

Abb. 66:	Zahlenbeispiel für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	121
Abb. 67:	Anwendungsbereiche der Prozesskostenrechnung.....	124
Abb. 68:	Prozessanalyse im Rahmen der Erstellung einer Prozesskostenrechnung	125
Abb. 69:	Formeln zur Berechnung der Prozesskostensätze, Umlagesätze und der Gesamtprozesskosten	126
Abb. 70:	Beispiel Prozesskostenrechnung – der Allokationseffekt.....	127
Abb. 71:	Beispiel Prozesskostenrechnung – unterschiedliche Kalkulationen (Zuschlagskalkulation versus prozessorientierte Kalkulation) ergeben einen Komplexitätseffekt	128
Abb. 72:	Beispiel Prozesskostenrechnung – unterschiedliche Kalkulationen (Zuschlagskalkulation versus prozessorientierte Kalkulation) ergeben einen Degressionseffekt	129
Abb. 73:	Beispiel für das Vorgehen beim Zielkostenmanagement	132
Abb. 74:	Phasen des Planungsprozesses	134
Abb. 75:	Zeitliche Horizonte und Inhalte der Planung	136
Abb. 76:	Zusammenhang der verschiedenen operativen Teilpläne	137
Abb. 77:	Eigenschaften flexibler und fixer Budgets.....	142
Abb. 78:	Zusammenhang zwischen Planung, Budgetierung und Budgetkontrolle	142
Abb. 79:	Veranschaulichung der vier Messgrößen der Wirkungskette anhand von Beispielen	144
Abb. 80:	Dimensionen der Erfolgs- und Wirkungsmessung (gemessen in der handelsrechtlichen GuV und in weiteren Rechenwerken)	145
Abb. 81:	Stakeholderbezogene Wirkungsmatrix	145
Abb. 82:	Beispielindikatoren für Leistungen	149
Abb. 83:	Beispielindikatoren für Wirkungen.....	149
Abb. 84:	Gemeinwohlbilanz	150
Abb. 85:	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	155
Abb. 86:	Beispiel für eine Balanced Scorecard	158
Abb. 87:	Wertung der Balanced Scorecard	158
Abb. 88:	Instrumente des Kaufmanns, gegliedert nach Entwicklungsstufen des Rechnungswesens	160
Abb. 89:	Übersicht über den Prozess der Investitionsplanung	163
Abb. 90:	Kostenvergleichsrechnung	165
Abb. 91:	Vollständiger Finanzplan (fiktives Beispiel für zwei Waschmaschinen) ..	166
Abb. 92:	Definition der Rentabilitätskennziffer	167
Abb. 93:	Ermittlung der Amortisationsdauer	168
Abb. 94:	Übersicht zu den dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung	169
Abb. 95:	Beispiel für eine Divisionskalkulation für einen Verein mit einem stationären Pflegeheim.....	171

Abb. 96:	Beispiel für eine Divisionskalkulation – Berechnung der Divisoren	172
Abb. 97:	Beispiel für eine Divisionskalkulation – Berechnung der kostendeckenden Investkosten (Varianten 96 % und 40 % Wagniszuschlag und 100 % Auslastung)	172
Abb. 98:	Absolute Zahl der Insolvenzen nach Branchen (2018 und 2017)	175
Abb. 99:	Insolvenzfälligkeitsquote nach Branchen (2018 und 2017)	176
Abb. 100:	Ursachen einer unternehmerischen Krise	178
Abb. 101:	Phasen der unternehmerischen Krise	179
Abb. 102:	Insolvenzsymptome außerhalb des Rechnungswesens	180
Abb. 103:	Insolvenzsymptome aus dem Rechnungswesen	180
Abb. 104:	Zusammenhang zwischen Unternehmensentwicklung und Unternehmenskrisen	181
Abb. 105:	Tatbestandsmerkmale der Zahlungsunfähigkeit	182
Abb. 106:	Abgrenzung von der Zahlungsunfähigkeit – die Zahlungsstockung	183
Abb. 107:	Tatbestandsmerkmale der drohenden Zahlungsunfähigkeit	184
Abb. 108:	Tatbestandsmerkmale der Überschuldung	184
Abb. 109:	Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen	186
Abb. 110:	Stadien von unternehmerischen Krisen	187
Abb. 111:	Übersicht über die Organe und die Rechenschaftslegung bei kleinen Vereinen	190
Abb. 112:	Übersicht über die Organe und die Rechenschaftslegung bei großen Vereinen	191
Abb. 113:	Überblick über die unterjährige Rechenschaftslegung der Geschäftsführung und der Aufsichtstätigkeit des Vorstands bei kleineren Vereinen	191
Abb. 114:	Überblick über die unterjährige Rechenschaftslegung der Geschäftsführung und der Aufsichtstätigkeit des Vorstands bei großen Vereinen	192
Abb. 115:	Prüfung bei kleineren Vereinen im Überblick (mit internem Kassenprüfer)	193
Abb. 116:	Checkliste zu den Erörterungen zur Kassenprüfung kleinerer Vereine ...	196
Abb. 117:	Kassenprüfung bei mittelgroßen und großen Vereinen (mit externem Abschlussprüfer)	197
Abb. 118:	Externe und interne Kennzahlen	204
Abb. 119:	Absolute Kennzahlen und Verhältniskennzahlen	205
Abb. 120:	Wichtige Kennzahlen zur Analyse des Jahresabschlusses	206
Abb. 121:	Weitere Kennzahlen für Vereine	208
Abb. 122:	DuPont-Kennzahlensystem	210
Abb. 123:	Typen des Benchmarkings	215
Abb. 124:	Verwaltungskosten bezogen auf die Umsatzerlöse	217

