

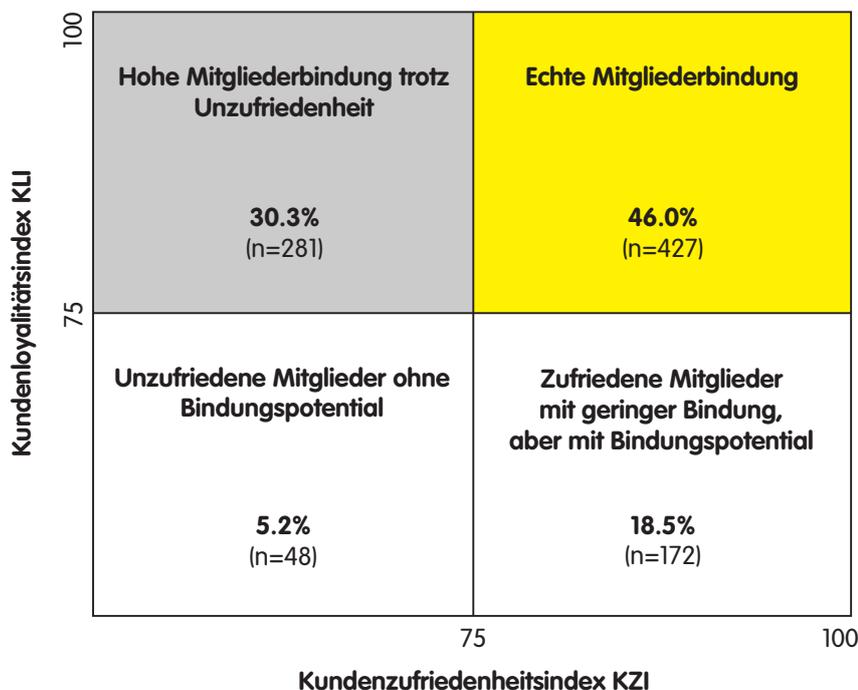


## Genossenschaften im Wandel

**Die Themen: Change Management in Genossenschaften / Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt / Emerging Forms of Social Enterprise in Eastern Asia / Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften / Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung / Finanzkrise: Herausforderung für Nonprofit-Organisationen**

# Dank standardisierten Umfragen stets am Puls Ihrer Mitglieder agieren!

«Need to know»  
nicht  
«nice to know».



Sie bringen die Adressen und wir das Rüstzeug zur Analyse von Zufriedenheit, Bindung und/oder Höhe der Mitgliederbeiträge.



Beratergruppe für Verbands-Management.  
Bern. Linz. Stuttgart. Berlin.

[www.bvmberatung.net](http://www.bvmberatung.net)

Ihre Begleiter auf dem Weg zur Management Excellence.

# Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser,

seit der Gründung 1976 befasst sich das VMI mit den drei wichtigsten Rechtsformen im Dritten Sektor: den Genossenschaften, den Stiftungen und den Verbänden/Vereinen. Die Genossenschaftsforschung lag insbesondere unserem Gründer, Ernst-Bernd Blümle, sehr am Herzen. Er hat denn auch bereits 1969 (noch vor der Gründung des VMI) einen Übersichtsband über das Genossenschaftswesen in der Schweiz publiziert. – Auch die Beiträge zum Genossenschaftswesen von Peter Schwarz sind zahlreich. So fragte er beispielsweise 1978 in der NZZ «Ist die Genossenschaftswissenschaft noch zeitgemäss?» und 1982 sinnierte er über «Kontroversen um Schweizer Genossenschaften».

Interessant ist die Tatsache, dass im VMI die Genossenschaften nicht isoliert betrachtet, sondern Verbindungen zu anderen Bereichen des Dritten Sektors gesucht wurden. Blümle analysiert 1998 den «Beitrag der Genossenschaftswissenschaft zur NPO-Forschung», Schwarz postuliert «starke Genossenschaft und starker Verband = starke Genossenschaftsgruppe», Purtschert entwickelt 1992 ein Marketing-Konzept für Genossenschaften, das aber auch für andere Organisationstypen im NPO-Sektor einsetzbar ist. So war es für die Freiburger-Forscher logisch und folgerichtig, dass die Genossenschaften als spezifischer NPO-Typ im Freiburger Management-Modell für NPO verankert wurden. Diese «Schweizer-Schule» präsentierte ihren «State of Art» im Band «Genossenschaftswesen in der Schweiz» (Purtschert, 2005).

Auch die neue Generation der VMI-Führung arbeitet erfreulicherweise an diesem Thema weiter. Gmür/Lichtsteiner thematisieren 2009 den Schlüsselfaktor kollektiver Identität im Rahmen von Innovationszyklen genossenschaftlicher Organisationen. Im neuen Nachschlagewerk «Stichwort NPO-Management» haben die beiden Herausgeber Gmür/Lichtsteiner den genossenschaftlichen Themen

ebenfalls breiten Raum gewidmet. Mit grosser Freude dürfen wir Ihnen auch berichten, dass Herr Kollege Markus Gmür, Direktor Forschung des VMI, in den Kreis der Herausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (der einzigen wissenschaftlichen Zeitschrift zum Thema Genossenschaft im deutschsprachigen Raum) berufen worden ist.

Zusammenfassend darf ich festhalten, dass die Genossenschaftswissenschaft in der Forschung des VMI immer fest verankert war und es auch in Zukunft bleiben wird. Ein Zeichen dazu setzt auch dieses Schwerpunktheft, wo sich fünf der sechs Artikel mit dem Management im besonderen Kontext des Genossenschaftsmanagements befassen.

Neben einem Beitrag zum Change Management in Genossenschaften betrachten die weiteren Artikel die Entwicklungen von Genossenschaften aus dem «alternativen Milieu» und die Entstehung des Genossenschaftswesens in Asien. Aus einer etwas praktischer orientierten Perspektive werden die besonderen Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften und der aktuelle Trend der Entstehung von Photovoltaikgenossenschaften in Deutschland diskutiert. Im abschliessenden Beitrag dieser Ausgabe werden dann die Folgen der Finanzkrise und die damit verbundenen Herausforderungen für gemeinnützige Organisation aufgearbeitet und daraus Handlungsempfehlungen für die Anlagestrategie von NPO gegeben.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und neue Einsichten bei der Lektüre dieser Ausgabe des VM.

Prof. em. Dr. Robert Purtschert  
(ehemaliger Direktor des VMI)

# Inhalt

Günther Ringle

## **Change Management in Genossenschaften**

Veränderungsdruck wird auch in Genossenschaften immer mehr zur Herausforderung der Unternehmensführung und verlangt, die bisherige strategische Marschroute zu überprüfen. Anhand konkreter Veränderungsstrategien und Beispielen wird in dem Beitrag erörtert, welche Chancen und Risiken sich für Genossenschaften aus einem «Management des Wandels» ergeben können. 6

Hannes Reiser/Markus Gmür

## **Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt**

Selbstverwaltete Betriebe bilden in der Schweiz und vielen anderen Ländern einen Organisationstypus an der Schnittstelle zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre, und sie sind ein Spezialfall der Sozialunternehmung. Der Beitrag erläutert die Wurzeln der Selbstverwaltung und zeigt an Beispielen aus der Region Basel, durch welche Merkmale diese Betriebe gekennzeichnet sind. 18

## **Impressum**



Redaktion: Jens Jacobi (jens.jacobi@vmi.ch)  
Layout: Jens Jacobi/Paulusdruckerei Freiburg/CH  
Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg  
Tel. +41 (0)26 300 84 00, Fax +41 (0)26 300 97 55  
Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch  
Jahrgang: 37. Jahrgang  
ISBN: 3-909437-28-1  
ISSN: 1424-9189



## **Zusammenhalt**

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.

Jacques Defourny/Shin-Yang Kim

**Emerging Forms of Social Enterprise in Eastern Asia**

Der englischsprachige Beitrag beschreibt die Entwicklung des Genossenschaftswesens in Ostasien seit der Mitte der 1990er Jahre. Dabei gehen die Autoren auf die unterschiedlichen Verläufe dieser Entwicklungen in den jeweiligen Ländern Ostasiens ein und zeigen die Kontraste auf. Somit wird ein umfassendes Bild der Region gegeben.

30

Peter Schmid

**Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften**

Wohnbaugenossenschaften sind mit einem Anteil von rund 20 % aller Genossenschaften ein wichtiger Teil der schweizerischen Genossenschaftsbewegung. Mit dem wachsenden Wohlstand haben sie jedoch an Bedeutung und Kraft verloren. Ihre besonderen Herausforderungen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, werden in dem Beitrag diskutiert.

42

Burghard Flieger

**Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung**

In Deutschland gibt es derzeit einen Gründungsboom bei den Energiegenossenschaften. In dem Beitrag werden die Hintergründe dieses bürgerschaftlichen Engagements, die strukturellen Erfordernisse und die unterschiedlichen Typen dieser Genossenschaftsform erläutert. Abschliessend wird das Marketing in diesem Kontext diskutiert.

50

Dominique Ammann/Luzius Neubert

**Finanzkrise: Herausforderung für Nonprofit-Organisationen**

Im Zuge der Finanzkrise und starker Währungsschwankungen haben in der Schweiz viele Förderstiftungen und operativ tätige Nonprofit-Organisationen Anlageverluste erlitten. In dem Beitrag werden Schlüsse aus der Krise gezogen und Empfehlungen für das Finanzmanagement in Nonprofit-Organisationen gegeben.

58

**Themen**

Buchbesprechungen..... 66

Forschung..... 70

Neuigkeiten ..... 72

Lehrgänge..... 76

Agenda ..... 78

# Change Management in Genossenschaften

Günther Ringle

Veränderungsdruck wird auch in Genossenschaften immer mehr zur Herausforderung der Unternehmensführung und verlangt, die bisherige strategische Marschroute zu überprüfen. Der Trend zur organisatorischen Umgestaltung und Neuausrichtung dürfte sich in Zukunft noch verstärken. Geplanter Unternehmenswandel fördert das Generieren von Wettbewerbsvorteilen und nachhaltiger Erfolgssicherung. Anhand konkreter Veränderungsstrategien und Beispielen wird im Folgenden erörtert, welche Chancen und Risiken sich für Genossenschaften aus einem «Management des Wandels» ergeben können.

## Geplante Veränderung – für Genossenschaften relevant

«Alles fließt» – diesen Heraklit zugeschriebenen Ausspruch finden wir im fortwährenden Veränderungsprozess bei Organisationen aller Art bestätigt. Organisationen sind «Arenen des Wandels», in denen sich neuerdings die Notwendigkeit langfristige, strategisch bedeutsamer Umgestaltungen und Neuausrichtungen eindrücklich abzeichnet. Das gilt sowohl für eine Unternehmung als einzelne Wirtschaftseinheit, als auch für Konzerne und Kooperationen zwischen Unternehmen. Veränderung eröffnet neue Chancen, birgt aber auch Risiken, die eine bereits erreichte Marktposition gefährden können, in sich. Das Management hat die Prozesse des Wandels in Gang zu setzen, d. h. Neues zu entwickeln und in das Gefüge der Organisation zu implementieren – das Innovationsmanagement wird somit zum Kern eines «Managements of Change».<sup>1</sup>

Veränderungen in Unternehmen sind entweder ungeplant oder geplant. Im ersten Fall liegt keine erklärte Umbildungsabsicht vor. Der Wandel vollzieht sich «geräuschlos» und weitgehend unbemerkt, solange er nicht wegen evidenter Unvereinbarkeit mit

dem Zielsystem als Störfaktor identifiziert wird. Dagegen liegt der geplanten Unternehmenstransformation eine bewusste Entscheidung für das Herbeiführen einer konkreten Veränderung zugrunde. Besonders die strategische Reorganisation setzt äußerst komplexe, nicht bis ins Letzte beherrschbare Prozesse in Bewegung, was sich z. B. an der nur eng begrenzten Steuerbarkeit des Sozialsystems einer Unternehmung zeigt.

Die Aktualität der Thematik wird verständlich, wenn man die Auslöser und Haupttreiber des Handlungsdrucks in Richtung Wandel bedenkt. Dazu zählen nicht nur Rationalisierungserfordernisse, durch steigende Kundenansprüche initiierte Produktentwicklung, verschärfter Wettbewerb, neue Technologien und zunehmende Komplexität der Aufgabenerfüllungsprozesse, sondern auch Finanz- und Wirtschaftskrisen. Auf der Unternehmensebene sind dann häufig nicht nur einzelne Funktionsbereiche, sondern das Unternehmen als Ganzes bedroht.

Reichen mögliche Korrekturmaßnahmen aus, um entstandene Instabilität zu überwinden und den selbständigen Fortbestand zu sichern? Drängen die relevanten Markt-/Umweltkonstellationen eher zu einer Unternehmenskooperation oder gar zur Fusion? Mit solchen Fragen sah sich jüngst manche Unternehmensleitung konfrontiert.

Was hat das mit Genossenschaften zu tun? Selbst eine nachhaltig «krisenfeste» Genossenschaft vermag auf Dauer nur zu überleben, wenn sie Signale, die auf Veränderungsbedarf hindeuten, beachtet und entsprechend handelt. Da kollektives Wirtschaften ein Merkmal des genossenschaftlichen Zusammenschlusses ist, bedarf geplanter Wandel einer attraktiven Vision, die gemeinsame Werte für die Führungsebene, Mitarbeiter und Mitglieder verkörpert und Vertrauen in die Genossenschaft weckt.

In den folgenden Überlegungen wird dies anhand im Genossenschaftssektor vorkommender nachhaltiger Veränderungen, die dem Endziel einer besseren Mitgliederförderung dienen sollen, erörtert. Dazu ausgewählte Strategien des Wandels sind Outsourcing, Erweiterung des Leistungsprogramms und die Fusion.

### Notwendige Change Management-Kompetenz

Für die Planung, Realisation und Erfolgskontrolle strategisch relevanter Veränderungen ist auch in Genossenschaften adäquate Managementkompetenz erforderlich, wie in Abbildung eins dargestellt.

Mehr oder weniger als selbstverständlich vorausgesetzt werden Fachkompetenz, die vor Fehlentscheidungen schützt, und Sozialkompetenz, deren «weiche» Qualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Kooperationsbereitschaft die Implementierung geplanter Veränderungen unterstützen. Wichtig im Eignungspotenzial der Entscheidungsträger sind darüber hinaus System- und Methodenkompetenz. Während sich Systemkompetenz auf die strukturellen Besonderheiten und Werteorientierung der genossenschaftlichen Zusammenar-

beit bezieht, ist Methodenkompetenz darauf gerichtet, wie Prozesse des Wandels durch systematisches, überlegtes Vorgehen effizient zu gestalten sind.<sup>3</sup>

Genossenschaftliches Change Management hat die Aufgabe zu bewältigen, die strategische Ausrichtung des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes festzulegen und dieses Kooperationsunternehmen durch interne und externe Veränderungen zu führen. Es sind Strategien einzusetzen, die es ermöglichen, sich auf dem Markt zu behaupten, um Erwerb und Wirtschaft der Mitglieder fördern zu können.

### Typische Erscheinungsformen des Wandels in Genossenschaften

Der Wandel im genossenschaftlichen Umfeld erfolgt typischer Weise auf drei Arten. In den folgenden Abschnitten wird daher auf die Bereiche des Outsourcing, das Erweitern des Leistungsprogramms und das Wachstum durch Fusion eingegangen.

