

Saxe, Annegret

Working Paper

Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen: Ein Problemaufriss

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 73

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Saxe, Annegret (2008) : Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen: Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 73, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55736>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen -
ein Problemaufriss**
von Anne Saxe
Nr. 73 ▪ Mai 2008

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Strukturelle Veränderungen in der Ökonomie und in der Gesellschaft führen dazu, dass in Zukunft die individuelle Vorsorge und Absicherung in Form der Selbsthilfe, aber auch eine privat organisierte Fremdhilfe mehr Bedeutung gewinnen werden. Entsprechende staatliche Aktivitäten werden hingegen aus unterschiedlichen Gründen abnehmen. Zwischen individueller Vorsorge und privat organisierter Fremdhilfe besteht tendenziell ein Konkurrenzverhältnis. Der strukturelle Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft sowie die gezielte Veränderung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen haben sich in Deutschland als stiftungsfördernd herausgestellt. Es wird von einem Stiftungsgründungsboom gesprochen. Stiftungen sind eine mögliche Organisationsform privater Fremdhilfe. Wird der Status quo des Stiftungsgeschehens analysiert, so zeigt sich, dass neben der allgemeinen Zunahme von Stiftungen auch ein Ansteigen ihrer Zwecke und Ausgestaltungen zu verzeichnen ist. Es hat sich eine deutliche Segmentierung des Stiftungsmarktes herausgebildet und ein zunehmender Stiftungswettbewerb zeichnet sich ab.

Wenn berücksichtigt wird, dass Stiftungen vor diesem Hintergrund ein begrenztes Mittelaufkommen zur Verfügung steht, zeigen sich zwei Herausforderungen. Einerseits wird Kreativität bei Stiftungszwecken, bei der Aufbringung von Ressourcen und bei der Formulierung von Projekten wichtiger, andererseits sind die Organisation der Stiftungsarbeit, deren Ausgestaltung und die Administration sowie die Mittelverwendung möglichst effizient zu bewerkstelligen. Nicht nur ein effektives Stiftungsmanagement wird also wichtiger werden, sondern auch die Prüfung der Kooperationspotenziale von Stiftungen. Hier setzt die Arbeit von Anne Saxe an. In einem umfassenden Forschungsprojekt werden auf der Basis der ökonomischen Theorie eine empirische Erhebung der Kooperationsaktivitäten von Stiftungen durchgeführt sowie auf diesem Fundament Gestaltungsempfehlungen für erfolgreiche Kooperationen erarbeitet. Im vorliegenden IfG-Arbeitspapier werden Zugang und Vorgangsweise vorgestellt, während die ersten empirischen Ergebnisse in einer gesonderten Publikation folgen werden. Dieses Arbeitspapier ist Teil des „Forschungsclusters II: Kooperationsmanagement“. Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	1
Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Zielsetzung und Struktur der Untersuchung.....	4
2 Empirischer Befund: Einige Beispiele.....	7
3 Konstituierende Merkmale von Stiftungen.....	10
4 Ein erster ökonomischer Zugang.....	17
4.1 Die Wertschöpfungskette einer Stiftung.....	17
4.2 Die erweiterte Wertschöpfungskette einer Stiftung.....	20
5 Suchfeld zum Aufdecken von potenziellen Erfolgsfaktoren	23
6 Zusammenfassung	26
Literaturverzeichnis.....	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das zugrunde liegende Forschungsprojekt.....	6
Abbildung 2: Kooperationsbeispiele.....	8
Abbildung 3: Das Wirkungsmodell.....	13
Abbildung 4: Anspruchsgruppen einer Stiftung.....	15
Abbildung 5: Wertkette einer Stiftung.....	19
Abbildung 6: Wertschöpfungskette am Beispiel der KARL KÜBEL STIFTUNG.....	20
Abbildung 7: Das erweiterte Wirkungsmodell einer Stiftung.....	21
Abbildung 8: Aufgaben des Kooperationsmanagement.....	24
Abbildung 9: Matrixförmiger Bezugsrahmen.....	26

1 Zielsetzung und Struktur der Untersuchung

In der anhaltenden Diskussion zum Verhältnis zwischen Staat, Wirtschaft, Bürgern und Drittem Sektor wird zunehmend deutlich, dass manche Aufgaben, die der Staat über einen langen Zeitraum für seine Bürger übernommen und organisiert hat, in Zukunft dem Dritten Sektor zufallen werden. Als Teile des Dritten Sektors werden hier privatrechtliche Organisationen verstanden, die öffentliche, gemeinwohlorientierte Zielsetzungen verfolgen. Somit sind Stiftungen ein Teil des Dritten Sektors. Ihr Leistungsbeitrag ist im Vergleich zu den sozialen Ausgaben des Staates auf nominaler Basis aktuell als sehr gering einzuordnen.¹ Dennoch erfüllen Stiftungen bereits heute eine bedeutende gesellschaftliche Rolle. Wegen ihrer politischen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit können sie - losgelöst von bürokratischen Zwängen - innovative Problemlösungen entwickeln und umsetzen.

Diese Rolle wird auch von Seiten des Staates zunehmend erkannt, wie die sukzessive Verbesserung der Rahmenbedingungen für Stiftungen in Deutschland zeigt, zuletzt in Gestalt des rückwirkend zum 1. Januar 2007 in Kraft getretenen Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Gesetzesnovelle dazu beigetragen hat, dass die Zahl der neugegründeten Stiftungen in Deutschland im letzten Jahr erstmals in der Geschichte über 1000 Neugründungen gestiegen ist. Somit existieren 2008 rund 15.500 rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts in Deutschland.²

Neben diesen umfeldbezogenen Veränderungen von Rahmenbedingungen für Stiftungen können auch innerhalb des Stiftungswesens gewisse Umschwünge konstatiert werden. Wirkten Stiftungen in der Vergangenheit eher im Verborgenen, treten sie nun stärker in die Öffentlichkeit und streben nach größerer Transparenz. Um in der Öffentlichkeit Aufmerksamkeit und Vertrauen in der Bevölkerung zu gewinnen, wird ihr professionelles Arbeiten immer wichtiger. Für die Stiftungsarbeit erwachsen daraus neue Anforderungen an Effizienz und Effektivität, die als wichtige Maßstäbe der Professionalität dienen können. Diese Entwicklungen werden von einer Veränderung der Stifterpersönlichkeiten ergänzt. Während Stiftungen Jahrhunderte lang von Todes wegen gegründet wurden, wird heute die Mehrheit zu Lebzeiten des Stifters gegründet, welcher die Stiftungsarbeit engagiert begleiten kann.

¹ Vgl. SCHLÜTER/STOLTE (2007), S. 26.

² Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (2008).

Der Wandel wesentlicher Merkmale des Stiftungswesens und seines Umfelds hat weitere Veränderungen des Stiftungssektors und seiner Strukturen nach sich gezogen. So haben die zunehmende Transparenz, die Suche nach effizienzsteigernden Maßnahmen und nach Kosteneinsparungen in den vergangenen Jahren eine zunehmende Vernetzung von Stiftungen untereinander gefördert. Die Möglichkeit einer effizienteren Zweckerfüllung durch Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen wird vor dem Hintergrund komplexer werdender Probleme, begrenzter Mittel sowie den Erfahrungen der Stifter aus ihrer eigenen beruflichen Aktivität vor Gründung der Stiftungen zunehmend diskutiert und in Betracht gezogen. In der Praxis wird bereits von einem „Trend zur Kooperation“ gesprochen.³ Neue einschlägige Untersuchungen des Dritten Sektors erwähnen ebenfalls die große Bedeutung von Kooperationen, unterziehen sie aufgrund anderer Fokussierungen jedoch keiner detaillierten Analyse.⁴

Tiefere Einsichten und fundierte Analysen über die tatsächlichen Kooperationsaktivitäten von Stiftungen, die damit verbundenen Ziele und möglichen Probleme fehlen somit noch. Deshalb ist es das **Ziel dieses Arbeitspapiers**, ausgehend von den konstituierenden Merkmalen einer Stiftung, einen ersten ökonomischen Zugang für die wissenschaftliche Analyse von Stiftungs Kooperationen und ihren potenziellen Erfolgsfaktoren zu finden. Denn eine fundierte ökonomische Analyse der Kooperationsmöglichkeiten, -notwendigkeiten sowie ihrer Gestaltungsmöglichkeiten hat auch im Rahmen der ökonomischen Theorie von Kooperationen noch nicht stattgefunden. Dass diese Aspekte aber auch für die Stiftungspraxis von großer Bedeutung sind, zeigt u.a. die von der BERTELSMANN STIFTUNG in Auftrag gegebene StifterStudie von 2005. Auf die innerhalb dieser Studie an Stifter gestellte Frage: „Zu welchen Fragen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten, um die Arbeit Ihrer Stiftung zu verbessern?“ war direkt nach dem Thema „Vermögensanlage“ (37 Prozent) die zweithäufigste Nennung mit 34 Prozent „Kooperationen mit anderen Stiftungen“.⁵

Um den Anforderungen aus der Praxis gerecht zu werden, verfolgt das dem Arbeitspapier zugrunde liegende Forschungsprojekt als Leitmotiv ein **anwendungsorientiertes Wissenschaftsziel** in Form eines Brückenschlags zwischen Theorie und Praxis (vgl. Abbildung 1). Das vorliegende Arbeitspapier selbst ist innerhalb der Abbildung zwischen den Stufen

³ Vgl. bspw. EICKERT (2006), FLEISCH (2006), PARKINSON (2006), o.V. (2006).

⁴ Vgl. FRITSCH (2007), LANG/SCHNIEPER (2006).

⁵ Vgl. TIMMER (2005), S. 124.

drei und vier einzuordnen. Die Theorie der kooperativen Ökonomie stellt die Analyse der unternehmensgrenzüberschreitenden Zusammenarbeit in den Vordergrund⁶ und besteht aus verschiedenen, eklektischen Theoriesträngen. Für die zugrundeliegende Analyse werden jene Zweige und Erkenntnisse der Theorie der kooperativen Ökonomie ausgewählt, die den Besonderheiten des Untersuchungsgegenstands Rechnung tragen und sich auf diese übertragen bzw. anpassen lassen.

