

**Oliver Viest**

# Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen

Exploration und strategische Konzeption

**Doktorarbeit / Dissertation**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2004 GRIN Verlag  
ISBN: 9783640219209

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/119146>

**Oliver Viest**

# **Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen**

**Exploration und strategische Konzeption**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

# **Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen**

Exploration und strategische Konzeption

Oliver Viest

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan  
für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technische Universität München  
zur Erlangung des akademischen Grades eines *Doktors der Wirtschaftswissenschaften*  
(*Dr. oec.*) genehmigten Dissertation.



In Erinnerung an meinen Vater

## Vorwort

Eine Forschung zum Thema Online-Kommunikation hat von Anfang an mit zwei großen Herausforderungen zu kämpfen: Der rasanten technologischen Entwicklung und den inflationär auftauchenden und oftmals ebenso schnell wieder verschwindenden „Trends“. Was ist ein kurzer Marketing-Hype, was eine dauerhafte Entwicklung?

Betrachtet die Forschungsarbeit zudem noch das Gebiet der Nonprofit-Organisationen, begibt sie sich vollends auf unsicheres Terrain: Wie viel „Markt-orientierung“ verträgt der Nonprofit-Sektor, welche Organisationen fallen darunter und wie sind sie unterscheidbar? Zur Zahl der Nonprofit-Organisationen in Deutschland gibt es bis heute nur Schätzungen, selbst zur Schreibweise des Begriffes „Nonprofit-Organisation“ ist sich die wissenschaftliche Literatur uneins.

Gerade diese Herausforderungen sind es, die die Arbeit mit dem Themengebiet „Online-Kommunikation von Nonprofit-Organisationen“ so spannend machen. In der Praxis großer wie kleiner Nonprofit-Organisationen ist in den vergangenen Jahren ein großes Interesse an der Frage entstanden, wie sie die neue Technologie für sich nutzen können. Dieser Frage geht diese Arbeit nach und bedient sich eines umfassenden empirischen Instrumentariums während eines Beobachtungszeitraumes von vier Jahren. Wenn sie das Bewusstsein von Praktikern wie Forschern für die Chancen aber auch Risiken netzwerkbasierter Technologie schärfen kann, hat sie bereits einen entscheidenden Zweck erfüllt. Denn allzu oft bleibt die Betrachtung in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur bei den Themen Marketing und Fundraising stehen, übergeordnete, strategische Fragestellungen werden außen vor gelassen.

Auch wenn sich mit Erscheinen dieser Arbeit die Technologie wieder weiter entwickelt haben wird: Die theoretischen Grundlagen und die darauf aufbauenden strategischen Empfehlungen sind mit einer wesentlich längeren Halbwertszeit versehen.

Wer so lang forscht, braucht Unterstützung. Neben dem Autor gibt es Menschen, ohne die ein solches Projekt kaum zu einem guten Ende gebracht werden kann. Mein Dank gilt insbesondere meiner Lebensgefährtin Eva Wener, die mir menschlich wie fachlich immer zur Seite stand und durch ihre Anregungen und ihr bewundernswertes Engagement half, diese Arbeit zu dem zu machen, was sie geworden ist.

Ich danke außerdem meinen Interviewpartnerinnen und -partnern aus den untersuchten Organisationen für ihre offene und verbindliche Art und für die Zeit, die sie für die Beantwortung meiner Fragen aufbrachten. Ich danke der Friedrich-Ebert-Stiftung für ihre finanzielle und ideelle Unterstützung. Sie hatte mir den Beginn der Forschungstätigkeit überhaupt erst ermöglicht. Ich danke Mareile für das unermüdliche, nervenaufreibende Korrekturlesen. Ich danke meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Witt, der für ein anregendes wissenschaftliches Umfeld sorgte und akribisch und konstruktiv kritisierte.

Ich danke allen, die an mich geglaubt haben.

Oliver Viest

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Glossar (Abkürzungen &amp; Definitionen) .....</b>	<b>X</b>
<b>A. Hinführung zum Thema.....</b>	<b>1</b>
<b>B. Karitative, Spenden sammelnde NPOs und netzwerkbasierete Kommunikation als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit .....</b>	<b>9</b>
<b>I. Spezifika und Problemfelder karitativer NPOs.....</b>	<b>9</b>
1. Der Begriff der Nonprofit-Organisation in Abgrenzung zum Unternehmen .....	9
2. Neue und alte Herausforderungen für NPOs .....	13
3. Die karitative, Spenden sammelnde Organisation als Teilmenge des NPO-Sektors.....	19
4. Ziel- und Erfolgsgrößen karitativer Organisationen .....	25
<b>II. Charakteristika netzwerkbasierter Kommunikation .....</b>	<b>28</b>
1. Kommunikation als zentrales Anwendungsfeld elektronischer Medien .....	29
2. TCP/IP-gestützte Kommunikation als Teil multimedialer Entwicklung.....	30
3. Kategorien und Charakter TCP/IP gestützter Kommunikationsinstrumente .....	33
4. Virtuelle Kommunikationsorte .....	40
5. Die Nutzer als Zielgruppe der Online-Kommunikation .....	43
6. Netzkultur als Einflussfaktor der Online-Kommunikation .....	47

