# Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)

**Werbe- und Verwaltungsausgaben**
**Spenden sammelnder Organisationen**

dzi

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **Einleitung und Problemstellung** | 1 |
| **1.1** | **Einleitung** | 1 |
| **1.2** | **Werbe- und Verwaltungsausgaben – notwendig und sinnvoll** | 1 |
| **1.3** | **Probleme beim Vergleich von Prozentsätzen** | 2 |
| **2.** | **Definitionen** | 3 |
| **2.1** | **Projektausgaben** | 3 |
| 2.1.1 | Projektförderung | 3 |
| 2.1.2 | Projektbegleitung | 3 |
| 2.1.3 | Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit | 3 |
| **2.2** | **Werbe- und Verwaltungsausgaben** | 3 |
| 2.2.1 | Ausgaben für Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | 3 |
| 2.2.2 | Verwaltungsausgaben | 3 |
| **3.** | **Anwendungserläuterungen** | 4 |
| **3.1** | **Ideeller Bereich** | 4 |
| 3.1.1 | Ausgaben der Geschäftsstelle | 4 |
| 3.1.2 | Ausgaben der Leitungsebene | 4 |
| 3.1.3 | Sachspenden | 4 |
| 3.1.4 | Ehrenamtliche Arbeit | 4 |
| 3.1.5 | Rücklagen | 4 |
| 3.1.6 | Rechtlich unselbständige Untergliederungen | 5 |
| 3.1.7 | Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit in Werbung und allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit | 5 |
| 3.1.8 | Werbung und Verwaltung als Satzungszweck | 5 |
| 3.1.9 | Zweckgebundene Spenden und Zuwendungen für Werbung und Verwaltung | 5 |
| **3.2** | **Zweckbetrieb** | 5 |
| **3.3** | **Steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb** | 5 |
| **3.4** | **Vermögensverwaltung** | 6 |
| **3.5** | **Einbeziehung der Ausgaben anderer Organisationen** | 6 |
| 3.5.1 | Mutterorganisation, Zentrale etc. | 6 |
| 3.5.2 | Geberorganisationen | 6 |
| 3.5.3 | Kapitalausstattung nahestehender Organisationen | 6 |
| **4.** | **Hinweise zur Ausgabenmatrix** | 7 |
| **4.1** | **Kostenarten versus Kostenstellen** | 7 |
| **4.2** | **Aufwand versus Ausgaben** | 7 |
| **4.3** | **Bedeutung der Symbole** | 7 |
| **5.** | **Ausgabenmatrix** | 8 |
| **6.** | **Empfehlungen zur Finanzberichterstattung in Jahresberichten** | 18 |


# 1. Einleitung und Problemstellung

## 1.1 Einleitung

Die Höhe der Werbe- und Verwaltungsausgaben ist für Spenderinnen und Spender, Sponsoren, Zuwendungsgeber, Medien und Öffentlichkeit sowie Spendenorganisationen eine wichtige Orientierungsgröße. Die an diesen Indikator geknüpften Erwartungen sind allerdings unterschiedlich. In der Regel soll die Antwort auf zwei Fragen geliefert werden:

- Welcher Anteil der Spende kommt bei den Bedürftigen bzw. in den Projekten an?
- Wie effizient arbeitet die Organisation?

Beiden Blickwinkeln trägt die vom DZI praktizierte Abgrenzung der Werbe- und Verwaltungsausgaben Rechnung. Das DZI ermittelt den Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben. Der vom DZI als maximal vertretbar erachtete Anteil beträgt 30 %. Das genaue Berechnungsergebnis veröffentlicht das DZI wegen der eingeschränkten Vergleichbarkeit der Prozentsätze nicht (siehe hierzu Abschnitt 1.3). Sofern Werbe- und Verwaltungsausgaben nachweislich durch zweckgebundene Mittel finanziert werden, berechnet das DZI die Kosten dennoch, weist in seinen Auskünften aber auf die Sonderfinanzierung hin. Unabhängig vom ermittelten Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben behält sich das DZI in Ausnahmefällen eine gesonderte Einschätzung der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit in einzelnen Ausgabenbereichen einer Organisation vor.

Das DZI hat seine Abgrenzung der Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisationen erstmals im Jahr 1996 schriftlich vorgelegt. Die hier präsentierte Überarbeitung wurde im Zeitraum 2004/2005 in einem gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft und in NPO e.V. (DGCS), Remagen, eingerichteten Arbeitskreis vorgenommen. Diesem gehörten neben dem DZI und der DGCS Vertreter von zehn Spendenorganisationen an. Die wesentliche inhaltliche Änderung gegenüber der vorherigen Fassung ist die Einbeziehung der Ausgaben für Projektbegleitung in die Projektausgaben. Sie waren vom DZI bislang als „Projektnebenkosten" bezeichnet und den Verwaltungskosten im weiteren Sinne zugeordnet worden.

