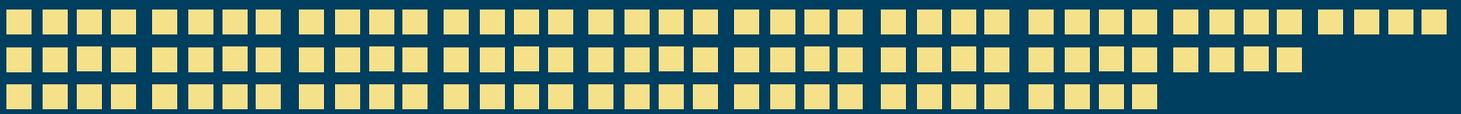
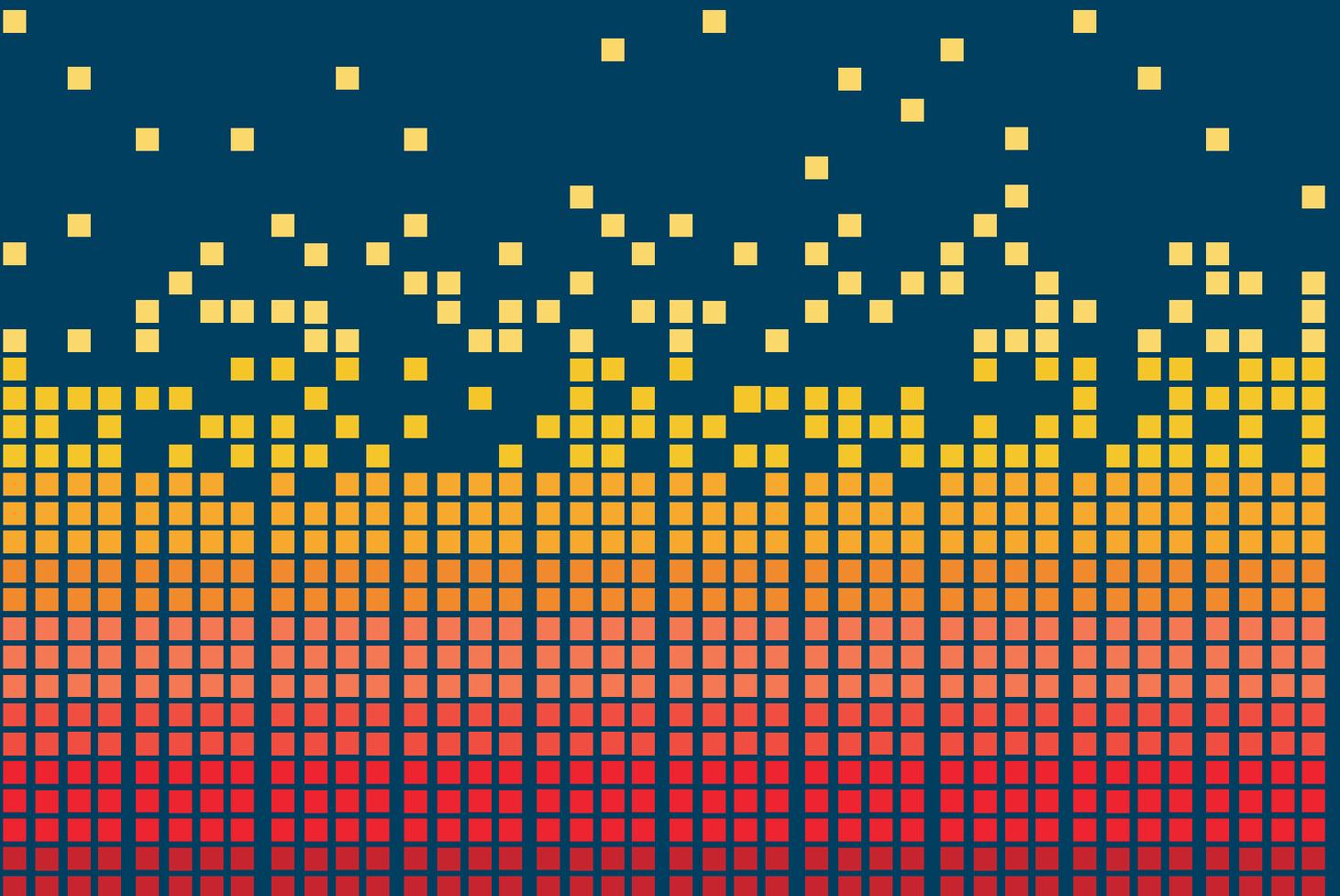


