
Rolf Eschenbach / Christian Horak /
Michael Meyer / Christian Schober (Hrsg.)

Management der Nonprofit-Organisation

Bewährte Instrumente
im praktischen Einsatz

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Schriftleiter: Josef Baumüller

2015
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abschnitt I: Performance	1
I.1 Ziele und Strategien	3
<i>Christian Horak, Martin Bodensterfer, Thomas Klein</i>	
I.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	3
I.1.1.1 Strategisches Management	3
I.1.1.2 Besonderheiten des strategischen Managements in NPOs	8
I.1.2 Mission Statement, Zukunftsbild / Vision	8
I.1.2.1 Mission Statement	8
I.1.2.1.1 Beschreibung	8
I.1.2.1.2 Erstellungsprozess	9
I.1.2.2 Zukunftsbild / Vision	11
I.1.2.2.1 Beschreibung	11
I.1.2.2.2 Erstellungsprozess	12
I.1.3 Wirkungsziele	12
I.1.3.1 Beschreibung, Prozess der Ziel-Definition	13
I.1.3.1.1 Ziele statt Maßnahmen	13
I.1.3.1.2 Hohe Beeinflussbarkeit durch die Organisation	14
I.1.3.1.3 Ermöglichung der Messbarkeit der Zielerreichung	15
I.1.3.2 Besonderheiten von Wirkungszielen in NPOs	15
I.1.4 Stakeholder Management (Anspruchsgruppen-Management)	16
I.1.4.1 Beschreibung	16
I.1.4.1.1 Differenzierung von Anspruchsgruppen	17
I.1.4.1.2 Anspruchsgruppenanalyse	17
I.1.4.1.3 Bewertung der Ansprüche, die an die Organisation gestellt werden	18
I.1.4.1.4 Handlungsbedarf ableiten	18
I.1.4.1.5 Stakeholder-Koordination planen	19
I.1.4.2 Besonderheiten des Stakeholder Managements in NPOs	19
I.1.5 NPO-spezifische Balanced Scorecard (BSC)	19
I.1.5.1 Beschreibung	19
I.1.5.2 Erstellungsprozess	21

I.1.6	Chancen- und Risikomanagement	22
I.1.6.1	Beschreibung, Ziele in NPOs	23
I.1.6.2	Chancen- und Risikomanagementprozess	23
I.1.6.2.1	Identifikation	23
I.1.6.2.2	Bewertung und Aggregation	27
I.1.6.2.3	Chancen- und Risikosteuerung	27
I.1.6.2.4	Berichtswesen	28
I.1.6.3	Aufbauorganisation	28
I.1.6.4	Schnittstelle zum Internen Kontroll-System (IKS)	29
I.1.6.5	Aktueller Status in der Branche	30
I.1.7	Business Plan	30
I.1.7.1	Beschreibung	30
I.1.7.2	Aufgaben und Nutzen	31
I.1.7.3	Inhalte und Kriterien für die Erstellung	32
I.1.8	Schlussbetrachtung	34
I.1.9	Literatur	34
I.2	Marketing	36
	<i>Renate Buber</i>	
I.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	36
I.2.1.1	Marketingmanagement	36
I.2.1.2	Besonderheiten des Marketings in NPOs	37
I.2.2	Leitfaden zur Ermittlung der Marktorientierung	40
I.2.3	Strategische Marketingplanung und Marktsegmentierung	44
I.2.4	Marketingforschung und Marktforschung	45
I.2.5	Marketing-Mix und Marketinginstrumente	51
I.2.5.1	Produkt- / Programm-, Leistungs- / Programmpolitik	51
I.2.5.2	Preis- und Gebührenpolitik, Gegenleistungspolitik	53
I.2.5.3	Distributions- / Vertriebspolitik	58
I.2.5.4	Kommunikationspolitik	59
I.2.6	Schlussbetrachtung	65
I.2.7	Literatur	66
I.3	Wirkungsanalyse	69
	<i>Olivia Rauscher, Christian Schober</i>	
I.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	69
I.3.1.1	Was ist eine Wirkungsanalyse?	69
I.3.1.2	Besonderheiten der Wirkungsanalyse in NPOs	70
I.3.2	Wirkungskette – das grundlegende Instrument der Wirkungsbetrachtung	71
I.3.2.1	Beschreibung	75
I.3.2.2	Was beinhaltet das Vorgehen einer wirkungskettenorientierten Analyse?	76
I.3.2.3	Wie ist die wirkungskettenorientierte Analyse mit der Strategie verknüpft? . .	78
I.3.2.4	Beispiel für ein wirkungskettenorientiertes Vorgehen	79
I.3.2.5	Template für eine wirkungskettenorientierte Analyse	79

