

# Perspektiven des Wettbewerbs zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen. Ein differenzanalytischer Ansatz zur Erklärung der Konvergenz zwischen NPOs und FPOs

*Ehrenamt; Gütertheorie; Mitgliedsbeiträge; Nonprofit-Organisation; Produktionstheorie; Profit-Organisation; Spenden; Wettbewerb*

*Viele Nonprofit-Organisationen werden in ihrem Bestand durch einen höheren Wettbewerbsdruck und zurückgehende öffentliche Budgets attackiert. Forprofit-Organisationen integrieren in zunehmendem Maße Elemente in ihr wirtschaftliches Handeln, die in der Vergangenheit NPOs vorbehalten schienen. Vor dem Hintergrund güter- und produktionstheoretischer Theoriefolien lassen sich die bislang diskutierten Differenzierungskriterien zwischen NPOs und FPOs nicht aufrecht erhalten. Es zeigt sich, dass NPOs keine Güterkategorie exklusiv besetzen und auch FPOs Mitgliedschaften, ehrenamtliche Arbeit und Spenden in ihre Produktionsprozesse integrieren können. Die Verwendung dieser Ressourcen ist abhängig von den durch den Einsatz erzielten Effizienzvorteilen, nicht jedoch von einer Charakterisierung als NPO oder FPO.*

## I. Einleitung

Nonprofit-Organisationen (NPO) haben in entwickelten Volkswirtschaften ihren festen Platz. Ihre Bedeutung und ihre Verflechtung mit dem Staat variiert zwar von Land zu Land (Salamon/Anheier 1997; Anheier/Toepler 2002), sie erstellen jedoch einen nicht zu vernachlässigenden Teil des Sozialprodukts. Die Kunden von NPOs sind andere NPOs, private Haushalte und Unternehmen, in Deutschland vor allem jedoch öffentliche Auftraggeber, die NPOs im Durchschnitt zu ca. zwei Drittel finanzieren.<sup>1</sup> Die Bereitstellung öffentlicher Mittel erfolgt in den letzten Jahren jedoch zunehmend restriktiver, nachdem der Umfang öffentlicher Leistungen gemessen an den Staatsausgaben davor seit mehr als 50 Jahren immer mehr zugenommen hatte (Blankart 2008, S. 142ff.). Nonprofit-Organisationen sind von dieser Entwicklung in doppelter Weise betroffen. Zum einen fürchten sie die Kürzung staatlicher Zuschüsse (Zimmer/Priller/Schwalb 2004, S. 83), zum anderen werden sie als Produzenten öffentlicher Leistungen durch die Aufgabe korporatistischer Verbindungen zu öffentlichen Auftraggebern (Pankau 2002, S. 76; Nährlich 1998) immer weiter in wettbewerbliche Arrangements gezwungen (Pabst 1998, S. 184 f.; Horneber 2005, S. 279 f.; Helmig/Purtschert/Beccarelli 2006, S. 5 f.; Menninger 2002, S. 20; für die USA recht früh schon Young 1999, S. 67 f.). Diese Veränderungen lösen einen großen institutionellen Anpassungsbedarf innerhalb der betroffenen NPOs aus (Sebaldt 2007; Angerhausen 1998). Einige Autoren sind

---

<sup>1</sup> Maßmann (2003, S. 35 f.) gibt 68,2%, Anheier/Toepler (2002, S. 35) geben 64% an.

der Auffassung, dass sich die NPOs entscheiden müssen, ob sie sich zu reinen Wertegemeinschaften entwickeln wollen oder zu ganz normalen Dienstleistungsunternehmen, wobei die Dienstleistungsorientierung mitunter als Abkehr des konstituierenden Kerns von NPOs diskutiert wird (Meyer 2007), weil sie sich in ihrem Angebotsspektrum dann immer weiter Forprofit-Organisationen (FPO) nähern. Andere Autoren gegen bereits von einem Kontinuum zwischen Nonprofit- und Forprofit-Organisationen aus (Marwell/McInerney 2005). Aus Sicht des Staates führt das zur Frage, von wem öffentliche Leistungen bereitgestellt werden sollen, d. h. ob der Staat, diese öffentlichen Leistungen selbst produziert oder dies durch Nonprofit- bzw. Forprofit-Organisationen vornehmen lässt. In der Leistungserstellung für öffentliche Auftraggeber stehen Nonprofit-Organisationen und Profit-Organisationen ebenso im Wettbewerb, wie FPOs und NPOs auf Märkten für private Güter oder Dienstleistungen.<sup>2</sup>

Die Diskussion zu den Veränderungsnotwendigkeiten von NPOs in den letzten Jahren<sup>3</sup> beinhaltet eine große Breite der von der „International Classification of Nonprofit Organizations“ erfassten sozialer Praktiken, die von der Kultur über Bildung, Forschung und soziale Dienste bis hin zu Wirtschaftsverbänden, Berufsverbänden und Gewerkschaften reichen (Salamon/Anheier 1997). Parallel zur Etablierung des Begriffes „Nonprofit Organisation“ wurde 1970 von den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege der Ausdruck „Sozialwirtschaft“ aufgegriffen und für ihre „Bank für Sozialwirtschaft“ verwendet (Wendt 1999, S. 11), was in der Folge zu einer undifferenzierten Verwendung bis hin zu einer Gleichsetzung bei der Charakterisierung einer Organisation mit den Begriffen „Nonprofit Organisation“, „Organisation der Sozialwirtschaft“ und „Organisation im Betätigungsfeld sozialer Arbeit“ führte. Mittlerweile dürfte unstrittig sein, dass Organisationen der Sozialwirtschaft sowohl eine Nonprofit- als auch eine Profit-Orientierung aufweisen können (Wendt 2000, S. 12; Borzaga/Defourny 2004, S. 29; Wöhrle 2008; Horcher 2011, S. 52). Während es sich also bei der „Sozialwirtschaft“ um einen Branche handelt, in der auch die organisierte Wohlfahrtspflege tätig ist (Wendt 2000, S. 12) und deren Produktspektrum mit „Soziale Arbeit“ umschrieben werden kann (vgl. zum Tätigkeitsspektrum der Wohlfahrtsverbände Ottmad 2003, S. 23), handelt es sich bei der Unterscheidung zwischen NPOs und FPOs um Organisationen mit unterschiedlichen Unternehmenszielen, die jedoch in der gleichen Branche agieren, vergleichbare Produkte und Dienstleistungen anbieten und den gleichen Kundenkreis adressieren können.

Auch das „social enterprises“-Konzept zielt auf Organisationen, die als Mangel empfundene gesellschaftliche und soziale Zustände aufgreifen und nach Produktionsverfahren suchen, um mit innovativen Lösungen zu einer Mangelreduktion beitragen zu können.<sup>4</sup> In diesem Sinne können Social-Enterprises-Organisationen sowohl Nonprofit- oder als Forprofit-Organisationen sein (vgl. dazu z. B. die Beiträge in Borzaga/Defourny 2004). Es lässt sich beobachten, dass NPOs in ihrem Bestand nicht nur durch Wettbewerbsdruck und zurückgehende öffentliche Budgets attackiert werden. Organisationen,<sup>5</sup> die auf Grund ihrer Gewinnerzielungsabsicht von der NPO-Forschung

2 Vgl. Tuckman (1998).

3 Vgl. dazu beispielhaft die Sammelbände der Internationalen Colloquien der NPO Forscher der Jahre 2004, 2006 und 2008 (Witt, 2004; Helmig et al., 2007; Schauer, Purtschert & Witt, 2008).

4 Zu Innovationen in der Sozialwirtschaft vgl. Wendt (2006), Kessler/Ruoss (2011).

5 Wir sprechen im Folgenden von Organisationen, wenn wir sowohl Forprofit- als auch Nonprofit-Organisationen meinen. Die Bezeichnung „Forprofit-Organisation“ und „Unternehmen“ werden synonym verwendet, da es sich dabei um Organisationen mit dem Organisationsziel der Gewinnmaximierung handelt.

eindeutig als Forprofit-Organisationen charakterisiert werden, integrieren in zunehmendem Maße Elemente, die in der Vergangenheit NPOs vorbehalten schienen (Weisbrod 1998 a). Gewinnorientierte Hardwarehersteller wie z. B. Sun-Oracle unterstützen unabhängige Entwickler und Entwicklergruppen durch die Bereitstellung von Ressourcen<sup>6</sup> bei der Erstellung und Weiterentwicklung von Open Source Software, die Anwender kostenlos nutzen können. Das Markenmanagement von FPOs wie Apple Computers bedient sich wertorientierten Managements, das stark an NPOs erinnert, um Hochpreisstrategien am Markt durchzusetzen. Private Krankenhausbetreiber werben um ehrenamtliches Engagement, ihre mit einem Gewinnausschüttungsverbot belegten NPO-Konkurrenten hingegen gliedern Teile ihrer Organisation, wie beispielsweise die Küche und die Wäscherei unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten aus, um Kosten zu senken (weitere Beispiele werden u. a. diskutiert in den Beiträgen in Weisbrod 1998 b). Schon in der Vergangenheit konnten immer wieder Umwandlungen von NPOs in FPOs beobachtet werden (Maßmann 2003, S. 72ff.). Zudem steigen in Branchen mit Wettbewerb zwischen NPOs und FPOs die Marktanteile der FPOs. Ein Beispiel hierfür ist der starke Anstieg privater Träger im Krankenhausmarkt (Simon 2008, S. 247).

Wenn sich FPOs wie NPOs verhalten, NPOs wie FPOs und beide Unternehmenstypen ineinander übergehen, dann stellt sich die Frage, ob die Unterscheidung zwischen NPO und FPO im Wesentlichen nur noch eine historische bzw. steuerrechtliche ist. Das als Unterscheidungsmerkmal verwendete Gewinnausschüttungsverbot würde dann nur noch ein formales Unterscheidungskriterium aus wirtschaftstheoretischer Sicht (Vincenti/Laib 2011, S. 433) darstellen, auf Grund dessen Konvergenzentwicklungen und gegenseitige Imitationsstrategien jedoch nicht zu erklären wären. Wenn FPOs aber Aspekte von NPOs imitieren, dann gibt es offensichtlich Elemente und Bedingungen, die den NPOs bisher Wettbewerbsvorteile verschaffen, die FPOs jetzt versuchen auszugleichen. Diese Elemente können zwar dann nicht konstituierend und exklusiv für NPOs sein (sonst könnten sie nicht imitiert werden), sind dort jedoch häufig zu beobachten und entfalten Anreizwirkungen auf FPOs. Gleiches gilt für NPOs, die vermeidliche Vorteile von FPOs für sich nutzbar machen wollen. Auch hier ist zu diskutieren, welche Elemente dies sind.

Wenn wir daher nach den Ursachen der Konvergenz zwischen NPOs und FPOs fragen, geht es uns nicht um eine Definition des Selbstverständnisses von „Sozialwirtschaft“<sup>7</sup>, sondern um die Entwicklung eines Modells, das Organisationsentwicklung im Sinne deskriptiver (positiver) Wissenschaft<sup>8</sup> zu erklären versucht. Die Existenz eines vergleichbaren Modells ist uns nicht bekannt. Die praktische Relevanz ergibt sich aus modellgemäßen Ableitungen für unternehmerische Entscheidungen in Branchen, in denen FPOs und NPOs agieren und miteinander konkurrieren. Unser Beitrag ist also eine „Untersuchung der Annäherung bzw. Abgrenzung von NPO- und FPO-Organisationen“ entsprechend der Forderung von Maelicke (2011, S. 145).

Forschungsleitend ist damit die Frage, ob sich Elemente und Bedingungen finden lassen, die Imitationsanreize für den jeweils anderen Organisationstyp darstellen. Diese Entwicklungsanreize

6 Wir verwenden den Ressourcenbegriff im Sinne von Coleman (1992, S. 40ff.).

7 Hierfür sei als mittlerweile klassisches Analyseinstrument auf das Five-Forces Modell von Porter (1998) verwiesen. Aus einer systemtheoretischen Perspektive könnte der Code „soziales Problem/kein soziales Problem“ die Sozialwirtschaft von anderen Branchen abgrenzen. Zu den Entwicklungslinien des Begriffes ‚soziales Problem‘ vgl. Kessler/Ruoss (2011, S. 20ff.), zu sozialen Krisen Opp (1978).

8 Es geht uns also nicht um die normative Begründung der Existenz von NPOs oder FPOs, bestimmter Verteilungsannahmen oder Branchen.

können Konvergenzprozesse auslösen oder Umwandlung zwischen NPO und FPO anregen. Wenn es gelingt, konvergenz- und umwandlungsauslösende Elemente und Bedingungen zu isolieren, ist gleichzeitig der Rahmen abgesteckt, in dem es für FPOs attraktiv sein kann, NPOs zu imitieren bzw. der Rahmen, in dem NPOs versuchen können, ihre Stärken gegenüber den FPOs auszuspielen, um ihr Überleben zu sichern.

