



## Betriebswirtschaftslehre

# Der unsichtbare Sektor

### Im Fokus: Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen können durchaus Gewinn machen. Sie dürfen aber keinen Euro davon ausschütten. Sie arbeiten *not for profit*. Drei Experten aus Stuttgart analysieren diesen spannenden Sektor, der aus unserer Gesellschaft nicht mehr weg zu denken ist: Schließlich arbeiten hierzulande knapp 6 Prozent der Erwerbstätigen in Non-Profit-Organisationen und die Arbeit von Vereinen und Verbänden ist wichtig für unser soziales Leben, die Kultur, aber auch für Wirtschaft und Politik.

*Von Professor Stefan Fünfgeld, Professor Dr. Michael Grobosch und Dipl. oec. Stefan Möbner, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart*

Eine Erfassung der ökonomischen Bedeutung des Non-Profit-Sektors ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Trotz seit Jahrzehnten überdurchschnittlich steigenden Umsätzen und Beschäftigtenzahlen[1] unterscheiden die offiziellen Statistiken bislang nur zwischen dem privaten, marktwirtschaftlichen Sektor und dem durch hoheitliche Aufgabenerfüllung geprägten öffentlichen Sektor[2]. Auch die Sozialstatistiken geben nur unzureichend Auskunft über Umfang und Bedeutung von Non-Profit-Organisationen (NPOs). Als Bereich zwischen Markt und Staat sind NPOs in den offiziellen Statistiken quasi nicht existent.

### Die Suche nach einer Definition

Jegliche wissenschaftliche Beschäftigung mit einem Thema erfordert zunächst eine klare Definition des Untersuchungsgegenstandes. Jedoch existiert bisher *keine angemessene und grenzüberschreitende Definition*[3]. Die international am häufigsten verwendete Begriffsdefinition für NPOs wurde von Salamon und Anheier[4] im Rahmen des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector-Projekts* entwickelt. Die strukturell-operationale Definition für NPOs besteht aus den folgenden fünf Kriterien:

- **organisiert:** Im Gegensatz zu informellen Versammlungen besitzen NPOs eine gewisse Struktur und ein Mindestmaß an Entscheidungsregeln;
- **privat:** NPOs sind private, also nicht-staatliche Organisationen, welche sich selbst verwalten;
- **nicht gewinnausschüttend:** NPOs dürfen zwar Gewinne erwirtschaften, diese müssen aber im Unternehmen verbleiben;
- **selbstverwaltet:** Entscheidungen werden innerhalb der NPO getroffen, es erfolgt keine Bestimmung von außen;
- **freiwillig:** Freiwilligkeit bezieht sich sowohl auf Mitarbeiter der NPO als auch auf Mitglieder und deren Beiträge bzw. Spenden.[\[5\]](#)

Badelt kritisiert zu Recht die mangelnde Trennschärfe der Kriterien und weist darauf hin, dass diese in unterschiedlichem Ausmaß auf Organisationen zutreffen können. Eine Organisation ist seiner Ansicht nach als NPO zu bezeichnen, *wenn sie alle fünf Kriterien wenigstens in einem Mindestausmaß erfüllt.*[\[6\]](#)

### Das begriffliche Verwirrspiel

NPOs sind Forschungsgegenstand einer Vielzahl von Disziplinen, welche unterschiedliche Erkenntnisziele verfolgen: Sie reichen von der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über Soziologie, Politik- und Verwaltungswissenschaft, Sozialpädagogik bis hin zu Geschichts- und Rechtswissenschaft.[\[7\]](#)

Oft wird fälschlicherweise angenommen, NPOs dürften keine Gewinne erzielen. Tatsächlich ist der Begriff *Non-Profit* aber nur in dem Sinne zu verstehen, dass grundsätzlich keine Gewinne an Gesellschafter ausgeschüttet werden dürfen. Genau genommen bedeutet *Non-Profit* also eigentlich *Not-for-Profit*. Der Begriff bezieht sich auf die nicht vorhandene Gewinnerzielungsabsicht.

