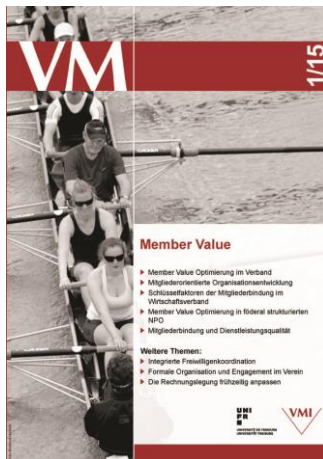


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/15

Fischer, Yvonne; Gmür, Markus

Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO

Verbands-Management, 41. Jahrgang, Ausgabe 1 (2015), S. 28-34.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Bernhard Marbach (Rowing Club Bern)
ISBN: 3-909437-42-7
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO

Yvonne Fischer und Markus Gmür

In föderal strukturierten Verbänden mit einem Dachverband und juristisch selbstständigen Mitgliedsorganisationen gehört das Spannungsfeld zwischen nationaler (zentraler) Steuerung und (dezentralem) Föderalismus zum Alltag. Dabei geht es um die Frage, wie sich die Teilorganisationen unter einem gemeinsamen Dach arrangieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Ob und wie effizient das gelingt, hängt unter anderem davon ab, ob die Mitgliedsorganisationen einen Mehrwert und Nutzen durch ihre Dachorganisation wahrnehmen. Das zeigt die Studie am Beispiel der Marketing-Koordination in acht Dachverbänden und 86 Sektionen. Eine bessere Zusammenarbeit weisen jene Verbände auf, denen es gelingt, eine Organisationskultur zu schaffen, mit der sich die Mitgliedsorganisationen identifizieren können.¹

Verbände im Gesundheits- und Sozialwesen in der Schweiz sind durch ausgeprägte föderale Strukturen gekennzeichnet. Vielfach zu beobachten ist dabei das Aufeinandertreffen von Autonomiebestrebungen der Mitgliedsorganisationen und dem gegenläufigen Anspruch der Dachorganisation auf eine koordinierte Steuerung aller Aktivitäten im Verband. In den meisten Gesundheits- und Sozialverbänden ist die Mitgliedschaft zwar formal freiwillig. Trotzdem besteht keine echte Möglichkeit, bei Unzufriedenheit auszutreten, ohne dabei grundlegende Vorteile wie z.B. das Recht zur Verwendung der Marke zu verlieren. Dieser Umstand verstärkt das Spannungsfeld zwischen zentraler (nationaler) Steuerung und (dezentralem) Föderalismus. Es bleibt den Mitgliedern daher meistens nur die Möglichkeit, ihr Mitspracherecht in Form von offenen oder verdeckten Widerständen wahrzunehmen. Für den Gesamtverband erzeugt das einen erhöhten Verhandlungsaufwand und damit Ineffizienz, denn es werden knappe Ressourcen gebunden, die nicht mehr für die effektive Leistungserbringung

im Sinn des Sachziels der Organisation eingesetzt werden können. Hier kommt der Aspekt des (wahrgenommenen) Member Value ins Spiel. Gelingt es einer Dachorganisation, ihren Mitgliedern Mehrwert zu generieren, der auch als solchen wahrgenommen wird, sollte dies zu vermehrter Kooperationsbereitschaft, zu einer effizienteren Leistungserbringung und damit zur Zielerreichung im Sinne der Mission beitragen.

Wirft man einen Blick in die Literatur zu ähnlich föderal organisierten Firmen, insbesondere Multi National Companies (MNC), finden sich diverse Studien zur Zusammenarbeit zwischen der Zentrale (Headquarter) und teil-autonomen und abgegrenzten operativen Einheiten (Subsidiaries) sowie zum Mehrwert, den die Subsidiaries in der Zusammenarbeit wahrnehmen.²