I.3.3	Zweiebenenmodell der Wirkungen – das organisationale Wirkungsbild	82
I.3.3.1	Was ist das Zweiebenenmodell der Wirkungen?	82
I.3.3.2	Wann sollte ein organisationales Wirkungsbild (nicht) gezeichnet werden? . .	84
I.3.3.3	Was beinhaltet das Vorgehen bei der Erstellung eines organisationalen Wirkungsbildes?	84
I.3.3.4	Wie ist das organisationale Wirkungsbild mit der Strategie verknüpft?	85
I.3.3.5	Beispiel für ein organisationales Wirkungsbild mittels Zweiebenenmodellanalyse	86
I.3.4	Wirkungsbox zur Verortung der Wirkungen	88
I.3.4.1	Was ist die Wirkungsbox?	88
I.3.4.2	Wofür eignet sich die Wirkungsbox in der Wirkungsanalyse?	89
I.3.4.3	Wie ist die Wirkungsbox im Rahmen des strategischen Managements einsetzbar?	91
I.3.4.4	Was beinhaltet das konkrete Vorgehen bei der Anwendung der Wirkungsbox?	93
I.3.4.5	Beispiel für die Verortung von Wirkungen (inkl. strategischem Soll-Ist-Vergleich)	94
I.3.5	Auswahlinstrument der Wirkungsanalysemethoden – Worauf muss geachtet werden?	96
I.3.6	Schlussbetrachtung	101
I.3.7	Literatur	102
I.4	Controlling und Rechnungswesen	104
	<i>Josef Baumüller, Bojan Djukić, Helmut Siller</i>	
I.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	104
I.4.1.1	Aufgaben des Controllings und des Rechnungswesens	104
I.4.1.2	Besonderheiten des Controllings bzw. des Rechnungswesens in NPOs	105
I.4.2	Leitbild-Check	108
I.4.2.1	Zweck und Funktionen des Leitbilds	108
I.4.2.2	Probleme und Fehler in Leitbildern	112
I.4.2.3	Der Check als Kontrolle qualitativer Sachverhalte	114
I.4.2.4	Inhalt des Leitbild-Checks	115
I.4.2.5	Checkliste für den Leitbild-Check	116
I.4.3	Kostenträgerrechnung (Leistungskalkulation)	116
I.4.3.1	Grundlegendes zur Kalkulation im Rahmen der Kostenrechnung	116
I.4.3.2	Besonderheiten der Leistungserbringung von NPOs (und deren Abbildung) . . .	120
I.4.3.3	Kalkulation von kollektiven Gütern	122
I.4.3.4	Kalkulation von meritorischen Gütern	123
I.4.3.5	Kalkulation von individuellen Gütern	127
I.4.4	Wirkungsmatrix	129
I.4.4.1	Grundlegendes zum wirkungsorientierten Controlling	129
I.4.4.2	Phase 1: Verstehen der Wirkungszusammenhänge	130
I.4.4.3	Phase 2: Planen der Wirkungsziele	131
I.4.4.4	Phase 3: Verwirklichen der gesetzten Ziele	132
I.4.4.5	Phase 4: Verfolgen der gesetzten Ziele	133
I.4.4.6	Beispiel einer vollständigen Wirkungsmatrix	135

I.4.5	Schlussbetrachtung	135
I.4.6	Literatur	138

Abschnitt II: Organisation 141

II.1 Rechtsformwahl 143 *Thomas Höhne, Michael Röcken, Georg von Schnurbein*

II.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	143
II.1.1.1	Warum überhaupt eine Rechtsformdiskussion?	143
II.1.1.2	Gesetzlicher Typenzwang – Kriterien der Rechtsformwahl	143
II.1.1.3	Besonderheiten der Schweizer Rechtsformen für NPOs	149
II.1.2	Rechtsformvergleich Deutschland	151
II.1.3	Rechtsformvergleich Österreich	157
II.1.4	Rechtsformvergleich Schweiz	163
II.1.5	Rechtsformen auf europäischer Ebene	170
II.1.5.1	Verein	170
II.1.5.2	Kapitalgesellschaften	170
II.1.5.3	Privatstiftung	170
II.1.5.4	Genossenschaft	170
II.1.6	Literatur	171

