

Reinbert Schauer
René Clemens Andeßner
Dorothea Greiling

**Rechnungswesen und Controlling
für Nonprofit-Organisationen**



■ Haupt

Reinbert Schauer
René Clemens Andeßner
Dorothea Greiling

Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen

Ergebnisorientierte Informations- und Steuerungsinstrumente für das NPO-Management

4., neu bearbeitete Auflage

(in Fortführung von Reinbert Schauer: «Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen», 1.–3. Auflage)

Unter Mitarbeit von:

Christian Bayreder	Ivo Bonamico
Christian Hadorn	Manfred Hauer
Christian Hofer	Andreas Kattnigg
Alfred von Gunten	Gottfried Wandl

Haupt Verlag

4. Auflage: 2015
3. Auflage: 2008
2. Auflage: 2003
1. Auflage: 2000

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07930-1

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2000 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlaggestaltung: René Tschirren

Printed in Austria

www.haupt.ch

Vorwort zur 4. Auflage

Viele staatsnahe bzw. vereins- oder verbandsmässig strukturierte Nonprofit-Organisationen (NPO) führen ein vornehmlich zahlungsstromorientiertes, **finanzwirtschaftlich** ausgerichtetes Rechnungswesen (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung). Oftmals entscheiden sie sich auch für eine ausgebaute kaufmännische Buchführung. Diese Rechnungen dienen in erster Linie der Rechenschaftslegung nach aussen (Mitglieder, Spender, Kreditgeber, Staat), sind jedoch für eine ziel- und ergebnisorientierte Führung keinesfalls ausreichend.

Durch die einseitige Ausrichtung auf finanzwirtschaftliche Kriterien ist ein **leistungswirtschaftliches** Informationsdefizit festzustellen. Wie sollen die Aspekte von Effizienz und Effektivität im ökonomischen Sinne Berücksichtigung finden können, wenn die NPO ihre Kosten nicht kennt, ihre Leistungen und deren Wirkungen nicht dokumentieren und keine Aussage über den Wert des genutzten Vermögens und dessen Veränderungen im Zeitablauf treffen kann und durch das Unterlassen von Rückstellungen ihre Schulden nicht vollständig erfasst? Neben der finanzwirtschaftlichen Dimension ist deshalb auch eine leistungs- bzw. ergebnisorientierte Dimension des Rechnungswesens erforderlich.

Das einzufordernde **leistungswirtschaftliche Informationssystem** hat zunächst zu berücksichtigen, dass die meisten der in NPO anfallenden Kosten (Wert des Ressourceneinsatzes) in erster Linie von der vorgehaltenen Leistungsbereitschaft (Kapazität) und erst in diesem Rahmen von der tatsächlichen Leistungsanspruchnahme bestimmt werden. Nur ein geringer Teil der anfallenden Kosten ist – wie für Dienstleistungsorganisationen typisch – direkt vom Leistungsvolumen abhängig.

Damit wird aber deutlich, dass die Beurteilung der **Wirtschaftlichkeit** (Effizienz) und der **Zweckmässigkeit** (Effektivität) von NPO nicht allein durch eine Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen, sondern in erster Linie nur im Gefolge eines Plan-Ist-Vergleiches von Kosten und Leistungen im Zuge der Abweichungsanalyse möglich ist. Die Ergebnissteuerung kann wegen des Fehlens einer Gesamterfolgsgrosse in NPO (in Analogie zur Rentabilität in erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen) nicht über einen Erfolgssaldo erfolgen, sondern muss über einen Vergleich zwischen geplanten und erreichten Leistungsergebnissen in Verbindung mit dem hierzu erforderlichen Ressourceneinsatz (Soll-Ist-Vergleich) geschehen. Die erreichte Wirtschaftlichkeit ist daher immer nur relativ zur Soll-Vorgabe und damit zur Leistungsplanung zu sehen.

