

## Nonprofit Management

von

Prof. Dr. Bernd Helmig, Prof. Dr. Silke Boenigk

1. Auflage

Nonprofit Management – Helmig / Boenigk

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

[Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern](#) – [Unternehmensführung](#) – [Marketing, Medien und Handel](#) –  
[Management](#)

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 3707 2

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Nonprofit Management

von

Prof. Dr. Bernd Helmig

und

Prof. Dr. Silke Boenigk

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

Leider war es nicht in allen Fällen möglich, die Inhaber der Bildrechte zu ermitteln.  
Wir bitten deshalb gegebenenfalls um Mitteilung. Der Verlag ist bereit, berechtigte  
Ansprüche abzugelten.

ISBN 978 3 8006 3707 2

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Straße 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

# beck-shop.de

## Vorwort

Nonprofit-Organisationen leisten in Deutschland und weltweit wichtige Beiträge für die Gesellschaft und die Bedeutung des Nonprofit-Sektors nimmt angesichts einer immer schwieriger werdenden staatlichen Finanzierung stetig an Bedeutung zu. Einhergehend mit dieser Entwicklung und den großen Spendenvolumina, die teilweise damit verbunden sind, werden in der Öffentlichkeit die Rufe nach einer zunehmenden Professionalisierung und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente immer lauter. Nur so kann dem Wunsch der Geldgeber und sonstigen Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen nach effizienter und effektiver Mittelverwendung sowie nach Transparenz, Rechenschaftslegung und Verantwortlichkeit Rechnung getragen werden.

Unsere Entscheidung, ein Buch zum Management von Nonprofit-Organisationen vorzulegen, basierte auf der Überzeugung, dass die aus der Betriebswirtschaftslehre bekannten Konzepte der Unternehmensführung im Nonprofit-Sektor nur bedingt greifen und sich somit zahlreiche Besonderheiten der Führung von Nonprofit-Organisationen ergeben, die bislang noch nicht in einem in sich geschlossenen Werk zusammengefasst wurden. Ferner lag die Überzeugung zugrunde, dass in Nonprofit-Organisationen noch mehr betriebswirtschaftliches Know-how, wie beispielsweise Marktforschungswissen, genutzt werden kann und muss. Insofern werden in diesem Buch diejenigen betriebswirtschaftlichen Funktionen einer besonderen Betrachtung unterzogen, in denen sich das Management von Nonprofit-Organisationen gegenüber dem Management von gewinnorientierten Unternehmen (klassische Unternehmensführung) und dem Management öffentlicher Verwaltungen/Unternehmen (Public Management) unterscheidet.

Während der dreijährigen Entstehungszeit des Buches war es uns ein zentrales Anliegen, die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse möglichst umfassend in jedes der acht Kapitel zu integrieren. Insofern soll mit diesem Werk gewissermaßen auch eine „Datenbank“ der wichtigsten akademischen Literaturstellen zu den im Buch dargestellten Themengebieten vorgelegt werden. Zudem sollte nicht nur das Buch allein, sondern eine aufeinander abgestimmte Lernwelt zum Nonprofit Management mit Videos und Zusatzmaterialien geschaffen werden, um die Leser für die Arbeit von Nonprofit-Organisationen zu begeistern.

Das Buch richtet sich daher gleichermaßen an Studierende und Wissenschaftler, die sich mit Fragen des Nonprofit Management beschäftigen bzw. Vorlesungen zu diesem Thema hören und halten, sowie an Führungskräfte aus der Nonprofit-Praxis. Es soll Entscheidungshilfen für die Planung und Umsetzung von eigenen Managementaufgaben bieten.

Ein herzlicher Dank gilt dabei all jenen Personen, die uns bei der Erarbeitung des Buches tatkräftig unterstützt haben. Für die Umsetzung der eLearning Plattform geht ein herzlicher Dank zunächst an Herrn Dr. Heiko Witt und das

# beck-shop.de

Team des eLearning Büros der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Universität Hamburg sowie an Herrn Dipl.-Spoec. Christian Scherhag (Lehrstuhl Boenigk), der die gesamte Umsetzung koordiniert hat. Frau Sibylle Steltner (Lehrstuhl Helmig) sei herzlich für die Umsetzung der Homepage des Buches gedankt.

Für die zahlreichen Korrekturlesearbeiten, die inhaltlichen Verbesserungsvorschläge und -beiträge sowie die Arbeiten im Zusammenhang mit der eLearningplattform sei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beiden Lehrstühle herzlich gedankt. Am Lehrstuhl von Prof. Dr. Bernd Helmig geht der Dank beider Autoren an Alexander Pinz, M. Sc., Dipl.-Kffr. Christine Rupp, Dipl.-Oec. Hellen Scholz sowie Dipl.-Kffr. Julia Thaler. Ferner waren die nachfolgend genannten aktuellen und ehemaligen Famulantinnen und Famulanten Franziska Hopf, Eva Kurz, Gudrun Paulsen, Sebastian Pieper, Clemens Rengier, David Schamari, Cristina Tonon und Kathrin Vogelbacher involviert. Am Lehrstuhl von Prof. Dr. Silke Boenigk geht der Dank an Dipl.-Kffr. Sigrun Leipnitz, Dipl.-Kfm. Marius Mews, Isabella Nolte M.A., Victoria Schuchardt M.A. und Nadine Steltner.