Die Erkenntnisse aus der Forschung zu MNC lassen sich allerdings nur eingeschränkt auf NPO übertragen. Zwar verfügen die operativen Einheiten über eine gewisse Autonomie, aber in der Regel überwiegt in MNC eine top-down Entscheidungshierarchie. Zudem haben bei den MNC die formalen Ziele Vorrang, wie Marktanteil und finanzieller Gewinn. Dagegen ist es gerade das breite Spektrum an Zielen, welches die Verbände auszeichnet und eine entsprechend komplexe Steuerung in der Kooperation nach sich zieht. Die finanzielle Gesundheit ist zwar eine wichtige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit einer NPO, allerdings ist es gerade das breite Spektrum an Sachzielen, deren Erfüllung im Zusammenspiel zwischen den einzelnen Akteuren den Erfolg eines Verbands ausmacht. Aus diesem Grund sind Verbände gut beraten, wenn sie ihre Mitgliedsorganisationen und deren Bedürfnisse wichtig und ernst nehmen. Hier setzt das Member Value Modell als mitgliederzentrierter Ansatz an. Als Basis dazu wurde das Modell des Member Value nach Suter/Gmür (2013) herangezogen und auf die Ausgangslage mehrstufiger Verbände angepasst.

Member Value in Organisationsverbänden

Das Modell des erweiterten Member Value für Organisationen basiert auf dem von Suter/Gmür (2013)³ entwickelten Ansatz. Darin werden neben dem ökonomischen Member Value vor allem die nicht-finanziellen Aspekte und Bedürfnisse beleuchtet, deren Befriedigung durch die Organisation einen Mehrwert/Nutzen für die Mitglieder bringen soll. Tabelle 1 zeigt die Komponenten des Member Value, die in Organisationsverbänden Bedeutung haben. Dabei wird im ersten Schritt zwischen 10 Komponenten des latenten Mitgliedernutzens und dem manifesten Nutzen, der sich an rein ökonomischen Vorteilen bemisst, unterschieden. Die Nutzendimensionen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Die eine Hälfte bezieht sich darauf, wie die Mitgliedsorganisationen durch den Dachverband in ihrer Zielerreichung unterstützt werden. Die andere Hälfte betrifft die Beziehungen der Mitgliedsorganisationen untereinander im Gesamtverband. Member Value entsteht daraus, dass die Dachorganisation ein Leistungsangebot unterbreitet, das die Bedürfnisse der Mitgliedsorganisationen deckt oder dass zumindest ein Rahmen bereitgestellt wird, in dem die Mitgliedsorganisationen ihre Anliegen erfüllen können.

Der Member Value ist kein Selbstzweck. Aus der Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie⁴ ist er als Anreiz zu verstehen, der den Mitgliedsorganisationen angeboten wird, um einen bestimmten Beitrag

von diesen zu erhalten. Dieser Beitrag besteht hauptsächlich in der Kooperationsbereitschaft gegenüber anderen Mitgliedsorganisationen und dem Dachverband. Das Ausmass der Kooperationsbereitschaft ist dabei am Aufwand für die beteiligten Partner zu erkennen, der für sie während der Zusammenarbeit anfällt. Eine hohe Kooperationsbereitschaft zeigt sich darin, dass keine oder nur wenige formale Regelungen, die Verhandlungs- und Vertragskosten mit sich bringen, benötigt werden. Auch kann davon ausgegangen werden, dass kooperationsbereite Mitgliedsorganisationen weniger häufig isolierte Einzelaktionen durchführen, die dann im Rahmen der Gesamtkoordination aufeinander abgestimmt werden müssen.⁵

Untersuchungsmodell

Die vorliegende Studie wird bei Schweizer Verbänden im Gesundheits- und Sozialwesen durchgeführt. Sie konzentriert sich auf die Abstimmung und Kooperation zwischen Dachorganisationen und ihren Mitgliedsorganisationen in Bezug auf gemeinsame Marketingaktivitäten. Es wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung des Member Value durch die Mitgliedsorganisationen eine grosse Bedeutung für deren Kooperationsbereitschaft hat. Die zentrale Untersuchungshypothese lautet: **Je höher der wahrgenommene Member Value für eine Mitgliedsorganisation ist, umso höher ist auch ihre Kooperationsbereitschaft in Fragen des Verbandsmarketing.**