Das Rechnungswesen von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen (NPO) muss somit als ein **Informationssystem** angesehen werden, das die Planung des NPO-

Geschehens, seine Steuerung im Zeitablauf und die Darstellung des Erreichten, soweit es sich in Zahlen fassen lässt, gegenüber allen an der NPO Interessierten gewährleisten soll. Für eine **ergebnisorientierte** Führung bedarf es eines ausgeprägten Mitteleinsatz-/Leistungsergebnis-Denkens. Die Leistungsfähigkeit einer NPO ist nicht zuletzt auch von der Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens in diesen Organisationen abhängig. Der Bereich des Rechnungswesens soll nicht als administrative Last, sondern als umfassendes Dokumentations-, Entscheidungs- und Steuerungsinstrument in einer Nonprofit-Organisation angesehen werden.

Das Buch richtet sich an Führungskräfte und deren Mitarbeiter, die sich in einem Verband oder Verein der Wirtschaft (Kammern, Innungen), der Arbeitnehmervertretungen (Gewerkschaften), der Sozialen Wohlfahrt (Hilfswerke), der Kirchen, des Sports, der Freizeit, der Kultur oder in einer anderen mitgliederschaftlich-strukturierten oder spenden- bzw. subventionsempfangenden Nonprofit-Organisation mit Fragen des Rechnungswesens und der zielorientierten Steuerung (Controlling) befassen. Es ist als „Vertiefungsband“ zum Grundkonzept des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen gedacht. Es soll daher auch für die Lehrgänge am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg/CH, an den Instituten für Public und Nonprofit Management bzw. für Management Accounting an der Universität Linz/Österreich sowie an anderen Universitäten und Fachhochschulen unterstützend wirken.

Die Leserin bzw. der Leser soll mit den **Leistungsanforderungen** an ein modernes Rechnungswesen sowie mit den wesentlichsten Instrumenten des Controllings vertraut gemacht werden und insbesondere:

- die Grundkonzeption eines **integrierten Rechnungswesens** als Informations- und Steuerungsinstrument für die Führung in NPO verstehen;
- die **Struktur** von **Finanzierungsrechnung**, **Bestandesrechnung** (Bilanz) und **Ergebnisrechnungen** (Erfolgsrechnungen) zur Dokumentation, zur Planung und zur Überwachung des NPO-Geschehens kennen;
- die verschiedenen Formen einer **Kosten- und Leistungsrechnung** und der darauf aufbauenden **Kennzahlenrechnungen** beurteilen können;
- die Ansatzpunkte für ein **Controlling** auf strategischer und operativer NPO-Ebene planen können,

um die eigene Arbeit effizienter und effektiver zu gestalten.

Das Buch vermittelt im ersten Teil die notwendigen theoretischen Grundlagen in einer für die NPO-Praxis aufbereiteten Form. Im zweiten Teil wird die Umsetzung in die Praxis an

Hand einer Reihe von Fallstudien demonstriert. Hierzu stellten sich erfahrene Führungskräfte aus Verbänden sowie auf den NPO-Bereich spezialisierte Berater zur Verfügung.

Das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) an der Universität Freiburg/CH hat die Herausgabe dieses Buches angeregt, wesentlich unterstützt und gefördert. Dem im Frühjahr 2008 verstorbenen Gründer des VMI, Prof. Dr. Dr. h.c. Ernst-Bernd Blümle, seinem Nachfolger als Direktor, Prof. Dr. Robert Purtschert, sowie den heutigen Direktoren, Prof. Dr. Markus Gmür und Prof. Dr. Hans Lichtsteiner, sei an dieser Stelle besonders gedankt. Wertvolle Anregungen zur inhaltlichen Gestaltung des Buches gehen auf ihre Initiative zurück. Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Diplom-Lehrgang für Verbands-/NPO-Management und am Lehrgang für Rechnungswesen und Controlling in NPO haben mit ihren Anregungen und Fragestellungen dazu beigetragen, dass das Buch an den Bedürfnissen der NPO-Praxis in der Schweiz, in Deutschland, in Österreich und in Südtirol ausgerichtet werden konnte.