Der Bestand jeder Organisation ist daran gebunden, dass die Organisation über die Fähigkeit verfügt, in ausreichender Qualität und Quantität Ressourcen für die Zwecke der Organisation zu rekrutieren (Schimank 2002, S. 32; grundlegend Coleman 1992; zur Ressourcenpoolung und Ressourcenteilung in Organisationen Carroll/Dobrev/Swaminathan 2002).<sup>9</sup> Die einer Organisation zur Verfügung stehenden Ressourcen werden in einem Produktionsprozess in materielle oder immaterielle Produkte oder Dienstleistungen transformiert. Zwischen Organisationen oder Organisationstypen können dabei sowohl die Produktionsprozesse an sich variieren, als auch die Eigenschaften der entstandenen Güter. Unterschiedliche Gütereigenschaften münden in verschiedenen hohen Zahlungsbereitschaften seitens der Nachfrager. Unterschiede zwischen Organisationen können somit in differierenden Produktionsprozessen oder den daraus generierten Zahlungsbereitschaften begründet sein. Organisationen verfolgen in unterschiedlichem Maße finanzielle Ziele. Ihr Handeln kann der Gewinnerzielungsabsicht folgen, muss es aber nicht.

Unabhängig davon, vor welcher Theorie man Organisationen beschreibt, kann entlang des basalen Modells der Input-Output-Relation (Abb. 1) Unterschiede von Organisationstypen analytisch erfasst werden. Solche Unterschiede wären dann beispielsweise als Anpassungen der Organisation an ihre Umwelt (Kontingenztheorien), als Ausfluss nutzenorientierter Entscheidungen der handelnden Akteure (institutionsökonomische Organisationstheorien) oder als Wechselwirkung zwischen äußeren Anforderungen und Akteurentscheidungen (neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Theorie der Strukturation) theorieabhängig interpretierbar.



Abbildung 1: Basales Unternehmensmodell für NPOs und FPOs

Quelle: Eigene Darstellung

Unterscheiden sich NPOs und FPOs grundsätzlich voneinander, so müssten sich diese Differenzen im Zugriff auf Input-Faktoren, beim auf den Input-Faktoren basierenden Produktionsprozess oder bei den Eigenschaften der erstellten Güter (Output) isolieren lassen. Liegen empirisch beobachtbaren Differenzen zwischen NPOs und FPOs keine systematischen Unterschiede zu Grunde, kann aus produktionstheoretischer Sicht eine kategoriale Unterscheidung zwischen NPOs und FPOs nicht aufrecht erhalten werden. Vielmehr würde es sich dann um unterschiedliche Produktionsfunktionen handeln, die jedoch ineinander überführbar wären. Da die Wahl der Produktionsfunk-

<sup>9</sup> Mitunter wird die Zusammenlegung von Ressourcen als exklusive NPO-Eigenschaft angesehen (z. B. Horch 1992). Dem ist jedoch nicht so, wie die Betrachtung im Anschluss an Jensen/Meckling (1976) zeigen (Franck 2011, S. 204 f.).

tion von den Organisationszielen abhängt, wollen wir nachfolgend prüfen, in wie weit NPOs Exklusivität für ihren Input, ihren Produktionsprozess, ihren Output und ihre Organisationsziele für sich beanspruchen können.

Mit einem solchen Vorgehen können nicht nur unterschiedliche Produktionsfaktoren (Input), sondern auch Unterschiede in der Art und Weise der Faktorkombination vor dem Hintergrund verschiedener interne Regelsysteme (Governance) in den Blick genommen werden, die zu unterschiedlichen Eigenschaften des Outputs, also der Produkte und Dienstleistungen führen. Die Eigenschaften von Produkten oder Dienstleistungen, wie z. B. das Serviceniveau, die Produktqualität, der notwendige Grad der Kundenmitwirkung werden demnach als Ergebnis von Input und Produktionsprozess aufgefasst. Der Output der Organisation dient deren normativer Zielsetzung (z. B. Wahrnehmung gesellschaftspolitischer Mandatsfunktion, Linderung wahrgenommener Notlagen, Etablierung gesellschaftlicher Ideen, aber auch Gewinnmaximierung). NPOs und FPOs sind prinzipiell frei, ihre Zielsetzung zu bestimmen und zu verfolgen. Allerdings müssen sie die dafür notwendigen Ressourcen beschaffen.

Bisher wurde die Existenz von NPOs vorrangig über den Gemeinschaftsnutzen der Produkte und Dienstleistungen und der damit verbundenen Bereitschaft des Staates zur Finanzierung der Güterproduktion begründet (vgl. den Überblick in Toepler/Anheier 2005, S. 61ff). NPOs, so die Überlegung, produzieren Güter, die FPOs nicht produzieren *können* oder produzieren *wollen*.<sup>10</sup> Wenn es ein öffentliches Interesse an der Bereitstellung solcher Güter gibt, sind NPOs mit öffentlichen Mitteln zu fördern, weil FPOs diese Güter nicht bereitstellen werden.

In der Finanzwissenschaft, als Teilgebiet der Volkswirtschaftslehre, gibt es eine differenzierte Analyse von Gütertypen, die aufgrund unterschiedlicher Formen von Marktversagen über eine reine Marktlösung nicht angeboten werden würden. Aus der Existenz solcher Güter legitimiert sich staatliches Handeln. Dieses Handeln kann vier Formen annehmen:

1. Der Staat produziert das Gut selbst,
2. Der Staat fördert NPOs, die das Gut anbieten
3. Der Staat fördert FPOs, die das Gut anbieten (weil es gefördert wird)
4. Der Staat fördert die Kaufkraft der Nachfrager.

(vgl. Horcher 2011, S. 55)

In einem ersten Schritt wollen wir daher prüfen, ob das einschlägige volkswirtschaftliche Instrumentarium der finanzwirtschaftlichen Gütertypologie Anhaltspunkte dafür liefert, dass es Güter gibt, deren Produktion durch FPOs grundsätzliche ausgeschlossen ist.

## II. NPO-exklusive Outputs

Die gut ausgebauten Analysen zum Marktversagen bestimmen die Bedingungen, unter denen Standard-Marktlösungen zu suboptimaler Güterversorgung führen und daher staatliche Eingriffe

---

<sup>10</sup> Eine detaillierte Übersicht über Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche von Nonprofit-Organisationen findet sich bei Zimmer, Priller/Schwalb (2004, S. 35 f.), die dann später bereichsspezifische Betrachtungen für Kultur, Sport, Umwelt und Naturschutz, Internationales, Gesundheit und Soziales sowie Integration und Image der Organisationen anstellen (Zimmer/Priller/Schwalb 2004, S. 118ff.). Tiebel (2005, S. 22) listet sogar konkrete Kategorien von Organisationen auf, die er als „Dritte-Sektor-Organisationen“ bezeichnet.

in Märkte rechtfertigen. Diese Analyse fokussiert zwar nicht auf die Frage, ob ein Unternehmen gewinnorientiert ist oder nicht, sondern primär auf die Eigenschaften von Gütern, aber wenn es Güter gäbe, die aus einer, diesen Gütern innewohnenden Charakteristik nicht von FPOs bereitgestellt werden würden, dann müssten diese Güter mit diesem finanzwissenschaftlichen Instrumentarium identifizierbar sein. Es könnte natürlich auch sein, dass die finanzwissenschaftliche Analyse an dieser Stelle lückenhaft ist. Dann müssten aber NPO-exklusive Güter identifiziert und mit diesen die Lücke in der Systematik deutlich gemacht werden können. Weder das eine, noch das andere ist der Fall

Die finanzwissenschaftliche Güteranalyse benutzt die Merkmale „Konsumrivalität“<sup>11</sup> und „Ausschlussmöglichkeit“<sup>12</sup> um einen Güterraum<sup>13</sup> mit den folgenden idealtypischen Güterformen<sup>14</sup> zu bilden:

1. private Güter (private goods: Ausschluss vom Konsum möglich, Konsumrivalität vorhanden),
2. Mautgüter (toll goods: Ausschluss vom Konsum möglich, Konsumrivalität nicht vorhanden),
3. öffentliche Güter (public goods: Ausschluss vom Konsum nicht möglich, Konsumrivalität nicht vorhanden)<sup>15</sup> und
4. Allmendegüter (common-pool goods: Ausschluss vom Konsum nicht möglich, Konsumrivalität vorhanden)<sup>16</sup>

Auch der in Bezug auf Sportvereine, nicht aber in der sozialwirtschaftlichen Diskussion häufiger anzutreffende Begriff des Klubguts (grundlegend Buchanan 1965; für Sportvereine z. B. Schubert 2005, S. 245; in Bezug auf den „Dritten Sektor“ Tiebel 2005, S. 65ff.) sowie der von Ostrom (Ostrom 1990) geprägte Begriff der common-pool resource<sup>17</sup> lässt sich in einen Güterraum einordnen, der stetige Eigenschaften entlang der Merkmale „Konsumrivalität“ und „Exklusion“ aufweist.<sup>18</sup>

- 
- 11 Unter *Konsumrivalität* wird die Frage verstanden, ob der Konsum eines Gutes zu einer Verminderung der verfügbaren Menge des Gutes führt.
  - 12 Unter *Ausschlussmöglichkeit* wird die Frage verstanden, ob Nachfrager vom Konsum des Gutes ausgeschlossen werden können.
  - 13 Zur Erweiterung des kategorialen Güterkonzeptes (z. B. Blankart 2008, S. 60) vgl. z. B. Wienert (2008, S. 93), Hanusch (1972, S. 85), Schmidt-Trenz (1996, S. 31 f.) und Bonus (1981, S. 300).
  - 14 Güter zwischen den idealtypischen Güterformen werden aufgrund ihrer Eigenschaften häufig als „Mischgüter“ (z. B. (Brümmerhoff 2007, S. 109ff.), „kapazitätsbeschränkte öffentliche Güter“ (Blümel 1987, S. 16), „unreine öffentliche Güter“ (z. B. (Meyer/Hinchman 2005, S. 258) oder als „unvollständige private Güter“ (Liedtke 1972, S. 44) bezeichnet, was deren unterschiedlichen Charakter jedoch eher verdeckt. Die verunreinigenden Eigenschaften von öffentlichen Gütern können als externe Effekte aufgefasst werden (z. B. (Bonus 1981, S. 293ff.; Liedtke 1972, S. 28).
  - 15 In der Diskussion zu Nonprofit-Organisationen ist eine Verwendung Terminus „öffentliches Gut“ anzutreffen, die mal von der Ökonomik abweicht (Geest 2009, S. 135) und mal nicht, mal wird zwischen öffentlichen Gütern und kollektiven Gütern differenziert (Horch 1992, S. 54), mal nicht (Deiss 2008, S. 24 f.).
  - 16 Die auf Hardin (1968) zurückgehende Befürchtung, dass Allmenderessourcen zwingend übernutzt und zusammenbrechen, wenn keine staatliche Zugangsreglementierung oder eine Privatisierung erfolgt, ist vor allem durch die Arbeiten von Ostrom (z. B. Ostrom 1990; Ostrom/Gardner/Walker 1994; Dolsak/Ostrom 2003 und Ostrom 2005) jedoch empirisch, analytisch (u. a. Frey/Bohnet 1996) und formal (u. a. Meinhardt 2002 sowie Atzenhoffer 2010) nicht mehr aufrecht zu erhalten.
  - 17 Die Güterkategorien „Allmendegüter“ und „Allmenderessourcen“ haben bisher aber noch keinen Eingang in die NPO-Diskussion gefunden.
  - 18 Der Begriff „Kollektivgut“ wird in der Gütertheorie vor allem dann verwendet, wenn betont werden soll, dass das jeweilige Gut nur in Bezug auf eine abgrenzbare Zahl von merkmalsgleichen Konsumenten die Eigenschaften von öffentlichen Gütern aufweist (vgl. Olson 2004, S. 13; grundlegend Samuelson 1954).

