

---

# Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management



**HHL** LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

In dieser Schriftenreihe werden aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich Unternehmensführung präsentiert. Die einzelnen Beiträge spiegeln die wissenschaftliche Ausrichtung der HHL in Forschung und Lehre wider. Sie zeichnen sich vor allem durch eine ganzheitliche, integrative Perspektive aus und sind durch den Anspruch geprägt, Theorie und Praxis zu verbinden sowie in besonderem Maße internationale Aspekte einzubeziehen.

---

Barbara Stahl

# Stakeholderorientierte Führung großer Stiftun- gen

Ein kausalanalytischer Erklärungsan-  
satz der Stiftungsperformance

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Manfred Kirch-  
georg und Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert

 Springer Gabler

Barbara Stahl  
Leipzig, Deutschland

Dissertation HHL Leipzig Graduate School of Management, 2014

Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management  
ISBN 978-3-658-08042-6 ISBN 978-3-658-08043-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-08043-3

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## **Geleitwort**

Die Führung von Non-Profit-Organisationen (NPO) gewinnt seit geraumer Zeit in Forschung und Lehre wachsendes Interesse. Dies gilt auch und insbesondere für den Stiftungssektor. Während im angelsächsischen Raum die Rolle und die Governance von Stiftungen traditionsgemäß seit langem Gegenstand wissenschaftlicher Forschung sind, werden solche Fragen im deutschsprachigen Raum erst in jüngerer Zeit verstärkt aufgegriffen. Die Gründe hierfür liegen in der Dynamik des Wachstums und in der Vielfalt dieser Institutionen. Dabei gewinnen vor allem große gemeinnützige Stiftungen als „Promotoren des gesellschaftlichen Wandels“ und deren Legitimation und Legitimität wachsende Bedeutung. Im Mittelpunkt der damit verbundenen Führungsaufgaben stehen die Gewinnung öffentlichen Interesses und Vertrauens, die Positionierung und Profilierung im Wettbewerb um Ideen und Ressourcen sowie die Rechenschaftslegung eines effektiven und effizienten Stiftungshandelns.

Einschlägige Forschungsarbeiten zeigen, dass der Erfolg von Stiftungen weniger vom Vorhandensein finanzieller Ressourcen als von der Qualität der Leitung, der Ausgestaltung der Gremien sowie von der Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter bestimmt wird. Dabei spielen eine strategische Planung sowie eine wirksame Markenführung und Kommunikation eine besondere Rolle. Vor diesem Hintergrund greift Barbara Stahl mit der vorliegenden Arbeit eine in der Literatur bislang wenig beachtete Forschungsfrage auf. Die Verfasserin verfolgt das anspruchsvolle Ziel auf der Grundlage einer fundierten, theoriegeleiteten empirischen Forschung den Einfluss der Stakeholderorientierung von Stiftungen auf deren Performance, d.h. auf die Effizienz und Effektivität, nachzuweisen. Ausgehend von einem relativ weit gefassten Stakeholderverständnis wird die Untersuchung auf die folgenden Gruppen von Stakeholdern großer fördernder und operativer Stiftungen eingegrenzt: Leistungsempfänger, Mitarbeiter, Kooperationspartner und Netzwerkvertreter (Öffentlichkeit, Medien, Experten aus Politik und Wissenschaft). Diese Gruppierung ermöglicht eine differenzierte Betrachtungsweise interner Organisationsmitglieder und externer Anspruchsgruppen.

Im Gegensatz zu den historisch weit verbreiteten „marktfernen“ Vorstellungen der Handlungslogiken von Stiftungen als Institutionen des sog. Dritten Sektors wird in der Arbeit eine konsequente Marktorientierung im Sinne der Ausrichtung des Stiftungshandelns auf die Bedürfnisse von Stakeholdern zugrunde gelegt. Dementsprechend