Marc Sieper



Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen



Marc Sieper
Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen

ISBN: 978-3-8366-0964-7
Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2008
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1	<u>EINLEITUNG</u>	4
1.1	Problemaufriss	4
1.2	Erkenntnisziel und Vorgehensweise	6
2	<u>DER NONPROFIT-SEKTOR</u>	9
2.1	Definitionen und Begriffe	9
2.2	Wirtschaftliche Bedeutung von NPOs	13
2.3	Notwendigkeit der strategischen Planung in NPOs	14
3	<u>DER PROZESS DER STRATEGISCHEN PLANUNG</u>	18
3.1	Grundlagen	18
3.1.1	Begriffsbestimmungen	19
3.1.2	Komponenten des strategischen Planungsprozesses	22
3.2	Strategische Zielplanung	24
3.2.1	Erstellung einer Zielhierarchie	25
3.2.2	Berücksichtigung von Interessen und Wertvorstellungen	27
3.3	Umweltanalyse	28
3.3.1	Analyse der weiteren Unternehmensumwelt	29
3.3.2	Wettbewerbsanalyse	31
3.3.3	Marktanalyse	34
3.4	Unternehmensanalyse	35
3.4.1	Wertschöpfungszentrierte Analyse	36
3.4.2	Kundenzentrierte Analyse	41
3.5	Strategische Optionen	42
3.5.1	Verbindung von Umwelt- und Unternehmensanalyse	43
3.5.2	Strategien auf der Gesamtunternehmensebene	44
3.5.3	Strategien auf der Geschäftseinheitenebene	47
3.6	Strategische Wahl	51
3.7	Planung der Strategieimplementation	52
4	<u>NPO-SPEZIFISCHE BESONDERHEITEN IN DEN EINZELNEN PROZESSPHASEN</u>	54
4.1	Grundlagen	54
4.2	Strategische Zielplanung in NPOs	55
4.2.1	Spezifika von Zielen und Zielsystemen	55
4.2.2	Besondere Bedeutung der Stakeholder	58

4.3	Umweltanalyse in NPOs	60
4.3.1	Strategische Frühaufklärung	60
4.3.1.1	<i>Umgang mit Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung</i>	61
4.3.1.2	<i>Einsatz der Szenarioanalyse</i>	62
4.3.2	Analyse der Wettbewerbsumwelt	64
4.3.2.1	<i>Branchen und ihre Mitglieder im NPS</i>	64
4.3.2.2	<i>Einsatz der Branchenstrukturanalyse</i>	65
4.3.3	Analyse des Marktes und der Zielgruppen	67
4.4	Unternehmensanalyse in NPOs	69
4.4.1	Innen-Außen-Perspektive	69
4.4.1.1	<i>Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen</i>	69
4.4.1.2	<i>Einsatz der Wertkettenanalyse</i>	71
4.4.2	Außen-Innen-Perspektive	74
4.5	Generierung von Strategiealternativen in NPOs	75
4.5.1	Die SWOT-Analyse als Integrationsinstrument	76
4.5.2	Die Portfolioanalyse als Steuerungsinstrument	78
4.5.3	Positionierung der SGF im Wettbewerb	81
4.6	Strategische Wahl in NPOs	84
4.7	Planung der Strategieimplementation in NPOs	86
5	<u>FAZIT UND AUSBLICK</u>	89

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss

„Over the last years, managing Nonprofit-Organizations (NPOs)¹ has significantly changed. Most organizations in the Third Sector have to face enormous challenges.“²

