



Dorothea Greiling · René Andeßner · Markus Gmür
(Herausgeber)

Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen

**Theoretische Grundlagen, empirische
Ergebnisse und Anwendungsbeispiele**

Nonprofit-Organisationen zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation¹

Markus Gmür

Verbände und andere NPO haben mehrere Optionen im Umgang mit anderen Organisationen, die ihnen in der Ressourcenbeschaffung oder der Leistungserbringung in die Quere kommen: Sie können sich erstens für Konkurrenz entscheiden und dazu eine Wettbewerbsposition suchen, die sie in den Augen ihrer Stakeholder besonders attraktiv erscheinen lässt. Sie können zweitens die Option der Kooperation wählen und sich mit anderen Organisationen verbinden oder gar mit ihnen verschmelzen. Eine dritte Alternative ist die Ignoranz, die im Wesentlichen darin besteht, sich nur auf die eigene Mission und die Zielgruppen zu konzentrieren und sich dabei nicht von den Aktivitäten anderer Organisationen beeinflussen zu lassen. Jede dieser drei Optionen stellt spezifische Voraussetzungen und ist mit Vor- und Nachteilen verbunden.

«Eigentlich waren wir mit uns allein ganz zufrieden – und dann war da plötzlich noch jemand anders da!» Eine solche Erfahrung haben die meisten Menschen mindestens einmal in ihrem Leben gemacht, nämlich als Kleinkinder, denen die Eltern eines Tages – übermüdet, aber glücklich – ein kleines Bündel unter die Nase gehalten haben, das sie nun als ihr Bruderlein oder Schwesterlein annehmen sollten. Überraschung und Skepsis oder auch Freude und Neugier, vielleicht auch einmal Widerwille und Panik sind ebenso denk- wie beobachtbare Reaktionen. Was aus einer solchen neuen Konstellation in der Folge wird, kann zu Beginn auch kaum jemand voraussagen.

Wenn Organisationen unvermutet aufeinandertreffen, die sich zuvor nicht begegnet sind, ist das für die Mitglieder zwar nicht dieselbe existenzielle Herausforderung wie für ein Kleinkind. Wer als Organisationsmitglied einen solchen Entdeckungs- und Reaktionsprozess einmal selbst erfahren hat, wird aber bei genauerer Betrachtung vielleicht die eine oder andere Parallele entdecken.

1 Organisationales Nebeneinander im Dritten Sektor

Dass NPO sich gegenseitig ins Gehege kommen und sich für Konkurrenz oder Kooperation entscheiden müssen, ist aus ökonomischer Perspektive nicht selbstverständlich. Gemäss der Theorie des Marktversagens füllen Organisationen des Dritten Sektors mit ihrem Leistungsangebot Lücken, die nicht durch wirtschaftliches Gewinnstreben gefüllt werden können, etwa weil die Zielgruppen nicht ausreichend zahlungswillig oder -fähig sind, weil es eine Informationsasymmetrie und Vertrauensprobleme zwischen den Vertragsparteien gibt oder weil der Kollektivgutcharakter der Organisationsleistungen eine verlässliche Marktpreisbildung erschwert (Ben-Ner & Gui 2003; Hansmann 1980). Die Theorie des Staatsversagens ergänzt die Erklärung durch den Hinweis, dass staatliches Handeln einen fehlenden Markt nur dann

¹ Der Text ist in weiten Teilen eine gekürzte Fassung eines Beitrags, der erstmals unter demselben Titel in der Zeitschrift «Verbands-Management», Ausgabe 45(1), S. 6-15 erschienen ist.

kompensieren kann, wenn es dazu einen entsprechenden politischen Willen gibt, was in der Demokratie vor allem entsprechende politische Mehrheiten voraussetzt (Weisbrod 1988). Der freie Raum zwischen staatlicher Steuerung und marktwirtschaftlicher Aktivität verbleibt Verbänden und anderen NPO, soweit sie nicht gezielt in Konkurrenz zu staatlicher Autorität und privatwirtschaftlichem Gewinnstreben treten. Innerhalb dieses freien Raums gibt es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum Anlass, dass Organisationen zueinander in Konkurrenz treten, weil es primär um das Ausfüllen von Lücken geht.

