

# INHALTSVERZEICHNIS

KAPITEL .....	SEITE
<b>0 Einleitung</b> .....	1
<b>0.0 Ziele der Arbeit</b> .....	1
<b>0.1 Gang der Arbeit</b> .....	2
<b>0.2 Wissenschaftstheoretische Grundlagen</b> .....	3
<b>0.3 Der Systemansatz als verwendetes Basiskonzept</b> .....	7
<b>1 Nonprofit-Organisation</b> .....	8
<b>1.0 Grundlagen</b> .....	8
1.00 Einführung in den Themenbereich .....	8
1.01 Der Begriff Nonprofit-Organisation .....	9
1.010 Der Begriff Organisation .....	10
1.011 Zum Begriff Nonprofit .....	11
1.012 Begriffsbildung für die vorliegende Arbeit .....	16
1.02 Definition der NPO .....	17
1.020 Ansätze in der Literatur .....	17
1.021 Definition für die Arbeit .....	18
1.022 Abgrenzungsprobleme .....	24
<b>1.1 Objektbereich NPO</b> .....	25
1.10 Einführung .....	25
1.100 Verfahren zur Definition eines Objektbereichs .....	25
1.101 Typologie bzw. Morphologie .....	25
1.102 Bedeutung für die Arbeit .....	28
1.11 Ansätze in der Literatur .....	29
1.110 Einführung .....	29
1.111 Allgemeine Ansätze .....	30
1.112 Funktionale und institutionale Ansätze .....	41
1.12 Merkmale und Merkmalsausprägungen der NPO .....	46
1.120 Grundlagen .....	46
1.121 Darstellung der einzelnen Merkmale .....	47
1.13 Abhängigkeiten der Merkmale .....	59
1.14 Darstellung des Objektbereichs NPO .....	60
<b>1.2 Ökonomie der NPO</b> .....	62
1.20 Einleitung .....	62
1.21 Theorien der NPO .....	63
1.210 "Failure" Theorien .....	63

1.211 Transaktionskostenansatz .....	67
1.212 Consumer Control Theory von Ben-Ner .....	68
1.213 Subsidy Theories .....	69
1.214 Zusammenfassung .....	70
1.22 Verhalten der NPO in einer Volkswirtschaft .....	70
1.220 Einführung .....	70
1.221 Hypothesen zum Verhalten der NPO und Vergleich mit Unternehmen .....	71
1.222 Vergleich mit staatlichen Organisationen .....	74
1.223 Untersuchung von Badelt, Weiss .....	75
1.23 Bedeutung der NPO .....	75
1.230 Einführung .....	75
1.231 Bedeutung der NPO in den USA .....	76
1.232 Bedeutung der NPO in Österreich .....	77
<b>1.3 NPO als Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre</b> .....	<b>79</b>
1.30 Einführung .....	79
1.31 Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre .....	79
1.32 NPO - Unternehmen: Ein Vergleich .....	81
1.320 Gemeinsamkeiten .....	81
1.321 Unterschiede .....	82
1.33 Übertragungsmöglichkeiten .....	83
1.34 Einordnung der NPO in das Gerüst der BWL .....	83
1.35 Tatsächliche Eingliederung in Forschung und Lehre .....	85
1.350 Forschung .....	85
1.351 Lehre, Ausbildung .....	86
<b>2 Controlling</b> .....	<b>88</b>
<b>2.0 Grundlagen</b> .....	<b>88</b>
2.00 Einführung in das Kapitel .....	88
2.01 Sprachliche Grundlagen .....	89
2.010 Wissenschaftliche Einordnung .....	89
2.011 Entwicklung in der englischen Sprache .....	89
2.012 Bedeutung im deutschen Sprachraum .....	90
2.013 Zusammenfassung .....	91
2.02 Historische Entwicklung des Controlling .....	91
2.020 Erste Ansätze .....	91
2.021 Entwicklung in den USA .....	92
2.022 Entwicklung im deutschsprachigen Raum .....	93
2.023 Zusammenfassung .....	95
<b>2.1 Controlling-Konzeption</b> .....	<b>96</b>

