementsystem stellt (vgl. Gunkel 2010, S. 34; Kajüter 2012, S. 104; Martin/Bär 2002, S. 129).

Analog zu den Organisationen in Großbritannien stellt auch in deutschen NPOs, sofern sie eine systematische Risikoidentifikation und -bewertung durchführen, die Risikomatrix in Verbindung mit einem Scoring-Ansatz das dominante Instrument dar (vgl. Ocker 2010, S. 41; Wolf/Runzheimer 2009, S. 209). Ebenfalls ausgehend von einer Unterscheidung in „*finanzielle Risiken*“ und „*sachliche Risiken oder programmatische Risiken*“ (DE14) stehend im Vordergrund qualitativ deskriptive Beurteilungen der Risiken, mit einem Fokus auf der isolierten Bewertung von Einzelrisiken:

DE07: *„Da materialisieren wir nicht ... aber wir platzieren alle Risiken auf der Risikomatrix. Und wenn wir sagen das Risiko ist hoch oder sehr hoch oder mittel, da muss man nur die Risikomatrix lesen, und dann kann man selbst sagen, ja das ist Schadenpotential von bis.“*

DE10: *„Es wird einmal befragt nach der Häufigkeit und nach dem Ausmaß. Diese beiden Werte werden miteinander multipliziert und das gibt dann im Prinzip die Höhe an.“*

DE12: *„Also ich sage mal, solche Zusammenhänge unter verschiedenen Risiken, das machen wir nicht. Also wir betrachten wirklich isoliert ein Einzelrisiko, aber es ist, wie gesagt, beschrieben in Ursache und Auswirkung.“*

Ähnlich wie bei den großbritannischen NPOs, setzen auch einige deutsche NPOs Szenarioanalysen im Kontext der Planung ein, wenngleich dies bei den befragten Organisationen in Deutschland seltener anzutreffen war. Daneben herrschte ein Fokus auf finanzielle beziehungsweise bilanzielle Aspekte, wie sie etwa folgende Gesprächspartner illustrieren (vgl. Lohse 2002, S. 277):

DE06: *„In dieser Mittelfrist-Planung, da werden verschiedene Szenarien gerechnet. Da wird die Ertragsprognose dann mittelfristig errechnet, also nicht nur für das kommende Jahr, sondern logischerweise für die kommenden drei Jahre, drei bis fünf Jahre sogar, und da werden dann verschiedene Szenarien abgebildet.“*

DE14: *„Also, einmal ein etwas optimistisches und ein eher konservativeres Bild. Eins, sage ich mal, was stärker mit Rücklagenentnahmen zum Beispiel hantiert und eins, was Rücklagenentnahmen vermeidet oder so etwas. ... Im Verwaltungsrat, werden in der Regel, also so war es in den ganzen zurückliegenden Jahren immer, zwei, manchmal sogar schon drei Szenarien, entwickelt, an denen wir dann entlang diskutieren können, wie wir damit umgehen.“*

Die Ergebnisse der Risikobewertung und -aggregation fließen in den nächsten Prozessschritt, die *Risikosteuerung*, ein (vgl. Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 215f.; Lachnit/Müller 2012, S. 237f.; Gunkel 2010, S. 78). Im Rahmen der Risikoidentifikation und Risikobewertung legen die meisten der großbritannischen NPOs schon die Grundlage für die spätere Risikosteuerung, in dem konkrete Maßnahmen sowie Verantwortlichkeiten für jedes der erkannten Risiken dokumentiert werden:

GB09: *„We have a probability scoring of how the risks that we face are prioritized into a high probability, high impact and then we have plans put forward to make sure that the risk is mitigated.“*

GB11: *„I've got a risk register as such here, but there is a much thicker document which breaks all these down and indicates what we are doing and who is responsible for doing it. So that is where you would see management and mitigation.“*

GB02: *„Because there are some risks that we identify as risks but they are outside our control and then you need a contingency plan in place in order to manage it.“*

Neben dem aktuellen Score-Wert wird in manchen Organisationen zusätzlich auch der Zielwert nach Umsetzung der Mitigationsstrategien dokumentiert:

GB15: *„What is being tracked is, what is the mitigation of being put in place, in order to move us from the current status to where we want to be.“*

GB13: *„Pre-mitigation and post-mitigation means we think about how you score the risk if you did not actually do anything. And then we say, ok, so we have got this risk and that is actually just mitigating our actions and trying to reduce that risk, what's the average score of the risk after that.“*

Mit Blick auf die Ableitung von Maßnahmen, ist es *„not the intention of the mitigating action to get rid of the risks“*, vielmehr wird der Wert dieses Prozessschrittes darin gesehen, dass es *„gives the assurance that the risks inherent in what has been decided to do are still being managed“* (GB01). Oder wie es ein anderer Gesprächspartner auch unter Bezugnahme auf mögliche Mitigationsstrategien zusammenfasst:

GB06: *„You can accept a risk for what it is and not do anything about it, you can insure a risk, you can put controls in place to manage a risk. You know, there are many ways of managing a risk when you understand what they are.“*

Wie der Kommentar dieses Gesprächspartners andeutet, zeigt sich mit Blick auf konkrete Steuerungsmaßnahmen in den befragten großbritannischen NPOs eine Tendenz zur Kombination von Methoden passiven und aktiven Risikomanagements (vgl. Schierenbeck/Lister 2002, S. 352). Neben den beiden Strategien der Risikoakzeptanz, einschließlich der Bildung von *„restricted and non-restricted reserves“* (GB03) sowie der Übertragung von Einzelrisiken auf Dritte etwa in Form von Versicherungen, wird auch versucht, insbesondere in operativen Bereichen aktiv Risiken zu vermeiden beziehungsweise zu verringern, wobei sich Risiken vielfach unmittelbar aus den Sachzielen und der Mission der Organisation ergeben, so dass eine Vermeidung von Risiken nur in begrenztem Umfang in Frage kommt, weil es *„partly based on the nature of the business“* (GB09) ist. Den begrenzten Umfang möglicher Maßnahmen im Kontext von NPOs kommentieren auch einige der befragten deutschen NPOs, wie etwa der nachfolgende Gesprächspartner:

DE07: *„Wir können auch die Risiken nicht vermeiden, weil wir in diesem Geschäftsfeld bleiben wollen. Und es ist wichtig für uns, dass wir einfach die Risiken beobachten und das geht dann, wenn wir einen Notfallplan haben und reagieren können.“*

Was die Implementation von Steuerungsmaßnahmen betrifft, fällt bei den befragten deutschen NPOs auf, dass, sofern Risiken überhaupt systematisch gesteuert werden, zwei Vorgehensweisen dominieren, die allesamt in den Bereich passiver Strategien fallen (vgl. Gunkel 2010, S. 79). Neben der teilweise fatalistischen Akzeptanz von Risiken, wie es unter anderem die folgenden Aussagen von Gesprächspartner dokumentieren, sind dies in erster Linie Versicherungen:

DE08: *„Aber viele Sachen sind nicht formalisiert. Das heißt die sind schon so, dass wir uns über das Risiko bewusst sind und versuchen dieses zu steuern, wenn wir es steuern können, aber manche Sachen sind eben auch nicht steuerbar.“*

DE14: *„Also kein System, das alle Risiken völlig systematisch erfasst, und wo man dann fragt danach, wenn ich das mache, tritt wahrscheinlich ein Risiko ein, träte dieses Risiko ein, dann holen wir Plan X aus der Schublade, um uns dagegen abzusichern. Also so durchgefeilt ist das nicht.“*

DE02: *„Da versucht man sich ad-hoc darauf einzustellen.“*

Im Kontext von Versicherungen als Alternative zur Selbsttragung geht es dann risikoindividuell nur um die Entscheidung, ob Risiken transferiert werden sollen oder nicht:

DE05: *„Im Moment überlegen wir nur, transferieren wir in eine Versicherung oder transferieren nicht in eine Versicherung.“*

Als zentrales Element zur Vorsorge bei der Akzeptanz von Risiken wird von der Mehrheit der befragten deutschen NPOs die Bedeutung von Rücklagen thematisiert:

DE14: *„Wir haben Rücklagenbildung natürlich, die auch, wenn man so will, ein bisschen Risikoabfederung betreiben, aber die halten natürlich nicht lange vor.“*

DE08: *„Wir haben Rücklagen in Deutschland, natürlich bilden wir Rücklagen in Deutschland, das dürfen wir auch rechtlich gesehen und haben insofern Reserven.“*

In diesem Zusammenhang erfolgt von den Gesprächspartnern in Deutschland auch der Hinweis auf das Problem der zeitnahen Mittelverwendung zum Erhalt des Gemeinnützigkeitsstatus, was bedeutet, dass man die Bildung von Rückstellungen *„nicht bis ins unendliche treiben kann“* (DE11). Ähnlich wie im Kontext der Risikobewertung beobachtet, zeigt sich auch hier in den deutschen NPOs eine Tendenz zur limitierten monetären und regulatorischen beziehungsweise buchhalterischen Sicht auf das Risikophänomen (vgl. Brinkmeier 2008, S. 40).

Vor dem Hintergrund limitierter quantitativer Anforderungen und einem niedrigen Sophistizierungsgrad bei der Risikobewertung und -aggregation sowie der Ableitung von Steuerungsmaßnahmen dominieren aus technischer Sicht sowohl in großbritannischen als auch in deutschen NPOs Standard Office-Software-Anwendungen, wie unter anderem aus den folgenden Kommentaren hervorgeht:

GB06: *„Excel and Word, I mean, you know, there are Insurance Companies and Audit firms that will sell you their methodology for large sums of money, and frankly, most people can do it themselves.“*

GB10: *„It's a big old spreadsheet of several pages, with each column set out, with each cell filled in, you read across the right, you get the bad news or the good news.“*

Teilweise konnte aber auch beobachtet werden, dass Organisationen zum Management ihrer Risiken spezifische Softwareprogramme einsetzten. Diese Entwicklung scheint aber eher noch am Anfang zu stehen, vor allem auch, weil kommerzielle Anwendungen nicht vollständig die Bedürfnisse von NPOs abdecken, wie es die nachfolgenden Experten andeuten:

GB02: *„What we have actually done, we are probably pioneering the actual risk software.“*

DE03: *„Es gibt ein Computertool also ein Programm, ein Riskmanagementprogramm, in dem die Verwaltungsleitung vor Ort ihre Einschätzungen bezüglich des Risikos einschätzt und diese Einschätzungen abgeben, das machen wir jedes Jahr ein Mal und das wird dann im Prinzip in der Zentrale im Controlling aufgearbeitet und zusammengefasst.“*

DE10: *„Das Frühwarnsystem besteht aus einer Befragung, aus einem Katalog. Es ist eine Software ... die ist halt gemeinsam entwickelt worden mit einem süddeutschen Softwareunternehmen und ist auf unsere Bedürfnisse angepasst.“*

DE12: *„Und wir haben uns Gedanken gemacht, welche Software für uns da geeignet ist. ... Und wir haben uns da für unsere Bedürfnisse eine bestehende Software noch mal ergänzen und anpassen lassen.“*

Die abschließende Klammer um den gesamten Risikomanagementprozess bildet die *Risikoüberwachung*. Zentrales Element ist hier die interne Risikoberichterstattung. Aus den Gesprächen mit den NPOs in Großbritannien kristallisiert sich heraus, dass hier eine Berichterstattung in der Regel auf zwei Ebenen stattfindet. Die erste Ebene ist die regelmäßige Berichterstattung an Kontrollorgane beziehungsweise die Geschäftsleitung (vgl. Löhr 2010, S. 112f.; Meierbeck 2010, S. 37; Diederichs 2010, S. 244). Bei allen befragten großbritanischen NPOs handelt es sich hier um mindestens jährliche und oft sogar regelmäßiger formale Berichte:

GB07: *„And then a report goes on a quarterly basis to the main board so the risk is monitored that way.“*

GB10: *„So we just do a formal report to the executive on a monthly basis, so does the rest of the organization and then quarterly and that's aggregated up to a report to the trustees and then I think its annual or bi-annual.“*

Inhaltlich fokussieren diese Berichte auf die Risikoexposition, Veränderungen von identifizierten Risiken und den Erfolg abgeleiteter Maßnahmen, wie es exemplarisch die folgenden Experten beschreiben:

GB15: *„Out of the risk board meeting, which funny enough we have tomorrow, there will be a report which will go to the executive which summarizes to him the kind of the views of the risk board in terms of the risk environment, the main risks which have changed in profile, the main risks which need to be escalated for further action, and the main successors in terms of risk mitigation action taken.“*

GB12: *„Some risks are reported very regularly to the trustees or audit ... and then we have got further action, so that every risk has a whole set of actions to deal with it.“*

Mit Ausnahme der Scoringwerte der *„full risk map“* (GB14), die in den meisten Fällen Bestandteil des Reports ist, dominieren qualitative Situations- und Umweltbeschreibungen oder wie ein Gesprächspartner es ausdrückt: *„some of it is very prosaic“* (GB10). Diese bilden oft auch den Ausgangspunkt für weitere thematisch vertiefende Analysen, wie es etwa von den nachfolgenden Gesprächspartnern illustriert wird:

GB01: *„What is happening is that the risk register is being looked at by senior managers on a six-monthly basis. What the trustees are doing, they are using that risk matrix in order to have looks at specific areas of interest. So for example, if we identify fund raising as an area of risk it will lead to particular presentation for trustees on that area of risk identifying what the risks are and what we are doing about it and how we are progressing.“*

GB13: *„And this is what we have, these are the topical issues; this is what we have done in the year to mitigate things that may have happened and this is what we are thinking of doing in the coming years.“*

Bei der zweiten Ebene handelt es sich um die Berichterstattung in Verbindung mit regelmäßigen Besprechungen der Führungskräfte. In vielen Fällen ist es *„a standard part of the agenda“* (GB10) und einzelne Risiken sind *„monitored within single management team meetings“* (GB14). Inhaltlich dominiert auch hier die Auseinandersetzung mit der Risikomatrix und die Überprüfung potenzieller Abweichungen von strategischen Zielen:

GB07: *„I’m responsible for making sure that the risk register that’s going together and is linked to our strategic plan is looked at on a monthly basis, by the senior management team and by the people that are owners of that risk that’s been identified.“*

GB14: *„It is actually discussing the risk maps in the senior management team meetings.“*

Während es sich bei den Berichten an die oberste Leitungsebene um *„formal written reports“* handelt, kann beobachtet werden, dass *„on a regular basis ... tends to be more oral“* (GB15). Im Vergleich mit den untersuchten NPOs in Großbritannien zeigen sich bei den deutschen NPOs stellenweise Gemeinsamkeiten, aber auch gravierende Unterschiede in der Ausgestaltung der Risikoberichterstattung. Vereinzelt erfolgt ein systematisches Reporting an das oberste Leitungsgremium mit ähnlichen Inhalten wie bei den großbritannischen NPOs:

DE07: *„Und für den Aufsichtsrat wird einmal im Jahr Risikobericht erstellt. Und dann werden auch einmal im Jahr neue Risiken aufgenommen, falls sie kommen. ... Das ist ein schriftliches Dokument. In schriftlicher Form, da werden die Risiken bewertet, Empfehlungen noch und es wird alles aufgenommen. ... Das ist also mehr ein Text.“*

DE03: *„Der [Risikobericht] geht an den Vorstand, und ist letztendlich eine Aufarbeitung der tabellarischen Form aus dem Programm mit einer Zusammenfassung, ja das letztendlich verschriftlicht in einem Bericht, aber es sind keine Exceltabellen, die der Vorstand kriegt.“*

Wie diese Aussagen andeuten, arbeiten NPOs auch in Deutschland *„weniger mit Kennzahlen. ... Die Berichterstattung ist im Grunde genommen eher Textbeschreibung“* (DE12). Impulse für eine Berichterstattung kommen aus zwei Bereichen. Einerseits handelt es sich um das Controlling, wie etwa zwei Gesprächspartner bei der Beschreibung ihres Berichtsprozesses kommentieren:

DE14: *„Wir bekommen ja immer die Monats- und auch die Quartalsabschlüsse. Und in den Monats- und Quartalsabschlüssen, die jetzt unser eigenes Controlling macht, aus dem Bereich Controlling, da bekommt der Vorstand, in jedem der Berichte, Hinweise auf die finanziellen Risiken.“*

DE13: *„Es gibt keinen formellen Risikomanagementprozess, wir arbeiten anhand momentan noch von den sogenannten Controllingberichten, das heißt im Endeffekt sind das Kostenstellenreports.“*

Wie der letzte Kommentar andeutet, ist auch im Bereich der Risikoüberwachung in den befragten deutschen NPOs über weite Strecken ein unsystematisches und uneinheitliches Vorgehen zu beobachten. In diesen Kontext ordnet sich auch der zweite Bereich ein, aus dem Impulse für die Berichterstattung stammen. Hierbei handelt es sich in erster Linie um die „externe Risikoberichterstattung“, die „jedoch nicht als Teil eines Risikomanagements im betriebswirtschaftlichen Sinne“ zu verstehen ist (vgl. Gunkel 2010, S. 85). In Übereinstimmung damit äußert sich auch folgender Experte:

DE04: *„Und da [im Lagebericht] werden ja entsprechende bestandsgefährdende Punkte, müssen dort, aufgeführt werden. Aber wir haben da nur den obersten Zipfel eines abgeschlossenen Risikomanagements.“*

Eine Integration von Risikoaspekten in regelmäßige Besprechungen der Leitungsebene, wie in Großbritannien konnte bei keiner der untersuchten deutschen NPOs festgestellt werden. Vielmehr „ist das [Vorgehen] sehr informell“ beziehungsweise wird ad-hoc „auf sehr kleinem Dienstwege“ (DE15) abgebildet.

1.2 Organisatorische Integration des Risikomanagementprozesses

Der zweite zentrale Bestandteil zur deskriptiven Beschreibung der Ausgestaltung des Risikomanagements umfasst die organisatorische Integration im Umgang mit dem Risikophänomen. Dabei geht es in erster Linie darum, wie verschiedene Einheiten der Primärorganisation miteinander interagieren und welche formellen Verantwortungszuweisungen bestehen (vgl. Burger/Buchhart 2002, S. 262f.; Schierenbeck/Lister 2002, S. 372).

In großbritannischen NPOs wird aus aufbauorganisatorischer Sicht ultimativ die Verantwortung bei den Trustees als Aufsichtsgremium gesehen, wobei jedoch eine weitgehende Delegation zu anderen Instanzen erfolgt. Die drei zentralen Funktionseinheiten benennt der folgende Gesprächspartner stellvertretend für die strukturelle Ausgestaltung in den meisten Organisationen im NPO-Sektor:

GB12: *„We, like many charities, we have trustees, we have executives and the audit committee, this is how the trustees oversee risk throughout the charity.“*

Betrachtet aus der operationalen Perspektive wird die Verantwortung für die Wahrnehmung der Risikomanagement-Aufgabe in allen befragten großbritannischen NPOs bei der Geschäftsführung beziehungsweise dem Executive Management gesehen (vgl. Eller/Heinrich/Perrot/Reif 2010, S. 147; Hoffmann 2012, S. 54):

GB13: *„So they [the trustees] are ultimately responsible for signing that off but they do delegate the day-to-day tasks of that to the board of directors.“*

GB12: *„The responsibility for day to day managing risk and categorization of risks is with the executives.“*

GB01: *„The operational lead for managing risks sits with our executive director in charge of operations and he works with our - basically our committee of team managers. We have a manager group internally who are responsible for developing and overseeing the risk matrix that we use.“*

Von der Geschäftsführung werden die Risikomanagement-Aktivitäten jedoch organisatorisch in vielen Fällen an einen separaten Fachbereich delegiert. Dabei handelt es sich entweder um eine eigenständige Abteilung oder die Aufgaben werden integriert in den Finanzbereich:

GB15: *„It is ultimately reported to chief financial officer, but it is a separate department which has two full-time staff and a senior member staff who is the head of enterprise risk management.“*

GB02: *„My head of corporate insurance which is basically internal audit, risk and insurance and governance; he is responsible and then I have a risk manager who basically does day to day stuff.“*

GB09: *„We have an organizational dedicated risk manager.“*

Im Sinne eines institutionalisierten Risikomanagements und in Anlehnung an eine Separation von Risiko- und Sachentscheidung wird die Aufgabe des Fachbereichs, der mit der Risikomanagement-Aufgabe betraut ist, als koordinierende Instanz beziehungsweise Klammer um den Risikomanagementprozess verstanden (vgl. Wolke 2008, S. 241f.; Diederichs 2010, S. 208f.). Dies wird stellvertretend durch den Kommentar des folgenden Gesprächspartners zum Ausdruck gebracht:

GB02: *„That is why we now have a risk manager, because his job is to help in different areas to determine what the risks are, so actually help with the risk register but he'll also look for linkages and things that need to sort of come up.“*

Eine ähnliche Aufgabenzuweisung, jedoch mit einer mehr überwachenden Funktion, wird in einer Reihe von NPOs in Großbritannien auch bei der dritten zentralen Instanz, dem Audit Committee, gesehen:

GB13: *„So internal audit and risk management is seen as two similar types of roles, so I get quite heavily involved in risk management for the charity although I see myself more as a sort of a facilitator.“*

GB06: *„The Audit Committee has delegated authority from the trustees to look at risk on their behalf, so the Audit Committee meets three times a year and reviews the Charity's risk matrix and its risk there.“*

Trotz dieser formal-funktionellen Zuweisung und Übertragung von Verantwortlichkeiten erfolgte in den meisten großbritannischen NPOs durch die Diskussion von Risiken als Bestandteil der regelmäßigen Besprechungen des Executive Managements eine weiterreichende organisatorische Integration beziehungsweise Brückenfunktion zur Informationssammlung und -verarbeitung (vgl. Filipiuk 2008, S. 25). Auf diese Weise

kann auch erreicht werden, dass Mitarbeiter, die mit einzelnen Arbeitsprozessen vertraut sind, entsprechend über Risiken und deren Natur Auskunft geben:

GB14: *„Across the organization, there is work being done within various directorates to understand the risk and make sure it feeds back into the risk map.“*

Ebenfalls werden so unterschiedliche Perspektiven beziehungsweise Sichtweisen auf die Organisation abgedeckt und es wird eine organisationsweite Risikokultur geschaffen (vgl. Diederichs 2010, S. 206f.; Hoffmann 2012, S. 152). Eine solche weitreichende homogene organisatorische Verankerung des Risikomanagements konnte in den untersuchten deutschen NPOs nicht beobachtet werden. Auf eine weite Spanne an Implementationsformen kann unter anderem aus den folgenden Aussagen geschlossen werden. Am einen Ende des Spektrums befinden sich dabei Organisationen, die entweder keine konkrete organisatorische Verantwortlichkeit für das Risikomanagement festgelegt haben beziehungsweise dies ausschließlich im Aufgabenbereich der Geschäftsführung sehen:

DE09: *„Also, wir haben niemanden, der für Risikomanagement, der diese Beschreibung hätte.“*

DE13: *„Im Wesentlichen hätte ich jetzt gesagt ich, das wäre Abteilungsleitung Verwaltung. Wobei man da, ich denke das kommt sicherlich noch, kein richtiges System hat.“*

DE04: *„Da wir in der Aufbauphase sind, Geschäftsführung.“*

DE15: *„Also das liegt, gute Frage, das wird natürlich immer mitbewegt, aber eigentlich, ist [Risikomanagement] kein eigenständiger Bereich bei uns, sondern das ist natürlich Aufgabe des Geschäftsführers.“*

Wie insbesondere aus den letzten beiden Kommentaren herauszuhören ist, scheint vielfach die Zuordnung zur Geschäftsleitung eher eine „Lückenbüsserfunktion“ zu übernehmen, wo klare Verantwortungen und Aufgabenverteilungen fehlen. Diese mangelnde organisatorische Zuordnung strahlt auch auf weitere Bereiche der Risikomanagement-Implementation aus (vgl. Hoffmann 2012, S. 153; Heilmair 2009, S. 50). Wie sich im Vergleich mit dem Umfang der einzelnen Schritte des Risikomanagementprozesses abzeichnet, sind diejenigen NPOs, bei denen die Risikomanagement-Funktion primär der Geschäftsleitung zugeordnet ist, eher durch ein sporadisches und unsystematisches Risikomanagement charakterisiert. Am anderen Ende des Spektrums sind in Deutschland NPOs zu finden, die Risikomanagement institutionalisiert entweder als eigenen Fachbereich etablieren oder unterhalb des Controllings in die Aufbauorganisation integrieren:¹⁷²

¹⁷² In einem Ausnahmefall wurde bei einer deutschen NPO die Risikomanagement-Aufgabe dem Leiter Personal unterstellt. Diese fachliche Zuordnung wurde mit dem persönlichen Interesse des Stelleninhabers an dieser Thematik begründet und ist ein Indiz, dass der Hintergrund und die Präferenzen von Individuen ein Faktor bei der Implementierung des Risikomanagements sind (vgl. Hempel/Wiemken 2006, S. 186; Henschel 2010, S. 3).

DE12: *„Das Risikomanagement ist gegenwärtig im Bereich Controlling angesiedelt als eigenständiger Fachbereich.“*

Daneben werden auch angrenzende Fachbereiche wie die Innenrevision in die Risikomanagement-Aktivitäten miteingebunden, wie es zum Beispiel die nachfolgenden Gesprächspartner skizzieren:

DE14: *„Also, das ist ganz wichtig unser Controlling übernimmt also diese Funktion, dann haben wir als zweites unter dieser Frage bei der Umsetzung, wir haben eine eigene Innenrevisionsabteilung.“*

DE03: *„Also einmal gibt es Risikomanagement im Rahmen des Finanzwesens, im Bereich des Controlling, und dann gibt es einen extra eigenen Bereich, der für das Thema Compliance verantwortlich ist. Und beide Bereiche zusammen also sowohl das, wie soll man das sagen, auf harten Fakten basierende Risiko als auch das Risiko aufgrund von Non-compliance der Mitarbeiter oder der Führungskräfte, letztendlich wird es in beiden Abteilungen bewertet und dann zu einem gemeinsamen Risikomanagement zusammgeführt.“*

Trotz eines eigenständigen Fachbereichs, verbleibt die letztendliche Verantwortung für das Risikomanagement jedoch in der Regel bei der Geschäftsleitung. Im Vordergrund stehen für die Fachabteilung koordinierende Aktivitäten:

DE10: *„Zu meiner Rolle als Risikomanager, ich habe eher eine koordinierende Funktion. ... Das Risikomanagement liegt halt beim Vorstand und er ist dafür verantwortlich und ich bin dann im Prinzip die koordinierende Funktion, die dazu gehört.“*

Mit Blick auf die organisatorische Integration des Risikomanagements interessieren im strategischen Gesamtkontext aus ablauforganisatorischer Sicht, neben den bereits diskutierten „Aufgaben innerhalb der einzelnen Prozessschritte“ noch weitere Aspekte. Dies betrifft etwa zur Sicherstellung der Effektivität des Risikomanagements, den Umfang der Dokumentation und die Harmonisierung mit Aktivitäten der strategischen Planung (vgl. Hoffmann/Bühler 2004, S. 193; Heilmair 2009, S. 135; Gunkel 2010, S. 55). In den großbritannischen NPOs verfügt der überwiegende Teil der befragten Organisationen über eine *„fairly well defined risk documentation“* (GB13), was in der Regel schriftlich dokumentierte Prozessbeschreibungen einschließt, die zumindest Verantwortlichkeiten, identifizierte Risiken und die Risikostrategie beinhaltet, wie es stellvertretend der nachfolgende Experte beschreibt:

GB09: *„It starts with the key risk owners. ... That is documented. We have a risk strategy that identifies potentially key risks within the organization and who should be responsible for them and then they are responsible for making sure that the risk register is capturing risks as they see them.“*

Durch die regelmäßige Einbeziehung des Risikomanagements in Besprechungen auf Ebene der Entscheidungsträger sowie durch Berücksichtigung bei der Planung, wird die Verbindung sowohl zu operativen als auch strategischen Aktivitäten der Organisation hergestellt:

GB07: *„And when you are reviewing your update on your strategy you are also looking at what your risks are and within this organization risk management and risk assessment is not just a document which is put into a drawer and never looked at.“*

Wie schon in den anderen Bereichen, ist das Bild bei den befragten deutschen NPOs auch in Verbindung mit der Risikodokumentation und Einbindung in die Planung sehr uneinheitlich. Teilweise ist Risikomanagement *„dokumentiert in einem recht ausführlichen Organisationshandbuch“* (DE06), was *„zu jedem der einzelnen Risikoschritte ... Prozessbeschreibungen“* (DE12) einschließt. Im überwiegenden Teil der NPOs in Deutschland ist die Ausgestaltung jedoch *„mehr informeller Art“* (DE11) und einzelne Prozessschritte werden nicht schriftlich fixiert. Einen Eindruck von der Spannweite bei der Einbindung in die strategische Planung der befragten deutschen NPOs geben die folgenden Aussagen:

DE05: *„Also Planung ist bei uns, wir budgetieren immer das Folgejahr und das hat wenig Risikomanagement-Bedeutung. Also die Verbindung zwischen der Planung ... und dem Risikomanagement ist gleich null.“*

DE07: *„Das sind so strategische Risiken, da gibt es auch eine Palette von strategischen Projekten, die laufen, und das auch so ein bisschen separat.“*

DE06: *„Jährlich wird in verschiedenen Szenarien ... eine sogenannte Ertragsvorschau errechnet.“*

DE10: *„Die ganzen Ergebnisse daraus [der Risikobewertung] gehen dann in unsere strategische Balanced-Score-Card.“*

Bei den meisten der untersuchten Organisationen dominieren, wie diese Kommentare stellvertretend illustrieren, als zentrale Instrumente der Planung Budgets und Ertrags- beziehungsweise Liquiditätsprognosen für das Folgejahr und zum Teil auch für weitere Jahre. Entweder werden keine Risikoaspekte berücksichtigt oder nur sehr punktuell beziehungsweise isoliert einbezogen, wie es folgender Kommentar dokumentiert:

DE11: *„Das ganze Thema Risikomanagement wird eigentlich hier kaum berührt. Also es wird zwar natürlich, also in Meetings, oder wenn man Budgetplanung macht, und die Umsatzzahlen plant, berücksichtigt man natürlich die Risikofaktoren, die auf dem Markt sind, aber es ist jetzt nicht so, dass es einen eigenen Tagesordnungspunkt für Risikomanagement gibt. ... Also es fließt vielleicht indirekt ein.“*

Einen etwas höheren Grad der Integration erreichen dagegen nur einige der befragten NPOs, die als Steuerungsinstrument die Balanced-Score-Card einsetzen und in diese auch potenzielle strategische Risiken miteinbeziehen (vgl. Peters 2008, S. 96f.; Romeike/Hager 2009, S. 276).

1.3 Zuordnung zu Risikomanagement-Typen und Zusammenfassung der Beobachtungen

Die qualitativ-analytische Auswertung der Implementierung und Ausgestaltung des Risikomanagements in großbritannischen und deutschen NPOs, wie sie in den beiden vorherigen Abschnitten dokumentiert wird, erlaubt nicht nur einen Einblick in die Prozesse und organisatorischen Strukturen der untersuchten Organisationen, sondern deckt auch einige Gemeinsamkeiten und Unterschiede der NPO-Sektoren beider Länder auf, die an dieser Stelle mit Blick auf die weitere Analyse von Einflussfaktoren zusammengefasst werden sollen. Darüber hinaus soll ein Abgleich mit den Kriterien der Risikomanagement-Typen, wie sie in Kapitel II.A.4 beschrieben wurden, erfolgen.

Grundsätzlich fällt auf, dass das Thema Risiko und Risikomanagement als die Planung und Organisation unterstützendes Instrument in deutschen NPOs tendenziell weniger präsent ist, als bei großbritannischen Organisationen. Dies kam in einigen Interviews mit deutschen Gesprächspartnern auch dadurch zum Ausdruck, dass der Risikobegriff mitunter sehr diffus oder nur sehr limitiert auf bestimmte Bereiche wie versicherbare Risiken verstanden wurde (vgl. Middendorf 2005, S. 18). Vor diesem Hintergrund zeigt sich auch bei dem prozessfundierenden Schritt der *Risikoidentifikation*, dass dieser in Deutschland in der Regel weniger ausgeprägt und systematisiert ist als in Großbritannien und dass in deutschen NPOs kaum eine Rückkopplung zur Planung erfolgt. Die Ausgestaltung in deutschen NPOs ähnelt bei diesem Prozessschritt damit am ehesten dem *Defender/Prospector* mit einer limitierten Risikoidentifikation beziehungsweise nur teilweisen Erfassung von Risikofeldern. In Großbritannien dagegen ist beides, die regelmäßige Identifikation von Risiken als auch der Abgleich der Ergebnisse mit der strategischen Planung, die Regel. Gemessen am alle zentralen Risikofelder einschließenden Umfang der Risikoidentifikation entsprechen in diesem Bereich großbritannische NPOs dem Typus des *Analyzers*. Von Seiten der eingesetzten Methoden, dominiert länderübergreifend die Risikoinventur in Form von Befragungen und Workshops. Andere Instrumente, wie Prognosetechniken oder Analysen, kommen gar nicht oder bestenfalls nur sehr punktuell zum Einsatz (vgl. Martin/Bär 2002, S. 93).

Für den Bereich der *Risikobeurteilung und -aggregation* kann festgehalten werden, dass sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland qualitative Instrumente, und hier allem voran die Risikomatrix, sowohl auf Einzelrisiko als auch auf aggregierter Ebene, dominieren, was vor dem Hintergrund nur bedingt quantifizierbarer Sachziele in NPOs nicht überrascht, sondern sich aus der Natur der Aktivitäten der Organisationen ergibt. Nur in den seltensten Fällen werden jedoch Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von Einzelrisikoereignissen untersucht und modelliert (vgl. Diederichs 2010, S. 145f.; Kajüter 2012, S. 171). Auffallend ist

der nur sehr limitierte Einsatz von quantitativen Modellen im finanzwirtschaftlichen Bereich und die nur sehr begrenzte Verwendung von Szenario- und Sensitivitätsanalysen im Rahmen von Planungsaktivitäten. In allen Fällen handelt es sich nicht um ein Tool zur mathematisch-statistischen Erfassung von Risiken, sondern vielmehr um ein Hilfsmittel zur systematischen Erhebung des Risikoinventars, Scoring der Einzelrisiken und der Dokumentation von Maßnahmen sowie standardisierten Generierung von Berichten. Die in den meisten Fällen regelmäßige Risikobewertung und -aggregation ordnet NPOs in Großbritannien zwar tendenziell in den Typus des *Analyzers* ein, jedoch sind wie skizziert auf Seiten quantitativer Instrumente methodische Abstriche in Richtung *Defender/Prospector* zu verzeichnen. Deutsche NPOs mit einer weniger systematischen und strukturierten Messung von Risiken bei gleichen methodischen Defiziten sind dagegen eher zwischen *Reactor* und *Defender/Prospector* zu verorten.

Was die folgenden Schritte des Risikomanagementprozesses betrifft, die *Risikosteuerung und -überwachung*, konnte beobachtet werden, dass in deutschen NPOs statt gezielter systematischer Maßnahmen zur Risikosteuerung meist die pauschale Bildung von Reserven und die Selbsttragung von Risiken dominieren. In Großbritannien ist der Ansatz etwas differenzierter und üblicherweise werden Maßnahmen zumindest für wesentliche Risiken im Zusammenhang mit dem Risikokatalog dokumentiert und Maßnahmen zur Steuerung abgeleitet. Insgesamt dominiert hier aber auch eine passive Sicht auf die möglichen Instrumente der Risikosteuerung. Auch wenn in der Literatur intensiv untersucht wird, inwieweit eine Diversifikation der Finanzierungsquellen die finanzielle Stabilität der NPO verbessern kann, konnte weder in Großbritannien noch in Deutschland beobachtet werden, dass diese Diskussion in der Praxis intensiv geführt wird oder dies als zentrale aktive Risikosteuerungsmaßnahme verstanden wird (vgl. Chang/Tuckman 1994, S. 273; Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47). Mit Blick auf die Berichterstattung und regelmäßige Überwachung kann festgehalten werden, dass in den untersuchten großbritannischen NPOs sowohl eine mindestens jährliche Risikokontrolle als auch regelmäßige informelle und formelle Risikokommunikation der Regelfall ist. In den meisten Fällen sind Risikoaspekte sogar regelmäßiger oder routinemäßiger Tagesordnungspunkt von Besprechungen des Managements beziehungsweise der Geschäftsführung. Damit wird innerhalb der NPO ein organisationsweites und bereichsübergreifendes Bewusstsein für Risiken geschaffen, was zumindest für die Einstufung als *Defender/Prospector* spricht. Statt einer Überwachung von explizit quantitativ beschriebenen Schwellenwerten, dominieren situationsbezogene subjektive und verbale deskriptive Risikokontrollen im Sinne einer Feed-back-Funktion des Risikomanagementsystems. Schwellenwerte dienen stattdessen in erster Linie der Unterscheidung und Abgrenzung von für die Organisation wesentlichen und unwesentlichen Risiken. Dieser Charakter der Kontrollmaßnahmen ist auch das logische Resultat der qualitativen Natur der meisten Risiken, denen NPOs ausgesetzt sind und an die Stelle der schematischen Prüfung von Risikolimits treten daher Situationsbeschreibungen (vgl. Koch 2013, S. 152; Mei-

erbeck 2010, S. 210; Lohse 2002, S. 129). Gleiche Tendenzen konnten bei den Inhalten der formalen Risikoberichte beobachtet werden. Dem qualitativen Charakter der überwiegenden Anzahl an Risiken entsprechend, dominieren verbal deskriptive Aspekte und, mit Blick auf quantitative Größen, bestenfalls Scoringwerte, die wesentliche Einzelrisiken herausstellen. Sofern weiterführende quantitative Größen betrachtet werden, befinden sich diese im finanziellen Umfeld und stehen im Zusammenhang mit der betriebswirtschaftlichen Planung (vgl. Diederichs 2010, S. 240; Burger/Buchhart 2002, S. 177). Was die Risikoberichterstattung betrifft, konnten in deutschen NPOs, die über ein umfangreicheres Risikomanagement verfügen, Analogien bei der inhaltlichen Ausgestaltung zu den Organisationen in Großbritannien beobachtet werden. Auch hier dominierten verbal deskriptive Ausführungen die Risikoberichterstattung, unter Umständen angereichert mit Scoringwerten. Insgesamt aber war auf allen Ebenen der Risikosteuerung und -überwachung in den befragten deutschen NPOs eine größere Vielfalt bei der jeweiligen Implementierung und Ausgestaltung festzustellen, mit einzelfallspezifischen beziehungsweise sporadischen Ansätzen. Mit Blick auf die Beurteilung des Gesamtsektors überwiegt in Deutschland jedoch, wie dargestellt, sowohl bei der Steuerung als auch bei der Überwachung ein passives Vorgehen, was für das Verhalten eines *Reactors* spricht.

Für den Aspekt der *aufbau- und ablauforganisatorischen Integration des Risikomanagements* kann festgehalten werden, dass sich in deutschen NPOs die Beschäftigung mit Risiken noch weitestgehend auf die Geschäftsführung konzentriert und nur in wenigen Fällen fester Bestandteil von beidem, sowohl der täglichen Praxis als auch der strategischen Planung, ist. Auch hier entspricht das Vorgehen der NPOs in Deutschland am ehesten einem *Reactor*. In großbritannischen NPOs dagegen werden, im Sinne eines institutionalen Risikomanagements mit einer zentralen koordinierenden Einheit, üblicherweise weitere Abteilungen aktiv ins Risikomanagement miteinbezogen und es erfolgt eine breite Partizipation an Risikomanagement-Aktivitäten, wie es den Typus des *Analyzers* auszeichnet. Ein solch distributiver Ansatz kommt grundsätzlich auch den organisatorischen Besonderheiten von NPOs entgegen, die sich tendenziell durch demokratische Entscheidungsmechanismen auszeichnen (vgl. Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 8). Auf Seiten der Integration und Dokumentation des Risikomanagementprozesses dominiert in den untersuchten deutschen NPOs ein situatives, wenig formalisiertes Vorgehen und Risiken werden bestenfalls in Einzelentscheidungen einbezogen. Der Grad der Formalisierung ist in den analysierten Organisationen in Großbritannien im Vergleich ausgeprägter und Risikomanagement ist in der Regel fester Bestandteil sowohl operativer als auch strategischer Aktivitäten. Beides deckt sich mit den bereits für den organisatorischen Bereich identifizierten Risikomanagement-Typen beider Länder.

	Großbritannien	Deutschland
Risikoidentifikation	Risikostrategie in meisten Fällen vorhanden Regelmäßige systematische Risikoidenti-	Risikostrategie nicht durchgängig vorhanden

	fikation der Standard Risikoinventur wird in strategische Planungen eingebunden	Inkonsistenzen bei Risikoidentifikation Schwächer ausgeprägte Einbindung der Risikoinventur in die Planung
Risikobeurteilung und -aggregation	Systematischer Umgang mit Risiken Primäres Instrument ist Risikomatrix In Verbindung mit der Planung werden Szenarioanalysen durchgeführt Begrenzte Analyse von Wirkungszusammenhängen	Dominanz buchhalterischer Aspekte Risiken werden eher ad-hoc und situativ behandelt oder vereinzelt in Risikomatrix abgebildet Kaum Untersuchung von Wirkungszusammenhängen
Risikosteuerung und -überwachung	Ableitung von Maßnahmen in der Regel Bestandteil des Risikoinventars Entweder Risikoakzeptanz oder Übertrag in Form von Versicherungen Ausgeprägte interne Risikoberichterstattung auch durch Einbindung in regelmäßige Besprechungen des Managements Subjektive und deskriptive Ausgestaltung dominiert Organisationsweites und bereichsübergreifendes Risikoverständnis	Bildung von allgemeinen Reserven und Versicherungen dominieren Risikokontrolle ist eher sporadisch oder einzelfallspezifisch ausgestaltet Risikomaßnahmen nur teilweise dokumentiert und nachverfolgt Risikoberichte werden meist nicht öfter als jährlich erstellt und sind primär subjektiv-deskriptiver Natur
Organisatorische Integration	Operative Tätigkeiten in der Regel auf eigenen Fachbereich ausgelagert oder unterhalb der Finanzen angesiedelt Tendenz zum institutionalen Risikomanagement und Separationskonzept, mit Kombination von dezentralen und zentralen Elementen Verbindung zur Primärorganisation durch Einbezug von Expertenwissen Risikomanagementprozess in der Regel strukturiert und dokumentiert Risikomanagement Bestandteil der strategischen Planung	Organisationsindividuelle Ausprägung mit Tendenz zur Ansiedelung bei der Geschäftsführung Meist integriertes Risikomanagement, mit dezentralen und zentralen Elementen, insbesondere wenn Fachbereichsexperten mit einbezogen werden Grad der Dokumentation und Strukturierung abhängig von Implementationsstand der Organisation Risikomanagement wird vorwiegend im Kontext von Einzelentscheidungen oder Projektarbeit berücksichtigt
Zuordnung zu Typ	Defender/Prospector – Analyser	Reactor – Defender/Prospector

Tabelle III-18: Gegenüberstellung der Risikomanagement-Ausgestaltung

In Tabelle III-18 werden nochmals alle zentralen Merkmale der Risikomanagement-Ausgestaltung in Großbritannien und Deutschland zusammenfassend gegenübergestellt. Im Ergebnis lässt sich in großbritanischen NPOs eine Tendenz zu Merkmalen des *Defenders/Prospectors* beobachten beziehungsweise in einer Reihe von Fällen zum *Analyser* mit einem umfangreichen organisationsweiten Risikomanagement-Ansatz. Mit Blick auf die deutschen NPOs ist eine der zentralen Beobachtungen, dass hier das Bild sehr gemischt

und inhomogen ist, mit extremen Ausprägungen an den Enden des Spektrums möglicher Risikomanagement-Implementationen. In der Gesamtbetrachtung dominieren jedoch die Merkmale des *Reactors* und *Defenders/Prospectors* (vgl. Henschel 2010, S. 172ff.; Smallman 1996, S. 21; Fox 2006, S. 24f.).

2 Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen

2.1 Die Rolle des Regulators bei der Ausgestaltung des Risikomanagements

Ausgehend von der Analyse der Ausgestaltung des Risikomanagements in großbritannischen und deutschen NPOs, sollen in diesem und den folgenden Abschnitten die Erkenntnisse der durchgeführten Feldstudie vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses inhaltlich vertieft untersucht werden. Die Gliederung beziehungsweise das Vorgehen orientiert sich dabei an den in Kapitel II.C.2 formulierten Forschungsfragen und einer qualitativen Argumentationslinie (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.; Miles/Huberman 1994, S. 41). Die qualitative Auswertung und Adressierung der Forschungsfragen folgt dabei, wie GOLDEN-BIDDLE/LOCKE es beschreiben, unter Einbezug der theoriebasierten Vermutungen der Entwicklung einer „theorized storyline“. Das heißt, es geht um die „articulation of a plot that relates the field and academic worlds via ‚literature-based‘ ideas that cohere with [the] field engagement“ (vgl. Golden-Biddle/Locke 2007, S. 25ff.).

Im Rahmen der Untersuchung des Einflusses regulatorischer Rahmenbedingungen, wie es die erste Forschungsfrage (FF1) umschreibt, geht es darum, zu ergründen, inwieweit die Existenz gesetzlicher Mindestanforderungen in Großbritannien die Implementation und konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements in den betroffenen NPOs beeinflusst. Dies soll vor allem im Kontrast zu NPOs in Deutschland gezeigt werden, wo keine vergleichbar spezifischen Anforderungen bestehen beziehungsweise Regelungen heterogener sind (vgl. Stötzer 2009, S. 250ff.; Hyndman/McDonnell 2009, S. 8; Werner 2006, S. 24; Fries 2010, S. 907). Der literaturbasierende Erklärungsansatz legt im Sinne der Theorie des Institutionalismus einen erzwungenen Isomorphismus nahe, wonach zu vermuten ist, dass in Großbritannien in NPOs eine intensivere Auseinandersetzung mit der Thematik des Risikomanagements stattfindet als dies in Deutschland der Fall ist (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 147ff.; Brühl/Osann 2010, S. 283ff.; Walgenbach/Meyer 2008, S. 35; Walgenbach 2002, S. 283). Die deskriptive Darstellung des Status quo der Risikomanagementimplementierung in beiden Ländern entlang der Phasen des Risikomanagementprozesses im vorherigen Abschnitt hat schon ein erstes Indiz in diese Richtung liefern können, da zu beobachten war, dass der Umfang des Risikomanagements in den untersuchten NPOs in Großbritannien größer ist als in den analysierten deutschen Organisationen. In den großbritannischen NPOs konnte darüber hinaus auch die Tendenz zu einer größeren Homogenität der Ausgestaltung des Risikomanagements festgestellt werden, wohingegen in Deutschland ein breites Spektrum von der systematischen Umsetzung der Risikomanagement-Funktion bis hin zur fast vollständigen Nicht-Existenz der Beschäftigung mit Risiken beobachtbar war.

In Unterstützung der initialen Beobachtung, nennen auch insgesamt 11 (73%) der befragten NPOs in Großbritannien bei der offenen Frage nach den Gründen für die Implementierung des Risikomanagements die Anforderungen des Regulators als ein Motiv, wohingegen keine der untersuchten Organisationen in Deutschland auf regulatorische Aspekte Bezug nimmt. Damit bestätigen die interviewten Experten in Großbritannien einheitlich den formellen Druck auf die Organisationen durch die Aktivitäten und das Engagement des Regulators als einen zentralen Faktor beziehungsweise treibende Kraft zur Umsetzung des Risikomanagements:

GB09: *„The Regulator requires that we deal with risk quite significantly in the way that we do it, and the board itself is aware of the key risks – sort of managing the organization. So the Regulator places a high regard to risk management.“*

GB14: *„Well, it [risk management] has been encouraged by the regulator ... and ... you might have the regulator going after you.“*

GB01: *„But in terms of some of their case work as well, where they have on some occasions criticized charities for inadequate risk planning and certainly that has lead my trustees to be quite careful and quite thorough in their assessment of the charity’s activity.“*

GB06: *„If you are a charity ... you are required in your Annual Report to identify your big risks and what you are doing about them.“*

Wie die Kommentare zeigen, werden als praktische Anreizmechanismen und Maßnahmen zur Umsetzung des Ordnungsrahmens des Regulators in diesem Kontext verpflichtende Angaben im Jahresabschluss sowie die Möglichkeit von Prüfungen, die den gemeinnützigen Status der Organisation gefährden können, wahrgenommen (vgl. Eibelshäuser 2011, S. 58). Insbesondere den formellen Druck durch potenzielle Prüfungen sowie ein antizipatives Verhalten der NPOs kommentiert auch der folgende Gesprächspartner, wobei er neben der expliziten Formulierung rechtlicher Implementationsanforderungen auch die kommunikative Rolle und Aufgabe des Regulators in den Blickpunkt rückt:

GB01: *„Not so much because the Charity Commission has asked questions, but because people have anticipated that the Charity Commission might ask questions and therefore you have a fear that it has got to be worked through.“*

Neben der externen Prüfung durch den Regulator ist die Kontrolle und Sicherstellung der Umsetzung rechtlich verpflichtender Mindestanforderungen an das Risikomanagementsystem auch zentraler Bestandteil von internen Prüfungen (vgl. Jackson 2006b, S. 51). Dabei verstärken sich mitunter die Funktion der internen Prüfung beziehungsweise Revision und Risikomanagement gegenseitig, wie es unter anderem von folgendem Interviewpartner beschrieben wurde:

GB11: *„But what we usually do, we sit down with the current risk map and choose topics that are on that map for them [the audit committee] to concentrate and work on. So they have done an audit on regulatory compliance ... so in effect the audit process acted like consultancy.“*

GB02: *„It also comes to the audit committee in the fact that we do the top risks in each area and the top three corporate risks and along that you can see what the movement is, so has it gone up, has it gone down.“*

GB06: *„The Audit Committee will again receive twice a year a report from me which again they will sign off. The Audit Committee also has to agree the text that goes into the Annual Report, regarding risk.“*

Das heißt, die Nichtübereinstimmung mit den regulatorischen Anforderungen zur Umsetzung des Risikomanagements wird selbst zu einem Risiko, was Bestandteil der Risikomatrix wird und dann im Laufe des Risikomanagementprozesses Steuerungsmaßnahmen erfordert, die sich unter anderem im Einbezug in regelmäßige interne Prüfungen widerspiegeln. In der internationalen Literatur zur optimalen Ausgestaltung von Governance-Strukturen und der Compliance mit regulatorischen Anforderungen wird in diesem Kontext unter anderem die Bedeutung der Existenz eines Audit Committees sowie deren Sitzungsanzahl und eine effizient agierende interne Revision genannt (vgl. Chen/Moroney/Houghton 2005, S. 217ff.; Goodwin-Stewart/Kent 2006, S. 387ff.; Eibelshäuser 2011, S. 183). Dabei schließt eine effektive interne Revision, wie im Kommentar des Experten aus Organisation GB11 zum Ausdruck gebracht wurde, auch gerade die Wahrnehmung einer beratenden Funktion bei der Prozessausgestaltung ein, im Sinne der „sachverständigen Meinung eines bereichsexternen Experten“ (vgl. Knapp 2009, S. 52; Heerlein 2009, S. 61; Peemöller/Kregel 2010, S. 113).¹⁷³

Neben der „erzwungenen“ Anpassung an formelle Prozessanforderungen zur Implementation des Risikomanagements in NPOs, weisen die Gesprächspartner in Großbritannien auch auf den Einfluss des Regulators zur Legitimationsbildung und die Legitimationswirkung für den NPO-Sektor hin (vgl. Fries 2010, S. 904; Cornforth 2004, S. 241). Dieser weitere Wirkungsmechanismus wird von einem Experten in Verbindung mit der Gewinnung und Bereitstellung von Ressourcen wie folgt zusammengefasst:

GB04: *„And people really trust it if it is a proper UK charity. Especially for charities that take money from the public so I think it is very important that the Charity Commission is quite firm with the rules.“*

¹⁷³ In diesem Zusammenhang wird jedoch auch als kritisch bemerkt, dass Gefahren bei einer zu umfangreichen Einbeziehung der internen Revision in den Adaptionsprozess bestehen. Dies betrifft in erster Linie die Wahrnehmung der Überwachungsfunktion und dort Probleme bei der Objektivität und Unabhängigkeit der internen Revision (vgl. Knapp 2009, S. 52). Dieser Logik folgend kommentiert HEERLEIN, dass der Risikomanagementprozess nicht von der internen Revision durchgeführt werden sollte, weil es mit dem Gestaltungsverbot kollidiert (vgl. Heerlein 2009, S. 61).

Das heißt, über die Schaffung eines formellen Ordnungsrahmens hinaus hat der Regulator in Großbritannien kulturelle Erwartungen in der Gesellschaft erzeugt, die ebenfalls das Verhalten der NPOs beeinflussen und eine Anpassung an deren Vorstellungen zur Existenzsicherung erfordern. Diesen Anpassungsmechanismus, der sich aus dem informellen Druck kultureller Erwartungen entfaltet, bezeichnen DiMAGGIO/POWELL aus institutionalistischer Sicht, neben der formellen Einflussnahme, auch als zweite elementare Komponente eines erzwungenen Isomorphismus: „Coercive isomorphism results from both formal and informal pressures exerted on organizations upon which they are dependent and by cultural expectations in the society within which organizations function“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150).

In der konkreten Auswirkung auf den NPO-Sektor hat der Regulator in Großbritannien über beide Wirkungsmechanismen des erzwungenen Isomorphismus nicht nur einen Mindeststandard zur Implementation des Risikomanagements etabliert, sondern auch in der weiteren Konsequenz die Entwicklung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit eines systematischen Umgangs mit dem Risikophänomen unterstützt:

GB06: *„95% of charities in the UK are very small and will not have those levels of [risk management] skill. And so what the Charity Commission regulations do, is sort of draw to their attention that they need to do this and it is good practice for them to do so.“*

GB04: *„The trustees are responsible for risk management and we take advice from various sources. So we use the Charity Commission guidance but it is part of the trustees duties to be aware of risk management.“*

Insofern kann als weiteres Zwischenfazit festgehalten werden, dass der Regulator in Großbritannien durch sein proaktives Vorgehen, die obligatorische Vorgabe von „good practices“ und die Nutzung von Sanktionsinstrumenten als „Katalysator“ gewirkt und damit dazu beigetragen hat, die Implementation des Risikomanagements in NPOs zu formalisieren beziehungsweise zu institutionalisieren (vgl. Fries 2010, S. 907; Wundenberg 2012, S. 131). Mit Blick auf die Genese und Etablierung des Risikomanagements innerhalb der Organisationen in Großbritannien bringen dies die Gesprächspartner wie folgt auf den Punkt:

GB13: *„I think the phrase I always hear is, it has been around informally for years. But it has not been formalized until the Charity Commission had recommended that we had risk registers and documentation.“*

GB11: *„Before that I guess we had kind of somewhere at the back of our heads areas of risks ... but we did not have any kind of structured process for looking at it.“*

GB14: *„I would think it [risk management] is something that we have always done in some form or the other, because it is something which is driven by our regulator.“*

Was den Umfang des Risikomanagements betrifft, helfen diese Kommentare auch, die beobachtete größere Homogenität innerhalb des NPO-Sektors in Großbritannien zu erklären. Während in den deutschen NPOs die Kräfte zur Ausgestaltung des Risikomanagements organisationsindividuell und sehr heterogen sind und zu unterschiedlichen Implementationen führen, sind die Stimuli in Großbritannien inner-sektorübergreifend identisch (vgl. Macharzina/Wolf 2008, S. 74). Gleichzeitig deckt sich dies mit der Beobachtung aus den Interviews in Deutschland, dass tendenziell in allen NPOs ein gewisses Grundbewusstsein für Risiko und Risikomanagement vorhanden war, es aber in vielen Fällen an Struktur und Formalisierung mangelte.

Die weitere Untersuchung der zeitlichen Dimension der Risikomanagement-Implementation innerhalb der Organisation zeigt weitere Anpassungsmechanismen und Tendenzen auf, insbesondere dann, wenn unterschiedliche Isomorphismen nicht als statisch und voneinander isoliert beziehungsweise losgelöst betrachtet werden. So hypothetisieren etwa VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS bei der Untersuchung von Berichtsstandards für NPOs, dass auf die Phase der erzwungenen Compliance mit neuen Anforderungen eine Phase normativer und mimetischer Anpassung folgen: „Because of the fact that the new legislation has been introduced very recently, mimetic and normative isomorphism are likely to follow in a later stage“ (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 8). Eine ähnliche Entwicklung beziehungsweise gegenseitige Beeinflussung und Verstärkung für den Bereich des Risikomanagements in NPOs legen auch die Kommentare der Interviewpartner in Großbritannien nahe, zumindest in Bezug zu normativen Tendenzen:

GB03: *„To be honest, it [risk management] is something that happened in every charity I ever worked for so it is just kind of one of those things that you always do. If I arrived in a charity, a job that did not exist, then I would implement it.“*

GB12: *„And I have just always assumed that charities have to have a risk register.“*

Das heißt mit anderen Worten, die Aktivität des Regulators erzeugt neben einem erzwungenen auch einen normativen Anpassungsdruck und forciert somit die Formalisierung, Institutionalisierung und Professionalisierung im Bereich Risikomanagement. Nach einer initialen Phase der erzwungenen Anpassung und Isomorphie folgt somit eine Situation, in der Risikomanagement in NPOs als die Norm wahrgenommen wird, im Sinne wie es etwa von SCOTT beschrieben wird: „Routines are followed because they are taken for granted as ‚the way we do these things‘“ (vgl. Scott 2001, S. 57; Senge 2010, S. 19; Poole/Van de Ven 2004, S. 135; Suchman 1995, S. 574). Der Anpassungsdruck verschiebt sich damit über die Zeit vom Regulator als singuläre treibende Kraft, hin zu Individuen, die Risikomanagement als typische Praktik und Selbstverständnis ihrer Profession und Aktivitäten assimilieren und identische Vorstellungen und Problemlösungsansätze in NPOs hineinragen (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 152; Walgenbach/Meyer 2008, S. 38f.; Miebach 2006, S. 88).

Dies deckt sich auch mit der Beobachtung, dass immerhin 4 (27%) der interviewten NPOs in Großbritannien gar nicht den Einfluss des Regulators als Grund für die Einführung des Risikomanagements nennen, was ein Indikator dafür ist, dass hier der Fokus bereits vollständig von regulatorischen Aspekten hin zu anderen Motiven gewechselt ist. Das Vorhandensein weiterer Motive bedeutet jedoch auch, dass rechtliche Anforderungen und die Existenz des Regulators allein nicht vollständig die Ausgestaltung des Risikomanagements in Großbritannien erklären, sondern nur ein Faktor sind. So argumentieren einige Gesprächspartner:

GB06: *„My argument would be that it is good practice to have risk management.“*

GB03: *„Well there is an awful lot of motivations, obviously there is the legal requirement for the Board of Trustees to do it.“*

GB02: *„The main factor is an acknowledgement about the fact that we have significant risks, so that we can manage them, but also ... you have the charities act, because as part of our Annual Accounts you know, we actually have to make a statement on what we are doing around risk“.*

Das bedeutet, ein systematischer Umgang mit dem Risikophänomen wird von den Experten in großbritannischen NPOs als „Best Practices“ verstanden und ist mehr als unproduktives bürokratisches Beiwerk oder eine reine Pflichtaufgabe (vgl. Framjee 2001, S. 442). Dies stimmt ebenfalls mit der Tatsache überein, dass NPOs in Deutschland ohne jegliche regulatorische Verpflichtungen teilweise über ein sehr umfangreiches Risikomanagement verfügen. Entsprechend äußern sich die beiden folgenden Gesprächspartner, die einerseits den Zusammenhang zwischen dem langfristigen Erfolg beziehungsweise Bestand einer NPO und der konsequenten Umsetzung des Risikomanagements herstellen und darüber hinaus Risikomanagement als Teil ordentlicher oder gut funktionierender Governance Strukturen verstehen (vgl. Crowther/Sefi 2010, S. 13; Aven/Renn 2010, S. 63):

GB04: *„It [risk management] is a legal requirement and it is a Charity Commission requirement - and this is a foundation, so we want to look after the capital so that we can continue to be a successful charity for the long term.“*

GB14: *„And the governance structure is quite clear and strong. Again, the standards which the regulator has ... they recognize a strong governance – well run businesses.“*

Vor diesem Hintergrund bringt ein Experte den Gesamtzusammenhang wie folgt auf den Punkt, indem er treffend von Push- und Pull-Faktoren spricht:

GB02: *„So there is a push and a pull – the expectation from Government but also there is realization of the fact that that is needed.“*

Zu ergänzen wäre zu dieser Aussage nur noch, dass sich, wie die vorherigen Kommentare nahelegen, Push- und Pull-Faktoren in ihrer Wirkung auch wechselseitig beeinflussen und verstärken können. Im Ergebnis unterstützen die qualitativen Beobachtungen die These, die im Zusammenhang mit der ersten Forschungsfrage (FF1) aufgeworfen wurde, nämlich dass regulatorische Anforderungen über Isomorphismen auf die Ausgestaltung des Risikomanagements einwirken.