greift die Verfasserin auf bewährte Konzepte der Marketingwissenschaft zur Erklärung und Messung des Stiftungserfolgs zurück. So finden in dem theoretischen Bezugsrahmen Konzepte des Dienstleistungs- und Relationshipmarketing ebenso Eingang wie Erkenntnisse der Kaufverhaltens-, Marken- und Kommunikationsforschung. Mit dem integrierten Ansatz der Kommunikationswirkung von Stiftungen über zentrale psychografische Größen (Image, Vertrauen, Commitment, Zufriedenheit) unterschiedlicher Stakeholdergruppen auf die Performance verschiedener Stiftungstypen wird mit Hilfe kausalanalytischer Methoden ein anspruchsvoller Weg der Stiftungsforschung beschritten. Dabei wird die Performance als mehrdimensionale Zielgröße nach der in der Praxis weit verbreiteten Vorgehensweise in Form der Wirkungskette Input (Ressourcen), Output (Leistungsergebnis), Outcome (längerfristige Wirkung bei Zielgruppen) sowie Impact (Systemwirkung) operationalisiert. Unter Bezugnahme auf die sorgfältige Konzeptionalisierung und Messung psychografischer Variablen werden für deren Wirkungszusammenhänge und die Performance grundlegende Thesen und überprüfbare Hypothesen formuliert.

Die zweckmäßig angelegte empirische Untersuchung wird jeweils bei einer großen international fördernden und einer operativen Stiftung durchgeführt. Im Rahmen einer spiegelbildlichen Befragung wurden dabei die als relevant identifizierten Stakeholdergruppen per Onlinebefragung und die entsprechenden Geschäftsleitungen schriftlich befragt. Die Konzentration auf Befragungsergebnisse der Stakeholder dieser Stiftungen kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Dennoch zeigt die für eine wissenschaftliche Stiftungsforschung beispielhafte methodische Vorgehensweise der Datenerhebung und -auswertung interessante empirische Befunde für das stakeholderorientierte Management großer Stiftungen. So wird deutlich, dass die herangezogenen modellierten Variablen des Images, der Zufriedenheit, des Vertrauens und des Commitments zusammen über 50% zur Erklärung der Stiftungsperformance beitragen. Dies gilt auch generell für die Stakeholderorientierung und die Rolle der Stiftungskommunikation. Nur die postulierten Zusammenhänge zwischen wahrgenommener Stakeholderorientierung und Vertrauen einerseits sowie der Zusammenhang von Vertrauen und Commitment andererseits, konnten nicht mit hinreichender Sicherheit nachgewiesen werden. Aufschlussreich, jedoch nicht überraschend, sind die unterschiedlichen Befunde bei den internen und externen Stakeholdern und bei den Stiftungstypen. Sie legen in Abhängigkeit vom Stiftungstyp ein differenziertes, auf die jeweiligen Stakeholdergruppen ausgerichtetes Management nahe.

In einem abschließenden Kapitel werden die Ergebnisse kritisch gewürdigt und zusammengefasst, Handlungsempfehlungen für die Stiftungspraxis abgeleitet und weiterführende Forschungsfelder für das Stiftungsmanagement aufgezeigt. Für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement werden die Identifikation der relevanten Stakeholder, eine Transparenz über Austauschbeziehungen sowie eine stakeholderorientierte Gestaltung der Stiftungsprozesse besonders hervorgehoben. Nach Auffassung der Verfasserin kommt dabei zu Recht den Stakeholdern und Anspruchsgruppen eine Schlüsselrolle zu. Diese ist an den Bedürfnissen und Erwartungen dieser Zielgruppen auszurichten und als wechselseitige, aktive, systematische und integrierte Stakeholderkommunikation organisatorisch zu verankern. Diese Erkenntnisse gehören zum gesicherten Bestand erfolgreicher Unternehmenskommunikation, bedeuten jedoch für die sich in der Öffentlichkeitsarbeit oft zurückhaltenden Stiftungen eine besondere Herausforderung. Dies gilt vor allem angesichts der wachsenden Bedeutung interaktiver und sozialer Medien im Internetzeitalter. Auch Stiftungen müssen sich unabhängig von ihrer Zielsetzung und Größe diesen Herausforderungen stellen.