Im Sinne bestmöglicher Transparenz ist das DZI bestrebt, insbesondere bei den mit dem Spenden-Siegel ausgezeichneten Organisationen darauf hinzuwirken, dass sie in ihrer Finanzberichterstattung die Werbe- und Verwaltungsausgaben gemäß der hier dargestellten Abgrenzung ausweisen (vgl. Abschnitt 6).

## 1.2 Werbe- und Verwaltungsausgaben – notwendig und sinnvoll

Zur Versachlichung der Diskussion über die oft als negativ empfundenen Werbe- und Verwaltungsausgaben und die ihnen eingeräumte Bedeutung sei auf folgende Aspekte hingewiesen:

- Werbe- und Verwaltungsausgaben sind im Grundsatz notwendige und sinnvolle Ausgaben. Sie bewirken Spenden. Sie organisieren die Mittelverwendung. Sie ermöglichen Rechenschaft.

- Nicht nur eine ausufernde, sondern auch eine zu eng konzipierte Verwaltung ist problematisch. Entscheidend ist die sachliche Angemessenheit der Verwaltung.

- Spenden sammelnde Organisationen sollten nicht die Illusion nähren, sie kämen ohne Werbung und Verwaltung aus. Unabhängig von der Finanzierung gilt: Jede Spendenorganisation wirbt um Spenden. Jede Organisation muss Mittel verwalten.

- Die Höhe der Werbe- und Verwaltungsausgaben ist ein Beurteilungskriterium unter anderen. Darüber hinaus ist vor allem die Wirkung der Arbeit einer Organisation von Bedeutung (Sinnhaftigkeit, Effektivität und Nachhaltigkeit der Projektausgaben).

### 1.3 Probleme beim Vergleich von Prozentsätzen

Spendenorganisationen arbeiten unter verschiedenen Rahmenbedingungen, haben unterschiedliche Strukturen und verfolgen ganz individuelle Zwecke. Dies hat zum Teil erheblichen Einfluss auf die jeweiligen Anteile der Werbe- und Verwaltungsausgaben. Bei deren Vergleich sollten deshalb folgende Aspekte Beachtung finden:

- Spendenorganisationen erhalten Werbe- und Verwaltungsleistungen häufig unentgeltlich (z.B. Internetauftritt, Werbematerial, ehrenamtliche Erledigung der Verwaltung, Bereitstellung von Räumen). Dies hat Einfluss auf die Aussagekraft des „Anteils der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben" als objektivem Effizienzmaßstab, denn unentgeltliche Leistungen fließen in der Regel nicht in das Rechenwerk einer Organisation ein (vgl. Abschnitt 3.1.3). In manchen Fällen sind die unentgeltlichen Leistungen von geringer quantitativer Bedeutung, in anderen Fällen wird die Werbung und Verwaltung vollständig durch Dritte übernommen (z.B. durch den Verlag eines Zeitungshilfswerkes). Dies kann im Extremfall zu einem berechneten Werbe- und Verwaltungskostenanteil von 0% führen, obwohl tatsächlich (gespendete) Werbe- und Verwaltungsausgaben anfallen, die sogar unvertretbar hoch sein können. Dieser Effekt spielt allerdings keine Rolle bei der Beantwortung der Frage, was von der Spende in den Projekten ankommt.

- Selbst wenn man sich auf die Frage „Was kommt von der Spende an?" beschränkt, kann der Werbe- und Verwaltungskostenanteil nur dann zutreffend Antwort geben, wenn sich eine Organisation ausschließlich durch Spenden finanziert. Andere Einnahmearten (z.B. öffentliche Zuwendungen) sind unter Umständen mit deutlich niedrigeren Werbe- und Verwaltungsausgaben verbunden, so dass sie den Gesamtanteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben umso stärker senken, je größer ihr Anteil an der Gesamtfinanzierung ist.

- Spendenorganisationen werben unter unterschiedlichen Bedingungen und für verschiedene Zwecke. So lassen sich Spenden beispielsweise bei Katastrophenfällen, die stark von den Medien aufgegriffen werden, leichter erzielen als bei weniger beachteten strukturellen Notsituationen (z.B. Aids-Problematik). Auch bei der Verwendung von Spenden gibt es wichtige Unterschiede (z.B. Mittelweiterleitung an Partner versus eigene Projektdurchführung, unterschiedliche Bedingungen in den Projektländern).

