Fritsch
Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement

Schriftenreihe

Unternehmensführung und Marketing

Herausgeber:

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert, Münster/Westf.
Prof. Dr. Hartwig Steffenhagen, Aachen
Prof. Dr. Hermann Freter, Siegen

Band 47

Eine Aufstellung der in dieser Schriftenreihe erschienenen Bände finden Sie am Ende des Buches.

Nina Fritsch

Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement

Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor

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.

D 6 (2006)

1. Auflage Mai 2007

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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 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.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0468-3

Geleitwort

Die Organisations- und Rechtsform Stiftung hat in den zurückliegenden Jahren einen nachhaltigen Bedeutungszuwachs erfahren. Angesichts ihrer wirtschaftlichen und politischen Unabhängigkeit wird Stiftungen großes Lösungspotenzial für vielfältige gesellschaftliche Probleme zugeschrieben. Ungeachtet der großen Relevanz des Stiftungssektors wird allerdings deutlich, dass sich viele Stiftungen angesichts des Umfangs ihrer Aufgaben mit komplexitätsbedingten Problemen und Defiziten hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung einzelner Entscheidungsbereiche konfrontiert sehen. Erst in jüngster Zeit finden sich vorwiegend aus Sicht der Praxis einige Untersuchungen, die diesen Herausforderungen Rechnung tragen und Hinweise zur erfolgreichen Führung von Stiftungen geben. Die Wissenschaft hat dieser Fragestellung indes in der Vergangenheit nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Verfasserin das Ziel gesetzt, diejenigen Determinanten zu identifizieren, die den Erfolg von Stiftungen nachhaltig beeinflussen. Dabei nimmt sie eine Konzentration auf jene Stiftungen vor, die überwiegend Projektarbeit oder fördernde Tätigkeiten ausüben und hinsichtlich ihrer Ausgabenhöhe – nach Maßgabe des verfügbaren Datenmaterials – zu den größten deutschen Stiftungen zählen, aufgrund ihrer Größe in besonderem Maße komplexe Führungsaufgaben lösen müssen und daher für die Untersuchung hohe Relevanz besitzen. Angesichts der noch jungen Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit dem Untersuchungsgegenstand Stiftungen untersucht die Verfasserin zunächst, welche gesellschaftlichen Funktionen Stiftungen erfüllen, um sodann deren Besonderheiten gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen herauszuarbeiten. Die Verfasserin leistet mit ihrer Arbeit einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke im Stiftungssektor.

Als zentrales Ergebnis der Untersuchung kann festgehalten werden, dass die auch aus dem Management privatwirtschaftlicher Unternehmen bekannten Erfolgsfaktoren, wie eine umfassende strategische Planung, Kommunikation, Evaluation, sowie eine etablierte Marke einen Einfluss auf den Erfolg von Stiftungen besitzen. Zudem wird deutlich, dass die Ergebnisse für unterschiedliche Stiftungstypen zu relativieren sind. So unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren von

operativen und fördernden Stiftungen, von innovativen und komplementär tätigen Stiftungen sowie von Stiftungen mit enger und weiter Satzung.

Insgesamt gesehen liefert die Verfasserin einen beachtenswerten Beitrag zur Managementforschung im Stiftungssektor. In sorgfältiger Weise durchläuft sie den idealtypischen Forschungsprozess einer Erfolgsfaktorenuntersuchung. Aufbauend auf einer gründlichen Auswertung der relevanten Literatur und einer umfassenden qualitativen Vorstudie erfolgt die Ableitung eines eigenen Bezugsrahmens unter Rekurs auf die Konzeption des integrierten Managements der St. Galler Schule. Innerhalb dessen erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Erfolgskonstruktes sowie der relevanten Erfolgseinflüsse und schließlich, einem empirisch-situativen Vorgehen folgend, die Analyse der Einflussfaktoren auf den Stiftungserfolg sowie die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Die konfirmatorisch angelegte Untersuchungsmethodik gibt der Arbeit die notwendige Basis für die fundierte Ableitung von Handlungsempfehlungen im Stiftungssektor. Insofern stellt die Arbeit nicht nur als eine der ersten deutschsprachigen Untersuchungen im Stiftungssektor aus Perspektive der Betriebswirtschaftslehre eine Bereicherung der wissenschaftlichen Diskussion dar, sondern ist auch von Nutzen für die Stiftungspraxis.

