

# Inhaltsübersicht

Vorwort . . . . .	V
Inhaltsverzeichnis . . . . .	IX
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XVII
<b>1 Einführung . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Management . . . . .	5
1.2 Einordnung und Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Managementlehre für Sozialunternehmen . . . . .	7
1.3 Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Managementlehre für Sozial- unternehmen – Besonderheiten der Dienstleistungsbranche . . . . .	16
1.4 Gegenstand der BWL für Sozialunternehmen – sich wandelnde Rah- menbedingungen . . . . .	18
<b>2 Akteure des Wirtschaftslebens . . . . .</b>	<b>23</b>
2.1 Staat . . . . .	24
2.2 Private und öffentliche Haushalte . . . . .	25
2.3 Betriebe und Unternehmen . . . . .	26
<b>3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen . . . . .</b>	<b>37</b>
3.1 Betrieblicher Leistungsprozess . . . . .	37
3.2 Der Leistungserstellungsprozess . . . . .	42
3.3 Wirkungen der betrieblichen Leistungserstellung . . . . .	48
3.4 Die betriebliche Produktion im Rechnungswesen . . . . .	53
3.5 Wertschöpfung und ökonomisches Prinzip . . . . .	57
3.6 Messung des Erfolges . . . . .	62
<b>4 Zivilrechtlicher Rahmen . . . . .</b>	<b>73</b>
4.1 Privatautonomie . . . . .	73
4.2 Rechtsformen . . . . .	74
4.3 Regelungen des Sozialstaats . . . . .	146
<b>5 Sozialwirtschaftlicher Rahmen . . . . .</b>	<b>151</b>
5.1 Unterteilung des sozialwirtschaftlichen Rahmens in drei Ebenen . . . . .	151
5.2 Wandel der Betätigung kommunaler Unternehmen im Bereich der Sozialwirtschaft . . . . .	153
5.3 Wandlung der Bedeutung von Sozialunternehmen des Dritten Sektors . .	157
<b>6 Steuerrechtlicher Rahmen . . . . .</b>	<b>163</b>
6.1 Allgemeiner Überblick . . . . .	163
6.2 Überblick über das Gemeinnützigkeitsrecht . . . . .	172
6.3 FAQ der Besteuerung gemeinnütziger Körperschaften . . . . .	192

# VIII

## Inhaltsübersicht

<b>7 Unternehmensgründung und Standortwahl</b> .....	211
7.1 Unternehmensgründung .....	211
7.2 Standortwahl .....	213
7.3 Fazit: Unternehmensgründung und Standortwahl von Sozialunternehmen .....	225
<b>8 Betriebliche Funktionen</b> .....	227
8.1 Marketing .....	227
8.2 Finanzierung .....	262
8.3 Organisation .....	303
8.4 Personal .....	341
8.5 Prozessmanagement .....	358
8.6 Controlling .....	376
8.7 Qualitätsmanagement .....	400
<b>9 Unternehmensführung und Beaufsichtigung</b> .....	407
9.1 Grundlagen und Begriffe: Management .....	408
9.2 Entwicklung der Managementlehre .....	413
9.3 Modelle für das strategische Management eines Unternehmens .....	427
9.4 Corporate Governance: Gute Geschäftsführung und Beaufsichtigung ...	446
9.5 Besonderheiten des Managements für Sozialunternehmen .....	454
<b>10 Managementinstrumente des Rechnungswesens</b> .....	463
10.1 Überblick .....	463
10.2 Externe und interne Instrumente des Rechnungswesens .....	467
10.3 Im Laufe des Lebens eines Unternehmens eingesetzte Instrumente des Rechnungswesens („Von der Wiege bis zur Bahre“) .....	481
10.4 Fazit zu den Managementinstrumenten in Sozialunternehmen .....	571
<b>11 Analyse des Jahresabschlusses/Betriebsvergleich/Benchmarking</b> .....	573
11.1 Überblick zur Analyse des Jahresabschlusses .....	573
11.2 Kennzahlenanalyse .....	574
11.3 Betriebsvergleich und Benchmarking .....	581
11.4 Exemplarische Analyse der Jahresabschlüsse von Sozialunternehmen ...	588
<b>12 Ausblick</b> .....	599
<b>Anhang 1: Bestandsaufnahme der Sozialunternehmen in der Statistik</b> .....	603
<b>Anhang 2: Übersicht über Management-Ansätze</b> .....	611
Literaturverzeichnis .....	617
Stichwortverzeichnis .....	637