2.10 Einführung.....	96
2.11 Beiträge zur Controlling-Konzeption in der deutschsprachigen Literatur .....	96
2.110 Auswahl von Controlling-Definitionen.....	96
2.111 Auswahl von Controlling-Konzeptionen.....	99
2.112 Empirische Untersuchungen zur Controlling-Konzeption.....	102
2.113 Kritische Zusammenfassung.....	103
2.12 Darstellung einer Controlling-Konzeption für die vorliegende Arbeit.....	103
2.120 Einführung.....	103
2.121 Grundlagen der Controlling-Konzeption.....	103
2.122 Controlling-Definition.....	109
2.123 Strategisches und operatives Controlling.....	110
2.124 Funktionen des Controlling .....	116
2.125 Abgrenzung zu anderen Bereichen.....	120
<b>2.2 Controlling-Institution .....</b>	<b>123</b>
2.20 Einführung.....	123
2.21 Grundlagen der Institutionalisierung .....	123
2.210 Funktionales versus institutionales Controlling .....	123
2.211 Kontextfaktoren für die Controlling-Organisation .....	124
2.212 Grundsätzliche Möglichkeiten der Institutionalisierung .....	127
2.22 Aufbauorganisation des Controlling .....	129
2.220 Grundlagen .....	129
2.221 Gesamtorganisatorische Betrachtung.....	129
2.222 Binnenorganisation des Controlling.....	133
2.23 Ablauforganisation .....	135
<b>2.3 Controlling-Instrumente .....</b>	<b>136</b>
2.30 Einführung.....	136
2.31 Gliederungsmöglichkeiten der Instrumente.....	136
2.310 Gliederung nach Weber .....	136
2.311 Gliederung nach Bramseman .....	137
2.312 Gliederung nach Schmitz-Dräger.....	138
2.32 Zusammenfassung.....	139
<b>2.4 Anforderungsprofil (Berufsbild) des Controllers .....</b>	<b>140</b>
2.40 Grundlagen .....	140
2.41 Beispiele für Anforderungsprofile .....	140
2.410 Ansatz von Küpper.....	140
2.411 Ansatz von Weber.....	141
2.412 Ansatz von Deyhle .....	142
2.413 Empirisch ermitteltes Anforderungsprofil von v.Landsberg, Mayer.....	142
2.42 Zusammenfassung.....	143

<b>2.5 Einführung von Controlling</b> .....	144
2.50 Grundlagen .....	144
2.51 Einführung von Controlling als Problem der Organisationsentwicklung .....	144
2.510 Wesen der Organisationsentwicklung .....	144
2.511 Organisationsentwicklung und Controlling .....	146
<b>3 Abgrenzung des Objektbereichs für die vorliegende Arbeit</b> .....	150
<b>3.0 Einführung</b> .....	150
<b>3.1 Ausgrenzung der öffentlichen NPO</b> .....	150
<b>3.2 Öffentliche NPO</b> .....	151
3.20 Öffentliche Verwaltungen .....	151
3.21 Öffentliche Unternehmen .....	152
3.22 Sonstige öffentliche Organisationen .....	153
<b>3.3 Gliederung der privaten NPO für die Arbeit</b> .....	153
<b>3.4 Weitere Vorgangsweise</b> .....	154
<b>4 Das Managementsystem in NPO</b> .....	155
<b>4.0 Grundlagen</b> .....	155
4.00 Einführung .....	155
4.01 Management .....	155
4.010 Definition .....	155
4.011 Dimensionen des Managements.....	156
4.012 Ansätze der Managementlehre .....	159
4.02 Management in NPO.....	159
4.03 Entwicklung des NPO-Managements am Beispiel der USA.....	162
4.04 Weitere Vorgangsweise .....	163
<b>4.1 Besondere Management-Problemstellungen in NPO</b> .....	164
4.10 Ziele und der Prozeß der Zielbildung in NPO.....	164
4.100 Grundlagen .....	164
4.101 Zielsystem für NPO .....	165
4.102 Die Komponenten des Zielsystems.....	166
4.103 Problemstellungen bzw. Aufgaben für das Management im Rahmen des Zielbildungsprozesses in NPO .....	169
4.11 Erfolgs- bzw. Nutzenmessung in NPO .....	170
4.110 Einführung.....	170
4.111 Theoretische Grundlagen.....	171
4.112 Spezielle Problemstellungen bei der Effizienzmessung in NPO .....	177
4.113 Effizienzmodelle für NPO .....	178