Grundsätzlich anders stellt sich die Ausgangslage dar, wenn man das organisationale Nebeneinander aus der Perspektive des Ressourcenmanagements betrachtet (Lichtsteiner et al. 2020). Hier stehen NPO in mehrerlei Hinsicht in Konkurrenz zueinander: im Wettbewerb um Finanzmittel auf Spendenmärkten oder gegenüber der öffentlichen Hand, um Ehrenamtliche und freiwillige Helfer, um Mitglieder sowie um politische oder mediale Aufmerksamkeit. Solche Konkurrenzlagen können für eine NPO ab dem Zeitpunkt der eigenen Gründung bestehen oder sie bauen sich erst später durch das Aufkommen anderer Organisationen auf. Aber auch die Entscheidung, den eigenen Wirkungskreis zu erweitern, sein Leistungsspektrum zu verbreitern oder den Finanzierungsmix zu verändern, kann erst dazu führen, dass man anderen Organisationen in die Quere kommt. Wenn ein blosses Nebeneinander zwischen Organisationen aufgrund einer spürbaren Ressourcenknappheit offensichtlich wird, muss sich das Management darüber klar werden, wie es sich zu den anderen stellen will, d.h. eine strategische Option zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation wählen.

2 Strategische Optionen im Überblick

Die strategischen Optionen für eine Reaktion auf organisationales Nebeneinander lassen sich zwischen den Polen ausgeprägter Konkurrenz auf der einen Seite und ebenso ausgeprägter Kooperation auf der anderen abbilden. Dazwischen steht die Entscheidung für eine friedliche Koexistenz. Diese kann von schlichter Ignoranz bis zu einem bewussten Umgang miteinander, der durch gegenseitigen Respekt gekennzeichnet ist, reichen. Dabei kann die Intensität der Beziehung in beide Richtungen variieren (vgl. Abbildung 1).