Es ist nicht zu erkennen, welcher Bereich dieses Güterraums exklusiv NPOs oder FPOs vorbehalten sein sollte. Die gesamte Breite dieser Gütertypen<sup>19</sup> wird durch *beide* Organisationsformen abgedeckt, wenn auch möglicherweise mit unterschiedlichen Marktanteilen.<sup>20</sup>

Dieser Befund ändert sich auch dann nicht, wenn ergänzend zum bisher skizzierten Güterraum das Konzept meritorischer Güter herangezogen wird (Musgrave 1957). Bei meritorischen Gütern akzeptiert der (paternalistische) Staat die faktischen Präferenzen der Individuen nicht und versucht in das Marktgleichgewicht einzugreifen, um aus seiner Sicht individuelle Präferenzverzerrungen zu beseitigen.<sup>21</sup> Solche Präferenzverzerrungen können durch die Subventionierung der Produktion des betreffenden Gutes oder durch die Unterstützung der Nachfrager erfolgen. Beides könnte durch die Annahme begründet werden, dass die Nachfragergruppe, die das Gut erwerben soll über eine zu geringe Zahlungsfähigkeit verfügt. Dies legitimiert jedoch nicht, dass der staatliche Eingriff zur Verschiebung der Angebots-Nachfrage-Funktion exklusiv für NPOs oder FPOs erfolgt bzw. die Unterstützung der Nachfrage mit einer Beschränkung auf bestimmte Anbieter oder gesellschaftsrechtliche Verfassungen verbunden wird.

Die Zahlungsbereitschaft des Staates an NPOs ist demnach nicht durch besondere Nischen im Güterraum zu rechtfertigen, die exklusiv durch NPOs besetzt sind oder nur durch diese besetzt werden können. Ist eine mikroökonomisch fundierte besondere Zahlungsbereitschaft des Staates für NPOs nicht zu begründen, ergibt sich die Zahlungsbereitschaft des Staates ebenso wie die von anderen Organisationen, von Haushalten und Individuen aus den Eigenschaften der von NPOs oder FPOs angebotenen Gütern einerseits und den Präferenzen der Nachfrager andererseits.<sup>22</sup> Die Gütereigenschaften gerinnen unter Ressourcenverbrauch in Produktionsprozessen. Wenn auf der Ebene mikroökonomischer Gütertypologien und der daraus folgenden Zahlungsbereitschaft des Staates keine Konvergenz- und keine Umwandlungsanreize und damit keine Wettbewerbsvorteile für NPOs oder FPOs bestimmt werden können, müssen sich solche Elemente und Bedingungen bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen und bzw. oder in den jeweiligen Produktionsprozessen finden.

Die Analyse des Güterraums und des Konzepts der meritorischen Güter legt somit ein anderes Ergebnis nahe, als in der angelsächsisch geprägte Literatur (z. B. Weisbrod 1977; Tuckman 1998) ausgewiesen, in der genau die Märkte für öffentliche Güter, die die Eigenschaften der Nichttrivitalität und Nichtausschließbarkeit aufweisen, als NPO-exklusiv identifiziert werden. Abstrahiert man jedoch vom normativen Handeln öffentlicher Organisationen, würden ohne staatliche Un-

19 Eingewendet werden könnte, dass die finanzwissenschaftliche Gütertheorie ideelle Aspekte nicht berücksichtigt, sondern Produkte auf einer rein materiellen Ebene analysiert. Dies ist jedoch nicht der Fall. Zu den Produkteigenschaften können auch zugeschriebene oder tatsächliche ideelle Eigenschaften des Produktionsprozesses, wie z. B. ein bestimmtes Herstellungsverfahren (z. B. biologische Landwirtschaft, ohne Kinderarbeit) oder überprüfte Handelswege (fair trade) zählen. Diesen Aspekt werden wir später nochmal aufgreifen.

20 Vgl. Ottnad/Wahl/Miegel (2000) für eine Analyse der freien Wohlfahrtspflege.

21 Meritorische Eingriffe des Staates lassen sich theoretisch kaum legitimieren, lediglich der Ansatz der kollektiven Selbstbindung von Brennan/Lomansky (1983) hält einer näheren Betrachtung stand (Kirchgässner 2008, S. 264 f.).

22 Natürlich kann der Staat entgegen der mikroökonomischen Theorie handeln und Zahlungen exklusiv für NPOs leisten. Dann würde die Existenz von NPOs im Kern auf einer normativen Entscheidung des Staates zur Alimentierung und zur korporatistischen Einbindung von NPOs in staatliche Verfügungsbereiche beruhen. Da solche staatlichen Interventionen zurückgehen, dürften Entwicklungsanreize für FPOs zur Umwandlung in NPOs immer geringer werden. Eventuell könnten noch Mimikry-Strategien im Sinne eines Rent seeking (Krueger 1974) zu beobachten sein.

terstützung FPOs öffentliche Güter in der Tat nicht, bzw. nur in sehr geringem Umfang anbieten. Die beobachtbare Subventionierung von NPOs auch in Ländern mit traditionell weniger stark ausgeprägter staatlicher Förderung führt zu einer Wettbewerbsverzerrung zwischen NPOs und FPOs bei der Bereitstellung öffentlicher Güter. Aus der Feststellung, dass es Güter gibt, für die sich, ohne weitere Eingriffe kein Markt bilden wird, folgt nicht, dass diese Märkte NPO-exklusiv sein müssen, denn die Alternative zur Subventionierung (z. B. in Form einer steuerlichen Bevorzugung) von NPOs besteht ja in der Subventionierung ungeachtet des institutionellen Rahmens. In einem solchen Szenario ist es vollkommen offen, ob eine NPO das Gut billiger herstellen kann als eine FPO. Anhand der Gütereigenschaften lässt sich also a priori kein Wettbewerbsvorteil der NPOs erkennen. Der tatsächliche Wettbewerbsvorteil, für den die Gütereigenschaften eine Rolle spielen, liegt also in der Subvention von NPOs, die ja genau mit dem Marktversagen begründet wird. Eine solche Argumentation ist ein klassischer Zirkelschluss.

### III. NPO Exklusive INPUTS

Wenn es keinen Wettbewerbsvorteil der NPOs gibt, der darin besteht, dass FPOs die von den NPOs angebotenen Güter überhaupt nicht herstellen können bzw. wollen, dann könnte möglicherweise ein Vorteil der NPOs darin bestehen, dass sie in der Produktion auf zusätzliche Ressourcen und finanzielle Mittel zurückgreifen können, die FPOs grundsätzlich verschlossen sind. Empirisch beobachtbar sind Unterschiede bei der Ressourcenallokation durch NPOs und FPOs. NPOs greifen für ihre Produktionsprozesse auf Spenden, Mitgliedsbeiträge und ehrenamtliche Arbeit zurück (Horch 1992, S. 132ff.; Schwarz u. a. 2002, S. 237ff.; Zimmer/Priller/Schwab 2004, S. 38ff. und 59ff.; Anheier/Toepler 2002; Vincenti/Laib 2011, S. 435). Werden zumindest mild rational handelnde Akteure (Kirchgässner 2008, S. 30; Coleman 1992, S. 16ff.; grundlegend Simon 1955) auf Seiten der Ressourcengeber und der Ressourcennehmer unterstellt,<sup>23</sup> müssten sowohl in NPOs als auch in FPO der Ressourcenmix allokiert werden, der eine effiziente Produktion ermöglicht. Greifen nun konkurrierende FPOs nicht auf Spenden, Mitgliedsbeiträge oder ehrenamtliche Arbeit zurück, ist ihnen entweder der Zugriff auf diese Ressourcen prinzipiell nicht möglich, oder der Erwartungsnutzen aus der Verwendung der Ressourcen im Produktionsprozess liegt unter den Beschaffungskosten bei den Ressourcengebern, denen ein entsprechender Nutzen geboten werden muss, die den Wert der Ressourcengabe kompensiert. Zu vermuten sind unterschiedliche Konvergenzanreize aus der Verwendung der Ressourcen Spenden, Mitgliedsbeiträgen und ehrenamtlicher Arbeit, die zu einer differenzierten Betrachtung zwingen. Daher sollen diese Ressourcen im Folgenden näher untersucht werden.

---

23 Das Handeln individueller Akteure folgt individuellen Präferenzen. Die Akteure reagieren auf Anreize, die sich aus ihren Präferenzen sowie aus den wahrgenommenen externen Handlungsbeschränkungen ergeben und wählen diejenige Handlungsalternative aus, die entsprechend ihrer Präferenzordnung den höchsten Nutzen verspricht. Dabei ist die Annahme unvollständiger Information der kollektiven und individuellen Akteure ausreichende (Kirchgässner 2008, S. 17), wobei die Präferenzen kollektiver Akteure nicht notwendiger Weise auf die Summe der individuellen Präferenzen zurückgeführt werden kann (Coleman 1992, S. 48ff., ebenso Arrows Unmöglichkeitstheorem in Arrow 1951).

## 1. Spenden

Die markantesten Formen von Spenden sind Geld- und Sachspenden.<sup>24</sup> Dabei wird häufig übersehen, dass es auch *indirekte* Spenden in Form höherer Zahlungsbereitschaft für die Produkte der Organisation gibt. Diese indirekten Spenden entspringen im Regelfall Besonderheiten des Produktionsprozesses.<sup>25</sup> Beide Spendenformen (direkt und indirekt) führen zu einer verbesserten Ressourcenausstattung der Organisation.

Bei Spenden ist nicht nur die Bereitschaft des Spenders zur Spende relevant, sondern auch die Bereitschaft des Empfängers, die Spende anzunehmen.<sup>26</sup> Die immaterielle Gegenleistung für Spenden und Aufschläge erbringen die Spendenorganisationen (von Hippel 2005, S. 90ff.) gegenüber dem Spender in der Bereitstellung von gutem Gewissen, Veränderungsgewissheit, wertorientierten Handlungsmöglichkeiten, Verantwortungsgelegenheiten, Ungerechtigkeitsabbau etc. (Kolm 2000 a, S. 23 f; Jonas/Streicher 2005, S. 159ff.).

Der Erwartungsnutzen aus einer Spende korrespondiert mit den Motiven des Spenders (Woltering/Heermann/Janssen 2009; Maßmann 2003, S. 50 f.) zur Spende, jedoch nur in geringem Maße mit dem Einkommen (Furnham/Argyle 1998, S. 227). Die individuellen Nutzenkalküle der Spender basieren dabei auf individueller Belohnung und sozialer Reziprozität (Falk/Fischbacher 2006; Adloff 2005; Kolm 2000 b). Es ist plausibel, dass die Spender ihre Spende als reziproken Tausch begreifen (Polanyi 1979). Die nicht notwendigerweise materielle Gegenleistung kann auch in sozialer Anerkennung bestehen (Fehr/Gächter 2000) oder dem Versuch des Spenders entspringen, Einfluss auf den Spendenempfänger auszuüben (Tuckman 1998, S. 28). Die Erwartungsnutzen der Spender sind ungleich auf die gesellschaftlich relevanten Themenfelder verteilt und von der Zuweisung der Rolle der spendenempfangenden Organisation im jeweiligen Kontext abhängt (vgl. z. B. Babiak/Wolfe Richard 2009; Carroll 1999).

Obleich Organisationen, die nicht den steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit genießen,<sup>27</sup> prinzipiell auch Geld- und Sachspenden in Empfang nehmen können, sind sie in doppelter Hinsicht gegenüber gemeinnützigen Organisationen im Nachteil. Zuwendungen an nicht gemeinnützige Unternehmen sind nicht steuerlich begünstigt. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die soziale Anerkennung bei einer Spende an ein gemeinnütziges Unternehmen höher ausfällt, d. h. beim Spender mehr Nutzen generiert, als bei einer nicht gemeinnützigen Organisation.<sup>28</sup> Folge dieser Anreizwirkungen sind Imitationsstrategien von Forprofit- und anderen nicht gemeinnützigen Organisationen um diese Nachteile zu kompensieren. Dies erfolgt beispielsweise durch die

24 Zu Spendenvolumen und Motiven von Spendern vgl. z. B. Priller (2007), Mäule (2009) sowie zur Wettbewerbssituation zwischen spendenfinanzierten Nonprofit-Organisationen bereits Jessen (1998).

25 Ein Beispiel hierfür sind die Inkaufnahme höherer Preise bei fair gehandelten Produkten, bei Produkten, die nach besonderen ökologischen oder sozialen Maßstäben hergestellt wurden oder bei Gütern bzw. Dienstleistungen an deren Erstellung benachteiligte oder gehandicapte Menschen beteiligt waren.

26 Verursacht die Spende dem Empfänger höhere Kosten als sie Nutzen generiert, so handelt ein Organisation rational, wenn sie die Spende zurückweist.

27 Nicht jede Organisation, die als NPO charakterisiert werden kann, ist gemeinnützig. Dagegen kann jede gemeinnützige Organisation als NPO charakterisiert werden.

28 Dabei sind sogar Konfigurationen zu beobachten, bei denen eine Spende an eine gemeinnützige Organisation einen Produktionsprozess unterstützt, der in ein Gut mündet, dass mit Gütern von FPOs konkurriert. Beispiele dafür sind Spenden an Fördervereine von staatlich finanzierten Hochschulen, die die gleichen Abschlüsse anbieten wie vollständig privat finanzierte Hochschulen oder an staatlich finanzierte Schauspielhäuser, die in inhaltlicher und örtlicher Konkurrenz zu privat finanzierten Bühnen stehen.