<b>III. Funktionsbereiche karitativer Organisationen als potentielle Einsatzfelder der Online-Kommunikation.....</b>	<b>53</b>
1. Leistungserbringung: Sinn und Auftrag der Organisation .....	54
2. Angebotswirtschaft: Förderung von Austauschbeziehungen .....	55
3. Beschaffungswirtschaft: Sachmittelbeschaffung und Beschaffung externer Dienstleistungen .....	58
4. Informationswirtschaft: Von der Informationsbeschaffung bis zum Wissensmanagement .....	59
5. Finanzwirtschaft: Erschließung von Einnahmequellen.....	59
6. Personalwirtschaft: Von der Personalplanung bis zur Organisationskultur.....	61
7. Leitungsfunktionen: Strategische und operative Führung .....	63
<b>C. Der Einsatz von Online-Kommunikation in den zuwendungsstärksten deutschen karitativen Organisationen: empirische Ergebnisse.....</b>	<b>68</b>
<b>I. Untersuchungsmethode: Multimethodischer Ansatz zur Untersuchung des Status quo.....</b>	<b>70</b>
1. Untersuchungsziele und Fragestellung .....	70
2. Auswahl und Charakter der Untersuchungsgruppe der zuwendungsstärksten deutschen karitativen NPOs .....	71
3. Empirisches Vorgehen in drei Untersuchungsphasen .....	74
<b>II. Ergebnisse der Untersuchungsphasen .....</b>	<b>80</b>
1. Experten-Gespräche: Problemfelder der Online-Kommunikation karitativer NPOs.....	81
2. Online-Untersuchung: Der Internet-Auftritt als Indikator externer Kommunikation .....	93
3. Geschlossene Experteninterviews: Stellenwert der Online-Kommunikation .....	99

<b>III. Bewertung und Optionen des Einsatzes von Online-Kommunikation in den Funktionsbereichen karitativer NPOs .....</b>	<b>107</b>
1. Leistungserbringung: Ausbau und Schaffung von auftragsmäßigen realen und virtuellen Leistungen.....	108
2. Angebotswirtschaft: Dialog mit allen Anspruchsgruppen .....	113
3. Beschaffungswirtschaft: Online-Marktplätze und Externalisierung .....	118
4. Informationswirtschaft: Wissensmanagement und Prozessoptimierung.....	120
5. Finanzwirtschaft: Online-Einnahmen und Online-Fundraising .....	124
6. Personalwirtschaft: Vom Online-Recruiting bis zur Stärkung der Mitarbeiterpartizipation .....	127
7. Leitung: Onlinegestützte Entscheidungsinstrumentarien .....	131
<b>D. Strategische Gestaltung der Online-Kommunikation unter Berücksichtigung NPO-spezifischer Anforderungen.....</b>	<b>136</b>
<b>I. Strategische Schritte zur Lösung NPO-spezifischer Anforderungen im Rahmen der Online-Kommunikation.....</b>	<b>137</b>
1. Institutionalisierung der Online-Kompetenz.....	138
2. Entwicklung einer angebotswirtschaftlichen Ausrichtung.....	142
3. Prozessorientierte Ausrichtung.....	146
4. Nutzung motivationaler und identitätsstiftender Potentiale .....	151
5. Berücksichtigung von Anforderungen aus der virtuellen Welt.....	156
6. Ausrichtung an Wirtschaftlichkeitsmaximen bei der Online-Kommunikation.....	161
7. Erarbeitung von Zielkoordinaten und Kontrollmechanismen der Online-Kommunikation.....	164

<b>II. Die Rolle des Managements im Rahmen einer strategischen Nutzung von Online-Kommunikation .....</b>	<b>173</b>
<b>E. Der Einsatz von angebotswirtschaftlich geführter Online-Kommunikation am Beispiel des Fundraisings .....</b>	<b>176</b>
<b>I. Die Zuwendung als anreizmotivierter Akt der Finanzierung .....</b>	<b>178</b>
<b>II. Unterstützung der Zuwenderkommunikation mit Individuen und Institutionen .....</b>	<b>179</b>
1. Phasen der individuellen Kommunikation und ihre Unterstützung durch Online-Instrumentarien .....	180
a) Gewinnung von Interessenten – Online-PR und Online-Werbung .....	181
b) Erste Kontaktdaten – Gegenleistungen zur Aufgabe der Anonymität .....	183
c) Beziehung aufbauen: Online-Datengenerierung und persönliche Kommunikation .....	186
d) Vom Freund zum Zuwender - Medienadäquaten Ansprachestil finden .....	188
e) Erhaltung und Ausbau der Beziehung – der Zuwender als Teil einer Online-Community .....	192
2. Beziehungsstrategien mit Institutionen .....	194
a) Partnerschaften mit Unternehmen .....	194
b) Partnerschaften mit NPOs .....	197
3. Technische Realisierung des Beziehungsmanagements .....	198
<b>F. Zusammenfassung .....</b>	<b>201</b>
<b>G. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>205</b>

<b>H. Anhang</b> .....	<b>234</b>
1. Umfeld-Erhebung (Phase 0).....	236
2. Leitfaden: Teilstrukturiertes, offenes Expertengespräch (Phase I) .....	239
3. Online-Prüfbögen (Phase II).....	241
4. Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 1/8.....	244
5. Leitfaden: Schluss-Interviews.....	252
6. Ranking der bekanntesten NPOs nach Spendeneinnahmen.....	256
7. Charakteristika der untersuchten Organisationen.....	259

## Glossar (Abkürzungen & Definitionen)

- Ad-Clicks:** Häufigkeit, mit der ein Online-Werbebanner angeklickt wurde.
- Ad-Impressions:** Häufigkeit, mit der ein Online-Werbebanner innerhalb einer Site eingeblendet wurde.
- AOL:** (America Online) Größter internationaler Internet-Provider mit umfangreichem inhaltlichen Angebot.
- Applet:** Synonym für ein in der Programmiersprache Java verfasstes „kleines Programm“, das über den Browser vom Server auf den eigenen Computer geladen und dort ausgeführt wird.
- ARPA:** (Advanced Research Projects Agency) Von der US-Regierung gegründete Abteilung, die das ARPAnet schuf, eines der ersten paketvermittelnden Computer-Netzwerke. 1969 waren die ersten vier Rechner standortübergreifend im Rahmen des „ARPAnet“ verbunden. Es wurde 1989 abgeschaltet bzw. ging im heute bekannten Internet auf.
- ASP:** (Application Service Providing) Verleih von Software durch einen Provider an Dritte. Die Software läuft dabei nicht auf einem lokalen PC des Dritten, sondern auf dem Server des ASP-Anbieters.
- Autoresponder:** Automatismus, der nach Empfang einer E-Mail mit bestimmten Parametern eine für diese Parameter standardisierte Antwort per E-Mail generiert.
- Avatar:** Virtueller Charakter, der mittels künstlicher Intelligenz computerbasiert menschliche Eigenschaften (wie Dialogfähigkeit) imitieren kann.
- B2B:** (Business to Business) Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen
- B2C:** (Business to Consumer) Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten
- Bandbreite:** Die Kapazität eines Mediums ein Signal zu übermitteln. Mit „Bandbreite im Internet“ ist dessen Fähigkeit gemeint, Dateien und Nachrichten für den Nutzer zu transportieren.
- Banner:** (Werbebanner) Grafische, oft animierte Werbeanzeige auf einer Website
- BBS:** (Bulletin Board System) Mailboxsystem, über das digitale Nachrichten ausgetauscht werden können.