### Die Vielzahl von Tätigkeitsfeldern

Ein möglicher Ansatzpunkt für die Abgrenzung von NPO ist eine funktionale Definition. Nach einem bestimmten Tätigkeitsfeld oder einem Zweck der Organisation würden NPO dann als solche qualifiziert.[\[8\]](#)

Der Zweck einer Organisation allein sagt jedoch noch nichts darüber aus, ob es sich um eine NPO handelt oder nicht. Betrachtet man beispielsweise das Tätigkeitsfeld Sport, so könnte man einen gemeinnützigen Sportverein ohne weiteres als NPO klassifizieren, während ein Fitnessstudio eher der Privatwirtschaft zuzuordnen ist. Ob auch große und einflussreiche Organisationen wie der Deutsche Fußballbund (DFB) oder der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) noch zu den NPO zu rechnen sind, ist aufgrund

der teilweise enormen finanziellen Dimensionen und der Umsätze zumindest zu hinterfragen.

Die Kategorisierung von NPO nach Tätigkeitsfeldern zeigt ein breites und stark differenziertes Spektrum von bürgerschaftlichem Engagement. NPO können in der für Verbände üblichen Abgrenzung kategorisiert werden:[\[9\]](#)

**Wirtschaft und Arbeit:** In diesem Bereich findet man überwiegend Verbände, die nach Branchen oder Berufsgruppen organisiert sind.

**Soziales Leben und Gesundheit:** Hierbei handelt es sich um den größten und quantitativ bedeutsamsten Bereich. Insbesondere Wohlfahrtsverbände haben eine dominante und einflussreiche Position.

**Freizeit und Erholung:** Organisationen rund um Sport und Erholung sind jedem hinlänglich bekannt und reichen vom Tischtennisverein bis hin zum Kleintierzuchtverein.

**Kultur, Bildung, Wissenschaft:** In diesem Bereich werden überwiegend ideelle Werte und Ziele verfolgt. Das Spektrum reicht von kulturellen Einrichtungen bis hin zu wissenschaftlichen Institutionen.

**Politik:** Die Organisationen verstehen sich als Vertreter allgemeiner öffentlicher Interessen. Die Palette reicht von Amnesty International bis hin zu foodwatch.

**Umwelt:** Übergeordnetes Sachziel ist der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen. Der Fokus reicht vom Schutz der Erdatmosphäre bis hin zum Erhalt einzelner Tierarten.

### Die unterschiedlichen Organisationsformen

In Deutschland sind die nachfolgend aufgeführten Institutionen typischerweise NPO, wobei eine Entscheidung wie bereits oben angesprochen im Einzelfall notwendig ist:[\[10\]](#)

- Vereine
- Stiftungen
- Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege
- freie Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen
- gemeinnützige GmbHs und ähnliche Gesellschaftsformen
- Organisationen ohne Erwerbszweck
- Wirtschafts- und Berufsverbände, Gewerkschaften
- Verbraucherorganisationen
- Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen

## Die Zahl der Erwerbstätigen

Die folgende Abbildung zeigt den Anteil der Erwerbstätigen im Non-Profit-Sektor für verschiedene Länder im Vergleich.[\[11\]](#)

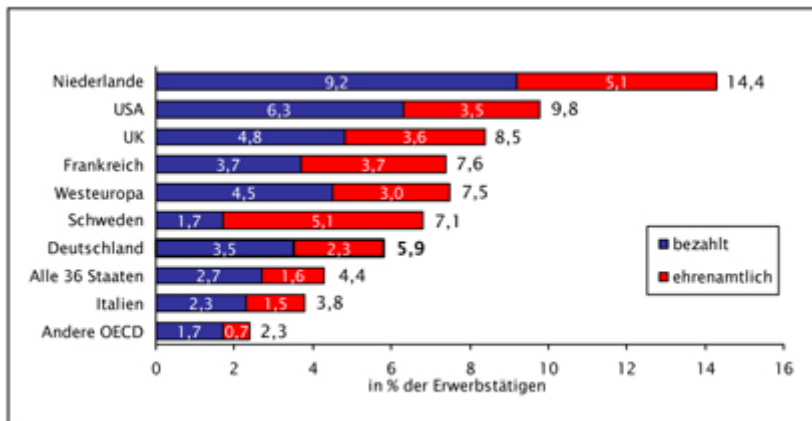


Abb. 1: Anteil der Erwerbstätigen im Non-Profit-Sektor

Deutschland liegt mit 5,9 Prozent zwar über dem Durchschnitt aller untersuchten Länder, aber unter dem Durchschnitt Westeuropas von 7,5 Prozent. Im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung stieg die Anzahl der Erwerbstätigen in NPOs im Betrachtungszeitraum aber weit überproportional an. Das Beschäftigungswachstum im NPO-Sektor liegt nach Anheier und Seibel bereits seit 1965 über dem des öffentlichen und privaten Sektors.[\[12\]](#) Während die Gesamtbeschäftigung von 1990 bis 1995 um 7,5 Prozent anstieg, gab es im Non-Profit Sektor eine Steigerung um 41,5 Prozent. Neuere Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung deuten darauf hin, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt.[\[13\]](#)

