

# 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<br>und Ergebnisrechnung (FBE-System).....               | 39 |
| 2.2 Die Sicherung von Liquidität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit sowie die<br>Sicherung des Bestandes der NPO ..... | 41 |
| 2.3 Die Gewährleistung von Effizienz und Effektivität .....                                                               | 43 |
| 2.4 Grundsätzliche Überlegungen zur Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung<br>(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         |
| <b>5.</b> | <b>Besondere Fragestellungen in der Kosten- und Leistungsrechnung.....</b>       | <b>97</b>  |
| 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 Leistungsrechnung (Reporting).....                    | 121        |
| <b>6.</b> | <b>Leistungserfassung und Leistungsanalyse (Value for Money-Reporting) .....</b> | <b>123</b> |
| 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        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7. Bestandesrechnung (Bilanz) .....</b>                                                     | <b>135</b> |
| 7.1 Bilanzstruktur und Informationsgehalt .....                                                | 135        |
| 7.2 Finanzwirtschaftliche Deckungsrechnung.....                                                | 138        |
| 7.3 Erfolgswirtschaftliche Bestandesrechnung (Bilanz) .....                                    | 139        |
| <b>8. Externe Rechnungslegungsstandards.....</b>                                               | <b>143</b> |
| 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<br>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 Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement.....                        | 170        |
| 8.7 Internationale Rechnungslegung .....                                                       | 172        |
| <b>9. Kennzahlen als Führungsmittel für das NPO-Management .....</b>                           | <b>175</b> |
| 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        |
| <b>10.</b> | <b>Integrierte Planungsrechnungen.....</b>                                                   | <b>189</b> |
| 10.1       | Pläne für die Dimensionierung der Leistungsbereitschaft und für die<br>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<br>Verband.....             | 204        |
| <b>11.</b> | <b>Instrumente des Controllings.....</b>                                                     | <b>209</b> |
| 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<br>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        |
| <b>12.</b> | <b>Performance Management und Performance Reporting.....</b>                            | <b>263</b> |
| 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        |
| <b>Teil II: Fallstudien .....</b>                                                                                                          |                                                                                                     | <b>317</b> |
| <b>Fallstudie 1: Kosten- und Leistungsrechnung in einer sozialen NPO am Beispiel des Landesrettungsvereins Weisses Kreuz Südtirol.....</b> |                                                                                                     | <b>319</b> |
| 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        |
| <b>Fallstudie 2: Finanzmanagement der Schweizer Wanderwege .....</b>                                                                       |                                                                                                     | <b>335</b> |
| 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        |

|                                                                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Fallstudie 3: Controlling in einem Wirtschaftsverband .....</b>                                             | <b>347</b> |
| 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<br>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        |
| <b>Fallstudie 4: Die Aufgabenkritik als Hilfsmittel zur Identifikation von<br/>Ressourcenspielräumen .....</b> | <b>379</b> |
| 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 Aufgabenkritik .....                                                                    | 382        |
| 3.3 Der Analyseprozess .....                                                                                   | 382        |
| 3.3.1 Zweckkritik.....                                                                                         | 384        |
| 3.3.2 Vollzugskritik.....                                                                                      | 387        |

|                                                                      |                                                                             |            |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 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        |
| <b>Fallstudie 5: Strategische Planung in einem Sportverein .....</b> |                                                                             | <b>391</b> |
| 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        |
| <b>Verzeichnis der zitierten und weiterführenden Literatur .....</b> |                                                                             | <b>405</b> |
| <b>Anhang: Finanzmathematische Tabellen.....</b>                     |                                                                             | <b>411</b> |
| <b>Sachregister .....</b>                                            |                                                                             | <b>417</b> |
| <b>Autoren.....</b>                                                  |                                                                             | <b>425</b> |