

Elmar Pankau

**Sozial-Ökonomische Allianzen
zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Markt- und Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von

Professor Dr. Dr. h.c. Arnold Picot,

Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und

Professor Dr. Egon Franck

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Elmar Pankau

Sozial-Ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen

Kooperationsbedarf, Kooperationskonzept,
Kooperationsmanagement

Mit Geleitworten von
Prof. Dr. Dr. h. c. Arnold Picot und Prof. Dr. Andreas Remer

Deutscher Universitäts-Verlag

Dissertation Universität Bayreuth, 2001

Alle Rechte vorbehalten
© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 2002

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen der
Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13: 978-3-8244-7623-7 e-ISBN-13: 978-3-322-89135-8
DOI: 10.1007/978-3-322-89135-8

Geleitwort

In der klassischen Betriebswirtschaftslehre galt das Überleben des Systems Unternehmung mit der Erreichung der gesetzten Zwecke automatisch als gesichert. Daß diese Sichtweise auf die heutige Situation von Unternehmen nicht mehr unbedingt übertragbar ist, zeigen uns viele Beispiele sowohl im Bereich der Profit- als auch im Bereich der Nonprofit-Organisationen. So ist der Bestand vieler Nonprofit-Organisationen in ökonomischer Hinsicht bedroht, auch wenn sie ihre sozialen Zwecke realisieren. Ähnlich lassen sich Profit-Organisationen beobachten, die ihre ökonomischen Zwecksetzungen erreichen, zuweilen jedoch in öffentliche Auseinandersetzungen geraten, die sich für sie wiederum existenzgefährdend auswirken.

Einerseits müssen Profit-Organisationen in zunehmendem Maße auch soziale Belange in ihren Entscheidungen mitberücksichtigen, andererseits scheinen Nonprofit-Organisationen insbesondere in einer Welt zunehmend knapper Fördermittel nur durch eine stärkere Ökonomisierung überleben zu können. Beide nähern sich im Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zwecken und Mitteln aneinander an.

Das dabei entstehende Managementproblem bezeichnet Elmar Pankau, der Verfasser der vorliegenden Dissertation, als Dilemma. Um in der heutigen und zukünftig zu erwartenden Umweltdynamik zu überleben, können sich Profit- und Nonprofit-Unternehmen nicht mehr nur auf ihre ökonomischen bzw. sozialen Zwecke und Mittel konzentrieren; sie müssen auch der jeweiligen Gegenseite ein größeres Gewicht beimessen. Sie sind zunehmend gefordert, das Dilemma zwischen ökonomischen und sozialen Herausforderungen zu managen ("Dilemma-management"). Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten und Ansatzpunkte.

Eine interessante Perspektive ist die Bildung von Kooperationen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen, durch die der Annäherungsprozeß der beiden Organisationstypen aktiv gesteuert werden kann. Sie steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit. Dabei werden Sozial-Ökonomische Allianzen als "zweckgerichtete Systeme freiwillig aufeinander bezogener Handlungsweisen" im Sinne einer "wechselseitigen Verflechtung der ökonomischen respektive sozialen Ziele und Mittel von Profit- und Nonprofit-Organisationen" definiert und anhand zahlreicher Beispiele erläutert. Pankau unterscheidet dabei zwischen konzeptionellen Formen einer "Ressourcengemeinschaft", einer "Kompetenzgemeinschaft" und einer "Lerngemeinschaft". Für sie arbeitet er die wesentlichen Erfolgsfaktoren heraus und zeigt, wie das Management einer derartigen Allianz zu gestalten ist.

Es ist zu hoffen, daß diese Arbeit, die sich gleichermaßen an Wissenschaft und Praxis wendet, hilft, die neuartigen Herausforderungen sowohl für das Management von Profit- als auch für das Management von Nonprofit-Organisationen zu verstehen und daß vor diesem Hintergrund die Idee Sozial-Ökonomischer Kooperationen weiter verfolgt und intensiviert wird.

Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot

Seminar für Betriebswirtschaftliche Informations- und
Kommunikationsforschung/ Institut für Organisation
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Geleitwort

Die Arbeit von Elmar Pankau bewegt sich im Themenkreis der System/Umwelt-Beziehungen. Selbstverständlich ist der Betriebswirtschaftslehre diese Problematik nicht völlig neu, jedoch hat sie sich lange Zeit auf die Beziehung zwischen der *Unternehmung* und ihren *Märkten* beschränkt, womit die Systemumwelt nicht nur sehr selektiv, sondern zumeist auch eher als Problem denn als Lösung betrachtet wurde. Immerhin wurde bald erkannt, daß aus der wirtschaftlichen Umwelt, d.h. auch von den Nachbarunternehmungen durchaus Hilfe für die Erreichung der eigenen Ziele kommen kann, wenn man bereit ist, Allianzen oder sogar Netzwerkbeziehungen einzugehen.

An diese Feststellung heftet sich nun die Arbeit von Pankau, indem sie den aus dem Strategischen Management stammenden Allianzgedanken konsequent system/umweltheoretisch faßt. Eine erste Folge hiervon ist, daß die Frage, um welche Systeme und welche Umwelten es sich handelt, zunächst gänzlich offen bleibt. Dies erlaubt es, den Bereich der wirtschaftlichen Allianzen (Profit-Allianzen) zu übersteigen und neuartige, bislang wenig thematisierte System/Umwelt-Konstellationen zu betrachten.

Das weitere Vorgehen stützt sich auf die heute zunehmend zu machende Beobachtung, daß Profit-Organisationen unter einen neuartigen und lebensbedrohlichen Rechtfertigungsdruck geraten sind. Andeutungsweise wird dies im Strategischen Management deutlich, z.B. mit dem sogenannten Stakeholder-Ansatz. Aber auch unter anderen Bezeichnungen, wie "Soziale Verantwortung", "Sustainable Development" oder "Corporate Governance", hat die Debatte um die Institution Unternehmung und deren Rolle in unserem Leben längst begonnen. Eine für das Überleben dieser Institution dringend benötigte Ressource ist die gesellschaftspolitische Legitimation. Über diese Ressource verfügen die Nonprofit-Organisationen, wie z.B. kirchliche und gemeinnützige Einrichtungen, in besonders hohem Maße. Umgekehrt mangelt es diesen Systemen zunehmend an ökonomischen Ressourcen, womit nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch Management Know-how gemeint ist. Pankau widmet sich deshalb im Kern seiner Arbeit der Frage, wie Profit- und Nonprofit-Systeme einander bei der Lösung ihrer existenzbedrohenden Probleme helfen können. Die Antwort gibt er in Form des Konzeptes der *Sozial-Ökonomischen Allianz*.

In der Ausarbeitung seines Themas wird rasch erkenntlich, daß man es hier nicht nur mit neuen Marktstrategien oder gar nur Moden zu tun hat, sondern daß hinter dem neuen System/Umwelt-Denken geradezu paradigmatische Konsequenzen stehen. Sie betreffen zunächst die Tatsache, daß sich zukünftig die Frage der Unternehmensgrenze und überhaupt der Grenzen zwischen Systemen und ihren Umwelten völlig neu stellen wird. Bereits die neuere soziologische

Institutionentheorie (z.B. Schelsky) hat ja gezeigt, daß eine Grenzziehung kaum mehr auf der Grundlage irgendeines "ursprünglichen" Sinns erfolgen kann, und auch die Managementforschung hat mit der Idee des "virtuellen" Unternehmens eine entsprechende Wende vollzogen. Eine weitere, vielleicht noch wichtigere Konsequenz besteht darin, daß zukünftig auch der Begriff des *Systemerfolgs* neu gefaßt werden muß. Das von Pankau angesprochene *Management-dilemma* Sozial-Ökonomischer Allianzen jedenfalls läßt sich nicht mehr im Rahmen des konkreten Zweckdenkens bewältigen, sondern verlangt eine Hinwendung zu abstrakteren und längerfristig angelegten Kriterien wie "Problemlösen" oder "Bestandserhaltung". Dies deutlich gemacht zu haben, ist eines der Hauptverdienste der vorliegenden Arbeit.

