

Management von Sozialunternehmen

Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen

Bearbeitet von
Von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

1. Auflage 2018. Buch. XXX, 642 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5476 5
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vogelbusch
Management von Sozialunternehmen


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Management von Sozialunternehmen

Eine Einführung in die Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre mit Abbildungen und
Praxisbeispielen

von

WP/StB Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

WP/StB Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch ist Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Warth & Klein Grant Thornton AG, Düsseldorf, Honorarprofessor an der Ev. Hochschule in Dresden und Lehrbeauftragter an der Dresden International University (DIU).


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

ISBN 978 3 8006 5476 5

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © zurijeta; © forestpath; © simpleFoto; © stockasso
(alle depositphotos.com)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Ich halte den Sozialstaat, wie wir ihn in Deutschland und anderen Staaten kennen, für die größte Kulturleistung, die die Europäer im Lauf dieses schrecklichen 20. Jahrhunderts zustande gebracht haben.

*Helmut Schmidt im Interview mit Kai Diekmann,
Walter Mayer und Hans-Jörg Vehlewald,
Zeit Online, 23. Juli 2008*

Für den Sozialstaat sind funktionierende und leistungsfähige Leistungsanbieter als Pendant zum die sozialen Grundrechte sichernden Staat erforderlich. Soziale Einrichtungen waren traditionell Aufgabe der Kirchen, frei-gemeinnütziger Verbände und Vereine sowie der kommunalen Gebietskörperschaften. In den 1970er Jahren ergänzten Initiativen und Selbsthilfegruppen von Angehörigen und Betroffenen die vorhandenen Angebote.

Um in Zeiten knapper werdender finanzieller Mittel bei den Kommunen und den Sozialversicherungen sorgsam mit den Ressourcen umzugehen, bedarf es zunehmend leistungsfähiger und professioneller Sozialunternehmen. Dies ist der Ausgangspunkt für dieses Buch. Ich bin seit vielen Jahren als ehrenamtliches Mitglied verschiedener Aufsichtsgremien auf Bundes- und Landesebene, als Abschlussprüfer und als steuerlicher Berater mitten im Geschehen. Seit vielen Jahren darf ich zudem als Dozent, Lehrbeauftragter und seit 2004 Honorarprofessor für verschiedene Managementbereiche von Sozialunternehmen tätig sein. Zu Beginn des Unterrichts war das Lehrmaterial überschaubar und inhaltlich wenig überzeugend. Dies hat sich mittlerweile deutlich gewandelt. Heute liegt eine Fülle an Lehrbriefen, Fachbüchern, Sammelbänden und Zeitschriftenbeiträgen vor. Fast schon könnte man sagen, dass es schwierig wird, den Überblick zu wahren und den Wald vor lauter Bäumen zu sehen.

Mit diesem Buch und dem Anfang 2017 erschienen dogmengeschichtlichen Essay zur „BWL Sozial – Entwicklung der Managementlehre für Sozialunternehmen“ werden meine Skripte aus verschiedenen Vorlesungen systematisiert und zu einem geschlossenen Werk zusammengetragen und verdichtet.

Es wird den Leser nicht überraschen, dass ich den Stoff, den eine Managerin oder ein Manager eines Sozialunternehmens bei Amtsantritt beherrschen oder sich rasch aneignen sollte, mit der Brille des Steuerberaters und Wirtschaftsprüfers ausgewählt habe. Allerdings reichen die harten betriebswirtschaftlichen Fakten und kaufmännischen Instrumente allein nicht aus. Vielmehr kommt es darauf an, dass die Leitung eines Sozialunternehmens auch die „weichen“ Themen der Managementlehre (z. B. Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung, Wirkungen) kennt. Die Entwicklung der Managementlehre ist geprägt von einer Verbreiterung und Vertiefung der Analyse, mittlerweile liegen eine Fülle an Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen vor, die für die Leitung eines Sozialunternehmens und die Führung von dort tätigen Mitarbeitern genutzt werden können. Aus der Gesamtschau der harten und weichen Themen wird ein ganzheitliches Konzept, das die Leserin und den Leser befähigen werden, für sich

Vorwort

einen festen Grund zu schaffen, von dem aus beruflich und ehrenamtlich viel Gutes getan werden kann.

In den Anfangsjahren des Sozialmanagements (vor 20 Jahren) gab es noch erhebliche Berührungängste in der Sozialen Arbeit, dies hat sich aber mittlerweile gegeben. In den betriebswirtschaftlichen Lehrbriefen und Büchern haben Autoren auf die speziellen Bedingungen von Sozialunternehmen bezogene Beiträge verfasst. Diese haben es den aus der Sozialbranche stammenden Fachkräften ermöglicht, die eigene Entscheidungssituation und sich als Führungskraft wieder zu finden.

In den letzten zwanzig Jahren wurden so manche Brücken zwischen Ökonomie und Sozialwirtschaft gebaut, die heute ein tragfähiges Fundament für eine gute Aus- und Fortbildung der Führungskräfte bieten.

Die schwieriger werden ökonomischen Rahmenbedingungen haben ein Übriges dafür getan, dass ökonomische Fachkompetenz von den Kollegen aus den nicht-ökonomischen Ressorts geschätzt wird, jedenfalls solange, wie die Manager selbst offen sind für die speziellen fachlichen Anfragen und Einsatzbedingungen. Schließlich gilt: Ohne Management geht es nicht!

Schließlich möchte ich mich noch bei folgenden Personen bedanken, ohne die ich dieses Buch nicht hätte fertigstellen können:

- Andreas Brückner für das Gegenlesen der Kapitel zu den Rechtsformen, dem steuerlichen Rahmen und den Passagen zum betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen,
- Herrn Hermann Schenk vom Verlag Vahlen für seine Hilfe und Unterstützung
- meine Tochter Charlotte für die Unterstützung bei der Literaturrecherche und
- Herrn Robert Lotze für seine Mithilfe bei der Analyse der Jahresabschlüsse der Sozialunternehmen und
- meine Frau Heike, die unermüdlich die verschiedenen Entwürfe dieses Buches kritisch gegengelesen und mich mit wertvollen Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen versorgt hat – und mit über vier Jahren Geduld.

Das Manuskript dieses Buches hat von kritischen Diskussionen in den Vorlesungen und Seminaren in den letzten zwanzig Jahren profitiert. Herzlich danke ich meinen Studentinnen und Studenten an der Evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit, der Dresden International University und der Sächsischen VWA. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus meinem Zertifikatskurs bei der DiAkademie und Parikom in Moritzburg und Dresden haben wertvolle Hinweise zum Manuskript gegeben.

Dresden, im Oktober 2017

Friedrich Vogelbusch

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
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
2 Akteure des Wirtschaftslebens	23
2.1 Staat	24
2.2 Private und öffentliche Haushalte	25
2.3 Betriebe und Unternehmen	26
3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	37
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
4 Zivilrechtlicher Rahmen	73
4.1 Privatautonomie	73
4.2 Rechtsformen	74
4.3 Regelungen des Sozialstaats	146
5 Sozialwirtschaftlicher Rahmen	151
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
6 Steuerrechtlicher Rahmen	163
6.1 Allgemeiner Überblick	163
6.2 Überblick über das Gemeinnützigkeitsrecht	172
6.3 FAQ der Besteuerung gemeinnütziger Körperschaften	192

Inhaltsübersicht

7 Unternehmensgründung und Standortwahl 211

7.1 Unternehmensgründung 211

7.2 Standortwahl 213

7.3 Fazit: Unternehmensgründung und Standortwahl von Sozialunternehmen 225

8 Betriebliche Funktionen 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

9 Unternehmensführung und Beaufsichtigung 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

10 Managementinstrumente des Rechnungswesens 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

11 Analyse des Jahresabschlusses/Betriebsvergleich/Benchmarking 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

12 Ausblick 599

Anhang 1: Bestandsaufnahme der Sozialunternehmen in der Statistik 603

Anhang 2: Übersicht über Management-Ansätze 611

Literaturverzeichnis 617

Stichwortverzeichnis 637

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
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
2 Akteure des Wirtschaftslebens	23
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
3 Betriebswirtschaftliche Grundlagen	37
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
4	Zivilrechtlicher Rahmen	73
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
	Eigenesellschaft	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

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
5	Sozialwirtschaftlicher Rahmen	151
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
6	Steuerrechtlicher Rahmen	163
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

7 Unternehmensgründung und Standortwahl 211

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

8 Betriebliche Funktionen 227

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

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
9 Unternehmensführung und Beaufsichtigung 407
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
10 Managementinstrumente des Rechnungswesens 463
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

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
11	Analyse des Jahresabschlusses/Betriebsvergleich/Benchmarking	573
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

Inhaltsverzeichnis

12 Ausblick 599

Anhang 1: Bestandsaufnahme der Sozialunternehmen in der Statistik 603

Anhang 2: Übersicht über Management-Ansätze 611

Literaturverzeichnis 617

Stichwortverzeichnis 637