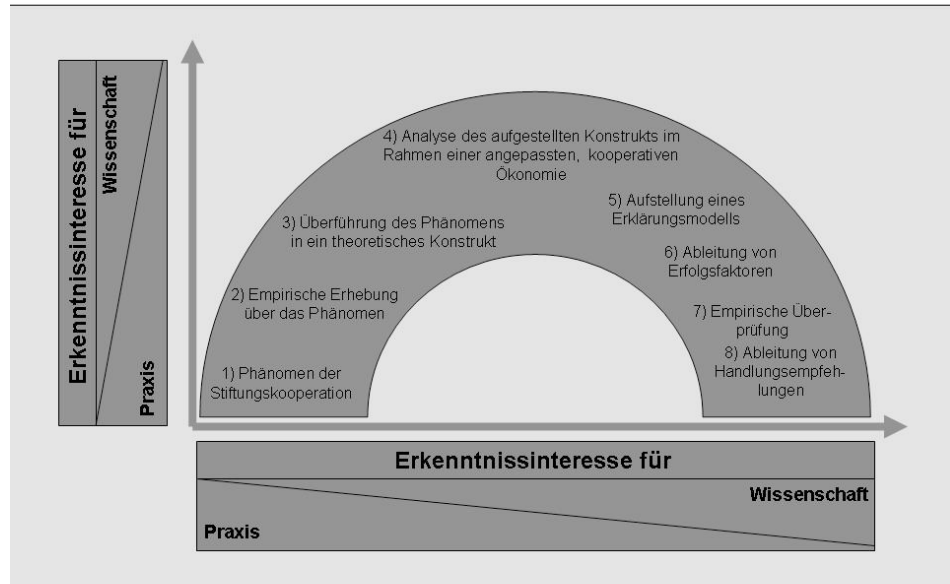


Abbildung 1: Das zugrunde liegende Forschungsprojekt⁷

Für die Erarbeitung eines ersten ökonomischen Zugangs zur Analyse von Kooperationen im Stiftungswesen geht das Papier dabei wie folgt vor. Für ein besseres Verständnis der viel diskutierten Stiftungs Kooperation geht **Kapitel 2** kurz auf die Empirie ein. Auf der Suche nach einem theoretischen Zugang zu dem dargestellten Realphänomen untersucht **Kapitel 3** zunächst die typischen Charakteristika von Stiftungen, um eine exakte Erfassung des Untersuchungsgegenstandes sicherzustellen. In **Kapitel 4** erfolgt dann die Erarbeitung einer stiftungsspezifischen Wertschöpfungskette als Grundlage für die weitere Analyse. Darauf aufbauend wird in **Kapitel 5** ein Bezugsrahmen für das Aufdecken potenzieller Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen erarbeitet. Abschließend werden in **Kapitel 6** die weiteren Forschungsschritte skizziert, die als notwendig erachtet werden.

⁶ Vgl. THEURL (2008), S. 41.

⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an LANG/SCHNIEPER (2006), S. 6.

2 Empirischer Befund: Einige Beispiele

Stiftungen sind trotz ihrer wirtschaftlichen und organisatorischen Bedeutung - wie erwähnt - noch selten Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Forschung. Nicht einmal die exakte Anzahl von in Deutschland tätigen Stiftungen kann zuverlässig erfasst werden.⁸ Vor diesem Hintergrund sind auch empirische Erkenntnisse über Kooperationsaktivitäten von Stiftungen rar. Das Wirken im Hintergrund, eine Vernachlässigung der Bedeutung der Transparenz sowie die damit einhergehend (noch) beschränkten Möglichkeiten einer Steigerung der öffentlichen Präsenz führen heute noch zu einer geringen Anzahl von bekannten Stiftungsoperationen. Eine im Rahmen des Forschungsprojektes stattfindende Vollerhebung unter Stiftungen wird hier erstmals konkretere Ergebnisse und weitere Anknüpfungspunkte - insbesondere auch in Hinblick auf kleinere und mittlere Stiftungen - liefern.⁹

Im Rahmen von Expertengesprächen sowie einer umfassenden Internet- und Literaturrecherche konnten jedoch im Vorfeld der Vollerhebung einige interessante Beispiele von Stiftungsoperationen identifiziert werden. Obwohl davon auszugehen ist, dass gerade kleine Stiftungen aufgrund ihrer geringeren Vermögensausstattung, den anfallenden Verwaltungskosten und der Notwendigkeit der Sicherung ihres Vermögenswertes einen hohen Kooperationsgewinn erzielen könnten, ziehen sie diese Möglichkeit seltener in Betracht als die größten deutschen Stiftungen. Aus diesem Grund gehen die in der Literatur dokumentierten Stiftungsoperationen auch eher auf die Initiative größerer Stiftungen zurück. Auch die Stiftungen der ausgewählten Beispiele verfügen über ein jährliches Stiftungsbudget von über (teilweise weit über) 2,5 Millionen Euro. Dennoch geben die Kooperationsbeispiele einen Überblick über die facettenreichen Möglichkeiten von Kooperationen für Stiftungen jeglicher Größe (vgl. auch Abbildung 2).

⁸ Vgl. SANDBERG (2007), S. 17.

⁹ In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen wurde im Februar 2008 ein Fragebogen zum Thema Kooperation an ca. 12.000 selbständige und unselbständige deutsche Stiftungen verschickt. Eine Veröffentlichung der ausgewerteten Ergebnisse folgt in Kürze.

	Anzahl Kooperationspartner	Gründung	Inhalt	Kooperationsrichtung
Stiftungsinitiative Johann Gottfried Herder	5 (davon 3 Stiftungen)	1998	Hochschullehre in Mittel- und Osteuropa	horizontal-vertikal
Jugend-netz.berlin.de	4 (davon 3 Stiftungen) plus weitere Projektpartner vor Ort	2001	Initiator und Förderer medianpädagogischer Projekte für Jugendliche	lateral
Haus der Braunschweigischen Stiftungen	3	2005	Betrieb eines Kompetenz- und Informationszentrums	horizontal
DeutschSommer	11 (davon 5 Stiftungen)	2007	Deutsche Sprachförderung für Drittklässler aus Frankfurter Grundschulen	vertikal-horizontal-lateral

Abbildung 2: Kooperationsbeispiele

Eine relativ bekannte und über ein Bereitstellen anteiliger Finanzierungsbeiträge hinausgehende Kooperation ist die **Stiftungsinitiative „Johann Gottfried Herder“**.¹⁰ Sie wurde 1998 von sechs großen deutschen Stiftungen (ALFRIED KRUPP VON BOHLEN UND HALBACH-STIFTUNG, FRITZ THYSSEN STIFTUNG, GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG, ROBERT BOSCH STIFTUNG GMBH, ZEIT-STIFTUNG EBELIN UND GERD BUCERIUS sowie STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT) gegründet. Ziel der Zusammenarbeit der Stiftungen war und ist es, dem Mangel an hochqualifizierten Lehrkräften an mittel- und osteuropäischen Hochschulen durch emeritierte deutsche Hochschullehrer entgegenzutreten. Daher war für die sechs Gründungstiftungen die Unterstützung vom DEUTSCHEN AKADEMISCHEN AUSTAUSCHDIENST (DAAD) sowie von der HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK) sehr wichtig, da beide Organisationen über große Erfahrungen in der Auswahl und Vermittlung von Akademikern an ausländische Hochschulen besitzen. Die Kooperation der Stiftungen untereinander stellt folglich eine horizontale Kooperation auf der Stufe der Projektinitiierung und -förderung dar, welche auf der nachgelagerten Stufe der Projektumsetzung mit dem DAAD und der HRK vertikal kooperiert. Momentan befindet sich die Kooperation in ihrer dritten Programmphase, die vorerst bis August 2008 angesetzt ist. Kooperationspartner der dritten Phase sind nunmehr drei der sechs Gründungstiftungen sowie weiterhin der DAAD und die HRK.

Eine Kooperation, die sich auf den regionalen Raum und organisationsunterstützende Maßnahmen beschränkt, ist das **Haus der Braunschwei-**

¹⁰ Vgl. UNGERN-STERNBERG (2007), S. 15, REGGE (2001), S. 10 f. sowie HRK (2008).

gischen Stiftungen. Sie geht auf die gemeinsame Initiative der STIFTUNG BRAUNSCHWEIGISCHER KULTURBESITZ und der STIFTUNG NORD/LB - ÖFFENTLICHE zurück und wurde 2005 gegründet. Inhalt der Kooperation ist die Bereitstellung und der Betrieb eines Kompetenz- und Informationszentrum für die Region, in welchem Weiterbildungsmaßnahmen, Stiftungsberatungen etc. abgehalten werden können.¹¹ Somit stellt die Zusammenarbeit eine horizontale Kooperation auf einer der tatsächlichen Projekterstellung vorgelagerten Stufe dar.

Ein Beispiel der sektorübergreifenden, lateralen Kooperation stellt die jugendpolitische Bildungsinitiative **jugendnetz-berlin.de** dar, in welcher die SENATSVERWALTUNG FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG, DIE JUGEND- UND FAMILIENSTIFTUNG DES LANDES BERLIN, DIE STIFTUNG DEMOKRATISCHE JUGEND und die DEUTSCHE KINDER- UND JUGENDSTIFTUNG zusammenarbeiten.¹² Ziel ist es, freie und öffentliche Jugendeinrichtungen als Medienkompetenzzentren einzurichten und Gemeinschaftsprojekte zwischen Schulen und Jugendeinrichtungen zu fördern.

Als ein letztes Beispiel sei hier das Projekt „**DeutschSommer**“ erwähnt, welches von der STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT gemeinsam mit zehn privaten und öffentlichen Partnern zum ersten Mal 2007 erfolgreich durchgeführt wurde und 2008 fortgesetzt wird. Inhalt der Kooperation ist eine intensive Sprachförderung von Drittklässlern aus Frankfurt innerhalb eines dreiwöchigen Sprachkurses während der Sommerferien, um die Schüler so für die vierte Klasse und somit für die weitere Schullaufbahn zu stärken. Als Trägerin des Projektes kooperiert die STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT horizontal auf der Stufe der Projektförderung mit weiteren Stiftungen, die Stipendien für das Projekt vergeben. Darüber hinaus kooperiert sie innerhalb der Projekterstellungsphasen lateral-vertikal mit öffentlichen Stellen, die zum Beispiel Lehrkräfte rekrutieren, die beteiligten Schulen auswählen oder den täglichen Transport der Schüler zu den Veranstaltungen übernehmen.¹³

Die unterschiedlichen Schwerpunkte sowie die verschiedenen Kooperationspartner in den Beispielen veranschaulichen bereits die Vielzahl der möglichen Ausgestaltungsinhalte einer Kooperation und ermöglichen eine erste Vorstellung vom Analyseobjekt der Stiftungs Kooperation.

