

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	13
A. Einleitung.....	15
I. Problemstellung	15
II. Ziel und Aufbau der Untersuchung.....	16
B. Controlling: Begriff, Ansätze und Konzeption.....	21
I. Begriffsklärung	21
II. Überblick über grundlegende Controllingansätze.....	21
a) Rechnungswesenorientierter Ansatz	22
b) Informationsorientierter Ansatz	22
c) Führungssystemorientierter Ansatz	23
1. Vom Systemansatz zu Führungsteilsystemen	23
2. Dimensionen der Koordinationsaufgabe	24
3. Ausprägungen des führungssystemorientierten Ansatzes	25
aa) Planungs-/kontrollorientierter Ansatz.....	25
bb) Koordinationsorientierter Ansatz	26
III. Inhalt einer Controllingkonzeption	27
C. Stiftung: Begriff, Charakteristika und Einteilungsmöglichkeiten	29
I. Begriff und Rechtsgrundlagen	29
II. Einordnung der Stiftung in das Kontinuum Markt – Dritter Sektor – Staat sowie innerhalb der Nonprofit-Organisationen.....	32
III. Darstellung der wichtigsten Bestandteile einer Stiftung.....	38
a) Stiftungszweck	38
1. Grundlagen	38
2. Verhältnis des Zwecks zu Vermögen und Organisation	38
3. Möglichkeiten und Grenzen der inhaltlichen Ausgestaltung des Stiftungszwecks	39
4. Destinatäre als Begünstigte	40
b) Stiftungsvermögen.....	41
1. Stellung des Vermögens, Verhältnis zu Zweck, Organisation und Inhalt.....	41
2. Vermögensverwaltung bzw. -bewirtschaftung in der Stiftung	43
aa) Vermögensverwaltung und ihre Ziele	43
bb) Möglichkeiten zur Gewinnung von Stiftungsmitteln	45
a) Stiftungsmittel von außerhalb der Stiftung	45
β) (Selbsterwirtschaftete) Mittel aus der Anlage des Vermögens	47
cc) Formen der Mittelverwendung in der Stiftung.....	49
a) Zweckerfüllung	49
β) Deckung von Ausgaben der Stiftung, insbesondere Verwaltungsausgaben.....	49

γ) Einstellung in Rücklagen.....	50
δ) Weitere Verwendungsmöglichkeiten	50
c) Stiftungsorganisation.....	51
1. Allgemeines zur Organisation in der Stiftung	51
2. Organe einer Stiftung bürgerlichen Rechts	53
aa) Vorstand.....	53
bb) Kuratorium	55
cc) Beirat.....	56
3. Die Rolle Ehrenamtlicher innerhalb der Stiftungsorganisation.....	56
IV. Charakterisierung ausgewählter Stiftungstypen.....	58
a) Charakterisierung der Förderstiftung	58
b) Charakterisierung der Projektträgerstiftung	60
D. Controllingverständnis und Entwicklung einer Controllingkonzeption	
 für Förder- und Projektträgerstiftungen.....	63
I. Controllingverständnis in Stiftungen	63
II. Übergang vom Stiftungsziel zum Controllingziel:	
Darstellung der Stiftungsziele, Ableitung des Controllingziels	
und seine Anwendung in der Stiftung.....	65
a) Darstellung der Stiftungsziele	65
b) Ableitung des Controllingziels und seine Anwendung in der Stiftung	68
III. Darstellung der Controllingaufgaben und ihrer Anwendung in der Stiftung.....	71
a) Verständnis und Darstellung von Controllingaufgaben	71
b) Planung und Planungssystem in der Stiftung	72
1. Notwendigkeit von Planung in der Stiftung und Klärung	
des Planungsbegriffs	72
2. Ausgestaltung des Planungssystems in der Stiftung.....	73
c) Kontrolle und Kontrollsystem in der Stiftung.....	79
1. Kontrollbegriff und Notwendigkeit der Kontrolle.....	79
2. Ausgestaltung des Kontrollsystems.....	80
d) Information und Informationssystem in der Stiftung.....	81
1. Wissen – Information – Informationssystem.....	81
2. Informationsbedarf und dessen Veranschaulichung in der Stiftung.....	82
3. Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -übermittlung und	
deren Veranschaulichung in der Stiftung	84
IV. Darstellung ausgewählter Controllinginstrumente und ihre	
Anwendung in Stiftungen	86
a) Begriff und Systemisierungsalternativen von	
Controllinginstrumenten.....	86
b) Auswahl der zu untersuchenden Controllinginstrumente in Stiftungen.....	88
c) Kosten- und Leistungsrechnung als ein Controllinginstrument	
in der Stiftung.....	90
1. Zwecke einer controllingorientierten Kosten- und	
Leistungsrechnung in Stiftungen	90
2. Kostenrechnungssysteme und ihre Eignung für eine	
controllingorientierte Stiftungskosten- und -leistungsrechnung.....	91
aa) Ist- oder Plankostenrechnung zur Umsetzung einer	
controllingorientierten Stiftungskostenrechnung?.....	91

