

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Aktualität des Problembereichs	1
Gang der Untersuchung	3
TEIL I:	
Grundlagen und Rahmenbedingungen des Controlling in der Freien Wohlfahrtspflege	5
1. Theoretische Grundlagen	7
1.1 Sozialökonomisches Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als Grundlage der Controlling-Definition	7
1.1.1 Begriff der Koordination	9
1.1.2 »Koordination« als Wesensmerkmal des Controllings	11
1.2 Verständnis des Begriffs »Controlling«	13
1.3 Übertragbarkeit des Controllings in den wohlfahrts- ökonomischen Bereich	14
1.4 Weiterentwicklung und Instrumentierung des koordinations- bezogenen Controllings	17
2. Rahmenbedingungen des Controllings in der Freien Wohlfahrtspflege	23
2.1 Gesellschaftspolitische Bezugsebene	23
2.1.1 Stellung der Freien Wohlfahrtspflege zur öffentlichen Wohl- fahrtspflege	23
2.1.2 Verhältnis der Freien Wohlfahrtspflege zueinander	26
2.2 Struktur der »Sozialen Märkte« und das Verhalten der Freien Wohlfahrtsverbände auf diesen Märkten	28
2.3 Einzelverbandliche Bezugsebene	32
2.3.1 Freie Wohlfahrtsverbände als Träger eigener Einrichtungen und als Einrichtungen ihrer Mitglieder	33
2.3.2 Wohlfahrtsverbände als betriebswirtschaftliche Systeme	36
3. Implikationen aus den Rahmenbedingungen des Controllings - zugleich Hinweise zur koordinationsbezogenen Gestaltung des Controllings	41

TEIL II:

Strategisches Controlling in der Freien Wohlfahrtspflege	43
1. Rahmen für Optionen strategischer Koordination in der Freien Wohlfahrtspflege	45
1.1 Strategische Planung als Prämisse des strategischen Controllings	46
1.2 Strategische Kontrolle als Prämisse des strategischen Controllings	49
1.3 Unternehmenspolitische Bedeutung der strategischen Koordi- nation durch das strategische Controlling	51
2. Koordinationsbezogene Gestaltung des strategischen Control- lings in der Freien Wohlfahrtspflege	56
2.1 Sozialethische und wirtschaftliche Selbstbestimmung	57
2.2 Bestimmung der Gesamtzielsetzung	60
2.3 Gestaltung des strategischen Controllings	62
2.3.1 Auswahl der Instrumente unpersönlicher Koordination	64
2.3.2 Einsatz der Instrumente unpersönlicher Koordination - dargestellt am Beispiel der Portfoliotechnik	65
2.3.2.1 Entwicklung der Portfoliotechnik in erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen	67
2.3.2.2 Übertragung der Portfoliotechnik auf Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege	71
2.3.2.2.1 Schritt 1: Die Abgrenzung geeigneter Planungseinheiten	72
2.3.2.2.2 Schritt 2: Die Ermittlung geeigneter Beurteilungskriterien	73
2.3.2.2.3 Schritt 3: Die Gewinnung notwendiger Informationen	75
2.3.2.2.4 Schritt 4: Die Bestimmung der Kategorien für die Positionie- rung der Aufgabenbereiche	76
2.3.2.2.5 Kritik der Durchführung der Portfolioanalyse	81
2.3.3 Einsatz der Instrumente personenorientierter Koordination	85
2.3.3.1 Koordinationsbedarfe bei der Formulierung von Strategien auf »Geschäftsfeldebene«	89
2.3.3.2 Koordinationsbedarfe bei der Formulierung von Funktional- strategien	93
2.3.3.3 Strategieprüfung und -bewertung	95
3. Operationalisierung des strategischen Controllings	98

TEIL III:

Operatives Controlling in der Freien Wohlfahrtspflege	101
1. Rahmen für Optionen operativer Koordination in der Freien Wohlfahrtspflege	103