Ferner danken wir auch unserem Lektor Herrn Dennis Brunotte und dem Vahlen-Verlag für die jederzeit angenehme und fruchtbare Zusammenarbeit.

Darüber hinaus sind in dieses Buch vielfältige Erfahrungen und Kontakte eingeflossen, die wir im Rahmen unserer wissenschaftlichen Arbeit in Forschung und Lehre an beiden Lehrstühlen gesammelt haben. Deshalb sei an dieser Stelle auch den zahlreichen Nonprofit-Praxispartnern gedankt, ohne deren Kooperationsbereitschaft – beispielsweise im Rahmen von Service Learning-Veranstaltungen – wir diese Erfahrungen nicht hätten machen können.

Wir hoffen, dass dieses Buch eine intensive Diskussion über die Notwendigkeit des Management von Nonprofit-Organisationen erzeugen wird, und vielleicht gelingt es ja sogar den Einen oder die Andere dazu anzuregen, sich selbst ehrenamtlich in einer Nonprofit-Organisation zu engagieren und einige der hier beschriebenen Ansätze umzusetzen.

Mannheim und Hamburg, im Januar 2012

Bernd Helmig & Silke Boenigk

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Einführung in das Buch .....	1
Struktur und Inhalte .....	2
Ergänzendes eLearning Angebot für Studierende und Dozenten .....	2
1 Grundlagen des Nonprofit Management .....	5
1.1 Bedeutung von Nonprofit-Organisationen .....	5
1.2 Terminologische Grundlagen des Nonprofit Management .....	9
1.2.1 Definition und Abgrenzungsprobleme des Nonprofit Management .....	9
1.2.2 Gegenstandsbereiche des Nonprofit Management .....	17
1.3 Nonprofit Management in Forschung und Lehre .....	22
1.3.1 Nonprofit Management im Spiegel wissenschaftlicher Fachzeitschriften .....	24
1.3.2 Nonprofit-Managementforschung an zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und Institutionen .....	26
1.3.3 Nonprofit Management in der akademischen Lehre .....	29
1.4 Zusammenfassung .....	33
Zentrale Quellen zu Kapitel 1 .....	34
2 Historische Entwicklung und Theorien des Nonprofit-Sektors .....	35
2.1 Historische Entwicklung des Nonprofit-Sektors .....	35
2.1.1 Antike .....	35
2.1.2 Frühmittelalter .....	37
2.1.3 Hoch- und Spätmittelalter .....	38
2.1.4 Frühe Neuzeit .....	40
2.1.5 Moderne .....	41
2.2 Theoretische Erklärungsansätze zur Entstehung von Nonprofit-Organisationen .....	44
2.2.1 Theoretische Erklärungsansätze im Überblick .....	44
2.2.2 Theorie des Marktversagens/Staatsversagens (Heterogenitätstheorie) .....	47
2.2.3 Theorien des Kontraktversagens und der Konsumentenkontrolle .....	48
2.2.4 Theorien des Unternehmertums .....	50
2.2.5 Grenzen ökonomischer Theorien im Lichte neuer Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen .....	51
2.3 Zusammenfassung .....	56
Zentrale Quellen zu Kapitel 2 .....	57