Abb. 125: Einnahmen- und Ausgabenrechnung in verkürzter Form für den Omse e. V.	222
Abb. 126: Anzahl der Mitarbeiter 2018.....	223
Abb. 127: Kennzahlen für den Omse e. V. (2018)	223
Abb. 128: Einnahmen und Ausgaben des Gautinger SC e. V.	225
Abb. 129: Kennzahlen zur Ertragslage für den Gautinger SC e. V.....	225
Abb. 130: Einnahmen und Ausgaben des Gautinger SC e. V.	225
Abb. 131: Schema für den Haushaltsplan für einen Verein der Freiwilligen Feuerwehr	226
Abb. 132: Schema für die Einnahmen- und Ausgabenrechnung inkl. Soll-Ist-Vergleichs für einen Verein der Freiwilligen Feuerwehr.....	227
Abb. 133: Schema für eine Vermögensübersicht für einen Verein der Freiwilligen Feuerwehr	228
Abb. 134: Gewinn- und Verlustrechnung des Diözesan-Caritasverbands Augsburg	229
Abb. 135: Kennzahlen zur Ertragslage des Diözesan-Caritasverbands Augsburg....	230
Abb. 136: Bilanz des Diözesan-Caritasverbands Augsburg.....	230
Abb. 137: Kennzahlen zur Vermögenslage des Diözesan-Caritasverbands Augsburg	231
Abb. 138: Bilanz der Diakonie Rostocker Stadtmission zum 31.12.2018.....	232
Abb. 139: Kennzahlen zur Vermögenslage der Diakonie Rostocker Stadtmission zum 31.12.2018.....	233
Abb. 140: Gewinn- und Verlustrechnung für die Diakonie Rostocker Stadtmission e. V.....	234
Abb. 141: Kennzahlen zur Vermögenslage der Diakonie Rostocker Stadtmission für das Geschäftsjahr 2018 und das Vorjahr	235
Abb. 142: Angaben aus dem Anhang des Diakonie Rostocker Stadtmission e. V....	236
Abb. 143: Beteiligungsübersicht des Diakonie Rostocker Stadtmission e. V.....	236
Abb. 144: Beteiligungsübersicht des Diakonie Rostocker Stadtmission e. V.....	237
Abb. 145: Bilanz zum 31.12.2017 des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V.	239
Abb. 146: Gewinn und Verlustrechnung 2017 des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V.....	240
Abb. 147: Ertragslage des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. – Prüfungsbericht	241
Abb. 148: Zusammensetzung der Gesamtleistung.....	242
Abb. 149: Kennzahlen zur Ertragslage des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. für die Jahre 2016 und 2017	243
Abb. 150: Vermögenslage (Vermögensstruktur) des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. – Prüfungsbericht.....	243

