

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Einleitung: Operatives Führen von NPO – Management der Qualität	1
2 Der soziale Wendepunkt	2
2.1 Situation der NPO im Markt	3
2.1.1 Rolle und Ziele der NPO im Markt	3
2.1.2 NPO 2005 – Organisations-Defizit oder politisches Opfer?	6
2.2 Koordination von ökonomischen, verbandspolitischen und sozialpolitischen Zielen – die Zukunft der NPO	10
2.3 Modifiziertes Controlling als Überlebenshilfe: Portfolio-Analyse und Balanced Scorecard führen zum Operativen Controlling	12
3 Was ist zu tun? Neue Strategiekonzepte zur Leistungs- und Effizienzsteigerung der NPO	15
3.1 Die Portfolio-Analyse zur Zielentwicklung in den NPO	16
3.2 CLV: Das spezielle Instrument des Kundenwertes	18
3.3 Die Balanced Scorecard als Hilfsmittel zur Umsetzung der entwickelten Ziele	18
3.4 Operatives Controlling: Basis auch für NPO	20
3.5 EFQM: Strukturiertes Qualitätsmanagement	21
3.6 Ein Fallbeispiel	21
4 Analyse und Prognose – Grundvoraussetzungen jeder Strategie	22
4.1 Die SWOT-Analyse	23
4.1.1 Interne Analyse	23
4.1.2 Externe Analyse	25
4.2 Analyse in der NPO-Praxis	25
4.3 Prognose	27

5 Chancen- und Risikomanagement gelten auch im Non-Profit-Bereich	27
5.1 Risiko: eine Definition	27
5.2 Das Risiko aus unternehmerischer Sicht	28
5.3 Gesetzesentwicklung: KonTraG	29
5.4 Risikomanagement	29
5.4.1 Identifikation und Analyse	30
5.4.2 Handling (Steuerung, Bewältigung, Überwälzung) . .	31
5.4.3 Strategischer Ablauf in der Praxis	32
5.5 Vom Risiko zur Chance	33
6 Angepasste Portfolioanalyse als Zuschnitt für den Wohlfahrtsbereich	34
6.1 Instrument der Zukunftssicherung der NPO	34
6.2 Die klassischen Ansätze	35
6.3 Die modifizierte Portfolioanalyse als Werkzeug zur Positionierung der NPO	36
6.4 Ablaufplan: Ist- und Prognose-Portfolio	37
6.4.1 Der erste Schritt: Aufgabenanalyse	37
6.4.2 Der Datenkranz als Übersicht	38
6.4.2.1 Attraktivitätsanalyse	39
6.4.2.2 Wettbewerbsanalyse – eine Marktnotwendigkeit	40
6.4.2.2.1 Definition und Zielsetzung	40
6.4.2.2.2 Werkzeuge der Wettbewerbs- analyse	41
6.4.2.2.3 Wie funktioniert die Wettbewerbs- analyse im Wohlfahrtsbereich? . .	42
6.4.3 Soll-Portfolio und Strategieplanung	43
6.4.4 Ergebnis und Nutzen	44
7 Der Kunde ist das Kapital – Customer-Lifetime-Value	46
7.1 Der CLV-Ansatz: Kundenbezogenes Management	46
7.2 Kundenwert – qualitativ und quantitativ	47
7.2.1 Der Kundenwert im Lebenszyklus	47
7.2.2 Ist der Kundenwert berechenbar?	48
7.3 Kundengewinnung – Kundenbetreuung: Kundenzufriedenheit	49
7.3.1 Selektives Kundenwertmanagement	49
7.3.2 Kundenzufriedenheit: Schlüssel zum Erfolg	50
7.3.3 Kundenbindung	51
7.4 CLV: Was heißt das in NPO?	52

8 Maßgeschneiderte Balanced Scorecard	54
8.1 Prinzip der Balanced Scorecard im klassischen Sinn	54
8.1.1 Darstellung mehrdimensionaler Zielsysteme	54
8.1.2 Konzentration auf Erfolgsfaktoren	56
8.1.3 Ein mehrdimensionales Kennziffernetz	56
8.2 Ablaufschema einer klassischen BSC	57
8.2.1 Finanzperspektive	57
8.2.2 Kundenperspektive	58
8.2.3 Perspektive der Geschäftsprozesse	60
8.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	61
8.3 BSC in NPO: geht das?	61
8.3.1 Von der Idee zur Umsetzung	61
8.3.2 Perspektiven im Non-Profit-Bereich	63
8.3.3 Durchführung der BSC im Non Profit-Bereich	66
9 Zielvereinbarungen – ohne sie geht es nicht	75
9.1 Keine Führung ohne Ziele	75
9.2 Das Ziel an sich	76
9.3 Prozesse der Zielvereinbarungen	77
9.3.1 Die Zielvereinbarung als Grundlage des Erfolgs	77
9.3.2 Zielvereinbarungsgespräche:	
Konsens und Kooperation	79
9.4 Messen von Zielen – auch in der Wohlfahrt?	80
9.4.1 Ziele von NPO – realistisch und dem Sozialgedanken verpflichtet	80
9.4.2 Klare Zielvereinbarungen sichern das Überleben	81
10 Operatives Controlling	82
10.1 Berichtswesen	82
10.2 Effizienzsteigerung durch operatives Controlling	83
11 Qualitätsmanagement global und flexibel: EFQM	86
11.1 EFQM – von der Idee zum Prinzip	86
11.2 Das Modell	88
11.3 EFQM für Non Profit Organisationen: ein Weg aus der Krise	89
11.3.1 Die Struktur	89
11.3.1.1 Ergebnisorientierung: Grundlage jeder Planung	89
11.3.1.2 Kundenorientierung – das Herzstück jedes Unternehmens	90

11.3.1.3 Führungs- und Zielkonsequenz: Management mit Prozessen und Fakten . . .	90
11.3.1.4 Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung	92
11.3.1.5 Innovationen und Entwicklungen: kontinuierliche Lernprozesse	94
11.3.1.6 Partnerschaften im Wettbewerb	95
11.3.1.7 Imagepflege: Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit	95
11.3.2 Selbstbewertung in Organisationen	96
11.3.3 RADAR-Logik	99
11.3.4 Neun Stufen zur Umsetzung der Strategien	101
11.4 EFQM als Beispiel der regionalen Verbundarbeit: QS im Verbund der Heilbronner Altenpflege	102
11.4.1 Ausgangssituation	103
11.4.2 Was ist das Ziel?	103
11.4.3 Umsetzung des EFQM-Modells in der Altenpflege	103
11.4.3.1 Basis-Kriterien des Heilbronner Modells	103
11.4.3.2 Ist ein vernünftiger Plan die halbe Qualität?	104
11.4.3.3 Gemeinsame Bewertungen sichern Standards	105
11.4.3.4 Mitarbeiterbeteiligung und -förderung: Motivation und Anerkennung	108
11.4.3.5 Bemühung um Kunden und Partnerschaften	109
11.4.3.6 Effizienz und Kontinuität: der einzige Weg zur Überlebenssicherung	112
11.4.4 Fazit: Ergebnisse und Zukunftswege aus dem Heilbronner Modell	116
12 Operatives Führen von NPO – Ergebnisse und Prognose . . .	117
12.1 Anwendung der Strategien: Vernetzung und logische Verknüpfung	117
12.2 Ergebnisse des Heilbronner Modells: Erweiterung und Prognose	120
Literaturverzeichnis	121
Sachverzeichnis	125