- BfdW:** Brot für die Welt. Im Internet: <<http://www.brot-fuer-die-welt.de>>
- Blog:** Online-Inhalt jeglicher Art, zumeist in Verbindung mit Hyperlinks, der regelmäßig von Privatpersonen geschrieben und aktualisiert wird und frei zugänglich ist.
- Bookmark:** Lesezeichen, das innerhalb eines Browsers auf eine Website gesetzt werden kann. Die Aktivierung des Bookmarks ruft die gewünschte Website unmittelbar auf.
- Browser:** Softwareprogramm (auch Web-Client), das Websites im HTML-Format darstellen kann. Es ist für die meisten Betriebssysteme kostenfrei erhältlich. Ursprünglich als Gopher bekannt, ist es vollständig komfortableren Browsern wie Netscape, Microsoft Explorer, Opera oder Safari gewichen.
- BSM:** (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing) Die BSM ist die Berufsorganisation der Fundraiserinnen und Fundraiser in Deutschland. Künftig wird die BSM unter der Bezeichnung „Deutscher Fundraising Verband“ firmieren. Näheres im Internet: <<http://www.sozialmarketing.de>>
- BTX:** (Bildschirmtext) Von der Deutschen Bundespost (später Telekom) seit 1983 angebotener und betriebener Online-Dienst, der 2002 eingestellt wurde.
- Caching:** Temporäres Speichern von Daten auf dem Computer. Im Internet cachen ISPs Website Daten für ihre Kunden, um die Zugriffsgeschwindigkeit für häufig aufgerufene Inhalte zu erhöhen.
- CD-ROM:** (Compact Disc-Read Only Memory) Speichermedium für Datenmengen bis ca. 700 MB
- Chat:** Echtzeit-Unterhaltung zwischen zwei oder mehreren Personen im Internet, die in Form des geschriebenen Wortes stattfindet.
- Client:** Der Nutzer eines Netzwerkdienstes; auch genutzt um einen Computer zu beschreiben, bspw. spezifischer eine Software oder Hardware-Komponente, die in einem Netz Dienste von einem Server anfordern kann. (Vgl. zu einem Web-Client: -> Browser)
- CMS:** (Content Management System) Ein System, das eine Trennung von Inhalten wie Text und Bild und ihrer Präsentation in Gestalt eines Layouts und einer Navigationsstruktur ermöglicht. Es dient

einem Online-Redakteur zur Aktualisierung von Webseiten, ohne dass dabei Programmierkenntnisse nötig sind<sup>1</sup>.

- Cookie:** Eine Informationsdatei, die auf der Festplatte des Nutzers gespeichert wird und einem spezifischen Server bzw. einer Internet-Site zugeordnet ist. Die Informationen dieser Datei können im Rahmen einer erneuten Transaktion mit dem Server von diesem eingelesen werden.
- CRM:** (Customer Relationship Management) Komplexe Software zur individuellen Kommunikation mit und Betreuung von Kunden.
- CTR:** (Click-Through-Rate) Diese Rate gibt an, wie viele Interessenten im Verhältnis zur Einblendungshäufigkeit ein Banner angeklickt haben (s. auch -> Ad-Clicks).
- DK:** Deutsche Krebshilfe. Im Internet: <<http://www.krebshilfe.de>>
- Domäne:** Individueller Name, der eine Internet-Adresse bezeichnet. Er wird ergänzt durch ein länder- oder branchenspezifisches zwei bzw. drei Zeichen langes Kürzel, die sog. Top-Level-Domäne. Unter dieser Zeichenkombination kann ein Server bzw. ein auf ihm gespeicherter Inhalt weltweit gezielt abgerufen werden.
- Download:** Kopieren bzw. Abspielen von Daten von einem Server durch einen Client .
- DRK:** Deutsches Rotes Kreuz. Im Internet: <<http://www.drk.de>>
- DZI:** Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen. Die bekannteste Aufgabe des Instituts ist die Verleihung eines Spendensiegels als Vertrauenszeichen für humanitär-karitative Organisationen. Näheres im Internet: <<http://www.dzi.org>>
- E-Card:** Elektronische Postkarte, die über einen Browser erstellt und versandt werden kann.
- E-Mail:** Die „elektronische Post“ dient zur schriftlichen, asynchronen Kommunikation im Computernetz. Texte können unformatiert und formatiert (als HTML) versandt werden. Eine E-Mail kann über Textinformationen hinaus Dateianhänge (Attachments) jeder Form enthalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Übersichtsseite Contentmanager.de im Internet <<http://www.contentmanager.de>>, abgerufen am 02.09.2003.