¹¹ Vgl. RICHTER (2007).

¹² Vgl. JUGENDNETZ BERLIN (2008).

¹³ Vgl. STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT (2008).

3 Konstituierende Merkmale von Stiftungen

Stiftungen sind Organisationen des Dritten Sektors, welcher neben den zwei idealtypischen Sektoren Markt und Staat existiert und alle Einheiten erfasst, die sich nicht unter die ersten zwei Sektoren subsumieren lassen. Für die auf dem Dritten Sektor tätigen Einheiten wird häufig der Begriff der Nonprofit-Organisation benutzt und der Dritte Sektor auch als Nonprofit-Sektor bezeichnet.¹⁴ Nonprofit-Organisationen sind von einer großen Heterogenität gekennzeichnet, alle verfolgen jedoch eine öffentliche, gemeinwohlorientierte Zielsetzung. Stiftungen als Teil des Dritten Sektors weisen ebenfalls eine große Vielzahl von Ausgestaltungsmöglichkeiten auf. So können Stiftungen selbständig oder unselbständig tätig sein und als gemeinnützige, öffentlich-rechtliche, kirchliche oder kommunale Stiftung in Erscheinung treten.¹⁵ Gemein ist allen Stiftungen der in einer Satzung definierte Zweck, der Wunsch, diesen auf Dauer zu fördern, das selbständige Vermögen und die eigenständige Organisation. Wie alle Nonprofit-Organisationen unterliegen Stiftungen dem Gewinnausschüttungsverbot, sind aber im Gegensatz zu bspw. Vereinen als weitere Teile des Dritten Sektors mitgliederlos. Unabhängig von ihrer Erscheinungsform können Stiftungen fördernd, operativ oder sowohl als auch tätig sein. Förderstiftungen leisten finanzielle Unterstützung an Dritte bei der Ausführung von Tätigkeiten im Sinne ihrer eigenen Zwecksetzung. Operative Stiftungen verwirklichen den Stiftungszweck unmittelbar selbst in Form von Projekten, eigenen Forschungsarbeiten usw.

Losgelöst vom juristischen Begriffsverständnis lassen sich für den Untersuchungsgegenstand der Stiftung aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht eine Reihe von konstituierenden Merkmalen entdecken. In den Fokus der weiteren Ausführungen werden drei Merkmale gesetzt, denen eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wird. Andere charakteristische Facetten wie eine hohe Komplexität, mit welcher Stiftungen sich konfrontiert sehen, werden im Rahmen dieser Arbeit nur angeschnitten.

Zielsetzungsinhalt

Das Oberziel von Organisationen des privatwirtschaftlichen Sektors ist meist die Gewinn- bzw. Umsatzmaximierung und ist somit leicht erfass-

¹⁴ Ebenso in der Literatur zu findende Begriffe sind z.B. independent sector, voluntary sector, social sector, tax-exempt-sector bzw. Not-for-Profit-Organisationen.

¹⁵ Für einen ausführlichen Überblick über die verschiedenen Erscheinungsformen von Stiftungen siehe bspw. SCHLÜTER/STOLTE (2007), S. 23 ff. Weitere Erscheinungsformen von Stiftungen sind Familienstiftungen, Bürgerstiftungen, unternehmensverbundene und privatnützige Stiftungen.

und messbar. Die Ziele von Nonprofit-Organisationen hingegen sind üblicherweise sehr komplex und unterscheiden sich zwischen den Organisationen. Anhand der von KOSIOL für erwerbswirtschaftliche Unternehmen vorgenommenen Kategorisierung von Zielen in Sach- und Formalziele lässt sich diese Tatsache sehr gut verdeutlichen.¹⁶ Sachziele beschreiben das konkrete Handlungsprogramm einer Unternehmung bei der Ausübung der verschiedenen betrieblichen Funktionen nach Art, Menge und Zeitpunkt. Es stellt das inhaltliche Ziel der Unternehmung dar, sodass mit seiner Festlegung der „eigentliche ökonomische Gehalt noch nicht erfasst“¹⁷ ist. Aus diesem Grund sind Sachziele häufig schwerer zu operationalisieren und zu messen. Formalziele richten sich hingegen am ökonomischen Erfolg der betrieblichen Tätigkeit aus und lassen sich in die Ziele Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Gewinn und Rentabilität unterteilen, die auch als Erfolgsziele bezeichnet werden. Vereinfachend lässt sich festhalten, dass Sachziele beschreiben, was erreicht werden soll und Formalziele formulieren, wie dies geschehen soll. In der privatwirtschaftlichen Organisationswelt ist eine Formalzieldomianz als Zielkonzeption der Unternehmung die Regel. Das Sachziel hat dann instrumentalen Charakter zur Erreichung des übergeordneten Formalziels.¹⁸

Anders sieht es bei Organisationen des Dritten Sektors aus.¹⁹ Denn hier treten in der Regel formale Zielvorstellungen gegenüber dem Sachziel zurück und haben nur dienenden Charakter. Es liegt somit eine sachzieldomianierende Zielkonzeption zugrunde.²⁰ Diesem Merkmal ist ein Messbarkeitsproblem immanent, da die Messung zur Überprüfung des Zielerreichungsgrads aufgrund der abstrakten, häufig sehr global definierten Sachziele äußert schwierig ist. So lautet zum Beispiel das Ziel der STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT FRANKFURT AM MAIN als eine der größten deutschen privaten Stiftungen „Förderung einer modernen, bürgernahen Frankfurter Stadtgesellschaft“, was die Schwierigkeit der Operationalisierung des Erfolgs für die Ermittlung eines messbaren Zielerreichungsgrads veranschaulicht.²¹

¹⁶ Vgl. KOSIOL (1961), S. 130.

¹⁷ KOSIOL (1972), S. 54.

¹⁸ Vgl. KOSIOL (1972), S. 224.

¹⁹ Für eine ausführliche Darstellung eines Zielsystems in einer Nonprofit-Organisation siehe HORAK et al. (2002).

²⁰ Vgl. KOSIOL (1972), S. 223 f. Für die Übertragung auf den Stiftungsbereich siehe MEFFERT/FRITSCH (2005), S. 20, welche dort auch Beispiele für Sachziele von Stiftungen liefern.

²¹ Vgl. zur Problematik der Operationalisierung der Missionserreichung auch MEFFERT/FRITSCH (2005), S. 21 sowie die dort angegebene Literatur.

Formal- und Sachziel stehen also bei einem Vergleich von Forprofit-Organisation mit Nonprofit-Organisation in einem umgekehrten Verhältnis zueinander. Ob dies jedoch auch uneingeschränkt für Stiftungen gilt, muss hinterfragt werden. Die gesetzlich vorgegebenen Merkmale von Stiftungen²² und die Tatsache, dass Stiftungen ihre gemäß der Mission bzw. des Stifterwillens beschriebene Tätigkeit zum größten Teil aus den Erträgen des Vermögens finanzieren, scheinen die hierarchische Anordnung von Formal- und Sachziel zu verrücken. Denn die aus der Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens erzielten Erträge ermöglichen überhaupt erst die Verfolgung eines Sachziels. Somit steht das Formalziel einer Stiftung nicht (nur) unter, sondern (auch) neben den definierten Sachzielen. Diese parallele Existenz von Sach- und Formalzielen ist ein spezifisches Charakteristikum von Stiftungen und verdeutlicht ihre Einzigartigkeit unter den der Organisationslehre bekannten Organisationsformen.

Leistungserstellung

Die Mehrzahl der von Nonprofit-Organisationen und insbesondere von Stiftungen erstellten „Produkte“ ist immaterieller Natur und lässt sich am ehesten mit dem Begriff der Dienstleistung umschreiben. Viele Literaturbeiträge modellieren den Leistungserstellungsprozess einer Nonprofit-Organisation in Anlehnung an das aus den Politik- sowie Verwaltungswissenschaften stammende Prozessmodell der öffentlichen Leistungserstellung.²³

Im Folgenden wird dieses Modell, zugeschnitten auf den Leistungserstellungsprozess einer Stiftung, dargestellt. Hintergrund der Idee ist die Tatsache, dass jeder Stiftungsprozess auf einer kausalen Logik über angenommene Wirkungszusammenhänge basiert. So liegen der Stiftungsarbeit ebenso Vermutungen über das problemhervorrufende Wirkungsgefüge zugrunde, wie über Möglichkeiten der Problemlösung. Manche Stiftungen sind sich allerdings der Inhalte ihres zugrunde gelegten Wirkungsmodells nicht bewusst. Doch die Existenz des Stifterwillens und seine durch gewählte Maßnahmen bewirkte Umsetzung zur Erzielung bestimmter Ergebnisse als Basis der Stiftungsarbeit stellen zugleich die Grundlage eines Wirkungsmodells dar.²⁴ Das Bewusstmachen dieser kausalen Wirkungszusammenhänge ist die Grundlage einer strategischen Stiftungsarbeit und von elementarer Bedeutung für den Erfolg. Ei-

²² Vgl. §§ 80 bis 88 BGB.

²³ Für eine Beschreibung des Wirkungsmodells innerhalb eines Politikkonzeptes siehe bspw. KNOEPFEL/VARONE et al. (1997), S. 79 ff.

²⁴ Vgl. EILINGHOFF/MEYN (2003), S. 733.

ne unzutreffende Annahme über problemverursachende Mechanismen führt zu einer falschen Auswahl der Adressaten der Stiftungstätigkeit und kann die Erreichung des Stiftungszwecks somit zunichte machen.