Mit der vorliegenden Arbeit leistet Barbara Stahl einen bemerkenswerten Beitrag zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Diskussion und zur Professionalisierung auf dem Gebiet des Stiftungsmanagements. In einem Brückenschlag zu bewährten Marketingkonzepten werden in einer eigenständigen empirischen Untersuchung in souveräner Anwendung komplexer multivariater Analysemethoden zentrale Ansatzpunkte für eine erfolgreiche stakeholderorientierte Führung von Stiftungen aufgezeigt. Wir wünschen, dass diese Forschungsleistung bei den einschlägigen Zielgruppen in Wissenschaft und Praxis Beachtung und Resonanz findet.

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

## Vorwort

*"The best nonprofits devote a great deal of thought  
to defining their organization's mission.  
Nonprofits also start with the environment,  
the community, the "customers" to be."  
(Peter Drucker)*

Die Mission bzw. der Stiftungszweck ist die Existenzgrundlage und unumstritten die Handlungsdevise gemeinnütziger Stiftungen. Die Absicht der vorliegenden Arbeit besteht darin, (großen) Stiftungen auf dem Weg zur erfolgreichen Umsetzung ihres Stiftungszwecks Empfehlungen für den Umgang mit den relevanten Stakeholdergruppen an die Hand zu geben. Vor dem Hintergrund einer seit Jahren sehr dynamischen Entwicklung des Stiftungssektors in Deutschland erscheint eine marketingwissenschaftliche Betrachtung der Stakeholderbeziehungen naheliegend. Denn mit der wachsenden Anzahl gemeinnütziger Stiftungen nimmt auch der Wettbewerb um die knappen und wertvollen Ressourcen der Stiftungsstakeholder zu. Diese Überlegungen haben mich dazu bewegt, den bis dahin nicht untersuchten Forschungsfragen nachzugehen: Wie lässt sich die seit Jahrzehnten sowohl in der Marketingtheorie als auch in der Unternehmenspraxis fest verankerte marktorientierte Führung auf gemeinnützige Stiftungen – die kein Formalziel, sondern ein Sachziel verfolgen und multiple Stakeholder haben – übertragen? Inwieweit ist die Stakeholderorientierung überhaupt relevant für die Zweckerfüllung von gemeinnützigen Stiftungen? Die gewonnenen Resultate bestätigen letztlich, dass eine stakeholderorientierte Führung unter Berücksichtigung des Markenimages, der Zufriedenheit, des Vertrauens und des Commitment der Stakeholder einen interessanten Erklärungsansatz für den Stiftungserfolg liefert.

Die vorliegende Dissertationsschrift ist das sichtbare Ergebnis eines Prozesses, der mich vier Jahre berufsbegleitend beschäftigt hat und der ohne die Unterstützung von zahlreichen Personen nicht gelungen wäre. Mein ausdrücklicher Dank gilt an erster Stelle meinem Doktorvater Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg. Er bestärkte mich von Anfang an in der Idee, mich dem Nonprofit-Untersuchungsobjekt Stiftungen mit einem Marketingansatz zu nähern und übernahm ohne Zögern und voller Vertrauen die akademische Betreuung. Seine Offenheit, Inspiration, fachliche Kompetenz und menschliche Art habe ich über die letzten Jahre sehr schätzen gelernt. Ebenso bedanken möchte ich mich bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, der nicht nur die Mühen des Zweitgutachtens auf sich genommen hat, sondern als ehemaliger



Stiftungsvorstand Kontakte in die Stiftungswelt hergestellt und mit seinen konstruktiven Anmerkungen zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat.

Ohne die Mitwirkung der nicht namentlich erwähnten Stiftungen wäre die empirische Studie nicht möglich gewesen. Den Verantwortlichen der teilnehmenden Stiftungen gilt mein ausdrücklicher Dank für ihre aktive Unterstützung. Darüber hinaus möchte ich den folgenden Interviewpartnern aus dem Stiftungsmanagement für ihre Zeit und wertvollen Hinweise danken: Dieter Berg (ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch Stiftung), Dr.-Ing. E. h. Fritz Brickwedde (ehemaliger Generalsekretär der Deutschen Bundesstiftung Umwelt), Dr. Christof Eichert (Vorstandsvorsitzender der Herbert Quandt-Stiftung), Dr. Michael Endres (Vorsitzender des Kuratoriums der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung), Prof. Dr. Michael Göring (Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius), Dr. Roland Kaehlbrandt (Vorstandsvorsitzender der Stiftung Polytechnische Gesellschaft), Prof. Dr. Wilhelm Krull (Generalsekretär der VolkswagenStiftung), Dr. Klaus Wehmeier (stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Körber-Stiftung) sowie Bettina Windau (Programmdirektorin der Bertelsmann Stiftung).