2.2 Weitere Ziele und Motivation für die Implementierung des Risikomanagements

Neben dem Einfluss der regulatorischen Rahmenbedingungen, wie sie im vorherigen Abschnitt vertieft diskutiert wurden, sind in Verbindung mit Fragen des ersten Teils des Interviewleitfadens von den untersuchten NPOs in Großbritannien und Deutschland noch weitere unmittelbare Gründe für die Implementierung des Risikomanagements genannt worden. Die Fragen zur Motivation und den Zielen mit der Einführung eines systematischen Risikomanagements wurden bewusst offen gehalten, um nicht ex-ante potenzielle Antwortmöglichkeiten zu beschränken oder in eine bestimmte Richtung zu lenken (vgl. Witzel 1982, S. 90; Reinders 2012, S. 103; Bortz/Döring 2006, S. 314; Steinert/Thiele 2008, S. 173). Dies erlaubt einerseits eine Verbreiterung des Gesamtbildes und andererseits eine Einordnung in den Kontext bei der Beurteilung der Bedeutung beziehungsweise des „Gewichts“ der regulatorischen Rahmenbedingungen.

Neben der Rolle des Regulators wurden sowohl von den befragten Organisationen in Großbritannien als auch in Deutschland zwei weitere NPO-spezifische Gründe als Motiv für die Einführung des Risikomanagements genannt. Zum einen handelt es sich hier um das *Selbstverständnis der NPO* und der damit zusammenhängenden Aufgabe der „stewardship of organizational resources“ (vgl. Sargeant/Lee 2002, S. 81; Dittmer/Kopf 2011, S. 51). Dass Risikomanagement in diesem Kontext als zentrales unterstützendes Element wahrgenommen wird, kommt etwa in den Bemerkungen der folgenden Gesprächspartner zum Ausdruck, die auf intrinsische Gründe schließen lassen:

DE02: *„Wir haben uns ... darum bemüht, einfach aus dem Verständnis heraus wenn man mit dem Geld von anderen Menschen arbeitet, dass einem geschenkt wird, sag ich mal ganz simpel, dass man an der Stelle eine besondere Verantwortung trägt und der gerecht werden muss.“*

GB06: *„And if you are given resource in trust, which is what charities are you have a duty to manage those in the best possible way.“*

DE13: *„Im Endeffekt ... auch der verantwortungsbewusste Umgang mit den Einnahmen, seien es Zuschüsse, seien es Spenden, oder sonstiges, da wir als Verein ja für die Mitglieder tätig sind.“*

Insgesamt wird das Selbstverständnis der NPO von 9 (60%) der befragten Organisationen in Großbritannien als Motiv erwähnt während nur 5 (33%) der NPOs in Deutschland dies als Grund nennen. Eine mögliche Ursache für diese unterschiedliche Gewichtung kann im traditionellen Verständnis der Rolle der Trus-

tees in großbritannischen NPOs gesehen werden, bei der im Vergleich zu Deutschland „die Person des trustee weitaus stärker in die Verantwortung genommen wird“ und „*risk management in the DNA of charities*“ (GB08) ist (vgl. Selbig 2006, S. 181).¹⁷⁴ Dies dokumentiert auch der Kommentar des folgenden Gesprächspartners:

GB07: *„And I think the other thing about risk is, that by the end of the day, the organization is run by volunteers, so our Board of Trustees are not paid and they are responsible for the risk of the organization. So it is important that they are happy the way risk is managed.“*

Als zweites NPO-spezifisches Motiv wird von fast allen Organisationen in beiden Ländern die Bedeutung der *Reputation* beziehungsweise öffentlichen Wahrnehmung angesprochen und als zentrales Risiko beziehungsweise Anlass zum systematischen Umgang mit Risiken artikuliert (vgl. Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004, S. 140; von Schnurbein 2008, S. 154). Dabei wird in den Kommentaren der interviewten Experten auch die enge Verbindung mit der Mission und der Erfüllung des Auftrags der NPO herausgestellt:

GB11: *„So we have to be squeaky clean ... and this is one of the tools to assure ... that we are managing our business well and transparently in the sense that we understand what the risks are and we are doing something about it.“*

GB01: *„There were always reputational risks which are very significant for charities and that is an important driver.“*

GB04: *„But you know, we are very reputational minded and we wouldn't do anything to damage the reputation of the charity.“*

Diese Beschreibung deckt sich auch mit dem in der NPO-Literatur vorherrschenden Reputationsverständnis, bei dem Reputation und Sachzielerreichung zwei nicht voneinander zu trennende Größen sind, wie es etwa HERMAN/HEAD/JACKSON/FOGARTY beschreiben: *„The blending of the mission and the public perception can be thought of as reputation“* (vgl. Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004, S. 133). Auch wenn die Reputation und deren weitreichende Bedeutung für die NPO inhaltlich in den Gesprächen mit den Experten ein dominierendes Thema ist, fällt bei einem Abgleich mit den individuellen Risikomanagementprozessen auf, dass dessen Ausstrahlungswirkung auf andere potenzielle Risiken sowie Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von Einzelrisikoereignissen nur in wenigen Fällen untersucht wird.

¹⁷⁴ Für eine detaillierte Behandlung der haftungsrechtlichen Unterschiede zwischen großbritannischen beziehungsweise angelsächsischen und deutschen NPOs sowie den daraus resultierenden Implikationen wird auf SELBIG (2006) und HARTNICK (2007) verwiesen.

Neben den NPO-spezifischen Argumenten nennen eine Vielzahl von Gesprächspartnern auch Motive, die mit denen erwerbswirtschaftlicher Unternehmen identisch sind, etwa mit dem Hinweis, dass *„the reasons to have risk management, are the same in the non-for-profit sector as they are in the for-profit sector“* (GB15). Auch wenn es in dem Sinne keine Anteilseigner gibt, wird Risikomanagement als Instrument verstanden, das die *Ertragssteigerung und Strategieerreichung* unterstützt:

GB06: *„If you don't take the risk you don't make money. And from the charity's point of view, if we don't take risks, we don't maximize the resources that you have available to you to support your beneficiaries.“*

Vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen stärkeren Verbindung zwischen Risikomanagement und strategischer Planung in großbritannischen NPOs überrascht es nicht, dass in Großbritannien mit 11 (73%) der befragten NPOs dieser Grund häufiger genannt wird als dies in Deutschland der Fall ist, wo nur 6 (40%) der untersuchten Organisationen darauf eingehen. Von gleicher Bedeutung, mit jeweils 8 (53%) Nennungen, scheint in beiden Ländern dagegen das zweite zentrale Ziel des Risikomanagements die *Existenzsicherung* zu sein (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S 20; Stiefl 2010, S. 8). Dies beschreiben stellvertretend zwei Gesprächspartner wie folgt:

DE14: *„Hauptgründe ist klar, haben Sie selbst schon in der Existenzsicherung und damit natürlich nicht die Existenz des Werkes als solches, sondern Finanzierung der Arbeit, das steht im Vordergrund.“*

GB15: *„If you are not operating in a risk management approach of some sort or other, then you are not able to do your business effectively or you are running huge risks of things going badly wrong.“*

Damit im Zusammenhang stehen auch Unsicherheiten in der Umwelt oder dem Tätigkeitsbereich, in der die NPO agiert, wie es der folgende Experte herausstellt:

DE12: *„Ja eine der Hauptgründe ist natürlich, dass die Organisation eine Fülle von Leistungen anbietet und ... da agieren wir natürlich schon unter fast unüberschaubaren Rahmenbedingungen. ... Ich meine ständig ändern sich irgendwelche Sachen und damit natürlich dann auch ihre Risiken und ihre Chancen.“*

In Tabelle III-19 werden noch einmal zusammenfassend die genannten Ziele und Motive der befragten NPOs tabellarisch gegenübergestellt sowie die Häufigkeit der Nennung dokumentiert. Aus dieser Übersicht, wie auch aus den Kommentaren der Gesprächsteilnehmer, ist ersichtlich, dass zwar die Anforderungen des Regulators eine zentrale Rolle spielen, aber sowohl NPO-spezifische als auch Organisationstypen übergreifende Gründe in gleicher Weise die Risikomanagement-Implementation in Großbritannien unmittelbar beeinflussen.

	Großbritannien	Deutschland
Anforderungen des Regulators	73% (11)	0% (0)
Schutz der Reputation	73% (11)	80% (12)
NPO-Selbstverständnis und Mission	60% (9)	33% (5)
Strategieerreichung und Ertragssteigerung	73% (11)	40% (6)
Sicherung der Existenz der Organisation	53% (8)	53% (8)
Unsicheres externes Umfeld	27% (4)	20% (3)

Tabelle III-19: Ziele und Motive der Risikomanagement-Implementierung

3 Auswirkung des Grades der Professionalisierung

3.1 Zentrale Merkmale der Professionalisierung

Der zweite Teil des Interviewleitfadens fokussiert darauf, einen Eindruck des Grades der Professionalisierung der untersuchten NPOs zu gewinnen, um die zweite Forschungsfrage (FF2) zu beantworten, die einen Zusammenhang zwischen organisationaler Professionalisierung und Umfang des Risikomanagements vermutet. Bevor jedoch dieser Zusammenhang näher in der Tiefe untersucht wird, soll als Rahmen zunächst unter Rekurs auf zentrale Merkmale, die den Grad der Professionalisierung beschreiben, deskriptiv erfasst werden, welche formellen Managementstrukturen und -techniken in den NPOs zum Einsatz kommen und welche Aufgabenteilung zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen besteht beziehungsweise wo organisationsindividuell sowie länderspezifisch fachliche Schwerpunkte gesetzt werden (vgl. Mannsky 2011, S. 51ff.; Hwang/Powell 2009, S. 268ff.).

Wie bereits im Zusammenhang mit der Beschreibung der Ausgestaltung des Risikomanagements angedeutet wurde, zeichnen sich NPOs in Großbritannien durch eine sehr strukturierte und strategiefokussierte Organisationsführung aus, was ein Indiz auf einen hohen Grad der Professionalisierung ist. Typische *Methoden und Instrumente* beziehungsweise Prozesse zur Planung beschreiben stellvertretend die folgenden Interviewpartner:

GB12: *„What we do with the strategic plan is, with all our key four, five strategic plannings, which are driving everything, we have a series of milestones that we would show for each year and the plan we have or haven't achieved.“*

GB13: *„A balanced scorecard was a good methodology to use for our corporate strategy.“*

GB09: *„What we plan out is a process ... when our budgets are being set based on the impact of our previous performance, looking at the issues that we are likely to face coming forward which then will populate our risk profile which we then discuss annually with the board and our senior managers to make sure*

that we are aware of what is actually coming forward and how we are mitigating that in our financial planning processes.“

Ähnlich zu diesen Kommentaren konnte in fast allen der befragten NPOs in Großbritannien beobachtet werden, dass neben einem Budget für das laufende Jahr auch ein mehrere Kalenderjahre umfassender formeller strategischer Plan zur „Standardausrüstung“ des NPO-Managements zählt, in dem missionsrelevante Ziele und klar umrissene Meilensteine fixiert sind (vgl. Stötzer 2009, S. 95). In vielen Fällen existieren auch explizite Kennzahlen und „*clear performance targets*“ (GB14) für sowohl Formal- als auch Sachziele, die Bestandteil eines organisationsweiten „*performance management frameworks*“ (GB09) sind. Wenngleich sich auch deutsche NPOs um ihre strategische Positionierung bemühen müssen, fällt jedoch in den untersuchten Organisationen auf, dass der Grad der Systematisierung und Strukturierung hier nicht so umfangreich ist, wie in den großbritannischen Organisationen (vgl. Greiling 2009, S. 299). Deutsche NPOs scheinen tendenziell ihre Planungen auf einen kürzeren Zeitraum zu limitieren und weniger strategiegetrieben zu agieren. Im Mittelpunkt stehen stattdessen mehr finanzwirtschaftliche Aspekte in Anlehnung an die Planungsprozesse erwerbswirtschaftlicher Unternehmen, wie es etwa die folgenden Kommentare andeuten:

DE04: *„Also natürlich machen wir Budgetplanung, wir machen Wirtschaftsplanung, wir machen finanztechnisch Liquiditätsplanungen und das ganze Zenober, was jeder, ich sage mal, ordentliche große Betrieb zu machen hat, machen wir natürlich.“*

DE06: *„Ja also es gibt einmal eine jährliche Budgetplanung, die ja für das kommende Jahr also für das nächste Geschäftsjahr anberaumt wird, und dann gibt es eine Mittelfrist-Planung, die wird alle drei Jahre durchgeführt für einen Zeitraum von fünf Jahren.“*

DE15: *„Also was wir schon seit vielen Jahren machen, ist eine sehr detaillierte Budgetplanung.“*

Bei spendenbasierten NPOs sind darüber hinaus noch für das Fundraising spezifische Instrumente im Bereich Controlling zu beobachten, die jedoch in der Regel losgelöst vom Risikomanagement gesehen werden:

DE01: *„Es gibt auch statistische Controllingauswertungen zu jedem Marketingweg, sei es Face-to-Face, sei es Telefon, klar. Aber das gabs immer, das war jetzt nicht wegen Risikomanagement.“*

Sofern neben Formalzielen auch Sachziele systematisch in die Steuerung einbezogen werden, kommt in einigen der befragten deutschen Organisationen auch eine auf die Bedürfnisse von NPOs abgestimmte Balanced Scorecard zum Einsatz (vgl. Blackmon 2008, S. 32f.):

DE10: *„Die ganzen Ergebnisse daraus [der Strategiesitzung] gehen dann in unsere strategische Balanced-Scorecard.“*

DE14: *„Dieses System der Balanced-Scorecard spielt da eine Rolle. Ich glaube nicht, das es so ganz total der wahren Lehre entsprechend eingesetzt ist, aber dennoch als Instrumentarium habe wir das.“*

Neben der Balanced-Scorecard scheinen sowohl in deutschen als auch in großbritannischen Organisationen weitere Instrumente und Qualitätsstandards aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich in den NPO-Sektor zu diffundieren. Hierzu zählen etwa Anforderungen der Rechnungslegung, Transparenzstandards, aber auch Methoden des „Quality Management“ (DE03, DE10) und der „Corporate Governance“ (DE14, GB06).

Im *organisationalen Bereich* zählt zu den typischen Kriterien bei der Bewertung der Professionalität einer NPO die Frage nach dem Anteil hauptamtlicher Mitarbeiter im Allgemeinen und dem Status der Geschäftsführung im Speziellen (vgl. Ostrower/Stone 2006, S. 907; Hwang/Powell 2009, S. 279). In fast allen der befragten NPOs in Großbritannien und Deutschland dominieren hauptamtlich Beschäftigte in sowohl operativen als auch exekutiven Positionen, womit eine Beschränkung hierauf, wie sie vielfach in der Literatur vorgenommen wird, als distinguierendes Merkmal nicht zielführend ist (vgl. Mannsky 2011, S. 55). Bei einer tiefergehenden Betrachtung zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten, als auch einige Unterschiede zwischen großbritannischen und deutschen NPOs, was die inhaltlichen Schwerpunkte hauptamtlich Tätiger betrifft. So kann in einer Vielzahl deutscher NPOs beobachtet werden, dass die Geschäftsführung bewusst mit Individuen besetzt wird, die unterschiedliche fachliche Expertisen aufweisen:

DE07: *„Wir haben zwei Geschäftsführer ... und das war ein Konzept hier ... jemand aus dem gemeinnützigen Bereich zu holen und eine Person aus der freien Wirtschaft.“*

DE10: *„Die Prokuristen sind in der Regel kaufmännisch und die Geschäftsführer inhaltlich.“*

Mit Blick auf fachliche Spezialisierung fällt bei deutschen NPOs darüber hinaus auf, dass sich bei der Mehrheit der befragten Organisationen Controlling als eigener organisatorischer Bereich etabliert hat, mit dem Hinweis, dass es ab einer bestimmten Größe *„auch nicht mehr möglich [ist], so ein ‚Mittelstandunternehmen‘ ... ohne Controlling zu führen, ohne transparente Zahlen“* (DE07). Ähnliche Tendenzen wie in Deutschland zeigen sich auch in den befragten großbritannischen NPOs. Was die duale Besetzung von strategischen Schlüsselpositionen betrifft, geschieht dies hier jedoch in den meisten Fällen auf zwei Ebenen, wie es exemplarisch der nachfolgende Gesprächspartner skizziert:

GB07: *„Our Finance Director is an Accountant. The Director of the Support Team comes from an academic social care background. I was a Researcher. So it is a variety of backgrounds and that is the same on the Main Board [of Trustees]. So we have a mixture of skills and ... we don't want it to be all academics or all economics and accountants and lawyers, you know, we don't want that either.“*

Das heißt, einerseits werden die exekutiven Positionen des Management meist mit Experten aus dem gemeinnützigen und erwerbswirtschaftlichen Bereich besetzt und gleiches spiegelt sich auf der Ebene der

Trustees wider. Konzeptionell wird, wie SELBIG es beschreibt, gezielt dem „ehrenamtlichen trustee ... ein professional trustee oder Manager zur Seite gestellt“, mit dem Ziel „eine Mischung von Personen ‚from all walks of life‘ als trustees“ zu haben (vgl. Selbig 2006, S. 180; Picarda 2010, S. 190f.). Was die organisatorische Zuordnung betriebs- und finanzwirtschaftlicher Funktionen betrifft, ist das Bild in Großbritannien etwas uneinheitlicher. Ein eigenständiger Controlling-Bereich beziehungsweise dessen Äquivalent ist nicht immer vorhanden, sondern einzelne dieser Aufgaben werden oft in verschiedenen Fachbereichen untergebracht, wie beispielsweise „Corporate Assurance“ (GB02), „Internal Audit“ (GB13) oder „Finance and Information Systems“ (GB08).

Neben organisatorischen Aspekten wurde im Rahmen der Interviews auch erfragt, wie fachliche Kompetenzen, etwa durch Fortbildungsmaßnahmen oder den Einbezug externer Berater, kontinuierlich erweitert werden. In der Mehrzahl der befragten Organisationen in beiden Ländern werden externe Berater konsultiert und auch bei der Implementierung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente einbezogen, wie stellvertretend die nachfolgenden Kommentare illustrieren:

GB13: *„The balance scorecard idea was recommended by an external company and this was linked to the new corporate strategy.“*

DE08: *„Die Unternehmensberatung hatte ... im Sinne des Organisationsprozesses ... da schon Struktur rein gebracht ... und es war gut, jemand externen dazu zuholen, weil man sonst auch immer eine Tunnelview hat.“*

Mit Blick auf Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich aus den Kommentaren der befragten Experten Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland ablesen. So kann beobachtet werden, dass in Großbritannien eine Reihe von Fortbildungsveranstaltungen angeboten werden, die den Schwerpunkt auf Fragen des NPO-Managements legen und von intrasektorübergreifenden Interessensvertretungen oder anderen Organisationen initiiert werden:

GB03: *„We are member of something which is called the Trustees-Forum and it is organized partly by our auditors, lots of charities are a member, and they hold quarterly workshops.“*

GB12: *„There are a number of organizations which run conferences for charities.“*

GB07: *„There are conferences ... they may be fund-raising, or they may be financial, or they may be service delivery. So we put money aside for staff to go, to attend whatever we believe will improve our performance.“*

In Deutschland dagegen sind Fortbildungsangebote, die sich auf den NPO-Sektor beziehen, vielfach sehr aufgabenspezifisch oder NPOs tendieren dazu, Veranstaltungen zu besuchen, die primär auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen zugeschnitten sind:

DE15: „Ja insgesamt schon, aber es sind natürlich eher Spezialthemen, die wir belegen.“

DE13: „Mitarbeiter nehmen natürlich viel mehr an Kongressen und Workshops teil, wo es dann um die fachliche Arbeit geht. Weniger Controlling oder Management oder sowas.“

DE06: „Ja doch, also ist dann eher fokussiert auf den kaufmännischen Bereich logischerweise ... da gibt es mal immer wieder so eins, zwei Mal im Jahr durchaus Weiterbildungsmaßnahmen oder -angebote, die wir dann auch einfach wahrnehmen.“

DE02: „Bei irgendwelchen Seminaren ... Schwerpunkt eindeutig aber der Bereich Fundraising.“

Wie nicht nur das Beispiel der Weiterbildungsmaßnahmen dokumentiert, hat die qualitative Analyse der geführten Experteninterviews mit Blick auf Merkmale, die die Professionalisierung von gemeinnützigen Organisationen beschreiben, einige inhaltliche und kulturelle Unterschiede zwischen Großbritannien und Deutschland zutage gefördert. Zusammenfassend kann aber festgehalten werden, dass trotz unterschiedlicher Nuancen die befragten NPOs in beiden Ländern über einen hohen Grad an Professionalisierung verfügen, wie es in Tabelle III-20 abschließend entlang zentraler Merkmale dargestellt wird.

	Großbritannien	Deutschland
Methoden und Instrumente	Strukturierte und systematische kurz- sowie mittelfristige strategische Planung Budgetplanung sowie Performance Measurement etabliert	Fokussierung auf eher kurzfristige operative Planung Budgetplanung und andere betriebswirtschaftliche Instrumente die Regel
Organisation	Hauptamtliche Mitarbeiter dominieren in Geschäftsführung und Fachbereichen Controlling-Aufgaben oft auf mehrere Fachbereich aufgeteilt	Hauptamtliche Mitarbeiter dominieren in Geschäftsführung und Fachbereichen Controlling vielfach als eigener Fachbereich etabliert
Fachkompetenz	Mischung von kaufmännischen und inhaltlichen Experten in Geschäftsführung und bei Trustees NPO-spezifische Weiterbildungsangebote werden genutzt Externe Berater werden konsultiert	Mischung von kaufmännischen und inhaltlichen Experten auf Ebene der Geschäftsführung Kombination kaufmännischer und fachspezifischer Fortbildungsmaßnahmen Externe Berater werden konsultiert
Zuordnung zu Typ	Hoher Grad der Professionalisierung	Hoher Grad der Professionalisierung

Tabelle III-20: Gegenüberstellung spezifischer Professionalisierungs-Merkmale

3.2 Einfluss der Professionalisierung auf das Risikomanagement

Wie LANGER/SCHRÖER es beschreiben, kann Professionalisierung in NPOs als entscheidender Erfolgsfaktor bei Anpassungsprozessen an der Schnittstelle von Organisationsentwicklung, Innovation und wertorientierter Bedarfsanpassung interpretiert werden, womit deren Bedeutung über die eines temporären Trends hinausgeht und es zu einem zentralem Charakteristikum gemeinnütziger Organisationen wird (vgl. Lan-

ger/Schröer 2011, S. 9). In diesem Sinne intendiert die zweite Forschungsfrage (FF2), die in diesem Abschnitt qualitativ vertieft untersucht werden soll, einen Erklärungsbeitrag zu liefern, inwieweit dieses Merkmal auf die Ausgestaltung des Risikomanagements ausstrahlt. MEYER/LEITNER kritisieren eine gewisse „Schlagseite“ bei der Untersuchung von NPOs aus betriebswirtschaftlicher Sicht, indem entweder eine singuläre Fokussierung auf Fragen, die sich ausschließlich mit der Professionalisierung des Managements auseinandersetzen, erfolgt oder es werden in erster Linie Aspekte des haupt- oder ehrenamtlichen Engagements diskutiert (vgl. Meyer/Leitner 2011, S. 87f.; Hwang/Powell 2009, S. 279).¹⁷⁵ Vor dem Hintergrund dieser Kritik und der mehrdimensionalen Beschreibung der organisationalen Professionalität, wie sie im vorherigen Abschnitt für die untersuchten NPOs vorbereitet wurde, soll in den folgenden Abschnitten der Adaptionprozess des Risikomanagements, unter Berücksichtigung eines breit gefassten Professionalisierungsbegriffs, auf multiplen Ebenen untersucht werden. In der praktischen Ausgestaltung beziehungsweise für das weitere Vorgehen gilt es, den getrennt betrachteten Status quo der Risikomanagement-Ausgestaltung (Kapitel III.B.1) und Grad der Professionalisierung (Kapitel III.B.3.1) zusammenzuführen und deren Interdependenzen zu erfassen. Die Untersuchung fokussiert dabei insbesondere auf die Ebenen der Methodenkompetenz, organisationale Charakteristika und die fachliche Expertise (vgl. Mannsky 2011, S. 59). Den theoriegeleiteten Rahmen steckt der Institutionalismus ab, der durch Mitarbeiter und andere Faktoren induzierte Veränderungen als Auslöser für Anpassungsprozesse an im organisationalen Umfeld allgemein akzeptierte und praktizierte Strukturen sieht (vgl. Senge 2010, S. 137; Blümel/Kloke/Krücken 2011, S. 105; Granlund/Lukka 1998, S. 163; Miller-Millesen 2003, S. 538).

Insgesamt 10 (67%) der befragten NPOs in Deutschland und 12 (80%) in Großbritannien nennen den beruflichen Hintergrund und betriebswirtschaftliche Kenntnisse als wichtigen Faktor bei der Umsetzung des Risikomanagements in der Organisation. Die Bedeutung der Fach- und Methodenkompetenz der Akteure als erste zentrale Wirkungsebene für die Ausgestaltung des Risikomanagements wird dabei von einem Experten wie folgt zusammengefasst:

GB14: *„Because for me it [risk management] is about what is the caliber of resource that you can draw in, what is their experience and qualification because people like M. expect to do these things in a well-run business.“*

Diese grundlegende Feststellung im NPO-Kontext bestätigt prinzipiell, was andere Studien in der erwerbswirtschaftlichen Welt über die Bedeutung personeller Ressourcen, und hier insbesondere in Verbin-

¹⁷⁵ Zur Abgrenzung von der weitergreifenden Diskussion der Professionalisierung schlagen MEYER/LEITNER daher die Begriffe des Managerialismus beziehungsweise der Verbetriebswirtschaftlichung für Diskussionen vor, die sich primär mit dem zweckrationalen Verhalten von NPOs auseinandersetzen (vgl. Meyer/Leitner 2011, S. 87f.).

dung mit der Existenz eines Chief Risk Officers, dokumentieren (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 37ff.; Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 53ff.; Ellul/Yerramilli 2010, S. 37f.). In ähnlicher Weise studieren HALL/MIKES/MILLO inhaltlich, wie Risikomanager Einfluss innerhalb der Organisation gewinnen, mit dem Ziel, zu erklären, „how functional experts may compete in the intraorganizational marketplace for influential ideas and the attention of decision makers“ (vgl. Hall/Mikes/Millo 2012, S. 1). Die durchgeführten Studien untersuchen zwar die Rolle von funktionalen Experten im Unternehmen, basieren aber auf der Prämisse, dass entsprechende Experten bereits in der Organisation vorhanden sind und agieren. Auch werden diese Feststellungen dem NPO-Kontext nur bedingt gerecht, da hier sowohl die aus institutioneller Sicht relevanten Mechanismen der Personalauswahl und verfügbaren Ressourcen als auch der gefragten Expertise differieren. Dies findet seinen Ausdruck insbesondere in „komplexen Leitungs- und Beschäftigungsstrukturen“ sowie dem „Zusammenwirken von ehrenamtlichem Engagement und hauptamtlicher Beschäftigung“ (vgl. Zimmer/Priller/Hallmann 2001, S. 207; Mayerhofer 2001, S. 208; Greiling 2009, S. 387f.; von Eckardstein 2007, S. 274f.). Gleichzeitig konstatiert VON ECKARDSTEIN prinzipiell einen Bedarf an Professionalisierung auf personeller Ebene bei NPOs (vgl. von Eckardstein 2007, S. 296). Es soll daher also schon ein Schritt vorher begonnen werden, nämlich bei der Fragestellung, was der initiale Auslöser zur Implementation des Risikomanagements in der Organisation ist. Wie mehrere der befragten Experten sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien übereinstimmend feststellen, kommt es hier insbesondere auf die berufliche Ausbildung und Praxis der zentralen Akteure in den Aufsichts- beziehungsweise Lenkungs- und Geschäftsführungsgremien der NPO an:

DE12: *„Dann ist natürlich auch immer die Frage, wie setzt sich so ein Aufsichtsgremium zusammen. Welche Menschen sitzen da drin. Und bei uns ist es halt definitiv auch so, dass da Menschen drin sitzen, die aus dem Banksektor kommen und dann auch schon seit vielen Jahren, im Grunde genommen seit 1998 dieses KonTraG besteht, natürlich auch dieses Risikomanagement kennen.“*

GB10: *„I would say the current directors and executives are all of a background that would be commercially savvy at a risk management level.“*

GB03: *„We have people who have the experience of doing risk management in their own businesses, looking at us and saying: look you have forgotten this, or watch things like that so it is quite a lot of senior people.“*

DE02: *„Der betriebswirtschaftliche Hintergrund ist wichtig, wir haben zum Beispiel einen pensionierten Wirtschaftsprüfer und einen jüngeren Finanzvorstand eines Unternehmens unter den Mitgliedern, der eine entsprechende Ausbildung hinter sich hat.“*

Von den Kommentaren kann somit konkludiert werden, dass bei der Umsetzung des Risikomanagements beiden Gremien, der Geschäftsführung sowie Aufsichts- und Lenkungsinstanz, eine entscheidende Funktion zukommt und im Sinne eines normativen Isomorphismus berufliche Erfahrung Anpassungsprozesse an im organisationalen Feld etablierte Managementprozesse initiiert (vgl. Miller-Millesen 2003, S. 524). In der weiteren Untersuchung lassen sich die organisationsinternen Zusammenhänge jedoch noch weiter differenzieren. So können als weitere Interaktions- beziehungsweise Abhängigkeitsstrukturen das Verhältnis zwischen operativer Geschäftsführung und Lenkungsgremium auf der einen und das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Leitungsebene auf der anderen Seite unterschieden werden.

Was die Beziehung zwischen operativer Geschäftsführung oder der obersten Managementebene und dem Kontrollgremium in Form des Boards, Vorstands oder den Trustees betrifft, theoretisiert ZALD grundsätzlich: „Boards are at the mercy of the managers who control information, definitions of alternatives, the nominating process, and indeed the very agenda of decision-making“ (vgl. Zald 1969, S. 98). Im Licht der bereits zitierten Aussagen der Experten und den folgenden Kommentaren, findet diese Vermutung der einseitigen Abhängigkeit vom Management nur bedingte Bestätigung:

DE01: *„Das [Risikomanagement] war ein interner Wunsch, der natürlich vom Vorstand positiv begleitet wurde, weil auch im Vorstand viele Leute aus der Privatwirtschaft sitzen.“*

GB15: *„They are Trustees with more of a business background that are probably interested [in risk management].“*

GB13: *„The responsibility sits with our trustees. As you probably know, there is a section within the accounts where they have to sign that says we have considered all the risks that face the charity and we have mitigated those to the level it should be.“*

DE03: *„Immer wenn der Vorstand entlastet werden soll, dann wird natürlich gefragt, was habt ihr getan das letzte Jahr und wo liegen fürs nächste Jahr die Risiken da, also von der Seite her glaub ich ist das eine ganz normale Forderung, dass sowas sein muss.“*

Das heißt, von zentraler Bedeutung für das Risikomanagement ist somit die Unterstützung vom Lenkungsgremium, auch wenn sie nicht direkt von diesem veranlasst wird oder nur aus Eigeninteresse heraus beziehungsweise als Exkulpations-Nachweis erfolgt. Dieser Prozess ist wiederum an den beruflichen Hintergrund der betroffenen Akteure gekoppelt (vgl. Hempel/Wiemken 2006, S. 186). Mit dieser Erkenntnis gewinnen für die Risikomanagement-Implementation insbesondere Aspekte der Zusammensetzung des Lenkungsgremium an Gewicht und inwieweit dieses mit kaufmännischen oder inhaltlichen Experten besetzt ist. REGNET kommentiert in diesem Zusammenhang, dass sich fehlende Professionalisierung des Lenkungsgremiums oft dort zeigt, wo diese Rolle von Ehrenamtlichen ausgefüllt wird, die primär der Mission der

Organisation nahe stehen (vgl. Regnet 2002, S. 110f.; Koss 2005, S. 197; von Schnurbein 2008, S. 205). Damit zeigt sich ein zentraler Unterschied im Vergleich mit dem erwerbswirtschaftlichen Kontext, wo prinzipiell von einer entsprechenden betriebswirtschaftlichen Expertise ausgegangen werden kann und ein solch dichotomisches Verhältnis nicht besteht.

Die zweite Abhängigkeitsebene betrifft das Verhältnis zwischen Geschäftsführung der Leitungsebene, wo wiederum kaufmännische und sachzielbezogene Experten im Ideenwettbewerb miteinander stehen (vgl. Hall/Mikes/Millo 2012, S. 1). Die Interaktion in diesem Spannungsfeld wird von den Gesprächspartnern wie folgt beschrieben:

DE05: *„Also insofern Initiator ist die Geschäftsführung. Was die Ausgestaltung angeht, glaube ich, ist es eher der Background der Beteiligten, die die Dinge steuern.“*

DE12: *„Also, der ursprüngliche Impuls kam natürlich über die Geschäftsführung. ... Da kam eindeutig der Impuls her, dass man von dieser Seite aus der unbedingte Wunsch da war, so etwas zu implementieren, ich sage jetzt mal, Vorkenntnisse und Erfahrungen auf Mitarbeiterebene hat sich insofern ausgewirkt, also in der Implementierungsphase diese Workshops stattgefunden haben.“*

DE07: *„Ja das ist sehr abstrakt, natürlich bei einigen Risiken kann man das auch sehr konkret darstellen. Produktportfolio, Vertriebswege, wenn das ein hohes Risiko ist, kann man das, das sind Sachen, die so operationell einfach zu behandeln sind, also so ein Thema wie Reputationsrisiko. Aber Überzeugungsarbeit ist notwendig.“*

Die operative Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements wird somit in erster Linie bei den Experten und fachlich Verantwortlichen gesehen, die in Konkurrenz um Ressourcen stehen und Überzeugungsarbeit für den Nutzenbeitrag leisten müssen. Als zentraler Aspekt wird aber auch hier wieder auf den beruflichen Hintergrund und die Ausbildung der Akteure rekurriert (vgl. Palmer/Randall 2002, S. 258). Dies betrifft auf individueller Ebene zwei Aspekte, der eine wird von GRANLUND/LUKKA wie folgt umrissen, „it is evident that university education is an important creator of organizational norms, stemming from the (formal) education of professional managers“ und wird auch von den befragten Experten bestätigt (vgl. Granlund/Lukka 1998, S. 164):

DE10: *„Also ich hatte das als Schwerpunkt im Studium gehabt. Also Risikomanagement hatte ich als mein Masterstudiengang gehabt. Deswegen ist es für mich nicht ganz neu.“*

DE07: *„Und Herr B. verantwortet Finanzen, IT, Vertrieb, Marketing und wir sind nicht verpflichtet wie Sie wissen Risikomanagement hier zu führen, auch Controlling nicht. Aber es herrschte große Zahlenintransparenz im Unternehmen, also es gab vor sechs Jahren auch keinen Abschluss nach HGB, war Kameeralistik vorher. ... Ich habe das übernommen, als ich hierhin kam, als Nebentätigkeit, also das mach ich*

am Rande, weil meine Haupttätigkeit ist Controlling natürlich, und Betriebscontrolling. Und Risikomanagement so parallel.“

Neben der fachlichen Qualifikation deuten die Gesprächspartner noch auf einen zweiten weiteren Aspekt hin, der von praktischer Relevanz ist, insbesondere für den Fall, wo Risikomanagement als Ganzes oder bestimmte Teilbereiche fakultativ sind:

GB02: *„Basically there are three of us involved, me as core services director, because respectively risk is in my particular area and probably because I have an interest in risk as well so it makes sense to put it with somebody who is interested.“*

DE07: *„Und deswegen gibt es nicht den Druck. Also da muss sehr viel Eigenmotivation und Eigeninitiative vorhanden sein, um die Sachen voranzutreiben und durchzuführen.“*

GB15: *„And then I think you inevitably have some individuals who are particularly champions, who are particularly interested in it [risk management].“*

Die konkrete und organisationsspezifische Risikomanagement-Ausgestaltung wird somit neben Fragen der beruflichen und fachlichen Ausbildung auch durch persönliches Interesse und Präferenzen der handelnden Individuen geformt (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 50). Aus institutioneller Sicht sind in diesem Kontext, neben der formellen Ausbildung, weitere prägende normative Einflüsse auf die Einstellung der Akteure und in der Folge auch auf die Organisation gegeben durch Netzwerke, Weiterbildungseinrichtungen und Verbände. Kurzum, alle Institutionen, die fachliche Ideen aufgreifen, Normen konstituieren und diese im organisationalen Feld verbreiten (vgl. Galaskiewicz/Bielefeld 1998, S. 233f.; Mannsky 2011, S. 57f.). Dieser Wirkungsmechanismus wird in der Praxis der untersuchten NPOs unter anderem durch die folgenden Bemerkungen bestätigt:

GB14: *„The Federation is a part of the picture making us well governed and it is a best practice guidance and they are there for advice.“*

GB02: *„I have got risk management and assurance so if there is anything on about risk, the risk manager goes on at least a couple of seminars a year around risk so that we can sort of see the latest piece and we are doing a bit at the moment where we are going around four of the five doing risk management to look at best practice so we can improve our risk management in our particular area.“*

Das heißt, wie diese Kommentare schließen lassen, haben sowohl Verbände als auch Weiterbildungseinrichtungen einen erheblichen Anteil an der Etablierung von Risikomanagement-„Best Practices“ im NPO-Umfeld. Dabei fällt in den Gesprächen ein Kontrast zwischen den Organisationen in Großbritannien und Deutschland auf, der mitunter auch Einfluss auf den Umfang der Risikomanagement-Implementationen in

beiden Ländern hat (vgl. Badelt 2007, S. 108). In Großbritannien wird kommentiert, dass, neben privaten Institutionen, gerade auch der Regulator Weiterbildungsveranstaltungen anbietet:

GB12: *„There are a number of organizations which run conferences for charities and the Charity Commission itself.“*

Dagegen bemerken die Gesprächspartner in Deutschland, dass das Weiterbildungsangebot sehr heterogen und aufgabenspezifisch ist beziehungsweise sich stark an dem jeweiligen Tätigkeitsbereich orientiert:

DE08: *„Da ist ein Erfahrungsaustausch, aber das [Risikomanagement] ist jetzt nicht das zentrale Thema. Es ist mehr ein Austausch untereinander, mehr auch, mehr praktisch gesehen.“*

DE09: *„Es gibt in diesem Spendensammlungsbereich ... nicht so eine richtige Szene, die sich austauscht, weil die dafür wieder auch zu klein ist. Wohingegen in der Sozialwirtschaft ja unheimlich viel ja gemacht wird.“*

Während Netzwerke, Weiterbildungseinrichtungen und Verbände einen wesentlichen Anteil an der Verbreitung von „Best Practices“ haben, unterstützen und begleiten diesen Prozess insbesondere auch externe Berater (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150; Walgenbach/Meyer 2008, S. 36f.). So beziehen sich 5 (33%) der befragten NPOs in Großbritannien und 4 (27%) in Deutschland auf den Einfluss und die Implementationsunterstützung von externen Unternehmensberatern als zentrale Anlaufstelle beim Aufbau und der Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems. Dabei fällt bei den konsultierten Beratern tendenziell eine Nähe zum erwerbswirtschaftlichen Sektor auf:

DE07: *„Wir haben schrittweise seit zwei Jahren Controlling eingeführt und in 2010 wurde [eine externe Beratungsgesellschaft], ist auch unser Wirtschaftsprüfer, gebeten, ein Risikomanagementkonzept aufzustellen. ... Alles, Personal, Unternehmenskultur, die wurden strukturiert und aus diesen Risiken wurden die Top-Risiken rausgefiltert, die als sehr hoch bewertet worden sind von [der Beratungsgesellschaft] und vom Management.“*

DE10: *„Das [Risikomanagement] ist damals auch durch eine Beratungsgesellschaft mit entwickelt worden.“*

GB13: *„I think the risk register type of thing is there are an awful lot of courses run by external auditors and accountants and I guess they see all the stuff and they see it from the commercial side of things. They probably bring in their experience and they say well if you want to do it, this is what they did.“*

GB04: *„It was a selection of sources. We used a specialist advisor to give us some guidance.“*

Bei den untersuchten großbritannischen NPOs ist darüber hinaus zu beobachten, dass eine Tendenz besteht, externe Berater nicht nur zur Begleitung der Implementierungsphase zu konsultieren, sondern fortlau-

fend in die kontinuierliche Weiterentwicklung einzubeziehen, was ebenfalls den „Ausgestaltungsvorsprung“ gegenüber deutschen Organisationen zu erklären hilft:

GB15: *„What is the best system to do that, so the refinements to the [risk management] system are constantly checked with or advice by our external auditor.“*

GB09: *„We then have the independent risk advisor come to the organization at least once a year if not more to verify our approach to risk and discuss the issue with risk with the board as an independent advisor and then through our internal audit procedures we make sure that the risk analysis is paramount in terms of the evaluation and as part of the internal audit procedures.“*

Neben einem normativen Anpassungsprozess durch den Einsatz und die Einbeziehung von externen Beratern, schimmern aus den Kommentaren der Gesprächspartner auch mimetische Prozesse durch, die auf einer Konzeptimitation der Erwerbswirtschaft basieren (vgl. Armbrüster/Banzhaf/Dingemann 2010, S. 113; von Ameln/Kramer/Stark 2009, S. 141). Ein weiterer determinierender Faktor, auf den in diesem Kontext Bezug genommen wird, stellt die Personalfuktuation zwischen Organisationen und insbesondere zwischen dem NPO- und dem erwerbswirtschaftlichen Sektor dar, wie es ELŠIK beschreibt: „Die Nachahmung der Praktiken anderer Organisationen erfolgt aber nicht immer so absichtsvoll, sondern ergibt sich auch als ‚Nebenprodukt‘ von Personaltransfer und Fluktuation“ (vgl. Elšik 1996, S. 337f.; von Schnurbein 2008, S. 64). Die dadurch stimulierte Annäherung im organisationalen Feld und allgemein sowie in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen akzeptierte „Best Practices“, werden von den Experten wie folgt beschrieben:

GB04: *„ We used a collection of risk registers that we had from our experience from other charities and we also asked our trustees for guidance and our lawyers for guidance.“*

DE13: *„Die Abteilungsleiterebene, zu der ich halt auch gehöre, wir sind komplett dieses Jahr neu gekommen. Und halt auch alle extern. Eine Dame, schon noch aus dem sozialen Bereich, aus dem Verbände-Bereich, aber ich und mein Kollege haben bisher mit Charity wenig zu tun gehabt. ... Wir hatten jetzt dieses Jahr einen Schlüsselstellen-Personalwechsel, so dass das denk ich mal eher mittelfristig kommt. Kurzfristig fürs nächste Jahr stehen noch andere Projekte auf der Agenda, aber dass das schon ein Ziel ist, sich da den allgemeinen Standards in der Finanzwirtschaft anzunähern.“*

GB13: *„You get staff moving between the two sectors and helping with their experience.“*

Konsistent mit der umfangreicheren Implementierung des Risikomanagements in großbritannischen NPOs wurde in den Gesprächen mit den Experten dort eine geringere Distanz zwischen den spezifischen Anforderungsmerkmalen an die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen konstatiert:

GB12: *„Before I was here I worked for a commercial company and we had a risk register there, too. So I was quite used to the idea of risk registers, but I have to say, what we do here is much more thorough than the one we used to do at the commercial company I worked at before.“*

GB06: *„Frankly, if you are a good business, you will be managing your risk. And you won't manage only your risk because you will see risk as opportunity and risk.“*

GB01: *„I would say we have a reasonably good foundation but we want to do more work so we take an interest in finding out what others are doing to keep good practice but proportionate practice.“*

Im Ergebnis lässt sich gerade in den untersuchten großbritannischen NPOs eine Isomorphie innerhalb des organisationalen Feldes beobachten, mit einer Tendenz, in der NPOs ihre Risikomanagementpraktiken nach Maßstäben des erwerbswirtschaftlichen Sektors modellieren beziehungsweise diesen nachahmen (vgl. Framjee 2001, S. 442; Walgenbach/Meyer 2008, S. 34). Als letzten signifikanten Bereich, der mimetische Anpassungsprozesse tangiert und in dem untersuchten Kontext mit der Risikomanagement-Implementation interagiert, nennt MIEBACH die Anwendung von grundlegenden Managementmethoden (vgl. Miebach 2006, S. 88). Deren Wirkung und Zusammenhang mit dem Risikomanagement wird von den Gesprächspartnern in den NPOs wie folgt beschrieben:

GB07: *„So I think it [risk management] came with strategic planning and business management.“*

GB09: *„So we have the performance management framework that will have a range of indicators on to very low levels that would make us look at the performance of the organization in risk terms as well as having a reputational log of things that are affecting reputation as well as then we look back in relation to other things relating to expenditure or just management of the organization. So there are four main points that we would pull risk items from.“*

DE10: *„Das Chancen- und Risikomanagement ist auf der Balanced-Score-Card als ein zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument abgestimmt.“*

Das heißt, das Vorhandensein anderer Instrumente des Managements, wie insbesondere ein Performance Measurement Framework oder die strategische Planung, strahlen auf den Umfang des Risikomanagements aus und werden in dieses Umfeld integriert. Insgesamt 11 (73%) der befragten NPOs in Großbritannien, wo im speziellen Methoden der strategischen Planung weit verbreitet sind, und 5 (33%) der Organisationen in Deutschland nehmen in den Gesprächen auf diesen Aspekt als Treiber der Risikomanagement-Implementation Bezug. In Tabelle III-21 werden noch einmal abschließend die Häufigkeiten einzelner Antworten zum Einfluss spezifischer Merkmale der Professionalisierung zusammengefasst. Wie diese Übersicht unterstreicht, kommt sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland besonders dem beruflichen Hintergrund der handelnden Akteure eine zentrale Rolle zu. Im Ergebnis unterstützt die inhaltlich qualitative

Auswertung somit grundsätzlich die im Rahmen der zweiten Forschungsfrage (FF2) geäußerte Vermutung, dass der Umfang des Risikomanagements auch vom Grad der Professionalisierung der NPO über institutionalistische Wirkungsmechanismen abhängt.

	Großbritannien	Deutschland
Beruflicher Hintergrund der Mitarbeiter	80% (12)	67% (10)
Strategische Managementmethoden	73% (11)	33% (5)
Einfluss externer Berater	33% (5)	27% (4)

Tabelle III-21: Einfluss der Professionalisierung auf das Risikomanagement

3.3 Zusammenhang mit Organisationsgröße und Strategie

Im vorherigen Abschnitt wurden eine Reihe von Wirkungsebenen des Grades der Professionalisierung untersucht und inhaltlich beschrieben. Neben der direkten Wirkung der Professionalisierung selber sind aber auch, wie im theoretischen Bezugsrahmen in Kapitel II.B.2.4 beschrieben, Verbindungen zur Organisationsgröße und der strategischen Positionierung der NPO zu vermuten (vgl. Yaraghi/Langhe 2011, S. 563; Johnson/Scholes 1993, S. 10). Diese wurden ebenfalls im Rahmen der geführten Interviews thematisiert und sollen im Folgenden zunächst qualitativ ausgewertet werden.

Wie in Tabelle III-22 dargestellt, nennen 7 (47%) der befragten NPOs in Großbritannien und die gleiche Anzahl von 7 (47%) Organisationen in Deutschland unabhängig voneinander die Organisationsgröße als Einflussfaktor auf den Umfang der implementierten Risikomanagement-Techniken. Dies wird von drei der befragten Experten wie folgt zusammengefasst:

GB07: *„It's best practice and I think it depends on the size of the charity.“*

DE01: *„Risikomanagement in angemessener Form, auch für die Größe angemessen, einzuführen und zu leben mit dem Bewusstsein, nicht nur an Risiken zu denken, sondern auch an Chancen.“*

GB01: *„What we are conscious of is that we are a relatively small organization and it is not appropriate for us to take on the same processes that much bigger organizations use. So we are really alert to what organizations our size are doing and can we learn from them, because there is a danger of being disproportionate in what we do.“*

Wie insbesondere der zweite und dritte Kommentar zum Ausdruck bringen, wird unterstellt, dass sich das Risikoprofil der NPO mit der Organisationsgröße verändert und entsprechend andere Instrumente beziehungsweise eine andere adäquate interne Ausgestaltung erfordert. Dies deckt sich, ohne es jedoch weiter zu motivieren, mit den in der gegenstandstheoretischen Literatur gegebenen Empfehlungen, dass zwar nicht die Existenz der Risikomanagement-Funktion als solche von der Größe abhängig sein sollte, wohl aber „die einzelnen Parameter des Risikomanagements ... in Abhängigkeit von der Organisationsgröße differieren“

können (vgl. Roder 2011, S. 90; Reichling/Bietke/Henne 2007, S. 209f.). Von Seiten der Gesprächspartner werden zwei zentrale Gründe genannt, die mit der Organisationsgröße korrespondieren. Zum einen handelt es sich um die bei zunehmender Größe ausweitende Risikoexposition und die Notwendigkeit effektiver Management-Mechanismen als Reaktion auf die steigende Komplexität interner und externer Beziehungsgeflechte:

DE09: *„Das heißt man hat da, das ist so ein klassisches Risiko von unserer Art von Organisationen. Und das haben wir festgestellt, weil wir in so eine Größe kommen, in der das noch klarer zu einem Risiko wurde. ... Und das ist so ein bisschen der Moment, wo wir angefangen haben, auch noch mal ein bisschen strukturierter darüber nachzudenken, was haben wir eigentlich als Risiken. ... Und das ist ja nichts anderes, als der Versuch, zu Risiken Stellung zu nehmen. Und das wird sozusagen das erste, also, das ist alles Reaktion auf die Größe, die wir haben, neu, dass wir da sowieso ein paar Sachen machen müssen.“*

DE07: *„Wir haben 270 Mitarbeiter und irgendwann ist das auch nicht möglich, so ein Mittelstandunternehmen, wir sind Mittelstand, ohne Controlling zu führen, ohne transparente Zahlen.“*

DE03: *„Es gibt ja Kennzahlen, ... die gelten für jede Organisation ob nun Profit oder Nonprofit wenn die eben eine gewisse Größe überschritten haben, dann sind sie eben letztendlich nicht mehr profitabel und auch Nonprofit-Organisationen müssen profitabel arbeiten.“*

GB15: *„If you are particularly operating at scale, the only way you in which you can be effective in your business is by setting the level of risk you are undertaking, knowing what your risk appetite is and what you are prepared to, what you are prepared to tolerate.“*

Umgekehrt kommentiert ein Experte aus einer kleineren Organisation den dort fehlenden Einfluss der Größe bei der Formalisierung interner Prozesse:

DE08: *„Manche Dinge passieren bei uns, gerade auch bei unserer Größe und bei der Organisation, sind dann nicht so formalisiert.“*

Darüber hinaus steigt, wie es auch KIESER/EBERS feststellen, mit zunehmender Organisationsgröße tendenziell der Grad der internen formalen Differenzierung von Funktionen, was auch Einfluss auf die Umsetzung und Ausgestaltung des Risikomanagements haben sollte (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 225; Preisendörfer 2008, S. 87). Dies steht im Zusammenhang mit dem zweiten und eigentlich zentraleren beziehungsweise pragmatischeren Wirkungsmechanismus, auf den die Gesprächspartner sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland Bezug nehmen. Und zwar geht es um die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dabei sind verschiedene Ebenen der Ressourcenausstattung betroffen, die, wie noch gezeigt werden soll, unterschiedliche Berührungspunkte zu den im Zusammenhang mit der Professionalisierung beschriebenen normativen und mimetischen Anpassungsprozessen aufweisen. Einerseits betrifft dies die Personalausstattung von

NPOs, die, wie es VON ECKARDSTEIN/MAYERHOFER dokumentieren, in noch erheblicherem Umfang von der Organisationsgröße abhängt als dies in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist. Darin eingeschlossen ist insbesondere auch die Bedeutung und Ausprägung des ehrenamtlichen Engagements (vgl. von Eckardstein/Mayerhofer 2001, S. 240). Den Effekt des personellen Aspekts auf die Risikomanagement-Implementation dokumentiert ein Gesprächspartner wie folgt:

GB14: *„It is about resources because there are quite a few organizations who have not invested in staff for this area. I mean risk management is something tacked on to somebody's role and to some extent it is about how much time you are prepared to invest in it. And I would think smaller charities actually to some extent are not able to invest in staff. So that is going to be a key part of the equation.“*

Unterstützt wird dieser Effekt auch durch technische Ressourcen und Hilfsmittel. So kommentiert ein Experte den Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und der Notwendigkeit von professionellen Softwarelösungen sowie die daraus resultierende Beeinflussung beziehungsweise Standardisierung des Risikomanagementprozesses:

DE12: *„Und insofern ist das eigentlich, sagen wir mal, für eine große Organisation sinnvoll, sich eine professionelle Software zuzulegen, die im Grunde genommen, so, wie die Prozessschritte im Risikomanagement sind, im Grunde genommen, in genau der gleichen Folge, auch die Abwicklung über die Software erfordert.“*

Neben der ausgeprägteren Spezialisierung einschließlich der technischen Unterstützung sowie der fachlichen Expertise des in der Organisation verfügbaren Personals, beeinflusst die Organisationsgröße auch die Möglichkeiten und Entscheidungen bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen zur Vertiefung und dem Ausbau des vorhandenen Expertenwissens, wie es etwa folgender Gesprächspartner feststellt:

GB09: *„Yes we have because of the size of our organization we have twice, an annual risk conference that I attend or the Director of Finance or our Risk Manager, or all three attend, depending on the circumstance.“*

Darüber hinaus erlaubt eine entsprechende Größe und damit einhergehende finanzielle Ressourcen auch eher die Einbindung professioneller externer Berater, wie der nachfolgende Experte argumentiert (vgl. von Eckardstein/Mayerhofer 2001, S. 240):

DE06: *„Wir haben nun doch schon so eine Größe, auch Kapitalgröße, wir können uns externe Berater mit ins Boot holen, die uns da [beim Risikomanagement] unterstützen.“*

Deren Kenntnisse und Erwartungshaltungen strahlen wiederum auf organisatorische Aspekte aus, wie es von einem Gesprächspartner beispielhaft im Zusammenhang mit der Rechnungslegung und Berichterstattung beschrieben wird:

DE09: *„Wir sind ja gar nicht HGB-pflichtig, aber die Wirtschaftsprüfer wenden in der Regel die HGB-Richtlinien an und dann sind wir jetzt auch eben ein mittleres, mittelgroßes Unternehmen. ... Die ganze Wirtschaftsprüfungs-, die ganze Jahresabschlusserstellung ist nicht verpflichtet, aber das macht gar keinen Sinn, das muss man so machen.“*

Insgesamt unterstreichen die Kommentare der Gesprächspartner somit, dass die Organisationsgröße in mehreren Teilbereichen unmittelbar auf institutionalistische Anpassungsprozesse und Strukturelemente einwirkt. Einerseits fördert der höhere Grad der formellen Differenzierung mit dem Vorhandensein von spezialisierten Experten einschließlich technischer Hilfsmittel eine Anpassung an Normen und in diesem Umfeld allgemein akzeptierte „Best Practices“, was nicht nur grundsätzlich den Grad der Professionalisierung steigert, sondern in Verbindung mit der Ausgestaltung des Risikomanagements auch in einen normativen Isomorphismus mündet. Zum anderen erlaubt die Organisationsgröße auch einen intensiveren Dialog mit externen Beratern sowie die Nutzung der Wissensbestände spezialisierter Weiterbildungseinrichtungen. Als Resultat ist nicht nur erneut ein positiver Effekt auf den Grad der Professionalisierung zu vermuten, sondern es ist auch davon auszugehen, dass die Organisation etablierte Risikomanagement-Praktiken übernimmt und im Sinne eines mimetischen Isomorphismus geformt wird beziehungsweise sich institutionalisierten Anforderungen fügt (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150; Walgenbach/Meyer 2008, S. 36f.; Kieser/Ebers 2006, S. 399).

Neben der Organisationsgröße wurde die strategische Positionierung im theoretischen Bezugsrahmen als relevanter Einflussfaktor identifiziert, was sowohl die Formulierung der Organisationsziele als auch die Auswahl der zur Zielrealisation geeigneten Aktionen einschließt (vgl. Schewe 1998, S. 23). Prinzipiell findet dieser vermutete Zusammenhang Bestätigung in den Kommentaren der interviewten Experten, wie es etwa der folgende Gesprächspartner zusammenfasst:

GB15: *„I think there is an intrinsic link between our strategic risks and our planning and the delivery of our targets.“*

Das heißt, es kann von einer intrinsischen Verbindung zwischen organisationsindividuellen Risiken, die sich aus der Mission ableiten, auf der einen Seite und der strategischen Planung sowie Maßnahmen zur Erreichung der Sachziele auf der anderen Seite ausgegangen werden. Dies wird ähnlich auch von folgenden beiden Experten zum Ausdruck gebracht, die darüber hinaus den NPO-spezifischen Aspekt einbeziehen, dass das Instrumentenspektrum bei der Wahl von Mitigationsstrategien eingeschränkt ist:

DE14: *„Also ich denke, unser Ziel ist ja, die Risiken so einzuschätzen, dass wir eben unsere Existenz behalten unsere Arbeit gut tun können.“*

DE07: *„Also jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Risiken verbunden, aber es geht um die Minimierung der Risiken. Wir können auch die Risiken nicht vermeiden, weil wir in diesem Geschäftsfeld bleiben wollen. Und es ist wichtig für uns, dass wir einfach die Risiken beobachten und das geht dann wenn wir einen Notfallplan haben und reagieren können.“*

Übersetzt auf das Risikomanagement bedeutet dies in logischer Konsequenz, dass es sich zumindest aus idealtypischer Sicht komplementär beziehungsweise proportional der Mission der NPO anpassen sollte. Ein Gesprächspartner bringt diese inhaltliche Verbindung zwischen „gutem“ Risikomanagement und den primären Aktivitäten der NPO auch wie folgt zum Ausdruck:

GB06: *„And you know, the charity sector is all about people who take risks to help other people. And therefore, what good risk management enables people to do, is truly understand their business and to understand where the risks and opportunities are, give them the ability to manage those so they can increase the resources available to them for their beneficiaries.“*

Mit Blick auf den Zusammenhang zwischen den strategischen Sachzielen der Organisation und dem Finanzierungsquellenmix wird in der Literatur unterstellt, dass hier ein unmittelbarer Zusammenhang besteht und sich die Ressourcengewinnung in die Mission der Organisation eingliedern muss (vgl. Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 665f.). Dies läuft potenziell den aus Risikomanagement-Sicht zu präferierenden Diversifikationsstrategien der Einnahmengenerierung zuwider (vgl. Chang/Tuckman 1994, S. 273; Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47). Unabhängig davon kommentieren jedoch einige der befragten Organisationen, dass sie pragmatische Diversifikationsmaßnahmen initiieren, um gezielt Risiken zu minimieren:

GB03: *„We manage that risk by diversifying our fund-raising as far as we can.“*

GB06: *„I mean we have quite diversified income streams and will continue to do so. And you know, for the same reason you would have a diversified portfolio of investments. So we have to have diversified income streams so we can manage our income risks.“*

GB07: *„But our dependency at the moment is legacy. We need to move away from that and that is what we are in the process of trying to do, because legacy income is going down. People live longer and have to pay more for their own care, so the pots are getting smaller. So we are having to change the way we raise funds. ... And we are diversifying more that is why we are looking at social enterprise.“*

Grundsätzlich scheint aber die Anzahl der NPOs, die zur Risikomitigation bewusst auf Diversifikationsstrategien zurückgreifen, in der Minderheit zu sein. So kommentierten, wie Tabelle III-22 zeigt, insgesamt nur 3 (20%) der befragten Organisationen in Großbritannien und 1 (7%) in Deutschland ein solches Vorgehen als Bestandteil strategischer Überlegungen (vgl. Johnson/Scholes 1993, S. 10). Fragen zur Finanzierungs-

quellendiversifikation einschließlich der Berücksichtigung von Risikoaspekten scheinen eher von Interesse zu sein, wenn es um eine grundsätzliche strategische Neupositionierung der NPO oder die Erkundung von neuem Terrain geht. So beschreibt ein Gesprächspartner etwa die Maßnahmen und das Vorgehen nach einer finanziellen Krise in der Organisation wie folgt:

GB07: *„We were starting new things, we had a massive strategic review. When I started, which was four years ago, we carried out a strategic review of the whole organization because it was facing financial difficulties and I was brought in to look at that, so we had a massive review which took eighteen months and after that came the need to update and use our risk assessment and risk register in a more effective way in line with our strategy which it was not before. So starting down a new avenue is always risky but we had no choice. You know, effective management of risk. I don't know, but there was a real need to make sure that what we were doing was measurable, that we had a contingency plan in case that things went wrong, so that whole process really.“*

Aber auch in diesem Kontext weitreichender struktureller Veränderungen dominieren missionsspezifische Überlegungen bei der Wahl und Akzeptanz verschiedener Finanzierungsquellen, wie die folgende Äußerung des gleichen Experten weiter ausführt:

GB07: *„I don't want to have government funding, because if I have government funding I can't stand up and say: this is terrible, what is happening here.“*

Demnach ist zu vermuten, dass tendenziell risikostrategische Aspekte zwar bei kritischen Gabelungen und Entscheidungen Berücksichtigung finden, grundsätzlich aber der Mission und Sachzielen untergeordnet werden. Im Ergebnis lassen sich also mehrere zentrale Berührungspunkte und komplexe Abhängigkeiten zwischen der Professionalisierung der NPO, ihrer Größe und Strategie sowie der Ausgestaltung des Risikomanagements beobachten, wie es die zweite Forschungsfrage (FF2) intendierte offenzulegen.