Abbildung 3 visualisiert das einer Stiftung zugrunde liegende Wirkungsmodell.²⁵

Ausgangspunkt des Modells ist der Stiftungszweck und die der Stiftung zugrunde liegende **Mission**. Aus ihr lässt sich ein Set von gemeinwohlorientierten Sachzielen ableiten, das den Ausgangspunkt der Leistungserstellung der Stiftung darstellt.²⁶

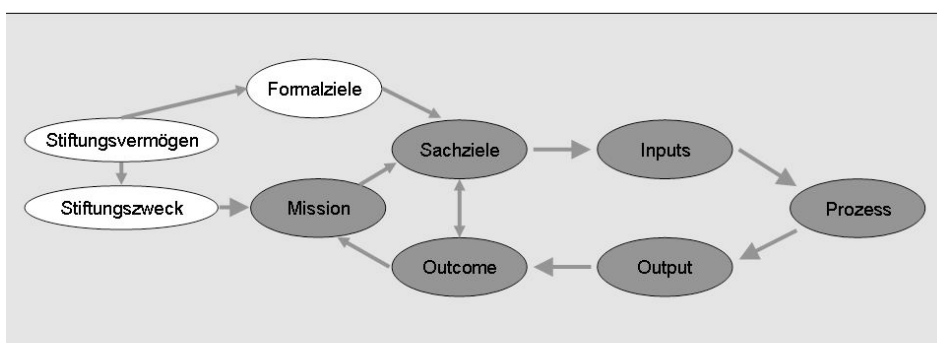


Abbildung 3: Das Wirkungsmodell

Die für den Prozess der Leistungserstellung notwendigen Ressourcen sind unter der **Inputstufe** zusammengefasst. Sie werden innerhalb der darauf folgenden **Prozessstufe** zur Erstellung der eigentlichen Stiftungsleistung zielführend miteinander kombiniert. Das Ergebnis dieses Prozesses ist der (messbare) **Output**, z.B. in Form von Angeboten oder Dienstleistungen. Entgegen des Produktionsprozesses bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist hier noch nicht das Ende desselbigen erreicht. Denn das im Sinne der Mission vorgegebene Ziel wird auf dieser Stufe noch nicht erfasst. Dies erfolgt durch den **Outcome**, der das im Sinne der Mission vorgegebene Ziel einer bestimmten Problemlösung darstellt und alle ursächlich auf die Stiftungsaktivität zurückzuführenden **Veränderungen in der Gesellschaft/Umwelt** beinhaltet. Im Idealfall stimmt der Outcome mit der Mission, oder zumindest mit einem Teil derselben, überein, sodass Start- und Endpunkt des Modells zusammenfal-

²⁵ Viele Arbeiten stellen das Wirkungsmodell als linearen Prozesslauf dar. Vgl. bspw. MEFFERT/FRITSCH (2005), S. 22, MITTENTHAL (2005), S. 84, GUIDICE/BOLDUC (2006), S. 6. Ein zirkulierender, sich gegenseitig beeinflussender Prozessablauf stellt jedoch die Beziehung der einzelnen Stufen untereinander sowie die Mission-Outcome-Beziehung zutreffender dar. Für zirkulierende Konzepte von Wirkungsmodellen vgl. bspw. DECKERT (2006), S. 52; MATTI/HAEFELI/WIGGER (2004), S. 7.

²⁶ Vgl. für den öffentlichen Sektor BUDÄUS/BUCHHOLTZ (1997), S. 328.

len. Ob der Outcome aber tatsächlich optimal ist, hängt neben dem optimalen Output wie erwähnt ebenso von der Richtigkeit der zugrunde liegenden Annahmen über das Verhalten der Zielgruppe ab.²⁷ Dies sowie die weiteren dargestellten Zusammenhänge können anhand eines fiktiven Beispiels verdeutlicht werden (siehe folgende Beispielbox).

Beispielbox

Die Lebenssituation in Stadtteil X der Großstadt Y ist prekär und die Jugendkriminalität sehr hoch. Dies möchte Stiftung A verändern. Sie verfolgt die Mission, die Lebensqualität in Stadtteil X durch ein höheres Bildungsniveau nachhaltig zu verbessern. Problemverursacher der Situation sind aus Sicht der Stiftung unter anderem viele Jugendliche, die keinen Schulabschluss und keine Ausbildungsstelle haben. Aus diesem Grund ruft die Stiftung ein Dreijahresprojekt ins Leben, bei welchem durch die Stiftung finanzierte Lehrer (Input) Jugendlichen täglich Nachhilfestunden (Prozess) geben, sodass sie ihren Schulabschluss (Output) nachholen können. Am Ende des Dreijahresprojekts stellt die Stiftung allerdings fest, dass sich das Bildungsniveau des Stadtteils nicht verbessert hat, da der Großteil der geförderten Jugendlichen nicht wie angenommen im Stadtteil verblieben ist (Outcome). Vielmehr wollten viele den Stadtteil bewusst verlassen und anderswo einen Ausbildungsplatz suchen. Somit waren die zugrunde gelegten Annahmen über das Verhalten der Adressaten der Stiftungsaktivität falsch. Die hervorgerufenen Verhaltensänderungen konnten somit nur teilweise zur Ziel- und Missionsrealisierung beitragen.

Das Beispiel verdeutlicht die komplexe Struktur eines Wirkungsmodells. Das Aufstellen von Annahmen über Wirkungszusammenhänge sowie die Ermittlung und Beurteilung des Outcomes ist ein nichttrivialer Prozess. Hinzu kommt, dass der Charakter des Modells dynamisch und nicht linear-statisch ausgerichtet ist und umweltbedingt ständigen Änderungen und Anpassungen unterliegt.²⁸ Umso wichtiger und für die Arbeit einer Stiftung entscheidend ist das Bewusstsein über das dem Leistungserstellungsprozess zugrunde gelegte Wirkungsmodell.

²⁷ Vgl. KNOEPFEL/VARONE et al. (1997), S. 109. Ebenso dürfen für einen optimalen Outcome keine nicht erfassten, kontraproduktiven Nebenwirkungen auftreten.

²⁸ Vgl. ANHEIER/LEAT (2006), S. 207 sowie das Beispiel bei EILINGHOFF/MEYN (2003), S. 733.

Unterschiedliche Anspruchsgruppen

Im Vergleich zu Organisationen des privatwirtschaftlichen Sektors umgibt Nonprofit-Organisationen ein vielschichtigeres Beziehungsgeflecht.²⁹ In Abhängigkeit von der jeweiligen Organisation setzt sich das Geflecht aus Angestellten, Ehrenamtlichen, Kunden, Nutzern, Auftraggebern, Spendern, Förderern, Auftragnehmern, staatlichen und kommunalen Beamten sowie Regulierungsbehörden zusammen. Das multiple Strukturgefüge von Nonprofit-Organisationen, in Verbindung mit ihrer großen Anzahl verschiedener Anspruchsgruppen, wird oft als ursächlich für viele Steuerungs- und Managementprobleme innerhalb einer Nonprofit-Organisation angesehen.

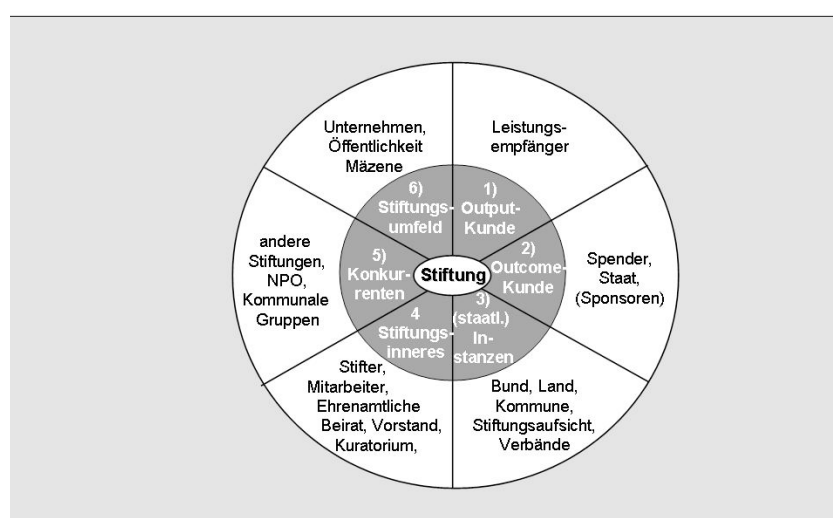


Abbildung 4: Anspruchsgruppen einer Stiftung

Folgt man der Auffassung, dass Anspruchsgruppen alle Akteure sind, die ein Interesse an der Organisation haben, lassen sich für Stiftungen sechs verschiedene Gruppen von Akteuren zusammenfassen (vgl. Abbildung 4).³⁰

Näher beschrieben werden hier nur die Gruppen 1 und 2, die die „Kunden der Stiftung“ darstellen. In Anlehnung an das oben dargestellte Wirkungsmodell (vgl. Abbildung 3) werden sie in Outputkunden und Outcomekunden unterteilt.³¹ Erstgenannte sind die Leistungsempfänger bzw.

²⁹ Vgl. BRUHN (2005), S. 43.

³⁰ In Anlehnung an BACKER, SMITH, BARBELL (2005) sowie MOORE (2005).

³¹ Eine ähnliche Zweiteilung der Kundengruppe nimmt MOORE vor, der zwischen *upstream* und *downstream customers* unterscheidet. Vgl. MOORE (2005), S. 7 f.

Destinatäre der Stiftung.³² Obwohl dem Empfang der Leistung durch den Destinatär keine monetäre Gegenleistung gegenüber steht, erscheint die Bezeichnung Kunde gerechtfertigt. Im Sinne des Wirkungsmodells stellen sie analog zu Kunden der Privatwirtschaft das Ende des tatsächlichen Produktionsprozesses dar, indem sich an sie die Outputleistung der Stiftung richtet. Da eine Stiftung in der Regel aber (als indirekte Gegenleistung) doch monetäre Leistungen von Dritten erhält, kann von einer zweiten Kundengruppe gesprochen werden, den Outcomekunden. Hierunter lassen sich vor allem die verschiedenen Arten von Spendern sowie die staatliche Seite subsumieren. Ein Interesse dieser Gruppe ist natürlich die Versorgung der nachgelagerten Kunden mit Outputleistungen. Doch ihr Hauptinteresse besteht an der Outcomeleistung der Stiftung, für die sie nach eigenem Ermessen zu zahlen bereit sind.³³ Kostenträger und Nutzenempfänger fallen somit auseinander, was eine ökonomisch-effiziente Zielerreichung enorm erschweren kann. Bei der Unterteilung in Output- und Outcomekunden ist jedoch zu beachten, dass eine gegenseitige Wechselwirkung zwischen beiden Gruppen besteht. Bei einer optimalen Versorgung der Outputkunden im Sinne der definierten Stiftungsmission tragen diese somit (unbewusst) zur Erreichung des Outcomes bei und bestärken so das Interesse potenzieller Outcomekunden an der Stiftung. Aus diesem Grund ist aus umgekehrter Sicht das optimale Erreichen der Outputkunden ein großes Anliegen der Outcomekunden.