Die Zeit der Promotion war geprägt vom freundschaftlichen Miteinander am Lehrstuhl Marketingmanagement der HHL. Mein Dank gilt allen Lehrstuhlmitarbeitern und Mitdoktoranden für ihre Hilfsbereitschaft und Freundschaft. Vor allem die Treffen der Akademischen Marketing Gesellschaft e. V. mit intensiven fachlichen Diskussionen aber auch vielen fröhlichen Momenten und langen Nächten werden mir in guter Erinnerung bleiben.

Außerdem danke ich sehr herzlich meinem persönlichem Umfeld: Meinen Kollegen, Freunden und Familienmitgliedern dafür, dass sie mich in meinem Unterfangen unermüdlich bestärkt und unterstützt haben. Hervorheben will ich meine beiden Freundinnen Beate Steiner und Claudia Stern sowie meinen Bruder Dr. Wolfgang Stahl für das sorgfältige Korrekturlesen. Mein tiefer Dank gilt schließlich meinem Lebensgefährten Dr. Jörg Volmar für seine Liebe und seine Freude in erfolgreichen Zeiten, aber auch für seinen Rückhalt und sein Verständnis in schwierigen Momenten.

Widmen möchte ich diese Arbeit der mir nahestehenden jungen Generation als Ansporn für ihre eigene Aus- und Weiterbildung.

Dr. Barbara Stahl

## Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XXI</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XXV</b>
<b>A Stakeholderorientierung von Stiftungen.....</b>	<b>1</b>
1    Multiple Stakeholderbeziehungen von Stiftungen .....	1
1.1    Stiftungen als Untersuchungsgegenstand .....	1
1.1.1    Stiftungen als Teil des Dritten Sektors.....	1
1.1.2    Typen von Stiftungen.....	4
1.1.3    Der deutsche Stiftungssektor.....	6
1.1.4    Stiftungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung .....	9
1.2    Herausforderungen für Stiftungen im aktuellen Umfeld.....	10
2    Definition relevanter Begriffe.....	14
3    Theoretische Einordnung in relevante Forschungsfelder.....	27
3.1    Relationship Marketing.....	29
3.2    Käuferverhaltensforschung .....	33
4    Zielsetzung und Gang der Untersuchung .....	38
<b>B Theoretische Grundlagen und Entwicklung des Bezugsrahmens.....</b>	<b>43</b>
1    Stakeholdermanagement bei Stiftungen .....	43
1.1    Grundlagen und Bedeutung des Stakeholdermanagements .....	43
1.1.1    Verständnis des Stakeholderbegriffs .....	43
1.1.2    Theoretische Grundlagen des Stakeholderansatzes .....	45
1.1.3    Bedeutung der Stakeholdertheorie für Stiftungen.....	49
1.2    Strukturierung und Bewertung von Stakeholdergruppen.....	51
1.2.1    Allgemeine und hierarchische Klassifizierungsansätze .....	51

