

# Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung im Vergleich von öffentlichen und privaten Diensten der mobilen Krankenpflege

Markus Gmür und Ueli Löffel

*Gemeinnützige Dienste der mobilen Krankheitsversorgung agieren in der Schweiz zunehmend im Wettbewerb mit privaten und häufig erwerbswirtschaftlichen Leistungsanbietern. Eine Befragung von 160 öffentlichen und 47 privaten Spitex-Diensten zeigt im Gruppenvergleich ähnliche Ausprägungen in der unternehmerischen Orientierung und in der Zielerreichung. Der Grad der unternehmerischen Orientierung steigt mit der wahrgenommenen Wettbewerbsintensität. Diese korrespondiert nur bei der öffentlichen Spitex mit einer schwächeren Erfolgsbeurteilung. Der PO- oder NPO-Status ist demnach von geringerer Bedeutung für die organisationale Führung und Kultur einer Organisation als ihre äusseren Rahmenbedingungen.*

## 1 Der Spitex-Sektor in der Schweiz

Dienstleistungen der häuslichen Krankenpflege und Haushaltshilfe sind in der Schweiz traditionell in der Hand gemeinnütziger Organisationen, überwiegend in der Rechtsform des Vereins. Fast 600 unabhängige Organisationen sind in Kantonalverbänden und im Dachverband Spitex Schweiz zusammengeschlossen. In der deutschsprachigen Schweiz dominieren kleinere und mittelgrosse Organisationen oft mit einem lokalen Wirkungskreis; in der französischsprachigen Schweiz sind es grössere, regional tätige Institutionen. Neben der gemeinnützigen, sogenannten öffentlichen Spitex, gibt es über 200 private, d.h. gewinnorientierte Spitex-Organisationen, die in einem eigenen Verband (Association Spitex Privée Suisse ASPSP) zusammengeschlossen sind, sowie eine grössere Zahl von Einzeldienstleistern. Der Marktanteil der gemeinnützigen Spitex beim Personal, bei Klientinnen und Klienten sowie beim Ertrag beträgt nach Berechnungen des Bundesamts für Statistik in der Krankenpflege gegenwärtig rund 71% (BfS 2021). Ihre noch bestehende Dominanz beruht in den meisten Fällen auf Leistungsverträgen mit Gemeinden bzw. Kantonen. Die Wachstumsrate ist allerdings geringer als bei den privaten Spitex-Anbietern. Neben der sich verändernden Konkurrenzlage, die vor allem die Grundpflege betrifft (Ecoplan 2014), hat auch der Druck von Stakeholdern zugenommen (Hehli 2018). In der Selbstwahrnehmung der Organisationen ist die Lage jedoch immer noch komfortabel, auch bedingt durch die demografische Entwicklung mit einem wachsenden Anteil älterer Bevölkerung und einem daraus resultierenden wachsenden Markt.

In einer Befragung von 160 gemeinnützigen Spitex-Diensten im Herbst 2018 wurde der Grad der unternehmerischen Führung und Kultur sowie ihr Zusammenhang mit der organisationalen Zielerreichung analysiert. Es zeigte sich, dass vor allem die gemeinschaftliche Mobilisierung sowie eingeschränkt die Zukunftsorientierung (Innovation, Proaktivität und Risikobereitschaft), nicht aber Aggressivität und Autonomie mit einer überdurchschnittlichen Zielerreichung und einem verstärkten Wachstum verbunden sind (Gmür & Löffel 2019). In einer Folgestudie wurden 2019 mit demselben Befragungsinstrument private Spitex-Dienste

untersucht, um zu ermitteln, ob sich bei ihnen ähnliche Ausprägungen an unternehmerischer Führung und Kultur sowie dieselben Erfolgswzusammenhänge zeigen.

## 2 Unternehmerische Orientierung in der Managementforschung

Die Ausprägung und Wirkung einer unternehmerischen Orientierung wird in der Forschung bereits seit drei Jahrzehnten eingehend untersucht und die Implikationen für Wirtschaftsunternehmen diskutiert. Gemessen wird sie zum einen über drei Aspekte der Zukunftsorientierung: Unter Innovationsorientierung wird die ständige Verbesserung des Leistungsangebotes, unter Proaktivität die vorausschauende Gestaltung des Aktivitätsfeldes (Agierens statt Reagierens) und unter Risikobereitschaft die Wahrnehmung von neuen Marktchancen unter Inkaufnahme eines möglichen Verlusts verstanden. Die drei Merkmale entsprechen dabei einem engeren Konzept unternehmerischer Kultur (Covin & Slevin 1989). Ein breiteres Konzept schliesst zusätzlich die Aggressivität im Wettbewerb mit anderen Organisationen und die Autonomie der Mitarbeiter zur Entwicklung neuer Ideen mit ein (Lumpkin & Dess 1996). Diese beiden Elemente lassen sich zum Faktor der Aktivität zusammenfassen (vgl. Tabelle 1).

