Julia Schwab MSc

Controlling im Nationalpark Gesäuse –

Planungs- und Steuerungsinstrumente für den Fachbereich Natur- und Umweltbildung

Controlling in the Nationalpark Gesäuse –
planning and controlling tools for the department of natural and environmental education

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Science
der Studienrichtung Betriebswirtschaft
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Begutachter:
O.Univ.-Prof. Mag. Dr.rer.soc.oec. Dr.h.c. Alfred Wagenhofer
Institut für Unternehmensrechnung und Controlling
Karl-Franzens-Universität Graz

Graz, April 2014

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlichen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum: Unterschrift:

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG 1

Problemstellung und Ziel der Arbeit 1

Aufbau der Arbeit 3

TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN 4

1. Schutzgebiete, Nationalparks und deren ökonomische Betrachtung 5

1.1. Funktionen von Schutzgebieten 5

1.2. Kategorisierung von Schutzgebieten 6

1.3. Schutzgebiete in Österreich 8

1.4. Ökonomische Betrachtung von Schutzgebieten 10

2. Nationalpark als Nonprofit-Organisation 12

2.1. Definition von Nonprofit-Organisationen 12

2.2. Merkmale von Nonprofit-Organisationen 13

2.3. Abgrenzung von Profit-Organisationen 16

3. Finanzierung von Schutzgebieten 18

3.1. Aktuelle Finanzierungslage von Schutzgebieten 18

3.2. Finanzierungsmechanismen 19

3.3. Tourismus als Einnahmequelle für Schutzgebiete 22

3.4. Finanzielle Nachhaltigkeit 26

3.5. Finanzplan für Schutzgebiete 29

4. Controlling in Nonprofit-Organisationen 32

4.1. Definition Controlling 32

4.2. Aktueller Stand des Controllings in Nonprofit-Organisationen 33

4.3. Beispiele von Controlling in Nonprofit-Organisationen 36

4.3.1. Controlling in der öffentlichen Verwaltung 36

4.3.2. Controlling in Museen 38

4.4. Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Nonprofit-Organisationen 41

4.5. Controlling im Nationalpark Gesäuse 43

TEIL II: PRAKTISCHE UMSETZUNG VON PLANUNGS-, STEUERUNGS- UND KONTROLLINSTRUMENTEN IM NATIONALPARK GESÄUSE 46

5. Der Nationalpark Gesäuse 47
5.1. Der Nationalpark und seine Aufgaben 48
5.2. Organisation 48
5.3. Der Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ 49
5.4. Finanzierung 50
5.5. Budgetierung 51
5.6. Die finanziellen Herausforderungen 51
5.6.1. Finanzierung und Finanzplanung 51
5.6.2. Wirtschaftlichkeit und Kostendeckung 52
5.6.3. Kostenkontrolle 53

6. Prozess der Entwicklung und Implementierung einer Software für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" 55
6.1. Gundlageninformationen 56
6.2. Überlegungen zur Entwicklung der Instrumente 57
6.3. Entwicklung und Aufbau der Software 60
6.3.1. Datenbank/Speicherinstrument 62
6.3.2. Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenträger-Ebene 63
6.3.3. Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenstellen-Ebene 70
6.3.4. Kontrollinstrumente auf Kostenträger-Ebene 72
6.3.5. Kontrollinstrumente auf Kostenstellen-Ebene 76

7. Anwendung in der Praxis 82

8. Schlussbetrachtung 84

ANHANG 85

LITERATURVERZEICHNIS 116

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Besucherzahlen 2004-2010 des Nationalparks Gesäuse 1
Abb. 2: Schwerpunktsetzung Nationalparks 7
Abb. 3: Nationalparks in Österreich 9
Abb. 4: Dritter Sektor zwischen Markt, Staat und privatem Bereich 12
Abb. 5: Ziele einer NPO 13
Abb. 6: Controlling in NPO 34
Abb. 7: Verwaltungscontrolling 37
Abb. 8: Controlling im Museumsmanagement nach Rump (2000) 38
Abb. 9: Die vier Perspektiven der BSC 41
Abb. 10: Modifizierte BSC für NPO nach Kaplan/Norton (2001) 42
Abb. 11: Modifizierte BSC für NPO nach Berens/Karlowitsch/Mertes (2000) 43
Abb. 12: Modifizierte BSC (Perspektiven und Ziele) für den Nationalpark Gesäuse 45
Abb. 13: Gebiet – Nationalpark Gesäuse, © Land Vorarlberg 47
Abb. 14: Organisation des Nationalparks Gesäuse 49
Abb. 15: Aufbau der Software 55
Abb. 16: Modularer Aufbau der Software 62
Abb. 17: Grunddaten je Programm 63
Abb. 18: Plankalkulation der Einzelkosten je Kostenträger 64
Abb. 19: Ergebnisrechnung mit den Sollwerten je Kostenträger 65
Abb. 20: Kennzahlen je Kostenträger, grafische Darstellung der Gewinnschwelle 65
Abb. 21: Organisations-Formular 68
Abb. 22: Marketing-Formular 69
Abb. 23: Berechnung des Planbudgets 70
Abb. 24: Jahresplan für die Kategorie Naturerlebnis 71
Abb. 25: Istrechnung 73
Abb. 26: Preis-, Mengenabweichung, Abweichung 2. Ordnung 75
Abb. 27: Abweichungsanalyse je Kostenträger 75
Abb. 29: Berechnung des Istbudgets 76
Abb. 30: Controlling auf Kostenstellenebene: Teil 1, Abweichungen 77
Abb. 31: Teilnehmeranzahl je Programm 78
Abb. 32: Gewinn/Verlust je Programm 78
Abb. 33: Abweichungen je Programm 79
Abb. 34: Controlling auf der Kostenstellenebene: Teil 2, Kennzahlen 80
Abb. 35: Grafiken für die Besucherstatistik 81

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Kategorien von Schutzgebieten 6
Tab. 2: Internationale Schutzgebietskategorien laut IUCN 6
Tab. 3: Naturschutzrechtlich geschützte Gebiete in Österreich, Stand Dezember 2012 8
Tab. 4: Unterscheidungsmerkmale zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen 16
Tab. 5: Definition der kostenrechnerischen Ebenen 59
Tab. 6: Zuordnung der Instrumente zu den einzelnen Ablaufschritten 60
Tab. 7: Instrumente auf Ebene der Kostenträger und der Kostenstelle 60
Tab. 8: Beispiele strategischer Ziele und Kennzahlen einer BSC 81

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CBD	Convention on Biological Diversity
etc.	et cetera
ICOM	Interantional Council of Museums
ID-Nummer	Identifikationsnummer
IUCN	International Union for Conservation of Nature
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
MEA	Millennium Ecosystem Assessment
NGO(s)	Non-governmental Organization(s)
NP	Nationalpark
NPO(s)	Nonprofit-Organisation(en), Not-for-Profit-Organisation(en)
NSM	Neues Steuerungsmodell
ÖAW	Österreichische Akademie der Wissenschaften
u.Ä.	und Ähnliches
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
VBA	Visual Basics for Applications
WCPA	World Commission on Protected Areas
WDPA	World Database on Protected Areas
z.B.	zum Beispiel

Einleitung

Problemstellung und Ziel der Arbeit

Der Nationalpark Gesäuse bietet für Interessierte im Bereich der Natur- und Umweltbildung ein Veranstaltungsprogramm mit unterschiedlichen Aktivitäten (Programmen) an. Das Veranstaltungsprogramm stellt somit die Summe aller vom Nationalpark angebotenen Besucher-/Bildungsprogramme (mit Ausnahme der Programme für Schulklassen, die in einem Schulprogramm zusammengefasst sind) über das gesamte Jahr dar. Da die Bildungsarbeit eine der grundlegenden Aufgaben des Nationalparks ist, steht hierfür auch ein Teil des Budgets zur Verfügung, der bestmöglich genutzt werden soll.
Der Nationalpark ist eine gemeinnützige Gesellschaft, daher ist sein Handeln auch nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. In den Vereinbarungen mit dem Landesrechnungshof Steiermark wurde allerdings festgehalten, dass bei der Besorgung der Aufgaben so weit es geht *kostendeckend* zu arbeiten ist.[1] An diesem Punkt setzt meine Arbeit an.

Die Naturvermittlung und Umweltbildung ist, neben dem Naturschutz, ein zentrales Thema im Nationalpark Gesäuse. Jährlich werden ungefähr 170 Programme für Interessierte angeboten.[2] Ein solch großes Angebot trifft auf eine ebenso große Nachfrage, denn die Besucheranzahl stieg in den letzten Jahren enorm an.

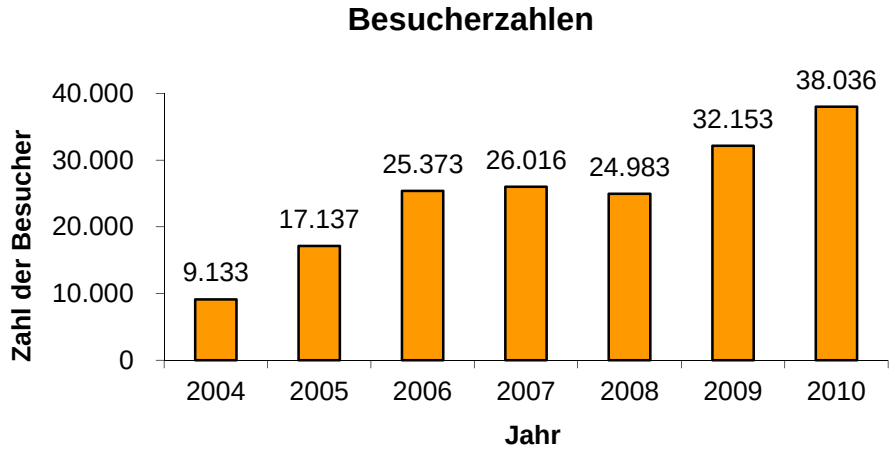


Abb. 1: Besucherzahlen 2004-2010 des Nationalparks Gesäuse[3]

[1] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 28.
[2] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 115.
[3] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (21.01.2013), o.S.

Der Nationalpark Gesäuse ist besonders bestrebt, die Bildungsarbeit im Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" immer weiter zu verbessern, auszubauen und zu fairen Preisen gegenüber regionalen Mitbewerbern anzubieten. Für seine herausragende Arbeit im Bildungsbereich erhielt der Nationalpark Gesäuse sogar das Umweltzeichen für Bildungseinrichtungen.[4]

Hinter diesem reichhaltigen Angebot steckt aber auch jede Menge Arbeit, denn bevor die Besucher eines der Programme wahrnehmen können, müssen sehr viele Entscheidungen und Annahmen getroffen werden: Welche Programme werden angeboten? Mit wie vielen Besuchern kann man rechnen? Wie hoch sind die Kosten? Zu welchem Preis soll das Programm angeboten werden? Steht genügend Budget zur Verfügung? Etc. All diese Fragen müssen im Vorfeld vom Fachbereichsleiter und vom Geschäftsführer beantwortet werden. Bei so vielen Programmen noch den Überblick zu bewahren, ist ohne adäquate technische Hilfsmittel nicht so einfach. Für die Programmplanung ist somit eine genaue betriebswirtschaftliche Betrachtung und eine zahlenmäßige Darstellung nötig.

Ziel dieser Arbeit ist es somit, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" hinsichtlich des Veranstaltungsprogrammes zu erstellen. Eine Kalkulationsmaske soll die Planung des Veranstaltungsprogramms erleichtern: Sie soll eine Grundlage zur Entscheidungsfindung zwischen Alternativen darstellen und einen Überblick über die Kostendeckung bzw. Mittelverwendung gewährleisten. Steuerung und Kontrolle sowie Lerneffekte können durch Controllinginstrumente (Abweichungsanalysen, Kennzahlen etc.) erzielt werden. Mit diesen Instrumenten hat der Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" die Möglichkeit, die Verwendung des zugeschriebenen Budgets genau zu überblicken und zu steuern sowie die Güte der Planung zu kontrollieren und Lerneffekte für die Zukunft zu erzielen.

Je nach Strategie können diese Instrumente sinnvoll zu deren Umsetzung eingesetzt werden:

- *Ausweitung des Bildungsprogramms:* Will der Nationalpark für seine Besucher das Veranstaltungsprogramm ausweiten − also mehr Besucherprogramme anbieten − wird entweder mehr Budget benötigt oder mit einem größeren Grad an Kostendeckung gearbeitet.

[4] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (03.03.2014), o.S.

- *Lukrieren zusätzlicher Finanzmittel:* Soll das Veranstaltungsprogramm einen Gewinn abwerfen, welcher zur Umsetzung anderer Projekte (z.B. Forschungsprojekte) verwendet wird, so kann dies ebenfalls über die Planung von Kosten und Erlösen gesteuert werden.
- *Höherer Grad an Kostendeckung:* Soll ein höherer Kostendeckungsgrad erreicht werden, so müssen entweder die Kosten gesenkt oder die Erlöse gesteigert werden.
- etc.

Diese Arbeit stellt den Anfang einer eventuell künftigen Einführung eines umfassenderen Controllingsystems dar. Die entwickelten Instrumente werden im Zuge dieser Arbeit zuerst getestet, bevor sie für weitere Bereiche implementiert werden.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden die allgemeinen theoretischen Grundlagen zu Finanzierungsmechanismen und Controlling in Nationalparks geliefert. Im zweiten Teil erfolgt die praktische Entwicklung und Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten auf den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" des Nationalparks Gesäuse.

Im ersten Teil werden Nationalparks allgemein aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet und eine Verbindung zum Nationalpark Gesäuse hergestellt. Für den Nationalpark Gesäuse stellt sich nicht nur die Frage, wie man das vorhandene Budget effektiv und effizient einsetzten kann, sondern auch, ob das Nationalpark-Budget durch Einnahmen über das Besucherprogramm aufgebessert werden kann, um ein effektiveres Management zu garantieren. Daher werden in dieser Arbeit nicht nur Controllinginstrumente betrachtet, sondern auch die Formen der Finanzierung und wie finanzielle Nachhaltigkeit erlangt werden kann.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit dem Nationalpark Gesäuse und im Speziellen mit dessen Fachbereich "Natur- und Umweltbildung". Es wird der Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten in Form einer Software erläutert. Abschließend wird die Umsetzbarkeit und Effektivität dieser Software betrachtet und evaluiert.

TEIL I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Der Teil I der vorliegenden Arbeit behandelt die theoretischen Grundlagen rund um das Thema Finanzierung und Controlling von Nationalparks.

Da es sehr wenig bis gar keine Literatur zu Nationalparks hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Betrachtung gibt, müssen diese in einem übergeordneten Kontext betrachtet werden: sie werden hinsichtlich ihrer Finanzierungsstrategie aus der Sicht von Schutzgebieten betrachtet und hinsichtlich des Controllings werden sie übergeordnet zu Nonprofit-Organisationen gezählt. Diese übergeordneten Kategorien (Schutzgebiete, Nonprofit-Organisationen) werden vorab charakterisiert, bevor auf die eigentlichen Themen (Finanzierung und Controlling) eingegangen wird.

1. Schutzgebiete, Nationalparks und deren ökonomische Betrachtung

Ein Schutzgebiet ist laut IUCN (International Union for Conservation of Nature) folgendermaßen definiert: "Ein Schutzgebiet ist ein klar definierter geografischer Raum, der aufgrund rechtlicher oder anderer wirksamer Mittel anerkannt und gemanagt wird und dem Erreichen eines langfristigen Schutzes und Erhalts der Natur sowie der darauf beruhenden Ökosystemleistungen und kulturellen Werte dient".[5]

1.1. Funktionen von Schutzgebieten

Die wesentlichsten Ziele aller Schutzgebiete sind der Schutz der Biodiversität und der Erhalt der direkten und indirekten Ökosystemleistungen.[6] MEA − Millennium Ecosystem Assessment (2005) teilt die Ökosystemleistungen wie folgt ein:[7]

- *Versorgungsleistungen* (frisches Wasser, Essen, Holz und Fasern wie Baumwolle, Öl, genetische Ressourcen, biochemische Stoffe, etc.)
- *Regulierungsleistungen* (Regulierung von: Klima und Luftqualität, Wasserstrom, Nährstoffzyklen, Ökosystemleistungen, Gesundheit, Abfallaufbereitung, Entgiftung, Naturereignisse wie Überflutungen und Erosionen oder Feuer)
- *Kulturelle Leistungen* (Kulturelle Diversität, die sich durch Ökosystemdiversität, spirituelle und regligiöse Werte, Wissen, Bildung, Ökotourismus etc. ergibt.)

Daneben erfüllen Schutzgebiete aber auch noch andere Funktionen, die den Ökosystemleistungen gleichwertig sein können oder diese ergänzen:[8]

- *Nachhaltige Entwicklung:* Sie stellen zum Beispiel den kontinuierlichen Strom von Ökosystem-Dienstleistungen (z.B. sauberes Wasser, Erhalt der Bodenressourcen) sicher.
- *Ökonomische und soziale Regionalentwicklung:* Durch Schutzgebiete entstehen wirtschaftliche Vorteile für die umliegenden Gemeinden und sie fördern ein erhöhtes Verantwortungsgefühl gegenüber der Natur.

[5] EUROPARC Deutschland (2010), S. 11.
[6] Vgl. Financing Protected Areas Task Force of the WCPA of IUCN (2000), S. 3−4.
[7] Vgl. MEA (2005), S. xvi.
[8] Vgl. Financing Protected Areas Task Force of the WCPA of IUCN (2000), S. 3−4 und Getzner/Müller (2007), S. 10.

- *Erholungs- und Freitzeitfunktion:* Schutzgebiete können zum spirtuellen, mentalen und physischen Wohlbefinden beitragen.
- *Wissenschaft und Forschung:* Schutzgebiete sind ideal zur Erforschung des natürlichen Zustandes von Ökosystemen und deren Fauna und Flora.
- *Bildung und Kultur:* In Schutzgebieten gibt es viele Möglichkeiten von Natur und Umwelt zu lernen.

1.2. Kategorisierung von Schutzgebieten

Es gibt eine Vielzahl an Schutzgebietskategorien, sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene, sowie auch an Prädikaten. Der Erhalt eines Prädikates beruht auf der freiwilligen Umsetzung zusätzlicher Schutzmaßnahmen. Hier ein kurzer Überblick:[9]

Tab. 1: Kategorien von Schutzgebieten[10]

	Kategorien	Prädikate
International	IUCN-Kategorien	UNESCO Weltkulturerbe UNESCO Biosphärenreservat Ramsar-Gebiet
Europa	Natura-2000-Gebiete	Biogenetische Reservate
Österreich	Naturschutzgebiete Landschaftsschutzgebiete Ruhegebiete	Naturpark etc.

Betrachtet man die internationalen Kategorien nach IUCN so gibt es sechs unterschiedliche, anerkannte Schutzgebietskategorien mit verschiedenen Managementzielen. Darunter findet man auch die Nationalparks.[11]

Tab. 2: Internationale Schutzgebietskategorien laut IUCN[12]

Kategorie		Vorrangiges Ziel des Managements
I.	Strenges Naturschutz-/Wildnisgebiet	Strikter Schutz
II.	Nationalpark	Schutz von Ökosystemen und der Erholung
III.	Naturmonument	Schutz von Naturerscheinungen
IV.	Biotop-/Artenschutzgebiet mit Manage-ment	Schutz durch Pflege
V.	Geschützte Landschaft/Meeresregion	Schutz von Landschaften oder marinen Gebieten und der Erholung
VI.	Schutzgebiet mit nachhaltiger Nutzung der natürlichen Ressourcen	Nachhaltige Nutzung natürlicher Ökosyste-me

[9] Vgl. Dudley (2008), S. 13−23, S. 70−75 und Umweltbundesamt (2013), o.S. und Tiefenbach (1998), S. 46−52.
[10] Vgl. Dudley (2008), S. 13−23, S. 70−75 und Umweltbundesamt (2013), o.S. und Tiefenbach (1998), S. 46−52.
[11] Vgl. IUCN (1994), S. 7.
[12] Vgl. IUCN (1994), S. 7.

Nationalparks laut IUCN

Laut IUCN ist ein Nationalpark (Kategorie II) ein "Schutzgebiet, das hauptsächlich zum Schutz von Ökosystemen und zu Erholungszwecken verwaltet wird."[13]

Ein Schutzgebiet nach Kategorie II kann ein Landgebiet oder ein marines Gebiet darstellen. Dieses Gebiet muss charakteristisch für die Naturregionen bzw. Naturerscheinungen sein oder Landschaften von besonderer Schönheit enthalten. Es müssen darin Pflanzen- und Tierarten, Lebensräume und geomorphologische Erscheinungen vorkommen, welche von besonderer Bedeutung hinsichtlich geistig-seelischer Erfahrungen, der Wissenschaft, Bildung, Erhohlung oder des Tourismus sind. Ausgewiesen werden großflächige natürliche oder naturnahe Gebiete samt ihrer typischen Arten- und Ökosystemausstattung zur Sicherung großräumiger ökologischer Prozesse. Das Gebiet muss groß genug sein, damit eine laufende Inanspruchnahem oder menschliche Nutzung keinen wesentlichen Einfluss auf die Ökosysteme hat.[14]

Die Ziele eines Nationalparks sind 1) "die ökologische Unversehrtheit eines oder mehrerer Ökosysteme im Interesse der heutigen und kommenden Generationen zu schützen"[15] und 2) "eine Basis für geistig-seelische Erfahrungen sowie Forschung, Bildung und Erhohlung zu schaffen."[16] Eine Nutzung, welche der Erreichung dieser Ziele entgegenwirkt, kann ausgeschlossen werden. Jegliche Art des Managements muss umwelt- und kulturverträglich sein.[17]

Das unten dargestellte Spinnendiagramm stellt die Schwerpunktsetzung von Nationalparks in ihrer Zielsetzung dar: Primäre Ziele (4), sekundäre Ziele (3), möglich beinhaltete Ziele (2), nicht maßgebliche Ziele (1).[18]

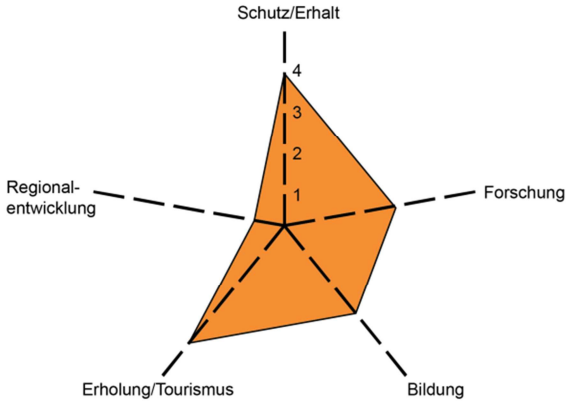


Abb. 2: Schwerpunktsetzung Nationalparks[19]

[13] IUCN (1994), S. 19.
[14] Vgl. IUCN (1994), S. 19 und EUROPAC Deutschland (2010), S. 21.
[15] IUCN (1994), S. 19.
[16] IUCN (1994), S. 19.
[17] Vgl. IUCN (1994), S. 19 und EUROPAC Deutschland (2010), S. 21.
[18] Vgl. ÖAW (2005), S. 123.
[19] Vgl. ÖAW (2005), S. 123.

Zumindest 75 % der Fläche eines Nationalparks müssen dem vorrangigen Zweck − also dem Schutz/Erhalt − dienen und das Management des übrigen Gebietes darf nicht im Widerspruch zu diesem Zweck stehen.[20] Somit sind in Österreich die Nationalparks in eine Naturzone (75 %), welche dem strengen Schutz der Naturlandschaft dient, und in eine Bewahrungszone (25 %), welche dem Erhalt der naturnahen Kulturlandschaft dient, gegliedert.[21]

1.3. Schutzgebiete in Österreich

Ein Überblick über Österreich zeigt, dass bereits 27 % der Bundesfäche (35.833 km²) einen Schutzstatus erhalten haben. Unter diesen 1.332 Schutzgebieten findet man auch sechs Nationalparks, die insgesamt eine Fläche von 2.373 km² einnehmen.[22]

Tab. 3: Naturschutzrechtlich geschützte Gebiete in Österreich, Stand Dezember 2012[23]

Schutzgebiete	Anzahl	Fläche (km²)	Anteil Bundesfläche (%)
Nationalparks	6	2.373	2,8
Europaschutzgebiete (Natura-2000 Gebiete)	185	10.373	12,4
Naturschutzgebiete	452	3.005	3,6
Landschaftsschutzgebiete	246	12.477	14,9
Natur-Landschaftsschutzgebiete	4	506	0,6
Naturparks	49	4.098	4,8
Geschützte Landschaftsteile	345	85	0,1
Biosphärenparks**	3	1.433	1,7
Sonstige Schutzgebiete (außer Naturdenkmäler)	42	1.483	1,8
Summe	**1.332**	**35.833**	**27,0***
* Summe der Prozentangabe mit den bereits herausgerechneten Überlagerungen von Schutzgebieten.			
** 4 weitere Biosphärenparks bzw. Biosphärenreservate sind rechtlich nicht verordnet.			

[20] Vgl. EUROPAC (2010), S. 75.
[21] Vgl. Nationalparkgesetz Gesäuse (2002), S. 2.
[22] Vgl. Umweltbundesamt (2013), o.S.
[23] Vgl. Umweltbundesamt (2013), o.S.

Nationalparks in Österreich

Die Errichtung von Nationaparks in Österreich haben wir vor allem heimischen NGOs − Umweltdachverband, Naturschutzbund, Alpenverein, Naturfreunde, WWF − sowie idealistisch Gleichgesinnten zu verdanken, die wichtige Überzeugungsarbeiten geleistet und wichtige Flächen ausgewiesen haben. Letztendlich müssen jedoch die Weichen von politischer Seite zur Errichtung eines Nationalparks gestellt werden.[24]

Doch nicht nur die Errichtung eines Nationalparks ist ein langer Prozess, sondern auch dessen Betrieb. Ständig sind Adaptierungen von Managementmaßnahmen notwendig und auf Grund der freien Entwicklung der Natur werden hinsichtlich der Nationalparkziele immer wieder Neuorientierungen verlangt. Ein Nationalpark ist somit einem ständigen dynamischen Prozess unterworfen.[25]

Mittlerweile gibt es in Österreich insgesamt sechs Nationalparks, die in den ökologisch wertvollsten Regionen des Landes errichtet wurden. Einer davon ist der Nationalpark Gesäuse, der in der Steiermark liegt und 2002 errichtet wurde.

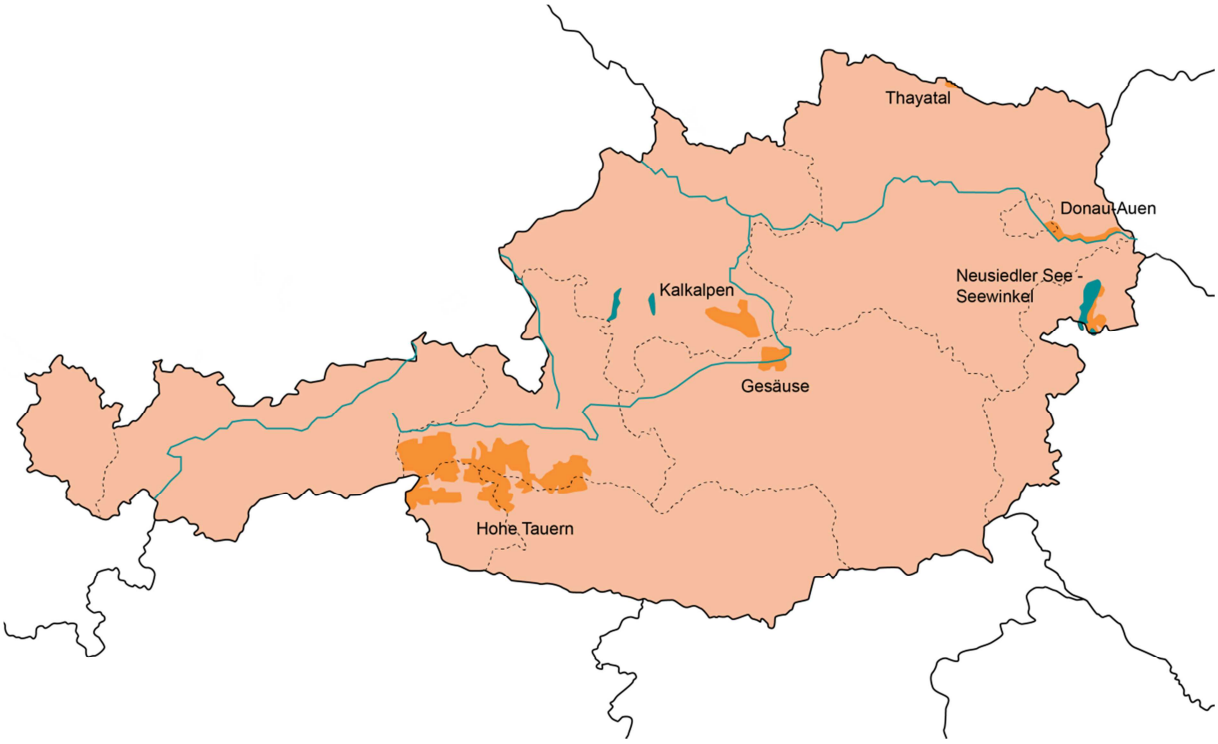


Abb. 3: Nationalparks in Österreich[26]

[24] Vgl. Nationalparks Austria (2013), o.S.
[25] Vgl. Nationalparks Austria (2013), o.S.
[26] Vgl. Nationalparks Austria (2013), o.S.

1.4. Ökonomische Betrachtung von Schutzgebieten

Ein ökonomischer Wert von Schutzgebieten ergibt sich aus deren Funktionen (siehe Kapitel 1.1.: Funktionen von Schutzgebieten), den Eigenschaften der Schutzgebietsgüter (öffentliche und private), den internen und externen Effekten sowie der Wertschätzung gegenüber Schutzgebieten und deren Funktionen (Nutzwert, Nicht-Nutzwert). Gerade Schutzgüter weisen Eigenschaften auf, die eine ökonomische Betrachtung erschweren: inter-generationelle Existenz, ethische Wertschätzung, mangelnde Informationen, Unsicherheiten und Ungewissheiten.[27]

Bei einer öknomischen Betrachtung von Schutzgebieten muss man vor allem auch die Opportunitätskosten, welche durch die Errichtung und Finanzierung eines solchen entstehen, berücksichtigen: Die Errichtung eines Schutzgebietes ist immer mit einem Nutzenverzicht und daher auch mit Opportunitätskosten verbunden. Die Schutzgebietsfinanzierung erfordert eine Miteinbeziehung der Opportunitätskosten, weil die Mittel auch anderweitig verwendet werden könnten.[28]

Eine öffentliche Finanzierung und Förderung von Schutzgebieten wird durch ihren ökonomischen Charakter begründet:

- Öffentliche Güter
- Positive externe Effekte
- Skalenerträge
- Meritorische Güter

Zu den öffentlichen Schutzgebietsgütern zählen zum Beispiel der Schutz der Biodiversität, die Bildungsfunktion sowie die Erhohlungs- und Freizeitfunktion. Öffentliche Güter sind durch Nicht-Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität gekennzeichnet. Diese Güter müssen vom Staat bereitgestellt bzw. finanziert werden, da private Unternehmen keinen Anreiz dazu haben. Den konkreten Finanzierungsbedarf von öffentlichen Gütern festzustellen ist jedoch schwierig, da eine ökonomische (monetäre) Bewertung von öffentlichen Gütern sehr problembehaftet ist.[29]

Externe Effekte entstehen, wenn eine Produktions- oder Konsumtätigkeit Auswirkungen auf die Produktions- oder Konsumtätigkeit unbeteiligter Dritter hat. Hierbei unterscheidet man

[27] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 10.
[28] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 10.
[29] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 11−13.

positive externe Effekte (Förderung Dritter) von negativen externen Effekten (Beschränkung Dritter). Bei positiven externen Effekten wird eine zu geringe Menge zu einem zu hohen Preis hergestellt, bei negativen externen Effekten ist es umgekehrt. Schutzgebiete weisen eine Reihe positiver externer Effekte auf, wie z.B. positive externe Nutzeffekte durch Biodiversitätsschtuz innerhalb und außerhalb von Schutzgebieten oder positive externe Umweltwirkungen in Form von Emissionssenkungen. Es ist daher eine staatliche Förderung von Schutzgebieten notwendig, weil ansonsten eine zu geringe Menge produziert bzw. konsumiert wird.[30]

Skalenerträge entstehen, wenn durch eine Ausweitung der Produktion die Durchschnittskosten sinken. Die Grenzkosten liegen unterhalb der Durchschnittskosten. Wird Preis und Menge nach den Gewinnmaximierungsbedingungen festgelegt, so wird eine zu geringe Menge angeboten. Der effiziente Preis würde also den Grenzkosten entsprechen, doch dann würde ein Verlust durch die fehlende Kostendeckung entstehen. Skaleneffekte können auch in Schutzgebieten auftreten, wenn es z.B. zu einer Gebietsvergrößerung kommt und die Grenzkosten sinken (z.B. zusätzliche Planungs- und Verwaltungskosten). Deshalb sind bei Auftreten von Skaleneffekten Subventionen durch den Staat erforderlich.[31]

Meritorische Güter sind Güter, deren Konsum obligatorisch ist, wie z.B. die Schulpflicht. Schutzgebiete haben eine Bildungs- und Erziehungsauftrag zu erfüllen, welcher meritorischen (jedoch keinen obligatorischen) Charakter aufweist. Der Staat kann über Förderungen jedoch einen Anreiz schaffen und den Konsum damit erhöhen.[32]

Weitere Argumente für eine öffentliche Förderung und Finanzierung von Schutzgebieten sind:[33]

- Unvollständige oder asymmetrische Information
- Institutionelle Rigidität
- Unvollständige Mobilität der Produktionsfaktoren
- Unvollständige Kapitalmärkte
- Subventionen an ausländische Produzenten
- Anpassungsprobleme an neue Marktbedingungen
- Außenhandelstheoretische Überlegungen
- Neue Wachstumstheorie

[30] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 13−14.
[31] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 15.
[32] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 15.
[33] Vgl. Getzner/Müller (2007), S. 16.

2. Nationalpark als Nonprofit-Organisation

Ein Nationalpark kann aus betriebswirtschaftlicher Perspektive auch als eine Nonprofit-Organisation (NPO) gesehen werden. Welche Merkmale auf den Nationalpark Gesäuse im Speziellen zutreffen, wird in diesem Kapitel nach einer allgemeinen Definition von NPOs erläutert.

2.1. Definition von Nonprofit-Organisationen

Eine einheitliche Begriffsabgenzung von Nonprofit-Organisationen (NPOs) gibt es in der Literatur nicht, daher ist es schwierig diese eindeutig zu charakterisieren.[34] Im Allgemeinen sind Nonprofit-Organisationen (NPOs) alle Organisationen, "[...] die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der umittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind [...]".[35] Sie werden daher einem eigenen Sektor zugeteilt − dem Nonprofit-Sektor oder auch Dritter Sektor genannt, welcher durch die Sektoren Staat, Markt und Gesellschaft abgegrenzt wird.[36] Dieser Sektor umfasst ein weites Spektrum sehr heterogener Organisationen, wie Vereine, Verbände, Bürgerinitativen, organisierte Selbsthilfegruppen etc.[37]

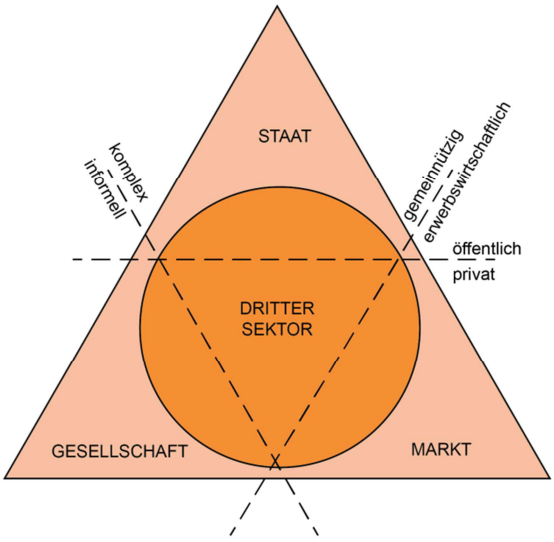


Abb. 4: Dritter Sektor zwischen Markt, Staat und privatem Bereich[38]

Nonprofit-Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie, wie ihre Bezeichnung schon sagt, keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen. Dies bedeutet nicht, dass NPOs keinen Gewinn erwirtschaften dürfen, sondern jenen nicht an Organisationsmitglieder

[34] Vgl. Burla (1989), S. 70, und Greiling (2009), S. 24.
[35] Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (11.12.2013), o.S.
[36] Vgl. Salomon/Anheier (1996), S. 1ff., und Zimmer (2002), S. 1−2.
[37] Vgl. Wex (2004), S. 5.
[38] Vgl. Evers/Laville (Hrsg.) (2004), S. 17.

ausschütten dürfen − eine so genannte Überschussverwendungsbeschränkung. Um einem Missverständnis entgegen zu wirken, wird statt dem Begriff "Nonprofit" häufig "Not-for-Profit" verwendet.[39] Gewinne müssen zur Erreichung des Hauptzieles reinvestiert werden. Somit verfolgen NPOs keine dominant erwerbswirtschaftliche Zwecksetzung, sondern sind auf die Erbringung spezifischer Leistungen ausgerichtet. Bei NPOs handelt es sich folglich um bedarfswirtschaftliche Organisationen mit Sachzieldominanz.[40]

2.2. Merkmale von Nonprofit-Organisationen

Laut Reichard (1988) müssen nicht alle Organisationen im Dritten Sektor durch alle Merkmale gekennzeichnet sein.[41]

- Die Zielsetzung von NPOs ist heterogen und komplex.[42] Sie verfolgen meist mehrere (ideelle) Ziele, welche weitgefasst und manchmal konfliktär zueinander sind.[43] NPOs verfolgen eine bedarfswirtschaftliche Ausrichtung und keine erwerbswirtschaftliche − somit stehen monetäre Größen, wie Umsatz und Gewinn, nicht im Vordergrund. Die Orientierung am Gemeinwohl und nicht am Gewinn wird als Sachzieldominanz bezeichnet. Diese qualitative Zielsetzung bietet eine Herausforderung für das Controlling, da die Ziele schwer operationalisierbar sind und Kriterien zur Evaluierung fehlen.[44]

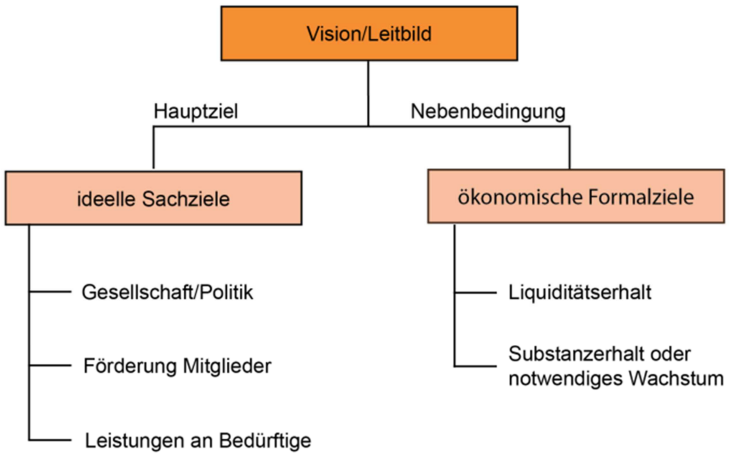


Abb. 5: Ziele einer NPO[45]

[39] Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (11.12.2013), o.S.
[40] Vgl. Burla (1989), S. 72, und Greiling (2009), S. 24.
[41] Vgl. Reichard (1988) zit. nach Nährlich (1998), S. 59.
[42] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220.
[43] Vgl. Nährlich (1998), S. 59, S. 71−72.
[44] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220, und Nährlich (1998), S. 71−72, und Burla (1989), S. 72ff.
[45] Koch (2013), o.S.