Gründung von Organisationen, die den Status der Gemeinnützigkeit anstreben. Mit der Etablierung von Spendenorganisationen durch Forprofit-Organisationen erhöht sich die Zahl der Spendenorganisationen weiter. Somit wird die Konkurrenz um Spenden größer (Schmitt 2005, S. 271; Oppl 2002, S. 14). Steigt die Spendenbereitschaft nicht in gleichem Maße, droht ein ruinöser Rüstungswettkampf der Spendenorganisationen (vgl. generell Akerlof 1976, S. 599; für Sportligen Franck/Müller 1998, S. 125).

Während also bei Geld- und Sachspenden die NPOs Wettbewerbsvorteile genießen, gilt dies nicht für die indirekten Spenden, deren Ursprung in den Besonderheiten des Produktionsprozesses liegen. Die für die höhere Zahlungsbereitschaft erwartete Gegenleistung wird seitens der Nachfrager nicht nur bei gemeinnützigen Unternehmen gesucht und nicht nur von diesen angeboten. Im Kern ist die erhöhte Zahlungsbereitschaft Ergebnis vermuteter oder tatsächlicher Produkt- und Produktionsprozesseigenschaften, die sich auch in Marken generalisieren können (Meffert/Burmann 2002; z. B. für die US-amerikanische Bierbrauindustrie Carroll/Swaminathan 2000 oder als Ausdruck von Lokalpatriotismus Shuman 2006).

Da die Generierung höherer Zahlungsbereitschaften sowohl durch Forprofit- als auch Nonprofit-Organisationen erfolgen kann, ergeben sich hier a priori keine Wettbewerbsvorteile für NPOs und somit auch keinen Anreiz, die jeweils andere Organisationsform zu imitieren.

Folgt man dieser Überlegung, so müsste empirisch zu beobachten sein, dass FPOs Ausgründungen in Form von NPOs unternehmen, um Geld- und Sachspenden zu akquirieren. Dagegen dürften Ausgründungen von FPOs, mit deren Hilfe höhere Zahlungsbereitschaften generiert werden soll, nicht in nennenswertem Umfang erfolgen.

## 2. Mitgliedsbeiträge

Die zweite Ressource, die in der Literatur als NPO-exklusive Ressource genannt wird, sind Mitgliedsbeiträge. Am Beispiel von Telekommunikationstarifen und Sportvereinen werden wir diese Hypothese prüfen.

Das wesentliche Kennzeichen von Mitgliedsbeiträgen besteht darin, dass sich die Mitglieder zur regelmäßigen Zahlung eines Beitrags verpflichten. Welche Rechte mit dem Beitrag verbunden sind, ist zunächst einmal offen.

Ein klassisches Beispiel für einen Mitgliedsbeitrag sind Mitgliedsbeiträge an einen Sportverein, die das Mitglied dazu berechtigen, die Leistungen des Vereins in beliebigem Umfang und ohne weitere Zahlungen in Anspruch zu nehmen. Eine vollkommen identische Struktur findet sich aber bei Flatrates in der Telekommunikationsbranche. Nach Zahlung des Monatsbeitrags ist der Kunde berechtigt, die vereinbarten Leistungen in beliebigem Umfang zu nutzen.<sup>29</sup>

Rechte aus Mitgliedsbeiträgen erschöpfen sich aber nicht notwendigerweise in der Vergabe von Konsumrechten. NPOs, die als Verein organisiert sind, können potentiellen Kunden Mitgliedschaften offerieren, die neben den Konsumrechten noch Mitbestimmungsrechte umfassen. Das Mitglied einer solchen NPO kann an Mitgliederversammlungen teilnehmen und dort aktiv Ent-

---

29 Die Preismodelle von Fitnessstudios zeigen, dass die These der Exklusivität von Mitgliedsbeiträgen für NPOs sich selbst innerhalb der Sportbranche falsifizieren lässt.

scheidungen beeinflussen, es kann sein aktives und passives Wahlrecht wahrnehmen. Über diesen Mechanismus können die Mitglieder dieser NPO Partizipation auch einklagen.

Die Mitglieder einer NPO, die Mitbestimmungsrechte anbietet, sind natürlich nicht gezwungen, diese Rechte auch auszuüben. Daher sind Nachfrager, die keinen Wert auf Mitbestimmung legen, c. p. indifferent, ob sie ihre Leistungen von einer NPO mit Mitbestimmungsrechten oder von einer anderen Organisation beziehen, bei der sie lediglich über Konsumrechte verfügen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass NPOs, die als Verein organisiert sind, sich nur bei den Mitgliedern positiv profilieren können, die auch an der Ausübung dieser Rechte interessiert sind.

Mitbestimmungsrechte finden sich auch in Kapitalgesellschaften. Es sind jedoch zwei wesentliche Unterschiede zu den Mitbestimmungsrechten in eingetragenen Vereinen zu erkennen. Erstens besitzen zwar die Kapitalgeber und die Mitarbeiter Mitbestimmungsrechte, die Kunden aber nicht, zweitens sind die jeweiligen Stimmengewichte an den Anteil am gezeichneten Kapital gebunden. Ob die Entscheidung einer NPO, sich über die Rechtsform des Vereins in die Lage zu versetzen, ihren Mitgliedern besondere Mitbestimmungsrechte einzuräumen zu Wettbewerbsvor- oder -nachteilen führt, soll an dieser Stelle zunächst nicht weiter untersucht werden. Wir werden später darauf zurückkommen. Wir können aber festhalten, dass die Kategorie Mitgliedsbeiträge keine NPO-exklusive Ressource darstellt. Das bedeutet, dass es für FPOs keinen Anreiz gibt, NPOs im Hinblick auf Mitgliedsbeiträge zu imitieren, da diese Ressource FPOs ohnehin zur Verfügung steht.

### 3. Ehrenamtliche Arbeit

Der ehrenamtlich Engagierte<sup>30</sup> stellt seine Arbeitskraft einer Organisation zur Verfügung, die diese Arbeitsleistung nicht zum marktüblichen Tarif vergüten muss. Die Abschläge zwischen einer am Markt zu erzielenden Vergütung und dem tatsächlichen Arbeitsentgelt pro ehrenamtlich geleistete Zeiteinheit ist der Betrag, der der Organisation vom ehrenamtlich Engagierten überlassen wird und einer Spende<sup>31</sup> entspricht. Wenn die Zurverfügungstellung von Arbeitsleistung unterhalb des marktüblichen Tarifs konstituierend für das Ehrenamt ist, dann übt auch ein hauptamtlich Tätiger ehrenamtliche Tätigkeit aus, wenn er Abstriche bei der Entlohnung akzeptiert, weil andere Merkmale des Arbeitgebers bzw. des angebotenen Arbeitsplatzes den Präferenzen

---

30 Wenn sich eine Person in einer Organisation ehrenamtlich engagiert, das auch Mitgliedschaften anbietet, kann diese Person auch Mitglied der Organisation werden, muss dies aber nicht. Daher ist eine Trennung der Analyseebenen Mitgliedschaft und ehrenamtliches Engagement angezeigt, da damit auch eine Mitwirkung einer natürlichen Person auf beiden Ebenen modelliert werden kann.

31 Formal ließe sich ehrenamtliches Engagement (zusammenfassend zur begrifflichen Unschärfe Stricker 2007, S. 35ff.) auch unter den Begriff der Spende fassen, da es sich dabei zwar nicht um eine monetäre Gabe, aber um eine geldwerte Leistung handelt (Weisbrod 1998 c, S. 55).

des Arbeitnehmers in höherem Maße als monetäre Leistungen entsprechen.<sup>32</sup> Das bedeutet, dass Haupt- und Nebenamt keine voneinander trennbaren Kategorien sind, sondern die Endpunkte eines Kontinuums darstellen. Zwischen diesen Endpunkten finden sich unterschiedliche Mischverhältnisse zwischen monetärer und nichtmonetärer Entlohnung. Dies verdeutlicht, dass ehrenamtliche Tätigkeit keine NPO-exklusive Ressource ist, sondern auch FPOs auf diese Ressource zugreifen können.

Es scheint,<sup>33</sup> dass NPOs erfolgreicher in der Mobilisierung der Ressource Ehrenamt sind als FPOs.<sup>34</sup> Wenn die Substitution von Arbeitsentgelt durch andere Abgeltungsformen Kostenvorteile für die Organisation mit sich bringt, diese Kostenvorteile aber für NPOs und FPOs prinzipiell zugänglich sind, dann entstehen zwar Konvergenzanreize für FPOs, jedoch keine Umwandlungsanreize.

Die Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements erfordert allerdings Produktionsprozesse in denen die für das ehrenamtliche Engagement notwendigen nichtmonetären Gegenleistungen produziert werden.<sup>35</sup> Da diese Produktionsprozesse ihrerseits Kosten verursachen, ist nicht sicher, ob die Mobilisierung des ehrenamtlichen Engagements netto zu einem Kostenvorteil führt. Ist ein solcher Kostenvorteil aber zu erwarten, dann dürften Bemühungen sowohl von FPOs als auch von NPOs zu beobachten sein, ehrenamtliches Engagement zu forcieren. Dabei würden FPOs in Richtung NPOs konvergieren, sofern diese beispielsweise ein höheres Maß an sozialer Reziprozität und Sinngebung bereitstellen können. Ein Beispiel für eine solche Strategie lässt sich beim sogenannten „Crowdsourcing“ beobachten. Dort beginnen FPOs Formen freiwilliger, weitgehend unbezahlter Arbeit, die über das Internet koordiniert wird, als Ressource zu entdecken (Gassmann, 2010).

- 
- 32 Dabei sind sogar negative Spenden der Arbeitnehmer für den Fall denkbar, dass ein Unternehmen einen über dem Marktpreis liegenden Lohn zahlen muss, um deren negativen Nutzen (z. B. wegen des schlechten Rufes des Arbeitgebers) auszugleichen. Hinzdorf/Priemuth/Erlenkämper (2003, S. 17) nennen als Leistungen von Unternehmen für seine Mitarbeiter neben dem Entgelt und den Sozialleistungen das Team, das Unternehmensimage, den Einstieg in das Unternehmen, den Führungsstil der Vorgesetzten, die auszuübende Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen, die Ausrichtung des Unternehmens bzw. den Internationalisierungsgrad und den Standort. Sponheuer (2010, S. 115) liefert einen Überblick über bisherige Studien zur Arbeitgeberattraktivität. Der Lohnverzicht von Hochschulangehörigen im Tausch mit dem Privileg der Freiheit in Forschung und Lehre fällt ebenfalls in diese Kategorie.
- 33 Unseres Wissens gibt es keine Studien, die das Volumen ehrenamtlicher Arbeit bei formal hauptamtlich Beschäftigten bei NPOs und FPOs misst.
- 34 Vgl. zu den Ehrenamtsquoten in Europa Anheier/Toepler (2002, S. 33). Die oft geäußert Klage zum Rückgang der Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement lässt sich zumindest für Sportvereine weit zurückverfolgen (z. B. Wurzbacher 1962), empirisch jedoch nicht bestätigen (z. B. Pitsch/Emrich 1997 und Nagel 2006, S. 53 f. für den Sport, Erlinghagen 2002 für alle Ehrenamtsbereiche), aber rational begründen (Flatau 2009, S. 276).
- 35 Ehrenamtliches Engagement auf Entscheidungs- oder Produktionsebene (Thieme 2011, S. 274) wird angeboten, um individuelle Motive, wie „individueller Nutzen“, „Sinnggebung und Befriedigung“, „Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft“, „Herstellung von Bürgerschaftlichkeit und „politischer Handlungsfreiheit im Gemeinwesen“ (Braun 2003, S. 243ff.) zu befriedigen, persönliche Entwicklungsperspektiven zu bieten, persönliche Überzeugungen umzusetzen (Graeff 2001; Ottnad 2003, S. 15) und Nutzen, wie beispielsweise „Weak Ties“ und „Humankapital“ (Erlinghagen 2003, S. 750) möglich zu machen. Eventuell spielt auch die Aussicht auf Auszeichnungen (Frey 2010) eine Rolle.

## IV. NPO exklusive Produktionsprozesse

In unserer bisherigen Analyse haben wir NPOs und FPOs anhand der Ressourcen, d. h. der Inputfaktoren in den Produktionsprozess betrachtet, sowie anhand des Outputs des Produktionsprozesses, d. h. der erstellten Güter. In beiden Fällen haben wir keine Elemente identifizieren können, die für NPOs exklusiv wären. Es ist allerdings festzuhalten, dass NPOs in höherem Maße Spenden, Mitgliedsbeiträge und ehrenamtliche Arbeit als Ressourcen für ihre Produktionsprozesse nutzen.