Dimensionen		Itembeschreibungen (mit siebenstufigen Likert-Skalen)
Zukunftsorientierung	Innovation	In den letzten fünf Jahren haben wir viele Veränderungen an unseren Dienstleistungen vorgenommen.
		Es gab in den letzten fünf Jahren grundlegende und weitreichende Veränderungen in unseren Dienstleistungen.
	Proaktivität	Typischerweise starten wir Aktivitäten, auf die dann unsere Konkurrenz reagiert.
		Es kommt sehr häufig vor, dass wir die ersten sind, die mit neuen Dienstleistungen oder Arbeitsweisen im Markt auftreten.
	Risikobereitschaft	Wir sind überzeugt, dass es in unserer Branche notwendig ist, seine Ziele mutig und in grossen Schritten zu verfolgen.
		In einer unsicheren Entscheidungslage wagen wir etwas, damit wir hinterher auch grosse Erfolge erzielen können.
Aktivität	Autonomie	Bei uns herrscht die Überzeugung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn man seine Prioritäten selbstständig setzt.
		Initiativen und Vorschläge von unseren Mitarbeitern spielen eine entscheidende Rolle für unsere unternehmerische Weiterentwicklung.
	Aggressivität	Gegenüber unserer Konkurrenz verhalten wir uns herausfordernd und kämpferisch.
		Im Wettbewerb sind wir eine konkurrenzorientierte und kämpferische Organisation.
Gemeinschaftliche Mobilisierung	Mitarbeitertreffen finden vor allem dafür statt, dass ...	
	- wir wichtige Innovationen in unseren Dienstleistungen realisieren können.	
	- wir schneller als unsere Wettbewerber sind.	
	- wir uns gegenseitig darin bestärken, grössere Risiken einzugehen.	
	- unsere Mitarbeitenden neue Impulse bekommen und Initiativen starten können.	
- wir im Wettbewerb konkurrenzorientiert und kämpferisch auftreten können.		

Tabelle 1: Die Messung der unternehmerischen Orientierung

Die Messung der unternehmerischen Kultur orientiert sich an den Itembeschreibungen von Covin & Slevin (1989) und Lumpkin & Dess (1996) und wurde in den Formulierungen nur unwesentlich an den Kontext der Spitex-Organisationen angepasst. Grundlegend erweitert

wurde das Konstrukt durch die neue Dimension der Gemeinschaftlichen Mobilisierung. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass eine Besonderheit von Vereinen, Verbänden und anderen NPO darin besteht, dass sie aus gemeinschaftlichem Engagement erwachsen sind und dieses Merkmal auch im Zuge der Professionalisierung im Umgang der Mitarbeitenden und im Austausch mit der Leitung weitgehend erhalten. Darin unterscheiden sie sich tendenziell von gewinnorientierten Betrieben und grenzen sich damit nicht selten bewusst von ihnen ab. Dass solche Modelle auch in private Spitex-Dienste Eingang gefunden haben, ist ein Spezifikum der mobilen Pflege und geht auf Einflüsse des Buurtzorg-Modells aus den Niederlanden zurück (Chamberlin 2015).