3 Nonprofit Governance und Führung der Organisation .....	59
3.1 Herausforderungen der Führung von Nonprofit-Organisationen ..	60
3.2 Nonprofit Governance .....	61
3.2.1 Begriff Nonprofit Governance .....	61
3.2.2 Forschungsfelder der Nonprofit Governance .....	63
3.2.3 Nonprofit Governance-Praxisinitiativen .....	65
3.3 Entwicklung eines Nonprofit-Managementkonzepts .....	68
3.3.1 Grundlegende Managementansätze .....	68
3.3.2 Nonprofit-Managementkonzept im Überblick .....	71
3.3.3 Nonprofit-Analysen .....	73
3.3.4 Mission, Vision und Leitbild in Nonprofit-Organisationen ...	76
3.3.5 Ziele in Nonprofit-Organisationen .....	78
3.3.6 Segmentierung der Anspruchsgruppen in Nonprofit-Organisationen .....	80
3.3.7 Strategien in Nonprofit-Organisationen.....	83
3.3.8 Implementierung und Wandel in Nonprofit-Organisationen..	90
3.3.9 Kontrolle des Erfolgs der Nonprofit-Organisation .....	93
3.4 Zusammenfassung .....	94
Zentrale Quellen zu Kapitel 3 .....	95
4 Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen.....	97
4.1 Einführung in das Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	98
4.1.1 Entwicklung und Verankerung des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	98
4.1.2 Personalstruktur als Alleinstellungsmerkmal des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	101
4.2 Strategische Aspekte des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	104
4.2.1 Strategisches Personalmanagement im Allgemeinen .....	104
4.2.2 Theoretische Ansätze zur Analyse des Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	105
4.2.3 Bezugsrahmen von Riddler/McCandless (2010) .....	107
4.3 Besonderheiten des operativen Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	110
4.3.1 Personalgewinnung: Bedeutung von Werten, Motiven und Employer Branding .....	110
4.3.2 Personaleinsatz: Berücksichtigung der Bedürfnisse, Freiwilligenarbeit und Konfliktmanagement .....	115
4.3.3 Personalentlohnung und Trennung von Mitarbeitenden .....	125
4.4 Zusammenfassung .....	129
Zentrale Quellen zu Kapitel 4 .....	129

5 Nonprofit-Marketing .....	131
5.1 Einführung und begriffliche Abgrenzungen .....	132
5.1.1 Märkte und Marktorientierung im Nonprofit-Marketing .....	132
5.1.2 Verständnis von Nonprofit-Marketing und Kunden von Nonprofit-Organisationen .....	134
5.1.3 Sozialmarketing versus Nonprofit-Marketing .....	138
5.2 Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen .....	140
5.2.1 Begriff und Beispiele der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen .....	140
5.2.2 Besonderheiten der Kundenintegration in Nonprofit-Organisationen und ihre Managementimplikationen .....	143
5.3 Strategische Aspekte des Nonprofit-Marketing .....	144
5.3.1 Positionierungsanalyse .....	144
5.3.2 Nonprofit-Marktforschung .....	147
5.3.3 Nonprofit-Markenmanagement .....	150
5.4 Operative Aspekte des Nonprofit-Marketing .....	155
5.4.1 Nonprofit-Marketingmaßnahmen .....	155
5.4.2 Beziehungsmanagement .....	163
5.4.3 Cause-Related Marketing .....	165
5.5 Zusammenfassung .....	167
Zentrale Quellen zu Kapitel 5 .....	168
6 Fundraising Management .....	169
6.1 Begriffliche Grundlagen des Fundraising .....	169
6.2 Ansätze zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	170
6.2.1 Isolierte Ansätze zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	170
6.2.2 Integriertes Modell zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	176
6.3 Transaktionsorientiertes Fundraising .....	178
6.3.1 Merkmale des transaktionsorientierten versus Relationship Fundraising .....	178
6.3.2 Planung einer Fundraisingkampagne .....	180
6.4 Relationship Fundraising .....	185
6.4.1 Merkmale des Relationship Fundraising .....	185
6.4.2 Konzepte des Relationship Fundraising .....	186
6.5 Zusammenfassung .....	189
Zentrale Quellen zu Kapitel 6 .....	190
7 Nonprofit-Finanzmanagement und Accountability .....	191
7.1 Einführung in das Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen .....	191
7.1.1 Finanzierungsquellen von Nonprofit-Organisationen .....	191
7.1.2 Finanzziele und Finanzstrategien von Nonprofit-Organisationen .....	194

7.2 Aufgaben im Nonprofit-Finanzmanagement .....	196
7.2.1 Erstellung eines Finanzplans .....	196
7.2.2 Erstellung des Jahresabschlusses .....	198
7.2.3 Erstellung eines Finanzierungssportfolios .....	202
7.3 Aufgaben der Nonprofit Accountability .....	203
7.3.1 Systematisierungsformen der Accountability .....	203
7.3.2 Umsetzung von Accountability in Nonprofit-Organisationen	205
7.4 Zusammenfassung .....	207
Zentrale Quellen aus Kapitel 7 .....	208
8 Nonprofit-Partnerschaften .....	209
8.1 Intersektorale Partnerschaften im Überblick .....	209
8.2 Entwicklungsstufen von Partnerschaften .....	212
8.3 Corporate-Nonprofit-Partnerschaften .....	213
8.3.1 Begriffliche Grundlagen und Forschungsbereiche .....	213
8.3.2 Kooperationsformen von Corporate-Nonprofit-Partnerschaften .....	215
8.4 Public-Nonprofit-Partnerschaften .....	220
8.4.1 Begriffliche Grundlagen und Forschungsbereiche .....	220
8.4.2 Kooperationsformen von Public-Nonprofit-Partnerschaften .....	222
8.5 Zusammenfassung .....	223
Zentrale Quellen zu Kapitel 8 .....	223
Literaturverzeichnis .....	225
Stichwortverzeichnis .....	267