

Forum Produkt- und Produktionsmanagement
Hrsg.: Klaus Bellmann und Frank Huber

Vanessa Vetter

Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich

Ursachen, Konsequenzen
und Implikationen



RESEARCH

Vanessa Vetter

Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich

GABLER RESEARCH

Forum Produkt- und Produktionsmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Klaus Bellmann und
Professor Dr. Frank Huber

Für Unternehmen in globalen, wettbewerbsintensiven Märkten sind die prozessorientierte Interaktion und Kommunikation von Marketing und Produktion die erfolgskritischen Faktoren schlechthin. Nur sehr wenige Konzepte und Ansätze stellen bislang auf eine schnittstellenübergreifende Verzahnung ab. Auffällig sind einerseits Defizite sowohl bei praktischen Konzepten als auch bei wissenschaftlichen Ansätzen zur Organisation, Planung und Kontrolle der Transformation von Kundenwünschen in Produktgestaltungsvorgaben (roll in, technology pull). Andererseits mangelt es ebenso an geeigneten Strategien zur Vermarktung innovativer Produkte und Dienstleistungen (roll out, technology push).

Die Schriftenreihe will diese Lücke systematisch schließen, indem Autoren theoriegeleitet Konzepte und Ansätze zur Schnittstellengestaltung zwischen Marketing und Produktion präsentieren und diese in Wissenschaft und Praxis zur Diskussion stellen.

Vanessa Vetter

Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich

Ursachen, Konsequenzen
und Implikationen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Frank Huber



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Johannes Gutenberg-Universität Mainz, 2010

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Marta Grabowski | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8349-2852-8

Geleitwort

Der deutsche und internationale Nonprofit-Sektor stand in den letzten Jahren nicht nur aufgrund der erbrachten gemeinnützigen Leistungen im Fokus der Öffentlichkeit. Insbesondere brachten Fälle von Spendenveruntreuungen den Sektor in die öffentliche Diskussion. Eine Reihe von Organisationen missbrauchte die unvollständige Informationslage der Spender und Leistungsempfänger in Bezug auf die genaue Mittelverwendung dazu, sich persönlich an den Spendengeldern zu bereichern. Auch Fälle von Missmanagement der anvertrauten Spenden wurden bekannt. Wie sich zeigte, hatte das Fehlverhalten einzelner Organisationen schwerwiegende negative Folgen für den gesamten Sektor. Die zentralen Konsequenzen des Fehlverhaltens im Nonprofit-Bereich äußerten sich in einem Vertrauenseinbruch auf Seiten der Spender, dem Rückgang der Spendentätigkeit und somit in einer Reduzierung der Ressourcenausstattung der gemeinnützigen Organisationen selbst. Da die Erstellung der gemeinnützigen Leistungen jedoch primär auf den Spendengeldern aufbaut, können Spendenrückhalte zu existenzbedrohenden Situationen für die gemeinnützigen Organisationen auswachsen. Anders als bei kommerziellen Unternehmen sind in diesem Falle nicht die Anteilseigner oder Angestellten Leidtragende des Rückgangs von Finanzmitteln. Vielmehr stellen die Empfänger der gemeinnützigen Leistungen, also z. B. Menschen oder Tiere in Not die eigentlichen Opfer des Fehlverhaltens dar.

Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass die Überlebensfähigkeit der in Verruf geratenen Nonprofit-Organisationen maßgeblich von ihrem Umgang mit den Vorwürfen und den Vorkommnissen selbst abhängig ist. Gerade der Spendenskandal um das deutsche Kinderhilfswerk Unicef belegt diesen Zusammenhang eindrucksvoll. Obwohl die angesehene Organisation über professionelle Managementstrukturen verfügte, war sie augenscheinlich nicht in der Lage, den Ernst der Vorwürfe zu erkennen und in angemessener Weise in einer verantwortungsvollen Handhabung auf die Krisensituation zu reagieren. Die neue Führung der Organisation kam im Nachhinein selbst zu dem Schluss, dass ein strukturierterer Umgang mit der Krise zu einer deutlich schnelleren Rehabilitierung hätte führen können, als es tatsächlich der Fall war.

Vor diesem Hintergrund untersucht Vanessa Vetter in der vorliegenden Dissertation Determinanten, welche zu einem besseren Verständnis der direkten und indirekten Konsequenzen von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich beitragen. Darüber hinaus strebt sie die Ableitung von effektiven Rehabilitierungsstrategien für betroffene Organisationen an, was

den Praxisbezug der Arbeit unterstreicht. Zu diesem Zweck wählt die Verfasserin die wahrgenommene Organisationsglaubwürdigkeit als zentrale Bestimmungsgröße der Auswirkungen auf das Spendenverhalten. Als grundlegenden Analyserahmen wählt sie den Prinzipal-Agenten Ansatz, welcher die Beziehungsverflechtungen zwischen Spendern, Nonprofit-Organisationen und Leistungsempfängern trefflich zu erklären vermag. Auch die Integration der Vergebungsforschung erweist sich als gewinnbringend für die Analyse der Effektivität ausgewählter Rehabilitierungsbemühungen.

Die Verfasserin schließt schon deshalb eine Lücke in der wissenschaftlichen Literatur, weil sie Konsequenzen von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich theoretisch fundiert, Hypothesen aus relevanten Theorien erarbeitet und die spezifizierten Modelle einer Überprüfung an der Realität auf höchstem wissenschaftlichen Niveau unterzieht. Insgesamt zeichnet sich die Arbeit insbesondere durch ihre breite wissenschaftliche Basis, dem stringenten Aufbau sowie der zielführenden und jederzeit nachvollziehbaren Vorgehensweise aus. Die erzielten Ergebnisse zeugen sowohl mit Blick auf die wissenschaftliche Forschung als auch die Nonprofit-Praxis von zentraler Relevanz. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen liefern einen wertvollen Erkenntnisbeitrag für den Umgang mit Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich. Die Lektüre dieses Buches ist daher Wissenschaftlern und Praktikern in gleichem Maße zu empfehlen.

Univ.-Prof. Dr. Frank Huber

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I an der Johannes Gutenberg-Universität zu Mainz entstanden und wurde im Oktober 2010 vom Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften als Dissertation angenommen. Die Entstehung dieser Arbeit ist nicht zuletzt der Unterstützung einer Reihe von Personen geschuldet, denen ich im Folgenden meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer, Herr Univ.-Prof. Dr. Frank Huber für seine tatkräftige Unterstützung und die jederzeit angenehme und fruchtbare Zusammenarbeit. Er ermöglichte mir durch die großzügigen akademischen Freiheiten die zügige Realisierung des Promotionsverfahrens und trug durch wertvolle Hinweise und Anregungen grundlegend zum Gelingen der Arbeit bei. Ebenfalls möchte ich mich ganz herzlich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Andreas Herrmann für die Übernahme der Zweitkorrektur und die schnelle Anfertigung des Zweitgutachtens sowie bei Herrn Univ. Prof. Dr. Klaus Bellmann für die Mitwirkung am Prüfungsverfahren bedanken.

Ein ganz herzliches Dankeschön möchte ich darüber hinaus an meine Lehrstuhlkollegen Dr. Frederik Meyer, Dr. Isabel Matthes, Dr. Johannes Vogel, Stefan Vollmann, Julia Zimmermann, Andrea Weihrauch und Imma Baumgärtner richten. Durch sie wurden meine drei Jahre am Lehrstuhl zu einer fachlich wie persönlich inspirierenden Zeit, die ich nicht mehr missen möchte. Darüber hinaus möchte ich mich bei Dr. Frederik Meyer und Dr. Isabel Matthes ganz herzlich für die vielen konstruktiven Gespräche, bei Dr. Stephanie Regier für die kritische Begutachtung einer früheren Version dieser Arbeit sowie bei Manuela Thewalt und Frank Hammerschmidt für die orthographische Durchsicht bedanken.