#### Reduktion durch Outsourcing

Die Programmereinigung durch Aussonderung einzelner Produkte oder Dienstleistungen, die sich in der Abstiegsphase ihres Lebenszyklus befinden und nur noch wenig nachgefragt werden, zählt zu

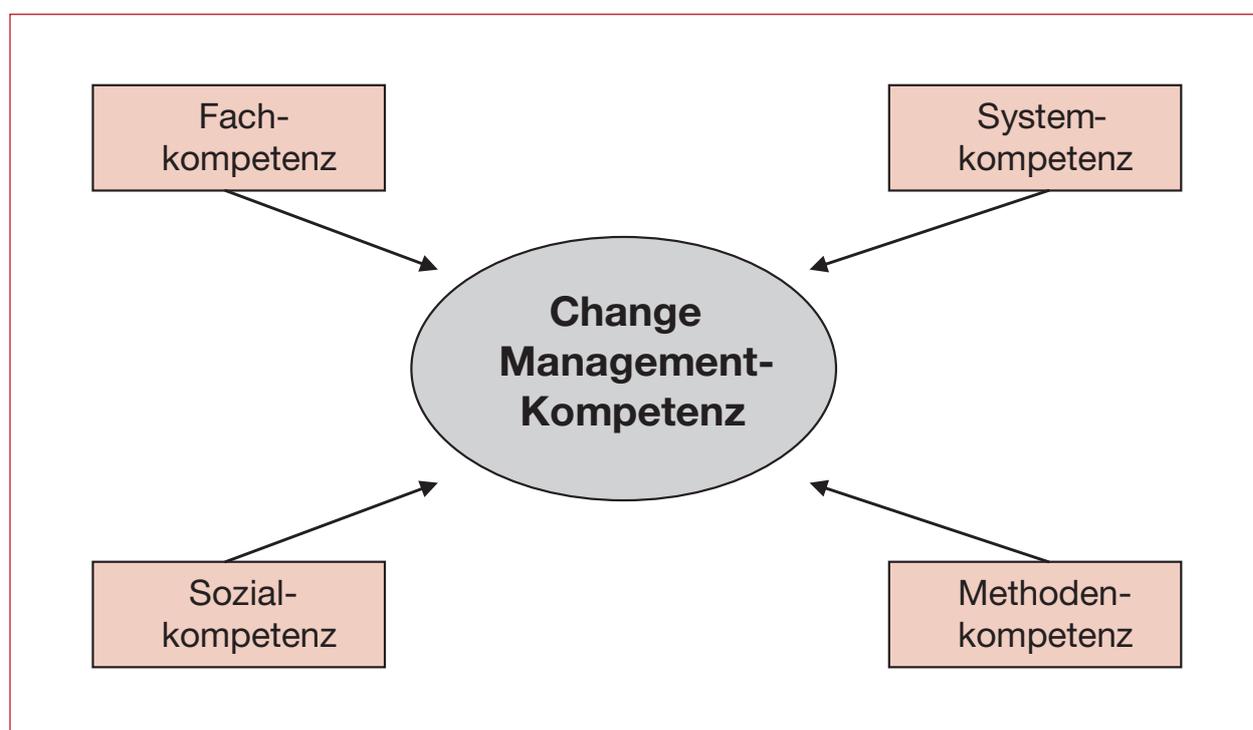


Abbildung 1: Dimensionen der Management-Kompetenz für Veränderung<sup>2</sup>

den unternehmerischen Standardaufgaben. Einschneidend hingegen stellt sich das damit verwandte «Outside Resource Using» (kurz: Outsourcing) dar, das in vielen Wirtschaftsbereichen als Strategie der Reorganisation gilt, die signifikante Vorteile verspricht.

Outsourcing ist die Antwort auf die Make-or-Buy-Frage, die sich seit jeher auch in Genossenschaften stellt. Die Genossenschaftsidee verlangt nicht, dass förderwirtschaftliche Unternehmen alle Leistungen selbst erbringen.<sup>4</sup> Eigenfertigung lässt sich in vielen Fällen durch Leistungsvergabe ersetzen. Bei dieser mitunter weitreichenden Veränderungsmaßnahme werden auslagerungsfähige Unternehmensteile oder einzelne betriebliche Funktionen gezielt anderen Leistungsanbietern übertragen. Die Verlagerung kann auf ein zu diesem Zweck gegründetes Service-Center als Tochtergesellschaft oder auf ein mit Nachbargenossenschaften betriebenes Gemeinschaftsunternehmen der Primärebene erfolgen, in der vertikalen Orientierung auf Spezialunternehmen im genossenschaftlichen Verbund (internes Outsourcing: Ausgliederung) oder auf einen Fremdanbieter ausserhalb der förderwirtschaftlich organisierten Wirtschaft, d. h. über den Markt (externes Outsourcing: Auslagerung).<sup>5</sup>

In der Genossenschaftslandschaft ist ein dem Subsidiaritätsprinzip gemäss arbeitsteilig organisiertes Zusammenwirken längst praktische Realität: Alle strategisch wichtigen, werterhöhenden Leistungen einer Primärgenossenschaft, die sie selbst effizient erbringt, müssen bei ihr verbleiben. Dagegen sollte sie Aufgaben, die andere Unternehmen mit grösserer wirtschaftlicher Effizienz erfüllen können, an diese abgeben. Im Folgenden wird Outsourcing im Sinne einer «Konzentration der Kräfte» von Primärgenossenschaften erörtert.

#### Beispiele:

- ♦ Schon seit langem werden IT-Leistungen der Bankgenossenschaften auf Rechenzentralen ausgegliedert. Weitere Outsourcing-Objekte sind die Immobilienvermittlung, Verarbeitung der Zahlungsverkehrsbelege, die Abwicklung des Wertpapiergeschäfts, im Kreditgeschäft die Kundenanalyse und Vertragserstellung, die an Gemeinschaftsunternehmen oder an regionale bzw. zentrale Leistungsanbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund vergeben werden.<sup>6</sup>
- ♦ Von der wohnungsgenossenschaftlichen Sparte sind die Auslagerung der Unterhaltungs- und Wartungsarbeiten an Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen («Facility Management») an Drittunternehmen



sowie die Ausgliederung von Spareinrichtungen kleiner Wohnungsgenossenschaften auf grössere Wohnungs- und Baubetreuungskooperativen bekannt.

- ♦ Grössere landwirtschaftliche oder gewerbliche Genossenschaften trennen sich vom bisher selbst durchgeführten weltweiten Einkauf einschliesslich der Rechnungsabwicklung, um sich auf den Vertrieb konzentrieren zu können.
- ♦ Andere Genossenschaften übertragen Prozesse aus den Bereichen Logistik, Weiterbildung oder Personalwirtschaft auf verbundinterne, seltener auf externe Dienstleister.

Wie diese Beispiele zeigen, erstrecken sich die Einsatzmöglichkeiten des Outsourcing über nahezu alle Zweige des Genossenschaftssektors.

### Erweiterung des bisherigen Leistungsprogramms

Als notwendig eingeschätzte Veränderungen können auch darin bestehen, durch Erweiterung der vorhandenen Angebotspalette den im Mitgliederkreis ermittelten Bedürfnissen und Fördererwartungen zu entsprechen. Ständige Verjüngung des Leistungsprogramms, vor allem die Aufnahme neuer Produkte bzw. Dienstleistungen, spielt bei verschärfter Konkurrenz eine zentrale Rolle. Dabei handelt es sich um das Angebot zusätzlicher Auswahlmöglichkeiten innerhalb einer Produktlinie (Leistungsdifferenzierung) oder die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Leistungen für neue Märkte (Diversifikation).<sup>7</sup>

Um ihre Leistungsfähigkeit zu stärken und ihren Mitgliedern eine bestmögliche Förderung zu gewähren, sind viele Genossenschaften erfinderisch geworden und haben ihrem Angebot neue Elemente hinzugefügt. Die Produkt- und Programmpolitik wird damit zu einem dynamischen, an den jeweiligen Leistungsanforderungen orientierten flexiblen Aktionsfeld.

### Beispiele:

- ♦ Wohnungsgenossenschaften begeben sich auf neue Dienstleistungsfelder für den «Service rund ums Wohnen»<sup>8</sup> oder mit neuen, zielgruppenorientierten Dienstleistungsangeboten für Senioren, Familien und Migranten auf neue Förderwege.<sup>9</sup>

- ♦ Kreditgenossenschaften vermitteln seit langem als Ergänzung ihres originären Geschäftes u. a. Versicherungen und Bausparverträge von Unternehmen des genossenschaftlichen Finanzverbundes, und sie bieten ihren Mitgliedern im Touristikgeschäft günstige Ferienreisen an.

Bekannt geworden sind weitere Vorstösse in völlig andersartige, branchenfremde Produkt-/Dienstleistungsbereiche:<sup>10</sup>

- ♦ Landwirtschaftliche Genossenschaften betreiben in manchen Regionen ein modernes Tankstellennetz für alle Kraftstoffarten, verbunden mit den üblichen Serviceleistungen oder
- ♦ eine Wohnungsgenossenschaft unterhält neben ihrem Kerngeschäft ein Hotel, ein Fitness-Center oder Sportanlagen (z. B. Tennisplätze, Schwimmbad).

In den letztgenannten Fällen einer Diversifikation besteht kein sachlicher Zusammenhang zum bestehenden Leistungsprogramm.

### Wachstum durch Fusion

Eine beliebte Marschroute des Managements ist, das Unternehmen möglichst rasch grösser zu dimensionieren. Paradebeispiel einer sprungartigen Betriebsgrössenerweiterung ist die Verschmelzung. Bei dieser Konzentrationsform schliessen sich mindestens zwei Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit zusammen. Normalfall einer solchen Unternehmensverbindung auf der primärgenossenschaftlichen Ebene ist das Zusammengehen zweier oder mehrerer vorher rechtlich selbständiger Genossenschaften derselben Sparte. Die Fusion kann erfolgen a) durch Aufnahme, wobei die jeweils übertragende Genossenschaft erlischt, oder b) mittels Neugründung, bei der die beteiligten Genossenschaften in das neue Unternehmensgebilde überführt werden.

Im Genossenschaftssektor der westeuropäischen Länder bestand in der Vergangenheit eine spartenweise unterschiedlich ausgeprägte Fusionsneigung, was darauf zurückgeht, dass nicht alle Genossenschaftsarten in gleichem Masse von Veränderungen der Marktverhältnisse und Wettbewerbsintensivierung betroffen sind. Daraus ergab sich ein verschieden starker Zwang zum Grössenwachstum.<sup>11</sup>

### Beispiele:

- ♦ Die stärkste fusionsbedingte Schrumpfung der Anzahl von Genossenschaften in den letzten vier bis fünf Jahrzehnten weist die bankgenossenschaftliche Sparte auf. Zur Gegenwart hin hat sich allerdings das Fusionstempo deutlich abgeschwächt.
- ♦ Dahinter folgt der ländliche Genossenschaftszweig, der ebenfalls eine recht hohe Fusionsrate aufweist. Hingegen spielt die Verschmelzung als Strategie des Wandels bei gewerblichen, Wohnungs- und Konsumgenossenschaften eine geringere Rolle.

Ein Zusammenhang zwischen diesen drei Strategien besteht insofern, als das Outsourcing und eine Ausweitung des Leistungsportfolios nicht selten in ein Fusionskonzept eingebunden sind, um nach vollzogener Fusion realisiert zu werden. Outsourcing kann auch die strategische Alternative zur Fusion sein, wenn es darum geht, die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Nicht zuletzt, wenn mit Fusionen erhebliche Probleme und/oder ein vergleichsweise geringer Effizienzzuwachs zu erwarten ist, erhält Outsourcing nicht selten den Vorzug.

### Chancen und Risiken der Veränderungsstrategien

Die oben vorgestellten typischen Erscheinungsformen des Wandels in Genossenschaften bringen alle spezifische Chancen und Risiken mit sich, auf die in den Folgenden Abschnitten näher eingegangen wird.

#### Outsourcing

Die von der Unternehmensführung initiierte, geplante und umgesetzte Auslagerung ganzer Unternehmensbereiche oder einzelner betrieblicher Funktionen auf Unternehmen mit speziellem Know-how wird mit erwarteten wirtschaftlichen Chancen (Vorteilen) begründet. Der Restrukturierungsansatz «Outsourcing» soll insbesondere den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess flexibilisieren, transparenter gestalten und die knappen Ressourcen bewusst auf die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens lenken, die Nutzung von Kostensenkungspotenzia-

len ermöglichen sowie durch rationelle Betriebsführung und eventuell mit einer Neupositionierung im Markt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit verhelfen.<sup>12</sup> Aus strategischer Sicht kann die Verlagerung auch durch Qualitäts-, Sicherheits- und Innovationsorientierung mit dem Blick auf die Hebung von Effektivitäts- und Effizienzpotenzialen motiviert sein.

Angesichts dieser vielfältigen strategischen Gründe, die für Outsourcing sprechen, dürfen die damit verbundenen Risiken (Nachteile) nicht übersehen oder unterschätzt werden:<sup>13</sup> Know-how-Verlust in den ausgelagerten Bereichen, Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner, nur begrenzter Einfluss auf die Qualität der ausgegliederten Prozesse bzw. Leistungen sowie Verschlechterung des Betriebsklimas im Falle von Arbeitsplatzabbau. Schliesslich droht ein Vertrauensschwund, wenn es durch Missverständnisse (z. B. bei unklar formulierten Verträgen) zu Spannungen zwischen Auftraggeber und -nehmer kommt, die den geplanten Outsourcing-Erfolg gefährden.

Für Genossenschaften verringern sich einige Risiken, sofern es sich bei ihrem Vertragspartner um eine Tochtergesellschaft, ein Gemeinschaftsunternehmen auf horizontaler Ebene oder ein Unternehmen höherer Organisationsstufe des betreffenden genossenschaftlichen Spartenverbundes handelt. Allerdings verbleiben die Aufsichts- und Kontrollpflichten, ebenso die strategische Verantwortung für die ausgelagerten Dienste bei der Genossenschaft, die outsourct.<sup>14</sup>

#### Erweiterung des Leistungsprogramms

Mit einer klaren produktlinieninternen Differenzierung beabsichtigt das Management, durch genaueres Eingehen auf die sich wandelnden Interessen und Bedürfnisse primär der Mitglieder, aber auch der Nichtmitgliederkunden, die Attraktivität ihres Gesamtangebotes zu erhöhen. Auf diesem Wege ist der mitgliederbezogene Kundenwert zu steigern und die Kundenzufriedenheit zu stärken. Diversifikation eröffnet weitere Chancen, wie z. B. Sicherung des langfristigen Unternehmenswachstums durch Vorsprung vor Mitbewerbern, Risikostreuung, Synergieeffekte der Betätigung in verschiedenen Bereichen, Erweiterung der Marktmacht



und Imageverbesserung. Durch Ausdehnung des vorhandenen Angebotes sollen neue Leistungspotenziale aufgebaut und genutzt werden, die es erlauben, einen erweiterten Förderauftrag zu erfüllen. Darin kommt die Fähigkeit eines genossenschaftlichen Managements zum Ausdruck, aus eigener Kraft mit dem Bedarfswandel im Abnehmerkreis Schritt zu halten und neue Kunden zu akquirieren.

Auch der Programmerweiterung haften Risiken an. Im Falle einer Leistungsdifferenzierung ist damit zu rechnen, dass Käufer von bisher nachgefragten Leistungen derselben Produktlinie zum Neuprodukt wechseln. Dadurch kann es zu einer «Kannibalisierung» innerhalb des eigenen Programms kommen. Dagegen ist für die Diversifikationsstrategie die Gefahr einer Aufsplitterung der Kräfte typisch. Die Genossenschaft ist dann zwar vielseitiger tätig, aber im Sinne von Fördereffizienz möglicherweise nicht in allen Leistungsbereichen optimal erfolgreich.

### **Fusion**

Eine Fusion zählt zu den konstitutiven, nur schwer korrigierbaren Dispositionen. Sie ist eine Wachstums-

strategie mit Licht und Schatten. Gewöhnlich richten die Initiatoren einer Verschmelzung den Blick vorrangig auf die Chancen, die diese Konzentrationsmassnahme erwarten lässt.<sup>15</sup> Aus übergeordneter Sicht wird eine Chance des Zusammenschlusses darin gesehen, durch langfristige Erfolgspotenzialsicherung mit der Konkurrenz Schritt halten zu können und sich im Markt zu behaupten.