Seit Beginn der 90er Jahre haben sich die Rahmenbedingungen³ für Nonprofit-Organisationen grundlegend verändert und stellen die Führungsverantwortlichen sowohl auf Ehrenamtsseite als auch im Bereich des Hauptamtes (angestellte Führungskräfte) vor neue Herausforderungen. Als zwei signifikante Beispiele können der zunehmende Kosten- und Wettbewerbsdruck sowie die sich evolutionär verändernde Nachfrage nach Dienstleistungen im sozialen, kulturellen oder umweltpolitischen Bereich angeführt werden. Auf Grund derartiger Entwicklungen müssen sich viele NPOs respektive deren Entscheidungsträger mit Begriffen wie „Effizienz“, „Wirtschaftlichkeit“ und allem voran „Strategie“ auseinandersetzen, wenn sie den *langfristigen Erfolg* der Organisation sichern wollen. Dies wiederum setzt solide Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Managementkonzepten und –instrumenten voraus, die sich in der Praxis zahlreicher gewinnorientierter Unternehmen⁴ als besonders erfolgreich herausgestellt haben.⁵ Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass das Management von NPOs nicht nur einen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen höheren Komplexitätsgrad – zumindest in den meisten Bereichen – aufweist, sondern insbesondere mit vielen Besonderheiten behaftet ist. Deswegen lassen sich trotz der Gemeinsamkeit, dass es sich sowohl bei einer NPO als auch bei einer

¹ Sowohl in der deutsch- als auch in der englischsprachigen Literatur findet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Schreibweisen. Einige Autoren sprechen von „Non-Profit-Organisationen“, andere verzichten ganz auf Bindestriche. Für diese Studie wird grundsätzlich die Form „Nonprofit-Organisation“ gewählt, meistens jedoch die Abkürzung „NPO“ (im Singular) respektive „NPOs“ (im Plural) verwendet. Vgl. zum Begriff „NPO“ auch Punkt 2.1.

² Helmig et al. (2006a), S. 5.

³ Insbesondere Veränderung der soziokulturellen, politisch-rechtlichen, ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen (vgl. Punkt 2.3).

⁴ Der Begriff „gewinnorientierte Unternehmen“ wird in dieser Studie als Pendant zu „Nonprofit-Organisationen“ gewählt. Auch hier werden in der einschlägigen Literatur unterschiedliche Schreibweisen benutzt, wie bspw. „For-Profit-Organisation“ oder „Profit orientierte Unternehmen“.

⁵ Vgl. bspw. Horak/Heimerl (2007), S. 167; Helmig et al. (2006a), S. 5; Meyer (2002), S. 8 oder Schwarz et al. (2002), S. 35.

gewinnorientierten Unternehmung um produktive, zielgerichtete und soziale Systeme⁶ handelt, nicht alle Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre unreflektiert auf NPOs übertragen. Diese müssen vielmehr den spezifischen Besonderheiten dieser Organisationen angepasst werden.⁷ Das gilt auch für das Konzept der strategischen Planung als integraler Bestandteil des strategischen Managements⁸ respektive als *ein* zentraler Baustein für ein zukunftsorientiertes Management von NPOs. Die Auswahl geeigneter Strategien, die sich für die meisten Organisationen im Zuge der veränderten Rahmenbedingungen als eine der größten Herausforderungen in der Gegenwart und Zukunft darstellt, sollte zumindest in weiten Teilen das Ergebnis eines *strategischen Planungsprozesses* sein. Dieser Prozess hilft z.B., eingeschränkte Wirksamkeiten und Ineffizienzen zu erkennen und zu reduzieren, die Organisation auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen vorzubereiten und Innovationspotentiale freizusetzen.⁹ Doch dem herausragenden Stellenwert einer derartigen Strategiegenerierung aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre steht die Schwierigkeit in der Praxis von Nonprofit-Organisationen gegenüber, diesem Anspruch auch gerecht zu werden und kontinuierlich zu leben.¹⁰ In allen Schritten, die den Ablauf der idealtypischen strategischen Planung konstituieren und die für gewinnorientierte Unternehmen konzeptioniert worden sind, sehen sich die Entscheidungsträger einer NPO mit spezifischen Besonderheiten konfrontiert.