Die hohe Zahl an verschiedenen Anspruchsgruppen, die eine Stiftung zu berücksichtigen hat, verdeutlicht die hohe Komplexität, die es zum einen innerhalb einer Stiftung, aber auch zwischen kooperierenden Stiftungen unbedingt zu bewältigen gilt. Andernfalls ist eine effiziente und effektive Stiftungsarbeit nicht zu vollziehen.

Basierend auf den skizzierten konstituierenden Merkmalen wird im Folgenden eine erste Überführung des Analyseobjektes in die Kategorien der Kooperationsforschung vorgenommen und einzelne Elemente des

³² Vgl. ANDRICK/SUERBAUM (2001), S. 19. In Abhängigkeit vom Stiftungszweck können der Gruppe der Leistungsempfänger noch weitere Anspruchsgruppen hinzugefügt werden. Nennen lassen sich hier beispielsweise Eltern, wenn die tatsächlichen Leistungsempfänger Kinder sind oder Angehörige, wenn sich die Stiftungsleistung an Patienten richtet, die an einer bestimmten Krankheit leiden.

³³ Stifter und Staat streben hier nicht nach einer Wohlfahrtsförderung im Sinne Smiths (1776) „Wealth of Nations“, sondern nach einer altruistischen Fremdhilfe im Sinne Smiths „Theory of Moral Sentiments“, vgl. GROSSE-KETTLER (2006), S. 16.

Forschungsprojektes vorgestellt, aus denen Bedingungen für den Erfolg von Stiftungs Kooperationen abgeleitet werden können.

4 Ein erster ökonomischer Zugang

4.1. Die Wertschöpfungskette einer Stiftung

Einer strukturierten und zielführenden Analyse von Kooperationsmöglichkeiten von Organisationen jeglicher Art muss die Identifikation der relevanten Wertschöpfungskette vorgeschaltet werden. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung. Nur so können neben den Wertschöpfungsschritten in der betrachteten Organisationseinheit alle relevanten Aktivitäten der am Entstehungsprozess beteiligten Organisationen berücksichtigt werden. Durch das Verständnis der aufeinanderfolgenden Schritte zur Erstellung eines Produkts bzw. einer Leistung können folglich Kooperationspotenziale an den Schnittpunkten zu anderen Organisationseinheiten für die eigene Organisation erkannt und definiert werden.³⁴ Die den Aktivitäten von Stiftungen im Allgemeinen zugrundeliegende Wertschöpfungskette wurde bisher nicht isoliert, was nun im nächsten Schritt vorzunehmen ist.³⁵

Theoretische Grundlagen

Bei der Konstruktion einer Wertschöpfungskette für Stiftungen wird auf die grundsätzlichen Ideen von PORTER³⁶ zurückgegriffen sowie der Erstellungsprozess einer Dienstleistung zugrunde gelegt.³⁷ PORTER unterscheidet neun Elemente der Wertschöpfungskette: fünf primäre und vier

³⁴ Häufig werden in der Literatur die Begriffe Wertschöpfung und Wertkette synonym verwendet. Vgl. FRANZ/WIPPRICH (2006), S. 7. Der Begriff der Wertkette geht auf PORTER zurück, welcher mit der Aufstellung der Wertkette für ein Unternehmen dieses in strategisch relevante Bereiche aufteilt, um potenzielle Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu generieren. Vgl. PORTER (2000), S. 63 ff.

³⁵ Vgl. wohl für eine Visualisierung einer Wertschöpfungskette im Stiftungsbe-
reich die „Wertschöpfungskette ‚Reformprozesse‘“ von THEN (2004), S. 15,
die jedoch in der vorgestellten Form nicht zu verallgemeinern ist.

³⁶ Vgl. für die weiteren Ausführungen PORTER (2000), S. 63 ff. Dabei ist jedoch
zu beachten, dass PORTER seine Ausführungen schwerpunktmäßig auf in-
dustrielle Unternehmen mit dem klaren Ziel der Generierung von Wettbe-
werbsvorteilen richtet. Für die Untersuchung innerhalb des Rahmens der
vorliegenden Arbeit sind demnach eine Reihe von Anpassungen vorzu-
nehmen, die im Text detailliert vorgestellt und erläutert werden.

³⁷ Dies erscheint gerechtfertigt, da wie dargestellt die Mehrzahl der Produkte,
die eine Stiftung zur Verfügung stellt, immaterieller Art sind und sich am
ehesten als Dienstleistungen umschreiben lassen Vgl. für eine Darstellung
der Wertkette eines Dienstleistungsunternehmens sowie für die weiteren
Ausführungen hinsichtlich der unternehmerischen Dienstleistungstätigkei-
ten DREYER/OEHLER (2005), S. 13 ff.

sekundäre Aktivitäten. Erstere teilen sich nach PORTER für produzierende Unternehmen in die Bereiche Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie Kundendienst auf. Inhalt der Stufen ist folglich die Herstellung, der Verkauf und die Übermittlung des Produkts an den Kunden mit anschließendem Kundendienst. Die Bereiche der sekundären Aktivitäten (Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft und Unternehmensinfrastruktur) nehmen dabei innerhalb des Prozesses unterstützende Funktionen ein.

Bei der Wertschöpfungskette eines Dienstleisters stellen die einzelnen Phasen eines Dienstleistungsprozesses die primären Aktivitäten dar. Ausgangspunkt einer jeden Dienstleistung stellt die **Potenzialdimension** bzw. das Leistungspotential dar, welches sich aus Potential- und Verbrauchsfaktoren sowie aus eventuell bereits erbrachten Vorleistungen zusammensetzt. Die Potenzialdimension beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit, eine Dienstleistung tatsächlich erbringen zu können. Innerhalb der **Prozessdimension** findet dann eine Aktivierung des vorgehaltenen Prozesspotenzials statt, indem interne Faktoren mit externen kombiniert werden und Letztere so in den Prozess integriert werden. **Externe Faktoren** sind solche, die vom Nachfrager der Leistung zur Verfügung gestellt werden müssen. An bzw. mit ihnen wird die Leistung erbracht, sodass als externe Faktoren in der Regel Personen (Nachfrager der Leistung), Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und/oder Informationen in Frage kommen.³⁸ Die Integration des externen Faktors ist folglich prozessauslösendes sowie prozessbegleitendes Element.

Unter dem Fokus der vorliegenden Untersuchung ist im hier zu betrachtenden Leistungserstellungsprozess einer Stiftung der oben definierte **Outputkunde der externe Faktor**³⁹, wobei eine gewisse Beeinflussung des gesamten Prozesses durch den Outcomekunden im Einzelfall möglich erscheint.⁴⁰ An die Prozessdimension schließt sich die **Ergebnisdimension** an. Sie beschreibt den Zustand (den Output), der nach abgeschlossener Kombination und Integration aller nötigen Faktoren vorliegt. Die anderen von PORTER für produzierende Unternehmen definierten Bereiche der primären und sekundären Aktivitäten können aus den Pro-

³⁸ Vgl. ROSADA (1990), S. 15.

³⁹ An der Bezeichnung Outputkunde wird festgehalten, auch wenn hier deutlich wird, dass dieser bspw. auch ein Tier (Stiftung mit dem Zweck des Tierschutzes) oder eine Sache (Stiftung mit dem Zweck der Denkmalpflege) sein kann.

⁴⁰ Es wird deutlich, welche hohe Abhängigkeit der Stiftungsleistung vom externen Faktor besteht. Durch einen unzureichenden Input des Leistungsempfängers beeinflusst dieser selbst die Qualität des Ergebnisses. Vgl. dazu auch BRUHN (2005), S. 208.

zess einer Dienstleistungserstellung übernommen werden. Aufgrund seiner hohen Bedeutung für reibungslose Abläufe wurde das Informationsmanagement als weitere unterstützende Aktivität hinzugefügt.



Abbildung 5: Wertkette einer Stiftung⁴¹

Die Konstruktion der Wertschöpfungskette für Stiftungen nimmt somit die in Abbildung 5 dargestellte Form an. Stiftungen - wie andere Dienstleister auch - halten Potenzialfaktoren in Form von Humanressourcen, Wissen, Gebäuden etc. bereit, kombinieren ihre Leistungsbereitschaft mit dem externen Faktor und erbringen an oder für diesen die Dienstleistung. Im anschließenden Bereich Marketing/Vertrieb stehen übertragen auf den Leistungserstellungsprozess einer Stiftung die Anspruchsgruppen, wie sie in Abschnitt 3 vorgestellt wurden, im Fokus der Betrachtung. Die in diesem Abschnitt erarbeitete Zweiteilung der Kunden in Output- und Outcomekunden wird hier wieder aufgegriffen und führt für den Untersuchungsgegenstand der Stiftungsleistung zu einer Zweiteilung des Bereichs Marketing/Vertrieb. Zum einen ist es für die Stiftung von hoher Bedeutung, mithilfe ihrer Projekte bzw. ihrer Leistung die innerhalb der Outcomedefinition festgelegten Empfänger zu erreichen. Entscheidend ist hier auch die optimale Integration und Pflege/Betreuung der Leistungsempfänger, der externen Faktoren. Zum anderen ist für Stiftungen die Bildung von Reputationskapital gegenüber der Gesellschaft und dem Staat sowie darüber hinaus die allgemeine öf-

⁴¹ Quelle: In Anlehnung an PORTER (2000), S. 66 sowie DREYER, OEHLER (2005), S. 16.

fentliche Wahrnehmung ihrer Tätigkeit von ebenso großer Bedeutung.⁴² Aus diesem Grund wird in der visuellen Darstellung der Wertschöpfungskette der Stiftungsleistung der Bereich Marketing/Vertrieb einmal in Bezug auf die Output-, und einmal in Bezug auf die Outcomekunden abgebildet.

Beispielhaft visualisiert Abbildung 6, wie die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten in der Praxis ausgestaltet sein können. Als Beispiel dient hierfür das Stiftungsprojekt „Familientag“, welches alle zwei Jahre unter der Projektleitung der KARL KÜBEL STIFTUNG in einer zuvor ausgewählten, hessischen Stadt durchgeführt wird. Ziel des Familientages ist die Stärkung der Familien sowie die weitere Verbesserung der Familienfreundlichkeit in Hessen.