Genossenschaftliche Führungskräfte schätzen die Fusion insbesondere wegen der Möglichkeit, verglichen mit autonomem Wachstum in kurzer Zeit die Leistungs-, Wettbewerbs- und Förderfähigkeit des Kooperationsunternehmens zu verbessern. Ein in der mitgliederorientierten Überzeugungsarbeit vielbenutztes Argument ist die erwartete Annäherung an die «optimale Betriebsgrösse». Eine übernehmende Genossenschaft kann beispielsweise an der Bearbeitung eines grösseren Marktgebietes mit der Aussicht auf Zuwachs an Marktmacht interessiert sein. Weitere mögliche Motive sind die Beseitigung zwischengenossenschaftlicher Konkurrenz, stärkere Marktdurchdringung und Kostenvorteile (Economies of Scale and Scope) in der höheren

«Spielklasse», Imagezuwachs, höhere Risikotragfähigkeit und das Erzielen ertragsmässiger Vorteile durch synergetische Bündelung der Kräfte.

Risiken ergeben sich zum Beispiel aus unzureichend präzisierter Vision und Zielvorstellung für die nach der Verschmelzung grössere und komplexere Genossenschaft mit erhöhten Steuerungsanforderungen<sup>16</sup>, aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Überschätzung der zu erwartenden Kostenwirkungen und Synergieeffekte sowie ausbleibender Identifikation der Mitarbeiter und Mitglieder mit der Fusion. Aus Mitgliedersicht kann ein Zusammengehen Nachteile, etwa – im Falle einer Fokussierung auf Grösseneffekte und Markterfolg – eine Verschlechterung der Förderleistung, mit sich bringen.<sup>17</sup> Ebenso wie beim Outsourcing sind die Risiken, die einer Fusion anhaften können, langfristiger Natur und schwer zu korrigieren.<sup>18</sup> Deshalb sollte die Verschmelzungsnotwendigkeit markt- und mitgliederbezogen nachvollziehbar sein.

Anzeige

## Anforderungen an erfolgreiches Change Management

Organisationen sind auf Stabilität und Dauer angelegt und ziehen daraus ihren ökonomischen Sinn, andererseits wird ihnen Wandel und Innovation abverlangt.<sup>19</sup> Zu bewahren sind in Genossenschaften die systemprägende Struktur und die unverwechselbaren typspezifischen Werte. Der Veränderung unterliegt hingegen der Bereich der operativen und langfristigen-strategischen Aktionen. Dementsprechend hat sich die Geschäftsführung im funktionalen Verständnis einer zielorientierten Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Genossenschaft zugleich als Erhaltungs- und Veränderungsmanagement zu bewähren.

In dieser dualen Perspektive muss ein der Erzielung von Markt- und Fördererfolg verpflichteter genossenschaftlicher Vorstand über entsprechende Gestaltungskompetenz verfügen, denn erfolgreiche Unternehmen sind in aller Regel auch wandlungs-

## Automotive Progress meets Chair Design

Chassis ist der erste Stuhl in der Geschichte, bei dem das Stuhlgestell in industrieller Space-Frame-Technologie produziert wird. Das ermöglicht ein schlankes Design und eine überragende Umweltfreundlichkeit, die sich in einer Recyclingquote von 100% ausdrückt.

[www.wilkhahn.com/chassis](http://www.wilkhahn.com/chassis)

Wilkhahn

fähig. «Das Managementsystem versucht die Anpassungskapazität dauerhaft zu sichern und das soziale System Unternehmung für Veränderungen und Neuorientierungen offenzuhalten.»<sup>20</sup> Beim Versuch darzulegen, was für ein erfolgreiches «Management des Wandels» notwendig ist, erscheinen die folgenden zwei Aspekte besonders bedeutsam.

### **Entscheiden auf Basis sorgfältiger Chancen-Risiken-Analyse**

Relativ rasch identifiziert sind in Organisationen Chancen des Wandels, dagegen werden nicht alle relevanten Risiken frühzeitig erkannt – als würden die Probleme unvorhersehbar auftreten. Tatsächlich liegen die Ursachen hierfür meist im Umgang mit Risiken begründet. Mögliche Gefahren werden selbst bei strategischen Unternehmensaktivitäten nicht immer mit der gebotenen Sorgfalt bedacht und analysiert.

Risikoüberlegungen spielen jedoch eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Ergebnisse durchzuführender Prozesse und Projekte, speziell bei Genossenschaften in Bezug auf die Leistungserbringung im Mitglieder- und Nichtmitgliedergeschäft, die Zufriedenheit der Mitglieder und die Imagesicherung. Ein risikobewusst handelndes Management wird zur Vorsicht mahnende Stimmen aus dem Kreis der Anspruchsgruppen registrieren, in seine Gefahrenabwägung einfließen lassen und bei seiner Entscheidung bedenken.

Ein erfolgreiches genossenschaftliches «Management des Wandels» muss fähig sein, Risiken zu erkennen und das Risikopotenzial zu verringern, um die Handlungsfähigkeit zu verbessern und vorhandene Chancen zu nutzen.

### **Widerstände erkennen und Veränderungsbereitschaft fördern**

Jede auf einschneidende Veränderung hin steuernde Strategie kann bei Organisationsmitgliedern eine emotionale Sperre aufbauen. In der Genossenschaft hat jedes Mitglied «das Recht, sein Missfallen gegenüber bestimmten Massnahmen dadurch auszudrücken, dass es diesen Entscheidungen schriftlich oder mündlich «widerspricht». (...) Argumentative Kritik (...) ist fortschrittsfördernd und stellt wohl das wichtigste und effizienteste demokratische Kontroll- bzw.

Steuerungsverfahren dar.»<sup>21</sup> Musterbeispiel für eine Veränderung, die sich nicht unauffällig und gewöhnlich auch nicht problemlos vollzieht, vielmehr zumindest bei einer Mitgliederteilgruppe Widerstand hervorruft, ist die Fusion.

Eine sachrational oder sozial-psychologisch bedingte Abwehrhaltung gegen geplanten Wandel, die mehr oder weniger bei allen Stakeholdergruppen (Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitglieder) auftreten kann, ähnelt sich bei allen drei erörterten Erscheinungsformen einer Umgestaltung bzw. Neuorganisation. Bekannte individuelle bzw. organisatorische Gründe für Widerstand gegen Änderungen und Lernprozesse sind u. a. Trägheit und Besitzstandsdenken, Informationsdefizite und entsprechend nur vage Kenntnis der Problemlage, unzulängliche Einbindung der Betroffenen, mangelnde Anreize für Mitarbeiter und Mitglieder bis hin zur Verunsicherung und Angst, mit Überforderung, Gefährdung der bestehenden Position oder gar mit dem Verlust des Arbeitsplatzes rechnen zu müssen.<sup>22</sup> Bei Outsourcing könnten Mitglieder einer Genossenschaft befürchten, eine Verschlechterung in den Fördermöglichkeiten zu erfahren, im Falle einer Fusion zusätzlich eine Einbusse an Gruppenzusammenhalt.

Entweder liegen diese Widerstände in den individuellen bzw. kollektiven Einstellungen und Denkweisen der Organisationsmitglieder oder in Schwachstellen des Projektes, wie etwa in unzureichend informierender, integrierender, überzeugender und/oder motivierender Informationsübermittlung, begründet. Kommunikation besitzt eine Schlüsselfunktion, insbesondere für den Erfolg einer strategisch bedeutsamen Transformation, die sich in aller Regel weder aufzwingen noch völlig konfliktfrei durchführen lässt. Im genossenschaftlichen Sektor zeigt sich besonders an den in der Vergangenheit spartenweise zum Teil massenhaft umgesetzten Fusionsentscheidungen, dass Widerstände erkannt, verstanden und möglichst im Frühstadium durch Einwirkung des Vorstandes auf Präferenzstrukturen, Einstellungen und Gewohnheiten anderer Systemeinheiten aufgelöst werden müssen. Change Management ist dann zugleich Konfliktvermeidungsmanagement.

Der Erfolg einer Implementierung von Veränderung wird demnach wesentlich von der Billigung der angestrebten Ziele seitens der Mitglieder und

Mitarbeiter aller Ebenen des Genossenschaftsunternehmens bestimmt. In dem Maße, wie den vom Wandel betroffenen Organisationsmitgliedern das Veränderungserfordernis einsichtig gemacht wird, sie in den Veränderungsprozess einbezogen sind und motiviert werden können, den geplanten Wandel mitzutragen, wächst die Bereitschaft, das Neue weniger als Bedrohung zu empfinden und mehr als herausfordernde Chance zu begreifen. Daraus folgend kann ein Klima des Vertrauens in die künftige Leistungsfähigkeit, die Verlässlichkeit und Führungssicherheit des Kooperationsunternehmens entstehen.

Ein erfolgreiches genossenschaftliches «Management des Wandels» muss fähig sein, Widerstände zu erkennen, damit verantwortungsvoll umzugehen, Änderungshemmnisse abzubauen und änderungsfördernde Kräfte zu aktivieren.

Wie Abbildung zwei zeigt, können hemmende Kräfte den Eintritt der angestrebten Veränderung verzögern und dazu führen, dass das anvisierte Effizienzniveau unterschritten wird. Dem entgegenwirkend gilt es, erkannte kontraproduktive Einflüsse einzudämmen.

## Resümee

Die hier diskutierten Strategien eines geplanten organisatorischen Wandels sind aus dem Wirtschaftsleben nicht wegzudenken. Dem können sich auch Genossenschaften angesichts des externen Handlungsdrucks nicht entziehen. Change Management ist kein Selbstzweck<sup>22</sup>, sondern steht in einer Mittel-Zweck-Beziehung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen, zur langfristigen Erfolgssicherung und damit zur Erfüllung des gesetzlich vorgegebenen Handlungsendzieles der Mitgliederförderung.

Der mit der Lenkung und Steuerung unternehmerischen Wandels befassten Führung muss stets bewusst sein, dass strategische Veränderungen auf internen Widerstand stossen können und sich als Abenteuer mit ungewissem Ausgang erweisen können. Mitunter geraten Verschmelzungsvorhaben schon bei den ersten Schritten ins Stolpern. Eine Strategie, sei sie noch so prominent und ihr Einsatz aktuell noch so sehr im Trend liegend, was zum Teil auf den Herdentrieb bei «sozialer Bewährtheit» zurückgeht<sup>23</sup>, trägt nicht zwingend zur Zukunftssicherung bei.

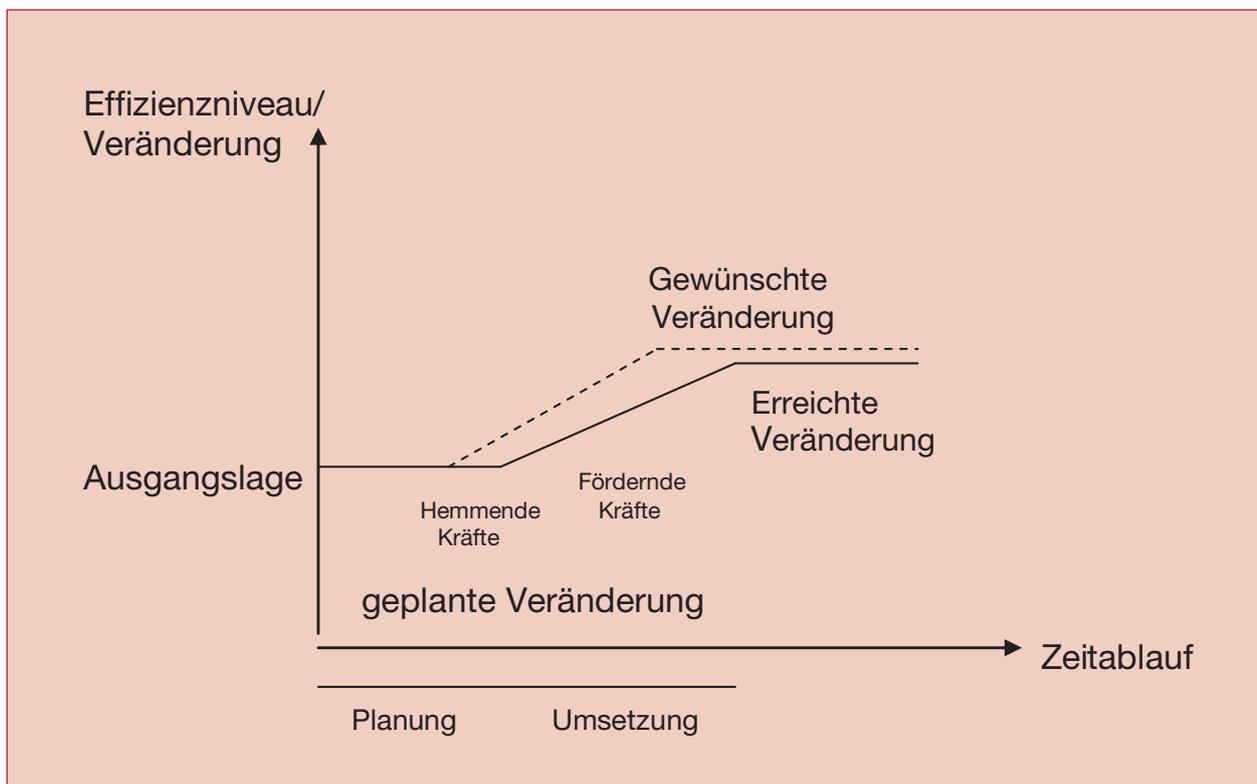


Abbildung 2: Möglicher Verlauf eines Veränderungsprozesses

Aus der Abwägung von Chancen und Risiken ergeben sich Anforderungen an ein erfolgreiches Management von Veränderungsprozessen. So verschieden wie die Formen des Wandels sind auch die zentralen Sachverhalte, auf die im Bemühen um erfolgreiches Change Management besonderes Augenmerk zu richten ist:

- ♦ Zu den Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Outsourcing zählen neben Transparenz und Vertrauen klare vertragliche Regelungen, die den Standard der Leistungsmerkmale, den Umfang und die zeitliche Abfolge der Leistungserbringung festlegen. Weitere wichtige Vertragsinhalte sind die Haftung und Schadensregulierung bei Nicht- oder Teilerfüllung. Explizite Vereinbarungen kompensieren eine eventuell bestehende Vertrauenslücke in der Beziehung zwischen den Partnern.<sup>24</sup>
- ♦ Im Falle von Erweiterungen des Leistungsprogramms ist eine elementare Erfolgsbedingung, dass die betreffende Genossenschaft durch organisationsinterne Zufriedenheitsbefragung systematisch erhebt, wohin das Kaufverhalten tendiert und was in der Primärzielgruppe der Mitgliederkunden benötigt wird. Mit diesen Informationen können Angebotsdefizite identifiziert werden. Auf die so geschaffene Informationsgrundlage gestützt kann ein Förderportfolio entwickelt werden, das Kundenzufriedenheit und Mitgliederbindung erwarten lässt.
- ♦ Fusionserfolg bedarf einer besonders sorgfältigen und möglichst weit vorausschauenden Analyse, ob der Zusammenschluss im Lichte einer kritischen Chancen-Risiken-Abwägung unter ökonomischen, sozialen und genossenschaftskulturellen Aspekten tatsächlich geboten erscheint. Im Fusionsentscheidungsprozess ist auch zu bedenken, was zu geschehen hat, um das Risiko eines Misserfolges mit der Folge eines verminderten Unternehmenswertes gering zu halten.