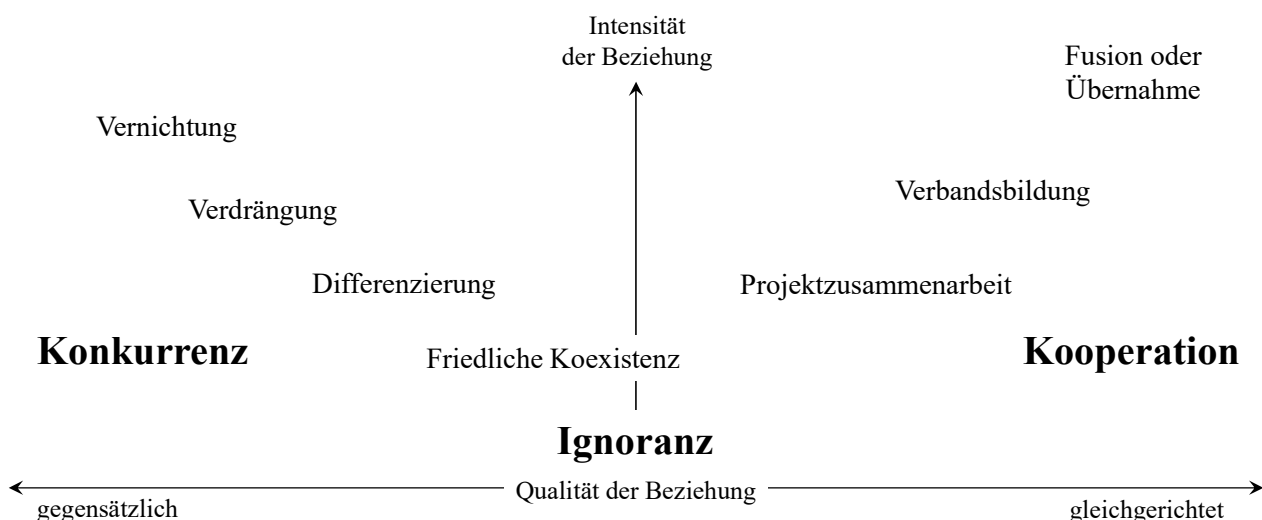


Abbildung 1: Strategische Optionen des interorganisationalen Miteinanders

Eine Projektzusammenarbeit ist ein erster Schritt zu einer Annäherung zwischen NPO. Dazu zählen hier sowohl ein koordiniertes Handeln in der Leistungserbringung, das Zusammenlegen oder gemeinsame Auslagern administrativer Funktionen als auch eine abgestimmte Ressourcenbeschaffung. Kennzeichnend ist, dass nur ausgewählte Bereiche der organisationalen Aktivität kooperativ erfolgen, während in den übrigen Bereichen die Unabhängigkeit gewahrt wird. Die Verbandsbildung wird als weitergehende Kooperationsform eingeordnet, weil die NPO zwar weiterhin im Kern unabhängig bleiben, aber sich ein gemeinsames Dach geben, unter dem sie gemeinsame Ziele verfolgen und ihr Verhalten koordinieren. Als äusserste Form der Kooperation ist schliesslich das Verschmelzen der Organisationen anzusehen, indem es zu einer einseitigen Übernahme des einen Partners durch den anderen oder zu einer Fusion unter Gleichen kommt. Zur anderen Seite hin betonen NPO ihre Konkurrenzsituation, indem sie sich in den Augen ihrer Mitglieder, Klienten, Sponsoren oder anderer Stakeholder profilieren. Leistungsdifferenzierung bedeutet nur, dass die Organisation ihre Position im betreffenden Markt gegenüber anderen Organisationen bewusst bezieht oder verlagert, um sich in eine vorteilhafte Lage zu bringen. In ihrer Steigerung kann die Positionierung darauf abzielen, die anderen Organisationen zurückzudrängen oder gar zu vernichten.

2.1 Option 1 – Kooperation

Anlässe für Kooperationen sind vielfältig. Sie sind eine Alternative, um ein Wachstumsziel zu realisieren und damit stärkeren Einfluss zu gewinnen; sie können eine Reaktion auf eine schwache oder schwindende Marktposition sein; sie können dadurch motiviert sein, Kosten zu sparen; sie erlauben einer Organisation, sich ein breites Leistungsspektrum im Zusammengehen mit einer anderen Organisation zu bereinigen und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Kooperationen sind aber auch eine Option, um eine bestehende oder erwartete Konkurrenzsituation abzuschwächen oder im Fall einer Fusion ganz zu bereinigen. Somit bieten Kooperationsbeziehungen eine ganze Reihe von Chancen für eine NPO, sind aber auf der anderen Seite mit der Herausforderung verbunden, sich anzupassen und damit die eigene Mission, die Wertebasis und die vertrauten Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Kooperationsbeziehungen zwischen NPO sind in der Managementforschung ein bereits häufig untersuchter Aspekt. Mehrere Studien haben sich mit der Frage beschäftigt, unter welchen Voraussetzungen NPO eine grössere oder geringere Neigung haben, Kooperationsbeziehungen einzugehen: Zentrale Voraussetzung für Kooperationen ist eine intakte Vertrauensbasis zwischen den Partnerorganisationen bzw. laufende Bemühungen zur Bestätigung des Vertrauensvorschlusses (Lee et al. 2012; Bonger 2013). Partnerschaften werden wahrscheinlicher, wenn Leitungspersonen bereits anderweitig sozial vernetzt sind (Shaffer 2000). Generell findet man eine Tendenz zur organisationalen Homophilie: Je ähnlicher sich zwei Organisationen sind, umso grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Kooperation eingehen; diese Ähnlichkeit kann sich auf die Mission der NPO, auf ihren Status, aber auch die Finanzierungsstruktur beziehen (Atouba & Shumate 2015; Willems et al. 2015; Chen & Graddy 2010). Allerdings variiert die Bereitschaft, mit anderen NPO zu kooperieren, auch mit der eigenen Finanzierungsstruktur: NPO, die ihre Finanzmittel vor allem aus staatlichen Quellen beziehen, sind offener für eine Kooperation als Organisationen, die sich stärker über Marktleistungen finanzieren (AbouAssi et al. 2016; Jang & Feiock 2007).

Für die erfolgreiche Realisierung einer Kooperationsstrategie ist jedoch nicht nur das Zustandekommen, sondern auch die Stabilität von Bedeutung, insbesondere da, wo sie nicht durch Fusion oder Übernahme endgültig ist, sondern auch wieder gelöst werden kann. Die Stabilität einer Kooperation kann auf mehreren Bindekräften beruhen, die sich mit dem Konzept des organisationalen Commitments nach Allen & Meyer (1990) beschreiben lässt. Auch wenn diese Theorie für die Beschreibung der Verpflichtung eines Individuums gegenüber einer Organisation entwickelt wurde, lässt sie sich zumindest heuristisch auch für eine Analyse von Beziehungen zwischen Organisationen und einem gemeinsamen Kooperationskonstrukt verwenden. Kooperationen sollten dahingehend geprüft werden, welche Bindungskräfte im Vordergrund stehen und ob sie gegen die jeweils spezifischen Gefährdungen geschützt sind.