Die empirische Analyse der vorliegenden Arbeit erfolgte auf Basis des Datenmaterials eines vom Marketing Centrum Münster durchgeführten Forschungsprojektes. Ohne die Auskunftsbereitschaft zahlreicher Vertreter großer deutscher Stiftungen wäre die Durchführung der Untersuchung in dieser Form nicht möglich gewesen. Hierfür gilt mein besonderer Dank.

Münster, im Oktober 2006 Prof. Dr. Dr. h. c. mult. H. Meffert

Vorwort

Angesichts starker Veränderungen in der Aufgabenteilung von Markt, Staat und Drittem Sektor kommt Stiftungen als finanziell und politisch unabhängigen Organisationen seit einigen Jahren eine steigende gesellschaftliche Bedeutung zu. Aufgrund der Komplexität ihrer Aufgaben und Transaktionspartner besteht bei vielen Stiftungen jedoch Unsicherheit darüber, mit welchen Mitteln das ihnen zur Verfügung stehende Problemlösungspotenzial optimal ausgeschöpft werden kann. Der vor diesem Hintergrund drängenden Fragestellung, welche Ressourcen und Kompetenzen des Stiftungsmanagements zur Steigerung des Stiftungserfolges besonders zu berücksichtigen sind, stehen aus wissenschaftlicher Perspektive bislang eher punktuelle und in den Anfängen befindliche Forschungsbemühungen gegenüber.

Diese wissenschaftlichen und praktischen Defizite auf dem Gebiet des Stiftungsmanagements gaben den Anstoß für vorliegende Untersuchung. Die bislang geringe theroretische Durchdringung des Untersuchungsgebietes aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre stellte bei deren Anfertigung eine besondere Herausforderung dar. Gleichzeitig zeigte sich jedoch, dass viele der Grundgedanken der Managementlehre auch im Bereich der Stiftungen ihre Berechtigung besitzen.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2006 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertationsschrift angenommen. Während der Erstellungszeit wurde ich von zahlreichen Personen in vielerlei Hinsicht unterstützt. Mein besonderer Dank gilt dabei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert, der meine fachliche und persönliche Entwicklung als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Marketing Centrum Münster umfassend förderte. Er gab nicht nur frühzeitig entscheidende Impulse bei der Konkretisierung der Themenstellung, sondern unterstützte die Erstellung der Arbeit auch in allen weiteren Phasen ihrer Entstehung. Herrn Prof. Dr. Wolfgang Berens danke ich herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Die empirischen Analysen meiner Dissertation stützen sich auf umfassende Befragungen der Geschäftsführer einiger der größten deutschen Stiftungen. Ohne

die damit verbundene Bereitschaft der Stiftungspraxis, detailliert Auskunft über ihre Tätigkeit zu geben, wäre die vorliegende Untersuchung nicht möglich gewesen. Dafür sei an dieser Stelle noch einmal mit Nachdruck gedankt.

Zudem fanden sich auf Seiten der Wissenschaft wichtige Diskussionspartner, die für die Entstehung der Arbeit wertvolle Impulse gaben. Dabei danke ich insbesondere den Mitarbeitern im Bereich Stiftungsentwicklung der Bertelsmann Stiftung, weiterhin Herrn Dr. Rainer Sprengel vom Maecenata Institut sowie Herrn Dr. Eckhard Priller vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Dank gebührt nicht zuletzt auch allen aktuellen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Lehrstuhl, die mich während der Anfertigung meiner Dissertationsschrift in vorbildlicher Weise unterstützt und von anderweitigen Aufgaben weitgehend entlastet haben. Ganz besonderer Dank gebührt dabei Herrn Dipl.-Kfm. Benjamin Ballensiefen. Trotz eigener hoher Arbeitsbelastung war er stets ein ebenso kompetenter wie motivierender Ansprechpartner. Er hat meine Lehrstuhlzeit nicht nur fachlich, sondern auch menschlich bereichert. Ebenso gilt mein Dank Herrn Dr. Markus Krummenerl, der neben seinen vielfältigen beruflichen Verpflichtungen zu jeder Zeit ein wichtiger Diskussionspartner war und durch seine Anregungen maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beitrug.

Am Marketing Centrum Münster bot sich mir ein einzigartiges Arbeitsumfeld. Viele Mitarbeiter habe ich nicht nur als Kollegen schätzen gelernt, sondern darf sie heute auch zu meinen Freunden zählen. Dafür bin ich sehr dankbar. Danken möchte ich zudem meinen Freundinnen und Freunden außerhalb des Lehrstuhls, die mich immer unterstützt und mir während der Dissertationszeit viel Verständnis entgegengebracht haben.

Ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern. Ihre Liebe und ihr Vorbild haben mir immer Halt und Orientierung gegeben. Sie haben meinen Blick für die wirklich wichtigen Dinge geschärft und mich mit ihrer steten Ausgeglichenheit und guten Laune eine positive Sicht auf das Leben gelehrt.

Liebe Eltern, Euch möchte ich diese Arbeit widmen.

Shanghai, im Dezember 2006 Nina Fritsch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **XIII**

Tabellenverzeichnis ..... **XV**

Abkürzungsverzeichnis ..... **XVII**

A. Erfolgsfaktorenforschung im Stiftungsmanagement **1**

1. Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung für das Stiftungsmanagement 1
2. Stiftungen als Untersuchungsgegenstand 12
3. Stand der Erfolgsfaktorenforschung im Stiftungsmanagement 18
   - 3.1 Systematisierung der Erfolgsfaktorenforschung und ihre Anwendung auf das Stiftungsmanagement 18
   - 3.2 Kritische Einordnung von Erfolgsfaktorenstudien zum Stiftungsmanagement 22
4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung 24

B. Konzeption zur Analyse der Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement **27**

1. Ableitung eines Bezugsrahmens für die Analyse von Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement 27
   - 1.1 Spezifizierung des Untersuchungsobjektes 28
     - 1.1.1 Stiftungen als Teilbereich des Dritten Sektors 28
     - 1.1.2 Organisationsspezifische Besonderheiten der Stiftungen 38
   - 1.2 Konzept des integrierten Stiftungsmanagement 43
   - 1.3 Stiftungstypen als spezifischer Untersuchungskontext 51
     - 1.3.1 Kontingenztheoretische Fundierung und Anforderungen an eine Stiftungstypologie 52
     - 1.3.2 Ableitung potenzieller Typologisierungsmerkmale auf Basis bestehender Beschreibungsansätze 57
       - 1.3.2.1 Einfluss der Stiftungsaufgabe 60
       - 1.3.2.2 Einfluss der Theory of Change 62
       - 1.3.2.3 Einfluss der Stiftungsumwelt 69
       - 1.3.2.4 Einfluss der Stiftungsakteure 73
       - 1.3.2.5 Integration in ein Typenmodell 75
   - 1.4 Ableitung eines spezifizierten Bezugsrahmens mit typenspezifischer Perspektive 76
2. Design und Methodik der empirischen Analyse 78
   - 2.1 Vorüberlegung zum Forschungsdesign 78

2.2 Qualitative Vorstudie ... 82
2.3 Quantitative Hauptstudie ... 90
2.3.1 Datenerhebung und Datenbasis der quantitativen Untersuchung ... 90
2.3.2 Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen als Methode der statistischen Auswertung ... 93
2.3.3 PLS-Modellierung als vorzugswürdiges Verfahren ... 99
2.3.4 Prüfkriterien bei der Modellbeurteilung im PLS-Ansatz ... 103
2.3.5 Untersuchungsstufen der quantitativen Hauptstudie ... 113

C. Empirische Analyse der Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement ... 117
1. Konzeptualisierung und Operationalisierung des Stiftungserfolgs ... 117
1.1 Konzeptualisierung des Stiftungserfolgs ... 117
1.2 Operationalisierung des Stiftungserfolgs ... 121
1.3 Empirische Zielanalyse zur Überprüfung der Operationalisierung des Erfolgs im Stiftungsmanagement ... 132
2. Konzeptualisierung und Operationalisierung von Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement ... 134
2.1 Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagement auf Ressourcenebene ... 134
2.1.1 Finanzielle Ressourcen ... 134
2.1.2 Humanressourcen ... 136
2.2 Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagement auf normativer Ebene ... 144
2.2.1 Risikoorientierung ... 144
2.2.2 Innovationsorientierung ... 146
2.2.3 Flexibilität ... 148
2.2.4 Anspruchsgruppenorientierung ... 150
2.3 Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagement auf strategischer Ebene ... 152
2.3.1 Umweltbeobachtung und Responsivität ... 152
2.3.2 Qualität und Intensität der Planung ... 153
2.3.3 Fokussierung ... 155
2.3.4 Wettbewerbsorientierung ... 157
2.3.5 Kooperationen und Netzwerke ... 159
2.3.6 Stiftungsmarke ... 161
2.4 Erfolgsfaktoren des Stiftungsmanagement auf operativer Ebene ... 164
2.4.1 Kommunikation ... 164