Die Übertragbarkeit und Anwendung des Konzepts der unternehmerischen Orientierung auf den NPO-Sektor wird seit einigen Jahren diskutiert (Lumpkin et al. 2013, Lurtz & Kreutzer 2017, Dwivedi & Weerawardena 2018, Alarifi et al. 2019) und verschiedentlich untersucht (Gmür & Erpf 2017). Zu Unternehmertum im Gesundheitsbereich bei wirtschaftlich und gemeinnützig orientierten Organisationen wurden bis jetzt erst wenige Studien durchgeführt: Hinz und Ingerfurth (2013) haben den Einfluss unternehmerischer Kultur auf den Organisationserfolg von nicht profitorientierten und profitorientierten Spitälern untersucht. Sie finden bei beiden Gruppen einen positiven Zusammenhang, der sich bei den erwerbswirtschaftlich geführten Häusern verstärkt zeigt. Bhuiyan et al. (2005) finden einen positiven Zusammenhang zwischen einer mittelstarken unternehmerischen Kultur und dem subjektiven Organisationserfolg bei nicht profitorientierten Krankenhäusern in den USA. Die Resultate legen nahe, dass es ein Ziel an unternehmerischer Kultur (gemessen an der Innovation, Proaktivität und Risikobereitschaft des Krankenhauses) geben kann. Davis et al. (2011) untersuchen profitorientierte und NPO Altersheime in Florida und finden gleich hohe Werte unternehmerischer Kultur bei beiden Gruppen.

### **3 Unternehmerische Orientierung im Vergleich von PO und NPO**

Während sich verschiedene Forschungsarbeiten damit auseinandergesetzt haben, inwiefern das Konstrukt der unternehmerischen Orientierung für eine Untersuchung von NPO angepasst werden sollte (stellvertretend Lurtz & Kreutzer 2017), finden sich kaum theoriegestützte Überlegungen darüber, ob und warum sich die Ausprägung bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und NPO dort unterscheiden sollte, wo sie in direktem Wettbewerb zueinander stehen. Davis et al. (2011) argumentieren mit Bezug auf die neo-institutionalistische Theorie (DiMaggio & Powell 1983), dass sich PO und NPO in ihrem Management einander annähern werden, wo sie denselben Legitimierungserfordernissen ausgesetzt sind. Demgegenüber liefert die Meta-Analyse von Comondore et al. (2009) Evidenz dafür, dass sich NPO Pflegeeinrichtungen stärker auf die Qualität der Betreuung konzentrieren. Hinz & Ingerfurth (2013) und Davis et al. (2011) verweisen zudem auf Vorgängerarbeiten ohne eigene empirische Evidenz, wonach sich NPO durch eine verstärkte Innovationsorientierung (Schlesinger & Gray 2006) und eine niedrigere Risikoneigung (Hull & Brian 2006) auszeichneten.

Organisationale Orientierungen lassen sich aus der Perspektive von Typologien der strategischen Positionierung untersuchen und sind auch schon in der NPO-Managementforschung zur Anwendung gekommen. So haben Mazzarol & Soutar (2008) die strategische Ausrichtung und ihre Erfolgswirkungen von australischen Bildungseinrichtungen in Anlehnung an die generischen Strategien von Porter (1985) im Dreieck von Kostenführung,

Leistungsdifferenzierung und Schwerpunktsetzung analysiert. Der Status als öffentliche oder private NPO bzw. als erwerbswirtschaftliches Unternehmen wurde dabei nicht kontrolliert. Brown & Iverson (2004) gehen in ihrer Untersuchung von US-amerikanischen NPO von Miles & Snow (1978) und deren Unterscheidung von Defenders (verteidigen bestehende Positionen vor allem durch Effizienz- und Grössenvorteile) und Prospectors (erobern neue Positionen vor allem durch Innovation) aus. Sie ermitteln eine strategische Vielfalt innerhalb ihres Sample von NPO, haben aber keine erwerbswirtschaftliche Vergleichsbasis. Helmig et al. (2014) untersuchen mit demselben Ausgangspunkt 173 deutsche Krankenhäuser und vergleichen deren strategische Ausrichtung über die Sektoren hinweg. Unter den Organisationen mit einer klaren Profilierung als Defenders oder Prospectors (was allerdings nur für jedes achte Krankenhaus zutrifft) finden sie gewinnorientierte Institutionen überdurchschnittlich häufig unter den Defenders, bei den Prospectors dagegen nur NPO Institutionen.

Die Perspektive von Miles & Snow (1978) erscheint im Fall der vorliegenden Studie naheliegender: Die untersuchten Organisationen lassen sich eindeutig den beiden strategischen Positionen zuordnen, denn eine öffentliche Spitex befindet sich stets in der Defenderposition, während die erst später in den Markt eingetretenen privaten Dienste eine Prospectorrolle einnehmen. Aus diesem Grund wäre nach Miles & Snow zu erwarten, dass die privaten Spitex-Organisationen unter diesen Bedingungen einen durchschnittlich höheren Grad an unternehmerischer Orientierung aufweisen müssten.