Latenter Nutzen (10 Member Value Dimensionen)	
Nutzenkomponenten für die Zielerreichung der Organisation	Nutzenkomponenten für das Zusammenspiel im Gesamtverband
<p>Innovation: Unterstützt die Dachorganisation Neuerungen und Verbesserungen bei der Zielerreichung?</p> <p>Wirksamkeit: Unterstützt die Dachorganisation ihre Mitgliedsorganisationen bei der wirksamen Erfüllung ihres Auftrags?</p> <p>Identität: Schafft die Dachorganisation im Gesamtverband weine gemeinsame Identität und Kultur?</p> <p>Stabilität und Sicherheit: Trägt die Dachorganisation dazu bei, dass die Mitgliedsorganisationen über Stabilität und Sicherheit bezüglich der Aussenwelt verfügen?</p> <p>Business Excellence: Trägt die Dachorganisation dazu bei, dass die Mitgliedsorganisationen sich weiterentwickeln können?</p>	<p>Einfluss: Kann die Mitgliedsorganisation auf Entscheidungen in der Gesamtorganisation Einfluss nehmen?</p> <p>Partizipation: Ist die Mitgliedsorganisation in Erarbeitungs- und Entscheidungsprozessen involviert und kann sie mitbestimmen?</p> <p>Dialog: Fördert die Dachorganisation die Kommunikationskultur, den Austausch und den Dialog mit und unter den Mitgliedsorganisationen?</p> <p>Anerkennung: Geht die Dachorganisation auf die Mitgliedsorganisationen ein und zeigt Anerkennung für deren Arbeit und Engagement?</p> <p>Berechenbarkeit: Stellt die Dachorganisation im Gesamtverband die Planbarkeit sicher?</p>
Manifester (ökonomischer) Nutzen	
Bietet die Dachorganisation ihren Mitgliedsorganisationen ökonomische Vorteile?	

Tabelle 1: Komponenten des organisationalen Member Value

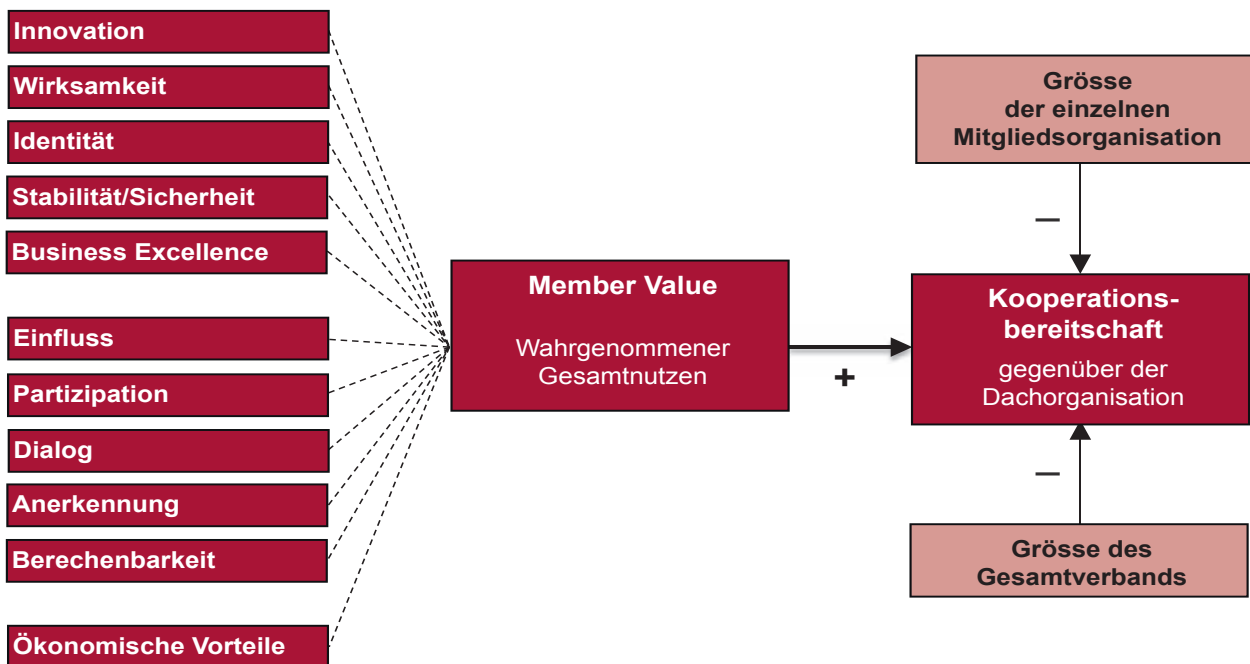


Abbildung 1: Untersuchungsmodell mit den Konstrukten und Zusammenhängen

Es ist davon auszugehen, dass sich die Kooperationsbereitschaft nicht allein durch den Member Value erklären lässt, sondern dass hier verschiedene Rahmenbedingungen mit hineinspielen. Zwei Faktoren werden in der Studie als Kontrollvariablen miteinbezogen (vgl. Abbildung 1):

- ♦ **Grösse des Gesamtverbands: Je grösser der Gesamtverband ist, umso geringer ist die Kooperationsbereitschaft seiner Mitglieder.** In grösseren Organisationen (gemessen an aggregierter Jahresrechnung) ist eher eine geringere Kooperationsbereitschaft zu erwarten, weil bei einer kleinen Mitgliederzahl die einzelnen Mitgliedsorganisationen genügend eigene finanzielle Mittel für Marketingaktivitäten haben. Bei einer grösseren Mitgliederzahl wird hingegen das Misstrauen, mit seinen eigenen Bedürfnissen zu wenig Beachtung zu finden, zu einer ähnlich geringeren Kooperationsbereitschaft führen.
- ♦ **Grösse der Mitgliedsorganisation: Je grösser eine Mitgliedsorganisation ist, umso geringer ist ihre Kooperationsbereitschaft.** Dem liegt die Annahme zugrunde, dass unabhängig von der Grösse des Gesamtverbandes mit der Grösse der Mitgliedsorganisation auch ihr Selbstbewusstsein und ihre Anspruchshaltung grösser sein werden.

Befragungsmethodik und Datensatz

Zur Überprüfung des Modells und der abgeleiteten Hypothesen wurde im Sommer 2014 eine Befragung bei föderal strukturierten Gesundheits- und Sozialverbänden mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Dabei wurde ein Email mit dem Befragungs-Link an die nationalen Geschäftsführenden von insgesamt 18 föderal strukturierten Gesundheits- und Sozialverbänden der Schweiz versandt. Von den angeschriebenen Verbänden konnten deren acht zur Teilnahme gewonnen werden. Diese leiteten die Online-Befragung an Führungspersonen ihrer Mitgliedsorganisationen (d.h. Sektionen oder Kantonalverbände) weiter. Insgesamt konnten Befragungsteilnehmer aus 86 Mitgliedsorganisationen gewonnen werden. Die Befragten verteilten sich auf alle 26 Kantone, was als sehr erfreulich bezüglich der geografischen Verteilung der Stichprobe gewertet werden kann. Ein Drittel der teilnehmenden Mitgliedsorganisationen sind kleine NPO (Umsatz bis 100 000 CHF), ein Drittel gehört zu den mittelgrossen (zwischen 0,1 und 1 Mio. CHF Umsatz), und das letzte Drittel generiert einen jährlichen Umsatz von über 1 Mio. CHF.

Der Online-Fragebogen bestand aus drei Teilen: Teil A beinhaltete Rating-Fragen zum Mehrwert, den die Mitgliedsorganisationen in der Zusammenarbeit mit ihrer Dachorganisation wahrnehmen. In einer ers-

ten Frage wurde eine Einschätzung zu den zehn Komponenten des nicht-ökonomischen Member Value im Rahmen der Marketing-Koordination im Verband eingeholt. Die Items waren als Aussagen formuliert, zu denen die Teilnehmenden angeben mussten, wie sehr die Aussagen in ihrer Wahrnehmung zutreffen. Für die Messung des manifesten, ökonomischen Member Value wurden anschliessend fünf Items zu Kosteneinsparungen, Synergien, effektiverem Mitteleinsatz und verbesserter Liquiditätsplanung für die Mitgliedsorganisationen verfasst. In Teil B wurde die Kooperationsbereitschaft anhand von acht Aussagen gemessen. Um die Neigung zu sozial erwünschten Antworten zu schwächen, wurde auf eine direkte Einstellungsbefragung verzichtet. Es wurden Indikatoren, die auf eine hohe Kooperationsorientierung schliessen lassen, eruiert: Dazu gehörten zum Beispiel der Verzicht auf detaillierte formale Regelungen und Kontrollmechanismen, seltene Konflikte oder Sitzungen zu Koordinationsproblemen oder der Verzicht auf eigene, isolierte Marketing-Aktivitäten.