2.4.2 Evaluation 167

3. Untersuchungsstufe I und II: Analyse der Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement in Teilmodellen 171

3.1 Untersuchungsstufe I: Prüfung der Konstruktmessungen am Beispiel der Stiftungsmarke und der Evaluation 171

3.2 Untersuchungsstufe II: Empirische Überprüfung der direkten Wirkungen auf den Erfolg im Stiftungsmanagement 173

3.3 Zusammenfassende Darstellung der Analyse der Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement auf Teilmodellebene 175

4. Untersuchungsstufe III: Gesamtmodell zur Erklärung des Erfolgs im Stiftungsmanagement 179

5. Untersuchungsstufe IV: Ableitung von Stiftungstypen zur typenspezifischen Erklärung des Erfolgs im Stiftungsmanagement 183

5.1 Mehrgruppenanalyse zur Ableitung von Stiftungstypen als moderierende Variable 183

5.2 Typenspezifische Erklärung des Stiftungserfolgs im Gesamtmodell 187

5.2.1 Differenzierte Betrachtung des Erfolges in Abhängigkeit der Stiftungssatzung 188

5.2.2 Differenzierte Betrachtung des Erfolges in Abhängigkeit der Stiftungsleistung 191

5.2.3 Differenzierte Betrachtung des Erfolges in Abhängigkeit der Leistungserbringung 194

D. Zusammenfassung und Implikationen 199

1. Zusammenfassende Darstellung der Untersuchungsergebnisse 199

2. Implikationen für die Stiftungspraxis 204

3. Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsvorhaben 207

Anhang 211

Anhang I (ergänzende Abbildungen und Tabellen) 212

Anhang II (Fragebogen der Stiftungsbefragung) 237

Anhang III (Gesprächsleitfaden der Expertenbefragung) 248

Literaturverzeichnis 251

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anzahl der Stiftungsgründungen in den Jahren 1990 - 2005 2
Abb. 2: Untersuchungsmethoden der Erfolgsfaktorenforschung 21
Abb. 3: Bezugsrahmen der Untersuchung 25
Abb. 4: Organisationssektoren der Gesellschaft 29
Abb. 5: Erklärungsansätze für die Existenz des Dritten Sektors und Implikationen für den Stiftungssektor 38
Abb. 6: Integriertes Stiftungsmanagement als allgemeiner Bezugsrahmen der Untersuchung 51
Abb. 7: Stufenmodell zur Bildung einer Stiftungstypologie 57
Abb. 8: Abgrenzung komplementärer und innovativer Stiftungsleistung 67
Abb. 9: Mögliche Dimensionen einer Stiftungstypologie 75
Abb. 10: Spezifizierter Bezugsrahmen der Untersuchung 77
Abb. 11: Ablauf der Untersuchung 82
Abb. 12. Identifikation potenzieller Erfolgsfaktoren als Ergebnis der Expertengespräche 89
Abb. 13: Zusammensetzung der Stichprobe der Stiftungsbefragung 93
Abb. 14: Allgemeine Darstellung eines einfachen Kausalmodells 95
Abb. 15: Gütebeurteilung im PLS-Modell 113
Abb. 16: Untersuchungsstufen der empirischen Analyse 114
Abb. 17: Zielindex zur Berechnung des Stiftungserfolgs 124
Abb. 18: Ziel- und Ergebnisebenen im Wirkungsmodell der Stiftungstätigkeit .. 130
Abb. 19: Bedeutung und Erreichung der Input und Impact-Ziele 133
Abb. 20: Modell zum Einfluss der „Stiftungsmarke“ auf den Stiftungserfolg 174
Abb. 21: Modell zum Einfluss der „Evaluation“ auf den Stiftungserfolg 174
Abb. 22: Gesamtmodell zur undifferenzierten Erklärung des Erfolgs im Stiftungsmanagement 181
Abb. 23: Typologie der Stiftungsarbeit 186
Abb. 24: Differenzierte Erklärung des Erfolgs im Gesamtmodell: enge vs. weite Stiftungssatzung 189
Abb. 25: Differenzierte Erklärung des Erfolgs im Gesamtmodell: komplementäre vs. innovative Stiftungsleistung 193
Abb. 26: Differenzierte Erklärung des Erfolgs im Gesamtmodell: fördernde vs. operative Leistungserbringung 195