2.2 Option 2 – Konkurrenz

In Konkurrenz zu treten bedeutet, sich im organisationalen Nebeneinander nicht nur zur eigenen Mission, zu den Leistungsempfängern bzw. zu den Sponsoren auszurichten, sondern sich gegenüber anderen Organisationen zu positionieren. Das hat zur Folge, dass ein Teil der verfügbaren Ressourcen für die Positionierung und die dazugehörigen Marketingaktivitäten aufgewendet werden muss, die damit dem Kernanliegen der Organisation entzogen werden. Die Aufmerksamkeit richtet sich vermehrt auf den Wettbewerb und wird von der Leistungserbringung für die Zielgruppen abgezogen. Diesem Nachteil steht die Chance gegenüber, dass die Organisation durch die Provokation der Konkurrenz motiviert wird, ihr Leistungsangebot und die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen, Prioritäten zu überprüfen (oder überhaupt erst einmal zu setzen) und sich weiterzuentwickeln.

Organisationen nehmen die Option der Konkurrenz wahr, indem sie erstens eine Haltung zu Wettbewerbern einnehmen. Zweitens entscheiden sie sich dafür, über welche Merkmale sie sich von ihren Wettbewerbern abheben. Drittens setzt eine solche Positionierung voraus, dass die NPO ein Mindestmass an Aggressivität im Wettbewerb aufweist.

Miles & Snow (1978) haben in ihrem Konzept zum Strategischen Management herausgearbeitet, dass Wettbewerber zwei grundlegende Alternativen zur strategischen Positionierung haben: als Verteidiger («Defender») oder als Sucher («Prospector»). Verteidiger richten ihre Anstrengungen darauf, bestehende Positionen in der Leistungserbringung bzw. auf den Ressourcenmärkten zu halten. Sie wehren den Veränderungsdruck so lange wie möglich ab und versuchen andere Organisationen daran zu hindern, sich ihrerseits als Konkurrenten zu etablieren. Als Sucher greifen sie dagegen Veränderungen auf und versuchen sie zu ihrem Vorteil zu nutzen. Sucher prüfen fortlaufend aktuelle Entwicklungen im Umfeld und versuchen neue Chancen als erste unter den Wettbewerbern für sich zu nutzen.

Porter (1985) geht in seiner Typologie generischer Strategien vom ökonomischen Problem aus, dass eine Organisation ihre Leistungen innerhalb eines Kostenrahmens bereitstellen muss, der zum einen durch die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Zielgruppen, zum anderen durch den Kostenrahmen der Konkurrenten bestimmt wird. Sie kann nun entweder ihre Kosten minimieren (Strategie der Kostenführung), ihre Leistung so aufwerten, dass damit ein höherer Preis zu erzielen ist (Strategie der Differenzierung), oder sich auf eine Marktnische konzentrieren, in der die Organisation konkurrenzlos ist. Eine Aufwertung kann beispielsweise in einer besonders hohen Qualität der Leistung bestehen oder in ihrem Innovationsgehalt. Im Ressourcenmanagement bedeutet eine Kostenführerstrategie, dass die NPO

sicherstellt, dass Spenden bzw. Arbeitsleistungen ausschliesslich dem primären Organisationszweck zukommen und keine Administrations- oder reine Marketingkosten entstehen. Eine Differenzierung im Sinne des Konzepts von Porter erfolgt in erster Linie über die Ausgestaltung der Leistungen. Sie kann sich aber auch auf die Wahrnehmung als Institution in den Augen der Mitglieder, Klienten oder Sponsoren beziehen: Nach Voeth & Herbst (2008) können sich Organisationen weitgehend unabhängig vom Bereich, in dem sie tätig sind, als besonders menschlich, zuverlässig, kultiviert, zuverlässig oder temperamentvoll positionieren und damit gegenüber ihren Konkurrenten mit einem weniger profilierten Image abheben.

Es ist ein Merkmal organisationaler Aggressivität, in welchem Masse eine NPO die Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren dazu nutzt, andere Organisationen zurückzudrängen. In der Managementforschung wird sie als Teil einer unternehmerischen Orientierung verstanden, neben Innovation und Proaktivität, Risikobereitschaft und Autonomie (Gmür & Erpf 2017). Diese Aggressivität drückt sich als Selbstbewusstsein in der Verfolgung der eigenen Ziele und Interessen und in der Neigung, auf externen Druck eher angreifend als zurückziehend zu reagieren, aus.