Anzeige



**Gustav Vogt**  
**Erfolgreiche Rhetorik**  
 Faire und unfaire Verhaltensweisen in Rede und Gespräch  
 3., vollständig überarbeitete Auflage 2010  
 12, 299 Seiten, Broschur  
 € 29,80  
 ISBN 978-3-486-59737-0

Rhetorik ist erlernbar.

**Du möchtest in diesem Buch blättern?**  
**Ein Klick genügt!**

## Die größten Arbeitgeber

In den Sektoren Gesundheitswesen und soziale Dienste werden Leistungen zum Großteil von Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege erbracht. In den so genannten Wohlfahrtsverbänden findet man auch fast 70 Prozent der

Arbeitsplätze des Non-Profit-Sektors. Im Bereich des Gesundheitswesens sind 30,6 Prozent der Beschäftigten tätig, im Bereich sozialer Dienste 38,8 Prozent.

Die Wohlfahrtsverbände sind in der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (*BAGFW*) organisiert, denen die folgenden sechs Spitzenverbände angehören: Arbeiterwohlfahrt (*AWO*), Deutscher Caritasverband (*DCV*), Der Paritätische Gesamtverband, Deutsches Rotes Kreuz (*DRK*), Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (*DW* der *EKD*), Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (*ZWST*).

### Die finanzielle Dimension

Bei den genannten sechs Verbänden der freien Wohlfahrtspflege waren im Jahr 2004 etwa 1,3 Millionen Menschen hauptamtlich beschäftigt.[\[14\]](#) Die Verbände erreichten einen Umsatz von rund 55 Milliarden Euro, was pro Beschäftigten rund 42.000 Euro entspricht.[\[15\]](#)

Schätzungen über die Gesamtzahl der hauptamtlich Beschäftigten im Non-Profit-Sektor liegen bei rund 3 Millionen Menschen. Sollten vergleichbare Relationen von Umsatz und Beschäftigtenzahl in den anderen Bereichen vorliegen, dann würde der gesamte Non-Profit-Sektor ein Volumen von etwa 125 Mrd. Euro aufweisen.

In Relation zum BIP des Jahres 2004 in Höhe von 2211 Mrd. Euro würde dies einem Anteil von 5,7 Prozent an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung entsprechen.

### Die Herausforderung für das Management

Aus den vorstehenden Erklärungsansätzen des Begriffs der Non-Profit-Organisationen und der wirtschaftlichen Bedeutung des Dritten Sektors können Schlussfolgerungen gezogen werden, welchen Besonderheiten das Management von Non-Profit-Organisationen unterliegt und welche Ziele eine spezielle BWL für Non-Profit-Organisationen verfolgt.

**Komplexes Finanzierungsgefüge:** NPO befinden sich in einem komplexen Finanzierungsgefüge zwischen Markt und Staat. Es existieren meistens keine Märkte für die Güter und in der Regel auch keine Marktpreise. Ständige gesetzliche Neuregelungen bringen veränderte Finanzierungsmodalitäten und dadurch unübersichtliche Risiko- und Entscheidungssituationen für die Verantwortlichen mit sich.[\[16\]](#)

**Träger und Anbieter von Leistungen:** NPO sind üblicherweise die Anbieter von Leistungen wie z.B. Jugendhilfe oder Suchtberatung. Träger und damit

verantwortlich für die Sicherstellung und Finanzierung der Aufgaben sind in vielen Fällen Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen. Nach der jeweiligen Trägerschaft erfolgt die Finanzierung aus Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen. NPO finanzieren sich darüber hinaus auch aus Eigenmitteln wie Mitgliederbeiträgen, Spenden und Sponsoring. Im Bereich kirchlicher Einrichtungen spielen die Einnahmen aus Kirchensteuern eine wichtige Rolle.

**Professionalisierung der Organisationsstrukturen:** Wie gezeigt, hat die wirtschaftliche Bedeutung der NPO in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Gleichzeitig ist in vielen Bereichen ein Rückgang der staatlichen Finanzierung zu beobachten. Dies führt zu höheren Anforderungen an die Organisation und an die Qualifikation und Professionalität der handelnden Personen[17]. Es darf nicht erst zu Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen kommen, wenn wirtschaftliche Schwierigkeiten dazu führen.