	Großbritannien	Deutschland
Organisationsgröße für Risikomanagement relevant	47% (7)	47% (7)
Diversifikationsstrategie für Finanzierungsquellen	20% (3)	7% (1)

Tabelle III-22: Einfluss der Organisationsgröße und Strategie auf das Risikomanagement

4 Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern

In Verbindung mit der Untersuchung des Einflusses der Ressourcengeber, was im Zentrum des letzten Teils des Interviewleitfadens steht, soll zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage (FF3) in erster Linie ergründet werden, inwiefern kritische Ressourcen und die Erwartungen strategisch relevanter externer Akteure die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs beeinflussen. Gerade in diesem Aspekt unterscheiden sich NPOs signifikant von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, da bei NPOs der Leistungsfluss

oftmals eindimensional in dem Sinne ist, dass einer erbrachten Leistung durch den Ressourcengeber keine unmittelbare Gegenleistung folgt (vgl. Courtney 2002, S. 47). Der Umfang dieser Eindimensionalität ist abhängig vom individuellen Finanzierungsquellenmix der Organisation, einschließlich der Anzahl der kritischen Ressourcengeber. Die Analyse der Risikomanagement-Ausgestaltung soll daher grundsätzlich entlang der drei maßgeblichen Finanzierungsquellen der Leistungsentgelte, Zuwendungen und Spenden geordnet werden (vgl. Anheier 2005, S. 204f.).

Entsprechend der Nähe zu einer dieser Ressourcen unterscheidet ZAUNER nach Steuerungsmechanismen beziehungsweise -logiken drei Idealtypen von NPOs, die sich durch individuelle organisatorische Ausgestaltungen unterscheiden und unterschiedlichen externen Zwängen ausgesetzt sind. *Wirtschaftsnahe* NPOs beziehen ihre Eigenfinanzierung primär aus Leistungsentgelten, während *verwaltungснаhe* NPOs einem stärkeren Einfluss durch staatliche Einrichtungen ausgesetzt sind oder zum Teil sogar öffentliche Aufgaben übernehmen und dafür im Gegenzug durch Zuwendungen subventioniert werden. *Basisnahe* NPOs sind dagegen fest in der Zivilgesellschaft verankert und basieren in erster Linie auf Spenden und ehrenamtlichem Engagement als wesentlichen Ressourcenquellen (vgl. Zauner 2007, S. 148f.; Schreier 2012, S. 229). Entsprechend der literaturbasierten Vermutung bildet der Ressourcen-Dependenz-Ansatz den theoretischen Leitfaden bei der Analyse und Datenauswertung. Mit dessen Hilfe soll einerseits untersucht werden, inwieweit die dargestellten typischen Charakteristika auf die Implementierung des Risikomanagements einwirken und andererseits sollen intrinsische und externe Motive beurteilt werden (vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 51f.; Nezhina/Brudney 2010, S. 281).

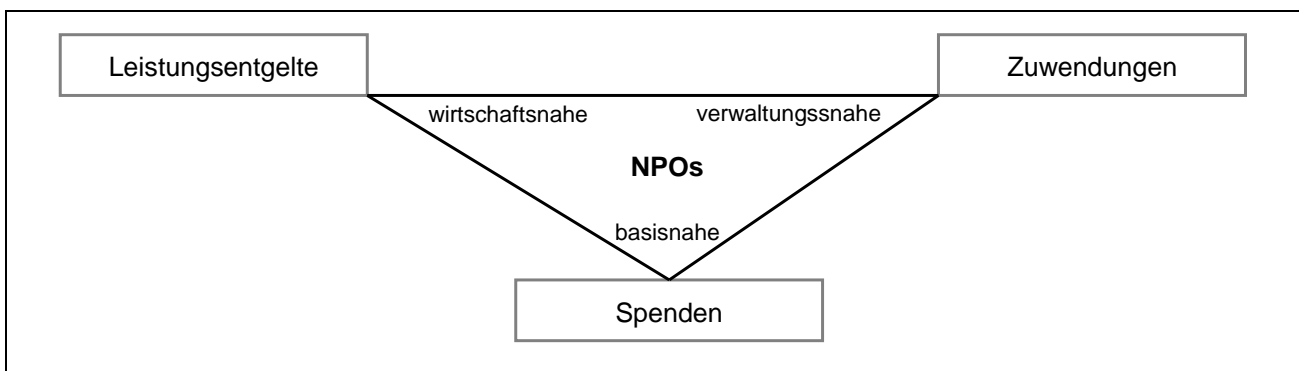


Abbildung III-23: Ressourcennähe und Steuerungsmechanismus
(in Anlehnung an Zauner 2007, S. 161)

Bevor jedoch verschiedene spezifische Verhaltensmuster untersucht werden, soll den Anfang eine verschiedene Finanzierungsquellen überspannende „Ressource“ machen. FLANAGAN/O'SHAUGHNESSY kommentieren im NPO-Kontext treffend, dass „reputation is perhaps one of its most important strategic resources“, was mitunter daraus resultiert, dass die Mission der Organisation beziehungsweise deren Sachziele und dessen Reputation untrennbar miteinander verwoben sind (vgl. Flanagan/O'Shaughnessy

2005, S. 445; Herman/Head/Jackson/Fogarty 2004, S. 133). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, wie bei der Diskussion der Motive von NPOs zur Implementation des Risikomanagements angedeutet, dass 11 (73%) der befragten NPOs in Großbritannien und 12 (80%) der untersuchten Organisationen in Deutschland Reputationsaspekte als relevanten Faktor und Grund für die Beschäftigung mit Risiken und Risikomanagement angeben. Die Verbindung zu Ressourcengebern begründen und kommentieren unter anderem die folgenden beiden Gesprächspartner:

GB02: *„But I think it is fair to say that any risk you have can have a knock-on reputational problem. It is whether the main risk is reputational or it is something else with reputation being a factor you need to consider.“*

GB07: *„If we have a financial scandal for example or we don't raise enough money then that is reputational risk. And everything goes down. If I kill a patient, then that's also a reputational risk and people won't give us any money. You know, so I think it is very hard to separate the two of them, they must go hand in hand. If I invest my money in tobacco and I am telling people to stop smoking, big reputational risk.“*

Wie die Kommentare zum Ausdruck bringen, ist die Reputation sehr eng mit anderen Risiken und insbesondere der Gewinnung beziehungsweise dem Erhalt von kritischen Ressourcen verbunden und eine Verschlechterung der Reputation wirkt sich entweder mittelbar oder unmittelbar auf diese aus. In ähnlichem Sinne beziehungsweise mit ähnlicher Tragweite heben BOYD/BERGH/KETCHEN hervor, dass die Reputation nicht nur ein Unterscheidungsmerkmal von Wettbewerbern ist, sondern auch Informationsasymmetrien oder Unsicherheiten abbaut und ein effektives Substitut für umfangreiche komplexe Governance-Mechanismen ist (vgl. Boyd/Bergh/Ketchen 2010, S. 589).¹⁷⁶ Diesen Kontroll- und Transparenzaspekt kommentieren die Interviewpartner unter anderem wie folgt:

GB02: *„You know, you are taking money from the general public for the greater good, so actually having those controls in place is sort of saying: ... you are protecting that money that people put in for you to use how it is supposed to be used.“*

DE07: *„Wir müssen hier sehr vernünftig mit den Mitteln umgehen. Daher ist hier auch Transparenz gefragt. Und je mehr Transparenz, desto glaubwürdiger sind wir als gemeinnütziger Verein.“*

DE04: *„Und auch Risikomanagement, hat was mit Transparenz ... zu tun.“*

¹⁷⁶ Dieser Aspekt wird in der NPO-Literatur intensiv sowohl aus dem Blickwinkel des Prinzipal-Agenten-Problems als auch der Stewardship-Theorie diskutiert. Für weitere Ausführungen wird unter anderem auf PALUS (2011), VAN PUYVELDE/CAERS/DU BOIS/JEGERS (2012), JEGERS (2008) und CORNFORTH/BROWN (2013) verwiesen.

DE03: *„Einmal waren die Hauptgründe, dass natürlich auch eine gemeinnützige Gesellschaft mit ihren Mitteln so sorgsam umgehen kann, dass wir unsere Gemeinnützigkeit nicht verlieren, also Mittelfehlverwendung darf nicht entstehen.“*

Das heißt, die Experten bringen zum Ausdruck, dass die Akteure im NPO-Umfeld durch Risikomanagement eher veranlasst werden, ihr Handeln im Sinne und Interesse gesellschaftlicher Erwartungshaltungen und zentraler Ressourcengeber ausrichten (vgl. Jegers 2008, S. 38; Cornforth/Brown 2013, S. 21; Stötzer 2009, S. 255). Vor dem Hintergrund dieser Kommentare ist zu vermuten, dass die Bedeutung der externen Erwartungshaltung in spendensammelnden oder basisnahen Organisationen ausgeprägter ist, als in den NPOs, die nicht primär auf Spenden angewiesen sind. Ein weiteres Indiz kann darin gesehen werden, dass Reputation in 6 von 7 (86%) spendensammelnden NPOs in Großbritannien und ebenfalls 6 von 7 (86%) in Deutschland thematisiert wird, während nur 5 von 8 (63%) der nicht-spendensammelnden Organisationen in Großbritannien beziehungsweise 6 von 8 (75%) in Deutschland auf diesen Aspekt eingehen.¹⁷⁷ Diese Beobachtung deckt sich mit der theoretischen Feststellung von KONG/FARRELL, dass „reputation can assist non-profit organisations to attract important resources such as donations and volunteer support“ (vgl. Kong/Farrell 2010, S. 246). Im gleichen Sinne kommentieren mehrere Experten in beiden Ländern:

GB01: *„If people feel that you are not being an effective steward of their donations, or if they feel that you are spending it on the wrong things, or that you are ineffective, that would have a significant effect on your ability to raise money.“*

GB13: *„I think a reputational risk is one you are more worried about than any other because it could have such a major impact. Particularly if you think about we've got about a million members. If something happens to your reputation they might suddenly say: I don't want to be a member any more. It is a massive impact, massive. So we are always concerned about our reputation.“*

DE14: *„Ja, das hängt also, wenn ich meine Arbeit nicht durch gesicherte, von vorneherein gesicherte, Einnahmenquellen absichern kann, dann unterliege ich dem Risiko, wie reagieren die potenziellen Spender auf die Anliegen, die ich ihnen vortrage.“*

DE09: *„Wir haben das selber auch, also Risiken, schlechte Presse ist immer ein hohes Risiko. Man kann sie auch immer bekommen. ... Das ist nicht so ganz unriskant. Es [der Spendenmarkt] ist ja auch ein Markt, es geht auch um knappe Ressourcen dabei.“*

¹⁷⁷ Vor dem Hintergrund multipler Finanzierungsquellen wurden als „spendensammelnde NPO“ diejenigen Organisationen verstanden, deren primäre Finanzierungsquelle Spenden sind.

Diese Beobachtung und die Kommentare der Gesprächspartner, dass die Erfüllung der Erwartungen und Reaktionen der kritischen Ressourcengeber, in diesem Fall der Spender, einen maßgeblichen Kontextfaktor darstellen, sind eine zentrale Grundbedingung für die Anwendung des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes im Sinne eines interaktiven Organisationsverständnisses mit der gezielten Beeinflussung von externen Abhängigkeitsverhältnissen (vgl. Oliver 1991, S. 148f.; Senge 2010, S. 43). In dieses Bild, mit einem Fokus auf die Gestaltung und den Abbau von Unsicherheiten, passen auch die Bemerkungen von den befragten Experten zur Volatilität der Spenden:

DE08: *„Das wirkt sich aus auf den Spendenmarkt, das muss man einfach sehen. Das heißt manche Dinge kann man nicht so wirklich planen. Das heißt mit Spendengeldern zu planen ist nicht wirklich möglich.“*

DE12: *„Da ist natürlich gerade, ich sage jetzt mal, auch für eine spendensammelnde Organisation, und da besteht natürlich immer ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Arbeit und schwankenden Spendeneinnahmen.“*

Prinzipiell würde das wahrgenommene höhere Risiko in spendensammelnden NPOs ein theoretisches Argument für die Verwendung von Risikomanagement-Techniken und eine umfangreichere Risikomanagement-Implementation liefern. Die Kommentare der interviewten Experten zeigen jedoch, dass in der Praxis ein anderer Wirkungsmechanismus greift, der wiederum konsistent mit dem Ressourcen-Dependenz-Ansatz ist und der Abhängigkeitsbeziehung gegenüber verschiedenen Spendergruppen, wie es HYNDMAN/MCDONNELL beschreibt: *„It is extremely likely that charities which raise a large proportion of their funds from large donors ... will have a much clearer accountability relationship with their donors than those that elicit donations from a large number of dispersed donors“* (vgl. Hyndman/McDonnell 2009, S. 12; vgl. Pfeffer/Salancik 1978, S. 2; Littich 2007, S. 335). In diesem Sinne gestaltet sich die Reaktion organisationspezifisch. Das Interesse an Risikomanagement ist stark getrieben von den Kenntnissen, Erwartungen und Einflussmöglichkeiten der relevanten Spender und nicht zwangsläufig nur von dem objektiv wahrnehmbaren Bedarf, wie die nachfolgenden Kommentare der Gesprächspartner belegen:

DE02: *„Da versuchen wir durch Finger am Puls von Spendern und Kontakten zu haben, was interessiert da denn eigentlich die Menschen, mit denen wir es zu tun haben.“*

GB05: *„The last 60 years through recession and everything the donor base has not changed.“*

DE14: *„Das heißt die Qualitätsanforderung an eine gemeinnützige Organisation wächst eben auch von der Spenderseite her. Das mag im Einzelnen der individuelle Spender sein, der da besonders wach ist und fit ist und sich gut auskennt, es ist aber der Regelfall auch bei Unternehmen mittlerweile, die eben oft, ja, ich sage mal, die Organisationen, wie auch einen Marktbereich ansehen, und da, wir würden uns auch gerne engagieren, und dann lassen wir mal 5-6 von denen quasi vorsingen, was die können und da kom-*

men natürlich auch solche Fragen [zum Risikomanagement]. Das heißt das damit auch ein Lernprozess initiiert ist, der aus dieser, von der Spenderseite her auf uns zukommt.“

Das heißt, Einzelspender die in der Regel wenig Zeit für die Überprüfung von Organisationsspezifika wie dem Risikomanagement haben, interessiert eher die allgemeine öffentliche Wahrnehmung, wohingegen Großspender, wie etwa Unternehmen, „genauer hinschauen“ und mit ihrer persönlichen Einstellung zum Risikomanagement NPOs beeinflussen. Im Ergebnis bedeutet dies, dass spendensammelnde oder basisnahe Organisationen tendenziell wenig externem Druck zur Implementierung eines institutionalisierten Risikomanagements ausgesetzt sind, da die Mehrheit von einer Vielzahl an Einzelspendern abhängig ist (vgl. Hyndman/McDonnell 2009, S. 11; Parsons 2007, S. 16f.). Hinzu kommt, wie HODGE/PICCOLO bemerken, dass die Zusammensetzung des Spenderstamms einer Organisation nicht statisch ist sondern fluktuiert (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 174; Littich 2007, S. 335).¹⁷⁸ Im Vordergrund steht daher in der Regel die Prägung der öffentlichen Wahrnehmung zu Gunsten der NPO:

GB04: „We are very risk averse and we do not want negative publicity so we do have a PR agency that helps.“

DE06: „Es gibt auch, also man darf das Risiko, ich nenne es jetzt mal, der negativen PR nicht außer Acht lassen. Weil für uns ist es ja die einzige Möglichkeit unsere Projekte nach außen zu kommunizieren ... Und da ist es für uns halt schon wichtig, dass die PR und die Außendarstellung absolut lupenrein bleibt.“

Nach einer ähnlichen Logik, wie im Fall der Spenden diskutiert, lässt sich auch der Einfluss von staatlichen Einrichtungen und deren Zuwendungen als zentrale Ressourcen interpretieren. Das heißt, auch hier ist das individuelle Abhängigkeitsverhältnis zwischen der jeweiligen NPO und den Zuwendungsgebern relevant, beschrieben durch deren Anzahl, Präferenz bezüglich der Ausgestaltung des Risikomanagements und Bedeutung für die Organisation. Im Vergleich mit spendensammelnden NPOs sind hier die Proportionen jedoch umgekehrt und die Organisationen sehen sich in vielen Situationen nur einem oder wenigen verschiedenen Zuwendungsgebern mit geringer Fluktuation gegenüber. Entsprechend hoch ist tendenziell der Einfluss, nicht nur was das Leistungsprogramm anbetrifft, sondern auch die organisationale Gestaltung, wie unter anderem auch die folgenden Feststellungen von Gesprächspartnern nahelegen (vgl. Zauner 2007, S. 149):

GB02: „Reputational risk tends to fall into two categories. One of them is reputation with Government because we are tied to Government and we need to make sure that we are on the right side of them.“

¹⁷⁸ Wie HODGE/PICCOLO weiter ausführen, ist eine Fluktuation von über 50% bei spendensammelnden Organisationen nicht unüblich, was die spezifischen Abhängigkeitsverhältnisse nachhaltig formt (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 174).

GB15: „ We are constantly reviewing it, and we work closely with the national audit office in the UK, which actually is the government auditor, and they are our external auditor every year for the UK. So we work very closely with the national audit office to give assurance both to the government and our board of trustees of what is appropriate and what is an adequate and responsible risk mitigation in risk management.“

Die Kommentare heben als Wirkungsmechanismus auch eine vielfach vorhandene personale und organisatorische Verflechtung zwischen öffentlicher Einrichtung und NPO hervor, wodurch etwa über die Funktion der internen und externen Revision sowie Prüfungsrichtlinien Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements genommen wird (vgl. von Eckardstein/Zauner 2007, S. 479; Zauner 2007, S. 149). Auch die strategische Planung und die daraus resultierenden Risiken richten sich bei verwaltungsnahen NPOs unmittelbar nach den Anforderungen des zentralen Ressourcengebers:

GB15: „Our corporate planning cycle is on a 4 year basis, because that ties in with the governments spending period. ... Depending on the government's spending settlement ... clearly there are huge risks at the moment in the external economic environment and the business environment for our sources of income.“

Darüber hinaus stehen, wie VON ECKARDSTEIN/ZAUENER bemerken, NPOs, die abhängig von Zuwendungen sind, unter einem hohen Legitimationsdruck, aus dem sich ein Anreiz zur Implementation von Methoden des Risikomanagements ergibt (vgl. von Eckardstein/Zauner 2007, S. 479). Dies bestätigt der Gesprächspartner einer NPO, die im Wesentlichen von Zuwendungen abhängig ist, wie folgt:

GB02: „So those are probably, the main factor is an acknowledgement about the fact that we have significant risks, so that we can manage them, but also it is an expectation from Government.“

Zusammenfassend kann also wegen der in der Regel engeren Verflechtungen und höheren Einflussnahme durch staatliche Stellen im Sinne des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes aus den Kommentaren der Gesprächspartner geschlossen werden, dass eine größere Abhängigkeit von Zuwendungen tendenziell mit einem umfangreicheren Risikomanagement einhergeht.

Als letzte Gruppe sollen wirtschaftsnahe NPOs beziehungsweise Organisationen, deren zentrale Resource Leistungsentgelte sind, untersucht werden. Als alle NPOs überspannendes Thema ist zwar auch hier die Reputation ein zentraler Aspekt und setzt die Organisationen gewissen Zwängen von Seiten der Leistungsempfänger aus. Mit Blick auf die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements scheinen aber jedoch eher andere Kräfte im Vordergrund zu stehen. So fällt auf, dass im vorliegenden Sample die Geschäftsführung in NPOs, die sich primär durch Leistungsentgelte finanzieren, eher einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, als in Organisationen, die in erster Linie von Zuwendungen oder Spenden abhängig sind. In

der großbritannischen Vergleichsgruppe trifft dies auf 5 von 7 (71%) wirtschaftsnahen NPOs zu, wohingegen das Verhältnis nur 4 von 8 (50%) bei allen übrigen Organisationen beträgt. Noch deutlicher ist der Unterschied im deutschen Teilsample, wo mit 6 von 6 (100%) alle befragten NPOs, die sich vorwiegend durch Leistungsentgelte finanzieren, eine Geschäftsführung mit kaufmännischem Hintergrund hatte und der Wert bei den übrigen Organisationen mit nur 2 von 9 (22%) deutlich niedriger lag. Eine ähnliche Tendenz zeigte sich auch auf der finanzwirtschaftlichen Leitungsebene. In Großbritannien ist dies mit einem Verhältnis von 4 der 7 (57%) wirtschaftsnahen NPOs und 4 von 8 (50%) der übrigen Organisationen nicht sehr ausgeprägt, dafür ist der Unterschied im deutschen Teilsample umso größer. Hier sind es 4 von 6 (67%) NPOs, wo Mitarbeiter der Leitungsebene über spezifische betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen und nur 1 von 9 (11%) der nicht-wirtschaftsnahen Organisationen. Vor dem Hintergrund dieser Mitarbeiterstrukturen sind die Auswirkungen eines mimetischen Isomorphismus bei diesen wirtschaftsnahen NPOs naheliegend, in dem durch den Einfluss der Mitarbeiter auf Geschäftsführungs- und Leitungsebene die Organisation nach Management-Methoden des erwerbswirtschaftlichen Sektors modelliert wird. Wie BOWMAN es beschreibt, werden NPOs so mehr „business-like“ in dem Sinne, dass sie „mimic forprofit businesses“ (vgl. Bowman 2011b, S. 153; Dart 2004, S. 293). Dieser Zusammenhang, bedingt durch personelle Effekte und ähnlichere Prozessstrukturen, kommt auch in den Kommentaren einiger der befragten Experten zum Ausdruck:

GB06: *„I came out of industry and in terms of what is available to charities to manage risks, it is not different to what is available in industry. ... Risk management for me is about understanding your business, the inherent risks and opportunities that you can manage them to the benefit of the organization.“*

DE01: *„Hier laufen die ganzen Prozesse ähnlich ab, wie in der Privatwirtschaft. Wir haben keine Gewinnabsichten, ansonsten sind alles ganz normale bezahlte Prozesse hier.“*

GB11: *„So we have taken a kind of corporate approach [to risk management] which works quite well for us.“*

Wie es HARROW/PALMER beschreiben, kommt es bei wirtschaftsnahen NPOs somit zu einem „spillover“ from the pressures for governance improvement in the for-profit sector“, (vgl. Harrow/Palmer 2004, S. 101). Weitere Unterstützung erhält der mimetische Anpassungsprozess in wirtschaftsnahen NPOs auch durch die Aktivität von professionellen externen Beratern. Ein Indiz kann darin gesehen werden, dass in den untersuchten Organisationen externe Berater zur Risikomanagement-Implementation eher in NPOs konsultiert wurden, die sich primär durch Leistungsentgelte finanzieren. So lag der Anteil bei den großbritannischen wirtschaftsnahen NPOs mit 3 von 7 (43%) Organisationen höher als bei den Übrigen, wo die Quote nur bei 2 von 8 (25%) lag. In den deutschen NPOs lagen die Ergebnisse etwas niedriger bei 2 von 6 (33%) gegenüber 2 von 9 (22%). Zusammenfassend kann beobachtet werden, dass Organisationen, die sich durch einen höheren Anteil an Leistungsentgelten finanzieren, eher geneigt sind, Methoden und Instrumente des Risikomanage-

ments zu implementieren und dass ein mimetischer Isomorphismus sowohl auf der Personal- als auch auf der Prozessebene wirkt.

Wie die qualitative Analyse insgesamt zutage gefördert hat, sind die Zusammenhänge zwischen Ressourcengebern und der Ausgestaltung des Risikomanagements komplexer und vielschichtiger, als es im Kontext der Formulierung der dritten Forschungsfrage (FF3) vermutet wurde und für einzelne Finanzierungsquellen lassen sich primär nur Tendenzaussagen formulieren. Einige der beobachteten Einflussparameter werden auch nochmal in Tabelle III-24 in Verbindung mit den primären Finanzierungsquellen dargestellt.

	Großbritannien	Deutschland
Reputationsüberlegungen spielen bedeutende Rolle	11 (73%)	12 (80%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsentgelte ▪ Spenden ▪ Zuwendungen ▪ Sonstige 	4 (57%) 6 (86%) 0 (0%) 1 (100%)	4 (67%) 6 (86%) 1 (100%) 1 (100%)
Geschäftsleitung hat kaufmännischen Hintergrund	9 (60%)	8 (53%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsentgelte ▪ Spenden ▪ Zuwendungen ▪ Sonstige 	5 (71%) 3 (43%) 0 (0%) 1 (100%)	6 (100%) 1 (14%) 0 (0%) 1 (100%)
Leitungsebene hat betriebswirtschaftliche Ausbildung	8 (53%)	5 (33%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsentgelte ▪ Spenden ▪ Zuwendungen ▪ Sonstige 	4 (57%) 4 (57%) 0 (0%) 0 (0%)	4 (67%) 1 (14%) 0 (0%) 0 (0%)
Externe Unternehmensberater werden konsultiert	5 (33%)	4 (27%)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsentgelte ▪ Spenden ▪ Zuwendungen ▪ Sonstige 	3 (43%) 1 (14%) 0 (0%) 1 (100%)	2 (33%) 1 (14%) 0 (0%) 1 (100%)

Tabelle III-24: Einfluss von Ressourcengebern auf das Risikomanagement

C Ergebnisse der quantitativen Datenanalyse

1 Verdichtung und Analyse zentraler Konstrukte

1.1 Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses

Wie in Kapitel III.A.2 unter dem Stichwort embedded Mixed-Method-Ansatz argumentiert und mit Blick auf die Datenanalyse in Kapitel III.A.3.6 inhaltlich weiter ausgeführt, sollen die generierten Daten ergänzend auch aus quantitativer Sicht ausgewertet werden. Den Ergebnissen der quantitativen Analyse kommt dabei in erster Linie eine komplementäre Aufgabe zu, mit dem Ziel „scope, depth and consistency in methodologi-

cal proceedings“ zu erhöhen und so die Ergebnisse auf eine solidere Basis zu stellen (vgl. Flick 2014, S. 184; Kelle 2008, S. 50f.; Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.; Wrona/Wappel 2010, S. 4). Aufbauend auf den Resultaten der typisierenden Strukturierung sollen entlang der Schritte des Risikomanagementprozesses die Ergebnisse verdichtet, systematisiert und Häufigkeiten für beide untersuchten Länder ausgewertet werden. Hierdurch verlieren die Ergebnisse im Vergleich zur qualitativen Auswertung zwar an Breite und drängen Prozessbeschreibungen zugunsten aggregierter Beobachtungen in den Hintergrund, erlauben aber neben einer Überprüfung der gezogenen Schlussfolgerungen auch eine prägnantere Zuspitzung der gewonnenen Aussagen (vgl. Lillis/Mundy 2005, S. 132). „Grautöne“, wie sie die qualitative Analyse erfasst, werden so gefiltert beziehungsweise kontrastiert und in „Schwarz-Weiß-Beobachtungen“ entlang eines festen Kriterienrasters transformiert. Den ersten Schritt des Risikomanagementprozesses bildet die *Identifikation von Risiken*. Eng verbunden damit sind klare Definitionen der Ziele der Organisation sowie, als zentraler Ausgangspunkt für das gesamte Risikomanagement, das Vorhandensein einer *Risikostrategie* und der *strategische vorausschauende* Umgang mit dem Risikophänomen (vgl. Gunkel 2010, S. 58; Löhr 2010, S. 58; Diederichs 2010, S. 94ff.). Entlang dieser zentralen Merkmale erfolgte eine Verdichtung der qualitativen Aussagen. Die Ergebnisse und Häufigkeiten zu diesem Teil der Befragung sind in Tabelle III-25 zusammengefasst.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Identifikation von Risiken			
1 Keine systematische Risikoidentifikation	0% (0)	40% (6)	20% (6)
2 Risiken werden teilweise systematisch erfasst	7% (1)	27% (4)	17% (5)
3 Regelmäßige systematische Risikoidentifikation	93% (14)	33% (5)	63% (19)
Risikostrategie			
1 Keine Risikostrategie vorhanden	0% (0)	20% (3)	10% (3)
2 Risikostrategie für wesentliche Risiken	27% (4)	53% (8)	40% (12)
3 Risikostrategie für alle Risiken	73% (11)	27% (4)	50% (15)
Strategische Risikovorausschau			
1 Keine oder nur Ad-hoc-Behandlung von Risiken	0% (0)	53% (8)	27% (8)
2 Risikoinventur mindestens einmal im Jahr	27% (4)	40% (6)	33% (10)
3 Jährliche Risikoinventur, Einbindung in Planung	73% (11)	7% (1)	40% (12)

Tabelle III-25: Verbreitung von Risikoidentifikation und Risikostrategie

Mit Blick auf das Fundament des gesamten Risikomanagements, die Risikostrategie, fällt auf, dass in Großbritannien mit 11 (73%) der befragten Organisationen der überwiegende Teil der NPOs über eine Strategie für alle Risiken verfügt und die übrigen 4 (27%) Organisationen zumindest die wesentlichen Risiken abdecken. In Deutschland dagegen haben insgesamt 8 (53%) NPOs eine Risikostrategie für elementare Risi-

ken, aber nur 4 (27%) eine Strategie für alle potenziellen Risiken. Die übrigen 3 (20%) NPOs verfügen über keine Strategie, was im Vergleich mit Großbritannien die qualitativ gewonnene Schlussfolgerung unterstützt, dass Risikomanagement in deutschen NPOs nicht auf der gleichen strategischen Grundlage aufbaut und nicht auf Ebene der Strategieformulierung in der Organisation verankert ist. Diese Beobachtung wird auch reflektiert in Verbindung mit dem Vorgehen bei der Identifikation von Risiken. Während in Großbritannien bis auf eine Ausnahme fast alle NPOs (93%) regelmäßig und systematisch Risiken und potenzielle Gefahren identifizieren, ist das Bild in deutschen Organisationen sehr durchwachsen (vgl. Smirska 2009, S. 49f.). 6 (40%) der NPOs in Deutschland verfügten über keinen systematischen Ansatz zur Identifikation von Risiken, während 4 (27%) zumindest teilweise eine gewisse Struktur und Systematik erkennen ließen und nur 5 (33%) sich regelmäßig und systematisch mit Risiken beschäftigten. Einen ähnlichen Eindruck vermittelt der zeitliche Rhythmus, innerhalb dessen die Risikoidentifikation erfolgt beziehungsweise identifizierte Risiken aktualisiert werden. In allen Organisationen in Großbritannien ist mindestens eine jährliche Aktualisierung des Risikoinventars der „Standard“ und mit 11 (73%) NPOs werden in den meisten Fällen sowohl vergangenheitsbezogene als auch zukunftsbezogene Risiken in Verbindung mit der strategischen Planung betrachtet und überarbeitet (vgl. Hoffmann 2012, S. 69; Wolf/Runzheimer 2009, S. 43). In deutschen NPOs scheint dies noch die Ausnahme zu sein, da es nur in 1 (7%) der an der Untersuchung teilnehmenden NPOs beobachtet werden konnte. Bei 6 (40%) der Organisationen in Deutschland wird zumindest einmal im Jahr eine vollständige Risikoinventur durchgeführt. Demgegenüber führen 8 (53%) der befragten deutschen NPOs keine regelmäßige Inventur durch und Risiken werden nur ad-hoc oder situationspezifisch behandelt. Insgesamt unterstützt die quantitative Auswertung, den qualitativ gewonnenen Eindruck, dass die Risikoidentifikation in Deutschland weniger ausgeprägt und systematisiert erfolgt als in Großbritannien. Dies schließt sowohl die Regelmäßigkeit als auch die Einbindung in die strategische Planung ein (vgl. Martin/Bär 2002, S. 93). Mit Blick auf den der Risikoidentifikation folgenden Schritt der *Risikobeurteilung* und *Risikoaggregation* interessiert insbesondere, welche Methoden und Instrumente in NPOs dominieren und welchen Umfang die Risikoanalyse einnimmt. Dies schließt etwa Maßnahmen zur Zusammenfassung von identifizierten Einzelrisiken ein und die Untersuchung inwiefern einzelne Risiken eine kompensierende oder verstärkende Wirkung haben (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 81; Smirska 2009, S. 39). Einen Überblick über die *Instrumente* und den *Umfang der Risikoanalyse* in den untersuchten NPOs gibt Tabelle III-26.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Instrumente der Risikobeurteilung			
1 Keine oder nur buchhalterische Bewertung	0% (0)	47% (7)	23% (7)
2 Ausschließlich qualitative Methoden	73% (11)	53% (8)	64% (19)
3 Qualitative und quantitative Methoden	27% (4)	0% (0)	13% (4)

Umfang und Regelmäßigkeit der Risikoanalyse			
1 Keine oder Ad-hoc-Beurteilung von Risiken	0% (0)	40% (6)	20% (6)
2 Einzelne Risiken werden analysiert und bewertet	7% (1)	27% (4)	17% (5)
3 Jährliche Analyse wesentlicher Risiken	93% (14)	33% (5)	63% (19)

Tabelle III-26: Ausprägung der Risikobeurteilung und -aggregation

Mit Blick auf die Instrumente der Risikobeurteilung dominieren bei den untersuchten deutschen NPOs zwei Ansätze. Einerseits ist dies die primär buchhalterische Abbildung von Risiken und die Bildung von Rückstellungen für Eventualverluste, was bei 7 (47%) NPOs das einzige Mittel zur Risikobewertung darstellte, sofern überhaupt gezielt eine Risikobewertung erfolgte. Die übrigen 8 (53%) der NPOs in Deutschland setzten andererseits auch qualitative Methoden zur Risikobewertung und -aggregation ein, wie etwa die Risikomatrix in Kombination mit einem Scoring-Modell (vgl. Ocker 2010, S. 41; Wolf/Runzheimer 2009, S. 209). Eine gewisse Parallele zwischen deutschen und großbritannischen NPOs zeigt sich bei der Verwendung der Methoden und Instrumente der Risikobeurteilung. Auch wenn in Großbritannien die Anzahl der NPOs, die eine systematische Risikobeurteilung und -aggregation durchführen, mit 11 (73%) Organisationen deutlich höher lag als in Deutschland, dominierten hier ebenfalls qualitative Beurteilungsansätze mit einer sehr limitierten Analyse von Wirkungszusammenhängen. Nur in 4 (27%) der untersuchten großbritannischen Organisationen kamen Instrumente mit einem quantitativen Fokus zum Einsatz, wie etwa Szenario- und Sensitivitätsanalysen (vgl. Gunkel 2010, S. 34; Kajüter 2012, S. 104; Martin/Bär 2002, S. 129).

Große Diskrepanzen zeigten sich zwischen NPOs in Deutschland und Großbritannien insbesondere was den Umfang und die Regelmäßigkeit der Risikoanalysen betrifft. Während in 14 (93%) der befragten großbritannischen NPOs mindestens eine detaillierte jährliche Analyse aller wesentlichen Risiken vorgenommen wird, konnte ein derartiger regelmäßiger Rhythmus nur in 5 (33%) der untersuchten deutschen NPOs festgestellt werden. Hier erfolgt entweder keine explizite Beschäftigung mit Risiken oder es dominiert bei 6 (40%) der Organisationen in Deutschland eine reaktive Ad-hoc-Auseinandersetzung mit Risikofragen. 4 (27%) der befragten NPOs verfolgen einen „Mittelweg“, bei dem zumindest einzelne Risiken regelmäßig analysiert und bewertet werden, wobei in der Regel der Schwerpunkt auf finanziellen Kenngrößen liegt. Analog der Beschreibungen der qualitativen Analyse sticht auch aus den quantitativen Ergebnissen hervor, dass sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien qualitative Instrumente zur Risikobeurteilung und -aggregation dominieren.

Während die Risikoidentifikation und Risikobeurteilung primär den „Risiko-Ist-Zustand“ der Organisation beschreiben, hat die *Risikosteuerung* die Aufgabe, diese Ergebnisse zu verwerten und als Reaktion hierauf bewusst und zielgerichtet das Risikoprofil zu gestalten (vgl. Wolke 2008, S. 79). Im Rahmen der Untersuchung der Risikosteuerung geht es somit darum zu eruieren, inwieweit NPOs die Erkenntnisse aus den

vorangehenden Schritten des Risikomanagementprozesses verwenden, um die Risikoposition der NPO gezielt zu beeinflussen und welche *Maßnahmen* zur Anwendung kommen. Neben der Berücksichtigung typischer Herangehensweisen zur Risikobewältigung wird in Tabelle III-27 als Zusammenfassung der quantitativen Verdichtung auch gezeigt, welche *technischen Hilfsmittel* etwa in Form spezifischer Softwareprogramme eingesetzt werden.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Maßnahmen zur Risikosteuerung			
1 Keine Maßnahmen, nur Bildung von Reserven	0% (0)	67% (10)	33% (10)
2 Risikokatalog teilweise mit Maßnahmen	60% (9)	33% (5)	47% (14)
3 Aktive Steuerung durch gezielte Maßnahmen	40% (6)	0% (0)	20% (6)
Technische Hilfsmittel			
1 Keine technischen Hilfsmittel	0% (0)	53% (8)	27% (8)
2 Standard Office-Software-Tools	87% (13)	27% (4)	57% (17)
3 Spezielle Risikomanagement-Software	13% (2)	20% (3)	16% (5)

Tabelle III-27: Vorgehen zur Risikosteuerung

Was die Ableitung und Dokumentation von Maßnahmen betrifft, kann bei den befragten NPOs in Großbritannien beobachtet werden, dass dies bei 9 (60%) der Organisationen teilweise und bei 7 (40%) der NPOs vollumfänglich Bestandteil des Risikokatalogs ist beziehungsweise unmittelbar im Zusammenhang mit der Risikoidentifizierung und -bewertung erarbeitet wird. So wird etwa innerhalb des Risikokatalogs zumindest bei wesentlichen Risiken neben dem ermittelten Risiko auch festgehalten, welche Mitigationsstrategie zum Einsatz kommen soll. Wie bereits in Verbindung mit der Risikobewertung angedeutet, ist in den befragten deutschen NPOs ein starker Fokus auf die Bildung von Reserven und einer buchhalterischen Abbildung von Risiken festzustellen. Konsequenterweise wird dies in 10 (67%) der interviewten Organisationen auch als Instrument zur Risikosteuerung verstanden und bildet damit statt gezielter Einzelmaßnahmen die Grundlage für die pauschale Akzeptanz und Selbsttragung von Risiken. Alternativ werden auch Versicherungen als Methode der Übertragung von Risiken verwendet. In insgesamt 5 (33%) NPOs konnten etwas umfangreichere Prozesse zur Risikosteuerung festgestellt werden, die ähnlich zum Vorgehen in Großbritannien meist im Zusammenhang mit der Durchführung der Risikoinventur standen.

Aus Sicht technischer Hilfsmittel dominieren, sofern Risiken überhaupt systematisch gemanagt werden, sowohl in Großbritannien mit insgesamt 13 (87%) NPOs als auch in Deutschland mit 4 (27%) Organisationen Standard Office-Software-Tools. Spezielle Risikomanagement-Software wurde in Großbritannien nur in 2 (13%) der befragten Organisationen und 3 (20%) der deutschen NPOs verwendet. Vor dem Hintergrund der weniger umfangreichen Ausgestaltung der Risikobewertung in deutschen NPOs, einschließlich der vorgela-

gerten Prozessschritte, ist diese Beobachtung etwas überraschend. Grundsätzlich decken sich jedoch auch hier die quantitativen Ergebnisse mit den qualitativen Tendenzaussagen, eines systematischeren Vorgehens bei der Risikoanalyse in den untersuchten großbritannischen NPOs.

Die *Risikoüberwachung* stellt den abschließenden Schritt des Risikomanagementprozesses dar und bildet die Klammer zur kontinuierlichen Kontrolle, ob die identifizierten Risiken und die dazu abgeleiteten Maßnahmen auch die intendierte Wirkung entfalten. Inwieweit Risikomanagement im Alltag der NPOs angekommen ist, kann unter anderem daran beurteilt werden, wie ausgeprägt das *interne Risikoberichtswesen* ist. Der Grad der Formalisierung der Risikoüberwachung kommt auch im Umfang der *externen Risikoberichterstattung* zum Ausdruck (vgl. Schierenbeck/Lister 2002, S. 370; Hoffmann 2012, S. 134; Stiefl 2010, S. 124). In Tabelle III-28 werden die zentralen Resultate der Beobachtungen und Häufigkeiten zu den genannten Maßnahmen der Risikobewältigung dargestellt.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Überwachung und Kontrolle von Maßnahmen			
1 Sporadische oder keine Überwachung	0% (0)	53% (8)	27% (8)
2 Mindestens jährliche Überwachung	40% (6)	47% (7)	43% (13)
3 Unterjährige Überwachung und Soll-Ist-Vergleich	60% (9)	0% (0)	30% (9)
Internes Risikoberichtswesen			
1 Kein formales Risikoberichtswesen vorhanden	0% (0)	47% (7)	23% (7)
2 Mindestens jährliche Berichterstattung	20% (3)	47% (7)	33% (10)
3 Mindestens halbjährliche Berichterstattung	80% (12)	6% (1)	44% (13)
Externes Risikoberichtswesen			
1 Keine externe Berichterstattung	0% (0)	53% (8)	27% (8)
2 Allgemeiner Hinweis im Jahresbericht	33% (5)	33% (5)	33% (10)
3 Detaillierte Berichterstattung im Jahresbericht	67% (10)	14% (2)	40% (12)

Tabelle III-28: Maßnahmen der Risikoüberwachung

Als ein wichtiger Gradmesser zur Bewertung des Umfangs der Risikoüberwachung kann die Regelmäßigkeit der Durchführung von Risikokontrollmaßnahmen gesehen werden. Dies schließt etwa die Überprüfung und Kommunikation von festgelegten Schwellenwerten im Sinne einer Feed-back-Funktion ein, aber auch Soll-Ist-Vergleiche als Ausdruck einer Feed-forward-Betrachtung. In 6 (40%) der untersuchten großbritannischen NPOs erfolgt ein solcher systematischer Abgleich mindestens einmal im Jahr, etwa in Form eines Soll-Ist-Vergleiches beziehungsweise der Untersuchung der Veränderung von Scoringwerten einzelner Risiken. Bei dem überwiegenden Teil der Organisationen in Großbritannien, das heißt 9 (60%) der befragten NPOs, kann beobachtet werden, dass Risiken auch unterjährig kontrolliert werden. Eine solche regelmäßige

Beschäftigung mit dem Risikophänomen konnte in keiner der untersuchten deutschen NPOs festgestellt werden. Bei 8 (53%) der befragten NPOs kann die Risikokontrolle beziehungsweise -überwachung bestenfalls als sporadisch und unsystematisch beschrieben werden. Vielfach analog der Ad-hoc-Identifikation von Risiken erfolgt ebenfalls die Prüfung von Risikomaßnahmen nur in sehr begrenztem Umfang beziehungsweise situationsindividuell. Bei 7 (47%) der in Deutschland befragten NPOs werden zumindest jährlich Risikoveränderungen untersucht und ein Soll-Ist-Vergleich angestellt, was etwa im Kontext der wiederkehrenden Risikoinventur und einer Abweichungsanalyse gegenüber vorhergehenden Risikobeurteilungen erfolgt.

Ein weiterer elementarer Baustein der Risikoüberwachung ist das Risikoberichtswesen und die regelmäßige Kommunikation von risikorelevanten Informationen. Zentrale Bestandteile sind einerseits die interne Berichterstattung und andererseits das externe Berichtswesen (vgl. Löhr 2010, S. 117f.; Diederichs 2010, S. 236; Meierbeck 2010, S. 275). Bei 12 (80%) der befragten großbritannischen NPOs wird mindestens halbjährlich ein formeller Risikobericht aufgestellt und intern kommuniziert. Bei 3 (20%) der untersuchten NPOs in Großbritannien erfolgt eine derartige Risikoberichterstattung mindestens jährlich.

Das externe Berichtswesen bezieht sich in erster Linie auf Angaben in Jahresabschlussunterlagen oder anderen Dokumenten, die der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Entsprechend der obligatorischen regulatorischen Anforderungen, die in Großbritannien für NPOs bestehen, ist in den Jahresabschlüssen aller untersuchten NPOs mindestens ein allgemeiner Hinweis zu finden, der attestiert, dass sich die Organisation mit wesentlichen Risiken auseinandergesetzt hat und über ein Risikomanagementsystem verfügt. Bei 5 (33%) der analysierten NPOs beschränkten sich die publizierten und öffentlich zugänglichen Informationen auf diese pauschale Beschreibung der Risikosituation. Bei 10 (67%) der befragten Organisationen sind jedoch weiterführende Angaben zu finden, die entweder einzelne Elemente des Risikomanagementprozesses beziehungsweise des Risikomanagementsystems beschreiben oder explizit zu spezifischen wesentlichen Risiken, denen die NPO ausgesetzt ist, Stellung nehmen.

In den untersuchten NPOs in Deutschland ist bei beidem, der Risikokommunikation nach innen und nach außen, ein sehr breites Spektrum zu beobachten. Mit jeweils 7 (47%) aller interviewten deutschen NPOs erreichten sowohl die vollständige Nichtexistenz eines formellen internen Risikoberichtswesens als auch die zumindest jährliche Darstellung und Kommunikation an die Geschäftsleitung gleiche Werte. Nur in 1 (6%) der untersuchten NPOs in Deutschland wurden in Form eines Risikoberichts unterjährig regelmäßig aktualisierte Informationen zur Risikosituation der Organisation aufbereitet. Große Unterschiede zeigen sich ebenfalls in der externen Risikokommunikation. Während 8 (53%) der untersuchten deutschen NPOs in ihren Jahresabschlussunterlagen oder anderen öffentlich zugänglichen Quellen keinen Hinweis auf Risiken und den Umfang der durchgeführten Maßnahmen zum Management des Risikos geben, sind bei 5 (33%) der Organisationen zumindest allgemeine Bemerkungen, die darauf hinweisen, dass eine Beschäftigung mit

dem Risikophänomen erfolgt, festzustellen. Umfangreichere Ausführungen sind nur bei 2 (14%) der befragten NPOs vorzufinden und betreffen sowohl individuelle Risiken als auch eine prinzipielle Beschreibung des Risikomanagementsystems. Hinweise auf das Risikomanagement sind in der Regel Bestandteil des Lageberichts der Organisation. Interessanterweise ist jedoch das Fehlen von Hinweisen auf Aspekte des Risikomanagements in publizierten Dokumenten nicht zwangsläufig ein Hinweis darauf, dass kein Risikomanagementsystem in der NPO etabliert ist. So konnte auch beobachtet werden, dass NPOs über Methoden und Instrumente des Risikomanagements verfügten, ohne dass entsprechende Hinweise veröffentlicht wurden.

Die Vielfalt der Ausgestaltung auf unterschiedlichen Ebenen der Risikoüberwachung in deutschen NPOs, wie sie die qualitative Auswertung zu Tage fördert, wird auch in den Ergebnissen der quantitativen Analyse reflektiert. Insgesamt präsentiert sich auch hier erneut der großbritannische NPO-Sektor homogener, mit umfangreicheren Methoden der Berichterstattung und Risikosteuerung.

1.2 Organisatorische Einbindung des Risikomanagements

Die ablauforganisatorische Einbindung des Risikomanagements stellt den strukturellen Hintergrund und Rahmen für alle Elemente des Risikomanagementprozesses dar (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 103; Diederichs 2010, S. 203; Burger/Buchhart 2002, S. 261). In Tabelle III-29 sind alle verdichteten Ergebnisse zur Untersuchung der organisatorischen *Einbindung des Risikomanagements* und der *Koordination von Risikomanagement-Aufgaben* zusammengefasst.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Einbindung des Risikomanagements			
1 Geschäftsführung	7% (1)	33% (5)	20% (6)
2 Controlling/Finanzen	60% (9)	40% (6)	50% (15)
3 Eigener Fachbereich	33% (5)	27% (4)	30% (9)
Koordination von Risikomanagement-Aufgaben			
1 Spontan und situationsbezogen	7% (1)	53% (8)	30% (9)
2 Teilweise Einbezug andere Abteilungen	27% (4)	20% (3)	23% (7)
3 Verbindungen zu Primärorganisation	66% (10)	27% (4)	47% (14)

Tabelle III-29: Aufbauorganisatorische Integration des Risikomanagements

Mit Blick auf die hierarchische Einbindung und die Zuweisung von Funktionen und Kompetenzen kann bei den NPOs in Großbritannien festgestellt werden, dass Risikomanagement entweder in institutionalisierter Form in einem eigenständigen Fachbereich angesiedelt ist oder Bestandteil des Controlling beziehungsweise der Aufgaben des Finanzmanagements ist. Insgesamt 9 (60%) der großbritannischen NPOs haben die

Beschäftigung mit Risiken dem Bereich des Controllings oder Finanzmanagements zugewiesen und 5 (33%) verfügen über einen eigenen Fachbereich. Nur in 1 (7%) Fall war das Risikomanagement auf der Ebene der Geschäftsführung angesiedelt. Bei 10 (66%) der befragten NPOs in Großbritannien wird etwa durch konsequente Delegation von Aufgaben oder den Einbezug in Besprechungen auf Managementebene eine Verbindung zur Primärorganisation hergestellt. Andere Abteilungen werden, auch wenn nicht regelmäßig, in 4 (27%) der befragten großbritannischen NPOs teilweise in Risikomanagement-Aktivitäten miteinbezogen. Nur bei 1 (7%) der befragten Organisationen ist keine Funktionseinheit zur Koordination von Risikomanagement-Aufgaben etabliert (vgl. Diederichs 2010, S. 206f.; Hoffmann 2012, S. 152).

In den deutschen NPOs konnte, wie in Großbritannien, eine Ansiedelung des Risikomanagements in verschiedenen Funktionsbereichen beobachtet werden, wobei sich dies bei den befragten NPOs in etwa fast gleichen Teilen auf die Geschäftsführung mit 5 (33%), das Controlling beziehungsweise Finanzmanagement mit 6 (40%) und einen eigenen Fachbereich mit 4 (27%) Organisationen bezieht, wobei in einem Fall die Risikomanagement-Aufgaben dem Leiter des Personalbereichs zugeordnet war, was in diesem Fall der Gruppe des eigenen Fachbereichs hinzugerechnet wurde. Im Vergleich mit den großbritannischen NPOs fällt auf, dass der Anteil der Zuweisung zum Verantwortungsbereich der Geschäftsführung recht hoch ist. Ebenfalls hoch ist der Anteil der spontanen und situationsbezogenen Koordination von Risikomanagement-Aufgaben. Der Gesamtanteil ist mit 8 (53%) der Organisationen sogar etwas höher als die Anzahl der NPOs, bei denen Risikomanagement Teil der Geschäftsführung ist. In immerhin 3 (20%) der Organisationen erfolgt ein teilweiser Einbezug und Koordination von Risikomanagement-Aktivitäten und in 4 (27%) deutschen NPOs konnte eine Verbindung zur Primärorganisation beobachtet werden.

Mit Blick auf die organisatorische Aspekte des Risikomanagements sind auch Fragen zur ablauforganisatorischen Einbindung von Interesse. Dies schließt etwa den Grad der *Dokumentation* und Existenz von internen Richtlinien sowie die Integration in die *Planung und Entscheidungen* der Organisation ein (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 105). Inwieweit die theoretischen Vorgaben und Rahmenbedingungen tatsächlich gelebt werden, manifestiert sich in erster Linie durch die *Risikokultur* und die individuelle Wahrnehmung und Einschätzung des Risikophänomens (vgl. Meierbeck 2010, S. 241; Martin/Bär 2002, S. 138). Tabelle III-30 fasst die Häufigkeiten und Ergebnisse der Befragung zu diesen ablauforganisatorischen Aspekten des Risikomanagements zusammen und schließt auch den Bereich der Verbreitung einer Risikokultur innerhalb der Organisation mit ein.

	Großbritannien	Deutschland	Stichprobe
Dokumentation des Risikomanagementprozesses			
1 Kein Prozess dokumentiert	7% (1)	53% (8)	30% (9)
2 Prozess ist teilweise dokumentiert	60% (9)	27% (4)	43% (13)

3 Organisationsweiter Prozess dokumentiert	33% (5)	20% (3)	27% (8)
Einbindung in Entscheidungen und Planung			
1 Keine Einbindung in Entscheidungen	0% (0)	33% (5)	17% (5)
2 Einbindung in Einzelentscheidungen	20% (3)	60% (9)	40% (12)
3 Fester Bestandteil der Planung	80% (12)	7% (1)	43% (13)
Risikokultur			
1 Keine organisationsweite Risikokultur	0% (0)	34% (5)	16% (5)
2 Ansätze einer organisationsweiten Risikokultur	40% (6)	33% (5)	37% (11)
3 Organisationsweite Risikokultur	60% (9)	33% (5)	47% (14)

Tabelle III-30: Ablauforganisatorische Aspekte des Risikomanagements

Einen Hinweis darauf, wie stark der Risikomanagementprozess formalisiert ist, gibt der Umfang der Prozessdokumentation. Mit einer Ausnahme lag in allen der befragten großbritannischen NPOs eine entsprechende Dokumentation des Risikomanagementprozesses vor. In 5 (33%) der Organisationen umfasste die Dokumentation sämtliche Aspekte und Bereiche des Risikomanagements, wohingegen 9 (60%) NPOs nur einzelne Teilaufgaben abdeckten. Neben Aspekten der formellen Prozessdokumentation kann in den großbritannischen NPOs beobachtet werden, dass als verhaltensorientierte Komponente ein organisationsweites Risikoverständnis und Risikokultur gelebt werden (vgl. Martin/Bär 2002, S. 138). So konnte in den befragten Unternehmen festgestellt werden, dass sich bei 6 (40%) NPOs die Geschäftsführung mit dem Thema Risikomanagement beschäftigt und dies auch in einige Bereiche der Organisation kommuniziert. Eine umfangreichere Sensibilisierung und organisationsweite Beschäftigung erfolgte in 9 (60%) der untersuchten NPOs. Ähnlich präsent wie die Einbindung des Risikomanagements in den Alltag der Organisation ist, verhält es sich auch mit Blick auf die strategische Planung der Organisation. Die überwiegende Mehrheit von 12 (80%) der befragten großbritannischen NPOs sieht das Risikomanagement als festen Bestandteil der mittel- und langfristigen strategischen Planung. In den übrigen 3 (20%) Organisationen erfolgt zumindest eine selektive Berücksichtigung von Risikoaspekten in Verbindung mit Einzelentscheidungen.

Nicht nur was die formelle prozessbezogene Organisation des Risikomanagements betrifft, zeigen sich große Unterschiede im Vergleich der untersuchten deutschen NPOs mit denen in Großbritannien. So liegt in 8 (53%) der befragten NPOs keine Prozessdokumentation des Risikomanagements vor, 4 (27%) decken zumindest einzelne Teilbereiche ab und nur bei 3 (20%) Organisationen ist eine umfangreiche Ablaufbeschreibung vorhanden. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Untersuchung der informellen Integration des Risikomanagements. Was Entscheidungen und die Planung der NPO betrifft, fällt auf, dass in den befragten deutschen Organisationen 5 (33%) Risikomanagement eher als isolierte Aktivität ohne strategisch-planerischen Bezug verstehen. In 9 (60%) NPOs werden Risikoaspekte zumindest im Einzelfall und bei der

Abwägung konkreter Handlungsoptionen bewusst berücksichtigt und nur bei 1 (7%) NPO sind Fragen des Risikomanagements in die Organisationsplanung fest integriert. Diese isolierte und selektive Betrachtung des Risikomanagements strahlt auch auf die Risikokultur aus. Hier ist in deutschen NPOs ein sehr weites Spektrum zu beobachten. Bei 5 (34%) der NPOs beschränkt sich die Beschäftigung mit Risiken auf die Geschäftsleitung und wird von dort auch nicht bewusst in die Organisation kommuniziert. In einer weiteren Gruppe von 5 (33%) der untersuchten NPOs werden zumindest teilweise und selektiv Themen des Risikomanagements von der Geschäftsführung in andere Bereiche der Organisation getragen und bei den übrigen 5 (33%) NPOs werden alle Funktionsbereiche aktiv einbezogen.

Die quantitativ verdichtete Auswertung der gewonnenen Daten bestätigt und präzisiert zwei der zentralen Aussagen der qualitativen Analyse. Einerseits zeigen die Häufigkeiten, dass sich in den untersuchten deutschen NPOs das Thema Risikomanagement in erster Linie auf die Geschäftsführung konzentriert und von dort auch nur in sehr beschränktem Umfang in die Organisation kommuniziert und delegiert wird. Andererseits ist bei den großbritannischen NPOs zu beobachten, dass der Risikomanagementprozess nicht nur formalisiert ist sondern auch einen breiten Raum in der strategischen Planung und bei operativen Einzelentscheidungen einnimmt.

1.3 Zusammenfassung zu Risikomanagement-Typen

Wie dargestellt, existieren im Vergleich zwischen den NPOs in Großbritannien und Deutschland zahlreiche Unterschiede entlang der verschiedenen Schritte des Risikomanagementprozesses. Bei der Untersuchung und Verdichtung verschiedener Aspekte der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses wurde grundsätzlich von einer dreigliedrigen inhaltlichen Zuordnung eines jeden Merkmals in Anlehnung an die Risikomanagement-Typen von SMALLMAN und HENSCHEL ausgegangen (vgl. Henschel 2010, S. 172ff.; Smallman 1996, S. 21).