Trotz der verschiedenen Ausrichtungen, Strukturen und Rahmenbedingungen ist das DZI gleichwohl der Auffassung, dass die hier präsentierte Konzeption eine gute Grundlage ist, die Wirtschaftlichkeit von Spendenorganisationen einzuschätzen und diejenigen Organisationen zu erkennen, deren Werbe- und Verwaltungsausgaben unvertretbar hoch sind.



## 2. Definitionen

Das DZI ermittelt den Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben als einen Indikator für die Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit einer Spenden sammelnden Organisation. Der vom DZI als maximal vertretbar erachtete Anteil beträgt 30%. Einen darüber liegenden Prozentsatz wertet das DZI als „nicht vertretbar". Unterhalb der Höchstgrenze verwendet das DZI in den von ihm veröffentlichten Auskünften folgende Einstufungen: unter 10% „niedrig", 10% bis unter 20% „angemessen", 20% bis 30% „vertretbar".

### 2.1 Projektausgaben

Die Projektausgaben dienen unmittelbar der Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke.

#### 2.1.1 Projektförderung

Die Ausgaben für Projektförderung umfassen neben den unmittelbar satzungsgemäßen Ausgaben für Projekte, Programme, Dienstleistungen und Einrichtungen (einschließlich projektinterner Verwaltung) auch entsprechende Ausgaben für Projekt- und Koordinationsbüros sowie für die satzungsgemäße Unterstützung anderer Organisationen und Projektträger.

#### 2.1.2 Projektbegleitung

Die Projektbegleitung beinhaltet neben der Betreuung der Projekte die der Projektförderung vor- und nachgelagerten Tätigkeiten bei der betreffenden Organisation. Darunter fallen vor allem die Vorbereitung und Auswahl geeigneter Projekte, die Prüfung von Unterstützungsanträgen, das Controlling, die Revision und die Evaluierung der Projekte.

#### 2.1.3 Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit

Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit bezweckt die Schaffung von öffentlicher Aufmerksamkeit und öffentlichem Bewusstsein und muss in der Satzung als eigenständiger Zweck verankert sein, um bei der Ausgabenabgrenzung von den Ausgaben für Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit unterschieden werden zu können. Die vermittelten Inhalte müssen dabei über allgemeine Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen.

### 2.2 Werbe- und Verwaltungsausgaben

Werbe- und Verwaltungsausgaben sind alle Ausgaben, die mittelbar der Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke dienen.

#### 2.2.1 Ausgaben für Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit

Die Ausgaben für Werbung umfassen die Ausgaben zur Beschaffung insbesondere von Geldspenden, Sachspenden, Mitgliedsbeiträgen, Fördermitgliedsbeiträgen, Bußgeldern, Erbschaften, Nachlässen, Schenkungen, öffentlichen Mitteln sowie Zuwendungen von anderen Organisationen und Unternehmen. Zur allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit zählen insbesondere die Ausgaben für Selbstdarstellung, Imagearbeit, Kurzinformationen über Notlagen und geplante Maßnahmen, Projektberichterstattung und Rechenschaftslegung.

#### 2.2.2 Verwaltungsausgaben

Verwaltungsausgaben beziehen sich in erster Linie auf die Organisation als Ganze und gewährleisten die Grundfunktionen der betrieblichen Organisation und des betrieblichen Ablaufs. Die hauptsächlichen Bereiche sind Leitungs- und Aufsichtsgremien, Finanz- und Rechnungswesen sowie Personalverwaltung und Organisation.

# 3. Anwendungserläuterungen

## 3.1 Ideeller Bereich

### 3.1.1 Ausgaben der Geschäftsstelle

In der Geschäftsstelle können neben Werbe- und Verwaltungsausgaben auch Projektausgaben anfallen (z.B. für die Verwaltung eines eigenen Kinderdorfes, für Beratungsleistungen, für die Prüfung von Unterstützungsanträgen oder für Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit). In all diesen Fällen sind bestimmte Ausgaben der Geschäftsstelle entsprechend zu gewichten bzw. zuzuordnen.

### 3.1.2 Ausgaben der Leitungsebene

Bei Organisationen mit maximal 20 Angestellten können die Ausgaben der Leitungsebene anteilig bei den Projektausgaben berücksichtigt werden, sofern die Leitung entsprechende operative Aufgaben zum Beispiel im Rahmen der Projektbegleitung oder der Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit wahrnimmt.

Bei Organisationen mit mehr als 20 Angestellten werden im Regelfall sämtliche Ausgaben der Leitungsebene (Vorstand, Geschäftsführung) als Verwaltungsausgaben angesetzt.

### 3.1.3 Sachspenden

Sachspenden und gespendete Dienstleistungen bzw. der Verzicht auf Entschädigungen (Verzichtsspenden) werden als Ausgaben angesetzt, wenn dafür Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden. Darüber hinaus werden Sachspenden auch dann berücksichtigt, wenn sie mit kaufmännischer Vernunft bewertet werden – in der Regel sind dies die fiktiven Anschaffungskosten – und die Angemessenheit der Bewertung von einem vereidigten Buchprüfer oder Wirtschaftsprüfer bestätigt wurde.