- Die Leistungen einer NPO sind selten von materiellem Charakter, sondern meist immaterielle Produkte.[46] Ziel einer NPO ist es, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu befriedigen, zum Beispiel durch die Vermittlung von Interessen und Werten oder individuellen Dienstleistungen. Die Definition von Leistung ist innerhalb von NPOs oft komplex und vielschichtig.[47] Das Produktangebot ist breit gefächert: von Dienstleistungen, über Ideen, Konzepte und Einstellungen bis hin zu immateriellen Produkten.[48] Es fehlen allerdings Marktpreise für die erbrachte Leistung.[49]

- Im Controlling wird oft auf Instrumente aus dem Dienstleistungsbereich zurückgegriffen und diese modifiziert.[50]

- Der Markt der NPOs wird in einen Beschaffungs- und einen Absatzmarkt unterteilt. Auf diesen beiden Märkten finden sich sehr viele unterschiedliche Anspruchsgruppen. Es gibt nicht nur Leistungsnachfrager und -anbieter, sondern hinzu kommen weitere Teilnehmer, wie Spender, Förderer, Behörden etc.[51]

- Die Finanzierung erfolgt über indirekte Finanzierungsquellen (Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sponsoring, Gebühren, öffentliche Subventionen etc.). Zusätzlich können aufgebaute Überschüsse für zukünftige Investitionen verwendet werden. Primär finanzieren sich NPOs nicht aus Leistungsentgelten, sondern aus Zuwendungen der öffentlichen Hand.[52] Das Controlling hat hierbei die Aufgabe, eine langfristig sichere Finanzsituation zu gewährleisten.[53]

- Die Mitarbeiter bestehen aus hauptamtlichen sowie aus ehrenamtlichen Mitarbeitern.[54] Folglich spielen meist Profis mit Ehrenamtlichen zusammen.[55] Bei NPOs findet man häufig wenig formalisierte Strukturen, besonders bei kleineren Organisationen.[56]

- Die interne Strategiefestlegung verläuft meist nicht wie bei Profit-Unternehmen nach einer hierarchischen Ordnung, sondern die Ziele werden von den Mitgliedern der NPO gemeinsam festgelegt. Über einen demokratischen, prozessualen und

[46] Vgl. Burla (1989), S. 72.
[47] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220.
[48] Vgl. Nährlich (1998), S. 71−72.
[49] Vgl. Burla (1989), S. 72.
[50] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220.
[51] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220, und Nährlich (1998), S. 71−72.
[52] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.
[53] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220, und Nährlich (1998), S. 71−72.
[54] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220, und Nährlich (1998), S. 71−72.
[55] Vgl. Burla (1989), S. 72.
[56] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220.

partizipativen Weg werden Entscheidungen getroffen. Dadurch entstehen hohe Entscheidungsfindungskosten.[57]

- Ein wichtiger Punkt, den es hervorzuheben gilt, sind die Tauschbeziehungen von NPOs, denn es kommt meist zu nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen, da der Nachfrager der Leistung nicht gleichzeitig die Kosten trägt.[58]

- NPOs versuchen nicht primär ihre Leistungen am Markt durchzusetzen, sondern die Zielgruppe in ihrer Verhaltensweise, ihren Werten oder Ideen zu beeinflussen.[59]

- Bei NPOs können sehr viel mehr Teilnehmer (Mitarbeiter, Finanzierer, allgemeine Öffentlichkeit, staatliche Instanzen) Einfluss auf deren Tätigkeit nehmen als bei Unternehmen. Vor allem das Ausmaß der finanziellen Unterstützung nimmt Einfluss auf interne Entscheidungen.[60]

Diese Strukturbesonderheiten beeinflussen auch das Management von NPOs − sowohl positiv (Zugang zu privaten Geldern wie Spenden) als auch negativ (Kontroll- und Steuerungsprobleme).[61]

Auf den Nationalpark Gesäuse treffen so gut wie alle Merkmale zu: Sein primäres Ziel ist der Schutz von Gebieten zum Erhalt der Ökosysteme und zu Erholungszwecken − es besteht somit eine Sachzieldominanz. Die bereitgestellten Leistungen sind von immateriellem Charakter (Gebietsschutz) bzw. werden Dienstleistungen angeboten (z.B. Besucherprogramme) und Ideen, Konzepte und Einstellungen vermittelt. Die Anspruchsgruppen sind sehr divers, dazu zählen Leistungsnachfrager, Behörden bis hin zu private Förderer. Die Mitarbeiter des Nationalparks Gesäuse sind hauptamtlich tätig und die interne Strategiefestlegung erfolgt meist über demokratische Wege. Die Finanzierung erfolgt vorrangig über Staatsförderungen. Im Nationalpark kommt es hauptsächlich zu nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen, da die Kosten für die erbrachte Leistung (z.B. Bereitstellung eines Erholungsortes) nicht der Nachfrager, sondern meist ein Dritter (v.a. der Staat) trägt. Primär sollen durch die Tätigkeiten des Nationalparks Verhaltensweise, Werte und Ideen der Zielgruppe beeinflusst werden. Einfluss auf die Tätigkeit des Nationalparks haben allerdings sehr viele Teilnehmer − Mitarbeiter, Finanzierer, allgemeine Öffentlichkeit und staatliche Instanzen.

[57] Vgl. Nährlich (1998), S. 71−72.
[58] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220, und Nährlich (1998), S. 71−72, und Burla (1989), S. 72.
[59] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 218−220.
[60] Vgl. Nährlich (1998), S. 71−72.
[61] Vgl. Nährlich (1998), S. 71−72.

2.3. Abgrenzung von Profit-Organisationen

Die vorhin erwähnten Merkmale charakterisieren Nonprofit-Organisationen und gleichzeitig dienen sie der Abgrenzung zu Profit-Organisationen, wenn sie noch um ein paar Merkmale ergänzt werden. In der unten folgenden Tabelle werden diese Merkmale nochmals erläutert und die Unterschiede von Nonprofit-Organisationen zu Profit-Organisationen dargestellt.

Tab. 4: Unterscheidungsmerkmale zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen[62]

Merkmal	Profit-Organisation	Nonprofit-Organisation
Hauptzweck	Renditeerzielung, Gewinnerzielung	(Soziale) Leistungen, Wirkung, Kostendeckung
Produzierte Güter	Individualgüter	Vorwiegend öffentliche bzw. Kollektivgüter
Finanzierung	Preis, Kapitaleinlagen	Beiträge, Spenden, Steuern etc.
Arbeitskraft	Hauptamtliche Mitarbeiter	Hautpamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter
Rechtsform	Personen- bzw. Kapitalgesellschaft	Verein, Anstalt, Stiftung, Körperschaft öffentlichen Rechts, GmbH oder AG in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft
Gewinnausschüttung	Gewinnausschüttung	Keine Gewinnausschüttung
Steuern	Steuerpflichtig	Steuerbegünstigt oder steuerbefreit
Zielgruppe	Fremdbedarf von Nachfragern	Mitglieder, Dritte, Allgemeinheit
Interne Organisation	Bestimmung der Unternehmensführung	Demokratisierung
Markt	Überleben im Wettbewerb	Fehlender Wettbewerb
Effizienzmessung	Quantitative Größen (Gewinn)	Qualitative Größen, Indikatorenmessung
Anreizsystem	Monetäre Anreize, Gewinnbeteiligung, Mitunternehmerschaft	Ideelle Anreize, Einstellung etc.
Abhängigkeit	Vom Markt	Vom Geldgeber

Mit Hilfe der obigen Tabelle lässt sich auch der Nationalpark Gesäuse ganz gut von Profit-Organisationen abgrenzen. Hauptzweck des Nationalparks ist es nicht, Gewinne zu erwirtschaften, sondern seine Mission als Nationalpark (Ökosystemschutz, Bildungsauftrag etc.) zu erfüllen. Der Nationalpark Gesäuse wurde als GmbH gegründet, es gibt allerdings keine

[62] Vgl. Zischg (1998), S. 60 f., und Helmig/Purtschert (Hrsg.) (2006), S. 7−8.

Gewinnausschüttung. Da eine Gewinnerzielung nicht von Bedeutung ist, erfolgt eine Effizienzmessung nicht über quantitative Größen wie den Gewinn, sondern über qualitative Größen und Indikatoren. Es gibt folglich auch keine monetären, sondern idelle Anreize. Wie bereits erwähnt stellen die Leistungen sowohl Kollektivgüter als auch Dienstleistungen dar. Da es sich hierbei um öffentliche Güter handelt, fehlt der Wettbewerb am Markt. Die Zielgruppe wird von der Allgemeinheit gebildet. Finanziert wird der Nationalpark hauptsächlich über den Staat, also über Steuergelder. Daher besteht keine vorrangige Abhängigkeit vom Markt, sondern vom Geldgeber.

3. Finanzierung von Schutzgebieten

Möchte man die Effizienz eines Schutzgebietes bewerten, so korreliert diese positiv mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln.[63] Weltweit scheint die nachhaltige Finanzierung von Schutzgebieten eine große Herausforderung darzustellen. Nur sehr wenige Schutzgebiete können sich finanziell selbst erhalten, der Großteil von ihnen hat mit einem großen finanziellen Defizit zu kämpfen.[64] Zunehmend müssen Schutzgebiete das vom Staat oder Land vergebene Budget durch zusätzliche Mittelbeschaffung erweitern.[65]

3.1. Aktuelle Finanzierungslage von Schutzgebieten

Der Großteil der Schutzgebietsfinanzierung stammt aus einem nationalen Staatsbudget, von internationalen Spendern (internationale Unternehmen oder andere Länder), NGOs und dem Tourismus.[66] Die Finanzierung von Schutzgebieten hat bei der Vergabe des Staatsbudgets meist eine geringe Priorität, da der Biodiversitätsschutz mit anderen zu finanzierenden Aufgaben wie zum Beispiel dem Bildungs-, Gesundheits- oder dem Verteidigungswesen konkurriert.[67] Daher bleiben auch Schutzgebiete von Budgetkürzungen nicht verschont.[68] Dem nichtstaatlichen Sektor und dem privaten Sektor als Finanzierungsquelle kommt folglich immer mehr Bedeutung zu.[69]

Der aktuelle Trend der Finanzierung von Schutzgebieten sieht nicht besonders gut aus. Seit Abschluss der CBD (Convention on Biological Diversity) im Jahr 1992 hat sich sowohl die Anzahl an Schutzgebieten als auch deren Fläche mehr als verdoppelt[70], während die realen internationalen Ausgaben für Biodiversitätsschutz durch die Inflation nahezu gleich geblieben sind.[71] Bereits zwischen 1992 und 2007 stieg die Anzahl der Schutzgebiete um 100 % und deren weltweite Fläche um 60 %, während die internationalen Finanzmittel sich nur um etwa 38 % erhöhten.[72]

[63] Vgl. Getzner et al. (2007), S. 132−139.
[64] Vgl. Fernández−Baca et al. (2007), S. 1.
[65] Vgl. Getzner et al. (2007), S. 132−139.
[66] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 9 und Gutman/Davidson (2007), S. 11.
[67] Vgl. Financing Protected Areas Task Force of the WCPA of IUCN (2000), S. 4.
[68] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 12.
[69] Vgl. Lapham/Livermore (2003), S. 16, 22.
[70] Vgl. WDPA (2013), o.S.
[71] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 12.
[72] Vgl. Gutman/Davidson (2007), S. 50.

Die derzeitige Finanzierungslage von Schutzgebieten ist in hohem Maße inadäquat. Es fehlt nicht nur das Geld zur Kostendeckung der Schutzmaßnahmen sondern auch zur Gewährleistung eines effektiven Managements.[73]

- James et al. (1999) schätzen die weltweite Diskrepanz der finanzierten Managementkosten von bestehenden Schutzgebieten auf etwa 40 %.[74]
- Balmford et al. (2002) stellen fest, dass weltweit derzeit nur 30 % des benötigten Geldes in Schutzgebiete investiert werden.[75]

Trotz der Zustimmung vieler Länder, mehr Finanzierungsmittel für Schutzgebiete aufzubringen, ist die Finanzierungslücke immer noch sehr groß. Es besteht ein dringender Bedarf neue oder innovative Finanzressourcen zu finden, welche die derzeitige traditionelle Finanzierung von Schutzgebieten durch die Regierung, NGOs und Wohltätigkeitsfonds ergänzen sollen.[76] Zusätzlich stellt sich die Frage, in wie weit die existierenden Finanzmittel effektiv verwendet werden.[77]

Auch der Nationalpark Gesäuse muss sich immer wieder finanziellen Herausforderungen stellen. Jährlich wird über das Budget neu verhandelt. Doch auch wenn das Budget nicht gekürzt wird, sondern konstant bleibt, besteht ein realer Kaufkraftverlust durch die Inflation (siehe auch Kapitel 5.6.: Die finanziellen Herausforderungen).[78]

3.2. Finanzierungsmechanismen

Emerton et al. (2006) teilen die Finanzierungsmechanismen in drei Kategorien ein, abhängig davon, wie die Finanzmittel aufgebracht und eingesetzt werden.[79] Auf die marktorientierten Finanzierungsmechanismen wird im Folgenden genauer eingegangen, da diese auch für den Nationalpark Gesäuse potentielle Finanzierungsmechanismen darstellen.

Externe Finanzierungsmechanismen

- Internationale Spenden von bilateralen oder multilateralen Kapitalmitteln bzw. von NGOs
- Nationale Staatsgelder aus dem Staatsbudget
- Freiwillige private Spenden

[73] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 13.
[74] Vgl. James et al. (1999), S. 323.
[75] Vgl. Gutman/Davidson (2007), S. 9.
[76] Vgl. Gutman/Davidson (2007), S. 10.
[77] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 14.
[78] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 84−85.
[79] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 29−75.

- Umweltfonds
- Debt-for-Nature-Swaps: Staatsschulden werden an externe Unternehmen (normalerweise NGOs) verkauft − die Schulden werden dem Staat erlassen, wenn er dafür Naturschutzprogramme finanziert

Finanzierungsmechanismen, welche den Naturschutz fördern

- Fiskalinstrumente, wie Steuern und Fördergelder
- Teilen von Vorteilen und Einnahmen zwischen Schutzgebieten und Nachbargemeinden
- Teilen von Schutzgebietsmanagementkosten mit Unternehmen, Privaten etc., die zusätzliche Finanzmittel beschaffen können
- Finanzanlagen, Kredite und Unternehmensfonds

Marktorientierte Finanzierungsmechanismen

- Tourismuseinnahmen
- Gebühren für Ressourcenabbau
- Gebühren für biologische Forschungen
- Zahlungssystem für Ökosystem-Dienstleistungen

Schutzgebiete stellen viele Produkte und Dienstleistungen von hohem ökonomischen Wert zur Verfügung. Die Kosten dieser Leistungen sind erheblich, doch der Markt erfasst nicht deren tatsächlichen Wert − viele Produkte und Dienstleistungen aus Schutzgebieten sind am Markt unterbewertet oder gar nicht bewertet. Dies führt dazu, dass sowohl Produzenten als auch Konsumenten am Markt wenig Anreiz haben, die Biodiversität zu schützen. Es kommt durch die Unterbewertung zu einem Überkonsum, da für die Konsumenten kaum oder gar keine Kosten entstehen. Da aber die Bereitstellung dieser Produkte und Dienstleistungen oft unbezahlt oder zu gering bezahlt wird, kommt es zu einer Angebotsknappheit auf Seiten der Schutzgebiete.[80] Einen angemessenen Preis für Produkte und Dienstleistungen zu verlangen, hilft dabei finanzielle Anreize für Produzenten und Konsumenten zum Schutz und der nachhaltigen Nutzung der Biodiversität zu schaffen, und stellt eine neue Finanzierungsgrundlage für Schutzgebiete dar. Ein gut entwickeltes Preisschema regt Manager dazu an, in die Qualtitätsverbesserung der angebotenen Leistungen zu investieren und fördert ebenso das unternehmerische Denken.[81]

[80] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 57.
[81] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 57.

Tourismusgebühren

Tourismus und Erhohlung sind hoch geschätzte Leistungen von Schutzgebieten. Die Einnahmen über den Tourismus oder über Erhohlungsangebote sind für manche Schutzgebiete recht wesentlich.[82] Allerdings erheben die meisten Schutzgebiete nur sehr niedrige Eintrittspreise bzw. Preise für Erhohlungsprogramme, welche bei weitem nicht die anfallenden Kosten des Ressourcenschutzes oder der Infrastrukturbereitstellung decken.[83] Allerdings zeigen aktuelle Studien, dass die Besucher von Schutzgebieten sehr wohl bereit sind, mehr als die erhobenen Gebühren zu bezahlen.[84]

Gebühren für Ressourcenabbau

Das Ernten, Weiterverarbeiten und der Verkauf von Produkten aus Schutzgebieten kann wesentliche Einnahmen für dieses generieren. Über den Preis für den Ressourcenabbau kann die Nachfrage am Markt reguliert werden und somit der Unterbewertung der Produkte am Markt entgegengewirkt werden. Die Herausforderung liegt in der Sicherstellung der Nachhaltigkeit bei der Ressourcennutzung − wird der Ressourcenabbau nachhaltig vollzogen, so tragen die Einnahmen daraus einer langfristigen, nachhaltigen Finanzierung und dem Ziel des Biodiversitätserhaltes bei.[85]

Gebühren für biologische Forschungen

Die Nachfrage nach biologischen Produkten steigt immer mehr, sei es bei Kosmetikprodukten, Nahrungsergänzungsmitteln oder in der Medizin. Es wird daher immer mehr nach natürlich vorkommenden biochemischen Zusammensetzungen für die Forschung oder den kommerziellen Gebrauch gesucht. Für das Sammeln von biochemischen oder genetischem Material von Organismen kann von den Schutzgebieten ebenfalls eine Gebühr erhoben werden. Diese Aufsammlungen finden jedoch meist nur einmalig statt, denn wenn die gewünschte Information gefunden ist, benötigt es nicht weiteren Untersuchungen. Nichts desto trotz kann die finanzielle Situation eines Schutzgebietes dadurch verbessert werden, solange auf die nachhaltige Nutzung der Pflanzen und Tiere geachtet wird.[86]

Gebühren für Ökosystem-Dienstleistungen

Der Schutz der Biodiversität zahlt sich auf jeden Fall aus, wenn man die Dienstleistungen unseres Ökosystems betrachtet: z.B. natürliche Wasserfiltrationsfunktion der Feuchtbiotope, Schutzfunktion von Wäldern vor Stürmen, Erdrutschen u.Ä., Kohlenstoffbindung der Bio-

[82] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 58.
[83] Vgl. Wells (1997), S. 17−18.
[84] Vgl. Loomis/Walsh (1997), o.S. zit. nach Emerton et al. (2006), S. 58−59.
[85] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 61.
[86] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 62−64.

masse und noch vieles mehr. Um diese Dienstleistungen des Ökosystems in Anspruch zu nehmen, muss man nur wenig oder gar nichts bezahlen. Die Erhaltung des Ökosystems verursacht jedoch sehr wohl Kosten.
Ein Zahlungssystem für Ökosystem-Dienstleistungen würde finanzielle Anreize für Ressourcennutzer und Manager kreieren, freiwillig Handlungen und Technologien zum Vorteil der Umwelt einzusetzten.[87]
Solche Zahlungssysteme basieren auf öffentlichen Finanzmitteln oder beziehen sich auf die Zahlungsbereitschaft von privaten Nutzern. Sie werden erst kürzlich eingesetzt, sind aber eine neue populäre Finanzierungsquelle für Schutzgebiete. Der Grundgedanke der dahinter steckt, ist nicht nur die Vorteile von Biodiversitätsschutz zu teilen, sondern auch die Kosten die dadurch entstehen. Die größte Herausforderung dabei ist vermutlich die Schwierigkeit, die Kosten und die Zeit aufzubringen, ein solches System zu entwerfen und umzusetzen.[88]

Durch die Einhebung von Gebühren für Produkte und Dienstleistungen aus Schutzgebieten verbessert sich der Grad an Kostendeckung.[89] Dies ist auch für den Nationalpark Gesäuse eine Option die eigenen Finanzmittel (z.B. durch Teilnahmegebühren für Exkursionen) etwas aufzubessern.

3.3. Tourismus als Einnahmequelle für Schutzgebiete

Sehen wir uns genauer an, welches Potential Tourismuseinnahmen als Finanzierungsmechanismus wirklich aufweisen und welche Vor- und Nachteile sich daraus ergeben können:

Tourismus ist der größte und am schnellsten wachsende Wirtschaftssektor der Welt[90] – durch ihn werden neun Prozent des weltweiten BIP erwirtschaftet.[91] Ökotourismus weist eine jährliche Wachstumsrate von 25 bis 30 % auf[92], die gesamte Tourismusindustrie kann hingegen nur eine jährliche Wachstumsrate von etwa vier Prozent aufweisen.[93]

Laut Brown (2001) besteht bei Ökotouristen eine hohe Zahlungsbereitschaft und ein Potential zur Schutzgebietsfinanzierung.[94] Eine Studie von Friedl et al. (2009) zeigte ebenfalls, dass von Nationalparkbesuchern sehr wohl eine positive Zahlungsbereitschaft für Schutzprogramme besteht. Eine ausschließlich private Finanzierung von Schutzmaßnahmen

[87] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 64−71.
[88] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 64−71.
[89] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 72.
[90] Vgl. UNWTO (2012), S. 1.
[91] Vgl. UNWTO (2013), S. 2.
[92] Vgl. UNWTO (2012), S. 1.
[93] Vgl. UNWTO (2013), S. 3.
[94] Vgl. Brown (2001), S. 1.

wäre aus Sicht dieser Studie jedoch nicht ausreichend und langfristig nicht nachhaltig. Ein weiteres Problem wäre, dass den Schutzgebieten nur limitierte Mittel für Marketing zur Verfügung stehen. Die Mehrheit der Besucher sieht die Finanzierung von Schutzgebieten ohnehin als Aufgabe des Staates an. Somit ist es wichtig, dass für Naturschutzprogramme jedenfalls eine öffentliche Finanzierung bereit steht.[95]

Es gibt einige traditionelle und innovative Wege, den Tourismus und das Erhohlungspotential von Schutzgebieten als zusätzliche Finanzierungsquelle zu nutzen:[96]

- Eintrittsgebühren für das Schutzgebiet
- Gebühren für angebotene Erholungsprogramme (Camping, Fischen, Wandern etc.)
- Besucherspenden
- Gebührenabgabe von privaten Verkäufern innerhalb des Schutzgebietes (Restaurants, Lodges etc.)
- Gebühren oder Steuern auf Tourismusaktivitäten, die zwar außerhalb des Schutzgebietes, aber in unmittelbarer Nähe liegen (Hotels etc.)
- etc.

Van Sickle & Eagles (1998) unterscheiden vier Gründe, warum Schutzgebiete Gebühren einführen:[97]

1. *Wertschätzung*: Symbolische Gebühren, die der Nutzung/Besichtigung einen Wert beimessen.
2. *Kostendeckung*: Einnahmen über Gebühren werden zur Betriebskostendeckung verwendet.
3. *Nachfrageregulation*: Gebühren werden eingeführt um den Besucherstrom zu regulieren. Die Nachfrage nach naturbasiertem Tourismus und Ökotourismus steigt beständig. Mit wachsendem Tourismus in Schutzgebieten steigen nicht nur die Einnahmen, sondern auch die Gefahr der Übernutzung. Durch die Höhe der Preise kann die Nachfrage jedoch gesteuert werden.[98] Höhere Gebühren führen zu höheren Einnahmen, aber zu einer geringeren Nachfrage und umgekehrt.[99]
4. *Gewinnerzielung*: Hohe Gebühren werden erhoben um einen Gewinn zu erzielen.

[95] Vgl. Friedl et al. (2009), S. 12−13.
[96] Vgl. Gutman/Davidson (2007), S. 24.
[97] Vgl. Van Sickle/Eagles (1998), S. 228−232.
[98] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 59, und Gutman/Davidson (2007), S. 23.
[99] Vgl. Wells (1997), S. 9.

Der Nationalpark Gesäuse verlangt für sein angebotenes Besucherprogramm ebenfalls Gebühren, die den Programmen auf jeden Fall eine Wertschätzung beimessen. Die Kosten werden über diese Gebühren jedoch nicht immer gedeckt. Möchte man den Tourismus als Finanzierungsquelle nutzen, so sollten einige Programme kostendeckend angeboten werden bzw. einen Gewinn erwirtschaften, um die Kosten anderer Programme zu decken.

Vor- und Nachteile von Tourismuseinnahmen

Vorteile:

- *Wertschätzung der Öffentlichkeit*: Die Öffentlichkeit zeigt eine größere Wertschätzung für Dienstleistungen, für die sie bezahlen muss.[100]
- *Kontrolle der Nachfrage*: Über Preise und Gebühren lässt sich der Besucherzugang zu Parks managen und kontrollieren. Eine Übernutzung wird unterbunden, da jene Parks mit der größeren Nachfrage auch die höheren Preise verlangen und somit die Nachfrage gesteuert werden kann.[101]
- *Wettbewerbsvorteile werden eliminiert*: Freie Eintritte sind ein unfairer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Privatsektor. Benutzungsgebühren fördern daher die Entwicklung von Schutzgebieten und Freizeitaktivitäten im Privatsektor.[102]
- *Kostendeckung*: Gebühreneinnahmen können die Betriebskosten decken. Eine wirtschaftliche Unabhängigkeit der Schutzgebiete würde ein realistisches marktbasiertes Preisschema fördern.[103]
- *Komparative Gerechtigkeit*: Jene, die das Angebot von öffentlich finanzierten Naturschutzgebieten nicht in Anspruch nehmen, zahlen über die Steuern trotzdem dafür. Besuchergebühren garantieren dafür, dass nur diejenigen dafür bezahlen, die es auch in Anspruch nehmen.[104]
- *Informationsaustausch*: Die Einhebung von Gebühren fördert den Kontakt zwischen Besuchern und dem Parkpersonal. Es entsteht so die Möglichkeit eines Informationsaustausches.[105]
- *Anreizgenerierung*: Wirtschaftliche Unabhängigkeit des Schutzgebietes bildet für Manager den Anreiz, attraktive Dienstleistungen bereit zu stellen und das Gebiet in einem guten Zustand zu halten, da das Budget von den Einnahmen abhängt. Manager werden versuchen, das Naturschutzgebiet für Besucher so attraktiv wie möglich zu gestalten, um die Einnahmen zu erhöhen. Gebühreneinnahme erhöht somit auch das unternehmerische Denken der Manager.

[100] Vgl. Binkley/Mendelsohn (1987), S. 31−35.
[101] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 59, und Gutman/Davidson (2007), S. 23.
[102] Vgl. Manning et al. (1984), S. 20−38.
[103] Vgl. Brown (2001), S. 47.
[104] Vgl. Manning et al. (1984), S. 20−38.
[105] Vgl. Manning et al. (1984), S. 20−38.

- *Verbessertes Ressourcenmanagement*: Ressourcenmanagement wird durch die Einnahme von Gebühren verbessert, da ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein vorhanden ist.[106]
- *Politische Unabhängigkeit*: Wirtschaftliche Unabhängigkeit macht Schutzgebiete auch unabhängiger von politischen Entscheidungen.

Nachteile:

- *Verkäufer/Käufer*-Ansicht: Die Erhebung von Gebühren könnte die Schutzgebietsmanager-Besucher-Ansicht in eine Verkäufer-Käufer-Ansicht verwandeln. Diese veränderte Ansicht würde eine Verantwortung gegenüber dem Nutzer und nicht gegenüber der Allgemeinheit implizieren. Dies könnte zu einer Änderung der Rechte, Verantwortlichkeiten und Pflichten von Managern und Besuchern führen.
- *Gewinntrachtung*: Es besteht die Befürchtung, dass eine Einnahmengeneration in Schutzgebieten zu einer Förderung des Gewinndenkens bzw. finanzieller Vorteile führt und einen schädlichen Effekt auf Schutzgebietsökosysteme hat.[107]
- *Doppelte Besteuerung*: Werden Gebühren eingehoben, so müssen die Leute doppelt für die Nutzung eines Schutzgebietes bezahlen: es werden die vom Staat eingenommenen Steuern zur Finanzierung des Schutzgebietes verwendet und zusätzlich Gebühren von den Besuchern eingenommen.[108]
- *Ausschluss der Armen*: Wird ein Preis für den Zutritt oder die Nutzung eines Schutzgebietes verlangt, so werden automatisch jene ausgeschlossen, die sich das nicht leisten können.[109]
- *Tradition*: Einige werden es ablehnen für etwas zu bezahlen, das bisher gratis erhältich war.[110]
- *Parks als meritorische Güter:* Die Einhebung einer Gebühr steht in Konflikt mit der Idee, dass Freizeitaktivitäten als meritorische Güter gelten und somit über Steuern finanziert werden sollen.[111]

[106] Vgl. O'Toole (1999), o.S.
[107] Vgl. Van Sickle/Eagles (1998), S. 232−233.
[108] Vgl. Ibrahim/Cordes (1993), S. 122 zit. nach Brown (2001), S. 48.
[109] Vgl. Ibrahim/Cordes (1993), S. 79 ff. zit. nach Brown (2001), S. 48.
[110] Vgl. Manning et al. (1984), S. 20−38.
[111] Vgl. Ibrahim/Cordes (1993), S. 105 ff. zit. nach Brown (2001), S. 49.

Preisstrategien

Es gibt unterschiedliche Preisstrategien, die in Schutzgebieten eingesetzt werden:[112]

- *Preisgestaltung je nach Auslastung*: Je nach Nachfrage werden zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Preise verlangt.
- *Preisgestaltung an Hand der Grenzkosten*: Der Preis entspricht den Grenzkosten (variable Kosten).
- *Vergleichbare Preisgestaltung:* Die Preise orientieren sich an den Preisen anderer Schutzgebiete.
- *Abgestufte Preisgestaltung nach Kategorien*: Die Preise unterscheiden sich je nach Besucherkategorie (Einheimische, Kinder, Studenten, Pensionisten etc.).
- *Unterschiedliche Preisgestaltung nach Dienstleistungslevel*: Es werden je nach Dienstleistung unterschiedliche Preise verlangt (z.B. ein eintägiger Workshop, für den eine externe Firma beauftragt wurde, kostet mehr, als eine eintägige Führung mit einem Ranger).

Bei der Preisgestaltung für das Besucherprogramm verfolgte der Nationalpark Gesäuse bisher zwei Preisstrategien: die Preise werden nach Kategorien abgestuft (Erwachsene, Jugendliche bis zu 15 Jahren, sowie Ermäßigungen und Sonderpreise für z.B. Gruppen) und unterscheiden sich nach dem Dienstleistungslevel.

3.4. Finanzielle Nachhaltigkeit

Finanzielle Nachhaltigkeit ist für Schutzgebiete ein wichtiges Thema, denn sie ist wesentlich für ein langfristiges, nachhaltiges und effektives Management. Die finanzielle Nachhaltigkeit wird über die Menge, Qualität, Form, das Timing, die Dauer sowie die Quelle der Finanzmittel bestimmt.[113] Sie wird für Schutzgebiete folgendermaßen definiert: Es ist die Fähigkeit der Sicherung von ausreichenden, stabilen und langfristigen Finanzressourcen und deren Allokation in einem angebrachten Zeitraum und in entsprechender Form, um die gesamten Kosten der Schutzgebiete zu decken und zu gewährleisten, dass diese effektiv und effizient hinsichtlich des Naturschutzes und anderer Ziele geleitet werden.[114]

Auch für den Nationalpark Gesäuse ist eine finanzielle Nachhaltigkeit erstrebenswert. Im Folgenden wird erläutert, wie diese erlangt werden kann.

[112] Vgl. Walsh (1986), o.S. zit. nach Brown (2001), S. 50.
[113] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 16.
[114] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 15.

a) Bildung und Sicherung eines diversifizierten und stabilen Finanzierungsportfolios[115]

Wie sieht die Diversifikation der Finanzressourcen aus? Die meisten Schutzgebiete erhalten den Großteil ihres Budgets von der Regierung und Schutzgebiete in Entwicklungsländern finanzieren sich hauptsächlich aus Spenden aus dem Ausland. Manche Schutzgebiete haben die Möglichkeit ihr Budget durch Einnahmen aus dem Tourismus aufzustocken. Auch dem Nationalpark Gesäuse, dessen Basisbudget zu jeweils 50 % vom Land Steiermark und vom Staat finanziert wird, steht diese Möglichkeit der Diversifizierung offen.
Sich nur auf ein oder zwei Finanzierungsquellen zu stützen ist hoch riskant, da Schutzgebiete bei der Budgetvergabe der Regierung und auch bei Spendern mit anderen Nachfragern konkurrieren müssen und bei Geldvergabe-Entscheidungen nicht immer höchste Priorität erlangen. Auch zusätzliche Tourismuseinnahmen können unsicher sein oder fluktuieren. Daher ist es sinnvoll, unterschiedliche Finanzierungsquellen zu kombinieren und somit eine langfristige, stabile Finanzierung zu erreichen.

b) Verbesserung der finanziellen Verwaltung, Effektivität und Effizienz[116]

Es soll sichergestellt sein, dass die Finanzmittel in einer Weise zur Verfügung gestellt und verwendet werden, dass der finanzielle Bedarf der Schutzgebiete gedeckt ist und Naturschutzziele erreicht werden können.
Oftmals werden Finanzmittel nicht zu dem Zeitpunkt aufgebracht, zu welchem die Kosten entstehen oder der Finanzbedarf gegeben ist. Finanzielle Nachhaltigkeit erfordert daher eine Finanzierung innerhalb eines angemessenen Zeitraums, welche so verwaltet und vergeben wird, dass langfristige Naturschutzziele unterstützt werden.
Ein weiteres Problem ist, dass viele Schutzgebiete ihre zusätzlichen Einnahmen nicht individuell behalten dürfen und daher keinerlei Finanzreserven haben. Wenn die Einnahmen nicht einbehalten werden dürfen und die Höhe der Budgetvergabe nicht an Einnahmen gebunden sind, so gibt es für Manager von Schutzgebieten wenig Anreize, mehr Einnahmen zu generieren. Die finanzielle Nachhaltigkeit kann durch eine finanzielle Autonomie der Schutzgebiete verbessert werden, indem zum Beispiel Einnahmen einbehalten werden dürfen.
Eine Herausforderung für Schutzgebietsfinanzierung ist der effiziente Gebrauch der Finanzmittel. Man muss davon ausgehen, dass das Budget für Schutzgebiete immer knapp sein wird und daher ist es erforderlich, die zur Verfügung gestellten Gelder effizient zu nutzen. Durch die Einführung zusätzlicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente kann die effiziente Verwendung der Finanzmittel weiter unterstützt werden.

[115] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 17.
[116] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 18.

c) Umfassende Betrachtung von Kosten und Nutzen[117]

Der Fokus der bisherigen Finanzierung beläuft sich hauptsächlich auf die Betriebs- und Verwaltungskosten. Allerdings entstehen nicht nur für das Schutzgebiet selbst Kosten, sondern auch durch den Schutzstatus Opportunitätskosten für andere, z.B. durch das Verbot der Ressourcennutzung oder der Vorschreibung einer Alternativnutzung. Auch diese Kosten müssen gedeckt werden, indem jene entschädigt werden, bei denen Opportunitätskosten entstehen.
Für unterschiedliche Stakeholdergruppen auf lokaler oder nationaler Ebene entsteht aber auch ein Nutzen durch das Schutzgebiet, z.B. durch mehr Tourismus. Jene, die also vom Schutzgebiet profitieren, sollen daher einen fairen Beitrag zur Erhaltung des Schutzgebietes leisten.

d) Einen finanziellen und ökonomischen Rahmen kreieren[118]

Es gibt viele externe Faktoren, welche die finanzielle Situation und Finanzierungsmöglichkeiten von Schutzgebieten beeinflussen: der Markt, die Preise, die Politik und institutionelle Bedingungen des Wirtschaftssektors.
Öffentliche Förderungen für z.B. die Land- und Forstwirtschaft implizieren in vielen Ländern, dass die Zerstörung der Umwelt oder die Verarmung der Biodiversität durch Ressourcenausbeutung profitabler ist als deren Schutz.
Weiters werden viele Produkte und Dienstleistungen von Schutzgebieten durch den Markt unterbewertet oder erhalten gar keinen Wert. Dadurch entstehen wenig Anreize, in Schutzgebiete zu investieren.
Für eine finanzielle Nachhaltigkeit müssen diese Unausgeglichenheiten von Markt und Politik beseitigt werden, damit diese nicht mehr als Finanzierungshindernis für Schutzgebiete wirken.

e) Ausbau der Kompetenzen zur Nutzung von Finanzinstrumenten und Finanzmechanismen[119]

Manager von Schutzgebieten müssen, wie Manager im privaten Sektor auch, Finanzangelegenheiten und -instrumente verstehen. Dazu benötigen Manager Informationen über Kosten, Cashflows, Investmentstrategien und potentielle Finanzierungsquellen.
Ein wichtiges Instrument für Schutzgebietsmanager ist die Entwicklung eines Business- und Finanzplans. Dieser unterscheidet sich von der üblichen Budgetierung und Kostenrechnung dadurch, dass nicht nur aufgedeckt wird, wieviel Geld für unterschiedliche Aktivitäten benö-

[117] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 18−21.
[118] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 22.
[119] Vgl. Emerton et al. (2006), S. 23−24.

tigt wird, sondern auch Finanzierungsquellen für den kurz-, mittel- und langfristigen Bedarf identifiziert werden. Weiters kann ein Businessplan auch eine wichtige Kommunikationsgrundlage bieten, da er den Finanzierungsbedarf gegenüber Regierungsbehörden oder Spendern kenntlich macht, den Umsetzungsplan gegenüber Mitarbeitern darlegt und die Kompetenzen des Managements aufzeigt, was wiederum zu einer erleichterten Geldbeschaffung führen kann.[120]

3.5. Finanzplan für Schutzgebiete

Die Erstellung eines Finanzplans ist ein wichtiges Instrument zur Erreichung finanzieller Nachhaltigkeit[121] und wird im Folgenden näher erläutert:

Ein Finanzplan ist ein wirtschaftlich orientiertes Managementinstrument zur Evaluierung der finanziellen Lage, er stellt Informationen über den aktuellen oder zukünftigen Finanzierungsbedarf zur Verfügung und definiert die zur Verfügung stehenden Optionen zur Kapitalallokation aus dem öffentlichen und privaten Sektor.[122]
Ein Finanzplan für Schutzgebiete, auf betriebswirtschaftlichen Grundlagen basierend, führt zu einem operationaleren, marktbasierten Model, welches die finanzielle Autonomie fördert, den realistischen Finanzbedarf aufdeckt, die Diversifikation von Finanzierungsquellen erhöht, sich auf die Selbsterwirtschaftung von Einnahmen konzentriert, die Kostenreduktion fokussiert und zu einer strategischen Ressourcenallokation führt.[123]

Die Finanzplanung läuft nach den folgenden Prozessen ab:[124]

a) Berechnung des Finanzbedarfs, der Einnahmen, Ausgaben und der Finanzierungslücke
b) Auswahl und Durchführbarkeitsbeurteilung unterschiedlicher Finanzierungsmechanismen und Kostenreduktionsstrategien
c) Formulierung eines Finanzplans, welcher durch betriebswirtschaftliche Grundlagen und einem Businessplan unterstützt wird

[120] Vgl. Financing Protected Areas Task Force of the WCPA of IUCN (2000), S. 23.
[121] Vgl. Financing Protected Areas Task Force of the WCPA of IUCN (2000), S. 23.
[122] Vgl. Flores et al. (2007), S. 47.
[123] Vgl. Flores et al. (2007), S. 48.
[124] Vgl. Flores et al. (2007), S. 49.

Folgende betriebswirtschaftliche Grundlagen kommen bei der Finanzplanung von Schutzgebieten zum Einsatz:[125]

- Realitätsgetreue Erfassung von Kosten, Mittelbedarf und Finanzierungslücken durch die angewendeten Accountingmethoden
- Beurteilung von Angebot und Nachfrage
- Effiziente Arbeitsweise sichern, indem die Ressourcen so gut wie möglich verwendet werden. Dies beinhaltet die Einhaltung von Anforderungen, Kostenreduktion ohne Qualitätsverlust, Verbesserung der Prozesse, Qualitätskontrollinitiativen und Anreizschaffung zur Performanceverbesserung
- Anwendung politischer Investitionsstrategien
- Innovationen sowohl im kulturellen als auch im finanziellen Sinne in Betracht ziehen: Prozesse und Technologien durch Innovationen verbessern und effizienter machen, innovative Angebote für Besucher, innovative Finanzierungsmechanismen etc.
- Diversifikation: Inanspruchnahme mehrer unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um das Fluktuations- oder Ausfallrisiko zu minimieren
- Transparenz und Verantwortlichkeit: Beides ist wesentlich für eine gute Führung eines Schutzgebietes, vor allem hinsichtlich des Finanzmanagements

Die Komponenten eines Schutzgebiet-Finanzplans sind:

- Hintergrundinformationen zum Schutzgebiet
- Finanzielle Informationen
- Ziele
- Finanzbedarf und Finanzierungslücke
- Investmentprioritäten
- Marktanalyse
- Finanzierungsmechanismen
- Ökonomische Beeinflussung
- Umsetzungsplan

Um den Fortschritt von Schutzgebieten hin zu einer nachhaltigen Finanzierung messen zu können, hat Bovarnick (2010) eine Scorecard entwickelt. Mit der Scorecard können sowohl das Finanzierungsangebot als auch der Finanzierungsbedarf evaluiert werden: Zuerst erfolgt

[125] Vgl. Flores et al. (2007), S. 49−50.

eine Analyse des Finanzierungssystems von Schutzgebieten und danach eine Anaylse der strukturellen Basis zur Verbesserung der langfristigen Finanzierung.[126]

Der Nationalpark Gesäuse erstellt alle fünf Jahre einen Finanzplan. Hierfür ist eine detaillierte Erfassung des Budgetbedarfs sehr hilfreich.

[126] Vgl. Bovarnick (2010), S. 4.

4. Controlling in Nonprofit-Organisationen

4.1. Definition Controlling

Eine einheitliche Definition von Controlling gibt es bis heute nicht. Die Festlegung einer Controllingdefiniton kann nur im Rahmern der ausgewählten Controllingkonzeption erfolgen. In der deutschsprachigen Literatur haben sich unterschiedliche Controllingkonzeptionen entwickelt: Frühere Konzeptionen verstanden unter Controlling eine Informationsversorgungs-funktion − eine Unterstüztung der Unternehmenssteuerung durch Beschaffung, Aufbereitung und Koordination von Informationen. Eine weitere Controllingkonzeption sah die Hauptaufgabe des Controllings in der erfolgszielbezogenen Steuerung des Unternehmens − dies ist die planungs- und kontrollorientierte Controllingkonzeption. Eine dritte Controllingskonzeption wies dem Controlling eine Koordinationsfunktion zwischen Teilsystemen der Unternehmensführung zu.[127]

Die modernste Sichtweise stellt der Ansatz des Controllings als Rationalitätssicherung der Führung dar: Die Führung wird von ökonomisch denkenden Personen vollzogen, die eigenständige Ziele verfolgen und die dazu benötigten kognitiven Fähigkeiten besitzten. Diese Fähigkeiten sind individuell begrenzt, wodurch Rationalitätsdefizite entstehen können. Ziel ist es jedoch so zu handeln, dass die Führungshandlungen den antizipierten Zweck-Mittel-Beziehungen entsprechen. Das Controlling hat somit die Aufgabe, Rationalitätsdefizite zu erkennen und zu vermindern bzw. zu beseitigen.[128]

Controlling umfasst Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsaufgaben.[129] Controllingziel ist es, die Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Führung zu sichern und zu erhalten, damit die Unternehmensziele erreicht werden können. Das Controllingsystem umfasst die Aufgaben (strategische/operative, systembildende/systemkoppelnde, Informationsversorgungs-/Planungs-Kontroll-Aufgaben), die Organisation (Struktur- und Prozessaspekte) und die Instrumente (Methoden, Techniken, Hilfsmittel etc.) des Controllings. Die definierten Controllingziele und das Controllingsystem werden in einem Controllingkonzept zusammengefasst.[130]

Zusammenfassend definiert Horváth (1994) Controlling als "ein Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd

[127] Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 19−26.
[128] Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 19−26.
[129] Vgl. Weber/Schäffer (2011), S. 19−26.
[130] Vgl. Horváth (1994), S. 143−144.

koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen."[131]

4.2. Aktueller Stand des Controllings in Nonprofit-Organisationen

Veränderungen − zum Beispiel der gesetzlichen Rahmenbedingungen − werden zunehmend schneller und führen auch zu dynamischen Entwicklungen im Umfeld von NPOs. Somit steigt auch die Führungskomplexität und dadurch der Bedarf an strategischem und operativem Controlling.[132] Zusätzlich besteht eine Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand, welche zu einem Wettbewerbskampf um die finanziellen Mittel führt. Das Controlling erhält daher eine immer stärkere Bedeutung als Grundlage der Planung, da diese Ressourcenknappheit ein Hervorheben der eigenen Leistung gegenüber der Wettbewerber erfordert.[133]

Im Bereich der Nonprofit-Organisationen ist jedoch wichtig, nicht nur die bestehenden Konzepte und Instrumente aus der Praxisliteratur zu übernehmen, sondern diese auf die Besonderheiten von NPOs anzupassen. Ein Controllingsystem ist daher nicht vom Profit- auf den Nonprofit-Bereich ohne Anpassungen übertragbar.[134] Für NPOs eigenen sich oft Anpassungen aus dem Dienstleistungsbereich, da man Nonprofit-Leistungen als Dienstleistung charakterisieren kann. Das Controlling erstreckt sich auf Potenziale, Prozesse und Ergebnisse, wobei die Ergebnisse meist immateriell sind und daher eine objektive Bewertung schwierig ist. Der Erfolg einer NPO wird nicht anhand monetärer Größen gemessen, sondern es steht die Erfüllung der Aufgaben im Vordergrund. Allerdings können ohne einer gewissen Wirtschaftlichkeit der Arbeit die Aufgaben nicht erfüllt werden.[135]

Das Controlling in NPOs lässt sich in ein Beschaffungs-, Absatz- und Personalcontrolling untergliedern. Beim Beschaffungscontrolling ist die Abhängigkeit von öffentlichen Geldern zu berücksichtigen, denn dadurch entstehen externe Anforderungen an das Controlling (z.B. Nachweis von Leistungserbringung als Basis für zukünftige Förderungen). Beim Absatzcontrolling besteht die Schwierigkeit darin, den Nutzen der erbrachten Leistung zu quantifizieren. Das Personalcontrolling ist erforderlich, da eine hohe Fachlichkeit der Mitarbeiter gefordert wird. Die Besonderheit besteht darin, dass es sowohl hauptamtliche als auch ehrenamtliche

[131] Horváth (1994), S. 144.
[132] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 213−214.
[133] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 227.
[134] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 213−220.
[135] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 220−222.