In diesem Abschnitt sollen, basierend auf dieser Zuordnung zu den Extremausprägungen, repräsentiert durch die Ordinalskalenwerte (1) *Reactor*, (2) *Defender/Prospector* und (3) *Analyzer*, die gewonnenen Resultate weiter auf Teilsample-Ebene komprimiert werden (vgl. Rasch/Friese/Hofmann/Naumann 2010, S. 9; Bortz/Döring 2006, S. 67; Riesenhuber 2006, S. 11; Berger 2010, S. 118). Hierzu werden Durchschnittswerte für die zentralen Bereiche der Methoden und Instrumente des Risikomanagements sowie die organisatorische Ausgestaltung beziehungsweise Integration der Risikomanagement-Funktion ermittelt und somit in eine Intervallskala konvertiert (vgl. Farrell/Gallagher 2014, S. 10; Benninghaus 2007, S. 24ff.).¹⁷⁹ Innerhalb des Bereichs der Methoden und Instrumente findet eine Aggregation der einzelnen Phasen des Risikomanage-

¹⁷⁹ Ein ähnliches Vorgehen und „Scoring“ ist unter anderem auch bei FARRELL/GALLAGHER zu beobachten, jedoch vor dem Hintergrund bestimmte Risikomanagement-Ausprägungen zeitlichen Entwicklungsphasen zuzuordnen (vgl. Farrell/Gallagher 2014, S. 10).

mentprozesses statt, während in Verbindung mit der Organisation des Risikomanagements sowohl aufbauorganisatorische als auch ablauforganisatorische Aspekte abgedeckt werden. Durch diese Verdichtung sollen insgesamt drei Ziele erreicht werden. Einerseits soll so eine Tendenzaussage ermöglicht werden, zu welchen der drei idealtypischen Risikomanagement-Ausprägungen die NPO-Sektoren, kollektiv betrachtet, in Großbritannien und Deutschland neigen. Andererseits soll identifiziert werden, auf welchen Ebenen des Risikomanagementprozesses als konstituierende Elemente signifikante Abweichungen zwischen den beiden Ländern bestehen. Durch die Verwendung des statistischen Maßes der Standardabweichung soll darüber hinaus erfasst werden, wie homogen die Ausgestaltung des Risikomanagements als ganzes beziehungsweise in einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses in den NPOs in beiden Ländern ist (vgl. Kaya/Himme 2006, S. 96; Berger 2010, S. 119; Benninghaus 2007, S. 58f.). Einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse dieser Verdichtung mit Blick auf die landesspezifischen Mittelwerte und Standardabweichungen der erhobenen Daten gibt Tabelle III-31.

	Großbritannien		Deutschland	
	μ	σ	μ	σ
Methoden und Instrumente	2,62	0,25	1,67	0,55
Risikoidentifikation	2,80	0,30	1,84	0,67
Risikobewertung und -aggregation	2,60	0,28	1,73	0,65
Risikosteuerung	2,27	0,32	1,50	0,63
Risikoüberwachung	2,69	0,32	1,56	0,45
Organisation	2,51	0,43	1,81	0,70
Aufbauorganisation	2,43	0,53	1,83	0,79
Ablauforganisation	2,56	0,39	1,80	0,68
Gesamt	2,58	0,29	1,72	0,59

Tabelle III-31: Vergleich des Risikomanagements in Großbritannien und Deutschland

Mit einem Gesamtdurchschnittswert von 2,58 liegt das Ergebnis der großbritannischen NPOs genau zwischen den beiden Idealtypen des *Defenders/Prospectors* und *Analyzers*, was die qualitative Einschätzung und auch dort beobachtete weitgehende Implementierung von Techniken des Risikomanagements im NPO-Sektor reflektiert. Mit Einzelwerten zwischen 2,27 und 2,80 für die Phasen des Risikomanagementprozesses und 2,43 und 2,56 für organisationale Aspekte liegen diese Ergebnisse allesamt in der Nähe des Gesamtdurchschnittswertes, was dokumentiert, dass die verdichtete Gesamtgröße konsistent mit den Einzelergebnissen ist. Das heißt, die Implementierung des Risikomanagements liegt auf allen Ebenen zwischen den beiden Idealtypen des *Defenders/Prospectors* und *Analyzers*. Den höchsten Einzelwert erzielt mit 2,80 der Bereich der Risikoidentifikation, der, wie beobachtet, in allen großbritannischen NPOs sehr umfangreich ist und große

Aufmerksamkeit erfährt. Auf der anderen Seite zeigen sich Defizite mit Blick auf die Risikosteuerung, die mit 2,27 den niedrigsten Wert erzielt.

Die Standardabweichung der Gesamtgröße kann mit einem Wert von 0,29 eher als niedrig eingestuft werden, was eine hohe Homogenität der Implementierung des Risikomanagements in den untersuchten Organisationen und damit stellvertretend für den NPO-Sektor in Großbritannien nahelegt. Was den Bereich der Methoden und Instrumente betrifft, sind die Einzelergebnisse der Standardabweichung fast identisch mit dem Gesamtdurchschnittswert. Etwas höhere Werte ergeben sich in Verbindung mit organisationalen Aspekten und hier insbesondere im Hinblick auf die Aufbauorganisation, wo die Standardabweichung bei 0,53 liegt. Dies ist zu großen Teilen auf die Beobachtung zurückzuführen, dass in der Praxis der untersuchten NPOs verschiedene Formen der organisatorischen Einbindung vorzufinden waren. Bei einem Abgleich mit den gesetzlichen Mindestanforderungen fällt auf, dass die Einzelergebnisse aller untersuchten NPOs in Großbritannien oberhalb der regulatorischen Anforderungen liegen. Der aggregierte Wert für die gesetzlichen Mindestanforderungen wurde generiert, indem für die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses und die organisatorische Einbindung überprüft wurde, welche Ausprägung noch gerade den regulatorischen Kriterien für Charities entsprechen. Als ausreichend würde damit eine Position zwischen den Idealtypen des *Reactors* und *Defenders/Prospectors* gelten (vgl. Collier 2009, S. 41).

Was die in Deutschland analysierten NPOs betrifft, ergibt sich bei der Ermittlung beziehungsweise Bildung des Gesamtdurchschnitts mit 1,72 ein deutlich niedrigerer Wert als in Großbritannien. Aus Sicht der Risikomanagement-Typologie liegen die untersuchten Organisationen somit zwischen der Ausprägung des *Reactors* und *Defenders/Prospectors* mit einer leicht größeren Nähe zum *Defender/Prospector*, was sich tendenziell mit den qualitativen Beobachtungen deckt. Die einzelnen Ergebnisse der verschiedenen Schritte des Risikomanagementprozesses sowie organisationaler Aspekte weisen mit Werten zwischen 1,50 und 1,84 beziehungsweise 1,80 und 1,83 eine etwas kleinere Spannweite auf, als im großbritannischen Teilsample. Ähnlich wie in Großbritannien scheint auch in deutschen NPOs der Bereich der Risikoidentifikation am umfangreichsten zu sein, der mit 1,84 den höchsten Wert erzielt. Defizite liegen analog in den Bereichen der Risikosteuerung und -überwachung vor, die nur auf Ergebnisse von 1,50 beziehungsweise 1,56 kommen.

Auch wenn die Durchschnittswerte der einzelnen Ebenen des Risikomanagements in befragten deutschen NPOs tendenziell etwas enger bei einander liegen, legt eine Betrachtung der Standardabweichung nicht nahe, dass die Ausgestaltung des Risikomanagements homogen ist. Die Standardabweichung des Gesamtdurchschnittswertes ist in den deutschen NPOs mit 0,59 deutlich höher als in der großbritannischen Vergleichsgruppe. Eine Parallele ist aber auch hier beim Vergleich der Standardabweichungen von den Methoden und der organisatorischen Einbindung zu beobachten. So ist, wie im großbritannischen Teilsample, der Wert im organisationalen Bereich mit 0,70 höher als in Verbindung mit den eingesetzten Instrumen-

ten, wo nur ein Ergebnis von 0,55 erzielt wird. Als Ursache lassen sich hier gleichermaßen die Diskrepanzen in aufbau- wie ablauforganisatorischen Fragen identifizieren. Eine weitere Beobachtung, die die Struktur des deutschen Teilsamples charakterisiert, fördert die Betrachtung der Häufigkeitsverteilung zu Tage, wie sie in Abbildung III-32 dargestellt ist. Während in der großbritannischen Vergleichsgruppe die Häufigkeiten ansatzweise der Gestalt einer Standardnormalverteilung folgten und sich die Ergebnisse ausgewogen um den Mittelwert konzentrierten, gravitieren beim deutschen Teilsample die Resultate im Sinne einer bimodalen Verteilung tendenziell zu zwei „Schwerpunkten“.¹⁸⁰ So finden sich eine Reihe der untersuchten Organisationen in der Nähe des Idealtypen des *Reactors* als ein Zentrum wieder, während eine andere Gruppe zu einer Position zwischen *Defender/Prospector* und *Analyzer* neigt. Diese Feststellung kann mit anderen Worten so interpretiert werden, dass in deutschen NPOs zwei zentrale Extremausprägungen beziehungsweise Implementationsformen des Risikomanagements dominieren. Entweder ist eine Risikomanagement-Funktion innerhalb der Organisation so gut wie gar nicht beziehungsweise nur sehr sporadisch vorhanden oder Risikomanagement ist sehr systematisch umgesetzt und in organisatorische Abläufe integriert.

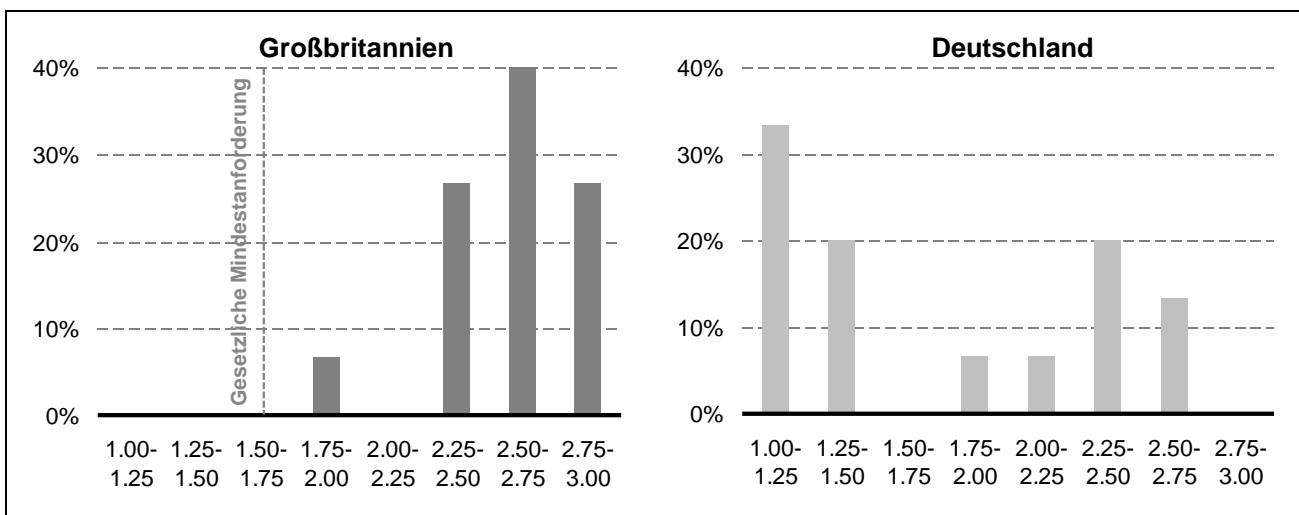


Abbildung III-32: Häufigkeitsverteilung der Risikomanagement-Typen

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die Ausgestaltung des Risikomanagements im großbritannischen Teilsample in allen Bereichen umfangreicher ist als in der deutschen Vergleichsgruppe. Darüber hinaus ist die Spannweite, gemessen an der Standardabweichung in den untersuchten NPOs, in Großbritannien niedriger als in Deutschland, was für eine größere Homogenität des großbritannischen NPO-Sektors in diesem Bereich spricht. Eine Bestätigung der Heterogenität in den analysierten deutschen NPOs

¹⁸⁰ Hartigans Dip-Test mit einem Wert von $p = 0,1167$ errechnet mit der Statistikanwendung R unterstützt diese Beobachtung der Bimodalität. Auch wenn dieser Test grundsätzlich für weniger umfangreiche Samples geeignet ist, ist aufgrund der kleinen Stichprobengröße der Aussagegehalt limitiert (vgl. Hartigan/Hartigan 1985, S. 80).

konnte auch darin gefunden werden, dass tendenziell Risikomanagement entweder so gut wie gar nicht vorhanden oder recht gut ausgeprägt ist. Des Weiteren kann als Beobachtung festgehalten werden, dass in den untersuchten NPOs in Großbritannien in vielen Fällen der Implementierungsstand deutlich über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgeht.

1.4 Grad der Professionalisierung

Entsprechend der verschiedenen Dimensionen zur Beschreibung der Professionalisierung von NPOs nach MANNISKY, wird der Professionalitätsgrad einer gemeinnützigen Organisation von multiplen Faktoren bestimmt (vgl. Mannsky 2011, S. 59). Einen Überblick über die im Sample untersuchten verschiedenen Bereiche und Aspekte, wie die Methoden und Instrumente, organisationale Merkmale und Fachkompetenz, gibt Tabelle III-33. Dabei werden sowohl die Ergebnisse pro analysierter Hauptkategorie als auch pro Subkategorie dargestellt.¹⁸¹

	Großbritannien		Deutschland	
	μ	σ	μ	σ
Methoden und Instrumente	0,92	0,11	0,62	0,22
Planung und Strategie	0,83	0,24	0,50	0,19
Qualitätsstandards	0,67	0,00	0,67	0,49
Jahres- und Lagebericht	0,69	0,12	0,69	0,29
Organisation	0,80	0,27	0,87	0,27
Hauptamtliche Mitarbeiter	0,93	0,26	0,93	0,26
Hauptamtliche Geschäftsführung	0,93	0,26	0,93	0,26
Eigener Bereich Finanzen	0,47	0,52	0,67	0,49
Interne Regelwerke	0,87	0,35	0,93	0,26
Fachkompetenz	0,79	0,22	0,65	0,24
Kaufmännische Ausbildung	0,60	0,51	0,53	0,52
Weiterbildungsmaßnahmen	0,70	0,51	0,60	0,28
Externe Berater und Prüfer	0,97	0,13	0,77	0,26
Gesamt	0,84	0,16	0,70	0,16

Tabelle III-33: Vergleich des Grad der Professionalisierung der NPOs

¹⁸¹ In den Subkategorien Planung und Strategie, Jahres- und Lagebericht, Weiterbildungsmaßnahmen und externe Berater und Prüfer werden die aggregierten Werte der einzelnen Teilbestandteile dieser Kategorie zusammengefasst. Für die Subkategorie Planung und Strategie ist das beispielsweise der Durchschnittswert der beiden Einzelwerte beziehungsweise Ausprägungen der Instrumente der Planung und der Dokumentation der Strategie.

Vor dem Hintergrund der dichotomischen Extremausprägungen, mit einem Wert von (0) für *unprofessionell* und (1) für *professionell*, erzielen mit Gesamtdurchschnittswerten von 0,84 beziehungsweise 0,70 sowohl die analysierten großbritannischen als auch die deutschen NPOs Ergebnisse, die insgesamt auf einen hohen Grad der Professionalisierung in den NPO-Sektoren beider Länder schließen lassen, wie es auch schon die qualitative inhaltliche Auswertung konkludierte. Dies überrascht insofern nicht, da NPOs in beiden Ländern gleichen Herausforderungen gegenüberstehen und es sich in beiden Fällen um etablierte NPO-Sektoren handelt. Gleiches kann beobachtet werden, was die interne Homogenität der Sektoren betrifft. So kommen beide Teilsamples auf eine Standardabweichung von 0,16, die tendenziell als niedrig einzustufen ist.

Stärken und Schwächen der jeweiligen NPO-Sektoren zeigt eine Detailbetrachtung der gewonnenen Ergebnisse. So lässt sich beobachten, dass im großbritannischen Teilsample im Allgemeinen verschiedene Methoden und Instrumente des Managements stärker ausgeprägt sind als dies bei den befragten deutschen NPOs der Fall ist. Die Organisationen in Großbritannien erreichen einen Durchschnittswert von 0,92, wohingegen der Wert bei den deutschen NPOs nur bei 0,62 liegt. Während die übrigen beiden Teilaspekte identische Werte erzielen, liegt die Hauptursache für diese Abweichung im Bereich der Planung und Strategieentwicklung. Umgekehrt erzielen, was organisationale Aspekte betrifft, die deutschen NPOs im untersuchten Sample mit 0,87 im Vergleich zu 0,80 einen etwas höheren Durchschnittswert. Mit Blick auf den Anteil hauptamtlicher Mitarbeiter in der Organisation und in Führungspositionen, werden identische Werte in beiden Vergleichsgruppen erreicht. Dagegen zeichnen sich die analysierten deutschen NPOs durch eine höhere Stringenz in der Aufbaustruktur aus, was einen eigenen Bereich Finanzen, oftmals kombiniert oder identisch mit dem Controlling, einschließt. Im Bereich der Fachkompetenz schneiden die befragten großbritannischen NPOs mit einem etwas höheren Durchschnittswert von 0,79 gegenüber 0,65 in den deutschen NPOs ab. Als Hauptursache kann hier in erster Linie der höhere Einbezug externer Berater und Prüfer in der großbritannischen Vergleichsgruppe lokalisiert werden.

1.5 Finanzierungsquellen und zentrale Ressourcengeber

Der dritte zentrale Themenblock der Datenerhebung deckt den Bereich der strategischen Ressourcengeber beziehungsweise Finanzierungsquellen ab, was Spenden, Zuwendungen und Leistungsentgelte einschließt (vgl. Anheier 2005, S. 204f.). Mit unterschiedlichen Schwerpunkten speist sich die Datengewinnung aus zwei Quellen. Die aus den durchgeführten Interviews gewonnenen Daten konzentrieren sich in erster Linie auf inhaltliche Aspekte und organisationale Prozesse, wie sie im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ausführlich diskutiert wurden. Daneben wurden zentrale, primär quantitative Informationen, aus den Jahresabschlüssen der untersuchten Organisationen gewonnen und zur weiteren Analyse verdichtet beziehungsweise aufbereitet. In Tabelle III-34 werden für beide Teilsamples die durchschnittlichen Anteile der hauptsächlichen Finanzierungsquellen übersichtsartig dargestellt.

	Großbritannien		Deutschland	
	Ø Anteil	Primäre Quelle	Ø Anteil	Primäre Quelle
Leistungsentgelte	48%	47% (7)	39%	40% (6)
Spenden	36%	47% (7)	40%	47% (7)
Zuwendungen	8%	0% (0)	10%	7% (1)
Sonstige	8%	6% (1)	11%	6% (1)

Tabelle III-34: Durchschnittliche Finanzierungsquellen der untersuchten NPOs

Sowohl in den untersuchten großbritannischen als auch deutschen NPOs nehmen Leistungsentgelte mit 48% beziehungsweise 39% eine prominente Stellung ein. In den analysierten NPOs in Großbritannien ist dies sogar die Haupteinnahmequelle, während bei den befragten deutschen Organisationen nur der Anteil an Spenden mit 40% leicht höher ist. Spenden stellen mit 35% aber auch eine zentrale Einnahmequelle für die untersuchten großbritannischen NPOs dar. Einen verhältnismäßig geringen Anteil am Gesamtvolumen haben in beiden Ländern die Zuwendungen mit 8% in den befragten Organisationen in Großbritannien und 10% in den deutschen NPOs. Mit 8% beziehungsweise 11% erreichen die sonstigen Einnahmen ein ähnliches Niveau. In den sonstigen Einnahmen sind alle Finanzierungsquellen zusammengefasst, die keinem der anderen Bereiche eindeutig zugeordnet werden konnten und in den meisten Fällen handelte es sich hier um Erträge aus Vermögensanlagen der Organisationen.

Ebenfalls eine fast identische Verteilung kann in beiden Teilsamples beobachtet werden, was die primäre Finanzierungsquelle der untersuchten NPOs betrifft. Mit jeweils 7 (47%) Organisationen haben sowohl bei den untersuchten NPOs in Großbritannien als auch in Deutschland Spenden den größten Anteil am Finanzierungsquellenmix. Auf eine ähnliche Anzahl kommen die Leistungsentgelte. Bei 7 (47%) der befragten Organisationen in Großbritannien ist dies die primäre Finanzierungsquelle und bei 6 (40%) in Deutschland. Von untergeordneter Bedeutung als Hauptfinanzierungsquelle sind Zuwendungen und sonstige Einnahmen mit jeweils nur 1 (7%) beziehungsweise keiner Organisation in beiden Ländern.¹⁸²

Die Beschreibung der primären Einnahmenquelle dokumentiert jedoch noch nicht, inwieweit die Finanzierungsquellen diversifiziert oder konzentriert sind. In der NPO-Forschung wird daher zur verdichteten Darstellung der Finanzierungsquellenkonzentration oft auf den Herfindahl-Index (HI) zurückgegriffen, der nach TUCKMAN/CHANG wie folgt definiert ist (vgl. Tuckman/Chang 1991, S. 453; Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 667; Thornton 2006, S. 210f.; Calabrese 2012, S. 306):

¹⁸² Auch wenn keine Organisation im großbritannischen Teilsample der Kategorie der Zuwendung zugeordnet werden konnte, haben jedoch zwei Organisationen einen fast identischen Anteil an Zuwendungen im Vergleich mit anderen Finanzierungsquellen.

$$HI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{\text{Finanzierungsquelle}_i}{\sum_{j=1}^n \text{Finanzierungsquelle}_j} \right)^2$$

Die Kennzahl kann bei der Berücksichtigung der verschiedenen Finanzierungsquellen Leistungsentgelte, Spenden, Zuwendungen und Sonstige (n=4) Werte zwischen 0,25 und 1 einnehmen, wobei der Wert umso kleiner ist, je stärker die Organisation ihre Finanzierungsquellen diversifiziert. Der Durchschnittswert des Herfindahl-Index ist in beiden Teilsamples mit 0,73 bei den untersuchten großbritannischen und 0,79 bei den deutschen NPOs fast identisch. Ähnliches gilt für die Standardabweichung, die bei 0,24 beziehungsweise 0,19 liegt. Grundsätzlich fällt auf, dass sowohl bei den untersuchten NPOs in Großbritannien als auch in Deutschland tendenziell eine Konzentration auf eine oder maximal zwei Finanzierungsquellen zu beobachten ist. So liegt der Herfindahl-Index bei 7 (47%) der befragten NPOs in Großbritannien und 10 (67%) der untersuchten NPOs in Deutschland über 0,75. Eine hohe Diversifikation mit Werten unter 0,50 erreichen nur 4 (27%) beziehungsweise 2 (13%) Organisationen. Tendenziell kann man festhalten, dass die analysierten NPOs in Großbritannien etwas stärker diversifiziert sind als dies in Deutschland der Fall ist.

2 Auswertung der verdichteten Daten

2.1 Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen

Neben der vertiefenden argumentativ qualitativen Argumentationslinie soll in diesem Abschnitt auch statistisch quantitativ die Validität des postulierten signifikanten Zusammenhangs zwischen regulatorischen Rahmenbedingungen und der konkreten Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs überprüft werden (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.). Dazu werden unter Fortführung der bisher diskutierten Aspekte zwei Hypothesen als notwendige Voraussetzung zur quantitativ-konfirmatorischen Untersuchung formuliert und mit unterschiedlichen statistischen Verfahren getestet. Darüber hinaus werden zur weiteren Operationalisierung Konstrukte sowie abhängige und unabhängige Größen definiert (vgl. Raithel 2006, S. 31; Baumgarth/Evanschitzky 2009, S. 248).

Die in Kapitel II.C.2.1 formulierte Forschungsfrage (FF1) nach dem Einfluss der regulatorischen Rahmenbedingungen als externer Kontextfaktor für die Implementierung des Risikomanagements in NPOs, kann im Sinne einer quantitativen Beschreibung und Überprüfung in zwei Teilbereiche untergliedert werden. Einerseits gilt es, die theoretisch begründete Vermutung zu prüfen, dass das Vorhandensein regulatorischer Anforderungen über den Wirkungsmechanismus eines Zwangsisomorphismus zu einem umfangreicheren Risikomanagement in großbritannischen NPOs führt. Zweitens, ebenfalls begründet im Zwangsisomorphismus, ist eine homogenere Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs in Großbritannien zu erwarten (vgl. Stötzer 2009, S. 250ff.; Hyndman/McDonnell 2009, S. 8; Werner 2006, S. 24; Fries 2010, S. 907).

Übersetzt in eine quantitative Beschreibung bedeutet dies, das entsprechend der unabhängigen Größe der unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen das Gesamtsample in die beiden Vergleichsgruppen

der großbritannischen und deutschen NPOs unterteilt werden. Mit Hilfe der in Kapitel III.A.3.6 beschriebenen Zuordnung von Risikomanagement-Typen und Ausgestaltungsformen auf eine Intervallskala konvertiert mit den Werten von (1) bis (3), kann die unabhängige Größe des Umfangs des Risikomanagements beschrieben werden. Die erste Teilfrage kann darin konkretisiert werden, dass nicht nur, wie beobachtet, der Mittelwert zur Beschreibung des Risikomanagement-Umfangs in großbritannischen NPOs größer ist als in deutschen Organisationen, sondern insbesondere die festgestellte Abweichung statistisch signifikant ist, also ein überzufälliger Zusammenhang besteht (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 602; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110). Die zweite Teilfrage zielt auf den Grad der Homogenität innerhalb der großbritannischen und deutschen Vergleichsgruppen ab, was sich in der Standardabweichung beziehungsweise Varianz der beiden Teilstichproben manifestiert. Es gilt also zu prüfen, ob die beobachtete größere Varianz des deutschen Samples als Merkmal einer ausgeprägteren Heterogenität der Risikomanagement-Implementation statistisch signifikant ist (vgl. Raithel 2006, S. 41).

Ein robuster und häufig angewendeter Test zur Überprüfung auf Abweichung von Mittelwerten zweier Stichproben, der geeignet ist, die erste Teilfrage zu adressieren, ist der *Wilcoxon-Test* (vgl. Wilcoxon 1945, S. 80ff.). Dieser Test weist im vorliegenden Fall gegenüber anderen potenziellen Verfahren zur Beurteilung von Lagealternativen eine Reihe von Vorteilen auf. Zum einen handelt es sich um ein nicht-parametrisches Verfahren, was bedeutet, dass keine spezifischen Annahmen über die Art der Verteilung der Risikomanagement-Typen getroffen werden müssen. Wie BÜNING/TRENKLER feststellen, zeichnet sich der Wilcoxon-Test dennoch auch im Vergleich mit seinen parametrischen Gegenstücken durch eine hohe Effizienz aus (vgl. Büning/Trenkler 1994, S. 135; Sheskin 2004, S. 196). Vor dem Hintergrund des limitierten Stichprobenumfangs wird als weiterer Vorteil in der Literatur hervorgehoben, dass sich dieses Testverfahren gerade für kleine Samples eignet (vgl. Sheskin 2004, S. 614; Zimmerman 1987, S. 171; Chlaß/Krüger 2007, S. 4; Warner 2013, S. 24).¹⁸³ Entsprechend finden sich auch in der NPO-Forschung einige Studien mit limitiertem Stichprobenumfang, die Ergebnisse mit Hilfe des Wilcoxon-Tests auswerten (vgl. Saxton/Kuo/Ho 2012, S. 1062; de Hoop/van Kempen/Fort 2012, S. 246).

Zur Anwendung des Wilcoxon-Tests wird im vorliegenden Fall als Nullhypothese die negierte Form der zu überprüfenden Grundannahme formuliert, mit der Erwartung, dass diese aus statistischer Sicht abzulehnen ist. Das heißt, als Nullhypothese wird unterstellt, dass die Mittelwerte der Risikomanagement-

¹⁸³ So weisen etwa BÜNING/TRENKLER auf bereits teilweise akzeptable Testergebnisse bei Stichprobenumfängen von $N = 12$ hin (vgl. Büning/Trenkler 1994, S. 135). Mit Blick auf parameterische und nicht-parameterische Testverfahren schlägt WARNER als Mindeststichprobenumfang $N = 20$ für parameterische Verfahren vor und empfiehlt bei Stichproben mit $N \leq 10$ nicht-parameterische Ansätze (vgl. Warner 2013, S. 24). Für weitere Ausführungen und Empfehlungen im Zusammenhang mit dem Wilcoxon-Test wird insbesondere auf SHESKIN (2004), ZIMMERMAN (1987) und CHLAß/KRÜGER (2007) verwiesen.

Ausprägungen in beiden Vergleichsgruppen gleich sind. Diese Hypothese ist, wie in der Literatur oft angenommen, abzulehnen, wenn das Signifikanzniveau $p \leq 0,05$ ist (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 187; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110). Wie Tabelle III-35 zeigt, führt der Wilcoxon-Test beim Vergleich der Mittelwerte der Risikomanagement-Typen im großbritannischen und deutschen Teilsample zu einem Ergebnis von $U = 21,5$ ($Z = -3,77$), $p = 0,0002$. Damit kann die Nullhypothese, dass die Differenz der Mittelwerte nur durch Sampling-Effekte entstanden ist, abgelehnt werden, was im Umkehrschluss bedeutet, dass der Umfang des Risikomanagements in großbritannischen NPOs statistisch signifikant größer ist als in deutschen Organisationen und somit die Grundannahme bestätigt werden konnte.

	N	μ	Σ	Mittlerer Rang	Rangsumme
Großbritannien	15	2,58	0,29	21,57	323,50
Deutschland	15	1,72	0,59	9,43	141,50

U	Z	p (2-seitig)
21,5	-3,77	0,0002

Tabelle III-35: Wilcoxon-Test-Statistik¹⁸⁴

Zur Untersuchung der zweiten Teilfrage und zur Überprüfung der Homogenität beider Teilsamples wird ein *Levene-Test* durchgeführt (vgl. Levene 1960, S. 278ff.). Der Levene-Test ist ein robuster Signifikanztest auf Gleichheit von Varianzen beziehungsweise zur Überprüfung der Homoskedastizitätsannahme. Er ist, ähnlich wie der Wilcoxon-Test, anderen Verfahren überlegen, wenn keine oder nur begrenzte Informationen über die zugrundeliegende vermutete Verteilung vorliegen, wie im untersuchten Fall der Verteilung der Risikomanagement-Ausprägungen in großbritannischen und deutschen NPOs (vgl. Freund/Wilson/Mohr 2010, S. 265f.; Chimitova/Lemeshko/Lemeshko/Postovalov/Rogozhnikov 2010, S. 427). Trotz dieses Vorteils kann als kritischer Punkt angemerkt werden, dass eine Schwäche des Levene-Tests darin liegt, dass die statistische Aussagekraft bei kleinen Stichproben stark abnimmt. Wie die Untersuchungen von GIBBONS und die Ausführungen von DEVORE/BERK zeigen, kann jedoch bei der vorliegenden Stichprobengröße von $N = 30$ grundsätzlich von verwertbaren Ergebnissen ausgegangen werden (vgl. Gibbons 2007, S. 25ff; Devore/Berk 2012, S. 562; Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 288; Benesch 2013, S. 207f.).¹⁸⁵

¹⁸⁴ Die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Ergebnisse des Wilcoxon-Tests wurden mit der Statistikanwendung R ermittelt.

¹⁸⁵ Bei DEVORE/BERK heißt es unter anderem mit Blick auf die Robustheit und Zuverlässigkeit des Levene-Tests im Kontext kleiner Stichproben und bei der Abweichung von der Normalverteilungsannahme: „A sample size of 10 is sufficient for excellent accuracy in the Levene test, but smaller samples can still give useful results when only approximate critical values are needed“ (vgl. Devore/Berk 2012, S. 562).

Levene-Statistik	df1	df2	p (2-seitig)
26,78	1	28	0,0000

Tabelle III-36: Levene-Test-Statistik¹⁸⁶

Zur Anwendung des Levene-Tests wurde wiederum die zu prüfende Grundannahme negiert und als Nullhypothese angenommen, dass die Varianzen in beiden Vergleichsgruppen identisch sind und potenzielle Abweichungen nur auf Sampling-Effekte zurückzuführen sind (vgl. Singh 2007, S. 102). Als Schwellenwert zur Ablehnung der Hypothese wird erneut ein Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ angenommen (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 187; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110).

Wie Tabelle III-36 zu entnehmen ist, führt der Levene-Test zu dem Ergebnis von 26,78, $p = 0,0000$ und damit kann die Nullhypothese zugunsten der Alternativhypothese abgelehnt werden, was in der Interpretation der Ergebnisse bedeutet, dass die Varianzen der Risikomanagement-Ausprägungen in Großbritannien und Deutschland signifikant voneinander abweichen. Es findet sich somit auch quantitativ-konfirmatorische Unterstützung für die in Verbindung mit der zweiten Teilfrage formulierte Vermutung der größeren Homogenität in großbritannischen NPOs.

2.2 Auswirkungen des Grades der Professionalisierung

Analog dem Vorgehen bei der Analyse der regulatorischen Rahmenbedingungen soll für den Einfluss der Professionalisierung, Organisationsgröße und Strategie auf den Umfang des Risikomanagements neben einer qualitativen Auseinandersetzung auch eine statistisch-quantitative Überprüfung stattfinden (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.). Entsprechend der Aufteilung der inhaltlichen Diskussion in den Abschnitten der qualitativen Auswertung, lassen sich zwei zentrale Hypothesen formulieren. Diese betreffen einerseits den direkten Zusammenhang zwischen dem Grad der Professionalisierung und der Ausgestaltung des Risikomanagements und andererseits das Verhältnis von Organisationsgröße, Strategie, Professionalisierung und der Risikomanagement-Implementation.

Der Zusammenhang zwischen dem Grad der Professionalisierung und der Ausgestaltung des Risikomanagements kann im Sinne der zweiten Forschungsfrage (FF2), wie sie in Kapitel II.C.2.2 formuliert ist, in quantitativer Sprache als Korrelation zweier Konstrukte interpretiert werden. In der operativen Ausgestaltung lässt sich auf der einen Seite der Umfang des Risikomanagements als abhängige Variable und der Grad der Professionalisierung als unabhängige Variable begreifen. Der theoretischen Argumentation eines normativen Isomorphismus folgend, schließt sich von quantitativer Seite die Vermutung an, dass eine positive Relation zwischen beiden Größen besteht. Für die quantitative Beschreibung des Konstrukts „Risikomanage-

¹⁸⁶ Die dargestellte Levene-Test-Statistik wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

ment-Umfang“ soll erneut die in Kapitel III.A.3.6 beschriebene Zuordnung von Risikomanagement-Typen, konvertiert auf eine Intervallskala mit Werten zwischen (1) und (3), instrumentalisiert werden. Das Konstrukt „Grad der Professionalisierung“ kann, wie ebenfalls in Kapitel III.A.3.6 dargestellt, quantifiziert werden und nimmt im Sinne der dichotomischen Zuordnung Werte im Intervall von (0) bis (1) als Ergebnisse zwischen den beiden Polen und Extremausprägungen vollständiger Unprofessionalität und Professionalität ein. Mit Hilfe des *Korrelationskoeffizienten nach Spearman* soll der Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen statistisch beschrieben werden. Diese statistische Größe hat gegenüber anderen Korrelationsmaßen den Vorteil, dass sie keine parametrische Statistik voraussetzt und sich auch für kleinere Stichproben eignet (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 223; Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375; Barnes/Lewin 2005, S. 226; Banasiewicz 2013, S. 169f.).¹⁸⁷ Um ein möglichst umfangreiches Bild zu erhalten und potenzielle Abweichungen identifizieren zu können, wurde der Korrelationskoeffizient sowohl für die gesamte Stichprobe als auch für die beiden Vergleichsgruppen der großbritannischen und deutschen NPOs berechnet und getestet. In Negierung der theoriegeleiteten Vermutung, dass ein positiver Grundzusammenhang zwischen den beiden Konstrukten besteht, wird zur Anwendung des Test von Spearman als Nullhypothese formuliert, dass die Professionalisierung der NPOs keinen Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements ausübt und dementsprechend der Korrelationskoeffizient einen Wert von $\rho = 0$ einnimmt (vgl. Büning/Trenkler 1994, S. 239). Die Ergebnisse der Korrelationskoeffizienten sowie des Test von Spearman sind in Tabelle III-37 dargestellt.

	N	Grad der Professionalisierung		p (2-seitig)
		Spearman ρ	S	
Großbritannien	15	0,78	125,72	0,0007
Deutschland	15	0,86	77,02	0,0000
Stichprobe	30	0,85	684,62	0,0000

Tabelle III-37: Korrelation von Professionalisierung und Risikomanagement¹⁸⁸

Demnach ist die Korrelation zwischen dem Grad der Professionalisierung und der Ausprägung des Risikomanagements für die gesamte Stichprobe mit einem Wert von $\rho = 0,85$ positiv und es besteht mit $p = 0,0000$ ein statistisch signifikanter Zusammenhang (vgl. Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375). Ausgehend von einem Signifikanzniveau $p \leq 0,05$ ist damit die Nullhypothese abzulehnen und die Alternativhypothese anzunehmen (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 187; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110). Zu den gleichen Schlussfol-

¹⁸⁷ So wird in der Literatur als Schwellenwert für parametrische Tests und Korrelationsmaße oft ein Mindeststichprobenumfang von 30 empfohlen. Bei Werten darunter wird zum Einsatz von nicht-parametrischen Verfahren geraten (vgl. Barnes/Lewin 2005, S. 226; Banasiewicz 2013, S. 169f.).

¹⁸⁸ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

gerungen führen auch die Ergebnisse der Teilstichproben mit Werten von $\rho = 0,78$ ($p = 0,0007$) in Großbritannien und $\rho = 0,86$ ($p = 0,0000$) in Deutschland.¹⁸⁹ Das heißt von quantitativer Seite kann Unterstützung für die theoretisch begründete Vermutung gefunden werden, dass ein höherer Grad der Professionalisierung über den Wirkungsmechanismus des normativen Isomorphismus zu einem umfangreicheren Risikomanagement führt.

Analog der Vorgehensweise zur Überprüfung des Zusammenhangs zwischen dem Grad der Professionalisierung und der Ausgestaltung des Risikomanagements, soll zunächst auch einzeln analysiert werden, ob eine Relation zwischen der Organisationsgröße und dem Risikomanagement sowie der Strategie und dem Risikomanagement besteht. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Verhältnisse wird dann auch der Frage nach den gegenseitigen Abhängigkeiten von Organisationsgröße, Strategie, Professionalisierung und der Risikomanagement-Implementation zur Überprüfung der zweiten zentralen Hypothese nachgegangen.

Zur Operationalisierung wird erneut der Umfang des Risikomanagements als abhängige Variable verstanden und mit Werten zwischen (1) und (3) für jede der untersuchten NPOs beschrieben. Die unabhängige Variable bildet die Organisationsgröße, gemessen in den jährlichen Gesamtausgaben der NPO. Die Ergebnisse der Korrelationskoeffizienten und des Tests von Spearman für die Gesamtstichprobe sowie beider Teilsamples sind in Tabelle III-38 dargestellt.

	Organisationsgröße			
	N	Spearman ρ	S	p (2-seitig)
Großbritannien	15	0,73	148,42	0,0018
Deutschland	15	0,67	183,65	0,0061
Stichprobe	30	0,57	1.901,67	0,0008

Tabelle III-38: Korrelation von Organisationsgröße und Risikomanagement¹⁹⁰

Die Gesamtstichprobe zeigt mit einem Korrelationskoeffizienten von $\rho = 0,57$ und einem Wert von $p = 0,0008$ einen statistisch signifikant positiven Zusammenhang, wenngleich dieser auch nicht so stark ausgeprägt ist, wie beim Grad der Professionalisierung. Ähnliche Bemerkungen treffen auch auf die beiden Vergleichsgruppen mit Werten von $\rho = 0,73$ ($p = 0,0018$) in den großbritannischen NPOs und $\rho = 0,67$ ($p = 0,0061$) bei den deutschen Organisationen zu (vgl. Büning/Trenkler 1994, S. 239; Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375). Das heißt, die Nullhypothese, dass die Ausgestaltung des Risikomanagements unabhängig von der Organi-

¹⁸⁹ So sprechen etwa ROVAI/BAKER/PONTON von keinem beziehungsweise einem nur sehr schwachen Zusammenhang bei Werten von $\rho < 0,3$, von einem geringen Zusammenhang bei $\rho < 0,5$, einem moderaten Verhältnis bei $\rho < 0,7$ und einem hohen beziehungsweise sehr hohen Zusammenhang bei Werten von $\rho > 0,7$ (vgl. Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375).

¹⁹⁰ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

sationsgröße ist, kann damit abgelehnt werden und es findet sich Bestätigung für den intuitiv naheliegenden Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten.

Während die Abbildung und quantitative Beschreibung der Organisationsgröße einfach dargestellt werden konnte, verhält sich dies bei dem Konstrukt der Strategie ungleich schwieriger. Wie in Kapitel II.B.2.2 argumentiert wird, findet die strategische Positionierung der NPO ihren Ausdruck unter anderem in der Zusammensetzung der Finanzierungsquellen und damit der Zuordnung von Ressourcen zu einem dynamischen Umfeld (vgl. Johnson/Scholes 1993, S. 10; Chew/Osborne 2009, S. 38; Gronbjerg 1991, S. 160). Als charakteristisches Merkmal dieser Allokationsentscheidung wird hier in der NPO-Literatur häufig auf den Herfindahl-Index (HI) als komprimierte Darstellung des Grades der Finanzierungsquellen-Diversifikation abgestellt (vgl. Tuckman/Chang 1991, S. 453; Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 667; Thornton 2006, S. 210f.; Calabrese 2012, S. 306). Wie FISCHER/WILSKER/YOUNG zeigen, führt eine höhere Diversifikation zu einem höheren Grad der Komplexität der Organisation, was tendenziell ein umfangreicheres Risikomanagement als angemessen erscheinen lässt (vgl. Fischer/Wilsker/Young 2011, S. 665f.). Umgekehrt wird als Vorteil einer Diversifikationsstrategie aber auch argumentiert, dass diese das Risiko der NPO minimiert und als Resultat niedrigere Anforderungen an das Risikomanagement stellt (vgl. Chang/Tuckman 1994, S. 273; Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47). Zur quantitativen Überprüfung beider Argumentationslinien wird daher der Herfindahl-Index der untersuchten NPOs mit Werten zwischen (0,25) und (1,00) bei 4 möglichen Finanzierungsquellen als unabhängige Variable interpretiert und deren Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements als abhängige Größe mit Resultaten zwischen (1) und (3) getestet. Die Ergebnisse des Tests von Spearman sind in Tabelle III-39 wiedergegeben.

	N	Strategie		
		Spearman ρ	S	p (2-seitig)
Großbritannien	15	0,05	531,82	0,8587
Deutschland	15	-0,18	663,37	0,5102
Stichprobe	30	-0,07	4.798,07	0,7233

Tabelle III-39: Korrelation von Strategie und Risikomanagement¹⁹¹

Wie die Statistik des Tests von Spearman zeigt, kann die Nullhypothese im vorliegenden Fall bei einem Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ nicht abgelehnt werden (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 187; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110). Die Gesamtstichprobe weist einen Korrelationskoeffizient von $\rho = -0,07$ und einen Wert von $p = 0,7233$ auf. Ähnliche Resultate zeigen auch die beiden Teilsamples für Großbritannien und Deutschland mit Resultaten von $\rho = 0,05$ ($p = 0,8587$) beziehungsweise $\rho = -0,18$ ($p = 0,5102$). Das heißt,

¹⁹¹ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

angewandt auf die Ursprungsfrage, dass kein statistisch-signifikanter Zusammenhang zwischen der strategischen Positionierung, ausgedrückt durch die Ressourcendiversifikation und die Ausgestaltung des Risikomanagements, beobachtet werden kann.

Für die weiterführende quantitative Untersuchung des Zusammenspiels von Organisationsgröße, Strategie, Professionalisierung und Risikomanagement-Implementation soll daher der Zusammenhang von Organisationsgröße, Grad der Professionalisierung und Umfang des Risikomanagements in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden.¹⁹² Für beides, sowohl das Konstruktpaar Organisationsgröße und Risikomanagement als auch Professionalisierung und Risikomanagement konnten statistisch signifikante positive Relationen nachgewiesen werden. Wie LACHMANN treffend feststellt, liegen in der Realität selten klar abgrenzbare disjunkte Wirkungsbeziehungen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren vor (vgl. Lachmann 2011, S. 178). Dies kann, wie in Kapitel II.B.2.4 inhaltlich argumentiert und durch die qualitative Analyse bestätigt, auch für die Kausalbeziehungen zwischen Organisationsgröße, Professionalisierung und Risikomanagement vermutet werden. So führen unter anderem KIESER/EBERS einen höheren Grad der Professionalisierung auch darauf zurück, dass größere Organisationen zu einer höheren Spezialisierung und Differenzierung der Aufgaben tendieren (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 223f.). Aus dieser Perspektive wird die Organisationsgröße zum gestaltenden Einflussfaktor, der über die Professionalisierung auf das Risikomanagement einwirkt. Wie ausgeprägt diese Wirkungskette beziehungsweise dieser Interaktionseffekt ist, kann quantitativ durch die Interpretation der Professionalisierung als *mediierende Variable* beschrieben werden (vgl. Henseler/Fassott 2010, S. 714; Baron/Kenny 1986, S. 1176). Das heißt, als mediierende Variable oder auch Mediator wirkt der Grad der Professionalisierung auf die Beziehung zwischen der unabhängigen Variable, in diesem Fall der Organisationsgröße, und der abhängigen Variable in Form des Umfangs der Risikomanagement-Implementation intervenierend ein.

Zur statistischen Überprüfung mediierender Effekte empfehlen BARON/KENNY eine Auswertung in vier Schritten mit Hilfe von Regressionsanalysen, wie sie in Abbildung III-40 dargestellt ist.¹⁹³ Im ersten Schritt wird eine einfache Regression der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable durchgeführt und auf Signifikanz geprüft (Pfad c). Anschließend wird dies analog für die mediierende Variable geprüft (Pfad a). Der dritte Schritt untersucht mittels erneut einfacher Regression den Zusammenhang zwischen abhängiger

¹⁹² Zur Vervollständigung wurde auch die Korrelation zwischen der Organisationsgröße und dem Grad der Professionalität berechnet. Der Korrelationskoeffizient für die Gesamtstichprobe ist $\rho = -0,13$ ($p = 0,5003$) beziehungsweise $\rho = -0,02$ ($p = 0,9486$) für die großbritanischen NPOs und $\rho = -0,29$ ($p = 0,2907$) für die deutschen Organisationen. Das heißt, es kann kein statistisch signifikanter Zusammenhang beobachtet werden.

¹⁹³ Für eine tiefergehende Beschreibung und Diskussion des Vorgehens sowie der Unterscheidung verschiedener Mediator-Effekte wird auf BARON/KENNY (1986), URBAN/MAYERL (2008), HENSELER/FASSOTT (2010) und PREACHER/HAYES (2004) verwiesen.

Variable und Mediator (Pfad b). Den letzten Schritt bildet eine multiple Regressionsanalyse, die den kombinierten Einfluss von unabhängiger Variable (Pfad c') und mediierender Variable (Pfad b) auf die abhängige Variable modelliert (vgl. Baron/Kenny 1986, S. 1176; Urban/Mayerl 2008, S. 308ff.). Der Mediator-Effekt, auch als indirekter Effekt bezeichnet, lässt sich dann aus der Differenz der Regressionskoeffizienten ($c - c'$) ablesen und mit dem direkten Effekt, beschrieben durch (c), ins Verhältnis setzen (vgl. Preacher/Hayes 2004, S. 720).

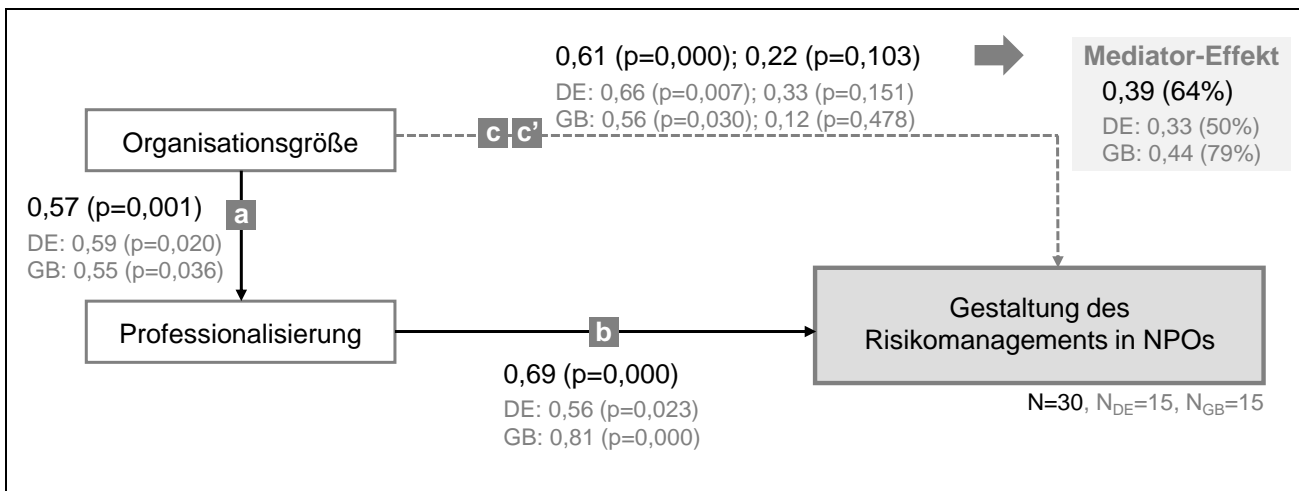


Abbildung III-40: Mediator-Effekt der Professionalisierung¹⁹⁴

Die Ergebnisse für die Untersuchung des Zusammenhangs von Organisationsgröße, Professionalisierung und Ausgestaltung des Risikomanagements im beschriebenen Mediatormodell werden in Abbildung III-40 dargestellt. Im Fokus stehen in erster Linie die Resultate der Gesamtstichprobe, es werden aber wiederum zur Vervollständigung des Bildes die Einzelergebnisse für die beiden Teilsamples angegeben. Die einfache Regressionsanalyse dokumentiert mit $c = 0,61$ ($p = 0,000$) den direkten Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Gestaltung des Risikomanagements. Ähnlich fallen die Ergebnisse im großbritannischen und deutschen Sample mit $c_{GB} = 0,56$ ($p = 0,030$) beziehungsweise $c_{DE} = 0,66$ ($p = 0,007$) aus. Analog bestätigt $b = 0,69$ ($p = 0,000$) für die Gesamtstichprobe beziehungsweise $b_{GB} = 0,81$ ($p = 0,000$) für die großbritannische Vergleichsgruppe und $b_{DE} = 0,56$ ($p = 0,023$) für das deutsche Teilsample den Zusammenhang zwischen Grad der Professionalisierung und dem Risikomanagement-Umfang. Der theoretisch vermutete Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Professionalisierung kommt in der einfachen Regressionsanalyse durch einen Wert von $a = 0,57$ ($p = 0,001$) zum Ausdruck und kann als statistisch signifikant beschrieben werden. Gleichens gilt für beide Teilsamples mit $a_{GB} = 0,55$ ($p = 0,036$) und $a_{DE} = 0,59$ ($p = 0,020$). Wenn der Mediator kontrolliert wird, ergibt sich in der multiplen Regressionsanalyse für die Beziehung zwischen Organisati-

¹⁹⁴ Mit Hilfe der Statistikanwendung R wurden die Koeffizienten der dargestellten Regressionsanalyse ermittelt.

onsgröße und Ausgestaltung des Risikomanagements ein Wert von $c' = 0,22$ ($p = 0,103$) in der Gesamtstichprobe beziehungsweise $c'_{GB} = 0,12$ ($p = 0,478$) im großbritannischen und $c'_{DE} = 0,33$ ($p = 0,151$) im deutschen Sample. Damit beträgt der Mediator-Effekt $c - c' = 0,39$ oder, ins Verhältnis gesetzt zum direkten Effekt der Organisationsgröße, 64%. Das heißt, statistisch kann gezeigt werden, dass der Grad der Professionalisierung den Einfluss der Organisationsgröße mediiert und die Ausgestaltung des Risikomanagements entscheidend mitbeeinflusst. Im Gesamtsample ist der Einfluss der Professionalisierung sogar bedeutender als der der Organisationsgröße. Gleiches gilt in sogar noch ausgeprägterer Weise für die großbritannischen NPOs. Hier beträgt der indirekte Effekt $c_{GB} - c'_{GB} = 0,44$ oder 79%. Etwas schwächer fällt der Mediator-Effekt in der deutschen Vergleichsgruppe mit $c_{GB} - c'_{GB} = 0,33$ und hat mit 50% einen gleichen Anteil am Gesamteffekt, wie der Einfluss der Professionalisierung.

Nach der Beschreibung und Interpretation der Regressionsergebnisse soll noch überprüft werden, ob die gewonnenen Ergebnisse für den Mediator-Effekt statistisch signifikant sind. Als geeignetes Testverfahren wird in der in der Literatur in der Regel die Durchführung des *Sobel-Tests* vorgeschlagen (vgl. Sobel 1982, S. 290ff.; Preacher/Hayes 2004, S. 722; Bühner/Ziegler 2009, S. 694f.; Urban/Mayerl 2008, S. 306f.). Die Ergebnisse sind in Tabelle III-41 dargestellt und bestätigen mit $z = 2,995$ ($0,003$) die statistische Signifikanz der Gesamtstichprobe beziehungsweise mit $z = 2,088$ ($p = 0,037$) für die großbritannische Vergleichsgruppe und $z = 1,800$ ($p = 0,072$) für die deutschen Organisationen. Wie PREACHER/HAYES herausstellen, wird die praktische Einsetzbarkeit des Sobel-Tests jedoch durch zwei Aspekte eingeschränkt. Einerseits ist dies, dass der Sobel-Test von großen Stichprobenumfängen ausgeht und auf einer Normalverteilungsannahme basiert (vgl. Preacher/Hayes 2004, S. 718; Bühner/Ziegler 2009, S. 694f.). Vor diesem Hintergrund und zur Umgehung dieser Schwachstellen, wurde das *Preacher-Hayes-Bootstrap-Verfahren* entwickelt, was sich gerade auch wie im vorliegenden Fall für kleine Stichproben eignet: „It also produces a test that is not based on large-sample theory, meaning it can be applied to small samples with more confidence“ (vgl. Preacher/Hayes 2004, S. 722).¹⁹⁵

	N	Sobel-Test		Preacher-Hayes Bootstrap (10.000 Iterationen)			
		z	p (2-seitig)	μ	p (> μ)	CI 2,5%	CI 97,5%
Großbritannien	15	2,088	0,037	0,62	0,470	0,103	2,207
Deutschland	15	1,800	0,072	0,39	0,468	0,114	0,978
Stichprobe	30	2,995	0,003	0,43	0,485	0,221	0,809

Tabelle III-41: Überprüfung des Mediator-Effekts mit Sobel-Test und Preacher-Hayes-Bootstrap¹⁹⁶

¹⁹⁵ PREACHER/HAYES geben zwar keine explizite Mindestgröße für die Verwendung des Preacher-Hayes-Bootstrap-Verfahren an, jedoch basieren die Beispielrechnungen in der Arbeit, in der sie dieses Verfahren präsentieren, auf einer Samplegröße von $N = 30$ und produzieren im Vergleich mit anderen Ansätzen superiore Ergebnisse (vgl. Preacher/Hayes 2004, S. 721ff.).

¹⁹⁶ Sowohl der Sobel-Test als auch das Preacher-Hayes-Bootstrap-Verfahren wurden mit Hilfe der Statistikanwendung R durchgeführt.

Die Ergebnisse des Preacher-Hayes-Bootstrap-Verfahrens sind ebenfalls in Tabelle III-41 dargestellt. Sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die beiden Vergleichsgruppen zeigen die Grenzen der 2,5% und 97,5% Konfidenzintervalle, dass der indirekte Effekt von 0 abweicht und damit, ausgehend von einem 95%igen Konfidenzniveau, als statistisch signifikant angesehen werden kann.

2.3 Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern

Im Zentrum der quantitativen Analyse stehen, aus ressourcentheoretischer Sicht, in erster Linie die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den zentralen Finanzierungsquellen der Organisation und der Ausgestaltung des Risikomanagements. Wie die Diskussion der qualitativen Beobachtungen gezeigt hat, finden sich Anzeichen, die die Vermutung bestätigen, dass NPOs entsprechend der Theorie des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes dazu neigen, die Erwartungen von strategisch relevanten Ressourcengebern in die organisatorische Planung und Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses einzubeziehen (vgl. Froelich 1999, S. 247; Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 8).

Im Sinne der in Kapitel II.C.2.3 aufgeworfenen dritten Forschungsfrage (FF3) soll im Folgenden quantitativ der individuelle Zusammenhang zwischen den maßgeblichen Finanzierungsquellen der Leistungsentgelte, Zuwendungen sowie Spenden und den Auswirkungen auf das Risikomanagement analysiert werden. Zur Beschreibung der Abhängigkeitsbeziehung wird der Korrelationskoeffizient berechnet, mit dem Umfang des Risikomanagements als abhängige Variable und den Finanzierungsquellen als unabhängige Variable. Wie in den vorhergehenden Auswertungen wird gemäß der Definitionen in Kapitel III.A.3.6 die Risikomanagement-Ausprägung auf einer Skala mit Werten von (1) bis (3) dargestellt. Für die drei untersuchten Finanzierungsquellen wird jeweils der prozentuale Anteil an den Gesamteinnahmen berechnet, was einer Abbildung auf einer Intervallskala mit möglichen Werten zwischen (0) und (1) entspricht.

Zur Bestimmung der Intensität der einzelnen Abhängigkeitsbeziehungen wird der *Korrelationskoeffizient nach Spearman* errechnet. Als Grund für die Wahl des Korrelationsmaßes nach Spearman spricht auch in diesem Kontext die Eignung für kleine Stichproben und der Mangel an Kenntnissen über die zugrundeliegende Form der Verteilung (vgl. Barnes/Lewin 2005, S. 226; Banasiewicz 2013, S. 169f.).

	N	Leistungsentgelte		p (2-seitig)
		Spearman ρ	S	
Großbritannien	15	0,47	299,13	0,0801
Deutschland	15	0,47	295,27	0,0751
Stichprobe	30	0,52	2.170,67	0,0034

Tabelle III-42: Korrelation von Leistungsentgelten und Risikomanagement¹⁹⁷

¹⁹⁷ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

Die Ergebnisse für den Zusammenhang zwischen Leistungsentgelten und der Ausgestaltung des Risikomanagements sowie die Resultate des Tests von Spearman sind in Tabelle III-42 wiedergegeben. So lässt sich für die Gesamtstichprobe mit einem Wert von $\rho = 0,52$ ein moderat positiver Zusammenhang zeigen (vgl. Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375). Mit $p = 0,0034$ und unter Annahme eines Signifikanzniveaus von $p \leq 0,05$ kann die Nullhypothese, dass beide Konstrukte unabhängig voneinander sind, abgelehnt und von einer Abhängigkeitsbeziehung ausgegangen werden (vgl. Field/Miles/Field 2012, S. 187; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110). Prinzipiell erzielen sowohl das großbritannische als auch das deutsche Teilsample ähnliche Ergebnisse mit Werten von $\rho = 0,47$ ($p = 0,0801$) beziehungsweise $\rho = 0,47$ ($p = 0,0751$). Es ist jedoch anzumerken, dass in beiden Vergleichsgruppen knapp das Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ verfehlt wird, in beiden Fällen die Werte jedoch bei einem Niveau von $p \leq 0,10$ im Ablehnungsbereich liegen (vgl. Bourier 2011, S. 294). Im Gesamtergebnis kann jedoch von quantitativer Seite die Vermutung unterstützt werden, dass mehr „business-like“ NPOs, also Organisationen mit einem höheren Anteil an Leistungsentgelten an den Einnahmen, in ihrer Ausgestaltung des Risikomanagements dem erwerbswirtschaftlichen Sektor näher stehen und sich nach dort etablierten „Best Practices“ ausrichten beziehungsweise modellieren.