4.114 Entwicklung eines Gesamteffizienzmodells nach der Methodik des ganzheitlichen Denkens und Handelns .....	179
4.12 Management der Einkommenserzielung in NPO .....	187
4.13 Human-Resources Management .....	189
4.130 Einführung.....	189
4.131 Management in NPO als Macht- und Personalfrage.....	190
4.132 Ehrenamtliche Mitarbeiter .....	193
4.14 Innovationsfähigkeit von NPO .....	194
4.15 Konkurrenzsituation in NPO.....	196
4.16 Management-Defizit in NPO.....	198
<b>4.2 Strategisches und operatives Management .....</b>	<b>200</b>
4.20 Einführung.....	200
4.21 Strategisches Management in NPO.....	200
4.210 Allgemeines Wesen und Inhalte des strategischen Managements.....	200
4.211 Wesen und Inhalte des strategischen Managements in NPO.....	203
4.22 Operatives Management in NPO .....	222
4.220 Allgemeines Wesen und Inhalte des operativen Managements .....	222
4.221 Operatives Management in NPO .....	228
4.222 Zusammenfassung.....	243
<b>4.3 Zusammenfassung .....</b>	<b>243</b>
<b>5 Allgemeine Aussagen zur Übertragung von Controlling auf NPO.....</b>	<b>245</b>
5.0 Bezug zu den bisherigen Kapiteln.....	245
5.1 Notwendigkeit des Controlling in NPO .....	245
5.2 Voraussetzungen für Controlling in NPO .....	246
5.3 Probleme für Controlling in NPO .....	247
5.4 Ziele für Controlling in NPO.....	248
5.5 Stand des Controlling in NPO im deutschsprachigen Raum.....	248
5.6 Weitere Vorgangsweise.....	249
<b>6 Ansätze für Controlling in NPO .....</b>	<b>250</b>
6.0 Controlling-Konzeption .....	250
6.00 Einführung, Grundlagen.....	250
6.01 META-Controlling, Controlling-Philosophie .....	252
6.010 Zielorientiertes Controlling in NPO.....	253
6.011 Zukunftsorientiertes Controlling in NPO.....	253
6.012 Serviceorientiertes Controlling in NPO.....	254
6.013 Flexibilitätserhöhendes Controlling in NPO.....	254
6.014 Verfahrenorientiertes Controlling in NPO .....	254

6.015 Bezugsgruppenorientiertes Controlling in NPO.....	255
6.016 Zusammenfassung.....	256
6.02 Controlling-Funktion .....	256
6.020 Koordinationsfunktion.....	256
6.021 Steuerungs- und Regelungsfunktion .....	262
6.022 Informationsversorgungsfunktion .....	270
6.03 Strategisches Controlling in NPO .....	277
6.030 Grundlagen .....	277
6.031 Grundsätze des ordnungsmäßigen strategischen Controlling in NPO.....	278
6.032 Die Funktionen des strategischen Controlling im Rahmen der Bausteine des strategischen Managements .....	280
6.033 Zusammenfassung.....	284
6.04 Operatives Controlling in NPO .....	284
6.040 Grundlagen .....	284
6.041 Spezifische Problemstellungen für das operative Controlling in NPO.....	285
6.042 Aufgaben für das operative Controlling in NPO .....	288
6.043 Fazit .....	291
6.05 Zusammenfassung.....	291
<b>6.1 Controlling-Institution .....</b>	<b>293</b>
6.10 Einführung.....	293
6.11 Kontextfaktoren für die Institutionalisierung des Controlling in NPO.....	293
6.12 Institutionalisierungsmöglichkeiten für Controlling in NPO.....	294
6.13 Aufbauorganisation des Controlling in NPO.....	295
6.130 Gesamtorganisatorische Betrachtung.....	295
6.131 Binnenorganisation des Controlling in NPO.....	298
6.14 Zusammenfassung.....	299
<b>6.2 Controlling-Instrumente .....</b>	<b>300</b>
6.20 Einführung.....	300
6.21 Instrumente des strategischen Controlling.....	301
6.210 Grundlagen .....	301
6.211 Abgrenzung von nicht übertragbaren Instrumenten.....	301
6.212 In NPO anwendbare strategische Instrumente .....	304
6.213 Spezifische strategische Instrumente für NPO.....	336
6.214 Zusammenfassung.....	338
6.22 Instrumente des operativen Controlling .....	339
6.220 Grundlagen .....	339
6.221 Controllinggerechtes Rechnungswesen als Grundlage für operatives Controlling .....	340