Ein großes Dankeschön gilt darüber hinaus meinen Eltern. Erst durch ihre fortwährende Unterstützung und ihren Rückhalt wurde es mir möglich, mein Studium und die Promotion in dieser Weise und Zeitspanne zu realisieren. Auch meinen Geschwistern Sebastian, Dennis und Judith möchte ich an dieser Stelle ganz herzlich für ihre Unterstützung und Motivation danken.

Auch meinen Freunden, insbesondere Manuela, Eleni, Steffi, Meike, Liza, Matze, Eva und Christian gilt mein großer Dank. Durch sie wurde meine „Mainzer Zeit“ auch neben der Uni zu einem großen persönlichen Gewinn.

Von ganzem Herzen danke ich außerdem meinem Freund Frank dafür, dass er mir während der ganzen Zeit mit Rat, Verständnis, Geduld und vor allem Herz zur Seite gestanden hat. Durch ihn hatte ich auch während der anstrengenden und zeitintensiven Phasen meiner Dissertation immer einen Rückzugsort, der mir den nötigen Ausgleich zur Wissenschaft ermöglichte.

Vanessa Vetter

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

1 Zur Notwendigkeit der Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich	1
1.1 Fehlverhalten von Nonprofit-Organisationen	1
1.2 Forschungsfragen der Untersuchung.....	3
1.3 Vorgehen der Untersuchung.....	6
2 Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit zur Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich	9
2.1 Die Nonprofit-Landschaft in Deutschland	9
2.1.1 Grundlegender Aufbau des Dritten Sektors	9
2.1.1.1 Zum Begriff der Nonprofit-Organisation	9
2.1.1.2 Zusammenspiel von Nonprofit-Organisationen, Spendern und Begünstigte	14
2.1.2 Unsicherheit, Transparenz und Vertrauen.....	18
2.1.2.1 Berücksichtigung von Unsicherheit in der Prinzipal-Agenten Theorie	18
2.1.2.2 Agenturprobleme und Lösungsansätze	20
2.1.2.3 Übertragung der Agenturprobleme und Lösungsansätze auf den Nonprofit-Sektor	23
2.1.2.4 Die Bedeutung von Vertrauen im Nonprofit-Bereich	30
2.1.3 Das Konzept der Glaubwürdigkeit.....	31
2.1.3.1 Determinanten der Glaubwürdigkeit.....	31
2.1.3.2 Besonderheiten der Glaubwürdigkeit von Unternehmen	34
2.1.3.3 Bedeutung der Glaubwürdigkeit im Nonprofit-Sektor.....	37
2.2 Ausgewählte Grundlagen des Spendeverhalten.....	40
2.2.1 Die Bilanz des Spendens	40
2.2.2 Motive des prosozialen Verhaltens	48
2.2.3 Ausgewählte Einflussgrößen auf das Spendeverhalten.....	53
2.2.4 Hypothesen zum Einfluss der Glaubwürdigkeit von Nonprofit-Organisationen auf das Spendeverhalten	58
2.3 Konsequenzen von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich	70
2.3.1 Fehlverhalten von Unternehmen	70
2.3.2 Besonderheiten von Fehlverhalten im Bereich der Nonprofit-Organisationen	73
2.3.3 Hypothesen zum Einfluss eines Fehlverhaltens auf das Spendeverhalten.....	77
2.3.3.1 Der Einfluss eines Fehlverhaltens auf die Wahrnehmung der Nonprofit-Organisation	77
2.3.3.2 Der Einfluss der Wahrnehmungsdeterminanten eines Fehlverhaltens auf das Spendeverhalten.....	87
2.4 Strategien zur Rehabilitierung nach einer Transgression.....	93
2.4.1 Das Konzept der Vergebung	93
2.4.2 Rehabilitierungsstrategien für Unternehmen	97
2.4.2.1 Herausforderungen der Krisenkommunikation.....	97
2.4.2.2 Das Modell nach Pfarrer und Kollegen.....	99
2.4.3 Hypothesen zur gezielten Rehabilitierung von Nonprofit-Organisationen nach einem Fehlverhalten.....	105

2.4.3.1	Der Einfluss der Krisenkommunikation auf die Wahrnehmung der Nonprofit-Organisation	105
2.4.3.2	Der Einfluss der Wahrnehmung der Krisenkommunikation einer Nonprofit-Organisation auf das Spendeverhalten	118
2.5	Zusammenfassung der Hypothesen	123
3	Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung zur Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich	127
3.1	Grundlagen experimenteller Forschung	127
3.1.1	Das wissenschaftliche Experiment	127
3.1.2	Konzeption von Experimenten	132
3.1.2.1	Techniken zur Kontrolle von Störfaktoren	132
3.1.2.2	Versuchsplan	134
3.1.3	Kovarianzanalytische Auswertung von Experimenten	138
3.1.3.1	Konzeptionelle Einordnung der Kovarianzanalyse	138
3.1.3.2	Prämissen der Kovarianzanalyse	140
3.1.4	Methodische Grundlagen der Multiple Classification Analysis	143
3.2	Grundlagen der Analyse von Strukturgleichungsmodellen	144
3.2.1	Zur Eignung multivariater Analysemethoden zur Modellschätzung	144
3.2.2	Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen	147
3.2.3	Kovarianz- und varianzbasierte Schätzverfahren für Strukturgleichungsmodelle im Vergleich	149
3.2.4	Der Partial Least Squares-Ansatz	153
3.2.4.1	Der Partial Least Squares-Schätzalgorithmus	153
3.2.4.2	Evaluation der Güte auf Messmodellebene	155
3.2.4.3	Evaluation der Güte auf Strukturmodellebene	159
4	Empirische Untersuchung zur Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich	163
4.1	Konzeption und Durchführung der Untersuchungen im Überblick	163
4.2	Experiment 1: Der Einfluss der Glaubwürdigkeit einer Nonprofit-Organisation auf das Spendeverhalten	166
4.2.1	Operationalisierung der Variablen	166
4.2.1.1	Vorgehensweise der Operationalisierung	166
4.2.1.2	Ex ante Glaubwürdigkeit	168
4.2.1.3	Tätigkeitsfeld der Nonprofit-Organisation	171
4.2.1.4	Reichweite der Nonprofit-Organisation	173
4.2.1.5	Spendenbereitschaft gegenüber der Nonprofit-Organisation	174
4.2.1.6	Berücksichtigte Kovariaten der Kovarianzanalyse	175
4.2.1.7	Manipulation Check und Kontrollvariable	179
4.2.2	Durchführung	181
4.2.3	Stichprobe	181
4.2.4	Ergebnisse	183
4.2.4.1	Konstruktmessungen	183
4.2.4.2	Hypothesenprüfung	187
4.2.4.3	Interpretation der Ergebnisse	189
4.3	Experiment 2: Einfluss einer Transgression auf die Glaubwürdigkeit von Nonprofit-Organisationen und die Spendenbereitschaft	190
4.3.1	Operationalisierung der Variablen	190
4.3.1.1	Ex ante Glaubwürdigkeit der Nonprofit-Organisation	190