Prof. Dr. Andreas Remer

Lehrstuhl für Organisations- und Managementlehre an der Universität Bayreuth

Vorwort

Der Begriff der Strategischen Allianz ist weitgehend geläufig - was aber ist eine *Sozial-Ökonomische Allianz*? Der Titel der Arbeit verweist auf die Kooperation zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen; offensichtlich wird mit ersteren die Kategorie des Ökonomischen und mit letzteren die Kategorie des Sozialen assoziiert. Aber warum sollen ausgerechnet Profit- und Nonprofit-Organisationen miteinander kooperieren? Für welches Problem soll eine Sozial-Ökonomische Allianz die Lösung sein? Und wie sieht diese Lösung aus?

Auf diese Fragen will die vorliegende Arbeit Antworten geben. Die Diskussion um interorganisationale Kooperationen ist freilich nicht neu; sie wird sowohl in der (betriebswirtschaftlichen) Literatur als auch in der unternehmerischen (Berater-) Praxis bereits seit geraumer Zeit intensiv geführt. Manche glauben, damit eine "Wunderwaffe" gefunden zu haben - andere wollen das zumindest glauben machen. Um eine "Wunderwaffe" handelt es sich bei Sozial-Ökonomischen Allianzen sicherlich nicht - aber um eine zusätzliche Handlungsoption für Profit- und Nonprofit-Organisationen, die einen Ausweg aus ihrem existenzbedrohenden Dilemma suchen, sowohl sozialen als auch ökonomischen Erfordernissen gleichermaßen Rechnung tragen zu müssen.

Diese Arbeit hat als Dissertation an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth vorgelegen. Sie entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisations- und Managementlehre und während meiner anschließenden beruflichen Tätigkeit beim Malteser Hilfsdienst in Köln; die eine Tätigkeit war dem wissenschaftlichen Bezug der Arbeit dienlich, die andere dem praktischen. Besonders wichtig waren der feste Rückhalt und die Unterstützung durch meinen Doktorvater, Herrn Professor Dr. Andreas Remer. Er hat mich stets darin bestärkt, mein Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und die Arbeit erfolgreich zum Abschluß zu führen. Dafür danke ich ihm sehr. Herrn Professor Dr. Jörg Schlüchtermann vom Lehrstuhl für Produktion und Industrie danke ich für die Übernahme des Koreferates, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Peter R. Wossidlo für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes. Sehr gefreut habe ich mich über die Aufnahme in die Schriftenreihe zur "Markt- und Unternehmensentwicklung" von Professor Dr. Dr. h.c. Arnold Picot, Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und Professor Dr. Egon Franck.

Elmar Pankau

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
1.3 Methodische und methodologische Aspekte der Arbeit	4
2. Profit- versus Nonprofit-Organisationen	11
2.1 Definition und Abgrenzung von Profit- und Nonprofit-Organisationen	11
2.1.1 Definitionsansätze in der Literatur	11
2.1.1.1 Mikroanalytische Definitionsansätze	14
2.1.1.2 Makroanalytische Definitionsansätze	21
2.1.1.3 Zwischenergebnis	25
2.1.2 Definitionsansatz für die Arbeit	26
2.1.2.1 Profit- und Nonprofit-Organisationen als zweckgerichtete Handlungssysteme	26
2.1.2.2 Profit- und Nonprofit-Organisationen als auf unterschiedliche Zwecke gerichtete Handlungssysteme ...	30
2.1.2.3 Zwischenergebnis	38
2.2 Erklärungsansätze zu Entstehung, Existenz und Verhalten von Profit- und Nonprofit-Organisationen	39
2.2.1 Erklärungsansätze für Profit-Organisationen	39
2.2.2 Erklärungsansätze für Nonprofit-Organisationen	41
2.2.3 Allgemeine Erklärungsansätze	46
2.3 Fazit: Profit- und Nonprofit-Organisationen und die Dualität ökonomischer und sozialer Zwecke	48