- E-Mailing:** E-Mail, die automatisiert und zeitgleich an mehrere Empfänger versendet wird.
- E-Procurement:** Online-gestützte Beschaffungstätigkeit von Unternehmen
- Extranet:** Räumlich ungebundenes Netzwerk, das über die Organisationsmitarbeiter hinaus einer ausgewählten Zahl von externen Nutzern offen steht.
- FAQ:** (Frequently asked questions) Sammlung der am häufigsten gestellten Fragen und der darauf zu gebenden Antworten zu einem Themenbereich.
- FIDO:** Das Fidonet ist ein Mailboxsystem, das auf privat erstellter Software und unentgeltlichen Leistungen von Hobby-Administratoren basiert und einer nur eingeschränkten Gruppe von Nutzern Zugang gewährt.
- Flame:** Schriftl. Beschimpfung über das Internet. Ein Flaming kann aber auch im Versenden von großen oder manipulierten Datenmengen bestehen, um beim Empfänger einen Systemabsturz zu verursachen. Oft eine bössartige Reaktion auf -> Spamming.
- FTP:** (File Transfer Protocol) Internetprotokoll zum Austausch von Daten zwischen zwei Computern
- Groupware:** Software, die eine Zusammenarbeit in Gruppen unterstützt. Elemente sind meist E-Mail, Web-Publishing, gemeinsame Terminkalender und Dokumentenablagen.
- HGFD:** Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland. Im Internet: <<http://www.sos-kinderdoerfer.de>>
- Hoax:** Gut gemeinte, oder bereits in der Erstellung als Virus intendierte E-Mail-Mitteilung, die kettenbriefartig durch das Zutun der Empfänger verbreitet werden soll. Neben Spendenaufrufen am weitesten verbreitete „Hoaxe“ sind Viruswarnungen: Die Warnung selbst ist in einem solchen Fall das Virus.
- Host:** Rechner mit direkter Anbindung an das Netz, der anderen (Clients) den Zugang zum Netz ermöglicht.
- HTML:** (Hyper Text Markup Language) Seitenbeschreibungssprache zur grafischen Darstellung von Inhalten im WWW.
- HTTP:** (Hypertext Transfer Protocol) Datenaustausch-Standard, nach dem die Kommunikation zwischen Browsern (Clients) und Servern im WWW abgewickelt wird.

- Hyperlink:** Der Pfad zwischen zwei Dokumenten, der ein Objekt, wie bspw. eine Grafik oder eine Textstelle, mit einer anderen Web-Seite verknüpft. Der Hyperlink erlaubt es dem Nutzer auf ein Objekt zu klicken, um so den Ort des ursprünglichen Dokumentes zu verlassen und ein anderes Dokument aufzurufen.
- Internet:** Internationales Computernetzwerk, in dem mittels -> TCP/IP-Protokoll Daten ausgetauscht werden können. Die Bezeichnung „Das Internet“ beschreibt den weltweit größten Verbund von Computernetzwerken, die miteinander mit Hilfe von TCP/IP-Protokollen kooperieren und in dem alle miteinander verbundenen Netzwerke wie ein einziges zusammenarbeitendes, virtuelles Netzwerk funktionieren. Das Alter des Internets ist unter Experten umstritten. Die Angaben gehen von 1969, wo das -> ARPAnet zum ersten Mal vier Computer standortübergreifend verband, bzw. von 1989 aus, als das ARPAnet abgeschaltet wurde und das Internet mit dem heute bekannten Charakter entstand.
- Intranet:** Ein „Internet innerhalb einer Einheit“, basierend auf dem -> TCP/IP-Protokoll. Bis in die 90er Jahre übernahmen interne Netzwerke (-> LANs) mit verschiedenen Protokollen diese Funktion; sie waren jedoch nur sehr eingeschränkt nach außen offen. Übergangslösungen bauten auf Konvertern zwischen den „alten“ Protokollen und dem TCP/IP. Das Intranet ist räumlich ungebunden und steht ausschließlich Organisationsmitarbeitern offen.
- IRC:** (Internet Relay Chat) Computergestützte, schriftliche Kommunikationsmöglichkeit in Echtzeit (synchron)
- ISDN:** (Integrated Services Digital Network) Datennetz mit einer Datenübertragungsgeschwindigkeit von 64Kbit/s
- ISP:** (Internet Service Provider) Gewährleister von Internet-Zugangsmöglichkeiten und weiteren internetbasierten Diensten
- IT:** (Informations-Technologie) Umschließt alle Arten computergestützter Kommunikation
- LAN:** (Local Area Network) Lokales Netzwerk zwischen räumlich nahe beieinander liegenden Rechnern
- Link:** -> Hyperlink
- Logfiles:** Automatisierte Mitschrift von Bewegungen auf einem Server, die in einer Datei abgelegt wird. Eine Auswertung von Logfiles kann

Aufschlüsse über Zugriffszahlen und Nutzerverhalten auf ein Online-Angebot ermöglichen.

- Log-In:** Authentifizierung zu einem passwortgeschützten Bereich innerhalb eines Computer-Netzwerkes.
- Micro-Payment:** Online-Technologie zur internetgestützten Transaktion von kleinen (z.T. auch größeren) virtuellen Geldbeträgen. Es existieren zurzeit in Deutschland mehrere konkurrierende Paymentssysteme wie Firstgate, T-Pay oder net900.
- Modem:** (Modulator – Demodulator) Schnittstelle zwischen Computer und Telefonnetz, die die Konvertierung elektrischer Signale in Computerprotokolle (wie TCP/IP) erlaubt.
- Netiquette:** Sammelbegriff für allgemein übliche und sinnvolle Umgangsformen in der Kommunikation über das Internet.
- Netzwerk:** Ein Netzwerk im technischen (aber auch im sozialen) Sinn besteht aus Knoten und Verbindungen. Technisch gesehen werden die Knoten durch Server definiert, während die Verbindungen in Form von die Server verbindenden Leitungen vorliegen.
- Newsgroup:** Elektronisches Diskussionsforum, bei dem die Beiträge sämtlicher Teilnehmer wie an einem Schwarzen Brett nachlesbar sind.
- NPO:** (Nonprofit-Organisation) Nicht profit- bzw. erwerbsorientierte, sondern bedarfsorientierte Organisation.
- Online:** Nutzen einer direkten, computergestützten Verbindung über eine Leitung bzw. eines aktivierten, elektronischen Übertragungsprotokolls. Online bezeichnet den Zustand, in dem eine direkte Duplex-Verbindung zu einem Host-Rechner besteht, die zur Datenübertragung benutzt wird und auf der Daten interaktiv ausgetauscht werden können.
- Online-Payment:->** Micro-Payment
- P2P:** (Peer to Peer) Netzwerk von gleichrangigen und gleichberechtigten Computern (im Gegensatz zu Client-Server-Lösungen)
- PageImpressions:** Anzahl der Sichtkontakte beliebiger Nutzer mit einer Internetseite. Es ist das Maß für die Nutzung einzelner Seiten eines Internetangebotes.
- PC:** (Personal Computer) Bezeichnung für herkömmliche Arbeitsplatzrechner. Impliziert wird umgangssprachlich das Führen des Betriebssystems Windows (in Abgrenzung zum “Mac” – Apple Macintosh Betriebssystem).