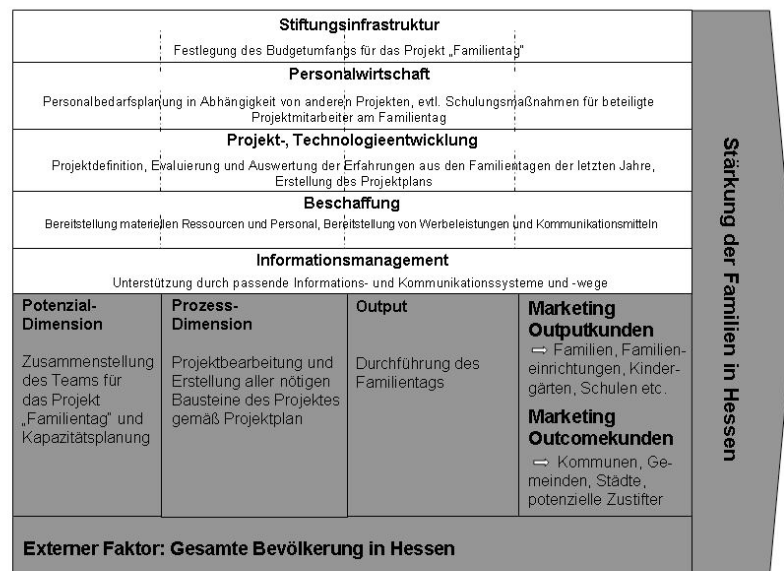


Abbildung 6: Wertschöpfungskette am Beispiel der
KARL KÜBEL STIFTUNG

4.2. Die erweiterte Wertschöpfungskette einer Stiftung

In Abschnitt 3 wurde die Bedeutung des Wirkungsmodells für den Leistungserstellungsprozess innerhalb einer Stiftung herausgearbeitet. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung eine **Verknüpfung des Wirkungsmodells mit der Wertschöpfungskette** einer Stiftung angestrebt, um den Spezifika des Untersuchungsgegenstandes ausreichend Rechnung zu tragen. Das Wirkungsmodell hat gezeigt, dass der Leis-

⁴² Vgl. dazu auch die Ausführungen von TIMMER (2005), S. 131 ff., der dort im Rahmen einer Repräsentativumfrage die öffentliche Wahrnehmung von Stiftungen und Folgen dieser innerhalb Deutschlands untersucht hat.

tungserstellungsprozess einer Stiftung nicht mit der Bereitstellung der potenziellen Faktoren beginnt, sondern bereits früher ansetzt. Denn ein Stiftungsprozess basiert immer auf einer kausalen Logik über angenommene Wirkungszusammenhänge. Ebenso endet der Leistungsprozess einer Stiftung nicht wie bei gewinnorientierten Unternehmen der Fall mit der Bereitstellung des Outputs. Dieses Stiftungsmerkmal soll daher in den Wertkettenansatz von PORTER integriert werden, der speziell für die Stiftungsleistung adaptiert wurde. Dabei werden die sekundären Aktivitäten des Wertkettenansatzes innerhalb der integrierten Darstellung in den Hintergrund gerückt. Für die spätere Analyse und das Aufdecken von Kooperationsmöglichkeiten gilt es sie jedoch wieder zu berücksichtigen.

Die in Abschnitt 3 vorgestellten Wirkungsmodellmodule über Input, Prozess und Output stellen formalisiert den Prozess einer Wertkette dar und werden daher an dieser Stelle durch die oben entwickelten Wertkette für Stiftungen ersetzt, sodass sich das erweiterte Wirkungsmodell der Abbildung 7 ergibt.

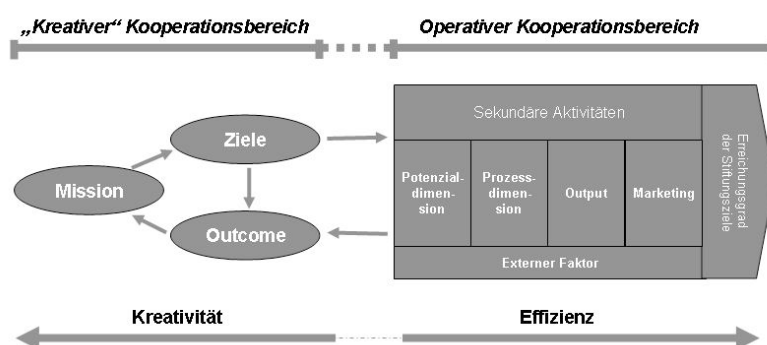


Abbildung 7: Das erweiterte Wirkungsmodell einer Stiftung

Das erweiterte Wirkungsmodell einer Stiftung stellt den festgelegten Stiftungszweck formalisiert auf einer aggregierten Ebene dar. In Abhängigkeit von den Teilzielen der Stiftung und den daraus abgeleiteten Einzelprojekten muss noch eine Vielzahl von individualisierten Wertschöpfungsketten aufgestellt werden. Jede einzelne Wertschöpfungskette stellt dann formalisiert modellhaft die einem einzelnen Projekt zugrunde liegende spezifische Dienstleistungserstellung dar.

In Hinblick auf die Untersuchungsfrage nach Kooperationsmöglichkeiten von Stiftungen lässt sich nun anhand des erweiterten Wirkungsmodells ein zweiteiliger Kooperationsraum für Stiftungsk Kooperationen ermitteln.

Die rechte Seite des Modells wird im Folgenden als **operativer Kooperationsbereich** bezeichnet. Im Mittelpunkt steht hier der operative Leistungserstellungsprozess einer Stiftung, wie ihn die Wertschöpfungskette gemäß Abbildung 5 visualisiert. Innerhalb jeder Stufe und auf jeder Stufe entlang der Kette besteht folglich das Entscheidungskalkül der ökonomisch sinnvollen Arbeitsteilung und somit die Frage nach **Kooperationsmöglichkeiten** und -notwendigkeiten mit anderen Wirtschaftssubjekten aller drei Sektoren.

Die linke Seite der Abbildung 7 wird hier mit dem Begriff der „**Kreativkooperationen**“ bezeichnet. Sie umschreiben einen Kooperationsbereich, in welchem das Suchen nach innovativen Problemlösungen im Vordergrund steht. Innerhalb der kooperativen Ökonomie existiert dieser Kooperationsbereich nicht, da bei Unternehmen des privatwirtschaftlichen Sektors wie beschrieben die Prozesskette mit Erstellung und Distribution des Outputs endet.⁴³

Im Folgenden wird der kreative Bereich ausgeblendet und der Fokus auf den operativen Kooperationsbereich gelegt. Am Modell der Wertschöpfungskette lassen sich für diesen Bereich beispielhaft folgende **vertikalen Kooperationsräume** ermitteln:

- Während Stiftung 1 innerhalb der Potenzialdimension Teile des für ein Projekt erforderlichen Budgets bereitstellt, findet die Durchführung in der Prozessphase unter der Leitung von Stiftung 2 als Trägerin statt (CARLS STIFTUNG übernimmt Stipendienplätze für das Projekt DeutschSommer der STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT).
- Während die Stiftung ein Förderprogramm für sozial Benachteiligte entwickelt, nimmt die Auswahl der tatsächlichen Leistungserbringer eine kommunale Sozialeinrichtung vor, da sie bessere Kenntnisse über die jeweils in Frage kommenden Personen besitzt (VHS FRANKFURT übernimmt Rekrutierung der Lehrkräfte für das Projekt DeutschSommer der STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT).

Innerhalb einer Stufe sowie allen Stufen übergeordnet können **horizontale bzw. laterale Kooperationsmöglichkeiten** entstehen. Potenzielle Kooperationspartner stellen neben anderen Stiftungen natürlich auch Nonprofit-Organisationen, privatwirtschaftliche Unterneh-

⁴³ Anzumerken bleibt, dass auch Unternehmen bei der Suche nach innovativen Problemlösungen Kooperationen eingehen können, jedoch im Vergleich zu den Kreativkooperationen mit anderer Zielsetzung.

men sowie staatliche Stellen dar. Potenzielle Kooperationsbereiche für eine horizontale Zusammenarbeit sind beispielsweise folgende:

- Zur Erreichung einer größeren Wirkung stellen Stiftung 1 und Stiftung 2 gemeinsam finanzielle Mittel zur Verfügung und übernehmen die Bereitstellung der betreffenden Ressourcen gemeinsam (FRITZ THYSSEN STIFTUNG und GEMEINNÜTZIGE HERTIE-STIFTUNG stellen gemeinsam mit drei weiteren Stiftungen finanzielle Mittel und personelle Ressourcen für die STIFTUNGSINITIATIVE JOHANN GOTTFRIED HERDER zur Verfügung).
- Da Stiftung 1 und Stiftung 2 z.B. im gleichen Ort ansässig sind, entscheiden sie sich, ihre Verwaltungen unter einem Dach zusammenzulegen und so im Rahmen der sekundären Aktivitäten miteinander zu kooperieren (STIFTUNG BRAUNSCHWEIGISCHER KULTURBESITZ und STIFTUNG NORD/LB-ÖFFENTLICHE errichten ein gemeinsames Informationszentrum).

5 Suchfeld zum Aufdecken von potenziellen Erfolgsfaktoren

Für die Stiftungsaktivitäten des operativen Kooperationsbereichs wird davon ausgegangen, dass die innerhalb dieses Bereichs verfolgten Kooperationsziele von Stiftungen ähnlich wie jene von gewinnorientierten Unternehmen sind. Somit kann für die weitere Untersuchung der potenziellen Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen von den **Erkenntnissen der Theorie der kooperativen Ökonomie** ausgegangen werden, die für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurde. Aus ihnen kann abgeleitet werden, dass ein übergeordneter Faktor für erfolgreiche Kooperationen ein effizientes Kooperationsmanagement ist.⁴⁴ Das **Managementorientierte Prozess-Modell** nach THEURL (2005) liefert einen geeigneten Ansatz zur **Ableitung, Strukturierung und Eingrenzung** weiterer potenzieller Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung 8).

⁴⁴ Vgl. THEURL (2005), S. 16.