Durch Change Management-Strategien zu beseitigende Defizite bestehen in unzureichender Befolgung des Prinzips rationalen Wirtschaftens, in mangelhafter Orientierung am tatsächlichen Mitgliederbedarf und in unzureichender Absicherung gegen denkbare negative Wirkungen weit in die Zu-

kunft reichender Massnahmen. Bei aller Unterschiedlichkeit weisen alle drei diskutierten Strategien auch Gemeinsamkeiten auf: Generelles Anliegen aller geplanten Veränderungen von Strukturen und Prozessen ist eine mit genossenschaftlichen Prinzipien vereinbare Effizienzsteigerung. Die Nutzen-Kosten-Relation soll mit positiver Wirkung auf die Erreichung der verfolgten Ziele verbessert werden. Bei Genossenschaften haben neue Lösungen letztlich im Dienste der Mitgliederförderung zu stehen.

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Bleicher 1999, S. 625 ff.
- <sup>2</sup> BBE-Unternehmensberatung, 2002.
- <sup>3</sup> Vgl. Olesch/Ewig 2003, S. 37.
- <sup>4</sup> Vgl. Beuthien 2009, S. 80 f.
- <sup>5</sup> Zu diesen Formen des Outsourcing vgl. Dierkes 2009, S. 22.
- <sup>6</sup> Vgl. Honold-Reichert 2009, S. 57; Blisse 2010, S. 205 ff.
- <sup>7</sup> Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 224 f. und 366.
- <sup>8</sup> Vgl. dazu Harsch 2003, S. 38 ff.
- <sup>9</sup> Vgl. Hanrath/Weber 2010, S. 175 ff.
- <sup>10</sup> Vgl. Weyreter 1980, Sp. 284, 293 und 297 f.
- <sup>11</sup> Vgl. Hamm 1990, S. 350.
- <sup>12</sup> Vgl. Theurl 2003, S. 19 f.
- <sup>13</sup> Vgl. dazu Fink/Knoblach 2002.
- <sup>14</sup> Vgl. Laudi 2003, S. 62.
- <sup>15</sup> Vgl. Ringle/Keebingate 2001, S. 20 ff.
- <sup>16</sup> Vgl. Böhnke 2003, S. 48 f.
- <sup>17</sup> Vgl. Ringle/Keebingate 2001, S. 34 ff.
- <sup>18</sup> Vgl. Zollenkopf 2009, S. 50 und 63.
- <sup>19</sup> Vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 362.
- <sup>20</sup> Staehle 1999, S. 898.
- <sup>21</sup> Boettcher 1980, S. 83 f.
- <sup>22</sup> Zu weiteren Gründen und zu Massnahmen der Überwindung von Wandelbarrieren vgl. Schreyögg/Koch 2007, S. 365 ff.
- <sup>23</sup> Vgl. dazu Al-Ani/Gattermeyer 2001, S. 35.
- <sup>24</sup> Vgl. Zollenkopf 2009, S. 55 f.

### Literatur

Al-Ani, A./Gattermeyer, W., *Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen*, in: Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (Hrsg.), *Change Management und Unternehmenserfolg* (2. Aufl.), Wiesbaden, 2001.



BBE-Unternehmensberatung GmbH, *Verbundgruppen 2010/15 – 23 Thesen zur Diskussion*, in: *BBE-Trend und Zukunftsforschung*, Köln, 2002.

Bleicher, K., *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme* (5. Aufl.), Frankfurt a. M./New York, 1999.

Beuthien, V., *Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank*, Marburg, 2009.

Blisse, H., *Volksbank Immobilien eG – eine genossenschaftliche Gründung im Bereich des Outsourcing von Kreditgenossenschaften*, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.), *Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallbeispiele*, Baden-Baden, 2010.

Böhnke, W., *Outsourcing im Regionalen Finanzverbund (RFV)*, in: Theurl, T./Krawinkel, M. (Hrsg.) *Outsourcing und Finanzverbund*, Aachen, 2003.

Boettcher, E., *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*, Tübingen, 1980.

Dierkes, S., *Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank*, in: Beuthien, V. (Hrsg.), *Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank*, Marburg, 2009.

Fink, D./Knoblach, B., *Outsourcing 2007: Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft – eine Markt-*

*analyse zu aktuellen Trends und Entwicklungen im deutschsprachigen Outsourcing-Markt*, Kronberg/Bonn, 2002.

Hamm, W., *Konzentrations- und Fusionstendenzen*, in: Laurinkari, J. (Hrsg.), *Genossenschaftswesen*, München/Wien, 1990.

Hanrath, S./Weber, H.-O., *«Alte» Wohnungsgenossenschaften auf neuen (Förder-)Wegen. Mehr als ein Dach über dem Kopf*, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.), *Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder. Grundlagen und Fallbeispiele*, Baden-Baden, 2010.

Harsch, U., *Wohnbegleitende Dienstleistungen – eine Chance für Wohnungsbaugenossenschaften*, in: *Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen* (Band 11), Wien, 2003.

Honold-Reichert, T., *Was kommt nach der Prozessoptimierung? Outsourcing in Regionale ServiceCenter als weiterer Schritt zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs der Kreditgenossenschaften*, in: *Hohenheimer Genossenschaftsforschung*, Hohenheim, 2009.

Laudi, P., *Fusionen von Genossenschaftsbanken. Zielerreichung von Unternehmensverschmelzungen und deren Alternativen*, Bremen, 2003.

Meffert, H./Bruhn, M., *Dienstleistungsmarketing* (4. Aufl.), Wiesbaden, 2003.

Olesch, G./Ewig, H., *Das Management von Verbundgruppen*, Neuwied/Köln/München, 2003.

Ringle, G./Keebingate, F., *Die Fusion – eine Wachstumsstrategie der Primär-genossenschaften zwischen Chance und Risiko*, Hamburg, 2001.

Schreyögg, G./Koch, J., *Grundlagen des Managements*, Wiesbaden, 2007.

Staehele, W. H., *Management* (8. Aufl.), München, 1999.

Theurl, T., *Outsourcing. Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition*, in: Theurl, T./Krawinkel, M. (Hrsg.), *Outsourcing und Finanzverbund*, Aachen, 2003.

Weyreter, B., *Diversifikation*, in: Mändle, E./Winter, H.-W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Genossenschaftswesens*, Wiesbaden, 1980.

Zollenkopf, R., *Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank*, in: Beuthien, V. (Hrsg.), *Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank*, Marburg, 2009.

## Der Autor



### **Günther Ringle/guenther@ringle-online.de**

Professor em. Dr.; Studium der Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Hamburg (1961–1965), Promotion zum Dr. rer. pol. in Hamburg (1968), Habilitation an der Universität Freiburg/Schweiz (1980), Professurvertretung für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre an der Universität Hamburg, dort Leiter des Arbeitsbereichs Genossenschaftswesen (1993–2005) im Institut für Geld- und Kapitalverkehr der Universität Hamburg. Seit 2001 Mitherausgeber der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen.

# Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt

Hannes Reiser/Markus Gmür

Selbstverwaltete Betriebe bilden in der Schweiz und vielen anderen Ländern einen Organisationstypus an der Schnittstelle zwischen wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Sphäre, und sie sind ein Spezialfall der Sozialunternehmung.<sup>1</sup> Ihr wirtschaftlicher Charakter ergibt sich daraus, dass die Betreiber einen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen und in der Regel auch ein nicht unerhebliches ökonomisches Risiko eingehen. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsunternehmen werden neben den wirtschaftlichen aber auch gesellschaftspolitische Ziele verfolgt und nicht-wirtschaftliche Werte betont. Die Entscheidungsfindung erfolgt zudem basisdemokratisch nach dem Prinzip des ›one man, one vote‹ und damit ohne Berücksichtigung etwaiger wirtschaftlich relevanter Unterschiede in den individuellen Beiträgen, wie finanzielles Kapital oder Fachqualifikationen. Der vorliegende Beitrag erläutert die Wurzeln der Selbstverwaltung und zeigt am Beispiel von 12 Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel, durch welche Merkmale diese Betriebe in Werthaltungen und Management-System gekennzeichnet sind.<sup>2</sup>

## Ein Blick in die Geschichte

Die Idee der Selbstverwaltung, das zeigt die historische Betrachtung, ist in der Neuzeit eng mit der Geschichte der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaften und der Genossenschaftsidee verknüpft. Selbstverwaltete Betriebe in der Schweiz, die sich als solche bezeichnen, entstanden jedoch im Kontext von jüngeren sozialen Bewegungen, aus dem Umfeld der Jugend-, Umwelt-, Frauen- und Friedensbewegung in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts. Die Gründergeneration der Selbstverwaltungsbewegung stand sowohl den Gewerkschaften, als auch der

Masse der traditionellen Genossenschaften, welche in ihren Augen den Markt allzu naiv bejahe, kritisch gegenüber und suchte neue Wege. Von den in den 70er Jahren gegründeten Selbstverwaltungsbetrieben lösten sich viele wieder auf, andere veränderten sich im Laufe der Zeit. Weitere entstanden erst zu einem späteren Zeitpunkt. Letzteres geschah teilweise in kritischer Auseinandersetzung mit den Vorbildern, teilweise aber auch vor einem ganz anders gearteten ideologischen Hintergrund.

Der Begriff der Selbstverwaltung ist nicht nur ein wirtschaftswissenschaftlicher Fachterminus – als solcher ist er in der Literatur sogar nur unscharf umrissen. Er steht gerade im deutschsprachigen Raum für eine ideologisch geführte Auseinandersetzung um die Konzeption des kleinen und lokal verankerten Wirtschaftsbetriebs.<sup>3</sup>

Selbstverwaltete Betriebe existieren in verschiedenen Rechtsformen. Im kulturellen und sozialen Bereich wie auch im Bildungsbereich bestehen sie häufig als Vereine, also als mitgliedschaftlich strukturierte NPO. Kleinere gewerbliche Betriebe, die sich als Selbstverwaltungsbetriebe bezeichnen, bestehen in der Schweiz oft in Form von Kollektivgesellschaften. Die meisten Selbstverwaltungsbetriebe wählen in der Schweiz allerdings die Rechtsform der Genossenschaft. In seiner rechtshistorischen Perspektive zum Begriff der Genossenschaft betont Arnold (2005, S. 69), dass die Genossenschaft erst im revidierten Obligationenrecht als eigentliche Selbsthilfeorganisation konzipiert worden sei und weist darauf hin, dass die Dorfgewerkschaften in der Schweiz als demokratische Keimzellen eng mit der Gemeinde und Staatsbildung verbunden waren. Ihnen oblag als Verwaltungs- und Nutzungsgenossenschaften die Regelung der Allmend (Allmend-, Alp-, und Wassergenossenschaften). Die Genossenschaftsform durchdrang aber auch den städtischen Bereich der Handwerksverbände oder Zünfte.

### Selbstverwaltung als soziale Utopie

In vielen Ländern entwickelten sich im landwirtschaftlichen Bereich und im Dorf, aber auch im städtischen Handwerk gemeinsame, funktionierende eher von unten nach oben organisierte Formen der Arbeit und des Zusammenlebens. Erst mit dem Aufstieg der Fabrikgesellschaft ist es zur Herausbildung von hierarchisch gegliederten Megainstitutionen im Wirtschaftsbereich gekommen.<sup>4</sup> Die Ideen der utopischen Denker wurzelten einerseits in den rückwärts blickenden, alten genossenschaftlichen selbstverwalteten Wirtschafts- und Lebensformen Europas, andererseits im vorausschauenden Fortschrittsdenken der Aufklärung. Der historische und soziale Hintergrund, in dem die utopischen Sozialisten lebten und wirkten, war in Frankreich, England, Deutschland und auch der Schweiz ähnlich; die Entwicklungen liefen aber nicht zeitgleich ab.

Die Genossenschaftspioniere im englischen Rochdale, welche eine der ersten und die bekannteste durchgedachte und durchorganisierte soziale Utopie umsetzten, gelten auch heute noch als die Urväter der Genossenschaftsbewegung. Am meisten strahlte die Gründung eines Kramladens in Rochdale in der englischen Grafschaft Lancashire aus. Er wurde im

Dezember 1844 von 44 Leinenwebern gegründet, die den sozialreformerischen Ideen von Robert Owen folgten. Angestrebt wurden eine gemeinschaftliche Versorgung mit Nahrungsmitteln und Kleidern, die Beschaffung von Wohnungen und Arbeit, die Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Güter und die Gründung einer sich selbst erhaltenden Gemeinschaftssiedlung. Ihre Ideen wurden zum Ausgangspunkt der neuzeitlichen Genossenschaftsbewegung. Zu ihren Prinzipien zählten insbesondere die offene Mitgliedschaft, die demokratische Verwaltung sowie die politische und religiöse Neutralität durch die Förderung des Erziehungswesens.<sup>5</sup>

Nach Gubitzer war das Ziel der sozialen Utopisten generell die Schaffung von Bedingungen, die die Entfaltung des Menschen von Geburt an ermöglicht. Dabei gingen sie von einer bestimmten Annahme des Menschen aus, die sich vom «homo oeconomicus» abgrenzte: Der Mensch sei zwar ein triebhaftes Wesen, jedoch mit zahlreichen nützlichen Anlagen und Neigungen ausgestattet. Eine menschengerechte Ordnung sollte so gestaltet sein, dass die Menschen ihre Anlagen, Triebe, Neigungen und Leidenschaften zum Wohle und Glück von sich selbst als auch der Gesellschaft entfalten können. Dies wäre eine eigene Antwort auf den Alptraum



des Hobbes'schen Theorems vom Krieg aller gegen alle.<sup>6</sup> Der Mensch wird nicht als überwiegend individualistisch rational handelnd angenommen, sondern als potenziell gemeinschaftlich orientiert angesehen. Man könnte ihn folgerichtig als einen «homo collectivus» kennzeichnen.

Die Ideen der sozialen Utopisten beeinflussten nicht nur eine Reihe von Lebensgemeinschaften, sondern sie inspirierten auch die Gründung einer grossen Anzahl von Produktiv- und Konsumgenossenschaften seit Ende des 18. Jahrhunderts. In Deutschland unterstützte vor allem Ferdinand Lasalle das Modell von staatlich subventionierten Produktionsgenossenschaften, denen bestimmte Aufgaben in der Gesellschaft zukommen sollten, es kam zu zahlreichen Genossenschaftsgründungen und zum Erlass eines Genossenschaftsgesetzes in Deutschland und in Österreich. Im Umfeld der Revolution von 1848 entstanden auch in Frankreich Selbsthilfevereinigungen, denen der Staat Genossenschaftskapital zur Verfügung stellte. In allen Ländern Europas kam es zu Gründungswellen von Genossenschaften.