6.222 Instrumente zur Unterstützung der operativen Planung des Realgüterprozesses .....	360
6.223 Operative Budgetierung als zentrales Instrument des Wertumlaufprozesses.....	362
6.224 Instrumente der operativen Kontrolle .....	371
6.225 Zusammenfassung.....	374
6.23 Sonstige Instrumente .....	375
6.230 Berichtswesen .....	375
6.231 EDV-Unterstützung .....	376
<b>6.3 Anforderungsprofil (Berufsbild) des NPO-Controllers .....</b>	<b>379</b>
6.30 Grundlagen .....	379
6.31 Spezifika des Controller-Anforderungsprofils in NPO .....	379
6.32 Vorschlag für ein ideales Anforderungsprofil eines NPO-Controllers.....	382
<b>6.4 Einführung von Controlling in NPO .....</b>	<b>384</b>
6.40 Einleitung .....	384
6.41 Allgemeine Aussagen zur Organisationsentwicklung in NPO .....	384
6.410 Art und Ziel des organisatorischen Wandels in NPO .....	385
6.411 Anlässe zur Veränderung in NPO .....	385
6.412 Veränderungswiderstände in NPO.....	386
6.42 Problembereiche bei der Einführung von Controlling in NPO .....	387
6.43 Vorschlag für die Einführung eines Controlling-Konzepts in NPO.....	388
6.430 Installierung des Controlling-Gedankens .....	388
6.431 Prozeß der Einführung .....	388
6.44 Zusammenfassende These.....	389
 <b>7 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	 <b>390</b>
<b>7.0 Zusammenfassung .....</b>	<b>390</b>
<b>7.1 Ausblick .....</b>	<b>391</b>
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>392</b>
 <b>Anhang.....</b>	 <b>412</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>ABBILDUNG.....</b>	<b>SEITE</b>
Abb. 1: Ablaufschema der vorliegenden Arbeit.....	2
Abb. 2: Die Betriebstypen nach Gutenberg.....	13
Abb. 3: Problemtypen.....	20
Abb. 4: Gliederungsansätze der NPO in der Literatur.....	29
Abb. 5: Organisationstypen nach Blau/Scott.....	30
Abb. 6: Austauschbeziehungen der Organisationstypen .....	31
Abb. 7: Mitgliederrollen in einer NPO.....	33
Abb. 8: Typen von NPO nach Hansmann .....	37
Abb. 9: Organisationstypen nach Schwarz .....	39
Abb. 10: Typisierung von NPO nach Burla.....	40
Abb. 11: Typologische Matrix von Nonprofit-Organisationen .....	43
Abb. 12: Typologische Matrix: Zuordnungsbeispiele.....	45
Abb. 13: Grundstruktur mitgliedschaftlich sozialer Systeme .....	48
Abb. 14: Probleme bei der Zusammenarbeit von Funktionären und Milizern .....	51
Abb. 15: Angebotsgüter im Nonprofit-Bereich.....	52
Abb. 16: Gegenseitige Beeinflussung der einzelnen Merkmale.....	59
Abb. 17: Objektbereich NPO nach Merkmalen gegliedert.....	61
Abb. 18: Managementlehren auf verschiedenen Ebenen .....	80
Abb. 19: Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmen und NPO .....	81
Abb. 20: Unterschiede zwischen NPO und Unternehmen .....	82
Abb. 21: Schema zur formalen Systematik von Controlling-Konzeptionen .....	99
Abb. 22: Spannungsfeld Controller - Manager.....	101
Abb. 23: Dimensionen des Controlling .....	104
Abb. 24: Controlling-Philosophien .....	106
Abb. 25: Gegenüberstellung von operativem und strategischem Controlling .....	115
Abb. 26: Vernetzung von operativem und strategischem Controlling .....	116
Abb. 27: Controlling im Führungssystem eines Unternehmens .....	118
Abb. 28: Deutsche Controlling/Treasuring-Konzeption .....	121
Abb. 29: Hauptkomponenten der Situation von Organisationen .....	125
Abb. 30: Gliederung der Controlling-Instrumente nach Weber .....	137
Abb. 31: Gliederung der Controlling-Instrumente nach Bramsemann.....	138
Abb. 32: Gliederung der Controlling-Instrumente nach Schmitz-Dräger .....	149
Abb. 33: Anforderungsprofil für Controller nach Küpper .....	141
Abb. 34: Anforderungsprofil nach Dehyle.....	142
Abb. 35: Stufenplan nach Eschenbach .....	149