4.3.1.2	Art des Fehlverhaltens.....	191
4.3.1.3	Tätigkeitsfeld der Nonprofit-Organisation.....	195
4.3.1.4	Ex post Glaubwürdigkeit.....	196
4.3.1.5	Wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens.....	197
4.3.1.6	Spendenbereitschaft gegenüber der Nonprofit-Organisation.....	198
4.3.1.7	Berücksichtigte Kovariaten.....	199
4.3.1.8	Manipulation Check.....	202
4.3.2	Durchführung.....	203
4.3.3	Stichprobe.....	204
4.3.4	Ergebnisse der Kovarianzanalyse.....	205
4.3.4.1	Konstruktmessungen.....	205
4.3.4.2	Hypothesenprüfung.....	212
4.3.4.3	Interpretation der Ergebnisse.....	214
4.3.5	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells.....	217
4.3.5.1	Güte des Messmodells.....	217
4.3.5.2	Schätzung der Wirkungszusammenhänge des Strukturgleichungsmodells.....	222
4.3.5.3	Interpretation der Ergebnisse.....	225
4.4	Experiment 3: Der Einfluss der Krisenkommunikation auf das Spendeverhalten.....	231
4.4.1	Operationalisierung der Variablen.....	231
4.4.1.1	Verhalten in der Entdeckungsphase.....	231
4.4.1.2	Verhalten in der Erklärungsphase.....	232
4.4.1.3	Verhalten in der Bestrafungsphase.....	233
4.4.1.4	Verhalten in der Reaktionsphase.....	234
4.4.1.5	Angemessenheit der Reaktion.....	235
4.4.1.6	Bereitschaft zur Vergebung.....	236
4.4.1.7	Wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens.....	237
4.4.1.8	Übrige aufgenommene Variablen.....	238
4.4.2	Durchführung.....	238
4.4.3	Stichprobe.....	239
4.4.4	Ergebnisse der Kovarianzanalyse.....	241
4.4.4.1	Konstruktmessungen.....	241
4.4.4.2	Hypothesenprüfung.....	248
4.4.4.3	Interpretation der Ergebnisse.....	251
4.4.5	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells.....	255
4.4.5.1	Güte des Messmodells.....	255
4.4.5.2	Schätzung der Wirkungszusammenhänge des Strukturgleichungsmodells.....	261
4.4.5.3	Interpretation der Ergebnisse.....	265
4.5	Bewertung der experimentellen Untersuchungen.....	271
4.6	Marketingpolitische Implikationen.....	274
4.6.1	Implikationen für die Marketing-Praxis.....	274
4.6.2	Implikationen für die Wissenschaft.....	281
5	Schlussbetrachtung.....	287
	Literaturverzeichnis.....	293

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Systematisierung von Organisationen nach Erwerbswirtschaftlichkeit und Trägerschaft.....	10
Tabelle 2:	Modell der Reintegration nach Pfarrer und Kollegen	101
Tabelle 3:	Hypothesen zum Einfluss der Glaubwürdigkeit von Nonprofit-Organisationen auf das Spendeverhalten	123
Tabelle 4:	Hypothesen zum Einfluss eines Fehlverhaltens auf das Spendeverhalten..	124
Tabelle 5:	Hypothesen zum Einfluss der Krisenkommunikation einer NPO auf das Spendeverhalten	126
Tabelle 6:	Prüfkriterien für die Gütebeurteilung bei der Anwendung des PLS Ansatzes	162
Tabelle 7:	Operationalisierung der Variable Tätigkeitsfeld der NPO, Experiment 1 ..	172
Tabelle 8:	Operationalisierung der abhängigen Variable Spendenbereitschaft, Experiment 1	175
Tabelle 9:	Operationalisierung der Kovariate Alter, Experiment 1	176
Tabelle 10:	Operationalisierung der Kovariate Religiosität, Experiment 1	177
Tabelle 11:	Operationalisierung der Kovariate Attitude towards Helping Others, Experiment 1	178
Tabelle 12:	Operationalisierung der Kovariate Attitude towards Charitable Organisations, Experiment 1	178
Tabelle 13:	Operationalisierung der Kovariate Knowledge of Charitable Organisations, Experiment 1	179
Tabelle 14:	Operationalisierung der Variable globale Glaubwürdigkeit der NPO	180
Tabelle 15:	Soziodemographische Ergebnisse Experiment 1	182
Tabelle 16:	Gütemaße des Messinstrumentariums der Variable Spendenbereitschaft, Experiment 1	184
Tabelle 17:	Gütemaße des Messinstrumentariums der Kovariate Religiosität, Experiment 1	185
Tabelle 18:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Helping Others, Experiment 1.	186
Tabelle 19:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Charitable Organisations, Experiment 1	186
Tabelle 20:	Gütemaße der Kovariate Knowledge of Charitable Organisations, Experiment 1	187
Tabelle 21:	Ergebnis der Hypothesenprüfung, Experiment 1	188
Tabelle 22:	Ergebnisse der Multiple Classification Analysis, Experiment 1	190
Tabelle 23:	Operationalisierung der Variable ex post Vertrauenswürdigkeit, Experiment 2	197
Tabelle 24:	Operationalisierung der Variable ex post Kompetenz, Experiment 2.....	197
Tabelle 25:	Operationalisierung der Variable wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens, Experiment 2.....	198
Tabelle 26:	Operationalisierung der Variable Spendenbereitschaft Geld, Experiment 2	199
Tabelle 27:	Operationalisierung der Variable Spendenbereitschaft Zeit, Experiment 2	199

Tabelle 28:	Operationalisierung der Kovariate vergangenes Spendeverhalten Geld, Experiment 2	200
Tabelle 29:	Operationalisierung der Kovariate vergangenes Spendeverhalten Zeit, Experiment 2	200
Tabelle 30:	Operationalisierung der Kovariate Einstellung gegenüber Geldspenden, Experiment 2	201
Tabelle 31:	Operationalisierung der Kovariate Einstellung gegenüber Zeitspenden, Experiment 2	202
Tabelle 32:	Soziodemographische Merkmale der Stichprobe, Experiment 2	204
Tabelle 33:	Gütemaße der Variable ex post Vertrauenswürdigkeit, Experiment 2	206
Tabelle 34:	Gütemaße der Variable ex post Kompetenz, Experiment 2	207
Tabelle 35:	Gütemaße der Variable wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens, Experiment 2	207
Tabelle 36:	Gütemaße der Kovariate Religiosität, Experiment 2	208
Tabelle 37:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Helping Others, Experiment 2	209
Tabelle 38:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Charitable Organisations, Experiment 2	210
Tabelle 39:	Gütemaße der Kovariate Knowledge of Charitable Organisations, Experiment 2	210
Tabelle 40:	Gütemaße der Kovariate Einstellung gegenüber Zeitspenden, Experiment 2	212
Tabelle 41:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im experimentellen Design, Experiment 2	214
Tabelle 42:	Ergebnisse der Multiple Classification Analysis, Experiment 2	217
Tabelle 43:	Güte des Messmodells des Konstrukts Schwere des Fehlverhaltens, Experiment 2	218
Tabelle 44:	Güte des Messmodells des Konstrukts Vertrauenswürdigkeit, Experiment 2	219
Tabelle 45:	Güte des Messmodells des Konstrukts Kompetenz, Experiment 2	220
Tabelle 46:	Güte des Messmodells des Konstrukts Spendenbereitschaft Geld, Experiment 2	221
Tabelle 47:	Güte des Messmodells des Konstrukts Spendenbereitschaft Zeit, Experiment 2	222
Tabelle 48:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Strukturgleichungsmodell, Experiment 2	223
Tabelle 49:	R ² - und Q ² -Werte der endogenen Konstrukte im Strukturmodell, Experiment 2	224
Tabelle 50:	Multikollinearitätsprüfung auf Strukturmodellebene, Experiment 2	224
Tabelle 51:	Totaleffekte im Strukturgleichungsmodell, Experiment 2	231
Tabelle 52:	Operationalisierung der Variable Angemessenheit der Reaktion, Experiment 3	236
Tabelle 53:	Operationalisierung der Variable Bereitschaft zur Vergebung, Experiment 3	237
Tabelle 54:	Operationalisierung der Variable wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens, Experiment 3	238