Eine weitere Welle der Gründung selbstverwalteter Betriebe ging von Frankreich und der Bewegung vom Mai 1968 aus.<sup>7</sup> Der Begriff autogestion wurde damals ein gängiger Ausdruck im politischen Leben Frankreichs und bildete eine Brücke zwischen der intellektuellen Bewegung und den Aspirationen in der Arbeiterschaft. Die Idee geht auch

hier auf die Theoretiker und Praktiker des utopischen Sozialismus zurück. Zur Wiederbelebung kam es im Mai 1968, als die ursprünglich christliche Gewerkschaft C.F.D.T. in einem Communiqué am 16. Juni 1968 schrieb: «A la monarchie industrielle et administrative, il faut substituer des structures démocratiques à base de l'autogestion.» Schliesslich bezogen sich auch sozialistische Parteien in ihren Wahlprogrammen auf die autogestion. Seit Mai 68 waren verschiedene Probleme und Fragen in der Welt der Arbeit wieder aktuell geworden; Fragen, die mit Entfremdung, Passivität und Desinteresse im Zusammenhang standen. Die Lösung dieser Fragen durch Selbstorganisation nannte man in Frankreich in Abgrenzung zu den Verstaatlichungsforderungen der Kommunisten den «Dritten Weg». Diese Vision ist gut zusammengefasst in einem Ausspruch des damaligen Generalsekretärs der Gewerkschaft C.F.D.T., Edmond Maire: «L'autogestion c'est un mode d'exercice du pouvoir dans l'entreprise, mais aussi dans le quartier, ou dans la commune, dans une maison de la culture comme dans une association sportive. L'autogestion dans l'entreprise n'a de sens que si l'ensemble de la société est autogérée.» Eine wichtige Voraussetzung für dieses Denken war in Frankreich die Existenz der Produktionsgenossenschaft S.C.O.P (Société coopérative ouvrière de production). Die Diskussion um die Entfremdung der Arbeit und eine zukünftige Form der demokratischen Wirtschaft in Frankreich prägten den Geist

Anzeige

# socialdesign

Strategie- & Organisationsberatung | Coaching | Leitungsmandate  
Qualitätsmanagement | Forschung & Evaluation | Schulung & Lehre

## T o d u w s b o d u ?

- ✓ **Wir analysieren mit Ihnen den Optimierungsbedarf.**
- ✓ **Wir erarbeiten mit Ihnen die neue Strategie.**
- ✓ **Wir begleiten Sie bei der nachhaltigen Reorganisation.**

socialdesign ag ist eine gesamtschweizerisch tätige Unternehmensberatung mit Sitz in der Berner Altstadt. Mit unseren Dienstleistungen beraten wir Politik und Verwaltung, Nonprofit-Organisationen und Firmen der Privatwirtschaft.

[www.socialdesign.ch](http://www.socialdesign.ch) | [info@socialdesign.ch](mailto:info@socialdesign.ch)  
socialdesign ag | Kornhausplatz 12 | 3011 Bern | 031 310 24 80



und die Projekte im Rahmen der Bewegung von 1968 auch in der Schweiz nachhaltig und sorgten für einen frischen Wind für alle, die auf der Suche nach einem «Dritten Weg» waren.

### **Selbstverwaltung in der Schweiz nach 1968**

Selbstverwaltete Betriebe, die in der Schweiz und anderen spätindustriellen Industrieländern während der letzten 40 Jahre gegründet wurden, sind in aller Regel weder aus der Arbeiter- und Gewerkschafts-, noch aus der Genossenschaftsbewegung heraus entstanden. Ihre Wurzeln liegen in den neuen sozialen Bewegungen wie der Jugend-, Umwelt-, Frauen- oder Friedensbewegung. Es handelt sich im Gegensatz zu ihren Vorgängern im 19. Jahrhundert überwiegend um «Mittelschichtsbewegungen», die aus einer in ihrem Lebensstandard und ihrer Mobilität bedrängten Mittelschicht entstanden sind. Entgegen den Erwartungen der Nachkriegsgeneration, die eigenen Eltern in ihrem sozio-ökonomischen Status zu übertreffen, sehen diese sich in letzter Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, den elterlichen Status überhaupt zu halten. Es gibt Engpässe beim Einstieg in die der Mittelschicht entsprechenden Arbeitsfelder, Karrieren und Arbeitsbiographien.<sup>8</sup>

Im Herbst 1977 trafen sich im Bildungs- und Ferienzentrum Salecina im Engadin Vertreter selbstverwalteter Betriebe. Die Diskussionen wurden dokumentiert und später in einem Buch unter dem Titel «Inseln der Zukunft» herausgegeben.<sup>9</sup> Unter den 46 Betrieben, die sich in diesem Buch vorstellen, befinden sich auch bekannte Namen, wie der Schweizerische Studentenreisedienst, die Genossenschaft Buch 2000, die Filmcooperative Zürich, die Genossenschaft Kreuz in Solothurn, die Genossenschaft zum Eichenen Fass in Schaffhausen und zahlreiche Handwerkerkollektive. Aus der Region Basel waren folgende fünf Betriebe vertreten: Buechlade Genossenschaft, Genossenschaft Zentrum Hirschenneck, Kulturhaus Palazzo, Liestal, die Genossenschaft der Funke Basel, Lenos, Birsfelden.

Zwar war diese Zusammenkunft nicht ohne weiteres repräsentativ für die Gesamtzahl der damals existierenden Selbstverwaltungsbetriebe. Es handelt sich um die Betriebe, welche die Notwendigkeit einer gesamtschweizerischen Vernetzung

empfanden und bereit waren, dafür Zeit einzusetzen und sich zu treffen. Die Zusammensetzung gibt aber wohl einen guten Eindruck über die Verteilung nach Arbeitsbereichen: Die Bereiche Buchverlag/-handel, das Gastgewerbe und Kultur/Film stellten jeweils 20-25 % des Teilnehmerfelds; dazu kamen noch 15 % aus dem Handwerk. Den Rest bildeten der Detailhandel und Beratungsstellen. Die Verteilung nach Regionen ist ebenfalls interessant: Von den 46 vorgestellten Betrieben stammen 27 Betriebe aus der Region Zürich. Eine der Konsequenzen dieses Vernetzungstreffens war die Gründung eines gemeinsamen Netzwerks im Jahr 1980. Der Verein «Netzwerk für Selbstverwaltungsbetriebe», der eine periodisch erscheinende Informationszeitschrift herausgab, verfolgte das Ziel, die Idee der Selbstverwaltung weiterzuverbreiten, die gegenseitige Hilfe und den Informationsaustausch unter den Projekten zu fördern, und er engagierte sich auch politisch für die selbstverwalteten Betriebe und für die Idee der Selbstverwaltung. Der Verein bot den vernetzten Betrieben in vielerlei Hinsicht Unterstützung und Hilfe an. Die Weiterbildungskurse des Netzwerks wurden rege besucht. Sie umfassten praktische und grundsätzliche Bereiche wie: Zusammenarbeit im Team/Konfliktlösungen, Drucksachen wirkungsvoller gestalten, die Geschichte der Selbstverwaltung, «Im Gastgewerbe anders und erfolgreich sein», Grundkurse über das Versicherungswesen, «Frauen in der Selbstverwaltung», Kochen etc., eine breite Palette. Laut Netzwerk-Info Nr. 23 vom Oktober 1986 zählte man in diesem Jahr insgesamt rund 300 Selbstverwaltungsbetriebe, welche sich inzwischen dem Netzwerk angeschlossen hatten.

Schon früh beginnt die Auseinandersetzung mit der Wirtschaftlichkeit. Im Netzwerk für Selbstverwaltung im Info Nr. 25 wird eine Projektarbeit von Dieter Heinemann an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg zur Diskussion gestellt. Heinemann kommt zum Schluss, dass der Wirtschaftlichkeitsbegriff der Betriebswirtschaftslehre mit seiner ausschliesslichen Profitorientierung in der Alternativwirtschaft zwar nicht anwendbar ist, dass aber einzelwirtschaftliche Effizienz für die Alternativbetriebe unumgänglich ist, um eine kontinuierliche Existenz zu gewährleisten, ohne ständig mit dem Mittel der Unterbezahlung und Selbstausbeutung

den Ruin abwenden zu müssen. Supervision, Professionalität, Arbeitsteilung, Kostendeckung und ähnliche Vorgehen sind in der alternativen Ökonomie kein Tabuthema mehr. Die Diskussionen rund um das 10-jährige Jubiläum des Netzwerks deuten auf eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den bisher gemachten Erfahrungen hin.

Die Betriebsgründungen, das breiter werden der Selbstverwaltungs-Szene Ende der Siebziger Jahre deutete darauf hin, dass sich etwas bewegen lässt, mit konkreter alternativer Praxis, mit Sammeln von Erfahrungen in verschiedenen Bereichen wie Ökonomie, selbst bestimmtem Arbeiten, kollektiver Entscheidungsfindung und Betriebsführung. Trotzdem blieben die selbstverwalteten Betriebe, die Alternativbewegung im Lager der fortschrittlichen Kräfte, in der Linken umstritten. Die härtesten Vorwürfe waren: Die Selbstverwalter-Kollektive betreiben Selbstaussbeutung, seien keine Alternative für die breite Bevölkerung, es grassiere der Sozialdarwinismus, die Starken würden sich auf Kosten der Schwachen durchsetzen, der ständige Umgang mit dem Geld mache die Verantwortlichen zu Krämern, sie seien Lohndrücker, die Entartung Richtung Coop oder Migros sei schon vorprogrammiert.

Diese Diskussion findet bis heute statt. Im Jahr 1990 wurde sie im Zeichen der Stagnation geführt. Man erinnerte sich zwar noch an die Kraft des Aufbruchs, aber es wurde die Frage gestellt, was konkret in den vergangenen 10 Jahren entwickelt, diskutiert, erlebt worden war, wie man gegen diese Vorwürfe vorgehen könnte. Schlussendlich ging es in der Diskussion darum, ob dem Überleben der Betriebe die ursprünglichen Visionen und Werte geopfert werden sollen und müssen. Das «Netzwerk für Selbstverwaltung» begann im Jahre 1994 die Chancen für einen alternativen Wirtschaftsverband auszuloten. Damit trat der damals 13-jährige Zusammenschluss von Alternativbetrieben die Flucht nach vorn an. Auslöser war der Rückgang der zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Die Arbeit des Vereins «Netzwerk für Selbstverwaltung» in der Schweiz wurde im Laufe des Jahres 1994 schliesslich aufs Eis gelegt. Das Projekt für einen alternativen Wirtschaftsverband führte zu keinem Erfolg. Die Dokumentation über die aktiven Betriebe wurde in der Folge auch nicht mehr weitergeführt.

## **Forschungsarbeiten zur Selbstverwaltung in der Schweiz**

1991 kommt eine Studie an der Universität Bern<sup>10</sup> zu dem Schluss, dass es in der Schweiz im Jahr 1989 rund 600 Betriebe mit insgesamt etwa 5000 Beschäftigten gab, die sich der Selbstverwaltung zu-rechnen liessen. Die mittlere Grösse der Organisationen entsprach 5-6 Vollzeitstellen, wobei der Anteil der Teilzeitstellen bereits damals 50 % betrug.

Die Studie kam unter anderem zu folgenden Schlüssen: Drei Viertel der Neugründungen von selbstverwalteten Betrieben fanden in den Jahren 1978 bis 1988 statt. Es zeigte sich darüber hinaus eine negative Korrelation zwischen den Neugründungsraten der Selbstverwaltung und der Gesamtwirtschaft: Neugründungen in der Gesamtwirtschaft gehen mit der Konjunktur einher, während sich die Neugründungen in der Selbstverwaltung zur Konjunktur antizyklisch verhalten.

Die dominierenden Bereiche der Selbstverwaltung in der Schweiz waren damals die Bio- und Ökoläden, das graphische Gewerbe sowie das Gastgewerbe. Schwach vertreten waren andererseits die Landwirtschaft, die übrige Produktion, die Bildung, Architektur und Planung, sowie das Gesundheitswesen. Die meisten Branchenbereiche der Selbstverwaltung bedienten einen eingegrenzten Kundenkreis. Der Wunsch, eine breitere Kundschaft zu bedienen wurde jedoch zunehmend geäussert und umgesetzt. Die Untersuchung stellte für 1989 einen deutlichen Einbruch in der Zahl der Betriebe fest und verband dies mit der Hoffnung auf einen neuerlichen Anstieg.

In einer parallel durchgeführten Studie von Amstutz (1991), die sich mit sechs selbstverwalteten Restaurants in der Region Bern befasst, kommt die Verfasserin zusammenfassend zum Schluss, dass die Selbstverwaltung als Mittel zur Selbstverwirklichung angesehen werde und den individuellen Ansprüchen gegenüber organisationalen Notwendigkeiten grossen Raum gegeben werde. Dies sei der Schlüssel zu Motivation und Kreativität. Organisation und Arbeitsteilung werde nur so weit praktiziert, wie sie Arbeitsabläufe erleichterten und die Genossenschafter entlasteten. Allerdings sei überwiegend auch eine deutliche Distanzierung vom Prinzip «Jeder macht alles» festzustellen. Als wesentliche Her-

ausforderung für selbstverwaltete Betriebe erweist sich das Gehaltssystem:

«Der Lohn ist auch heute noch ein zentrales Problem der Selbstverwaltungen. Die Betriebe möchten die Löhne anheben, nicht zuletzt, um der zu hohen Fluktuation entgegenzuwirken. Überhaupt wird die Lohnfrage als kritischer Punkt der Selbstverwaltung bezeichnet neben Stress, schwerfälliger Organisation und Ineffizienz. Positiv werden aber «arbeiten ohne Chef, Möglichkeit zur Entfaltung und Kreativität und freie Gestaltungsmöglichkeiten bewertet.»<sup>11</sup>

### **Bestandsaufnahme zur Selbstverwaltung in der Region Basel**

Die aktuelle Studie zu Selbstverwaltungsbetrieben in der Region Basel aus dem Jahr 2010 baut auf den Ergebnissen der Studien aus den späten 80er Jahren auf. Sie geht der Frage nach, auf welcher Funktionsweise Selbstverwaltungsbetriebe heute beruhen, welche Unterschiede sich zwischen jüngeren und älteren Organisationen zeigen und wie sich die in der Selbstwahrnehmung erfolgreicher von den weniger erfolgreichen Betrieben unterscheiden. Angestrebt wurde eine regionale Vollerhebung.

Die Identifikation und anschliessende Kontaktierung der Selbstverwaltungsbetriebe erwies sich erwartungsgemäss als erste Herausforderung: Das Prinzip der Basisdemokratie mit ihren langen Entscheidungswegen ist eine nicht zu unterschätzende Hürde für eine solche Studie. Die Fragen nach Werten und Motiven, nach der Betriebsstruktur und nicht zuletzt nach der Selbsteinschätzung des eigenen Erfolgs eines Selbstverwaltungsbetriebes, können nicht durch das einfache Verschicken eines Fragebogens gestellt und abgeklärt werden. Die Gespräche müssen persönlich geführt werden; es bedarf dazu jedoch zuerst der Einwilligung des Kollektivs zur Teilnahme. Um teilzunehmen wollen die Betroffenen ihrerseits wissen, welches die eigenen Werte, der Organisationszusammenhang und was die Motivationen der fragenden Person seien. Es war notwendig, das Forschungsprojekt zuerst persönlich in einem ersten Termin den Betroffenen vorzustellen, den Entscheid des betroffenen Kollektivs abzuwarten und dann erst mit einer oder mehreren dazu vom Kollektiv legitimierten Personen das eigentliche Interview zu führen. Um den Insider-Vorteil des

Erstautors für die Kontaktaufnahme nutzen zu können, konzentrierte sich die Untersuchung auf die Stadt Basel, sowie deren unmittelbare Umgebung. Es wurde nach Betrieben gesucht, welche sich in der Stadt Basel oder in einem Umkreis von 20 km befinden, zwischen 1968 und heute gegründet wurden und welche für die Mitglieder oder Genossenschafter die Erwerbsgrundlage bilden.

Erste Auskunft wurde bei Personen gesucht, welche zwischen der Zeit von 1968 bis heute in dieser Bewegung engagiert waren oder sich mit ihr ausgetauscht haben. Eine erste Auskunftsperson war Hans Georg Heimann, Mitglied der Genossenschaft «Netz Soziale Ökonomie» mit Sitz in Basel, welche sich zur Aufgabe gestellt hat, die Alternativbetriebe in der Region Basel auch in Hinsicht auf die Einsetzung einer Alternativwährung zu vernetzen. Die Genossenschaft «Netz Soziale Ökonomie» besteht aus einem Verbund von Betrieben und Organisationen aus Wirtschaft, Kultur und anderen Bereichen, die sich gegenseitig fördern und dabei die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in der Region Basel, auch über die nahen Grenzen hinweg, anstreben.