1.2.2	Relevante Stiftungsstakeholder, ihre Wertbeiträge und Interessen.....	59
1.3	Grenzen des Stakeholderansatzes .....	72
2	Verständnis und Bedeutung der Marktorientierung.....	74
2.1	Marktorientierung von Unternehmen.....	74
2.2	Stakeholderorientierung von Stiftungen .....	78
2.3	Fazit .....	82
3	Stakeholderkommunikation als operative Stimulusvariable .....	82
3.1	Kommunikationspolitik von Stiftungen.....	83
3.2	Charakteristika der Stakeholderkommunikation .....	89
3.3	Stiftungskommunikation mit multiplen Stakeholdern .....	91
4	Stiftungsmarke als Treiber des Stakeholderverhaltens.....	94
4.1	Relevanz der Marke für Stiftungen.....	96
4.2	Stiftungsrelevante Nutzenpotenziale.....	109
4.3	Markenimage als einstellungsorientiertes Konstrukt .....	115
4.4	Fazit .....	123
5	Zufriedenheit als zentrale psychographische Größe der Stiftungsstakeholder .....	125
5.1	Ergebnis einer kognitiven und affektiven Evaluation .....	125
5.2	Stakeholderzufriedenheit als mehrdimensionales Konstrukt.....	128
5.3	Verhaltensrelevante Konsequenzen von Zufriedenheit.....	132
6	Vertrauen als Determinante erfolgreicher Stakeholderbeziehungen.....	136
6.1	Vertrauen aus Sicht ökonomischer Erklärungsansätze.....	136
6.2	Wirtschaftswissenschaftliches Verständnis von Vertrauen.....	138
6.3	Vertrauensbildung als Bestandteil des Stakeholder- managements .....	144
7	Commitment als Ersatzindikator des Stakeholderverhaltens .....	153
7.1	Commitment und seine Bestandteile.....	153
7.2	Abgrenzung von verwandten Konstrukten.....	156
7.3	Verhaltenswissenschaftliche Bedeutung von Commitment.....	158

8	Verständnis und Bedeutung von Stiftungsperformance als endogene Variable.....	161
8.1	Das Konzept der NPO-Performance .....	162
8.2	Überblick zu relevanten Erfolgsansätzen .....	164
8.3	Die Wirkungskette der Stiftungsperformance .....	167
9	Entwicklung des Bezugsrahmens und der Hypothesen .....	170
9.1	Zusammenfassender Bezugsrahmen.....	170
9.2	Formulierung von Thesen und Ableitung von zu überprüfenden Hypothesen.....	173
<b>C</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>181</b>
1	Design und Methodik der empirischen Untersuchung .....	181
1.1	Datenerhebung .....	181
1.2	Darstellung der Datengrundlage .....	185
1.3	Methoden der statistischen Auswertung.....	194
1.3.1	Strukturgleichungsanalyse als Auswertungsmethode .....	194
1.3.2	PLS-Pfadmodellierung als vorzugswürdiges Verfahren.....	196
1.3.3	Aufbau und Schätzalgorithmus von PLS-Pfadmodellen.....	197
2	Kriterien zur Beurteilung von PLS-Modellen .....	202
2.1	Anforderungen an die Konstruktmessung .....	202
2.2	Beurteilungskriterien für reflektive Messmodelle .....	203
2.3	Beurteilungskriterien für formative Messmodelle.....	206
2.4	Gütebeurteilung des Stukturmodells .....	208
2.5	Umgang mit Moderatoren und Mediatoren.....	211
2.6	Operationalisierung der Konstrukte .....	218
3	Validierung der Modelle und empirische Ergebnisse .....	232
3.1	Beurteilung des Gesamtmodells .....	233