Tabelle 55:	Soziodemographische Merkmale der Stichprobe, Experiment 3	240
Tabelle 56:	Gütemaße der Variable ex post Vertrauenswürdigkeit, Experiment 3	242
Tabelle 57:	Gütemaße der Variable ex post Kompetenz, Experiment 3	242
Tabelle 58:	Gütemaße der Variable Bereitschaft zur Vergebung, Experiment 3	244
Tabelle 59:	Gütemaße der Variable Angemessenheit der Reaktion, Experiment 3	243
Tabelle 60:	Gütemaße der Kovariate Religiosität, Experiment 3	245
Tabelle 61:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Helping Others, Experiment 3	245
Tabelle 62:	Gütemaße der Kovariate Attitude towards Charitable Organisations, Experiment 3	246
Tabelle 63:	Gütemaße der Kovariate Knowledge of Charitable Organisations, Experiment 3	247
Tabelle 64:	Gütemaße der Kovariate Einstellung gegenüber Zeitspenden, Experiment 3	248
Tabelle 65:	Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung im experimentellen Design, Experiment 3	251
Tabelle 66:	Ergebnisse der Multiple Classification Analysis, Experiment 3	254
Tabelle 67:	Güte des Messmodells des Konstrukts wahrgenommene Schwere des Fehlverhaltens, Experiment 3	256
Tabelle 68:	Güte des Messmodells des Konstrukts Bereitschaft zur Vergebung, Experiment 3	257
Tabelle 69:	Güte des Messmodells des Konstrukts Angemessenheit der Reaktion, Experiment 3	257
Tabelle 70:	Güte des Messmodells des Konstrukts ex post Vertrauenswürdigkeit, Experiment 3	258
Tabelle 71:	Güte des Messmodells des Konstrukts ex post Kompetenz, Experiment 3	259
Tabelle 72:	Güte des Messmodells des Konstrukts Spendenbereitschaft Geld, Experiment 3	260
Tabelle 73:	Güte des Messmodells des Konstrukts Spendenbereitschaft Zeit, Experiment 3	261
Tabelle 74:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Strukturgleichungsmodell, Experiment 3	262
Tabelle 75:	R ² - und Q ² -Werte der endogenen Konstrukte im Strukturgleichungs- modell Experiment 3	263
Tabelle 76:	Multikollinearitätsprüfung auf Strukturmodellebene, Experiment 3	264
Tabelle 77:	Ergebnisse der Totaleffekte, Experiment 3	271

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit im Überblick	8
Abbildung 2:	Vereinfachtes Fundraising Modell nach Urselmann	15
Abbildung 3:	Systematisierung der Grundformen von Verhaltensunsicherheiten nach Spremann	22
Abbildung 4:	Monatliche Größenentwicklung des deutschen Spendenmarkts von Juli 2004 bis Dezember 2008	42
Abbildung 5:	Aufteilung des Spendenaufkommens nach Spendenzweck für die ersten Halbjahre 2007 und 2008	44
Abbildung 6:	Aufteilung des Spendenaufkommens im Bereich der humanitären Hilfen für die ersten Halbjahre 2007 und 2008	45
Abbildung 7:	Spendenbeteiligung in Deutschland von 2006 bis erstes Halbjahr 2008	46
Abbildung 8:	Verteilung des Spendenaufkommens nach Alter für die ersten Halbjahre 2007 und 2008	47
Abbildung 9:	Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Wissen über den Nonprofit-Sektor und der Spendenbereitschaft nach Bennett und Savani	57
Abbildung 10:	Graphische Darstellung der Hypothesen H_1 bis H_3	69
Abbildung 11:	Graphische Darstellung der Hypothesen H_4 bis H_{10}	86
Abbildung 12:	Graphische Darstellung der Hypothesen H_{11} bis H_{18}	93
Abbildung 13:	Graphische Darstellung der Hypothesen H_{19} bis H_{34}	118
Abbildung 14:	Graphische Darstellung der Hypothesen H_{11} bis H_{18} und H_{35} bis H_{40}	123
Abbildung 15:	Techniken zur Kontrolle von Störfaktoren	132
Abbildung 16:	Formen experimenteller Designs	135
Abbildung 17:	Typen der Varianzanalyse	139
Abbildung 18:	Reflektives und formatives Messmodell	149
Abbildung 19:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells, Experiment 2	225
Abbildung 20:	Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells, Experiment 3	265

Abkürzungsverzeichnis

ACO	Attitude towards Charitable Organisations
AHO	Attitude towards Helping Others
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANCOVA	Analysis of Covariance
ANOVA	Analysis of Variance
AV	abhängige Variable
ca.	circa
bzw.	beziehungsweise
CFA	Confirmatory Factor Analysis
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
d. h.	das heißt
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
et al.	und andere
etc.	et cetera
EQS	Equation Based Structural Program
e. V.	eingetragener Verein
f.	und folgende Seite
ff.	und folgende Seiten
FN	Fußnote
FPO	Forprofit-Organisation
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H _i	Hypothese i
Hrsg.	Herausgeber

KCO	Knowledge of Charitable Organisations
LISREL	Linear Structural Relations
MANCOVA	Multivariate Analysis of Covariance
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance
MCA	Multiple Classification Analysis
Mio.	Millionen
NGO	Nongovernment(al) Organisation
NPO	Nonprofit-Organisation
Nr.	Nummer
n. s.	nicht signifikant
o. J.	ohne Jahresangabe
OLS	Ordinary Least Squares
o. V.	ohne Verfasserangabe
PLS	Partial Least Squares
S.	Seite
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
u. a.	u. a.
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
usw.	und so weiter
USA	United States of America
UV	unabhängige Variable
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1 Zur Notwendigkeit der Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich

1.1 Fehlverhalten von Nonprofit-Organisationen

„Wir sind wieder da“,¹ so der Vorsitzende *Jürgen Heraeus* in seiner Ansprache zur *Unicef*-Gala 2008 in Köln. Einen solch optimistischen Ton konnte sich die im vorherigen Jahr in Ver-
ruf gekommene Hilfsorganisation nicht immer leisten. Nach den erstmals im Mai 2007 aufge-
kommenen Anschuldigungen der Verschwendung von Spendengeldern blickt das Unterneh-
men auf ein Jahr voller Turbulenzen und Probleme zurück. Das Spendenaufkommen ging in
diesem Zeitraum um ein Viertel zurück, über 40.000 Fördermitglieder wandten sich von
Unicef ab.² Als ursächlich für die Krise sind jedoch nicht allein die inzwischen abgeschwäch-
ten Vorwürfe verschwendeter Spendengelder zu sehen.³ Auch der unstrukturierte und unsys-
tematische Umgang mit den Anschuldigungen trug sein Eigenes zur Krise bei.