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Bestandsaufnahme ausgewählter Erfolgsfaktorenstudien zur Stiftungsführung 23

Tab. 2: Ökonomische Strukturmerkmale der Organisationen der Erwerbswirtschaft, des Staates und des Nonprofit-Sektors 31

Tab. 3: Überblick über bestehende Typologisierungsdimensionen und -merkmale im Stiftungsbereich 60

Tab. 4: Beispielhafte Kodierung innerhalb der strukturierenden Inhaltsanalyse 88

Tab. 5: Vorgehensweise zur Bestimmung der Spezifikationsart nach JARVIS / MACKENZIE / PODSAKOFF 99

Tab. 6: Vergleich kritischer Merkmale varianz- und kovarianzbasierter Schätzverfahren 102

Tab. 7: Exemplarische Zielsetzungen internationaler Stiftungen 128

Tab. 8: Ziele der Stiftungstätigkeit 132

Tab. 9: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Finanzielle Ressourcen“ 136

Tab. 10: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Mitarbeiterqualität“ 140

Tab. 11: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Geschäftsführungsqualität“ 141

Tab. 12: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Gremienqualität“ 144

Tab. 13: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Risikoorientierung“ 146

Tab. 14: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Innovationsorientierung“ 147

Tab. 15: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Flexibilität“ 149

Tab. 16: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Anspruchsgruppenorientierung“ 151

Tab. 17: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Umweltbeobachtung und Responsivität“ 153

Tab. 18: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Qualität und Intensität der Planung“ 155

Tab. 19: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Fokussierung“ 157

Tab. 20: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Wettbewerbsorientierung“ 159

Tab. 21: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Kooperation“ 161

Tab. 22: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Stiftungsmarke“ 164

Tab. 23: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Kommunikation“ 167
Tab. 24: Operationalisierung des potenziellen Erfolgsfaktors „Evaluation“ 170
Tab. 25: Überprüfung des reflektiven Messmodells „Stiftungsmarke“ 172
Tab. 26: Überprüfung des formativen Messmodells „Evaluation“ 173
Tab. 27: Zusammenfassung der Analyse der Erfolgsfaktoren auf Teilmodellebene 175
Tab. 28: Moderierende Effekte der Typologisierungsmerkmale 185
Tab. 29: Zusammenfassung der Analyse der Erfolgsfaktoren 198

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ACF	Association of Charitable Foundation
a. M.	am Main
AMOS	Analysis of Moment Structures
Anh.	Anhang
Anm. d. Verf	Anmerkung des Verfassers
ANZMAC	Australia and New Zealand Marketing Academy
Aufl.	Auflage
B	Zielbedeutung
Bd.	Band
Begr.	Begründer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIS	Berliner Institut für Sozialforschung
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
d.	der, die, das
d. h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
df	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
E	Zielerreichung
EA	Ehrenamtlich
EFC	European Foundation Center
ehem.	ehemaliger
emp.	empirisch
et al.	et alii, et aliae, et alia
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein

f.	folgende
ff.	fortfolgende
FR	Faktorreliabilität
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HA	hauptamtlich
Hrsg.	Herausgeber
hyp.	hypothetisch
i. Br.	im Breisgau
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
INSP	International Network on Strategic Philantropy
IR	Indikatorreliabilität
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
LISREL	Linear Structural Relationship
MA	Mitarbeiter
Mio.	Million(en)
ML	Maximum Likelihood
Mrd.	Milliarde(n)
MSA	Measure of sampling adequacy
NA	nebenamtlich
No.	Number
NJ	New Jersey
Nr.	Nummer
OLS	Ordinary Least Squares
o. O.	ohne Ort

PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLS	Partial Least Squares
resp.	resp.
Rn.	Randnummer
sog.	so genannte (n, r, s)
SPSS	Superior Performing Software Systems
Tab.	Tabelle
TCFN	Transatlantic Community Foundation Network Transatlantic
Tsd.	Tausend
u.	und
u. a.	und andere / unter anderem
unveröff.	unveröffentlichte (r, s)
US	United States
U	umskaliert
USA	United States of America
v.	von, vom
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	Volume
VRIN	Being **v**aluable, **r**are, **i**nimitable und **n**onsubstituable
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z. B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis