

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	v
Abbildungsverzeichnis	xi
Tabellenverzeichnis	xiii
Abkürzungsverzeichnis	xvii
<b>Einführung</b>	<b>1</b>
A. Problemstellung	1
B. Vorgehensweise	4
<b>Ausgangslage für das Performance Measurement in Nonprofit-Betrieben</b>	<b>7</b>
A. Nonprofit-Betriebe als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre	7
I. Nonprofit-Forschung im interdisziplinären Kontext	7
II. Nonprofit-Betriebe als Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung	11
B. Institutionelle und typologische Grundlagen	24
I. Institutionelle Abgrenzung	24
II. Tätigkeitsfelder	27
III. Merkmale privater Nonprofit-Betriebe	31
1. Betriebe in privater Trägerschaft	31
2. Besondere Stellung der Sachziele	34
3. Finanzierungsquellenmix	43
4. Ehrenamtliche Leitungskräfte und Mitarbeiter	46
5. Dominanz persönlicher Dienstleistungen	52
C. Veränderte Rahmenbedingungen für Nonprofit-Organisationen	60
I. Entwicklungstrends externer Anforderungen	60
1. Gesellschaftliche und politische Wandlungsprozesse	60
2. Quantitative und qualitative Nachfrageänderungen	67
3. Zurückgehende öffentliche Fördermittel	69
4. Intensivierung des Wettbewerbs	72
5. Europarechtliche Entwicklungen	75
II. Auswirkungen auf Rechenschaftslegung und Organisationssteuerung	79
1. Ausweitung der Rechenschaftslegung	79
2. Notwendigkeit einer internen Steuerung	83

## Kapitel 2

<b>Idee und Entwicklungsstufen des Performance Measurement</b>	<b>87</b>
A. Grundideen und Einsatzgebiete des Performance Measurement . . . . .	87
I. Traditionelle Kennzahlensysteme als Vorläufer des Performance Measurement . . . . .	87
II. Charakterisierung des Performance Measurement . . . . .	94
B. Ausbaustufen und sektorale Einsatzgebiete. . . . .	103
I. Ausbaustufen. . . . .	103
1. Performance Measurement-Kennzahlensystematiken . . . . .	103
2. Performance Measurement-Kennzahlensysteme . . . . .	104
a) Arten und Voraussetzungen . . . . .	104
b) Nutzungsbezogene Einsatzzwecke . . . . .	113
aa) Informationsorientierte Performance Measurement-Systeme . . . . .	113
bb) Steuerungsorientierte Performance Measurement-Kennzahlensysteme . . . . .	115
II. Sektorale Einsatzgebiete . . . . .	123
1. Erwerbswirtschaftliche Unternehmen. . . . .	123
2. Öffentlicher Sektor . . . . .	126
3. Nonprofit-Organisationen . . . . .	132
C. Erscheinungsformen und Gestaltungsvorschläge in NPOs . . . . .	133
I. Kennzahlenebenen des Performance Measurement in NPOs . . . . .	133
1. Outcome-Indikatorebene . . . . .	133
2. Intermediäre Output-Indikatorebene . . . . .	137
a) Finanzielle Ergebnisindikatoren . . . . .	137
b) Nicht-finanzielle Ergebnisse . . . . .	137
aa) Quantitative Output-Indikatoren . . . . .	137
bb) Qualitative Output-Indikatoren . . . . .	137
3. Prozessindikatorebene . . . . .	140
4. Potenzialindikatorebene . . . . .	141
II. Nutzungsbezogene Einsatzzwecke . . . . .	142
1. Abbildungsorientierte Nutzung . . . . .	142
a) Externe Berichterstattung . . . . .	142
aa) Obligatorische Berichterstattung . . . . .	142
bb) Freiwillige Berichterstattung . . . . .	145
b) Funktion als internes Diagnosesystem . . . . .	158
2. Steuerungsorientierte Nutzung . . . . .	160
III. NPO-bezogene Gestaltungsvorschläge . . . . .	161
1. Abbildungsorientierte Gestaltungsvorschläge . . . . .	161
2. Steuerungsorientierte Gestaltungsvorschläge . . . . .	171
a) Branchenübergreifende Gestaltungsvorschläge. . . . .	171
b) Branchenbezogene Gestaltungsvorschläge. . . . .	183