Die 1. Auflage des Buches im Jahr 2000, die 2. Auflage im Jahr 2003 und die 3. Auflage im Jahr 2008 fanden eine erfreuliche Aufnahme bei der Leserschaft. Für die nunmehrige 4. Auflage des Buches wurden die Kapitel 11 (Instrumente des Controllings) und 12 (Performance Management und Performance Reporting) grundlegend neugefasst bzw. erweitert, alle übrigen Kapitel wurden überarbeitet und aktualisiert. Neu aufgenommen wurde eine Beschreibung der wichtigsten Instrumente des strategischen Controllings. Die Verfahren der Investitionsrechnung zur wirtschaftlichen Beurteilung von Investitionsalternativen werden ebenso erläutert wie das Kostenmanagement mit Hilfe der Prozesskostenrechnung (Kapitel 11). Im Vordergrund von Kapitel 12 stehen die Ansätze für die Erfolgsmessung in NPO sowie die wichtigsten Instrumente des Performance Managements, wobei insbesondere die Balanced Scorecard und das NPO-Label für Management Excellence hervorzuheben sind. Die Notwendigkeit für erweiterte Formen der Rechnungslegung (Performance Reporting) ergibt sich aus der für NPO typischen Sachzieldominanz. Neue Ansätze stellen insbesondere das Member Value-Reporting, der Social Reporting Standard und der Social Return on Investment dar. Ein besonderes Augenmerk wurde dem Kapitel über die externe Rechnungslegung und deren Prüfung (Kapitel 8) beigemessen. Entsprechende Fachempfehlungen in Deutschland, die Neuveröffentlichung der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung FER 2007, die Modifikation des Revisionsrechts mit Wirkung vom 1. 1. 2008 und das seit 1. 1. 2013 neu gefasste Recht der kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung in der Schweiz („neues Rechnungslegungsrecht – RLR“) veranlassten eine weitreichende Neufassung dieses Kapitels. Die 2016 in Kraft tretende Neufassung von FER 21 für gemeinnützige NPO wurde dabei ebenfalls berücksichtigt.

Vorwort

Im Teil II des Buches wurde die Fallstudie 2 (Finanzmanagement der Schweizer Wanderwege) aktualisiert. Zur Gänze neu verfasst wurden die Fallstudie 1 (Kosten- und Leistungsrechnung in einer sozialen NPO am Beispiel des Landesrettungsvereins Weisses Kreuz Südtirol) und die Fallstudie 3 (Controlling in einem Wirtschaftsverband). Neu aufgenommen wurden die Fallstudie 4 (Die Aufgabenkritik als Hilfsmittel zur Identifikation von Ressourcenspielflächen) und die Fallstudie 5 (Strategische Planung in einem Sportverein).

Dem farblichen Ordnungsraster des Freiburger Management-Modells folgend, sind die Kapitel 1, 2, 11, 12 und die Fallstudien grün unterlegt, da die Einordnung des Rechnungswesens in das NPO-Management und die Aspekte der Steuerung (des Controllings) dem System-Management zuzuordnen sind. Die übrigen Kapitel haben die einzelnen Teilverfahren des Rechnungswesens zum Inhalt, sie betreffen das Ressourcenaufkommen und den Ressourceneinsatz und damit das Ressourcen-Management. Sie sind blau unterlegt.

Wir danken allen Autoren dieser Fallstudien, die mit ihren Berichten über die Organisation des Rechnungswesens und des Controllings in ihren Nonprofit-Organisationen dazu beitragen, eine Verbindung zwischen Theorie und Praxis herzustellen und Anleitungen für das eigene Handeln zu eröffnen. Unser besonderer Dank gebührt auch Frau Irène Weber, M. A., am VMI, die mit hohem Einsatz an der Umsetzung des Buches in das neue Layout beteiligt war.

Es ist zu wünschen, dass auch diese 4. Auflage einen guten Anklang beim Studium an Universitäten und Fachhochschulen, in der Weiterbildung und in der Praxis finden wird.