Mitarbeiter geben kann und deren Tätigkeiten und Anreizsysteme individuell zu prüfen und zu steuern sind.[136]

Das strategische Controlling übernimmt die strategische Überwachung und die Prämissenkontrolle. Bei der strategischen Überwachung werden interne und externe Entwicklungstendenzen der Organisation überprüft, um auf Veränderungen rechtzeitig reagieren zu können. Bei NPOs steht hierbei die langfristige Existenzsicherung der Organisation bzw. die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Im Gegensatz zu Unternehmen im Profit-Bereich, wo die Rentabilitäts- und Liquiditätssicherung das primäre Ziel sind. Die Prämissenkontrolle hat die Aufgabe zu überprüfen, ob die verfolgte Strategie überhaupt nocht zweckmäßig ist.
Die strategische Durchführungskontrolle zählt zum operativen Controlling und hilft dabei Abweichungen zwischen Ziel und Ergebnis sichtbar zu machen und daraufhin Korrekturmaßnahmen einzuleiten.[137]

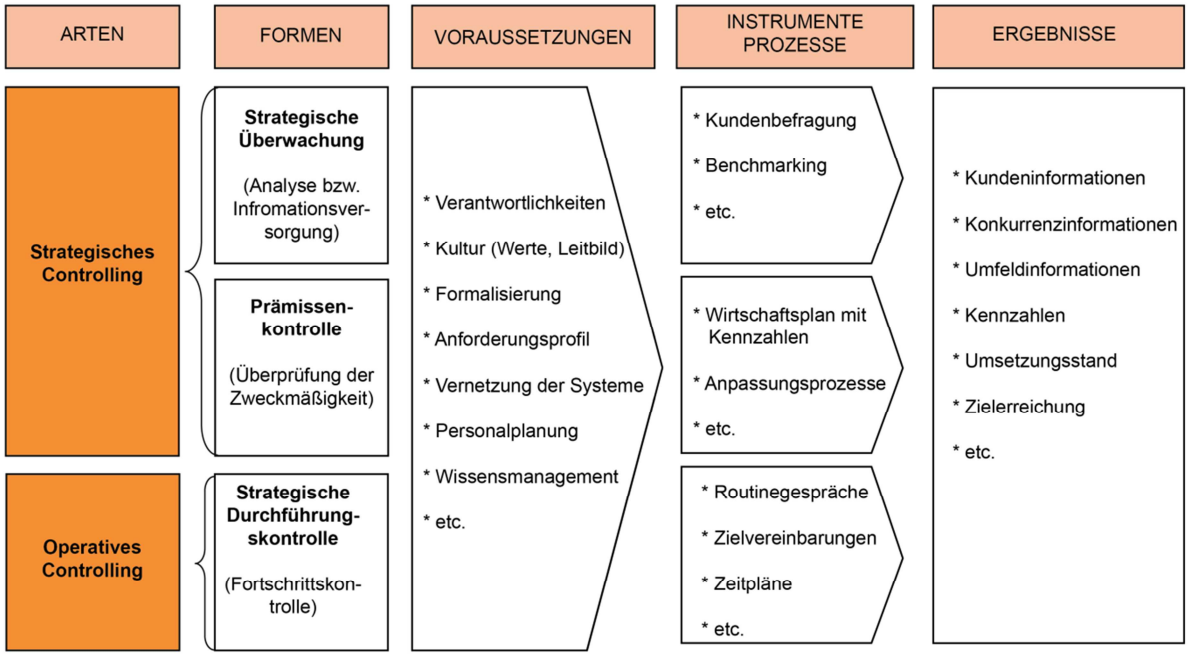


Abb. 6: Controlling in NPO[138]

Je nach Organisationsgröße und -struktur sollten die einsetzbaren Instrumente selektiv ausgewählt werden, damit messbare Ergebnisse geliefert werden. Allerdings wäre auf Grund der Komplexität der Austauschbeziehungen ein umfassendes und systematisches Controllingsystem notwendig.[139]

[136] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 220−222.
[137] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 222−227.
[138] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 224.
[139] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 227.

Die Einführung eines ganzheitlichen Controllingsystems stellt für viele NPOs eine Herausforderung dar. Obwohl dies zu einer zunehmenden Professionalisierung der Aufgabenerfüllung und einer höheren Wirtschaftlichkeit führen würde, was widerum der Existenzsicherung der Organisation dient.[140]

Transparenzbedarf

Der Bedarf an Transparenz speziell in NPOs − und damit verbunden, die Einführung von Controllingsystemen − ist groß und wird durch die folgenden Punkte begründet:[141]

- hoher staatlicher Finanzierungsanteil
- gesellschaftliche Anerkennung
- Zuerkennung von Förderungswürdigkeit
- gewährter Status der Gemeinnützigkeit

Die Transparenz hat für NPOs eine besondere Relevanz, da diese einer bedarfswirtschaftlichen Arbeitsweise nachgehen und die Finanzierung hauptsächlich aus Mitteln der öffentlichen Hand bzw. aus Spendengeldern besteht.[142] Von NPOs wird zunehmend mehr Transparenz gefordert. Nicht nur von Fördergebern, sondern auch von Spendern und der allgemeinen Öffentlichkeit.[143] Da die Kunden von NPOs ihre Wertschätzung nicht über den Preis einer erhaltenen Leistung bzw. eines Produktes ausdrücken können, fehlt ein Indikator zur Beurteilung der Nachfragegerechtigkeit des Angebots. Transparenz ist für die Mittelgeber und die breite Öffentlichkeit wichtig, da sie bei der Einschätzung hilft, in welcher Form die Aufgaben wahrgenommen werden und ob diese den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht werden.[144] Mit dieser Forderung gewinnt eine eindeutige strategische Positionierung immer mehr an Bedeutung. Es muss klar sein, wofür die Organisation steht. Dies hilft im Wettbewerb um finanzielle Mittel und ist Fundament für das Streben nach Wirkungserzielung. Somit ist ein vorausschauendes, präventives Handeln unverzichtbar. Controlling gewinnt zunehmend an Bedeutung, da es die Basis für Erfolgsnachweise ist. Das Controlling soll nicht nur mehr Transparenz im Bereich der Mittelverwendung erbringen, sondern auch das Erreichen von festgelegten Wirkungszielen nachweisen. Dies stellt eine wesentliche neue Aufgabe des Controllings dar.[145] Transparenz ist auch die wesentliche Bestimmungsgröße der Kosteneffizienz, der Effektivität und der Kostenwirtschaftlichkeit einer Organisation.[146]

[140] Vgl. Bruhn/Stumpf (2008), S. 228.
[141] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.
[142] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.
[143] Vgl. Horak/Baumüller (2008), S. 522−523.
[144] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.
[145] Vgl. Horak/Baumüller (2008), S. 522−523.
[146] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.

NPOs sollen nachweisen, dass sie den Aufgaben gerecht werden, staatliche Förderung verdienen und die Gelder zweckentsprechend verwenden.[147]

4.3. Beispiele von Controlling in Nonprofit-Organisationen

Im Folgenden wird Controlling in Nonprofit-Organisationen an Hand zweier Praxis-Beispiele veranschaulicht. Es wird erleutert, wie Controlling in der öffentlichen Verwaltung und in Museen eingeführt wurde.

4.3.1. Controlling in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung lässt sich mit NPOs sehr gut vergleichen, da sie hinsichtlich ihrer Charakterisierung sehr viele Gemeinsamkeiten aufweisen: Ebenso wie bei NPOs sind die Ziele in der öffentlichen Verwaltung sehr komplex und meist nicht monetärer Natur. Bei den angebotenen Produkten handelt es sich zum Beispiel um öffentliche Güter, welche Abnehmer auf nicht traditionellen Märkten finden. Klassische Führungselemente wie monetäre Belohnung fehlen.

Im Jahr 1990 erklärte die Bundesregierung Österreichs eine Einführung von Controlling in allen Ressorts als wesentliches Ziel. Auch in der öffentlichen Verwaltung wurden somit Controllinginstrumente eingeführt. Die ersten Instrumente im strategischen Controlling setzten sich aus dem Leitbild, dem Zielfindungsprozess und einer Leistungs-/Programmplanung zusammen. Eine Kosten- und Leistungsrechnung, ein Kennzahlensystem sowie Leistungsstatistiken und eine outputorientierte Budgetierung umfassten das operative Controlling. Doch in der öffentlichen Verwaltung sind diese Controllingsysteme nur für mittel- bis langfristige Entscheidungen einsetzbar.[148]

Es wurde das "Neue Steuerungsmodell" (NSM) entwickelt. Das Ziel des NSM ist eine marktgesteuerte, kundenorientierte öffentliche Dienstleistungsproduktion. Dies soll durch eine Dezentralisierung von Fach- und Ressourcenverantwortung und einer outputgesteuerten Verwaltungsführung erreicht werden. Seine Umsetzung findet dies in einer Umgestaltung der Aufbauorganisation in eigenverantwortliche Fachbereiche, der Einführung von Steuerungsinstrumenten in Form von einer Kosten- und Leistungsrechnung und Controllinginstrumenten

[147] Vgl. Theuvsen (2008), S. 37−48.
[148] Vgl. Kradischnig (1995); S. 298−306.

sowie einem klaren Personalmanagement. Effizienz und Effektivität werden somit gesteigert.[149]

Eine Dezentralisierung der Verantwortungsstrukturen führt zu einer verbesserten Ressourcensteuerung − es werden Anreize zu einer wirtschaftlichen und flexiblen Mittelverwendung geschaffen und Zuständigkeitskonflikte vermieden.[150] Die outputorientierte Steuerung beginnt mit der Definition und Beschreibung von Produkten. Es sollen Indikatoren und Kennzahlen ausgewählt werden, mit denen eine Beschreibung der erbrachten Leistung (Menge, Qualität, Zielgruppe, Kosten) möglich ist. Ein wesentlicher Punkt der outputorientierten Steuerung ist die Budgetierung. Sie ermöglicht den dezentralen Verwaltungseinheiten eine flexiblere Mittelverwendung und bietet daher mehr Effizienzpotentiale. Gleichzeitig werden die Verwaltungseinheiten zur Erfüllung bestimmter Ziele und Leistungen verpflichtet. Eine erhöhte Kostentransparenz kann durch eine Kosten- und Leistungsrechnung geschaffen werden: Die einzelnen Produkte stellen die Kostenträger dar, ihnen werden die von ihnen verursachten Kosten und die erbrachten Leistungen präzise zugeordnet. Dies ermöglicht auch eine regelmäßige Kontrolle der Wirtschaftlichkeit.[151]

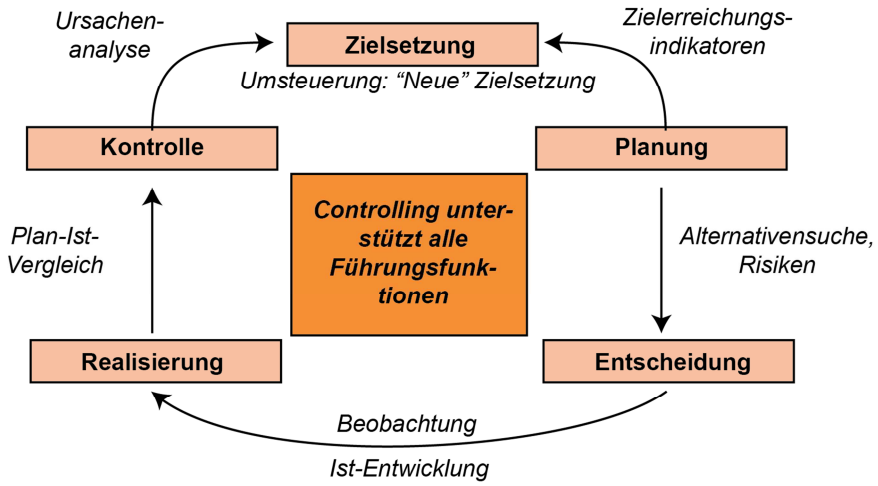


Abb. 7: Verwaltungscontrolling[152]

[149] Vgl. Bogumil et al. (2007), S. 23−26.
[150] Vgl. Bogumil et al. (2007), S. 23−26.
[151] Vgl. Bogumil et al. (2007), S. 23−26.
[152] Vgl. KGSt (10.01.2014), o.S.

4.3.2. Controlling in Museen

Laut ICOM (The Interantional Council of Museums) ist ein Museum folgendermaßen definiert: „Ein Museum ist eine gemeinnützige, auf Dauer angelegte, der Öffentlichkeit zugängliche Einrichtung im Dienste der Gesellschaft und ihrer Entwicklung, die zum Zwecke des Studiums, der Bildung und des Erlebens materielle und immaterielle Zeugnisse von Menschen und ihrer Umwelt beschafft, bewahrt, erforscht, bekannt macht und ausstellt.“[153]

Die Hauptaufgaben eines Museums lassen sich wie folgt zusammenfassen: Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln.[154] Um diese Aufgaben erfüllen zu können, wird eine dauerhafte institutionelle und finanzielle Basis benötigt.[155] Allerdings muss um öffentlichen Finanzmittel gekämpft werden, denn Museen stehen bei der Budgetvergabe in Konkurrenz mit anderen kulturellen Einrichtungen.[156] Aus finanzwirtschaftlicher Sicht wird ein effektiver und effizienter Einsatz der Mittel gefordert. Die Anforderungen an Museen bestehen somit aus einer vorausschauenden Wirtschafts-planung und einem bestehenden Controlling.[157]

In Museen werden zwei Controllingsysteme angewandt: Zum einen findet das Controllingsystem NSM (Neues Steuerungsmodell) in der Praxis seine Anwendung und zum anderen das Controllingsystem welches von Oliver Rump (2001) speziell für den Museumsbereich entwickelt wurde.[158]

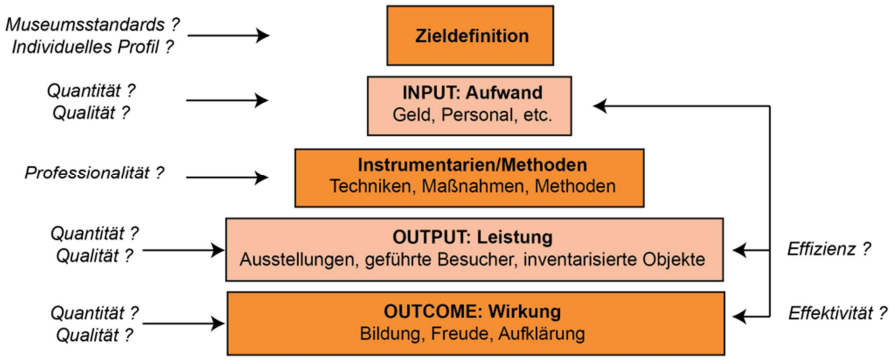


Abb. 8: Controlling im Museumsmanagement nach Rump (2000)[159]

[153] Deutscher Museumsverbund e.V./ICOM−Deutschland (Hrsg.) (2006), S. 6.
[154] Vgl. Deutscher Museumsverbund e.V./ICOM−Deutschland (Hrsg.) (2006), S. 6.
[155] Vgl. Deutscher Museumsverbund e.V./ICOM−Deutschland (Hrsg.) (2006), S. 7.
[156] Vgl. Deutscher Museumsverbund e.V. (17.12.2013), o.S.
[157] Vgl. Deutscher Museumsverbund e.V./ICOM−Deutschland (Hrsg.) (2006), S. 11.
[158] Vgl. Hirschle (2011), S. 74−103.
[159] Vgl. Rump (2000), S. 10.

Das NSM wurde für die öffentliche Verwaltung in Deutschland entwickelt und von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanangement (KGSt) maßgeblich geprägt.[160] Oliver Rump hat ein Controllingsystem entwickelt, welches auf die spezifischen Bedürfnisse von Museen abgestimmt wurde.[161] Hirschle (2011) hat diese beiden Systeme zusammenfassend betrachtet:[162]

Bei beiden Controllingsystemen wird die geforderte Führungsunterstützung erfüllt, welche durch Planungs-, Kontroll- und Informationsinstrumente wahrgenommen wird. Die Controllingaufgaben werden in eine operative und in eine strategische Ebene geteilt. Bei beiden Systemen liegt der Fokus der Controllinginstrumente auf dem operativen Bereich.[163]

Bei beiden Systemen kommt es zu einer vollständigen Übertragung der Ressourcenverantwortung auf die jeweiligen Fachbereiche. Es gibt somit zwei Budgetierungsebenen: zumeinen das Budget des gesamten Museums und zum anderen die Budgets der einzelnen Bereiche.[164]

Auf strategischer Ebene gibt es Analyseinstrumente für das Umfeld, die Branche und das Museum selbst. Das NSM legt zusätzlich einen besonderen Schwerpunkt auf die Analyse von Konkurrenten, Besuchern und der Qualität. Strategische Planungs- und Kontrollinstrumente sind in beiden Systemen den Anforderungen von Musseen entsprechend unterrepräsentiert.[165]

Bei der Bildung des Zielsystems müssen die Ziele formuliert und deren Prioritäten von der Leitung festgelegt werden. Das Controlling hat die Aufgabe, deren Operationalisierbarkeit und Vollständigkeit zu prüfen und Zielkonflikte aufzudecken. Da es sich bei Museen vorrangig nicht nur um quantitative Ziele, sondern auch um qualitative Ziele handelt, bietet die Balanced Scorecard (BSC) ein optimales Instrument. Jedoch enthält das NSM im Vergleich zum Controllingsystem von Oliver Rump keine museumsspezifischen Anpassungen.

Wurden die Ziele festgelegt, werden passende Kennzahlen und Indikatoren gewählt, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Messbarkeit von Museumszielen ist jedoch nicht einfach und zum Teil mit Problemen verbunden, da qualitative Ziele nur schwer

[160] Vgl. Bogumil et al. (2007), S. 23.
[161] Vgl. Hirschle (2011), S. 74.
[162] Vgl. Hirschle (2011), S. 74−103.
[163] Vgl. KGSt (1994), S. 16 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 75, und Rump (2001), S. 331 f. zit. nach Hirschle (2011), S. 88 f.
[164] Vgl. KGSt (1994), S. 27 zit. nach Hirschle (2011), S. 81, und Rump (2001), S. 297 f. zit. nach Hirschle (2011), S. 98 f.
[165] Vgl. KGSt (2000), S. 9 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 76−78, und Rump (2001), S. 270−346 zit. nach Hirschle (2011), S. 90−94.

messbar sind. Im NSM werden die Bereiche, für die Messgrößen ausgewählt werden, sehr grob untergliedert. Beim Controllingsystem nach Oliver Rump werden Kennzahlen und Indikatoren in die Bereiche Fach- und Managementaufgaben unterteilt, welche wiederum eine sehr detaillierte Unterteilung aufweisen. Die Aussagekraft von Indikatoren und Kennzahlen und der durch sie erlangte Erkenntnisgewinn wird durch Kontrollrechnungen gesteigert: Es können Soll-Ist-Vergleiche oder ein Benchmarking mit anderen Museen oder Kultureinrichtungen erstellt werden.[166]

Die Anwendung der Planungs- und Kontrollinstrumente wird nur ermöglicht, wenn die notwendigen Informationen vorhanden sind. Sind diese Informationen vorhanden, müssen sie vom Controlling erhoben und aufbereitet werden.[167] Die Kosten- und Leistungsrechnung ist eines der wichtigsten Informationsversorgungsinstrumente. EDV-Systeme unterstützen den Prozess der Informationsversorung und -übermittlung. Obwohl diese in beiden Controllingsystemen unterschiedlich aufgebaut sind, enthalten beide museumsspezifische Anpassungen.[168] Die Instrumente der Planung, Kontrolle und Information werden durch das Berichtswesen unterstützt.[169]

Die organisatorische Zuordnung des Controllings sieht bei den beiden Controllingsystemen etwas unterschiedlich aus. Im NSM wird das Controlling in ein zentrales Controlling und ein (dezentrales) Fachbereichscontrolling unterteilt. Das zentrale Controlling kann durchaus als Stabstelle der Museumsführung eingegliedert werden. Die Controllingfunktion wird idealerweise von bestehendem Personal übernommen, alternativ von zusätzlichem Personal. Beim Controllingsystem von Oliver Rump wird das Controlling als Stabstelle der Führung eingegliedert. Die Controllingfunktionen sollen von einem eigenen Controller wahrgenommen werden. Für einzelne Bereiche kann aber auch ein Self-Controlling eingeführt werden, d.h. dass die Controllingaufgaben von den Mitarbeitern übernommen werden. Externe Berater unterstützen das Museumscontrolling.[170]

[166] Vgl. KGSt (1994), S. 30−56 zit. nach Hirschle (2011), S. 79−80, und Rump (2001), S. 29−52 und 338 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 95−98.
[167] Vgl. KGSt (1994), S. 51 zit. nach Hirschle (2011), S. 82−86, und Rump (2001), S. 352 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 99−101.
[168] Vgl Hirschle (2011), S. 85−86 und S. 100−101.
[169] Vgl. KGSt (1994), S. 37 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 85, und Rump (2001), S. 354 zit. nach Hirschle (2011), S. 99 f.
[170] Vgl. KGSt (1994), S. 56 ff. zit. nach Hirschle (2011), S. 86−87, und Rump (2001), S. 334 ff. und 392 zit. nach Hirschle (2011), S. 101−102.

4.4. Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Nonprofit-Organisationen

Da die Balanced Scorecard ein wesentliches Controllinginstrument in NPOs darstellt, wird sie in diesem Kapitel näher vorgestellt und Modifizierungsvorschläge für den Einsatz in NPOs genauer betrachtet.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur Messung der Unternehmensleistung, welches von Robert S. Kaplan und David P. Norton (1996) entwickelt wurde.[171] Sie stellt ein alternatives Kennzahlensystem dar, welches sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen beinhaltet. Die Unternehmenssituation wird hierbei aus vier verschiedenen Perspektiven − Finanz-, Kunden-, Prozess-, Lernen-/Entwicklungsperspektive − betrachtet.[172]

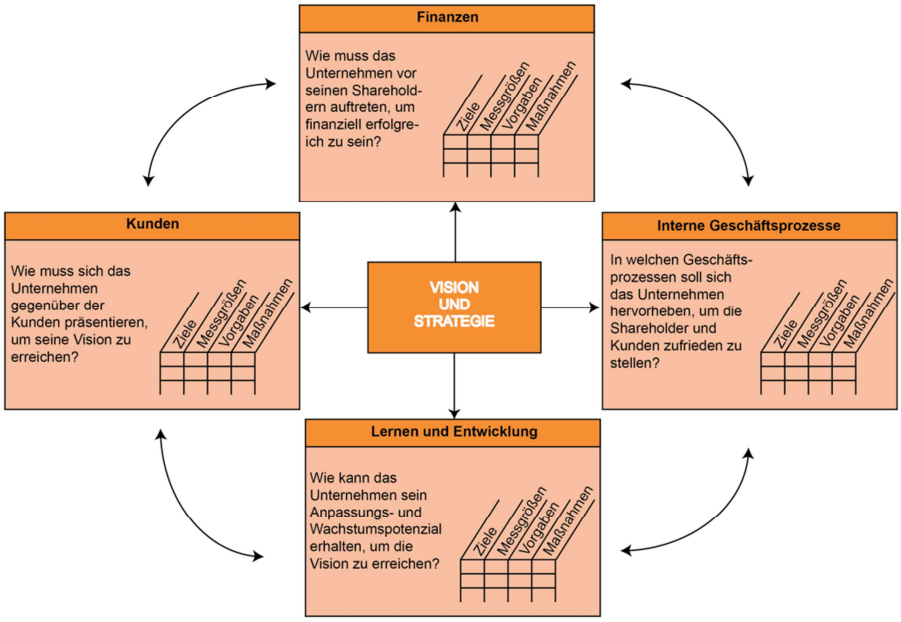


Abb. 9: Die vier Perspektiven der BSC[173]

Für jede Perspektive werden Ziele, Messgrößen (Kennzahlen), Vorgaben und Maßnahmen definiert. Die vier Perspektiven sollten eine Ausgwogenheit zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern sowie qualitativen und quantitativen Messgrößen aufweisen. Im Mittelpunkt der BSC steht die Unternehmensvision und -strategie. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Ziele der unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden.

[171] Vgl. Kaplan/Norton (1996a), o.S.
[172] Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 53−56, S. 64−68.
[173] Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 76.

Das primäre Ziel von Profit-Organisationen ist die Erzielung eines finanziellen Erfolgs, daher steht immer die Finanzperspektive an oberster Stelle. Die Kausalkette sieht daher wie folgt aus: Entwicklung → interne Prozesse → Kunden → Finanzen. Somit müssen alle Ziele und Kennzahlen der BSC mit den Zielen der Finanzperspektive verknüpft werden.[174]

Modifizierte BSC für Nonprofit-Organisationen

Da das primäre Ziel von NPOs nicht die Gewinnerzielung ist, muss die BSC dementsprechend angepasst werden. Hierzu gibt es in der Literatur einige Modifizierungsvorschläge:

Der Vorschlag von Kaplan/Norton (2001) sieht so aus, dass die Mission an die Spitze der BSC-Hierarchie gestellt wird, da das primäre Ziel von NPOs die Erfüllung ihrer Mission ist. Alle anderen festgelegten Ziele orientieren sich an diesem übergeordneten langfristigen Ziel. Eine weitere Anpassung an NPOs und deren nicht-schlüssige Tauschbeziehungen ist die Transformation der Finanzperspektive in eine Geldgeberperspektive, welche auf der gleichen Ebene wie die Kundenperspektive positioniert wird.[175]

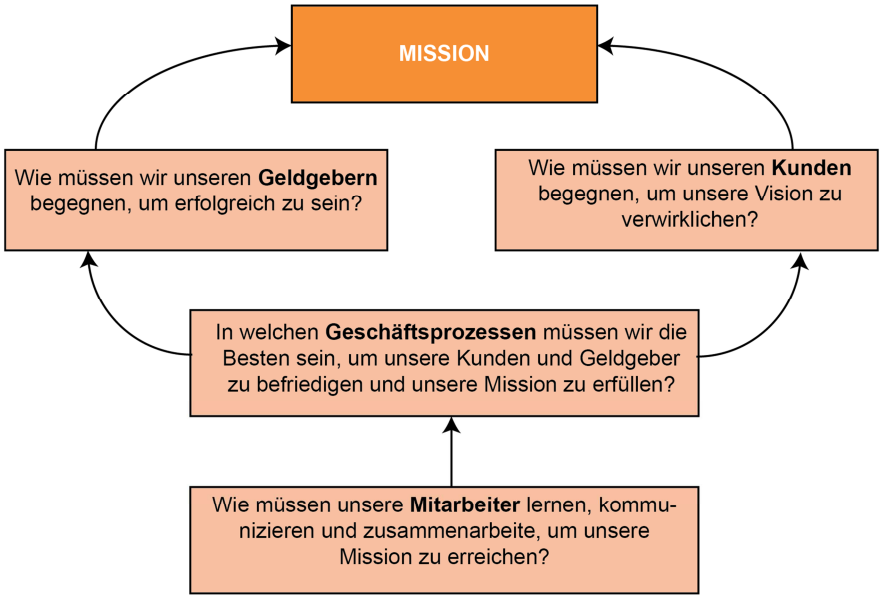


Abb. 10: Modifizierte BSC für NPO nach Kaplan/Norton (2001)[176]

Ein weiterer Modifizierungsvorschlag stammt von Berens/Karlowitsch/Mertens (2000). Auch hier wird die Mission von NPOs an die Spitze der BSC gestellt. Weiters tritt die finanzielle Perspektive in den Hintergrund und es erfolgt eine Erweiterung der Perspektiven um die gesonderte Mitarbeiterperspektive und die Teilung der Kundenperspektive in eine

[174] Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 53−56, S. 64−68.
[175] Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 120−123.
[176] Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 121.

Perspektive der Leistungserbringung und einer Perspektive der Leistungswirkung. Die modifizierte BSC besteht somit aus sechs Perspektiven, die auf drei Ebenen dargestellt werden.[177]

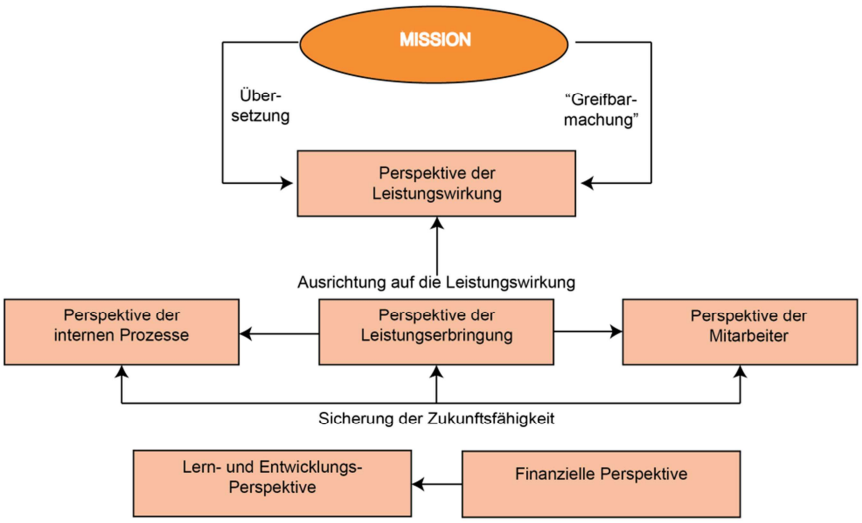


Abb. 11: Modifizierte BSC für NPO nach Berens/Karlowitsch/Mertes (2000)[178]

Auch Zimmerman (2009) bietet einen Lösungsvorschlag für NPOs, allerdings ohne genauere Angaben zum Aufbau der BSC. Er schlägt ebenfalls eine Erweiterung der Perspektiven vor: Ertrag und Finanzierung, Ressourcenallokation (inklusive Budgets), Leistungsempfängerinnen und -empfänger, Bereitsteller von Finanzressourcen und Vorstandsmitglieder, interne Prozesse und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung.[179]

4.5. Controlling im Nationalpark Gesäuse

Das Controlling im Nationalpark Gesäuse besteht aus monatlichen Kostenüberprüfungen, der Erstellung von Jahresplänen und eines Finanzplans.[180] Abweichungsanalysen wurden bisher nicht erstellt und auch keine Kennzahlen berechnet. Das Controlling ist organisatorisch als Stabstelle der Führung eingegliedert und wird von internem Personal übernommen.

Ein erster Schritt in Richtung eines umfassenderen Controllings wird in Teil II dieser Arbeit behandelt. Es werden für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" entwickelte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente erläutert. Dies könnte eine Grundlage für

[177] Vgl. Berens/Karlowitsch/Mertes (2000), S. 26−27.
[178] Vgl. Berens/Karlowitsch/Mertes (2000), S. 27.
[179] Vgl. Zimmerman (2004), S. 5.
[180] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 93.

die Einführung weiterer Controllinginstrumente bzw. eines ganzheitlichen Controllingsystems für den Nationalpark darstellen.

Hinsichtlich eines ganzheitlichen Controllingsystems kann man sich an den angewandten Controllingsystemen in Museen orientieren:

Die für Museen geforderte vollständige Übertragung der Ressourcenverantwortung auf die jeweiligen Fachbereiche ist im Nationalpark Gesäuse bereits gegeben.

Zum jetzigen Zeitpunkt konzentriet sich der Nationalpark Gesäuse nur auf das operative Controlling. Diesbezüglich wäre es sinnvoll, die bereits existierenden Instrumente um zusätzliche Planungs- und Kontrollinstrumente zu erweitern. Diese müssen mit Informationen gefüttert werden, welche großteils aus der Kosten- und Leistungsrechnung entnommen werden können. Die Güte von Planung und Kontrolle ist jedoch von der Qualität und Aufbereitung der Informationen abhängig.

Ein ganzheitliches Controllingsystem beinhaltet jedoch auch die strategische Ebene, für welche Analyseinstrumente für das Umfeld, den Nationalpark selbst etc. implementiert werden müssten.

Bei der Bildung eines Zielsystems muss der Nationalpark seine Ziele definieren und deren Prioritäten festlegen. Da der Nationalpark sowohl quantitative als auch qualitative Ziele verfolgt, bietet die Balanced Scorecard ein ideales Instrument, welches diese über Indikatoren und Kennzahlen messbar bzw. anschaulich macht und den Nationalpark bei der Verwirklichung seiner Ziele unterstützt. Bereits im vorangegangenen Kapitel wurden Anpassungen der BSC an Nonprofit-Organisationen erläutert. Für den Nationalpark Gesäuse bietet sich eine Anlehnung an die modifizierte BSC nach Berens/Karlowitsch/Mertens (2000) an: Hierbei befindet sich die finanzielle Perspektive auf der untersten Ebene und die Mission des Nationalparks an oberster Stelle. Eine BSC für den Nationalpark Gesäuse könnte zum Beispiel wie in Abb. 12 aussehen: Die Wahl der Perspektiven wird hier an den Nationalpark angepasst. Zu oberst steht die Mission des Nationalparks ausgedrückt in der Perspektive der Leistungswirkung. Auf der nächsten Ebene folgen die Perspektive der Leistungserbringung, der Mitarbeiter und Organisation sowie der Öffentlichkeit. Zu unterst befindet sich die Perspektive der finanziellen Ressourcen, welche für eine Zukunftssicherung entscheidend ist.

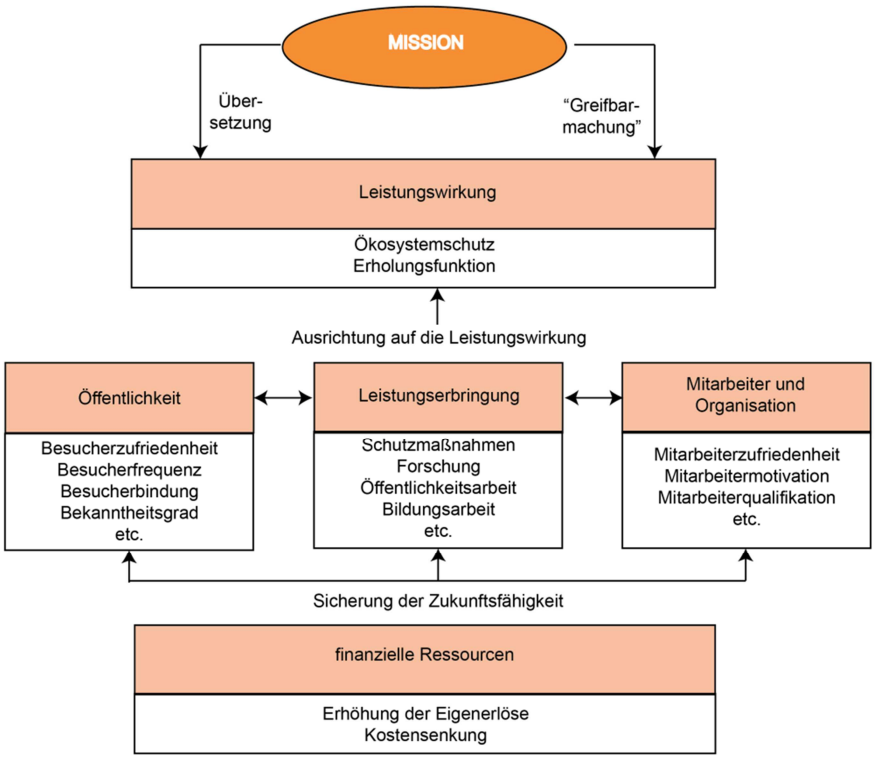


Abb. 12: Modifizierte BSC (Perspektiven und Ziele) für den Nationalpark Gesäuse

Die im Nationalpark bereits als Stabstelle etablierte Controllingstelle kann auch weitere Controllingaufgaben übernehmen. Zusätzlich zu diesem zentralen Controlling ist auch ein dezentrales Fachbereichscontrolling denkbar.

TEIL II: PRAKTISCHE UMSETZUNG VON PLANUNGS-, STEUERUNGS- UND KONTROLLINSTRUMENTEN IM NATIONALPARK GESÄUSE

Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit behandelt die Entwicklung und Implementierung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumenten für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" des Nationalparks Gesäuse. Dies stellt den Anfang hin zu einem umfassenderen Controllingsystem dar. Die entwickelten Instrumente bieten aber sehr wohl Basisinformationen für die Erstellung zukünftiger Finanzpläne oder der Einführung einer Balanced Scorecard.

5. Der Nationalpark Gesäuse

Der Nationalpark (NP) Gesäuse ist der jüngste von sechs Nationalparks in Österreich. Gegründet wurde er im Jahr 2002,[181] die internationale Anerkennung (Kategorie II laut IUCN) folgte am 05. Dezember 2003.

Das Gebiet erstreckt sich über 11.054 ha – somit ist er der drittgrößte Nationalpark Österreichs.[182] Von der Gesamtfläche sind 86 % als Naturzone und die restlichen 14 % als Bewahrungszone ausgewiesen.

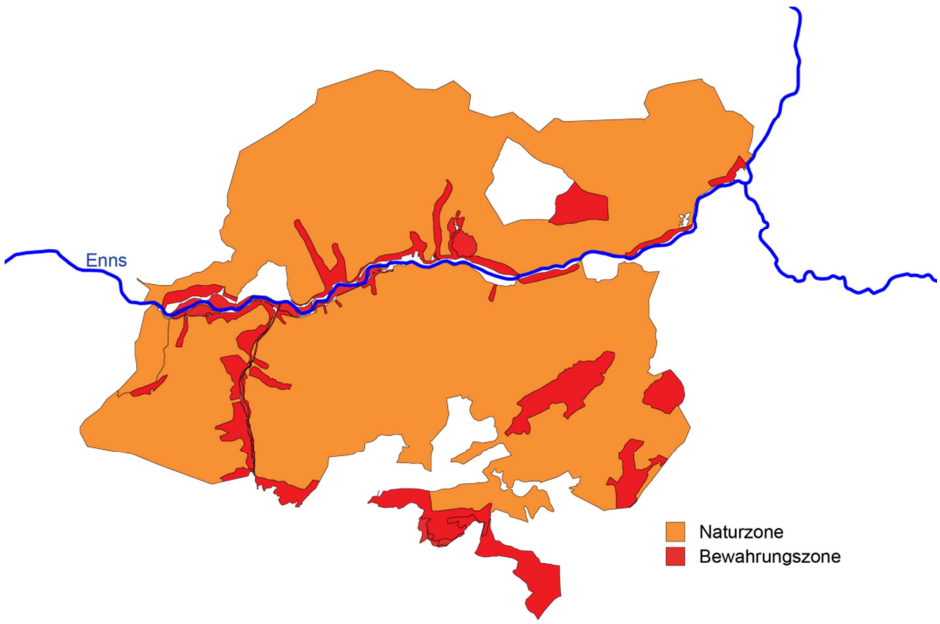


Abb. 13: Gebiet – Nationalpark Gesäuse, © Land Vorarlberg[183]

Der Nationalpark liegt zur Gänze in der Steiermark und umfasst 6 Gemeinden mit den folgenden Anteilen an der Nationalparkfläche: Johnsbach (51,0 %), Weng (30,0 %), Admont (7,0 %), Landl (6,5 %), Hieflau (4,5 %) und St. Gallen (1,0 %).[184]

Die Eigentumsverhältnisse stellen sich so dar, dass der Großteil (99,3 %) den Steiermärkischen Landesforsten gehört und nur 0,2 % privaten Grundeigentümern. Der Rest von 0,5 % stellen öffentliche Gewässer dar.

[181] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (13.01.2014), o.S.
[182] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (13.01.2014), o.S.
[183] Land Vorarlberg (03.03.2014), o.S.
[184] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (13.01.2014), o.S.