Nachdem im Mai 2007 ein anonymer Brief beim geschäftsführenden *Unicef*-Vorstand ein-
ging, verfolgte dieser die Anschuldigungen zwar zunächst, fand jedoch keine Mängel vor, die
gegen eine Weiterführung der bisherigen Geschäftstätigkeiten sprach. Auch auf eine Informa-
tion des restlichen Vorstandes über die Vorwürfe wurde verzichtet.⁴ Erst als die *Frankfurter*
Rundschau im November 2007 über den Spendenskandal berichtete, folgten interne Konse-
quenzen. Interessierte konnten der Homepage des Unternehmens ab diesem Zeitpunkt eine
offizielle Stellungnahme entnehmen. Mitte Januar 2008 schaltet sich die Wirtschaftsprü-
fungsgesellschaft *KPMG* für eine Sonderprüfung ein, Anfang Februar trat zunächst die Vor-
sitzende *Heide Simonis*, eine Woche darauf der Geschäftsführer *Dietrich Garlichs* zurück.
Erst Mitte Februar 2008 fand die erste offizielle Pressekonferenz statt. Die mit dem gesamten
Prozess einhergehenden uneinheitlichen, teils belastenden, teils entlastenden Stimmen aus
dem Vorstand⁵ sowie vorstandsinterne Anschuldigungen und unsachgemäße Streitereien⁶
verstärkten den Eindruck der fehlenden Systematik des Krisenmanagements nochmals um ein
Vielfaches. „Die Organisation war nicht auf eine Krise vorbereitet“.⁷ Dieses Statement des

¹ Heraeus, zitiert in Schumacher (2008), S. 4.

² Schumacher (2008).

³ Vgl. Schumacher (2008), S. 4.

⁴ Vgl. Frigelj (2008); Schumacher (2008), S. 4.

⁵ Vgl. Wilke (2008), S. 3.

⁶ Vgl. Frigelj (2008).

⁷ Heraeus, zitiert in Schumacher (2008), S. 4.

neuen Vorsitzenden *Jürgen Heraeus* fasst die Situation von *Unicef* zusammen. Seiner Meinung nach hätte die Wende zum Positiven deutlich schneller erreicht werden können.⁸

Inzwischen konnte der vollständige Austausch des Vorstandes, die Abschaffung von Provisionszahlungen für Spendensammler, die Begrenzung der Amtszeiten in Führungspositionen, die Stärkung der Ehrenamtlichen, die Ausgliederung der Geschäftsführer aus dem Vorstand und die Offenlegung der Geschäftszahlen das Vertrauen der Öffentlichkeit in die gemeinnützige Organisation wieder stärken. Allein im Oktober 2008 konnte *Unicef* 1.200 neue Fördermitglieder gewinnen. Diese Trendwende vermag jedoch die ausgefallenen Spendengelder und die so unterbliebene Unterstützung der Ärmsten und Bedürftigsten der Welt nicht wettzumachen. Auch das Vertrauen der Spender gegenüber gemeinnützigen, spendenfinanzierten Hilfsorganisationen hat zum wiederholten Male einen empfindlichen Dämpfer erhalten. Ein verantwortungsvoller, systematischer und geplanter Umgang mit der Krise hätte sowohl die Glaubwürdigkeit von *Unicef*, als auch die des gesamten Nonprofit-Sektors gestärkt. Die geringe Kontrollierbarkeit der Tätigkeiten des so genannten Dritten Sektors sorgt ohnehin zu einem hohen Maß an Unsicherheit von Seiten der potentiellen Spender. Skandale im Bereich der Nonprofit-Organisationen wie *Unicef* bergen daher das Risiko, dem von Seiten der Öffentlichkeit entgegengebrachten Vertrauen langfristig zu schaden.⁹

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich die Fragestellung, welche Strategien des Krisenmanagements für Nonprofit-Organisationen (NPOs) geeignet sind, um möglichst schnell ein Höchstmaß an Vertrauen auf Seiten der Öffentlichkeit zurückzuerlangen und die negativen finanziellen Konsequenzen abzufangen. Forschungsbedarf in dieser Richtung sehen auch *Xie* und *Peng*: „Beyond an exploration of trust initiation (...), how to recover consumer trust immediately and effectively is the top priority for companies that have been negatively publicized“.¹⁰ Die Wiederherstellung des ursprünglichen Status Quo nach einem Unternehmensfehlverhalten bewerten *Xie* und *Peng* daher als eine Forschungsfeld, welches sowohl von großem Wert für die Wissenschaft, als auch von grundlegender Relevanz für die Praxis zeugt.¹¹

Der Nonprofit-Sektor ist darauf angewiesen, dass Organisationen, die sich eines Fehlverhaltens schuldig gemacht haben, möglichst schnell effektive Rehabilitierungsmaßnahmen einleiten, um so den restlichen Sektor vor größerem Schaden zu bewahren. „Viele (potentielle)

⁸ Schumacher (2008), S. 4.

⁹ Vgl. Bekkers/Bowman (2009), S. 884 ff.

¹⁰ Xie/Peng (2009), S. 573.

¹¹ Vgl. Xie/Peng (2009), S. 575.

Spender sind durch Medienberichte über ‚schwarze Schafe‘ unter den Organisationen zutiefst verunsichert, ob ihre Unterstützung auch bei den Bedürftigen ankommt. Regelmäßige Meldungen (v. a. in der Vorweihnachtszeit) über zu hohe Verwaltungskosten und ‚dunkle Kanäle‘, in denen Spendengelder verschwinden sollen, säen Misstrauen, das schnell auch die Arbeit seriöser Organisationen beeinträchtigen könnte¹². Gerade in Zeiten leerer Staatskassen und sinkender staatlicher Zuschüsse verschärft sich die Finanzierungs-Problematik für die Nonprofit-Organisationen zusehends.¹³ Da Transgressionen im Nonprofit-Bereich bislang wissenschaftlich weitestgehend unerschlossen sind, nimmt sich die vorliegende Arbeit dem Vorhaben an, die Folgen von Fehlverhalten im Nonprofit-Bereich genauer zu ergründen und geeignete Gegenmaßnahmen zur optimalen Rehabilitierung der Organisationen abzuleiten.

1.2 Forschungsfragen der Untersuchung

Die Ausführungen des vorherigen Abschnittes verdeutlichen die zwingende Notwendigkeit einer genaueren Analyse des Auftretens von Fehlverhalten im Bereich der Nonprofit-Organisationen. Obwohl Erkenntnisse aus dem Forprofit-Bereich bereits erste Erkenntnisse über potentielle Handlungsstrategien des Krisenmanagements liefern, besteht in der Nonprofit-Marketing-Forschung diesbezüglich ein erhebliches Defizit. Aus dieser Diskrepanz leitet sich die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ab. Auf Basis einer umfassenden theoretischen und empirischen Untersuchung soll ein substantieller Beitrag zur Erklärung der potentiellen Konsequenzen von Unternehmensfehlverhalten und zur Ableitung zielführender Rehabilitationsmaßnahmen für den Nonprofit-Bereich geleistet werden. Dabei gilt es, die folgenden fünf Forschungsfragen zu klären.

Forschungsfrage 1:

Welche Bedeutung nimmt die wahrgenommene Glaubwürdigkeit einer Nonprofit-Organisation für das Spendeverhalten ein?

Wie in Kapitel 1.1 aufgeworfen, führen Vorfälle von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich in der Regel zu einer Erosion des Vertrauenskapitals der Öffentlichkeit in die betroffene Organisation und somit zu einer Untergrabung der Organisationsglaubwürdigkeit. Bevor eine Untersuchung der genauen Konsequenzen für diese Größen angegangen werden

¹² Urselmann (1998), S. 77.

