

Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 88 (2008)
Heft: 962

Artikel: Die Wohltat des Profit-Verhaltens
Autor: Spindler, Jürg de
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-168052>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 09.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Das Gewinnstreben hat eine schlechte Presse. Doch profitieren davon vor allem die Kunden und Konsumenten. Warum es sinnvoll wäre, die Unterscheidung zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen zu überdenken.

Die Wohltat des Profit-Verhaltens

Jürg de Spindler

Ein Unternehmer maximiert seinen Gewinn. Der Leiter einer gemeinnützigen Organisation hingegen darf dies nicht, selbst wenn er es wollte. Diese Unterscheidung zwischen Profit und Non-Profit für die Erbringung von Leistungen ist willkürlich und lässt sich vernünftigerweise nicht aufrechterhalten. Denn der Ausschluss gemeinnütziger Organisationen vom Gewinnstreben hat hohe Kosten zur Folge. Warum? Dies lässt sich zeigen, indem vier Situationen von Leistungsanbietern miteinander verglichen werden.

(1) Ein Leistungsanbieter unter Wettbewerbsbedingungen maximiert seinen Gewinn. – Wer eigenes Kapital investiert, ist um seines Überlebens willens direkt davon abhängig, ob damit Produkte oder Dienstleistungen hergestellt werden, die verlangt werden. Die Anbieter und die Nachfrager treffen sich je nach Preis-Leistungsverhältnis innerhalb ihrer Marktsegmente, wie beispielsweise im Gastgewerbe. Unter Wettbewerbsbedingungen ist die Nachfrage stets bereit, auf Veränderungen des Preis-Leistungsverhältnisses zu reagieren. Dies setzt die Anbieter unter Druck, die das Preis-Leistungsverhältnis nach Möglichkeit zu verbessern suchen. Ihre Motivation dabei ist die Hoffnung, ihre Gewinnmargen trotz dieser einschneidenden Bedingung zu erhalten oder gar zu steigern.

(2) Ein Leistungsanbieter unter Wettbewerbsbedingungen darf keinen Gewinn maximieren. – Gemeinnützige Organisationen sind zum einen Vereine von Personen, die mit Bezug auf ein gemeinsames Interesse in erster Linie Erfahrungen austauschen, Geselligkeit pflegen und gegebenenfalls Tauschmöglichkeiten suchen. Zum anderen sind sie Organisationen, die hauptsächlich Dienstleistungen, wie etwa im Pflegewesen, anbieten. Können die Kunden zwischen mehreren Anbietern auswählen, steht die einzelne Organisation unter Erfolgsdruck. Analog einem Unternehmen muss sie die Kosten senken oder die Einnahmen erhöhen. Da jedoch die Einnahmen, abgesehen von allfälligen staatlichen Beiträgen, höchstens aus Mitgliederbeiträgen oder Spenden beste-

hen, die beide nicht ohne weiteres erhöht werden können, bleibt nur die Option der Kostensenkung. So wird für die Leistungserstellung auf Freiwillige zurückgegriffen, die symbolisch entlohnt werden. Oder die Zulieferer werden aufgefordert, zu günstigeren Konditionen zu liefern.

(3) Ein monopolistischer Leistungsanbieter maximiert seinen Gewinn. – Ein Unternehmen in einer monopolistischen Situation ist zwar mächtig, aber nicht grenzenlos frei in der Machtausübung; wird bei der Preissetzung der Bogen überspannt, kann der Leistungsbezug verweigert werden. In der Regel zeichnen sich Monopole jedoch dadurch aus, dass sie das Preis-Leistungsverhältnis zu eigenen Gunsten festlegen. Solange das Monopol nicht auch auf dem Arbeitsmarkt Monopolmacht hat, wird es nicht zusätzlich die Löhne beliebig nach unten drücken können, da die Beschäftigten sonst den Arbeitgeber wechseln.

(4) Ein monopolistischer Leistungsanbieter darf keinen Gewinn maximieren. – Auch ein monopolistischer Anbieter ohne Gewinnmaximierung kann bis zu einem gewissen Grad Preis und Qualität der Leistungen einseitig vorgeben. Zusätzlich lassen sich die beiden Dimensionen unabhängig voneinander definieren, da der Gewinn als Orientierungsgrösse entfällt. In der Folge verlieren die Preise die Informations- und Steuerungsfunktion zwischen Angebot und Nachfrage; Reaktionen auf Knappheit oder Überfluss verzögern sich, und das Preis-Leistungsverhältnis ist keinem Druck in Richtung Verbesserungen ausgesetzt.

Daraus lässt sich schliessen: Wer mit knappen Ressourcen die grösste erwünschte Wirkung erzielen will, muss dazu einen besonderen Anreiz haben. Persönlicher Einsatz, organisatorisches Geschick, kreative Ideen sowie Risikobereitschaft allein genügen nicht. Die Option auf einen Gewinnanteil erleichtert es, das Gleichgewicht zwischen den eigenen materiellen Bedürfnissen und dem Einsatz für Dritte zu finden. Ausserdem liefert ein direkter finanzieller Bezug zwischen Ertrag und Aufwand Informationen über die Wünschbarkeit und den Erfolg der eigenen Leistungen.

Fehlt hingegen die Gewinnorientierung, ist mit unerwünschten Effekten zu rechnen. Statt unternehmerisch stets neue Ertrags- oder Finanzierungsmöglichkeiten zu ermitteln, konzentriert sich eine Non-Profit-Organisation darauf, Kosten zu reduzieren: die Arbeitsbedingungen verschlechtern sich bis hin zu Fronarbeit, und auf Lieferanten wird moralischer Druck ausgeübt, um finanzielle Zugeständnisse zu erhalten. Ist zudem die Versorgung nicht optimal, weil die Leistungen beschränkt sind oder paternalistisch vorgegeben werden, wie beispielsweise im Sozialwesen, scheitert das Non-Profit-Geschäftsmodell vollends. Die Mobilisierung staatlicher Mittel, um den Niedergang der Organisation abzuwenden, und die steuerliche Diskriminierung des Profit-Verhaltens gegenüber dem Non-Profit-Verhalten sind ist dann garantiert Verlustgeschäfte.

JÜRGE DE SPINDLER, geboren 1969, wurde in Zürich in politischer Ökonomie promoviert und ist Inhaber von thinktankpraxis.ch in Baar.