- Portal:** Redaktionell bearbeitete Übersichtsseite im WWW, die verschiedene Angebote zusammenfasst, in einen eigenen inhaltlichen Zusammenhang stellt und auf weiterführende Inhalte verweist.
- Provider:** Gewährleister von Telekommunikationsdiensten
- Proxy Server:** Server, über den eine Zwischenspeicherung von Online-Angeboten erfolgt (-> Caching)
- Server:** Computer oder Software, welche eigene Ressourcen wie Drucker, Dateien oder Speicherplatz mit anderen Computern im Netzwerk teilen. Es werden drei Typen von Servern unterschieden: interne Servertypen, die ausschließlich Dienste für das Intranet bereitstellen, Vielzweck-Server für Intranet und Internet sowie Verbindungsserver, die bspw. das Internet mit dem Intranet verbinden (-> Host).
- Signature:** Eine Signature wird definiert als ein mehrzeiliges standardisiertes Textdokument, das automatisch an das Ende jeder versandten E-Mail angehängt wird und mindestens den Namen der Organisation sowie zwei Möglichkeiten der Kontaktaufnahme (z.B. E-Mail und Telefonnummer) enthält.
- Site:** Bezeichnet die Summe aller Dokumente innerhalb einer Domain, die meist in HTML erstellt wurden und mit einem Browser grafisch dargestellt werden können.
- SMS:** (Short Message Service) Auf Mobilfunk Protokollen basierender Dienst, der es ermöglicht mit Hilfe der Telefontasten schriftliche Kurzmitteilungen zu versenden.
- SOS:** SOS Kinderdorf e.V. Im Internet: < <http://www.sos-kinderdorf.de>>
- Spamming:** Versenden unerwünschter (Werbe-)Botschaften per E-Mail
- T-Online:** Größter Internet-Provider in Deutschland mit umfangreichem inhaltlichen Angebot
- TCP/IP:** (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) Sammlung von Protokollen zur Regelung des Datenverkehrs und des Austauschs innerhalb des Internets. Das IP sorgt für die grundsätzliche Verbindung zwischen Rechnern aufgrund einer 32-stelligen IP-Nummer und gewährleistet somit, dass jedes Datenpaket den richtigen Adressaten erreicht. Es passt gleichzeitig die TCP- Segmentgröße an die Paketgröße des Netzes an. TCP ist dabei eine Methode zur Übermittlung von Daten.

<b>Telnet:</b>	Terminal-Emulation, bei der eine Verbindung zu einem anderen Computer aufgebaut und dort installierte Programme fernbedient werden können .
<b>UMS:</b>	(Unified Messaging) Konvertierung verschiedener Nachrichtenformate (bspw. von Papier) und Zur-Verfügung-Stellung in einheitlicher elektronischer Form (z.B. als PDF).
<b>UMTS:</b>	(Universal Mobile Telecommunication Services) Stark beschleunigte, mobile Datenkommunikation mit einer Übertragungsgeschwindigkeit von bis zu zwei Megabit in der Sekunde.
<b>UNICEF:</b>	United Nations Children's Fund. Im Internet: < <a href="http://www.unicef.de">http://www.unicef.de</a> >
<b>URL:</b>	(Uniform Resource Locator) Eine eindeutig definierte Adresse im Internet, die eine spezifische Domäne beinhaltet und unter der eine spezifische Information auffindbar ist.
<b>Usenet:</b>	Das Usenet besteht seit 1979 und bezeichnet ein Netz von Computern, über die Nachrichten ausgetauscht werden. Es stellte zu Anfang den aktivsten Teil des Internets dar und war zwischenzeitlich überlaufen von Massenwerbung in den einzelnen Usenet-Gruppen <sup>2</sup> , so dass viele Nutzer es für tot hielten. <sup>3</sup> In jüngster Zeit ist wieder eine Belebung der Usenet-Gruppen zu beobachten.
<b>User:</b>	Jede Person, die ein spezifisches Online-Angebot mindestens einmal wahrgenommen hat.
<b>Virus:</b>	Programme, die mit dem Ziel erstellt wurden Schaden in fremden Computersystemen anzurichten.
<b>Visit:</b>	Zusammenhängender Nutzungsvorgang einer Internet-Präsenz durch einen Nutzer.
<b>WAP:</b>	(Wireless Application Protocol) Familie von Protokollen, die die Übermittlung und Darstellung von speziellen Websites auf einem Mobiltelefon ermöglichen.
<b>Weblog:</b>	-> Blog

---

<sup>2</sup> Vgl. Glave, James: Usenet Spam Forecast: "Horrrific", in: Wired.com 02.04.1998  
<<http://www.wired.com/news/technology/0,1282,11427,00.html>>, abgerufen am 19.03.2004.

<sup>3</sup> Vgl. Miller, Brad: Teilnehmerbeitrag in I-Sales Digest Nr. 1260 2001  
<<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

**Website:** -> Site

**WWW:** (World Wide Web) Multimediales Benutzersystem, das auf dem Internet aufsetzt und die Gesamtheit der Websites im Internet darstellt, die durch Hyperlinks zu einem weltweiten Netz verknüpft sind. Gegründet wurde es von Tim Berners-Lee am "European Laboratory for Particle Physics" (CERN) in Genf. Vorgeschlagen im Jahre 1989 und zwei Jahre für die Öffentlichkeit zugänglich, repräsentiert das WWW "the universe of network- accessible information, an embodiment of human knowledge"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Berners-Lee, Tim J./Cailliau, Robert/Groff, J-F/Pollerman, B.: World-Wide Web: The Information Universe, Electronic Networking: Research, Applications, and Policy, Spring, 2(1), Westport 1992, S. 52 ff.