Abb. 36: Der Objektbereich des Managements .....	156
Abb. 37: Der Managementzyklus .....	158
Abb. 38: Zielsystem der NPO.....	165
Abb. 39: Dimensionen der Effizienz .....	172
Abb. 40: Kategorisierung von Effizienzansätzen.....	175
Abb. 41: Bezugsgruppen, Institutionen, Sichtweisen in bezug auf das System NPO .....	180
Abb. 42: Effizienzkriterien in einem Kreislauf der Gesamtvernetzung .....	183
Abb. 43: Darstellung der Ermittlung des Effizienzwertes für ein Effizienzkriterium .....	185
Abb. 44: Verteilung von Managementaufgaben in NPO .....	193
Abb. 45: Ziele organisatorischen Wandels.....	195
Abb. 46: Die sieben Komponenten der strategischen Unternehmensführung .....	201
Abb. 47: System des strategischen Managements .....	205
Abb. 48: System der operativen Teilpläne .....	225
Abb. 49: Die Kontrolle im Regelkreis.....	228
Abb. 50: Operatives Managementsystem in NPO.....	230
Abb. 51: Prozeß des qualitativen Rechnungswesens .....	234
Abb. 52: Das System des Controlling als Subsystem des Führungssystems .....	251
Abb. 53: Das Informationssystem in NPO.....	276
Abb. 54: Globales und Branchenumfeld einer Organisation .....	306
Abb. 55: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien.....	310
Abb. 56: Strategische Bilanz .....	314
Abb. 57: Potentialanalyse.....	317
Abb. 58: Beurteilung der Quadranten der Boston-Matrix und Ableitung von Normstrategien .....	322
Abb. 59: Kriterienkatalog.....	324
Abb. 60: 9-Felder-Matrix nach McKinsey .....	325
Abb. 61: Zwei-Phasen-Konzept zur Erarbeitung von Strategien mittels der Portfolio- Technik .....	329
Abb. 62: 9-Felder-Matrix mit Normstrategien .....	330
Abb. 63: Portfolio für Aufgabenfelder eines Wohlfahrtsunternehmens .....	331
Abb. 64: Analogie aus operativer und strategischer Budgetierung .....	333
Abb. 65: Strategische Budgetierung in NPO .....	334
Abb. 66: Kostenartenrahmen für ein Altenheim .....	348
Abb. 67: Leistungs-/ und Kostenstellenrahmen für ein Altenheim.....	351
Abb. 68: Periodenerfolgsrechnung in NPO .....	354
Abb. 69: Formalzielorientiertes Rechnungswesen in NPO .....	355
Abb. 70: Indikatoren Soll-Ist-Vergleich zur laufenden Überwachung der Sachzielerreichung einer wissenschaftlichen Hochschule .....	358
Abb. 71: Der Budgetierungsprozeß in NPO .....	364

Abb. 72: Leistungsbudgeterstellung in NPO .....	367
Abb. 73: Finanzplan nach Einnahmen/Ausgaben .....	369
Abb. 74: Finanzplan .....	370