Freiburg/CH und Linz/A, März 2015

Prof. Dr. Reinbert Schauer

Prof. Dr. René Clemens Andeßner

Prof. Dr. Dorothea Greiling

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	17
Abkürzungsverzeichnis.....	21
Teil I: Grundlagen.....	23
1. Die Aufgaben des Rechnungswesens und des Controllings.....	25
1.1 Die Informationsfunktion des Rechnungswesens.....	25
1.2 Das Rechnungswesen als Planungs- und Steuerungsinstrument	31
1.2.1 Ermittlungsrechnungen.....	31
1.2.2 Entscheidungsrechnungen.....	33
1.3 Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument (Controlling).....	35
2. Das Grundmodell eines Integrierten NPO-Rechnungswesens	39
2.1 Der Zusammenhang von Finanzierungsrechnung, Bestandesrechnung und Ergebnisrechnung (FBE-System).....	39
2.2 Die Sicherung von Liquidität, Produktivität und Wirtschaftlichkeit sowie die Sicherung des Bestandes der NPO	41
2.3 Die Gewährleistung von Effizienz und Effektivität	43
2.4 Grundsätzliche Überlegungen zur Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung (Value for Money-Konzept).....	44
3. Finanzierungsrechnung	47
3.1 Gestaltungskriterien.....	47
3.2 Geldflussrechnung (Mittelflussrechnung).....	51
3.3 Fund Accounting	54
3.4 Liquiditätsplanung	57
3.5 Massnahmen zur Liquiditätssicherung	59
4. Kosten- und Leistungsrechnungen (Ergebnisrechnungen)	61
4.1 Grundlagen	61
4.2 Pagatorischer und kalkulatorischer Bewertungsansatz	64

4.2.1	Pagatorische Ergebnisrechnung.....	64
4.2.2	Kalkulatorische Ergebnisrechnung	68
4.3	Grundlegende Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung.....	69
4.3.1	Ermittlung von Kosten und Leistungen.....	70
4.3.2	Kostenartenrechnung	76
4.3.3	Kostenstellenrechnung.....	80
4.3.4	Kostenträgerrechnung (Leistungsrechnung).....	89
4.4	Leitlinien für das Kosten- und Leistungsmanagement	94
5.	Besondere Fragestellungen in der Kosten- und Leistungsrechnung.....	97
5.1	Grundlagen der Kostenanalyse.....	97
5.1.1	Ursache-Wirkungsanalyse	97
5.1.2	Analyse des Mengengerüsts	98
5.1.3	Bewertungsverfahren.....	99
5.2	Verhalten der Kosten bei Veränderungen des Beschäftigungsgrades.....	100
5.3	Vollkosten- und Teilkostenrechnungen	102
5.4	Deckungsbeitragsrechnung	104
5.5	Prozesskostenrechnung	107
5.6	Kostenvergleich: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen.....	112
5.7	Plankostenrechnung (Budgetkostenrechnung)	116
5.7.1	Starre Plankostenrechnung.....	117
5.7.2	Flexible Plankostenrechnung.....	117
5.7.3	Kostenüberwachung (Soll-Ist-Vergleich)	118
5.8	Auswertung der Kosten- und Leistungsrechnung (Reporting).....	121
6.	Leistungserfassung und Leistungsanalyse (Value for Money-Reporting)	123
6.1	Dimensionen der Leistung	123
6.2.	Erfassung und Messung der Leistungsdimensionen	125
6.2.1	Leistungswirkung.....	125
6.2.2	Leistungserbringung.....	126
6.2.3	Erfassung von Qualitätsdaten für die einzelnen Leistungsdimensionen.....	129

7. Bestandesrechnung (Bilanz)	135
7.1 Bilanzstruktur und Informationsgehalt	135
7.2 Finanzwirtschaftliche Deckungsrechnung.....	138
7.3 Erfolgswirtschaftliche Bestandesrechnung (Bilanz).....	139
8. Externe Rechnungslegungsstandards	143
8.1 Das Informationsinteresse	143
8.2 Formen des externen Rechnungsabschlusses.....	144
8.3 Gesetzliche Vorschriften	146
8.3.1 Schweiz	146
8.3.2 Österreich.....	149
8.3.3 Deutschland	151
8.4 Fachempfehlungen zur Rechnungslegung.....	152
8.4.1 Swiss GAAP FER 21.....	152
8.4.2 Swiss Sport GAAP.....	162
8.4.3 Swiss NPO-Code.....	163
8.4.4 Swiss Foundation Code.....	163
8.4.5 Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland	163
8.4.6 Kammer der Wirtschaftstreuhänder und Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer.....	167
8.5 Gütesiegel-Standards.....	168
8.5.1 ZEWO-Gütesiegel.....	168
8.5.2 DZI-Gütesiegel.....	169
8.5.3 Österreichisches Spendengütesiegel.....	169
8.6 Compliance, Internes Kontrollsystem (IKS) und Risikomanagement.....	170
8.7 Internationale Rechnungslegung.....	172
9. Kennzahlen als Führungsmittel für das NPO-Management	175
9.1 Kennzahlen als Informationsinstrument	175
9.2 Arten von Kennzahlen.....	176
9.3 Finanzwirtschaftliche Kennzahlen.....	176

