

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	10
Vorwort .....	11
<b>1 Das Wirtschaften von sozialen Organisationen ..</b>	<b>13</b>
1.1 Knappheit der Mittel .....	13
1.2 Gilt die Knappheit auch für die Versorgung mit sozialen Gütern? .....	15
<b>2 Rechnungswesen .....</b>	<b>18</b>
2.1 Betriebliches Rechnungswesen .....	18
2.1.1 Externes Rechnungswesen .....	19
Buchführung .....	19
Gewinn- und Verlustrechnung .....	19
Bilanz .....	21
2.1.2 Internes Rechnungswesen .....	22
Kosten- und Leistungsrechnung .....	23
Finanzrechnung .....	24
Investitions- und Finanzierungsrechnung .....	24
2.2 Kostenrechnung .....	27
2.2.1 Arten von Kosten und Erlösen .....	28
2.2.2 Zwecke der Kostenrechnung .....	30
2.2.3 Kostenrechnungssysteme .....	31
2.2.4 Kostenarten .....	33
2.2.5 Kostenstellen .....	34

---

2.2.6	Kostenträger . . . . .	36
2.3	Zusammenhang der Kostenrechnungssysteme . . . . .	37
2.4	Umlageverfahren . . . . .	39
2.4.1	Prinzipien der Umlage . . . . .	40
2.4.2	Umlageschlüssel . . . . .	40
<b>3</b>	<b>Controlling</b> . . . . .	<b>42</b>
3.1	Begriffliche Grundlagen . . . . .	42
3.2	Strategisches und operatives Controlling . . . . .	43
3.3	Berichtswesen . . . . .	46
3.3.1	Standardberichte . . . . .	49
3.3.2	Abweichungsberichte . . . . .	50
3.3.3	Bedarfsberichte . . . . .	51
3.4	Kennzahlen . . . . .	52
3.4.1	Kennzahlensysteme . . . . .	55
3.4.2	Finanzwirtschaftliche Kennzahlen . . . . .	56
3.4.3	Personalwirtschaftliche Kennzahlen . . . . .	57
3.4.4	Kunden- und Leistungskennzahlen . . . . .	59
3.4.5	Prozesskennzahlen . . . . .	59
3.5	Planung . . . . .	60
3.5.1	Planungsbereiche . . . . .	60
3.5.2	Kosten- und Leistungsplanung . . . . .	61
3.5.3	Der Planungsprozess . . . . .	62
3.6	Steuerung . . . . .	64
3.6.1	Budgetierungsmodelle . . . . .	64
3.6.2	Zielvereinbarung und Kontrolle . . . . .	65
<b>4</b>	<b>Strategisches Management</b> . . . . .	<b>67</b>
4.1	Begriffliche Grundlagen . . . . .	67

---

4.2	Systematiken der Unternehmungsstrategien . . . . .	68
4.3	Szenariotechniken . . . . .	72
4.4	Der Strategieentwicklungsprozess . . . . .	72
4.4.1	Strategische Markt- und Organisationsanalyse . . . . .	73
4.4.2	Strategische Erfolgspotenziale . . . . .	75
4.4.3	Strategische Ziele . . . . .	77
4.4.4	Strategieumsetzung . . . . .	80
<b>5</b>	<b>Risikomanagement</b> . . . . .	<b>82</b>
5.1	Risikomanagementsysteme . . . . .	82
5.1.1	Internes Überwachungssystem . . . . .	83
5.1.2	Controllingsystem . . . . .	85
5.1.3	Frühwarnsystem . . . . .	86
5.2	Risikomanagementprozess . . . . .	87
5.2.1	Risikoidentifikation . . . . .	87
5.2.2	Risikoanalyse . . . . .	88
5.2.3	Risikobewertung . . . . .	88
5.2.4	Risikosteuerung . . . . .	89
5.2.5	Risikoüberwachung . . . . .	91
<b>6</b>	<b>Finanzierung</b> . . . . .	<b>93</b>
6.1	Klassische Finanzierung . . . . .	93
6.2	Neue Finanzierungsformen . . . . .	96
6.2.1	Stiftungen . . . . .	96
6.2.2	Investor-Betreiber-Modell . . . . .	98
6.2.3	Public Social Private Partnership . . . . .	99
6.2.4	Immobilienfonds . . . . .	101
6.2.5	Mezzanine-Kapital . . . . .	102

---

<b>7</b>	<b>Personalmanagement</b> .....	106
7.1	Personalplanung .....	107
7.2	Personalbeschaffung und Personalmarketing .....	109
7.3	Personalauswahl .....	110
7.4	Personalfreisetzung .....	112
7.5	Personalentwicklung .....	117
<b>8</b>	<b>Qualitätsmanagement</b> .....	122
8.1	Ziele und Elemente des Qualitätsmanagements .....	122
8.2	Bausteine zur Einführung von Qualitätsmanagement .....	125
8.2.1	Systematik .....	125
8.2.2	Das Qualitätsmanagementsystem .....	126
	DIN EN ISO 9000 ff. ....	127
	EFQM-Modell .....	129
8.3	Aufbau des Qualitätsmanagementsystems .....	131
<b>9</b>	<b>Marketing</b> .....	134
9.1	Definition Marketing .....	134
9.2	Die vier Ps des klassischen Marketings .....	135
9.3	Leistungspolitik (Product) .....	136
9.3.1	Leistungs- bzw. Produktarten .....	137
9.3.2	Integration des externen Faktors .....	138
9.4	Preispolitik (Price) .....	139
9.4.1	Preisdifferenzierungen .....	139
9.4.2	Preisbündelung .....	140
9.5	Vertriebspolitik (Place) .....	140
9.6	Kommunikationspolitik (Promotion) .....	141
9.6.1	Strategien der Kommunikationspolitik .....	143

9.6.2	Kommunikationsinstrumente . . . . .	144
9.7	Erweiterung auf sieben Ps . . . . .	145
9.7.1	Personalpolitik (Personnel) . . . . .	145
9.7.2	Prozesspolitik (Process) . . . . .	147
9.7.3	Ausstattungspolitik (Physical Facilities) . . . . .	147
	Literatur . . . . .	150
	Sachregister . . . . .	152