## A. Hinführung zum Thema

Diese Arbeit untersucht die Online-Kommunikation der größten deutschen karitativen, Spenden sammelnden Organisationen in einem Zeitraum von drei Jahren und leitet aus diesen Erkenntnissen mit Hilfe eines dezidierten, auf einem ganzheitlichen Organisationsverständnis basierenden Rasters von unterschiedlichen Funktionsbereichen die strategischen Erfordernisse für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung der Organisationen mit Hilfe der Online-Kommunikation aus der Management-Perspektive ab.

Während es noch kurz vor Beginn des Untersuchungszeitraumes im Jahr 2000 schien, als sei das Internet für Nonprofit-Organisationen (NPOs) nur ein Randmedium,<sup>1</sup> wurde in der nachfolgenden Zeit schnell deutlich, dass es immer weiter in das Betrachtungsfeld von NPO-Praktikern wie Forschern geriet. Auf diesen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, in Technologie wie Theorie baut die vorliegende Forschungsarbeit auf. Dabei fließen Erkenntnisse aus der wirtschaftswissenschaftlichen NPO-Forschung ebenso ein wie die Betrachtungen informationstechnischer Entwicklungen.

### Geschichtlicher Abriss

Das Internet und die durch dieses forcierte Entwicklung integrierter Netzwerktechnologie waren seit seiner Entstehung in den 60er Jahren in den USA im Spannungsfeld von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik angesiedelt.<sup>2</sup> Die Dynamik seiner Entwicklung<sup>3</sup> und die damit verbundene Revolutionierung der Kommunika-

---

<sup>1</sup> So wurde noch im Jahre 1997 festgestellt: „Die meisten Regierungs-, Non-Profit- und überstaatlichen Organisationen sind nicht dafür gewappnet, ins digitale Zeitalter einzutreten.“ Sassen, Saskia: Cyber-Segmentierungen, in: Mythos Internet, Hrsg.: Stefan Münkler/Alexander Roesler, Frankfurt 1997, S. 233.

<sup>2</sup> Vgl. Werle, Raymund: Wissenschaftsnetze in Europa und den USA, Köln 1998 <<http://wissenschaftonline.de/heureka/kommunikationswissenschaft/vortraege/werle1/inhalt.htm>>, abgerufen am 15.03.2004.

<sup>3</sup> Zur Geschichte des Internets vgl. u.a.

- Jasper, Dirk: Das aktuelle Econ Online-Lexikon, Düsseldorf, 1996, S. 75 ff.
- <http://meta.rrzn.uni-hannover.de/loccum/inet-hist.html>
- <http://www.isoc.org/internet-history/brief.html>

tionsformen überraschten dagegen alle. Beginn der großen Erfolgsgeschichte war Ende 1993 die kostenlose Verteilung einer ersten Version der Software Mosaic<sup>4</sup> über das Internet. Die Kommerzialisierung und damit auch der Durchbruch des Mediums auf dem Massenmarkt seit 1995 vollzogen sich in einer Euphorie, in der – getrieben durch Schwindel erregende Kurssteigerungen der Internet-Werte an den Börsen und die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes<sup>5</sup> – die Zukunft und Möglichkeiten der Online-Kommunikation in den schillerndsten Farben gemalt wurden.<sup>6</sup> Die Ignorierung marktwirtschaftlicher Regeln schien für eine kurze Zeit die Businesswelt auf den Kopf zu stellen.<sup>7</sup> Alles schien möglich, Visionäre hatten Hochkonjunktur, aber niemand konnte eine auch nur mittelfristige realistische Einschätzung der Entwicklung geben.<sup>8</sup>

Die Börsenblase platzte und der Hype war im Jahre 2001 vorüber. Dennoch stellte sich heraus, dass das Internet zu einem festen Bestandteil der Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen und Organisationen geworden war. Es hatte einen zentralen Platz eingenommen in der Kette jahrtausendelanger menschlicher Kommunikationsbestrebungen – von den ersten chinesischen Versuchen des Buchdrucks im elften Jahrhundert über die Erfindung von Telegraphen- und Tele-

---

<sup>4</sup> Dieser am National Center for Supercomputing Applications (NCSA) entwickelte Browser mit graphischer Benutzeroberfläche ermöglichte das Navigieren durch Informationen mit Hilfe von Mausclicks.

<sup>5</sup> Vgl. u.a.: O.V.: Handelsblatt Internet Trend 2002/I. Die wichtigsten Trends und Zeitreihen der WWW-Benutzer-Analyse W3B., Hrsg.: Handelsblatt Interaktiv, Düsseldorf 2000 <<http://www.gwp.de/marketing>>, abgerufen am 17.03.2000, S. 17.

<sup>6</sup> Willi Berchtold, damaliger Geschäftsführer der IBM Deutschland 1997: „Es ist eine Explosion, es ist, als ob lange Zeit angestaute Energien sich nun endlich entfalten können. Allein in Deutschland sind in den vergangenen sechs Monaten fast eine halbe Million neuer Rechner an das Internet angeschlossen worden.“ Aus: Berchtold, Willi: Network Computing - Chancen der Informationsgesellschaft, in: Boden, Klaus Peter/Barabas, Michael (Hrsg.): Internet - von der Technologie zum Wirtschaftsfaktor, Heidelberg 1997, S.15-23.

<sup>7</sup> Müller, Eva/Preissner, Anne: Stunde der Wahrheit, Manager Magazin 2000 <<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/fs/0,1153,77686,00.html>>, abgerufen am 17.07.2000.