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Management.....	5
1.2 Einordnung und Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Managementlehre für Sozialunternehmen.....	7
1.2.1 Historischer Überblick über die Betriebswirtschaftslehre.....	7
1.2.2 Abgrenzung zur Volkswirtschaftslehre (VWL).....	10
1.2.3 Abgrenzung zur Finanzwissenschaft.....	14
1.3 Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Managementlehre für Sozial- unternehmen – Besonderheiten der Dienstleistungsbranche.....	16
1.4 Gegenstand der BWL für Sozialunternehmen – sich wandelnde Rah- menbedingungen.....	18
<b>2 Akteure des Wirtschaftslebens</b> .....	<b>23</b>
2.1 Staat.....	24
2.2 Private und öffentliche Haushalte.....	25
2.3 Betriebe und Unternehmen.....	26
2.3.1 Gewerbliche Unternehmen.....	26
2.3.2 Dienstleistungsunternehmen.....	28
2.3.3 Sozialunternehmen.....	29
2.3.4 Gemeinnützige Unternehmen.....	35
<b>3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen</b> .....	<b>37</b>
3.1 Betrieblicher Leistungsprozess.....	37
Besonderheiten der Erstellung der sozialen Dienstleistungen.....	41
3.2 Der Leistungserstellungsprozess.....	42
3.2.1 Betriebliche Produktionsfaktoren.....	42
Produktionsfaktoren in der Volkswirtschaftslehre.....	42
Produktionsfaktoren in der Betriebswirtschaftslehre.....	42
3.2.2 Der Leistungserstellungsprozess als Wertschöpfungskette.....	45
3.3 Wirkungen der betrieblichen Leistungserstellung.....	48
Fazit: Output oder Outcome als Maßstäbe für die Erfolgsmessung eines Sozialunternehmens.....	53
3.4 Die betriebliche Produktion im Rechnungswesen.....	53
3.4.1 Ziele des Wirtschaftens im Betrieb.....	53
Gewinnorientierte und leistungsorientierte Betriebe.....	53
Technische Effizienz.....	54
Ökonomische Effizienz.....	55
Finanzielles Gleichgewicht.....	55

## Inhaltsverzeichnis

3.5	Wertschöpfung und ökonomisches Prinzip	57
3.5.1	Wertschöpfung	57
3.5.2	Ökonomisches Prinzip	58
	Fazit: ökonomisches Prinzip und Leistungsorientierung in Sozialunternehmen	61
3.6	Messung des Erfolges	62
3.6.1	Vermögen und Kapital (Bestandsgrößen)	62
3.6.2	Ertrag und Aufwand, Einnahmen und Ausgaben, Leistungen und Kosten (Flussgrößen)	64
3.6.3	Kennzahlen zur Beurteilung/Bestimmungsgrößen des Leistungserstellungsprozesses	67
<b>4</b>	<b>Zivilrechtlicher Rahmen</b>	<b>73</b>
4.1	Privatautonomie	73
4.2	Rechtsformen	74
4.2.1	Übersicht	74
4.2.2	Private Rechtsformen	78
	Einzelunternehmen, e. K. und Personengesellschaften	78
	Fazit: Vor- und Nachteile des Einzelunternehmens und der Personengesellschaften	83
	Kapitalgesellschaften	84
	Eingetragener Verein (e. V.)	95
	Stiftung	98
	Genossenschaft	101
	Fazit: Vor- und Nachteile Kapitalgesellschaften, Verein, Stiftung und Genossenschaft	104
4.2.3	Mischformen	106
	GmbH & Co. KG	106
	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	106
4.2.4	Öffentliche Rechts- und Betriebsformen	107
	Regiebetrieb und Amt	108
	Eigenbetrieb	110
	Eigengesellschaft	113
	Anstalt des öffentlichen Rechts	114
	Kommunalunternehmen	115
	Fazit: Vor- und Nachteile der öffentlichen Rechts- und Betriebsformen	117
	Exkurs: Weitere öffentliche Rechts- und Betriebsformen	119
4.2.5	Konzern und Holding-Organisation	119
	Konzern	119
	Holding-Organisation	122
	Nutzung der Holding-Organisation bei gemeinnützigen Sozialunternehmen	127
	Exkurs: gemeinnützigkeitsrechtliche Rahmenbedingungen für eine Holding	128
4.2.6	Mehrgliedrige Strukturen	129
	Förderverein und operativer Träger	130
	Ausgliederung von Tochtergesellschaften	130
	Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)	133
	Sonderfall: Trennung in Besitz- und in Betriebskörperschaft	134
4.2.7	Wahl der Rechtsform	135