Sach- und Verzichtsspenden, die der Organisation für Werbe- und Verwaltungszwecke zur Verfügung gestellt werden, gehören zu den Werbe- und Verwaltungsausgaben (z.B. Druck von Werbematerial, Gestaltung des Internetauftritts, Spende eines Computers, der für Verwaltungszwecke genutzt wird). Sofern Sachspenden an Dritte (etwa Projektpartner oder Bedürftige) weitergegeben oder im Rahmen der Projekte eingesetzt werden, werden sie entsprechend zugeordnet (beispielsweise Verteilung in Flüchtlingscamps, kostenloser Druck von Bildungsmaterial, Spende eines Fahrzeugs oder Computers für die Projektförderung).

Die Ausgaben im Rahmen der Sammlung von Sachspenden (z.B. Aufstellkosten für Container, Einsammlung und Transport) werden den Werbeausgaben zugeordnet. Die Lagerung von Sachspenden fällt unter die Verwaltungsausgaben. Der Transport der Sachspenden zu den Empfängern wird demgegenüber den Projektausgaben zugerechnet.

In der Rechnungslegung wird – soweit dafür Zuwendungsbestätigungen ausgestellt werden – sowohl die Vereinnahmung als auch die Verausgabung der Sach- und Verzichtsspenden ausgewiesen. Selbst genutzte oder noch nicht verausgabte Sachspenden werden als Aktiva in der Vermögensrechnung/Bilanz berücksichtigt. Bei Sachspenden, die im Jahr ihres Zugangs wieder veräußert werden, wird lediglich der Verkaufserlös dokumentiert.

### 3.1.4 Ehrenamtliche Arbeit

Der Zeitaufwand Ehrenamtlicher wird bei der Abgrenzung der Werbe- und Verwaltungsausgaben kalkulatorisch nicht angesetzt. Falls Aufwandsentschädigungen an ehrenamtliche Mitarbeiter gezahlt werden, werden sie abhängig von der Tätigkeit der Ehrenamtlichen entweder den Werbe- und Verwaltungsausgaben oder den Projektausgaben zugeordnet.

### 3.1.5 Rücklagen

Einstellungen in die Rücklagen werden grundsätzlich nicht als (vorweggenommene) Ausgaben erfasst. In begründeten Ausnahmefällen kann die Rücklageneinstellung den Ausgaben zugerechnet werden, beispielsweise dann, wenn es sich um ein außergewöhnliches Projekt handelt, für dessen Realisierung über mehrere Jahre Mittel angesammelt werden müssen (etwa ein größeres Bauvorhaben). Dabei muss die Rücklagenzuführung einen Großteil der Gesamtausgaben ausmachen, wobei Projektvorhaben, Finanzierungsplan und Realisierungszeitrahmen darzulegen sowie im Rechenwerk die Entwicklung der entsprechenden zweckgebundenen Rücklagen und die späteren zugehörigen Ausgaben bzw. Abschreibungen im Einzelnen zu dokumentieren sind. Bei der Auflösung der Rücklagen sind die Ausgaben dann zur Vermeidung von Doppelzählungen entsprechend zu kürzen.

### 3.1.6 Rechtlich unselbständige Untergliederungen

Die Finanzbestände und -ströme rechtlich unselbständiger Untergliederungen werden im Jahresabschluss der Organisation erfasst.

### 3.1.7 Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit in Werbung und allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit

In begründeten Ausnahmefällen können satzungsgemäße Informationsanteile in der Werbung und allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit anteilig als Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit berücksichtigt werden (z.B. kampagnenbezogene Straßenansprachen, Fachvorträge in Unternehmen). Die Inhalte müssen dabei klar über Informationen im Rahmen einer üblichen allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit hinausgehen.

Anteilige satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit wird im Fall von Straßenansprachen nur berücksichtigt, wenn die Vergütung zu mindestens 50% in Form eines fixen Grundhonorars erfolgt. Ausgaben im Rahmen von Haustüransprachen werden stets den Werbeausgaben zugerechnet.

### 3.1.8 Werbung und Verwaltung als Satzungszweck

Die Festschreibung von Werbung und/oder Verwaltung als Satzungszweck führt nicht zu einer Einstufung als Projektausgaben. Entsprechende Ausgaben werden unabhängig davon, ob sie in der Satzung als Zweck verankert sind, als Werbung und Verwaltung eingestuft. Dies gilt auch für entsprechende Verbandsleistungen von Bundesverbänden.