Voraussetzung für eine Mitgliedschaft in dieser Genossenschaft ist eine demokratische Entscheidungsstruktur des Betriebes. Eine weitere Auskunftsperson und Experte für das Finden von Betrieben im Raum Basel war Anni Lanz, welche als Mitgründerin der Beizengengenossenschaft Hirscheneck und als Betreiberin der damals selbstverwalteten Rösslibar in der Kaserne Basel zu den ersten Personen der Selbstverwaltungsbewegung in Basel gehört. Weitere wertvolle Hinweise gab ein aktiver Genossenschaftler des Beizenkollektivs Hirscheneck, welcher daran mitgewirkt hatte zu dessen 30-jährigem Jubiläum im April 2009 einen Kongress zum Thema Selbstverwaltung zu organisieren. Leider gab es von diesem Kongress keine schriftlichen Aufzeichnungen und Protokolle, die für die vorliegende Arbeit hät-

ten verwendet werden können. Es zeigte sich, dass von den fünf aus der Region Basel teilnehmenden Selbstverwaltungsbetrieben am ersten Vernetzungstreffen in Salecina heute nur noch das Kollektiv Hirscheneck besteht. Drei weitere Organisationen haben inzwischen ihren Selbstverwaltungscharakter aufgegeben, und die letzte Organisation ging in einem neuen Betrieb auf.

Am Ende konnten 15 Selbstverwaltungsbetriebe identifiziert werden, von denen 12 an einer eingehenden Untersuchung teilnahmen. Tabelle eins zeigt diese Betriebe in der Übersicht.

Die Studie lehnt sich an das Freiburger Management-Modell<sup>12</sup> an, indem sie die Betriebe im ersten Schritt entlang der Dreiteilung von System-, Ressourcen- und Marketing-Management untersucht.

Name	Branche	Gründung	Webseite
<i>Kinderhuus Gampiross</i>	<i>Kindergarten</i>	1971	<i>www.kinderhus-gampiross.ch</i>
Archico Genossenschaft	Architektenbüro	1972	www.archico.ch
Brockenstube Glubos, Verein Kreislauf	Handel	1972	www.glubos.ch
Europäische Kooperative Longo mai	Dienstleistungen für Kooperativen	1972	–
Genossenschaft Hirscheneck	Detailhandel, Beratungsstellen, Reisebüro u. a.	1978	www.hirscheneck.ch
<i>Basel Sinfonietta</i>	<i>Orchester</i>	1980	<i>www.baselsinfonietta.ch</i>
Agrico Birsmattehof	Produzenten-Konsumenten-Genossenschaft	1980	www.birsmattehof.ch
Gruppenpraxis Paradies	Gesundheit	1980	www.gruppenpraxisparadies.ch
Rapunzel	Buchhandel	1980	www.rapunzel-liestal.ch
Genossinnen- und Genossenschaft Oekoladen	Detailhandel	1984	www.oekoladen.ch
Kulturcafé Nellie Nashorn, Verein Nichtsdestotrotz e.V.	Kulturbetrieb	1985	www.nellie-nashorn.ch
Baumpartner Kollektiv	Baumpflege	2000	www.baumpartner.ch
<i>CapriBar</i>	<i>Gaststätte</i>	2005	–
Internetcafé Planet 13	Weiterbildung	2006	www.planet13.ch
Schoolyard	Handwerk und Kulturbetrieb	2008	www.schoolyard.ch

Tabelle 1: Selbstverwaltete Betriebe in der Region Basel nach Gründungsdatum (Die kursiv gesetzten Organisationen waren nicht Teil der Studie)

### Selbstverwaltete Betriebe aus der Perspektive des FMM

Der besondere Charakter der Selbstverwaltung zeigt sich deutlich im System-Management der befragten Betriebe:

- ♦ In neun der zwölf Betriebe gibt es keine **Hierarchie**. In einem der drei anderen Fälle wurde die formale Hierarchie als Antwort auf eine sich entwickelnde informelle Hierarchie eingeführt und in einem Fall aus Gründen der Effizienz. Nur in einem einzigen Betrieb war das Geschäftsleiterkonzept von Anfang an vorgesehen. Allerdings ist bei der Bewertung die geringe Grösse mit in der Regel rund 10 Mitarbeitenden zu berücksichtigen.
- ♦ In elf Betrieben gibt es eine festgelegte **Aufgabenteilung**. Nur ein Betrieb legt Wert auf die Feststellung, dass es dies nicht gibt. Dort wo Aufgabenteilung herrscht gibt es in 5 Betrieben ein Rotationssystem. Es werden aber auch dort, wo es kein Rotationssystem gibt, viele Aufgaben gemeinsam erledigt.
- ♦ Die **Wochen- und Monatsplanung** wird in elf Betrieben durch die Betroffenen wahrgenommen. Die strategische Planung wird ohnehin in allen Betrieben demokratisch festgelegt. Dies entspricht dem Grundgedanken von Genossenschaft und Verein, und sie erfolgt in entsprechenden regelmässigen Vollversammlungen.
- ♦ Die Hälfte der Betriebe hat **Organisationsberatung** in Anspruch genommen. Meist geschah dies in einer späteren Phase der Neuorientierung. Interessant ist jedoch der hohe Grad an Selbstregulierung und die in der Regel ausführlichen Erläuterungen zu diesem Prinzip.

Das Ressourcen-Management ist in den befragten Betrieben durch eine ausgeprägte Betonung von Egalität und gemeinschaftlicher Entscheidung geprägt.

- ♦ Von den zwölf Kollektiven und Betrieben praktizieren heute acht Betriebe den **Einheitslohn**, wobei einer von diesen Betrieben keinen individuellen Lohn bezahlt, sondern wie in einer Familie eine gemeinsame Haushaltskasse geführt wird. Bei einem weiteren Betrieb wird die Existenz anders gesichert. In den drei Betrieben ohne Ein-

heitslohn – hier wurde er ursprünglich praktiziert, aber in der Folge abgeschafft – finden wir ein enges Lohnband, das keine Unterschiede über den Faktor 1,5 hinaus zulässt.

- ♦ **Einstellungsentscheidungen** werden auch heute in acht Betrieben durch alle gefällt; das heisst, die Kandidaten müssen sich allen Mitarbeitenden vorstellen. In vier Betrieben wurde diese Aufgabe spezialisiert. In fast allen Betrieben wurde im Interview betont, dass menschliche Qualitäten, innere Motivation und soziale Kompetenz als Kriterium bei der Anstellung den Vorrang hätten. Auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion wurde erwähnt. In zwei Drittel der Fallbeispiele wurde im Gespräch betont, dass keine Person aus wirtschaftlichen Gründen entlassen würde; man würde stets gemeinsam den Gürtel enger schnallen.
- ♦ Zehn Betriebe **finanzieren** sich ausschliesslich durch Leistungsentgelte, nur zwei werden durch die öffentliche Hand subventioniert. Die Betriebe sind unterschiedlich kapitalintensiv. Wo bei der Gründung Kapital in grösserem Ausmass investiert werden musste (insbesondere beim Erwerb von Liegenschaften), ist dieses in der Genossenschaftsform neutralisiert.

Im **Marketing-Management** zeigen sich am ehesten Ansätze für Spannungsfelder: Der Kundenkreis ist bei neun Betrieben offen und bei drei Betrieben geschlossen. Die ergänzenden Anmerkungen im Gespräch weisen überwiegend auf eine behutsame aber kontinuierliche Erweiterung des Kundenkreises hin, der jedoch immer wieder hinterfragt wird. Auch findet die Erweiterung in den meisten Fällen nicht einfach in den offenen Markt hinaus statt, sondern sie wird eher gelenkt. Insofern beschaffen sich neun Betriebe auch regelmässig Informationen darüber, was von ihren Kunden gewünscht wird; allerdings müssen diese Wünsche dem gemeinsam gesetzten Rahmen entsprechen. Die Betriebsdemokratie mit ihren Vollversammlungen und Gruppen-sitzung funktioniert hier als Antenne und Umsetzungsinstrument.

In sieben Betrieben beeinträchtigt die Zielsetzung «Marktorientierung und Gewinn machen» nach eigener Eigenschätzung die Verwirklichung der eigenen Vision nicht. In den übrigen fünf Betrieben wird

dies hingegen als Problem gesehen. Auf die Frage, welche Werte am meisten unter Markt- und Gewinnorientierung litten, wurde in diesen Betrieben am häufigsten die Werte Hilfsbereitschaft, Selbstbestimmung und Spass genannt.

### **Die Wertebasis selbstverwalteter Betriebe**

Schwartz und Bilsky veröffentlichten 1990 als Ergebnis langjähriger Forschung einen Katalog universeller Werte, der sich über alle Kulturen hinweg zur Beschreibung von grundlegenden Orientierungen bewährte. Die zehn universellen Werte sind:

1. Hilfsbereitschaft (zur Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe)
2. Universalismus (zum Zweck von Gleichheit, Toleranz und Schutz Aller)
3. Selbstbestimmung (für unabhängiges Denken und Handeln)
4. Stimulation (um Aufregung und Abwechslung zu erfahren)
5. Hedonismus (als Vergnügen und sinnliche Befriedigung)
6. Leistung (zur Erreichung von persönlichem Erfolg, sozialen Standards und Kompetenz)
7. Macht (im Sinne von Prestige, Kontrolle und Dominanz)
8. Sicherheit und Geborgenheit
9. Konformität (zur Unterbindung von Handlungen entgegen sozialer Normen)
10. Tradition (als Respekt und Bindung an die eigene Kultur)

Bei der Befragung der selbstverwalteten Betriebe wurden im Durchschnitt aller Kollektive die Werte «Hilfsbereitschaft» und «Universalismus», beide Ausdruck von Solidarität am höchsten bewertet. Der Wert «Hilfsbereitschaft» wurde von den Befragten 10x als sehr wichtig bezeichnet und 2x als mittelwichtig. Dieser Wert hat nach Schwartz die Erreichung und Erhaltung des Wohlstands der Eigengruppe zum Ziel. Basis dafür ist das einfache Funktionieren der Gruppe und das Bedürfnis dazuzugehören. Der Wert «Universalismus» wurde 8x als sehr wichtig und 4x als wichtig bezeichnet. Am niedrigsten wurden «Tradition», «Macht» und «Sicherheit» bewertet.

Während sich in der Erinnerung der Gesprächspartner im individuellen Entwicklungsverlauf der Betriebe kaum Veränderungen der Wertehierarchie zeigten, zeichnen sich Unterschiede zwischen den Organisationen der verschiedenen Gründungswellen (anfangs der 70er Jahre / 80er Jahre / 2000er Jahre) ab: Während bei den Gründungen der 80er Jahre der Wert «Universalismus» die grösste Bedeutung hat, verschiebt sich das Gewicht bei der jüngsten Generation zu den Werten der «Hilfsbereitschaft» und des «Hedonismus». Über den gesamten Zeitraum sinkt die Bedeutung der Tradition weiter ab, während dieser Wert andererseits im individuellen Entwicklungsverlauf der Organisationen als einziger kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

Allen vier Betrieben aus den 70er Jahren erschien die Utopie eines gemeinsamen Lebens und der Basisdemokratie als zusätzlich erwähnenswert. Bei den fünf Betrieben der 80er Jahre ist die Selbstcharakterisierung pragmatischer: Hier werden gemeinsames Entscheiden, aber auch Effizienz durch Strukturen oder gut organisierte Betriebsgruppen erwähnt. Bei den drei Betrieben, die nach 2000 gegründet wurden, finden wir gleichberechtigtes Zusammenarbeiten ohne Chef, Selbstbestimmung ohne Hierarchie und Basisdemokratie als Werte, die mündlich hervorgehoben wurden.

### **Krisenphasen der Selbstverwaltung**

Im Rahmen der Befragung kam auch zur Sprache, ob und in welcher Weise die selbstverwalteten Betriebe in ihrer Entwicklungsgeschichte mit Krisenphasen konfrontiert waren. In sechs von zwölf Betrieben wurde betont, dass die Krise vor allem die innere Haltung betroffen habe; einmal wurde sogar unterstrichen, dass Krisen meist dann aufgetreten waren, als es wirtschaftlich am besten ging. Krisenüberwindung sei immer durch ein Zusammenrücken, durch die Lösung innerpersönlicher Probleme, Mediation und durch gemeinsame Diskussionen gelöst worden. Ein weiterer Aspekt wird bei vier Kollektiven in den Vordergrund gestellt: hier war die Reaktion auf die Krise, welche in diesen Fällen jeweils eine Wachstumskrise war oder zu werden drohte, ein bewusstes «klein bleiben», also auch ein Zusammenrücken. In vier Fällen wurde auf die Krise unter anderem durch eine verstärkte Professionalisierung reagiert, unter

anderem auch durch Organisationsberatung und bessere Strukturierung. In einem Fall bestand die Lösung der Krise gerade darin, dass die Professionalisierung verweigert wurde, da sie die interne Demokratie bedrohte. Allgemein wurde aber eher auf ein allmähliches Wachsen und sich Entwickeln hingewiesen; dies wurde in drei Fällen sogar bewusst betont.

### Schlussfolgerungen

Die Selbstverwaltung stellt in der Region Basel mit fünfzehn Kollektiven und Betrieben keinen gewichtigen Wirtschaftsfaktor dar, ist aber doch vielfältig präsent, mit einem Schwerpunkt im Gastwirtschafts- und Kulturbereich und im weiteren Dienstleistungsbereich. Im direkten Vergleich zur Region Zürich ist die Bedeutung des Sektors als eher gering einzuschätzen. Die Betriebsform scheint in Basel nachhaltig, denn einerseits sind elf von ihnen älter als 20 Jahre,

andererseits gibt es seit 10 Jahren wieder Neugründungen. Die Betriebe sind nicht sehr gross, ihre Mitarbeitendenzahl reicht von sechs bis 28 Personen. Mit zwei Ausnahmen sind alle Betriebe und Kollektive wirtschaftlich autark. Es befinden sich Betriebe darunter, die ein sehr komplexes Berufswissen voraussetzen. Die Selbstverwaltungsbetriebe blieben sich treu, noch heute praktizieren zwei Drittel den Einheitslohn, die anderen verfügen über ein sehr enge Lohnband. Der Kundenkreis hat sich bei fast allen Kollektiven oder Betrieben von einem eher eng definierten Nischenbereich zu einem offenen Kundenkreis entwickelt. Dabei mussten die eigenen Prinzipien und Werthaltungen nicht über Bord geworfen werden. Die Öffnung wurde jedoch in kleinen Schritten behutsam vorgenommen und immer wieder hinterfragt. Heute gibt es dort, wo es als notwendig betrachtet wird, ein klar umrissenes Marketingkonzept,

Anzeige



## NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

**NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.**

Das Kulturfördergesetz des Kantons Basel-Stadt verlangt, dass die Kulturförderpolitik unter Mitwirkung aller interessierten Personen in einem Kulturleitbild festgelegt wird. Im Auftrag der Regierung hat NonproCons den Entwurf dieses Leitbildes erarbeitet und den entsprechenden Mitwirkungsprozess konzipiert. Dazu gehörte auch die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitstagung mit internationalen Referenten und moderierten Workshops.



**Fundraising & Sponsoring  
Association Management**

**NonproCons**  
Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93

[www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)

auch wenn es nicht immer so genannt wird. Die Kollektive und Betriebe sind sich auch in Bezug auf ihre Strukturen treu geblieben. In neun von zwölf Betrieben wird bewusst auf eine Hierarchie verzichtet, eine Aufgabeteilung hat sich langsam entwickelt und wird bei der Hälfte durch Rotation relativiert. Eine zentrale Stellung nimmt bei den meisten Betrieben die wöchentliche oder monatliche Vollversammlung ein. In ihr werden nicht nur langfristige Entscheide getroffen und die anfallenden Arbeiten eingeteilt. Sie dient auch als zentrales Element im Marketing, quasi als Aussenantenne. Die Vollversammlung ist nicht nur bei den meisten das zentrale Entscheidungsorgan bei der Aufnahme von neuen Mitgliedern, sie dient auch dem Wissenstransfer und der informellen Weiterbildung. Die Vollversammlung bleibt bei den meisten das wichtigste Regelungsinstrument für den Betrieb. Sie ist auch in der Lage, komplexe Problemstellungen zu bewältigen und setzt die Strategie.

