Rezension zum Buch: Controlling im Nonprofit-Sektor



Zischg, Kurt (2018): Controlling im Nonprofit-Sektor. Theoretische Grundlange, Empirische Studie, Praxistransfer. Wien: LIT-Verlag.

Auch Nonprofit-Organisationen müssen die ihr zur Verfügung stehenden Finanzmittel optimal nutzen. Nur so können sie auf Dauer bestehen und ihre Leistungen gegenüber den Geldgebern (überwiegend die öffentliche Hand) rechtfertigen. Deshalb ist der Einsatz von Controlling-Instrumenten für jede Organisation hilfreich. Die Generierung eines sozialen, gesellschaftlichen Nutzens und eine professionelle, kostendeckende Gebarung erhöhen die Überlebenschancen einer NPO.

Der Verfasser (Dozent an der Universität Liechtenstein und Geschäftsführer für Finanzen in einem industriellen Konzern) unterstreicht die Bedeutung der Controlling-Instrumente für die Schaffung und Erhaltung von Nutzenpotentialen. Wer sich mit dieser Materie befassen will, findet im vorliegenden Buch nicht nur eine Vermittlung der theoretischen Grundlagen sowie eine wissenschaftlich repräsentative Studie, sondern auch zahlreiche Beispiele von Controlling-Instrumenten und Tipps für deren praktische Anwendung. Denn das Buch zeichnet sich durch einen gelungenen Mix von Theorie und Praxis aus, ist fundiert und dabei gut verständlich geschrieben. Die praxisorientierte Stoffauswahl und wird durch zahlreiche anschauliche Beispiele, Abbildungen und Übersichten optimal unterstützt.

Das Buch behandelt drei Hauptbereiche, nämlich die theoretischen Grundlagen, eine empirische Studie und schließlich den Praxistransfer. Der Autor ordnet die Nonprofit-Managementlehre in die Betriebswirtschaftslehre ein, argumentiert aus der Perspektive der Systemtheorie und reflektiert den Controlling-Begriff als zukunftsorientierte Gestaltung und nicht bloß vergangenheitsorientierte Kontrolle. So erschließt sich dem Leser, weshalb die Controlling-Funktion etwa zur Umsetzung von CSR Wesentliches beitragen kann - eine Erkenntnis, die sich erst sehr langsam in Theorie und Praxis durchsetzt.

Bei der empirischen Studie handelt sich um eine explorative Studie mit dem Ziel, die Verbreitung und Anwendung von betriebswirtschaftlichen Verfahrenstechniken in NPOs empirisch zu belegen und diese Ergebnisse mit denjenigen einer vom Autor zwanzig Jahre zuvor durchgeführten, jetzt vollständig überarbeiteten und erweiterten Erststudie zu vergleichen. Dieser Longitudinalvergleich untersucht den inzwischen fortgeschrittenen Grad der Professionalisierung und als solcher schließt er eine wichtige Forschungslücke und leistet eine wertvolle Ergänzung zur bestehenden Fachliteratur. Die Untersuchung kommt zum Ergebnis, dass sich das Controlling in NPOs in den letzten zwanzig Jahren mit einem Verbreitungsgrad von aktuell 42,8 % gegenüber 28,7 % in 1998 zwar gut etabliert hat, aber noch Entwicklungspotenzial aufweist.

Der Praxistransfer behandelt eine erschöpfende Auswahl von quantitativen und nicht-quantitativen Verfahrenstechniken, die stets mit Beispielen samt Lösungen vorgestellt werden, was das Verständnis dieser nicht ganz einfachen Materie wesentlich erleichtert.

Wegen ihrer Bedeutung für die Controlling-Praxis lohnt es sich, etwas näher auf diese Methoden eingehen.

Finanz-Controlling: Hier werden die typischen Instrumente wie Kapitalflussrechnung, Finanzplanung, Leasing, Tilgungspläne und Finanzierungsberechnungen etc. vorgestellt. Im Fokus stehen bei diesen Verfahren sowohl die Art (Methodik / Aufbau / Struktur) der Berechnung als auch die finanzmathematischen Berechnungen zur Ermittlung der Effektivrendite.

Investitions-Controlling: NPOs bewerten Vorhaben auch durch Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsrechnung, zweckmäßiger Weise häufig durch die Anwendung der Investitionsrechnungsverfahren. Deshalb wird hier aufgezeigt, wie sich solche Werte ? bei denen sich eine Investition gerade noch lohnt bzw. alternative Investitionen gleich (un)vorteilhaft sind ? ermitteln lassen. Zahlreiche mustergültige Aufbereitungen diverser Berechnungsformulare wurden konzipiert.

Kosten-Controlling: Neben der Wirtschaftlichkeitsrechnung gibt es eine Vielzahl von besonderen Anlässen, welche ein internes Rechnungswesen notwendig machen. In solchen Fällen können insbesondere die Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung zur Anwendung kommen. Daher wird hier folgerichtig auf diese Methoden speziell und umfassend eingegangen.

Sonstige Verfahrenstechniken: Unter den sonstigen Verfahrenstechniken werden jene Methoden behandelt, die einem der hier genannten anderen Bereiche nicht zugeordnet werden kann wie z. B. ABC-Analyse, Optimale Bestellmenge, Rücklagenkonzept etc. Besonders das Rücklagenkonzept spielt für NPOs eine bedeutsame Rolle, geht es doch um die existenzielle langfristige Absicherung der Organisation, auch im Falle einer Liquidation.

Non-quantitative Verfahrenstechniken: Hier werden Methoden und Lösungen zu all jenen Verfahren aufgezeigt, bei denen es nicht primär um monetäre Größen geht, aber dennoch für die Führung einer NPO bedeutsam sind. Darunter fallen u. a. Zielfindungs- und Prozessgestaltung, Kreativitätstechniken, Organisationstechniken etc. In diesem Bereich ist besonders auf die Mitarbeiterbefragung zu verweisen, da hier ein umfassendes Modell (Mitarbeiterbefragung samt Evaluierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz) vorgestellt wird.

Die Wiedergabe des Online Fragebogens und umfassende Literaturhinweise runden das Buch ab, das nicht nur zur vorlesungs- und seminarbegleitenden Vertiefung, sondern auch zur Anwendung in der Praxis geeignet ist. Studierenden und Praktikern (und nicht nur solche, die sich mit NPOs beschäftigen) kann das Buch nur wärmstens empfohlen werden.

Der Rezensent



Prof. Dr. James Bruton

Prof. Dr. James Bruton lehrt Wirtschafts- und Unternehmensethik mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit und CSR an der Europa-Universität Flensburg sowie an der Nordakademie Graduate School in Hamburg. Er hat mehrere Fachbücher zu diesem Thema veröffentlicht und praktiziert außerdem als Steuerberater.

james.bruton@uni-flensburg.de