### 3.1.9 Zweckgebundene Spenden sowie Zuwendungen für Werbung und Verwaltung

In die Berechnung der Werbe- und Verwaltungsausgaben werden auch solche Ausgaben einbezogen, die aus – etwa von Vereinsmitgliedern oder öffentlichen Stellen – für diesen Zweck zugewendeten Mitteln finanziert werden. Eine Saldierung der Werbe- und Verwaltungsausgaben um derartige Spenden und Zuwendungen erfolgt nicht. Werden mindestens 50 % der Werbe- und Verwaltungsausgaben durch entsprechend zweckgebundene Zuwendungen gedeckt, weist das DZI jedoch in seinen Auskünften gegenüber der Öffentlichkeit darauf hin, dass die Spenden in diesem Umfang in die Projekte fließen, sofern dies nachvollziehbar dargelegt wird.

## 3.2 Zweckbetrieb

Ausgaben im Rahmen eines Zweckbetriebs werden grundsätzlich in vollem Umfang den Projektausgaben zugerechnet. Es erfolgt keine Saldierung. Sofern ausnahmsweise der Zweckbetrieb der Werbung und Verwaltung dient, wird die Berechnung analog zum steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb vorgenommen.

## 3.3 Steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

Ausgaben, die im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes anfallen, werden mit den erzielten Einnahmen saldiert. Ein negativer Saldo (Defizit) wird je nach sachlichem Zusammenhang den Werbe- oder Verwaltungsausgaben zugerechnet. Ein Defizit wird nur dann nicht als Ausgabe berücksichtigt, wenn es durch im Rechenwerk ausgewiesene Gewinnvorträge dieses wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes ausgeglichen wird.

### 3.4 Vermögensverwaltung

Aufwendungen der Vermögensverwaltung werden mit den Erträgen der Vermögensverwaltung saldiert, so dass lediglich das Ergebnis der Vermögensverwaltung erfasst wird. Ein negativer Saldo (Defizit) wird den Werbeausgaben zugerechnet, da die Vermögensverwaltung letztendlich dem Zweck der Mittelbeschaffung dient.

### 3.5 Einbeziehung der Ausgaben anderer Organisationen

#### 3.5.1 Mutterorganisation, Zentrale etc.

Sofern eine Organisation mehr als die Hälfte ihrer Projektausgaben an eine einzige andere Organisation zur weiteren Disposition weiterleitet, werden bei der Berechnung des Anteils der Werbe- und Verwaltungsausgaben zusätzlich die anteiligen Werbe- und Verwaltungsausgaben der zentralen Geschäftsstelle dieser Organisation berücksichtigt. Dazu wird zunächst bei der Empfängerorganisation der Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben ermittelt. In Höhe des ermittelten Prozentsatzes werden dann die an die Empfängerorganisation weitergeleiteten Mittel als Werbe- bzw. Verwaltungsausgaben bei der Geberorganisation berücksichtigt. Das Rechenwerk der Empfängerorganisation wird vorgelegt. Sofern die Mittel von der Empfängerorganisation ausschließlich für Projekte eingesetzt werden oder nur ein bestimmter Prozentsatz für Werbe- und Verwaltungszwecke verwendet wird, wird dies bei der Berechnung der Werbe- und Verwaltungsausgaben der Geberorganisation entsprechend berücksichtigt.

#### 3.5.2 Geberorganisationen

Sofern die bei der Ausgabenberechnung in Betracht stehende Organisation mehr als die Hälfte ihrer Gesamteinnahmen von einer einzigen Organisation (etwa einem Förderverein, einer Förderstiftung oder einem Hilfsbündnis) erhält, werden die Werbe- und Verwaltungsausgaben der Geberorganisation in die Berechnung einbezogen. Und zwar werden die Werbe- und Verwaltungsausgaben der Geberorganisation den Werbe- und Verwaltungsausgaben der Empfängerorganisation anteilig – nach Maßgabe des Anteils der Zuwendung an den gesamten Projektausgaben der Geberorganisation – hinzugerechnet. Das Rechenwerk der Geberorganisation wird vorgelegt.

#### 3.5.3 Kapitalausstattung nahestehender Organisationen

Die Übertragung von Vermögen oder anderen Mitteln auf eine nahestehende Organisation wird grundsätzlich den Verwaltungsausgaben zugeordnet, wobei die Übertragung von Vermögen im Rahmen der Vermögensverwaltung erfolgt und somit saldiert wird (vgl. Ziffer 3.4). Ein rein bilanzieller Aktiv-/Passivtausch führt zu keiner Berücksichtigung bei der Berechnung der Werbe- und Verwaltungsausgaben. In Ausnahmefällen wird die Kapitalausstattung den Projektausgaben zugeordnet (z.B. bei der Übertragung einer Projekteinrichtung oder eines Biotops an eine andere Organisation).