Ergebnisse

Die statistische Analyse bestätigt den vermuteten Zusammenhang zwischen dem wahrgenommenen Member Value und der Kooperationsbereitschaft: Die einfache lineare Regression zeigt, dass sich die Unterschiede in der Kooperationsbereitschaft immerhin zu 8,3% durch den Member Value erklären lassen (signifikant auf dem 99%-Niveau). In Tabelle 2 wird der Zusammenhang zwischen Member Value und Kooperationsbereitschaft in einer Matrix verdeutlicht. Darin werden die befragten Mitgliedsorganisationen horizontal und vertikal in zwei etwa gleich grosse Gruppen aufgeteilt: die eine Gruppe mit überdurchschnitt-

lichen Werten in der Wahrnehmung des Member Value bzw. in der Kooperationsbereitschaft, die andere Gruppe mit unterdurchschnittlichen Werten. Aus der leichten Ungleichverteilung über die vier Felder hinweg ersieht man den Zusammenhang gemäss der zentralen Hypothese.

Die grösste Gruppe (31%, N = 25) kann als kooperationsbereit wegen wahrgenommenem Member Value interpretiert werden. Die zweitgrösste Gruppe (27%, N = 22) mit jeweils unterdurchschnittlichen Werten ist eher oder gar nicht kooperationsbereit, weil sie eher wenig oder gar keinen Member Value wahrnimmt. Die verbleibenden gut 40% zeigen mehr oder weniger stark abweichende Muster.

Nachdem die Grundtendenz ermittelt wurde, stellt sich nun die Frage, welche einzelnen Komponenten des erweiterten Member Value einen besonders starken Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft aufweisen. Die Detailergebnisse sowie die jeweiligen Mittelwerte sind in Tabelle 3 dargestellt. Die stärksten (und statistisch signifikanten) Zusammenhänge zeigen sich zwischen der Kooperationsbereitschaft und der Identität und der Wirksamkeit; mittelstark korreliert sind die Berechenbarkeit und die Innovationsbeiträge sowie der ökonomische Nutzen. Alle anderen Komponenten weisen in der Einzelbetrachtung nur schwache und nicht signifikante Zusammenhänge auf.

Hervorzuheben ist, dass kein Zusammenhang zwischen dem Erfüllungsgrad einer Nutzendimension und ihrer Korrelation mit der Kooperationsbereitschaft besteht.

Bezieht man die beiden Kontrollvariablen Grösse des Gesamtverbands und Grösse der einzelnen Mitgliedsorganisation mit ein, so zeigt sich, dass die Kooperationsbereitschaft mit wachsender Verbandsgrös-

Kooperationsbereitschaft	Wahrgenommener Member Value	
	überdurchschnittlich	unterdurchschnittlich
überdurchschnittlich	31% kooperationsbereit wegen hohem Member Value	22% kooperationsbereit trotz geringem Member Value
unterdurchschnittlich	20% wenig kooperationsbereit trotz hohem Member Value	27% wenig kooperationsbereit wegen geringem Member Value

Tabelle 2: Zusammenhang zwischen Member Value und Kooperationsbereitschaft (N = 81)

Komponenten des Member Value	Mittlerer Erfüllungsgrad (Index zwischen 0 und 100)	Korrelation mit Kooperationsbereitschaft
Identität	77	+0.44**
Wirksamkeit	57	+0.39**
Berechenbarkeit	75	+0.26*
Innovation	74	+0.25*
Sicherheit/Stabilität	63	+0.15
Dialog	65	+0.13
Partizipation	65	+0.12
Anerkennung	61	+0.11
Business Excellence	57	+0.03
Einfluss	62	-0.06
Ökonomischer Nutzen	63	+0.28*