Angesichts der großen Bedeutung der strategischen Planung für die Zukunftsfähigkeit dieser Organisationen verwundert es, dass diesem Bereich bisher relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Nach einer umfassenden Literaturrecherche lässt sich zum einen feststellen, dass derzeit nur vereinzelte Quellen auffindbar sind, die sich ausführlich mit der strategischen Planung¹¹ oder Strategieentwicklung¹² in NPOs beschäftigen. Die Ausführungen in den zahlreicher werdenden „Management-Handbüchern“¹³ zu Nonprofit-Organisationen beleuchten zwar eine Vielzahl an wichtigen Themen, aber der Bereich der strategischen Planung wird

⁶ Vgl. Horak/Heimerl (2007), S. 167. Für einen Einblick in die systemtheoretische Perspektive zu NPOs sei der interessierte Leser auf Zauner (2007), S. 141 ff. oder ergänzend Schwarz et al. (2002), S. 43 ff. verwiesen.

⁷ Vgl. u.a. Bielefeld (2006), S. 396; Helmig et al. (2006b), S. 7 f.; Sander/Bauer (2006), S. 5; Tiebel (2006), S. 15; Ridder et al. (2004), S. 31; Maelicke (2003), S. 442 f.

⁸ Eine Begriffsbestimmung sowie die Einordnung der strategischen Planung in den gesamten strategischen Managementprozess erfolgt in Abschnitt 3.1.

⁹ Vgl. Steinbach (2007), S. 72.

¹⁰ Vgl. Horak et al. (2007), S. 178.

¹¹ Ausnahmen hiervon lassen sich bisher nur in der englischsprachigen Literatur finden: Vgl. u.a. Allison/Kaye (2005); Bryson/Alston (2005); Bryson (2004).

¹² Vgl. insbesondere Kunz (2006) sowie Sander/Bauer (2006).

¹³ Hierzu zählt der Verfasser dieser Studie literarische Werke, in denen Themen wie Organisation, Personal, Führung, Steuerung, Planung usw. als Managementaufgabe beleuchtet werden. Vgl. u.a. Bachert/Vahs (2007); Badelt et al. (2007, Hrsg.); Helmig/Purtschert (2006); Schwarz (2006); Stöger/Salcher (2006); Tiebel (2006); Anheier (2005); Bruhn (2005); Schwarz et al. (2002); Lung (1998); Oster (1994).

meistens nur in Grundzügen dargestellt. Zum anderen ergibt sich für die Führungsverantwortlichen solcher Organisationen das große Problem, dass die spezifischen Besonderheiten in den einzelnen Phasen dieses Prozesses keine hinreichende Berücksichtigung finden und somit die Darstellungen bspw. im Hinblick auf den Einsatz bestimmter Managementinstrumente in der Regel immer noch zu sehr auf gewinnorientierte Unternehmen zugeschnitten sind.

1.2 Erkenntnisziel und Vorgehensweise

Vor dem obigen Hintergrund stellt sich somit die **entscheidende Frage**:

Welche NPO-spezifischen Besonderheiten und Erfolgsfaktoren müssen die Führungsverantwortlichen in den einzelnen Phasen der strategischen Planung berücksichtigen, damit sie diesen Prozess effizient gestalten und im Ergebnis die Strategien auswählen können, die den langfristigen Erfolg der Organisation sichern?