¹³ Vgl. Doll (2007), S. 241.

kann, gilt es zunächst zu überprüfen, welcher Einfluss der Glaubwürdigkeit einer Nonprofit-Organisation auf das Spendeverhalten tatsächlich zuzuordnen ist. Stellt die Glaubwürdigkeit einen zentralen Bestimmungsfaktor der Spendenbereitschaft dar, oder sind lediglich Aspekte wie der Spendenzweck oder der Bestimmungsort der unterstützten Leistungen von Interesse? Mit steigender Relevanz der Glaubwürdigkeit erfährt auch die Notwendigkeit der Ableitung gegenwirkender Maßnahmen eine stetige Aufwertung. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage sind zunächst einige grundlegende Ausführungen zum Nonprofit-Sektor und der Bedeutung der Unsicherheit und des Vertrauens erforderlich. Ferner erfolgt eine genauere Betrachtung der theoretischen Hintergründe der Glaubwürdigkeit und des Spendeverhaltens. Im Anschluss daran steht die Bildung eines Hypothesensystems zur Klärung der Bedeutung der Glaubwürdigkeit für die Spendenbereitschaft im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Evaluation der Güte der postulierten Zusammenhänge erfolgt daraufhin durch eine Überprüfung an der Realität.

Forschungsfrage 2:

Welche Auswirkungen haben Fälle von Fehlverhalten auf die wahrgenommene Glaubwürdigkeit einer Nonprofit-Organisation?

Im Anschluss an die Identifizierung der Bedeutung der Glaubwürdigkeit für das Spendeverhalten steht die Frage im Mittelpunkt, inwiefern es durch das Auftreten von Transgressionen zu einer direkten Beeinträchtigung der Organisationsglaubwürdigkeit kommt.¹⁴ Durch eine Einschätzung dieses Zusammenhangs lassen sich Hinweise auf die Relevanz der Fehlverhaltensforschung für den Spendenbereich treffen und bereits erste Hinweise auf das Ausmaß an Konsequenzen identifizieren. Analog zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 erfolgt die Klärung der Forschungsfrage 2 über die theoriegestützte Herleitung eines Hypothesensystems, welches im Anschluss eine Überprüfung an der Realität erfährt.

Forschungsfrage 3:

Auf welche Weise wirkt sich die Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit durch Fälle von Fehlverhalten auf die Spendenbereitschaft gegenüber der betroffenen Nonprofit-Organisation aus?

¹⁴ Der im Englischen stark verbreitete Begriff der Transgression soll im Folgenden als Synonym für die Bezeichnung Fehlverhalten Einsatz finden.

Neben den Effekten von Transgressionen auf die Glaubwürdigkeit sind vor allem die Konsequenzen dieser auf das tatsächliche Spendeverhalten von Interesse. Es gilt dabei zu klären, inwiefern Abhängigkeiten zwischen der Wahrnehmung eines Fehlverhaltens und der resultierenden Organisationsglaubwürdigkeit existieren und wie sich diese Zusammenhänge auf die Spendenbereitschaft gegenüber der betroffenen Organisation auswirken. Zu diesem Zweck erfahren zunächst relevante theoretische Grundlagen der Transgressions-Forschung eine genauere Betrachtung. Sie dienen in einem zweiten Schritt zur Bildung eines Modells zur Erklärung des Spendeverhaltens vor dem Hintergrund eines Fehlverhaltens, welches im Rahmen der Untersuchung eine Konfrontation mit der Realität erfährt.

Forschungsfrage 4:

Welche Strategien der Krisenkommunikation vermögen den Rehabilitierungsprozess von Nonprofit-Organisationen am besten zu unterstützen? Lässt sich das Rehabilitierungs-Modell nach Pfarrer und Kollegen auf die Praxis von Nonprofit-Organisationen übertragen?

Ein weiteres Anliegen der vorliegenden Untersuchung besteht in der Ableitung von Handlungsempfehlungen zur gezielten Rehabilitierung von Nonprofit-Organisationen. Mit diesem Ziel erfährt das Verhaltensmodell zur optimalen Rehabilitierung nach einem Fehlverhalten von Pfarrer und Kollegen eine Übertragung auf dem Nonprofit-Bereich. Es gilt dabei zu klären, ob die für den Forprofit-Bereich postulierten Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen auch auf den Fall von Nonprofit-Organisationen anzuwenden sind. Auf diesen und weiteren relevanten Zusammenhängen erfolgen die Aufstellung und anschließend die empirische Evaluierung des Hypothesensystems.

Forschungsfrage 5:

Auf welche Weise wirkt sich der Umgang einer Nonprofit-Organisation mit einem Fehlverhalten auf die Spendenbereitschaft gegenüber der betroffenen Organisation aus?

Die fünfte und letzte Forschungsfrage führt die Erkenntnisse der vorangegangenen Betrachtungen zu einem Gesamtmodell zusammen. Es soll auf diese Weise geklärt werden, auf welche Weise der Umgang einer Nonprofit-Organisation mit einem Fehlverhalten dessen Wahrnehmung und die Bewertung der NPO hinsichtlich Glaubwürdigkeit und Krisenmanagement zu beeinflussen vermag. Gleichsam steht die Frage im Mittelpunkt, welche Bedeutung diesen Determinanten für das Spendeverhalten zukommt.

Die Beantwortung der fünf Forschungsfragen greift für die theoriegeleitete Beschreibung und Ergründung der betrachteten Sachverhalte auf die jeweils relevanten Konzepte und Erkenntnisse der einzelnen Forschungsfelder (z. B. Theorien hilfreichen Verhaltens) zurück. Für die Bereiche, in denen bislang keine ausreichenden Forschungsaktivitäten vorliegen, erfahren Überlegungen aus artverwandten Forschungsdisziplinen eine Übertragung. Als Basis der empirischen Konfrontation der theoretischen Überlegungen mit der Realität dienen drei Online-Befragungen. Die Überprüfung der postulierten Zusammenhänge anhand multivariater Analysemethoden erlaubt abschließend die Beantwortung aufgeworfenen Forschungsfragen und die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Nonprofit-Praxis und die Nonprofit-Forschung.

1.3 Vorgehen der Untersuchung

Nachdem die Forschungsfragen zur Ergründung von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich aufgestellt werden konnten, gilt es im Folgenden, die inhaltliche Vorgehensweise zu definieren. Als prinzipieller Aufbau dient dabei der Grundaufbau wissenschaftlichen Arbeitens: (1) die umfassende Skizzierung des Sachverhalts, (2) die theoretische Ergründung der Forschungsfragen und deren empirische Überprüfung sowie (3) die Identifizierung der Verwertungsmöglichkeiten der Erkenntnisse.

Im Detail kommt dabei eine Gliederung der Arbeit in fünf Abschnitte zur Anwendung. Im zweiten Kapitel stehen zunächst die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit im Mittelpunkt des Interesses, die zur Beschäftigung mit der Thematik Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich notwendig sind. Dabei erfahren die Strukturen und Besonderheiten der Nonprofit-Landschaft im Allgemeinen und in der Bundesrepublik Deutschland im Speziellen eine genauere Betrachtung. Es folgen Ausführungen zu ausgewählten Grundlagen des Spendeverhaltens, zu den potentiellen Folgen von Transgression im Nonprofit-Bereich sowie zu Erfolg versprechenden Strategien der Rehabilitation nach einer Transgression, an welche jeweils die Ableitung der Forschungshypothesen schließen. Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung der hergeleiteten Hypothesensysteme.