3.2	Überprüfung von moderierenden Effekten des Stiftungstyps .....	247
3.3	Validierung der verschiedenen Stakeholdergruppen .....	251
3.3.1	Evaluierung des Submodells der Leistungsempfänger .....	251
3.3.2	Evaluierung des Submodells der Netzwerkvertreter .....	257
3.3.3	Evaluierung des Submodells der Kooperationspartner .....	263
3.3.4	Evaluierung des Submodells der Mitarbeiter .....	269
3.4	Vergleich der Stakeholdergruppen .....	275
3.5	Zusammenfassende Würdigung der postulierten Thesen und Hypothesen .....	278
<b>D</b>	<b>Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>284</b>
1	Zusammenfassung der zentralen Resultate .....	284
2	Handlungsempfehlungen für die Stiftungspraxis .....	299
3	Kritische Würdigung und Identifikation weiterer Forschungsfelder .....	304
	<b>Anhangverzeichnis .....</b>	<b>311</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>355</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Jährliche Stiftungsneugründungen 1990-2012 .....	8
Abbildung 2: Für die Arbeit relevante Forschungsfelder .....	28
Abbildung 3: Relationship-Marketing-Kette .....	30
Abbildung 4: Struktur der Arbeit .....	40
Abbildung 5: Stakeholdermodell nach dem Zürcher Ansatz .....	53
Abbildung 6: Stakeholderklassifizierung nach Macht, Legitimität und Dringlichkeit .....	56
Abbildung 7: Klassifizierung der Stiftungsstakeholder nach Mitchell/Agle/Wood .....	63
Abbildung 8: Elemente der tätigkeits- und prozessbezogenen Stakeholderorientierung von Stiftungen .....	81
Abbildung 9: Identitätsorientierte Koordination der internen und externen Stiftungsstakeholder .....	93
Abbildung 10: Informationsökonomische Einordnung der Stiftungsleistungen .....	98
Abbildung 11: Schematische Darstellung des Confirmation- Disconfirmation-Paradigmas .....	127
Abbildung 12: Interdependenzen im Konstrukt der Beziehungsqualität .....	134
Abbildung 13: Schematische Darstellung des Vertrauens- bildungsprozesses .....	144
Abbildung 14: Vertrauensformen im Phasenmodell .....	149
Abbildung 15: Logisches Modell der Wirkungsbestandteile von Stiftungen .....	168
Abbildung 16: Theoretischer Bezugsrahmen .....	170
Abbildung 17: Allgemeines Pfadmodell für die empirische Untersuchung .....	172
Abbildung 18: Profildarstellung der Bewertung des Vertrauens im Gesamtsample .....	190
Abbildung 19: Profildarstellung der Bewertung des Vertrauens im Stiftungstyp Förderstiftung .....	191

Abbildung 20: Profildarstellung der Bewertung des Vertrauens im Stiftungstyp operative Stiftung.....	192
Abbildung 21: Profildarstellung der Bewertung des affektiven Images im Gesamtsample .....	193
Abbildung 22: Schematischer Ablauf des PLS-Schätzverfahrens .....	200
Abbildung 23: Moderierender Effekt auf die Beziehung zwischen exogener und endogener Variablen .....	211
Abbildung 24: Mögliche Verfahren zur Schätzung von moderierenden Effekten .....	212
Abbildung 25: Mediiierender Effekt auf die Beziehung zwischen exogener und endogener Variablen .....	216
Abbildung 26: Messung der Stiftungsperformance.....	229
Abbildung 27: Mediatoren Zufriedenheit und kognitives Image im Gesamtsample .....	241
Abbildung 28: Mediator Commitment auf IMAAFF => PER im Gesamtsample .....	244
Abbildung 29: Strukturmodell des Gesamtsamples.....	247
Abbildung 30: Strukturmodell des Leistungsempfängersamples.....	256
Abbildung 31: Mediator Zufriedenheit auf KOM => IMAAFF im Netzwerkvertretersample.....	261
Abbildung 32: Mediator Commitment auf IMAAFF => PER im Netzwerkvertretersample.....	261
Abbildung 33: Strukturmodell des Netzwerkvertretersamples .....	263
Abbildung 34: Mediator Zufriedenheit auf KOM => IMAAFF im Kooperationspartnersample .....	267
Abbildung 35: Strukturmodell des Kooperationspartnersamples .....	268
Abbildung 36: Strukturmodell des Mitarbeitersamples .....	274
Abbildung 37: Ableitung von stakeholderspezifischen Kommuni- kationsinstrumenten im Rahmen des Marken- managements.....	302
Abbildung 38: Prozess des Stakeholdermanagements .....	304