5.1. Der Nationalpark und seine Aufgaben

Die Aufgaben des Nationalparks sehen wie folgt aus:[185]

- den Nationalpark errichten, betreiben und entwickeln;
- bei der Erstellung von Nationalparkplänen mitarbeiten, sowie deren Umsetzung und Einhaltung kontrollieren;
- Maßnahmen zum Schutz von Lebensräumen, Pflanzen und Tieren treffen und durchführen;
- Wissenschaftliche Forschungsprojekte koordinieren und beobachten;
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeiten;
- Bildungsarbeit;
- Naturkundliche Führungstätigkeit;
- Nationalparkinteressen vertreten (regional sowie überregional)

Der Nationalpark Gesäuse ist, wie auch die anderen österreichischen Nationalparks, Mitglied des Vereins "Nationalparks Austria" und im Zuge der Vereinsaktivitäten an dem Projekt "Nationalparks Austria Öffentlichkeitsarbeit 2012-2014" beteiligt. Hierbei werden Maßnahmen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Nationalparks Österreich von 2012 bis 2014 umgesetzt, die auf Initiative des BMLFUW (Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft) 2010 für die Dachmarke "Nationalparks Austria" entwickelt wurden.[186]

5.2. Organisation

Gegründet wurde die gemeinnützige Gesellschaft „Nationalpark Gesäuse GmbH“ mit Sitz in Weng bei Admont von Bund und Land. Diese halten jeweils 50 % der Anteile.[187] Die Organisation der GmbH ist in Abb. 14 ersichtlich.

Die Generalversammlung besteht aus vier Mitgliedern, die vom Bund sowie vom Land Steiermark bestellt werden. Die Gesellschaftervertreter erhalten für ihre Tätigkeit keinerlei Entschädigung.[188]

[185] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 11.
[186] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (18.03.2014), o.S.
[187] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 8.
[188] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 9.

Die Geschäftsführung hat seit März 2012 DI Herbert Wölger inne. Neben der Verwaltung (Controlling, Sekretariat) und den Partnerbetrieben gibt es fünf Fachbereiche mit jeweils einem Fachbereichsmanager. Diese Fachbereiche sind organisatorisch abgegrenzt und somit als Profitcenters zu sehen.[189] Diese Arbeit widmet sich dem Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“, welcher unter der Leitung von DI Martin Hartmann steht.

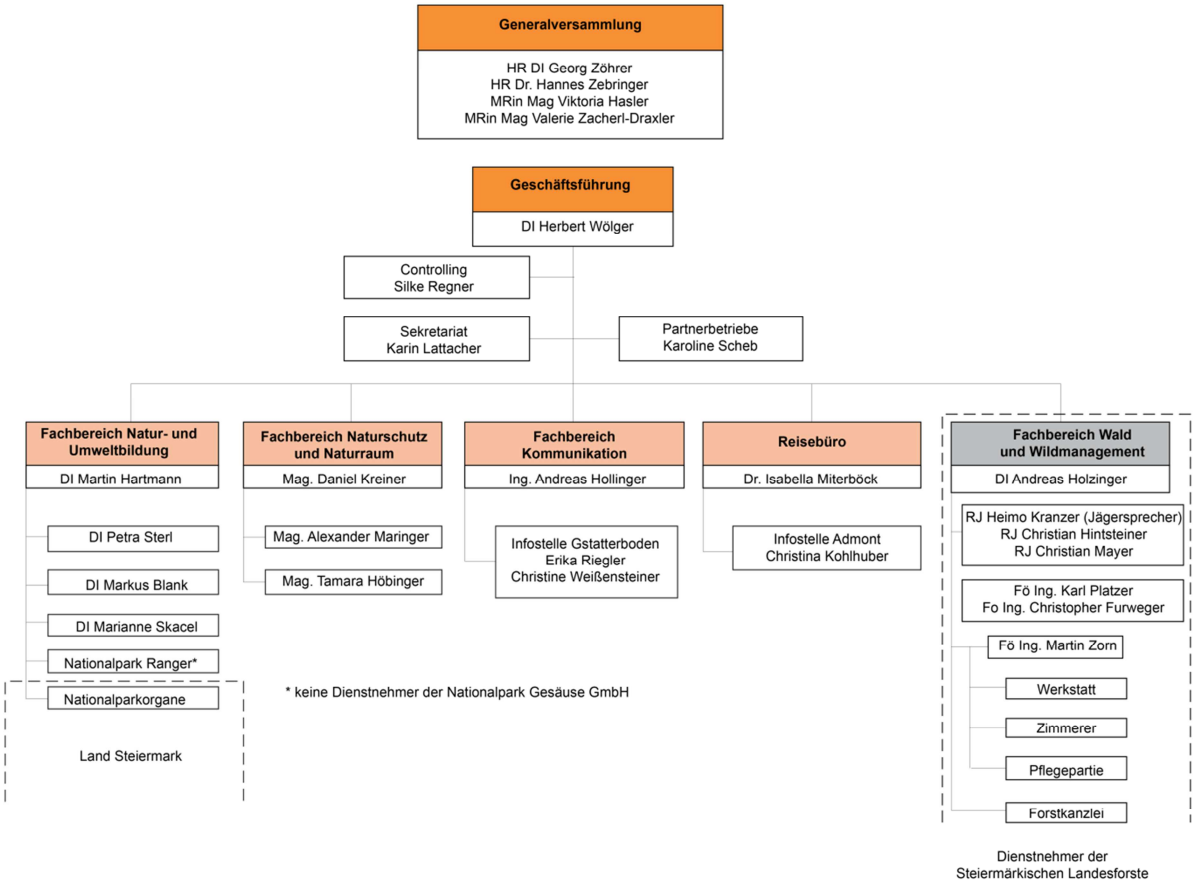


Abb. 14: Organisation des Nationalparks Gesäuse[190]

5.3. Der Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“

Organisation

Der Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ steht unter der Leitung von DI Martin Hartmann. In seiner Tätigkeit unterstützt wird DI Hartmann von DI Petra Sterl, DI Markus Blank, DI Marianne Skacel, zwei Saisonmitarbeiter/innen (Weidendom), Nationalparkrangern und Nationalparkorganen des Landes Steiermark.

[189] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 31, S. 55.
[190] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (13.01.2014), o.S.

Aufgaben

In diesem Bereich werden vor allem die Aufgaben der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Bildungsarbeit und der naturkundlichen Führungstätigkeit erfüllt: Jährlich wird für Besucher ein umfangreiches Veranstaltungsprogramm und für Schüler ein Schulprogramm mit vielfältigen Aktivitäten erstellt. Dies können Fotoworkshops, mehrtägige Wanderungen, botanische oder zoologische Exkursionen und vieles mehr sein.[191] Durch den Bildungsauftrag wird in diesem Bereich keine vollkommene Kostendeckung verlangt.[192] Zusätzlich werden vom Nationalpark Themenwege errichtet und Ausstellungen organisiert. Der Weidendom bietet eine Anlaufstelle, um sich über den Nationalpark und seine Tätigkeiten zu informieren.

Das Veranstaltungsprogramm und das Schulprogramm werden vom Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" in Zusammenarbeit mit Dr. Isabella Mitterböck geplant und über das Reisebüro angeboten. In Bezug auf das Schulprogramm ist eine überwiegende Kostendeckung gefordert – es müssen alle Kosten, bis auf die Betreuungskosten, durch den Preis gedeckt werden. Das Veranstaltungsprogramm hingegen hat keine solche Vorlage und kann hinsichtlich der Kostendeckung schwanken.

5.4. Finanzierung

Der Nationalpark Gesäuse erhält insgesamt höchstens zwei Millionen Euro von Bund und Land pro Jahr, um die Kosten für den laufenden Betrieb zu decken.[193] Zusätzliche Mittel werden über Forschungsprojekte (z.B. LIFE) lukriert.[194]

Die Gesellschafterzuschüsse von zwei Millionen Euro werden auf die Fachbereiche je nach verursachter Verlusthöhe verteilt. Diese Aufteilung ist mit den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und kostenverursachenden Maßnahmen zu begründen, sowie den unterschiedlichen Möglichkeiten der einzelnen Fachbereiche Erlöse zu gewinnen bzw. zusätzliche Förderungen zu erhalten. Grundsätzlich steht jedoch für jeden Fachbereich die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages (z.B. Bildung, Forschung, Erlebbarkeit und Naturschutz) im Vordergrund seiner Tätigkeiten.[195] Dies impliziert, dass die Aktivitäten in diesen Bereichen nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind und dadurch auch kein Anreiz für die Fachbereichsmanager besteht, tatsächlich zusätzliche Gewinne zu erwirtschaften.

[191] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (12.10.2012), S. 1−80.
[192] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 11.
[193] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 12.
[194] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (01.04.2014), o.S.
[195] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 55.

5.5. Budgetierung

Die Budgetierung sieht wie folgt aus: Bei der Budgeterstellung werden die Kostenarten und Erlöse nur grob geplant und verdichtet. Diese werden des Weiteren je Kostenträger und Kostenstelle dargestellt. Die Kosten- und Erlösprognosen basieren auf Erfahrungswerten, Schätzungen und bekanntem Zahlenmaterial der Vergangenheit. Im Jahresbudget werden also keine detaillierten Kosten mit Begründung dargestellt. Erst bei der Umsetzung werden die genauen Kosten je Projekt kalkuliert.[196]
Nach Ablauf des Wirtschaftsjahres liegt der Generalversammlung der Geschäftsbericht, bestehend aus Jahresabschluss und Vollkostenauswertung der aggregierten Istkosten je Fachbereich und Kostenstelle, zur Genehmigung vor. Eine Präsentation des Geschäftsberichts durch den Geschäftsführer und ein Bericht des Wirtschaftsprüfers sind die Grundlagen für die darauf folgende Beschlussfassung über die Entlastung des Geschäftsführers für das vorangegangene Wirtschaftsjahr.[197]

5.6. Die finanziellen Herausforderungen

Der Nationalpark Gesäuse hat einige finanzielle und betriebswirtschaftliche Herausforderungen zu meistern. Diese werden im Folgenden beschrieben und der Bezug zum Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ hergestellt sowie der Zusammenhang zu dieser Arbeit erläutert.

5.6.1. Finanzierung und Finanzplanung

Unsicherheiten bei der Finanzplanung ergeben sich vor allem hinsichtlich der Basisfinanzierung. Der fünfjährige Finanzplan basiert auf der Maximalauszahlung von zwei Millionen Euro pro Jahr. Es besteht jedoch jährlich die Möglichkeit, dass einer der Gesellschafter die Basisfinanzierung reduziert. Geschieht dies, würde in der Regel auch der zweite Gesellschafter mitziehen und die Finanzmittel kürzen. Schwierig vorherzusehen sind auch die zukünftigen Forderungen an das Nationalparkbudget, zum Beispiel könnten sich die jährlichen Pachtzahlungen an die Steiermärkischen Landesforste erhöhen.[198] Wichtig für den Nationalpark wäre die Sicherung einer langfristigen, stabilen und nachhaltigen finanziellen Grundausstattung.[199] Über die Höhe der Basisfinanzierung entscheiden die Gesellschafter (Bund und

[196] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 33.
[197] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 33.
[198] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 84−85.
[199] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 92.

Land). Grundlage für diese Entscheidung bieten der Jahresabschluss und eine Vollkostenauswertung (siehe Kapitel 5.5: Budgetierung).[200]

Eine Kürzung der finanziellen Mittel würde auch den Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ treffen. Die Basis für eine gute Diskussionsgrundlage für Verhandlungen mit den Gesellschaftern stellt eine ausführliche Aufbereitung der Tätigkeiten und der Mittelverwendung des Nationalparks dar. Im Rahmen dieser Arbeit wurden sowohl Instrumente zur betriebswirtschaftlichen Planung und Kalkulation von Kosten und Erlösen als auch einige Controllinginstrumente eingeführt, welche die Transparenz verbessern, Informationen als Diskussionsgrundlage bieten und eine Basis für die Erstellung zukünftiger Finanzpläne sind.

Ohnehin hat der Nationalpark mit einem jährlichen Kaufkraftverlust zu kämpfen, da die Basisfinanzierung und Investitionszuschüsse keiner Preisanpassung unterliegen. Dieser reale Einnahmenausfall muss durch steigende Einnahmen wieder wettgemacht werden.[201] Eine Drittmittelakquisition ist in allen Fachbereichen vorgesehen. Drittmittel können über Projektfinanzierung, Sponsoring, Spenden, Vermarktung lokaler und regionaler Produkte oder über Einnahmen aus dem Tourismus bzw. von Besuchern erwirtschaftet werden.[202] Allerdings kann in manchen Fachbereichen leichter als in anderen eine Kostendeckung bzw. ein Gewinn erwirtschaftet werden.

Hier spielt auch der Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ eine wichtige Rolle, der über Einnahmen aus dem Veranstaltungs- und Schulprogramm dem Kaufkraftverlust entgegen wirken könnte.

5.6.2. Wirtschaftlichkeit und Kostendeckung

Der Nationalpark ist eine gemeinnützige Gesellschaft, daher ist sein Handeln auch nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Durch diese Vorgabe besteht für den Nationalpark kein vermeintlicher Anreiz einer betriebswirtschaftlichen Führung. Dies wird auch vom Landesrechnungshof Steiermark kritisiert. Laut Vereinbarung hat die Gesellschaft aber die Verpflichtung bei der Besorgung der Aufgaben so weit es geht *kostendeckend* zu arbeiten.[203]

Das Schulprogramm wird bereits größtenteils kostendeckend angeboten, das Veranstaltungsprogramm jedoch nicht. Durch die Einführung einer Kosten-Preis-Kalkulation für das Veranstaltungsprogramm kann man über die Regelung verschiedener Kostentreiber den

[200] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 33.
[201] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 84−85.
[202] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 91−92.
[203] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 28.

Grad der Kostendeckung variieren und erhält einen Überblick über die Mittelverwendung. So können Programme mit geringer oder keiner Kostendeckung, die aber einen hohen Nutzen erbringen, trotzdem angeboten werden, wenn bei anderen Programmen auf eine höhere Kostendeckung geachtet wird.

Weiters ist die Geschäftsführung nur an den finanziellen Rahmen des genehmigten Jahresplanes und der Projekte gebunden. Für die tatsächliche unterjährige Verwendung des Budgets bestehen keinerlei Vorgaben und somit liegt diese im Ermessen der Geschäftsführung. Dieser Ermessensspielraum bietet jedoch keine Anreizwirkung für eine angemessene Durchführung der einzelnen Projekte.[204] Für die Fachbereichsmanager entstehen keine Anreize, die Kosten möglichst gering zu halten.[205]

Bei einem Vergleich der Gewinn- und Verlustrechnung der Jahre 2003 bis 2008 wurde ersichtlich, dass einige Aufwendungen gestiegen sind, dies jedoch nicht nachvollziehbar ist. Daher empfiehlt der Landesrechnungshof Steiermark eine verstärkte Überprüfung der Aufwendungen auf Einsparungen.[206]

Die detaillierte Darstellung der Kostenträger mit der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten zu den einzelnen Kostenarten bietet einen besseren Überblick über die Mittelverwendung im Fachbereich "Natur- und Umweltbildung".

5.6.3. Kostenkontrolle

Controllinginstrumente, abgesehen von jenen für ein laufendes Monitoring (monatliche Kostenüberprüfung) und zur Erstellung von Finanz- und Jahresplänen, werden nicht eingesetzt.[207] Da die Generalversammlung keinen Vergleich der budgetierten Kosten mit den tatsächlichen Kosten einfordert, wird diese Gegenüberstellung auch nicht vorgenommen.[208]

Für eine bessere Kostenkontrolle und Ursachenanalyse von Abweichungen der geplanten von den tatsächlichen Kosten wurden Controllinginstrumente etabliert. Dadurch wird auch die Transparenz erhöht.

[204] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 34.
[205] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 55.
[206] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 65.
[207] Vgl. ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH (2008), S. 93.
[208] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 33.

„Dem Internen Kontrollsystem ist höchstes Augenmerk zu schenken, damit die Grenzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nicht überschritten werden."[209]

[209] Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 34.

6. Prozess der Entwicklung und Implementierung einer Software für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung"

Der Anstoß zur Auseinandersetzung mit Planungs- und Steuerungsinstrumenten kam von Silke Regner, die für die Buchhaltung und Bilanzierung sowie das Controlling zuständig ist. Auslöser hierfür war die anstehende Planung für das nächste Veranstaltungsprogramm − dieses wird immer umfassender, und es bestand der Wunsch nach einem Planungs- und Steuerungsinstrument, welches die Budgetvergabe bzw. die Preisgestaltung der einzelnen Programme übersichtlicher und in Zahlen greifbar macht.

Die Entwicklung solcher Instrumente erfolgte in Zusammenarbeit mit DI Martin Hartmann (Fachbereichsleiter) und DI Petra Sterl aus dem Fachbereich "Natur- und Umweltbildung", Silke Regner aus dem Controlling, Dr. Isabella Mitterböck aus dem Reisebüro und dem Geschäftsführer DI Herbert Wölger im Rahmen mehrerer Meetings.

Um aus der Planung des Veranstaltungsprogramms einen Lerneffekt zu erzielen, wurden auch Kontrollinstrumente entwickelt. Um auch einen Lerneffekt über mehrere Jahre zu erhalten, müssen die Daten gespeichert werden − hierfür wurde die Software in Form einer Datenbank aufgebaut.

In der weiteren Arbeit wird das entwickelte Tool als "Software" bezeichnet.

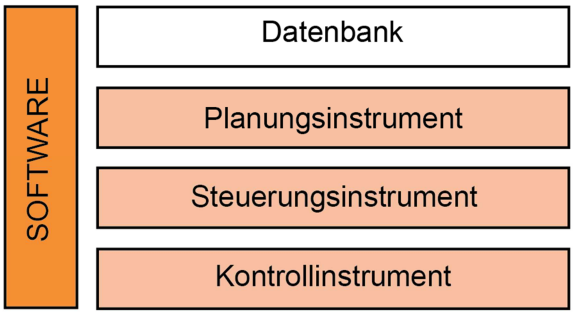


Abb. 15: Aufbau der Software

Das erste Meeting fand im September 2012 statt. Silke Regner (Controlling) erläuterte den Prozess der Entwicklung des Veranstaltungsprogramms und gab einen Einblick in die Kostenrechnung. Es wurden die Kostenarten definiert und nochmals das Arbeitsziel festgelegt.
Die erste Version der Software wurde eigenständig erarbeitet und im August 2013 dem Nationalpark Gesäuse präsentiert. Teilnehmer bei diesem Meeting waren: DI Herbert Wölger, DI Martin Hartmann, DI Petra Sterl und Dr. Isabella Mitterböck. Es wurden folgende Änderungswünsche besprochen: Mehr Möglichkeiten zur Flexibilität hinsichtlich Kostenartenfestlegung, die Planung der Programme mit der Planung von Marketing und Organisation zu verbinden und im Bereich Controlling die Kennzahlen um eine Teilnehmerstatistik für den Verein "Nationalparks Austria" zu erweitern.
Die zweite Version der Software wurde im Oktober 2013 präsentiert. Die weitere Betreuung der Software erfolgte bis zum März 2014 über Telefongespräche und Email-Verkehr.

6.1. Gundlageninformationen

Grundlegende Informationen für die Entwicklung der Instrumente waren die Strategie des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung", die Vorgehensweise hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung des Veranstaltungsprogramms sowie die vorhandene Datenbasis bezüglich der Kosten und Erlöse.

Strategische Grundlagen

Zu den wesentlichen Zielen eines Nationalparks zählt die Schaffung einer Basis für Bildung.[210] Somit ist eine der Hauptaufgaben des Nationalparks Gesäuse die Bildungsarbeit, für deren Erfüllung der Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" zuständig ist.[211] Die Strategie ist, den Bildungsauftrag mit den gegebenen Mitteln bestmöglich zu erfüllen. Das bedeutet, das zur Verfügung stehende Budget effektiv und effizient zu nutzen.

Vorgehensweise bei der Erstellung und Umsetzung des Veranstaltungsprogramms

1. Ideenfindung (Art des Programms)
2. Planung (Ort, Ablauf, Dauer, etc.)
3. Kalkulation (Kosten, Preis, Teilnehmeranzahl etc.)
4. Entscheidung über Alternativen

[210] Vgl. IUCN (1994), S. 19.
[211] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 11.

5. Werbung (Broschüre, Homepage etc.)
6. Umsetzung (Kostenrechnung)

Die Entwicklung des Veranstaltungsprogramms (Schritte 1−4) findet im Team des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung" in Absprache mit Vertreter/innen aller Fachbereiche und der Geschäftsführung statt. Steht das Programm fest, werden Marketinginstrumente eingesetzt. Nach der Umsetzung des Veranstaltungsprogramms liefert die Kostenrechnung einen Gesamtüberblick über Erlöse und Kosten und eine Teilnehmerstatistik bietet einen Überblick über die Teilnehmeranzahl je Programm und deren Aufteilung auf unterschiedliche Altersgruppen.

Kostenrechnung

Die Kostenrechnung wird in Form einer Vollkostenrechnung geführt. Kostenarten und Erlöse werden nur grob geplant und je Kostenstelle und Kostenträger verdichtet dargestellt.[212] Für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" gibt es folgende Kostenstellen: Veranstaltungsprogramm, Schulprogramm, übrige Programme, übrige Ausstellungen, Weidendom, Themenwege, NP-Pavillon Ausstellung, neue Projekte und Overhead Umweltbildung. Zu den Overheadkosten (Gemeinkosten) zählen z.B. Kosten für Führeraus- und -weiterbildungen, Verwaltungskosten oder Kosten für die Planung von Bildungsprojekten.[213]

6.2. Überlegungen zur Entwicklung der Instrumente

Es wurde vom Nationalpark Gesäuse vorgegeben, die Instrumente vorerst nur für eine Kostenstelle, das Veranstaltungsprogramm, zu entwickeln. Dies wird dadurch begründet, dass aus Sicht des Nationalparks, vor allem bezüglich des Veranstaltungsprogramms ein Handlungsbedarf besteht. Weiters sollen die Instrumente vorerst getestet werden, bevor diese eventuell im gesamten Fachbereich oder Nationalpark implementiert werden. Eine Umlegung der entwickelten Software auf die anderen Kostenstellen des Fachbereichs bedarf keines großen Aufwands.

[212] Vgl. Landesrechnungshof Steiermark (2008), S. 33.
[213] Vgl. Nationalpark Gesäuse GmbH (2012), o.S.

Da die Kostenrechnung auf einer Vollkostenrechnung basiert und daher keine Detailangaben über die variablen Kosten als kurzfristige Entscheidungsbasis vorhanden waren, musste im Prinzip ein neues Kostenrechnungssystem eingeführt werden. Es wurde eine Wahl aus den drei, im deutschen Sprachraum gängigsten, Kostenrechnungssystemen getroffen: der Grenzplankostenrechnung, der Prozesskostenrechnung und der relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung.

Wahl des Kostenrechnungssystems

Die Prozesskostenrechnung definiert für das Unternehmen Prozesse und Tätigkeiten, denen Vollkosten zugeordnet werden und daraus Prozesskostensätze ermittelt werden. Die Prozesskostenrechnung kam für diese Arbeit nicht in Frage, da sie auf Vollkosten basiert und damit für kurzfristige Entscheidungen ungeeignet ist.[214]

Bei der relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung werden einem Bezugsobjekt (z.B. Produktgruppe, Werbemaßnahmen, Kostenstellen, Kundengruppen etc.) nur jene Kosten und Erlöse zugerechnet, die durch eine Entscheidung über das Bezugsobjekt ausgelöst werden. Somit werden den Entscheidungen deren monetäre Konsequenzen zugeordnet. Eine Einführung dieses Kostenrechnungssystems wäre jedoch sehr komplex geworden und für den Nationalpark Gesäuse nicht praktikabel.[215]

Die Wahl des Kostenrechnungssystems welches etabliert wurde, fiel daher auf die Grenzplankostenrechnung, welche eine große praktische Verbreitung aufweist. Bei diesem Kostenrechnungssystem können die Kosten eindeutig in variable und fixe Kosten getrennt werden.
Die Grenzplankostenrechnung besteht sowohl aus der Kostenplanung als auch aus der Kostenkontrolle. Bei der Kostenplanung werden Kosten zum Zweck der Entscheidungsfindung und als Basis für die Kostenkontrolle geplant.
Die Kostenplanung beinhaltet die Bestimmung des Planpreises, die Planung der Einzel- und der Gemeinkosten und eine Kostenträgerstückrechnung. Weiters werden die Erlöse auf Kostenträgerebene geplant. In der Ergebnisrechnung werden die Ergebnisse der Kostenplanung und der Erlösplanung in einer einstufigen Deckungsbeitragsrechnung zusammengeführt. Eine kurzfristige Erfolgsrechnung kann über die Erstellung unterjähriger (monatlicher) Ergebnisrechnungen erzielt werden.[216]

[214] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 680 ff.
[215] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 690 ff.
[216] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 647 ff.

Nach der Wahl des Kostenrechnungssystems mussten die kostenrechnerischen Ebenen, für welche die Instrumente entwickelt werden, definiert werden sowie die Einzel- und Gemeinkosten festgelegt werden..

Tab. 5: Definition der kostenrechnerischen Ebenen

Kostenrechnerische Ebene	Zuordnung
Kostenstelle	Veranstaltungsprogramm
Kostenträger	Einzelne Programme
Kostenarten	
Einzelkosten	z.B. Nächtigung, Eintritt etc.
Gemeinkosten	z.B. Personalkosten, Verwaltungskosten etc.

Einzelkosten sind jene Kosten, die den Kostenträgern direkt zurechenbar sind. Diese Kosten werden in variable und in fixe Kosten unterteilt. Zu den variablen Kosten zählen jene Kosten, die abhängig von der Teilnehmeranzahl sind, wie z.B. Nächtigung, Eintritt etc. Die fixen Kosten sind von der Teilnehmeranzahl unabhängig, wie z.B. externes Personal, Ranger etc.

Gemeinkosten (Overheadkosten) sind Kosten, die den Kostenträgern nicht direkt zurechenbar sind. Hierzu zählen z.B. Ausgaben für das Marketing (Erstellung des Veranstaltungsprogrammhefts). Der Nationalpark Gesäuse erfasst die Gemeinkosten des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung" in einer eigenen Kostenstelle und legt diese nicht auf die Kostenträger um. Daher werden die Gemeinkosten auch nicht bei der Kostenkalkulation der einzelnen Kostenträger berücksichtigt, sondern nur die Einzelkosten. Die Gemeinkosten werden erst bei der Berechnung des verbleibenden Plan- bzw. Istbudgets des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung" miteinbezogen.

Festlegung der betriebswirtschaftlichen Instrumente

Es wurde festgelegt, bei welchen Schritten der Erstellung und Umsetzung des Veranstaltungsprogramms betriebswirtschaftliche Instrumente zum Einsatz kommen sollen. Weiters wurden Instrumente sowohl auf Kostenträger-Ebene als auch auf Kostenstellen-Ebene entwickelt, um kurzfristig entscheidungsrelevante Größen zu erhalten.

Tab. 6: Zuordnung der Instrumente zu den einzelnen Ablaufschritten

Ablaufschritte	Instrumente
Ideenfindung	
Planung Kalkulation Entscheidung über Alternativen Werbung	**Planungs- und Steuerungsinstrumente**
Programmumsetzung	**Kontrollinstrumente**

Tab. 7: Instrumente auf Ebene der Kostenträger und der Kostenstelle

Instrumente Ebene	Planung	Steuerung	Kontrolle
Kostenträger	Kosten-/Erlöskalkulation Organisation Marketing (6.3.2)	Ergebnisrechnung Kennzahlen (6.3.2)	Istrechnung Abweichungsanalyse (6.3.4)
Kostenstelle	Jahresplan (6.3.3)	Planbudget (6.3.3)	Istbudget Controlling (6.3.5)

6.3. Entwicklung und Aufbau der Software

Wichtige Bedingungen an die Entwicklung der Software und der Instrumente, waren eine einfache Bedienbarkeit sowie eine verständliche und nachvollziehbare Darstellung der Rechenschritte und Ergebnisse.

Die Wahl der Programmiersprache fiel auf Visual Basic for Applications (VBA) − mit dieser wurde die Software in Excel 2007 programmiert.

Begründet wird dies durch viele Vorteile von Excel:

- Hoher Bekanntheitsgrad
- Einfache Nutzung und Bearbeitung
- Kein Neuerlernen von Programmen notwendig
- Excel ist ein Tabellenkalkulationsprogramm und eignet sich gut für Berechnungen/Kalkulationen/Analysen

- Speichermedium: Je nach Version hohe Speicherkapazität (Excel 2003: 65.536 Zeilen; Excel 2007: 1.048.576 Zeilen)
- Geringes Speichervolumen der gesamten Software

Zum Speichern von Daten wurde die hohe Speicherkapazität der einzelnen Tabellenblätter von Excel verwendet. Zur Vereinfachung des Handlings wurden Benutzerformulare mit VBA erstellt, mit Hilfe derer man sich in der Software leicht zurecht findet. Für Berechnungen und Kalkulationen wurden die bereits vorhandenen Formeln und Funktionen des Tabellenkalkulationsprogrammes genutzt.

Das Handbuch zur Software ist im Anhang zu finden.

Modularer Aufbau der Software

Die Software wurde in Modulen aufgebaut. Eingaben erfolgen in Eingabemasken für die Plankalkulation oder die Istrechnung sowie in den Formularen zur Organisation und zum Marketing. Diese Eingaben werden in Tabellenblättern gespeichert. Auf diese Eingaben kann zugegriffen und weitere Berechnungen bzw. Analysen angestellt werden. Die Berechnung des Planbudgets nimmt auf die Sollwerte Zugriff, die Berechnung des verbleibenden Istbudgets erfolgt mit den zuvor eingetragenen Istwerten. Für Abweichungsanalysen auf Kostenträgerebene und weitere Controllinginstrumente auf Kostenstellenebene werden sowohl die Sollwerte als auch die Istwerte herangezogen. Zur Erstellung des Jahresplans − eine Zusammenfassung der geplanten Programme inklusive organisatorischer Vermerke und geplanter marketingtechnischer Aktivitäten, sowie der wichtigsten berechneten Planwerte (Gesamtkosten, Erlöse, Teilnehmeranzahl etc.) − wird sowohl auf die Sollwerte, als auch auf die gespeicherten Organisations- und Marketing-Daten zugegriffen.



Abb. 16: Modularer Aufbau der Software

6.3.1. Datenbank/Speicherinstrument

Es werden alle Eingaben (Zahlen und Text) in fünf Tabellenblättern gespeichert:

- „Übersicht“
- „SOLL_Übersicht“
- „IST_Übersicht“
- „Organisation“
- „Marketing“

Jedes einzelne Programm ist über eine einmalig vergebene ID-Nummer eindeutig ansprechbar. Weiters wird je Programm das Veranstaltungsdatum (von, bis), der Name der Veranstaltung, sowie Kategorie und Typisierung festgelegt. Zusammengefasst sind dies die Grunddaten eines Programms, die in jedem Tabellenblatt abgelegt werden.

ID	Jahr	Datum (von)	Datum (bis)	Name	Kategorie	Typisierung
28	2014	03.01.2014		Mit Schneeschuhen zum Rotwild	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung
29	2014	25.04.2014	26.04.2014	Die Balz der Auer- & Birkhähne	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung
30	2014	20.02.2014		Wald ohne Tannen?	Naturerlebnis	Vortrag, Workshop
31	2014	05.04.2014		Hunger auf Rehe?	Naturerlebnis	Vortrag, Workshop
32	2014	26.04.2014		Vogelstimmen im Nationalpark	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung
33	2014	14.06.2014		Genuss-Spechte	Naturerlebnis	Vortrag, Workshop

Abb. 17: Grunddaten je Programm

Im allgemeinen Übersichts-Blatt werden zusätzlich die wichtigsten eingegebenen und berechneten Soll-, Ist- und Abweichungsgrößen gespeichert (Teilnehmer, durchschnittlicher Preis bzw. Pauschale, Erlöse, gesamte variable Kosten, gesamte Fixkosten, totale Kosten, Deckungsbeitrag, Gewinn/Verlust). In den Tabellenblättern "SOLL_Übersicht" und "IST_Übersicht" werden alle weiteren eingegebenen Detaildaten der Planung bzw. der Istrechnung gespeichert. Im Tabellenblatt "Organisation" werden alle eingetragenen Daten mit organisatorischem Aspekt gespeichert, die dann weiters für die Erstellung des Veranstaltungsprogramm-Folders notwendig sind. Die geplanten Marketingmaßnahmen werden im Tabellenblatt "Marketing" hinterlegt.

6.3.2. Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenträger-Ebene

- Kosten-/Erlöskalkulation
- Planung der Organisation
- Planung der Marketingmaßnahmen

Kosten- und Erlöskalkulation

Geplant werden je Kostenträger:

- Einzelkosten (variable Kosten, Fixkosten, Gesamtkosten)
- Teilnehmeranzahl
- durchschnittlicher Preis (Erlöse)
- Deckungsbeitrag
- Gewinn/Verlust

Für die Planung der Einzelkosten der einzelnen Kostenträger wurde eine Kalkulationsmaske entwickelt. Hier können für jedes Programm die variablen, die fixen Kosten sowie die

Teilnehmeranzahl und der Preis geplant werden. Farblich hinterlegte Felder enthalten automatische Berechnungen, eingerahmte Felder sind für die Eingabe vorbehalten.

Variable Kosten stellen Kosten dar, die von der Teilnehmeranzahl abhängig sind. Fixkosten, sind Kosten, die unabhängig von der Teilnehmeranzahl sind. Es wurden für die variablen Kosten oft vorkommende Kostenarten festgelegt, für die man Anzahl (je nach Dauer des Programms) und Preis planen muss. Zusätzlich können noch weitere Kostenarten definiert werden, die nicht so häufig vorkommen. Bei den fixen Kosten wurden ebenfalls häufige Kostenarten definiert. Für die Kostenart "Ranger" gibt es fixe Kostensätze und es muss nur die Anzahl geplant werden. Werden externe Firmen engagiert, so ist deren verlangtes Budget pro Tag und die Dauer des Auftrags in Tagen bzw. deren verlangtes Budget pro Stunde und die Dauer des Auftrags in Stunden einzutragen. Auch hier können sonstige Kostenarten definiert werden, falls zum Beispiel die Übernachtung von Externen übernommen wird.

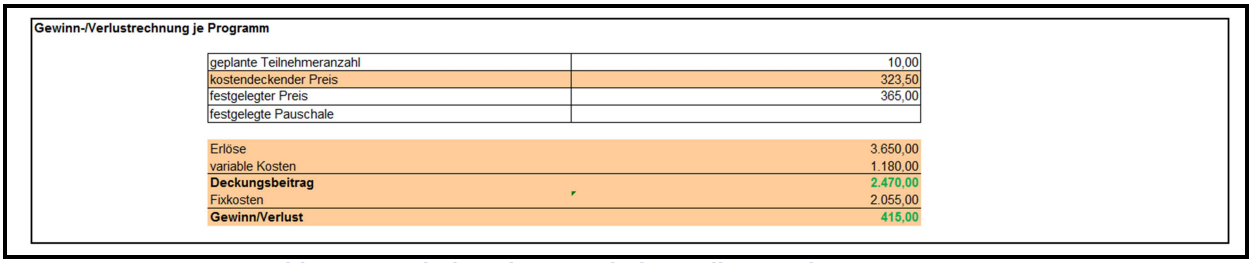
ID-Nr.:	45				
Jahr:	2014				
Datum (von):	17.01.2014				
Datum (bis):	19.01.2014				
Name:	Momentaufnahmen				
Kategorie:	Fotoworkshop				
Typisierung:	Vortrag, Workshop				
variable Kosten			Anzahl	Preis	**Kosten**
	Nächtigung	mit Halbpension	2,00	59,00	118,00
		mit Vollpension			0,00
	zusätzliche Verpflegung				0,00
	Eintritt				0,00
	sonstige variable Kosten				
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
	variable Kosten pro Teilnehmer				118,00
fixe Kosten			Anzahl/d/h	Preis	**Kosten**
	Ranger	sprungfixe Teilnehmerzahl			0,00
		Kurztour, Vorträge und Präsentation (bis max. 2 h)		55,00	0,00
		Kurztour, Vorträge und Präsentation (2 h bis max. 3 h)		80,00	0,00
		Halbtagesführung 3 h bis max 5 h		100,00	0,00
		Ganztagesführung ab 5 h (Richtwert 5 h bis 8 h)	1,00	155,00	155,00
		Nachtwanderung (3 h) ohne vorherigem Einsatz		100,00	0,00
		Nachtwanderung (3 h) nach voran gegangenem Einsatz		80,00	0,00
		Gebietsaufsicht 8 h		80,00	0,00
	Externe Firma		6,00	300,00	1.800,00
	sonstige Fixkosten				
	Miete Seminarraum		1,00	100,00	100,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
	gesamte fixe Kosten				2.055,00

Abb. 18: Plankalkulation der Einzelkosten je Kostenträger

Die geplante Teilnehmeranzahl wird auf Grund von Erfahrungswerten bzw. Schätzungen festgelegt. Auf Basis dieser Daten wird der kostendeckende Preis ermittelt, welcher eine Orientierungshilfe für die Festlegung des durchschnittlichen Preises bildet. Die geplante Teilnehmeranzahl sowie der Preis werden nicht auf Kategorien (Altersklasse etc.) aufgeteilt,

da dies zu einer zu hohen Ungenauigkeit führen würde. Werden die Kosten nicht von den Teilnehmern getragen, sondern von einer dritten Instanz übernommen, so wird der Preis als Pauschale festgelegt.

Wurden Kosten, Teilnehmeranzahl und Preis geplant, kann der zu erwartende Deckungsbeitrag und Gewinn/Verlust berechnet werden. Sowohl der kostendeckende Preis, als auch die Ergebnisrechnung stellen Steuerungsinstrumente auf Kostenträger-Ebene dar.



Gewinn-/Verlustrechnung je Programm

geplante Teilnehmeranzahl	10,00
kostendeckender Preis	323,50
festgelegter Preis	365,00
festgelegte Pauschale	
Erlöse	3.650,00
variable Kosten	1.180,00
Deckungsbeitrag	2.470,00
Fixkosten	2.055,00
Gewinn/Verlust	415,00

Abb. 19: Ergebnisrechnung mit den Sollwerten je Kostenträger

Als weitere Steuerungshilfe stehen einige Kennzahlen sowie die grafische Darstellung des zu erzielenden Mindestumsatzes bzw. der Gewinnschwelle zur Verfügung.

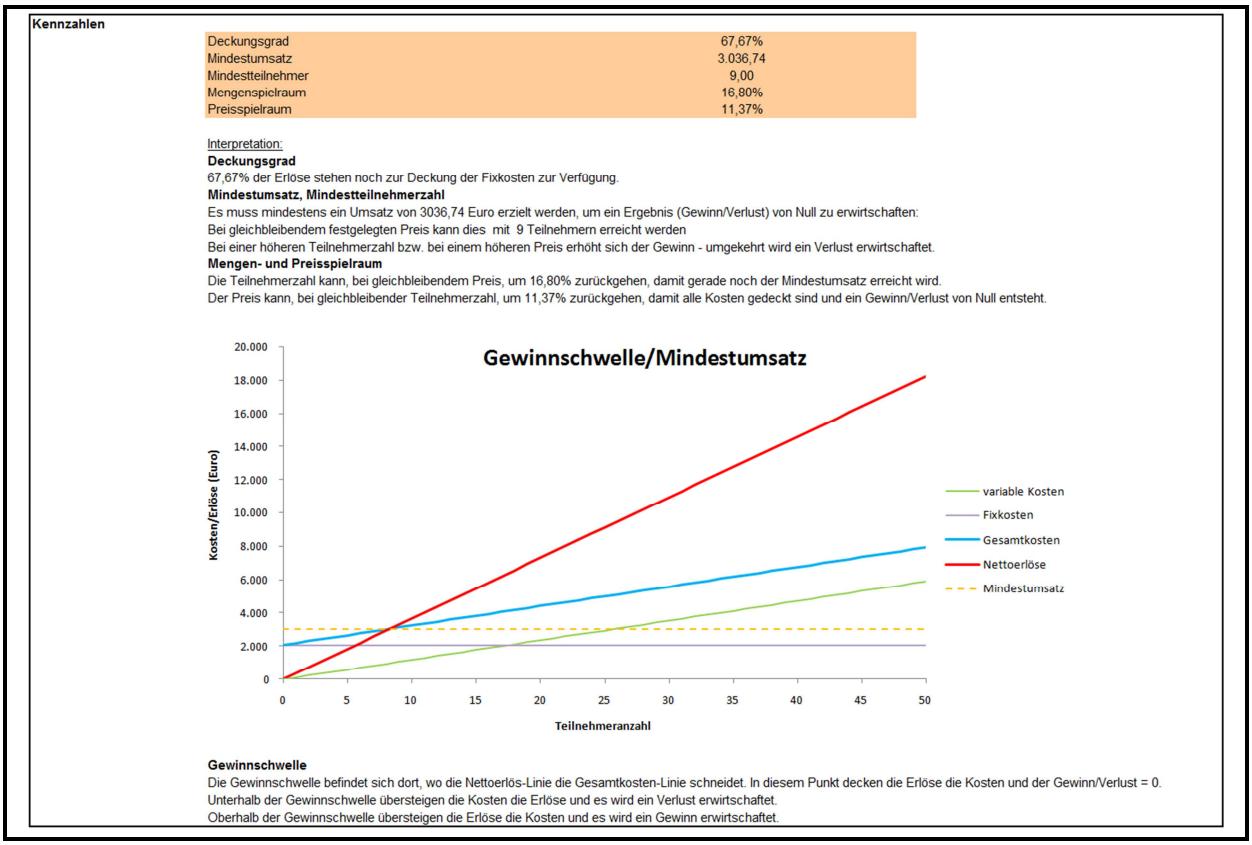


Abb. 20: Kennzahlen je Kostenträger, grafische Darstellung der Gewinnschwelle

Kennzahlen und Interpretation:

Die folgenden Kennzahlen wurden auf Basis eines Artikels von Seebacher (1997) zur Controlling-Praxis ausgewählt.[217]

$$Deckungsgrad = \frac{Deckungsbeitrag}{Umsatz} * 100$$

Der Deckungsgrad gibt an, wieviel Prozent der variablen Kosten durch den Umsatz gedeckt werden.

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsgrad}}$$

Der Mindestumsatz gibt an, welcher Umsatz mindestens erzielt werden muss, um nach Abzug sämtlicher Kosten (variable Kosten und Fixkosten) ein Ergebnis von Null zu erwirtschaften.