Während das zweite Kapitel die theoretischen Grundlagen und die Herleitung der Forschungshypothesen beinhaltet, thematisiert das dritte Kapitel relevante methodische Grundlagen der empirischen Forschung. Im Zuge dessen stehen die drei Untersuchungsmethoden im Mittelpunkt der Betrachtung, anhand derer die aufgestellten Hypothesensysteme eine Überprüfung an der Realität erfahren sollen. So ist zunächst die Kovarianzanalyse Gegenstand des

Interesses, bevor die Multiple Classification Analysis und die Schätzung von Strukturgleichungsmodellen in den Fokus rücken.

Im vierten Kapitel steht die empirische Überprüfung der formulierten Hypothesensysteme an. Nach Erläuterungen zur grundlegenden Konzeption der dazu notwendigen drei empirischen Studien folgen für jedes Experiment Angaben zu den Operationalisierungen, zur Durchführung und zur erreichten Stichprobe. Daran schließt jeweils eine ausführliche Darstellung der empirischen Ergebnisse an. Für das zweite und das dritte Experiment erfolgt die Betrachtung dabei getrennt nach der kovarianzanalytischen Hypothesenprüfung und der Auswertung auf Basis des Strukturgleichungsmodells. Das Kapitel rundet eine Bewertung der experimentellen Untersuchung ab.

Das fünfte Kapitel dient zur Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie der experimentübergreifenden Ableitung und Verdichtung von Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft und die Nonprofit-Praxis. Ein Resümee der zentralen Erkenntnisse rundet die Arbeit schließlich ab. *Abbildung 1* zeigt einen Überblick über den Gang der Arbeit.

1:	Problemstellung, Zielsetzung und Gang der Arbeit
2:	Konzeptionelle Grundlagen und Hypothesenherleitung
2.1	Nonprofit-Landschaft in Deutschland
2.2	Grundlagen des Spendeverhaltens
2.3	Konsequenzen von Transgressionen
2.4	Rehabilitierungsstrategien
2.5	Zusammenfassung der Hypothesen
3:	Methodische Grundlagen
3.1	Experimentelle Forschung
3.2	Strukturgleichungsmodelle
4:	Empirische Untersuchung
4.1	Konzeption und Durchführung der Experimente
4.2	Experiment 1: Bedeutung der Glaubwürdigkeit
4.3	Experiment 2: Konsequenzen von Transgressionen
4.4	Experiment 3: Strategien der Rehabilitation
4.5	Bewertung der empirischen Untersuchung
4.6	Implikationen für die Wissenschaft
4.7	Implikationen für die Nonprofit-Praxis
5:	Schlussbetrachtung

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit im Überblick

2 Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit zur Analyse von Unternehmensfehlverhalten im Nonprofit-Bereich

2.1 Die Nonprofit-Landschaft in Deutschland

2.1.1 Grundlegender Aufbau des Dritten Sektors

2.1.1.1 Zum Begriff der Nonprofit-Organisation

Trotz der enormen Bedeutung, die Nonprofit-Organisationen in der heutigen Gesellschaft zukommt,¹⁵ gestaltet sich die Suche nach einer angemessenen und einheitlichen begrifflichen Abgrenzung schwierig.¹⁶ In Ermangelung einer positiven Umschreibung greift die Literatur in der Regel auf die Negativabgrenzung der Nicht-Gewinnorientierung (auch Not-For-Profit oder Nonprofit) zurück.¹⁷

In Kontrast zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen (Forprofit-Organisationen), die Formalzielgrößen wie Gewinn, Rentabilität oder Effizienz verfolgen, steht bei nichterwerbswirtschaftlichen Organisationen das Sachziel der Bedarfsdeckung durch die Bereitstellung eines Leistungsangebotes im Fokus der Geschäftstätigkeit (Bedarfswirtschaftlichkeit).¹⁸ Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass Nonprofit-Organisationen (NPO) nicht die Erzielung von Gewinnen anstreben.¹⁹ Anders als bei Forprofit-Organisationen (FPO) kommen die Überschüsse jedoch nicht Stakeholdern wie z. B. Anteilseignern, Vorständen oder den Geschäftsführern zugute. Sie werden stattdessen nach dem Prinzip der Gemeinwirtschaftlichkeit reinvestiert.²⁰

Das Gewinnausschüttungsverbot für NPOs findet sich im deutschen Recht in Form des steuerlichen Gemeinwirtschaftlichkeitsstatus von Organisationen sowie den Rechtsformen der eingetragenen Vereine (e. V.), der gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH) und den Stiftungen wieder.²¹ Organisationen dieser Rechtsformen ist es untersagt, Gewinne an Anteilseigner oder ähnliches auszuschütten. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass gemeinnützige Organisationen gleich den Forprofit-Organisationen einen Anreiz

¹⁵ Vgl. Lichtsteiner (2007), S. 109. Zur Einschätzung der weltweiten Bedeutung von Nonprofit-Organisationen vgl. Salamon/Sokolowski/ List (2003), S. 13 ff.

¹⁶ Vgl. Anheier/Toepler (2005), S. 18; für eine umfassende Darstellung der begrifflichen Entwicklung vgl. Schulze (1997); Anheier/Toepler (2005), S. 18 ff. sowie von Hippel (2005a), S. 35 ff.

¹⁷ Vgl. Urselmann (1998), S. 5; Badelt (2002), S. 3, 8 f.; von Hippel (2005a), S. 39.

¹⁸ Vgl. Hansmann (1987), S. 28; Worth (2009), S. 8; Fleßna (2009), S. 5.

¹⁹ Vgl. Hansmann (1987), S. 28; Worth (2009), S. 8.

²⁰ Vgl. Hansmann (1980), S. 835; Urselmann (1998), S. 5; Bruhn (2005), S. 33.

²¹ Vgl. Urselmann (1998), S. 6.

haben, durch eine Senkung ihrer Leistungen zusätzliche Gewinne zu erwirtschaften.²² Gleichzeitig gewährt ihnen der Staat besondere steuerliche Privilegien.²³

Die Verwendung des Gewinnausschüttungsverbotens als alleiniges Definitions- und Abgrenzungskriterium von Nonprofit-Organisationen ist jedoch als unpräzise anzusehen.²⁴ Es bedarf einer feineren Kategorisierung und deshalb eines zusätzlichen Kriteriums, um eine eindeutige Abgrenzung beispielsweise zur Instanz des Staates zu erreichen.²⁵ Ein geeignetes Differenzierungskriterium sieht *Urselmann* in der Trägerschaft der Organisationen. Diese kann sowohl in öffentlicher Hand, als auch bei privaten Institutionen oder Privatpersonen liegen.²⁶ Bildet man die beiden Dimensionen der Erwerbswirtschaftlichkeit und der Art der Trägerschaft in einer Matrix ab, so ergeben sich vier Quadranten, die Organisationen unterschiedlicher Art oder auch so genannte Sektoren repräsentieren. Eine entsprechende Darstellung ist *Tabelle 1* zu entnehmen.

		Trägerschaft	
		Privat	Öffentlich
Erwerbswirtschaftlichkeit	Gewinnbasis	I Einzelunternehmungen Personengesellschaften Kapitalgesellschaften etc.	II Staatliche Fluglinien Staatliche Telefonunternehmungen etc.
	Nonprofit Basis	IV Private Museen Private, karitative Organ. Private Verbände Privatkrankenhäuser	III Behörden Öffentliche Schulen Öffentliche Krankenhäuser

Tabelle 1: Systematisierung von Organisationen nach Erwerbswirtschaftlichkeit und Trägerschaft²⁷

²² Vgl. Anheier/Toepler (2005), S. 49.