#### **4 Methodik und Datensatz**

Zur Teilnahme an der Studie wurden alle Spitex-Organisationen der Schweiz eingeladen, die in 2018 Mitglied von einem der beiden Verbände waren: 570 öffentliche und 240 private Spitex-Organisationen erhielten, jeweils adressiert an die Geschäftsleitung, einen Fragebogen, den sie online ausfüllen konnten. An der Befragung nahmen schliesslich 160 öffentliche und 47 private Organisationen teil, was Rücklaufquoten von 28% bzw. 21% entspricht. Die Spannweite der teilnehmenden Organisationen bewegt sich zwischen sehr kleinen Organisationen mit nur 2-5 Beschäftigten und sehr grossen Diensten mit bis zu 2'800 Angestellten (FTE). Der Median beträgt bei der öffentlichen Spitex 23 Vollzeitbeschäftigte, bei den privaten Diensten 7 Beschäftigte. Die Repräsentativitätsprüfung zeigt, dass die Stichprobe der Grundgesamtheit bezüglich Organisationsgrösse und regionaler Verteilung weitgehend entspricht. Kleine Organisationen mit weniger als 10 Mitarbeitenden und grosse Organisationen mit über 100 sind jeweils leicht unterrepräsentiert.

Die Zielerreichung von Spitex-Organisationen wurde in der Studie auf zweierlei Weise gemessen (vgl. Tabelle 2). Zum einen wurde die Umsatzentwicklung in den vergangenen Jahren als durchschnittliche Wachstumsrate erfragt. Während rund 30% der Organisationen einen weitgehend konstanten Umsatz erzielten oder gar einen Rückgang zu verzeichnen hatten, berichteten die Übrigen ein Wachstum, das bei einem Drittel der privaten Spitex-Dienste mehr als 10% betrug.

Das zweite Erfolgskriterium wurde als formativer Index aus fünf Aussagen über die Erfüllung institutionalisierter Erwartungen (Qualitätsnormen, Klienten, aktuelle und potenzielle Mitarbeitende, Kooperationspartner) gebildet.

Als Kontrollvariablen wurden die Organisationsgrösse (gemessen an der Anzahl Vollzeitstellen) und die wahrgenommene Wettbewerbsintensität erhoben. Bei den öffentlichen Spitex-Organisationen konnte diese sich im Bereich von 0 (= Monopol, keine private Spitex im eigenen Markt) bis 1,0 (= mindestens eine Wettbewerberin und hohe Rivalität mit Verdrängungswettbewerb) bewegen; 33% der Organisationen befinden sich aktuell in einer Monopolsituation. Für die privaten Spitex-Dienste ist immer eine Konkurrenzsituation gegeben, die aber im Grad der wahrgenommenen Rivalität variieren kann.

Subjektiver Erfolgsindex		Wachstumserfolg		
- Die Zufriedenheit unserer Klienten ist ausserordentlich hoch.		Verteilung der Antworten: öff. Spitex privat		
- Wir schaffen es immer, die Qualitätsstandards zu halten.		- Umsatzrückgang	12%	11%
- Unsere Mitarbeiter sind ausgesprochen stolz, dass sie bei uns arbeiten.		- Umsatz gleichbleibend	15%	25%
- Qualifiziertes Personal arbeitet lieber bei uns als bei einer privaten [bzw. öffentlichen] Spitex-Organisation.		- Umsatzwachstum bis 2%	18%	11%
- Die Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern verläuft immer reibungslos.		- Umsatzwachstum 3-5%	23%	9%
		- Umsatzwachstum 6-10%	20%	11%
		- Umsatzwachstum über 10%	12%	32%
<b>Median</b> (auf einer Skala von 0.00 bis 1.00):	<b>.84</b>	<b>Median:</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

Tabelle 2: Messung der Zielerreichung von Spitex-Organisationen

## 5 Unternehmerische Orientierung und Organisationserfolg im Vergleich

Tabelle 3 zeigt auf der linken Seite die Gruppenmittelwerte und Streuungsmasse für die öffentlichen und die privaten Spitex-Dienste. Für die Zukunftsorientierung ist der Mittelwert bei den öffentlichen Spitex-Diensten höher, bei Aktivität und gemeinschaftlicher Mobilisierung hingegen für die privaten Spitex-Dienste. Die Differenzen zwischen den Gruppen sind allerdings sowohl für die Dimensionen der unternehmerischen Orientierung als auch für die Erfolgskriterien gering. Die Varianzen innerhalb der beiden Gruppen sind demgegenüber beträchtlich und die Spannen erstrecken sich zumeist über die ganze Skala hinweg.

