

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Abbildungsverzeichnis..... | 17 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 21 |
| Teil I: Grundlagen..... | 23 |
| 1. Die Aufgaben des Rechnungswesens und des Controllings..... | 25 |
| 1.1 Die Informationsfunktion des Rechnungswesens..... | 25 |
| 1.2 Das Rechnungswesen als Planungs- und Steuerungsinstrument | 31 |
| 1.2.1 Ermittlungsrechnungen..... | 31 |
| 1.2.2 Entscheidungsrechnungen..... | 33 |
| 1.3 Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument (Controlling) | 35 |
| 2. Das Grundmodell eines Integrierten NPO-Rechnungswesens | 39 |
| 2.1 Der Zusammenhang von Finanzierungsrechnung, Bestandesrechnung und Ergebnisrechnung (FBE-System)..... | 39 |
| 2.2 Die Sicherung von Liquidität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit sowie die Sicherung des Bestandes der NPO | 41 |
| 2.3 Die Gewährleistung von Effizienz und Effektivität | 43 |
| 2.4 Grundsätzliche Überlegungen zur Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung (Value for Money-Konzept)..... | 44 |
| 3. Finanzierungsrechnung | 47 |
| 3.1 Gestaltungskriterien..... | 47 |
| 3.2 Geldflussrechnung (Mittelflussrechnung)..... | 51 |
| 3.3 Fund Accounting | 54 |
| 3.4 Liquiditätsplanung | 57 |
| 3.5 Massnahmen zur Liquiditätssicherung | 59 |
| 4. Kosten- und Leistungsrechnungen (Ergebnisrechnungen) | 61 |
| 4.1 Grundlagen | 61 |
| 4.2 Pagatorischer und kalkulatorischer Bewertungsansatz | 64 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 4.2.1 | Pagatorische Ergebnisrechnung..... | 64 |
| 4.2.2 | Kalkulatorische Ergebnisrechnung | 68 |
| 4.3 | Grundlegende Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung..... | 69 |
| 4.3.1 | Ermittlung von Kosten und Leistungen..... | 70 |
| 4.3.2 | Kostenartenrechnung..... | 76 |
| 4.3.3 | Kostenstellenrechnung..... | 80 |
| 4.3.4 | Kostenträgerrechnung (Leistungsrechnung)..... | 89 |
| 4.4 | Leitlinien für das Kosten- und Leistungsmanagement..... | 94 |
| 5. | Besondere Fragestellungen in der Kosten- und Leistungsrechnung..... | 97 |
| 5.1 | Grundlagen der Kostenanalyse..... | 97 |
| 5.1.1 | Ursache-Wirkungsanalyse | 97 |
| 5.1.2 | Analyse des Mengengerüsts | 98 |
| 5.1.3 | Bewertungsverfahren..... | 99 |
| 5.2 | Verhalten der Kosten bei Veränderungen des Beschäftigungsgrades..... | 100 |
| 5.3 | Vollkosten- und Teilkostenrechnungen | 102 |
| 5.4 | Deckungsbeitragsrechnung | 104 |
| 5.5 | Prozesskostenrechnung | 107 |
| 5.6 | Kostenvergleich: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen..... | 112 |
| 5.7 | Plankostenrechnung (Budgetkostenrechnung) | 116 |
| 5.7.1 | Starre Plankostenrechnung | 117 |
| 5.7.2 | Flexible Plankostenrechnung..... | 117 |
| 5.7.3 | Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich) | 118 |
| 5.8 | Auswertung der Kosten- und Leistungsrechung (Reporting)..... | 121 |
| 6. | Leistungserfassung und Leistungsanalyse (Value for Money-Reporting) | 123 |
| 6.1 | Dimensionen der Leistung | 123 |