9.3.1	Investitionsanalyse	176
9.3.2	Finanzierungsanalyse	177
9.3.3	Liquiditätsanalyse.....	178
9.4	Leistungswirtschaftliche Kennzahlen	179
9.4.1	Produktivitätsanalyse	179
9.4.2	Analyse der Aufwands- und Ertragsstruktur	180
9.4.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse	180
9.4.4	Rentabilitätsanalyse	180
9.4.5	Break-even-Analyse.....	181
9.4.6	Wertschöpfungsanalyse.....	182
9.5	NPO-Kennzahlensystem.....	182
9.6	Benchmarking.....	186
10.	Integrierte Planungsrechnungen.....	189
10.1	Pläne für die Dimensionierung der Leistungsbereitschaft und für die Leistungsabgabe	189
10.2	Finanzbudget und Leistungsbudget als Gesamtpläne.....	190
10.3	Beispiele.....	196
10.3.1	Integrierte Planungsrechnung	196
10.3.2	Integration von Ergebnisrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung.....	202
10.3.3	Gemeinsamer kameraler und doppischer Rechnungsabschluss in einem Verband.....	204
11.	Instrumente des Controllings.....	209
11.1	Die Notwendigkeit des Controllings im NPO-Bereich.....	209
11.2	Information als Rationalisierungsfaktor.....	210
11.3	Elemente eines Controlling-Konzepts	212
11.4	Instrumente des strategischen Controllings	218
11.4.1	Umfeld- und Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT-Analysen)	219
11.4.2	Aufgaben-/(Leistungs-)Kritik	221
11.4.3	Portfolio-Technik.....	222
11.4.4	Investitionsrechnungen	229

11.4.4.1	Die Verfahren der Investitionsrechnung.....	230
11.4.4.2	Auf- und Abzinsung als finanzmathematische Grundlagen der dynamischen Verfahren.....	232
11.4.4.3	Kapitalwertmethode.....	235
11.4.4.4	Methode des internen Zinsfusses.....	239
11.4.4.5	Annuitätenmethode.....	240
11.4.4.6	Investitionsrechnung in den ideellen Leistungsbereichen.....	242
11.4.4.7	Ergänzung der Investitionsrechnung durch Nutzwertanalysen (NWA) ..	245
11.4.5	Instrumente des Gemeinkostenmanagements.....	246
11.4.5.1	Wertanalyse.....	247
11.4.5.2	Gemeinkosten-Wertanalyse bzw. Overhead-Value-Analysis	247
11.4.5.3	Zero-Base-Budgeting	250
11.4.5.4	Kostenmanagement mit Hilfe der Prozesskostenrechnung	251
11.4.6	Programmbudgetierung.....	254
11.4.7	Balanced Scorecard	254
11.5	Instrumente des operativen Controllings.....	255
11.6	Zivilgesellschaftlicher Mix und Ausgestaltung des Controllings.....	259
12.	Performance Management und Performance Reporting.....	263
12.1	Planung und Bewertung des Organisationserfolges.....	263
12.2	Instrumente des Performance Managements.....	267
12.2.1	Balanced Scorecard	267
12.2.2	EFQM – Business Excellence Modell	273
12.2.3	Common Assessment Framework (CAF).....	276
12.2.4	NPO-Label für Management Excellence	277
12.3	Performance Reporting.....	277
12.3.1	Notwendigkeit für erweiterte Formen der Rechnungslegung.....	277
12.3.2	Formen und Ansätze für Sozialbilanzen	279
12.3.3	Förderplan und Förderbilanz sowie Member Value-Reporting	288
12.3.4	Wissensbilanz	298