Der Mindestumsatz wird auch als Gewinnschwelle bezeichnet. Diese wird in einer Grafik dargestellt: Auf der x-Achse wird die Teilnehmeranzahl aufgetragen und auf der y-Achse die Kosten (variable Kosten, Fixkosten, totale Kosten) bzw. Erlöse. Dort wo die Gerade der Erlöse jene der totalen Kosten schneidet, befindet sich die Gewinnschwelle. Der Bereich links von der Gewinnschwelle (Erlösegerade befindet sich unterhalb der totalen Kosten) bezeichnet den Verlustbereich. Der Bereich rechts von der Gewinnschwelle (Erlösgerade befindet sich oberhalb der totalen Kosten) bezeichnet den Gewinnbereich. In obiger Maske kann unter den Fixkosten auch eine sprungfixe Teilnehmeranzahl für die Ranger eingegeben werden. Dies ist für die Planung der Teilnehmeranzahl wesentlich. Je nach Teilnehmeranzahl braucht man zum Beispiel einen oder zwei Ranger, was unterschiedlich hohe Kosten verursacht. Der Anstieg der Fixkosten ab der sprungfixen Teilnehmeranzahl wird auch in der Gewinnschwellen-Grafik ersichtlich und zeigt, wie sich der Gewinnbereich verschiebt.

$$Mindestteilnehmer = \frac{Mindestumsatz}{festgelegter\ Preis}$$

Die Mindestteilnehmeranzahl gibt an, wieviele Personen den festgelegten Preis zahlen müssen, um den Mindestumsatz zu erzielen.

[217] Vgl. Seebacher (1997), S. 1.

$$Mengenspielraum = \frac{Planumsatz\text{-}Mindestumsatz}{Planumsatz} * 100$$

Ein positiver Mengenspielraum gibt an, um wieviel Prozent die Verkaufsmenge, ausgehend vom Planumsatz, zurückgehen darf, um gerade noch den Mindestumsatz zu erreichen. Ein negativer Mengenspielraum gibt an, um wieviel Prozent die Verkaufsmenge, ausgehend vom Planumsatz, steigen muss, um gerade noch den Mindestumsatz zu erreichen.

$$Preisspielraum = \frac{Ergebnis}{Umsatz} * 100$$

Ein positiver Preisspielraum gibt an, um wieviel Prozent der Verkaufspreis pro Produkt zurückgehen kann, damit − bei gleichbleibender Verkaufsmenge und gleichbleibenden Kosten - ein Ergebnis von Null erzielt wird. Ein negativer Preisspielraum gibt an, um wieviel Prozent der Verkaufspreis pro Produkt steigen muss, damit − bei gleichbleibender Verkaufsmenge und gleichbleibenden Kosten − ein Ergebnis von Null erzielt wird.

Kennzahlen als Steuerungsinstrument:

Die oben genannten Kennzahlen und die Veranschaulichung der Gewinnschwelle stellen Steuerungsinstrumente dar. Wird in der obigen Kalkulationsmaske etwas geändert, so zeigt sich die Auswirkung bei den Kennzahlen und der Gewinnschwellen-Grafik. Anhand der Grafik wird ersichtlich, wie sich der Preis und die Kosten auf das Ergebnis auswirken. Deckungsgrad, Mindestumsatz, Mindestteilnehmeranzahl und der kostendeckende Preis bieten eine Orientierungshilfe für die Preisfestlegung. Mengen- und Preisspielraum stellen den Flexibilitätsgrad des Preises und der Teilnehmeranzahl dar.

Ist das Ziel des Fachbereichs z.B. zumindest die variablen Kosten des Programms zu decken, sollte der Preis so gewählt werden, dass der Deckungsgrad 100 % ergibt. Möchte der Fachbereich gewisse Programme kostendeckend anbieten, so müssen entweder die Kosten gesenkt oder die Erlöse gesteigert werden. Preis- und Mengenspielraum geben an, um wie viel sich Preis oder Teilnehmeranzahl verändern müssen, um eine Kostendeckung zu erreichen.

Planung der Organisation

Auch organisatorische Vorgehensweisen und Details können mit dieser Software geplant und gespeichert werden. Diese Daten dienen als Basis für die Zusammenstellung des Veranstaltungsprogrammhefts.

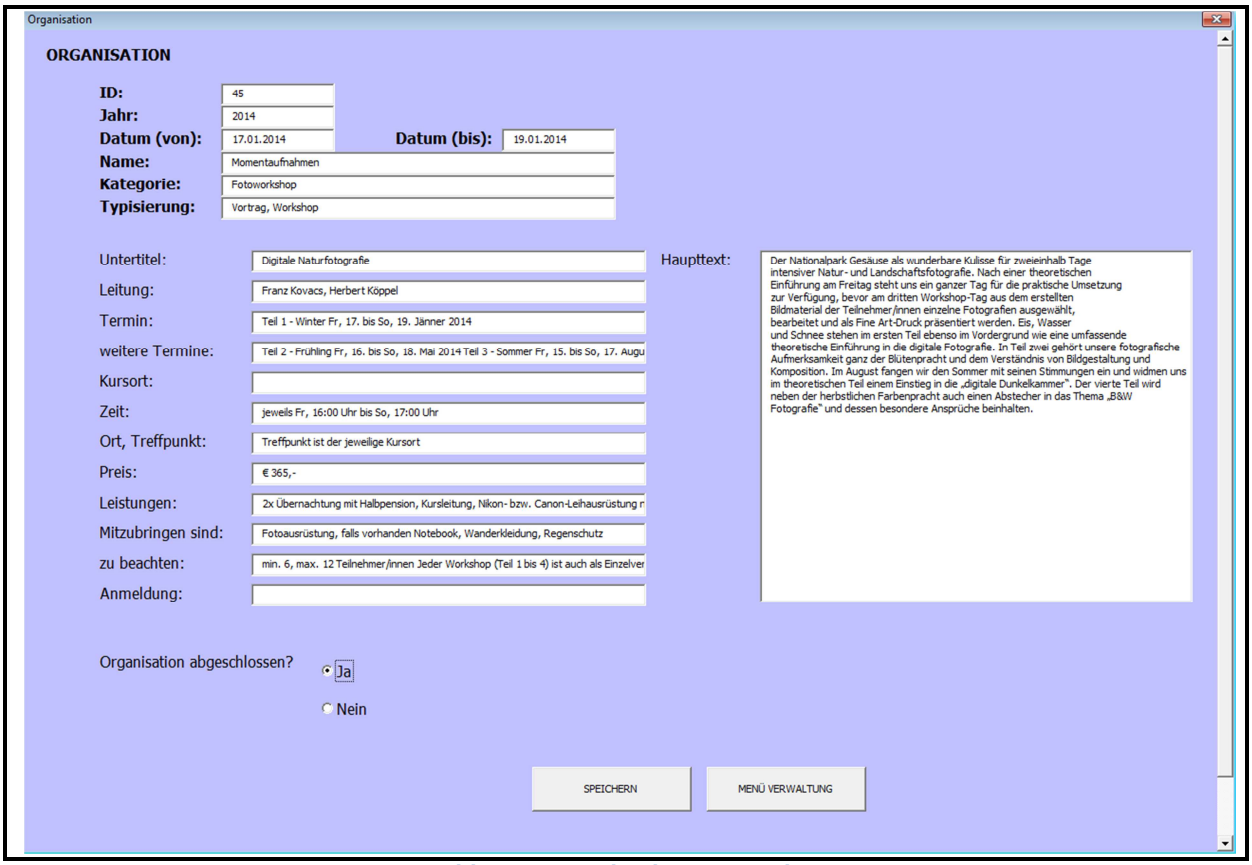


Abb. 21: Organisations-Formular

Planung der Marketingmaßnahmen

Marketingmaßnahmen können ebenfalls geplant und gespeichert werden. Die Marketingkosten werden nicht für jeden Kostenträger einzeln geplant, sondern wie bisher unter den Overheadkosten erfasst.

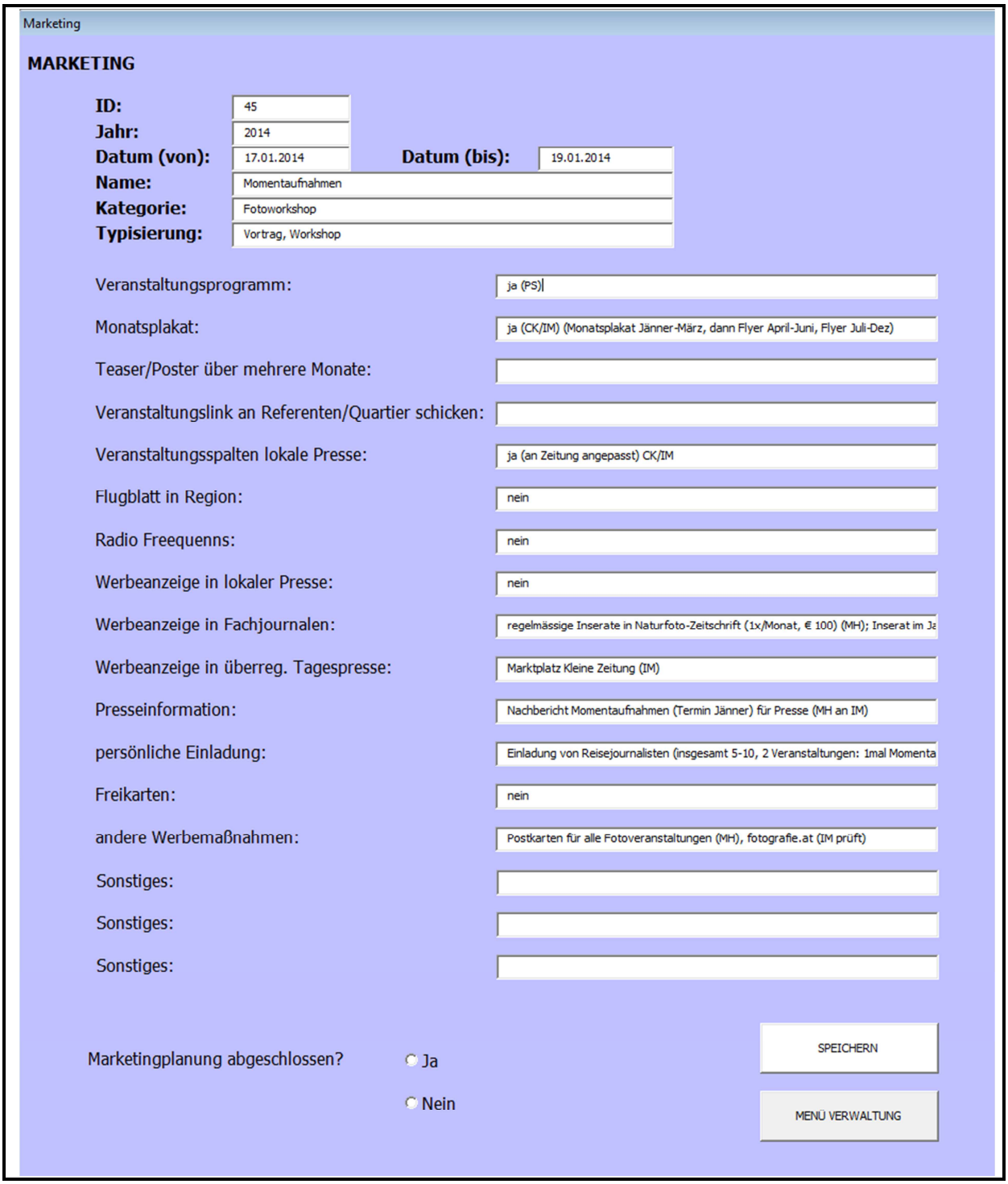


Abb. 22: Marketing-Formular

6.3.3. Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenstellen-Ebene

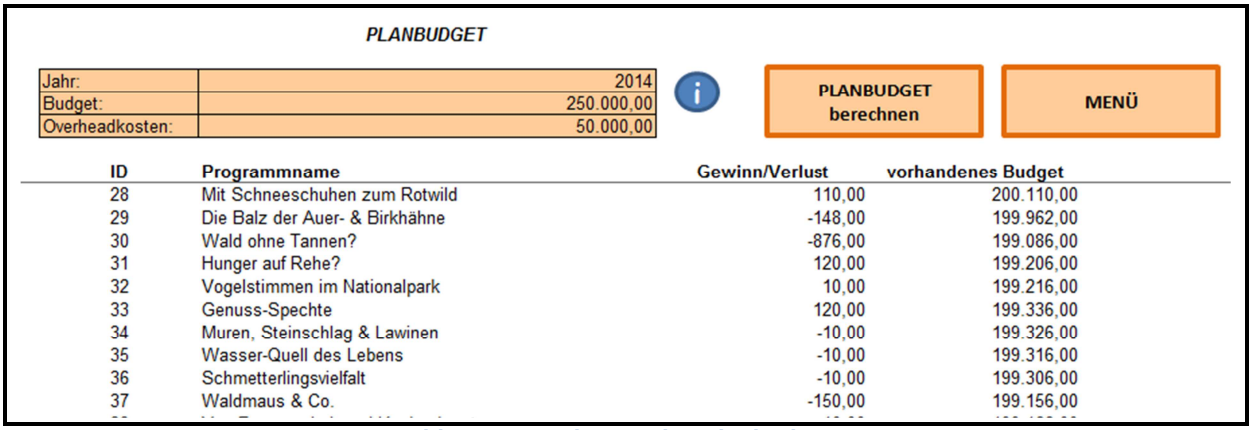
- Berechnung des Planbudgets
- Erstellung eines Jahresplans

Berechnung des Planbudgets

Auf Kostenstellen-Ebene kann während der Planungsphase das noch verbleibende Budget ermittelt werden, um zu veranschaulichen wie viel Geld noch für weitere Programme vorhanden ist. Vom Jahresbudget werden die Overheadkosten des Fachbereichs "Natur- und Umweltbidlung" abgezogen und dann der Gewinn/Verlust der einzelnen Programme gegengerechnet.

Es wird dadurch ersichtlich, welche Programme das meiste Budget beanspruchen bzw. welche Programme einen Gewinn erwirtschaften und somit das Budget aufbessern. In der Planungsphase kann nochmals überdacht werden, ob die Programme in dieser Form durchgeführt werden sollen, ob die Kosten reduziert werden müssen oder ob ein höherer Preis verlangt werden sollte usw.

Natürlich muss hier berücksichtigt werden, dass das Budget für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" nicht nur für das Veranstaltungsprogramm sondern auch für die anderen Aufgaben (Schulprogramm, Themenwege etc.) ausreichen muss. Entweder wird nur mit einem dem Veranstaltungsprogramm zugeschriebenen Teil des Budgets geplant und es werden die Overheadkosten nicht berücksichtigt oder es wird mit dem gesamten dem Fachbereich zugeschriebenen Budget gerechnet und bedacht, dass das berechnete noch verbleibende Budget nicht nur für das Veranstaltungsprogramm ausreichen muss, sondern auch für die Erfüllung der anderen Aufgaben.



PLANBUDGET

Jahr:	2014
Budget:	250.000,00
Overheadkosten:	50.000,00

PLANBUDGET berechnen | MENÜ

ID	Programmname	Gewinn/Verlust	vorhandenes Budget
28	Mit Schneeschuhen zum Rotwild	110,00	200.110,00
29	Die Balz der Auer- & Birkhähne	-148,00	199.962,00
30	Wald ohne Tannen?	-876,00	199.086,00
31	Hunger auf Rehe?	120,00	199.206,00
32	Vogelstimmen im Nationalpark	10,00	199.216,00
33	Genuss-Spechte	120,00	199.336,00
34	Muren, Steinschlag & Lawinen	-10,00	199.326,00
35	Wasser-Quell des Lebens	-10,00	199.316,00
36	Schmetterlingsvielfalt	-10,00	199.306,00
37	Waldmaus & Co.	-150,00	199.156,00

Abb. 23: Berechnung des Planbudgets

Erstellung des Jahresplans

Der Jahresplan liefert eine Auflistung der organisatorisch und marketingtechnisch geplanten Inhalte, sowie der wichtigsten geplanten Zahlen (Teilnehmer, Preis, Kosten etc.) je Programm. Es werden die Programme je Kategorie in einer Excel-Mappe zusammengefasst. Schlussendlich existiert für jede Kategorie eine eigene Excel-Mappe, in der alle zu dieser Kategorie zugeordneten Programme nach Ausführungsdatum gereiht sind. Dies bietet eine schöne Übersicht für die Fachbereichsleitung sowie die Geschäftsführung und kann dann an den Layouter des Veranstaltungsprogrammheftes als Grundlage weitergegeben werden.

ID:	**28**	**30**	**31**
Jahr:	**2014**	**2014**	**2014**
Datum (von):	**Freitag, 03.01.2014**	**Donnerstag, 20.02.2014**	**Samstag, 05.04.2014**
Datum (bis):			
Name:	**Mit Schneeschuhen zum Rotwild**	**Wald ohne Tannen?**	**Hunger auf Rehe?**
Kategorie:	**Naturerlebnis**	**Naturerlebnis**	**Naturerlebnis**
Typisierung:	**Geführte Exkursion, Wanderung**	**Vortrag, Workshop**	**Vortrag, Workshop**
Untertitel:	Wildtiere erleben und beobachten	Abies alba, die Weißtanne und ihre Be	Der Luchs, das (un)bekannte Wesen
Leitung:	Berufsjäger der Steiermärkischen Land	Wolf Hockenjos, Schwarzwälder, von 1	Marco Heurich, Leiter der Luchsforsch
Termin (im Format Mo, 01. Mai 2013):	Fr, 03. Jänner 2014, 13:30 Uhr	Do, 20. Februar 2014	Sa, 05. April 2014
Kursort:		Hotel die Traube, Admont	Gasthaus Pirafelner, Hall bei Admont
Zeit (im Format 09:00 bis 17:00 Uhr):		19:00 Uhr	19:00 Uhr
Ort, Treffpunkt (im Format Gasthof Donner, Johnsbach):	Nationalpark Pavillon Gstatterboden		
Preise:	Erwachsene € 11,- Kinder ab 6 Jahren	Eintritt frei!	Eintritt frei!
Leistungen:			
Mitzubringen sind:			
Zu beachten:	Bitte Fernglas mitnehmen (falls verfüg		
Anmeldung:	bis 1 Tag vor Veranstaltungsbeginn, 1(		
Haupttext:	Das Rotwild zählt zu den charakteristis	An alle Waldinteressierten, ganz besor	Die Luchse kommen wieder, auch ins G
Weitere Termine:	Sa, 11. Jänner 2014, 12:30 Uhr* Fr, 17		
Marketing:			
Veranstaltungsprogramm	ja	ja	ja
Monatsplakat	ja		
Teaser/Poster über mehrere Monate			
Veranstaltungslink an Refereten/Quartier			
Veranstaltungsspalten lokale Presse			
Flugblatt in Region			
Radio Freequenns		ja	
Werbeanzeige in lokaler Presse			
Werbeanzeige in Fachjournalen			
Werbeanz. in überreg. Tagespresse			ja
Presseinformation			
persönl. Einladungen			
"Freikarten"			
andere Maßnahmen			
Sonstiges			
Sonstiges			
Sonstiges			
geplante Werte			
Teilnehmeranzahl	10,00	100,00	10,00
Erlöse	110,00	0,00	3650,00
Gesamtkosten	0,00	876,00	3530,00
Deckungsbeitrag	110,00	0,00	1650,00
Gewinn/Verlust	110,00	-876,00	120,00

Abb. 24: Jahresplan für die Kategorie Naturerlebnis

6.3.4. Kontrollinstrumente auf Kostenträger-Ebene

- Istrechnung (Ergebnisrechnung, Gewinnschwelle, Kennzahlen)
- Abweichungsanalyse (Preis-/Mengenabweichung)

Die detaillierte Kosten- und Erlöserfassung nach Umsetzung der Programme liefert die Istwerte, die mit den Sollwerten zur Feststellung von Abweichungen verglichen werden können. Bei der Abweichungsanalyse wird ersichtlich, wo und warum Abweichungen entstanden sind. Daraus kann man Erfahrungswerte sammeln und einen Lerneffekt für die Zukunft erzielen.

Istrechnung

Die Istwerte werden in einer Kalkulationsmaske eingetragen. Die Teilnehmeranzahl und der Preis werden je nach Kategorien (Erwachsene, Kinder) ermittelt. Daraus wird eine Gesamtteilnehmeranzahl und der Durchschnittspreis je Teilnehmer für den Vergleich mit den Sollwerten errechnet. Die restliche Berechnungsmaske ist gleich wie bei der Kostenplanung aufgebaut, auch hier werden nur die Einzelkosten erfasst (siehe Kapitel 6.3.2.: Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenträger-Ebene). Die Ergebnisrechnung veranschaulicht den jeweiligen Gewinn/Verlust des einzelnen Programms.

ID-Nr.:	**45**
Jahr:	**2014**
Datum (von):	**17.01.2014**
Datum (bis):	**19.01.2014**
Name:	**Momentaufnahmen**
Kategorie:	**Fotoworkshop**
Typisierung:	**Vortrag, Workshop**

	Preis (normal)	Teilnehmer (Normalpreis)	Preis (ermäßigt)	Teilnehmer (erm. Preis)	Sonderpreis	Teilnehmer (Sonderpreis)
Erwachsene	370,00	6	350,00	4		
Kinder (bis 15 J.)						

Pauschale

Teilnehmeranzahl	10,00
Ø-Preis je Teilnehmer	362,00

variable Kosten		Anzahl	Preis	**Kosten**
Nächtigung	mit Halbpension	2,00	54,00	108,00
	mit Vollpension			0,00
zusätzliche Verpflegung				0,00
Eintritt				0,00
sonstige variable Kosten				
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
variable Kosten pro Teilnehmer				108,00

fixe Kosten		Anzahl/d/h	Preis	**Kosten**
Ranger	sprungfixe Teilnehmerzahl			
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (bis max. 2 h)		55,00	0,00
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (2 h bis max. 3 h)		80,00	0,00
	Halbtagesführung 3 h bis max 5 h		100,00	0,00
	Ganztagesführung ab 5 h (Richtwert 5 h bis 8 h)	1,00	155,00	155,00
	Nachtwanderung (3 h) ohne vorherigem Einsatz		100,00	0,00
	Nachtwanderung (3 h) nach voran gegangenem Einsatz		80,00	0,00
	Gebietsaufsicht 8 h		80,00	0,00
	Stornierung			0,00
Externe Firma		6,00	300,00	1.800,00
sonstige Fixkosten				
Miete Seminarraum		1,00	100,00	100,00
Übernachtung Externe		2,00	120,00	240,00
				0,00
				0,00
				0,00
gesamte fixe Kosten				2.295,00

Gewinn-/Verlustrechnung je Programm

Erlöse	3.620,00
variable Kosten	1.080,00
Deckungsbeitrag	**2.540,00**
Fixkosten	2.295,00
Gewinn/Verlust	**245,00**

Anmerkung:

SPEICHERN MENÜ

Abb. 25: Istrechnung

Abweichungsanalyse

Für die Entstehung von Abweichungen gibt es mehrere Ursachen. Einerseits können Abweichungen durch Planungsfehler (fehlerhafte Situationsbeschreibung, Prognosefehler) entstehen, andererseits aber auch durch Realisationsfehler (beabsichtigte oder unbeabsichtige Fehler in der Umsetzung) bzw. durch Auswertungsfehler (Fehler in der Istgrößenermittlung, Abweichungserrechnungsfehler, Interpretationsfehler).[218]
Die Aufdeckung von Abweichungen hat sowohl eine Lernfunktion als auch eine Verhaltenssteuerungsfunktion. Das durch Abweichungsanalysen gewonnene Wissen kann zur Verbesserung künftiger Planungs- und Entscheidungsprozesse verwendet werden (Lernfunktion) und zur Koordination von dezentral getroffenen Entscheidungen (Verhaltenssteuerungsfunktion).[219]

Um eine Aussage aus einer entstandenen Abweichung zu erlangen, muss die Gesamtabweichung in Teilabweichungen verursachungsgerecht aufgespalten werden. Sieht man sich nur die Gesamtabweichung an, so hätte diese keine Aussagefähigkeit. Besonders dann nicht, wenn sich die einzelnen Teilabweichungen gegenseitig aufheben − eine negative Preisabweichung kann durch eine positive Mengenabweichung aufgehoben werden und die Gesamtabweichung könnte dadurch gleich Null ergeben. Die Gesamtabweichung setzt sich aus Abweichungen 1. Ordnung (Preis- und Mengenabweichung) und einer Abweichung 2. Ordnung (gemischte Abweichung) zusammen.[220]

Es gibt unterschiedliche Methoden der Abweichungsanalyse. Da die differenzierte Methode die Anforderungen an Vollständigkeit, Invarianz, Willkürfreiheit, Koordinationsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Praktikabilität am besten erfüllt, wurde diese Methode gewählt. Hierbei werden die Abweichungen höherer Ordnung gesondert ausgewiesen.[221]

$$Mengenabweichung = \Delta q * r^P$$
$$Preisabweichung = \Delta r * q^P$$
$$Abweichung\ 2.Ordnung = \Delta r * \Delta q$$

r…Preis, r^P...Planpreis, Δr...Preisänderung
q…Menge, q^P...Planmenge, Δq...Mengenänderung

[218] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 311.
[219] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 311−315.
[220] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 324−326.
[221] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 330−339.

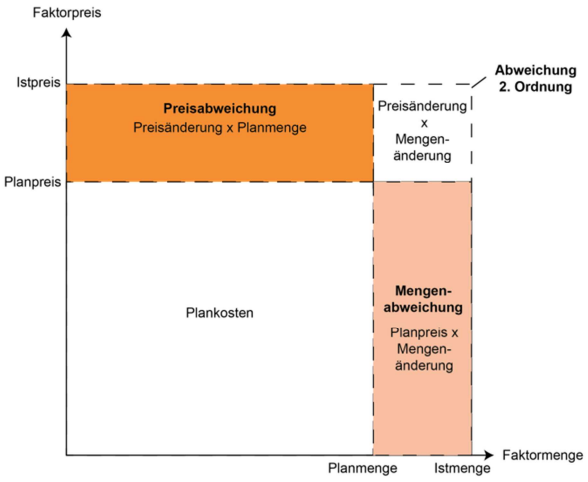


Abb. 26: Preis-, Mengenabweichung, Abweichung 2. Ordnung[222]

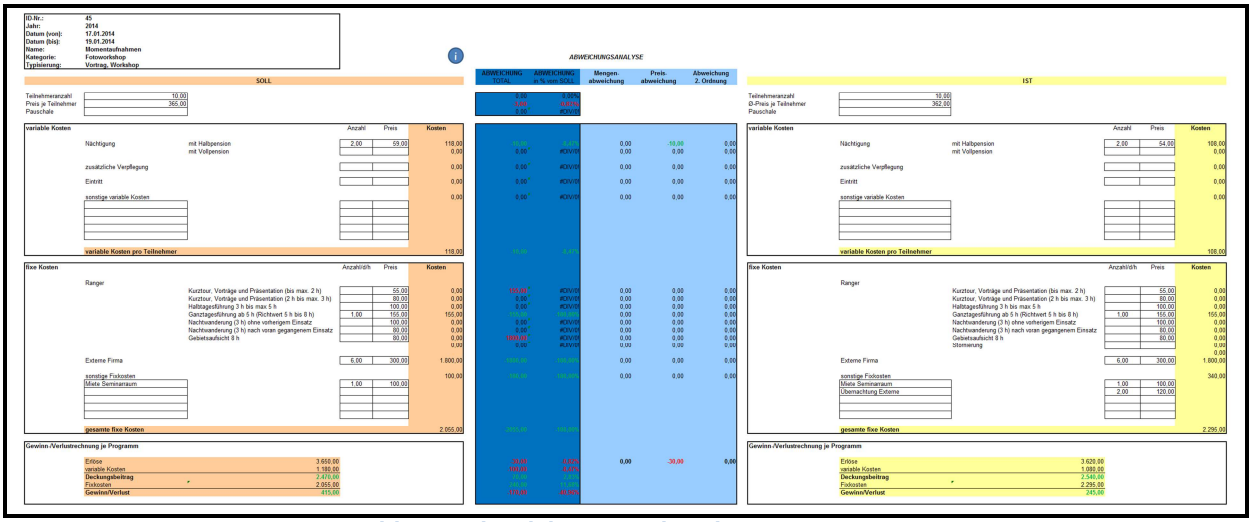


Abb. 27: Abweichungsanalyse je Kostenträger

Es werden für die einzelnen Programme sowohl die Gesamtabweichungen zwischen den Soll- und Istwerten ermittelt, als auch die Abweichung in Prozent von den Sollwerten errechnet. Um Abweichungen der variablen Kosten je Teilnehmer und der Fixkosten analysieren zu und deren Ursache feststellen zu können, werden für die einzelnen Kostenarten die Abweichungen in eine Preis-, Mengenabweichung und eine Abweichung 2. Ordnung aufgeteilt. Abweichungen im Bereich der einzelnen Kostenarten können auf Grund der Änderung der Anzahl/Dauer basieren oder auf einer Preisänderung. Daher wird hier für die Berechnung nicht die Teilnehmeranzahl als Menge herangezogen, sondern die eingetragene Anzahl/Dauer. Weiters wird auch die Erlösabweichung verursachungsgerecht aufgespalten, welche durch eine Preisänderung oder die Änderung der Teilnehmeranzahl erklärbar ist. Hierbei wird für die Berechnung als Menge somit die Teilnehmeranzahl herangezogen. Bei der Interpretation der Gesamtabweichung der totalen variablen Kosten ist zu berücksichti-

[222] Vgl. Ewert/Wagenhofer (2008), S. 327.

gen, dass diese auf Grund mehrerer Ursachen entstanden sein kann: Preisänderungen einzelner Kostenarten, Änderungen der Anzahl/Dauer einzelner Kostenarten bzw. eine Änderung der Teilnehmeranzahl.

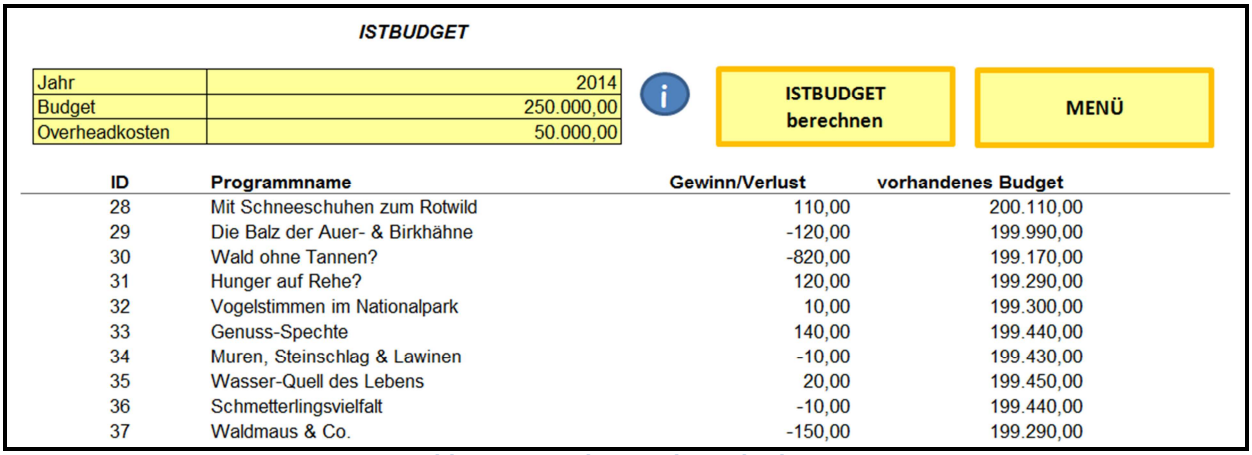
6.3.5. Kontrollinstrumente auf Kostenstellen-Ebene

- Berechnung des Istbudgets
- Weitere Controllinginstrumente

Berechnung des Istbudgets

Nach der Umsetzungsphase des Veranstaltungsprogrammes kann die tatsächliche Budgetverwendung ermittelt werden. Nach den Overheadkosten werden vom Jahresbudget die tatsächlich erwirtschafteten Gewinne/Verluste gegengerechnet. Die tatsächliche Budgetverwendung kann mit der geplanten Budgetverwendung verglichen werden, und es wird aufgedeckt, bei welchen Programmen es zu großen Abweichungen gekommen ist.

Wie schon bei der Berechnung des Planbudgets erwähnt (siehe Kapitel 6.3.3.: Planungs- und Steuerungsinstrumente auf Kostenstellen-Ebene) muss auch hier berücksichtigt werden, dass das Budget für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" nicht nur für das Veranstaltungsprogramm sondern auch für die anderen Aufgaben (Schulprogramm, Themenwege etc.) reichen muss. Auch hier gilt: Entweder wird nur mit einem dem Veranstaltungsprogramm zugeschriebenen Teil des Budgets geplant und es werden die Overheadkosten nicht berücksichtigt oder es wird mit dem gesamten dem Fachbereich zugeschriebenen Budget gerechnet und bedacht, dass das berechnete noch verbleibende Budget nicht nur für das Veranstaltungsprogramm ausreichen muss, sondern auch für die Erfüllung der anderen Aufgaben.



ISTBUDGET

Jahr	2014
Budget	250.000,00
Overheadkosten	50.000,00

ISTBUDGET berechnen

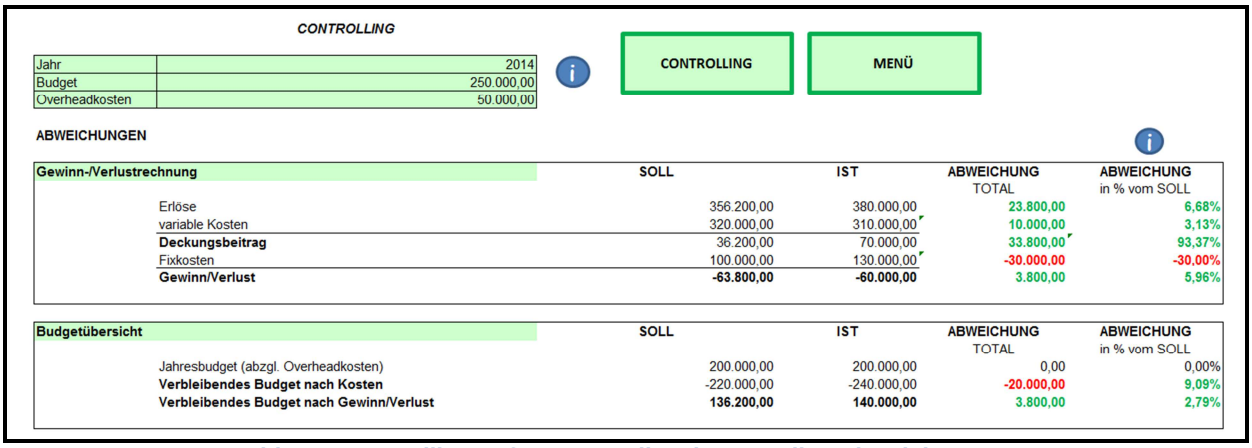
MENÜ

ID	Programmname	Gewinn/Verlust	vorhandenes Budget
28	Mit Schneeschuhen zum Rotwild	110,00	200.110,00
29	Die Balz der Auer- & Birkhähne	-120,00	199.990,00
30	Wald ohne Tannen?	-820,00	199.170,00
31	Hunger auf Rehe?	120,00	199.290,00
32	Vogelstimmen im Nationalpark	10,00	199.300,00
33	Genuss-Spechte	140,00	199.440,00
34	Muren, Steinschlag & Lawinen	-10,00	199.430,00
35	Wasser-Quell des Lebens	20,00	199.450,00
36	Schmetterlingsvielfalt	-10,00	199.440,00
37	Waldmaus & Co.	-150,00	199.290,00

Abb. 28: Berechnung des Istbudgets

Weitere Controllinginstrumente

Teil 1: Berechnung von Abweichungen



CONTROLLING

Jahr	2014
Budget	250.000,00
Overheadkosten	50.000,00

CONTROLLING MENÜ

ABWEICHUNGEN

Gewinn-/Verlustrechnung	SOLL	IST	ABWEICHUNG TOTAL	ABWEICHUNG in % vom SOLL
Erlöse	356.200,00	380.000,00	23.800,00	6,68%
variable Kosten	320.000,00	310.000,00	10.000,00	3,13%
Deckungsbeitrag	36.200,00	70.000,00	33.800,00	93,37%
Fixkosten	100.000,00	130.000,00	-30.000,00	-30,00%
Gewinn/Verlust	**-63.800,00**	**-60.000,00**	3.800,00	5,96%

Budgetübersicht	SOLL	IST	ABWEICHUNG TOTAL	ABWEICHUNG in % vom SOLL
Jahresbudget (abzgl. Overheadkosten)	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00%
Verbleibendes Budget nach Kosten	-220.000,00	-240.000,00	-20.000,00	9,09%
Verbleibendes Budget nach Gewinn/Verlust	**136.200,00**	**140.000,00**	3.800,00	2,79%

Abb. 29: Controlling auf Kostenstellenebene: Teil 1, Abweichungen

Auf Kostenstellen-Ebene können am Jahresende Abweichungen zwischen Soll- und Istwerten im Bereich der Gewinn- und Verlustrechnung und der Budgetverwendung ermittelt werden. Hier werden allerdings nur die Gesamtabweichungen berechnet. Welche Programme zur Entstehung dieser Abweichungen beigetragen haben, zeigt die grafische Darstellung der Abweichungen je Programm (siehe Abb. 32). Um die Ursache für die Entstehung der Abweichungen herauszufinden, kann für die einzelnen Programme eine detaillierte Abweichungsanalyse erstellt werden (siehe Kapitel 6.3.4.: Kontrollinstrumente auf Kostenträger-Ebene). Dadurch wird auch ein Lerneffekt für die Planung des Veranstaltungsprogramms im nächsten Jahr erzielt. Werden Soll-Ist-Abweichungen auch unterjährig (z.B. monatlich) berechnet, so bieten sich bei großen Abweichungen der bereits umgesetzten Programme noch Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich des restlichen, noch nicht umgesetzten Veranstaltungsprogramms.

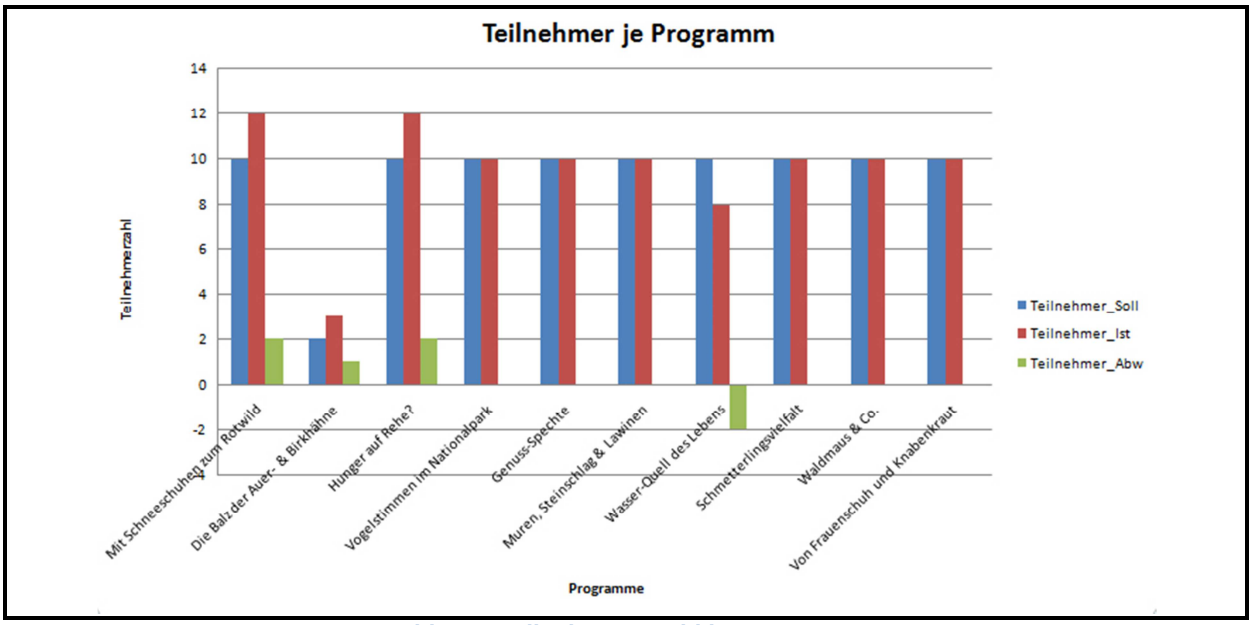


Abb. 30: Teilnehmeranzahl je Programm

Die Grafik „Anzahl der Teilnehmer je Programm “ gibt z.B. Aufschluss darüber, welche Programme besonders beliebt sind und vielleicht noch weiter ausgebaut werden sollten. Entstandene Abweichungen der Teilnehmeranzahl lassen einen Lerneffekt für die Planung im nächsten Jahr zu.