Diesen Produktionsprozessen von NPOs werden allerdings Effizienz Nachteile attestiert (z. B. Klus 2009; Badelt 2004; Oppl 2002, S. 14). Salamon unterscheidet dabei zwischen Insuffizienz (Ressourcen sind knapp, nicht mobil und nicht optimal verteilt), Partikularismus (das Angebot wird auf wertgebundene Gruppen begrenzt, wobei es zu Lücken oder Überversorgung kommen kann), Paternalismus (Ressourcengeber haben Interesse an einer bestimmten Art des Angebots) und Amateurismus (Laien entscheiden über Produktionsprozesse und sind Teil dieser) (Salamon 1987, S. 39ff.). Insuffizienz, Partikularismus und Paternalismus korrespondieren mit den Hinweisen zur unvollständigen Spezifizierung von Verfügungsrechten von Dörnemann (2002 S. 207) und Dietl/Franck (2000) sowie mit Hart/Moore (1996), die auf die Differenz zu den Präferenzen des Medianwählers bei organisationalem Handeln hingewiesen haben. Beides führt vor dem Hintergrund der Institutionenökonomik zu ineffizienten Entscheidungen. Amateurismus verweist auf die durch die Mitwirkungsmöglichkeit nicht ausreichend qualifizierter Personen an Entscheidungs- und Produktionsprozessen.

Wenn es weder auf der Inputseite (den Ressourcen) noch auf der Outputseite (den Gütern) NPO-exklusive Elemente gibt, sich aber beobachten lässt, dass NPOs in stärkerem Maße auf Spenden, Mitgliedsbeiträge und ehrenamtliche Arbeit zurückgreifen können als FPOs und FPOs NPOs imitieren, dann muss die Erklärung dafür wohl doch in Besonderheiten der Produktionsprozesse von NPOs liegen, die für diese Ressourcen von Bedeutung sind. Daher soll im Folgenden die Einbindung der Ressourcen in die Produktionsprozesse der NPOs näher betrachtet werden.

### 1. Produktionsprozesse unter Einsatz der Ressource „Spende“

Eine Organisation kann Spenden nur mobilisieren, wenn sie den Spendern eine entsprechende Gegenleistung anbieten kann. Der Einsatz der Ressource „Spende“ in Form von Sachspenden, Geldspenden oder erhöhter Zahlungsbereitschaft erfordert daher selbst Produktionsprozesse, um die Gegenleistung für die Spender bereit zu stellen. Diese Gegenleistung kann als Kuppelprodukt unmittelbar an das Kernprodukt der Organisation gebunden sein. Andernfalls muss sie separat erstellt werden.

Bei sonst gleichen Produktions- und Kostenstrukturen stellen Spenden eine zusätzliche Einnahmequelle für eine Organisation und somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber einer konkurrierenden Organisation ohne diese Zahlungswege dar.

Im Regelfall dürften die Produktions- und Kostenstrukturen aber nicht identisch sein. Den Einnahmen aus Spenden stehen ja Kosten zur Produktion der Güter gegenüber, die die Spender ver-

anlassen, zu spenden. Bei Sach- und Geldspenden dürften die Kosten vor allem Marketingkosten für die Akquisition von Spendern sein. Immaterielle Gegenleistungen für die Spender entstehen dagegen überwiegend als Kuppelprodukt.<sup>36</sup>

Wollen Organisationen ihre Produktionsprozesse auf die Einbindung von Sach- und Geldspenden stützen, zieht dies somit Kosten zur Ausschöpfung des Spendenpotenzials sowie zur Ausweitung des Erwartungsnutzens auf neue Spendergruppen nach sich. Die Entscheidung, ob eine Organisation sich um Spenden bemüht, hängt davon ab, ob das erwartete Spendenvolumen den erwarteten Aufwand zur Einwerbung der Spenden übersteigt oder nicht. Vor diesem Hintergrund kann es also durchaus rational sein, auf die Einwerbung von Spenden ganz oder teilweise zu verzichten. Bedingt durch steuerrechtliche Vorteile sind gemeinnützige Organisationen jedoch eher als andere Organisationen in der Lage, die Produktionskosten der Gegenleistung für eine Spende zu refinanzieren. Daraus resultieren Anreize zur Ausgründung, gemeinnütziger Organisationen, wenn die Unternehmensstrategie auf relevante Einnahmen von Geld- und Sachspenden abzielt.

Eine andere Spielart von Spenden ist die Schaffung einer erhöhten Zahlungsbereitschaft durch Angebote mit besonderen Produkt- oder Produktionseigenschaften. Hierfür gilt das gleiche Kalkül: Die Akquisition von Spenden durch Preisauflschläge ist nur dann sinnvoll, wenn die zusätzliche Zahlungsbereitschaft größer ist als die Kosten, die zusätzlich in die Produktionsprozesse investiert werden müssen, um die Attraktivität für Spender überhaupt erst herzustellen. Diese Strategie ist nicht auf NPOs beschränkt, sondern steht auch FPOs offen. So integrierte die Kaffee-Kette Costa fair gehandelten Kaffee in ihre Produktpalette und könnte damit einen Preisauflschlag am Markt durchsetzen, der nur zu einem kleinen Teil durch tatsächliche Mehrkosten begründet war, im wesentlichen aber die Gewinne des Unternehmens erhöht hat (Harford/Liebl 2006, S. 53). Treten Organisationen in Konkurrenz um erhöhte Zahlungsbereitschaften einer bestimmten Kundengruppe, werden sich die Nachfrager für die Angebote entscheiden, die c.p. bei gleichem Preis den höheren zusätzlichen Erwartungsnutzen aufgrund einer singulären oder stärker vorhandenen Produkt- oder Produktionseigenschaft generieren. NPOs oder FPOs, die höhere Zahlungsbereitschaften erschließen wollen, müssen daher beide ebenfalls in den Erwartungsnutzen der Zielgruppe ihrer Produkte oder Dienstleistungen investieren. Nur wenn die von der Zielgruppe wahrgenommene Organisationsform Beiträge zu einem erhöhten Erwartungsnutzen erbringen kann, sind Konvergenzen in Richtung dieser Organisationsform zu erwarten.

Es bleibt also festzuhalten, dass die Nutzung der Ressource „Spende“ durch eine Organisation die Effizienz des unmittelbaren Produktionsprozesses tendenziell senkt. Insofern ist die oft geübte Kritik der Ineffizienz von NPOs auf dieser Betrachtungsebene häufig völlig begründet. Zumindest ein Teil dieser Ineffizienz ist aber unabdingbar, wenn die Organisation Spendern ein attraktives Angebot bieten will. Unter Beachtung der Ressourcengenerierung durch Spenden kann sich diese scheinbare Ineffizienz dann aber sehr wohl auf einer Metaebene als effizient erweisen.

---

36 Allerdings könnte der Wert dieser Kuppelprodukte zwischen konkurrierenden Organisationen unterschiedlich hoch sein und damit Spendenströme lenken, was Investitionen in den Erwartungsnutzen potenzieller Geld- und Sachspender durch die Organisationen nach sich ziehen, die nur einen geringen Anteil am gesamten Spendenaufkommen für ihre Zwecke akquirieren können.

## 2. Produktionsprozesse unter Einsatz der Ressource „Mitgliedsbeiträge“

Die Frage, ob ein Mitgliedsbeitrag zur kostenlosen Inanspruchnahme aller Leistungen der Organisation berechtigt oder ob noch Zusatzentgelte anfallen, die von der Inanspruchnahme abhängig sind, ist abhängig von der branchenspezifischen Kostenstruktur. Mitgliederbeiträge führen zunächst nicht zu unterschiedlichen Effizienzwirkungen bei NPOs bzw. FPOs.

Die weiter oben identifizierende Unterscheidung der Ressource „Mitgliedsbeitrag“ bei Vereinen hinsichtlich der Leistungs- und der Mitbestimmungsrechte macht es jedoch notwendig zu untersuchen, ob und wie sich diese Unterschiede in der Effizienz der Produktionsprozesse von Vereinen im Vergleich zu anderen Organisationsformen auswirken.

Die Ausübung von Mitbestimmungsrechten verursacht Koordinationskosten und senkt so c. p. die Effizienz gegenüber einer Organisation, die diese Rechte nicht anbietet. Diese Kosten steigen überproportional mit der Anzahl der Personen, die diese Rechte auch ausüben,<sup>37</sup> da Effekte einer common agency auftreten (vgl. grundlegend zur common agency Bernheim/Whinston 1986; bei Informationsasymmetrien Martimort/Moreira 2010 sowie zur Effizienz in Organisationen Martimort 1996 und Gailmard 2009). Gleichzeitig senken die Mitbestimmungsrechte aber auch die Kosten der Organisation. Während eine typische FPO teilweise erhebliche Summen für Marktforschung aufwenden muss, um herauszufinden, welche Präferenzen die Kunden haben, liefern die aktiv mitbestimmenden Mitglieder, die dann auch die Leistungen des Vereins in Anspruch nehmen, diese Informationen freiwillig und - abgesehen von den Koordinationskosten - kostenlos. Dieser Kostenvorteil kann den Effizienznachteil durch die Vergabe von Mitbestimmungsrechten kompensieren. Dann wäre Mitbestimmung in der Summe der Kosten effizienter.

Zudem kann die Vergabe von Mitbestimmungsrechten einen Wettbewerbsvorteil dann begründen, wenn es eine erhebliche Zahlungsbereitschaft für Mitgliederrechte gibt, ohne dass diese Rechte dann auch ausgeübt werden. Das wäre z. B. dann der Fall, wenn die Ausübung der Mitbestimmungsrechte durch die aktiven Mitglieder zu Ergebnissen führen, die die mitbestimmungs-inaktiven Mitglieder zumindest soweit zufriedenstellend, dass eigene Aktivitäten unterbleiben. In diesem Szenario wären die inaktiven Mitglieder quasi Trittbrettfahrer der aktiven Mitglieder. Ein zweiter Erklärungsansatz könnte darin bestehen, dass die mitbestimmungs-inaktiven Mitglieder zwar kein eigenes Interesse an der Wahrnehmung der Rechte haben, jedoch einen Produktionsprozess, der Mitglieder grundsätzlich stark in die Entscheidungsfindung einbindet, wertschätzen und bereit sind, einen höheren Entgelt zu zahlen als ein Konkurrent ohne veräußerte Mitgliedschaftsrechte kalkulieren könnte. Somit wäre dann aber der Teil des Mitgliedsbeitrags, der über diesen mitbestimmungslosen Referenzwert hinausgeht, letztlich wieder eine Spende im Sinne des vorangegangenen Abschnitts.

Wir gelangen also auch bei der Ressource „Mitgliedsbeitrag“ zu einem ähnlichen Ergebnis wie bei der Ressource „Spende“. Es sind Konstellationen denkbar, in denen die Vergabe von Mitbestimmungsrechten mehr Einnahmen erbringt als Kosten verursacht werden. In solchen Fällen werden Organisationen solche Mitgliedsrechte offensiv kommunizieren, weil sie Wettbewerbsvorteile generieren. Hier kann es zu Imitationsstrategien kommen, innerhalb derer Organisationen

37 Bei  $n$  Mitgliedern gibt es  $n(n-1)$  mögliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern. Somit steigt die Zahl der möglichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern nahezu quadratisch mit der Anzahl der Mitglieder.

ihren Mitgliedern freiwillig Rechte einräumen oder die Existenz solcher Rechte einfach nur simulieren, z. B. in Form von Nutzungsverträgen, die „Mitgliedschaftsvertrag“ genannt werden oder von Fördermitgliedschaften, die über den Terminus „Mitgliedschaft“ Mitbestimmungsrechte suggerieren, aber häufig nichts weiter als eine Verpflichtung zu regelmäßigen Spenden darstellen (vgl. dazu für das Beispiel Greenpeace Voss 2007, S. 154). Sind Mitbestimmungskosten höher als die Zusatzeinnahmen, haben Organisationen kein Interesse an ausgeprägten Mitgliedschaftsrechten. Dies kann mit den Interessen der Mitglieder zusammenfallen, die einen hohen Nutzen aus der Ausübung tatsächlicher Mitbestimmungsrechte ziehen. Da sich die Durchsetzungswahrscheinlichkeit der mit Hilfe der Mitbestimmungsrechte vorgebrachten Anliegen nicht durch den Kauf weiterer Anteile von Mitbestimmungsrechten steigern lässt, bleibt als Verstärkung der eigenen Mitbestimmungsmöglichkeiten nur die Ausübung von (Wahl-)Funktionen. Dieses individuelle Interesse zur Vergrößerung eigener Mitbestimmungsmöglichkeiten und das Interessen der Organisation an geringen Entscheidungskosten führt zu der bereits von Michels (1989, zuerst 1911) konstatierten Oligarchisierung freiwilliger Vereinigungen.