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht relevanter Stiftungsstakeholder .....	60
Tabelle 2:	Wertbeiträge, Interessen und Ansprüche der Stiftungsstakeholder .....	67
Tabelle 3:	Spezifische Vertrauens-, Erfahrungs- und Such- eigenschaften der Stiftungsstakeholder (Beispiele).....	101
Tabelle 4:	Relevante Nutzentypen der Stiftungsstakeholder.....	114
Tabelle 5:	Aufteilung der Gesamtstichprobe in Subsamples .....	188
Tabelle 6:	Personen- und beziehungsbezogene Merkmale der Befragten.....	189
Tabelle 7:	Gütekriterien für reflektive Messmodelle .....	205
Tabelle 8:	Gütekriterien für formative Messmodelle.....	208
Tabelle 9:	Gütekriterien für das Strukturmodell.....	210
Tabelle 10:	Operationalisierung der Stakeholderorientierung am Beispiel der Leistungsempfänger .....	220
Tabelle 11:	Operationalisierung der Stakeholderkommunikation .....	221
Tabelle 12:	Operationalisierung des kognitiven Images.....	223
Tabelle 13:	Operationalisierung der Stakeholderzufriedenheit am Beispiel der Stiftungsmitarbeiter.....	225
Tabelle 14:	Operationalisierung des Stakeholdercommitment .....	227
Tabelle 15:	Operationalisierung der Performance.....	231
Tabelle 16:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle Stake- holderorientierung und Vertrauen im Gesamtsample .....	234
Tabelle 17:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle affektives Image und Commitment im angepassten Gesamtmodell.....	235
Tabelle 18:	Evaluierung des reflektiven Messmodells Performance im Gesamtsample .....	236
Tabelle 19:	Evaluierung der formativen Messmodelle Kommunikation und kognitives Image im angepassten Gesamtmodell .....	238
Tabelle 20:	Überprüfung des Einflusses der beiden Stimulus- variablen im Gesamtsample .....	239



Tabelle 21:	Überprüfung des Einflusses der psychologischen exogenen Variablen auf das Commitment im Gesamtsample .....	242
Tabelle 22:	Überprüfung des Einflusses der psychologischen exogenen Variablen auf die Performance im Gesamtsample .....	243
Tabelle 23:	Überprüfung der Interdependenzen zwischen den psychologischen Variablen im Gesamtsample .....	245
Tabelle 24:	Überprüfung der endogenen Konstrukte im Gesamtsample .....	246
Tabelle 25:	Stiftungstyp-MGA nach Henseler .....	248
Tabelle 26:	Vergleich Förder- vs. operative Stiftung .....	250
Tabelle 27:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle bei den Leistungsempfängern .....	252
Tabelle 28:	Evaluierung der formativen Messmodelle bei den Leistungsempfängern .....	253
Tabelle 29:	Überprüfung der Pfade im Leistungsempfängersample .....	255
Tabelle 30:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle bei den Netzwerkvertretern .....	258
Tabelle 31:	Evaluierung der formativen Messmodelle bei den Netzwerkvertretern .....	259
Tabelle 32:	Überprüfung der Pfade im Netzwerkvertreter-sample .....	260
Tabelle 33:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle bei den Kooperationspartnern .....	264
Tabelle 34:	Evaluierung der formativen Messmodelle bei den Kooperationspartnern .....	265
Tabelle 35:	Überprüfung der Pfade im Kooperationspartner-sample .....	267
Tabelle 36:	Evaluierung der reflektiven Messmodelle bei den Mitarbeitern .....	270
Tabelle 37:	Evaluierung der formativen Messmodelle bei den Mitarbeitern .....	271

Tabelle 38:	Überprüfung der Pfade im Mitarbeitersample .....	272
Tabelle 39:	Vergleich des Gesamtsamples mit den vier Stakeholdersubsamples bezüglich $R^2$ und $Q^2$ .....	275
Tabelle 40:	Paarweiser Vergleich der Pfade mithilfe von PLS-MGA nach Henseler .....	277
Tabelle 41:	Prüfergebnisse für die Hypothesen der These 1 .....	278
Tabelle 42:	Prüfergebnisse für die Hypothesen zur Stake- holderorientierung für These 2 .....	279
Tabelle 43:	Prüfergebnisse für die Hypothesen zur Kommunikation für These 2 .....	279
Tabelle 44:	Prüfergebnisse für die Hypothesen der These 3 .....	280
Tabelle 45:	Prüfergebnisse für die Hypothese der These 4 .....	281
Tabelle 46:	Prüfergebnisse für die Hypothesen der These 5 .....	281
Tabelle 47:	Prüfergebnisse für die Hypothesen der These 6 .....	282