## 4. Hinweise zur Ausgabenmatrix

### 4.1 Kostenarten versus Kostenstellen

In der nachfolgenden Ausgabenmatrix werden einzelne Kostenarten bzw. Kostenstellen den Bereichen Werbung, Verwaltung, satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit, Projektförderung und Projektbegleitung zugeordnet. Da in der linken Spalte der Matrix sowohl Kostenarten als auch Kostenstellen aufgeführt sind, können Ausgaben gemäß Matrix in verschiedener Weise zugeordnet werden. Wesentliches Beispiel hierfür sind die Personalausgaben. Sofern eine Organisation sämtliche Personalausgaben in einer Position zusammengefasst ausweist, ist zur Abgrenzung der Werbe- und Verwaltungsausgaben meist eine Schlüsselung der Personalausgaben erforderlich, nämlich dann, wenn das Personal auch für die Projekte tätig ist. Bei einer anderen Organisation mögen die Personalausgaben schon von vornherein bestimmten Kostenstellen zugeordnet sein, so dass dann in der Matrix die Personalausgaben in den betreffenden Kostenstellen enthalten sind. **Jegliche Zuordnungen und Schlüsselungen sind zu erläutern.**

### 4.2 Aufwand versus Ausgaben

Im Rahmen dieses Papiers wird einheitlich nur der Begriff Ausgaben verwendet. Er ist – sofern der zu Grunde liegende Jahresabschluss kaufmännischer Rechnungslegung folgt – im Sinne des Begriffs Aufwendungen zu verstehen.

### 4.3 Bedeutung der Symbole

**X**: Sofern ein Feld in der Matrix ausschließlich mit einem „X" versehen ist, bedeutet dies, dass die entsprechenden Ausgaben eindeutig entweder nur den Werbe- und Verwaltungsausgaben oder nur den Projektausgaben zugeordnet und zwischen diesen Bereichen nicht aufgeschlüsselt werden.

**S**: Ein „S" bedeutet, dass organisationsintern eine direkte Ausgabenzuordnung oder Schlüsselung auf die fünf Bereiche erfolgt. Die Zuordnung bzw. Schlüsselung wird von der Organisation erläutert. Das „S" wurde in der Ausgabenmatrix jeweils exemplarisch in die Spalte gesetzt, die für die Zuordnung in der Mehrzahl der Fälle zutreffend sein dürfte.

**G**: Bei einem „G" kann zur Verfahrensvereinfachung und mit entsprechender Begründung zwischen den Bereichen „Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit" sowie „satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit" eine Gewichtung in den Abstufungen 25%, 50% oder 75% erfolgen. Das „G" erscheint wiederum exemplarisch jeweils in der Spalte, die für die Zuordnung in der Mehrzahl der Fälle zutreffend sein dürfte.

Ist in einer Zeile neben einem „X" ein Hinweis auf eine Ziffer in Abschnitt 3 (Anwendungserläuterungen) dieses Papiers vermerkt, so bedeutet dies, dass die entsprechenden Ausgaben grundsätzlich der mit dem „X" versehenen Spalte zugeordnet werden, in begründeten Ausnahmefällen jedoch eine Schlüsselung auf andere Bereiche erfolgen kann.

## 5. Ausgabenmatrix

| | Projektausgaben | | | Werbe- und Verwaltungsausgaben | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Projektförderung | Projektbegleitung | Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | Verwaltung |
| **1. Personalausgaben Geschäftsstelle** | | | | | |
| Leitung (Vorstand, Geschäftsführung) | siehe Abschnitt 3.1.2 | siehe Abschnitt 3.1.2 | siehe Abschnitt 3.1.2 | | X |
| Allgemeines Sekretariat | | | | | X |
| Personalrekrutierung | | | | | S |
| Personalverwaltung | | | | | X |
| Hausinterne Übersetzer | | | | | S |
| Rechtsabteilung, Hausjuristen | | | | | S |
| Empfang | | | | | X |
| Poststelle | | | | | X |
| Fahrbereitschaft | siehe Abschnitt 3.1.1 | siehe Abschnitt 3.1.1 | siehe Abschnitt 3.1.1 | | X |
| EDV-Betreuung | | | | | X |
| Werbung und Mittelbeschaffung | | | | X | |
| Spenderbetreuung | | | | X | |
| Allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | | | | X | |
| Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | | | X | | |
| Pressesprecher/Presseabteilung | | | | G | |
| Fach- und Projektförderung | X | | | | |
| Projektfindung (eigene Projekte) | | X | | | |
| Prüfung von Projekt-/Unterstützungsanträgen | | X | | | |
| Materialbeschaffung | | | | | S |
| Lagerhaltung, Logistik und Transport | | siehe Abschnitt 3.1.1 | | | X |
| Sonstiges Personal | | | | | S |
| **2. Aufwandsentschädigungen** | | | | | |
| Ehrenamtliche Mitarbeiter, Arbeitskreise | S | | | | |
| Vorstandsmitglieder | | | | | X |
| Aufsichtsräte, Beiräte, Kuratoren etc. | | | | | X |
| Sonstige Aufwandsentschädigungen | | | | | X |