	Zuwendungen			
	N	Spearman ρ	S	p (2-seitig)
Großbritannien	15	0,23	432,85	0,4158
Deutschland	15	0,07	518,11	0,7910
Stichprobe	30	0,07	4.167,02	0,7016

Tabelle III-43: Korrelation von Zuwendungen und Risikomanagement¹⁹⁸

Analog zur Überprüfung des Einflusses der Leistungsentgelte wird der Zusammenhang zwischen Zuwendungen und der Ausgestaltung des Risikomanagements getestet. Der Korrelationskoeffizient und die Ergebnisse des Tests von Spearman sind in Tabelle III-43 dargestellt. Weder für die gesamte Stichprobe noch für eine der beiden Vergleichsgruppen kann ein signifikanter Zusammenhang beobachtet werden. Für die Gesamtstichprobe liegt der Wert von $\rho = 0,07$ dicht an dem „Idealwert“ von 0 der Unabhängigkeit zweier Variablen. Konsequenterweise ist in diesem Fall mit $p = 0,7016$ die Nullhypothese nicht abzulehnen. Gleiches gilt auch für das Teilsample der deutschen NPOs mit einem Korrelationskoeffizienten von $\rho = 0,07$ ($p = 0,7910$). Bestenfalls in der großbritannischen Vergleichsgruppe kann mit einem Wert von $\rho = 0,23$ ($p = 0,4158$) ein schwacher Zusammenhang ausgemacht werden (vgl. Rovai/Baker/Ponton 2014, S. 375). Dieser kann jedoch nicht als statistisch signifikant beurteilt werden. In Folge dessen kann die quantitative Analyse keinen Beitrag zur Bestätigung eines Zusammenhangs zwischen der Finanzierungsquelle der Zuwendungen und

¹⁹⁸ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

der Ausgestaltung des Risikomanagements liefern. Das Ergebnis ist weder für die Gesamtstichprobe noch die Teilsamples in Großbritannien beziehungsweise Deutschland eindeutig und lässt keine klare Tendenzaussage zu. Insofern scheint ein individuelles Abhängigkeitsverhältnis zwischen der jeweiligen NPO und dem Zuwendungsgeber zu dominieren.

Als letzte Finanzierungsquelle sollen Spenden nach dem gleichen Schema untersucht werden. Sowohl der Korrelationskoeffizient als auch die Spearman-Test-Statistik ist in Tabelle III-44 wiedergegeben. Für die gesamte Stichprobe kann ein schwach bis moderat negativer Zusammenhang detektiert werden. Der Korrelationskoeffizient beträgt $\rho = -0,27$. Mit einem $p = 0,1556$ wird zwar sowohl ein Signifikanzniveau von $p \leq 0,05$ als auch $p \leq 0,10$ verfehlt, dennoch kann eine statistische Abhängigkeitsbeziehung nicht ausgeschlossen werden, insbesondere wenn die anderen beiden Vergleichsgruppen mit in die Beurteilung einbezogen werden (vgl. Bourrier 2011, S. 294). So lassen sich sowohl im großbritannischen als auch im deutschen Teilsample tendenziell stärkere Korrelationskoeffizienten beobachten mit Werten von $\rho = -0,43$ ($p = 0,1074$) beziehungsweise $\rho = -0,38$ ($p = 0,1648$), die auf einen moderat negativen Zusammenhang hindeuten. Aus interpretativer Sicht kann somit vermutet werden, dass Organisationen mit zunehmender Abhängigkeit von Spenden ihre Risikomanagement-Aktivitäten reduzieren. Vor dem Hintergrund der nur schwach bis moderaten Abhängigkeit der untersuchten Variablen kann dies nicht zwangsläufig als ausschließlich einfache Wirkungsbeziehung verstanden werden, sondern muss ebenfalls im Gesamtkontext anderer Einflüsse interpretiert werden (vgl. Lachmann 2011, S. 178).

	Spenden			
	N	Spearman ρ	S	p (2-seitig)
Großbritannien	15	-0,43	802,18	0,1074
Deutschland	15	-0,38	771,65	0,1648
Stichprobe	30	-0,27	5.690,20	0,1556

Tabelle III-44: Korrelation von Spenden und Risikomanagement¹⁹⁹

¹⁹⁹ Die dargestellte Statistik des Tests von Spearman wurde mit der Statistikanwendung R ermittelt.

IV Diskussion der empirischen Ergebnisse

A Determinanten des Risikomanagements in NPOs

1 Wissenschaftlicher Beitrag zum Forschungsfeld

1.1 Ergebnissynopse identifizierter Wirkungszusammenhänge

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Ergebnisse der empirischen Studie sowohl aus qualitativer als auch quantitativer Sicht intensiv durchleuchtet. Die zentralen Beobachtungen sollen in den weiteren Ausführungen im Kontext der empirischen NPO-Forschung und Risikomanagement-Literatur, die ausgehend von einer integrierten Perspektive von Institutionalismus und Ressourcen-Dependenz-Ansatz den theoretischen Ansatzpunkt der Untersuchung bilden (Kapitel II.C.2), systematisch interpretiert und diskutiert werden. Gleichzeitig gilt es insbesondere auch, potenzielle theoriebezogene Implikationen aufzuzeigen und gezielt zu hinterfragen. Eine solche Kontrastierung der gewonnenen inhaltlichen Erkenntnisse mit bestehenden Theorien und Konzepten ist nicht nur für theoretische Forschungsarbeiten relevant, sondern etabliert sich auch zunehmend für die Evaluierung von empirischen Arbeiten als bedeutsames Kriterium (vgl. Ebster/Stalzer 2013, S. 219f.; Endenich 2012, S. 276; Scapens/Bromwich 2010, S. 280f.). Die Basis einer systematischen Reflektion der erzielten Untersuchungsergebnisse soll zunächst ein Abgleich mit dem bestehenden Forschungskanon und eine strukturierte Synopse der identifizierten Zusammenhänge von Einflussfaktoren und Ausgestaltung des Risikomanagements bilden.

Die erste Forschungsfrage (FF1) nach der Bedeutung regulatorischer Rahmenbedingungen auf die Risikomanagement-Implementation in NPOs wurde aus mehreren verschiedenen Perspektiven betrachtet und mit unterschiedlichen Methoden analysiert. Bei der Darstellung des Status quo und der inhaltlichen Aufarbeitung der Prozessschritte des Risikomanagements sowie der komprimierten Dokumentation der Häufigkeiten und Mittelwerte bestimmter Ausgestaltungsmerkmale konnte beobachtet werden, dass die untersuchten großbritannischen NPOs über ein umfangreicheres Risikomanagement verfügen als die deutsche Vergleichsgruppe (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 187; Gläser/Laudel 2010, S. 198). Darüber hinaus konnte eine höhere Ähnlichkeit der Implementation und der verwendeten Methoden bei den Organisationen in Großbritannien festgestellt werden, inhaltlich bestätigt durch größere Schnittmengen bei den internen Prozessabläufen und quantitativ beschrieben durch eine niedrigere Standardabweichung der Risikomanagement-Typen. Durch statistische Tests konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass sowohl die Unterschiede der Homogenität (Varianz) als auch der Ausgestaltung (Mittelwert) des Risikomanagements in den beiden Vergleichsgruppen signifikant und überzufällig sind (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 602; Lauth/Pickel/Pickel 2009, S. 110).

Diese Beobachtungen wurden auch durch die Auswertung der durchgeführten Interviews mit dem Fokus auf motivierende Umsetzungsfaktoren weiter manifestiert und vertiefend erklärt (vgl. Creswell/Plano Clark 2011, S. 71f.; Wrona/Wappel 2010, S. 4). Als zentrale Treiber und Wirkungsmechanismen konnten so vor allem zwangsisomorphistische Charakteristika aufgedeckt werden, die gleichzeitig mit normativen Tendenzen koinzidierten beziehungsweise diese maßgeblich initiierten. Die Ergebnisse bestätigen somit aus verschiedenen Perspektiven grundsätzlich die theoriegeleitete Vermutung, dass regulatorische Rahmenbedingungen als makrosoziale Kräfte die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs beeinflussen (vgl. Fernandez 2008, S. 115). Wie sich in den Interviews zeigte, sind NPOs angewiesen auf die „ability ... to conform to, and become legitimated by, environmental institutions“ (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 352).

Gleichzeitig decken sich die Beobachtungen einer gegenseitigen Ergänzung von koerziven Mechanismen beziehungsweise Auswirkungen eines Zwangsisomorphismus auf die Gestaltung des Risikomanagements und normativen Anpassungsprozessen mit anderen empirischen Untersuchungen im NPO-Bereich. Eine ähnliche Beobachtung des indirekten Einflusses und antizipativen Verhaltens von Organisationen und deren Anpassung an Erwartungen von strategisch relevanten Akteuren wie den Regulator, machen in anderen Bereichen etwa auch MEYER/SCOTT/STRANG bei der Untersuchung administrativer Komplexität in NPOs (vgl. Meyer/Scott/Strang 1987, S. 186ff.). ABZUG/GALASKIEWICZ untersuchen die Ausgestaltung des Boards der Organisation auf Homogenitätstendenzen und finden in den analysierten Organisationen „tactics to please authorities and institutional gatekeepers“, identifizieren aber insbesondere auch die formale Berufsausbildung und den kulturellen Hintergrund als kritische Konstituenten von Anpassungsprozessen (vgl. Abzug/Galaskiewicz 2001, S. 67f.). Die Schlussfolgerung der größeren Homogenität im Verhalten und der Anwendung ähnlicher Management-Techniken als Ergebnis externer Einflüsse konkordiert darüber hinaus mit weiteren ähnlichen Beobachtungen in anderen Bereichen betriebswirtschaftlicher Ausgestaltungsfragen der NPO-Forschung (vgl. Bies 2010, S. 1065; Abzug/Galaskiewicz 2001, S. 69; Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 15). So steht bei VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS die Frage nach der Ausgestaltung der externen Berichterstattung im Vordergrund der Betrachtung und sie können Anhaltspunkte finden, dass eine Veränderung regulatorischer Anforderungen die Rechnungslegung beeinflusst und harmonisiert, was sie insbesondere auf koerzive und zeitlich versetzt folgende normative Einflüsse zurückführen (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 18).²⁰⁰ In Abbildung IV-1 werden die festgestellten Zusammenhänge und deren theoretische Erklärungsansätze noch einmal zusammenfassend schematisch dargestellt.

²⁰⁰ Den Hintergrund der Untersuchung von VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS bilden weitreichende regulatorische Veränderungen in der finanziellen Berichterstattung für NPOs in Belgien und die Reaktionen der betroffenen Organisationen hierauf (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 19).

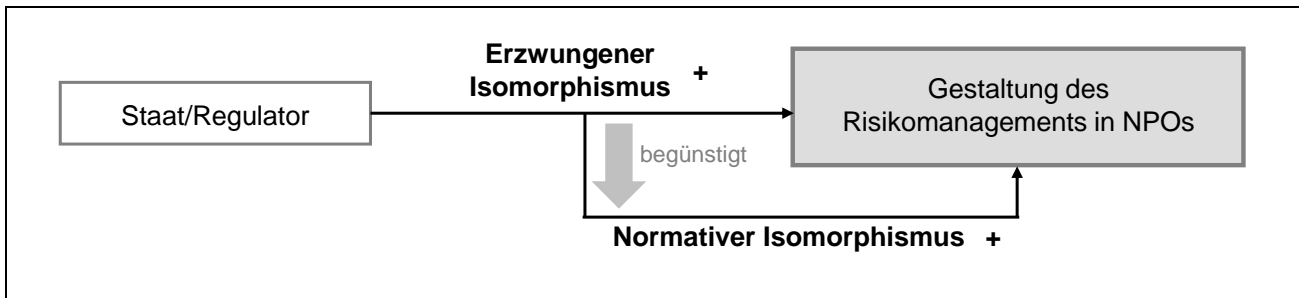


Abbildung IV-1: Zusammenhang regulatorischer Einfluss und Risikomanagement

Die zweite Forschungsfrage (FF2) nach dem Einfluss des Grades der Professionalisierung auf die Ausgestaltung des Risikomanagements wurde im Rahmen der empirischen Untersuchung ebenfalls sowohl inhaltlich als auch methodisch aus mehreren Perspektiven beleuchtet. Dabei wurde insbesondere auch das Zusammenwirken der Professionalisierung mit den Aspekten der strategischen Positionierung der NPO sowie deren Organisationsgröße untersucht. Als zentrale Erkenntnis bestätigen aus Sicht des methodenintegrativen Ansatzes sowohl die quantitative Untersuchung als auch die anschließende qualitative Auswertung der Daten einen positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der Professionalisierung und dem Umfang des Risikomanagements (vgl. Wrona/Wappel 2010, S. 4; Miles/Huberman 1994, S. 41). Die Kommentare der Gesprächspartner und tiefergehende inhaltliche Auswertung in den großbritannischen und deutschen NPOs unterstützen darüber hinaus den theoretisch hergeleiteten und vermuteten Wirkungsmechanismus eines normativen Isomorphismus. Es können normative Einflüsse und Wirkungsketten auf mehreren Ebenen aufgedeckt werden. Im Einzelnen sind dies der berufliche Hintergrund und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowohl auf Geschäftsführungs- als auch auf Leitungsebene, Verbände, Weiterbildungseinrichtungen und externe Berater (vgl. Regnet 2002, S. 110f.; DiMaggio/Powell 1983, S. 150). Mit Blick auf das Zusammenwirken von Kontrollgremien, Geschäftsführung und Leitungsebene konnte gezeigt werden, dass die fachliche Expertise bei allen Entscheidungsorganen relevant und notwendig ist, aber zusätzlich persönliche Präferenzen beziehungsweise Prioritäten eine kritische Rolle spielen.

Eine gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Entscheidungsträger deckt sich auch mit Beobachtungen, die MACINDOE/BARMAN im Kontext der Einführung von Instrumenten des Performance Measurements in NPOs machen (vgl. MacIndoe/Barman 2013, S. 730f.). Neben dem vermuteten normativen Isomorphismus konnten auch mimetische Anpassungsprozesse identifiziert werden, die den normativen Wirkungsmechanismus unterstützen und verstärken. So führen gerade externe Berater und Personalfluktuation zwischen NPOs sowie im Besonderen auch zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPOs zu einer Übernahme und Imitation von Konzepten, die etablierte Risikomanagement-Praktiken einschließen (vgl. Armbrüster/Banzhaf/Dingemann 2010, S. 113; Elšik 1996, S. 337f.). Gleiches konnte für die Existenz anderer grundlegender Managementmethoden der Erwerbswirtschaft identifiziert werden, und dass diese

unmittelbar auf die Implementation des Risikomanagements ausstrahlen (vgl. Miebach 2006, S. 88). Die gefundenen Ergebnisse replizieren beziehungsweise bestätigen somit im Kontext des Risikomanagements Beobachtungen des Teils der NPO-Forschung, der Professionalisierung eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung interner Prozesse zuordnet. Hierzu gehören neben LEROUX/WRIGHT und NEZHINA/BRUDNEY, die dem „education level“ beziehungsweise der „formal education and membership in professional associations“ eine entscheidende Bedeutung bei der Anpassung von Governance-Anforderungen zuweisen, auch BALDUCK/VAN ROSSEM/BUELENS und WINAND/RIHOUX/ROBINSON/ZINTZ, die bei der Untersuchung von Sportvereinen neben weiteren Kompetenzkriterien gerade die Professionalität und administrativen Fachkenntnisse des Managements als zentrales Element für eine bessere Performance identifizieren (vgl. LeRoux/Wright 2010, S. 581; Nezhina/Brudney 2010, S. 287; Balduck/Van Rossem/Buelens 2010, S. 228f.; Winand/Rihoux/Robinson/Zintz 2013, S. 755f.). Mit Blick auf die Strategieimplementierung und Wahrnehmung von Überwachungsaufgaben in NPOs kommen BROWN/HILLMAN/OKUN zu ähnlichen Schlussfolgerungen und heben zusätzlich den Einfluss kontinuierlicher Weiterbildung hervor (vgl. Brown/Hillman/Okun 2012, S. 153f.). Aufgrund des gewählten qualitativen Ansatzes und der inhaltlich weiterreichenden Definition der Professionalisierung, gibt die vorliegende Studie jedoch einen tieferen Einblick in interne Prozesse, indem auch das Zusammenspiel verschiedener Entscheidungsorgane thematisiert wird und begleitende „Katalysatoren“, wie die sektorübergreifende Personalfluktuation, das Vorhandensein anderer Management-Methoden und der Einfluss von externen Beratern, aufgedeckt werden.

Als Einflussfaktor auf den Grad der Professionalisierung wurde ex-ante theoriegeleitet auch die Organisationsgröße identifiziert. Qualitative und quantitative Analyse kommen zu der konkludenten Feststellung, dass diese einen nachhaltigen Einfluss auf die Gestaltung des Risikomanagements hat. In der qualitativen Datenauswertung wird durch die Ausführungen der Experten die Brücke von der Organisationsgröße zur Professionalisierung geschlagen, indem erklärt wird, dass die Organisationsgröße nicht nur das Risikoprofil beeinflusst und umfangreichere spezialisierte technische Hilfsmittel sowie Personalressourcen mit sich bringt, sondern auch eher die Einbindung von professionellen externen Beratern erlaubt (vgl. Kieser/Ebers 2006, S. 225; von Eckardstein/Mayerhofer 2001, S. 240). Diese inhaltlich von den Gesprächspartnern beschriebene Wirkungsbeziehung wird auch im quantitativen Mediatormodell bei der Untersuchung der Abhängigkeit des Risikomanagements von der Organisationsgröße reflektiert, in dem ein signifikanter mediierender Einfluss der Professionalisierung dokumentiert werden kann. Dabei fällt auf, dass der Mediator-Effekt in großbritannischen NPOs größer ausfällt als in deutschen Organisationen, das heißt, diese sind weniger abhängig von der Organisationsgröße. O'HALLORAN/MCGREGOR-LOWNDES/SIMON beschreiben in diesem Kontext den Regulator in Großbritannien als „valued source of support, particularly to smaller charities, by making available specialist expertise on the complexities of risk management“ (vgl.

O'Halloran/McGregor-Lowndes/Simon 2008, S. 214). Insofern kann vermutet werden, dass der Regulator durch die Bereitstellung von Spezialwissen auch einen Anteil an der Abmilderung des Größeneffekts in Großbritannien hat. Insofern konkretisiert die Beobachtung der Untersuchung, die der Organisationsgröße eine mediiierende Rolle zuweist, die Aussagen anderer empirischer Studien im NPO-Bereich. Dort werden die sich widersprechenden Aussagen getroffen, dass der Organisationsgröße bei der Implementation von betriebswirtschaftlichen Methoden entweder so gut wie gar keine oder eine zentrale Funktion zukommt. So stellen etwa VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS bei der Umsetzung von externen Rechnungslegungsanforderungen fest, dass die „size of the organization itself is not significant“ (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 18). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen entgegen ihrer initialen Vermutung DA COSTA CARVALHO/CAMÕES/JORGE/FERNANDES, die sogar eher einen negativen Einfluss der Organisationsgröße auf die Umsetzung von Buchhaltungspraktiken in portugiesischen NPOs feststellen. Als potenzielle Gründe führen sie „organizational complexity, conservative practices, and aversion to change“ an (vgl. Da Costa Carvalho/Camões/Jorge/Fernandes 2007, S. 12). Im Gegensatz dazu gehört die Organisationsgröße bei der empirischen Untersuchung von NEZHINA/BRUDNEY zu einem der wenigen Faktoren, der einen statistisch relevanten Einfluss auf die Implementation von Kontrollstrukturen und Transparenzstandards hat (vgl. Nezhina/Brudney 2010, S. 292).²⁰¹ Gleiches gilt auch für die Studien von WINAND/RIHOUX/ROBINSON/ZINTZ, GUO/BROWN/ASHCRAFT/YOSHIOKA/DONG und OSTROWER/STONE, die neben der Organisationsgröße als Einflussfaktor auch den Wirkungsweg über eine grundsätzlich bessere fachliche Personalausstattung bei größeren NPOs herstellen beziehungsweise hypothetisieren (vgl. Winand/Rihoux/Robinson/Zintz 2013, S. 755; Guo/Brown/Ashcraft/Yoshioka/Dong 2011, S. 249; Ostrower/Stone 2010, S. 912). Neben der Personalausstattung weisen GUO/BROWN/ASHCRAFT/YOSHIOKA/DONG darüber hinaus auch auf die Bedeutung technischer Kenntnisse und Ressourcen als kritische Einflussgröße hin: „Information technology changes the way work is organized and managed, and therefore challenges public and nonprofit organizations to recruit and hire people with a new set of skills and orientations in response to these changes“ (vgl. Guo/Brown/Ashcraft/Yoshioka/Dong 2011, S. 249; Saidel/Cour 2003, S. 22f.). Mit Ausnahme der Untersuchung von WINAND/RIHOUX/ROBINSON/ZINTZ, ist jedoch die überwiegende Anzahl der Studien im NPO-Bereich, die Organisationsgröße und den Zusammenhang mit der Professionalisierung untersuchen, quantitativ ausgerichtet und daher nicht in der Lage, interne Prozesse und Wirkungsketten in der Art und Tiefe aufzuzeigen, wie es die vorliegende Studie präsentiert und so die Auswirkungen dieses Einflussfaktors kontextspezifisch zu evaluieren beziehungsweise zu erklären (vgl. Winand/Rihoux/Robinson/Zintz 2013, S. 747;

²⁰¹ LEROUX/WRIGHT gehen in ihrer quantitativ ausgerichteten empirischen Untersuchung sogar soweit, dass sie Organisationsgröße und den fachlichen Hintergrund der Geschäftsleitung als Maßstab zur Bewertung der Professionalisierung der analysierten NPOs heranziehen (vgl. LeRoux/Wright 2010, S. 578).

Ostrower/Stone 2010, S. 905; Nezhina/Brudney 2010, S. 284; Guo/Brown/Ashcraft/Yoshioka/Dong 2011, S. 255).

Bei der Analyse der Strategie als weiteren Einflussfaktor auf das Risikomanagement und den Grad der Professionalisierung kommen qualitative und quantitative Datenauswertung, wie bei der Beurteilung der Organisationsgröße, zu ähnlichen Schlussfolgerungen. Dem methodischen Ansatz entsprechend generiert die qualitative Untersuchung jedoch auch hier wieder plastischere und inhaltsreichere Erkenntnisse (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 10; Sosin 2012, S. 1235f.). So bestätigen die befragten Experten, dass prinzipiell eine Verbindung zwischen der strategischen Planung und organisationsindividuellen Risiken, die im Zusammenhang mit der Mission zu sehen sind, besteht, auch wenn diese nicht zwangsläufig als sehr intensiv oder präskriptiv beschrieben werden kann. Ebenfalls werden zumindest zum Teil bewusst Diversifikationsstrategien mit Blick auf die Finanzierungsquellen berücksichtigt. Im Einklang mit dieser sehr losen Beschreibung der inhaltlichen Verbindung, kann ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen strategischen Finanzierungsentscheidungen und der Professionalisierung auf der einen Seite und der Ausgestaltung des Risikomanagements auf der anderen Seite nicht nachgewiesen werden. Insofern kann konstatiert werden, dass zwar, wie die Experten es beschreiben, ein tendenzieller Zusammenhang zwischen der Professionalisierung und Strategieentwicklung besteht, die Verbindungen zur Ausgestaltung des Risikomanagements oder spezifischen Steuerungsmaßnahmen des Risikomanagements nur schwach ausgeprägt sind. Insofern decken sich die gefundenen Ergebnisse grundsätzlich mit anderen Studien im NPO-Bereich, die den Einfluss der Strategie auf die Professionalisierung thematisieren. Einen Zusammenhang identifizieren etwa MORRISON/SALIPANTE und JÄGER/KREUTZER in den von ihnen gewählten Fallstudien durch die Wirkung und Einbindung von internen und externen „specialists“, die durch ihre „expertise in strategy making ... professional concepts, instruments, and languages“ in die Organisation hineinragen und dadurch den Grad der Professionalisierung erhöhen (vgl. Morrison/Salipante 2007, S. 214; Jäger/Kreutzer 2011, S. 1021).

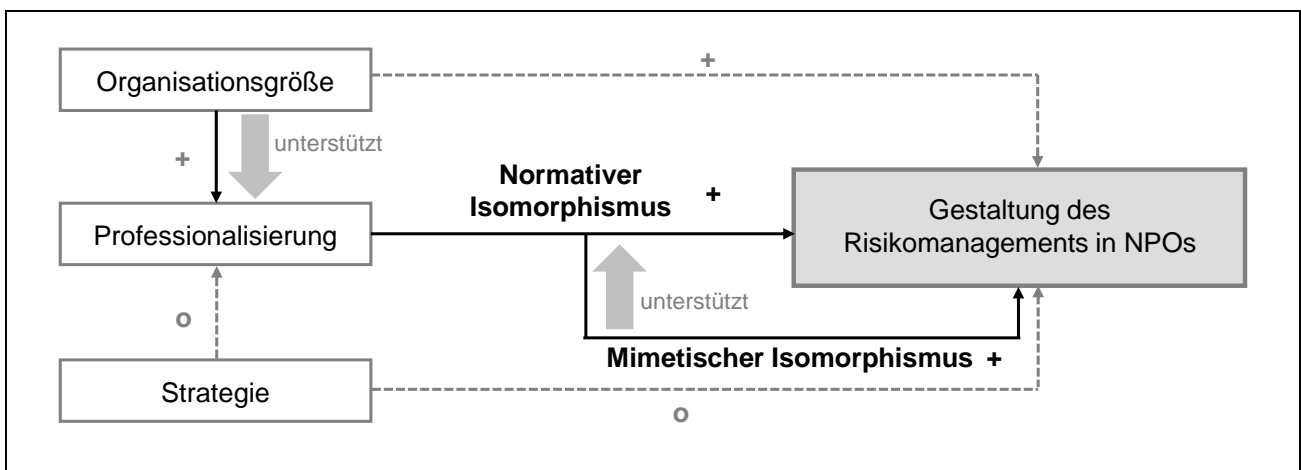


Abbildung IV-2: Zusammenhang Professionalisierung und Risikomanagement

Die untersuchten Zusammenhänge im Kontext der Professionalisierung sowie die gefundenen Relationen stellt zusammenfassend Abbildung IV-2 grafisch dar.

Analog des Vorgehens bei der Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen wurde die dritte Forschungsfrage (FF3) sowohl durch eine qualitative Auswertung der gewonnenen Daten als auch aus statistisch-konfirmatorischer Sicht untersucht (vgl. Miles/Huberman 1994, S. 41). Im Mittelpunkt des Interesses stand dabei der Aspekt, inwieweit NPOs bei der Ausgestaltung des Risikomanagements auf die Erwartungen und Präferenzen strategisch fundamentaler Ressourcen reagieren. Als alle NPOs überragendes Thema konnte, unabhängig von der Art der Finanzierung, die Bedeutung der Reputation und das Interesse an der Außendarstellung der Organisation beobachtet werden. Diese nimmt insbesondere bei spendensammelnden Organisationen eine Schlüsselfunktion ein, da die Reputation, wie auch die Arbeiten von BENNETT/GABRIEL und BEKKERS/WIEPKING dokumentieren, einen erheblichen Einfluss auf das Spendenverhalten ausübt (vgl. Bennett/Gabriel 2003, S. 276; Bekkers/Wiepkink 2011, S. 924). Wie der Ressourcen-Dependenz-Ansatz prognostiziert, werden NPOs im Sinne einer interaktiven Gestaltung des Verhältnisses zu ihren kritischen Ressourcengebern deren Erwartungen in die organisatorische Ausgestaltung miteinbeziehen und die Abhängigkeitsbeziehung proaktiv gestalten. In Übereinstimmung mit dieser Logik konnte die qualitative Datenauswertung zeigen, dass vor allem spendensammelnde NPOs zur positiven Beeinflussung ihrer Reputation die Perspektiven von Spendern mit Blick auf die Ausgestaltung des Risikomanagements berücksichtigen (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 173; Kong/Farrell 2010, S. 245; Littich 2007, S. 335). Wie die Kommentare der Experten nahelegen, hängt damit der konkrete Impuls zum Umfang der Implementation, der von dieser kritischen Ressource ausgeht, von zwei Faktoren ab. Einerseits ist dies die Einstellung der Spender selber zum Thema Risikomanagement und zum zweiten deren individuelle Bedeutung für die NPO. Da oftmals NPOs einen breiten fluktuierenden Spenderstamm haben, mit einer Vielzahl von Einzelspendern, sind beide Faktoren in der Regel schwach ausgeprägt. Wie FROELICH unterstellt, hat der individuelle Spender nur ein bedingtes Interesse an spezifischen Management-Praktiken wie etwa dem Risikomanagement und sein Einfluss ist darüber hinaus limitiert (vgl. Froelich 1999, S. 251; Hodge/Piccolo 2005, S. 17). Ähnlich kommentieren mit Blick auf die externe Rechnungslegung auch VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS einen „lack of interest in financial information by private donors“ beziehungsweise rücken in den Mittelpunkt die Frage, inwieweit einzelne Spender in der Lage sind, bereitgestellte Informationen kritisch auszuwerten und in ihre Entscheidungen einzubeziehen (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 19f.). Sie argumentieren: „If the statements are not read by donors, there is no pressing necessity for organizations to file compliant financial statements“ (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 15). Als Ergebnis der qualitativen Analyse und der Auswertung der Aussagen der Experten wurde in Übereinstimmung mit Anhaltspunkten aus der Literatur konkludiert, dass spendensammelnde Organisationen zu einem weniger ausgeprägten Risikomanagement

tendieren. Diese Tendenz konnte in der quantitativen Untersuchung bestätigt werden, die einen negativen Zusammenhang zwischen Anteil an Finanzierung durch Spenden und Umfang des Risikomanagements dokumentiert.

Entlang der gleichen Argumentationskette wurde aus den qualitativen Daten der Einfluss von Zuwendungsgebern entwickelt, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen. Wie die Kommentare der Experten indizieren, besteht in vielen Fällen eine Abhängigkeit von einem oder nur sehr wenigen öffentlichen Einrichtungen, die tendenziell ein Interesse an der Implementation von geeigneten Maßnahmen des Risikomanagements haben. Darüber hinaus sind verwaltungsnahe NPOs oft auch durch enge organisationale und personelle Verflechtungen charakterisiert (vgl. Carpenter/Feroz 2001, S. 569ff.; Zauner 2007, S. 148f.). Diese Beobachtungen decken sich prinzipiell mit anderen Studien im NPO-Bereich. So identifizieren beispielsweise VERSCHUERE/DE CORTE und JUNG/MOON bei ihrer Untersuchung von Entscheidungsprozessen in NPOs, dass sowohl „strategic decision“ als auch „working procedures“ maßgeblich vom Einfluss zentraler Zuwendungsgeber abhängen (vgl. Verschuere/De Corte 2014, S. 304; Jung/Moon 2007, S. 220). VERSCHUERE/DE CORTE schlussfolgern, dass „NPOs that have closer financial connections with government face more pressure to adhere to accountability standards imposed by that same government“ (vgl. Verschuere/De Corte 2014, S. 304). SUÁREZ geht noch einen Schritt weiter und argumentiert proaktiv, dass NPOs, die „standard management strategies“ zur Erzielung ihrer Mission einsetzen auch eher Zuwendungen erhalten (vgl. Suárez 2011, S. 307). Den theoretischen Anknüpfungspunkt bildet in allen der genannten Untersuchungen, wie in der vorliegenden Studie, der Ressourcen-Dependenz-Ansatz. Während die Kommentare einiger Experten einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil von Zuwendungen an den Gesamteinnahmen und der Ausgestaltung des Risikomanagements zu bestätigen scheinen, liefert die quantitativ-statistische Analyse keine unterstützenden Resultate. So lässt sich keine entsprechende Korrelation detektieren, was unter Umständen für eine individuelle Abhängigkeitsbeziehung zwischen Zuwendungsgeber und NPO spricht. Ähnliche Beobachtungen machen auch CHEW/OSBORNE bei der Untersuchung der strategischen Positionierung von NPOs indem sie feststellen, dass der Einfluss von Zuwendungsgebern durch das individuelle Verhältnis geprägt ist und hier vor allem ob die Zuwendungsgeber als Partner mit dem Ziel des Erhalts von organisationaler Unabhängigkeit und Eigenständigkeit der Organisation oder dominierende Anweisungsgeber gegenüberreten (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 43). Auf individuelle Wirkungsmechanismen und Beziehungsgeflechte zwischen Zuwendungsgebern und NPOs machen auch NIKOLIC/KOONTZ ausgehend von einer komparativen longitudinalen Fallstudie aufmerksam. So konkludieren sie, dass „pathways are not uniform across grant recipients“ und dass begleitende Faktoren, wie Mission, Strategie und die Zusammensetzung der Geschäftsleitung ebenso eine bedeutende Rolle spielen. Darüber hinaus stellen sie fest, dass sich sowohl Intensität als auch Wirkung über die Zeit verändern können (vgl. Nikolic/Koontz 2008, S. 460).

Während bei der primären Finanzierung durch Zuwendungen und Spenden die Ressourcengeber zentrale Akteure sind, konnte für den Einfluss der Finanzierungskomponente der Leistungsgelte ein anderer Wirkungsmechanismus identifiziert werden. So legen personelle wie prozessbezogene Aspekte eine größere Nähe zum erwerbswirtschaftlichen Sektor nahe, in dessen Folge „business-like“ NPOs dazu tendieren, entsprechend „Best Practices“ aus dieser Welt zu übernehmen. Wie es die qualitative Untersuchung inhaltlich herausarbeitet, sind die treibende Kraft insbesondere mimetische Anpassungsvorgänge, ähnlich wie es auch FRUMKIN/GALASKIEWICZ im Kontext öffentlicher Unternehmen und CAIRNS/HARRIS/HUTCHISON/TRICKER bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in NPOs beobachten (vgl. Frumkin/Galaskiewicz 2004, S. 303; Cairns/Harris/Hutchison/Tricker 2005, S. 144f.; Bowman 2011b, S. 153; Dart 2004, S. 293). Mit den Vorkenntnissen und dem beruflichen Hintergrund auf verschiedenen Leitungsebenen sowie dem Einfluss von externen Unternehmensberatern, wurde in den Gesprächen mit den Experten zwei zentrale Komponenten ausgemacht, die in wirtschaftsnahen NPOs stärker ausgeprägt sind (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 63; DiMaggio/Powell 1983, S. 150). Analog konkludieren HWANG/POWELL in ihrer Studie von US-amerikanischen NPOs, dass ein „wider reach of managerial professionals brings with it the use of new organizational practices“ (vgl. Hwang/Powell 2009, S. 292; Dart 2004, S. 306). In der Gesamtwirkung wurde damit aus den qualitativen Ergebnissen abgeleitet, dass wirtschaftsnahe NPOs eher über ein ausgeprägtes Risikomanagementsystem verfügen und sich dies daran orientiert, was in vielen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen implementiert und „Best Practice“ ist. Dieser positive Zusammenhang konnte auch in der quantitativen Betrachtung reflektiert und bestätigt werden. Alle beobachteten Zusammenhänge zwischen primären Ressourcengebern und der Ausgestaltung des Risikomanagements sind noch einmal übersichtsartig mit dem jeweiligen theoretisch fundierten Wirkungsmechanismus in Abbildung IV-3 dargestellt.

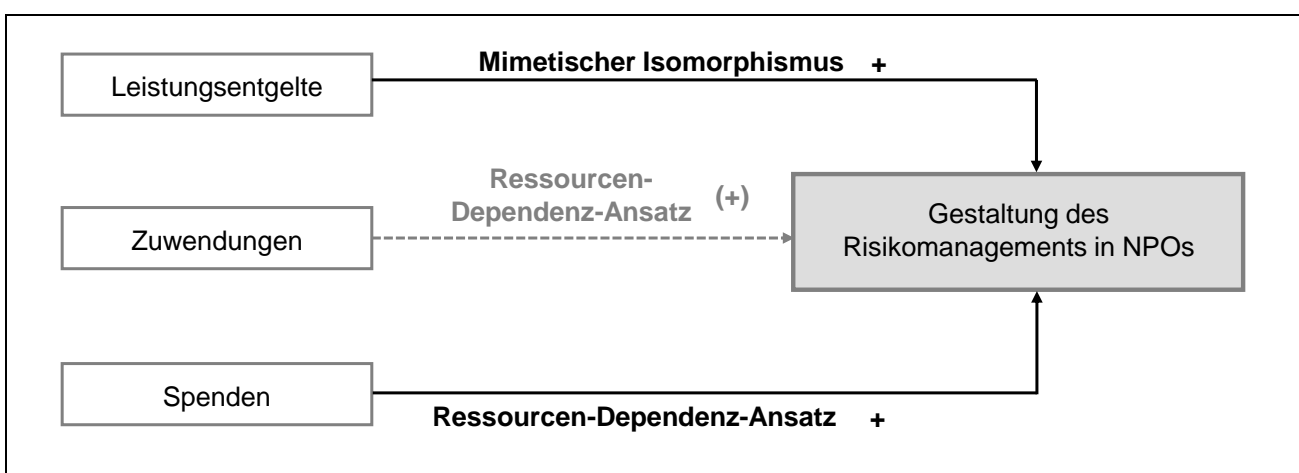


Abbildung IV-3: Zusammenhang Ressourcen und Risikomanagement

Im Gesamtergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Determinanten und Einflussgrößen der Ausgestaltung des Risikomanagements als komplexes Geflecht mehrerer simultaner konkurrierender und teil-

weise überlagernder Faktoren darstellen, die zwar deutliche Tendenzen aufzeigen, aber keinen „One-size-fits-all“-Ansatz erlauben, was auch der Heterogenität und Verschiedenartigkeit des NPO-Sektors nicht gerecht würde (vgl. Theuvsen 2011, S. 145; Greiling 2009, S. 343).

1.2 Implikationen für die Erforschung von Risikomanagement in Nicht-Finanzunternehmen

Während im vorherigen Abschnitt die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Untersuchung systematisch zusammengefasst und im Kontext der empirischen NPO-Forschung sowie der metatheoretischen Grundlagen des Institutionalismus und Ressourcen-Dependenz-Ansatzes diskutiert wurden, sollen die Resultate nun zusätzlich an den Ergebnissen der empirischen Risikomanagement-Forschung, aus der maßgebliche Einflussfaktoren abgeleitet wurden, gespiegelt werden (Kapitel II.B.1).

Mit Blick auf *regulatorische Rahmenbedingungen* konnten in der empirischen Risikomanagement-Literatur gemischte beziehungsweise widersprüchliche Aussagen identifiziert werden. Neben anderen Faktoren beobachten etwa PAAPE/SPEKLÉ, „that the extent of ERM implementation is influenced by the regulatory environment“ (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 3). Ähnlich äußern sich auch KLEFFNER/LEE/MCGANNON und LIEBENBERG/HOYT, in dem sie argumentieren, dass sich explizite regulatorische Anforderungen in den von ihnen durchgeführten Studien positiv auf die Implementierung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements auswirken (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 60; Liebenberg/Hoyt 2003, S. 40). Dem gegenüber finden PAGACH/WARR und COLLIER/BERRY/BURKE in ihren Untersuchungen keine Anhaltspunkte für einen signifikanten Einfluss regulatorischer Rahmenbedingungen. Viel mehr dominieren ihrer Ansicht nach ökonomische Gründe bei der Implementierung des Risikomanagements (vgl. Pagach/Warr 2011, S. 185; Collier/Berry/Burke 2007, S. 23). Ein gemeinsames Problem der bestehenden Studien zur Analyse regulatorischer Einflussfaktoren besteht darin, dass die Rahmenbedingungen bei denen im Sample untersuchten Unternehmen nicht hinreichend stark differieren und daher notwendigerweise in unscharfe Ergebnisse münden. So sind bei KLEFFNER/LEE/MCGANNON und PAAPE/SPEKLÉ das Listing an der Börse und daraus resultierende höhere regulatorische Anforderungen der zentrale dichotomische Gradmesser (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 53; Paape/Speklé 2012, S. 4). Im Unterschied dazu orientieren sich LIEBENBERG/HOYT daran, welche US-amerikanischen Unternehmen in ihrem Sample eine Zweigniederlassung in Großbritannien oder Kanada unterhalten und hypothesieren, dass in diesen Ländern die regulatorischen Anforderungen strikter sind und in der Konsequenz auch auf die Risikomanagement-Ausgestaltung des gesamten Konzerns ausstrahlen (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 45). Da es sich hier jedoch nicht um einen systematischen länderübergreifenden Vergleich mit einem ausgeprägten Kontrast im regulatorischen Umfeld handelt, kann bestenfalls ein indirekter Effekt gemessen werden. Insofern verwundert es auch nicht, dass der beobachtete Zusammenhang statistisch nicht stark ausfällt (vgl. Liebenberg/Hoyt 2003, S. 50). Demgegenüber entstammen die beiden Teilsamples der vorliegenden Studie aus Ländern mit sich diametral ge-

genüberstehenden regulatorischen Anforderungsprofilen, was eine validere Einschätzung dieses Einflussfaktors erlaubt. Im Ergebnis konnten Anhaltspunkte für beide Argumentationslinien gefunden werden. Im direkten Vergleich zwischen großbritannischen und deutschen NPOs wurde ein umfangreicheres Risikomanagement in Großbritannien dokumentiert und die Kommentare der interviewten Experten bestätigten den Einfluss des Regulators. Dies deckt sich mit den Beobachtungen von PAAPE/SPEKLÉ, KLEFFNER/LEE/MCGANNON und LIEBENBERG/HOYT im erwerbswirtschaftlichen Kontext (vgl. Paape/Speklé 2012, S. 3; Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 60; Liebenberg/Hoyt 2003, S. 40). Umgekehrt wurde aber auch aufgedeckt, dass ökonomische Gründe die Implementation des Risikomanagements forcieren. Insofern sind neben Push- auch gleichzeitig Pull-Faktoren, wie sie PAGACH/WARR und COLLIER/BERRY/BURKE vermuten, am Werk, die sich gegenseitig überlagern und verstärken (vgl. Simkins/Ramirez 2008, S. 594; Pagach/Warr 2011, S. 185; Collier/Berry/Burke 2007, S. 23). Auch wenn der embedded Mixed-Methods-Ansatz mit Blick auf die Generalisierbarkeit der Beobachtungen Limitationen unterworfen ist, erlaubt er doch tiefergehende multiperspektivische Einblicke in organisatorische Vorgänge, als dies bei den ausschließlich quantitativen Studien der Fall ist. So kann der formalisierende, katalysierende und homogenisierende Einfluss des Regulators aufgezeigt und die in der Literatur beobachteten Widersprüche einander angenähert werden. Gleichzeitig wird auch eine Verknüpfung der gewonnenen Erkenntnisse mit metatheoretischen Konzepten geschaffen, indem koerzive Mechanismen des Institutionalismus identifiziert werden (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150). Wenngleich der qualitative Forschungsansatz und Aufbau als ländervergleichende Studie tiefergehende Erkenntnisse generiert, indem systematische Unterschiede im regulatorischen Umfeld genutzt und plastische Prozessbeschreibungen ausgewertet werden, sind die Beobachtungen jedoch auf eine Stichprobe aus dem NPO-Sektor und dem dort bestehenden Verhältnis zwischen Organisation und Regulator beschränkt (vgl. Bies 2010, S. 1058ff.). Durch die Abstraktion und den Bezug zur Metatheorie ist aber zu vermuten, dass die zugrundeliegenden Mechanismen des Isomorphismus tendenziell auch in die erwerbswirtschaftliche Welt zurücktransferiert werden können (vgl. Hoyt/Liebenberg 2011, S. 806).

Ein weiterer Widerspruch in der Risikomanagement-Literatur konnte in Verbindung mit dem Einfluss der *Organisationsgröße* identifiziert werden. So nehmen einige Arbeiten ausgehend von einer intuitiven oder kontingenzbasierten Plausibilitätsvermutung als Faktum an, dass die Organisationsgröße die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflusst, ohne dies jedoch weiter zu verifizieren oder zu überprüfen. Es wird unterstellt, dass größere Organisationen eher zu formalisierten Kontrollsystemen tendieren (vgl. Woods 2009, S. 78; Beyer/Hachmeister/Lampenius 2010, S. 116; Mikes 2009, S. 9). Eine ganze Reihe anderer Studien, wie etwa die Untersuchungen von GORDON/LOEB/TSENG, ELLUL/YERRAMILI, PAAPE/SPEKLÉ und PAGACH/WARR sowie HOYT/LIEBENBERG, gehen diesem Aspekt systematisch nach und sind in der Lage einen statistisch signifikanten Zusammenhang für unterschiedliche Industriesektoren nachzuweisen (vgl. Gor-

don/Loeb/Tseng 2009, S. 313f.; Ellul/Yerramilli 2010, S. 14; Paape/Speklé 2012, S. 8; Pagach/Warr 2011, S. 203; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 810f.). Entgegen der von ihnen ex-ante formulierten Erwartung finden dagegen BEASLEY/CLUNE/HERMANSON und MCSHANE/NAIR/RUSTAMBEKOV nur einen marginal beziehungsweise nicht konsistent signifikanten Einfluss der Organisationsgröße (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 529f.; McShane/Nair/Rustambekov 2011, S. 651). Keinen statistisch fundierten Zusammenhang können RAZALI/YAZID/TAHIR dokumentieren und schlussfolgern, dass „size is not significant in explaining ERM practices“ (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 205). Ähnliche Beobachtungen machen auch COLLIER/BERRY/BURKE und HENSCHEL, ohne diese jedoch weiter zu analysieren (vgl. Collier/Berry/Burke 2007, S. 101; Henschel 2003, S. 336). Analog kann ARNSFELD/BERKAU/FREY keinen Unterschied der Risikomanagement-Ausgestaltung zwischen den größten und kleinsten Unternehmen im untersuchten Sample ausmachen (vgl. Arnsfeld/Berkau/Frey 2007, S. 490).²⁰²

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung unterstützen grundsätzlich die Feststellungen der zuerst genannten Studien und identifizieren einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und der Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs. Dies wird einerseits durch die quantitative Datenauswertung als auch die Kommentare von Experten in Großbritannien und Deutschland belegt. Die qualitative und quantitative Analyse decken jedoch einen indirekten mediierenden Wirkungsmechanismus der Organisationsgröße auf und identifizieren den Grad der Professionalisierung als maßgeblich treibende Kraft. So lassen die Aussagen der Interviewpartner die Schlussfolgerung zu, dass größere NPOs eher über die notwendige Ressourcenausstattung und Spezialisten verfügen, die aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds neben anderen betriebswirtschaftlichen Standardinstrumenten auch die Implementation des Risikomanagements vorantreiben. Dies bestätigt unter anderem die Vermutungen, die BEASLEY/CLUNE/HERMANSON und PAGACH/WARR äußern, dass einerseits „larger entities may have greater ability to implement ERM due to greater resources“ und andererseits von „economies of scale in a risk management program“ profitieren (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524; Pagach/Warr 2011, S. 199). Die vorliegende Untersuchung rückt damit, wie die Studien von ARENA/ARNABOLDI/AZZONE, HALL/MIKES/MILLO und MIKES/KAPLAN, mehr die handelnden Akteure und Individuen sowie normative Anpassungsvorgänge als prozessdeterminierende Kräfte ins Zentrum der Analyse und liefert so auch eine Erklärung, warum in einigen Fällen kleinere NPOs über ein ausgeprägtes Risikomanagement verfügen, nämlich dann, wenn Experten in der Organisation die Umsetzung von Methoden des Risikomanagements forcieren (vgl. Arena/Arnaboldi/Azzone 2010, S. 659; Hall/Mikes/Millo 2012, S. 1; Mikes/Kaplan 2013, S. 8). In diesen Kontext ist auch die unterstützende Rolle der

²⁰² Ein ähnlicher Widerspruch bei der Beurteilung der Organisationsgröße, wie er hier für das Risikomanagement dokumentiert wird, lässt sich auch in angrenzenden Studien zur Corporate Governance beobachten (vgl. Ettredge/Johnstone/Stone/Wang 2011, S. 886f.).

Geschäftsführung bei der Entscheidung über die Einführung von Methoden des Risikomanagements einzuordnen, den eine Reihe von Studien im erwerbswirtschaftlichen Bereich nennen und die vorliegende Untersuchung auch im NPO-Umfeld, erweitert um die Rolle der verschiedenen Kontrollorgane, beobachtet (vgl. Gordon/Loeb/Tseng 2009, S. 313; Paape/Speklé 2012, S. 8).

Kaum Relevanz konnte dagegen zwischen der Komplexität beziehungsweise Risikoexposition der Organisation und dessen Größe gesehen werden, wie es BEASLEY/CLUNE/HERMANSON als weiteren Wirkungsmechanismus hypothetisieren: „As an organization’s size increases, the scope of events threatening it is likely to differ in nature, timing and extent“ (vgl. Beasley/Clune/Hermanson 2005, S. 524). Dies mag insbesondere aber auch daran liegen, dass im NPO-Kontext die Komplexität und Risikoexposition weniger von der Größe als von der jeweiligen Mission der individuellen Organisation abhängt. Insofern kann die Beobachtung über das Fehlen dieses Wirkungszusammenhangs nicht zwangsweise als indikativ für erwerbswirtschaftliche Unternehmen gesehen werden. Ähnliches gilt mit Abstrichen für die identifizierte pivotale Funktion der Professionalisierung, da diese im NPO-Umfeld mit Aspekten haupt- und ehrenamtlichen Engagements einen anderen Stellenwert genießt als es im erwerbswirtschaftlichen Kontext der Fall ist (vgl. Meyer/Leitner 2011, S. 87f.; Hwang/Powell 2009, S. 279; Chew/Osborne 2009, S. 42). Damit sind die Möglichkeiten, die gewonnenen Kenntnisse unmittelbar in die erwerbswirtschaftliche Welt zurückzuspiegeln, limitiert beziehungsweise beschränken sich auf die zugrundeliegenden normativen metatheoretisch fundierten Anpassungskräfte durch Experten und andere einflussreiche Akteure.

Weitere Divergenzen in der Risikomanagement-Literatur konnten in der Bewertung strategischer Parameter und deren Einfluss auf die Ausgestaltung des Risikomanagements ausgemacht werden. So wird unter anderem kontrovers diskutiert, ob weniger diversifizierte Unternehmen eher dazu neigen, Methoden des Risikomanagements einzuführen und welche Rolle die Shareholder in diesem Kontext spielen. Während RAZALI/YAZID/TAHIR die Frage tendenziell mit ja beantworten, aber auch auf geografische Besonderheiten in ihrer Studie als Limitationen hinweisen, sehen HOYT/LIEBENBERG keinen statistisch signifikanten Zusammenhang, selbst wenn sie Diversifikation in verschiedene Dimensionen, wie geografische, sektorale und intra-sektorale Aktivitäten, herunterbrechen (vgl. Razali/Yazid/Tahir 2011, S. 206; Hoyt/Liebenberg 2011, S. 806ff.). Neben dieser aktivitätenbezogenen strategischen Ausrichtung diskutiert die Risikomanagement-Forschung auch die Frage, inwieweit kritische Ressourcengeber und hier insbesondere Shareholder die Ausgestaltung des Risikomanagements beeinflussen. Während der überwiegende Teil der Literatur eine Abhängigkeit von externen Akteuren unterstellt und beobachtet, werden auch gegenteilige oder differenziertere Beobachtungen gemacht. So können PAAPE/SPEKLÉ keinen Zusammenhang statistisch nachweisen und spekulieren, dass diese für sie überraschende Erkenntnis eventuell in regionalen und kulturellen Besonderheiten ihres Samples begründet liegt (vgl. Kleffner/Lee/McGannon 2003, S. 63; Liebenberg/Hoyt 2003, S. 41;

Pagach/Warr 2011, S. 190; Eckles/Hoyt/Miller 2011, S. 1; Paape/Speklé 2012, S. 8). Aufgrund der Verschiedenartigkeit von NPOs, insbesondere in ihrer Beziehung zu kritischen Ressourcengebern und Möglichkeiten der geografischen und sektoralen Diversifikation, kann die vorliegende Studie nur begrenzt einen Beitrag zur Diskussion dieser Faktoren in der erwerbswirtschaftlichen Risikomanagement-Forschung liefern beziehungsweise gewonnene Erkenntnisse zurückspielen. Einige Beobachtungen können jedoch zumindest eine indikative Wirkung aufzeigen. So wurde basierend auf dem theoretischen Konzept des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes und der qualitativen Auswertung der generierten Daten gezeigt, welche Rolle externe Ressourcengeber spielen und welche zwei Faktoren im Kontext des Risikomanagements in NPOs eine zentrale Rolle spielen. So wurde einerseits beobachtet, dass der Grad der Abhängigkeit von strategisch wichtigen Ressourcengebern sowie die Nähe zur Organisation einen Einfluss auf die Bedeutung des Risikomanagements hat und andererseits vor allem die Einstellung beziehungsweise Priorisierung auf Seiten dieser kritischen Ressourcengeber eine maßgeblich treibende Kraft ist. Da die Präferenzstruktur bei NPOs mit ihren unterschiedlichen Ressourcengebern und Finanzierungsquellen tendenziell stärker divergiert als dies bei der homogeneren Gruppe der Shareholder der Fall ist, sind die Beobachtungen kontrastreicher und zeigen im Ergebnis einen individuellen Zusammenhang zwischen der organisationspezifischen Risikomanagement-Ausgestaltung und strategisch relevanten Interessengruppen (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 184). Ähnliche, wenn auch weniger ausgeprägte Wirkungsbeziehungen sind ebenfalls im erwerbswirtschaftlichen Umfeld zu vermuten.

Mit Blick auf die Ressourcengeber war in den Gesprächen mit den Experten die Reputation der NPO ein dominierendes Thema und Hintergrund für die Implementation von Techniken des Risikomanagements. Auch wenn die Reputation bei NPOs einen anderen Stellenwert besitzt und existenzfundierende Bedeutung hat, kann im erwerbswirtschaftlichen Kontext beobachtet werden, dass dieses Thema vor dem Hintergrund ansteigender Anteile immaterieller Vermögenswerte am Unternehmenswert zunehmend an Bedeutung für das Risikomanagement gewinnt (vgl. Weißensteiner 2014, S. 1f.). Was den Stand der Forschung betrifft kommentiert STEINHOFF, dass das „Reputationsrisiko ... gegenwärtig noch zu wenig beachtet wird“ und aus Sicht der Praxis ergänzt SIELER, dass vielfach ein „Management von Reputationsrisiken allenfalls dann [stattfindet], wenn eine Krise bereits eingetreten ist“ (vgl. Steinhoff 2008, S. 303; Sieler 2009, S. 67). Für die zukünftige Entwicklung skizziert STEINHOFF weiter, „sowohl die Quantifizierung selbst, als auch ein daraus abgeleitetes Risikomanagement stecken noch mitten in der Entwicklung und eröffnen viele neue wie interessante Forschungsfelder“ (vgl. Steinhoff 2008, S. 303). Diesem Forschungspfad mit quantitativer Schlagseite hält WEIßENSTEINER entgegen, dass eine Quantifizierung von Reputationsrisiken nur in wenigen Teilbereichen vielversprechend beziehungsweise notwendig ist und vielmehr eine qualitativ ausgerichtete „systemimmanente Erweiterung des Risikomanagementprozesses“ angestrebt werden sollte, um dem „facettenreichen

und fragilen“ Gebilde der Reputation gerecht zu werden (vgl. Weißensteiner 2014, S. 5). In diesem Sinne äußerten sich die befragten Experten der vorliegenden Untersuchung und es konnte bei den analysierten NPOs ein Fokus auf ein qualitatives Risikomanagement und Praktiken der Integration von Aspekten der Reputation in den Prozess des Risikomanagements beobachtet werden. Insofern eröffnen sich, wie dieses Beispiel illustriert, Impulse und Potenziale für gegenseitige praxisrelevante Lerneffekte zwischen erwerbswirtschaftlicher und NPO-Risikomanagement-Forschung. Wie COHEN/KRISHNAMOORTHY/WRIGHT darüber hinaus mit Blick auf theoretische Aspekte kommentieren besteht in der erwerbswirtschaftlichen Risikomanagement-Forschung ein starker Fokus auf Prinzipal-Agenten-Beziehungen als Verständnismodell. Wie sie weiter ausführen hat eine stärkere Berücksichtigung von Ressourcenabhängigkeitsbeziehungen, wie sie in der NPO-Literatur diskutiert werden, das Potenzial neue Einblicke in interne Prozesse von kommerziellen Unternehmen in Verbindung mit der Implementation von Risikomanagement-Techniken zu generieren (vgl. Cohen/Krishnamoorthy/Wright 2014, S. 2).

Neben diesen möglichen Potenzialen für die Risikomanagement-Forschung im Allgemeinen, sprechen die Beobachtungen der vorliegenden Untersuchung jedoch zumindest dafür, Risikomanagement im NPO-Kontext als Forschungsfeld weiter zu verfolgen. Dies schließt insbesondere die explizite Berücksichtigung der dort bestehenden Besonderheiten, wie Professionalisierungstendenzen, die Beziehung zu Ressourcengebern und die Bedeutung von Sachzielen ein. Daraus resultiert auch eine andere theoretische Fundierung, die, wie GRACE bemerkt, in erster Linie außerhalb des Prinzipal-Agenten-Ansatzes zu suchen ist (vgl. Grace 2010, S. 165f.). Diese Überlegungen widersprechen Teilen der NPO-Literatur, die sich auf einen gegenstandsorientierten pragmatischen Übertrag von Instrumenten und Methoden des erwerbswirtschaftlichen Risikomanagements auf den NPO-Sektor beschränken (vgl. Greenlee/Tuckman 2007, S. 334). Sie argumentieren auch für eine holistische Risikobetrachtungsweise im gemeinnützigen Kontext, im Gegensatz zu einer fragmentierten isolierten Untersuchung mit dem Fokus auf Corporate Governance Strukturen oder Finanzierungsaspekten, die, wie YOUNG feststellt, gegenwärtig in der Forschung dominieren (vgl. Young 2007, S. 364f.; Young 2009, S. 37f.).

1.3 Implikationen für die ressourcenbasierte NPO-Forschung

Neben den metatheoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen der erwerbswirtschaftlichen Risikomanagement-Forschung bildete die empirische ressourcenbasierte NPO-Forschung einen weiteren zentralen Anknüpfungspunkt für die vorliegende empirische Untersuchung. Die gewonnenen Ergebnisse sollen daher auch in diesem Kontext mit Blick auf potenzielle Implikationen diskutiert werden. Wie MOULTON/ECKERD konstatieren, sind „resources ... a fundamental component that drives organizational behavior and strategies“ (vgl. Moulton/Eckerd 2012, S. 674). Dieser Prozess vollzieht sich in NPOs, wie auch die vorliegende

Studie illustriert hat, in der Regel vor dem Hintergrund eines komplexen und polyvalenten Geflechts unterschiedlicher Interessengruppen und Finanzierungsquellen.