### 3. Produktionsprozess unter Einsatz der Ressource „Ehrenamt“

Bei allen Formen des Ehrenamtes handelt es sich um eine Lohnspende, die sich aus der Differenz zwischen der Entlohnung des Ehrenamtlichen<sup>38</sup> einerseits und der Entlohnung eines abhängig Beschäftigten bzw. einem Outsourcing andererseits ergibt.<sup>39</sup> Der ehrenamtlich Engagierte nimmt aktiv am Produktionsprozess teil, besitzt aber im Gegensatz zum Mitglied keine Mitbestimmungs- und Konsumrechte.

Analog zu den Ressourcentypen „Spende“ und „Mitgliedsbeitrag“ lassen sich für das Ehrenamt positive wie negative Auswirkungen auf die Effizienz der Produktionsprozesse feststellen. Eine Steigerung der Effizienz besteht c. p. darin, dass eine Organisation, die auf die Ressource Ehrenamt zurückgreifen kann, geringere Lohnkosten hat als eine vergleichbare Organisation, die sämtlichen personellen Input marktüblich entlohnt. Diesem Vorteil steht möglicherweise der Nachteil gegenüber, dass Ehrenamtliche Qualifikationsdefizite haben und die Entlohnung der Ehrenamtlichen vor dem Hintergrund einer niedrigeren Produktivität der Ehrenamtlichen, relativ gesehen, sogar höher sein könnte, als die eines Hauptamtlichen.

Darüber hinaus könnten Ehrenamtliche höhere Koordinationskosten verursachen als Hauptamtliche. So wendet die Organisation selbst Ressourcen auf, um die Ressource Ehrenamt einzuwerben. Sie bietet eine Gegenleistung für die Lohnspende, die sie eventuell eigens herstellen muss und sie muss damit rechnen, dass der Ehrenamtliche Einfluss auf die Produktionsprozesse und die Produkte der Organisation nehmen möchte, bzw. sich durch seine Lohnspende dazu berechtigt fühlt, dies zu tun. Je nachdem, wie diese Vor- und Nachteile im konkreten Fall zueinander stehen,

---

38 Zur Diskussion ob Ehrenamt den Anspruch der Unentgeltlichkeit genügen muss, vgl. Beher/Liebig/Rauschenbach (2002, S. 107 f.). Zum Spendencharakter des Ehrenamts siehe Tuckman (1998), zur betriebswirtschaftlichen Kalkulation des Wertes ehrenamtlicher Tätigkeiten Wagner (2008) sowie zur Abschätzung einer Kosten-Nutzen-Relation des Ehrenamts Häcker/Knaier (2009).

39 Zum zusätzlichen ehrenamtlichen Engagement Hauptamtlicher und der Strukturähnlichkeit beider Tätigkeiten siehe Bieber/Knöbelspies (2003).

führt die Mobilisierung der Ressource „Ehrenamt“ analog zur Ressource „Spende“ zu Kostenvor- oder -nachteilen.

Effizienzvorteile durch ein höheres Maß an Lohnspenden können sowohl NPOs als auch FPOs erlangen. Ebenso können NPOs und FPOs durch das Ablehnen von Lohnspenden Ineffizienzen abwenden. Konvergenzanreize dürften daher wiederum nicht zwischen NPOs und FPOs auftreten, sondern zwischen Organisationen, die mehr und ertragreichere Lohnspenden akquirieren als dies anderen Organisationen gelingt. Ob eine in diesem Sinne erfolgreiche Lohnspendenakquisition mit der Zuschreibung zum Organisationstyp NPO oder FPO korreliert, ist eine empirische Frage, die bislang ungelöst ist, weil sich bisherige empirische Daten lediglich auf ehrenamtliches Engagement beziehen und damit nur einen Teil von Lohnspenden abdecken.

„Spende“, „Mitgliedsbeitrag“ und „Ehrenamt“ weisen demnach einen starken Spendencharakter auf, sind nicht kostenlos mobilisierbar und wirken positiv oder negativ auf die Effizienz der Produktionsprozesse. Je nachdem, ob die Vorteile der Einwerbung dieser Ressourcen und deren Integration in den Produktionsprozess größer sind als die Kosten, die dies verursacht, werden Organisationen versuchen, auf diese Ressourcen zurückzugreifen bzw. auf ihre Einbindung verzichten. Partielle Ineffizienzen zur Aktivierung der Ressourcen „Spende“, „Mitgliedsbeiträge“ und „Ehrenamt“ sind aus dieser Perspektive notwendig, um den gesamten Produktionsprozess effizient zu gestalten.

Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass keine NPO-exklusiven Produktionsprozesse identifiziert werden konnten. Konvergenzanreize bestehen zwischen NPOs und FPOs lediglich hinsichtlich der Nutzung steuerrechtlicher Privilegierungen. Dagegen konnten eine Reihe von Konvergenzanreizen identifiziert werden, die sich auf unterschiedliche Effizienzwirkungen beim Einsatz der Ressourcen „Spende“, „Mitgliedsbeiträge“ und „Ehrenamt“ zurück führen lassen und sowohl von NPOs als auch von FPO erschlossen werden können.

## V. NPO exklusive Organisationsziele

Definitivische Grenzziehungen zwischen NPOs und FPOs orientieren sich häufig an der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht, die dann zur Klassifizierung als NPO führt (Toepler & Anheier, 2005). Es zeigt sich jedoch, dass diese Sichtweise unter Anwendung des mikroökonomischen Standardinstrumentariums zu kurz greift.

Danach setzt sich der Gewinn (G) einer Unternehmung aus der Differenz zwischen Umsatz (U) und Kosten (K) zusammen:

$$G = U - K$$

Da der Umsatz das Produkt aus dem Preis (p) und der abgesetzten Menge (x) ist

$$U = px$$

folgt:

$$px - K - G = 0$$

Diese Gleichung gilt für jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Gewinnerzielungsabsicht. In Bezug auf Imitationsanreize zwischen NPOs und FPOs können mehrere wesentliche Imitationsimpulse herausgearbeitet werden.

1. Durch die fehlende Gewinnerzielungsabsicht haben NPOs einen Wettbewerbsvorteil, so lange  $K_{\text{NPO}} = K_{\text{FPO}} + I < K_{\text{FPO}} + G$  gilt, d.h. eine NPO kann sich (im Vergleich zu einer FPO) Ineffizienzen  $I$  leisten, solange diese Effizienz Nachteile nicht größer als der Gewinn einer vergleichbaren FPO sind. Ist diese Bedingung aber nicht gegeben, muss die FPO c. p. ihre Kosten durch stärkere Orientierung an den Praktiken einer FPO auf  $I = G$  senken, um im Wettbewerb bestehen zu können.
2. Im Abschnitt über die möglicherweise NPO-exklusiven Ressourcen (die sich dann im Wesentlichen als doch nicht exklusiv entpuppten) konnte gezeigt werden, dass zur Mobilisierung dieser Ressourcen Investitionen notwendig sind. Diese Investitionen können sich (müssen aber nicht) refinanzieren. Wenn sie sich refinanzieren, dann gilt  $K_{\text{NPO}} < K_{\text{FPO}}$  und eine FPO wird versuchen, NPOs zu imitieren, weil die erfolgreiche Investition in (vermeintlich) NPO-exklusive Ressourcen die Kosten senkt und somit c. p. den Gewinn erhöht.
3. Besondere Eigenschaften des Produktionsprozesses haben Auswirkungen auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfrageseite. Das Unternehmen kann höhere Preise am Markt erzielen. Wenn der Marktpreis  $p$  beträgt und das Unternehmen durch einen Preisaufschlag  $i$  einen Preis von  $p+i$  erzielen kann, dann kann sich dieses Unternehmen Ineffizienzen in Höhe von  $I$  leisten, solange der Zusatzumsatz  $ix > I$  ist. Ein Unternehmen (unabhängig von seinem Gewinnerzielungsstatus) wird die Produktionsprozesse daher entsprechend ausgestalten, solange  $ix > I$  ist.<sup>40</sup>

Der namensgebende ex ante Verzicht auf eine Gewinnorientierung bei Nonprofit-Organisationen wird häufig mit dem steuerrechtlichen Begriff der Gemeinnützigkeit verbunden bzw. sogar gleichgesetzt (Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen 2006, S. 8). Gesellschaftsrechtlich besteht ein solches Gewinnausschüttungsverbot jedoch nicht (van Bentem 2011, S. 107 f.; Hammerschmidt 2009). Auch Organisationen mit dem steuerrechtlichen Status der Gemeinnützigkeit sind nicht genötigt, Gewinne zu vermeiden. Eventuell anfallende Gewinne müssen jedoch für die satzungsgemäßen Aufgaben der jeweiligen Organisation verwendet werden. Dies könnten z. B. Preissenkungen für die angebotenen Leistungen, weitere Investitionen in die Akquisition von Spenden, ehrenamtlichem Einsatz und Mitgliedsbeiträgen oder andere von der Satzung gedeckte Kapazitätsausweitungen sein.

Organisationen, die auf die Ausschüttung von Gewinnen verzichten, können c. p. Wachstumsstrategien finanzieren, weil über die Preissenkung eine tendenziell höhere Nachfrage generiert wird, die durch eine Kapazitätsausweitung durch zusätzlichen Ressourcen auch befriedigt werden kann. Diese Strategie einer NPO unterscheidet sich nicht gravierend von der Gewinnausschüttungspolitik vieler AGs, die entstehenden Gewinn größtenteils reinvestieren und nicht als Gewinn an die Aktionäre ausschütten.

---

40 So ist z. B. die Herstellung von mechanischen Luxusuhren produktionstechnisch völlig ineffizient. Ein Produkt, das seine eigentliche Funktion (Uhrzeit anzeigen) ziemlich schlecht erfüllt, wird mit viel größerem Aufwand hergestellt als technisch eindeutig überlegene Quarzwerke. Der Grund, warum so ineffizient produzierende Unternehmen überleben können, ist die hohe Zahlungsbereitschaft der Käufer. Natürlich spielen Aspekte von Snobgütern, d. h. die Funktion des Statussymbols eine große Rolle, aber diesen Effekt könnte der Hersteller ausschließlich über den Preis und unter Einsatz billigerer Quarzuhwerke erzielen. Also muss der umständliche Produktionsprozess mechanischer Uhrwerke selbst einen Wert für die Käufer darstellen. Ein Teil des Preises, den der Käufer zahlt, stellt demnach eine Spende an den Hersteller dar, der in einem kleinen Schweizer Tal vielen feinmechanischen Handwerkern seit Generationen Arbeit gibt.

Insofern ist die Interessenlage von Aktionären gewinnorientierter AGs und Mitgliedern von nicht gewinnorientierten Unternehmen letztlich ähnlich: Beide favorisieren eine Unternehmenspolitik, die zu  $U > K$  führt, weil die Unternehmen die Differenz in Preissenkungen für das Produkt und umfangreicheres Leistungsangebot investieren. Die Aktionäre (die ja über die Gewinnverteilung entscheiden) versprechen sich Kurssteigerungen. Die Mitglieder, Spender oder ehrenamtlich Engagierten versprechen sich ein verbilligtes und/oder ein umfangreicheres Leistungsangebot der Güter (bei gleichem Preis), an deren Nutzung sie ein Eigeninteresse haben oder deren Herstellung sie präferieren, obwohl die Güter durch Dritte verbraucht werden.

Schlussendlich lassen sich bei Anwendung des von uns gewählten Analyserahmens auch auf der Ebene der Unternehmensziele keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen FPOs und NPOs isolieren.

## VI. Zusammenfassung und Fazit

NPOs werden in der NPO-Forschung einem dritten Sektor des Wirtschaftslebens zugeordnet (zuerst Etzioni 1967; Etzioni 1973), der die traditionelle Unterscheidung der Leistungserstellung durch staatliche Bürokratie und ihrem hoheitlichen Handeln einerseits sowie der privatwirtschaftlichen Leistungserstellung andererseits, aufhebt und als ein heuristisches Modell fungiert (Zimmer/Priller/Schwalb 2004, S. 16). Ergebnisse der Anwendung des heuristischen Modells „Non-profit-Organisation“ waren insbesondere Theorieansätze zur Erklärung der Existenz von NPOs, Typologien von NPO-Organisationen und die Auflistung von Strukturbesonderheiten. Da sich die Kriterien zur Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen von anderen Organisationsformen bisher als wenig belastbar erwiesen haben, wird sogar der Erkenntniswert des NPO-Ansatzes bisweilen sehr kritisch diskutiert (Horch 1992, S. 424; Emrich/Pitsch/Papathanassiou 2001, S. 98ff.). Die immer wieder als Differenzierungskriterium angeführten Unterschiede zwischen NPOs und FPOs in Bezug auf die produzierten Güter lassen sich aus einer positiv beschreibenden gütertheoretischen Perspektive nicht rechtfertigen. Selbst normative Ansätze greifen durch die Annäherung der Outputeigenschaften von NPOs und FPOs als Differenzierungskriterium immer weniger.