Inhaltsverzeichnis

4.2.8	Wechsel der Rechtsform . . . . .	140
4.2.9	Ausgliederung, Verschmelzung, Spaltung . . . . .	143
	Rechtliche Bestimmungen zur Umwandlung . . . . .	143
4.3	Regelungen des Sozialstaats . . . . .	146
<b>5</b>	<b>Sozialwirtschaftlicher Rahmen</b> . . . . .	<b>151</b>
5.1	Unterteilung des sozialwirtschaftlichen Rahmens in drei Ebenen . . . . .	151
5.2	Wandel der Betätigung kommunaler Unternehmen im Bereich der Sozialwirtschaft . . . . .	153
5.3	Wandlung der Bedeutung von Sozialunternehmen des Dritten Sektors . .	157
<b>6</b>	<b>Steuerrechtlicher Rahmen</b> . . . . .	<b>163</b>
6.1	Allgemeiner Überblick . . . . .	163
6.1.1	Überblick über die Steuerarten . . . . .	163
	Ertragsteuern . . . . .	163
	Umsatzsteuer . . . . .	164
	Grunderwerbsteuer . . . . .	165
	Erbschaft- und Schenkungsteuer . . . . .	166
	Vermögensteuer (wird derzeit nicht erhoben) . . . . .	167
	Grundsteuer . . . . .	168
	Sonstige Steuern und Gebühren . . . . .	168
6.1.2	Verfahrensrecht . . . . .	168
6.1.3	Steuerrechtliche Pflichten für das Management . . . . .	171
6.2	Überblick über das Gemeinnützigkeitsrecht . . . . .	172
6.2.1	Mechanik der Steuerbegünstigung . . . . .	173
	Begünstigung des Spenders bzw. Vereinsmitglieds . . . . .	173
	Begünstigung der Körperschaft . . . . .	175
6.2.2	Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit i. w. S. . . . .	176
6.2.3	Handlungsmaximen und Grundsätze für die Betätigung . . . . .	178
6.2.4	Verfahren der Anerkennung . . . . .	181
6.2.5	Mustersatzung . . . . .	181
6.2.6	Betätigungsbereiche . . . . .	183
6.2.7	Auswirkungen auf die Besteuerung der gemeinnützigen Körper- schaft . . . . .	186
	Ertragsteuer (Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer) . . . . .	186
	Umsatzsteuer . . . . .	187
	Grunderwerbsteuer . . . . .	187
	Erbschaft- und Schenkungsteuer . . . . .	188
	Grundsteuer . . . . .	190
	Außersteuerliche Folgen . . . . .	191
	Vor- und Nachteile der Gemeinnützigkeit . . . . .	191
6.3	FAQ der Besteuerung gemeinnütziger Körperschaften . . . . .	192
6.3.1	Darf eine gemeinnützige Körperschaft Gewinne erzielen? . . . . .	192
6.3.2	Darf sich eine gemeinnützige Körperschaft gewerblich betätigen? . . .	193
6.3.3	Wie kann eine gemeinnützige Körperschaft die strengen Nachweispflichten der Mildtätigkeit erfüllen? . . . . .	194
6.3.4	Wie kann der Grundsatz der zeitnahen Mittelverwendung eingehalten werden? . . . . .	196
6.3.5	Welche Mittel stehen zur Gründung einer gemeinnützigen und einer gewerblichen Tochtergesellschaft zur Verfügung? . . . . .	199