Bedeutung der Symbole: X = feste Zuordnung; S = Aufteilung auf alle Bereiche möglich; G = Aufteilung auf Werbung und Kampagnenarbeit in festen Stufen möglich (siehe Abschnitt 4.3)

| | Projektausgaben | | | Werbe- und Verwaltungsausgaben | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Projektförderung | Projektbegleitung | Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | Verwaltung |
| **3. Raumkosten Geschäftsstelle** | | | | | |
| Miet- und Mietnebenkosten | | | | | S |
| Reinigung | | | | | S |
| Reparaturen und Instandhaltungen | | | | | S |
| Abschreibungen auf Gebäude | | | | | S |
| Sonstige Raumkosten | | | | | S |
| **4. Ausstattung Geschäftsstelle** | | | | | |
| Möbel und sonstige Raumausstattung | | | | | S |
| Technisches Gerät (PC, Telefon, Kopierer etc.) | | | | | S |
| Immaterielle Ausstattung (Software etc.) | | | | | S |
| Fuhrpark, Dienstwagen | | | | | S |
| Abschreibungen auf Geschäftsausstattung | | | | | S |
| Geringwertige Wirtschaftsgüter | | | | | S |
| Sonstige Geschäftsausstattung | | | | | S |
| **5. Bürokosten Geschäftsstelle** | | | | | |
| Porto | | | | S | |
| Telekommunikation | | | | | S |
| Büromaterial | | | | | S |
| Sonstiger Bürobedarf | | | | | S |
| Bankgebühren | | nur für Projektüberweisungen | | | X |
| **6. Rechnungswesen** | | | | | |
| Buchhaltung, Jahresabschluss | | | | | X |
| Controlling, Revision (allgemein, übergreifend) | | | | | X |
| Projektcontrolling, -revision und -evaluierung | | X | | | |
| Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung | | | | | X |
| **7. Sonstige Ausgaben der Geschäftsstelle** | | | | | |
| Workshops, Tagungen | | | | | S |
| Bewirtung, Gästebetreuung | | | | | S |

| | Projektausgaben | | | Werbe- und Verwaltungsausgaben | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Projektförderung | Projektbegleitung | Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | Verwaltung |
| Kurierdienste | | | | | S |
| Betriebliche Veranstaltungen | | | | | X |
| Betriebliche Weiterbildung | | | | | S |
| Spenden-Siegel-Gebühren | | | | | X |
| Versicherungen | siehe Abschnitt 3.1.1 | siehe Abschnitt 3.1.1 | siehe Abschnitt 3.1.1 | | X |
| Beiträge, Mitgliedschaften | | | | | S |
| Lagerkosten von Sachspenden | | | | | X |
| **8. Drucksachen, Medien** | | | | | |
| Mailings (Werbebriefe und Beilagen) | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Anzeigen, Plakate | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Spots (TV, Radio, Kino etc.) | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Internetauftritt | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Beilagen, Einhefter in Zeitungen etc. | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Patenschaftsmaterial | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Infomaterial über Projekte, Kampagnen etc. | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Kalender | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Zuwendungsbestätigungen | | | | X | |
| TV- und Videodokumentationen | | | G | | |
| Broschüren zu Erbschaften, Nachlässen etc. | | | | X | |
| Jahresberichte | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Zeitschriften, Magazine etc. | | | | G | |
| Schul-, Lehr- und Bildungsmaterialien | | | X | | |
| Fachpublikationen, Fachbücher | | | X | | |
| Themenhefte, Ratgeber | | | X | | |
| Kampagnenmaterial | | | X | | |
| Fachgutachten, Fachstudien | | | X | | |
| Ausstellungsmaterial | | | G | | |
| Sonstige Drucksachen, Medien etc. | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |

| | Projektausgaben | | | Werbe- und Verwaltungsausgaben | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Projektförderung | Projektbegleitung | Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | Verwaltung |
| **9. Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit** | | | | | |
| Galaveranstaltungen | | | | X | |
| Benefizveranstaltungen, Tombolas, Lotterien etc. | | | | siehe Abschnitt 3.2 bzw. 3.3 | |
| Haustüransprachen | | | | X | |
| Straßenansprachen | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Telefonmarketing | | | | X | |
| Sammlungen mit Spendendosen | | | | X | |
| Containersammlungen etc. | | | | siehe Abschnitt 3.2 bzw. 3.3 | |
| Inhaltliche Kampagnenarbeit, Advocacy, Aufklärung, Bewusstseinsschaffung, Bildungsarbeit | | | X | | |
| Spendenaufrufe innerhalb von Kampagnen etc. | | | | X | |
| Verbandsarbeit (Serviceleistungen für Untergliederungen) | | | | G | |
| Stände auf Messen, Kirchentagen und sonstigen Veranstaltungen | | | | G | |
| Bußgeldwerbung | | | | X | |
| Konzeption und Auswertung von Werbemaßnahmen | | | | X | |
| Telefongebühren für Spendeneinzug etc. | | | | X | |
| Betreuung von Großspender/innen | | | siehe Abschnitt 3.1.7 | X | |
| Werbekooperationen mit Firmen | | | | X | |
| Teilnahme an Spenden sammelnden Bündnissen | | | | X | |
| Adresskauf und -miete | | | | X | |
| Adressüberprüfungen bei Banken u.a. | | | | X | |
| Meinungsumfragen für Werbezwecke | | | | X | |
| Beschaffung öffentlicher Mittel | | | | X | |
| Pressemitteilungen, Pressearbeit | | | | G | |
| Journalistenreisen | | | fest 50% | fest 50% | |
| Vorträge, Tagungsbeteiligung | | | G | | |

| | Projektausgaben | | | Werbe- und Verwaltungsausgaben | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Projektförderung | Projektbegleitung | Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs-, Aufklärungsarbeit | Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit | Verwaltung |
| Organisation Seminare, Fachtagungen etc. | | | X | | |
| Projektzusammenarbeit mit anderen Organisationen, Netzwerkarbeit | | | X | | |
| **10. Ausgaben Projekte und Einrichtungen** | | | | | |
| Personalausgaben | X | | | | |
| Sach- und sonstige Ausgaben | X | | | | |
| **11. Mittelweiterleitungen** | | | | | |
| Geldleistungen an Einzelpersonen | X | | | | |
| Geldleistungen an Projekte | X | | | | |
| Geldleistungen an Projektträger | X | | | | |
| Geldleistungen an Partner-/Koordinationsbüros | X | | | | |
| Geldleistungen an Zentralorganisationen | | | | | siehe Abschnitt 3.5.1 |
| Geldleistungen für satzungsgemäße Unterstützung von Organisationen | X | | | | |
| Kapitalausstattung anderer Organisationen | | | | | siehe Abschnitt 3.5.3 |
| Weitergabe von Sachspenden | X | | | | |
| Transportkosten von Sachspenden | X | | | | |
| **12. Sonstige Ausgaben** | | | | | |
| Negativsaldo Vermögensverwaltung | | | | siehe Abschnitt 3.3 | |
| Negativsaldo steuerpfl. wirt. Geschäftsbetrieb | | | | siehe Abschnitt 3.3 | |
| Dienstleistungsspenden | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 |
| Selbst genutzte Sachspenden | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 | siehe Abschnitt 3.1.3 |
| Anteilige Kosten einer Geberorganisation | | | | siehe Abschnitt 3.5.2 | siehe Abschnitt 3.5.2 |

## 6. Empfehlungen zur Finanzberichterstattung in Jahresberichten

Bei der öffentlichen Darstellung der Einnahmen, Ausgaben und des Vermögens sollten zumindest folgende Posten bzw. Rubriken ausgewiesen werden, sofern sie für die jeweilige Organisation zutreffen:

**Einnahmen**
Geldspenden
Sachspenden
Leistungsentgelte
Erbschaften, Nachlässe etc.
Bußgelder
Zuwendungen und Zuschüsse
Zins- und Vermögenseinnahmen

**Ausgaben**
Projektförderung
Projektbegleitung
Satzungsgemäße Kampagnen-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit
Werbung und allgemeine Öffentlichkeitsarbeit
Verwaltung

Der Anteil der Werbe- und Verwaltungsausgaben an den Gesamtausgaben sollte als Prozentsatz nach Maßgabe der hier präsentierten Konzeption genannt werden.

**Vermögen**
**Aktiva**
Sachanlagen
Finanzanlagen
Bankguthaben und Kasse
Forderungen

**Passiva**
Vermögen/Kapital
Rücklagen
Rückstellungen
Verbindlichkeiten

**Stand: Januar 2015**

**Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI)**

Bernadottestraße 94
14195 Berlin

Telefon +49 (0)30/8 39 001-0
Telefax +49 (0)30/8 31 47 50
Website www.dzi.de
E-Mail sozialinfo@dzi.de