In der Studie wurden Kollektive und Betriebe befragt, welche den Krisen und Veränderungen über die Jahre erfolgreich getrotzt haben. Interessant ist, dass am Prinzip der Hierarchielosigkeit selten etwas verändert wurde, auch wenn man sich sonst in anderen Bereichen angepasst hat. Die Kollektive und Betriebe setzen sich nach der ersten Gründungsphase mit den Fragen von Wachstum und Stabilität auseinander und in einer späteren Phase mit ihrer Einmaligkeit und Funktion in der Gesellschaft. Krisen werden eher als Probleme der Betroffenen unter sich gesehen denn als äussere, finanzielle Krisen. Permanente Veränderungen und Herausforderungen gibt es im Marketingbereich, dort hat man sich pragmatisch und vorsichtig angepasst. Aus Wachstumskrisen wurde gelernt und als Folge auf übermässiges Wachstum verzichtet. Interessant ist ebenfalls, dass es keine Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen gibt, man zieht es vor, einfach den Gürtel enger zu schnallen. Da alle zu gleichen Teilen betroffen sind, ist dies kein Gerechtigkeitsproblem. Marktorientierung und Gewinn beeinträchtigen in den Augen von sieben der zwölf Kollektive und Betriebe die eigene Identität und Vision nicht.

Bei der Suche nach Erfolgsfaktoren ist festzustellen, dass alle Kollektive und Betriebe erfolgreich waren. Dort, wo bewusst zusätzlich Weiterbildung be-

trieben wurde, ein offener Kundenkreis besteht und wo man bereit ist, Organisationsberatung in Anspruch zu nehmen, und wo nicht unbedingt am Einheitslohn festgehalten wird, dort wurde im Bezug auf die Erreichung der selbst gesetzten Ziele noch besser abgeschnitten. Hier könnte sich ein Widerspruch zwischen Gleichheit und Sicherheit einerseits und dem Streben nach Erfolg andererseits auf tun. Dieser Widerspruch wird von den meisten Kollektiven und Betrieben zur Kenntnis genommen, ohne dass er sich abschliessend auflösen liesse.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Vgl. Defourny/Nyssens, 2011.

<sup>2</sup> Der Text beruht auf der von Hannes Reiser verfassten und von Markus Gmür betreuten Master Thesis, die im Rahmen des MBA-Studiums NPO-Management an der Universität Freiburg (Schweiz) entstand und im Februar 2011 eingereicht wurde.

<sup>3</sup> Vgl. Hoffmann-Axthelm, 2004.

<sup>4</sup> Vgl. Gubitzer, 1989, S. 25.

<sup>5</sup> Vgl. Arnold, 2005, S. 70.

<sup>6</sup> Vgl. Hobbes, 1996.

<sup>7</sup> Vgl. Neff, 1983.

<sup>8</sup> Vgl. Wallimann, 1996.

<sup>9</sup> Vgl. Holenweger/Mäder, 1979.

<sup>10</sup> Vgl. Hasler, 1991.

<sup>11</sup> Amstutz, 1991, S. 127f.

<sup>12</sup> Schwarz et al., 2009.

## Literatur

Amstutz, F., *Selbstverwaltung im Gastgewerbe: Innerbetriebliche Erfahrungen seit den 70er Jahren*, in: Wallimann, I. (Hrsg.), *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1991.

Arnold, M., *Stand und Veränderung des schweizerischen Genossenschaftswesens aus rechtshistorischer Perspektive*, in: Purtschert, R. (Hrsg.), *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz*, Bern, 2005, S. 67-86.

Defourny, J./Nyssens, M., *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative*, in: *Revue internationale de l'économie sociale*, 2011, S. 18-35.

Gubitzer, L., *Geschichte der Selbstverwaltung*, München, 1989.

Hasler, M., *Selbstverwaltung: (K)eine Modeerscheinung*, in: Wallimann, I. (Hrsg.), *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1996.

Hobbes, T., *Leviathan*, Hamburg, 1996.

Hoffmann-Axthelm, D., *Lokale Selbstverwaltung*, Wiesbaden, 2004.

Holenweger, T./Mäder, W., *Inseln der Zukunft, Selbstverwaltung in der Schweiz*, Zürich, 1979.

Neff, W., *Entfremdung und Selbstverwaltung, Gespräche und Fallstudien zur «autogestion» in Frankreich*, Zürich, 1983.

Schwartz, S.H./Bilsky, W., *Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross Cultural Replications*, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (58), 1990, S. 878-891.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (6. Auflage), Bern, 2009.

Wallimann, I., *«Selbstverwaltung» – Soziale Ökonomie in schwierigen Zeiten*, Neu-Allschwil/Basel, 1996.

## Die Autoren



### **Hannes Reiser/hannesreiser@gmx.ch]**

Hannes Reiser ist Leiter der Administration der Nonprofit-Organisation Pro Longo Mai in Basel, dipl. Fundraiser VMI und dipl. NPO-Manager VMI. Gegenwärtig absolviert Hannes Reiser das MBA-Studium NPO-Management an der Universität Freiburg/CH, das er voraussichtlich im Mai 2011 zum Abschluss bringen wird.



### **Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch]**

Markus Gmür, Prof. Dr.; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Hochschule St. Gallen (lic. oec. HSG) und Soziologie an der Universität Bamberg. Anschliessend Promotion zum Dr. rer. soc. an der Universität Konstanz mit Dissertation über das Management organisationaler Krisenbewältigung. Nach der Promotion Tätigkeit als geschäftsführender Prokurist der Medeclin Tageskliniken GmbH. Anschliessend Rückkehr an die Universität Konstanz für das Verfassen der Sammelhabilitation. Nach einer Professurvertretung für BWL der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre in Konstanz, Wechsel an die European Business School (ebs) in Oestrich-Winkel (D), mit Aufbau des Lehrstuhls für Human Resource Management; von 2006 bis 2008 Prorektor für Lehre. Seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI und Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management der Universität Freiburg/CH.

# Emerging Forms of Social Enterprise in Eastern Asia

Jacques Defourny/Shin-Yang Kim

Social enterprises have existed in many regions since well before the mid-1990s when the term began to be increasingly used in both Western Europe and the United States. Indeed, the third sector has long witnessed entrepreneurial dynamics which resulted in innovative solutions for providing services or goods to persons or communities whose needs were neither met by private companies nor by public providers.<sup>1</sup>

## The diffusion of the social enterprise<sup>2</sup>

The concept of «social enterprise» took root in both the United States and Europe during the 1970s and 1980s. In the U.S., the non-profit community began to set up and operate its own businesses as a way of creating job opportunities for the disadvantaged, homeless and other at-risk people. Following an economic downturn in the late 1970s that led to welfare retrenchment and cutbacks in federal funding, non-profits began to expand commercial activities to fill the gap through market sales of goods or services not directly related to their missions.<sup>3</sup> In Europe, new entrepreneurial dynamics clearly emerged within the third sector during the same period though, as in the U.S., actual use of the term «social enterprise» was unusual. On the European scene, an emblematic step took place in Italy in the early 1990s when the concept of social enterprise was promoted by a new journal entitled *Impresa Sociale*.<sup>4</sup> The concept was introduced at the time in order to designate new types of initiatives for which the Italian Parliament created the legal form «social cooperative», a type of enterprise which has achieved amazing success. Various other European countries have since then passed new laws to promote social enterprises. Social enterprises in Europe combine income from sales or fees from users with public

subsidies linked to their social mission and private donations and/or volunteering.<sup>5</sup> This clearly contrasts with a strong U.S. tendency to define social enterprises mainly as non-profit organizations oriented towards the market and developing «earned income strategies» as a response to increased competition for public subsidies and to limits of private grants from foundations.

In the last decade, other regions of the world began to use those concepts as shown in the pioneering book edited by Kerlin (2009). One of the most striking features of that book is the fact that the various authors covering regions such as Latin America, Africa or Southern Asia do not only deal with economic criteria allowing qualification of certain organizations as social enterprises. They also clearly reopen the question of the «social» qualification of such enterprises. While the dominant view generally refers to a general social purpose or a social mission, most regional overviews suggest that this social qualification may refer to quite different features: relieving social problems through economic activities, commercializing social services from education to health or social care services, empowering local groups or communities by fostering organizational forms which allocate the decision power to them to take their destiny into their own hands, putting limits on shareholders' rights on profits and socializing surplus for the benefit of the community or recognizing the societal importance of productive activities therefore deserving support from the whole society through public subsidies, private giving and volunteering. In such a global context, it seems necessary to deepen the understanding of the social enterprise phenomena in various parts of the world and to avoid explicit or implicit US-American or European approaches with points of view which might prove poorly adapted to other regions.

	China	Hongkong	South Korea	Taiwan	Japan
1990	2,5 %	1,3 %	2,4 %	1,7 %	2,1 %
1995	2,9 %	3,2 %	2,1 %	1,8 %	3,2 %
1997	3,1 %	2,2 %	2,6 %	2,7 %	3,4 %
1999	3,1 %	6,2 %	6,3 %	2,9 %	4,7 %
2001	3,6 %	5,1 %	4,0 %	4,6 %	5,0 %
2003	4,3 %	7,9 %	3,6 %	5,0 %	5,3 %
2005	4,2 %	5,6 %	3,7 %	4,1 %	4,4 %
2007	4,0 %	4,0 %	3,2 %	3,9 %	3,9 %

Table 1: Unemployment rate in Eastern-Asian countries from 1990 to 2007

### Historical background and the socio-economic context in Eastern Asia

The historical background of China, Japan, South Korea, Taiwan and Hong Kong is quite heterogeneous in terms of their geo-political situation when compared with other parts of the Asian continent and Western Europe as well as the United States. From the beginning of the 20th century, the old order governed by Confucius thought and Buddhism withdrew behind Western civilization and each of the five countries/territories took a specific development path either for ideological reasons or because of imperial wars. However, in spite of significant divergences regarding economic performance – some of which significantly decreased in the last two decades – these countries reveal similar socio-cultural backgrounds at various levels which are of major interest for our purpose: analyzing the people's attitude toward the central authority (government) and family on the one hand, and the relatively uncertain idea of civil society on the other. More precisely, the state is seen as a homeland to defend rather than a contractual entity in charge of guaranteeing individual security. On its side, the concept of civil society has developed late in the 20th century and is still unknown to people who are more familiar with neighborhood or informal networks at different levels.

Most current studies on Eastern-Asian welfare regimes tend to quasi unanimously underline common characteristics: Confucian culture, state-driven development strategy, weak civil society, authoritar-

ian political regime, hierarchical social relationships and gender inequality. One of the pioneers on this topic put forward terms like «Confucian Welfare State» by highlighting these countries' characteristics based on private rather than public protection.<sup>6</sup> As to authors from this region, they often try to develop more concrete approaches and many of them seem to agree on the concept of «Developmental Welfare State»<sup>7</sup>: the development ideology is indeed very strong in these societies and welfare provision is often seen as a tool, among others, in the perspective of investment and development strategies while also being an instrument to cope with a legitimacy crisis of political power.

Beyond common features, it is important to note South Korea and Taiwan experienced democratization in the early 1990s, Hong Kong was reintegrated into China in 1997 whereas democracy had already been stabilized in Japan. Civil society organizations now clearly have an increasing influence in all countries, more particularly in South Korea, Taiwan and Hong Kong. However, quantitative growth of such organizations does not necessarily mean the same qualitative advance as the latter mainly depends on the degree of autonomy with respect to the state. In depth research is still to be done on this issue and it is difficult to propose reliable criteria to evaluate each country's situation.

### The economic crisis of the 1990s

Qualified as Confucian or developmental, welfare regimes in Eastern-Asian countries have expanded rather

late and with discontinuity. Except in China, they were strongly affected during the 1990s because they had to cope with employment and redistribution crises caused by structural changes such as the dislocation of the manufacture industry and an overall process of de-industrialization related to accelerated globalization. The rise of unemployment was particularly sharp in South Korea and Hong Kong after the financial crisis of 1997 but Japan and Taiwan also faced an increase up to 5 % as shown in Table 1.

In spite of economic growth and increased public expenditure to meet social needs, income inequality and poverty problems have grown steadily as shown in Table 2, especially because of the deterioration of the income redistribution system. Beyond unemployment indeed, a more crucial challenge for Eastern-Asian countries is the growing proportion of «working poor»: while the unemployment rate started to fall after a few years, the growing importance of the service sector resulted in a structural employment problem as jobs exposed to risks of low-income and insecurity became more common.

### Social enterprises as responses to structural changes in East Asia

The concept of social enterprise as such was introduced in Eastern Asian countries around 2000 and spread fast not only among third sector organizations but also among researchers and government officers during the last decade. It has been evolving along with different approaches and consequently it does not have any commonly accepted definition

except in South Korea, where a specific law giving a definition of social enterprise was enacted in the late 2006 to promote social enterprises. In spite of all sources of divergence, it is possible to identify common denominators which contribute to explain the social enterprise phenomena in Eastern Asia:

1. the growing role of NPO as social service providers in changing welfare regimes (privatization, welfare-to-work or social investment);
2. the change of public policy toward contracting culture with NPO, leading them to adopt the market approach and to compete for public contracts;
3. the soft landing of the concept of corporate social responsibility (CSR) in the field of new entrepreneurship along with increasing number of foundations set up by for-profit enterprises;
4. changes in NPO' strategy for the diversification of resources and the sustainability of activities;
5. a renewed aspiration for alternative economic practices from the civil society organizations and the academic world witnessing the harmful effects of neoliberal globalization (structural adjustment programs, impacts of speculative capital flows, environmental destruction, etc).

Those various factors have played different roles in the national context. In Japan and South Korea for instance, the fifth aspect has been the most important motive for civil society organizations whereas the second served as the main motive for NPO of Hong Kong and Taiwan. In Japan and South Korea,

	Hongkong	Taiwan	South Korea	Japan
Poverty Rate 1990	11,2 %	6,5 %	11,3 %	13,2 %
Poverty Rate 2005	17,7 %	9,6 %	16,4 %	14,9 %
<b>Poverty Change</b>	<b>+ 58 %</b>	<b>+ 48 %</b>	<b>+ 45 %</b>	<b>+ 13 %</b>
Income inequality (Gini) 1990	0,476	0,271	0,291	0,398
Income inequality (Gini) 2005	0,533	0,305	0,334	0,498
<b>Income Inequality Change</b>	<b>+ 12 %</b>	<b>+ 12 %</b>	<b>+ 15 %</b>	<b>+ 25 %</b>

Table 2: Changes of Poverty rate and Income inequality between 1990 and 2005

the origin of social enterprise movement might be found in the movement against unemployment to develop new employment opportunities in the third sector. The «Business units of the unemployed» organized by the workers' cooperative movement and the «Common workshops of the disabled» or the «Workers' collectives of the married women around the 1980s were the pioneer initiatives in Japan. In the same vein in South Korea, the «One-stop service center for the unemployed people» (OSCU) started to organize «Public work business units» at the national level with the purpose of creating new types of jobs having social utility for and by the participants of «Public Work Schemes» implemented massively after the financial crisis of 1997.<sup>8</sup> These pioneer groups laid down the foundations of social enterprise in both countries and gave a significant impetus for the development of related public policies.