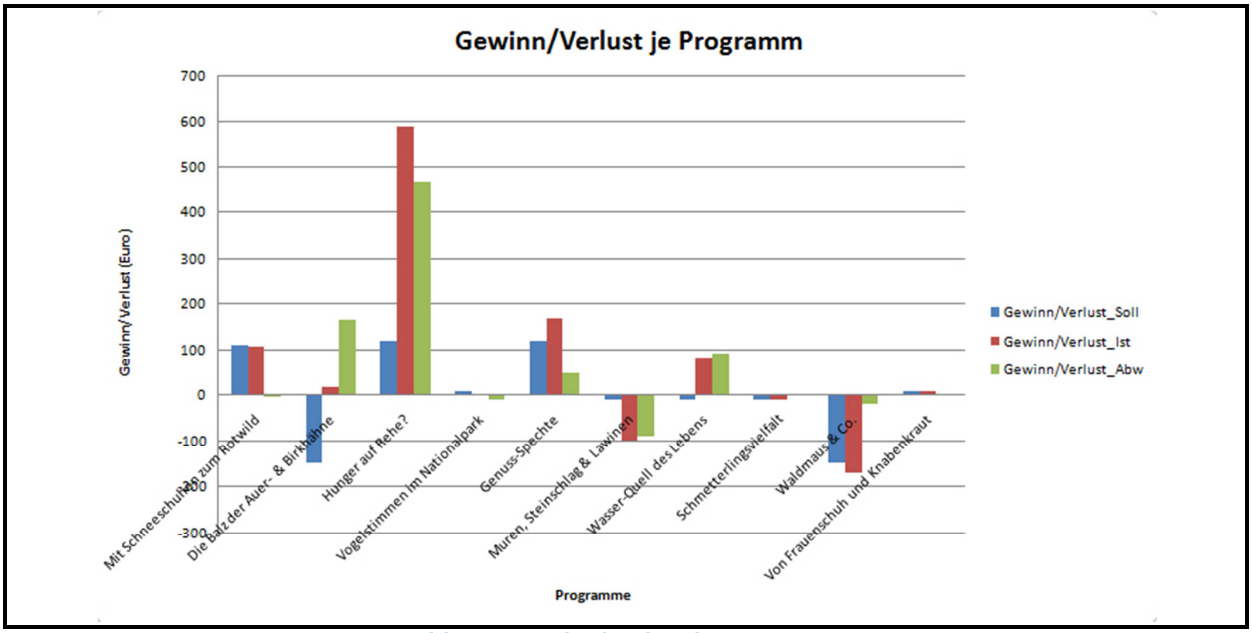


Abb. 31: Gewinn/Verlust je Programm

Die Grafik "Gewinn/Verlust je Programm" gibt einen Überblick, wie große die Gewinne/Verluste je Programm waren und welche Programme hinsichtlich des Gewinns/Verlusts Abweichungen aufweisen.

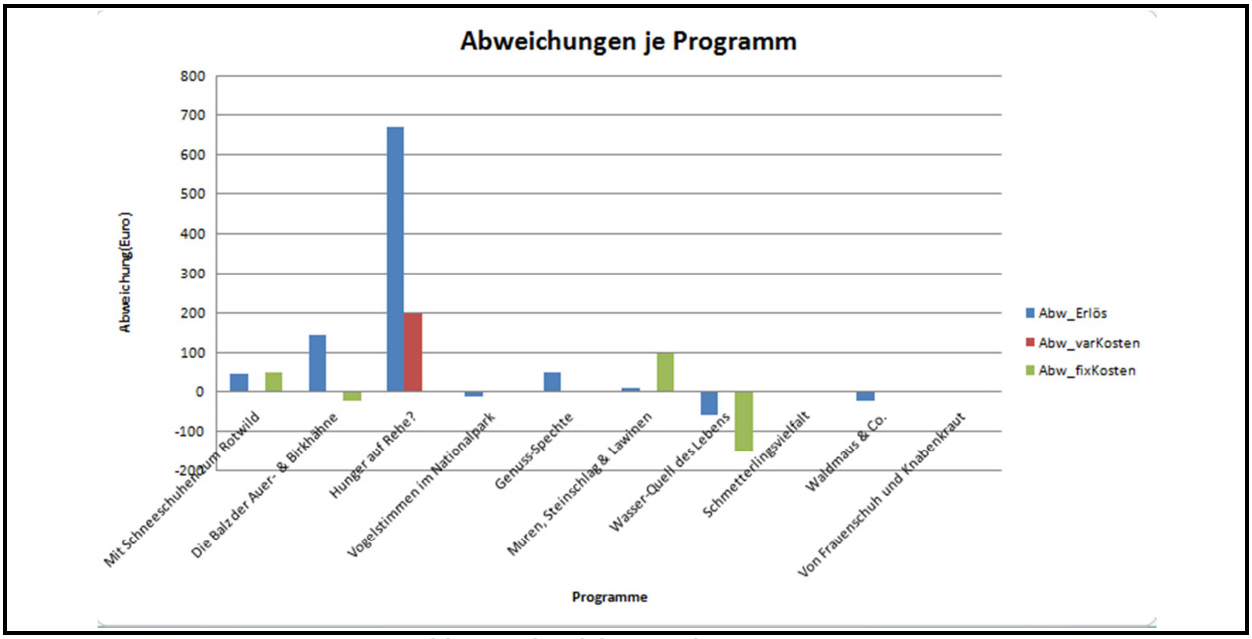


Abb. 32: Abweichungen je Programm

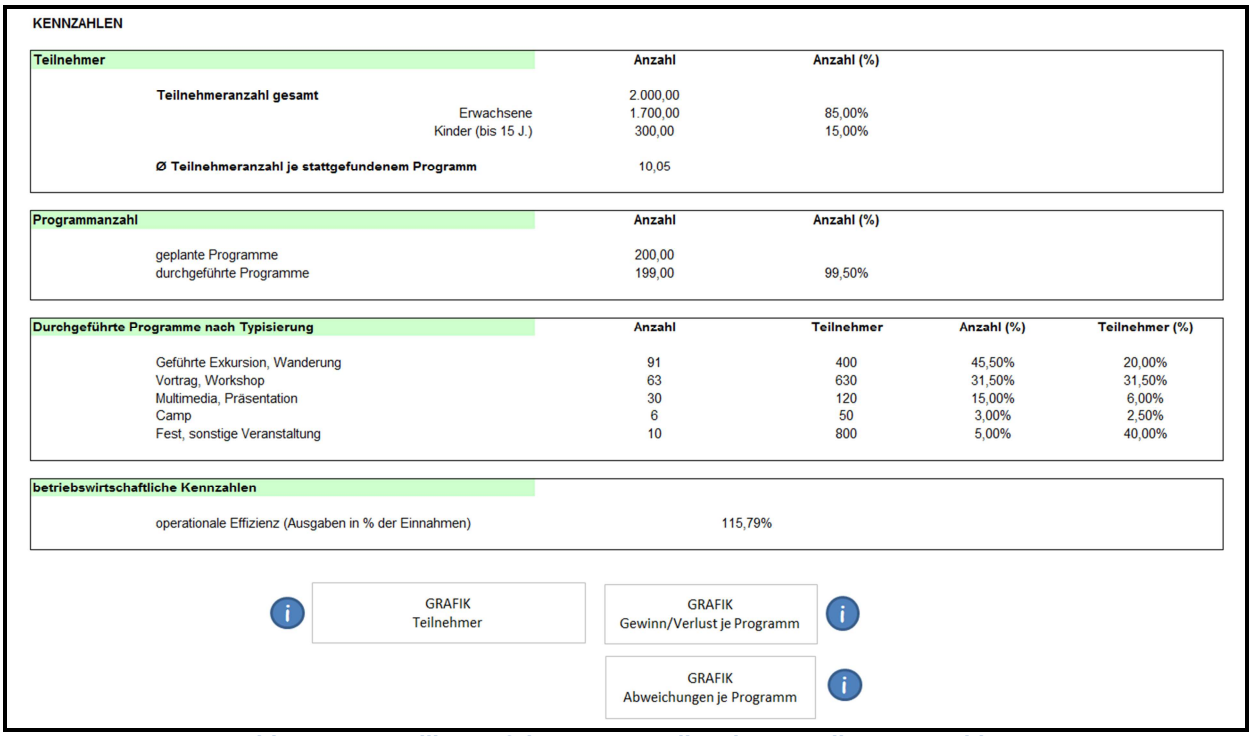
Die Grafik "Abweichungen je Programm" stellt nochmals die Einzelabweichugen der Erlöse, der variablen Kosten und der Fixkosten dar.

Teil 2: Kennzahlen

Der zweite Teil des Controllings besteht aus einigen für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" wesentlichen Kennzahlen. Für zukünftige Planungen ist vor allem die Teilnehmerstatistik und der Anteil tatsächlich durchgeführter Programme interessant: Hier wird ersichtlich wie groß die Nachfrage tatsächlich ist bzw. wie gut geplant wurde. Die Berechnung der durchschnittlichen Teilnehmeranzahl je Programm bietet für zukünftige Planungen einen Anhaltspunkt. Die detaillierte Aufgliederung der Programmanzahl und der Teilnehmer je Programmtypisierung wird für die Statistik der Dachmarke "Nationalparks Austria" benötigt.

Zusätzlich bietet sich noch die Berechnung einer für den Fachbereich sehr aussagekräftigen Kennzahl an − der operationalen Effizienz. Der Fachbereich ist operational effizient, wenn er die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich nutzt. Das Ziel ist es, den Profit zu maximieren und gleichzeitig die Kosten zu minimieren. In der Praxis bedeutet dies: Standards einführen, Kosten reduzieren ohne die Qualität zu mindern, Prozesse optimieren, Qualitätskontrollen einführen, Anreize zur Performancesteigerung etablieren etc. Wie gut man die zur Verfügung stehenden Ressourcen genutzt hat, kann anhand dieser Kennzahl gemessen werden, wobei die Ausgaben in Prozent der Einnahmen angegeben werden. Ein geringer Prozentsatz ist positiv und bedeutet, dass die Ausgaben niedrig und die Einnahmen

hoch waren.[223] Bei der Interpretation dieser finanziellen Kennzahl ist jedoch zu berücksichtigen, dass dem Fachbereich ein gewisses Budget zur Verfügung steht, welcher er zur Erfüllung seiner Aufgaben auch nutzen soll. Daher wird die operationale Effizienz im besten Fall 100 % ergeben, wenn die Einnahmen gleich hoch wie die Ausgaben waren und somit eine vollkommene Kostendeckung erzielt wurde. Da eine vollkommene Kostendeckung jedoch nicht das vorrangige Ziel des Fachbereichs ist, sonder die Erfüllung seiner Aufgaben, wird die Kennzahl immer ein Ergebnis über 100 % liefern. Eine operationale Effizienz von z.B. 200 % bedeutet, dass die Einnahmen die Hälfte der gesamten Kosten gedeckt haben. Da die Software zur Zeit nur hinsichtlich des Veranstaltungsprogramms genutzt wird, wird die operationale Effizienz nur unter Einbezug der Einzelkosten berechnet und die Gemeinkosten außen vor gelassen.



KENNZAHLEN

Teilnehmer		Anzahl	Anzahl (%)
Teilnehmeranzahl gesamt		2.000,00	
	Erwachsene	1.700,00	85,00%
	Kinder (bis 15 J.)	300,00	15,00%
Ø Teilnehmeranzahl je stattgefundenem Programm		10,05	

Programmanzahl	Anzahl	Anzahl (%)
geplante Programme	200,00	
durchgeführte Programme	199,00	99,50%

Durchgeführte Programme nach Typisierung	Anzahl	Teilnehmer	Anzahl (%)	Teilnehmer (%)
Geführte Exkursion, Wanderung	91	400	45,50%	20,00%
Vortrag, Workshop	63	630	31,50%	31,50%
Multimedia, Präsentation	30	120	15,00%	6,00%
Camp	6	50	3,00%	2,50%
Fest, sonstige Veranstaltung	10	800	5,00%	40,00%

betriebswirtschaftliche Kennzahlen	
operationale Effizienz (Ausgaben in % der Einnahmen)	115,79%

GRAFIK Teilnehmer

GRAFIK Gewinn/Verlust je Programm

GRAFIK Abweichungen je Programm

Abb. 33: Controlling auf der Kostenstellenebene: Teil 2, Kennzahlen

[223] Vgl. Flores et al. (2008), S. 50.

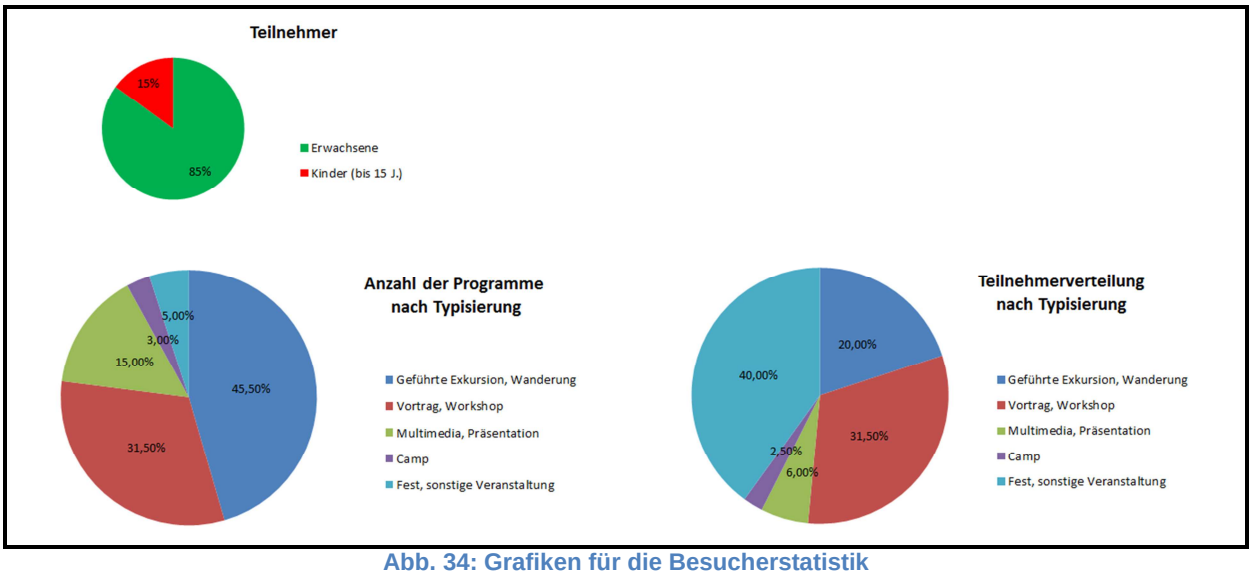


Abb. 34: Grafiken für die Besucherstatistik

Bei einer Erweiterung dieser Controllinginstrumente auf den gesamten Fachbereich bzw. auf den gesamten Nationalpark könnten diese Kennzahlen in einer Balanced Scorecard eingebracht werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt welche Kennzahlen aus dem Fachbereich „Natur- und Umweltbildung“ in den verschiedenen Perspektiven einer beispielhaften BSC für den Nationalpark Gesäuse (siehe Kapitel 4.5.: Controlling im Nationalpark Gesäuse) übernommen werden könnten.

Tab. 8: Beispiele strategischer Ziele und Kennzahlen einer BSC

Perspektive	Ziele	Kennzahlen
Öffentlichkeit	Besucherfrequenz erhöhen	Besucheranzahl pro Jahr
Leistungserbringung	Bildungsarbeit ausbauen	Anzahl umgesetzter Programme pro Jahr Ø Teilnehmeranzahl je Programm
Finanzielle Ressourcen	Erhöhung der Eigenerlöse sowie der Kostendeckung	Operationale Effizienz des Fachbereichs „Natur- und Umweltbildung“
	Langfristig ausgewogene Finanzierung	Budgetabweichung pro Jahr
	Nachhaltige Finanzierung	Anteil der Eigenerlöse am Gesamtbudget

7. Anwendung in der Praxis

Die Software wird seit Dezember 2013 von DI Petra Sterl (Fachbereich „Natur- und Umweltbildung) getestet und es wurden immer wieder Verbesserungen und kleine Änderungen (z.B. zusätzliche Eingabemöglichkeiten bei den Marketingmaßnahmen, Anmerkungsfelder für die interne Organisation) vorgenommen. Somit ist der Implementierungsprozess der Software noch in vollem Gange. Zukünftig soll dann auch Christina Kohlhuber (Infostelle Admont) mit der Software arbeiten.

Die Entwicklung der Software war ein dynamischer Prozess, in welchem sich viele Vorstellungen und Wünsche erst nach und nach entwickelt haben, die für die Mitarbeiter des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung" nicht vorhersehbar waren. Mittlerweile ist die Software jedoch den Vorstellungen des Nationalparks gerecht geworden und der Implementierungsprozess kann abgeschlossen werden.

Die ersten Rückmeldungen von DI Petra Sterl ergaben zusammengefasst, dass die Software hinsichtlich ihres Aufbaus und ihrer Anwendbarkeit sehr gut gelungen ist. Übliche Evaluierungskriterien für eine Software wie Lesbarkeit (die Zeichen und Symbole sind gut lesbar), Aufgabenangemessenheit (die Software unterstützt die Erledigung der Aufgaben), Selbstbeschreibungsfähigkeit (die Software ist verständlich aufgebaut), Steuerbarkeit (Art und Weise der Arbeitserledigung kann beeinflusst werden), Erwartungskonformität (die Software erfüllt die Erwartungen) und Lernförderlichkeit (eine Einarbeitung ist ohne großen Aufwand möglich)[224] wurden durchwegs positiv bewertet. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es noch hinsichtlich der Fehlertoleranz, wie z.B. eine schnellere Lieferung an Informationen über fehlerhafte Eingaben. Auch die Reaktionszeit der Software ist manchmal unvorhersehbar. Hierbei muss erwähnt werden, dass längere Bearbeitungszeiten darauf zurückzuführen sind, dass Excel ein Tabellenkalkulationsprogramm ist und kein Datenbankprogramm. Für diese geringe Menge an Dateneingaben ist die Excel-Software jedoch durchaus zweckmäßig. Soll die Software inklusive der entwickelten Instrumente erweitert im Nationalpark angewandt werden, so müsste diese z.B. als SQL-Datenbank programmiert werden, damit eine größere Datenmenge effizienter verarbeitet werden kann.

Die Software als unterstützendes Instrument eines Controllingsystems umfasst sowohl Planungs- und Kontrollaufgaben, als auch Informationsversorgungsaufgaben. Durch sie erhält der Fachbereichsleiter bzw. die Geschäftsführung Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeiten, wodurch die Strategieumsetzung des Fachbereichs "Natur- und Umweltbildung"

[224] Vgl. Figl (2010), S. 321., und Prümper/Anft (03.03.2014), o.S.

unterstützt wird. Die derzeitige Strategie des Fachbereichs ist es, das bisherige angebotene Veranstaltungsprogramm in Zukunft kosteneffizienter anzubieten. Die Umsetzung dieser Strategie wird laut DI Petra Sterl mit Hilfe der Software erleichtert.

Eine umfassendere Evaluierung der Software ist erst nach vollständiger Implementierung sinnvoll, wenn alle Funktionen der Software auch eingesetzt werden (Abweichungsanalysen, Controlling etc.).

8. Schlussbetrachtung

Die für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" entwickelten Controllinginstrumente stellen eine Erweiterung des bisherigen Controllings dar. Sie können den Nationalpark auf vielen Ebenen unterstützen: Sie stellen vor allem eine Hilfe zur Strategieumsetzung bzw. Zielerreichung des Nationalparks dar. Weiters bieten sie eine wichtige Grundlage bei der Berechnung des Finanzbedarfs, der Einnahmen und der Ausgaben zur Erstellung weiterer Finanzpläne. Eine detaillierte Kostenplanung und eine damit einhergehende effiziente und effektive Budgetverwendung bieten auch eine Diskussionsgrundlage für weitere Budgetverhandlungen. Das Erreichen finanzieller Nachhaltigkeit wird durch diese Controllinginstrumente ebenfalls unterstützt. Man erhält nicht nur einen Überblick über Einnahmen und Ausgaben, sondern kann diese auch steuern. Dies ist vor allem relevant, wenn Finanzmittel über diverse Strategien, wie z.B. Einnahmen über Besucherprogramme, erwirtschaftet werden sollen.

Um den finanziellen Herausforderungen des Nationalparks (siehe Kapitel 5.6.: Die finanziellen Herausforderungen) begegnen zu können, wäre allerdings ein umfassenderes Controllingssystem sinnvoll, welches sich auf den gesamten Nationalpark erstreckt. Hierfür würde sich die Einführung einer Balanced Scorecard (siehe Kapitel 4.5.: Controlling im Nationalpark Gesäuse) gut eignen. Eine BSC beinhaltet sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen, welche für alle Fachbereiche des Nationalparks Gesäuse definiert werden müssten. Die für den Fachbereich "Natur- und Umweltbildung" berechneten Kennzahlen für das Veranstaltungsprogramm (operationale Effizienz, Besucheranzahl etc.) können bei der Einführung einer BSC übernommen (siehe Kapitel 6.3.5.: Kontrollinstrumente auf Kostenstellen-Ebene) und erweitert werden.

ANHANG

Handbuch zur Software

Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente

Eine SOFTWARE für den

Fachbereich “Natur- und Umweltbildung”

Nationalpark Gesäuse

Julia Schwab MSc

Version vom 01.04.2014

DIE SOFTWARE

Diese in Excel erstellte Software bietet Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente für den Fachbereich “Natur- und Umweltbildung” des Nationalparks Gesäuse hinsichtlich des Veranstaltungsprogramms. Gleichzeitig fungiert diese Software als Datenbank, da alle Eingaben gespeichert werden und jederzeit wieder abrufbar sind.

Planungsinstrumente:

Es können die Planwerte (Erlöse, Kosten) jedes einzelnen Programms in einer Kalkulationsmaske eingetragen und gespeichert werden. Mit Hilfe der Berechnung des verbleibenden Planbudgets für das Jahr wird ermittelt, wieviel Geld bereits verplant wurde bzw. wieviel Geld noch für weitere Programme übrig ist.

Zusätzlich können für jedes einzelne Programm organisatorische Daten (Leitung, Treffpunkt, etc.) sowie die Marketingaktivitäten (Werbemaßnahmen) geplant werden.

Steuerungs- und Kontrollinstrumente:

Die Kalkulationsmaske für die Planung liefert eine Ergebnisrechnung mit den Sollwerten, sowie einige Kennzahlen und eine grafische Darstellung der Gewinnschwelle. Auf Basis dieser Informationen kann das Ergebnis jedes Programms gesteuert werden. Es wird sofort ersichtlich, ob mit diesem Programm ein Gewinn erzielt bzw. wie viel des vorhandenen Budgets dafür aufgebraucht wird. Wenn ein vorher zahlenmäßig definierter Teil des Jahresbudgets für ein Programm augegeben werden soll, können die Kosten und Erlöse so gesteuert werden, dass dieses eingehalten wird. Anhand des berechneten verbleibenden Planbudgets kann kontrolliert werden, wie viel Budget für weitere Programme noch zur Verfügung steht bzw. ob bereits geplante Programme gestrichen oder abgeändert werden müssen, um andere durchführen zu können.

Nach der Durchführung der Programme können die tatsächlich entstandenen Kosten und Erlöse in die Kalkulationsmaske der Istrechnung eingetragen und das tatsächliche Ergebnis (Gewinn/Verlust) berechnet werden. Auch die Istwerte werden für künftige Berechnungen gespeichert. Anhand des berechneten verbleibenden Istbudgets kann laufend kontrolliert werden, wie viel des Budgets noch vorhanden ist und ob bereits geplante Programme eventuell gestrichen werden müssen.

Für jedes Programm kann nach Eingabe der Istwerte eine Abweichungsanalyse erstellt werden, in der ersichtlich wird, wo Abweichungen entstanden sind und welche Ursache dahinter steckt (Preis-/Mengenabweichung). Daraus auch abgeleitet werden, ob Abweichungen wegen einer schlechte Planung oder wegen mangelhafter Umsetzung o. Ä. entstanden sind.

Unter dem Punkt “Controlling” finden sich noch weitere Instrumente zur Steuerung und Kontrolle: Hier können die Gesamtabweichungen von Gewinn/Verlust etc. über das Jahr berechnet werden. Auch Abweichungen der Budgetverwendungen werden ermittelt. Diese Daten können am Jahresende zur eigenen Kontrolle abgerufen werden und um einen Lerneffekt zu erzielen. Weiters werden noch einige Kennzahlen wie zum Beispiel die Teilnehmeranzahl je Programm, der Prozentsatz der durchgeführten Programme, die operationale Effizienz etc. ermittelt und teilweise grafisch dargestellt.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Funktionen zum Gebrauch der Software beschrieben:

I. MENUAUSWAHL

Öffnet man die Software, erscheint folgende Menüauswahl:

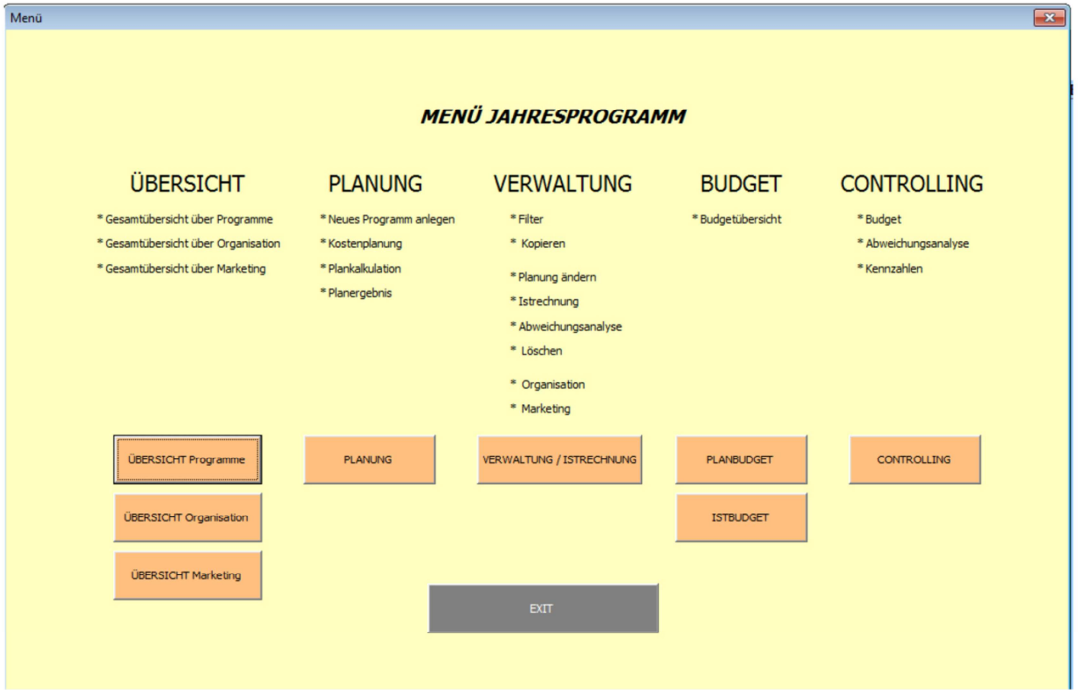
“Übersicht” - Über den Button “Übersicht Programme” kommt man auf ein Excel-Blatt mit der Gesamtübersicht über alle eingetragenen Programme mit deren Soll- und Istwerten sowie den Abweichungswerten. “Übersicht Organisation” und “Übersicht Marketing” liefern ebenfalls jeweils ein Excel-Blatt mit den eingetragenen organisatorischen und marketingtechnischen Daten.

“Planung” - Unter dem Menüpunkt Planung kann eine Planung für ein neues Programm erstellt werden.

“Verwaltung” - Im Bereich der Verwaltung können bereits eingetragene Progamme gefiltert, kopiert oder gelöscht werden. Bestehende Planwerte können überschrieben werden, die Istwerte von durchgeführten Programmen können eingetragen, sowie eine Abweichungsanalyse je Programm erstellt werden. Zusätzlich können Daten zur Organisation oder zum geplanten Marketing gespeichert werden.

“Budget” - Unter dem Punkt Budget wird ein Überblick über die geplante Budgetverwendung oder die tatsächliche Budgetverwendung eines Jahres gegeben.

“Controlling” - Der Menüpunkt Controlling liefert eine Jahreskontrollrechnung. Es werden die Abweichungen über das gesamte Jahr und Kennzahlen berechnet.





II. UBERSICHT

Übersicht Programme

In der “Übersicht-Programme” wird ein Überblick über die Programme gegeben:

Alle Programme werden mit ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie und Typisierung sowie deren Planwerten gespeichert.

Wird eine Istrechnung erstellt, so werden auch die Istwerte beim jeweiligen Programm gespeichert und Abweichungen berechnet.

Der Button “Menü” führt zurück zur Menüauswahl.

MENÜ

ID	Jahr	Datum (von)	Datum (bis)	Name	Kategorie	Typisierung
28	2014	03.01.2014		Mit Schneeschuhen zum Rotwild	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung
29	2014	25.04.2014	26.04.2014	Die Balz der Auer- & Birkhähne	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung
30	2014	20.02.2014		Wald ohne Tannen?	Naturerlebnis	Vortrag, Workshop
31	2014	05.04.2014		Hunger auf Rehe?	Naturerlebnis	Vortrag, Workshop
32	2014	26.04.2014		Vogelstimmen im Nationalpark	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung

ID	Jahr	Datum (von)	Datum (bis)	Name	Kategorie	Typisierung
28	2014	03.01.2014		Mit Schneeschuhen zum Rotwild	Naturerlebnis	Geführte Exkursion, Wanderung

Planungsstatus	SOLL_Teilnehmer	SOLL_Preis	SOLL_Pauschale	SOLL_Erlöse	SOLL_varKost	SOLL_fixKost	SOLL_Gesamtkosten	SOLL_DB	SOLL_Gew/Verl
nein	15,00	20,00		300,00	0,00	140,00	140,00	300,00	160,00

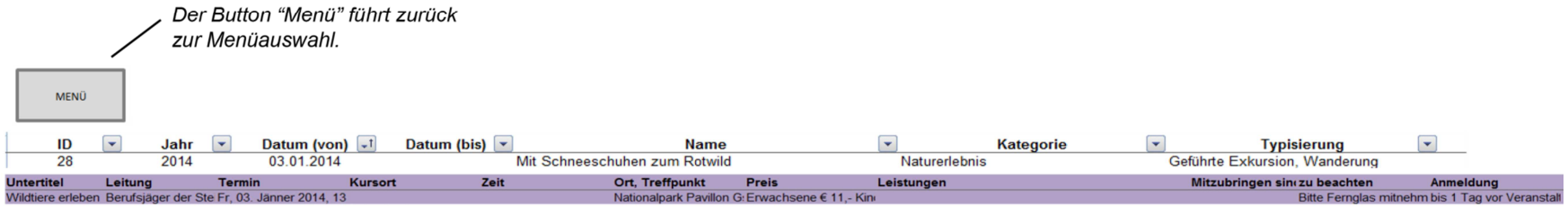
Istrechnungsstatus	IST_Teilnehmer	IST_ØPreis	IST_Pauschale	IST_Erlös	IST_varKost	IST_fixKost	IST_Gesamtkosten	IST_DB	IST_Gew/Verl
ja	17,00	18,53		315,00	0,00	160,00	160,00	315,00	155,00

ABWEICHUNG_Teilnehmer	ABWEICHUNG_Preis	ABWEICHUNG_Pauschale	ABWEICHUNG_Erlös	ABWEICHUNG_varKosten	ABWEICHUNG_fixKosten	ABWEICHUNG_Gesamtkosten	ABWEICHUNG_DB	ABWEICHUNG_Gew/Verl
2,00	-1,47	0,00	15,00	0,00	20,00	20,00	15,00	-5,00

Übersicht Organisation

In der “Übersicht-Organisation” wird ein Überblick über die organisatorischen Daten je Programm gegeben:

Alle Programme werden mit ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie und Typisierung sowie deren Organisationsdaten gespeichert.



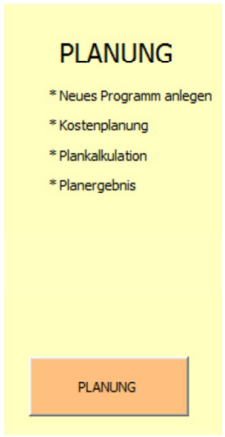
Übersicht Marketing

In der “Übersicht-Marketing” wird ein Überblick über die marketingtechnisch geplanten Aktionen je Programm gegeben:

Alle Programme werden mit ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie und Typisierung sowie deren Marketingstrategien gespeichert.



III. PLANUNG



Unter dem Menüpunkt “Planung” kann ein neues Programm angelegt und die Kosten- und Erlösplanung durchgeführt werden. Die Berechnung einiger Kennzahlen sowie die grafische Veranschaulichung der Gewinnschwelle erleichtern die Steuerung der Ergebnisrechnung.



Die ID-Nummer wird automatisch und einmalig vergeben.

Jahr, Datum und der Name des Programms müssen eingetragen werden.

Für jedes Programm müssen die Kategorie und die Typisierung ausgewählt werden.

Der Button “Planung/Kalkulation” leitet zur Kalkulationsmaske weiter.

Der Button “Menü” führt zurück zur Menüauswahl.

Kalkulationsmaske:

Die bezeichnenden Daten für das Programm (ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie, Typisierung) werden automatisch in die Maske übertragen.

ID-Nr.:	45
Jahr:	2014
Datum (von):	17.01.2014
Datum (bis):	19.01.2014
Name:	Momentaufnahmen
Kategorie:	Fotoworkshop
Typisierung:	Vortrag, Workshop

variable Kosten		Anzahl	Preis	**Kosten**
Nächtigung	mit Halbpension	2,00	59,00	118,00
	mit Vollpension			0,00
zusätzliche Verpflegung				0,00
Eintritt				0,00
sonstige variable Kosten				
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
variable Kosten pro Teilnehmer				118,00

fixe Kosten		Anzahl/d/h	Preis	**Kosten**
Ranger	sprungfixe Teilnehmerzahl			0,00
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (bis max. 2 h)		55,00	0,00
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (2 h bis max. 3 h)		80,00	0,00
	Halbtagesführung 3 h bis max 5 h		100,00	0,00
	Ganztagesführung ab 5 h (Richtwert 5 h bis 8 h)	1,00	155,00	155,00
	Nachtwanderung (3 h) ohne vorherigem Einsatz		100,00	0,00
	Nachtwanderung (3 h) nach voran gegangenem Einsatz		80,00	0,00
	Gebietsaufsicht 8 h		80,00	0,00
Externe Firma		6,00	300,00	1.800,00
sonstige Fixkosten				
Miete Seminarraum		1,00	100,00	100,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
gesamte fixe Kosten				2.055,00

Variable Kosten:

Für jedes Programm werden Anzahl und Preis (eingerahmt) für die geplanten variablen Kostenarten eingetragen. Sonstige variable Kosten können selbst definiert werden. Es werden die variablen Kosten je Teilnehmer automatisch berechnet.

Fixkostenblock:

Ranger: die Anzahl der geplanten Leistung wird eingetragen; der Preis für die Leistung beruht auf einem fixen Kostensatz, der aber auch angepasst werden kann; es handelt sich hierbei um sprungfixe Kosten - sobald eine gewisse Teilnehmerzahl überschritten wird, wird ein weitere Ranger benötigt, diese Teilnehmerzahl ist oben anzugeben.

Externe Firma: Wird eine externe Firma beauftragt, so sind deren geplante Kosten (aufgeteilt nach Stunden/Stundensatz oder Tage/Tagessatz) ebenfalls zu kalkulieren.

Sonstige Fixkosten können selbst definiert und eingetragen werden.

Die geplanten Fixkosten werden berechnet.

Die eingerahmten Zellen stehen für Eintragungen zur Verfügung. Die restlichen Zellen können nicht verändert werden. Mit dem Tabulator lässt sich leicht von einer Eingabe zur nächsten navigieren.

Anmerkung: Das Datenblatt ist bis auf die umrahmten Zellen gesperrt, Passwort: Planung

Gewinn-/Verlustrechnung je Programm

geplante Teilnehmeranzahl	10,00
kostendeckender Preis	323,50
festgelegter Preis	365,00
festgelegte Pauschale	

Erlöse	3.650,00
variable Kosten	1.180,00
Deckungsbeitrag	**2.470,00**
Fixkosten	2.055,00
Gewinn/Verlust	**415,00**

Anmerkung:

	Wer? Bis wann?	Erledigt (wer, wann)
Leitung		
Telefonnummer		
Email-Adresse		
bereits gebuchter Ranger		
Telefonnummer		
Email-Adresse		
Terminabstimmung mit Vortragendem		
Korrektur der Seite im Programmheft durch Vortragenden		
Abstimmung des Termins mit Veranstaltungsort (z.B. Seminarraum, Quartier)		
Minimale TN-Anzahl		
Quartier für Vortragenden buchen		
Zusendung Fragebogen an Vortragenden per Post/ an TN per Mail		
Rücksprache mit Vortragendem (u.a. benötigtes Material: Beamer, Laptop, Flipchart, Moderationskoffer, Pinnwand etc.)		
Infoschreiben an TN (z.B. mit Ausrüstungsliste)		
Rücksprache mit Veranstaltungsort		
Organisation Fahrzeug/Transfer		
Betreuung Vortragender vor Ort (u.a. Aufbau/Abbau) (Ranger buchen)		
Art der Abrechnung (vor Ort, Rechnung)		
Hinweise für nächstjährige Veranstaltung		
Sonstiges		
Sonstiges		
Sonstiges		
Sonstiges		
Sonstiges		

MARKETING

Veranstaltungsprogramm	ja (PS)
Monatsplakat	ja (CK/IM) (Monatsplakat Jänner-März, dann Flyer April-Juni, Flyer Juli-Dez)
Teaser/Poster über mehrere Monate	
Veranstaltungslink an Referenten/Quartier	
Veranstaltungsspalten lokale Presse	ja (an Zeitung angepasst) CK/IM
Flugblatt in Region	nein
Radio Freequenns	nein
Werbeanzeige in lokaler Presse	nein
Werbeanzeige in Fachjournalen	regelmässige Inserate in Naturfoto-Zeitschrift (1x/Monat, € 100) (MH); Inserat im Jahresmagazin VTNÖ (€ 350)
Werbeanzeige in überreg. Tagespresse	Marktplatz Kleine Zeitung (IM)
Presseinformation	Nachbericht Momentaufnahmen (Termin Jänner) für Presse (MH an IM)
persönl. Einladungen	Einladung von Reisejournalisten (insgesamt 5-10, 2 Veranstaltungen: 1mal Momentaufnahmen, 1mal Raffalt) (MH/IM)
"Freikarten"	nein
andere Maßnahmen	Postkarten für alle Fotoveranstaltungen (MH), fotografie.at (IM prüft)
Sonstiges	
Sonstiges	
Sonstiges	

Die eingerahmten Zellen stehen für Eintragungen zur Verfügung. Die restlichen Zellen können nicht verändert werden. Mit dem Tabulator lässt sich leicht von einer Eingabe zur nächsten navigieren.

Anmerkung: Das Datenblatt ist bis auf die umrahmten Zellen gesperrt, Passwort: Planung

Ergebnisrechnung:

Um eine Gewinn- und Verlustrechnung je Programm zu erhalten, müssen noch die Teilnehmerzahl und der Preis kalkuliert und eingetragen werden. Zur Erleichterung der Preisfestlegung wird hier der kostendeckende Preis berechnet.

Von den geplanten Erlösen werden die geplanten variablen Kosten abgezogen und man erhält einen Deckungsbeitrag (Dieser gibt an, wieviel Geld noch zur Deckung der Fixkosten vorhanden ist.). Nach Abzug der Fixkosten erhält man den Gewinn/Verlust den das einzelne Programm erwirtschaftet.

Anmerkungen:

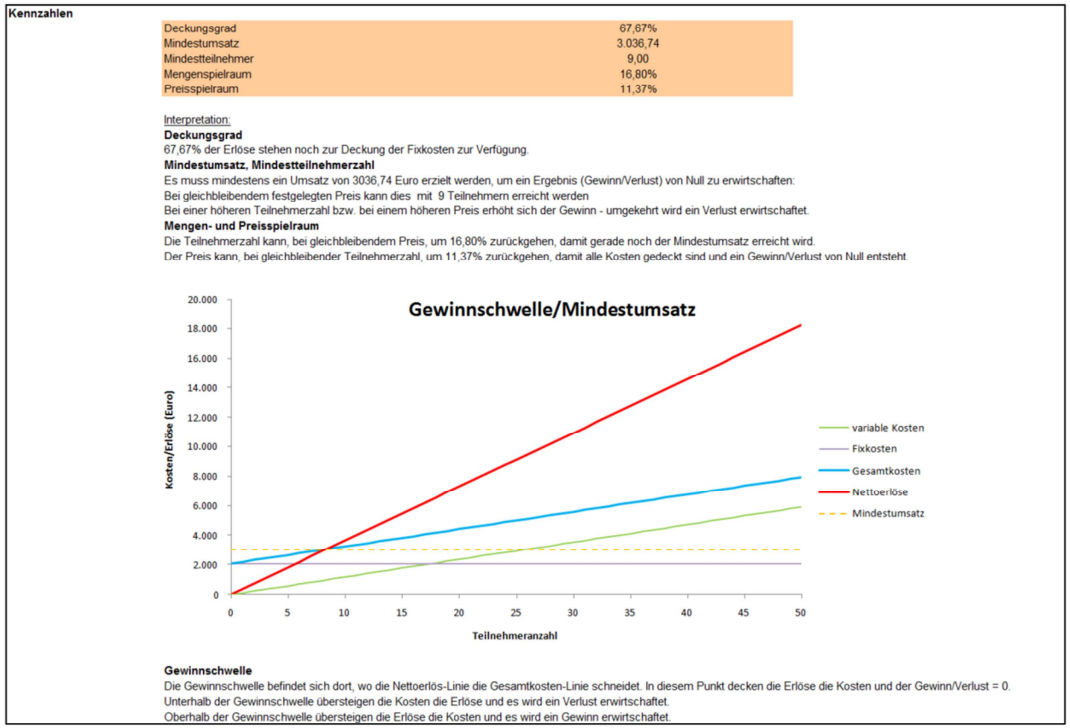
In der Zeile "Anmerkungen" kann man Notizen zur Planung speichern.

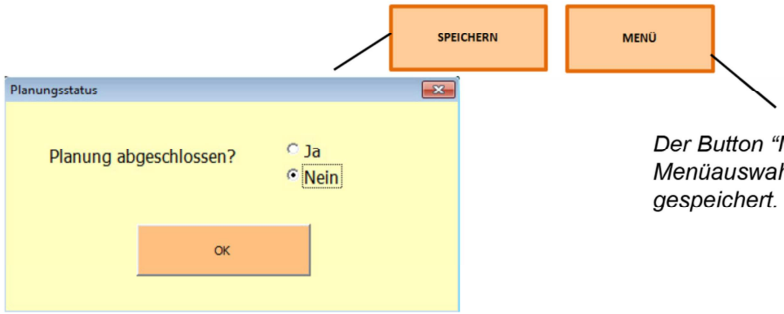
Interne Abstimmung:

Rechts neben der Kalkulationsmaske können noch weitere Vermerke zur internen Abstimmung und Organisation gemacht werden.