3.	Veränderung der Existenzbedingungen und des Managements von Profit- und Nonprofit-Organisationen	52
3.1	Bezugsrahmen: Grundlagen des Managements	52
3.1.1	Systemansatz des Managements	52
3.1.2	Zweck- versus Bestandsmodell des Managements	55
3.1.3	Managementsituation, -problem und -lösung	58
3.1.4	Management als Dilemmamanagement	61
3.2	Management von Nonprofit-Organisationen im Wandel	64
3.2.1	Klassische Ausgangslage: Nonprofit-Organisationen unter dem Primat sozialer Zwecke	64
3.2.2	Neuere Entwicklungstendenzen: Nonprofit-Organisationen im Spannungsfeld zwischen sozialen Zwecken und ökonomischen Zwängen	71
3.2.2.1	"Modernisierung" von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft als Managementsituation	71
3.2.2.2	Soziale Zweckerreichung und ökonomische Bestandssicherung als Managementprobleme	80
3.2.2.3	"Kommerzialisierung" und "Professionalisierung" als Managementlösung?	82
3.2.3	Zwischenergebnis: Management von Nonprofit-Organisationen als Dilemmamanagement	91
3.3	Management von Profit-Organisationen im Wandel	93
3.3.1	Klassische Ausgangslage: Profit-Organisationen unter dem Primat ökonomischer Zwecke	94
3.3.2	Neuere Entwicklungstendenzen: Profit-Organisationen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Zwecken und sozialen Zwängen	97
3.3.2.1	"Modernisierung" von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft als Managementsituation	98
3.3.2.2	Ökonomische Zweckerreichung und soziale Bestandssicherung als Managementprobleme	105
3.3.2.3	"Soziale Verantwortung" und "Unternehmensethik" als Managementlösung?	107
3.3.3	Zwischenergebnis: Management von Profit-Organisationen als Dilemmamanagement	120
3.4	Fazit: Profit- und Nonprofit-Organisationen und das Dilemma zwischen ökonomischen und sozialen Herausforderungen	121
3.4.1	Problemlage von Profit- und Nonprofit-Organisationen	121
3.4.2	Lösungsperspektive für Profit- und Nonprofit-Organisationen	124

4.	Sozial-Ökonomische Allianzen als interorganisationale Kooperation zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen	127
4.1	Kooperationsbegriff der Sozial-Ökonomischen Allianz	127
4.1.1	Zur Problematik eines geeigneten Kooperationsbegriffs	127
4.1.2	Allgemeiner Kooperationsbegriff	129
4.1.2.1	Spieltheoretische Annäherung an den Kooperationsbegriff	129
4.1.2.2	Implikationen des gewählten Kooperationsbegriffs	134
4.1.3	Spezifischer Kooperationsbegriff für die Kooperation zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen	137
4.1.3.1	Vielfalt möglicher Erscheinungsformen interorganisationaler Kooperation	137
4.1.3.2	Begriff der Sozial-Ökonomischen Allianz	139
4.1.3.3	Exkurs: Abgrenzung Sozial-Ökonomischer Allianzen zu ähnlichen Erscheinungsformen interorganisationaler Kooperation ..	144
4.2	Erklärungsansätze der Kooperationsforschung und ihre Bedeutung für Sozial-Ökonomische Allianzen	152
4.2.1	Allgemeine Erklärungsansätze	153
4.2.1.1	Überblick über die Theorieansätze der Kooperationsforschung ..	153
4.2.1.2	Makroanalytische Theorieansätze der Kooperationsforschung ...	155
4.2.1.3	Mikroanalytische Theorieansätze der Kooperationsforschung ...	161
4.2.2	Spezifische Erklärungsansätze über die Funktionsweisen Sozial-Ökonomischer Allianzen	166
4.3	Programmatisches Konzept Sozial-Ökonomischer Allianzen	176
4.4	Fazit: Sozial-Ökonomische Allianzen und die Abwehr des Dilemmas zwischen sozialen und ökonomischen Herausforderungen von Profit- und Nonprofit-Organisationen	181
5.	Gestaltungsansätze zum Management Sozial-Ökonomischer Allianzen	184
5.1	Kooperationserfolg Sozial-Ökonomischer Allianzen	184
5.1.1	Besonderheiten der Erfolgsbeurteilung Sozial-Ökonomischer Allianzen ..	185
5.1.2	Erfolgskriterien und -indikatoren Sozial-Ökonomischer Allianzen	187
5.1.3	Erfolgsfaktoren Sozial-Ökonomischer Allianzen	190