Eine intensive Diskussion in der ressourcenbasierten NPO-Forschung entfaltet sich daher insbesondere um die Rolle und den Einfluss verschiedener Ressourcengeber beziehungsweise die Diversifikation verschiedener Finanzierungsquellen. Dabei stehen sich, wie in Kapitel II.B.2.3 skizziert, zwei Argumentationslinien gegenüber. Auf der einen Seite argumentieren eine Reihe von Arbeiten, inspiriert durch Erkenntnisse der Portfolio- und Finanzierungstheorie, dass eine größere Einnahmendiversifikation zu einer höheren finanziellen Stabilität und Unabhängigkeit von externen Ressourcengebern führen sollte. Empirische Belege für diese These finden unter anderem CARROLL/STATER und YAN/DENISON/BUTLER (vgl. Carroll/Stater 2009, S. 962; Yan/Denison/Butler 2009, S. 47). Zusätzlich beobachten YAN/DENISON/BUTLER, dass NPOs, die ihre Einnahmequellen diversifizieren, auch über eine größere „debt capacity“ verfügen, was als zusätzlicher Vorteil gewertet wird (vgl. Yan/Denison/Butler 2009, S. 54). Weiter argumentieren sie, dass „financial risk ... a less controllable factor in nonprofit financial management than revenue diversification“ ist und weisen somit der Ressourcendiversifikation eine Schlüsselrolle im NPO-Risikomanagement zu (vgl. Yan/Denison/Butler 2009, S. 56). Mit Blick auf die praktische Implementation argumentieren CARROLL/STATER, dass missionsbezogene Sachziele und Maßnahmen zum Erhalt der finanziellen Stabilität trennbare Aktivitäten sind und in jedem Falle „revenue diversification ... a prudent revenue generation strategy“ ist (vgl. Carroll/Stater 2009, S. 948f.). Selbst vor dem Hintergrund des Ressourcen-Dependenz-Ansatzes sehen sie einen notwendigen Grad organisationaler Autonomie um solche Diversifikationsentscheidungen treffen zu können, begründet in der von Ressourcengebern grundsätzlich bevorzugten risikominimierenden Wirkung der Maßnahme (vgl. Carroll/Stater 2009, S. 947f.). Begründet in der tendenziell ausgeprägteren Volatilität, empfehlen CARROLL/STATER insbesondere spendenbasierten Organisationen Diversifikationsstrategien (vgl. Carroll/Stater 2009, S. 963; Froelich 1999, S. 265). Trotz dieses theoretisch eindeutigen Befunds bleiben in beiden Studien die empirischen Beobachtungen hinter den Erwartungen zurück, was in Anlehnung an FROELICH damit versucht wird zu begründen, dass möglicherweise die steigende Komplexität durch Einnahmequellendiversifikation sowie Ungewissheit über Vorteile und Erfolgsaussichten zusammen mit der Sorge vor zusätzlichen administrativen Kosten praktische Hindernisse darstellen (vgl. Froelich 1999, S. 262; Carroll/Stater 2009, S. 950; Yan/Denison/Butler 2009, S. 53).

Auf der anderen Seite in der Diskussion um die Auswirkungen der Finanzierungsquellendiversifikation stehen zum Beispiel FRUMKIN/KEATING und CHIKOTO/NEELY. Sie sehen Organisationen im Vorteil, die sich bewusst auf einzelne Ressourcen konzentrieren und so administrative Vorteile generieren sowie das individuelle Verhältnis zum Ressourcengeber intensiver pflegen können. Bei ihren Untersuchungen finden sie ebenfalls statistische Belege für ihre Hypothesen (vgl. Frumkin/Keating 2011, S. 163; Chikoto/Neely 2013, S.

11f.). Als zentralen Wirkungsmechanismus argumentieren CHIKOTO/NEELY, dass höhere administrative Kosten der öffentlichen Wahrnehmung und Legitimität der NPO schaden und sich so Diversifikation nicht auszahlt. Darüber hinaus konkludieren sie, dass „particular service fields are predisposed toward particular revenue mixes“ und somit der Radius und Grad der Autonomie von Finanzierungsentscheidungen sehr limitiert ist (vgl. Chikoto/Neely 2013, S. 4f.). Als weitere Dimension und zusätzliches Argument gegen potenzielle Diversifikationsvorteile ergänzen MOULTON/ECKERD den Gedanken des „resource alignments“, bei dem bewusst die Finanzierungsquellen an die Mission, übergeordnete Ziele und externe Wahrnehmung der NPO anpasst werden. Dies geschieht vor dem Hintergrund, Gefahren des „crowding outs“ oder „mission displacements“ entgegenzuwirken (vgl. Moulton/Eckerd 2012, S. 664f.). CHEW/OSBORNE sprechen in diesem Kontext auch vom „risk of mission drift“, was einen Verlust des Fokus auf die eigentliche Aufgabe der Organisation impliziert (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 45). Im Kern argumentiert dieser Strang der Literatur somit, dass die Mission der Organisation und strategische Komposition der Ressourcen nicht losgelöst von einander betrachtet und beeinflusst werden können.

Untersucht aus der Sicht und durch die Brille des Risikomanagements konnte im Rahmen der vorliegenden Studie beobachtet werden, dass NPOs durchaus die Diversifikation der Einnahmequellen als strategische Entscheidung verstehen, diese jedoch in der Regel den Sachzielen der Organisation unterordnen. Aus den Kommentaren der Interviewpartner wurde in diesem Zusammenhang deutlich, dass portfolio- und finanztheoretische Aspekte zwar mitunter Eingang in Risikoüberlegungen und Abwägungsentscheidungen finden, aber in der Regel kein systematischer Bezug zu Methoden des Risikomanagements hergestellt wird. Anders also als YAN/DENISON/BUTLER hypothetisieren, wird die Finanzierungsquellendiversifikation von den befragten Organisationen nicht als ein zentrales Instrument oder Derivat zum Management des finanzwirtschaftlichen Risikos und der Existenzsicherung der NPO interpretiert (vgl. Yan/Denison/Butler 2009, S. 56). Wie das Beispiel einer der untersuchten NPOs illustrierte, geschieht eine nachhaltige Reallokation der Ressourcenquellen bestenfalls im Rahmen einer vollständigen strategischen Refokussierung oder Neupositionierung der Organisation als Reaktion auf eine Krise oder veränderte Rahmenbedingungen. Im Vordergrund stehen demgegenüber bei taktischen und laufenden strategischen Anpassungen andere qualitative existenzsichernde Maßnahmen sowie Aktivitäten zur Erreichung der Mission und Bewahrung der Legitimität beziehungsweise Reputation der Organisation. Dieser Fokus auf die Sachziele deckt sich mit der Beobachtung, die CHEW/OSBORNE in ihrem Sample von NPOs bei der Untersuchung der strategischen Positionierung machen: „Charities in our study have benefited from strong strategic positions that were anchored on their missions“ (vgl. Chew/Osborne 2009, S. 45).

Nicht kommentiert wurde von den befragten Experten hingegen steigende Komplexität oder zusätzliche administrative Kosten, wie es einige Studien beider Lager als praktischen Nachteil der Finanzierungsquel-

lendiversifikation vermuten (vgl. Chikoto/Neely 2013, S. 4f.; Carroll/Stater 2009, S. 950). Grundsätzlich schließt sich somit die vorliegende Studie den Beobachtungen der neueren NPO-Literatur an, die beim Management der Ressourcen eine Dominanz der Sachziele sowie eine Harmonisierung zwischen Mission und Finanzierung unterstellen und nur limitierte Möglichkeiten beziehungsweise eine eingeschränkte Autonomie bei der Diversifikation von Einnahmequellen sehen. Verankert ist diese Beobachtung der Anpassung an die Erwartungen kritischer Interessengruppen im Ressourcen-Dependenz-Ansatz und wurde insbesondere bei NPOs beobachtet, die sich durch Spenden oder Zuwendungen finanzieren. Dies widerspricht der Empfehlung von CARROLL/STATER, die gerade bei spendenbasierten Organisationen die größten Erfolgsaussichten für Diversifikationsstrategien vermuten (vgl. Carroll/Stater 2009, S. 963).

Im Anschluss an die Frage der Diversifikation von Finanzierungsquellen, entwickelt sich in der ressourcenbasierten NPO-Forschung auch zunehmend eine Diskussion, inwieweit die Allokationsentscheidung von externen Ressourcen Einfluss auf die Ausgestaltung von Prozessen und die Implementation betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente nimmt.²⁰³ Die vorliegende Untersuchung kann auch Licht auf einige in dieser Diskussion identifizierte Mechanismen werfen. Bei ihrer Untersuchung zur Ausgestaltung und Umsetzung von Techniken des Performance Measurements in NPOs kommen MACINDOE/BARMAN zu dem Schluss, dass „factors driving program use ... are distinct from those that impact resource allocation“ (vgl. MacIndoe/Barman 2013, S. 716). Das heißt, ihrer Meinung nach richtet sich die Implementation des Performance Measurements vorwiegend nach Maßgaben organisationsinterner Akteure, wie dem Board sowie den an der Implementation beteiligten Individuen und ist weitestgehend entkoppelt von der Frage der Ressourcenallokation (vgl. MacIndoe/Barman 2013, S. 731). Im Kontext der Untersuchung des Umfangs der externen Rechnungslegung und finanziellen Berichterstattung von NPOs stellen VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS dagegen fest, dass ein Zusammenhang zwischen der Prozessausgestaltung und den strategischen Ressourcen der Organisation besteht (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 15). Ähnlich kommen HODGE/PICCOLO bei der Untersuchung von Corporate Governance Strukturen zu der Schlussfolgerung, dass „funding source is significantly related to the use of board involvement techniques“ (vgl. Hodge/Piccolo 2005, S. 184). Die vorliegende Studie unterstützt zwar einerseits die Beobachtungen von MACINDOE/BARMAN indem sie ebenfalls die handelnden Akteure in den Blickpunkt rückt und ihnen eine zentrale Rolle zuweist (vgl. MacIndoe/Barman 2013, S. 731). Dies geschieht aber in erster Linie vor dem Hintergrund der Diskussion der Professionalisierung der NPO als wesentlichem Einflussfaktor. Darüber hinaus kann aber auch ein

²⁰³ Den Mittelpunkt dieser Diskussion bildete für lange Zeit die Beschäftigung mit Fragen der Nonprofit Governance, die Zusammensetzung des Boards und welchen Einfluss strategische relevante Ressourcengeber hierauf ausüben. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang unter anderem die Arbeiten von OSTROWER/STONE (2006), OSTROWER (2007), GUO (2007), HOPT (2009) und NEZHINA/BRUDNEY (2010).

Einfluss der Ressourcengeber auf das Risikomanagement ausgemacht werden, wenngleich dieser jedoch nicht so intensiv und eindeutig ausfällt wie bei der Analyse von VERBRUGGEN/CHRISTIAENS/MILIS und HODGE/PICCOLO (vgl. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011, S. 15; Hodge/Piccolo 2005, S. 184f.). Ein wesentlicher Unterschied der beiden gegenübergestellten Studien kann darin gesehen werden, dass die finanzielle Berichterstattung und Corporate Governance Struktur tendenziell eher einen externen Adressatenkreis anspricht und Performance Measurement demgegenüber mehr auf interne Interessengruppen zugeschnitten ist, was die unterschiedlichen Beobachtungen erklären mag. Risikomanagement als Instrument zur Abwehrung von Gefahren hat zwar auch eine interne Blickrichtung, aber gerade durch Stellungnahmen und Hinweise im externen Berichtswesen zielt es auch auf externe Betrachter ab. Insofern bieten die gefundenen ambivalenten Ergebnisse eine mögliche Erklärung und Auflösung des scheinbaren Widerspruchs aus den bestehenden Studien. Eine weitere treibende Kraft beziehungsweise Dimension ergibt sich darüber hinaus aus der Frage, inwieweit NPOs grundsätzlich ihre Prozessabläufe nach erwerbswirtschaftlichen Unternehmen modellieren. Im Bereich des Risikomanagements konnte beobachtet werden, dass bei stärkerer Abhängigkeit von Leistungsentgelten der Umfang des Risikomanagements größer war. Diese Feststellung deckt sich mit den Arbeiten von CHRISTIAENS und DA COSTA CARVALHO/CAMÕES/JORGE/FERNANDES, die die Adaption von Rechnungslegungsvorschriften in NPOs untersuchen und feststellen, dass mehr „business-like“ positionierte NPOs tendenziell eher bereit sind, sich Berichts- und Rechnungslegungsstandards aus der erwerbswirtschaftlichen Welt anzupassen. Zu ähnlichen Schlussfolgerungen gelangt auch TOEPLER bei der Untersuchung anderer Management-Praktiken und Aspekte (vgl. Christiaens 1999, S. 38; Da Costa Carvalho/Camões/Jorge/Fernandes 2007, S. 11; Toepler 2004, S. 10f.).

2 Impulse zur Weiterentwicklung des Risikomanagements in der NPO-Praxis

2.1 Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung des Risikomanagements in NPOs

Die durchgeführte Feldstudie hat nicht nur relevante Determinanten für die Ausgestaltung des Risikomanagements in NPOs aufgezeigt und Wirkungsmechanismen nachgezeichnet, sondern gerade auch in der deskriptiven Beschreibung des Status quo in großbritannischen und deutschen NPOs Probleme beziehungsweise Schwachstellen aufgezeigt. So eröffnet nicht nur ein Ländervergleich, sondern auch ein verschiedene NPO-Typen übergreifender Abgleich die Möglichkeit zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen für die NPO-Praxis. Dies betrifft einerseits länderübergreifende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aber andererseits auch landesspezifische Gestaltungsempfehlungen, die im Folgenden unter Rekurs auf Hinweise der befragten Experten als praktische Implikationen diskutiert werden sollen (vgl. Chang/Tuckman 2010, S. 12).

So konnte die vorliegende Untersuchung unter anderem als einen zentralen Schwachpunkt aufzeigen, dass in den deutschen NPOs keine ausgeprägte Risikokultur im Sinne eines gemeinsamen grundlegenden

Verständnisses und Involviertheit aller Mitarbeiter im Umgang mit Risiken und Chancen vorliegt. Die Etablierung einer organisationsweiten Risikokultur bildet jedoch den notwendigen Rahmen für ein effektives und funktionierendes Risikomanagementsystem (vgl. Martin/Bär 2002, S. 138; Gunkel 2010, S. 91). Insofern sind die weiteren, in anderen Bereichen des Risikomanagementprozesses beobachteten Mängel in deutschen Organisationen, wie etwa Inkonsistenzen bei der Risikoidentifikation und -dokumentation, indirekt auch „Symptome“ des Fehlens dieser fundamentalen Grundlage (vgl. Führung 2006, S. 96f.). In diesem Sinne äußert sich auch ein Experte, dass Risikomanagement eine organisationsweite Aufgabe ist:

DE04: *„Risikobewältigung sehe ich persönlich natürlich auch gerade darin, dass alle Mitarbeiter in die Verantwortung bezogen und auch an die Verantwortung erinnert werden.“*

In ähnlicher Weise drücken sich auch zwei weitere Gesprächspartner aus, mit dem Hinweis auf die Bedeutung eines in der Praxis „gelebten Risikomanagements“:

DE02: *„Wenn man nur sitzt und diskutiert, dann braucht man nicht unbedingt Risikomanagement, aber je mehr man auch gemeinsam tut, umso relevanter mag das dann werden.“*

GB02: *„If you have got people committed to working the risk register, the reality is it can actually help you to pick up problems before they are in place and it can really help you to drive down the risk in your business providing you are using it properly.“*

Eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit, um ein organisationsweites Denken im Sinne von Risiken und Chancen zu formen und eine gemeinsame Risikokultur zu schaffen, schlagen mehrere Gesprächspartner in Großbritannien vor. Dort sind Aspekte und Fragen zu potenziellen Gefahren und Risiken als regelmäßiger Bestandteil von Besprechungen auf Abteilungs- und Leitungsebene verankert, wodurch Entscheidungsträger kontinuierlich mit der Thematik konfrontiert sind:

GB07: *„It [risk management] is a standing item on our agenda, on our team agenda.“*

GB10: *„In my department, we have a regular agenda item that talks to risk and risk assessment and updating our internal risk register to make sure that we are allocating resources in the right place and also a lot of our risks are generated outside the department ... So there is a communication process that has to happen and we carry those out at our regular management meetings. It is a standard part of our agenda.“*

GB14: *„But there is also specifically an agenda item we have, in terms of is there any new risk, so is there anything we should be considering.“*

Wie die Äußerungen aufzeigen, werden als Erfolgsfaktor zur Etablierung einer organisationsweiten Risikokultur Maßnahmen der regelmäßigen internen Kommunikation von Risikoinformationen gesehen. Durch die Integration von Diskussionen zur Risikoexposition der NPO in die alltägliche Arbeit und den Austausch von risikorelevanten Informationen kann den Verantwortlichen in allen Organisationsbereichen der prakti-

sche Mehrwert des Risikomanagements aufgezeigt werden (vgl. Hoffmann 2012, S. 162f.; Smirska 2009, S. 45). In Erweiterung des Aspekts einer breiten Integration und Einbindung in regelmäßige Besprechungen hebt ein weiterer Experte neben der Bestimmung eines Risikoverantwortlichen auch die aktive verantwortliche Einbindung der gesamten Leitungsebene in den Risikomanagementprozess hervor:

GB14: *„Even though there is dedicated resource within finance across the organization, various directors take the responsibility for having their risk map in the various sections and in terms of feeding into the business significant risk map that we actually present to the board.“*

In Ergänzung zur Verbreitung und Etablierung einer Risikokultur schlugen die Gesprächspartner als weitere treibende Kraft für eine systematischere Beschäftigung mit dem Risikophänomen eine grundsätzlich stärker betriebswirtschaftlich geprägte Perspektive der Organisationsführung vor. Diese scheint in den untersuchten großbritannischen NPOs eher in der Praxis zu dominieren, wohingegen in der deutschen Vergleichsgruppe eine ähnliche Beobachtung nicht durchgängig gemacht werden konnte. Unter anderem kommen diese Einstellung und der wahrgenommene Nutzen des Risikomanagements im Kommentar des folgenden Experten zum Ausdruck:

GB06: *„Risk management for me is about understanding your business, the inherent risks and opportunities that you can manage them to the benefit of the organization.“*

Im Zusammenhang mit einer stärker betriebswirtschaftlich geprägten Perspektive stehen auch weitere typische Managementinstrumente, wie die strategische Planung und das Performance Measurement (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 105; Heilmair 2009, S. 8; Hügens 2008, S. 79). So fällt in deutschen NPOs im Kontext einer Integration verschiedener Instrumente als weiterer Schwachpunkt auf, dass selbst dort, wo Risikomanagement-Praktiken zum Einsatz kommen, Risikomanagement vielfach als eigenständige beziehungsweise isolierte Aktivität wahrgenommen und kaum oder gar nicht in andere Bereiche eingebunden wird. Dies betrifft insbesondere die strategische Planung zur Erreichung der Missionsziele. Ähnliche Defizite lassen sich auch zum Teil in der großbritannischen NPO-Praxis ausmachen, wohingegen hier in einer Reihe von Organisationen eine ausgeprägte Verbindung von Risikomanagement und anderen betriebswirtschaftlichen Managementmethoden beobachtet werden konnte (vgl. Heilmair 2009, S. 196). Wie unter anderem die nachfolgenden Gesprächspartner kommentieren, kann dabei jedoch eine logische Kette von der auf Sachzielen beruhenden Strategie über Maßnahmenplanung zur Implementation der Strategie und den dabei inhärenten Risiken gezeichnet werden, die den praktischen Nutzen der Risikomanagement-Funktion im NPO-Kontext unterstreicht:

GB04. *„So I suppose it [risk management] is a strategy thing and belief in what we are doing so we want to make sure that we can continue to do it.“*

GB06: *„We as an organization have a strategy and we have a business plan to deliver that strategy and we look at the risks inherent in delivering that strategy alongside the business plan. ... We do not look at a risk in isolation, we look at a risk alongside our strategy and the business plan to deliver the strategy.“*

GB11: *„The risk process is inherent in our business planning because there is nowhere else to go.“*

Dies schließt auf der obersten Ebene der NPO-Leitung eine Konzentration auf die missionsrelevanten strategischen Ziele und damit im Zusammenhang stehenden Risiken ein:

GB06: *„I think trustees want to understand strategic risk, not operational risk. Managers need to understand operational risk but that is what they do. What trustees are about, is driving the strategy of the organization and they need to understand what risks there are about driving that strategy, so I developed a risk register that was based around strategic risk rather than operational risk.“*

Darüber hinaus sehen die folgenden Experten auch eine konsequente Verbindung zu anderen Teilbereichen der Organisation als relevant an, wie insbesondere das Finanzmanagement, Performance Management und die interne Revision. Das Ziel besteht dabei, ein konsistentes Gesamtbild von den Potenzialen der NPO unter Berücksichtigung von Risikoaspekten zu gewinnen:

GB09: *„What we look at is a broader horizon and link kind of our risk strategy in our internal audit procedures as well as our kind of horizon scanning of the issues that we are facing – with impact on our reputation and our viability.“*

GB14: *„Just before we start the next financial year, we present to the board a business plan. ... We present a financial plan. ... We present as well the risk map and we present our performance targets because for me, we have a plan - a business plan and a financial plan so what is the triangulation here - we must measure risk but we must also have clear performance targets and these things can work well together.“*

Als weitere Schwachstelle konnte in deutschen NPOs festgestellt werden, dass nicht nur Risikomanagement organisationsintern eine untergeordnete Rolle spielt, sondern auch im Sektor und Organisationen übergreifenden Umfeld. So findet nur eine sehr begrenzte Kommunikation auf Ebene kollegialer Netzwerke statt, wie ein Gesprächspartner bemerkt:

DE09: *„Also da gibt es schon kollegiale Verbände in denen man was austauscht, ich finde eher ein bisschen wenig.“*

Darüber hinaus erscheint der deutsche NPO-Sektor stärker fragmentiert, wodurch sich mehrere kleinere Interessensgruppen bilden, innerhalb derer nur Kernaspekte der Arbeitspraxis mit einer limitierten betriebswirtschaftlichen Perspektive diskutiert werden. Das heißt, Verbände sowie Weiterbildungseinrichtungen beschränkten sich mit ihren inhaltlichen Angeboten eher auf einzelne Teilsektoren und dort operativ relevante Themenstellungen:

DE15: *„Aber es sind natürlich eher Spezialthemen, die wir belegen. Ja also im Bereich Fundraising machen wir viel.“*

DE09: *„Manchmal geht man dann zu einer Tagung von der deutschen Controlling in der Sozialwirtschaft ... Man ist dann eher mal beim Fundraising-Verband.“*

Aus der historischen Entstehungsgeschichte heraus weist der großbritannische NPO-Sektor dagegen eine weniger distinkte interne Gliederung auf und grenzt sich primär durch die gemeinnützige Aufgabenstellung beziehungsweise eine inhaltliche Begriffsauffassung vom Staat und der Erwerbswirtschaft ab, wobei auch in dieser Richtung Grenzen teilweise aufweichen und nicht statisch definiert sind (vgl. Kendall/Knapp 1997, S. 274). Mit Blick auf eine gemeinsame Agenda und die Diskussion von Teilbereich übergreifenden Fragen präsentiert sich der NPO-Sektor in Großbritannien insgesamt homogener. Tendenziell existiert unter dem Begriff „Charity“ ein weit gefasstes gemeinsames Identitätsverständnis, was auch durch die Aktivitäten des Regulators gefördert wird, wie etwa im Angebot von Konferenzen:

GB12: *„There are a number of organizations which run conferences for charities and the Charity Commission itself.“*

Vor dem Hintergrund des in der deutschen Vergleichsgruppe beobachteten limitierten und nur sehr spezifischen Informationsaustausches wäre zur Generierung neuer Impulse sowie weiteren Öffnung für betriebswirtschaftliche Konzepte eine Ausweitung der Themenfelder und Interaktionspartner zu überdenken. Dies kann neben weiterreichenden intrasektoralen Kontakten etwa auch Sektoren übergreifende Veranstaltungen einschließen, wie sie folgender Gesprächspartner praktiziert:

DE07: *„Ich nehme teil an so einem Risikomanagement-Stammtisch bei [einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft]. Das ist sehr interessant, und da sind überwiegend DAX-Unternehmen da.“*

Oder auch ein Blick über die lokalen Grenzen hinaus in Form von internationalen Veranstaltungen, wie sie ein weiterer Experte nennt:

GB07: *„There are conferences within the UK and then there are international conferences.“*

Auch wenn tendenziell in der großbritannischen Vergleichsgruppe der Umfang des Risikomanagements ausgeprägter ist als im deutschen Teilsample und eine deutlichere Risikokultur und -kommunikation detektiert werden konnte, besteht in beiden Ländern gleichermaßen Potenzial zur Weiterentwicklung der Techniken des Risikomanagements. So steht von instrumenteller Seite sowohl in den großbritannischen als auch in den deutschen NPOs die Entwicklung einer Risikomatrix im Mittelpunkt der Bemühungen zur Abbildung der Intensität und Wirkung von Risiken. Nur in sehr begrenztem Umfang werden Szenario-Rechnungen oder Sensitivitätsanalysen zur Abschätzung der Auswirkungen von Extremereignissen durchgeführt und das, obwohl sich hier problemlos Anknüpfungspunkte an die strategische Planung der NPO sowie die Beur-

teilung von Alternativen eröffnen, insbesondere wenn die Aufgabe der Planung auch in der Risikoerkennung und Risikoreduktion gesehen wird (vgl. Grace 2010, S. 165; Meierbeck 2010, S. 51f.; Wolf/Runzheimer 2009, S. 99). Diesen Zusammenhang und Einsatzmöglichkeit illustrieren die Kommentare der folgenden beiden Gesprächspartner:

GB06: „So the business plan will say: ok, if those are the risks what are the different scenarios you need to build into the business plan in order to manage those risks.“

GB02: „So we do different scenarios plans around what happens if it goes here, so when we are doing our planning now, rather than having a single figure ... this is the best it is going to be and this is the worst it is going to be.“

Ein weiteres Themenfeld, das als zentrales Risiko in beiden Ländern thematisiert wurde, aber nur unzureichend unter Rückgriff auf bestehende „Standardmethoden“ des Risikomanagements reflektiert wurde, ist die Abhängigkeit von strategischen Ressourcengebern und die Bedeutung der Reputation für die NPO. So besteht zwar in den meisten NPOs auf operativer Ebene eine Sensibilität für diesen Wirkungszusammenhang, eine systematische Integration in das Risikomanagement-System ist jedoch noch ausbaufähig sowohl auf der Ebene der strukturierten Risikoidentifikation als auch der Risikobewertung. An dieser Stelle ist auch die Forschung gefragt, Gestaltungsvorschläge für die Praxis zu unterbreiten und das bestehende Risikomanagement-Instrumentarium, das in erster Linie durch die Brille erwerbswirtschaftlicher Unternehmen gesehen und studiert wird, entsprechend zu erweitern. Die zentralen Empfehlungen zur Gestaltung beziehungsweise Weiterentwicklung des Risikomanagements in Großbritannien und Deutschland sowie länderübergreifende Aspekte sind zusammenfassend in Tabelle IV-4 dargestellt.

Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Weiterentwicklung		
Länderübergreifend	Großbritannien	Deutschland
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivere Nutzung von Methoden und Instrumenten des Risikomanagements aus erwerbswirtschaftlichem Kontext ▪ Ausbau von Methoden zur Sachzielberücksichtigung im Risikomanagementprozess ▪ Ressourcen- und Finanzierungsquellen-spezifische Instrumente des Risikomanagements ▪ Integration von Aspekten der Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkere Berücksichtigung von Sachzielen ▪ Abgleich strategische Planung und Methoden des Risikomanagements ▪ Verwendung quantitativer Methoden und Instrumente ▪ Ausbau des verwendeten Risikomanagement-Instrumentariums 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierung einer Risikomanagementkultur und betriebswirtschaftlichen Perspektive ▪ Intensivere Einbindung des Risikomanagements in Planung und Prozesse ▪ Anbindung des Risikomanagements an Strategie ▪ Verwendung quantitativer Methoden und Instrumente ▪ Sektoren und Organisationen übergreifender Austausch von Risikomanagement-Praktiken

Tabelle IV-4: Empfehlungen zur Gestaltung und Weiterentwicklung des Risikomanagements

2.2 Ressourcenfokussierter Ansatz zum Risikomanagement in NPOs

Wie im vorherigen Abschnitt skizziert, konnten in beiden Ländern einige Defizite in der Ausgestaltung des Risikomanagements ausgemacht werden, was mitunter auch darin begründet liegt, dass, wie HEILMAIR es beschreibt, „ein Großteil der Risikomanagement-Literatur für erwerbswirtschaftliche Unternehmen vorgesehen ist“ und damit NPOs „bei der Konzeptentwicklung eines Risikomanagements auf sich alleine gestellt sind“ (vgl. Heilmair 2009, S. 196; Greenlee/Tuckman 2007, S. 334). Bestehende Lücken sind bei einem Abgleich des in der Literatur dokumentierten theoretisch verfügbaren Risikomanagement-Instrumentariums und den in der NPO-Praxis genannten beziehungsweise beobachteten spezifischen Anforderungen zusammenfassend insbesondere in den folgenden Bereichen zu konstatieren:

- „Standardinstrumente“ des Risikomanagements basieren oft auf der Prämisse der Bewertung von monetären Größen und haben daher in erster Linie eine finanzwirtschaftliche Ausrichtung. Dies betrifft im Speziellen quantitative Methoden, die in der Praxis der untersuchten NPOs so gut wie nicht zum Einsatz kommen und an deren Bedarf vorbeizielten.
- Die grundlegenden Schritte des Risikomanagementprozesses lassen sich prinzipiell auch im NPO-Kontext anwenden, wie die untersuchten Praxisbeispiele dokumentieren. Defizite konzentrieren sich primär auf den Bereich der Risikoidentifikation sowie Risikobewertung und -aggregation, da NPOs hier mehrere Zieldimensionen und Maßeinheiten zur Erfolgskontrolle berücksichtigen und zum Ausgleich zu bringen haben (vgl. Heilmair 2009, S. 198; von Schnurbein 2008, S. 36).
- Vor dem Hintergrund der qualitativen Natur vieler Risiken, denen sich NPOs gegenübersehen, konnte in der NPO-Praxis ein mangelnder Kennzahlenbezug identifiziert werden, an dessen Stelle verbale Situationsbeschreibungen treten (vgl. Koch 2013, S. 152; Meierbeck 2010, S. 210; Lohse 2002, S. 129).
- Immaterielle Faktoren wie die Reputation spielen zwar auch für erwerbswirtschaftliche Unternehmen eine Rolle, werden in der Literatur jedoch selten als eigene Risikokategorie verstanden, sondern vielmehr als Konsequenz anderer Risiken im Sinne einer „Zusatzbetrachtung“ interpretiert (vgl. Diederichs 2013, S. 168; Sieler 2009, S. 63ff.; Bopp 2010, S. 270; Wüst 2012, S. 3ff.; Böing/Kaiser/Schäl 2007, S. 229ff.). Wie SIELER bemerkt, handelt es sich hier darüber hinaus noch um ein „weitgehend neues Feld“, was für erwerbswirtschaftliche Unternehmen eine zwar wachsende, aber nicht solch essentielle beziehungsweise existenzlegitimierende Bedeutung hat, wie im NPO-Kontext (vgl. Sieler 2009, S. 72).

Wie die teilweise in der Praxis existierenden Ansätze und die Kommentare von Experten gezeigt haben, ist die NPO-Realität nicht eindimensional, sondern ein komplexes Geflecht verschiedener interner und externer Einflussfaktoren. Die multiplen Abhängigkeitsbeziehungen zu kritischen Ressourcengebern beschreiben KONG/FARRELL dabei wie folgt: „Non-profit organisations are accountable to many other constituents such as volunteers, service recipients, regulators and the general public“ (vgl. Kong/Farrell 2010, S. 245). Bei

der externen Beurteilung der NPO in diesen Abhängigkeitsbeziehungen dominiert aus Sicht der Ressourcengeber, die Erreichung der Sachziele der Organisation. Gleichzeitig bilden wirtschaftliche Aspekte eine notwendige Nebenbedingung zur Sicherung der Existenz der NPO (vgl. Hassemer 1994, S. 18; von Schnurbein 2008, S. 36). Ausgehend von dieser Feststellung und den beobachteten theoretischen Defiziten empfehlen sich zur Gestaltung und Erschließung beziehungsweise dem besseren Verständnis des Risikomanagements in NPOs zwei zentrale, einander ergänzende, „Einstiegspunkte“:

- *Ressourcenorientierung*: Auf der einen Seite steht die gezielte Identifikation und Bewertung von Risiken aus dem Umfeld und unter Berücksichtigung der Erwartungen beziehungsweise Anforderungen von strategisch relevanten Ressourcengebern.
- *Dualer Anforderungscharakter*: Dem steht auf der anderen Seite die duale Zielanforderung gegenüber, denen sich NPOs bei der Erfüllung der Mission und der gleichzeitigen Einhaltung von Wirtschaftlichkeitskriterien ausgesetzt sehen.

Neben den genannten Kriterien ist eine Konzentration auf die Ressourcenseite der NPO und Erwartungen von Ressourcengebern als erfolgs- und existenzkritische Faktoren konsistent mit weiteren Prämissen beziehungsweise Relevanzkriterien. So entfalten sich einerseits vor diesem Hintergrund die zentralen Entscheidungsprozesse in der NPO, wie GRONBJERG es beschreibt: „The composition of funding structures provides the critical context within which nonprofit decision making takes place“ (vgl. Gronbjerg 1991, S. 160). Andererseits haben aus strategischer Perspektive „external funder requirements ... a greater impact on an organization’s strategic management in nonprofits than elements in the internal environment or dynamics in client demand“ (vgl. Blackmon 2008, S. 19f.; Stone/Bigelow/Crittenden 1999, S. 397). Diese fundamentale Bedeutung der Ressourcen und Ressourcengeber ist auch darin begründet, dass die Ressourcenallokation und daraus resultierende Abhängigkeitsbeziehungen in der Regel langfristig ausgerichtet sind und strategisch relevante Ressourcen im Allgemeinen nicht hoch mobil beziehungsweise nach Belieben angepasst werden können, sondern einen engen Zusammenhang zur Mission aufweisen (vgl. Führung 2006, S. 71). Dies deckt sich auch mit den Kommentaren in der NPO-Literatur zu den Grenzen der Ressourcendiversifikation (vgl. Frumkin/Keating 2011, S. 163; Chikoto/Neely 2013, S. 11f.). Gleichzeitig haben NPOs in der Regel nur begrenzte Kontrolle über externe Ressourcengeber und stehen vielfach im Wettbewerb mit anderen NPOs um kritische und knappe Ressourcen. Zentrale Bedeutung zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen im Kampf um Spender, Zuwendungsgeber, ehrenamtliches Engagement und Akzeptanz des Leistungsangebots hat in diesem Kontext gerade auch die Reputation. Im Sinne einer ressourcenorientierten Perspektive kann die Reputation selber auch als strategisches existenzsicherndes Asset in die Reihe kritischer Ressourcen eingereiht werden und ist ebenfalls durch einen Langfristigkeitscharakter gekennzeichnet (vgl. Sto-

ne/Bigelow/Crittenden 1999, S. 378; Grace 2010, S. 165; Kong/Farrell 2010, S. 246ff.; Courtney 2002, S. 155).²⁰⁴ Zur zentralen Aufgabe des Risikomanagements in NPOs werden damit, „Schutzmechanismen gegen die Degenerations- und Erosionsprozesse der wettbewerbsrelevanten Ressourcen“ und die Unterstützung einer optimalen Ausrichtung beziehungsweise Gestaltung der vorhandenen Potenziale (vgl. Führung 2006, S. 92).

Ausgehend von diesem Fokus auf Ressourcen wird in Abbildung IV-5 ein Schema zur Entwicklung und Gestaltung des Risikomanagements in NPOs skizziert. Den Mittelpunkt beziehungsweise zentralen Ausgangspunkt dieses Ansatzes bilden die strategisch relevanten Ressourcen der NPO, bei denen es sich mit Blick auf die Finanzierung der Organisation um Spenden, Leistungsentgelte und Zuwendungen handelt (vgl. Heilmair 2009, S. 174ff.). Ebenfalls zum Bereich der strategischen Ressourcen zählt, wie inhaltlich argumentiert, die Reputation. In Anlehnung an GRANT kann der Kreis relevanter Ressourcen noch um Vermögenswerte, die Technologie und das Personal erweitert werden (vgl. Grant 1991, S 119). Die Ressource Personal hat dabei eine doppelte Bedeutung, indem dies einerseits ehrenamtliches Engagement einschließt, aber auch die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

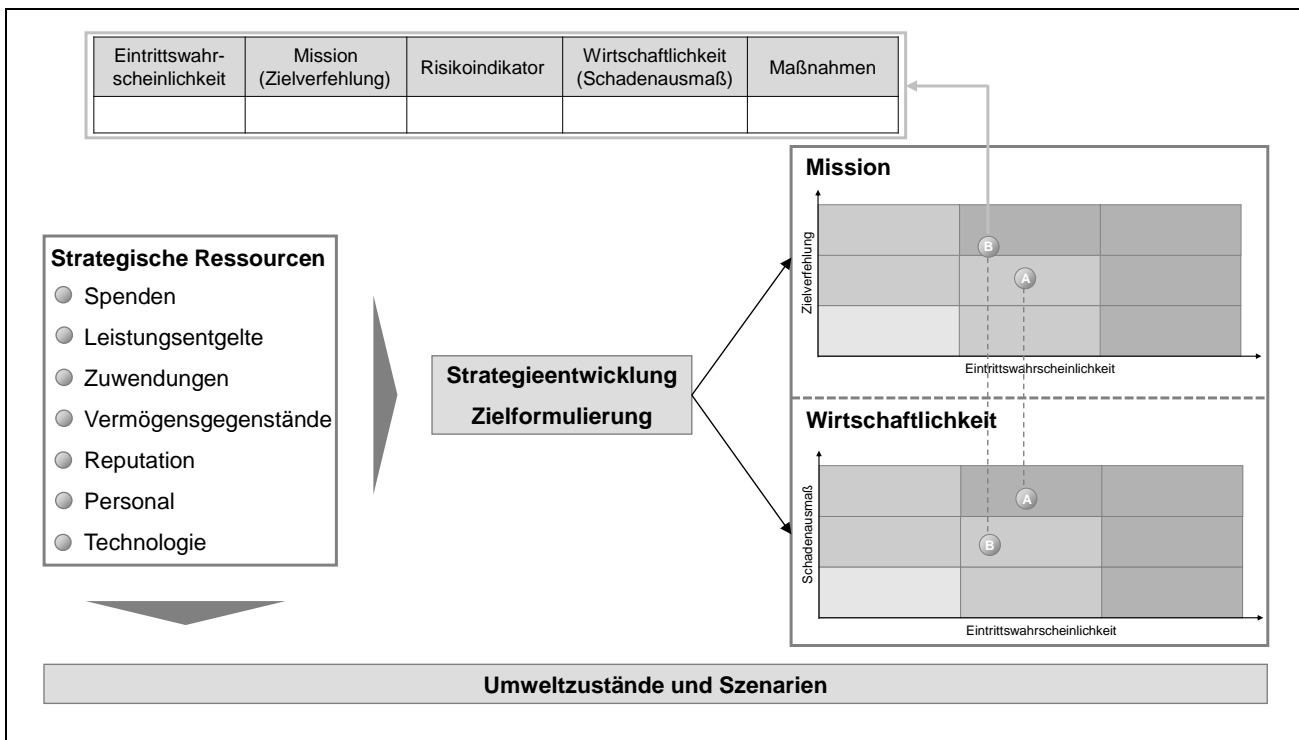


Abbildung IV-5: Ressourcenfokussierter Risikomanagement-Ansatz

Wie dargestellt strahlen die Ressourcen unmittelbar in die Strategieentwicklung und Formulierung der Ziele der NPO aus. Die multifaktoriellen Ziele der Organisation können wiederum in zwei zentrale Bereiche

²⁰⁴ So argumentieren etwa KONG/FARRELL: „The resource-based theory portrays image and reputation as important intangible resources that are derived from combinations of internal investments and external appraisals“ (vgl. Kong/Farrell 2010, S. 246).

untergliedert werden, nämlich die duale Perspektive der Missionsziele und Wirtschaftlichkeitsziele, wobei in der Regel Mission vor Wirtschaftlichkeit gilt (vgl. Führung 2006, S. 71f.; Heilmair 2009, S. 174ff.). Aus Sicht des Risikomanagements impliziert diese Struktur eine mehrdimensionale Risikobetrachtung zur Berücksichtigung multipler Ziele. Die Risikobewertung hat hierzu für potenzielle Risiken simultan Aspekte der Gefährdung der Sachzielerreichung und Wirtschaftlichkeit beziehungsweise die monetäre Dimension zu beurteilen (vgl. Heilmair 2009, S. 178). Zentrale Determinanten sind hier in der Logik der Risikomatrix einerseits die Eintrittswahrscheinlichkeit eines bestimmten Risikoereignisses und andererseits das dazugehörige finanzielle Schadenausmaß sowie die potenzielle Verfehlung des Sachziels. Während der Maßstab für die Beschreibung des wirtschaftlichen Schadens eine monetäre Größe ist, erfordert die Dimensionierung der Zielverfehlung andere Kriterien. Das heißt, sachzielindividuell ist ein Risikoindikator für immaterielle Größen zu identifizieren, der in gewisser Form eine Quantifizierung beziehungsweise Charakterisierung des Risikoausmaßes erlaubt und in einen Scoringwert der Risikomatrix transformiert werden kann (vgl. Schmitz/Wehrheim 2006, S. 144f.; Heilmair 2009, S. 174f.; Stiefl 2010, S. 10). Im Sinne eines proaktiven und systematischen Risikoverständnisses sind je identifiziertem Risiko entsprechende Maßnahmen beziehungsweise Maßnahmenbündel festzuhalten, die parallel oder sukzessive zum Einsatz kommen können (vgl. Meierbeck 2010, S. 345).

Das Verständnis der strategischen Ressourcen, die Identifikation und Bewertung der einzelnen Risiken, können dann als Grundlage für eine vertiefende Analyse der Risikosituation der NPO herangezogen werden. Als Instrumente eignen sich hier die Szenario- und Sensitivitätsanalyse, die sowohl die Wirkungsrichtungen als auch gegenseitige Beeinflussung einzelner Risiken abbilden. Oder zur Aufdeckung existenzgefährdender Parameterkonstellationen können auch Stress-Tests und das Verfahren zur Berechnung kritischer Werte eingesetzt werden (vgl. Wolke 2008, S. 60f.; Kästner 2012, S. 194; Gunkel 2010, S. 70f.). Voraussetzung ist in allen Fällen die Beschreibung verschiedener potenzieller Umweltzustände und deren Auswirkungen auf die NPO (vgl. Wolf/Runzheimer 2009, S. 48ff.; Führung 2006, S. 112)

B Fazit und Ausblick

1 Limitationen der empirischen Untersuchung

Die Ergebnisse der durchgeführten Feldstudie sind durch potenzielle Limitationen gekennzeichnet, die gleichzeitig eine Reihe von Möglichkeiten eröffnen für die weitergehende Erforschung des Risikophänomens im NPO-Kontext. Diese Limitationen lassen sich in *inhaltlicher*, *konzeptioneller* und *methodischer* Hinsicht voneinander unterscheiden (vgl. Kotulla 2012, S. 177).

Aus *inhaltlicher* Sicht wurde unter anderem aus Gründen der Komplexitätsreduktion nur ein bestimmter Realitätsausschnitt untersucht, der die zentralen Einflussfaktoren der Ausgestaltung des Risikomanagements erfasst, wie sie sich aus einer Theorie und Empirie geleiteten Perspektive darstellen (vgl. Berding 2011, S. 90).

Im Mittelpunkt stand bei dieser Studie, begründete Aussagen über die Wirkungszusammenhänge zwischen elementaren Einflussfaktoren und dem Umfang des Risikomanagements in NPOs zu generieren. Denkbar ist jedoch eine Erweiterung oder Verfeinerung des verwendeten Katalogs an Faktoren, etwa im Bereich strategischer Fragestellungen. So wurde in der vorliegenden Arbeit auf den Finanzierungsquellenmix als einer der zentralen strategischen Parameter zur Steuerung der Organisation beziehungsweise des Risikomanagements abgestellt, weitere, wie etwa Aspekte zum Umgang mit dem Wettbewerbsumfeld und Kooperation mit anderen NPOs wären möglich (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 201; Fortenberry 2013, S. 190; Hughes/Luksetich 2010, S. 123).

Aus *methodisch konzeptioneller* Sicht lassen sich zwei zentrale Einschränkungen auf das gewählte Forschungsdesign beziehungsweise die eingesetzten Methoden und Instrumente zurückführen. Zum einen betrifft dies die Anzahl der durchgeführten Interviews und die hieraus resultierende begrenzte statistische Generalisierbarkeit der Ergebnisse sowie das Vorhandensein potenzieller weiterer Störfaktoren, die nicht explizit berücksichtigt wurden. Vor dem Hintergrund des Fokus auf einem qualitativen Erklärungsansatz wurde jedoch bewusst der Analysetiefe der Vorzug vor einer statistischen Generalisierbarkeit gegeben, womit dem Stichprobenumfang nur sekundäre Bedeutung zukommt (vgl. Kvale 2007, S. 43; Yin 2009, S. 43; Ferreira/Merchant 1992, S. 26). Dennoch wurde die Anzahl der Interviewpartner so gewählt, dass im Sinne eines embedded Mix-Methods-Ansatzes zumindest in grundlegender Weise robuste statistische Testverfahren Anwendung finden konnten. In diesem Zusammenhang wurden die eingesetzten Testverfahren bewusst mit der Kenntnis des limitierten Stichprobenumfangs gewählt. Damit konnte nicht nur quantitativen Anforderungen entsprochen werden, sondern es übersteigt auch im Vergleich mit anderen rein qualitativen Feldstudien die Anzahl der dort geführten Interviews. Mit dem Ziel und Verständnis des Experten als Repräsentanten einer Gruppe wurden geäußerte Einzelmeinungen oder organisationsspezifische Aussagen nicht weitergehend interpretiert und ausgewertet (vgl. Mayer 2008, S. 37; Pickel/Pickel 2009, S. 452; Bähring/Hauff/Sossdorf/Thommes 2008, S. 91ff.). Um dem Anspruch der analytischen Generalisierbarkeit entsprechen zu können, wurden alle dokumentierten Aussagen zumindest in ähnlicher Form von mehreren Experten geäußert. Die Auswahl der Zitate erfolgte unter der Prämisse ein hohes Maß an Repräsentativität zu erzielen und gleichzeitig den zugrundeliegenden Sachverhalt möglichst präzise zu beschreiben. Insofern konnte sowohl ein explorativer als auch ein verifizierender Einblick in das Feld des Risikomanagements in NPOs gegeben werden (vgl. Böhm 2008, S. 234).

Mit Blick auf das Maß der Repräsentativität stehen empirische Arbeiten, sei es quantitativ oder qualitativ, grundsätzlich vor der Herausforderung der Generierung eines geeigneten Samples oder wie FERREIRA/MERCHANT und HIBBERTS/JOHNSON/HUDSON es beschreiben, dem Problem des „sample selection bias“ oder „non-response bias“. So können sich bei der Akquise potenzielle Verzerrungen daraus ergeben,

dass tendenziell zur Teilnahme an der Untersuchung nur solche Interviewpartner bereit sind, die entweder bereits über weit entwickelte Risikomanagementsysteme verfügen oder auf der anderen Seite am anderen Ende des Spektrums nur solche Organisationen teilnehmen, die sich aus der Zusammenarbeit Impulse zur Adressierung bestehender Defizite erhoffen. Ebenfalls können potenzielle Präferenzen des Forschers die Zusammenstellung der Vergleichsgruppen beeinflussen und verzerren (vgl. Ferreira/Merchant 1992, S. 26; Hibberts/Johnson/Hudson 2012, S. 72f.; Endenich 2012, S. 307; Rauter 2013, S. 211; Tansey 2009, S. 489). Dieses Problem wurde durch verschiedene Maßnahmen bei der bewussten Zusammenstellung der Stichprobe abgemildert. Einerseits durch die vorgegebene sektorale Struktur des Samples und bestimmte Größenkriterien. Andererseits wurde beim Erstkontakt und der Ansprache der Organisationen nur sehr allgemein auf den Inhalt des Forschungsvorhabens eingegangen, um eine mögliche Beeinflussung zu vermindern.

Die zweite potenzielle Quelle konzeptioneller und methodischer Limitationen und zusätzlicher Verzerrungen liegt in der Datenerhebung und dort bei den Reaktionen beziehungsweise Antworten der Gesprächspartner und der Interpretation der gewonnenen Daten (vgl. Ferreira/Merchant 1992, S. 26). Aspekte der Verzerrung bei der Gesprächsführung wurden durch die sorgsame Zusammenstellung des Interviewleitfadens und die gezielte Verwendung von adäquaten Fragetechniken adressiert. Um möglichst reliable, valide und intersubjektiv nachvollziehbare Resultate bei der Analyse und Interpretation der Daten zu gewinnen, wurde auf das systematische Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen und die einzelnen Auswertungs- beziehungsweise Datenverdichtungsschritte umfangreich dokumentiert (vgl. Mayring 2010, S. 94; Schreier 2012, S. 20f.; Berding 2011, S. 91; Rauter 2013, S. 212; Bortz/Döring 2006, S. 332). Darüber hinaus wurden in allen Phasen der Untersuchung die für qualitative Verfahren geltenden Gütekriterien der Reliabilität und Validität berücksichtigt (vgl. Silverman 2006, S. 281).

Ebenfalls spielt bei empirischen Erhebungen und Feldstudien das gesamtwirtschaftliche Umfeld bei der Generierung der auszuwertenden Daten eine relevante Rolle (vgl. Urriolagoitia/Vernis 2012, S. 759; Endenich 2012, S. 308; Merchant/Manzoni 1989, S. 555). Dies wurde auch bei der Diskussion der zentralen Ergebnisse mit Untersuchungsteilnehmern von einigen Experten in Großbritannien thematisiert. So wurden die Interviews in Großbritannien während einer Phase anhaltender wirtschaftlicher Schwäche und steigender Arbeitslosenzahlen in verschiedenen Dienstleistungsbranchen durchgeführt. Als Resultat ist davon auszugehen, dass eher auch Fachkräfte aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor in den NPO-Sektor wechseln, was die tendenziell höhere Anzahl an Mitarbeitern mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund in großbritannischen Organisationen erklären mag. Auf die inhaltliche Auswertung der gewonnenen Daten, insbesondere vor dem Hintergrund der Untersuchung des Einflusses des Grades der Professionalität, hat dies jedoch keinen Einfluss beziehungsweise ist hier mit berücksichtigt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die thematisierten Limitationen zwar in die Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse einzubeziehen sind, aber jedoch nicht, gerade auch wegen der Transparenz des gesamten Forschungsprozesses, die zentralen Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Untersuchung in Frage stellen. Vielmehr ergeben sich hieraus Anregungen für weiterführende Forschungsarbeiten, die etwa den Schwerpunkt auf die statistische Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Resultate oder die Vertiefung individueller Abhängigkeitsbeziehungen legen.

2 Zusammenfassung und künftiger Forschungsbedarf

In der vorliegenden Arbeit werden vertieft Adaptionsprozesse sowie Motivationen zur Risikomanagement-Implementation in NPOs untersucht und unter Rekurs auf einen integrierten theoretischen Bezugsrahmen von Institutionalismus und Ressourcen-Dependenz-Ansatz erklärt. Zentrale Prämisse ist dabei, dass NPOs in ein komplexes Netzwerk multipler Interessensgruppen eingebettet sind und ihre Existenz vom effektiven Management externer Ressourcen abhängig ist (vgl. Kong/Farrell 2010, S. 245). Ausgehend von diesem Kontext, sind Entscheidungen und Verhalten von NPOs eng an externe Einflüsse und Anpassungsdrücke gekoppelt, die unter anderem von regulatorischen Anforderungen, Professionen und dem Streben nach Legitimität sowie finanzieller Unterstützung stammen. Wie die Auswertung von insgesamt 30 Experteninterviews in Großbritannien und Deutschland gezeigt hat, verhalten sich NPOs vor diesem Hintergrund dieser Abhängigkeitsverhältnisse in gewisser Weise opportunistisch. Wenn die Entscheidungsträger der NPO davon überzeugt sind, dass Zuwendungen oder Spenden von einer systematischen Risikomanagement-Implementation und der Kommunikation des Vorhandenseins dieser Mechanismen abhängen, werden sie die notwendigen Anstrengungen unternehmen, Risikomanagement als Funktion innerhalb der Organisation zu etablieren. Öffentliche Einrichtungen nehmen oft eine Doppelfunktion als treibende Kraft ein. In vielen Fällen sind öffentliche Stellen dabei beides, eine wichtige Finanzierungsquelle und der Autor von verbindlichen regulatorischen Rahmenbedingungen, aus denen für NPOs entweder der „Zwang“ zur Implementation von Risikomanagement-Techniken resultiert, wie in Großbritannien, oder wo dies nicht explizit gefordert wird, wie im Falle Deutschlands.

Wie die Untersuchung gezeigt hat, sind in der Praxis mehrere Wirkungsmechanismen und Isomorphismen, die sich teilweise überlagern und verstärken oder katalysieren, zu beobachten. Ausgehend von einem normativen Isomorphismus sind Anpassungsprozesse und die Übernahme von allgemein akzeptierten Risikomanagement-Standards, auch vom Grad der Professionalisierung der NPO und dem beruflichen Hintergrund der handelnden Akteure auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Organisation getrieben. Dieser Einfluss wird darüber hinaus beeinflusst durch die Organisationsgröße und die strategische Ausrichtung der NPO sowie dem kulturellen Umfeld.

Zusammengefasst ist der Forschungsbeitrag dieser Arbeit zur bestehenden NPO-Literatur in insgesamt vier Bereichen zu sehen, die geografische, methodische, praktische und theoretische Aspekte betreffen. Zum einen wurde als *theoretische Erweiterung* der Institutionalismus und Ressourcen-Dependenz-Ansatz in einem Gebiet des Verhaltens von NPOs angewandt, der bisher noch nicht untersucht worden ist. Obwohl beide Theorien sowohl separat als auch integriert zur Erklärung von Verhaltens- und Anpassungsprozessen in NPOs zur Anwendung gebracht worden sind, wie etwa in Verbindung mit Aktivitäten des Boards (vgl. z.B. Miller-Millesen 2003; Hodge/Piccolo 2005), der Nonprofit Governance (vgl. z.B. Guo 2007) sowie der finanziellen Berichterstattung und Stabilität (vgl. z.B. Verbruggen/Christiaens/Milis 2011; Froelich 1999), liegen in der Literatur bisher keine Studien vor, die sich mit den Motiven der Adaption von Risikomanagement-Techniken in NPOs beschäftigen. In diesem Kontext konnte die Übernahme von Methoden des Risikomanagements mit Organisationstheorien verknüpft werden und interne Prozesse zur Risikomanagement-Implementation, die nicht notwendigerweise ausschließlich durch monetäre Motive getrieben sind, aufgedeckt werden (vgl. z.B. Grace 2010). Von *methodischer Seite* liegt der Fokus in der Risikomanagement-Forschung bei der Untersuchung von relevanten Kontextfaktoren auf großzahligen Befragungen, ergänzt in jüngerer Zeit um Fallstudien. Während großzahlige Fallstudien teilweise widersprüchliche Ergebnisse, wie etwa bei der Rolle und dem Einfluss des Regulators (vgl. z.B. Kleffner/Lee/McGannon 2003; Paape/Spéké 2012; Collier/Berry/Burke 2007) und der Organisationsgröße (vgl. z.B. McShane/Nair/Rustambekov 2011; Collier/Berry/Burke 2007; Razali/Yazid/Tahir 2011), generieren und in der Theorie verankerte Erklärungen schuldig bleiben, sind Fallstudien in ihrem Wirkungskreis limitiert. Der methodische Ansatz unter Rekurs auf eine Feldstudie konnte einerseits einen gewissen Grad der Generalisierbarkeit gewährleisten und zumindest im NPO-Kontext zeigen, dass verschiedene Einflussfaktoren miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen beziehungsweise bedingen. Der Institutionalismus mit erzwungenen, normativen und mimetischen Anpassungsprozessen sowie der Ressourcen-Dependenz-Ansatz liefern hierbei den theoretischen Hintergrund der Beobachtungen.

In *geografischer Hinsicht* erweitert die vorliegende Studie die NPO-Managementforschung um einen Vergleich und die Beispiele der beiden Länder Großbritannien und Deutschland, was insbesondere vor dem Hintergrund der verschiedenen kulturellen Begriffsverständnisse des NPO-Sektors und dessen historischen Entstehungsgeschichten von Interesse ist. Ebenfalls speisen sich aus diesem Ländervergleich Lerneffekte, die eine *praktische Dimension* haben. So konnten sowohl für den großbritannischen als auch den deutschen NPO-Sektor Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden. Gleichzeitig wurden länderübergreifende Defizite des aktuellen Risikomanagement-Instrumentariums identifiziert und Impulse zur Weiterentwicklung geliefert, die in erster Linie auf einer stärkeren Ressourcenorientierung und Berücksichtigung der Sachzielausrichtung von NPOs basieren.

Die Beobachtungen sowie Limitationen der vorliegenden Studie können als Ausgangspunkt für weitere Forschungsaktivitäten dienen. Vor dem Hintergrund begrenzter Vorkenntnisse sowie um die internen Wirkungsmechanismen und Anpassungsprozesse von NPOs besser verstehen zu können, wurde ein primär explorativ ausgerichteter Forschungsansatz gewählt. In einem nächsten Schritt könnten einige der entwickelten Hypothesen und Beobachtungen durch quantitative Untersuchungen mit größeren Stichprobenumfängen getestet und verifiziert werden. Darüber hinaus wurde in der vorliegenden Studie der NPO-Sektor bewusst in seiner gesamten Breite in den Blick genommen. Zukünftige Arbeiten könnten stärker auf die spezifischen Bedarfe und Besonderheiten einzelner NPO-Typen zugeschnitten werden und diese stärker im Detail untersuchen. Dies wären etwa vertiefende Untersuchungen entlang des Ordnungsrasters wirtschaftsnaher, verwaltungsnaher und basisnaher Organisationen, unter Berücksichtigung divergierender institutionaler und ökonomischer Motivationen für die Übernahme von Risiken in den jeweiligen Ausgestaltungskontexten (vgl. Zauner 2007, S. 148f.; Schreier 2012, S. 229). Darüber hinaus versprechen aus Sicht einer geografischen Ausweitung des Forschungshorizonts weitere international vergleichende Studien im Feld des NPO-Risikomanagements zusätzliche Erkenntnisse und die Absicherung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis beziehungsweise einen Transfer bewährter Prozesse und Praktiken.

Mit dem Blick auf das komplexe und volatile Umfeld, in dem NPOs gegenwärtig agieren, ist davon auszugehen, dass die bestehenden Unsicherheiten und Instabilitäten anhalten und, getrieben durch verschiedene Faktoren, sich in Zukunft sogar noch weiter verschärfen werden. Dies erfordert, dass NPOs zur Sicherung ihrer Existenz und Missionserfüllung entsprechende Maßnahmen ergreifen. Die weitere Erforschung des NPO-Risikomanagements und die Adaption eines systematischen und proaktiven Umgangs mit dem Risikophänomen kann einen wertvollen Beitrag leisten und NPOs dabei helfen, diesen zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Literaturverzeichnis

Aabo, T.; Fraser, J. R.; Simkins, B. J. (2005): The Rise and Evolution of the Chief Risk Officer: Enterprise Risk Management at Hydro One. In: *Journal of Applied Corporate Finance* 17 (3), S. 62–75.

Abdullah, N.; Zakuan, N.; Khayon, M.; Ariff, M.; Bazin, E.; Saman, M. (2012): Adoption of Enterprise Risk Management Practices in Organization: A Review. In: *International Journal of Business & Information Technology* 2 (1), S. 1–9.

Abernethy, M. A.; Lillis, A. M. (1995): The impact of manufacturing flexibility on management control system design. In: *Accounting, Organizations and Society* 20 (4), S. 241–258.

Abrams, D.; Hogg, M. A. (2004): Metatheory: Lessons from Social Identity Research. In: *Personality and Social Psychology Review* 8 (2), S. 98–106.

Abzug, R.; Galaskiewicz, J. (2001): Nonprofit Boards: Crucibles of Expertise or Symbols of Local Identities? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 30 (1), S. 51–73.

Abzug, R.; Webb, N. J. (1999): Relationships between Nonprofit and for-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (4), S. 416–431.

Acharyya, M.; Johnson, J. (2006): Investigating the development of enterprise risk management in the insurance industry. An empirical study on four major European insurers. In: *Geneva Pap R I-Iss P*, S. 55–80.

Achleitner, A.-K.; Heister, P.; Stahl, E. (2007): Social Entrepreneurship - Ein Überblick. In: A.-K. Achleitner, R. Pöllath und E. Stahl (Hg.): *Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart, S. 3–25.

Achleitner, A.-K.; Mayer, J.; Spiess-Knafl, W. (2013): Sozialunternehmen und ihre Kapitalgeber. In: S. A. Jansen, R. G. Heinze und M. Beckmann (Hg.): *Sozialunternehmen in Deutschland*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 153–165.