## Inhaltsverzeichnis

6.3.6	Welche Mittel stehen zur Gründung einer gemeinnützigen Stiftung zur Verfügung? . . . . .	200
6.3.7	Sind Ausschüttungen an gemeinnützige Anteilseigner zulässig? . . . . .	201
6.3.8	Wie werden Verluste eingestuft? . . . . .	201
6.3.9	Unter welchen Bedingungen dürfen Darlehen von einer gemeinnützigen Körperschaft vergeben werden? . . . . .	202
6.3.10	Was sind typische Beispiele für wirtschaftliche Betätigungen? . . . . .	204
6.3.11	Was passiert, wenn sich mehrere gemeinnützige Träger zu einem Projekt zusammenschließen? . . . . .	205
6.3.12	Welche Rahmenbedingungen gelten für das Sponsoring? . . . . .	206
6.3.13	Welche Besonderheiten gelten bei Zuwendungsbescheinigungen? . . . . .	207
6.3.14	Wie hoch dürfen Verwaltungsausgaben einer gemeinnützigen Körperschaft sein? . . . . .	208
6.3.15	Was ist bei Berichten der Geschäftsführung gemeinnütziger Körperschaften zu beachten? . . . . .	209
6.3.16	Welche Besonderheiten gelten für Zweckbetriebe der Wohlfahrtspflege? . . . . .	209
<b>7</b>	<b>Unternehmensgründung und Standortwahl . . . . .</b>	<b>211</b>
7.1	Unternehmensgründung . . . . .	211
	Exkurs: Existenzgründung im sozialen Bereich . . . . .	211
7.2	Standortwahl . . . . .	213
7.2.1	Übersicht . . . . .	213
7.2.2	Gütereinsatzseite . . . . .	214
7.2.3	Güterabsatzseite . . . . .	219
7.3	Fazit: Unternehmensgründung und Standortwahl von Sozialunternehmen . . . . .	225
<b>8</b>	<b>Betriebliche Funktionen . . . . .</b>	<b>227</b>
8.1	Marketing . . . . .	227
8.1.1	Begriff und Abgrenzung . . . . .	227
8.1.2	Entwicklung des Marketings . . . . .	228
	Entwicklung des Marketingansatzes in den Vereinigten Staaten von Amerika . . . . .	228
	Exkurs: ein Managementlehrer aus Österreich, der zum erfolgreichen Managementpionier in den Vereinigten Staaten von Amerika wurde . . . . .	229
	Entwicklung des Marketingansatzes in Deutschland . . . . .	230
8.1.3	Was heißt Marketing in der gewerblichen Wirtschaft? . . . . .	231
8.1.4	Instrumente des Marketing-Mix . . . . .	233
8.1.5	Was bedeutet Marketing für Dienstleistungsunternehmen? . . . . .	234
	Besonderheiten von Dienstleistungsunternehmen . . . . .	234
	Anpassungen des klassischen Marketingansatzes auf Dienstleistungsunternehmen . . . . .	235
8.1.6	Was bedeutet Marketing für Sozialunternehmen? . . . . .	236
8.1.7	Vertiefung und Verbreiterung des Marketingansatzes . . . . .	242
8.1.8	Marketingpolitik für Sozialunternehmen im Einzelnen . . . . .	251
8.1.9	Fazit: Marketing für Sozialunternehmen . . . . .	261
8.2	Finanzierung . . . . .	262
8.2.1	Begriffe, Abgrenzung und Überblick . . . . .	262
8.2.2	Zuschüsse als Sonderform der Finanzierung . . . . .	267