## Abkürzungsverzeichnis

ABB	Arbeitsbeschaffungsbogen
Abs.	Absatz
AMA	American Marketing Association
AMOS	Analysis of Moment Structures
Aufl.	Auflage
Art.	Artikel
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
bspw.	beispielsweise
C	Consequence
ca.	circa
C-D	Confirmation-Disconfirmation
COM	Commitment
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
d. h.	das heißt
diesbzgl.	diesbezüglich
Diff.	Differenz
EEG	Elektroenzephalographie
EM	Expectation Maximization
EQS	Equation-based Structural Program
etc.	et cetera
E-V	Einstellung-Verhalten
f., ff.	folgende, fortfolgende
FIML	Full Information Maximum Likelihood

FLK	Fornell-Larcker-Kriterium
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H	Hypothese
HHL	Handelshochschule Leipzig
Hrsg.	Herausgeber
i. A.	in Anlehnung
IMAAFF	affektives Markenimage
IMAKOG	kognitives Markenimage
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
i. d. R.	in der Regel
IOOI	Input-Output-Outcome-Impact
i. R.	im Rahmen
i. w. S.	im weiteren Sinn
JDI	Job Description Index
JDS	Job Diagnostic Survey
Jg.	Jahrgang
JSS	Job Satisfaction Survey
Koeff.	Koeffizient
KOM	(Stakeholder-)Kommunikation
Korrel.	Korrelation
KP	Kooperationspartner
LE	Leistungsempfänger
LISREL	Linear Structural Relations
MA	Mitarbeiter
XXII	

max.	maximal
MCAR	Missing Completely at Random
MGA	Multiple Group Analysis
MIMIC	Multiple Indicator Multiple Cause
min.	mindestens
MRT	Magnetresonanztomographie
MW	Mittelwert
NIPALS	Nonlinear Iterative Partial Least Squares
NPO	Non-Profit-Organisation
Nr.	Nummer
NW	Netzwerkvertreter
O	Organism
o. ä.	oder ähnliche
o. g.	oben genannte
o.k.	okay
OTG	Omnibus Test of Group Differences
PER	(Stiftungs-)Performance
PLS	Partial Least Squares
quadr.	quadriert
R	Response
S	Stimulus
S.	Seite(n)
SEM	Structural Equation Model(-ing)
SERVQUAL	Service Quality
SHO	Stakeholderorientierung
sign., Sign.	signifikant, Signifikanz

S-I-R	Stimulus-Intervenierende Variable-Response
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
S-O-R-C	Stimulus-Organism-Response-Consequence
SPSS	Statistical Product and Service Solution
sog.	sogenannte
S-R	Stimulus-Response
SROI	Social Return on Investment
t	Zeit
u. a.	unter anderem
u. a. m.	und andere mehr
u. a. O.	und andere Orte
VERT	Vertrauen
vgl.	vergleiche
VAF	Variance Accounted For
VIF	Variance Inflation Factor
vs.	versus
VSI	Volunteer Satisfaction Index
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZUF	(Stakeholder-)Zufriedenheit

## Symbolverzeichnis

$\alpha$	Irrtumswahrscheinlichkeit
B	Matrix der Strukturkoeffizienten
$\xi$	exogenes formatives Messmodell
$\Gamma$	Matrix der Relationen zwischen exogenen und den endogenen Variablen
$\varepsilon$	Fehlerterm im endogenen reflektiven Messmodell
$\delta$	Fehlerterm im exogenen reflektiven Messmodell
$\zeta$	Vektor der Messfehler
$f^2$	Effektstärke
$\lambda$	Faktorladung im reflektiven Messmodell
$\eta$	Vektor der Fallwerte bzw. endogenes formatives Messmodell
N	Stichprobengröße (Anzahl der Beobachtungen)
p , P	Wahrscheinlichkeit
$\pi$	Indikatorgewicht im formativen Messmodell
$q^2$	relative Prognoserelevanz
$Q^2$	Stone-Geisser-Kriterium
$R^2$	Bestimmtheitsmaß
$\sigma$	Standardabweichung
§/§§	Paragraph/-en
$\Sigma$	Summe
$\emptyset$	arithmetisches Mittel
✓	bestätigt
✗	nicht bestätigt