II.2 Governance 173 *Christian Schober, Bojan Djukić*

II.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	173
II.2.1.1	Der Begriff der Governance	173
II.2.1.2	Besonderheiten der Governance in NPOs	173
II.2.1.2.1	NPO-Governance-Kodizes im deutschsprachigen Raum	174
II.2.1.2.2	Swiss-NPO Code: Corporate Governance-Richtlinien für NPOs in der Schweiz	175
II.2.1.2.3	Diakonischer Corporate Governance Kodex	175
II.2.1.2.4	Österreichischer NPO-Governance-Kodex	176
II.2.1.2.5	Vergleich und instrumentelle Konsequenzen der dargestellten Kodizes	177
II.2.2	Ein Scoring-Instrument zur Stakeholderauswahl	178
II.2.2.1	Beschreibung des Scoring-Instruments zur Stakeholderauswahl	181
II.2.2.2	Beispiel für die Anwendung	182
II.2.2.3	Die Vor- und Nachteile einer (erzwungenen) Heterogenität im Aufsichtsorgan	184
II.2.3	Organisationsaufbau und Organstrukturen	185
II.2.3.1	Kontinuum der Governancestruktur	185
II.2.3.2	Die Eignung unterschiedlicher struktureller Ausrichtungen	187
II.2.4	Rollenbilder und Kompetenzprofile für Governanceorgane	189
II.2.4.1	Rollenbilder für Governanceorgane	189

II.2.4.2	Kompetenzprofile für Governancefunktionen	191
II.2.5	Schlussbetrachtung	193
II.2.6	Literatur	195
II.3	Aufbauorganisation	198
	<i>Florentine Maier</i>	
II.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	198
II.3.1.1	Was bedeutet Aufbauorganisation?	198
II.3.1.2	Besonderheiten der Aufbauorganisation in NPOs	198
II.3.2	Organigramme und ihre Analyse	199
II.3.3	Stellenbeschreibung	203
II.3.4	Funktionendiagramm	205
II.3.5	Soziokratie: Ein Modell demokratischer Aufbauorganisation	206
II.3.6	Schlussbetrachtung	209
II.3.7	Literatur	210
II.4	Prozessmanagement	211
	<i>Thomas Klein, Simone Schaner, Sandra Wilfinger</i>	
II.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	211
II.4.1.1	Definition des Prozessmanagements	211
II.4.1.2	Besonderheiten des Prozessmanagements in NPOs	212
II.4.2	Prozesslandkarte	212
II.4.2.1	Überblick	212
II.4.2.2	Einsatz im Prozessmanagement	214
II.4.3	Prozessmodellierung	215
II.4.3.1	Überblick	216
II.4.3.2	Einsatz im Prozessmanagement	216
II.4.4	Prozessanalysegespräche und -workshops	218
II.4.4.1	Überblick	218
II.4.4.2	Einsatz im Prozessmanagement	218
II.4.5	Aktivitätenbasierte Analyse (ABA)	220
II.4.5.1	Überblick	220
II.4.5.2	Einsatz im Prozessmanagement	221
II.4.6	Prozess-Benchmarking	221
II.4.6.1	Überblick	223
II.4.6.2	Einsatz im Prozessmanagement	224
II.4.7	Prozessoptimierungs-Workshops	226
II.4.7.1	Überblick	226
II.4.7.2	Einsatz im Prozessmanagement	226
II.4.8	PDCA-Zyklus	227
II.4.8.1	Überblick	228
II.4.8.2	Einsatz im Prozessmanagement	228
II.4.9	Schlussbetrachtung	229
II.4.10	Literatur	231

II.5	Projektmanagement	232
	<i>Christian Majer, Reinhard Millner</i>	
II.5.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	232
II.5.1.1	Bedeutung des Projektmanagements	232
II.5.1.2	Besonderheiten des Projektmanagements in NPOs	232
II.5.2	Projektbeauftragung: Abgrenzungs- und Kontextanalyse	238
II.5.2.1	Beschreibung	238
II.5.2.2	Stakeholderanalyse als Vertiefung des sozialen Kontexts	240
II.5.2.3	Projektantrag und Projektauftrag	243
II.5.3	Projektstart: Leistungsplanung	243
II.5.3.1	Projektstrukturplan	243
II.5.3.2	Arbeitspaket-Spezifikation	246
II.5.3.3	Evaluierung als Teil des Planungsprozesses im Projektmanagement	249
II.5.4	Projektcontrolling: Fortschrittsbericht	250
II.5.5	Schlussbetrachtung	253
II.5.6	Literatur	254
II.6	Interne Kommunikation	256
	<i>Renate Buber</i>	
II.6.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	256
II.6.1.1	Das Konzept von interner Kommunikation	256
II.6.1.2	Besonderheiten der internen Kommunikation in NPOs	258
II.6.2	Interne Kommunikationspolitik	261
II.6.3	Analyse interner Kommunikation auf der sozialen Ebene	268
II.6.4	Schlussbetrachtung	279
II.6.5	Literatur	280
II.7	Innovationsmanagement	282
	<i>Peter Vantor, Nicole Traxler, Reinhard Millner</i>	
II.7.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	282
II.7.1.1	Innovationsquellen und -prozesse	282
II.7.1.2	Besonderheiten des Innovationsmanagements in NPOs	287
II.7.2	Trend- und Innovationsscouting	292
II.7.3	Design Thinking	295
II.7.4	Schlussbetrachtung	302
II.7.5	Literatur	305