bb)	Unterscheidung von Kostenrechnungssystemen nach ihrem sachlichen Umfang und deren Eignung für eine controllingorientierte Stiftungskosten- und -leistungsrechnung	92
α)	Darstellung der Kostenrechnungssysteme nach sachlichem Umfang	92
β)	Voll- oder Teilkostenrechnung zur Umsetzung einer controllingorientierten Stiftungskosten- und -leistungsrechnung?	93
3.	Informationsquellen für Kosten und Leistungen in der Stiftung	95
aa)	Einnahmen-/Ausgabenrechnung: Kurze Darstellung und Beurteilung	96
bb)	Handelsrechtlicher Jahresabschluss	99
cc)	Ableitung von Kosten und Leistungen aus der Einnahmen- und Ausgabenrechnung	100
dd)	Ableitung von Kosten und Leistungen aus dem handelsrechtlichen Jahresabschluss	101
α)	Ableitung von Kosten aus dem Jahresabschluss	101
β)	Ableitung von Leistungen aus dem Jahresabschluss	102
αα)	Ableitung von Leistungen in der Förderstiftung	103
ββ)	Ableitung von Leistungen in der Projektträgerstiftung	105
4.	Kostenartenrechnung in der Stiftung	107
aa)	Wesen der Stiftungskostenartenrechnung	107
bb)	Ableitung der Kosten und deren Gliederung nach Kostenartengruppen	107
cc)	Problematik kalkulatorischer Kosten in der Stiftungskostenartenrechnung	108
α)	Kalkulatorische Miete	108
β)	Kalkulatorische Personalkosten	109
γ)	Kalkulatorische (Eigenkapital-)Zinsen	111
δ)	Kalkulatorische Abschreibungen	111
ε)	Kalkulatorische Wagniskosten	113
dd)	Gliederung der Kosten nach ihrer Zurechenbarkeit	115
ee)	Informationsgehalt und Bedeutung der Stiftungskostenartenrechnung	117
5.	Kostenstellenrechnung in der Stiftung	118
aa)	Wesen der Kostenstellenrechnung in der Stiftung	118
bb)	Kostenstellenbildung	118
α)	Kostenstellenbildung in der Förderstiftung	119
β)	Kostenstellenbildung in der Projektträgerstiftung	120
cc)	Arten von Kostenstellen	120
dd)	Ablauf der Kostenstellenrechnung in Stiftungen, insbesondere Umlage der Gemeinkosten von Vorkosten- auf nachgelagerte Kostenstellen	122
α)	Verfahren der Verrechnung der Vorkosten- auf die Endkostenstellen und deren Eignung für das Controlling von Stiftungen	124
β)	Verrechnung der Vorkostenstellen in der Förderstiftung	124