5.2	Kooperationsmanagement Sozial-Ökonomischer Allianzen	200
5.2.1	Systematik des Kooperationsmanagements	200
5.2.2	Gestaltungsansätze auf der Ebene der Politik	207
5.2.2.1	Wesen und Bedeutung der Allianzziele	207
5.2.2.2	Inhaltliche Gestaltungsoptionen	209
5.2.2.3	Formaler Gestaltungsrahmen	212
5.2.3	Gestaltungsansätze auf der Ebene der Planung	213
5.2.3.1	Wesen und Bedeutung der Allianzstrategien	213
5.2.3.2	Inhaltliche Gestaltungsoptionen	216
5.2.3.3	Formaler Gestaltungsrahmen	224
5.2.4	Gestaltungsansätze auf der Ebene der Organisation	226
5.2.4.1	Wesen und Bedeutung der Allianzarchitektur	226
5.2.4.2	Inhaltliche Gestaltungsoptionen	233
5.2.4.3	Formaler Gestaltungsrahmen	244
5.2.5	Gestaltungsansätze auf der Ebene des Personals	245
5.2.5.1	Wesen und Bedeutung des Personalmanagements	245
5.2.5.2	Inhaltliche Gestaltungsoptionen	249
5.2.5.3	Formaler Gestaltungsrahmen	256
5.3	Fazit: Kooperationsmanagement Sozial-Ökonomischer Allianzen als Dilemmamanagement	257
6.	Ausblick	264
6.1	Möglichkeiten und Grenzen Sozial-Ökonomischer Allianzen	264
6.2	Mögliche Weiterentwicklungen von Profit- und Nonprofit-Organisationen	268
	Zeitschriftenverzeichnis	271
	Literaturverzeichnis	273
	Stichwortverzeichnis	315

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Mikroanalytische Definitionsansätze für Profit- und Nonprofit-Organisationen	14
Abb. 2	Typologie von Profit- und Nonprofit-Organisationen auf der Basis struktureller Unterschiede	17
Abb. 3	Makroanalytische Definitionsansätze für Profit- und Nonprofit-Organisationen	22
Abb. 4	Beispiele für die Vielfalt von Nonprofit-Organisationen	34
Abb. 5	Arbeitsdefinition für Profit- und Nonprofit-Organisationen	38
Abb. 6	Managementsystem	54
Abb. 7	Möglichkeiten des Dilemmamanagements	62
Abb. 8	Ergebnisstruktur einer spieltheoretischen Entscheidungssituation	130
Abb. 9	Kooperation als wechselseitige Ziel-Mittel-Verflechtung	133
Abb. 10	Theorieansätze der Kooperationsforschung	155
Abb. 11	Mögliche Interaktionsmuster und Funktionsmechanismen interorganisationaler Kooperationen	172
Abb. 12	Beurteilung des Kooperationserfolgs Sozial-Ökonomischer Allianzen	185
Abb. 13	Beispiele herkömmlicher Erfolgskriterien und -indikatoren im Falle interorganisationaler Kooperationen	187
Abb. 14	Beispiele möglicher Erfolgskriterien und -indikatoren im Falle Sozial-Ökonomischer Allianzen	189
Abb. 15	Erfolgsfaktorenorientiertes Kooperationsmanagement	200
Abb. 16	Beziehungen zwischen den Managementsystemen der Kooperationsbeteiligten	202
Abb. 17	Struktur- und Prozeßperspektive des Kooperationsmanagements	204
Abb. 18	Gestaltungsalternativen beim Kooperationsmanagement Sozial-Ökonomischer Allianzen	206
Abb. 19	Einflußgrößen der Politik	208
Abb. 20	Redistributive versus reziproke Politik	210
Abb. 21	Inhaltlicher und formaler Gestaltungsspielraum auf der Ebene der Politik	213
Abb. 22	Einflußgrößen der Planung	215
Abb. 23	Variablen einer intensiven und extensiven Planung	218
Abb. 24	Inhaltlicher und formaler Gestaltungsspielraum auf der Ebene der Planung	225
Abb. 25	Einflußgrößen der Organisation	228
Abb. 26	Dezentrale versus zentrale Organisation	234
Abb. 27	Duale Organisation	236
Abb. 28	Matrix-Organisation	239
Abb. 29	Inhaltlicher und formaler Gestaltungsspielraum auf der Ebene der Organisation	244
Abb. 30	Einflußgrößen des Personalmanagements	248
Abb. 31	Aufgaben- versus interaktionsorientiertes Personalmanagement	253
Abb. 32	Inhaltlicher und formaler Gestaltungsspielraum auf der Ebene des Personalmanagements	257
Abb. 33	Zusammenfassung: Inhaltlicher und formaler Gestaltungsspielraum des Kooperationsmanagements Sozial-Ökonomischer Allianzen	259