Abschnitt III: Ressourcen	309
III.1 Personalmanagement	311
<i>Doris Schober, Eva More-Hollerweger, Michael Meyer</i>	
III.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	311
III.1.1.1 Prozess des Personal- und Freiwilligenmanagements	311
III.1.1.2 Besonderheiten des Personalmanagements in NPOs	311
III.1.2 Auswahlverfahren in der Personalbeschaffung	316
III.1.2.1 Beschreibung	316
III.1.2.2 Kriterien für die Entscheidung über Auswahlverfahren	316
III.1.2.3 Das (teil)strukturierte Interview	317
III.1.2.4 Beispiel für einen Fragenkatalog für ein (teil)strukturiertes Interview	319
III.1.3 Mitarbeitergespräch	320
III.1.3.1 Beschreibung	320
III.1.3.2 Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	320
III.1.3.3 Gesprächsregeln	322
III.1.3.4 Implementierung von Mitarbeitergesprächen	322
III.1.3.5 Beispiel für einen Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch	323
III.1.4 Von der Einstellung bis zur Verabschiedung von Freiwilligen	324
III.1.4.1 Bedarfsplanung	324
III.1.4.2 Personalbeschaffung und -auswahl	326
III.1.4.3 Sicherstellung der Leistungserbringung	328
III.1.4.4 Halten von Freiwilligen	330
III.1.4.5 Beendigung eines freiwilligen Engagements	331
III.1.5 Schlussbetrachtung	332
III.1.6 Literatur	333
III.2 Finanzierung	336
<i>Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht</i>	
III.2.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	336
III.2.1.1 Der Begriff der Finanzierung	336
III.2.1.2 Besonderheiten der Finanzierung in NPOs	336
III.2.2 Finanzplan	342
III.2.2.1 Was ist ein Finanzplan?	342
III.2.2.2 Was beinhaltet ein Finanzplan?	342
III.2.3 Venture-Philanthropy und Social-Franchising als alternative Formen der Kapitalbeschaffung	346
III.2.3.1 Das Konzept der Venture-Philanthropy für NPOs	346
III.2.3.1.1 Der Nutzen von Venture-Philanthropy für NPOs	347
III.2.3.1.2 Die Finanzierungsinstrumente der Venture-Philanthropy für NPOs	348
III.2.3.1.3 Beispiele von Venture-Philanthropy für NPOs	349
III.2.3.1.4 Chancen und Herausforderungen von Venture-Philanthropy für NPOs	350
III.2.3.2 Social-Franchising – Skalierung mit Finanzierungswirkung	350