γ) Verrechnung der Vorkostenstellen in der Projekträgerstiftung	125
δ) Umlage der Verwaltungskostenstellen auf die Endkostenstellen als Problem in Förder- und Projekträgerstiftung	126
ee) Informationsgehalt und Bedeutung der Kostenstellen- rechnung für das Controlling in der Stiftung.....	127
6. Kostenträgerrechnung in der Stiftung.....	129
aa) Wesen der Kostenträgerrechnung in der Stiftung.....	129
bb) Diskussion der Notwendigkeit einer Kostenträgerrechnung in Förder- und Projekträgerstiftung	129
7. Leistungsrechnung in der Stiftung.....	131
aa) Leistungsartenrechnung in der Stiftung.....	132
α) Wesen der Stiftungsleistungsartenrechnung	132
β) Ableitung der Leistungen und Möglichkeiten ihrer Gliederung.....	132
γ) Erkenntnisse einer Leistungsartenrechnung für das Controlling in Stiftungen	134
bb) Leistungsstellenrechnung in der Stiftung.....	135
α) Wesen der Leistungsstellenrechnung.....	135
β) Bildung und Arten von Leistungsstellen.....	135
γ) Ablauf der Leistungsstellenrechnung in Förder- und Projekträgerstiftung	136
δ) Erkenntnisse einer Leistungsstellenrechnung für das Controlling in Stiftungen	140
cc) Aufgabe der Leistungsträgerrechnung und ihre Anwendung in der Stiftung	140
d) Berichtswesen als Controllinginstrument in Stiftungen.....	141
e) Budgetierung als Controllinginstrument in Stiftungen	142
1. Begriffsabgrenzung, Wesen und Ansätze der Budgetierung.....	142
2. Zwecke und Funktionen der Budgetierung in Stiftungen.....	145
3. Aufbaustruktur der Budgetierung in Stiftungen	146
4. Ablaufstruktur der Budgetierung in Stiftungen	147
aa) Aufstellung eines Budgets für die Projekträgerstiftung	148
bb) Aufstellung eines Budgets für die Förderstiftung	153
cc) Budgetkontrolle	154
f) Kennzahlen als ein Controllinginstrument in Stiftungen	158
1. Begriff, Übertragbarkeit auf Stiftung(sverhältnisse) und Zwecke von Kennzahlen in Stiftungen	158
2. Arten von Kennzahlen	159
3. Entwicklung einer Kennzahlenstruktur für Stiftungen.....	159
aa) Kennzahlen zur Messung der Leistungserbringung in Stiftungen	160
bb) Kennzahlen zur Messung und Beurteilung der Ressourcen in Stiftungen	161
α) Kennzahlen zur Messung personeller Ressourcen in Stiftungen	161

β) Kennzahlen zur Messung sachlicher Ressourcen in Stiftungen	162
γ) Kennzahlen zur Messung finanzieller Ressourcen in Stiftungen	163
αα) Kennzahlen aus dem Finanzcontrolling.....	163
ββ) Kennzahlen des Ergebniscontrolling	168
cc) Kennzahlen zur Messung der Wirkungen von Leistungen in Stiftungen	171
5. Ansatzpunkte für eine Balanced Scocard in Stiftungen	174
V. Institutionelle Einbindung des Controlling und seine Ausgestaltung in der Stiftung.....	179
a) Stiftungsinterne Ausführung des Controlling	179
1. Prinzipielle hierarchische Einordnung des Controlling.....	180
2. Darstellung und Beurteilung der Übertragung des Controlling auf eine schon vorhandene Stelle	181
3. Darstellung und Beurteilung der Wahrnehmung des Controlling durch eine Controllingstelle bzw. -abteilung	183
aa) Darstellung der Controllinginstitution als Stab- oder Linien- stelle und deren Eignung für Stiftungen	184
bb) Darstellung einer zentral-dezentralen Einbindung des Controlling und dessen Eignung für die Stiftung	186
b) Beurteilung der Übertragung von Controlling auf einen externen Dritten	188
E. Zusammenfassung.....	191
Rechtsquellenverzeichnis	199
Literaturverzeichnis.....	201