Dagegen liefert das verwendete basale mikroökonomische Modell mit den Elementen Input, Produktionsprozess und Output ein Analyseinstrument für alle Arten von Unternehmen. Es zeigt sich, dass auch FPOs prinzipiell die Möglichkeit haben, Mitgliedschaften, ehrenamtliche Arbeit und Spenden als Inputfaktoren in ihren Produktionsprozess zu integrieren. Die Beschaffungskosten für diese Produktionsfaktoren können als Gegenleistung im Zuge eines Tauschs mit den bereitstellenden Mitgliedern, ehrenamtlich Engagierten und Spendern verstanden werden, der Kosten verursacht.

Wenn die Kosten des Tauschs höher sind als der Nutzen, wird die Organisation auf den Tausch verzichten. Tatsächlich ist festzustellen, dass nicht alle NPOs auch alle diese Ressourcen als Input für ihre Produktionsprozesse verwenden, sich z. B. auf Spenden konzentrieren und den Erwerb einer Mitgliedschaft, die mit entsprechenden Rechten versehen ist, erschweren.

Unter diesem Blickwinkel stellen sich die häufig beklagten Ineffizienzen von NPOs als möglicherweise notwendige Voraussetzung für die Integration der Ressource Spende, ehrenamtliche

Arbeit oder Mitgliedschaft in den Produktionsprozess dar. Eine Saldierung dieser Ineffizienzen mit den hinzugewonnenen Ressourcen kann dann, auf einer Metaebene, sehr wohl wieder effizient sein.<sup>41</sup> Insofern kann sich eine bedingungslose Orientierung an betriebswirtschaftlicher Effizienz, wie sie z. B. Oppl (2002) fordert, im Einzelfall als kontraproduktiv entpuppen. Die gleichen Ineffizienzen treten jedoch auch bei FPOs auf, wenn diese die genannten Inputfaktoren in ihre Produktionsprozesse integrieren. Gelingt es einer NPO oder einer FPO diese Ineffizienzen überzukompensieren, wird damit ein Imitationsanreiz für die Wettbewerber – unabhängig ob NPO oder FPO – ausgelöst. Empirisch beobachtbare Konvergenzprozesse sind die Folge.

Spenden, Mitgliedsbeiträge und Ehrenamt stellen damit keine „ökologische Nische“ für die NPOs dar, die ihnen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber FPOs verschaffen. Allerdings ist auch kein Wettbewerbsvorteil für FPOs gegenüber NPOs zu isolieren.

Auch die Ausprägung der Gewinnerzielungsabsicht rechtfertigt keine bipolare Unterscheidung zwischen NPOs und FPOs. Beide Organisationstypen haben Organisationsziele, für die sie zumindest den getätigten Ressourceneinsatz refinanzieren müssen. Bei einer Gewinnerzielungsabsicht ist neben dem Ressourceneinsatz zusätzlich der angepeilten Gewinne zu kalkulieren, dessen Höhe zwischen den FPOs stark differiert. Sowohl NPOs als auch FPOs können sich zudem nach Erreichen ihrer Organisationsziele bzw. wenn deutlich ist, dass die Organisationsziele nicht (mehr) erreicht werden können, auflösen oder mit einer Änderung ihrer Organisationsziele reagieren.

Insgesamt ist demzufolge aus produktionstheoretischer Perspektive eine Differenzierung zwischen FPO und NPO nicht aufrecht zu erhalten. Das vorgestellte Modell identifiziert erstmalig Konvergenzanreize zwischen Organisationen, die sich aus der Verwendung von Spenden, Mitgliedsbeiträge und Ehrenamt innerhalb spezifischer Produktionsfunktionen ergeben. Dabei konnte gezeigt werden, dass ein gewisses Maß an Dilettantismus zur Generierung von Mitgliedschaften, Ehrenamt und bestimmten Arten von Spenden funktional für die Organisation sein kann. Für die praktische Unternehmensführung folgt daraus die Aufgabe, das optimale Verhältnis zwischen funktionalem Dilettantismus und Ressourcenertrag herzustellen.

Der Erfolg einer Organisation wird geprägt durch deren Fähigkeiten Ressourcen wie Spenden, Mitgliedsbeiträge und Ehrenamt so zu akquirieren und in ihren Produktionsprozess zu integrieren, dass daraus Effizienzvorteile erwachsen. Die Frage, ob dies Organisationen besser oder schlechter können, ist keine Frage einer Profit- oder Nonprofit-Orientierung.

---

41 An dieser Stelle geht unsere Analyse über den Ansatz des „funktionalen Dilettantismus“ (Seibel 1992) hinaus, bei dem die Defizite von Unternehmen im dritten Sektor als Steuerungs- und Kontrollversagen betrachtet werden. Wir konnten zeigen, dass Aspekte eines solches „Versagen“ durchaus vorteilhaft sein können und keine Dichotomie zwischen Markt und Staat einerseits und drittem Sektor andererseits besteht, wie von Seibel (1992, S. 15) vermutet.

## Abstract

*Lutz Thieme and Olaf Winkelhake; The future of Competition between For- and Nonprofit Organizations. Explaining Conversion*

*Competition; Donations; Forprofit; Membership Fees; Nonprofit; Production Theory; Theory of Goods; Volunteer Labor Supply*

*Public budget cuts and an increased level of competition put NPOs under pressure. FPOs increasingly mimic NPOs. Based on the microeconomic theory of production and the public finance theory of goods, our finding is that there is no substantial economic difference between NPOs and FPOs. There is no class of goods that can only be provided by NPOs. On the other hand, it is possible for FPOs to integrate membership fees, voluntary labor and donations into their business. Thus these elements thought to be exclusive to NPOs are in fact not. The question whether an organization should try to integrate these resources is a question of costs and benefits and not of the for- or nonprofit status, respectively.*

## Literaturverzeichnis

- Adloff, F. (2005). Theorie des Gebens – Nutzenmaximierung, Altruismus und Reziprozität. In K. J. Hopt, T. von Hippel & W. R. Walz (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft (S. 139 bis 157). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Akerlof, G. A. (1976). The Economics of Caste and the Rat Race and other Woeful Tales. *Quarterly Journal of Economics*, 90 (4), 599 bis 617.
- Angerhausen, S. (1998). Ende der Schonzeit. Die neue Legitimationsempfindlichkeit von Wohlfahrtsverbänden. In M. Scholle (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel (S. 21 bis 45). Stuttgart, Berlin, Köln: W. Kohlhammer.
- Anheier, H. K. & Toepler, S. (2002). Bürgerschaftliches Engagement in Europa: Überblick und gesellschaftliche Einordnung. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (9), 31 bis 38.
- Arrow, K. J. (1951). *Social Choice and Individual Values*. New York: John Wiley & Sons.
- Atzenhoffer, J. (2010). A Note on Imitation-Based Competition in Common-Pool Resources. *Environ Resource Econ*, 47, 299 bis 304.
- Babiak, K. & Wolfe Richard, (2009). Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. *Journal of Sport Management*, 23 (6), 717 bis 742.
- Badelt, C. (2004). Die unternehmerische NPO – Herausforderung oder Widerspruch in sich? Erfahrungen und Einschätzungen. In D. Witt, R. Purtschert & R. Schauer (Hrsg.), Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen (S. 47 bis 57). Wiesbaden: Gabler.
- Behr, K., Liebig, R. & Rauschenbach, T. (2002). Das Ehrenamt in empirischen Studien – ein sekundäranalytischer Vergleich. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bernheim, B. & Whinston, M. (1986). Common Agency. *Econometrica*, 54 (4), 923 bis 942.
- Bieber, N. & Knöbelspies, T. (2003). Vom Ehrenamt der Hauptamtlichen. *Socialmanagement* (2), 5-8.
- Blankart, C. B. (2008). *Öffentliche Finanzen in der Demokratie. Eine Einführung in die Finanzwissenschaft*. München: Vahlen.
- Blümel, W. (1987). Die Allokation öffentlicher Güter in unterschiedlichen Allokationsverfahren. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bonus, H. (1981). Öffentliche Güter: Verführung und Gefangenendilemma (1979). In W. Stützel, C. Watrin, H. Willgerodt & K. Hohmann (Hrsg.), Grundtexte zur Sozialen Marktwirtschaft. Zeugnisse aus zweihundert Jahren ordnungspolitischer Diskussion (S. 283 bis 305). Stuttgart: Fischer.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2004). *The emergence of social enterprise*. London [u.a.]: Routledge.
- Braun, S. (2003). Zwischen Gemeinschaftsorientierung und Selbstverwirklichung. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen (S. 242 bis 267). Aachen: Meyer & Meyer Verlag.

- Brennan, G. & Lomansky, L. (1983). Institutional Aspects of "Merit Goods" Analysis. *Finanzarchiv*, 41 (2), 183 bis 206.
- Brümmerhoff, D. (2007). *Finanzwissenschaft*. München: Oldenbourg.
- Buchanan, J. M. (1965). An Economic Theory of Clubs. *Economica*, 32 (2), 1 bis 14.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268 bis 295.
- Carroll, G. R. & Swaminathan, A. (2000). Why the Micobrewery Movement? Organizational Dynamics of Resource Partitioning in the American Brewing Industry after Prohibition. *American Journal of Sociology*, 106 (3), 715 bis 762.
- Carroll, G., Dobrev, S. & Swaminathan, A. (2002). Theorie der Ressourcenteilung in der Organisationsökologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54 (Sonderheft 42), 381 bis 413.
- Coleman, J. S. (1992). *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft*. München: Oldenbourg.
- Deiss, J. (2008). NPO, NGO und Markt: Neue Wege der staatlichen Aufgabenerfüllung. In R. Schauer, B. Helmig, R. Purtschert & D. Witt (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle von Nonprofit-Organisationen* (S. 24 bis 36).
- Dietl, H. & Franck, E. (2000). Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften: Eine modelltheoretische Untersuchung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70 (10), 1157 bis 1175.
- Dörnemann, J. (2002). *Controlling für Profi-Sport-Organisationen*. München: Vahlen.
- Dolsak, N. & Ostrom, E. (2003). The Challenges of the Commons. In N. Dolsak & E. Ostrom (Hrsg.), *The commons in the new millennium. Challenges and adaptation* (S. 3 bis 34). Cambridge: MIT Press.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine. Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Erlinghagen, M. (2002). Konturen ehrenamtlichen Engagements in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme. *Sozialer Fortschritt*, 51 (4), 80 bis 86.
- Erlinghagen, M. (2003). Die individuellen Erträge ehrenamtlicher Arbeit. Zur sozioökonomischen Theorie unentgeltlicher, haushaltsextern organisierter Produktion. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55 (4), 737 bis 757.
- Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A 'Third' Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 27 (5), 385 bis 392.
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33 (4), 314 bis 323.
- Falk, A. & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and economic behavior*, 54 (2), 293 bis 315.
- Fehr, E. & Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation. In L. Gérard-Varet, S. Kolm & J. Mercier Ythier (Hrsg.), *The economics of reciprocity, giving, and altruism* (S. 153 bis 173). Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Flatau, J. (2009). Zum Zusammenhang von Sozialisation und ehrenamtlicher Mitarbeit in Sportvereinen – Erste Überlegungen unter Anwendung der Rational-Choice-Theorie. *Sport und Gesellschaft*, 6 (3), 259 bis 282.
- Franck, E. & Müller, J. C. (1998). Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68 (Ergänzungsheft 2/98), 121 bis 142.
- Franck, E. (2011). Ist es an der Zeit, die Aktionärsrechte zu stärken? *Die Unternehmung*, 65 (3), 201 bis 214.
- Frey, B. S. & Bohnet, I. (1996). Tragik der Allmende. Einsicht, Perversion und Überwindung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 48 (Sonderheft 36), 292 bis 307.
- Frey, B. S. (2010). Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomik der Auszeichnung. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 11 (1), 1 bis 15.
- Furnham, A. & Argyle, M. (1998). *The psychology of money*. London: Routledge.
- Gailmard, S. (2009). Multiple Principals and Oversight of Bureaucratic Policy-Making. *Journal of Theoretical Politics*, 21 (2), 161 bis 186.
- Gassmann, O. (2010). *Crowdsourcing*. München: Hanser.
- Geest, W. (2009). Markt für soziale Dienstleistungen. In U. Arnold & B. Maelicke (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (S. 134 bis 144).
- Graeff, P. (2001). Ehrenamt – Perspektive gesucht. *Socialmanagement* (1), 5-8.
- Häcker, W. & Knaier, D. (2009). Hohe Wertschöpfung. *Socialmanagement* (3), 22-25.
- Hammerschmidt, R. (2009). Sozialwirtschaft – mehr als Wirtschaft? *SOZIALwirtschaft*, 19 (1), 6 bis 8.
- Hanusch, H. (1972). *Theorie des öffentlichen Gutes. Allokative und distributive Aspekte*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162 (3859), 1243 bis 1248.
- Harford, T. & Liebl, E. (2006). *Ökonomics*. München: Riemann.
- Hart, O. & Moore, J. (1996). The governance of exchanges: members' cooperatives versus outside ownership. *Oxford Review of Economic Policy*, 12 (4), 53 bis 69.
- Helmig, B., Purtschert, R., Schauer, R. & Witt, D. (2007). Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Helmig, B., Purtschert, R. & Beccarelli, C. (2006). Nonprofit but Management. In B. Helmig & R. Purtschert (Hrsg.), *Nonprofit-Management* (S. 1 bis 20). Wiesbaden: Gabler.
- Hinzdorf, T., Priemuth, K. & Erlenkämper, S. (2003). Präferenzmatching zur Steuerung des Employer Branding. *Personal*, 55 (8), 16 bis 18.