## Kapitel 3

**Stand des Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen aus empirischer Sicht**

195

A. Empirische Erhebung zu Kennzahlensystemen und Erfolgsoperationalisierung in freigemeinnützigen NPOs des Gesundheits- und Sozialbereichs . . .	195
I. Gesundheits- und Sozialeinrichtungen als Vorreiter des Performance Measurement in NPOs. . . . .	195
II. Forschungsleitende Fragen . . . . .	197
1. Nutzung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen . . . . .	197
2. Erfolgsoperationalisierung . . . . .	200
a) Ansätze zur Erfolgsoperationalisierung . . . . .	200
b) Zielsystematiken als Bezugspunkt . . . . .	211
3. Stakeholder-Orientierung . . . . .	217
III. Relevante Fremderhebungen . . . . .	218
1. Kennzahleneinsatz . . . . .	218
2. Erfolgsoperationalisierung . . . . .	222
IV. Konzeption der Primärerhebung und Parameter der Stichprobe . . . . .	225
1. Untersuchungsdesign und Auswertungsstrategien . . . . .	225
2. Stichprobenumfang und Stichprobenstruktur . . . . .	229
V. Erhebungsergebnisse zur Nutzung von Kennzahlensystemen. . . . .	240
1. Voraussetzungen für ein Kennzahlensystem . . . . .	240
2. Eingesetzte Kennzahlen- und Qualitätsmanagementsysteme. . . . .	245
3. Einsatzzwecke der Kennzahlensysteme . . . . .	249
4. Implementierte Indikatoren . . . . .	256
VI. Erhebungsergebnisse zur zielbezogenen Erfolgsoperationalisierung . . . . .	262
1. Empirische Ergebnisse . . . . .	262
a) Organisationsziele . . . . .	262
aa) Relevanz . . . . .	262
bb) Zufriedenheit mit der Zielerreichung . . . . .	271
cc) Zielhierarchien . . . . .	275
2. Nutzung von Kennzahlen zur Erfolgsoperationalisierung . . . . .	276
a) Relevanz . . . . .	276
b) Einsatzgrad . . . . .	277
VII. Erhebungsergebnisse zum Stakeholder-Einfluss. . . . .	280
VIII. Schlussfolgerungen zum Stand des Performance Measurement . . . . .	282
B. Explorative Studie zu Praxiserfahrungen mit der Balanced Scorecard . . . . .	288
I. Bisherige Erhebungen . . . . .	288
II. Erhebungsumfang und methodisches Vorgehen. . . . .	291
III. Empirische Ergebnisse. . . . .	292
1. Implementierungsstand und Einsatzebenen . . . . .	292
2. Perspektiven . . . . .	293
3. Nutzen . . . . .	295
4. Schwierigkeiten . . . . .	297
5. Kennzahlenunterlegung und Kennzahlenlücken . . . . .	306
6. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung . . . . .	308
IV. Schlussfolgerungen zur Nutzung der Balanced Scorecard. . . . .	309

<b>Kapitel 4</b>	
<b>Performance Measurement aus theoretischer Sicht</b>	<b>313</b>
A. Performance Measurement aus Sicht des Stakeholder Management . . . . .	313
I. Leitideen des Stakeholder-Management . . . . .	313
II. Stakeholder-Pluralität als Merkmal von NPOs . . . . .	325
III. Konsequenzen für das Performance Measurement. . . . .	327
IV. Gestaltungsvorschläge für ein Performance Measurement aus Sicht des Stakeholder Management . . . . .	335
B. Performance Measurement und Principal Agent-Theorie . . . . .	343
I. Grundideen der Principal Agent-Theorie. . . . .	343
II. Konsequenzen für das Performance Measurement. . . . .	349
III. Gestaltungsvorschläge für das Performance Measurement aus Sicht der Principal Agent-Theorie . . . . .	354
1. Performance Measurement als Instrument zur Verringerung von Informationsasymmetrien . . . . .	354
2. Performance Measurement als Grundlage für ein Anreizsystem . . .	365
C. Performance Measurement aus Sicht der Institutionalistischen Theorie. . .	381
I. Grundidee der Institutionalistischen Theorie . . . . .	381
II. Konsequenzen für das Performance Measurement. . . . .	388
III. Gestaltungsempfehlungen für das Performance Measurement aus Sicht der Institutionalistischen Theorie . . . . .	397
D. Vertrauen als komplementäres Element des Performance Measurement . .	400
I. Vertrauen im NPO-Kontext. . . . .	400
II. Vertrauen als Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung	405
III. Verhältnis von Vertrauen und Performance Measurement . . . . .	412
IV. Nutzen von Vertrauen im Kontext des Performance Measurement. . .	415
V. Anforderungen an ein vertrauensunterstützendes Performance Measu- rement . . . . .	417
VI. Instrumentelle Ansatzpunkte für ein vertrauengenerierendes Perfor- mance Measurement. . . . .	429
1. Rechenschaftslegungsstandards . . . . .	429
2. Auditierung als stellvertretendes Glaubwürdigkeitssignal . . . . .	445
3. Qualitäts-Signaling . . . . .	447
4. Performance Measurement als Vertragsabsicherungsinstrument . .	449
5. Performance Measurement als symbolisches Kontrollinstrument . .	450
6. Sektorbezogene Berichterstattung . . . . .	451
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>483</b>
<b>Anhang</b>	<b>511</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>518</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>567</b>