## Inhaltsverzeichnis

8.2.3	Finanzplanung und Finanzverantwortliche im Management . . . . .	270
8.2.4	Finanzierungsregeln für eine optimalen Finanzierung . . . . .	272
8.2.5	Sozialwirtschaftliche Finanzierung . . . . .	275
8.2.6	Finanzierung von Sozialunternehmen aus Gegenleistungen . . . . .	279
8.2.7	Investitionszuschüsse in der Sozialwirtschaft . . . . .	282
8.2.8	Finanzierung von Sozialunternehmen ohne Gegenleistungen . . . . .	283
	Finanzierung aus freigebigen Zuwendungen (Spenden, Vermächtnisse) . . . . .	284
	Spendenwerbung bei Privatpersonen und bei Unternehmen . . . . .	286
	Mitteleinwerbung bei Unternehmen durch Sponsoring . . . . .	288
	Finanzierung aus Lotterien . . . . .	292
	Eigene Lotterien . . . . .	294
	Finanzierung aus Stiftungsmitteln . . . . .	295
8.2.9	Finanzierungsstrategien im Laufe des Lebens eines Sozialunternehmens . . . . .	298
8.2.10	Empirisches Bild zur Finanzierung von Sozialunternehmen . . . . .	300
8.2.11	Ausweis der sozialwirtschaftlichen Finanzierung in der Gewinn- und Verlustrechnung . . . . .	301
8.2.12	Fazit: Finanzierung Sozialunternehmen . . . . .	303
8.3	Organisation . . . . .	303
8.3.1	Überblick zu verschiedenen Organisationsansätzen . . . . .	303
8.3.2	Grundbegriffe . . . . .	309
8.3.3	Gestaltung der Aufbauorganisation . . . . .	310
	Horizontale Gliederung . . . . .	313
	Vertikale Gliederung . . . . .	315
	Aufgabenanalyse und -synthese . . . . .	319
	Organigramm und Infogramm . . . . .	322
	Prinzipien der Unternehmensorganisation . . . . .	326
	Einordnung der Unternehmensorganisationen nach situativen Faktoren . . . . .	327
8.3.4	Gestaltung der Ablauforganisation . . . . .	329
	Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese . . . . .	329
	Prinzipien der Ablauforganisation . . . . .	330
	Zusammenhang zwischen Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .	331
	Prinzipien der Ablauforganisation . . . . .	331
8.3.5	Organisationsentwicklung . . . . .	332
8.3.6	Fazit: Organisation von Sozialunternehmen . . . . .	333
8.3.7	Projektmanagement als Instrument in der Sozialwirtschaft . . . . .	334
	Überblick . . . . .	334
	Standardprojektmanagement nach Gertrude Henn (2004) . . . . .	335
8.4	Personal . . . . .	341
8.4.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Personalmanagements . . . . .	342
8.4.2	Ziele des Personalmanagements . . . . .	343
8.4.3	Personalwirtschaftliche Instrumente . . . . .	344
8.4.4	Aufgaben des Personalmanagements . . . . .	344
	Zurverfügungstellen der personellen Ressourcen (Personalplanung) . . . . .	346
	Beeinflussung der personellen Wirksamkeit (Personalentwicklung) . . . . .	350
8.4.5	Personalverwaltung . . . . .	352
8.4.6	Personalmanagement . . . . .	353
	Michigan-Konzept . . . . .	354
	Harvard-Konzept . . . . .	354

## Inhaltsverzeichnis

Ressourcenbasiertes Konzept . . . . .	355
8.4.6 Fazit: Personalmanagement bei Sozialunternehmen . . . . .	357
8.5 Prozessmanagement . . . . .	358
8.5.1 Das Konzept der Wert(schöpfungs)ketten (Supply Chain Management) . . . . .	359
8.5.2 Business Reengineering in Industrieunternehmen . . . . .	363
8.5.3 Weitere Konzepte des Prozessmanagements . . . . .	367
8.5.4 Prozesse in Sozialunternehmen . . . . .	368
Instrumente zur Analyse von Prozessen in Sozialunternehmen . . . . .	368
Optimierung von Prozessen . . . . .	374
8.5.5 Fazit: Prozessmanagement bei Sozialunternehmen . . . . .	375
8.6 Controlling . . . . .	376
8.6.1 Historische Entwicklung des Controllings in den Vereinigten Staaten von Amerika . . . . .	376
8.6.2 Historische Entwicklung des Controllings in Deutschland . . . . .	378
8.6.3 Definition, Funktionen und Aufgaben des Controllings . . . . .	381
8.6.4 Phasen des Controllings . . . . .	384
8.6.5 Dimensionen des Controllings . . . . .	385
Strategisches Controlling . . . . .	386
Operatives Controlling . . . . .	389
8.6.6 Einbindung des Controllings in die Unternehmensorganisation . . . . .	393
8.6.7 Besonderheiten des Controllings bei Sozialunternehmen . . . . .	394
8.6.8 Controlling der Wirkungen (Outcome, Effects) . . . . .	395
8.7 Qualitätsmanagement . . . . .	400
8.7.1 Entwicklung des Qualitätsmanagements . . . . .	400
8.7.2 Bedeutung des Qualitätsmanagements für Sozialunternehmen . . . . .	402
<b>9 Unternehmensführung und Beaufsichtigung . . . . .</b>	<b>407</b>
9.1 Grundlagen und Begriffe: Management . . . . .	408
9.2 Entwicklung der Managementlehre . . . . .	413
Ein- und mehrdimensionale Führungsmodelle . . . . .	417
9.3 Modelle für das strategische Management eines Unternehmens . . . . .	427
9.4 Corporate Governance: Gute Geschäftsführung und Beaufsichtigung . . . . .	446
9.5 Besonderheiten des Managements für Sozialunternehmen . . . . .	454
9.5.1 Managementmodelle für Sozialunternehmen . . . . .	454
9.5.2 Untersuchungen zum strategischen Management von Sozialunternehmen . . . . .	457
<b>10 Managementinstrumente des Rechnungswesens . . . . .</b>	<b>463</b>
10.1 Überblick . . . . .	463
10.2 Externe und interne Instrumente des Rechnungswesens . . . . .	467
10.2.1 Externe Instrumente des Rechnungswesens . . . . .	468
Aufgabe der Handelsbilanz: Feststellung des jährlichen Gewinns . . . . .	469
Aufgabe der Handelsbilanz: Feststellen der Fortführungsprämisse . . . . .	469
Gesetzliche Prüfungspflicht für die Handelsbilanz . . . . .	471
Offenlegung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses für Kaufleute . . . . .	473
Ableitung der Steuerbilanz aus der Handelsbilanz . . . . .	473
Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung . . . . .	474
Fazit: Besonderheiten der externen Rechnungslegung bei Sozialunternehmen . . . . .	477