| 6.2. | Erfassung und Messung der Leistungsdimensionen | 125 |
| 6.2.1 | Leistungswirkung..... | 125 |
| 6.2.2 | Leistungserbringung..... | 126 |
| 6.2.3 | Erfassung von Qualitätsdaten für die einzelnen Leistungsdimensionen..... | 129 |

| | |
|--|------------|
| 7. Bestandesrechnung (Bilanz) | 135 |
| 7.1 Bilanzstruktur und Informationsgehalt | 135 |
| 7.2 Finanzwirtschaftliche Deckungsrechnung..... | 138 |
| 7.3 Erfolgswirtschaftliche Bestandesrechnung (Bilanz) | 139 |
| 8. Externe Rechnungslegungsstandards..... | 143 |
| 8.1 Das Informationsinteresse | 143 |
| 8.2 Formen des externen Rechnungsabschlusses..... | 144 |
| 8.3 Gesetzliche Vorschriften | 146 |
| 8.3.1 Schweiz | 146 |
| 8.3.2 Österreich | 149 |
| 8.3.3 Deutschland | 151 |
| 8.4 Fachempfehlungen zur Rechnungslegung..... | 152 |
| 8.4.1 Swiss GAAP FER 21..... | 152 |
| 8.4.2 Swiss Sport GAAP..... | 162 |
| 8.4.3 Swiss NPO-Code..... | 163 |
| 8.4.4 Swiss Foundation Code..... | 163 |
| 8.4.5 Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland | 163 |
| 8.4.6 Kammer der Wirtschaftstreuhänder und Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer..... | 167 |
| 8.5 Gütesiegel-Standards..... | 168 |
| 8.5.1 ZEWO-Gütesiegel | 168 |
| 8.5.2 DZI-Gütesiegel..... | 169 |
| 8.5.3 Österreichisches Spendengütesiegel..... | 169 |
| 8.6 Compliance, Internes Kontrollsysteem (IKS) und Risikomanagement..... | 170 |
| 8.7 Internationale Rechnungslegung | 172 |
| 9. Kennzahlen als Führungsmittel für das NPO-Management | 175 |
| 9.1 Kennzahlen als Informationsinstrument | 175 |
| 9.2 Arten von Kennzahlen..... | 176 |
| 9.3 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen..... | 176 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 9.3.1 | Investitionsanalyse | 176 |
| 9.3.2 | Finanzierungsanalyse | 177 |
| 9.3.3 | Liquiditätsanalyse..... | 178 |
| 9.4 | Leistungswirtschaftliche Kennzahlen | 179 |
| 9.4.1 | Produktivitätsanalyse | 179 |
| 9.4.2 | Analyse der Aufwands- und Ertragsstruktur | 180 |
| 9.4.3 | Wirtschaftlichkeitsanalyse | 180 |
| 9.4.4 | Rentabilitätsanalyse | 180 |
| 9.4.5 | Break-even-Analyse..... | 181 |
| 9.4.6 | Wertschöpfungsanalyse | 182 |
| 9.5 | NPO-Kennzahlensystem..... | 182 |
| 9.6 | Benchmarking..... | 186 |
| 10. | Integrierte Planungsrechnungen..... | 189 |
| 10.1 | Pläne für die Dimensionierung der Leistungsbereitschaft und für die Leistungsabgabe | 189 |
| 10.2 | Finanzbudget und Leistungsbudget als Gesamtpläne..... | 190 |
| 10.3 | Beispiele..... | 196 |
| 10.3.1 | Integrierte Planungsrechnung | 196 |
| 10.3.2 | Integration von Ergebnisrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung..... | 202 |
| 10.3.3 | Gemeinsamer kameraler und doppischer Rechnungsabschluss in einem Verband..... | 204 |
| 11. | Instrumente des Controllings..... | 209 |
| 11.1 | Die Notwendigkeit des Controllings im NPO-Bereich..... | 209 |
| 11.2 | Information als Rationalisierungsfaktor..... | 210 |
| 11.3 | Elemente eines Controlling-Konzepts | 212 |
| 11.4 | Instrumente des strategischen Controllings | 218 |