Abkürzungsverzeichnis

<i>Abb.</i>	Abbildung	<i>intern.</i>	international
<i>a. M.</i>	am Main	<i>i.S.</i>	im Sinne
<i>amerik.</i>	amerikanisch	<i>i.V.m.</i>	in Verbindung mit
<i>Anm.</i>	Anmerkung	<i>jap.</i>	japanisch
<i>Aufl.</i>	Auflage	<i>Jg.</i>	Jahrgang
<i>Bd.</i>	Band	<i>Jh.</i>	Jahrhundert
<i>BetrVG</i>	Betriebsverfassungsgesetz	<i>Kap.</i>	Kapitel
<i>Bsp.</i>	Beispiel	<i>lat.</i>	lateinisch
<i>bspw.</i>	beispielsweise	<i>Lit.</i>	Literatur
<i>BWL</i>	Betriebswirtschaftslehre	<i>MitbestG</i>	Mitbestimmungsgesetz
<i>bwl.</i>	betriebswirtschaftlich	<i>NGO</i>	Non governmental Organization
<i>bzw.</i>	beziehungsweise	<i>NPO</i>	Nonprofit Organization
<i>CH</i>	Schweiz	<i>o.</i>	ohne
<i>D.C.</i>	District Columbia	<i>o.g.</i>	oben genannt
<i>dergl.</i>	dergleichen	<i>o.J.</i>	ohne Jahresangabe
<i>ders.</i>	derselbe	<i>Orig.</i>	Original
<i>d.h.</i>	das heißt	<i>PMO</i>	Profit Making Organization
<i>dies.</i>	dieselbe	<i>PPP</i>	Public Private Partnership
<i>dt.</i>	deutsch	<i>rechtl.</i>	rechtlich
<i>ebd.</i>	ebenda	<i>resp.</i>	respektive
<i>emp.</i>	empirisch	<i>ROI</i>	Return on Investment
<i>erw.</i>	erweitert	<i>S.</i>	Seite
<i>et al.</i>	und andere	<i>sog.</i>	sogenannte
<i>f./ff.</i>	folgende/ fortfolgende	<i>Sp.</i>	Spalte
<i>Fn.</i>	Fußnote	<i>TKA</i>	Transaktionskostenansatz
<i>frz.</i>	französisch	<i>u.</i>	und
<i>FuE</i>	Forschung und Entwicklung	<i>u.a.</i>	unter anderem/ und andere
<i>gem.</i>	gemäß	<i>überarb.</i>	überarbeitet
<i>ggf.</i>	gegebenenfalls	<i>untersch.</i>	unterschiedlich
<i>grds.</i>	grundsätzlich	<i>u.v.m.</i>	und viele mehr
<i>griech.</i>	griechisch	<i>v.a.</i>	vor allem
<i>GWB</i>	Gesetz gegen Wettbewerbs- beschränkungen	<i>Verf.</i>	Verfasser
<i>HRM</i>	Human Resource Manage- ment	<i>Vgl.</i>	Vergleiche
<i>Hrsg.</i>	Herausgeber	<i>vs.</i>	versus
<i>hrsg.</i>	herausgegeben	<i>VWL</i>	Volkswirtschaftslehre
<i>i.Br.</i>	im Breisgau	<i>wiss.</i>	wissenschaftlich
<i>i.d.R.</i>	in der Regel	<i>z.B.</i>	zum Beispiel
<i>insbes.</i>	insbesondere	<i>zit.</i>	zitiert
		<i>z.T.</i>	zum Teil