**Transparenz gegenüber den Stakeholdern:** Auf Grund der Sachzielorientierung der NPOs ist es von großer Bedeutung Transparenz gegenüber den Stakeholdern darüber abzulegen, inwieweit die Mittel effizient für das gemeinwohlorientierte Ziel eingesetzt wurden. Dies muss mehr als eine reine betriebswirtschaftliche Analyse sein, gerade auch soziale Faktoren müssen in eine Nutzenbetrachtung mit einfließen. Spezielle Methoden, wie beispielsweise das „Konzept der Sozialrendite“[18] gehen über das klassische Instrumentarium der Betriebswirtschaftslehre hinaus.

### Resümee

Neue Finanzierungsstrukturen und ein sich dynamisch änderndes Wettbewerbsumfeld erfordern ein zeitgemäßes und kreatives Management in Non-Profit-Organisationen. Trotz der Notwendigkeit zu konsequentem betriebswirtschaftlichem Handeln, steht auch in Zukunft die Sachzielorientierung der Organisationen im Vordergrund.

Angehende Führungskräfte in diesem Bereich erwartet eine spannende und abwechslungsreiche Aufgabe, die Engagement, Kreativität und betriebswirtschaftliches Know-how verbindet.

### Autoren

Prof. Stefan Fünfgeld ist Studiengangsleiter „Non-Profit-Organisationen, Verbände und Stiftungen“, Prof. Dr. Michael Grobosch lehrt Volkswirtschaftslehre, Dipl. Oec. Stefan Mößner ist akademischer Mitarbeiter im

Studienzentrum Dienstleistungsmanagement, an der Fakultät Wirtschaft der DHBW Stuttgart.

## Literatur

Anheier, Helmut K., and Seibel, Wolfgang. The nonprofit sector in Germany: Between state, economy and society. Manchester: Manchester Univ. Press, 2001.

Anheier, Helmut K., Priller, Eckhard, Seibel, Wolfgang, and Zimmer, Annette. Der Dritte Sektor in Deutschland: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. 2nd ed. Berlin: Ed. Sigma, 1998.

Bundesanstalt für Arbeit. Der "Dritte Sektor" – Beschäftigungspotentiale zwischen Markt und Staat. In IAB Kurzbericht Ausgabe 18 20.08.2002

Hopt, Klaus J., Thomas von Hippel, and W. Rainer Walz, eds. Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft: Theorien – Analysen – Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, 2005.

Klus, Luise: Zwischen Gemeinnützigkeit und Marktgesetzen: Steuerung in Nonprofit-Organisationen, in: Priddat, Birger P.: Nonprofit-Wirtschaft: Zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Marburg 2009

Kraus, M., and Stegarescu, D. Non-Profit-Organisationen in Deutschland. 2005.

Krohn, Philipp: Sozialarbeit: Ein Euro Investition bringt 3,90 Euro Sozialgewinn, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 11.05.2009

Salamon, Lester M., and Anheier, Helmut K. Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis. 2nd ed. Manchester [u. a.]: Manchester Univ. Press, 1999.

Sebaldt, Martin; Straßner, Alexander; Verbände in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2004

Vilain, Michael: Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit, Wiesbaden 2006

Wex, Thomas. Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. 1st ed. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2004

[1] Anheier und Seibel 2001, S.92 ff, Bundesanstalt für Arbeit 2002, S. 2

[2] Kraus und Stegarescu 2005, S. 9

[3] Hopt 2005, S. 4

[4] Salamon und Anheier 1999

[5] Salamon und Anheier 1999, S. 34

[6] Badelt 2007, S. 8

[7] Wex 2004

[8] Salamon und Anheier 1999, S. 37

[9] Sebaldt und Straßner 2004, S. 97 ff.

[10] Anheier et al 1998, S. 15f.

[11] Kraus und Stegarescu 2005, S. 18

[12] Anheier und Seibel 2001, S. 92ff

[13] Bundesanstalt für Arbeit 2002, S. 2

[14] Klus 2009, S. 143

[15] Hierbei ist natürlich anzumerken, dass eine erhebliche Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter zu den Umsätzen beigetragen hat. Siehe dazu auch die vorstehende Grafik.

[16] Vilain 2006, S. 20

[17] Ähnlich Vilain 2006, S. 323

[18] Bspw. Krohn FAZ 2009