²³ Vgl. Jachmann (2005), S. 363 ff.; Doll (2007), S. 242.

²⁴ Vgl. Worth (2009), S. 8.

²⁵ Vgl. von Hippel (2005a), S. 45.

²⁶ Vgl. Urselmann (1998), S. 6.

²⁷ In Anlehnung an Kotler (1989), S. 712.

Der erste Quadrant (private Trägerschaft und Erwerbswirtschaftlichkeit auf Gewinnbasis) repräsentiert den Sektor *Markt*. Hierunter fallen alle gewinnorientierten Unternehmen, die sich in privatem Besitz befinden und beispielsweise die Rechtsform von Personengesellschaften oder Kapitalgesellschaften aufweisen.²⁸

Die Organisationen der Quadranten II und III, also alle Organisationen der öffentlichen Hand, lassen sich unter dem Begriff des *öffentlichen Sektors* zusammenfassen. Dieser subsumiert alle öffentlichen Organisationen, deren Funktionen z. B. aufgrund von Marktversagen oder übergeordneten staatlichen Interessen nicht durch den Sektor Markt erfüllt werden können oder sollen.²⁹ Zu diesen Organisationen zählen beispielsweise staatliche Fluglinien und Fernsehsender oder auch öffentliche Krankenhäuser.

Der Quadrant IV repräsentiert abschließend den so genannten *Dritten Sektor*. Dieser umfasst alle Organisationen, die über eine private Trägerschaft verfügen und keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen. In diese Kategorie fallen beispielsweise private karitative Organisationen wie *Unicef*, private Verbände oder auch private Museen.³⁰

Wie so häufig in der wissenschaftlichen Forschung stellt sich auch an dieser Stelle die Frage, ob die direkte Übertragung einer normativen Kategorisierung (hier: Markt, Öffentlicher Sektor und Dritter Sektor) auf die Realität trennscharf und überschneidungsfrei möglich ist. Tatsächlich weisen in der realen Welt gemeinnützige Organisationen vereinzelt Staatselemente oder sogar marktliche Elemente auf.³¹ Gerade im Bereich kirchlicher Einrichtungen oder verselbstständigten Verwaltungsträgern fällt aufgrund von Überschneidungen eine eindeutige Zuordnung zu einem der drei Sektoren mitunter schwer.³² Die trennscharfe Abgrenzung des Untersuchungsobjekts stellt jedoch eine zentrale Voraussetzung für die wissenschaftliche Forschung dar.³³ Daher soll im Folgenden die Drei-Sektoren Kategorisierung zwar als grober Rahmen zur Eingrenzung von Nonprofit-Organisationen dienen. Für die differenzierte Abgrenzung der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung betrachteten Ausprägungsform von

²⁸ Vgl. Kotler (1989), S. 712.

²⁹ Vgl. Urselmann (1998), S. 7.

³⁰ Vgl. Kotler (1989), S. 713. An dieser Stelle tritt ein definitorischer Unterschied zwischen den Konzepten des so genannten Nonprofit-Sektors und dem Dritten Sektor auf. Während die Literatur dem NPO-Sektor zuweilen auch gemeinnützige Organisationen öffentlicher Trägerschaft zuordnet, umfasst letzter ausschließlich private Organisationen, die das Negativkriterium des Gewinnausschüttungsverbots aufweisen, vgl. Meyer (2007), S. 223. Dieser begriffliche Unterschied ist auch als ursächlich für die Bezeichnungen der Non-Government(al)-Organisation (NGO) oder Nicht-Regierungs-Organisation zu sehen, vgl. Urselmann (1998), S. 8; Worth (2009), S. 8.

³¹ Eine Betrachtung dieser kommerziellen Elemente von Nonprofit-Organisationen folgt an späterer Stelle.

³² Vgl. Urselmann (1998), S. 8 f.

³³ Vgl. Hildebrandt (2000), S. 40.

Nonprofit-Organisationen findet darüber hinaus jedoch die Typologisierung nach *von Hippel* Anwendung. Sie differenziert die tatsächliche und theoretische Vielfalt an Organisationen mit Gewinnausschüttungsverbot und privater Trägerschaft in die drei Idealtypen der Spendenorganisation, der mitgliedernützigen Organisation sowie der kommerziellen Nonprofit-Organisation.³⁴

Die Gruppe der *Spendenorganisationen* zeichnet sich nach *von Hippel* durch ihre Finanzierung auf Basis von Spenden sowie der Erbringung unentgeltlicher vermögenswerter Leistungen für Dritte oder die Gesellschaft aus.³⁵ Beispiele sind karitative Einrichtungen wie *Brot für die Welt*, Förderungsorganisationen wie die *Freunde Junger Musiker e. V.* oder Anwälte, die sich haupt- oder nebenberuflich für soziale Zwecke wie den Umweltschutz einsetzen.³⁶ Als differenzierendes Merkmal der spendenfinanzierten NPO gegenüber den anderen Organisationstypen, ist ihr treuhänderischer Charakter und das altruistische Verhalten der beteiligten Akteure zu sehen. Die NPO handelt altruistisch, weil sie von den Leistungsempfängern keine materielle Gegenleistung verlangt. Auf Seiten der Spender äußert sich der Altruismus dagegen durch die unentgeltliche zur Verfügungsstellung von Geld, Zeit oder Sachgütern.³⁷

Im Kontrast zum altruistischen Verhalten der Spendenorganisationen handeln *mitgliedernützige Organisationen* aus materiellem Interesse, welches jedoch nicht in Zusammenhang mit einer Gewinnerzielung bzw. -ausschüttung steht.³⁸ Die Mitglieder einer solchen Organisation befinden sich in einer eigentümerähnlichen Position und verfügen über materielle Anreize der Organisation anzugehören. Diese Anreize können beispielsweise in der möglichst kostengünstigen Erhaltung der, von der Organisation bereitgestellten, vermögenswerten Vorteile liegen. Als Beispiel sei hier ein Tennisverein genannt, dessen Mitglieder den Vereinsplatz ohne weitere Kosten regelmäßig nutzen können.³⁹

Die Untergruppe der *kommerziellen Nonprofit-Organisationen* stellt die heterogenste der drei Organisationstypen dar.⁴⁰ Sie finanzieren sich durch Zahlungen bestimmter Personen

³⁴ Vgl. von Hippel (2005b).

³⁵ Vgl. auch Hansmann (1980), S. 840. Als Spende ist an dieser Stelle ein freiwilliger Beitrag in Form von Geld, Zeit oder Sachgütern zu verstehen, der keine unmittelbare Gegenleistung nach sich zieht und einer Organisation mit Gemeinwohlverantwortung zugute kommt, vgl. Priller (2007), S. 97.

³⁶ Vgl. von Hippel (2005b), S. 89.

³⁷ Vgl. Schaad (1995), S. 3; von Hippel (2005b), S. 90. In der Literatur sind neben altruistischen Motiven noch alternative Spendenmotive zu finden. Eine Betrachtung dieser erfolgt in Kapitel 2.2.2.

³⁸ Vgl. von Hippel (2005b), S. 93.

³⁹ Vgl. von Hippel (2005b), S. 93.

⁴⁰ Vgl. von Hippel (2005b), S. 94.