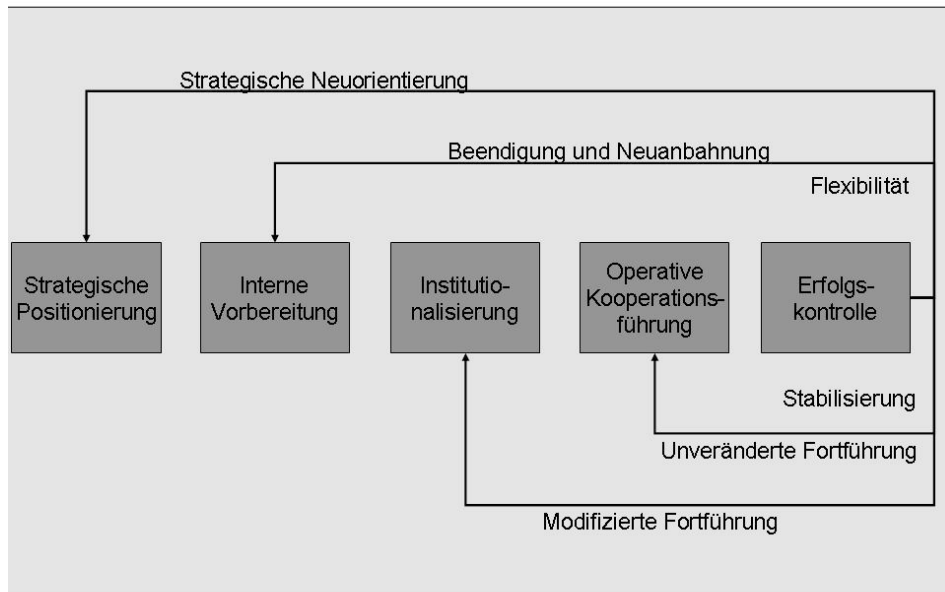


Abbildung 8: Aufgaben des Kooperationsmanagement nach THEURL (2005).⁴⁵

Denn es ermöglicht im Rahmen der Suche den für eine Kooperation nötigen Perspektivwechsel zwischen den Interaktionspartnern. Darüber hinaus erlaubt das Modell die Berücksichtigung unterschiedlicher Ausprägungen der einzelnen angeführten Kontextperspektiven in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase. Auf eine detaillierte Darstellung des Prozess-Modells nach THEURL wird hier verzichtet, vielmehr werden die das Modell grundlegend umfassenden Aufgaben kurz skizziert.

In der **Strategischen Positionierung** wird für die im Fokus stehenden Transaktionen die nach einzelwirtschaftlichem Kalkül beste Organisationsform der Abwicklung bestimmt. Da innerhalb der Arbeit Kooperationen das Analyseobjekt darstellen, ist diese Phase bereits abgeschlossen und wird hier nicht weiter berücksichtigt. Die **Interne Vorbereitung** beinhaltet u.a. das Aufstellen von einzelwirtschaftlichen Kooperationszielen, das Analysieren der eigenen Kernkompetenzen, die Definition der Schnittstellen zum Partnerunternehmen. Nach einem Screeningprozess potenzieller Partner, Verhandlungen und Auswahl eines bestimmten Partners erfolgt die **Institutionalisierung** der Kooperation und die **operative Kooperationsführung** beginnt. Hier gilt es, Kooperationsziele aus Sicht der Kooperation zu definieren und vertraglich festzulegen. Die Bildung einer eigenen Kooperationsinfrastruktur steht im Vordergrund, die ein Management der Schnittstellen zwischen den Partnern sowie das Herausbilden von weichen Faktoren in Hinblick auf ein „gutes Koopera-

⁴⁵ Quelle: THEURL (2005), S. 16.

tionsklima“ ermöglicht. In im Rahmen der Institutionalisierung vereinbarten Abständen ist eine **Erfolgskontrolle** der Kooperation vorzunehmen, welche den Zielerreichungsgrad der Kooperation ermittelt und eine Überprüfung der Kooperation vornimmt. Gegebenenfalls schließt sich der Phase eine Modifikation der Kooperationsausgestaltung oder das Ende dieser an. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit potenzielle Erfolgsfaktoren ermittelt werden, aus denen sich Maßnahmen zur erfolgreichen Gestaltung einer Kooperation ableiten lassen, tritt die Erfolgskontrolle hier in den Hintergrund. Geeignete Maßnahmen der Kontrolle werden jedoch implizit in den anderen Phasen berücksichtigt.

Im Fokus innerhalb der Suche nach Erfolgsfaktoren stehen folglich hier die Phasen der Internen Vorbereitung, der Institutionalisierung und der Operativen Führung. Dabei sind die aufgezeigten konstituierenden Merkmale von Stiftungen zu berücksichtigen. Nur so kann gewährleistet werden, dass die kooperationsrelevanten Besonderheiten des Dritten Sektors, insbesondere von Stiftungen, adäquat berücksichtigt werden.⁴⁶ Eine bloße Übertragung von allgemeinen Managementinstrumenten auf den Nonprofit-Bereich ist nicht zulässig.⁴⁷ Dabei stellen neben den Erkenntnissen der Theorie der kooperativen Ökonomie Expertengespräche, intensive Literaturrecherchen, Praxisberichte sowie die angeführten theoretischen Vorüberlegungen Zweige des Suchfelds für das Entdecken von Erfolgsfaktoren dar. Mithilfe eines matrixförmigen Bezugsrahmens, wie ihn Abbildung 9 veranschaulicht, soll deshalb die Suche nach entscheidenden Erfolgsvariablen als Inhalt des nächsten Forschungsschrittes strukturiert und intersubjektiv nachvollziehbar konstruiert werden. Ziel ist es, für die einzelnen Felder der Matrix kooperationsphasenabhängig stiftungsspezifische Erfolgspotenziale abzuleiten und zu einem **Modell für kooperationspezifischen Erfolg** zusammenzuführen.

⁴⁶ Vgl. hierzu auch die sarkastische Variation eines Zitats von ALLISON durch WEX: „Private and nonprofit management [...] are [...] fundamentally alike in all unimportant particulars“, WEX (2003), S. 62.

⁴⁷ Vgl. YOUNG (1999).

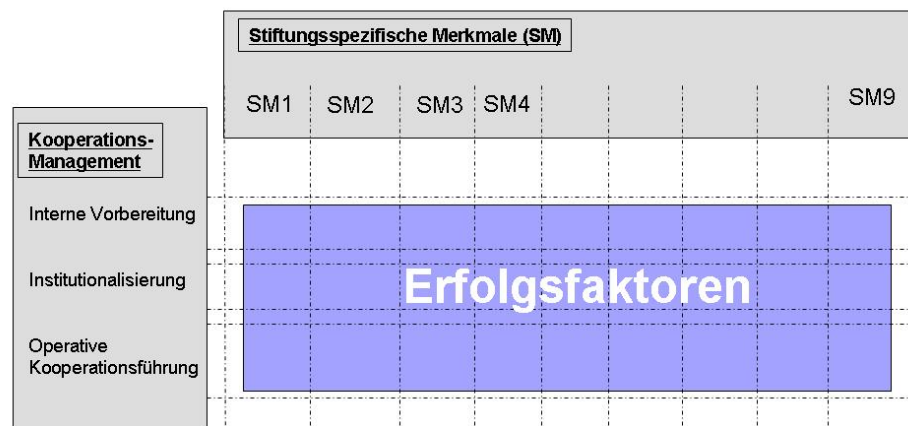


Abbildung 9: Matrixförmiger Bezugsrahmen

Ergebnis wird dann ein Set von Hypothesen über relevante Faktoren sein, von welchen vermutet wird, dass ein positiver Einfluss auf den Erfolg einer Stiftungs Kooperation ausgeht. Das aufgestellte Modell ist anschließend einer empirischen Überprüfung zu unterziehen, um den Brückenschlag zurück zu schlagen und **Handlungsempfehlungen für das erfolgreiche Gestalten von Stiftungs Kooperationen** für die Praxis ableiten zu können.

6 Zusammenfassung

Die Zusammenarbeit von Stiftungen nimmt vor dem Hintergrund der skizzierten, sich ändernden Rahmenbedingungen zu. Das wachsende Streben nach Transparenz und Professionalität sowie die komplexen Probleme in Verbindung mit einem begrenzten Mittelaufkommen lassen Stiftungen neue Wege im Rahmen ihrer Zweckerfüllung suchen. Diese Suche nach effizienteren Wegen impliziert auch die Analyse von Kooperationsmöglichkeiten im Rahmen der Stiftungsleistung. Werden Kooperationen im Rahmen der Zweckerfüllung von Stiftungen in Betracht gezogen, ist es vor dem Hintergrund der Effizienz und Effektivität entscheidend, die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Um dies zu erreichen, bedarf es einer umfassenden Analyse von Stiftungs Kooperationen, ihren Bedingungen, Ausgestaltungsformen und Besonderheiten.

Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers war die Erarbeitung eines ersten ökonomischen Zugangs zum Analyseobjekt der Stiftungs Kooperation, um sie einer tieferen Untersuchung zugänglich zu machen. Aufbauend auf den konstituierenden Merkmalen einer Stiftung wurde zunächst das der Stiftungsleistung zugrunde liegende Wirkungsmodell dargestellt. Um Kooperationsräume aufdecken zu können, wurde dieses Modell in einem

weiteren Schritt um die Wertschöpfungskette der Stiftungsleistung ergänzt. Ergebnis war ein zweigeteilter Kooperationsraum. Zum einen können sich Kooperationspotenziale im kreativen Bereich, d.h. innerhalb der Suche nach Problemlösungsansätzen ergeben. Zum anderen bietet auch der operative Bereich im Rahmen der Erstellung der Stiftungsleistung verschiedene Kooperationspotenziale. Für beide Bereiche sollen nun aussagekräftige Faktoren für das Gestalten von erfolgreichen Kooperationen herausgefunden werden. Als übergeordneter Erfolgsfaktor für Kooperationen des operativen Bereiches wurde das Kooperationsmanagement herangezogen. In Verbindung mit stiftungsspezifischen Merkmalen sollen nun kooperationsphasenabhängig Erfolgspotenziale ermittelt und empirisch überprüft werden, um ein praxeologisches Aus-sagensystem für ein effizientes und effektives Gestalten von Stiftungs-kooperationen zu ermitteln.