Achleitner, A.-K.; Spiess-Knafl, W.; Volk, S. (2011): Finanzierung von Social Enterprises: neue Herausforderungen für die Finanzmärkte. In: H. Hackenberg und S. Emptner (Hg.): *Social Entrepreneurship - Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS-Verl, S. 269–286.

Adam, D.; Backhaus, K.; Thonemann, U.; Voeth, M. (2004): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Koordination betrieblicher Entscheidungen*: Springer (Springer-Lehrbuch).

Adams, C.; Hoque, Z.; McNicholas, P. (2006): Case Studies and Action Research. In: Z. Hoque (Hg.): *Methodological issues in accounting research. Theories, methods and issues*. London: Spiramus Press, S. 362–373.

- Adloff, F. (2005): Theorien des Gebens. Nutzenmaximierung, Altruismus und Reziprozität. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 139–158.
- Ahrens, T.; Chapman, C. S. (2007): Management Accounting as Practice. In: *Accounting, Organizations and Society* 32, S. 1–27.
- Ahrens, T.; Chapman, C. S. (2006): Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. In: *Accounting, Organizations and Society* 31 (8), S. 819–841.
- Ahrens, T.; Dent, J. F. (1998): Accounting and Organizations: Realizing the Richness of Field Research. In: *Journal of Management Accounting Research* 10, S. 1–39.
- Aleksandrowicz, D. (2004): Zwischen Marktordnung und Staat. In: D. Witt, R. Purtschert und R. Schauer (Hg.): Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher Technische Universität München 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 87–98.
- Altuntas, M.; Berry-Stölzle, T. R.; Hoyt, R. E. (2011): Implementation of Enterprise Risk Management: Evidence from the German Property-Liability Insurance Industry. In: *Geneva Pap R I-Iss P* 36 (3), S. 414–439.
- Andersen, T. J. (2008): The Performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rationale. In: *Long Range Planning* 41 (2), S. 155–176.
- Anderson, S. W.; Hesford, J. W.; Young, S. (2002): Factors influencing the performance of activity based costing teams: a field study of ABC model development time in the automobile industry. In: *Accounting, Organizations and Society* 27 (3), S. 195–211.
- Anderson, S. W.; Widener, S. K. (2007): Doing Quantitative Field Research in Management Accounting. In: A. G. Chapman und M. O. S. Hopwood (Hg.): *Handbook of Management Accounting Research*: Elsevier, S. 319–341.
- Anderson, S. W.; Young, S. (1999): The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. In: *Accounting, Organizations and Society* 24 (7), S. 525–559.
- Andeßner, R. (2004): Finanzierung und Finanzmanagement in Vereinen. In: R. Riedl und H. Grünberger (Hg.): *Handbuch Vereinsmanagement. Der Verein in einem geänderten Umfeld ; vom Funktionär zum Manager*. 1. Aufl. Wien: Linde (Linde-populär), S. 106–140.
- Andorfer, V. A.; Otte, G. (2013): Do Contexts Matter for Willingness to Donate to Natural Disaster Relief? An Application of the Factorial Survey. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (4), S. 657–688.

Angermüller, N. O.; Gleißner, W. (2011): Verbindung von Controlling und Risikomanagement: Eine empirische Studie der Gegebenheiten bei H-DAX Unternehmen. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 23 (6), S. 308–316.

Anheier, H. K.; Rudney, G.; Salamon, L. M. (1993): Non-profit institutions in the United Nations System of National Accounts: country applications of SNA guidelines. In: *Voluntas* 4 (4), S. 486–501.

Anheier, H. K.; Seibel, W. (1997): Germany. In: L. M. Salamon und H. K. Anheier (Hg.): *Defining the non-profit sector. A cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, S. 128–168.

Anheier, H. (2004): *Nonprofit Organizations: An Introduction*: Taylor & Francis.

Anheier, H. (2005): *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London und New York.

Anheier, H. K.; Priller, E.; Zimmer, A.; Toepler, S.; Salamon, L. M. (1999): Germany. In: L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler und S. W. Sokolowski (Hg.): *Global civil society*. 2. Aufl. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, S. 119–144.

Anheier, H.; Toepler, S. (2005): Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisation. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 17–34.

Arena, M.; Arnaboldi, M.; Azzone, G. (2010): The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. In: *Accounting, Organizations and Society* 35 (7), S. 659–675.

Armbrüster, T.; Banzhaf, J.; Dingemann, L. (2010): *Unternehmensberatung im öffentlichen Sektor. Institutionenkonflikt, praktische Herausforderungen, Lösungen*.

Arnold, U. (2006): Die Ermittlung von „Kundenzufriedenheit“. Ein Kernproblem des Sozialmarketings. In: M. F. Ruckh, C. Noll und M. Bornholdt (Hg.): *Sozialmarketing als Stakeholder-Management*. Haupt Verlag, S. 89–102.

Arnsfeld, T.; Berkau, C.; Frey, A. (2007): Risikomanagement im Mittelstand. Luxus oder Notwendigkeit? ; empirische Studie zum Einsatz von Risikomanagement in der Unternehmenssteuerung. In: *Controller-Magazin : CM ; CM-Controller-Magazin ; Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis ; Controlling-Anwendungen im Management* 32 (5), S. 488–493.

Atteslander, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Aufl. Berlin: Walter de Gruyter (De Gruyter Studienbuch).

Auer-Srnka, K. J.; Griessmair, M. (2010): Mixed Methods-Design: Die Multidimensionale Skalierung (MDS) als Technik an der Schnittstelle qualitativer und quantitativer Forschung. In: T. Wrona und G. Fandel

(Hg.): *Mixed Methods in der Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 5/2010), S. 31–58.

Aven, T.; Renn, O. (2010): *Risk management and governance. Concepts, guidelines and applications*. Berlin, Heidelberg: Springer (Risk, governance and society, 16).

Babiak, K.; Thibault, L. (2009): *Challenges in Multiple Cross-Sector Partnerships*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (1), S. 117–143.

Bachert, R.; Peters, A.; Speckert, M. (2008): *Risikomanagement in sozialen Unternehmen. Theorie - Praxis - Verbreitungsgrad*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Bachmann, G. (2009): *Teilnehmende Beobachtung*. In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 248–271.

Badelt, C. (1989): *Government versus Private Provision of Social Services. The Case of Austria*. In: E. James (Hg.): *The Nonprofit Sector in International Perspective. Studies in Comparative Culture and Policy: Studies in Comparative Culture and Policy*: Oxford University Press, USA, S. 162–176.

Badelt, C. (2007): *Zwischen Marktversagen und Staatsversagen. Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht*. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 98–119.

Badelt, C.; Hollerweger, E. (2007): *Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor*. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 503–531.

Badelt, C.; Meyer, M.; Simsa, R. (2007): *Die Wiener Schule der NPO-Forschung*. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 3–16.

Bähring, K.; Hauff, S.; Sossdorf, M.; Thommes, K. (2008): *Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen. Ein Leitfaden*. In: *Die Unternehmung* 62 (1), S. 89–111.

Balduck, A.-L.; Van Rossem, A.; Buelens, M. (2010): *Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (2), S. 213–235.

Ball, R.; Tunger, D. (2005): *Bibliometrische Analysen - Daten, Fakten und Methoden*. Grundwissen Bibliometrie für Wissenschaftler, Wissenschaftsmanager, Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Jülich: Forschungszentrum, Zentralbibliothek (Reihe Bibliothek, 12).

Banasiewicz, A. D. (2013): *Marketing Database Analytics. Transforming Data for Competitive Advantage*. Hoboken: Taylor and Francis.

Barman, E. (2007): *With Strings Attached: Nonprofits and the Adoption of Donor Choice*. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37 (1), S. 39–56.

Barnes, S.; Lewin, C. (2005): *An Introduction To Inferential Statistics. Testing For Differences And Relationships*. In: B. Somekh und C. Lewin (Hg.): *Research methods in the social sciences*. London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 226–235.

Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986): *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6), S. 1173–1182.

Bartsch, S.; Specht, N. (2011): *Die Critical Incident Technique (CIT)*. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*: Vahlen, S. 377–400.

Bauer, M. W. (2000): *Classical Content Analysis: a Review*. In: P. Atkinson, M. W. Bauer und G. Gaskell (Hg.): *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*. Sage Publications, S. 131–151.

Baumgarth, C.; Evanschitzky, H. (2009): *Erfolgsfaktorenforschung*. In: C. Baumgarth, M. Eisend und H. Evanschitzky (Hg.): *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*: Gabler Verlag, S. 235–261.

Baumgarth, C.; Koch, J. (2009): *Inhaltsanalyse*. In: C. Baumgarth, M. Eisend und H. Evanschitzky (Hg.): *Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung*: Gabler Verlag, S. 131–166.

Baumol, W. J.; Bowen, W. G. (1965): *On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems*. In: *The American Economic Review* 55 (1/2), S. 495–502.

Bauz, G.; Berg, H. G.; Düringer, S.; Gäde, E.-G.; Weiß, K. (2004): *Organisationsentwicklung – Personalentwicklung – Personalführung*. In: *Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen*. Gabler Verlag, S. 589–623.

- Baxter, R. J.; Bedard, J. C.; Hoitash, R.; Yezegel, A. (2013): Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis. In: *Contemp Account Res*, S. n/a.
- Beasley, M.; Branson, B.; Hancock, B. (2012): Current State of Enterprise Risk Oversight. Progress is Occurring but Opportunities for Improvement Remain.
- Beasley, M. S.; Clune, R.; Hermanson, D. R. (2005): Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. In: *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (6), S. 521–531.
- Bebbington, J.; Larrinaga, C.; Moneva, J. M. (2008): Corporate social reporting and reputation risk management. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (3), S. 337–361.
- Becker-Ritterspach, J.; Becker-Ritterspach, F. (2006): Organisationales Feld und Gesellschaftlicher Sektor im Neo-Institutionalismus. In: K. Senge, K.-U. Hellmann und W. R. Scott (Hg.): Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch), S. 118–136.
- Bekkers, R.; Bowman, W. (2009): The Relationship Between Confidence in Charitable Organizations and Volunteering Revisited. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (5), S. 884–897.
- Bekkers, R.; Wiepking, P. (2011): A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (5), S. 924–973.
- Ben-Amar, W.; Boujenoui, A.; Zéghal, D. (2014): The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. In: *Journal of Management and Strategy* 5 (1), S. 1–17.
- Benesch, T. (2013): Schlüsselkonzepte zur Statistik. Die wichtigsten Methoden, Verteilungen, Tests anschaulich erklärt. Berlin [u.a.]: Springer Spektrum.
- Benjamin, L. M. (2008): Bearing More Risk for Results: Performance Accountability and Nonprofit Relational Work. In: *Administration & Society* 39 (8), S. 959–983.
- Bennett, R.; Gabriel, H. (2003): Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. In: *Corp Reputation Rev* 6 (3), S. 276–289.
- Benninghaus, H. (2007): Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. 11. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Studienskripten zur Soziologie).
- Berding, K. (2011): Controlling in Sportverbänden. Hamburg: Kovač.
- Bergener, R. F. (2006): Gestaltung des leistungswirtschaftlichen Risikocontrollings. Eine theoretische und empirische Untersuchung. 1. Aufl. München: TCW Transfer-Centrum (TCW, 42).

Berger, D. (2010): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. Wiesbaden: Gabler.

Berger, K. (1979): Kritische Analyse normativer Elemente in der Betriebswirtschaftslehre: Duncker und Humblot (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse).

Beyer, B.; Hachmeister, D.; Lampenius, N. (2010): Die Bedeutung des Risikomanagements in Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling und Management* 54 (2), S. 114–121.

Beyes, T.; Jäger, U. (2005a): Management in NPO. Entwurf einer Forschungslandkarte. In: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 31 (1), S. 32–47.

Beyes, T.; Jäger, U. (2005b): Erforschung multidiskursiver Organisationen. NPO-Management aus systemtheoretischer Sicht. In: *Die Betriebswirtschaft : DBW* 65 (6), S. 627–645.

Bhimani, A. (2007): Comparative Management Accounting Research. Past Forays and Emerging Frontiers. In: A. G. Chapman und M. O. S. Hopwood (Hg.): *Handbook of Management Accounting Research*: Elsevier, S. 343–364.

Bhimani, A. (2003): A study of the emergence of management accounting system ethos and its influence on perceived system success. In: *Accounting, Organizations and Society* 28 (6), S. 523–548.

Biedermann, C. (2002): Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlunganleitung. In: D. Rosenkranz, A. Weber und A. Möhringer (Hg.): *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa (Grundlagentexte soziale Berufe), S. 79–88.

Bielefeld, W. (1992): Funding uncertainty and nonprofit strategies in the 1980s. In: *Nonprofit Management Leadership* 2 (4), S. 381–401.

Bies, A. L. (2010): Evolution of Nonprofit Self-Regulation in Europe. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (6), S. 1057–1086.

Bishop, L. (2005): Beyond the Dualism of Primary vs. Secondary Qualitative Data. Analysis: a case study. Reusing Qualitative Data workshop. Manchester: CRESC.

Blackmon, V. (2008): Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard in Non-profit Organizations: Capella University.

Blackmore, K.; Nesbitt, K. (2013): Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small- and medium-size enterprises. In: *Australian Journal of Management* 38 (1), S. 171–190.

Bleicher, K. (2011): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme*. 8. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.

Bloland, H. G.; Tempel, E. R. (2004): Measuring professionalism. In: *New Directions for Philanthropic Fundraising* 2004 (43), S. 5–20.

Blümel, A.; Kloke, K.; Krücken, G. (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: A. Langer und A. Schröer (Hg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 105–127.

Blumer, H. (1979): Methodologische Prinzipien empirischer Wissenschaft. In: K. Gerdes (Hg.): *Explorative Sozialforschung. Einführende Beiträge aus "Natural Sociology" und Feldforschung in den USA*. Stuttgart, S. 41–62.

Bock, J. M.; Chwolka, A. (2014): Wie effektiv ist Risiko-Management? In: *Controlling & Management Review* 58 (2), S. 60–68.

Bode, I. (2003): Flexible Response in Changing Environments: The German Third Sector Model in Transition. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (2), S. 190–210.

Bogner, A.; Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig und W. Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.

Böhm, S. (2008): Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management. In: *Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung*.

Böing, C.; Kaiser, T.; Schäl, I. (2007): Methoden zum Management von Reputationsrisiken. In: T. Kaiser und M. Auer (Hg.): *Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken*: Schmidt, S. 229–242.

Booth, A.; Papaioannou, D.; Sutton, A. (2012): *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*: Sage Publications.

Bopp, R. (2010): Die Finanzwirtschaft - Anmerkungen zum Risiko- und Ertragsmanagement von Finanzdienstleistern. In: M. Aßländer und A. Löhr (Hg.): *Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise: Reichweiten der Verantwortung*: Rainer Hampp Verlag (DNWE-Schriftenreihe), S. 267–282.

Borchardt, A.; Göthlich, S. E. (2006): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 37–54.

Bornholdt, M.; Noll, C.; Ruckh, M. F. (2006): Zur Weiterentwicklung des Sozialmarketings. In: M. F. Ruckh, C. Noll und M. Bornholdt (Hg.): *Sozialmarketing als Stakeholder-Management*. Haupt Verlag, S. 21–40.

Bortz, J. (1993): Statistik für Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).

Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg: Springer-Medizin-Verl. (Bachelor, Master).

Bourier, G. (2011): Wahrscheinlichkeitsrechnung und schließende Statistik. Praxisorientierte Einführung Mit Aufgaben und Lösungen. In: *Wahrscheinlichkeitsrechnung und schließende Statistik*.

Bourne, M.; Neely, A.; Platts, K.; Mills, J. (2002): The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. In: *International Journal of Operations & Production Management* 22 (11), S. 1288–1310.

Bowman, W. (2002): The Uniqueness of Nonprofit Finance and the Decision to Borrow. In: *Nonprofit Management Leadership* 12 (3), S. 293–311.

Bowman, W. (2011a): Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. In: *Nonprofit Management and Leadership* 22 (1), S. 37–51.

Bowman, W. (2011b): Finance fundamentals for nonprofits. Building capacity and sustainability. Hoboken, N.J.: Wiley (Wiley nonprofit authority).

Boyd, B. K.; Bergh, D. D.; Ketchen, D. J. (2010): Reconsidering the Reputation - Performance Relationship: A Resource-Based View. In: *Journal of Management* 36 (3), S. 588–609.

Bradshaw, P. (2009): A contingency approach to nonprofit governance. In: *Nonprofit Management Leadership* 20 (1), S. 61–81.

Brake, A.; Weber, S. M. (2009): Internetbasierte Befragung. In: S. Kühn, P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hg.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 413–434.

Brandau, M.; Hoffjan, A. (2010): Comparative Management Accounting. In: *DBW - Die Betriebswirtschaft* 70 (1), S. 101–104.

Brandau, M. (2010): International vergleichendes Controlling. Empirische Ergebnisse einer Feldstudie in Brasilien und Deutschland. Hamburg: Kovač (Schriftenreihe Schriften zum betrieblichen Rechnungswesen und Controlling, 86).

Braun, H. (1984): Risikomanagement: Eine spezifische Controllingaufgabe. Darmstadt.

Braun-Lüdicke, S. (2008): Der Konzerndatenschutzbeauftragte: Eine Analyse Der Rechtlichen und Praktischen Bedeutung. Gabler Verlag.

- Breil, R. (2011): Die Grundlagen der Naturwissenschaft: zu Begriff und Geschichte der Wissenschaftstheorie. Königshausen & Neumann Verlag.
- Brinkmeier, T. (2008): Vereinsbesteuerung. Steuervorteile durch Gemeinnützigkeit. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Steuerpraxis).
- Brody, E. (2003): Are Nonprofit Organizations Different? In: H. K. Anheier und A. Ben-Ner (Hg.): Nonprofit and Civil Society Studies. Boston, MA: Springer US, S. 239–244.
- Brommer, E. (1999): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Evaluierung der Einführung von DIN EN ISO 9000 ff. bei einem Reisevermittler. 1. Aufl. Berlin [u.a.]: Beuth (DIN-Normungskunde, 39).
- Brosius, H.-B.; Haas, A.; Koschel, F. (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. Springer Verlag.
- Brown, W. A.; Hillman, A. J.; Okun, M. A. (2012): Factors That Influence Monitoring and Resource Provision Among Nonprofit Board Members. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (1), S. 145–156.
- Brown, W. A.; Iverson, J. O. (2004): Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (3), S. 377–400.
- Brunner, M. (2011): Resource-Dependence-Ansatz. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende: Vahlen, S. 29–40.
- Brühl, R.; Osann, M. (2010): Stakeholdertheorie und Neoinstitutionalismus und ihre Beiträge zur Erklärung der freiwilligen Berichterstattung am Beispiel der immateriellen Ressourcen. In: *Z Plan Unternehmenssteuerung* 21 (3), S. 277–298.
- Bühner, M.; Ziegler, M. (2009): Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson Studium (PS Psychologie).
- Büning, H.; Trenkler, G. (1994): Nichtparametrische statistische Methoden. 2. Aufl.
- Burger, A.; Buchhart, A. (2002): Risiko-Controlling. München: Oldenbourg.
- Burla, S. (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern: P. Haupt (Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, 19).
- Büttner, O. B.; Florack, A. (2009): Beobachtung. In: C. Baumgarth, M. Eisend und H. Evanschitzky (Hg.): Empirische Mastertechniken: Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung: Gabler Verlag, S. 167–202.

Cairns, B.; Harris, M.; Hutchison, R.; Tricker, M. (2005): Improving Performance? The Adoption and Implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofits. In: *Nonprofit Management and Leadership* 16 (2), S. 135–151.

Calabrese, T. D. (2012): The Accumulation of Nonprofit Profits: A Dynamic Analysis. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (2), S. 300–324.

Callen, J. L.; Klein, A.; Tinkelman, D. (2003): Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. In: *nonprof volunt sec q* 32 (4), S. 493–520.

Carpenter, V. L.; Feroz, E. H. (2001): Institutional Theory and Accounting Rule Choice: An Analysis of the Four US State Governments' Decision to Adopt Generally Accepted Accounting Principles. In: *Accounting, Organizations and Society* 26, S. 565–596.

Carroll, D. A.; Stater, K. J. (2009): Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability? In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (4), S. 947–966.

Chadwick-Coule, T. (2011): Social Dynamics and the Strategy Process: Bridging or Creating a Divide Between Trustees and Staff? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (1), S. 33–56.

Chang, C.; Tuckman, H. (2010): Income diversification. In: B. A. Seaman und D. R. Young (Hg.): *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar (Elgar original reference), S. 5–17.

Chang, C. F.; Tuckman, H. P. (1994): Revenue diversification among non-profits. In: *Voluntas* 5 (3), S. 273–290.

Chen, Y.-M.; Moroney, R.; Houghton, K. (2005): Report of the Committee on the Financial Aspects of position and the use of an industry specialist audit firm. In: *Accounting & Finance* 45, S. 217–239.

Chenhall, R. H. (2003): Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. In: *Accounting, Organizations and Society* 28 (2–3), S. 127–168.

Chew, C.; Osborne, S. P. (2009): Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services: Toward an Integrating Model. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (1), S. 29–50.

Chikoto, G. L.; Halicki, M. (2013): Contextual Factors and Negotiating Spaces: Exploring the Emergence of Nonprofit and Hybrid Voluntary Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership* 23 (3), S. 347–365.

Chikoto, G. L.; Neely, D. G. (2013): Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Chimitova, E. V.; Lemeshko, B. Y.; Lemeshko, S. B.; Postovalov, S. N.; Rogozhnikov, A. P. (2010): Software System for Simulation and Research of Probabilistic Regularities and Statistical Data Analysis in Reliability and Quality Control. In: V. Rykov, N. Balakrishnan und M. Nikulin (Hg.): *Mathematical and Statistical Models and Methods in Reliability*. Boston, MA: Birkhäuser Boston, S. 417–432.

Chlaß, N.; Krüger, J. J. (2007): Small sample properties of the Wilcoxon signed rank test with discontinuous and dependent observations. In: *Jena economic research papers, No. 2007,032* (2007,032).

Christiaens, J. (1999): Financial Accounting Reform in Flemish Municipalities: An Empirical Investigation. In: *Financial Acc & Man* 15 (1), S. 21–40.

Christians, U. (2006): *Performance Management und Risiko: Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen ; Methodik und Fallbeispiele aus dem Bankensektor*: BWV, Berliner Wiss.-Verlag.

Clegg, S.; Kornberger, M.; Pitsis, T. (2011): *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*: Sage Publications.

Coffey, A.; Atkinson, P. (1996): *Making sense of qualitative data. Complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cohen, J. R.; Krishnamoorthy, G.; Wright, A. (2014): Enterprise Risk Management and the Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs, and External Auditors. In: *SSRN Journal*.

Collier, P. (2009): *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers*: Taylor & Francis.

Collier, P. M.; Berry, A. J.; Burke, G. T. (2007): *Risk and management accounting. Best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures*. 1. Aufl. Oxford: CIMA.

Converse, J. M.; Presser, S. (1986): *Survey Questions. Handcrafting the Standardized Questionnaire*. London: SAGE.

Cooper, H. M. (1998): *Synthesizing research. A guide for literature reviews*. 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications (Applied social research methods series, 2).

Cornforth, C.; Brown, W. (2013): *Nonprofit Governance: Innovative perspectives and approaches*: Taylor & Francis (Routledge Contemporary Corporate Governance).

Cornforth, C. (2004): Conclusion: contextualising and managing the paradoxes of governance. In: C. Cornforth (Hg.): *The governance of public and non-profit organisations. What do boards do?* London, New York: Routledge (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, 6), S. 237–253.

Cottin, C.; Döhler, S. (2013): Risikoanalyse. Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer (Studienbücher Wirtschaftsmathematik).

Courtney, R. (2002): Strategic Management for Nonprofit Organizations: Taylor & Francis (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations).

Courtney, R. (2002): Strategic Management for Nonprofit Organizations: Taylor & Francis (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations).

Crasselt, N.; Pellens, B.; Schmidt, A. (2010): Zusammenhang zwischen Wert- und Risikomanagement. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 22 (7), S. 405–410.

Crawford, M.; Stein, W. (2004): Risk management in UK local authorities: The effectiveness of current guidance and practice. In: *International Journal of Public Sector Management* 17 (6), S. 498–512.

Creswell, J. W. (2009): Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches. 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Creswell, J. W. (2013): Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches. 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L. (2011): Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Crowther, D.; Sefi, S. (2010): Corporate Governance and Risk Management: Bookboon.

Culp, C. L. (2002): The risk management process. Business strategy and tactics. New York: J. Wiley.

da Costa Carvalho, J. B.; Camões, P. J.; Jorge, S. M.; Fernandes, M. J. (2007): Conformity and diversity of accounting and financial reporting practices in Portuguese local government. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences* 24 (1), S. 2–14.

Daniels, J. D.; Cannice, M. V. (2004): Interview Studies in International Business Research. In: R. Marschan-Piekkari und C. Welch (Hg.): Handbook of qualitative research methods for international business. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 185–206.

Dart, R. (2004): The legitimacy of social enterprise. In: *Nonprofit Management Leadership* 14 (4), S. 411–424.

Daud, W. N. W.; Yazid, A. S.; Hussin, M. R. (2010): The Effect of Chief Risk Officer (CRO) on Enterprise Risk Management (ERM) Practices. Evidence from Malaysia. In: *International Business & Economics Research Journal* 9 (11), S. 55–64.

Daud, W. N.; Haron, H.; Ibrahim, D. N. (2011): The Role of Quality Board of Directors in Enterprise Risk Management (ERM) Practices: Evidence from Binary Logistic Regression. In: *IJBM* 6 (12).

Davila, T. (2005): An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. In: *Accounting, Organizations and Society* 30 (3), S. 223–248.

Dawes, G. (2004): Rechnungslegungsgrundsätze in England und Wales gemäß den Rechnungslegungsempfehlungen für gemeinnützige Organisationen (UK Charities SORP). In: W. R. Walz und G. Dawes (Hg.): *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*. Köln, Berlin, München: Heymann (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Bd. 1,3), S. 75–117.

de Hoop, T.; van Kempen, L.; Fort, R. (2012): Do Cash Transfers Crowd Out Community Investment in Public Goods? Lessons from a Field Experiment on Health Education. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (2), S. 232–256.

Decker, F.; Decker, A. (2008): *Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben*. Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.

Dehne, A.; Friedrich, P.; Nam, C. W.; Parsche, R. (2008): Taxation of Nonprofit Associations in an International Comparison. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37 (4), S. 709–729.

DeLoach, J. W. (2000): *Enterprise-wide risk management. Strategies for linking risk and opportunity*. New York: Financial Times Prentice Hall (Management briefings. Executive briefing).

Denzin, N. K. (2009): *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. New Brunswick, NJ: AldineTransaction.

DeSarbo, W. S.; Di Benedetto, C. A.; Song, M.; Sinha, I. (2005): Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. In: *Strat. Mgmt. J* 26 (1), S. 47–74.

Desender, K.; Lafuente, E. (2012): The role of enterprise risk management in determining audit fees. Complement or substitute. In: A. Jalilvand und T. Malliaris (Hg.): *Risk management and corporate governance*. New York [u.a.]: Routledge, S. 5–27.

Devore, J. L.; Berk, K. N. (2012): *Modern mathematical statistics with applications*. 2. Aufl. New York, NY: Springer (Springer texts in statistics).

Dichter, T. W. (1999): Globalization and Its Effects on NGOs: Efflorescence or a Blurring of Roles and Relevance? In: *nonprof volunt sec q* 28 (4), S. 38–58.

Diederichs, M. (2010): *Risikomanagement und Risikocontrolling*. 2. Aufl. München: Vahlen.

Diederichs, M. (2013): Risikomanagement und Risikocontrolling. 3. Aufl. München: Franz Vahlen (Finance Competence).

Diederichs, M.; Reichmann, T. (2003): Risikomanagement und Risiko-Controlling in der Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 15 (5), S. 229–234.

Diekmann, A. (2005): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Dillerup, R.; Stoi, R. (2013): Unternehmensführung: Vahlen.

DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147–160.

Dirnböck, C. (2009): Die externe PR von NPO im Ländervergleich Österreich - Schweden.

Dittmer, J.; Kopf, H. (2011): Effektiv arbeiten und transparent kommunizieren. Die zwei Kernaufgaben der Nonprofit Governance. Ein Vorschlag für ein Gesamtmodell. In: K. Bangert (Hg.): Handbuch Spendenwesen. Bessere Organisation, Transparenz, Kontrolle, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit Von Spendenwerken. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 45–56.

Doll, R.-P. (2007): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen nach Basel II. In: B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium Der NPO-Forscher Im März 2006 an Der Universität Freiburg. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 241–256.

Dowd, K. (1998): Beyond value at risk. The new science of risk management. Chichester, New York: Wiley (Wiley frontiers in finance).

Dross, P. J.; Priller, E. (2013): Ökonomisierung und organisationaler Wandel im Dritten Sektor in Deutschland. In: M. Gmür, R. Schauer und L. Theuvsen (Hg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. 1. Aufl. Bern: Haupt, S. 366–376.

Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. Practices and principles. 1. Aufl. New York, N.Y: HarperCollins.

Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. Practices and principles. 1. Aufl. New York, N.Y: HarperCollins.

Dworski, E. A. (2011): Flexibilisierung der Budgetierung mit Rolling Forecasts und Relativen Zielen. Berlin: epubli Verlag.

Dyer, P. (2008): The Good Trustee Guide: NCVO Publications.

Ebaugh, H. R.; Chafetz, J. S.; Pipes, P. (2005): Funding Good Works: Funding Sources of Faith-Based Social Service Coalitions. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (4), S. 448–472.

Ebster, C.; Stalzer, L. (2013): *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler*. 4. Aufl. Facultas Verlag.

Eckles, D. L.; Hoyt, R. E.; Miller, S. M. (2011): The Impact of Enterprise Risk Management on the Marginal Cost of Reducing Risk: Evidence from the Insurance Industry (Haub School of Business Working Paper Series, 11-5).

Edmondson, A. C.; McManus, S. E. (2007): Methodological Fit in Management Field Research. In: *Academy of Management Review* 32 (4), S. 1155–1179.

Eibelshäuser, B. (2011): Unternehmensüberwachung als Element der Corporate Governance. Eine Analyse der Aufsichtsrats-tätigkeit in börsennotierten Unternehmen unter Berücksichtigung von Familienunternehmen. In: *Unternehmensüberwachung als Element der Corporate Governance*.

Eichhorn, P. (2002): Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen. In: D. Witt, C. Eckstaller und P. Faller (Hg.): *Non-Profit-Management im Aufwind?* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 45–52.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.

Eller, R.; Heinrich, M.; Perrot, R.; Reif, M. (2010): *Kompaktwissen Risikomanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Ellul, A.; Yerramilli, V. (2010): Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from U.S. Bank Holding Companies. In: *SSRN Journal*.

Elšik, W. (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 10 (4), S. 331–357.

Endenich, C. (2012): *Comparative Management Accounting. Ein Vergleich der Controllingforschung und -praxis in Deutschland und Spanien*. Wiesbaden: Gabler Verlag; Imprint: Gabler Verlag (SpringerLink : Bücher).

Engelhardt, W.-W. (2007): Zum Verhältnis der Genossenschaften und Nonprofit-Organisationen in Deutschland und in anderen Ländern Europas. In: D. Bräunig und D. Greiling (Hg.): *Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung*. 2: BWV, Berliner Wiss.-Verlag (Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre / Dietmar Bräunig.), S. 459–468.

Ettredge, M.; Johnstone, K.; Stone, M.; Wang, Q. (2011): The effects of firm size, corporate governance quality, and bad news on disclosure compliance. In: *Review of Accounting Studies* 16 (4), S. 866–889.

Eurich, J.; Brink, A. (2009): Zur Aktualität des Leadership-Diskurses. In: J. Eurich und A. Brink (Hg.): *Leadership in sozialen Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–18.

Eurostat (1979): *European System of Integrated Accounts*, 2. Aufl., Luxembourg.

Evans, J.; Lewis, B. L.; Patton, J. M. (1986): An economic modeling approach to contingency theory and management control. In: *Accounting, Organizations and Society* 11 (6), S. 483–498.

Evers, A. (1990): Im intermediären Bereich - Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt. In: *Journal für Sozialforschung* 30 (2), S. 189–210.

Farrell, M.; Gallagher, R. (2014): The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. In: *The Journal of Risk and Insurance*, S. 1–34.

Fasse, F.-W. (1995): *Risk-Management im strategischen internationalen Marketing*. Hamburg.

Fatemi, A.; Luft, C. (2002): Corporate risk management Costs and benefits. In: *Global Finance Journal* 13, S. 29–38.

Fernandez, J. J. (2008): Causes of Dissolution Among Spanish Nonprofit Associations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37 (1), S. 113–137.

Ferreira, L. D.; Merchant, K. A. (1992): Field Research in Management Accounting and Control: A Review and Evaluation. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 5 (4).

Fiege, S. (2006): *Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG. Prozess, Instrumente, Träger*. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft).

Field, A. P.; Miles, J.; Field, Z. (2012): *Discovering statistics using R*. Los Angeles, London: SAGE.

Filipiuk, B. (2008): *Transparenz Der Risikoberichterstattung: Anforderungen und Umsetzung in Der Unternehmenspraxis*: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).

Filipiuk, B. (2009): *Transparenz der Risikoberichterstattung. Anforderungen und Umsetzung in der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft).

Fischer, R. L.; Wilsker, A.; Young, D. R. (2011): Exploring the Revenue Mix of Nonprofit Organizations: Does It Relate to Publicness? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (4), S. 662–681.

Fischer, T. E. (2006): *Unternehmenskommunikation und Neue Medien: Das neue Medium Weblogs und seine Bedeutung für die Public-Relations-Arbeit*. Springer Verlag.

- Fischer, T. M.; Vielmeyer, U. (2004): Informationsversorgung im Risikocontrolling durch risikoorientierte Unternehmenspublizität - Ergebnisse einer empirischen Studie. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling & Management* (3), S. 120–132.
- Flacke, K.; Siemes, A. (2005): Veränderte Finanzierungsrahmenbedingungen für den Mittelstand und dessen Unternehmenscontrolling. Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 17 (4/5), S. 251–259.
- Flanagan, D. J.; O’Shaughnessy, K. C. (2005): The Effect of Layoffs on Firm Reputation. In: *Journal of Management* 31 (3), S. 445–463.
- Fleßa, S. (2009): Betriebswirtschaftslehre der Nonprofit-Organisationen: Proprium einer Speziellen BWL. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 61 (1), S. 1–21.
- Fleßa, S. (2010): Planen und Entscheiden in Beruf und Alltag. München: Oldenbourg.
- Flick, U. (2007): The Sage qualitative research kit. London: SAGE.
- Flick, U. (2008): Designing Qualitative Research: Sage Publications (Qualitative Research Kit).
- Flick, U. (2009a): An Introduction to Qualitative Research. 4. Aufl.: Sage Publications.
- Flick, U. (2009b): Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. 2. Aufl.: Rowohlt.
- Flick, U. (2011): Triangulation: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.
- Flick, U. (2014): An Introduction to Qualitative Research. 5. Aufl.: Sage Publications.
- Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (2008): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: U. Flick, E. von Kardorff und I. Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (Rororo, 55628), S. 13–29.
- Förschler, H.-L. (2008): Strategische Neupositionierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Ansätze einer speziellen Unternehmenstheorie zwischen Marktwirtschaft und Gemeinwohlorientierung. Flensburg: Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg.
- Fortenberry, J. L. (2013): Nonprofit marketing. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Foscht, T.; Angerer, T.; Swoboda, B. (2009): Mixed Methods. Systematisierung von Untersuchungsdesigns. In: R. Buber und Holzmüller H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch), S. 247–259.
- Fox, W. (2006): Managing Organisational Behaviour: Juta.
- Framjee, P. (2001): Management consultancy for voluntary organizations. In: P. Sadler (Hg.): *Management Consultancy: A Handbook for Best Practice: Kogan Page (Kogan Page Series)*, S. 421–443.

Franssen, B. C.; Scholten, P. G. (2008): Handbuch für Sozialunternehmertum. Assen: Van Gorcum.

Fraser, J.; Simkins, B. J. (2010): Enterprise risk management. Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.

Freeman, R. B. (1997): Working for nothing: The supply of volunteer labor. In: *Journal of Labor Economics* 15 (1), S. 140–166.

Fremont-Smith, M. R. (2004): Investment and expenditure strategie. In: D. R. Young (Hg.): Effective economic decision-making by nonprofit organizations. 1. Aufl. New York: Foundation Center, S. 101–120.

Freund, R. J.; Wilson, W. J.; Mohr, D. (2010): Statistical Methods. 3. Aufl. Burlington: Elsevier Science.

Friebertshäuser, B. (1997): Interviewtechniken - ein Überblick. In: B. Friebertshäuser und A. Prengel (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswirtschaft, S. 317–395.

Friebertshäuser, B.; Richter, S.; Boller, H. (2010): Theorie und Empirie im Forschungsprozess und die „Ethnographische Collage“ als Auswertungsstrategie. In: B. Friebertshäuser, A. Langer und A. Prengel (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswirtschaft. 3. Aufl., S. 379–396.

Friedman, M.; Savage, L. J. (1948): The Utility Analysis of Choices Involving Risk. In: *The Journal of Political Economy* 56 (4), S. 279–304.

Fries, R. (2010): The Charity Commission for England and Wales. In: K. J. Hopt und T. von Hippel (Hg.): Comparative corporate governance of non-profit organizations. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 896–913.

Froelich, K. A. (1999): Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (3), S. 246–268.

Früh, W. (2001): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 5. Aufl. Konstanz.

Frumkin, P. (2005): On being nonprofit. A conceptual and policy primer. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Frumkin, P.; Galaskiewicz, J. (2004): Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3), S. 283–307.

Frumkin, P.; Keating, E. K. (2011): Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration. In: *Journal of Social Entrepreneurship* 2 (2), S. 151–164.

Führung, M. (2006): Risikomanagement und Personal. Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen aus ressourcenorientierter Perspektive. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft).

- Galaskiewicz, J.; Bielefeld, W. (1998): Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change: A. de Gruyter (Social Institutions and Social Change).
- Gates, S.; Nicolas, J.-L.; Walker, P. L. (2012): Enterprise Risk Management. A Process for Enhanced Management and Improved Performance. In: *Management Accounting Quarterly* 13 (3), S. 28–38.
- Gatzert, N.; Martin, M. (2013): Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature. In: *Working Paper*.
- Gibbons, C. (2007): Determination of Power and Sample Size for Levene's Test: University of Colorado at Boulder.
- Gibelman, M.; Gelman, S. R. (1999): Safeguarding the Nonprofit Agency: The Role of the Board of Directors in Risk Management. In: *Residential Treatment For Children & Youth* 16 (4), S. 19–37.
- Giebel, S. (2006): Stand und Entwicklungstendenzen des Industriellen Risikomanagements.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse: Springer.
- Gläser, M. (2011): Medienmanagement. 2. Aufl. München: Franz Vahlen.
- Gleißner, W. (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen (Management competence).
- Gmür, M.; Ribi, Y. (2013): Möglichkeiten und Grenzen einer gezielten Mitgliederbindung im Berufsverband. In: M. Gmür, R. Schauer und L. Theuvsen (Hg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. 1. Aufl. Bern: Haupt, S. 250–259.
- Gmür, M. (2000): Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: S. Nährlich und A. Zimmer (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 177–200.
- Gmür, M.; Lichtsteiner, H.; Purtschert, R. (2011): Herausforderungen an das Management von Nonprofit-Organisationen im Zeitalter von Individualisierung und Globalisierung. In: A. Heilmair, Y. Russ, H. Sturm und T. Zitzmann (Hg.): Perspektiven des Verbandsmanagements. Wiesbaden: Gabler, S. 17–27.
- Göbel, F. (2011): Case Study Approach. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende: Vahlen, S. 359–376.
- Göçmen, I. (2013): The Role of Faith-Based Organizations in Social Welfare Systems: A comparison of France, Germany, Sweden, and the United Kingdom. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (3), S. 495–516.

Golden-Biddle, K.; Locke, K. (2007): *Composing Qualitative Research*. 2. Aufl.: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Golshan, N. M.; Rasid, S. Z. (2012): Determinants of Enterprise Risk Management Adoption. An Empirical Analysis of Malaysian Public Listed Firms. In: *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering* 6 (2), S. 45–52.

Gonschorrek, U.; Hoffmeister, W. (2006): *Ganzheitliches Management. Strukturierungs- und Informationsprozesse*. Berlin: BWV Berliner Wissenschafts-Verlag.

Goodwin-Stewart, J.; Kent, P. (2006): Relation between external fees, audit committee characteristics and internal audit. In: *Accounting & Finance* 46, S. 387–404.

Gordon, L. A.; Miller, D. (1976): A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems. In: *Accounting, Organizations and Society* 1 (1), S. 59–69.

Gordon, L. A.; Loeb, M. P.; Tseng, C.-Y. (2009): Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. In: *Journal of Accounting and Public Policy* 28 (4), S. 301–327.

Götze, U.; Mikus, B. (2001): Entscheidungsmodelle als Instrument des Risikomanagements. Möglichkeiten und Grenzen. In: U. Götze, K. Henselmann und B. Mikus (Hg.): *Risikomanagement*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 443–474.

Grace, M. F. (2010): Nonprofits and the value of risk management. In: B. A. Seaman und D. R. Young (Hg.): *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar (Elgar original reference), S. 156–168.

Grace, M. F.; Leverty, J. T.; Phillips, R. D.; Shimpi, P. (2014): The Value of Investing in Enterprise Risk Management. In: *The Journal of Risk and Insurance*, S. 1–28.

Granlund, M.; Lukka, K. (1998): It's a Small World of Management Accounting Practices. In: *Journal of Management Accounting Research* 10, S. 153–179.

Grant, R. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review* 33 (3), S. 114–135.

Greening, D. W.; Gray, B. (1994): Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. In: *Academy of Management Journal* 37 (3), S. 467–498.

Greenlee, J. S.; Trussel, J. M. (2000): Predicting the Financial Vulnerability of Charitable Organizations. In: *Nonprofit Management Leadership* 11 (2), S. 199–210.

- Greenlee, J. S.; Tuckman, H. P. (2007): Financial Health. In: D. R. Young (Hg.): Financing nonprofits. Putting theory into practice. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press, S. 315–338.
- Greiling, D. (2009): Performance measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- Gremler, D. D. (2004): The Critical Incident Technique in Service Research. In: *Journal of Service Research* 7 (1), S. 65–89.
- Gronbjerg, K. A. (1991): How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key findings and policy implications. In: *Nonprofit Management Leadership* 2 (2), S. 159–175.
- Guler, I.; Guillén, M. F.; Macpherson, J. M. (2002): Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. In: *Administrative Science Quarterly* 47, S. 207–232.
- Gunkel, M. A. (2010): Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen. Eine empirische Untersuchung. Norderstedt: Books on Demand.
- Guo, B. (2006): Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. . In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (1), S. 123–138.
- Guo, C. (2007): When Government Becomes the Principal Philanthropist: The Effects of Public Funding on Patterns of Nonprofit Governance. In: *Public Administration Review* 67 (3), S. 458–473.
- Guo, C.; Brown, W. A.; Ashcraft, R. F.; Yoshioka, C. F.; Dong, H.-K. (2011): Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations. In: *Review of Public Personnel Administration* 31 (3), S. 248–269.
- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.
- Hager, P. (2004): Corporate risk management. Cash flow at risk und value at risk. Frankfurt am Main: Bankakademie-Verlag (Competence center finanz- und bankmanagement, 3).
- Haibach, M. (2012): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. 4. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Hall, M.; Mikes, A.; Millo, Y. (2012): How Do Risk Managers Become Influential? A Field Study of Toolmaking and Expertise in Two Financial Institutions (Working paper / Harvard Business School, 11-068).
- Haller, M. (1986): Risiko-Management — Eckpunkte eines integrierten Konzepts. In: H. Jacob, D. Adam, K.-W. Hansmann, W. Hilke, W. Müller, D. Pressmar und A.-W. Scheer (Hg.): Risiko-Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 7–43.

Hannsmann, H. (1987): Economic theories of non-profit organization. In: W. W. Powell (Hg.): *The Non-profit sector. A research handbook*. New Haven: Yale University Press, S. 27–42.

Harrow, J.; Palmer, P. (2004): The financial role of charity boards. In: C. Cornforth (Hg.): *The governance of public and non-profit organisations. What do boards do?* London, New York: Routledge (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, 6), S. 97–114.

Hartigan, J.; Hartigan, P. (1985): The dip-test of unimodality. In: *The Annals of Statistics* 13 (1), S. 70–84.

Hartnick, S. (2007): *Kontrollprobleme bei Spendenorganisationen*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Hartung, J.; Elpelt, B.; Klösener, K. (2005): *Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik ; mit zahlreichen, vollständig durchgerechneten Beispielen*: Oldenbourg.

Hassemer, K. (1994): *Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: M & P, Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Healey, M. J.; Rawlinson, M. B. (1993): Interviewing Business Owners and Managers: a Review of Methods and Techniques. In: *Geoforum* 24 (3), S. 339–355.

Heerlein, A. (2009): *Einflussfaktoren auf die Kapazität der Internen Revision. Zur Gestaltung einer effektiven Revisionsfunktion*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Heilmair, A. (2009): *Risikomanagement in Verbänden. Module einer risikobewussten Verbandsführung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Heinze, T. (2001): *Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*: Oldenbourg.

Heinze, T. (2001): *Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: R. Oldenbourg.

Helfferrich, C. (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Aufl.: Springer.

Helmig, B.; Purtschert, R.; Beccarelli, C. (2006): Nonprofit but Management. In: B. Helmig und R. Purtschert (Hg.): *Nonprofit-Management*: Gabler, S. 2–20.

Helmig, B.; Michalski, S. (2008): Stellenwert und Schwerpunkte der Nonprofit-Forschung in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge. In: J. Schwalbach (Hg.): *Corporate social responsibility*. Wiesbaden: Gabler, S. 23–55.

- Helten, E. (1994): Ist Risiko ein Konstrukt? Zur Quantifizierung des Risikobegriffs. In: D. Hesberg, M. Nell und W. Schott (Hg.): Risiko, Versicherung, Markt. Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, S. 19–25.
- Hempel, J. M.; Wiemken, F. (2006): Managerhaftung im Wandel. Sarbanes-Oxley und Corporate Governance in Deutschland ; [IT-Risikomanagement und compliance]. 1. Aufl. Bremen: Salzwasser-Verl.
- Henschel, T. (2008): Risk Management Practices of SMEs: Evaluating and Implementing Effective Risk Management Systems: Erich Schmidt (Management und Wirtschaft Studien).
- Henschel, T. (2003): Risikomanagement im Mittelstand. Eine empirische Untersuchung. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling und Management* 47 (5), S. 331–337.
- Henschel, T. (2010): Erfolgreiches Risikomanagement im Mittelstand. Strategien zur Unternehmenssicherung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Henseler, J.; Fassott, G. (2010): Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In: V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler und H. Wang (Hg.): *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 713–735.
- Henson, S.; Larson, B. (1990): Risky Business: How to Manage Risk in Your Organization. In: *Nonprofit World* 8, S. 27–29.
- Herman, M. L.; Head, G. L.; Jackson, P. M.; Fogarty, T. E. (2004): *Managing risk in nonprofit organizations. A comprehensive guide*. Hoboken, N.J.: Wiley & Sons.
- Herman, R. D. (2005): *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management*. 2. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hermanns, H. (1992): Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren. In: J. H. P. Hoffmeyer-Zlotnik (Hg.): *Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111–142.
- Hibberts, M.; Johnson, B. R.; Hudson, K. (2012): Common Survey Sampling Techniques. In: L. Gideon (Hg.): *Handbook of Survey Methodology for the Social Sciences*. New York, NY: Springer New York, S. 53–74.
- Himme, A. (2006): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 383–400.

Hodge, M. M.; Piccolo, R. F. (2005): Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. In: *Nonprofit Management Leadership* 16 (2), S. 171–190.

Hoffjan, A.; Brandau, M.; Endenich, C. (2012): Zur Internationalisierung der Controllingforschung - Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven des International Vergleichenden Controlling. In: R. Gleich, R. Mayer, K. Möller und M. Seiter (Hg.): *Controlling - Relevance lost? Perspektiven für ein zukunftsfähiges Controlling*. München: Franz Vahlen, S. 99–116.

Hoffjan, A.; Wömpener, A. (2006): Comparative Analysis of Strategic Management Accounting in German- and English-Language General Management Accounting Textbooks. In: *Schmalenbach Business Review* 58, S. 234–258.

Hoffjann, O. (2010): Verbandskommunikation und Kommunikationsmanagement: eine systemtheoretische Perspektive. In: O. Hoffjann und R. Stahl (Hg.): *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59–80.

Hoffmann, J. (2012): Risikomanagement für mittelständische Unternehmen: Risikopotenziale erkennen und erfolgreich bewältigen - mit zahlreichen Praxissituationen: Books on Demand.

Hoffmann, J. (2010): Mitgliederkommunikation von Verbänden. In: O. Hoffjann und R. Stahl (Hg.): *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195–221.

Hoffmann, J. (2012): Risikomanagement für mittelständische Unternehmen. Risikopotenziale erkennen und erfolgreich bewältigen - mit zahlreichen Praxissituationen. 11, 1., neue Ausg. Norderstedt: Books on Demand.

Hoffmann, M.; Bühler, P. (2004): Risikomanagement in Unternehmen. In: R. Guserl und H. Pernsteiner (Hg.): *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 159–198.

Höhne, E. (2011): Kontingenztheorie. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*: Vahlen, S. 83–96.

Hoitsch, H.-J.; Winter, P. (2004): Die Cash Flow at Risk-Methode als Instrument eines integriertholistischen Risikomanagements. In: *Z Control Manag* 48 (4), S. 235–246.

Hoitsch, H.-J.; Winter, P.; Bächle, R. (2005): Risikokultur und risikopolitische Grundsätze. Strukturierungsvorschläge und empirische Ergebnisse. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling und Management* 49 (2), S. 125–133.

- Hoitsch, H.-J.; Winter, P.; Baumann, N. (2006): Risikocontrolling bei deutschen Kapitalgesellschaften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 18 (2), S. 69–78.
- Holst, J. (2001): Management finanzieller Risiken - Risikomanagement im Finanzbereich. In: U. Götze, K. Henselmann und B. Mikus (Hg.): *Risikomanagement*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 129–158.
- Homburg, C. (2000): *Quantitative Betriebswirtschaftslehre. Entscheidungsunterstützung durch Modelle ; mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Hommel, U. (2005): Value-Based Motives for Corporate Risk Management. In: M. Frenkel, U. Hommel, M. Rudolf und G. Dufey (Hg.): *Risk management. Challenge and opportunity*. 2. Aufl. Berlin, New York: Springer, S. 455–478.
- Hopf, C. (1978): Die Pseudo-Exploration. Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 7 (2), S. 97–115.
- Hopf, C. (2008): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: U. Flick, E. von Kardorff und I. Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verl. (Rororo, 55628), S. 349–359.
- Hopt, K. J. (2005): Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 243–258.
- Hopt, K. J. (2009): The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe. In: *European Corporate Governance Institute (Law Working Paper No. 125/2009)*.
- Hopt, K. J.; von Hippel, T. (2010): *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Horak, C. (1993): *Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Horak, C.; Matul, C.; Scheuch, F. (2007): Ziele und Strategien von NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 178–201.
- Horváth, P. (2012): *Controlling*. 12. Aufl. München: Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Hoyt, R. E.; Moore, D. L.; Liebenberg, A. P. (2008): The Value of Enterprise Risk Management. Evidence from the U.S. Insurance Industry. In: *Working Paper*.

Hoyt, R. E.; Liebenberg, A. P. (2011): The Value of Enterprise Risk Management. In: *Journal of Risk and Insurance* 78 (4), S. 795–822.

Hsieh, H.-F.; Shannon, S. E. (2005): Three Approaches to Qualitative Content Analysis. In: *Qualitative Health Research* 15 (9), S. 1277–1288.

Hudin, N. S.; Hamid, A. B. (2014): Drivers to the Implementation of Risk Management Practices: A Conceptual Framework. In: *Journal of Advanced Management Science* 2 (3), S. 163–169.

Hügens, T. (2008): *Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hughes, P.; Luksetich, W. (2010): Modeling nonprofit behavior. In: B. A. Seaman und D. R. Young (Hg.): *Handbook of research on nonprofit economics and management*. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar (Elgar original reference), S. 120–141.

Hull, J. (2012): Risk management and financial institutions. In: *EBL*.

Hunt, B. (2003): *The Timid Corporation: Why Business is Terrified of Taking Risk*: Wiley.

Hunziker, B. (2010): Abwanderungsverhalten von Spendern. Eine Analyse des Abwanderungsprozesses und der Rückgewinnungsmöglichkeit. In: *Abwanderungsverhalten von Spendern*.

Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2010): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - Für Bachelor*: Springer London, Limited.

Hwang, H.; Powell, W. W. (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. In: *Administrative Science Quarterly* 54 (2), S. 268–298.

Hyndman, N.; McDonnell, P. (2009): Governance and Charities: An Exploration of Key Themes and the Development of a Research Agenda. In: *Financial Accountability & Management* 25 (1), S. 5–31.

Imboden, C. (1983): *Ein entscheidbezogenes Risikohandhabungsverfahren*. Bern.

Jachmann, M. (2005): Steuervergünstigungen für Nonprofit-Organisationen. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 363–372.

Jackson, P. M. (2006a): *Nonprofit risk management and contingency planning. Done in a day strategies*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Jackson, P. M. (2006b): *Sarbanes-Oxley for nonprofit boards. A new governance paradigm*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

- Jäger, U. P.; Kreutzer, K. (2011): Strategy's Negotiability, Reasonability, and Comprehensibility: A Case Study of How Central Strategists Legitimize and Realize Strategies Without Formal Authority. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (6), S. 1020–1047.
- Jäger, U. P.; Rehli, F. (2012): Cooperative power relations between nonprofit board chairs and executive directors. In: *Nonprofit management & leadership* 23 (2), S. 219–236.
- Jegers, M. (1997): Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability: A Comment and Extension. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26 (1), S. 65–72.
- Jegers, M. (2008): *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*: Taylor & Francis (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations).
- Jegers, M. (2009): Corporate Governance in Nonprofit Organizations. A Nontechnical Review of the Economic Literature. In: *Nonprofit Management Leadership* 20 (2), S. 143–164.
- John, R. (2002): Strategic planning and management in international firms. In: R. John und G. Letto-Gillies (Hg.): *Global Business Strategy*: International Thomson Business Press, S. 173–212.
- Johnson, G.; Scholes, K. (1993): *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall International.
- Johnson, R. B.; Onwuegbuzie, A. J.; Turner, L. A. (2007): Toward a Definition of Mixed Methods Research. In: *Journal of Mixed Methods Research* 1 (2), S. 112–133.
- Jones, G. R. (2008): *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. 5. Aufl. Pearson Deutschland Verlag.
- Jorgensen, D. L. (1989): *Participant Observation. A Methodology for Human Studies*. Thousand Oaks.
- Jorion, P. (1997): *Value at risk. The new benchmark for controlling market risk*. Chicago: Irwin Professional Pub.
- Jung, K.; Moon, M. J. (2007): The Double-Edged Sword of Public-Resource Dependence: The Impact of Public Resources on Autonomy and Legitimacy in Korean Cultural Nonprofit Organizations. In: *The Policy Studies Journal* 35 (2), S. 205–226.
- Kaapke, A.; Kirsch, J. (1996): Entwicklung, Stellenwert und Perspektiven eines zeitgemäßen Marketing aus Sicht der Wissenschaft. In: M. Froböse und A. Kaapke: *Marketing als Schnittstellenwissenschaft und Transfertechnologie*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans Hörschgen. Berlin: Duncker & Humbolt, S. 27–50.
- Kaid, L. L.; Wadsworth, A. J. (1989): Content analysis. In: P. Emmert und L. L. Barker (Hg.): *Measurement of communication behavior*. New York: Longman (Communications), S. 197–217.

Kajüter, P. (2012): Risikomanagement im Konzern. Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne. München: Vahlen.

Kajüter, P.; Winkler, C. (2003): Die Risikoberichterstattung der DAX100-Unternehmen im Zeitvergleich. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *KoR : Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung ; IFRS* 3 (5), S. 217–228.

Kaltenbrunner, K. (2010): Integriertes Freiwilligenmanagement in grossen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften (Rechts-, Sozial- und Wirtschaftsphilosophie).

Kanitscheider, B. (1981): Wissenschaftstheorie der Naturwissenschaft. Walter de Gruyter Verlag.

Kaplan, R. S. (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management Leadership* 11 (3), S. 353–370.

Kästner, M. (2012): Risikomanagement im Mittelstand: Anforderungen und Ausgestaltung quantitativer Risikosteuerung: Josef Eul Verlag GmbH (Reihe: Finanzierung, Kapitalmarkt und Banken).

Kaya, M.; Himme, A. (2006): Möglichkeiten der Stichprobenbildung. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 89–98.

Kearns, K. P.; Bell, D.; Deem, B.; McShane, L. (2012): How Nonprofit Leaders Evaluate Funding Sources: An Exploratory Study of Nonprofit Leaders. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

Kearns, K. P. (2007): Income Portfolios in Nonprofit Organizations. In: D. R. Young (Hg.): *Financing nonprofits. Putting theory into practice*. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press, S. 291–314.

Kegel, T. (2002): Gute Organisation vorausgesetzt, Aufgaben für das Management von Volunteers. In: D. Rosenkranz, A. Weber und A. Möhringer (Hg.): *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa (Grundlagentexte soziale Berufe), S. 89–102.

Kelle, U. (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kendall, J.; Knapp, M. (1997): The United Kingdom. In: L. M. Salamon und H. K. Anheier (Hg.): *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, S. 249–279.

Kendall, J.; Almond, S. (1999): United Kingdom. In: L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler und S. W. Sokolowski (Hg.): *Global civil society*. 2. Aufl. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, S. 179–200.

- Kerlin, J. A. (2010): A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. In: *Voluntas* 21 (2), S. 162–179.
- Khodjamirian, Y. (2008): Capital Structure of Nonprofit Organisations: A Dynamic Framework. In: *Working Paper*.
- Kieser, A.; Ebers, M. (2006): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer ([W:]).
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1977): *Organisation*. Berlin, New York: de Gruyter (De Gruyter Lehrbuch).
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): *Organisation*. 3. Aufl. Berlin, New York: de Gruyter (De Gruyter Lehrbuch).
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kilcullen, L.; Hancock, P.; Izan, H. Y. (2007): User Requirements for Not-For-Profit Entity Financial Reporting: An International Comparison. In: *Australian Accounting Review* 17 (41), S. 26–37.
- King, N. (1994): The qualitative research interview. In: C. Cassell und G. Symon (Hg.): *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: SAGE, S. 14–36.
- Kingma, B. R. (1993): Portfolio Theory and Nonprofit Financial Stability. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 22, S. 105–119.
- Kleffner, A. E.; Lee, R. B.; McGannon, B. (2003): The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. In: *Risk Manage Insurance Rev* 6 (1), S. 53–73.
- Kleining, G. (1982): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* : KZfSS 34 (2), S. 224–253.
- Klenke, K. (2008): *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Emerald Group Publishing.
- Kloman, H. F. (2009): A Brief History of Risk Management. In: J. Fraser und B. J. Simkins (Hg.): *Enterprise risk management*. Hoboken, N.J: Wiley (The Robert W. Kolb series in finance), S. 19–30.
- Knapp, E. (2009): *Interne Revision und corporate governance. Aufgaben und Entwicklungen für die Überwachung*. 2. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Knight, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston.
- Koch, C. (2009): Neues Non-Profit-Management? In: T. Heinze, V. Lewinski-Reuter und K. Steimle (Hg.): *Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden (SpringerLink : Bücher), S. 41–62.
- Koch, C. M. (2013): *Risiko. Sozialwissenschaftliche, ökologische und systemtheoretische Perspektiven zur Unsicherheit*. Berlin: Lit (Geographie, 21).

Köckeis-Stangl, E. (1982): Methoden der Sozialisationsforschung. In: K. Hurrelmann und D. Ulich (Hg.): Handbuch der Sozialisationsforschung. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 312–370.

