

Gernot Seufert

Verbandscontrolling

**Ansätze einer operativen
Führungskoordination**

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dieter Witt

DeutscherUniversitäts Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXI
A. Forschungsobjekt Verband.....	1
1. Problemstellung, Ziel und Aufbau der Arbeit.....	1
2. Definition und Typologie der Organisationsform Verband.....	4
2.1. Kritische Betrachtung bestehender Verbandsdefinitionen.....	5
2.2. Definition des Verbands und Abgrenzung gegenüber ähnlichen Organisationsformen.....	12
2.2.1. Definition des Verbands aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	12
2.2.2. Verbände im engeren und weiteren Sinn.....	14
2.2.3. Abgrenzung des Verbands gegenüber ähnlichen Organisationsformen..	16
2.3. Typologie von Verbänden anhand ausgewählter Kriterien.....	22
2.3.1. Betätigungsfeld.....	23
2.3.2. Leistungsadressaten.....	24
2.3.3. Mitgliedertyp.....	25
2.3.4. Rechtsform.....	26
2.3.5. Organisationsgröße.....	28
B. Controllingrelevante Eigenarten des Verbands im Vergleich zur Unternehmung.....	31
1. Betriebsziele.....	31
2. Leistungsarten und Leistungsprozeß.....	34
3. Möglichkeiten der Finanzierung.....	38
4. Formen der Mitarbeit und der Arbeitsmotivation.....	47
5. Aufbauorganisation.....	54
C. Konzeption des Verbandscontrolling.....	59
1. Konzeptionelle Grundlagen des Controlling.....	59
1.1. Zum Phänomen Controlling.....	59
1.2. Ursprung, Entwicklung und Perspektiven des Controlling.....	61
2. Controlling als Koordinationsfunktion im verbandlichen Führungssystem.....	67
2.1. Führungs- und Leistungssystem in Verbänden.....	67
2.2. Führungskoordination im Verband als eigenständige Problemstellung.....	68

2.2.1. Definition des Verbandscontrolling.....	68
2.2.2. Controllingbezogene Spezifizierung von Führungskoordination.....	73
2.2.2.1. Unterscheidung zwischen systembildender und systemkoppelnder Führungskoordination.....	73
2.2.2.2. Unterscheidung zwischen instrumenteller und improvisierter Führungskoordination.....	77
2.2.2.3. Unterscheidung zwischen persönlicher und unpersönlicher Führungskoordination.....	79
2.2.2.4. Unterscheidung zwischen Hauptfunktion und Nebenfunktionen des Controlling.....	81
2.3. Ansatz einer theoretischen Fundierung des Verbandscontrolling.....	86
2.4. Überblick über Controllinginstrumente in Verbänden.....	93
D. Kosten- und Erlösrechnung - Basisinstrument des Verbandscontrolling....	97
1. Zur allgemeinen Begründung einer Kosten- und Erlösrechnung in Verbänden...	97
2. Zur Übertragbarkeit der traditionellen Kosten- und Erlösrechnung auf Verbände.....	101
3. Entwicklungsstand der Kosten- und Erlösrechnung in der Verbandspraxis.....	103
4. Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung in Verbänden.....	108
4.1. Einordnung der Kosten- und Erlösrechnung in das verbandliche Rechnungswesen.....	109
4.2. Aufgaben und Merkmale der Kosten- und Erlösrechnung als Basisinstrument des Verbandscontrolling.....	111
4.3. Zum Kosten- und Erlösbegriff in Verbänden.....	114
4.3.1. Definition und Abgrenzung von Verbandskosten.....	115
4.3.2. Definition und Abgrenzung von Verbandserlösen.....	124
5. Kosten- und Erlösartenrechnung in Verbänden.....	130
5.1. Kostenartenrechnung in Verbänden.....	130
5.2. Erlösartenrechnung in Verbänden.....	137
6. Kosten- und Erlösstellenrechnung in Verbänden.....	141
6.1. Kostenstellenrechnung in Verbänden.....	141
6.1.1. Grundlagen.....	141
6.1.2. Kostenstellenbildung in Verbänden.....	143
6.1.3. Verteilung der Gemeinkosten in Verbänden.....	150
6.1.3.1. Bezugsgrößen in der Kostenverteilung.....	150
6.1.3.2. Verrechnung der primären Gemeinkosten.....	151
6.1.3.3. Verrechnung der sekundären Gemeinkosten.....	152
6.2. Erlösstellenrechnung in Verbänden.....	159