Anmerkung: ** p(t) < .01 / * p(t) < .05

Tabelle 3: Kooperationsbereitschaft und Member Value nach Einzeldimensionen (N = 86)

se zurückgeht. Die Korrelation über die sechs Verbände, bei denen zwischen 4 und 19 Mitgliedsorganisationen an der Befragung teilnahmen, zeigt einen Korrelationskoeffizienten von -0.51. Interessanterweise besteht eine noch stärkere Korrelation zum durchschnittlich wahrgenommenen Member Value ($r = -0.78$). Je grösser ein Verband ist, umso kritischer wird also nicht nur das Kooperationsverhalten; für den Dachverband wird es dann auch schwieriger, bei seinen Mitgliedsorganisationen eine Nutzenwahrnehmung zu erzeugen.

Ähnlich deutlich ist das Ergebnis in Bezug auf die relative Grösse der Mitgliedsorganisationen innerhalb eines Verbands. Für alle Verbände, von denen mehrere Fragebögen verschiedener Mitgliedsorganisationen vorliegen, ergibt sich die erwartete negative Korrelation mit Koeffizienten zwischen -0.38 bis -0.66. Je grösser also eine Organisation innerhalb eines Verbands ist, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich kooperationsbereit zeigt. Kein eindeutiger Bezug besteht hier jedoch zum Member Value.

Diskussion und Ausblick

Die Studie stützt die Ausgangsthese, dass der von den Mitgliedsorganisationen wahrgenommene Member Value einen positiven Einfluss auf deren Kooperationsbereitschaft mit der Dachorganisation hat. Die Grössenverhältnisse im Verband und in der Relation zwischen den Mitgliedsorganisationen haben jedoch ebenfalls einen messbaren Einfluss. Die Organisationsgrösse erweist sich damit also einmal mehr als

eine der konsequenzenreichsten Variablen für Herausforderungen im Management.⁶

Beim vertieften Blick auf die Bedeutung der einzelnen Member Value Komponenten für das Ausmass der Kooperationsbereitschaft ist die *Identität* als bedeutsamster Faktor zu erkennen. Dieses Ergebnis bestätigt somit auch für Gesundheits- und Sozialverbände, was diverse Autoren für netzwerkartig organisierte MNC dokumentiert haben:⁷ Die Zusammenarbeit funktioniert gut, wenn es dem Verband gelingt, eine gemeinsame Identität und Organisationskultur zu schaffen, mit der sich die Mitgliedsorganisationen identifizieren können. Dabei geht es bei der Identität nicht nur um das Logo, welches immer wieder zu Diskussionen innerhalb von Verbänden führen kann, sondern auch um die gelebten Werte und die Art des Umgangs untereinander. Die *Wirksamkeit* hat sich in der Studie als die Member Value Komponente mit der zweitgrössten Bedeutung herausgestellt. Die Mitgliedsorganisationen arbeiten also dann gerne mit dem Dachverband, wenn er sie mittels seiner Koordinationsaufgabe in der wirksamen Erfüllung ihres Auftrags unterstützt. Dabei sollte er allerdings berechenbar bleiben, d.h. die Mitgliedsorganisationen sollten über die Aktivitäten im Gesamtverband ins Bild gesetzt werden, damit sie ihre Aktivitäten gut darauf abstimmen können. Gelingt es einer Dachorganisation, ihren Mitgliedern Nutzen zu stiften, indem sie *Innovationen* im Sinne der Mission fördert, kann dies zu verbesserter Zusammenarbeit in der Gesamtorganisation führen. Dies bedeutet allerdings ganz und gar nicht, dass neue Ideen sozusagen im

Elfenbeinturm entwickelt werden sollen, sondern es geht vielmehr darum, dafür zu sorgen, dass in der Gesamtorganisation Ideen ausgetauscht und gemeinsam weiterentwickelt werden. Schliesslich sind auch die *ökonomischen Aspekte* nicht zu unterschätzen, jedoch muss ihre Bedeutung neben einigen Komponenten des latenten Member Value auch nicht überschätzt werden.