2.3 Option 3 – Ignoranz

Ignoranz bedeutet im vorliegenden Zusammenhang, dass eine NPO sich in ihrer Leistungserbringung oder Ressourcenbeschaffung unabhängig von anderen Organisationen im selben Feld macht, sich also so verhält, als wäre sie allein ihren Klienten bzw. Sponsoren verpflichtet. Der Vorteil einer solchen Strategie liegt darin, dass sich die NPO allein auf ihre Mission und die ihr dazu zur Verfügung stehenden Möglichkeiten konzentriert, dass sie durch ihr Anliegen bewegt wird. Sie benötigt keine Energien für taktische Manöver gegenüber konkurrierenden Organisationen, und sie muss keine Kompromisse gegenüber den Anliegen von Kooperationspartnern eingehen. Ein wesentlicher Nachteil von Ignoranz besteht darin, dass die Organisation die Chance vergibt, von anderen Organisationen, die in einer vergleichbaren Lage agieren, zu lernen. Wettbewerber zur Kenntnis zu nehmen, kann ausserdem ein Leistungsanstoss sein und vermindert die latente Gefahr, in organisationale Trägheit oder Lethargie zu verfallen.

Ignoranz im organisationalen Nebeneinander muss sich eine NPO allerdings erst leisten können. Ob sie das kann, hängt von ihrer Legitimationsbasis gegenüber Klienten und Sponsoren ab. Vier wesentliche Legitimationsgrundlagen sind zu unterscheiden (vgl. Gmür 2010, aufbauend auch Suchman 1995):

- Die *direkte Zwecklegitimierung* einer Eigenleistungs-NPO beruht auf ihrer Fähigkeit, für die relevanten Zielgruppen einen Nutzen zu stiften, den sie nicht anderweitig erhalten: Die NPO erzeugt als Verband einen unmittelbaren Member Value (Gmür 2015) und schützt sich damit vor Abwanderung.
- Die *indirekte Zwecklegitimierung* ist typisch für Fremdleistungs-NPO, deren Ressourcengeber nicht identisch mit den Adressaten des Leistungsangebots sind. Effektivitäts- und Wirkungsnachweise in den Zielfeldern spielen eine wichtige Rolle.
- Die *Wertlegitimierung* unterscheidet sich von den beiden erstgenannten Legitimierungsbasen dadurch, dass die NPO ihre Unterstützung nicht für die Ergebnisse ihrer Arbeit, sondern die Art und Weise der Leistungserstellung erhält. Die Stakeholder nehmen dabei Bezug auf die Werte und die Arbeitsweisen der Organisation, wenn diese beispielsweise durch

Hilfsbereitschaft, Solidarität, Integrität, aber auch durch Altruismus oder Opferbereitschaft gekennzeichnet sind.

- Die *Traditionslegitimierung* ist schliesslich das Ergebnis eines in aller Regel mehrjährigen Institutionalisierungsprozesses, bei dem eine Organisation mit ihren Aktivitäten zu einem festen Bestandteil der gesellschaftlichen Realität wird. Die Organisation ist für ihre relevanten Stakeholder aus dem Alltag nicht wegzudenken; schon die Vorstellung ihres Verschwindens löst Angst oder Sorge aus. Gefährdet ist diese Legitimitätsbasis, wenn der unvermutete Tatsachennachweis erfolgt und die Organisation gar nicht so unersetzlich erscheint, wie zuvor angenommen wurde.

Ignoranz ist eine Option, wenn eine NPO sich ihrer Legitimierungsbasis – worauf sie auch immer beruhen mag – sicher sein kann. Dann kann sie sich unter Umständen sogar leisten, nicht von anderen, konkurrierenden Organisationen lernen zu müssen. Wenn die Legitimationsbasis allerdings unvorbereitet verloren geht, kann es für einen Anpassungsprozess oder Kooperationsofferten zu spät sein.