6.2.1. Externe Erlösstellenrechnung.....	159
6.2.2. Interne Erlösstellenrechnung.....	162
7. Kosten- und Erlösträgerstückrechnung in Verbänden.....	166
7.1. Kostenträgerstückrechnung (Kalkulation) in Verbänden.....	166
7.2. Erlösträgerstückrechnung in Verbänden.....	170
8. Kalkulatorische Erfolgsrechnung in Verbänden.....	171
9. Systeme der Kosten- und Erlösrechnung in Verbänden.....	173
9.1. Vollkosten- und Vollerlösrechnung in Verbänden.....	174
9.2. Teilkosten- und Teilerlösrechnungen in Verbänden.....	176
9.2.1. Kosten- und Erlösrechnung auf Basis variabler Kosten und Erlöse.	176
9.2.1.1. Zur Problematik der Gemeinkostenschlüsselung in Verbänden	176
9.2.1.2. Endleistungsorientierte Kostenstellen- und Kostenträgerstück- rechnung auf Basis variabler Kosten.....	181
9.2.1.3. Kalkulatorische Erfolgsrechnung auf Basis variabler Kosten und Erlöse.....	187
9.2.1.4. Deckungsbeitragsrechnung auf Basis variabler Kosten und Erlöse.....	190
9.2.2. Deckungsbeitragsrechnung auf Basis von Einzelkosten und Einzelertösen.....	194

E. Budgetierung von Kosten und Erlösen - spezielles Instrument des Verbandscontrolling.....199

1. Grundlagen der Budgetierung.....	199
1.1. Zu den Begriffen Budget und Budgetierung.....	199
1.2. Grundverfahren der Budgetierung.....	200
1.3. Zum übergreifenden Koordinationsaspekt der Budgetierung.....	206
2. Theoretische Überlegungen zur Kosten- und Erlösplanung als Basis der analytischen Budgetierung in Verbänden.....	210
2.1. Analytische Kostenplanung in Verbänden.....	210
2.1.1. Ausgangsüberlegungen.....	210
2.1.2. Haupteinflußgrößen der Verbandskosten und ihre Planungsrelevanz..	212
2.1.3. Planung der Gemeinkosten.....	215
2.1.4. Planung der Einzelkosten.....	221
2.2. Analytische Erlösplanung in Verbänden.....	222
2.2.1. Ausgangsüberlegungen.....	222
2.2.2. Haupteinflußgrößen der Verbandserlöse und ihre Planungsrelevanz...	223
2.2.3. Planung der Gemeinerlöse.....	226
2.2.4. Planung der Einzelertlöse.....	231