Öffentl. Spitex	Private Spitex		Wahrgenommene Wettbewerbsintensität		
			hoch (N=51)	mittel (N=80)	gering (N=64)
.33	.33	<b>Wettbewerbsintensität</b>	.67	.42	.00
23 FTE	13 FTE	<b>Grösse (Median)</b>	33 FTE	21 FTE	15 FTE
.80	.83	<b>Erfolgsindex (Median)</b>	.79	.82	.83
«3-5%»	«3-5%»	<b>Wachstumsrate (Median)</b>	«1-2%»	«3-5%»	«3-5%»
.61 (.18)	.64 (.19)	<b>Zukunftsorientierung</b>	.65 (.19)	.61 (.17)	.61 (.19)
.48 (.19)	.45 (.22)	<b>Aktivität</b>	.50 (.20)	.48 (.19)	.45 (.22)
.51 (.24)	.46 (.28)	<b>Gemeinschaftl. Mobilisierung</b>	.54 (.24)	.48 (.24)	.49 (.27)

Tabelle 3: Gruppenvergleiche nach PO-/NPO-Status und Wettbewerbssituation

Auf der rechten Seite der Tabelle werden die Organisationen beider Gruppen zusammengefasst und nach wahrgenommener Wettbewerbsintensität kategorisiert. Je grösser eine Organisation ist, umso stärker ist der wahrgenommene Konkurrenzdruck. Auch bei den drei

Dimensionen der unternehmerischen Orientierung und den Erfolgsindikatoren zeigt sich eine Tendenz, die aber nur im Fall der Erfolgsvariablen auf dem 90%-Niveau signifikant ist: Der Wettbewerbsdruck reduziert den Organisationserfolg, und es gibt eine leichte Tendenz zu einem erhöhten Grad an unternehmerischer Orientierung.

Grössere und ebenso stärker gewachsene Spitex-Organisationen weisen mehr Merkmale einer unternehmerischen Kultur auf als kleinere; insbesondere sind sie stärker zukunftsorientiert. Dies lässt sich damit erklären, dass der Aufbau einer unternehmerischen Kultur freie Ressourcen erfordert. Diese statistischen Zusammenhänge zeigen sich in beiden Gruppen.

Eine multivariate Analyse der Einflussfaktoren auf den Organisationserfolg ergibt für die öffentlichen Spitex-Organisationen einen schwach positiven Zusammenhang mit der unternehmerischen Orientierung. Organisationsgrösse und Wettbewerbsintensität wirken sich negativ aus (Gmür & Löffel 2019). Bei den privaten Spitex-Organisationen ist der Zusammenhang zur unternehmerischen Orientierung stärker, aber es besteht kein Zusammenhang zur Wettbewerbsintensität.

## 6 Schlussfolgerungen

Eine unternehmerische Führung und Kultur kann Erfolgsunterschiede zwischen öffentlichen und privaten Spitex-Organisationen im Schweizer Kontext nur in geringem Umfang erklären. Die unterschiedliche strategische Ausgangslage als Defenders oder Prospectors (Miles & Snow 1978) schlägt sich nicht in einer entsprechend unterschiedlichen Managementkultur nieder. Dies auf institutionellen Isomorphismus (DiMaggio & Powell 1983) zurückzuführen, ist allerdings nicht plausibel, denn dafür ist die auffallend grosse Varianz der Ausprägungen innerhalb der beiden Gruppen zu hoch. Das führt zu dem Schluss, dass das Management von Spitex-Organisationen erhebliche Freiheitsgrade aufweist, diese aber nicht mit Bezug auf den Profit- oder Nonprofit-Status der Organisation bzw. ihre Ausstattung mit einem öffentlichen Leistungsauftrag getroffen werden.