- Horch, H. (1992). Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker und Humblot.
- Horcher, G. (2011). Strukturen und Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft oder Sozialen Ökonomie. In A. Fritze, B. Maelicke & B. Uebelhart (Hrsg.), Management und Systementwicklung in der sozialen Arbeit (S. 48-73). Baden-Baden: Nomos.
- Horneber, M. (2005). Koreferat zu Annette Schmitt. Mitleid ist flüchtig. In U. Mummert & F. L. Sell (Hrsg.), Emotion, Markt und Moral (S. 279 bis 282). Münster: Lit.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305 bis 360.
- Jessen, H. (1998). Entwicklungstendenzen in der Mittelbeschaffung spendenfinanzierter Nonprofit-Organisationen. In M. Scholle (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel (S. 129 bis 154). Stuttgart, Berlin, Köln: W. Kohlhammer.
- Jonas, E. & Streicher, B. (2005). Egoismus – Altruismus: Zwei gegensätzliche Motive und ihre ökonomischen Folgen. In U. Mummert & F. L. Sell (Hrsg.), Emotion, Markt und Moral (S. 155 bis 184). Münster: Lit.
- Kessler, O. & Ruoss, J. (2011). Innovationen im Sozialbereich – Management als Balanceakt zwischen Gesellschaft, Politik, Klientinnen und Klienten und Mitarbeitenden. In A. Fritze, B. Maelicke & B. Uebelhart (Hrsg.), Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit (S. 147 bis 181). Baden-Baden: Nomos.
- Kirchgässner, G. (2008). Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Klus, L. (2009). Zwischen Gemeinnützigkeit und Marktgesetzen: Steuerung von Nonprofit-Organisationen. In B. P. Priddat (Hrsg.), Nonprofit-Wirtschaft. Zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. neue Einsichten (S. 139 bis 185).
- Kolm, S. (2000 a). Introduction: The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism. In L. Gérard-Varet, S. Kolm & J. Mercier Ythier (Hrsg.), The economics of reciprocity, giving, and altruism (S. 1 bis 44). Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Kolm, S. (2000 b). The Theory of Reciprocity. In L. Gérard-Varet, S. Kolm & J. Mercier Ythier (Hrsg.), The economics of reciprocity, giving, and altruism (S. 115 bis 141). Basingstoke, Hampshire: Macmillan.
- Krueger, A. O. (1974). The Political Economy of the Rent-Seeking-Society. *American Economic Review*, 64 (3), 291 bis 303.
- Liedtke, C. (1972). Theorie der öffentlichen Güter und optimale Struktur einer Föderation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Maelicke, B. (2011). Auf der Suche nach Managementmodellen in der Sozialen Arbeit. In A. Fritze & B. Maelicke (Hrsg.), Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit (S. 137 bis 146). Baden-Baden: Nomos.
- Mäule, T. (2009). Engagement fällt nicht vom Himmel. *SOZIALwirtschaft*, 19 (3), 15 bis 21.
- Martimort, D. & Moreira, H. (2010). Common agency and public good provision under asymmetric information. *Theoretical Economics*, 2 (5), 159 bis 213.
- Martimort, D. (1996). Exclusive Dealing, Common Agency, and Multiprincipals Incentive Theory. *RAND Journal of Economics*, 27 (1), 1 bis 31.
- Marwell, N. P. & McInerney, P. (2005). The Nonprofit/For-Profit Continuum: Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34 (1), 7 bis 28.
- Maßmann, J. (2003). Nonprofits. Analyse, Entwicklung und Rechtspolitik. Frankfurt am Main: Lang.
- Meffert, H. & Burmann, C. (2002). Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In H. Meffert, C. Burmann & M. Koers (Hrsg.), Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung (S. 35 bis 72). Wiesbaden: Gabler.
- Meinhardt, H. I. (2002). Cooperative decision making in common pool situations. Berlin [u.a.]: Springer.
- Menninger, O. (2002). Langer Schatten. *Socialmanagement* (3), 19-21.
- Meyer, M. (2007). Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor. In B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer & D. Witt (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte (S. 59 bis 78).
- Meyer, T. & Hinchman, L. (2005). Theorie der sozialen Demokratie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Michels, R. (1989). Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens. Stuttgart: Kröner.
- Musgrave, R. A. (1957). A Multiple Theory of Budget Determination. *Finanzarchiv*, 17 (3), 333 bis 343.
- Nährlich, S. (1998). Was ist und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung. In M. Scholle (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel (S. 225 bis 250). Stuttgart, Berlin, Köln: W. Kohlhammer.
- Nagel, S. (2006). Sportvereine im Wandel. Akteurstheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen. Schorndorf: Hofmann.
- Olson, M. (2004). Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Opp, K. (1978). Theorie sozialer Krisen. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Oppl, H. (2002). Sozialwirtschaft: Mehr Markt als Plan. *Socialwirtschaft* (5), 12-17.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Ostrom, E., Gardner, R. & Walker, J. (1994). *Rules, games, and common pool resources*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ottnad, A. (2003). Wachstum und Markt. *Socialmanagement* (5), 13-15.
- Ottnad, A., Wahl, S. & Miegel, M. (2000). *Zwischen Markt und Mildtätigkeit*. München: Olzog.
- Pabst, S. (1998). Interessenvermittlung im Wandel. Wohlfahrtsverbände und Staat im Postkorporatismus. In M. Scholle (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen im Wandel* (S. 177 bis 197). Stuttgart, Berlin, Köln: W. Kohlhammer.
- Pankau, E. (2002). *Sozial-ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Pitsch, W. & Emrich, E. (1997). Die Krise des Ehrenamtes? Eine neue Analyse alter Daten. *Sportwissenschaft*, 27 (4), 391 bis 408.
- Polanyi, K. (1979). *Ökonomie und Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: The Free Press.
- Priller, E. (2007). Spenden in Nonprofit-Organisationen: Markt oder Gestaltungselement der Zivilgesellschaft? In B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Märkte* (S. 95 bis 108).
- Salamon, L. M. & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector. A cross-national analysis*. Manchester: Manchester Univ. Press.
- Salamon, L. M. (1987). Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. *Journal of Voluntary Action Research*, 16 (1-2), 29 bis 49.
- Samuelson, P. A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *Review of Economics and Statistics*, 36 (4), 387 bis 389.
- Schauer, R. H. B., Purtschert, R. & Witt, D. (2008). Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen. *Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz*, 17. – 18. April 2008. Köln: Trauner.
- Schimnick, U. (2002). Organisationen: Akteurskonstellationen – korporative Akteure – Sozialsysteme. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 54 (Sonderheft 42), 29 bis 54.
- Schmidt-Trenz, H. (1996). *Die Logik kollektiven Handelns bei Delegation*. Tübingen: Mohr.
- Schmitt, A. (2005). Mitleid, Mitgefühl und Hilfsbereitschaft. In U. Mummert & F. L. Sell (Hrsg.), *Emotion, Markt und Moral* (S. 263 bis 278). Münster: Lit.
- Schubert, M. (2005). Sport-Marketing – einige Überlegungen zu den konstitutiven Grundlagen eines neuen Forschungs- und Aufgabenfeldes. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 239 bis 256). Schorndorf: Hofmann.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. & Schauer, R. (2002). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Haupt.
- Sebaldt, M. (2007). Vom klassischen Verband zum politischen Unternehmen? Ressourcen, Strukturmuster und Funktionen moderner Nonprofit-Organisationen im Wandel. In B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Märkte* (S. 37 bis 58).
- Seibel, W. (1992). *Funktionaler Dilettantismus – Erfolgreich scheiternde Organisationen im 'Dritten Sektor' zwischen Markt und Staat*. Baden Baden: Nomos.
- Shuman, M. (2006). *The small-mart revolution*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), 99 bis 118.
- Simon, M. (2008). *Das Gesundheitssystem in Deutschland*. Bern [u.a.]: Huber.
- Sponheuer, B. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stricker, M. (2007). *Ehrenamt als soziales Kapital. Partizipation und Professionalität in der Bürgergesellschaft*. Berlin: Köster.
- Thieme, L. (2011). *Zur Konstitution des Sportmanagements als Betriebswirtschaftslehre des Sports – Entwicklung eines Forschungsprogramms*. Berlin: epubli.
- Tiebel, C. (2005). *Dritter Sektor und Economic Sociale. Systemvergleich und Entwicklungsperspektiven unter den Bedingungen der europäischen Integration*. Baden-Baden: Nomos.
- Toepler, S. & Anheier, H. (2005). Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen. In K. J. Hopt, T. von Hippel & W. R. Walz (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 47 bis 63). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Tuckman, H. P. (1998). Competition, commercialization, and the evolution of nonprofit organizational structures. In B. A. Weisbrod (Hrsg.), *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector* (S. 25 bis 46). Cambridge: Cambridge University Press.
- van Bentem, N. (2011). Der Ligaverband e.V. aus juristischer und organisationssoziologischer Perspektive – Dritter-Sektor-Organisation oder Organisation des Marktes. In B. Schulze & U. Marker (Hrsg.), *Gesellschaftlicher Wandel und Sportentwicklung. Bilanz und Perspektiven* (S. 93 bis 117). Münster: Waxmann.
- Vincenti, A. J. F. & Laib, N. (2011). Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 63 (4), 432 bis 449.

- von Hippel, T. (2005). Typologie der Nonprofit-Organisationen. In K. J. Hopt, T. von Hippel & W. R. Walz (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft (S. 87 bis 102). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Voss, K. (2007). Öffentlichkeitsarbeit von Nichtregierungsorganisationen. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Wagner, S. F. (2008). Wert ehrenamtlicher Arbeit. *Socialmanagement* (2), 29-30.
- Weisbrod, B. A. (1977). The voluntary nonprofit sector. An economic analysis. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Weisbrod, B. A. (1998 a). The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy. In B. A. Weisbrod (Hrsg.), To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector (S. 1 bis 24). Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisbrod, B. A. (1998 b). To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisbrod, B. A. (1998 c). Modeling the nonprofit organization as a multiproduct firm: A framework for Choice. In B. A. Weisbrod (Hrsg.), To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector (S. 47 bis 64). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wendt, W. R. (1999). Perspektiven und Differenzen. *Socialmanagement* (4), 11-15.
- Wendt, W. R. (2000). Neue Dimensionen. *Socialmanagement* (1), 12-17.
- Wendt, W. R. (2006). Sozialwirtschaft: Innovation tut Not. *Socialmanagement* (1), 19-24.
- Wienert, H. (2008). Einführung und Mikroökonomie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen (2006). Die abgabenrechtliche Privilegierung gemeinnütziger Zwecke auf dem Prüfstand. Berlin: Bundesministerium der Finanzen.
- Witt, D. (2004). Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen. 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München 25. und 26. März 2004. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Wöhrl, A. (2008). Management im Umbruch. *SOZIALwirtschaft*, 18 (2), 9 bis 12.
- Woltering, M., Heermann, W. & Janssen, M. (2009). Spendermotive und Spendenpotenziale im Jahr 2005. In E. Priller (Hrsg.), Spenden in Deutschland – Analysen, Konzepte, Perspektiven (S. 131 bis 148). Berlin: LIT.
- Wurzbacher, G. (1962). Der Verein in der freien Gesellschaft. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), Der Verein als Träger der deutschen Turn- und Sportbewegung. Grundsatzreferate des DSB-Bundestages (S. 5 bis 16). Frankfurt/Main: Schors.
- Young, D. (1999). Nonprofit-Managementuntersuchungen in den USA: der Forschungsstand. In H. Horch (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement (S. 63 bis 85). Aachen: Meyer und Meyer.
- Zimmer, A., Priller, E. & Schwalb, L. (2004). Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.