## Inhaltsverzeichnis

10.2.2	Interne Instrumente des Rechnungswesens	479
10.2.3	Instrumente des Rechnungswesens, die sowohl für externe als auch für interne Zwecke verwendet werden	479
10.3	Im Laufe des Lebens eines Unternehmens eingesetzte Instrumente des Rechnungswesens („Von der Wiege bis zur Bahre“)	481
10.3.1	Businessplan	483
10.3.2	Finanz- und Lohnbuchhaltung als Grundlage	491
10.3.3	Internes Kontrollsystem	499
10.3.4	Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)	500
10.3.5	Jahresabschluss und Lagebericht	506
10.3.6	Reporting (Kostenrechnung, Budgetierung und Controlling)	508
	Kosten- und Leistungsrechnung	508
	Kostenartenrechnung	509
	Kostenstellenrechnung	512
	Kostenträgerrechnung	515
	Deckungsbeitragsrechnung	521
	Prozesskostenrechnung	525
	Zielkostenrechnung	531
	Unternehmensplanung	532
	Budgetierung	536
10.3.7	Umfassende Controlling- und Reporting-Instrumente	539
	Controllinginstrumente zur Steuerung der Wirkungen	539
	Reportinginstrumente zur Berichterstattung über die Wirkungen eines Sozialunternehmens	542
	Die Balanced Scorecard als umfassendes Reporting-Instrument	545
	Einordnung der Balanced Scorecard	550
10.3.8	Zwischenfazit zu den Instrumenten des Rechnungswesens – gegliedert nach Entwicklungsstufen des Rechnungswesens	551
10.3.9	Investitionsrechnung	552
	Grundlagen der Investitionsrechnung	553
	Verfahren der Investitionsrechnung	554
10.3.10	Kalkulation und weitere kostenrechnerische Entscheidungen	559
10.3.11	Insolvenzprophylaxe (Überschuldungsstatus und Fortführungsprognose)	562
10.4	Fazit zu den Managementinstrumenten in Sozialunternehmen	571
<b>11</b>	<b>Analyse des Jahresabschlusses/Betriebsvergleich/Benchmarking</b>	<b>573</b>
11.1	Überblick zur Analyse des Jahresabschlusses	573
11.2	Kennzahlenanalyse	574
11.3	Betriebsvergleich und Benchmarking	581
11.3.1	Betriebsvergleich	581
11.3.1	Benchmarking	582
11.4	Exemplarische Analyse der Jahresabschlüsse von Sozialunternehmen	588
11.4.1	Analyse ausgewählter Jahresabschlüsse von Sozialunternehmen	588
11.4.2	Abschließende Hinweise zur Vorgehensweise bei der Analyse eines Jahresabschlusses (quick and dirty)	596

## **XVI**

### Inhaltsverzeichnis

<b>12 Ausblick</b> .....	599
<b>Anhang 1: Bestandsaufnahme der Sozialunternehmen in der Statistik</b> .....	603
<b>Anhang 2: Übersicht über Management-Ansätze</b> .....	611
Literaturverzeichnis .....	617
Stichwortverzeichnis .....	637