3. Teilprozesse der analytischen Budgetierung in Verbänden.....	231
3.1. Motivationsbedingte Probleme verbandlicher Budgetierung.....	231
3.2. Ermittlung und Vorgabe von Kosten- und Erlösbudgets in Verbänden	233
3.2.1. Ermittlung von Kosten- und Erlösbudgets.....	234
3.2.1.1. Zentrale und dezentrale Planung.....	234
3.2.1.2. Kriterien der Budgetermittlung im Gegenstromverfahren.....	235
3.2.2. Vorgabe von Kosten- und Erlösbudgets.....	239
3.2.3. Praxisbeispiel zur Budgetermittlung und -vorgabe.....	241
3.3. Kontrolle von Kosten- und Erlösbudgets in Verbänden.....	250
3.3.1. Grundlagen der Budgetkontrolle.....	250
3.3.2. Ausgestaltung des Kontrollprozesses in Verbänden.....	254
3.3.3. Zur Problematik der Analyse von Kosten- und Erlösabweichungen und möglicher Konsequenzen in Verbänden.....	259
3.3.3.1. Grenzen der klassischen Abweichungsanalyse und Fragen der Abweichungsverantwortung.....	259
3.3.3.2. Abweichungen in der Budgetierung und mögliche Konsequenzen.....	267
3.3.4. Praxisbeispiel zur Budgetkontrolle.....	270
F. Erfolgsorientiertes Kennzahlen- und Zielsystem - spezielles Instrument des Verbandscontrolling.....	277
1. Grundlagen von Kennzahlen- und Zielsystemen.....	277
1.1. Zu den Begriffen Kennzahl, Kennzahlensystem und Zielsystem.....	277
1.2. Zum übergreifenden Koordinationsaspekt von Kennzahlen- und Zielsystemen.....	281
1.3. Probleme und Grenzen von Kennzahlen- und Zielsystemen in Verbänden.....	286
2. Aspekte des Verbandserfolgs und seiner Messung.....	289
2.1. Zum Verständnis und Selbstverständnis von Erfolg.....	290
2.1.1. Erfolg als Grad der Zielerreichung.....	290
2.1.2. Zum Begriffspaar Effektivität und Effizienz.....	292
2.2. Systemansatz und Zielansatz als grundlegende Varianten der Erfolgsmessung.....	295
2.3. Erfolg von Verband und Unternehmung - kritische Betrachtung bei Wahl des Zielansatzes.....	297
2.3.1. Erfolgsmaßstab Gewinn.....	297
2.3.2. Erfolgsmaßstab Bedarfsdeckung.....	300

3. Entwurf eines Kennzahlen- und Zielsystems zur Messung des Verbandserfolgs.....	305
3.1. Verbandsspezifisches Zielsystem.....	306
3.2. Kennzahlen und primärer Verbandserfolg.....	310
3.2.1. Nutzenkennzahlen.....	310
3.2.1.1. Grundlagen der Nutzenmessung.....	311
3.2.1.2. Nutzenkennzahlen für einzelne Leistungsbereiche.....	315
3.2.1.2.1. Direkte Nutzenkennzahlen.....	315
3.2.1.2.2. Indirekte Nutzenkennzahlen.....	317
3.2.1.3. Nutzenkennzahlen für den Gesamtverband.....	319
3.2.2. Wirtschaftlichkeitskennzahlen.....	323
3.2.2.1. Wirtschaftlichkeitskennzahlen für einzelne Leistungsbereiche.....	323
3.2.2.2. Wirtschaftlichkeitskennzahlen für den Gesamtverband.....	326
3.2.3. Kennzahlenbasierte Erfolgsaussagen.....	327
3.2.3.1. Isolierte Erfolgsaussagen.....	328
3.2.3.2. Zeit- und objektvergleichende Erfolgsaussagen.....	330
3.3. Kennzahlen und sekundärer Verbandserfolg.....	334
3.3.1. Monetäre Rechnungskennzahlen.....	334
3.3.2. Personalleistungskennzahlen.....	337
3.3.3. Sonstige Kennzahlen.....	341

G. Zusammenfassung - Kritische Betrachtung des Verbandscontrolling..... 345

Anhang - Empirische Studie zum Stand des Managements in Verbänden.....	349
1. Vergleich mit ähnlichen Studien.....	349
2. Erhebungstechnik und Auswahl der befragten Verbände.....	350
3. Stichprobe und Repräsentativität.....	350
4. Fragebogen.....	351
5. Auswertungsmethodik.....	352
6. Struktur der Stichprobe.....	355
Literaturverzeichnis.....	359