Marketing:

Auch die Marketingmaßnahmen können direkt hier geplant werden. Eine andere Möglichkeit ist die Eingabe der Marketingmaßnahmen über ein eigenes Marketingformular (siehe Verwaltung).





Der Button "Menü" führt zurück zur Menüauswahl. Die Planung wird nicht gespeichert.

Beurteilung des geplanten Programms:

Zur Beurteilung des geplanten Programms dienen die in weiterer Folge berechneten Kennzahlen:

Deckungsgrad,
Mindestumsatz,
Mindestteilnehmer,
Mengenspielraum und
Preisspielraum.

Die Interpretation der Kennzahlen wird in Worten ausformuliert und die Gewinnschwelle/Mindestumsatz grafisch dargestellt.

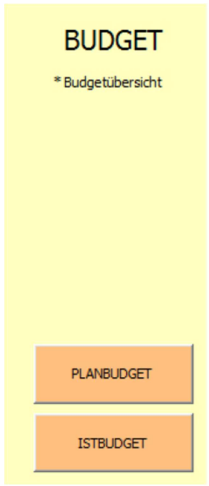
Grafik der Gewinnschwelle:

Diese Grafik zeigt die Entwicklung der Kosten bzw. des Gewinns (y-Achse) mit steigender Teilnehmerzahl (x-Achse).
Dort wo die Erlöse gleich den totalen Kosten sind, ist die Gewinnschwelle. Sobald die Erlöse die totalen Kosten übersteigen, befindet man sich in der Gewinnzone. Unterhalb der Gewinnschwelle ist die Verlustzone.

Bei einer Veränderung der Kosten oder der Erlöse aktualisiert sich die Grafik automatisch. So kann man sehen welchen Einfluss Kosten-Erlös-Veränderungen auf den Gewinn/Verlust des einzelnen Programms haben.

Speichern:

Den Button "Speichern" anklicken. Man muss den Eingabestatus (ob die Planung abgeschlossen ist oder nicht) angeben und die Planung für das Programm wird gespeichert.
Den Eingabestatus sieht man dann in der Übersicht unter "Planungsstatus".



IV. PLANBUDGET

Eingabe von Jahr und dem geplanten zu verwendenden Gesamtbudget, sowie Overheadkosten für die Kostenstelle "Jahresprogramm".

Vom geplanten Gesamtbudget werden die Overheadkosten der Kostenstelle einmalig abgezogen. Danach werden die geplanten Gewinne der einzelnen Programme hinzugerechnet und die geplanten Verluste der einzelnen Programme abgezogen und das noch verbleibende Planbudget schrittweise berechnet.

Der Button "Menü" führt zurück zur Menüauswahl.

PLANBUDGET

Jahr:	2014
Budget:	250.000,00
Overheadkosten:	50.000,00

PLANBUDGET berechnen **MENÜ**

ID	Programmname	Gewinn/Verlust	vorhandenes Budget
28	Mit Schneeschuhen zum Rotwild	110,00	200.110,00
29	Die Balz der Auer- & Birkhähne	-148,00	199.962,00
30	Wald ohne Tannen?	-876,00	199.086,00
31	Hunger auf Rehe?	120,00	199.206,00
32	Vogelstimmen im Nationalpark	10,00	199.216,00
33	Genuss-Spechte	120,00	199.336,00
34	Muren, Steinschlag & Lawinen	-10,00	199.326,00
35	Wasser-Quell des Lebens	-10,00	199.316,00
36	Schmetterlingsvielfalt	-10,00	199.306,00
37	Waldmaus & Co.	-150,00	199.156,00
38	Von Frauenschuh und Knabenkraut	10,00	199.166,00
39	Katz, Bär und Äffchen	0,00	199.166,00
40	Mythos Fledermaus	-50,00	199.116,00
41	Nistkastenbau & Insektenhotels	-410,00	198.706,00
42	Die Ameisen des NP Gesäuse	0,00	198.706,00
43	Hirschlos`n	0,00	198.706,00
44	Auf der Gamswildpirsch	0,00	198.706,00
45	Momentaufnahmen	415,00	199.121,00

Es werden die einzelnen für das eingegebene Jahr geplanten Programme mit ihrem Gewinn/ Verlust gelistet.



V. VERWALTUNG

Die “Programmverwaltung” bietet eine Vielzahl an Optionen:

* “Filter” - Bereits vorhandene Programme können in der Übersichts-/Organisations-/Marketing-Datenblatt nach ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie und Typisierung gefiltert werden (auch eine Mehrfachfilterung ist möglich). Dies ist nützlich, um sich die Daten zu einem bestimmten Programm nochmals anzusehen; um zu kontrollieren, ob bei einem bestimmten Programm bereits alle Daten eingetragen wurden; oder um sich einen Überblick über ein bestimmtes Jahr zu schaffen.

* “Kopieren” - Bereits geplante Programme können einzeln oder von einem gesamten Jahr kopiert werden.

* “Aufschub” - Ein Programm das bereits geplant wurde kann z.B. in das Jahr 2100 aufgeschoben werden, damit es nicht gelöscht werden muss und für spätere Jahre noch zur Verfügung steht. Es kann z.B. im Jahr 2015 für dieses Jahr verschoben werden.

---

* “Planung ändern” - Hier kann eine bereits bestehende Planung geändert werden (entweder weil sich die bereits eingetragenen Daten geändert haben, oder ein Programm kopiert wurde und Daten angepasst werden müssen).

* “Istrechnung” - Hier wird man zu einer Maske weitergeleitet, wo die Istwerte nach Durchführung des Programms eingetragen weden können.

* “Abweichungsanalyse” - Sind Plan- und Istwerte von einem Programm vorhanden, kann eine Abweichungsanalyse durchgeführt und festgestellt weden, wo Planungs- oder Umsetzungsfehler entstanden sind.

---

* “Organisation” - Hier kann Organisatorisches geplant und gespeichert werden.

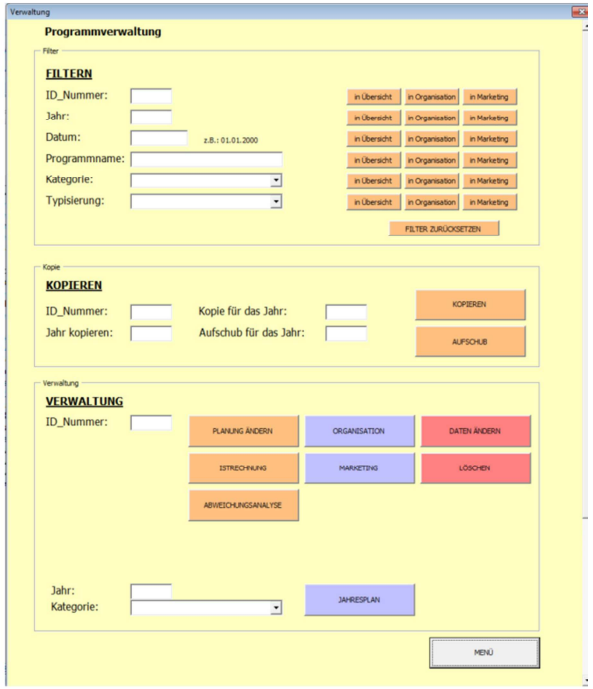
* “Marketing” - Hier können Marketingstrategien geplant und gespeichert werden.

* “Jahresplan” - Für ein Jahr werden je nach Kategorie die geplanten Programme mit ihren Grunddaten, Organisations- und Marketingdaten sowie einigen geplanten Zahlen (Teilnehmerzahl, Preis, etc.) in einer eigenen Excel-Mappe zusammengefasst.

---

* “Daten ändern” - Es können die Grunddaten eines Programmes (Jahr, Datum, Name, Kategorie, Typisierung) geändert werden.

* “Löschen” - Hier kann ein Programm gänzlich gelöscht werden.



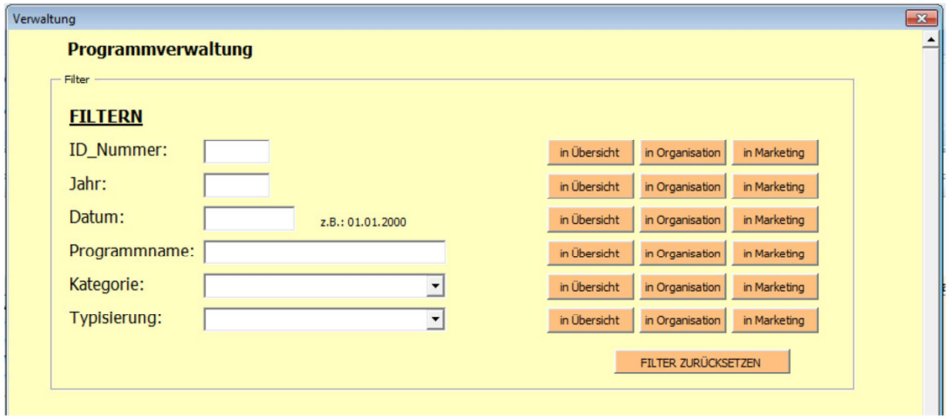
Va. Filter

Es kann nach ID-Nummer, Jahr, Datum (Beginn), Name, Kategorie und Typisierung gefiltert werden. Wird nach einem Jahr gefiltert, so werden die Programme nach dem Datum sortiert.

Es ist auch möglich mehrfach zu filtern, z.B. zuerst nach dem Jahr und dann innerhalb des Jahres nach einer bestimmten ID-Nummer. Weiß man nur einen Teil eines Names, so kann man den unbekannten Teil mit * ersetzen, z.B. *natur*.

Je nachdem welcher Button geklickt wird, erfolgt die Filterung im Übersichtsblatt der Programme, im Organisations- oder Marketingblatt.

Mit “Filter zurücksetzen” kann die Filterung wieder gelöscht werden und es werden wieder alle Daten nach ID-Nummer sortiert angezeigt.



*1. Eingabe von ID-Nr., Jahr, Datum oder Programmname (auch Teile des Namens mit *) oder Auswahl einer Kategorie oder Typisierung.*

2. Filterung im gewünschten Bereich (Übersicht, Organisation oder Marketing).

3. Gegebenenfalls Mehrfachfilterung - Eingabe des nächsten Parameters und gleichen Bereich wählen.

4. Filter zurücksetzten - es werden alle Programme angezeigt.

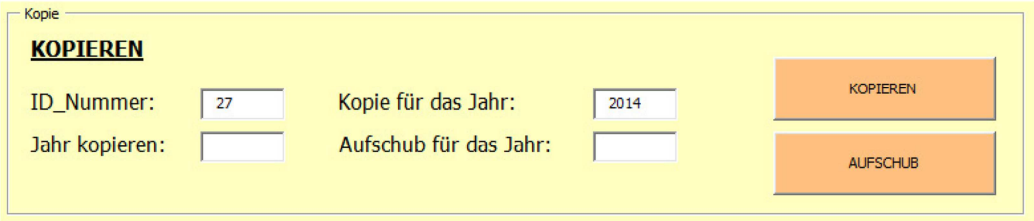
Vb. Kopieren/Aufschieben

Findet ein Programm mehrmals statt, so muss dieses nicht immer von Neuem angelegt werden, sondern es kann kopiert werden. Es werden auch nicht jedes Jahr komplett unterschiedliche Programme angeboten. Somit besteht die Möglichkeit die Programme von einem gesamten Jahr zu kopieren (neue ID-Nummern werden automatisch vergeben und die Jahreszahl wird um ein Jahr erhöht) und dann die Werte mit "Planung ändern" anzupassen.

Kopiert werden die Grunddaten (eine neue ID-Nummer wird automatisch vergeben) und die Planung (Planwerte, Organisation und Marketing). Die Istwerte sind nach der Durchführung einzugeben. Änderungen der Grunddaten können über den Button "Daten ändern" und Änderungen in der Planung können über "Planung ändern" vorgenommen werden.

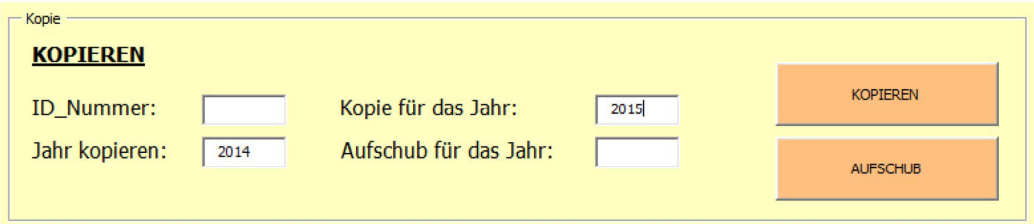
Wurde ein Programm bereits vollständig geplant, wird/kann es aber doch nicht durchgeführt werden, so kann dieses Programm für später aufgeschoben werden indem das zugeordnete Jahr z.B. auf 2100 geändert wird. So geht die Planung nicht verloren und falls das Programm z.B. im nächsten Jahr durchgeführt werden soll, wird es einfach mit dem Button "Aufschub" in das gewünschte Jahr verschoben.

KOPIE eines einzelnen Programmes mittels ID-Nummer:



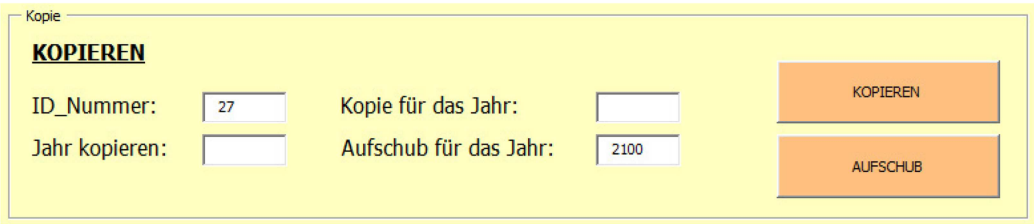
Eingabe der ID-Nummer des Programmes und Eingabe des Jahres in welches es kopiert werden soll. Dann den Button "Kopie" anklicken.
Das über die ID-Nummer gewählte Programm wird kopiert. Kopierte Programme erhalten eine neue ID-Nummer und das eingegebene neue Jahr. Es werden die Planwerte, Daten der Organisation und Marketingstrategien kopiert. KEINE Istwerte.
Grunddaten (Datum etc.) können über "Daten ändern" in der Verwaltung geändert werden.

KOPIE aller Programme eines Jahres in ein anderes Jahr:



Eingabe des Jahres aus dem die Programme kopiert werden sollen (links) und Eingabe des Jahres in welche sie kopiert werden sollen (rechts). Dann den Button "Kopie" anklicken.
Es werden alle Programme aus dem gewählten Jahr für das angegebene Jahr kopiert. Es werden die Planwerte, Daten der Organisation und Marketingstrategien kopiert. KEINE Istwerte.
Grunddaten (Datum etc.) können über "Daten ändern" in der Verwaltung geändert werden.

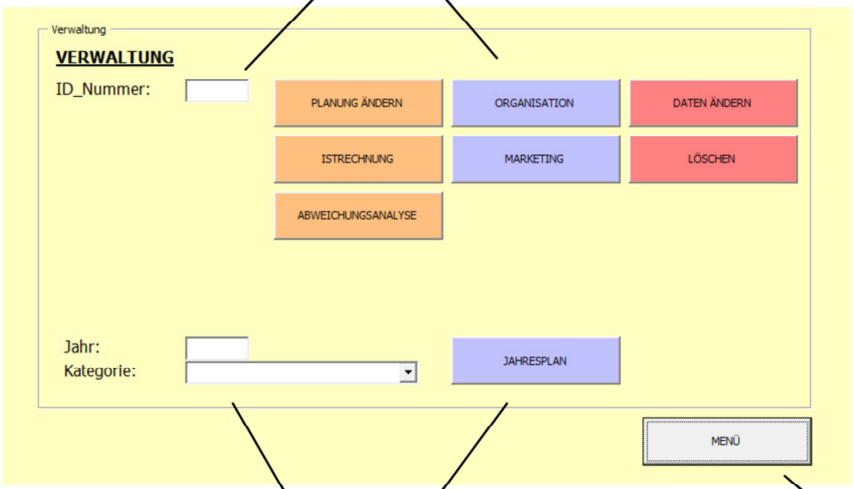
AUFSCHUB eines einzelnen Programmes, indem es in ein anderes Jahr verlegt wird:



Eingabe der ID-Nummer des Programmes welches in ein anderes Jahr verschoben werden soll und Eingabe des Jahres in welches es verschoben werden soll. Dann den Button "Aufschub" anklicken.
Das über die ID-Nummer gewählte Programm erhält das neu gewählte Jahr (z.B. 2100) - ID-Nummer bleibt gleich- und wird somit nicht gelöscht, sondern aufgehoben für eine spätere Verwendung. Zu einem späteren Zeitpunkt kann dieses Programm auf dieselbe Weise in das gewünschte Jahr verschoben werden.

Vc. Verwaltung

ID-Nummer des Programmes eingeben (gegenbenfalls vorher durch Filterung herausfinden) und die gewünschte Aktion durchführen.



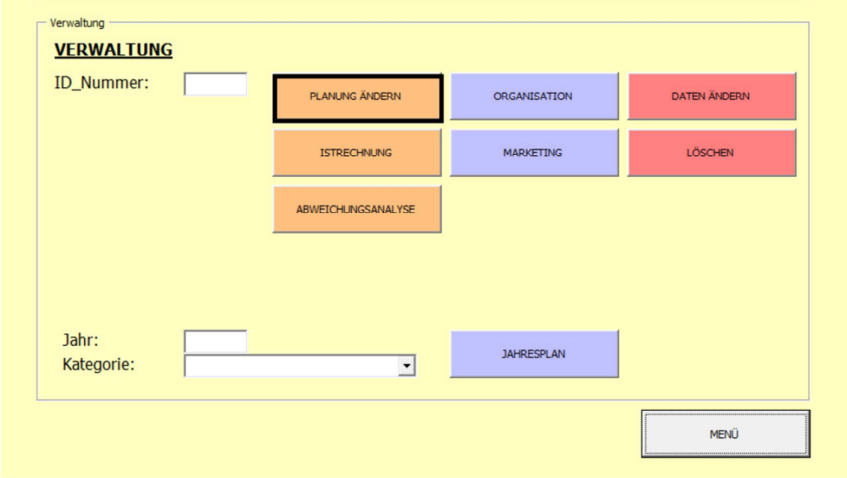
Unter dem Punkt “Verwaltung” können Planungen geändert, Istwerte eingetragen und Abweichungsanalysen durchgeführt werden. Die Grunddaten bereits angelegter Programme (Jahr, Datum, Name, Kategorie, Typisierung) können geändert werden oder bestehende Programme wieder gelöscht werden.

Zusätzlich können organisatorische Daten sowie marketingtechnische Aktivitäten geplant und gespeichert werden. Diese können für das gesamte Jahr in einem eigenen Excel-Datenblatt für die unterschiedlichen Kategorien zusammengefasst werden (die Programme werden automatisch nach dem Datum sortiert aufgelistet).

Um eine Zusammenfassung über alle Organisations- und Marketingdaten der Programme einer Kategorie und eines Jahres zu erhalten, das Jahr und die Kategorie eingeben und den Button “Jahresplan” wählen.

Der Button “Menü” führt zurück zur Menüauswahl.

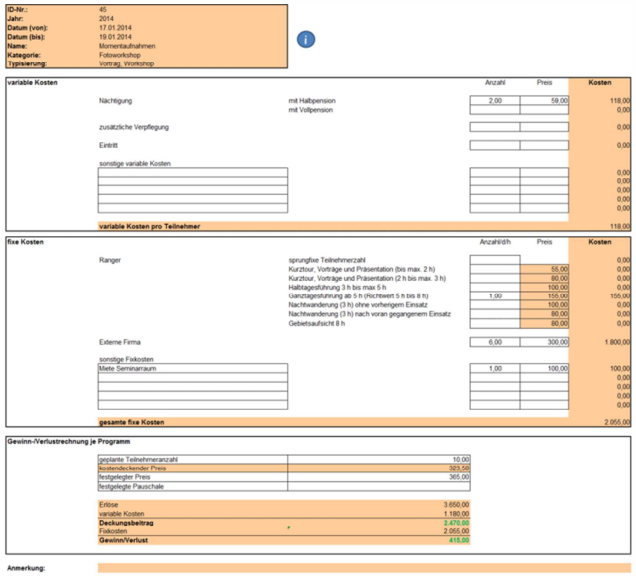
Planung ändern

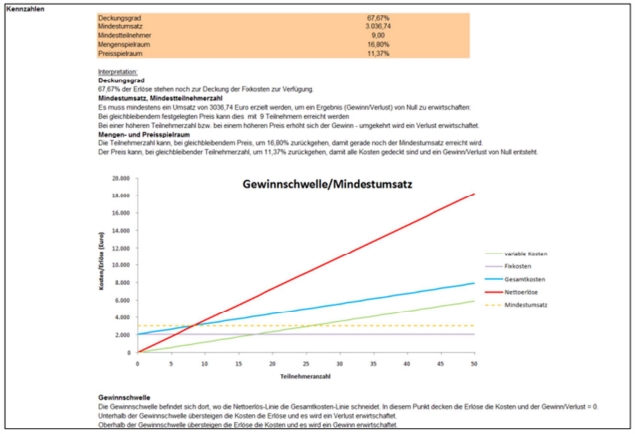


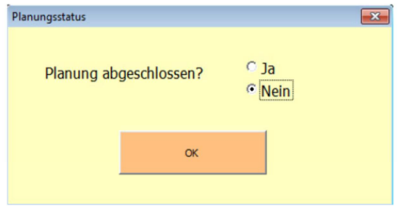
Die Planung für ein bestimmtes Programm kann hier nachträglich geändert werden.

Eingabe der ID-Nummer des Programms für das die Änderungen vorgenommen werden. Bei der Wahl des Buttons "Planung ändern" folgt die Abfrage, ob die vorhandene Planung wirklich ersetzt werden soll (Ja/Nein). Wird dies mit "Ja" beantwortet, so wird zur Planungsmaske weitergeleitet. In der Maske sind die bereits geplanten Werte zu sehen, welche nun geändert werden können.

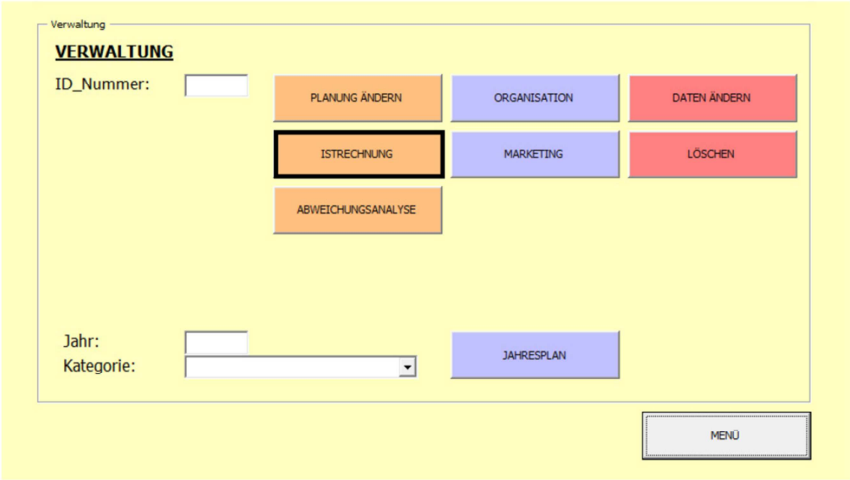
Mit dem Button "Speichern" werden die alten Werte - nach der erneuten Frage, ob dies wirklich der Wunsch ist (Ja/Nein) - überschrieben. Wird der "Menü"-Button gewählt, so werden die bereits vorhandenen Planwerte beibehalten und die Menüauswahl erscheint.







Istrechnung



Wurde ein Programm durchgeführt, kann man danach die tatsächlichen Istwerte eintragen.

ID-Nummer eingeben und den Button "Istrechnung" wählen. Dann erscheint die Eingabemaske für die Istwerte.

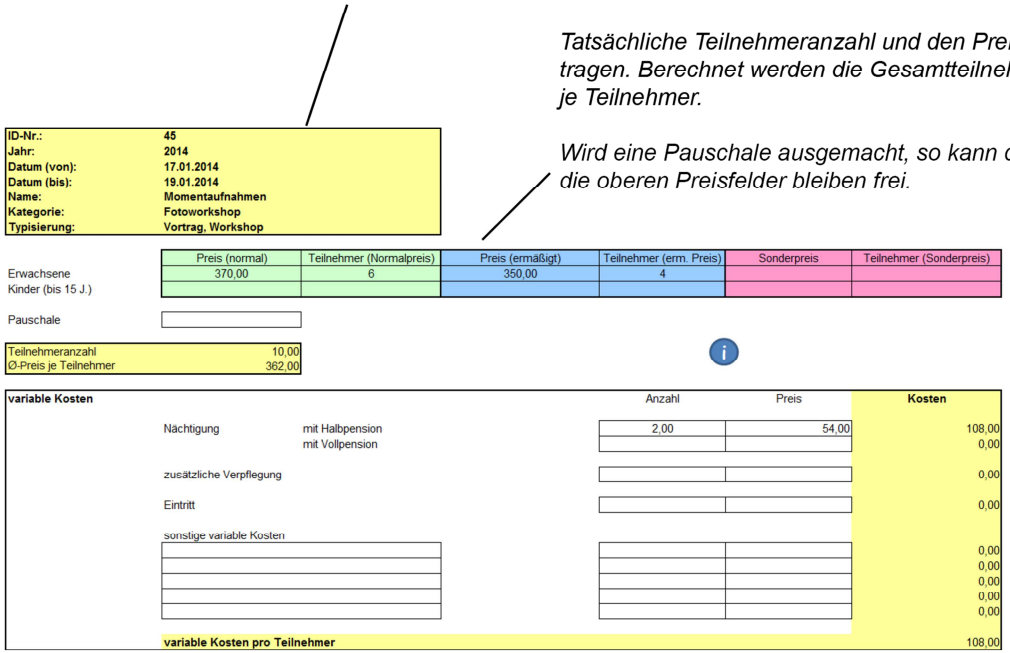
Sind bereits Istwerte zu diesem Programm vorhanden, wird gefragt, ob diese ersetzt werden sollen (Ja/Nein). Mit der Antwort "Ja" erscheint die Eingabemaske der Istrechnung mit den vorhandenen Einträgen.

Eingabemaske für die Istwerte (Teil 1):

Die bezeichnenden Daten (ID-Nummer, Jahr, Datum, Name, Kategorie, Typisierung) zum Programm werden automatisch übernommen.

Tatsächliche Teilnehmeranzahl und den Preis des Programms je Kategorie eintragen. Berechnet werden die Gesamtteilnehmerzahl und ein Durchschnittspreis je Teilnehmer.

Wird eine Pauschale ausgemacht, so kann diese unten eingetragen werden und die oberen Preisfelder bleiben frei.



ID-Nr.:	45
Jahr:	2014
Datum (von):	17.01.2014
Datum (bis):	19.01.2014
Name:	Momentaufnahmen
Kategorie:	Fotoworkshop
Typisierung:	Vortrag, Workshop

	Preis (normal)	Teilnehmer (Normalpreis)	Preis (ermäßigt)	Teilnehmer (erm. Preis)	Sonderpreis	Teilnehmer (Sonderpreis)
Erwachsene	370,00	6	350,00	4		
Kinder (bis 15 J.)						

Pauschale

Teilnehmeranzahl	10,00
Ø-Preis je Teilnehmer	362,00

variable Kosten		Anzahl	Preis	Kosten
Nächtigung	mit Halbpension	2,00	54,00	108,00
	mit Vollpension			0,00
zusätzliche Verpflegung				0,00
Eintritt				0,00
sonstige variable Kosten				
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
				0,00
variable Kosten pro Teilnehmer				108,00

Variable Kosten:

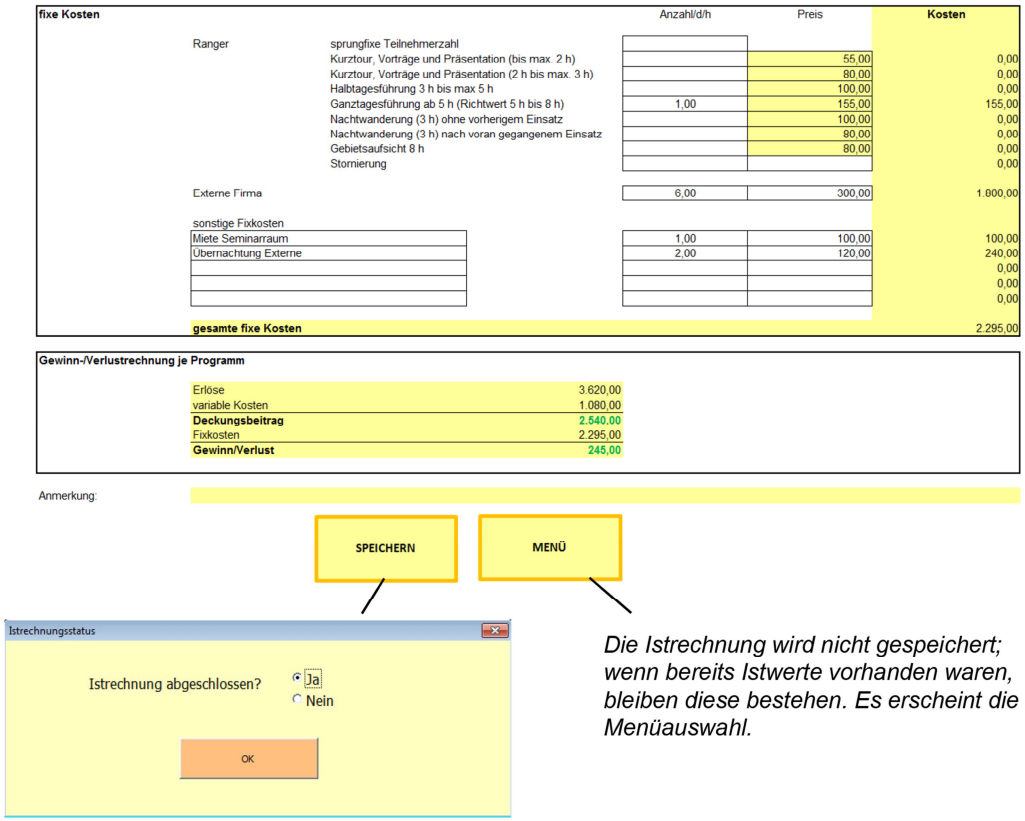
Für jedes Programm werden Anzahl und Preis (eingerahmt) für die tatsächlichen variablen Kostenarten eingetragen und die variablen Kosten je Teilnehmer automatisch berechnet.

Sonstige variable Kosten: Wenn benötigt, selbst definieren und eintragen.

Die eingerahmten Zellen stehen für Eintragungen zur Verfügung. Die restlichen Zellen können nicht verändert werden. Mit dem Tabulator lässt sich leicht von einer Eingabe zur nächsten navigieren.

Anmerkung: Das Datenblatt ist bis auf die umrahmten Zellen gesperrt, Passwort: Istrechnung

Eingabemaske für die Istwerte (Teil 2):



fixe Kosten		Anzahl/d/h	Preis	Kosten
Ranger	sprungfixe Teilnehmerzahl			
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (bis max. 2 h)		55,00	0,00
	Kurztour, Vorträge und Präsentation (2 h bis max. 3 h)		80,00	0,00
	Halbtagesführung 3 h bis max 5 h		100,00	0,00
	Ganztagesführung ab 5 h (Richtwert 5 h bis 8 h)	1,00	155,00	155,00
	Nachtwanderung (3 h) ohne vorherigem Einsatz		100,00	0,00
	Nachtwanderung (3 h) nach voran gegangenem Einsatz		80,00	0,00
	Gebietsaufsicht 8 h		80,00	0,00
	Stornierung			0,00
Externe Firma		6,00	300,00	1.800,00
sonstige Fixkosten				
Miete Seminarraum		1,00	100,00	100,00
Übernachtung Externe		2,00	120,00	240,00
				0,00
				0,00
				0,00
gesamte fixe Kosten				2.295,00

Gewinn-/Verlustrechnung je Programm	
Erlöse	3.620,00
variable Kosten	1.080,00
Deckungsbeitrag	**2.540,00**
Fixkosten	2.295,00
Gewinn/Verlust	**245,00**

Anmerkung:

Die Istrechnung wird nicht gespeichert; wenn bereits Istwerte vorhanden waren, bleiben diese bestehen. Es erscheint die Menüauswahl.

Fixkostenblock:

Ranger: die Anzahl der tatsächlich erbrachten Leistung eintragen; der Preis für die Leistung beruht auf einem fixen Kostensatz.

Externe Firma: Wurde eine externe Firma beauftragt, so sind deren tatsächliche Kosten (aufgeteilt nach Stunden/Stundensatz oder Tage/Tagessatz) einzutragen.

Sonstige Fixkosten: Wenn benötigt, selbst definieren und eintragen.

Die gesamten Fixkosten werden berechnet.

Ergebnisrechnung:

Von den tatsächlichen Erlösen werden die tatsächlichen variablen Kosten abgezogen und man erhält einen Deckungsbeitrag (Dieser gibt an, wieviel Geld noch zur Deckung der Fixkosten vorhanden ist.). Nach Abzug der Fixkosten erhält man den Gewinn/Verlust.

Speichern:

Den Button "Speichern" anklicken. Man muss den Eingabestatus (ob die Istrechnung abgeschlossen ist oder nicht) angeben und die Planung für das Programm wird gespeichert. Den Eingabestatus sieht man dann in der Übersicht unter "Istrechnungsstatus". Wenn Istwerte für dieses Programm bereits vorhanden waren, werden diese nun überschrieben.

Die eingerahmten Zellen stehen für Eintragungen zur Verfügung. Die restlichen Zellen können nicht verändert werden. Mit dem Tabulator lässt sich leicht von einer Eingabe zur nächsten navigieren.

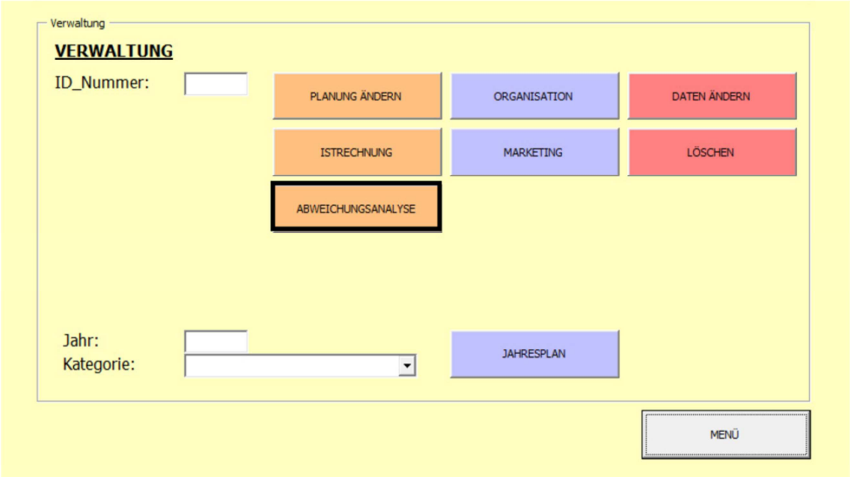
Anmerkung: Das Datenblatt ist bis auf die umrahmten Zellen gesperrt, Passwort: Istrechnung

Abweichungsanalyse

Bei der Abweichungsanalyse werden die gespeicherten Werte des einzelnen Programms zum Vergleich in ein eigenes Excel-Datenblatt hineingeladen.

Die Planwerte (rosa) werden mit den Istwerten (gelb) verglichen und die Abweichung absolut in Euro und in Prozent berechnet (blau). Positive Abweichungen von der Planung werden grün eingefährt, negative rot. Die Gesamtabweichung wird weiters in eine Mengen-, Preisabweichung und eine Abweichung 2. Ordnung für ein besseres Verständnis aufgeteilt.

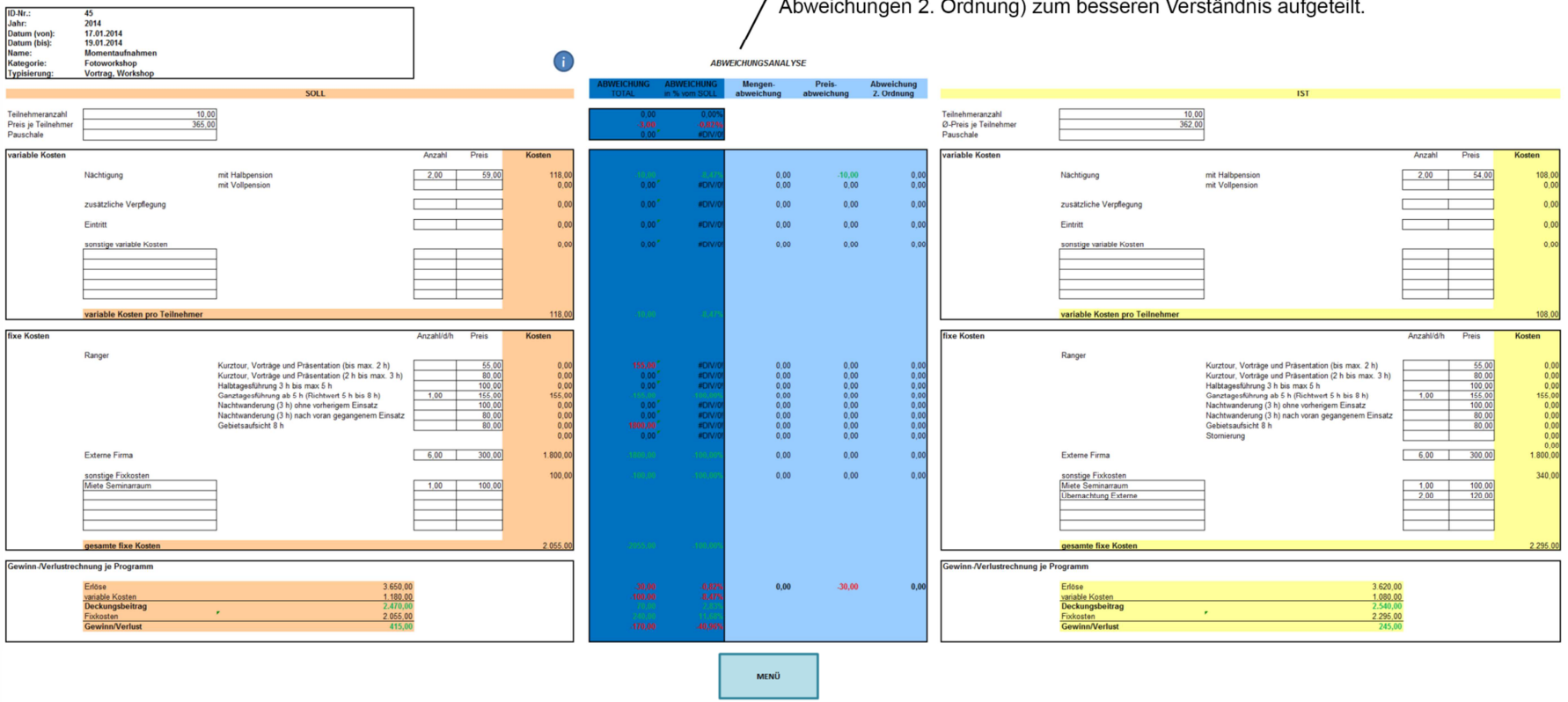
Es wird zahlenmäßig veranschaulicht, wie gut die Planung bzw. die Umsetzung des Programms war und es kann ein Lerneffekt für die Zukunft erzielt werden.



ID-Nummer eingeben und den Button “Abweichungsanalyse” wählen. Dann erscheint ein Vergleich der bereits eingetragenen Sollwerten mit den Istwerten zu dem gewählten Programm..

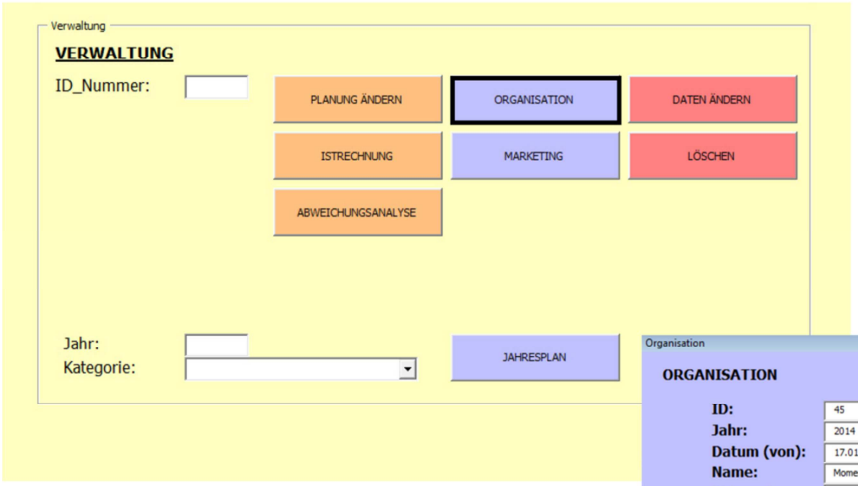
Die Daten für das gewählte Programm (ID-Nummer) werden automatisch übernommen.

Es wird die absolute Abweichung sowie die Abweichung in Prozent von den Sollwerten (Planung) berechnet. Positive Abweichungen werden grün eingefärbt, negative rot. Die Gesamtabweichungen werden in Teilabweichungen (Mengenabw., Preisabw., Abweichungen 2. Ordnung) zum besseren Verständnis aufgeteilt.



