

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 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

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

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

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

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 wissen- schaftlichen 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 Finanzierungsportfolios	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