Abb. 151: Vermögenslage (Kapitalstruktur) des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. – Prüfungsbericht	244
Abb. 152: Kennzahlen zur Vermögenslage, Kapital- und Finanzstruktur des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. für die Jahre 2016 und 2017	245
Abb. 153: Anlagenspiegel des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. zum 31.12.2017 Prüfungsbericht.....	246
Abb. 154: Siegel und Unterschrift des Abschlussprüfers des DRK Kreisverband Berlin Steglitz-Zehlendorf e. V. zum 31.12.2017.....	249
Abb. 155: Titelseite des Prüfungsberichts des DOSB e. V. zum 31.12.2017.....	250
Abb. 156: Bilanz des DOSB e. V. zum 31.12.2017	251
Abb. 157: Gewinn- und Verlustrechnung des DOSB e. V. für die Jahre 2017 und 2016.....	252
Abb. 158: Ertragslage des DOSB e. V. 2017 und 2016 – Prüfungsbericht	253
Abb. 159: Aufgliederung des neutralen Ergebnisses für den DOSB e. V. 2017 und 2016 – Prüfungsbericht.....	254
Abb. 160: Kennzahlen zur Ertragslage des DOSB e. V. 2017 und 2016	254
Abb. 161: Vermögenslage (Vermögensstruktur) des DOSB e. V. 2017 und 2016 – Prüfungsbericht	255
Abb. 162: Vermögenslage (Kapitalstruktur) des DOSB e. V. 2017 und 2016 – Prüfungsbericht	255
Abb. 163: Kennzahlen zur Vermögenslage und zur Finanzstruktur des DOSB e. V. 2017 und 2016.....	256
Abb. 164: Erster Analyseblick auf die Gewinn- und Verlustrechnung.....	261
Abb. 165: Zweiter bis vierter Analyseblicke auf die Bilanz.....	261

Vorwort

Vor Ihnen liegt eine Darstellung der Grundlagen der Rechnungslegung von Vereinen.

Meine berufliche Praxis als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer hat mich in den letzten 27 Jahren wiederholt mit dem Thema in Verbindung gebracht. Schon immer war mir aufgefallen, dass die Jahresabschlussprüfung von Vereinen eine eigene Materie ist.

- Es gibt nur rudimentäre gesetzliche Vorschriften zur Rechnungslegung, dies ist anders als bei Kapitalgesellschaften und Kaufleuten. Für diese Unternehmen gibt das III. Buch des Handelsgesetzbuchs (HGB) gesetzliche Regeln für ein „kaufmännisches Rechnungswesen“ und eine doppelte Buchführung in Konten (Doppik) vor.
- In der Praxis ist es bei größeren Trägern (z. B. aus der Sozialwirtschaft oder bei Sportvereinen) üblich, freiwillig das kaufmännische Rechnungswesen, d. h. einen Jahresabschluss bestehend aus einer Bilanz, einer Gewinn- und Verlustrechnung und einem Anhang, aufzustellen und um einen Lagebericht zu ergänzen.

Als ich Anfang 2006 meine Antrittsvorlesung an der Ev. Hochschule für soziale Arbeit in Dresden zum Thema „Transparenz im Bereich der Freien Wohlfahrt“ vorbereitete, musste ich feststellen, dass die Beschäftigung mit diesem Thema bei den meisten Vereinen noch in den Kinderschuhen steckte.

Zum 1.1.2007 hat der Gesetzgeber die Pflicht zur Veröffentlichung der Jahresabschlüsse für gewerbliche Unternehmen verschärft. Mittlerweile kann man im elektronischen Bundesanzeiger die Jahresabschlüsse, die sie ergänzenden Lageberichte und das Testat der Abschlussprüfer von über 5 Mio. Unternehmen einsehen. Zudem veröffentlichen die Kommunen in sog. Beteiligungsberichten die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse der kommunalen Unternehmen.

Hier gibt es also noch eine „offene Baustelle“ für Vereine. Zwar gibt es weder für die Rechnungslegung noch für die Offenlegung von Vereinen gesetzliche Vorschriften, aber im Zusammenhang mit Skandalen und den sich daraus ergebenden Vorwürfen wird das Thema der Transparenz und der Offenheit oft angesprochen. Mit meinen Ausführungen in Kapitel 6 (»Das System der Transparenz für Vereine«) möchte ich dazu beitragen, dass sich möglichst viele Vereine freiwillig auf eine größere Transparenz hinsichtlich ihrer Zahlen und vereinsrechtlichen Gegebenheiten einlassen.

Bei der Darstellung der Grundlagen der Rechnungslegung ist es inhaltlich für Vereine wichtig, die Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) kennenzulernen. Da es keine ausführlichen gesetzlichen Vorschriften zur Rechnungslegung von Vereinen gibt, kommt den Empfehlungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer eine besondere Rolle zu. Die Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards (RS und PS des IDW) für