

Dorothea Greiling

# **Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>v</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>xi</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>xiii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>xvii</b>
<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 Measurement . . . . .	417
VI. Instrumentelle Ansatzpunkte für ein vertrauengenerierendes Performance 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>