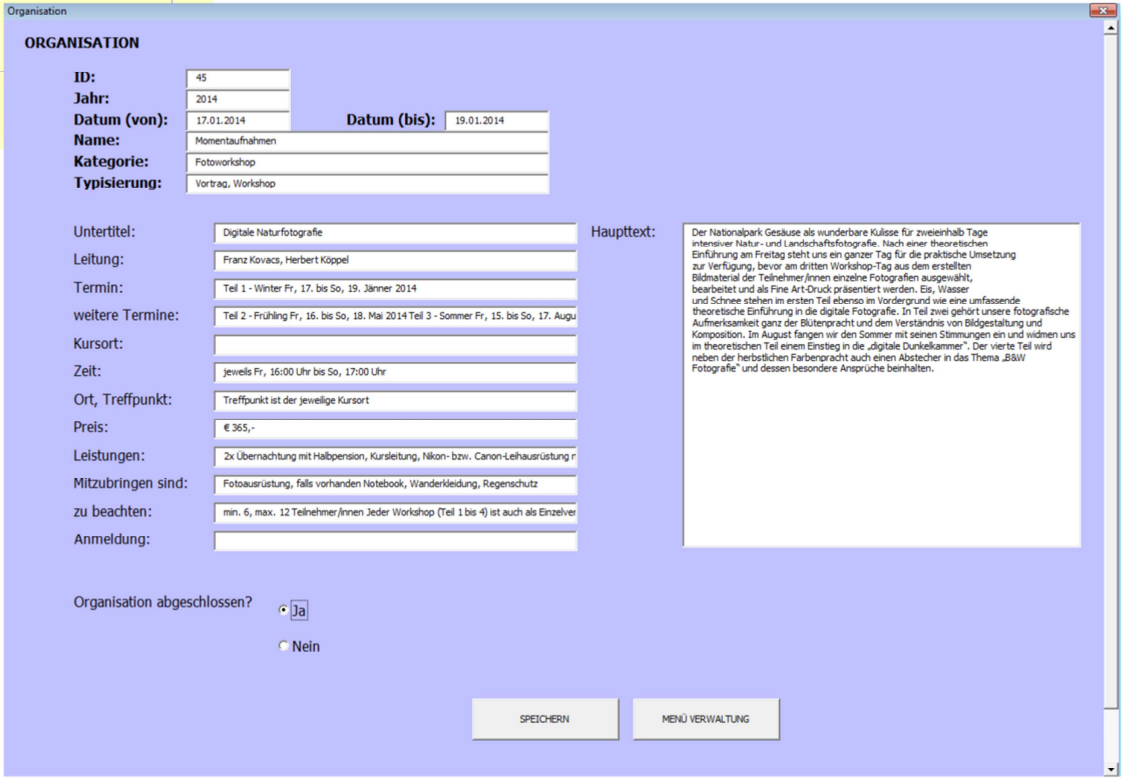
Der Button “Menü” führt zurück zur Menüauswahl.
Menüauswahl.

Organisation



Die ID-Nummer des gewünschten Programms eingeben und den Button "Organisation" wählen, dann erscheint das Eingabeformular für die organisatorischen Einzelheiten, wie Leitung, Termin, Ort etc.

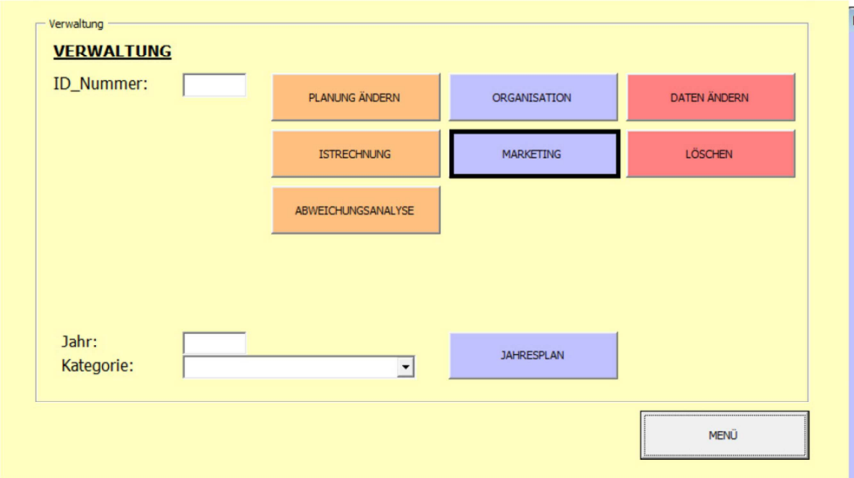
Sind bereits Daten für das gewählte Programm vorhanden, so erscheinen sie im Formular und können überschrieben werden.



Bevor die Daten gespeichert werden können, muss noch der Eingabestatus ("Ist die Organisationsplanung abgeschlossen?" - Ja/Nein) angegeben werden. Dieser Status wird in der Organisations-Übersicht gespeichert.

Die Daten werden daraufhin dem jeweiligen Programm zugeordnet gespeichert.

Marketing



Die ID-Nummer des gewünschten Programms eingeben und den Button "Marketing" wählen, dann erscheint das Eingabeformular mit den unterschiedlichen Marketingstrategien.

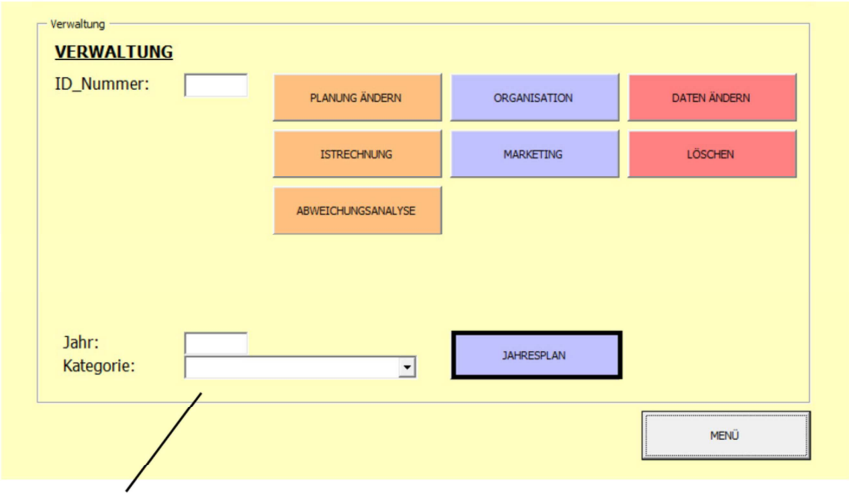
Sind bereits Daten für das gewählte Programm vorhanden, so erscheinen sie im Formular und können überschrieben werden.

Bevor die Daten gespeichert werden können, muss noch det Eingabestatus ("Ist die Marketingplanung abgeschlossen?" - Ja/Nein) angegeben werden. Dieser Status wird in der Marketing-Übersicht gespeichert.

Die Daten werden daraufhin dem jeweiligen Programm zugeordnet gespeichert.



Jahresplan



Das gewünschte Jahr und Kategorie eingeben und den Button "Jahresplan" wählen.

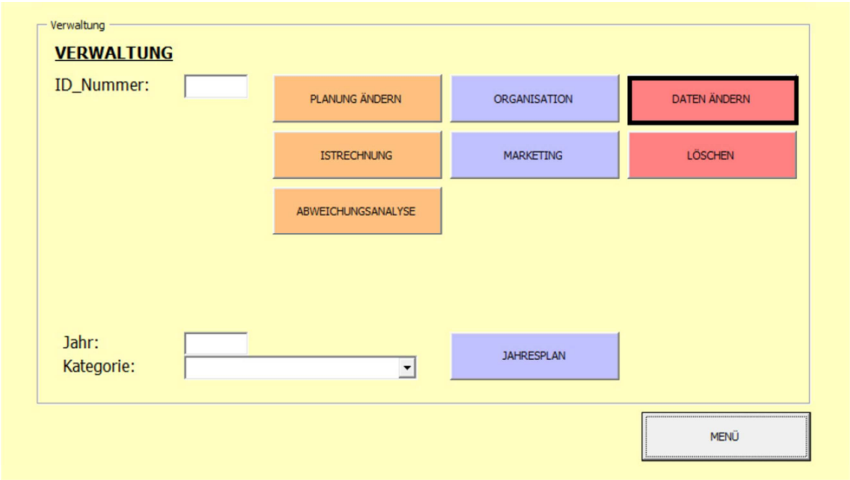
Es wird ein eigenes Dokument mit den gesamten Programmen der gewählten Kategorie und des eingegebenen Jahres erstellt und gespeichert: organisatorische und marketingtechnische Daten werden je Programm zusammengefasst, sowie die wichtigsten geplanten Zahlen (Teilnehmeranzahl, Erlöse, Kosten, Deckungsbeitrag, Gewinn/Verlust). Die Programme werden nach dem Datum sortiert.

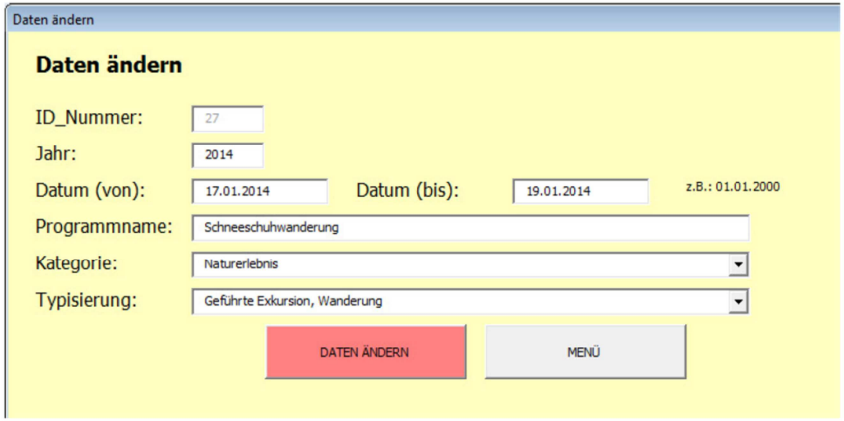
Dies erleichtert die Erstellung des Programmheftes.

Jahresplanung_Naturerlebnis_20.09.13_12.41.xlsx

ID:	**28**	**30**	**31**
Jahr:	**2014**	**2014**	**2014**
Datum (von):	**Freitag, 03.01.2014**	**Donnerstag, 20.02.2014**	**Samstag, 05.04.2014**
Datum (bis):			
Name:	**Mit Schneeschuhen zum Rotwild**	**Wald ohne Tannen?**	**Hunger auf Rehe?**
Kategorie:	**Naturerlebnis**	**Naturerlebnis**	**Naturerlebnis**
Typisierung:	**Geführte Exkursion, Wanderung**	**Vortrag, Workshop**	**Vortrag, Workshop**
Untertitel:	Wildtiere erleben und beobachten	Abies alba, die Weißtanne und ihre Be	Der Luchs, das (un)bekannte Wesen
Leitung:	Berufsjäger der Steiermärkischen Land	Wolf Hockenjos, Schwarzwälder, von 1	Marco Heurich, Leiter der Luchsforsch
Termin (im Format Mo, 01. Mai 2013):	Fr, 03. Jänner 2014, 13:30 Uhr	Do, 20. Februar 2014	Sa, 05. April 2014
Kursort:		Hotel die Traube, Admont	Gasthaus Pirafelner, Hall bei Admont
Zeit (im Format 09:00 bis 17:00 Uhr):		19:00 Uhr	19:00 Uhr
Ort, Treffpunkt (im Format Gasthof Donner, Johnsbach):	Nationalpark Pavillon Gstatterboden		
Preise:	Erwachsene € 11,- Kinder ab 6 Jahren	Eintritt frei!	Eintritt frei!
Leistungen:			
Mitzubringen sind:			
Zu beachten:	Bitte Fernglas mitnehmen (falls verfüg		
Anmeldung:	bis 1 Tag vor Veranstaltungsbeginn, 1		
Haupttext:	Das Rotwild zählt zu den charakteristis	An alle Waldinteressierten, ganz besor	Die Luchse kommen wieder, auch ins G
Weitere Termine:	Sa, 11. Jänner 2014, 12:30 Uhr* Fr, 17		
Marketing:			
Veranstaltungsprogramm	ja	ja	ja
Monatsplakat	ja		
Teaser/Poster über mehrere Monate			
Veranstaltungslink an Refereten/Quartier			
Veranstaltungsspalten lokale Presse			
Flugblatt in Region			
Radio Freequenns		ja	
Werbeanzeige in lokaler Presse			
Werbeanzeige in Fachjournalen			
Werbeanz. in überreg. Tagespresse			ja
Presseinformation			
persönl. Einladungen			
"Freikarten"			
andere Maßnahmen			
Sonstiges			
Sonstiges			
Sonstiges			
geplante Werte			
Teilnehmeranzahl	10,00	100,00	10,00
Erlöse	110,00	0,00	3650,00
Gesamtkosten	0,00	876,00	3530,00
Deckungsbeitrag	110,00	0,00	1650,00
Gewinn/Verlust	110,00	-876,00	120,00

Grunddaten ändern



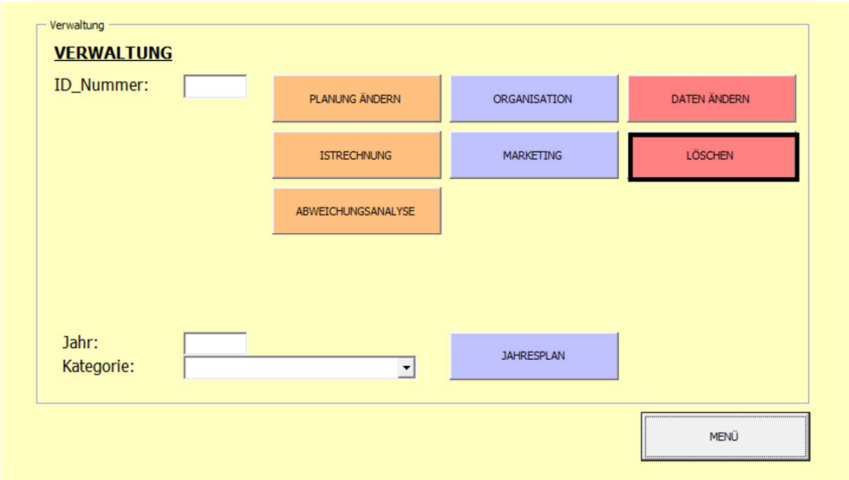


Die Grunddaten eines bereits angelegten Programmes können hier geändert werden: Jahr, Datum, Name, Kategorie, Typisierung. Die ID-Nummer des gewünschten Programms eingeben und den Button "Daten ändern" wählen. Dann die dem Programm zugeordneten Daten ändern.

Dieser Schritt kommt vor allem zum Einsatz, wenn ein Programm für das selbe oder das nächste Jahr kopiert wurde, weil sich zumindest das Datum ändern wird.

Die geänderten Daten werden dann in allen Bereichen (Hauptübersicht, Organisation, Marketing) übernommen.

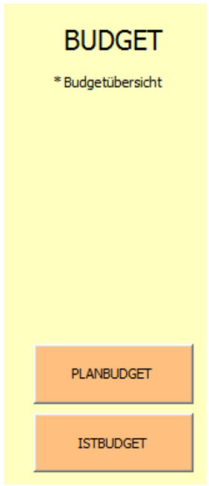
Löschen



ID-Nummer des zu löschenden Programms eingeben und den Button “Löschen” wählen.

Bereits vorhandene Datensätze können mit dem Button “Löschen” gelöscht werden. Zur Sicherheit wird nochmals abgefragt, ob dies wirklich der Wunsch ist. Beantwortet man diese Frage mit “Ja”, so werden die Daten (Plan- und Istwerte, sowie Einträge zur Organisation und zum Marketing) zu dem gewählten Programm unwiderruflich gelöscht.

Die ID-Nummer des gelöschten Programms wird nur insofern wieder vergeben, sofern es sich um das letzte eingetragene Programm gehandelt hat. Ansonsten werden ID-Nummern nur einmalig vergeben.



VI. ISTBUDGET

Eingabe von Jahr und dem tatsächlich für dieses Jahr zur Verfügung stehenden Gesamtbudget, sowie der Overheadkosten für die Kostenstelle "Jahresprogramm".

Vom Gesamtbudget werden die Overheadkosten der Kostenstelle einmalig abgezogen. Danach werden die tatsächlich erzielten Gewinne der einzelnen Programme hinzugerechnet und die erwirtschafteten Verluste der einzelnen Programme abgezogen und das noch verbleibende Istbudget schrittweise berechnet.

Der Button "Menü" führt zurück zur Menüauswahl.

ISTBUDGET

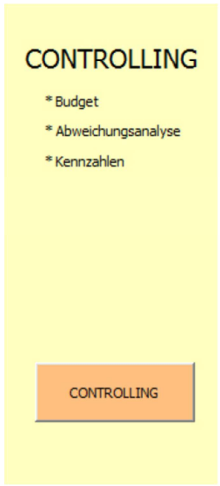
Jahr	2014
Budget	250.000,00
Overheadkosten	50.000,00

ISTBUDGET berechnen **MENÜ**

ID	Programmname	Gewinn/Verlust	vorhandenes Budget
28	Mit Schneeschuhen zum Rotwild	110,00	200.110,00
29	Die Balz der Auer- & Birkhähne	-120,00	199.990,00
30	Wald ohne Tannen?	-820,00	199.170,00
31	Hunger auf Rehe?	120,00	199.290,00
32	Vogelstimmen im Nationalpark	10,00	199.300,00
33	Genuss-Spechte	140,00	199.440,00
34	Muren, Steinschlag & Lawinen	-10,00	199.430,00
35	Wasser-Quell des Lebens	20,00	199.450,00
36	Schmetterlingsvielfalt	-10,00	199.440,00
37	Waldmaus & Co.	-150,00	199.290,00
38	Von Frauenschuh und Knabenkraut	10,00	199.300,00
39	Katz, Bär und Äffchen	0,00	199.300,00
40	Mythos Fledermaus	-50,00	199.250,00
41	Nistkastenbau & Insektenhotels	-410,00	198.840,00
42	Die Ameisen des NP Gesäuse	0,00	198.840,00
43	Hirschlos`n	10,00	198.850,00
44	Auf der Gamswildpirsch	0,00	198.850,00
45	Momentaufnahmen	245,00	199.095,00

Es werden die einzelnen Programme des eingegebenen Jahres mit ihrem Gewinn/Verlust gelistet.

VII. CONTROLLING



Jahr, Budget und Overhead-kosten eintragen und den But-ton "'Controlling" wählen.

Der Button "Menü" führt zurück zur Menüauswahl.

CONTROLLING

Jahr	2014
Budget	250.000,00
Overheadkosten	50.000,00

CONTROLLING **MENÜ**

ABWEICHUNGEN

Gewinn-/Verlustrechnung	**SOLL**	**IST**	**ABWEICHUNG TOTAL**	**ABWEICHUNG in % vom SOLL**
Erlöse	356.200,00	380.000,00	23.800,00	6,68%
variable Kosten	320.000,00	310.000,00	10.000,00	3,13%
Deckungsbeitrag	36.200,00	70.000,00	33.800,00	93,37%
Fixkosten	100.000,00	130.000,00	-30.000,00	-30,00%
Gewinn/Verlust	**-63.800,00**	**-60.000,00**	3.800,00	5,96%

Budgetübersicht	**SOLL**	**IST**	**ABWEICHUNG TOTAL**	**ABWEICHUNG in % vom SOLL**
Jahresbudget (abzgl. Overheadkosten)	200.000,00	200.000,00	0,00	0,00%
Verbleibendes Budget nach Kosten	-220.000,00	-240.000,00	-20.000,00	9,09%
Verbleibendes Budget nach Gewinn/Verlust	**136.200,00**	**140.000,00**	3.800,00	2,79%

Es werden die Abweichungen zwischen den Soll- und Istwerten der Kostenstelle für das eingegebenen Jahr hinsichtlich der Gewinn-/Verlustrechnung und der Budgetverwendung berechnet.

KENNZAHLEN

Teilnehmer		Anzahl	Anzahl (%)
Teilnehmeranzahl gesamt		2.000,00	
	Erwachsene	1.700,00	85,00%
	Kinder (bis 15 J.)	300,00	15,00%
Ø Teilnehmeranzahl je stattgefundenem Programm		10,05	

Programmanzahl	Anzahl	Anzahl (%)
geplante Programme	200,00	
durchgeführte Programme	199,00	99,50%

Durchgeführte Programme nach Typisierung	Anzahl	Teilnehmer	Anzahl (%)	Teilnehmer (%)
Geführte Exkursion, Wanderung	91	400	45,50%	20,00%
Vortrag, Workshop	63	630	31,50%	31,50%
Multimedia, Präsentation	30	120	15,00%	6,00%
Camp	6	50	3,00%	2,50%
Fest, sonstige Veranstaltung	10	800	5,00%	40,00%

betriebswirtschaftliche Kennzahlen	
operationale Effizienz (Ausgaben in % der Einnahmen)	115,79%

Für das eingegebene Jahr werden die Gesamtteilnehmeranzahl sowie die durchschnittliche Teilnehmeranzahl je Programm berechnet.

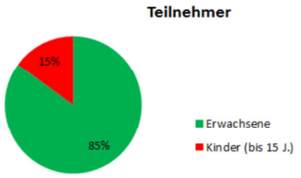
Es wird verglichen, wie viele der geplanten Programme tatsächlich durchgeführt werden konnten.

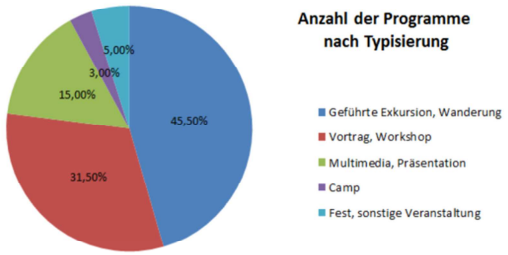
Weiters werden die durchgeführten Programme nach ihrer Typisierung und den Teilnehmern je Typ gelistet.

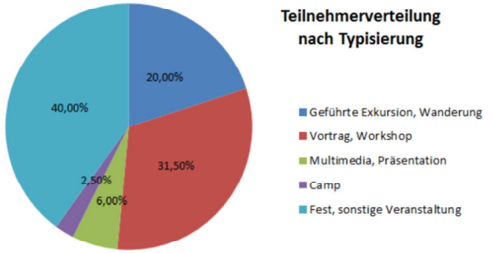
Die operationale Effizienz gibt die Ausgaben in Prozent der Einnahmen an - je kleiner der Prozentsatz, desto höher waren die Einnahmen im Vergleich zu den Ausgaben.

Die Verteilung der Gesamtteilnehmer eines Jahres auf Erwachsene und Kinder wird grafisch dargesellt.

Ebenfalls wird die prozentuelle Verteilung der Programme auf die einzelnen Typisierungen und die Teilnehmerverteilung nach Typisierung in einem Tortendiagramm grafisch veranschaulicht.

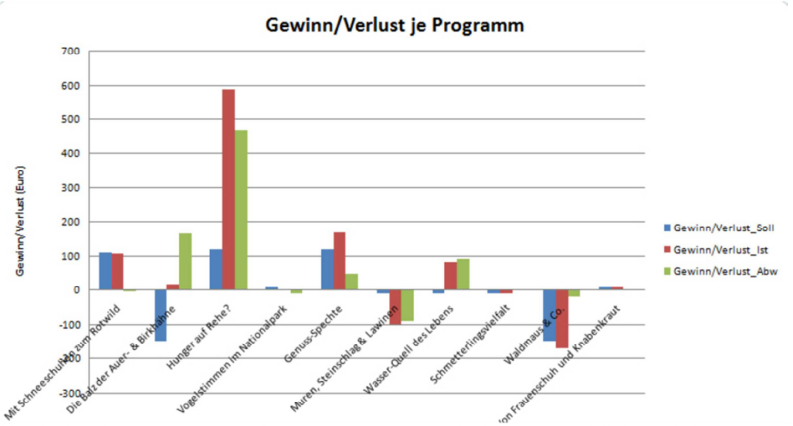




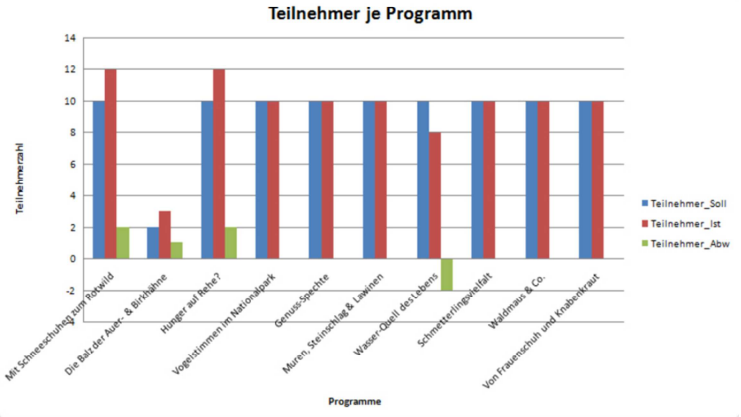




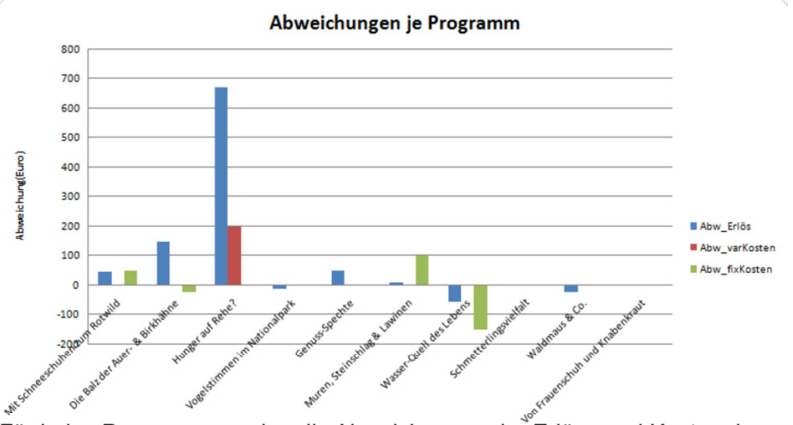
Es besteht die Option noch weitere Grafiken zu erstellen, um ausfindig zu machen, bei welchem Programm die größten Abweichungen (der Teilnehmeranzahl, von Gewinn/Verlust oder der Erlöse/Kosten) entstanden sind.



Für jedes Programm werden das geplante mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis (Gewinn/Verlust) verglichen, sowie die Abweichung des geplanten Ergebnisses je Programm dargestellt. - Eine genauere Hinterfragung der Abweichungen kann über die nächste Grafik “Abweichungen je Programm”, welche die Abweichungen der Erlöse, variablen Kosten und Fixkosten darstellt, vornehmen.

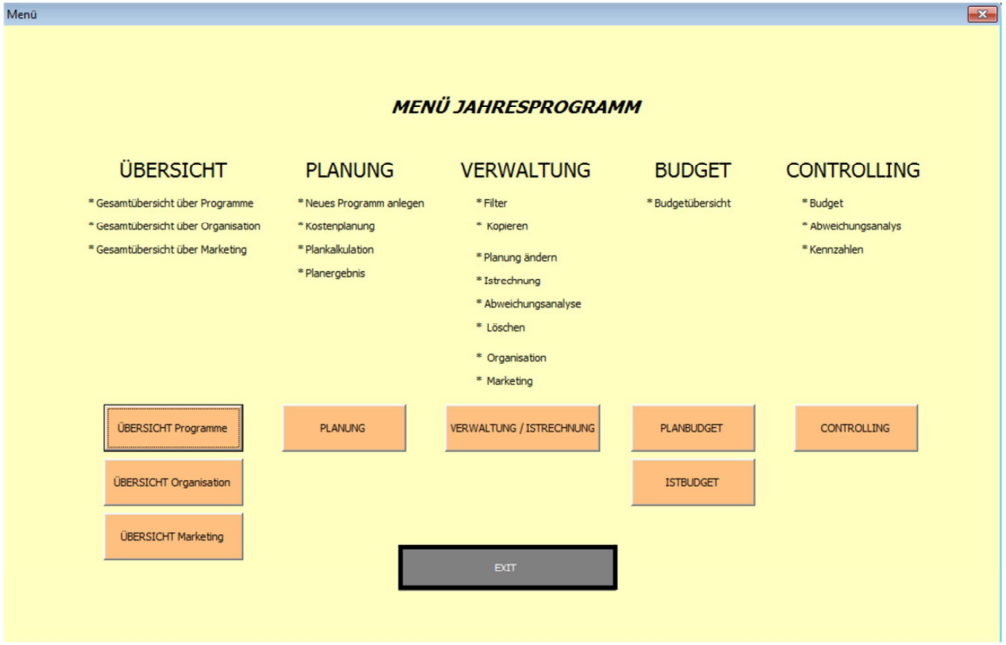


Für jedes Programm wird die geplante, die tatsächliche Teilnehmeranzahl sowie die Abweichung der geplanten von der tatsächlichenTeilnehmeranzahl dargestellt.



Für jedes Programm werden die Abweichungen der Erlöse und Kosten dargestellt. Dies erlaubt eine genauere Interpretation der Grafik “Gewinn/Verlust je Programm”. Die Ursache der Abweichungen erfährt man über die genaue Abweichungsanalyse der einzelnen Programme.

VIII. BACKUP



Bei jedem Schließen der Datenbank wird eine automatische Sicherungskopie mit Datum und Uhrzeit erstellt.

Name	Date modified	Type	Size
SOFTWARE_NP GESÄUSE_27.01.14_12.05.xlsm	27.01.2014 12:06	Microsoft Excel-Ar...	3.631 KB
SOFTWARE_NP GESÄUSE__12.11.13_10.51.xlsm	12.11.2013 10:51	Microsoft Excel-Ar...	6.316 KB
SOFTWARE_NP GESÄUSE__11.11.13_11.10.xlsm	11.11.2013 11:10	Microsoft Excel-Ar...	6.314 KB
SOFTWARE_NP GESÄUSE__06.10.13_15.22.xlsm	06.10.2013 15:22	Microsoft Excel-Ar...	6.305 KB

LITERATURVERZEICHNIS

Balmford, A. et al.: Economic Reasons for Conserving Wild Nature, Science, 2002, Vol. 297, S. 950-953.

Berens, W./Karlowitsch, M./Mertes, M.: Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2000, Heft 1, S. 23-28.

Binkley, C.S./Mendelsohn, R.O.: Recreation user fees, II. An economic analysis, The Journal of Forestry, 1987, Vol. 85, Nr. 5, S. 31-35.

Bogumil, J., et al. (Hrsg.): Zehn Jahre neues Steuerungsmodell, Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Berlin, 2007.

Bovarnick, A.: Financial Sustainability Scorecard: for National Systems of Protected Areas, 2. Aufl., United Nations Development Programme, New York, 2010.

Brown, C.R.: Visitor Use Fees in Protected Areas, Synthesis of the North American, Costa Rican and Belizean Experience, The Nature Conservancy Report Series, Nr. 2, 2001.

Bruhn, M./Stumpf, M.: Ein ganzheitliches Modell des strategischen und operativen Controlling in Nonprofit-Organisationen - dargestellt an einem Beispiel, in: Schauer, R. et al. (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Trauner Verlag, Linz, 2008, S. 213-231.

Burla, S.: Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Schriftreihen des Instituts für Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, Band 19, Bern et al., 1989.

Chen, D.: Area of Earth's Land Surface, http://hypertextbook.com/facts/2001/DanielChen.shtml, 22.08.2013.

Deutscher Museumsbund e.V.: Das Museum, Geschichte und Definition, Finanzierung und Verwaltung, http://www.museumsbund.de/de/das_museum/geschichte_definition/museum_im_wandel_der_zeit/finanzierung_verwaltung/, 11.12.2013.

Deutscher Museumsbund e.V.: Das Museum, Strukturen, http://www.museumsbund.de/de/das_museum/strukturen/laender_kommunen_und_die_museen/, 17.12.2013.

Deutscher Museumsverbund e.V./ICOM-Deutschland (Hrsg.): Standards für Museen, Berlin/Kassel, 2006.

Dudley, N. (Hrsg.): Guidelines for Applying Protected Area Management Categories, IUCN, Gland, Schweiz, 2008.

ECO Institut für Ökologie Jungmeier GmbH: Evaluierung 5 Jahre Nationalpark Gesäuse, 2008.

Emerton, L./Bishop, J./Thomas, L.: Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options, IUCN, Gland, Schweiz, 2006.

EUROPARC Deutschland: Richtlinien für die Anwendung der IUCN-Managementkategorien für Schutzgebiete, Berlin, Deutschland, 2010, deutsche Übersetzung von: Dudley, N. (Hrsg.): Guidelines for Applying Protected Area Management Categories, IUCN, Gland, Schweiz, 2008.

Evers, A./Laville, S.L. (Hrsg.): The Third Sector in Europe, Cheltenham, 2004.

Ewert, R./Wagenhofer, A.: Interne Unternehmensrechnung, 7. Aufl., Berlin et al., 2008.

Fernández-Baca, J.C., Hamberg; S.E.; A.S. Martin; A.S.: Conservation finance: Strategies for protected areas and protected area systems, Innovations in Conservation Series for the Parks in Peril Program, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA, 2007.

Figl, K.: Deutschsprachige Fragebögen zur Usability-Evaluation im Vergleich, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2010, Vol. 4, S. 321-337.

Financing Protected Areas Task Force of the World Commission on Protected Areas (WCPA) of IUCN: Financing Protected Areas, Guidlines for Protected Area Managers, Best Practice Protected Area Guidlines Series, Nr. 5, IUCN, Gland, Schweiz, 2000.

Flores, M. et al.: Financial Planning for National Systems of Protected Areas: Guidelines and Early Lessons, The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA, 2008.

Friedl, B./Gebetsroither, B./Getzner, M.: International Perspectives of Biodiversity Conservation, eco.mont, 2009, Vol. 1, Nr. 1, S. 9-14.

Getzner, M./Müller, B. U.: Financing and managing of protected area networks in Carinthia - Finanzierung und Management von Schutzgebietsnetzwerken in Kärnten, Klagenfurt, Österreich, 2007.

Greiling, D.: Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden, 2009.

Gutman, P./Davidson, S.: A review of innovative international financial mechanisms for biodiversity conservation, with a special focus on the international financing of developing countries' protected areas, WWF-MPO, 2007.

Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Nonprofit-Management, Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden, 2006.

Hirschle, S.: Entwurf eines Controllingsystems für Museen, Dissertation, Europa Universität Viadrina Frankfurt, 2011.

Honey, M.: Ecotourism and Sustainable Development: Who owns paradise,?, Island Press, Washington, 1999.

Horak, C./Baumüller, J.: Die Professionalisierung der Steuerung in NPOs - Aktuelle Befunde aus der Praxis, in: Schauer, R. et al. (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Trauner Verlag, Linz, 2008, S. 503-527.

Horak, C.: Besonderheiten des Controlling in Nonprofit-Organisationen (NPO), in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Controlling, 2. Aufl., Stuttgart, 1996, S. 600-609.

Horváth, P.: Controlling, 5. Aufl., München, 1994.

Ibrahim, H./Cordes K.A.: Outdoor Recreation, WCB Brown and Benchmark, Dubuque, Iowa, 1993.

IUCN - International Union for Conservation of Nature: About IUCN, http://www.iucn.org/about/, 03.08.2013.

IUCN - International Union for Conservation of Nature: Parks for Life, Report of the IVth World Congress on National Parks and Protected Areas, IUCN, Gland, Schweiz, 1993.

IUCN - International Union for Conservation of Nature: Richtlinien für Management-Kategorien von Schutzgebieten, Deutschland, 1994.

James, A./Gaston, K.J./Balmford, A.: Can we afford to conserve biodiversity?, Bioscience, 2001, Vol. 51, Nr. 1, S. 43-52.

James, A.N./Gaston, K.J./Balmford, A.: Balancing the Earth's accounts, Governments could safeguard the world's biodiversity with a small fraction of the money they spend on environmentally harmful subsidies, Nature, 1999, Vol. 401, S. 323-324.

Kaplan, S. R./Norton, P. D.: Die strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart, 2001.

Kaplan, S. R./Norton, P. D.: Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, 1996b, Vol. 39, Nr. 1, S. 53-79.

Kaplan, S. R./Norton, P. D.: The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action, Boston, 1996a.

Kaplan, S. R./Norton, P. D.: Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part I, Accounting Horizons, 2001, Vol. 15, Nr. 1, S. 87-104.

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: Strategisches Management II. Wege zur Gesamtstrategie, KGSt-Bericht Nr. 9, Köln, 2000.

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell, KGSt-Bericht Nr. 15, Köln, 1994.

KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: Verwaltungscontrolling, http://www.kgst.de/themenfelder/finanzmanagement/strategie-und-steuerung/verwaltungscontrolling.dot, 10.01.2014.

Koch, Ch.: Welches Controlling benötigen Nonprofit-Organisationen?, Ist das Controllingkonzept auf NPO übertragbar?, 2000.

Kradischnig, G.: Controlling in der öffentlichen Verwaltung - Ein Erfahrungsbericht aus der Beratungspraxis, in: Wagenhofer A./Gutschelhofer, A. (Hrsg.): Controlling und Unternehmensführung, Aktuelle Entwicklungen in Theorie und Praxis, Wien, 1995, S. 297-307.

Land Vorarlberg: Vermessung und Geoinformation, www.vorarlberg.at/lvg, 03.03.2014.

Landesrechnungshof Steiermark: Nationalpark Gesäuse GmbH, LRH 20 N 1/2007 – 9, http://www.np-gesaeuse.at/download/sonstiges/Rechnungshofbericht.pdf, 12.10.2012.

Lapham, N.P./Livermore, R.J.: Striking a Balance, Ensuring Conservation's Place on the International Biodiversity Assistance Agenda, Conservation International, Center for Applied Biodiversity Science, Center for Conservation and Government, Washington, USA, 2003.

Loomis, J./Walsh, R.: Recreation Economic Decisions: Comparing Benefits and Costs, 2. Aufl., State College, PA: Venture Press, 1997.

Manning, R. E./Callinan, E. A./Echelberger, H. E./Koenemann, E. J./McEwan, D. N.: Differential fees: raising revenue, distributing demand, Journal of Park and Recreation Administration 2, 1984, S. 20-38.

MEA (Millennium Ecosystem Assessment): Ecosystems and Human Well-being: Current State and Trends, Vol. 1, London, 2005.

Nährlich, S.: Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen, Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß, , Wiesbaden, 1998.

Nationalpark Gesäuse GmbH: Kostenrechnung Detailauswertung 2012, Fachbereich Natur- und Umweltbildung, 2012.

Nationalpark Gesäuse GmbH: Besucherzahlen, http://www.nationalpark.co.at/nationalpark/de/news-besucherzahlen.php?navid=179, 21.01.2013.

Nationalpark Gesäuse GmbH: Über uns, http://www.nationalpark.co.at/de/ueber-uns, 13.01.2014.

Nationalpark Gesäuse GmbH: Projekte, http://www.nationalpark.co.at/de/projekte, 01.04.2014.

Nationalpark Gesäuse GmbH: Umweltzeichen, http://www.nationalpark.co.at/de/news/newsarchiv/news-2013/550-umweltzeichen-fuer-ausserschulische-bildungseinrichtungen, 03.03.2014.

Nationalpark Gesäuse GmbH: NP Austria, http://www.nationalpark.co.at/de/np-austria, 18.03.2014.

Nationalparks Austria: Nationalparks 360°, http://www.nationalparksaustria.at/nationalparks-360-grad/, 09.08.2013.

ÖAW - Österreichische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.): Lange, S. (Autorin): Leben in Vielfalt: UNESCO-Biosphärenreservate als Modellregionen für ein Miteinander von Mensch und Natur: Der österreichische Beitrag zum UNESCO-Programm "Der Mensch und die Biosphäre", Schutzkategorien in Österreich, Wien, 2005.

O'Toole, R.: Pay As You Go: The American Experience, The Thoreau Institute, 1999.

Prümper, J./Anft, R.: Fragebogen ISONORM 9241/10, http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/software/verfahren_zur_beurteilung_der/fragebogen_isonorm_online.htm, 03.03.2014.

Reichard, C.: Der Dritte Sektor - Entstehung, Funktion und Problematik von "Nonprofit"-Organisationen aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, Die öffentliche Verwaltung, 1988, 9. Jg., S. 363-369.

Rump, O.: Controlling für Museen: Ziele, Verfahren und Kontrollmöglichkeiten im Museumsmanagement, Dissertation, Universität Hamburg, Schriften des Freilichtmuseums am Kiekeberg, Band 37, Ehestorf, 2001.

Rump, O.: Controlling im Museum unter besonderer Berücksichtigung der Bibliothek als Servicefunktion, AKMB-news, 2000, Vol. 6, Nr.2, S. 9-14.

Salmon, M. L./Anheier, K. H.: The emerging nonprofit sector, An overview, Manchester, 1996.

Schwarz, P.: Management in Nonprofit-Organisationen, In: Die Orientierung, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank Nr. 88, Bern, 1986.

Schwarz, P.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 4. Aufl., Wien et al., 2002.

Seebacher, W.: Controlling-Praxis: Die Kennzahlen im Erfolgsbudget, Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, 1997, Vol. 4, S. 1-4.

Seibel Wolfgang: Dritter Sektor, in: Bauer Rudolph (Hrsg.), Lexikon des Sozial- und Gesundheitswesens, München, Oldenbourg, 1992, S. 455-460.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Nonprofit-Organisation (NPO), http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html, 11.12.2013.

Theuvsen, L.: Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, R. et al. (Hrsg.): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Trauner Verlag, Linz, 2008, S. 37-73.

Tiefenbach, M.: Naturschutz in Österreich, Band 91, Umweltbundesamt, Wien, 1998.

Umweltbundesamt: Biologische Vielfalt und Naturschutz, http://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/naturschutz/, 03.08.2013.

UNWTO - World Tourism Organization: Tourism Highlight, 2013.

UNWTO - World Tourism Organization: Compendium of Best Practices and Recommendations for Ecotourism in Asia and the Pacific, Madrid, 2012.

Van Sickle, K./Eagles P. F. J.: Budgets, pricing policies and user fees in Canadian parks' tourism, Tourism Management, 1998, Vol. 19, Nr. 3, S. 225-235.

Walsh, R. G.: Recreation Economic Decisions, Comparing Benefits and Costs, State College, PA, Venture Publishing, 1986.

Weber, J./Schäffer, U.: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart, 2011.

Wells, M.P.: Economic Perspectives on Nature Tourism, Conservation and Development, Environment Department Papers, Environmental Economic Series, Nr. 55, Environment Department, The World Bank, Washington,1997.

Wex, T.:Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft, 2004.

WDPA - World Database on Protected Areas: Statistics, http://www.wdpa.org/Statistics.aspx ,09.08.2013.

Zimmer, A.: Dritter Sektor und Soziales Kapital, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 19, 2002.

Zimmerman, J.: Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organisation, Creative Direct Response Inc., 2004.

Zischg, K.: Controlling in Non-Profit-Organisationen: eine empirisch exploative Studie, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2339, Frankfurt et al., 1998.