<sup>8</sup> Bezeichnend ist ein Interview mit einem AOL-Repräsentanten im Jahre 1996, in dem dieser äußerte: „Keiner weiß wirklich, was geht und was nicht.“ Aus: Oenicke, Jens: Online-Marketing, Stuttgart 1996, S. 56.

fon-Technik, Fotografie und Eisenbahnnetzen im 19. Jahrhundert bis hin zur Rundfunk- und Computertechnologie.<sup>9</sup>

In Deutschland wurde der Durchbruch der Netzwerktechnologie auf dem Massenmarkt durch die Konvergenz wesentlicher Schlüsseltechnologischer Neuerungen im Multimediabereich, im Medium Internet, aber auch durch den Wegfall des Telekommunikations-Monopols der Deutschen Telekom am 1. August 1996 begünstigt. Der Einsatz von Telematik wurde seitdem auch vom Staat in öffentlichen und privaten Wirtschafts- und Sozialbereichen gefördert.<sup>10</sup> Nach nur neun Jahren des kommerziellen Internets seit 1995<sup>11</sup> besitzt nun knapp die Hälfte der deutschen Bevölkerung Zugang zu diesem Medium. Der grundlegende Einfluss der Netzwerktechnologie auf Wirtschaft und Gesellschaft wird – mit allen positiven und negativen Begleiterscheinungen – hingegen erst allmählich deutlich.<sup>12</sup>

Im Hinblick auf den Sektor der Nonprofit-Organisationen (NPO) schienen im vergangenen Jahrzehnt insbesondere angesichts der sich dramatisch ändernden sozialpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen innovative Konzepte vonnöten.

---

<sup>9</sup> Vgl. zu einer umfangreichen Sammlung von Meilensteinen der globalen Entwicklung der Kommunikationstechnologie: Ciolek, Matthew T.: Global Networking: a Timeline, Canberra/Australia 1999 <<http://www.ciolek.com/PAPERS/milestones.html>>, abgerufen am 15.03.2004.

<sup>10</sup> Vgl. zu den verschiedenen Förderungsbereichen den Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft: O.V.: Info 2000 – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Bonn 1997.

<sup>11</sup> Der Beginn der Kommerzialisierung kann mit den ersten Anzeigenplatzierungen in Online-Medien festgemacht werden. So schaltete das US-Amerikanische Online-Magazin HotWired im Oktober 1994 zum ersten Mal Banner von AT&T und Volvo. Vgl. zu einer Zeitreihe der Anfangsjahre der Internet-Werbung: Meeker, Mary: The Internet Advertising Report, New York 1996 <<http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/inetad.html?page=research>>, abgerufen am 15.03.2004.

<sup>12</sup> Zu einer in die Zukunft gerichteten Analyse der Auswirkungen von Netzwerktechnologie auf das alltägliche Leben ebenso wie auf die wirtschaftliche und politische Kultur vgl. Tapscott, Don: Die digitale Revolution. Wiesbaden 1996, S. 63 ff.

Abnehmende staatliche Mittel und zunehmende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt<sup>13</sup>, gleichzeitig eine rasante Entwicklung neuer Medien: Was lag da näher als die Hoffnung auf den Einstieg ins Netzeitalter zu setzen? Es war zu beobachten, dass dabei – über die nationalen Grenzen hinaus – große, namhafte Organisationen als Vorreiter für die gesamte Branche auftraten. So begann UNICEF in England als eine der ersten Organisationen bereits Ende 1996 mit der Einrichtung sicherer Spendenmöglichkeiten über das Internet und bewies somit, dass sie die Bedeutung des neuen Mediums für die eigene Arbeit früh erahnte. Eine größere Anzahl interaktiver NPO-Sites mit Online-Spendenmöglichkeiten war jedoch selbst in den USA, dem Vorreiterland der Internet-Entwicklung, erst im Frühjahr 1999 auszumachen.

Auch in Deutschland kam – zusammen mit der weltweiten Internet-Euphorie – in den Jahren 1999 und 2000 viel Bewegung in den NPO-Sektor. So wurden, zu meist in Anlehnung an Vorbilder in den USA, neue Arten des Online-Fundraisings eingeführt.<sup>14</sup> Dort wird die Geschwindigkeit der Entwicklung, die das Medium in den Folgejahren vollzog, durch die Tatsache verdeutlicht, dass bereits Ende 1999 das Amerikanische Rote Kreuz 2,5 Millionen US \$ online an Spenden eingenommen hatte.<sup>15</sup> In Deutschland nutzten immer mehr NPOs die Eigenschaften des Netzes in verschiedenen Bereichen für sich aus. Netzwerke bildeten sich zwischen NPOs, die mit dem Ziel des Wissensaustauschs über die Landesgrenzen hinausgingen.<sup>16</sup> Mit Blick auf andere Funktionsbereiche von NPOs musste allerdings gesagt werden: „Von den meisten (...) wird das Potential des WWW nicht

---

<sup>13</sup> Vgl. Knaup, Horand: Hilfe, die Helfer kommen: karitative Organisationen im Wettbewerb um Spenden und Katastrophen, München 1996, S. 39 ff.

<sup>14</sup> So gründete der Help Direct e.V. zu dieser Zeit sein Portal karitativer Organisationen. Mit dieser Initiative sollten Spendenwillige einen schnellen Überblick über förderungswürdige Projekte erhalten. Teil der Strategie war die Etablierung von über das unmittelbare Fundraising hinaus gehenden Diensten für Journalisten und Firmen. Vgl. Meurer, Harald: Presseinformation – Erstes internationales Internet-Portal über Hilfsorganisationen und deren Aktivitäten, München 10.09.1999 <<http://helpdirect.org>>, abgerufen am 01.03.2000.

<sup>15</sup> Vgl. Reis, Thomas K./Clohesy, Stephanie J.: e-Philanthropy, Volunteerism and Social Changemaking: A New Landscape of Resources, Issues and Opportunities, Michigan 2000, S. 4, <<http://www.wkkf.org/documents/philvol/pv3677.pdf>>, abgerufen am 25.05.2001.