12.3.5	Nachhaltigkeitsberichterstattung	303
12.3.6	Formen der gemeinwohlorientierten Berichterstattung.....	306
Teil II: Fallstudien		317
Fallstudie 1: Kosten- und Leistungsrechnung in einer sozialen NPO am Beispiel des Landesrettungsvereins Weisses Kreuz Südtirol.....		319
1.	Ausgangslage.....	319
2.	Der Landesrettungsverein Weisses Kreuz – Eine kurze Vorstellung	320
3.	Das Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung	321
3.1	Einrichtung der Kostenarten und Kostenstellen	322
3.2	Festlegen von Kostenträgern	325
4.	Vorgesehene Auswertungen (BAB und Deckungsbeitrag).....	327
5.	Einbau der Instrumente in den Steuerungsprozess.....	329
6.	Kennzahlen als zusätzliche Steuerungsinformationen.....	332
7.	Schlussfolgerungen	332
Fallstudie 2: Finanzmanagement der Schweizer Wanderwege		335
1.	Schweizer Wanderwege – der nationale Verband für das Wandern und die Wanderwege in der Schweiz.....	335
2.	Das Finanzmanagement	339
2.1	Vorgaben aus dem Leitbild.....	339
2.2	Die Instrumente des Finanzmanagements.....	340
2.3	Mehrjahresplanung / Finanzplanung.....	341
2.4	Management der laufenden Einnahmen und Ausgaben.....	343
2.5	Evaluation im Sinne des QMS	345
3.	Schlussbemerkung	345

Fallstudie 3: Controlling in einem Wirtschaftsverband	347
1. Die Wirtschaftskammer Oberösterreich und ihr Management-Umfeld.....	347
1.1 Umfeldmonitoring	347
1.2 WKOÖ-Managementprinzipien und -instrumente im Überblick.....	348
1.3 Planungs- und Steuerungswerkzeuge im Überblick.....	349
1.4 Die bundesweite WKO-BSC als strategische Klammer und Identitätsrahmen.....	350
1.5 BSC als Basis für das Management-Cockpit.....	352
2. Qualitätsziele verlangen Qualitätsmanagement.....	354
2.1 NPO-Label, Qualität durch definierte Standards.....	354
2.2 Die Prozesslandkarte der WKOÖ als Herzstück des Qualitätssystems.....	355
2.3 Zusammenhang BSC- und Qualitätsmanagement.....	361
3. NPO-Label: Ausgewählte Managementbereiche des Qualitätssystems	362
3.1 Planung und Steuerung des Qualitätssystems.....	363
3.2 Finanzmanagement	366
3.3 Personalmanagement.....	370
4. Ausblick.....	376
4.1 Schwachstellen-Analyse.....	376
4.2 Ausbau bzw. Ergänzungsbedarf am System	376
4.3 Erfolgsfaktoren für Zukunftsmodelle im Bereich Managementsteuerung.....	377
Fallstudie 4: Die Aufgabenkritik als Hilfsmittel zur Identifikation von Ressourcenspielflächen	379
1. Ausgangslage und Zielsetzung.....	379
2. Informationen zur Organisation	380
3. Der Prozess.....	380
3.1 Der Entscheid über das einzusetzende Instrument.....	380
3.2 Das Instrument der Aufgabenkritik	382
3.3 Der Analyseprozess	382
3.3.1 Zweckkritik.....	384
3.3.2 Vollzugskritik	387

Inhalt

4.	Kritische Erfolgsfaktoren im Rahmen des Projekts.....	388
4.1	Vorhandene Daten und vorhandene Datenqualität.....	388
4.2	Zusammensetzung der Arbeitsgruppe.....	388
4.3	Eindeutige Zielvorgabe durch das Leitungsorgan	389
5.	Schlussfolgerung	389
Fallstudie 5: Strategische Planung in einem Sportverein		391
1.	Sportvereine als Eigenleistungs-NPO	391
2.	Einige Bemerkungen zum betrachteten Sportverein	392
3.	Der Prozess der strategischen Planung	394
3.1	Strategische Analyse.....	395
3.2	Entwicklung von Strategien und Massnahmen	397
3.3	Bewertung von Strategien und Massnahmen.....	400
3.4.	Umsetzung der Massnahmen in den Vereinsalltag, strategische Kontrolle.....	401
4.	Schlussbemerkungen	402
Verzeichnis der zitierten und weiterführenden Literatur		405
Anhang: Finanzmathematische Tabellen.....		411
Sachregister		417
Autoren.....		425