3 Schlussfolgerung

Eine NPO im organisationalen Nebeneinander zu positionieren ist eine wichtige Führungsaufgabe. In Auseinandersetzung mit relevanten Wettbewerbern sollte eine NPO eine klare Entscheidung im Dreieck zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation finden (vgl. Abbildung 2):

- *Kooperation* ist ein Weg zu Wachstum und bietet Chancen für Synergien oder Kosteneinsparungen. Sie erfordert eine intakte Vertrauensbeziehung und die organisationale Bereitschaft zur Öffnung. Daneben sind das Bewusstsein über Kooperationsvorteile und verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen auf Seiten der Partner relevant. Jede Öffnung ist aber immer auch mit dem Risiko verbunden, Enttäuschungen allzu optimistischer Erwartungen und durch die erweiterten Grenzen einen Identitätsverlust zu erleben.
- *Konkurrenz* erfordert sowohl eine tragfähige Differenzierungsgrundlage als auch die organisationale Energie (Aggressivität), sich gegenüber Wettbewerbern und anderen äusseren Herausforderungen selbstbewusst zur Wehr zu setzen. Ein erfolgreiches Konkurrenzverhalten kann die eigene Identität stärken und eine mobilisierende Wirkung haben. Sie trägt aber auch das Risiko in sich, zu viele Ressourcen für Erhaltung der Wettbewerbskraft einzusetzen statt für den Hauptzweck der Organisation – und sie kann in einer Niederlage enden.
- *Ignoranz* muss man sich leisten können: Organisationen müssen über eine starke und stabile Legitimationsbasis gegenüber Ihren Mitgliedern, Sponsoren bzw. Auftraggebern verfügen. Sie erleichtert die Konzentration auf die Mission, aber sie kann in einem komplexen Umfeld auch böse Überraschungen mit sich bringen.

	Anforderungen	Chancen	Risiken
Kooperation	Öffnung Vertrauen	Wachstum Synergie/Einsparung	Identitätsverlust Enttäuschung
Konkurrenz	Aggressivität Position	Identität Mobilisierung	Ressourcenverschwendung Niederlage
Ignoranz	Legitimität	Konzentration	Böse Überraschung

Abbildung 2: Vergleichende Beurteilung der strategischen Optionen

Die passende Option zu wählen erfordert ein klares Bild über das Umfeld, in dem sich die Organisation bewegt, und in gleichem Masse auch Klarheit über die Organisation und ihren kulturellen Kern.

Literatur

- AbouAssi, K., Makhoul, N. & Whalen, P. (2016).** NGOs' resource capacity antecedents for partnerships. In: *Nonprofit Management & Leadership* 26(4), S. 435-451.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. In: *Journal of Occupational Psychology* 63(1), S. 1-18.
- Atouba, Y. C. & Shumate, M. (2015).** International nonprofit collaboration: examining the role of homophily. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(3), S. 587-608.
- Ben-Ner, A. & Gui, B. (2003).** The theory of nonprofit organizations revisited. In: Anheier, H. & Ben-Ner, A. (Eds.): *The study of the nonprofit enterprise: theories and approaches*. New York: Kluwer, S. 3-26.
- Bunger, A. C. (2013).** Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks: the role of competition and trust. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(6), S. 1155-1175.
- Chen, B. & Graddy, E. A. (2010).** The effectiveness of nonprofit lead-organization networks for social service delivery. In: *Nonprofit Management & Leadership* 20(4), S. 405-422.
- Gmür, M. (2010).** Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.): *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner, S. 43-54.
- Gmür, M. (2015).** Member Value Optimierung im Verband. In: *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017).** Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. In: *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Hansmann, H. B. (1980).** The role of nonprofit enterprise. In: *Yale Law Journal* 89(5), S. 835-898.
- Jang, H. S. & Feiock, R. C. (2007).** Public versus private funding of nonprofit organizations: implications for collaboration. In: *Public Performance and Management Review* 31(2), S. 174-190.
- Lee, H.-W., Robertson, P. J., Lewis, L., Sloane, D., Galloway-Gilliam, L. & Nomachi, J. (2012).** Trust in a cross-sectoral interorganizational network: an empirical investigation of antecedents. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(4), S. 609-631.

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020).** Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (9. Auflage). Bern: Paul Haupt Verlag.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978).** Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985).** Competitive advantage. New York: Free Press.
- Shaffer, M. B. (2000).** Coalition work among environmental groups. In: Research in Social Movements, Conflicts and Change 22, S. 111-126.
- Suchman, M. C. (1995).** Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. In: Academy of Management Review 20(3), S. 571-610.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2008).** The concept of brand personality as an instrument for advanced nonprofit branding: an empirical analysis. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing 19(1), S. 71-97.
- Weisbrod, B.A. (1988).** The nonprofit economy. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Willems, J., Van Puyvelde, S., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J. & Pepermans, R. (2015).** Exploring board interlocking behaviour between nonprofit organizations. In: Annals of Public and Cooperative Economics 86(1), S. 73-88.

Der Autor

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit 2008 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)