Zur Beantwortung dieser Frage wird zunächst auf die Erkenntnisse und Instrumente der strategischen Planung zurückgegriffen, die für gewinnorientierte Unternehmen entwickelt wurden. Ziel ist die Konzeptionierung eines **Phasenschemas**, welches nicht nur für die Umsetzung in NPOs geeignet ist, sondern dessen inhaltliche Schwerpunktsetzung – inklusive einer bewussten Vorauswahl strategischer Instrumente – eine möglichst umfassende Herausarbeitung der NPO-Spezifika ermöglicht. In diesem Zusammenhang ist es weder sinnvoll noch möglich, alle Phasen, vielmehr deren Inhalte, im Detail abzubilden. Die theoretischen Grundlagen sind bewusst auf das Wesentliche reduziert und können bei Bedarf durch die entsprechenden Quellenangaben vertieft werden. Somit bleibt genügend Raum, um dem **primären Ziel** dieser Studie gerecht werden zu können, und zwar einer Analyse der spezifischen Besonderheiten, welche in den *einzelnen* Phasen der strategischen Planung einen besonderen Stellenwert besitzen. Daraus lassen sich einerseits Rückschlüsse auf die jeweils erfolgsentscheidenden Faktoren ziehen, andererseits ist eine wohlüberlegte Auswahl und Übernahme unterstützender Instrumentarien möglich, die den signifikanten Eigenheiten der jeweiligen NPO anzupassen sind.

Damit ist die weitere **Vorgehensweise** abgesteckt. Zunächst werden im zweiten Kapitel alle notwendigen Informationen zum Analysegegenstand „Nonprofit-Organisation“ zusammengetragen. Dabei ist es im Hinblick auf die Herausarbeitung der Besonderheiten wichtig, das Wesen der NPO zu bestimmen und diese gegenüber privaten sowie staatlichen (öffentlichen) Institutionen abzugrenzen (Abschnitt 2.1). Ferner gilt es in aller Kürze ihren wirtschaftlichen

Stellenwert zu beleuchten (Abschnitt 2.2), bevor am Ende dieses Kapitels die Herausforderungen für NPOs beschrieben werden, um den besonderen Stellenwert der strategischen Planung zu verdeutlichen (Abschnitt 2.3).

Im dritten Kapitel wird ein „NPO-adäquates“ Phasenmodell der strategischen Planung erarbeitet, das dem Erkenntnisinteresse dieser Studie gerecht werden kann. Dafür ist es zunächst notwendig (Abschnitt 3.1), sowohl die zentralen Begriffe als auch die Komponenten des idealtypischen Phasenablaufs zu definieren, da sie die Basis für das weitere Vorgehen bilden. Dementsprechend beginnt der Prozess mit der Planung der strategischen Ziele (Abschnitt 3.2), der sich zum einen die externe Analyse der Umwelt auf verschiedenen Ebenen (Abschnitt 3.3) und zum anderen die interne Analyse der Organisation in zwei Teilperspektiven (Abschnitt 3.4) anschließen. Danach folgt eine integrative Betrachtung der internen und externen Gegebenheiten, um die strategischen Optionen zu erkennen, die im Rahmen dieser Studie nach zwei essentiellen Strategieebenen differenziert werden (Abschnitt 3.5). Ferner sind die strategischen Alternativen einem Bewertungs- bzw. Auswahlprozess zu unterziehen (Abschnitt 3.6), bevor in der letzten Phase der strategischen Planung die Umsetzung der ausgewählten Strategie(n) planerisch vorbereitet werden soll (Abschnitt 3.7).

Das vierte Kapitel bildet den Kern der vorliegenden Arbeit. Es beginnt mit drei wichtigen Aspekten, die für einen effizienten Ablauf der strategischen Planung in NPOs grundsätzlich von Bedeutung sind (Abschnitt 4.1). Dem schließen sich sodann die Abschnitte zu den NPO-spezifischen Besonderheiten an, die systematisch entlang der sechs Phasen des in Kapitel drei dargestellten Prozessmodells herausgearbeitet werden. Dadurch ist es je nach Analysebereich möglich, erfolgskritische Faktoren abzuleiten und/oder bestimmte Instrumente reflektiert zu übernehmen. Dabei steht im Mittelpunkt der strategischen Zielplanung (Abschnitt 4.2) eine intensive Auseinandersetzung mit den Spezifika von Zielen, Zielsystemen und Stakeholder-Interessen. In den anschließenden Phasen der Umweltanalyse (Abschnitt 4.3) einerseits sowie der Unternehmensanalyse (Abschnitt 4.4) andererseits wird die in Kapitel drei vorgenommene Einteilung in verschiedene Ebenen (hier: 4.3.1 bis 4.3.3) respektive Teilperspektiven (hier: 4.4.1 und 4.4.2) beibehalten. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen zwar auf einer ausführlichen Untersuchung der jeweiligen Besonderheiten, aber auch der NPO-spezifische Einsatz geeigneter Instrumente wird beleuchtet. Ferner geht es in der vierten Phase um die Generierung von Strategiealternativen (Abschnitt 4.5), wobei der Schwerpunkt der Erläuterungen zunächst auf zwei Instrumente fokussiert ist, bevor die Besonderheiten bei der Positionierung der strategischen Geschäftsfelder im Wettbewerb analysiert werden. Danach gilt es verschiedene Kriterien zu thematisieren, die den NPO-Verantwortlichen die Wahl der