Mit den 86 Datensätzen, welche schlussendlich in die Auswertung mit einbezogen werden konnten, handelte es sich über eine überschaubare Datenbasis, die eher eine erste empirische Illustration des erarbeiteten Modells darstellt, als dass sie bereits eine zuverlässige Prüfung der Hypothesen zuliesse. Es ist noch weitere Forschung in diesem Gebiet anzustellen, bis generalisierungsfähige Aussagen möglich sind. Vor dem Hintergrund der knappen Ressourcen, mit denen NPO ihre Leistungen im Sinn der Mission und ihres eventuellen Leistungsauftrags erbringen sollen, erscheint es sinnvoll, den Member Value und seinen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Dachorganisation und Mitgliedsorganisationen noch breiter und tiefer zu erforschen. Weitere Forschungsergebnisse können zum besseren Verständnis der Austauschbeziehungen beitragen und die Entwicklung passender Managementkonzepte vorantreiben.

Fussnoten

- ¹ Der Text beruht in weiten Teilen auf der Master Thesis, die von Yvonne Fischer im Executive MBA für NPO-Management der Universität Freiburg/CH verfasst und von Markus Gmür betreut wurde.
- ² Chandler (1991); Ambos/Mahnke (2010); Egelhoff (2010).
- ³ Suter (2013); Suter/Gmür (2013).
- ⁴ March/Simon (1976) [1958].
- ⁵ Vgl. dazu die Theorie der Transaktionskostenökonomie nach Williamson (1985).
- ⁶ Das ist eine Erkenntnis, die bereits die Kontingenzforschung zu den Erklärungsfaktoren für Organisationsstrukturen in den 1960er Jahren gewonnen hat; vgl. dazu Pugh et al. (1969).
- ⁷ Egelhoff (2010); Foss et al. (2012).

Literatur

Ambos, B., Mahnke, V. (2010). How Do MNC Headquarters Add Value? *Management International Review*, 50(4), S. 403–412.

Chandler, A. D. (1991). The Functions of the Headquarters Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal*, 12(1), S. 31-50.



Graph Konferenzkultur für höchste Ansprüche.

Die Riege erstklassig gestalteter Konferenzsessel ist klein. Noch überschaubarer ist die Auswahl passender Kombinationen aus Tischen und Stühlen. Hier setzt das Konferenzprogramm Graph einen neuen, zeitgemässen Massstab. Die prägnante, vielfach ausgezeichnete Formensprache der Sessel spiegelt sich meisterlich im Erscheinungsbild der Tische wider. So entsteht ein Ambiente, das mit durchgängiger Designqualität und Wertigkeit überzeugt und höchsten Ansprüchen gerecht wird.

Egelhoff, W. G. (2010). How the Parent Headquarters Adds Value to an MNC. *Management International Review*, 50(4), S. 413-431.

Fischer, Y. (2014). *Member Value Optimierung in föderal strukturierten NPO am Beispiel der Marketing-Koordination in Schweizer Gesundheits- und Sozialverbänden*. Master Thesis an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Universität Freiburg/CH.

Foss, K., Foss, N. J. & Nell, P. C. (2012). MNC Organizational Form and Subsidiary Motivation Problems: Controlling Intervention Hazards in the Network MNC. *Journal of International Management*, 18(3), S. 247-259.

March, J. G., Simon, H. A. (1976). *Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler [Originalausgabe: Organizations. New York: Wiley, 1958].

Pugh, D. S., Hickson, D. C., Hinings, C. R. & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), S. 91-114.

Suter, P. & Gmür, M. (2013). *Member Value in Co-operatives*. Working Papers SES 444, Faculty of Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Die Autoren



Yvonne Fischer/yvonne.fischer@blutspende.ch

Yvonne Fischer, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH; Tätigkeiten am Inselspital, in einer gemeinnützigen Stiftung in Brasilien sowie bei der Stiftung Blutstammzellen. Sie ist heute Mitglied der Geschäftsleitung der Blutspende SRK Schweiz, einer Institution des Schweizerischen Roten Kreuzes und Dachorganisation der Regionalen Blutspendedienste. Im Jahr 2012 erfolgte der Abschluss als Dipl. Verbandsmanagerin am VMI und im direkten Anschluss die Teilnahme im Executive MBA Studium für Management von Nonprofit Organisationen an der Universität Freiburg/CH mit Abschluss 2014.



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Foto: Bernhard Marbach