Kolbe, R. H.; Burnett, M. (1991): Content-Analysis Research. An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. In: *Journal of Consumer Research* 18 (2), S. 243–250.

Kong, E.; Farrell, M. (2010): The Role of Image and Reputation as Intangible Resources in Non-Profit Organisations. A Relationship Management Perspective. In: E. Tsui (Hg.): Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China, 11-12 November 2010. Reading: Academic Publishing, S. 245–252.

Koss, C. (2005): Corporate Governance der Nonprofit-Organisationen: Prinzipal-Agent-Konflikte in Nonprofit-Organisationen. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 197–220.

Kotulla, T. (2012): Strategien der internationalen Produktstandardisierung und -differenzierung. In: *Strategien der internationalen Produktstandardisierung und -differenzierung*.

Kowal, S.; O'Connell, D. (2004): The Transcription of Conversations. In: U. Flick, E. von Kardorff und I. Steinke (Hg.): A companion to qualitative research. London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 248–252.

Kramer, R. M. (1989): The Use of Government Funds by Voluntary Social Service Agencies in Four Welfare States. In: E. James (Hg.): The Nonprofit Sector in International Perspective. Studies in Comparative Culture and Policy: Studies in Comparative Culture and Policy: Oxford University Press, USA, S. 217–244.

Kraus, M.; Stegarescu, D. (2005): Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (Dokumentation Nr. 05-02).

Krippendorff, K. (2004): Content Analysis: An Introduction to Its Methodology: SAGE.

Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kromrey, H.; Strübing, J. (2009): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 12. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB, 1040).

Krönes, G. (2001): Finanzierung von Nonprofit-Organisationen: eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Parteienfinanzierung. In: *DBW - Die Betriebswirtschaft* 61 (1), S. 81–96.

Kropfberger, D. (2007): Steigerung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektor bei sinkenden Budgets. Eine Herausforderung für die öffentliche Betriebswirtschaftslehre. In: D. Bräunig und D. Greiling (Hg.): Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung. 2: BWV, Berliner Wiss.-Verlag (Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre / Dietmar Bräunig.), S. 47–67.

Krotz, F. (2005): Neue Theorien entwickeln. Eine Einführung in die Grounded Theory, die Heuristische Sozialforschung und Ethnographie. Köln: von Halem.

Kubicek, H. (1975): Empirische Organisationsforschung. Konzeption und Methodik. Stuttgart: Poeschel.

Kuckartz, U. (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).

Kuckartz, U.; Ebert, T.; Rädiker, S.; Stefer, C. (2009): Evaluation online. Internetgestützte Befragung in der Praxis. In: *Evaluation online*.

Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A. (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick. In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–31.

Kühnel, R. (2009): Risikomanagementsysteme in kleinen und mittelständischen Unternehmen mit strategischen Controllinginstrumenten. Norderstedt: Books on Demand.

Kvale, S. (2007): *Doing Interviews*: Sage Publications (Qualitative Research Kit).

Lachmann, M. (2011): Der Einsatz von Controllinginstrumenten in Krankenhäusern. Verbreitung, Kontextfaktoren und Erfolgspotenziale. In: *Einsatz von Controllinginstrumenten in Krankenhäusern*.

Lachnit, L.; Müller, S. (2012): Unternehmenscontrolling. Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotenzialsteuerung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.

Lacy, S.; Riffe, D. (1996): Sampling Error and Selecting Intercoder Reliability Samples for Nominal Content Categories. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly* 73 (4), S. 963–973.

Lakes, B. (1999): Strategische Verbandsführung. Wiesbaden: Dt. Univ.verlag (Gabler Edition Wissenschaft. NPO-Management).

Lamnek, S.; Krell, C. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz (Grundlagen Psychologie).

Lang, R. (2009): Organizational Survey. In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 435–457.

Langer, A.; Schröer (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. In: A. Langer und A. Schröer (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–33.

Lauth, H.-J.; Pickel, G.; Pickel, S. (2009): Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Eine Einführung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).

Laux, H.; Gillenkirch, R. M.; Schenk-Mathes, H. Y. (2012): Entscheidungstheorie. In: *Entscheidungstheorie*.

Lechner, K.; Egger, A.; Schauer, R. (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl. Wien.

Leiter, J. (2008): Nonprofit Isomorphism: An Australia–United States Comparison. In: *Voluntas* 19 (1), S. 67–91.

Lenz, B. (1998): Entwicklung potentialorientierter Produktionsstrategien - ein integrierter Ansatz. In: G. Handlbauer und E. Sauerwein (Hg.): Perspektiven im strategischen Management. Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Hans H. Hinterhuber. Unter Mitarbeit von H. H. Hinterhuber. Berlin [u.a.]: de Gruyter, S. 183–202.

LeRoux, K.; Wright, N. S. (2010): Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4), S. 571–587.

Levene, H. (1960): Robust tests for equality of variance. In: I. Olkin (Hg.): Contributions to probability and statistics. Essays in honor of Harold Hotelling. Stanford, Calif: Stanford University Press (Stanford studies in mathematics and statistics, 2), S. 278–292.

Lewins, A.; Silver, C. (2007): Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide: Sage Publications.

Liebenberg, A. P.; Hoyt, R. E. (2003): The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. In: *Risk Manage Insurance Rev* 6 (1), S. 37–52.

Liebold, R.; Trinczek, R. (2009): Experteninterviews. In: S. Kühl, P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 32–56.

Ligterink, J. E. (2001): Corporate financial risk management. Amsterdam.

- Lillis, A. M. (1999): A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites. In: *Accounting & Finance* 39 (1), S. 79–105.
- Lillis, A. M.; Mundy, J. (2005): Cross-sectional field studies in management accounting research: closing the gaps between surveys and case studies. In: *Journal of Management Accounting Research* 17, S. 119–141.
- Lin, Weiwei (2010): *Nonprofit Revenue Diversification and Organizational Performance: An Empirical Study of New Jersey Human Services and Community Improvement Organizations*. Newark.
- Littich, E. (2007): Finanzierung von NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 322–339.
- Lin, Y.; Wen, M.-M.; Yu, J. (2012): Enterprise Risk Management: Strategic Antecedents, Risk Integration, and Performance. In: *North American Actuarial Journal* 16 (1), S. 1–28.
- Löhr, B. W. (2010): *Integriertes Risikocontrolling für Industrieunternehmen. Eine normative Konzeption im Kontext der empirischen Controllingforschung von 1990 bis 2009*. Frankfurt, M. [u.a.]: Lang (Controlling & business accounting, 4).
- Lohse, B. (2002): *Risikomanagement in Dienstleistungsunternehmen. Ein integratives Modell unter Berücksichtigung des KonTraG*. Karlsruhe: VVW (Versicherungswissenschaft in Hannover, 17).
- Löwe, M. (2003): *Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen: Anforderungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Regelungen in Deutschland, USA und Großbritannien: "Erich" Schmidt (Management, Rechnungslegung und Unternehmensbesteuerung : Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre der Universität der Bundeswehr Hamburg)*.
- Luhmann, N. (1988): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1992): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2005): *Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. (Soziologische Aufklärung, 3).
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2008): *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen ; Konzepte, Methoden, Praxis*: Gabler.
- MacIndoe, H.; Barman, E. (2013): How Organizational Stakeholders Shape Performance Measurement in Nonprofits: Exploring a Multidimensional Measure. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (4), S. 716–738.

Malmi, T. (2001): Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. In: *Management Accounting Research* 12 (2), S. 207–220.

Mannsky, A. M. (2011): Legitimacy, professionalization and signaling in Nonprofit Organizations. The importance of evaluating organizational signals by external and international audiences demonstrated using the example of Nonprofit Organizations working in German development assistance. Mannheim, Univ., Diss., 2011.

Marschan-Piekkari, R.; Welch, C. (2011): Rethinking the case study in international business and management research. Cheltenham: Edward Elgar.

Martin, T.; Bär, T. (2002): Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG. Wien.

Mason, J. (2002): Qualitative researching. 2. Aufl. London, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Matul, C.; Scharitzer, D. (2007): Qualität der Leistungen in NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 532–556.

Mauch, P. (2001): Risikomanagement in Banken. In: U. Götze, K. Henselmann und B. Mikus (Hg.): Risikomanagement. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 327–350.

Maurus, M.; Hildebrandt, J. (2009): Risikobewertung und Risikomanagement deutscher Unternehmen im Perlflossdelta. In: *Z. Control. Manag* 53 (2), S. 105–110.

Mayer, H. (2008): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung: Oldenbourg (150 Jahre Wissen für die Zukunft).

Mayer, W. J.; Wang, H.-c.; Egginton, J. F.; Flint, H. S. (2014): The Impact of Revenue Diversification on Expected Revenue and Volatility for Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2), S. 374–392.

Mayerhofer, H. (2001): Der Stellenwert Ehrenamtlicher als Personal in Nonprofit Organisationen. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 15 (3), S. 262–283.

Mayerhofer, W.; Grusch, L.; Mertzbach, M. (2008): Corporate social responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. 1. Aufl. Wien: Facultas-WUV (Empirische Marketingforschung, 19).

Mayrhofer, W.; Scheuch, F. (2007): Zwischen Gewinn und Nützlichkeit. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 81–97.

- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2007): Designs in qualitativ orientierter Forschung. In: *Journal für Psychologie* 15 (2), S. 1–10.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- McShane, M. K.; Nair, A.; Rustambekov, E. (2011): Does Enterprise Risk Management Increase Firm Value? In: *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 26 (4), S. 641–658.
- Meidl, C. N. (2009): Wissenschaftstheorien für SozialforscherInnen. Wien, Köln, Weimar: Böhlau (UTB, 3160).
- Meier, K. J.; O'Toole, L. J.; Boyne, G. A.; Walker, R. M.; Andrews, R. (2010): Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment From Miles and Snow. In: *Administration & Society*.
- Meierbeck, R. (2010): Strategisches Risikomanagement der Beschaffung. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Reihe: Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre, 22).
- Meinhard, A. G.; Foster, M. K. (2003): Differences in the Response of Women's Voluntary Organizations to Shifts in Canadian Public Policy. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (3), S. 366–396.
- Mensch, G. (1991): Risiko und Unternehmensführung. Eine systemorientierte Konzeption zum Risikomanagement. Frankfurt am Main, New York: P. Lang (European university studies. Series V, Economics and management, 1142).
- Merchant, K. A.; Manzoni, J.-F. (1989): The Achievability of Budget Targets in Profit Centers. A Field Study. In: *The Accounting Review* 44 (3), S. 539–558.
- Merna, T.; Al-Thani, F. F. (2008): Corporate risk management. 2. Aufl. Chichester, England, Hoboken, NJ: Wiley.
- Meulbroek, L. K. (2002): A Senior Manager's Guide to Integrated Risk Management. In: *J Appl Corporate Finance* 14 (4), S. 56–70.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: D. Garz (Hg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl, S. 441–468.
- Meyer, A.; Raffelt, U. (2011): Qualitative Forschung: zwischen Wissenschaft und Kunst. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*: Vahlen, S. 317–338.

Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363.

Meyer, J.; Scott, W. R.; Strang, D. (1987): Centralization, fragmentation, and school district complexity. In: *Administrative science quarterly : ASQ ; dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis*.

Meyer, M. (2007): Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor. In: B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium Der NPO-Forscher Im März 2006 an Der Universität Freiburg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 59–77.

Meyer, M.; Leitner, J. (2011): Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. In: A. Langer und A. Schröder (Hg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 87–104.

Mia, L.; Chenhall, R. H. (1994): The Usefulness of Management Accounting Systems. Functional Differentiation and Managerial Effectiveness. In: *Accounting, Organizations and Society* 19 (1), S. 1–13.

Middendorf, C. (2005): *Klinisches Risikomanagement. Implikationen, Methoden und Gestaltungsempfehlungen für das Management klinischer Risiken in Krankenhäusern*. Münster: Lit (Münsteraner Schriften zur Medizinökonomie, Gesundheitsmanagement und Medizinrecht, 2).

Miebach, B. (2006): *Soziologische Handlungstheorie: Eine Einführung*: Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Miebach, B. (2012): *Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung*. 2. Aufl. Springer Fachmedien Wiesbaden (Soziologische Theorie).

Mieg, H. A.; Pfadenhauer, M. (2003): *Professionelle Leistung. Professional performance : Positionen der Professionssoziologie*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft (Wissen und Studium).

Mietzner, D. (2009): *Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und Neue Ansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden (Gabler research).

Mikes, A. (2009): Risk management and calculative cultures. In: *Management Accounting Research* 20 (1), S. 18–40.

Mikes, A. (2011): From Counting Risk to Making Risk Count. *Boundary-Work in Risk Management* (Working paper / Harvard Business School, 11-069).

Mikes, A.; Kaplan, R. (2013): *Managing Risks. Towards a contingency theory of enterprise risk management* (Working paper / Harvard Business School, 13-063).

- Mikus, B. (2001): Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozeß. In: U. Götze, K. Henselmann und B. Mikus (Hg.): *Risikomanagement*. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 67–94.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994): *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2. Aufl. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, R. E.; Snow, C. C. (1978): Organizational strategy, structure, and process. In: *The Academy of Management Review* 3 (3), S. 546–562.
- Miller, G.; Yang, K. (2008): *Handbook of research methods in public administration*. 2. Aufl. Boca Raton: CRC Press (Public administration and public policy, 134).
- Miller, T. (2001): *Systemtheorie und Soziale Arbeit. Entwurf einer Handlungstheorie*. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (Dimensionen Sozialer Arbeit und der Pflege, 2).
- Miller-Millesen, J. L. (2003): Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (4), S. 521–547.
- Mills, P. K.; Margulies, N. (1980): Toward a Core Typology of Service Organizations. In: *The Academy of Management Review* 5 (2), S. 255–265.
- Modigliani, F.; Miller, M. H. (1958): The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. In: *The American Economic Review* 48 (3), S. 261–297.
- Möhring, W.; Schlütz, D. (2010): Das Interview als soziale Situation. In: W. Möhring und D. Schlütz (Hg.): *Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–66.
- Monda, B.; Giorgino, M. (2013): An Enterprise Risk Management maturity model (MPRA Paper, 45421).
- Monda, B.; Giorgino, M.; Modolin, I. (2013): Rationales for Corporate Risk Management - A Critical Literature Review. In: *SSRN Journal*.
- Monette, D.; Sullivan, T.; DeJong, C. (2013): *Applied Social Research: A Tool for the Human Services*. Cengage Learning.
- Morrison, J. B.; Salipante, P. (2007): Governance for Broadened Accountability: Blending Deliberate and Emergent Strategizing. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2), S. 195–217.
- Mott, B. P. (2001): Organisatorische Gestaltung von Risiko-Managementsystemen. In: W. Gleißner und G. Meier (Hg.): *Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 199–232.

Moulton, S.; Eckerd, A. (2012): Preserving the Publicness of the Nonprofit Sector: Resources, Roles, and Public Values. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (4), S. 656–685.

Müller, H.-E. (2013): Unternehmensführung. Strategien - Konzepte - Praxisbeispiele. 2. Aufl. München: Oldenbourg.

Nährlich, S. (1998): Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen. Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Nazari, J. A.; Kline, T. J.; Herremans, I. M. (2006): Conducting Survey Research in Management Accounting. In: Z. Hoque (Hg.): *Methodological issues in accounting research. Theories, methods and issues*. London: Spiramus Press, S. 427–460.

Nevries, P.; Strauß, E. (2008): Aufgaben des Controllings im Rahmen des Risikomanagementprozesses. Eine empirische Untersuchung in deutschen Großkonzernen. In: *Controlling & Management : ZfCM ; Zeitschrift für Controlling und Management* 52 (2), S. 106–111.

Nezhina, T. G.; Brudney, J. L. (2010): The Sarbanes-Oxley Act: More Bark Than Bite for Nonprofits. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (2), S. 275–301.

Nikolic, S. J.; Koontz, T. M. (2008): Nonprofit Organizations in Environmental Management: A Comparative Analysis of Government Impacts. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (3), S. 441–463.

Nobes, C. W.; Parker, R. H. (2002): *Comparative international accounting*. 7. Aufl. Harlow [u.a.]: Financial Times/Prentice-Hall.

Nowotny, C.; Fida, S. (2007): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 202–230.

O'Halloran, K.; McGregor-Lowndes, M.; Simon, K. (2008): *Charity Law & Social Policy: National and International Perspectives on the Functions of the Law Relating to Charities*: Springer (Library of public policy and public administration).

Oberkampf, V. (1976): *Systemtheoretische Grundlagen einer Theorie der Unternehmensplanung*: Duncker und Humblot (Betriebswirtschaftliche Schriften).

Ocker, D. (2010): *Unscharfe Risikoanalyse strategischer Ereignisrisiken*: Lang (Schriften zur Unternehmensplanung).

Oehler, A.; Unser, M. (2002): *Finanzwirtschaftliches Risikomanagement*. 2. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch).

Oettle, K. (1993): Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge. In: H. Brede und E. Buschor (Hg.): Das neue öffentliche Rechnungswesen. Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Haushaltsreform in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, 133), S. 119–141.

Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. In: *The Academy of Management Review* 16 (1), S. 145–179.

Opresnik, M. O.; Rennhak, C. (2012): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung aus marketingorientierter Sicht. Gabler Verlag.

Oosterhof, C. (2001): Corporate Risk Management: An Overview. In: *Working Paper*.

Oster, S. (1995): Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases: Oxford University Press, USA.

Ostrower, F.; Stone, M. M. (2010): Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (5), S. 901–924.

Ostrower, F. (2007): Nonprofit governance in the United States. Findings on performance and accountability from the first national representative study. Washington, D.C: Urban Institute.

Ostrower, F.; Stone, M. M. (2006): Governance: Research Trends, Gaps, and Future Prospects. In: W. W. Powell und R. Steinberg (Hg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook, Second Edition*: Yale University Press, S. 612–628.

Oswald, H. (2010): Was heißt qualitativ forschen? Warnungen, Fehlerquellen. Möglichkeiten. In: B. Friebertshäuser, A. Langer und A. Prengel (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswirtschaft*. 3. Aufl., S. 183–204.

Overton, G. W. (2002): The Organization's Risks. In: V. Futter, J. A. Cion und G. W. Overton (Hg.): *Nonprofit governance and management*. Chicago, Ill, [New York]: Section of Business Law, American Bar Association; American Society of Corporate Secretaries, S. 437–444.

Paape, L.; Speklé, R. F. (2012): The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. In: *European Accounting Review*, S. 1–32.

Padaki, V.; Vaz, M. (2005): *Management Development in Non-Profit Organisations: A Programme for Governing Boards*: Sage Publications.

Paetzmann, K. (2012): *Corporate Governance*: Springer Berlin Heidelberg.

Pagach, D.; Warr, R. (2011): The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. In: *Journal of Risk and Insurance* 78 (1), S. 185–211.

Palmer, P.; Randall, A. (2002): *Financial Management in the Voluntary Sector: New Challenges*: Taylor & Francis (Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations).

Palus, J. (2011): Role of the Foundation Leader in Defining Grantmaking Areas of Interest and Strategy. In: K. A. Agard (Hg.): *Leadership in nonprofit organizations. A reference handbook*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 719–726.

Parsons, L. M. (2007): The Impact of Financial Information and Voluntary Disclosures on Contributions to Not-For-Profit Organizations. In: *Behavioral Research in Accounting* 19 (1), S. 179–196.

Patton, M. Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. Aufl.: Newbury Park, CA: Sage Publications.

Paul, C. (2011): *Personalrisikomanagement aus ressourcentheoretischer Perspektive*. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Reihe: Personal, Organisation und Arbeitsbeziehungen, 50).

Peemöller, V. H.; Kregel, J. (2010): *Grundlagen der Internen Revision. Standards, Aufbau und Führung*. Berlin: Erich Schmidt (Handbücher der Revisionspraxis, 1).

Pernsteiner, H. (2003): Finanzwirtschaft und unternehmensbezogene NPO. In: E.-B. Blümle, H. Pernsteiner, R. Purtschert und R. Andeßner (Hg.): *Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Festschrift für Reinbert Schauer*. Wien: Linde, S. 405–430.

Peters, D. (2008): Einsatz der Balanced Scorecard im Risikomanagement. Salzwasser-Verlag (Wismarer Schriften zu Management und Recht, 9).

Pfadenhauer, M. (2009): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: R. Buber, H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden – Analysen*. 2. Aufl., S. 449–462.

Pfaffenzeller, H. (2003): *Die Governance von Nonprofit-Organisationen. Ein institutionenökonomischer Ansatz*. Wien.

Pfeffer, J. (1982): *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): *External control of organizations. a resource dependence perspective*. London.

Picarda, H. (2010): Harmonising nonprofit law in the European Union: an English perspective and digest. In: K. J. Hopt und T. von Hippel (Hg.): *Comparative corporate governance of non-profit organizations*. Cambridge, New York: Cambridge University Press, S. 170–196.

Pickel, G.; Pickel, S. (2009): Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth und D. Jahn (Hg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 441–464.

- Pickel, S. (2009): Die Triangulation als Methode der Politikwissenschaft. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth und D. Jahn (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 517–542.
- Pleil, T. (2005): Nonprofit-PR. Besonderheiten und Herausforderungen.
- Pollanz, M. (1999): Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (risk adjusted balanced scorecarding). In: *Der Betrieb : Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht* 52 (25), S. 1277–1281.
- Poole, M. S.; van de Ven, A. H. (2004): Handbook of organizational change and innovation. Oxford, UK, New York, N.Y: Oxford University Press.
- Porst, R. (2000): Praxis der Umfrageforschung. 2. Aufl. Mannheim.
- Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl. Frankfurt am Main.
- Preacher, K. J.; Hayes, A. F. (2004): SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. In: *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36 (4), S. 717–731.
- Preisendörfer, P. (2008): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Lehrbuch).
- Priller, E. (2007): Spenden in Nonprofit-Organisationen: Markt oder Gestaltungselement der Zivilgesellschaft? In: B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hg.): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium Der NPO-Forscher Im März 2006 an Der Universität Freiburg. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 95–108.
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch: Oldenbourg Wissenschaftsverlag (Lehr- und Handbücher der Soziologie).
- Punch, K. (2005): Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches: Sage Publications (Essential Resource Books for Social Research).
- Punch, K. (2005): Introduction to social research. 2. Aufl. London, Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Raithel, J. (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. Springer Verlag.
- Rasch, B.; Friese, M.; Hofmann, W.; Naumann, E. (2010): Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch).

Rasid, S. Z. A.; Rahman, A. R. A.; Ismail, W. K. W. (2011): Management accounting and risk management in Malaysian financial institutions: An exploratory study. In: *Managerial Auditing Journal* 26 (7), S. 566–585.

Rauter, R. (2013): Interorganisationaler Wissenstransfer: Zusammenarbeit Zwischen Forschungseinrichtungen und KMU. Springer Verlag.

Razali, A. R.; Yazid, A. S.; Tahir, I. M. (2011): The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. In: *Journal of Social and Development Sciences* 1 (5), S. 202–207.

Rechberger, M. (2013): Das wirkungsorientierte Kontraktsystem. In: M. Gmür, R. Schauer und L. Theuvsen (Hg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*. 1. Aufl. Bern: Haupt, S. 35–46.

Regnet, E. (2002): Alles paletti? Volunteers und Konfliktmanagement. In: D. Rosenkranz, A. Weber und A. Möhringer (Hg.): *Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der sozialen Arbeit*. Weinheim: Juventa (Grundlagentexte soziale Berufe), S. 103–118.

Reichling, P.; Bietke, D.; Henne, A. (2007): *Praxishandbuch Risikomanagement und Rating. Ein Leitfaden*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Reinders, H. (2012): *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Riege, A. (2009): Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Fallstudien. In: R. Buber und Holzmüller H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch), S. 247–259.

Riesenhuber, F. (2006): Großzahlige empirische Forschung. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 1–18.

Rindova, V. P.; Williamson, I. O.; Petkova, A. P. (2010): Reputation as an Intangible Asset: Reflections on Theory and Methods in Two Empirical Studies of Business School Reputations. In: *Journal of Management* 36 (3), S. 610–619.

Ritzer, G. (2001): *Explorations in Social Theory: From Metatheorizing to Rationalization*. SAGE Publications Ltd.

Roberts, P. W.; Dowling, G. R. (2002): Corporate reputation and sustained superior financial performance. In: *Strat. Mgmt. J* 23 (12), S. 1077–1093.

Roder, B. (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer. In: *Reporting im Social Entrepreneurship*.

- Rohlfing, I. (2009): Vergleichende Fallanalysen. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth und D. Jahn (Hg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133–151.
- Romeike, F. (2007): Qualitätsmanagement und Frühwarnsysteme als Bestandteil des Risikomanagements von Operationellen Risiken in Industrieunternehmen. In: T. Kaiser und M. Auer (Hg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement: erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken: Schmidt, S. 161–176.
- Romeike, F.; Hager, P. (2009): Erfolgsfaktor Risiko-Management 2.0. Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch für Industrie und Handel. 2. Aufl.: Gabler.
- Rosenkranz, F.; Missler-Behr, M. (2005): Unternehmensrisiken erkennen und managen. Einführung in die quantitative Planung ; mit 54 Tabellen. [Online-Ausg.]. Berlin [u.a.]: Springer (SpringerLink: Springer e-Books).
- Rosenthal, G. (2008): Interpretative Sozialforschung: eine Einführung. 2. Aufl.: Juventa-Verlag (Grundlagentexte Soziologie).
- Rössler, P. (2005): Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Rovai, A. P.; Baker, J. D.; Ponton, M. K. (2014): Social science research design and statistics. A practitioner's guide to research methods and SPSS analysis. 1. Aufl. Chesapeake, VA: Watertree Press.
- Rubel, B. (2007): Organisatorische Gestaltung Der Leistungsbeziehungen in Kommunalverwaltungen: Der Beitrag Des New Public Management: Westdeutscher Verlag GmbH (DUV Wirtschaftswissenschaft).
- Russ, M. (2009): Softwareunterstütztes Nachhaltigkeitsmanagement in Nonprofit Organisationen. Potenziale und Umsetzung von Open Source Technologie im dritten Sektor.
- Saidel, J. R.; Cour, S. (2003): Information Technology and the Voluntary Sector Workplace. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (1), S. 5–24.
- Salamon, L. (2001): Der Dritte Sektor im internationalen Vergleich. Zusammenfassende Ergebnisse des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. In: E. Priller und A. Zimmer (Hg.): Der dritte Sektor international. Mehr Markt - weniger Staat? Berlin: Edition Sigma, S. 29–56.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1992): Toward an understanding of the international nonprofit sector: The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. In: *Nonprofit Management Leadership* 2 (3), S. 311–324.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1997): Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis. Manchester University Press.

Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1999): Comparative Overview. In: L. M. Salamon, H. K. Anheier, R. List, S. Toepler und S. W. Sokolowski (Hg.): *Global civil society*. 2. Aufl. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, S. 1–40.

Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (2006): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: W. W. Powell und R. Steinberg (Hg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, Second Edition: Yale University Press, S. 89–116.

Sargeant, A.; Lee, S. (2002): Improving public trust in the voluntary sector: an empirical analysis. . In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (1), S. 68–83.

Sartor, F. J.; Bourauel, C. (2013): *Risikomanagement kompakt*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag Verlag.

Sawhill, J. C.; Williamson, D. (2001): Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management Leadership* 11 (3), S. 371–386.

Saxton, G. D.; Guo, C. (2011): Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (2), S. 270–295.

Saxton, G. D.; Kuo, J.-S.; Ho, Y.-C. (2012): The Determinants of Voluntary Financial Disclosure by Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (6), S. 1051–1071.

Scanlan, E. A.; Dillon-Merrill, R. (2006): Risky business: understanding and managing risk in the nonprofit sector. In: D. R. Young (Hg.): *Wise decision-making in uncertain times. Using nonprofit resources effectively*. New York: Foundation Center (Nonprofit management guides), S. 55–74.

Scapens, R. W. (2004): Doing Case Study Research. In: C. Humphrey und B. Lee (Hg.): *The real life guide to accounting research. A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. 1. Aufl. Amsterdam, Boston: Elsevier, S. 257–280.

Scapens, R. W.; Bromwich, M. (2010): Management Accounting Research: 20 years on. In: *Management Accounting Research* 21 (4), S. 278–284.

Schäfer, C. K. (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management. Eine organisationssoziologische Betrachtung. In: *Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management*.

Schauer, R. (1999): Entwicklungstendenzen der Internationalen Nonprofit-Forschung. In: D. Bräunig und D. Greiling (Hg.): *Festschrift für Prof. Dr. Peter Eichhorn zur Vollendung des 60. Lebensjahres. Unter Mitarbeit von P. Eichhorn*. Berlin: Berlin-Verl. Spitz (Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, 1), S. 148–156.

- Schauer, R. (2002): „Going public“ für Non-Profit-Organisationen? In: D. Witt, C. Eckstaller und P. Faller (Hg.): *Non-Profit-Management im Aufwind?* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 17–25.
- Schewe, G. (1998): *Strategie und Struktur. Eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde.* Tübingen: Mohr Siebeck (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, 102).
- Schierenbeck, H.; Lister, M. (2002): *Value Controlling. Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung.* 2. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg (Schierenbeck-Management-Edition).
- Schiller, R. S.; Almog-Bar, M. (2013): Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (5), S. 942–962.
- Schmeisser, W. (2010): *Corporate Finance und Risk-Management.* München: Oldenbourg.
- Schmitz, H. P.; Raggio, P.; van Vijfeijken, T. B. (2012): Accountability of Transnational NGOs: Aspirations vs. Practice. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (6), S. 1175–1194.
- Schmitz, T.; Wehrheim, M. (2006): *Risikomanagement. Grundlagen, Theorie, Praxis.* Stuttgart: Kohlhammer ([W:]).
- Schneider, J.; Minnig, C.; Freiburghaus, M. (2007): *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen.* 1. Aufl. Bern, Stuttgart: Wien; Haupt (UTB, 2969).
- Schneider, A.; Schmidpeter, R. (2012): *Corporate Social Responsibility:* Springer Verlag.
- Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E. (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung.* 9. Aufl. München: Oldenbourg, R.
- Scholl, A. (2009): *Die Befragung. Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung.* 2. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges. (UTB, 2413).
- Schreier, M. (2012): *Qualitative Content Analysis in Practice:* Sage Publications.
- Schroeck, G. (2002): *Risk management and value creation in financial institutions.* Hoboken, N.J: John Wiley.
- Schroeder, W.; Kalass, V.; Greef, S. (2011): *Verbandslandschaft und Fallstudien.* In: W. Schroeder, V. Kalass und S. Greef (Hg.): *Berufsgewerkschaften in der Offensive.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 42–236.
- Schröer, A. (2009): *Professionalisierung und Nonprofit Leadership.* In: J. Eurich und A. Brink (Hg.): *Leadership in sozialen Organisationen.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–158.
- Schuhen, A. (2005): *Kontrollprobleme in Nonprofit-Organisationen und Lösungsansätze - Überlegungen auf Basis der Theorie und Praxis der Nonprofit Governance.* In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz

(Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 221–239.

Schulte-Zurhausen, M. (2005): Organisation. 4. Aufl. München: Vahlen.

Schulz, A. (2010): Organisationen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft: Arbeitsmarktförderung von Langzeitarbeitslosen im Deutschen Caritasverband: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Bürgergesellschaft und Demokratie).

Schütte, N. (2000): Bezahltes Personal in Nonprofit-Organisationen. Pro und Contra-Argumente zur Professionalisierung. In: S. Nährlich und A. Zimmer (Hg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 129–146.

Schuy, A. (1989): Risiko-Management. Eine theoretische Analyse zum Risiko und Risikowirkungsprozess als Grundlage für ein risikoorientiertes Management unter besonderer Berücksichtigung des Marketing. Frankfurt am Main, New York: P. Lang.

Schwalbach, J. (2008): Corporate social responsibility. Wiesbaden: Gabler.

Schwarz, P.; Purtschert, P.; Giroud, C.; Schauer, R. (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Aufl. Bern: Haupt.

Scott, W. R. (1994): Institutional analysis: variance and process theory approaches. In: W. R. Scott und J. W. Meyer (Hg.): Institutional environments and organizations. Structural complexity and individualism. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 81–99.

Scott, W. R. (2001): Institutions and organizations. 2. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications (Foundations for organizational science).

Seiffert, H. (2001): Einführung in die Wissenschaftstheorie: Bd. Handlungstheorie, Modallogik, Ethik, Systemtheorie. Literature zu den Bänden 1-3. 3. Aufl.: C.H. Beck (Beck'sche R).

Selbig, S. (2006): Förderung und Finanzkontrolle gemeinnütziger Organisationen in Großbritannien und Deutschland: Rechtsformen, steuerliche Förderung und Finanzkontrolle. Tübingen: Mohr Siebeck.

Senge, K. (2010): Das Neue des Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften in GWV Fachverlage GmbH.

Sheskin, D. (2004): Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures. Boca Raton: Chapman & Hall Crc.

Sieler, C. (2009): Reputationsrisikomanagement: Reputationsrisiken als Handlungsfeld im Enterprise Risk Management. In: R. M. Hilz-Ward und O. Everling (Hg.): Risk Performance Management. Wiesbaden: Gabler, S. 63–73.

- Silverman, D. (2006): *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction.* 3. Aufl. London: SAGE.
- Silverman, D. (2010): *Doing Qualitative Research.* Sage Publications.
- Simkins, B.; Ramirez, S. A. (2008): Enterprise-Wide Risk Management and Corporate Governance. In: *Loyola University Chicago Law Journal* 39 (3), S. 571–594.
- Simsa, R. (2001): *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse.* Frankfurt am Main, New York: P. Lang (European university studies. Series XXII, Sociology, 357).
- Simsa, R.; More-Hollerweger, E. (2013): Die Entwicklung von Rahmenbedingungen für NPOs und ihren MitarbeiterInnen. In: *WISO* 36 (3), S. 163–168.
- Singh, K. (2007): *Quantitative social research methods.* Los Angeles: Sage Publications.
- Smallman, C. (1996): Risk and organizational behaviour: a research model. In: *Disaster Prevention and Management* 5 (2), S. 12–26.
- Smirska, K. (2009): *Optimierung eines Risikomanagementsystems im Mittelstand.* 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand.
- Smith, M. (2011): *Research methods in accounting.* 2. Aufl. Los Angeles: SAGE.
- Smithson, C. W.; Simkins, B. J. (2005): Does Risk Management Add Value? A Survey of the Evidence. In: *J Appl Corporate Finance* 17 (3), S. 8–17.
- Sobel, M. E. (1982): Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In: S. Leinhardt (Hg.): *Sociological Methodology.* Washington D.C.: American Sociological Association, S. 290–312.
- Sosin, M. R. (2012): Social Expectations, Constraints, and Their Effect on Nonprofit Strategies. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (6), S. 1231–1250.
- Sowa, J. E. (2009): The Collaboration Decision in Nonprofit Organizations: Views From the Front Line. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 38 (6), S. 1003–1025.
- Stake, R. E. (2005): Qualitative Case Studies. In: N. K. Denzin und Y. S. Lincoln (Hg.): *The Sage handbook of qualitative research.* 3. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, S. 443–466.
- Steinberg, R. (2006): Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: W. W. Powell und R. Steinberg (Hg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook, Second Edition.* Yale University Press, S. 117–139.

Steinert, E. (2008): Der Forschungsprozess am Beispiel der Studie „Alleinstehende Frauen ohne Wihnung“. In: E. Steinert und G. Thiele (Hg.): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis: Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Peter Lang Verlag, S. 229–256.

Steinert, E.; Thiele, G. (2008): Methoden der qualitativen Sozialarbeitsforschung. In: E. Steinert und G. Thiele (Hg.): Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis: Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden. Peter Lang Verlag, S. 127–228.

Steinhoff, C. (2008): Quantifizierung operationeller Risiken in Kreditinstituten: eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Szenarioanalysen im Rahmen von Verlustverteilungsmodellen. Cuvillier Verlag.

Steinke, I. (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: U. Flick, E. von Kardorff und I. Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, S. 319–331.

Steinle, C.; Thiem, H.; Bosch, T. (1997): Chancen- und Risikenmanagement. Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise. In: *Zeitschrift für Planung : ZP*.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1997): Management. Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).

Stiefl, J. (2010): Risikomanagement und Existenzsicherung. Mit Konzepten und Fallstudien zu KMU. München: Oldenbourg.

Stocker, K. (2006): Management internationaler Finanz- und Währungsrisiken: Gabler (Prüfungstraining für Bankkaufleute).

Stöger, R.; Salcher, M. (2006): NPOs erfolgreich führen. Handbuch für Nonprofit-Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Stone, M. M.; Hager, M. A.; Griffin, J. J. (2001): Organizational Characteristics and Funding Environments: A Study of a Population of United Way-Affiliated Nonprofits. In: *Public Administration Review* 61 (3), S. 276–289.

Stone, M. M.; Bigelow, B.; Crittenden, W. (1999): Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions. In: *Administration & Society* 31 (3), S. 378–423.

Stötzer, S. (2009): Stakeholder performance reporting von Nonprofit-Organisationen. Grundlagen und Empfehlungen für die Leistungsberichterstattung als stakeholderorientiertes Steuerungs- und Rechenschaftsinstrument. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Strauss, A. L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. Unveränd. Nachdr. d. 2. Aufl. 1998. München: Fink (Uni-Taschenbücher, 1776).
- Strauß, M. (2008): Wertorientiertes Risikomanagement in Banken: Analyse Der Wertrelevanz und Implikationen Für Theorie und Praxis: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).
- Strobel, C. (2010): Neo-institutionalistische Perspektiven in der Bildungsberatung. Eine empirische Studie am Beispiel der Bildungs- und Weiterbildungsberatungsstelle in München: LIT Verlag Münster.
- Strohmeier, G. (2007): Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben: Grundlagen, Gestaltungsmodell und Praktische Anwendung: Westdeutscher Verlag GmbH (Techno-ökonomische Forschung und Praxis).
- Strübing, J. (2008): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg (Sozialwissenschaften 10-2012).
- Suárez, D. F. (2011): Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (2), S. 307–326.
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review* 20 (3), S. 571–610.
- Tansey, O. (2009): Process Tracing and Elite Interviewing: A Case for Non-probability Sampling. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth und D. Jahn (Hg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 481–496.
- Teetz, A. (2010): Das strukturelle Dilemma der Verbandskommunikation. In: O. Hoffmann und R. Stahl (Hg.): *Handbuch Verbandskommunikation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 135–154.
- Teterin, A. (2006): Unternehmensbewertung von Nonprofit-Unternehmen. Nutzenorientierte Beteiligungsbewertung am Beispiel von Krankenhäusern. 1. Aufl. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag (Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, 193).
- Theuvsen, L. (2007): Internationalisierung von Nonprofit-Organisationen - Erscheinungsformen und Messkonzepte. In: B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium Der NPO-Forscher Im März 2006 an Der Universität Freiburg*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 79–94.

Theuvsen, L. (2011): Professionalisierung des Nonprofit-Managements durch Governance-Kodizes: Eine Analyse der Transparenzwirkungen. In: A. Langer und A. Schröder (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 131–149.

Theuvsen, L. (2013): Nonprofit-Organisationen als Treiber der Nachhaltigkeitsdebatte. Empirische Ergebnisse aus der deutschen Industrie. In: M. Gmür, R. Schauer und L. Theuvsen (Hg.): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele. 1. Aufl. Bern: Haupt, S. 403–412.

Thompson, J. D. (2005): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New Brunswick, NJ.

Thornton, J. (2006): Nonprofit Fund-Raising in Competitive Donor Markets. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2), S. 204–224.

Tiebel, C. (2003): Marketing-Controlling in Non Profit-Organisationen. In: W. Pepels und H. Auerbach (Hg.): *Marketing - Controlling - Kompetenz*: Erich Schmidt, S. 249–284.

Toepler, S. (2004): Conceptualizing nonprofit commercialism. A case study. In: *Public Administration and Management* 9 (4), S. 1–19.

Trapp, R. (2012): Konvergenz des Rechnungswesens: Eine Inhaltsanalyse der Diskussion um eine Annäherung des internen und externen Rechnungswesens in deutschsprachigen Fachzeitschriften: Gabler Research (Gabler research).

Trapp, R.; Berding, K.; Hoffjan, A. (2013): Delegation zwischen Haupt- und Ehrenamt - Corporate Governance in Sportverbänden. In: M. Welge und P. Witt (Hg.): *Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 2/2013), S. 123-148.

Tripp, D. H. (1983): Co-authorship and negotiation: The interview as act of creation. In: *Interchange* 14 (3), S. 32–45.

Trukeschitz, B.; Schneider, U. (2007): Der Einfluss öffentlicher Beschaffungspolitik auf Sozialmärkte: Ein Konzept zur Analyse beschaffungspolitischer Effekte auf das Dienstleistungsangebot sozialer Nonprofit-Organisationen. In: B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer und D. Witt (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und Märkte*. 7. Internationales Colloquium Der NPO-Forscher Im März 2006 an Der Universität Freiburg. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 257–273.

Tschirhart, M.; Bielefeld, W. (2012): *Managing Nonprofit Organizations: Wiley (Essential texts for nonprofit and public leadership and management)*.

- Tsoukas, H. (1994): What is Management? An Outline of a Metatheory. In: *Br J Management* 5 (4), S. 289–301.
- Tsoukas, H. (2009): Craving for Generality and Small-N Studies. A Wittgensteinian Approach towards the Epistemology of the Particular in Organization and Management Studies. In: P. Buchanan und P. Bryman (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*: Sage Publications (CA).
- Tuckermann, H. (2013): *Einführung in die systemische Organisationsforschung*. 1. Aufl. Heidelberg: Auer.
- Tuckman, H. P.; Chang, C. F. (1991): A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 20 (4), S. 445–460.
- Twombly, E. C. (2003): What Factors Affect the Entry and Exit of Nonprofit Human Service Organizations in Metropolitan Areas? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (2), S. 211–235.
- Ulrich, H. (1970): *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*. Bern: Haupt.
- Ulrich, H.; Krieg, W.; Malik, F. (1976): Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: H. Ulrich (Hg.): *Zum Praxisbezug in der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht*. Bern, Stuttgart, S. 135–151.
- Ulrich, H.; Probst, G. J. (1991): *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte*. 3. Aufl. Bern, Stuttgart: Haupt.
- Ulrich, P.; Fluri, E. (1984): *Management. Eine konzentrierte Einführung*. 3. Aufl. Bern, Stuttgart.
- United Nations (1968): *A System of Nation Accounts, Series F, Nr. 2, Revision 3*, New York.
- Urban, D.; Mayerl, J. (2008): *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Studienskripten zur Soziologie).
- Urriolagoitia, L.; Vernis, A. (2012): May the Economic Downturn Affect Corporate Philanthropy? Exploring the Contribution Trends in Spanish and U.S. Companies. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (5), S. 759–785.
- Urselmann, M. (2007): *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen*. 4. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Van der Stede, W. A.; Young, S. M.; Chen, C. X. (2007): Doing Management Accounting Survey Research. In: A. G. Chapman und M. O. S. Hopwood (Hg.): *Handbook of Management Accounting Research*: Elsevier, S. 445–480.

van Puyvelde, S.; Caers, R.; Du Bois, C.; Jegers, M. (2012): The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (3), S. 431–451.

Verbruggen, S.; Christiaens, J.; Milis, K. (2011): Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting Standards? In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 40 (1), S. 5–32.

Verschuere, B.; De Corte, J. (2014): The Impact of Public Resource Dependence on the Autonomy of NPOs in Their Strategic Decision Making. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (2), S. 293–313.

Vibert, C. (2004): Theories of Macro Organizational Behavior: A Handbook of Ideas and Explanations: M.E. Sharpe.

Vilain, M. (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Vincenti, A. J. F.; Laib, N. (2011): Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 63 (4), S. 432–449.

Vogd, W. (2009): Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration ; eine Einführung. Opladen, Farmington Hills, Mich: Budrich.

von Ameln, F.; Kramer, J.; Stark, H. (2009): Organisationsberatung beobachtet. Hidden agendas und blinde Flecke. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

von Eckardstein, D. (2007): Personalmanagement in NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 273–298.

von Eckardstein, D.; Mayerhofer, H. (2001): Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 15 (3), S. 225–243.

von Eckardstein, D.; Zauner, A. (2007): Veränderungsmanagement in NPOs. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 478–502.

von Hippel, T. (2005): Typologie der Nonprofit-Organisationen. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 87–102.

von Metzler, L. (2004): Risikoaggregation im industriellen Controlling. 1. Aufl. Lohmar, Köln: Eul (Reihe: Planung, Organisation und Unternehmensführung, 106).

von Schnurbein, G. (2008): Nonprofit Governance in Verbänden: Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden: Haupt.

Walgenbach, P. (2002): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: A. Kieser (Hg.): Organisationstheorien. 5. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Walgenbach, P.; Meyer, R. E. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer.

Wallis, S. E. (2010): Toward a Science of Metatheory. In: *Integral Review* 6 (3), S. 73–120.

Wallis, S. E. (2014): A Systems Approach to Understanding Theory: Finding the Core, Identifying Opportunities for Improvement, and Integrating Fragmented Fields. In: *Syst. Res* 31 (1), S. 23–31.

Walz, W. R. (2004): Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor: Eine in Deutschland überfällige rechtspolitische Debatte. In: W. R. Walz und G. Dawes (Hg.): Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor. Köln, Berlin, München: Heymann (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Bd. 1,3), S. 1–13.

Warner, R. M. (2013): Applied statistics. From bivariate through multivariate techniques. 2. Aufl. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Weide, G. (2009): Gestaltung und Erfolg des Management Reporting. Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens. Hamburg: Kovač (Schriften zum Betrieblichen Rechnungswesen und Controlling, 71).

Weisbrod, B. A. (1975): Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector Economy. In: E. Phelps (Hg.): Altruism, Morality, and Economic Theory: Russell Sage Foundation (G - Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series), S. 171–196.

Weisbrod, B. A. (2000): To Profit Or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector: Cambridge University Press.

Weißenberger, B. E. (2004): Theoretische Grundlagen der Erfolgsmessung im Controlling. In: E. Scherm und G. Pietsch (Hg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen. München: Vahlen (Controlling), S. 289–313.

Weißensteiner, C. (2014): Reputation als Risikofaktor in technologieorientierten Unternehmen. Status Quo, Reputationstreiber, Bewertungsmodell. Springer Gabler Verlag.

Wendel, V. (2001): Controlling in Nonprofit-Unternehmen des stationären Gesundheitssektors: Nomos Verl.-Ges.

Werner, U. (2006): Menschen binden durch Transparenz. In: *Sozialwirtschaft* (2), S. 24–30.

Westermann, R. (2000): Wissenschaftstheorie und Experimentalmethodik. Ein Lehrbuch zur Psychologischen Methodenlehre. Hogrefe Verlag.

Wex, T. (2004): Der Nonprofit-Sektor Der Organisationsgesellschaft: Deutscher Universitätsverlag (Gabler Edition Wissenschaft: NPO-Management).

Whitley, B. E.; Kite, M. E. (2012): Principles of Research in Behavioral Science. Routledge Verlag.

Wiedemann, A. (1998): Die Passivseite als Erfolgsquelle. Zinsmanagement in Unternehmen - Erfolgsmessung und Risikosteuerung. Wiesbaden.

Wilcoxon, F. (1945): Individual Comparisons by Ranking Methods. In: *Biometrics Bulletin* 1 (6), S. 80–83.

Wildemann, H. (2005): Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Risikoposition von KMU beim Rating unter besonderer Berücksichtigung leistungswirtschaftlicher Risiken. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 17 (4/5), S. 233–241.

Wildemann, H. (2006): Risikomanagement und Rating. 1. Aufl. München: TCW, Transfer-Centrum (TCW / [TCW-Transfer-Centrum GmbH für Produktionslogistik und Technologie-Management], 25).

Wilensky, H. L. (1964): The professionalization of everyone? Berkeley, Calif.: University of California.

Willmott, H. (1996): A Metatheory of Management: Omniscience or Obfuscation? A Comment1. In: *Br J Management* 7 (4), S. 323–327.

Wimmer, R. D.; Dominick, J. R. (2006): Mass media research. An introduction. 8. Aufl. Southbank [u.a.]: Thomson Wadsworth (Wadsworth series in mass communication and journalism).

Winand, M.; Rihoux, B.; Robinson, L.; Zintz, T. (2013): Pathways to High Performance: A Qualitative Comparative Analysis of Sport Governing Bodies. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (4), S. 739–762.

Winter, P. (2007): Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen. Entwicklung einer tragfähigen Risikocontrolling-Konzeption und Vorschlag zur Gestaltung einer Risikorechnung. 1. Aufl. Lohmar: Eul (Reihe: Controlling, 5).

Witt, D.; Schwarz, M. (2003): Dienstleistungsstrategien von Unternehmensverbänden in Zeiten gewandelter Mitgliederinteressen und -ansprüche. Erhöhung des Membership Value durch verbandliches Beziehungsmanagement. In: E.-B. Blümle, H. Pernsteiner, R. Purtschert und R. Andeßner (Hg.): Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Festschrift für Reinbert Schauer. Wien: Linde, S. 783–811.

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt [am Main], New York: Campus Verlag (Campus Forschung, 322).

- Witzel, A.; Reiter, H. (2012): *The Problem-Centred Interview*: Sage Publications.
- Wolf, K.; Runzheimer, B. (2009): *Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung*. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, M. (2000): *Risikomanagement in der Elektroindustrie*. In: D. Dörner, P. Horvath und H. Kagerman (Hg.): *Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte*. Stuttgart, S. 541–567.
- Wolf, R.-J. (2010): *Risikoorientiertes Netzwerkcontrolling. Bestimmung der Risikoposition von Unternehmensnetzwerken und Anpassung kooperationsspezifischer Controllinginstrumente an die Anforderungen des Risikomanagements*. 1. Aufl. Lohmar/Köln: Eul (Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre, 21).
- Wolfeil, N. (2012): *Auswirkungen des Auslandsstudiums auf spätere Mobilitäts- und Karrieremuster: Das Beispiel der polnischen Studierenden an deutschen Hochschulen*. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- Wolke, T. (2008): *Risikomanagement*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Woods, M. (2009): *A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council*. In: *Management Accounting Research* 20 (1), S. 69–81.
- Wrona, T. (2006): *Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung*. In: S. Zelewski und N. Akka (Hg.): *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften*. Wiesbaden: DUV, S. 189–216.
- Wrona, T.; Wappel, S. (2010): *Mixed Methods in der Strategieforschung - Eine Analyse der Verwendung und Indikation methodenintegrativer Forschungsdesigns*. In: T. Wrona und G. Fandel (Hg.): *Mixed Methods in der Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler (Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 5/2010), S. 1–30.
- Wundenberg, M. (2012): *Compliance und die prinzipiengeleitete Aufsicht über Bankengruppen*. 1. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck (Schriften zum Unternehmens- und Kapitalmarktrecht, 1).
- Wüst, C. (2012): *Corporate Reputation Management – die kraftvolle Währung für Unternehmenserfolg*. In: C. Wüst und R. T. Kreuzer (Hg.): *Corporate Reputation Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3–56.
- Yan, W.; Denison, D. V.; Butler, J. (2009): *Revenue Structure and Nonprofit Borrowing*. In: *Public Finance Review* 37 (1), S. 47–67.
- Yaraghi, N.; Langhe, R. G. (2011): *Critical success factors for risk management systems*. In: *Journal of Risk Research* 14 (5), S. 551–581.

Yin, R. K. (2002): Case Study Evaluations: A Decade of Progress? In: D. L. Stufflebeam, G. F. Madaus und T. Kellaghan (Hg.): *Evaluation in Education and Human Services*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S. 185–193.

Yin, R. K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, D. R. (2007): Toward a Normative Theory of Nonprofit Finance. In: D. R. Young (Hg.): *Financing nonprofits. Putting theory into practice*. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press, S. 339–372.

Young, D. R. (2009): How Nonprofit Organizations Manage Risk. In: M. Musella und S. Destefanis (Hg.): *Paid and Unpaid Labour in the Social Economy. An International Perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag HD (AIEL Series in Labour Economics), S. 33–46.

Young, D. R. (2011): The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations. In: *Voluntas* 22 (4), S. 566–586.

Young, G. J.; Stedham, Y.; Beekun, R. I. (2000): Boards of Directors and the Adoption of a CEO Performance Evaluation Process: Agency - and Institutional - Theory Perspectives. In: *J Management Studies* 37 (2), S. 277–296.

Zahra, S.; Pearce, J. (1990): Research Evidence On The Miles-Snow Typology. In: *Journal of Management* 16 (4), S. 751–768.

Zald, M. N. (1969): The power and functions of boards of directors: Atheoretical synthesis. In: *American Journal of Sociology* 74, S. 97–111.

Zauner, A. (2007): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: C. Badelt, M. Meyer und R. Simsa (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 141–166.

Zentes, J.; Swoboda, B.; Foscht, T. (2012): *Handelsmanagement*. 3. Aufl. Vahlen Verlag.

Zietlow, J. T.; Hankin, J. A.; Seidner, A. G. (2007): *Financial management for nonprofit organizations. Policies and practices*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons. Inc.

Zimmer, A. (2007): Bürgerschaftliches Engagement und Management. Führungskräfte im Dritten Sektor. In: D. Bräunig und D. Greiling (Hg.): *Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre: Festschrift für Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung*. 2: BWV, Berliner Wiss.-Verlag (Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre / Dietmar Bräunig.), S. 533–545.

Zimmer, A.; Hallmann, T. (2005): Nonprofit-Sektor, Zivilgesellschaft und Sozialkapital. In: K. J. Hopt, T. von Hippel und R. W. Walz (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 103–126.

Zimmer, A.; Priller, E.; Hallmann, T. (2001): Zur Entwicklung des Nonprofit-Sektors und den Auswirkungen auf das Personalmanagement seiner Organisationen. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 15 (3), S. 207–224.

Zimmer, A.; Priller, E. (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Bürgergesellschaft und Demokratie, 7).

Zimmerman, D. W. (1987): Comparative power of the Student t-test and Mann-Whitney U-test for unequal sample sizes and variances. In: *Journal of Experimental Education* 55, S. 171–174.

Zühlke, J. P. (2007): Die Verbreitung Von Wissen Zu Controlling-Instrumenten: Eine Analyse Der Veröffentlichungstätigkeit in Deutsch- und Englischsprachigen Fachzeitschriften: Westdeutscher Verlag GmbH (Gabler Edition Wissenschaft: Research in management accounting & control).

Anhang

Fragebogen der Feldstudie

Allgemeine Fragen zur interviewten Person²⁰⁵

1. Was ist die Position in der Nonprofit-Organisation?
2. Ist die Mitarbeit haupt- oder ehrenamtlich?
3. Wie lange besteht schon eine Beschäftigung in der Organisation?
4. Seit wann besteht die Beschäftigung in der aktuellen Position?

Umfeld der Nonprofit-Organisation

1. An wen richteten sich die Aktivitäten der Organisation in erster Linie und wer sind die wichtigsten Stakeholder der Organisation?
2. Wie hoch sind die Gesamtausgaben der Organisation pro Jahr?
3. Steht die Organisation zu anderen Anbietern im Wettbewerb? Wenn ja, zu wem und wie ausgeprägt ist der Wettbewerb?

Implementierungsstand und Ausgestaltung des Risikomanagements

1. Wer ist für den Aufbau, die Weiterentwicklung und die Umsetzung des Risikomanagements verantwortlich? Warum wurde es in diesem Bereich angesiedelt?
2. Was sind die Hauptgründe für die Implementierung eines Risikomanagementsystems und welche Bedeutung hat es für die Organisation?
3. Wie konkret sind Risiken beschrieben, welche Risikoarten werden unterschieden und wie werden sie abgegrenzt? Was sind die größten Risiken?
4. Wie sehr sind das Risikomanagement und Risikomanagementprozesse formalisiert?
5. Welche Instrumente werden zur Risikoerkennung eingesetzt und wie oft? Warum diese Instrumente?
6. Wie und für welche Risikoarten erfolgt die Messung bzw. Beurteilung von Risiken? Warum gerade diese Risikoarten und warum werden gerade die genutzten Instrumente eingesetzt?
7. Werden Risikoketten analysiert und wenn ja in welchem Bereich?

²⁰⁵ Die Fragen zur Interviewten Person und dem Unternehmen wurden in der Interviewsituation durch eine Bitte um eine generelle Vorstellung abgedeckt und wurden wie in Kapitel III.A.4 beschrieben als Teil der Vorbereitung auf das Gespräch bereits recherchiert (vgl. Eendenich 2012, S. 369).

8. Welchen Stellenwert hat das finanzwirtschaftliche Risikomanagement im Verhältnis zu Sachziel bezogenem Risikomanagement? Was sind die Gründe?
9. Erfolgt eine bereichsübergreifende Risikoaggregation und wenn ja, wie erfolgt diese?
10. Welche Instrumente zur Risikosteuerung bzw. Risikobewältigung kommen zum Einsatz und warum?
11. Existiert ein Risikoberichtswesen? Wenn ja, wie und an wen werden Risiken kommuniziert? Wie oft erfolgt eine Berichtserstattung? Liegt der Schwerpunkt auf quantitativen Kennzahlen oder ist der Bericht eher qualitativ ausgerichtet?
12. Gibt es eine Softwareunterstützung für den Risikomanagementprozess? Wenn ja, welche Software wird eingesetzt und ist der Funktionsumfang ausreichend?
13. Werden integrative Mechanismen zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit in Verbindung mit dem Risikomanagement genutzt? Wenn ja, was ist die genaue Aufgabe?
14. Gibt es eine Verbindung zwischen Risikomanagement und der Planung oder Einzelentscheidungen? Wenn ja, wie ist diese ausgestaltet und werden auch Chancen berücksichtigt?
15. Wie werden die regulatorischen Anforderungen bezüglich des Risikomanagements eingeschätzt?

Vorkenntnisse und Grad der Professionalisierung

1. Was ist der berufliche Hintergrund beziehungsweise die Ausbildung der in der Geschäftsführung tätigen Mitarbeiter? Ist es ein haupt- oder ehrenamtlicher Vorstand?
2. Was ist der berufliche Hintergrund beziehungsweise die Ausbildung der im Risikomanagement tätigen Mitarbeiter? Sind es haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter?
3. Werden externe Berater genutzt? Wenn ja, in welchem Umfang und wofür?
4. Nehmen die Geschäftsführung beziehungsweise Mitarbeiter an Konferenzen, Workshops oder Weiterbildungsveranstaltungen zum Management von Nonprofit-Organisationen oder Risikomanagement teil?
5. Welchen Einfluss hatten Vorkenntnisse oder Erfahrungen am Risikomanagement beteiligter Mitarbeiter und welchen Einfluss hatte die Geschäftsführung?
6. Von wem ging die Initiative zur Einführung eines Risikomanagements aus und wie hat es sich über die Zeit verändert?
7. Welche Rolle spielt das Kontrollgremium der Nonprofit-Organisation in Verbindung mit dem Risikomanagement und wird an dieses über die Risikolage berichtet?

Finanzwirtschaftliche Abhängigkeit von Ressourcengebern

1. Was sind die wichtigsten Finanzierungsquellen der Organisation und wie sind sie diversifiziert? Welche Rolle spielt ehrenamtliches Engagement?
2. Welche Bedeutung hat die Diversifikation von Finanzierungsquellen und Ressourcen sowie deren Stabilität bzw. wie wird mit deren Volatilität umgegangen?
3. Was sind Haupteinflussfaktoren für die Zusammensetzung der Finanzierung?
4. Wie ausgeprägt ist die Abhängigkeit von einzelnen Ressourcengebern? Welche sind dies und in welchen Bereichen? Welchen Einfluss haben sie auf den Grad der Professionalisierung der Organisation?
5. Sind die wesentlichen Ressourcengeber in die Geschäftsführung eingebunden oder in anderer Weise an Entscheidungsprozess beteiligt? Wenn ja, wie? Wie erfolgt die Kommunikation über Risiken und Risikomanagement nach außen? Sind Interessenskonflikte zu beobachten?
6. Welche Analysen der Finanzierungsquellen und Ressourcen werden vom Risikomanagement vorgenommen? Welche Bedeutung kommt dem Risikomanagement in diesem Zusammenhang zu?

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt entnommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Olpe, den 10. November 2014

Tobias Broweleit