richtigen Strategie(n) ermöglichen sollen (Abschnitt 4.6). Abschließend stellt sich die Frage, welche Instrumente die Planung der Strategieimplementation unterstützen können (Abschnitt 4.7).

Den Abschluss der Studie bildet das fünfte Kapitel mit einem Resümee sowie einem kurzen Ausblick auf die Weiterentwicklung der Thematik.

2 Der Nonprofit-Sektor

2.1 Definitionen und Begriffe

NPOs blicken historisch auf eine lange Vergangenheit zurück und sind aus dem wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften nicht mehr wegzudenken.¹⁴ Der Begriff „Nonprofit-Organisation“ konnte sich in den letzten Jahren verstärkt in der deutschen Alltagssprache etablieren und NPOs stellen ein in vielen Disziplinen großes sowie an Bedeutung zunehmendes Forschungsfeld dar.¹⁵ Trotzdem muss die Auseinandersetzung mit dem „Phänomen NPO“ im Vergleich mit den USA und Großbritannien¹⁶ im deutschsprachigen Raum weiter forciert werden. Hinzu kommt, dass keine akzeptierte einheitliche und genaue Definition vorliegt,¹⁷ was insbesondere auf zwei Gründe zurückzuführen ist. Zum einen ist der Nonprofit-Begriff sehr stark kulturabhängig und Politiker, Wissenschaftler oder Praktiker haben ein unterschiedliches Vorverständnis,¹⁸ was genau unter einer NPO verstanden werden soll. Zum anderen wird unter dem Begriff „NPO“ im Alltag ein breites Spektrum an Organisationen zusammengefasst, die sich u.a. hinsichtlich der Rechtsform, der Größe, der politischen Orientierung, des Ausmaßes an Freiwilligkeit oder ihres Selbstverständnisses voneinander unterscheiden.¹⁹ Aus diesen Gründen ist es vor allem im Hinblick auf die Herausarbeitung von Besonderheiten wichtig, nicht nur das Wesen von NPOs zu bestimmen, sondern auch eine Abgrenzung dieser Organisationen gegenüber der „übrigen Welt“ privater und staatlicher (öffentlicher) Institutionen vorzunehmen. Dafür müssen im Folgenden drei zentrale Begriffe untersucht werden, und zwar „nonprofit“, „Nonprofit-Sektor“ sowie „NPOs“.

Der aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch stammende Begriff „nonprofit“ verleitet schnell zu einer Negativdefinition und somit zu der Vermutung, dass NPOs keine Gewinne („no profit“) erzielen dürfen. Ein solches Verständnis widerspricht sowohl einer praktikablen Definition des NPO-Begriffs als auch der Notwendigkeit einer strategischen Planung. Der

¹⁴ Vgl. bspw. Badelt et al. (2007a), S. 3; Stöger/Salcher (2006), S. 3; Bruhn (2005), S. 27; Zimmer/Priller (2004), S. 9.

¹⁵ Vgl. von Hippel (2007), S. 1.

¹⁶ Ein guter Überblick über die historische Entwicklung des amerikanischen Nonprofit-Sektors und ein Vergleich mit bspw. der englischen oder deutschen Entwicklung finden sich bei Anheier (2005), S. 20 ff.

¹⁷ Eine Darstellung der vielfältigen Definitionsversuche findet sich bei von Hippel (2007), S. 5 ff.