Literaturverzeichnis

- ADLOFF, FRANK (2005): Theorien des Gebens - Nutzenmaximierung, Altruismus und Reziprozität. In: HOPT, KLAUS J.; HIPPEL VON, THOMAS; WALZ, RAINER W. (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien - Analysen - Corporate Governance, S. 139-157.
- ANDRICK, BERND; SUERBAUM, JOACHIM (2001): Stiftung und Aufsicht, Dogmatik - Stiftungspraxis - Reformbestrebungen, München.
- ANHEIER, HELMUT K. (2005): Kreative Philantropie, Aufbruch zu einer neuen Philantropie im 21. Jahrhundert. In: Stiftung & Sponsoring, Heft 1/2005, S. 5-8.
- ANHEIER, HELMUT K.; LEAT, DIANA (2006): Creative Philanthropy. Towards a New Philanthropy for the Twenty-First Century, New York.
- BACKER, THOMAS E.; SMITH, RALPH; BARBELL, IRA (2005): Who Comes to the Table? Stakeholder Interactions in Philanthropy. In: EILINGHOFF, DIRK (Hg.): Rethinking Philanthropic Effectiveness. Lessons from an International Network of Foundation Experts, S. 111-127.
- BRUHN, MANFRED (2005): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Stuttgart.
- BUDÄUS, DIETRICH; BUCHHOLTZ, KLAUS (1997): Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 57, H. 3, S. 322-337.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (2008): Stiftungen in Zahlen, abrufbar unter http://www.stiftungen.org/files/original/galerie_vom_05.12.2005_10.33.06/StiftungenInZahlen20080211.pdf [letzter Zugriff 10. April 2008].
- DECKERT, ROLAND (2006): Steuerung von Verwaltungen über Ziele. Konzeptionelle Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung des neuen Steuerungsmodells, Hamburg (Dissertation).
- DIMAGGIO, PAUL J.; ANHEIER, HELMUT K. (1990): The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. In: Annual Reviews of Sociology, H. 16, S. 137-159.
- DREYER, DIRK; OEHLER, ANDREAS (2005): Werttreiber im Dienstleistungsprozess. Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter. Bamberg, abrufbar unter <http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2004/1595/pdf/bafifo21.pdf> [letzter Zugriff 15. Januar 2008].
- EICHERT, CHRISTOF (2006): Gemeinsam sind wir stark. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage, 19.9.2006, S. B5.
- EILINGHOFF, DIRK; MEYN, CHRISTIAN (2003): Gemeinsam mehr erreichen - Stiftungen als Partner in Kooperationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hg.): Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung. 2., vollständig überarbeitete Auflage, S. 725-738, Wiesbaden.

- EISELE, JÜRGEN (1995): Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Wiesbaden.
- ERLEI, MATTHIAS; LESCHKE, MARTIN; SAUERLAND, DIRK (2007): Neue Institutionenökonomik, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- FLEISCH, HANS (2006): Rückenwind aus mehreren Richtungen. In: Die Zeit, Ausgabe 51, 14. Dezember 2006, Sonderveröffentlichung der Anzeigenabteilung.
- FRANZ, STEFANIE; WIPPRICH, MARK (2006): Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 57.
- FREUDENBERG STIFTUNG (2004): 20 Jahre Freudenbergstiftung 1984-2004, abrufbar unter:
 URL: http://www.freudenbergstiftung.de/fileadmin/user_upload/stiftungsbericht_20jahre.pdf
 [letzter Zugriff: 11. Januar 2008].
- FRITSCH, NINA (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Wiesbaden.
- FRITZ, WOLFGANG (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenskontrolle, Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- GÖTZ, OLIVER; LIEHR-GOBBER, KERSTIN (2004): Der Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz zur Analyse von Strukturgleichungsmodellen. Herausgegeben von Marketing Centrum Münster.
- GRONEMANN, JOSEF (2002): Corporate Governance - Nonprofit Governance. Erste Ansätze für Stiftungen. In: Stiftung & Sponsoring, H. 3, S. 5-7.
- GROSSEKETTLER, HEINZ (2006): Verbände zwischen Markt und Hierarchie aus finanzwissenschaftlicher Sicht. Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Münster.
- GUIDICE, PHIL; BOLDUC, KEVIN (2004): Assessing Performance at the Robert Wood Johnson Foundation: A Case Study. In: The Center for Effective Philanthropy (Hg.), Boston.
- GUO, CHAO; ACAR, MUHITTIN (2005): Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. In: Nonprofit and Voluntary Quarterly, Jg. 34, H. 3, S. 340-361.
- HORAK, CHRISTIAN (1995): Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden.
- HRK (2008): Stiftungsinitiative Johann Gottfried Herder - Deutsche Gastdozenten nach Mittel- und Osteuropa, Hochschulrektorkonferenz, abrufbar unter:
 URL: http://www.hrk.de/de/projekte_und_initiativen/119.php
 [letzter Zugriff: 10. Januar 2008].
- JOCHIMS, HEIKE (2006): Erfolgsfaktoren von Online-Marketing-Kooperationen. Wiesbaden.

- JOHNSTON, RUSSEL; LAWRENCE, PAUL R. (1998): Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership. In: Harvard Business Review, July-August 1988, S. 94-101.
- JUGENDNETZ BERLIN (2008): Berliner Landesprogramm Jugendnetz Berlin, abrufbar unter:
URL: http://jugendnetz-berlin.de/ger/start/ueber_uns/-ueberuns.php?navid=0
[letzter Zugriff: 11. Januar 2008]
- KNOEPFEL, PETER; VARONE, FRÉDÉRIC; BUSSMANN, WERNER; MADER, LUZIUS (1997): Evaluationsgegenstände und Evaluationskriterien. In: BUSSMANN, WERNER; KLÖTI, URLICH; KNOEPFEL, PETER (Hg.): Einführung in die Politikevaluation. Basel und Frankfurt am Main, S. 78-118.
- KOSIOL, ERICH (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg.
- KOSIOL, ERICH (1961): Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 31, H. 3, S. 129-136.
- KROMREY, HELMUT (1998): Empirische Sozialforschung, durchgreifend überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- LANG, NIKLAS; SCHNIEPER, PEPPI (2006): Professionelles Management von Stiftungen, St. Gallen.
- MATTI, DANIEL; HAEFELI, UELI; WIGGER, DOMENIKA (2004): Wirkungsanalyse der Mobilitätskampagne "Alpen retour" des Schweizer Alpen-Clubs SAC. Interface Institut für Politikwissenschaften Luzern und Interfakultäre Koordinationsstelle für Allgemeine Ökologie der Universität Bern. Luzern.
- MEFFERT, HERIBERT; FRITSCH, NINA (2005): Erfolgsfaktoren der Führung von Stiftungen - Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse. Arbeitspapier Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 185, herausgegeben von HERIBERT MEFFERT, KLAUS BACKHAUS und JÖRG BECKER.
- MITTENTHAL, RICHARD A. (2005): Philanthropy Program Design. In: EILINGHOFF, DIRK (Hg.): Rethinking Philanthropic Effectiveness. Lessons from an International Network of Foundation Experts, S. 74-93.
- MOORE, MARK H. (2003): The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University, Working Paper No. 18.
- O.V. (2006): Stiftertag in Berlin. In: Die Zeit, Ausgabe Nr. 38, 14. September 2006.
- OSTROWER, FRANCIE (2004): Attitudes and Practices Concerning Effective Philanthropy. The Urban Institute, Washington.

- PARKINSON, CAROLYN (2006): Building Successful Collaborations: A Guide to Collaboration Among Non-Profit Agencies and Between Non-Profit Agencies and Businesses. Herausgegeben von Cambridge & North Dumfries Community Foundation.
- PORTER, MICHAEL E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt.
- PRAGER, DENIS J. (1999): Raising the Value of Philanthropy. Prepared for Jewish Healthcare Foundation, the Forbes Fund, and Grantmakers In Health.
- REGGE, JÜRGEN. (2001): Kooperationen im Stiftungswesen: Eine Bilanz. In: Stiftung & Sponsoring Nr. 5/2001, S. 10-11.
- ROSADA, MICHAEL (1990): Kundendienststrategien im Automobilssektor, Berlin.
- RICHTER, AXEL (2007): Vom Geben und Nehmen. Regionale Stiftungs Kooperationen in der Praxis, abrufbar unter:
 URL: http://www.stiftungsverbund-westfalen-lippe.de/download/2007_08_07_ppt_richter_vom_geben_und_nehmen.pdf
 [letzter Zugriff: 10. Jan. 2008].
- SANBERG, BERIT (2007): Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen. Berlin, 2007.
- SCHLÜTER, ANDREAS; STOLTE, STEFAN (2007): Stiftungsrecht, München.
- SEITER, MISCHA (2006): Management von Kooperationspezifischen Risiken in Unternehmensnetzwerken, München.
- STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT (2008): Eine Chance für Frankfurt, abrufbar unter:
 URL: http://www.sptg.de/portal/alias_sptg/lang_de-DE/mid_11380/ItemID_20/tabid_5158/default.aspx
 [letzter Zugriff: 2. April 2008].
- STIFTUNGSREPORT (2007): Stiftungsreport 2007, Schwerpunkt Bürgerstiftungen, Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), Berlin.
- THEN, VOLKER (2004): Effektive Stiftungsarbeit - eine Frage der Arbeitsteilung? In: Stiftung & Sponsoring, H. 2/2004, S. 14-16.
- THEURL, THERESIA (2008): Die Kooperation von Unternehmen und eine ökonomisierte Wettbewerbspolitik, in: GRUSEVAJA, MARINA; WONKE, CHRISTOPH; HÖSEL, ULRIKE; DUNN, MALCOLM H. (Hg.): Quo vadis Wirtschaftspolitik? Ausgewählte Aspekte der aktuellen Diskussion. Festschrift für Norbert Eickhof, S.39-64.
- THEURL, THERESIA (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 48.
- UNGERN-STERBERG, VON A. (2007): Lehren aus guter Kooperation. Erfahrungen in der Stiftungsinitiative „Johann Gottfried Herder“. In: Stiftung & Sponsoring Nr. 2/2007, S. 15.

WEX, THOMAS (2003): Die Strategie erwerbswirtschaftlicher Ökonomisierung.
Eine Kritik und ein Plädoyer für eine genuine Nonprofit-Ökonomik. In:
Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hg.): Mission Impossible?
Strategien im Dritten Sektor. Frankfurt am Main, S. 42-67.

YOUNG, DENNIS R. (1999): Economic Decisionmaking by Nonprofit Organisations
in a Market Economy: Tensions between Mission and Market.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984	Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994
Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984	Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996
Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984	Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998
Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985	Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998
Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985	Nr. 16 <i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit Oktober 1999
Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985	Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000
Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive Februar 1986	Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000
Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986	Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000
Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987	Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000
Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse - August 1987	Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001
Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988	

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007

Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007

Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancessstrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007

Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement -
Ein Problemaufriss
August 2007

Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen
- Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007

Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007

Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
November 2007

Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007

Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eines „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008

Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008