1.1 Operative Planung als Prämisse des operativen Controllings	105
1.2 Operative Kontrolle als Prämisse des operativen Controllings	108
1.3 Unternehmenspolitische Bedeutung der operativen Koordination durch das Controlling	110
2. Koordinationsbezogene Gestaltung des operativen Controllings in der Freien Wohlfahrtspflege	115
2.1 Steuerungswirkungen zielgerichteter Informationsversorgung und -verwendung	116
2.1.1 Erhebung und Erfassung des Datengrundbestands	117
2.1.2 Aufbereitung der Daten des Datengrundbestands	118
2.2 Wahrnehmung der Beratungsfunktion des Controllings	121
2.2.1 Instrumentenauswahl und Instrumenteneinsatz des koordinationsbezogenen Controllings	122
2.2.2 Koordinationsbezogene Gestaltung des Berichtswesens (Berichtsgrundsätze, Berichtsaufbau, Berichtsauswertung)	124
2.2.2.1 Berichtsgrundsätze	124
2.2.2.2 Berichtsaufbau	125
2.2.2.3 Berichtsauswertung	126
2.3 Unpersönliche Koordinationsformen	127
2.3.1 Interaktive Planungssysteme mit operativem Charakter - Implementierung eines Budgetierungssystems	128
2.3.1.1 Einzelpläne zur Operationalisierung strategischer Zielsetzungen	129
2.3.1.2 Planung des Budgetierungsprozesses/Phasen der Budgetierung	131
2.3.1.2.1 Phase 1: Budget-Vorausschätzung	133
2.3.1.2.2 Phase 2: Budgeterstellung	133
2.3.1.2.3 Phase 3: Budgetkontrolle	136
2.3.1.2.4 Implikationen für eine effiziente zukunftsorientierte Gestaltung operativer Koordination durch das Controlling	138
2.3.2 Finanzplanungssysteme als Koordinationsinstrumente des Controllings	140
2.3.2.1 Finanzplanungen	143
2.3.2.2 Investitionsplanungen	146
2.3.2.3 Liquiditätsplanungen	148
2.4 Personenorientierte Koordinationsformen	151
2.4.1 Koordination durch »Sensitives Controlling«	152
2.4.2 Koordination individual- und organisationspsychologischer Komponenten durch das Controlling	155
2.4.2.1 Vertrauensbasiertes Controlling	157
2.4.2.2 Supervision als Voraussetzung kommunikativen Controllings	161

2.4.3 Kommunikationstechnische Methoden und Verfahren der Koordination durch Controlling	164
3. Implikationen aus der Betrachtung unpersönlicher und personen- orientierter Koordinationsformen für Verbände, insbesondere der Freien Wohlfahrtspflege	168
TEIL IV:	
Gestaltung eines mitgliederorientierten Verbandscontrollings	171
1. Spezifika der Führungsprozesse in Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege	173
2. Rahmen für Optionen interorganisatorischer Koordination in der Freien Wohlfahrtspflege	177
2.1 Funktionen des Controllings auf Mitgliederebene	181
2.1.1 Unterstützung der Politikgestaltung	183
2.1.2 Verbandsinterne Mitgliederberatung	185
2.1.3 Verbandsexterne Informationsvermittlung	186
2.1.4 Initialfunktionen	187
2.2 Instrumente interorganisatorischer Koordination durch das Verbandscontrolling	189
2.2.1 Instrumente strategischer Verbandskoordination	190
2.2.1.1 Marktanalysen als Voraussetzung strategischer Verbands- koordination durch das Controlling	191
2.2.1.2 Die Portfolioanalyse	193
2.2.1.3 Koordination verbandspolitischer Interessen durch die Bildung kollektiver Strategien	195
2.2.2 Instrumente operativer Verbandskoordination	198
2.2.2.1 Leistungsrechnung der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege zur operativen Verbandskoordination	201
2.2.2.1.1 Erstellung einer Förderbilanz	203
2.2.2.1.2 Das Fördersaldo-Konzept	205
2.2.2.2 Kostenrechnung der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege zur operativen Verbandskoordination	206
3. Implementierungschancen eines Verbandscontrollings	212
Schlußbetrachtung	215
Literaturverzeichnis	221