III.2.3.2.1 Chancen und Herausforderungen von Social-Franchising	351
III.2.3.2.2 Beispiele von Social-Franchising	353
III.2.4 Social Impact Bonds	354
III.2.4.1 Wie funktioniert ein Social Impact Bond?	355
III.2.4.2 Wofür eignen sich Social Impact Bonds?	356
III.2.4.3 Gibt es auch Risiken und Nebenwirkungen von Social Impact Bonds?	357
III.2.4.4 Beispiel für einen Social Impact Bond – Peterborough SIB 2010	358
III.2.5 Fremdkapitalfinanzierung für NPOs: Fokus Bankkredit – Worauf muss geachtet werden?	358
III.2.5.1 Investitionskredit	359
III.2.5.2 Betriebsmittelkredit	359
III.2.5.3 Die Bonitätsanalyse	360
III.2.5.4 Wann eignet sich ein Bankkredit nicht?	362
III.2.5.5 Beispiel für eine Finanzierung mit Bankkredit	363
III.2.6 Schlussbetrachtung	363
III.2.7 Literatur	365
 III.3 Fundraising	 367
<i>Christian Schober, Günther Lutschinger, Martin Winkler, Alexander Buchinger, Thomas Kaissl</i>	
 III 3.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	 367
III.3.1.1 Die Definition von Fundraising	367
III.3.1.2 Besonderheiten von Fundraising in NPOs	367
III.3.2 Direct Mailing oder der Spendenbrief – das aktuell wichtigste Fundraising-Instrument	373
III.3.2.1 Die Einsatzmöglichkeiten des Direct Mailings	373
III.3.2.2 Die Direct-Mailing-Erfolgsfaktoren	374
III.3.2.3 Worauf ist bei der konkreten Gestaltung von Mailings zu achten?	375
III.3.2.4 Zusammenfassung und Ausblick	377
III.3.3 Sponsoring und Unternehmenspartnerschaften – ein Fundraising-Instrument, das sich viele wünschen	379
III.3.3.1 Einleitung	379
III.3.3.2 Was ist unter Sponsoring zu verstehen?	380
III.3.3.3 Was sind inhaltliche Unternehmenskooperationen?	381
III.3.3.4 Wann eignen sich Sponsoring bzw. Unternehmenspartnerschaften?	382
III.3.3.5 Beispiel für eine Unternehmenspartnerschaft – WWF CLIMATE GROUP	384
III.3.4 Fundraising im Web nimmt zu. Ist Crowdfunding die Zukunft?	385
III.3.4.1 Beschreibung der unterschiedlichen Varianten von Crowdfunding	386
III.3.4.2 Wann eignet sich Crowdfunding nicht?	387
III.3.4.3 Ein erfolgreiches Beispiel für Crowdfunding	388
III.3.4.4 Was ist von Crowdfunding noch zu erwarten?	389
III.3.5 Wann ist welches Fundraising-Instrument besonders geeignet? – Die Entscheidungsmatrix	390
III.3.5.1 Soll überhaupt Fundraising betrieben werden? – Grundlegende Fragen	390
III.3.5.2 Welches Instrument passt (besser) zu mir? – Typische Entscheidungskriterien und deren Ausprägung bei den wesentlichen Instrumenten	391

III.3.6	Schlussbetrachtung	393
III.3.7	Literatur	397

Abschnitt IV: Entscheidungsverfahren 399

IV.1 Sachliche Entscheidungsverfahren 401 *Josef Baumüller, Helmut Siller*

IV.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	401
IV.1.1.1	Einsatzmöglichkeiten von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung	401
IV.1.1.2	Besonderheiten des Einsatzes von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung in NPOs	402
IV.1.2	Nutzwertanalyse	404
IV.1.2.1	Zweck und Inhalt der Methode	404
IV.1.2.2	Vorgehen	405
IV.1.2.3	Einsatzgebiete	406
IV.1.2.4	Anwendungsbeispiele	406
IV.1.2.4.1	Investitionsentscheidung	406
IV.1.2.4.2	Lieferantenbewertung	408
IV.1.2.5	Bewertung der Nutzwertanalyse	408
IV.1.2.5.1	Nachteile	408
IV.1.2.5.2	Vorteile	409
IV.1.3	Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Ratingmodelle	409
IV.1.3.1	Überblick	409
IV.1.3.2	Wichtige Kennzahlen für NPOs	412
IV.1.3.3	Einsatzmöglichkeiten von Kennzahlensystemen in NPOs	414
IV.1.3.4	Ratingmodelle für NPOs	417
IV.1.4	Schlussbetrachtung	420
IV.1.5	Literatur	421

IV.2 Soziale Entscheidungsverfahren 423 *Ruth Simsa, Gerald Mitterer, Alfred Taudes, Hannes Leo, Christiane Seuchs-Schoeller*

IV.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs	423
IV.2.1.1	Die Gestaltung von Entscheidungen als Managementaufgabe	423
IV.2.1.2	Besonderheiten von Entscheidungsprozessen in NPOs	423
IV.2.2	Systemisches Konsensieren	425
IV.2.3	Holacracy™ – ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse	426
IV.2.4	Der Einsatz neuer Medien zur partizipativen Entscheidungsfindung	433
IV.2.4.1	Einleitung	433
IV.2.4.2	Grundlagen	433
IV.2.4.3	Ideenfindung	434

IV.2.4.4	Dokumentenbasierte Diskussion	434
IV.2.4.4	Zusammenfassung	437
IV.2.5	LOS! Language of Spaces. Wie Organisationen aus einer Misstrauenskultur wieder in eine Vertrauenskultur gelangen können	438
IV.2.5.1	Daseinszweck	439
IV.2.5.2	Getrennte Betrachtung von Mensch und Organisation	439
IV.2.5.3	Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten	439
IV.2.5.4	Der bewusste Umgang mit Spannungen und die Entwicklung passender Formen zur Auflösung von Spannungen in den unterschiedlichen Räumen ...	440
IV.2.6	Schlussbetrachtung	443
IV.2.7	Literatur	443
Herausgeber, Autorinnen und Autoren		445
Stichwortverzeichnis		452