<sup>16</sup> Vgl. O.V.: Europäisches Fundraising-Netzwerk formiert sich, in: BSM-Newsletter 2/99: S. 18.

ausgeschöpft.“<sup>17</sup> Zumindest im angelsächsischen Raum hat sich die Situation in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Nutzergruppe der NPOs – als Anwender netzwerkbasierter Technologie – ist eine wichtige Zielgruppe der Softwareindustrie geworden.<sup>18</sup>

### **Wissenschaftliche Rezeption**

In der wissenschaftlichen Literatur wurden bereits Ende der 70er Jahre Prognosen erstellt, die den Einzug von Informationstechnologie in Gesellschaft und Unternehmen zum Gegenstand hatten und die auch auf eine vernetzte Welt, wie sie heute zu erkennen ist, zutreffen: Mit dem Einsatz „Neuer Medien“ würden – so hieß es – den Unternehmen Koordinationspotentiale durch verstärkten Informationsaustausch entstehen, ein Abbau beziehungsweise eine Verlagerung von Aufgaben sowie eine zunehmende Dezentralisierung seien zu erwarten. Darüber hinaus könnten prozessorientiertere Arbeitsformen und Flexibilisierung zusammen mit Entscheidungs- und Planungsoptimierung Einzug in die Unternehmen finden. Insgesamt rechnete man mit einer Bedeutungszunahme von Dienstleistungskomponenten in der Angebotspalette der Unternehmen.

Auch in umfangreichen Textsammlungen wie dem 1992 erschienenen „Handbuch des Electronic Marketing“<sup>19</sup> war vor allem von „Bildscheiben“ und „BTX“ die Rede. Das Wort Internet und die Idee einer auch aus Konsumentensicht global vernetzten, leicht zugänglichen Online-Welt suchte man hier vergeblich. Expertensysteme und interne Nutzung waren meist Schwerpunkt der Betrachtung. Terminals schienen fast das einzige kundennahe, multimediale Anwendungsfeld der Zukunft. Auch in der Wirtschaftsliteratur konnte nur allgemein über einen endgültigen Durchbruch einzelner „Multi-Medien“ spekuliert werden.<sup>20</sup> Neue Medien fingen an eine Relevanz für den Marketing-Bereich zu haben, doch erste Schritte zu einer Analyse hatten meist prognostizierenden und vermutenden Charakter. Das Inter-

---

<sup>17</sup> Vgl. König, Claudia: Ökos im Netz, in: Robin Wood Magazin, Nr. 56/1, 1998, S.10.

<sup>18</sup> Vgl. zu einem ASP-Guide für die Nonprofit Branche: Stein, Michael/Kenyon, John: The eNonprofit – a guide to ASPs, internet services and online software, San Francisco 2002 <<http://www.compasspoint.org/enonprofit>>, abgerufen am 23.04.2003, S. 18 ff.

<sup>19</sup> Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker: Handbuch des Electronic Marketing, München 1992.

<sup>20</sup> Vgl. Meffert, Heribert: Marketing und Neue Medien, Stuttgart 1985, S. 83 ff.

net im Besonderen hielt erst im Jahre 1995 in nennenswertem Ausmaß Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur.

Was den Einsatz von Netzwerktechnologie für Nonprofit-Organisationen betrifft, so wurden erste Überlegungen hierzu in der deutschsprachigen Literatur etwa im Jahre 1993 angestellt. Artikel wiesen auf die Existenz von Computernetzwerken im sozialen Bereich hin und bezogen sich dabei auf die Erfahrungen in den USA mit einzelnen Netzwerken wie dem „FIDO“-Netz<sup>21</sup>. Diese boten bereits eine breite Palette von selbstorganisierten Foren und Kommunikationsmöglichkeiten im sozialen Bereich, von Selbsthilfegruppen bis hin zu Expertenzirkeln.

Das speziellere Feld der internetbasierten Online-Kommunikation von NPOs dagegen hatte die Literatur weltweit erst zwei Jahre später zum Gegenstand ihrer Betrachtungen. Inhaltlicher Schwerpunkt war hierbei das Internet-Fundraising, dessen Möglichkeiten zunächst in einigen britischen Magazinen beschrieben wurden.<sup>22</sup> Insbesondere aus dem angelsächsischen Bereich gibt es seit Ende der neunziger Jahre umfangreiche Literatur, die das Fundraising mit Hilfe des WWW für verschiedene Tätigkeitsfelder thematisiert.<sup>23</sup> Was bis heute – auch in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur – weitgehend fehlt, sind über die Betrachtung des Online-Fundraisings oder einzelner Teilbereiche – wie des Marketings – hinaus gehende Veröffentlichungen zur Online-Kommunikation in NPOs.

### **Ziel der Arbeit**

Die vorliegende Forschungsarbeit möchte deshalb dazu beitragen, das in der Vernetzung liegende Potential für das gesamte Tätigkeitsfeld von karitativen Nonprofit-Organisationen zu erkennen und die neuen Entwicklungen der Online-

---

<sup>21</sup> Kolleck, Bernd: Eine Vernetzung besonderer Art, in: Social Management, Magazin für Organisation und Innovation, Baden-Baden 1993/4, S. 25 ff.

<sup>22</sup> Vgl. zu einer Schilderung der Entwicklung von Literatur und Diskussionen zum Thema Internet-Fundraising in England: Lake, Howard: Fundraising on the Internet: the UK experience, in Fundraising UK 1997  
<<http://www.fundraising.co.uk/fundraising/library/articles/proffund9602.html>>, abgerufen am 05.04.1998.

<sup>23</sup> Vgl. zu Möglichkeiten der Mittelbeschaffung von Bibliotheken mit Hilfe des Internets: Corson-Finnerty, Adam: Library Fundraising on the Web, Pennsylvania 1998  
<<http://dolphin.upenn.edu/~corsonf/alabook.html>>, abgerufen am 15.03.2004.