| 11.4.1 | Umfeld- und Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen) | 219 |
| 11.4.2 | Aufgaben-/(Leistungs-)Kritik | 221 |
| 11.4.3 | Portfolio-Technik..... | 222 |
| 11.4.4 | Investitionsrechnungen | 229 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 11.4.4.1 | Die Verfahren der Investitionsrechnung | 230 |
| 11.4.4.2 | Auf- und Abzinsung als finanzmathematische Grundlagen der dynamischen Verfahren..... | 232 |
| 11.4.4.3 | Kapitalwertmethode | 235 |
| 11.4.4.4 | Methode des internen Zinsfusses..... | 239 |
| 11.4.4.5 | Annuitätenmethode..... | 240 |
| 11.4.4.6 | Investitionsrechnung in den ideellen Leistungsbereichen..... | 242 |
| 11.4.4.7 | Ergänzung der Investitionsrechnung durch Nutzwertanalysen (NWA) . | 245 |
| 11.4.5 | Instrumente des Gemeinkostenmanagements..... | 246 |
| 11.4.5.1 | Wertanalyse..... | 247 |
| 11.4.5.2 | Gemeinkosten-Wertanalyse bzw. Overhead-Value-Analysis | 247 |
| 11.4.5.3 | Zero-Base-Budgeting | 250 |
| 11.4.5.4 | Kostenmanagement mit Hilfe der Prozesskostenrechnung | 251 |
| 11.4.6 | Programmbudgetierung..... | 254 |
| 11.4.7 | Balanced Scorecard | 254 |
| 11.5 | Instrumente des operativen Controllings..... | 255 |
| 11.6 | Zivilgesellschaftlicher Mix und Ausgestaltung des Controllings..... | 259 |
| 12. | Performance Management und Performance Reporting | 263 |
| 12.1 | Planung und Bewertung des Organisationserfolges..... | 263 |
| 12.2 | Instrumente des Performance Managements..... | 267 |
| 12.2.1 | Balanced Scorecard | 267 |
| 12.2.2 | EFQM – Business Excellence Modell | 273 |
| 12.2.3 | Common Assessment Framework (CAF)..... | 276 |
| 12.2.4 | NPO-Label für Management Excellence | 277 |
| 12.3 | Performance Reporting..... | 277 |
| 12.3.1 | Notwendigkeit für erweiterte Formen der Rechnungslegung..... | 277 |
| 12.3.2 | Formen und Ansätze für Sozialbilanzen | 279 |
| 12.3.3 | Förderplan und Förderbilanz sowie Member Value-Reporting | 288 |
| 12.3.4 | Wissensbilanz | 298 |

| | |
|--|------------|
| 12.3.5 Nachhaltigkeitsberichterstattung | 303 |
| 12.3.6 Formen der gemeinwohlorientierten Berichterstattung..... | 306 |
| | |
| Teil II: Fallstudien | 317 |
| Fallstudie 1: Kosten- und Leistungsrechnung in einer sozialen NPO am Beispiel des Landesrettungsvereins Weisses Kreuz Südtirol..... | 319 |
| 1. Ausgangslage..... | 319 |
| 2. Der Landesrettungsverein Weisses Kreuz – Eine kurze Vorstellung | 320 |
| 3. Das Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung | 321 |
| 3.1 Einrichtung der Kostenarten und Kostenstellen | 322 |
| 3.2 Festlegen von Kostenträgern | 325 |
| 4. Vorgesehene Auswertungen (BAB und Deckungsbeitrag)..... | 327 |
| 5. Einbau der Instrumente in den Steuerungsprozess..... | 329 |
| 6. Kennzahlen als zusätzliche Steuerungsinformationen..... | 332 |
| 7. Schlussfolgerungen | 332 |
| | |
| Fallstudie 2: Finanzmanagement der Schweizer Wanderwege | 335 |
| 1. Schweizer Wanderwege – der nationale Verband für das Wandern und die Wanderwege in der Schweiz..... | 335 |
| 2. Das Finanzmanagement | 339 |
| 2.1 Vorgaben aus dem Leitbild..... | 339 |
| 2.2 Die Instrumente des Finanzmanagements..... | 340 |
| 2.3 Mehrjahresplanung / Finanzplanung..... | 341 |
| 2.4 Management der laufenden Einnahmen und Ausgaben..... | 343 |
| 2.5 Evaluation im Sinne des QMS | 345 |
| 3. Schlussbemerkung | 345 |

| | |
|---|------------|
| Fallstudie 3: Controlling in einem Wirtschaftsverband | 347 |
| 1. Die Wirtschaftskammer Oberösterreich und ihr Management-Umfeld..... | 347 |
| 1.1 Umfeldmonitoring | 347 |
| 1.2 WKOÖ-Managementprinzipien und -instrumente im Überblick..... | 348 |
| 1.3 Planungs- und Steuerungswerkzeuge im Überblick..... | 349 |
| 1.4 Die bundesweite WKO-BSC als strategische Klammer und Identitätsrahmen..... | 350 |
| 1.5 BSC als Basis für das Management-Cockpit..... | 352 |
| 2. Qualitätsziele verlangen Qualitätsmanagement..... | 354 |
| 2.1 NPO-Label, Qualität durch definierte Standards..... | 354 |
| 2.2 Die Prozesslandkarte der WKOÖ als Herzstück des Qualitätssystems..... | 355 |
| 2.3 Zusammenhang BSC- und Qualitätsmanagement..... | 361 |
| 3. NPO-Label: Ausgewählte Managementbereiche des Qualitätssystems | 362 |
| 3.1 Planung und Steuerung des Qualitätssystems..... | 363 |
| 3.2 Finanzmanagement..... | 366 |
| 3.3 Personalmanagement..... | 370 |
| 4. Ausblick..... | 376 |
| 4.1 Schwachstellen-Analyse..... | 376 |
| 4.2 Ausbau bzw. Ergänzungsbedarf am System | 376 |
| 4.3 Erfolgsfaktoren für Zukunftsmodelle im Bereich Managementsteuerung..... | 377 |
| Fallstudie 4: Die Aufgabekritik als Hilfsmittel zur Identifikation von Ressourcenspielräumen | 379 |
| 1. Ausgangslage und Zielsetzung..... | 379 |
| 2. Informationen zur Organisation | 380 |
| 3. Der Prozess..... | 380 |
| 3.1 Der Entscheid über das einzusetzende Instrument..... | 380 |
| 3.2 Das Instrument der Aufgabekritik | 382 |
| 3.3 Der Analyseprozess | 382 |
| 3.3.1 Zweckkritik..... | 384 |
| 3.3.2 Vollzugskritik | 387 |

Inhalt

| | | |
|--|--|------------|
| 4. | Kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen des Projekts..... | 388 |
| 4.1 | Vorhandene Daten und vorhandene Datenqualität..... | 388 |
| 4.2 | Zusammensetzung der Arbeitsgruppe..... | 388 |
| 4.3 | Eindeutige Zielvorgabe durch das Leitungsorgan | 389 |
| 5. | Schlussfolgerung | 389 |
| Fallstudie 5: Strategische Planung in einem Sportverein | | 391 |
| 1. | Sportvereine als Eigenleistungs-NPO | 391 |
| 2. | Einige Bemerkungen zum betrachteten Sportverein | 392 |
| 3. | Der Prozess der strategischen Planung | 394 |
| 3.1 | Strategische Analyse..... | 395 |
| 3.2 | Entwicklung von Strategien und Massnahmen | 397 |
| 3.3 | Bewertung von Strategien und Massnahmen..... | 400 |
| 3.4. | Umsetzung der Massnahmen in den Vereinsalltag, strategische Kontrolle..... | 401 |
| 4. | Schlussbemerkungen | 402 |
| Verzeichnis der zitierten und weiterführenden Literatur | | 405 |
| Anhang: Finanzmathematische Tabellen | | 411 |
| Sachregister | | 417 |
| Autoren | | 425 |