## Literatur

- Alarifi, G., Robson, P. & Kromidha, E. (2019).** The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. In: *Journal of Social Entrepreneurship* 10(3), S. 307-327.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B. & Bell, S. J. (2005).** Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research* 58(1), S. 9-17.
- Brown, W. A. & Iverson, J. O. (2004).** Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(3), S. 377-400.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2021).** Spitex-Statistik: Synthese nach Leistungserbringertyp. Von [www.bfs.ch](http://www.bfs.ch) abgerufen am 01.07.2021.
- Chamberlin, J. (2015).** The human side of management? In: *Management Services* 59(3), S. 16-19.
- Comondore, V. R. et al. (2009).** Quality of care in for-profit and not-for-profit nursing homes: systematic review and meta-analysis. In: *British Medical Journal* 339(b2732), S. 1-15.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989).** Strategic management of small firms in hostile and benign environments. In: *Strategic Management Journal* 10(1), S. 75-87.

- Davis, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R. & Tolbert, C. L. (2011).** An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-Profit Nursing Home Administrators. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), S. 197-211.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983).** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48(2), S. 147-160.
- Dwivedi, A. & Weerawardena, J. (2018).** Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. In: *Journal of Business Research* 86(1), S. 32-40.
- Ecoplan (2014).** Analyse der Kostendifferenzen in der ambulanten Pflege im Kanton Zürich: Untersuchung der Unterschiede zwischen beauftragten und nicht beauftragten Spitex-Organisationen resp. selbstständig erwerbenden Pflegefachpersonen. Studie im Auftrag der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017).** Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management*, 43(2), S. 41-50.
- Gmür, M. & Löffel, U. (2019).** Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten. In: *Verbands-Management* 45/2 (2019), S. 17-25.
- Hehli, S. (2018).** Die Spitex wird zur Patientin. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Ausgabe vom 4. Juli 2018.
- Helmig, B., Hinz, V. & Ingerfurth, S. (2014).** Extending Miles & Snow's strategy choice typology to the German hospital sector. In: *Health Policy* 118(3), S. 363-376.
- Hinz, V. & Ingerfurth, S. (2013).** Does ownership matter under challenging conditions? On the relationship between organizational entrepreneurship and performance in the healthcare sector. In: *Public Management Review* 15(7), S. 969-991.
- Hull, C. E. & Brian, H. L. (2006).** Innovation in non-profit and for-profit organizations: visionary, strategic, and financial considerations. In: *Journal of Change Management* 6(1), S. 53-65.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996).** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. In: *Academy of Management Review* 21(1), S. 135-172.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S. & Amezcua, A. S. (2013).** Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? In: *Small Business Economics* 40(3), S. 761-783.
- Lurtz, K. & Kreutzer, K. (2017).** Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: The pivotal role of social risk taking and collaboration. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46(1), S. 92-115.
- Mazzarol, T. W. & Soutar, G. N. (2008).** Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector. In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13(2), S. 141-151.
- Miles, R. & Snow, C. (1978).** *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York/London.
- Schlesinger, M. & Gray, B. H. (2006).** How nonprofits matter in American medicine, and what to do about it. In: *Health Affairs*, 25, S. w287-w303.

**Die Autoren**

Prof. Dr. Markus Gmür ist Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management und Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management.

(E-Mail: [markus.gmuer@unifr.ch](mailto:markus.gmuer@unifr.ch))

Ueli Löffel ist Doktorand am Lehrstuhl für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH und forscht zu Entrepreneurship bei Genossenschaften.

(E-Mail: [ueli.loeffel@unifr.ch](mailto:ueli.loeffel@unifr.ch))

Dorothea Greiling

René Andeßner

Markus Gmür

(Herausgeber)

# **Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen**

**Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse  
und Anwendungsbeispiele**

Dokumentation des 14. Internationalen NPO-Colloquiums  
am 8. und 9. April 2021 an der Johannes Kepler Universität Linz

1. Auflage 2022

Die Veröffentlichung erfolgt mit freundlicher Unterstützung folgender Stellen:

Linzer Hochschulfonds  
Förderfonds JKU/Land OÖ

ISBN 978-3-9504997-2-8 (Softcover)  
ISBN 978-3-9504997-3-5 (E-Book)

Copyright © 2022 JKU Linz  
Alle Rechte bei den Herausgeber\*innen und den Referent\*innen  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der Herausgeber ist unzulässig.

Institut für Management Accounting, Institut für Public und Nonprofit Management,  
Johannes Kepler Universität Linz, Altenbergerstraße 69, A-4040 Linz

Redaktion und graphische Gestaltung: Dorothea Greiling & René Andeßner  
Umschlagbild: istockphoto.com  
Druck: Edubook AG, Industrie Nord 9, 5634 Merenschwand, Schweiz