¹⁸ Vgl. Anheier (2005), S. 53.

¹⁹ Vgl. Stöger/Salcher (2006), S. 16.

Ausdruck „nonprofit“ bedeutet richtig interpretiert „not-for-profit“²⁰ und soll verdeutlichen, dass der Zweck einer NPO darin besteht, die von den Mitgliedern geforderten Leistungen zu erbringen. Unter diesem Gesichtspunkt dürfen die Organisationen zwar keine Gewinne ausschütten, aber das Ziel verfolgen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Überschüssen im Interesse des gewählten Zwecks einen maximalen Nutzen zu generieren.²¹ Obwohl somit die Bezeichnung „Not-for-Profit-Organisation“²² zutreffender wäre, wird in dieser Studie die Sammelbezeichnung Nonprofit-Organisation beibehalten.

Um auf der einen Seite derartige Missverständnisse durch negativ formulierte Organisationsmerkmale²³ zu vermeiden und auf der anderen Seite der Heterogenität von NPOs gerecht zu werden, müssen grundlegende Merkmale identifiziert werden, mit denen diese Unternehmen charakterisiert werden können. Von herausragender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*.²⁴ Seit 1990 wird unter der Leitung von Lester M. Salamon und Helmut K. Anheier der Nonprofit-Sektor (NPS) in bestimmten Ländern zum einen quantitativ in seiner ökonomischen Struktur beleuchtet und zum anderen qualitativ in seinen historischen, gesellschaftlichen und politischen Ausprägungen analysiert.²⁵ Dabei wird die Gesamtheit aller NPOs als Nonprofit- oder Dritter Sektor bezeichnet. Der Gebrauch des Begriffs „Nonprofit-Sektor“ ist im Wesentlichen auf die Wissenschaft beschränkt und bezeichnet im Allgemeinen denjenigen Teil der Volkswirtschaft, „(...) der weder zum öffentlichen Sektor noch zum privaten gewinnorientierten Sektor gehört, und der als Anbieter von gemeinwirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen am Markt auftritt.“²⁶ Im Hinblick auf die deutsche Situation werden einerseits typischerweise²⁷ folgende *Organisationsformen* zum NPS gezählt:²⁸

- Eingetragene und gemeinnützige Vereine, Geselligkeitsvereine
- Stiftungen

²⁰ Vgl. Badelt et al. (2007a), S. 5; Helmig et al. (2006b), S. 4.

²¹ Vgl. u.a. Helmig et al. (2006b), S. 4; Kunz (2006), S. 16 oder Neumann (2005), S. 23 f.

²² Vgl. Arnold (2003a), S. 194.

²³ Ein weiterer und gerade im internationalen Kontext oft verwendeter Ausdruck ist der der „Nicht-Regierungsorganisation (NGO)“. Diese Bezeichnung soll zum Ausdruck bringen, dass NPOs primär als nicht staatliche Unternehmen zu begreifen sind. Sie trägt jedoch viele andere Missverständnisse in sich. Vgl. dazu Badelt et al. (2007a), S. 5 f. und Kunz (2006), S. 7 f.

²⁴ Einige ausgewählte Ergebnisse des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project zu Struktur und Umfang des NPS in Deutschland werden in Abschnitt 2.2 vorgestellt. Eine detaillierte sowie international komparative Betrachtung sind für das Erkenntnisinteresse dieser Studie unerheblich und müssen daher nicht weiter verfolgt werden. Hier sei der Leser auf Anheier et al. (2007), S. 17 ff. und Zimmer/Priller (2004), S. 29 ff. verwiesen.

²⁵ Vgl. Zimmer/Priller (2004), S. 31.

²⁶ Kraus/Stegarescu (2005), S. 6.

²⁷ Auf Grund der historischen Entwicklung sowie rechtlichen Einbettung des Sektors bestehen bei einigen Organisationen Zuordnungsprobleme (vgl. Anheier et al. (2007), S. 23.).

²⁸ Vgl. Anheier et al. (1997), S. 15 f.