Nonetheless, the most important individual factor explaining the widespread social enterprise phenomena in all these countries lies in the public policies linked to the transitional welfare regimes and the globalization process. Social enterprises in China are sprouting in the soil of the country's escalating market transition: the role of the socialist state as a social welfare provider has significantly shrunk, the market economy has grown dramatically and civil society organizations have achieved an expansive development.<sup>9</sup> Hong Kong, South Korea and Taiwan had a similar socioeconomic context with the financial crisis of 1997 which gave a direct impetus to reforms of welfare and employment policies to cope with new social problems. In Japan as well, the development of social enterprises is closely related to the welfare reform on the human care service and the social inclusion in the community welfare law of 2000.

### **Forms, activities and features of social enterprises: toward five broad models**

Although national contexts are quite different, with China of course on a very specific historical trajectory, it seems possible to point out at least five broad categories of initiatives which can be found in all countries and may be characterized to varying degrees as social enterprises. Such a typology has

clear limits as some social enterprises may belong to more than just one category or may have only part of the distinctive features of the category. Moreover, it is clear that the notion of social enterprise is not used as such for most organizations classified in the latter. However, we do argue such a typology makes sense and will help understanding convergences and divergences of the «social enterprise phenomena» among Eastern Asian countries and between the latter and other regions.

#### **Model A: The social enterprise as a commercializing non-profit organization**

At first sight, this category may just fit perfectly in the line with the US dominant school of thought which primarily sees social enterprises as nonprofits developing earned-income strategies to compensate for decreases in other sources of funding such as public subsidies.<sup>10</sup> The Eastern Asian context is quite different as this category does not necessarily stem from a large and well established non-profit sector. It should be viewed as a result of a quite specific process often constituted by two distinct steps. In a first stage, the state plays a prominent role in many aspects of economic and social life made decisions to better recognize and promote dynamics and initiatives from an emerging civil society, especially to address increasing social challenges. In a second stage or sometimes simultaneously, the state developed contractual relations with non-profit organizations for the delivery of various services in an effort to decentralize and/or increase cost-efficiency.

In **Japan**, where large and well-endowed nonprofits are quite regulated by the government, the major earthquake in Kobe in 1995 generated a lot of spontaneous initiatives of solidarity and a massive increase of volunteering. This contributed to a higher awareness of the potential of civil society action and led the government to pass a new «NPO law». The latter created a new type of more flexible incorporated organization for small and medium-sized non-profit and voluntary activities and enabled civic groups to acquire a legal status known as «NPO hojin».<sup>11</sup>

As only few nonprofits enjoy tax benefits and the Japanese society has a weak tradition of charitable

giving this new generation of non-profit enterprises relies mostly on the commercialization of their services. Right after the Kobe earthquake however, huge amounts of donations had been made to NPO but after 3 years or so, they declined drastically and NPO had to engage in business oriented activities to strengthen their financial viability.<sup>12</sup> Moreover, such a trend has been reinforced by the expansion of contractual relations with local authorities and «quasi-markets» have oriented public service reforms since the late 1990s. The «Long Term Care Insurance System» implemented in 2000 in the field of services to the elderly is emblematic of the influence of the New Public Management paradigm.

In **South Korea** as well, the third sector is still dominated by large foundations operating universities and hospitals under strong public regulation. Until recently however, there was almost no room in the Korean legal framework for small associations developing economic activities.

Things began to change with the rapid growth of unemployment following the financial crisis of 1997. Under the new welfare regime named «Productive welfare» in 1999, the state institutionalised the pilot project of «Self-help support programs» and social welfare corporations named «Community Welfare Centers» (CWC) which had a quasi monopoly in the provision of services to the disabled, the elderly or the poor were forced to compete with other NPO working for the unemployed or the socially disadvantaged to be commissioned for self-help support programs. Also from 2003 when the government launched the «Social employment creation Scheme» focusing on work integration of working poor, new associations from environmental, feminist and human rights movements joined the job creation movement combining their own cause and that social purpose.

In **China**, Ma (2002) underlines the rapid growth of NGOs (or NPO), a broad category in which she puts «social organizations» as well as «non-governmental non-commercial enterprises», the latter's Chinese name being translated into «civil (or civilian-run) non-enterprise institutions» by others such

as Lee (2009) and Ding (2007). In 1998 indeed, the state enacted regulations for both categories. By the end of 2007 there were 174 000 civil non-enterprise institutions with an increase of 10 % over the last year. These organizations are engaged in fields like education, health, science and technology, sports and various social services such as care to the elderly. According to Wang and Zhu (2009) they have three basic features: they can be established by enterprises, institutions, social organizations or other social powers as well as individuals but not by the government or governmental agencies; they are based on non-state owned assets; and they cannot engage in profit-making activities. However, although promoted by state policy under current reforms to empower civil society as a vehicle to solve major social problems, those organizations are facing major institutional challenges: the state imposes strict eligibility criteria and tries to retain control over them. Moreover their legal status still lacks clarity: although non-profit in nature, most of them have to register as for-profit enterprises and therefore lose all tax exemption-related advantages.

As to **Hong Kong**, it presents a totally different historical development. Its non-profit sector grew continuously from the late 1940's in fields like education, health, religion, cultural and recreational services and it bears a high degree of similarities with its counterpart in the UK. However, as far as participation to the overall local governance is concerned, Lam and Perry (2000) observe that the non-profit sector has for long been considered as a residual one due to its colonial heritage of a highly centralized power in the hands of the governor. Only in the late 1990s, the New Public Management paradigm began to transform bureaucratic hierarchy into a nexus of contracts.

Moreover, despite overall increases in welfare expenditures due to economic distress suffered by citizens after the financial crisis, government funding for NGOs declined during the 2000s. This of course exerted a considerable pressure on NGOs that had traditionally relied on government subsidies and reinforced their incentive to look for other sources of funding, especially through market-oriented activities.

### **Model B: the work integration social enterprise (WISE)**

Governments have developed policies to promote the creation of organizations taking care of vulnerable people excluded from the labour market. People with physical or mental disabilities are clearly a major target group but other vulnerable groups may also be concerned. Such organizations offer more or less stable jobs to these persons or they offer employment services such as training and assistance to reintegrate them into the normal labour market.

Before looking at the various national experiences, it must be underlined that social enterprises of this category can be defined by a very specific work integration mission that sometimes also belongs to other categories: they may fulfil such a mission through increasing their resources from market sales (first category), they may stem from initiatives of cooperative movements (third category) or from partnerships between private companies and non-profit organizations (fourth category).

According to Lee (2009) as well as Wang and Zhu (2009) Social Welfare Enterprises in China are the most prevalent form of social enterprises. In essence, they are tax-exempt for-profit firms with social goals as they are special businesses set up for the employment of people with physical or mental disabilities. They represent a unique historical legacy from the socialist regime but they have experienced strong pressures towards more economic efficiency through various new regulatory frameworks dating back to the 1990's. To that extent, they may be seen as the first market-oriented operational model to help vulnerable people. However, they have been shrinking dramatically although there were still around 30000 across the country employing nearly 620000 people with disabilities in 2006.

In **Japan**, employment of persons with disabilities is mainly supported since 1997 by a law imposing a quota system (1,8 % of total workforce) to private firms and public administration. However, a movement advocating for the creation of WISE has spread since the 1950s. Today, there are many such WISEs for persons with disabilities. As explained by Sakurai et al. (2009), some of these organizations offer transitional employment in order to train and

help people finding a job in the normal labour market. Others provide permanent jobs because the gap between actual skills and productivity requirements in ordinary firms remains too high. Such workplaces are often called «Common Workshops» as they often mix workers with and without disabilities.

Workers' collectives are another important type of WISE in Japan. They are mainly set up by married women who cannot find fulltime jobs because of their traditional housewife's responsibilities. These organizations often remain unincorporated but their role in society is seen as more and more important in society as they provide social services such as long-term care to the elderly and handicapped people, transfer services to those vulnerable groups as well as childcare services. Along with other authors, Inamura (2009) stresses the fact that such social enterprises are still weak as to both their financial and human resource foundations. According to Sakurai et al. (2009) however, their number has increased fast since the mid-1990s, reaching 580 such collectives with more than 16000 workers in 2003.

In **South Korea** the government started pilot projects to support those worker cooperatives as a new instrument to address poverty problems. At a larger scale, the state launched public work programs after the rise of unemployment in 1997, part of them being operated by NPO. It also set up work integration («self-help» or «self-sufficiency») schemes linked to the National Basic Livelihood Security System (NBLSS) introduced in 1999. Part of such programs was contracted out to specific NPO called local self-sufficiency centres (LSSC) which were nationwide, working with 18000 participants in 2008. More significantly, a law to define and acknowledge social enterprises was passed in 2006 which is still the only legal framework referring explicitly to the concept of social enterprise.

In **Taiwan** as well as in **Hong Kong**, the principal reason explaining the emergence of social enterprises and their various types, from non-profit social welfare agencies for the disabled to sheltered factories, is to provide disadvantaged people with training and employment services as well as job opportunities. Taiwanese WISEs however focus more

on people with disabilities: in 2002, the government drew up «methods to establish and subsidize sheltered workshops for the physically and mentally disabled». Moreover, they benefit from some policy measures which seem quite specific to that country. For instance, the Law for the protection of the handicapped calls all types of public institutions, public utility agencies and private schools receiving public grants to make at least 5 percent of their total purchases by buying goods and services provided by institutions for the disabled. Another striking public support is the assistance provided to social enterprises in terms of visits arrangements and promotion of products through online sales platforms.<sup>13</sup>

Like for the creation of «self-help support centres» replaced later by the LSSCs in South Korea, those last policy measures in Taiwan suggest that Eastern Asian governments do not only strongly regulate the field, they also get actively involved in the promotion of WISEs. In the US, such types of assistance would be provided by consulting companies or private foundations while in Europe, they could come from networking bodies such as the Italian «consorzi», community development agencies or third sector federations, although also partly financed by public subsidies.

### **Model C: The «nonprofit- cooperative» model of social enterprise**

In contrast to a traditional US perspective which views cooperatives as for-profit enterprises just serving members' interests and having little in common with non-profit organizations, cooperatives in most Eastern Asian countries do not only constitute quite important movements but they also have played a significant role in shaping the social enterprise landscape.

In **Japan**, various types of social enterprise are stemming from or are being spun off from the cooperative movements. Especially, the consumer cooperative movement (Seikyo movement) which developed fast from the 1970s has given rise to new types of cooperatives with social orientation during the last decades. We already mentioned workers' collectives formed by women in urban and rural

areas to provide social services or agricultural services. There are also cooperatives of the elderly, health care cooperatives as well as cooperatives initiatives to promote healthier food consumption, wind power production, fair trade and other societal goals. As there is no specific legal status for workers' cooperatives in Japan, several authors refer to them as a «nonprofit hojin-cooperative» model of social enterprise.<sup>14</sup>

In **South Korea**, among 287 certified social enterprises in 2010, the first generation consists of the self-help communities incubated by LSSCs between 2000 and 2003 and were inspired by the workers' cooperative model originated from the workers' cooperative movement of the early 90s in the poor urban area.

In **China**, apart from a huge cooperative sector mainly related to agricultural supply and marketing services and under strict control by public authorities (around 160 millions families involved), it seems possible to argue some new types of cooperatives look more like social enterprises. More precisely, a recent law on Farmers' professional (or specialized) cooperatives enacted in 2006 is considered as a public policy favoring social entrepreneurship. Moreover, governmental agencies do not have any significant supervision role on such cooperatives which have their members forming their governing body. From outside, it may not be obvious why these cooperatives deserve a «social» qualification. The answer may lie in the fact that cooperatives in China are unions of disadvantaged people.<sup>15</sup> On her side, Zhao and Develtere (2009) stress some features of shareholding cooperatives as signs of a new indigenous model of social enterprise: they are more oriented towards the whole community or village than traditional cooperatives, they put more emphasis on multiple stakeholder ownership and they pursue goals which are economic, social as well as political (lessening tensions between farmers and local officials, voice for farmers and workers, etc.).

In various Eastern Asian countries, it is clear that traditional cooperatives have been or still are under strict regulations by the state, thereby having lost their voluntary nature and their focus on self-

reliance and democratic governance. Especially in the agricultural sector, they often were used as tools to provide cheap food and other kinds of resources to urban areas in the early stages of industrialization. They also served as instruments of social control in times of colonization, military or other non-democratic regimes.

The cooperative or non-profit cooperative model of social enterprise tends to suggest that state control, although still there, has become less pressing. In a more liberal and globalized economic context however, empowerment of vulnerable groups through such new types of cooperative may also lead to those people being less protected than before and having to find their way out by themselves. To a certain extent, such a situation may look somehow similar to the original 19th century European matrix from which the first cooperative initiatives emerged as a response of people in need to their own unmet needs.

#### **Model D: The social enterprise stemming from non-profit/for-profit partnerships**

Partnerships between private companies and non-profit organizations are increasingly encouraged by governments. Moreover, private companies also take initiatives within their own efforts to show their corporate social responsibility: they may set up social enterprise as subsidiaries or independent organizations to pursue a social mission.

In **China**, after the regulation on foundation administration was enacted in 2004, private firms were allowed to set up private foundations which for them constitute a new channel to take part in charitable activities. Private foundations also create new possibilities for closer partnerships between companies and nonprofits. For companies having a CSR agenda, such partnerships can improve their public image and reputation while partnering with companies can help nonprofits receiving more private contributions and alleviating fiscal difficulties.<sup>16</sup> By the end of 2008, there were some 643 private foundations and their number was increasing fast. Among them, the China Social Entrepreneur Foundation was the very first private foundation; it combines sponsorship by the state and funding

from companies in China, Taiwan and Hong Kong to support sustainable poverty alleviation projects mostly operated by nonprofits.

In **South Korea**, partnerships for job creation started in 2001 between LSSCs and some conglomerates – Hanhwa and SK Telecom – within the framework of a self-help support program. Strategic alliances with these companies contributed to partly resolve the lack of resources for equipment that government subsidies didn't allow. SK Telecom also established the «Sharing Happiness Foundation» in 2006 to support the creation of social enterprises for catering and free school lunches.

Under the new law on social enterprise, public authorities work not only with the non-profit sector but also with private for-profit companies. It especially tries to contract out work integration and social services provision with private firms. It also aims to extend the resource mix of social enterprises by raising more funds from big corporations within their policy of corporate social responsibility. Some major leading Korean companies such as Hyundai have already started to offer a financial support to social enterprise initiatives.<sup>17</sup>

#### **Model E: The «community development enterprise»**

Although the term «community» may refer to quite diverse groups or circles, it mostly refers to a whole population and local challenges in a specific area, and not just to one type of vulnerable people. Social enterprises in this category thus focus on community revitalisation or local development, often in rural disadvantaged areas. They try to rely on local resources (local culture and social bonds, local labour force and expertise,...) and they foster forms of community-based ownership, involving different types of stakeholders, them being non-profit, public or for-profit organisations or various groups including unemployed, homeless or other vulnerable persons. Overall, trying to create conditions enabling local people to stay where they live is a major driving force of this kind of initiatives.

In **Japan**, the «community business», has been a well-known concept since the early 1990s. It

emerged with the goal of revitalising areas and towns facing structural difficulties.<sup>18</sup> Four main fields of activities developed by community businesses have been identified by researchers: renovation of local shopping streets, promotion of tourism in rural areas, encouraging environmental businesses, tackling social exclusion by creating new jobs for some groups (such as the elderly) within deprived communities. «Rural women entrepreneurship» can be seen as another major form of this social enterprise model in Japan. Indeed, thousands of «women-owned businesses» operate in rural areas; most of them are collectively managed. They develop farm-related activities such as food processing and distribution, restaurant as well as community and social services. This phenomenon attracted public attention in the early 1990s, but its origin goes back to the 1970s, when the food self-sufficiency movement was led by rural women.<sup>19</sup>

The **South Korean** version of the community business is the «self-sufficient local community business», which has been spread since 2010 through a program of the Ministry of Public Administration and Security. It is not as such a specific type of social enterprise but rather a government-driven program, launched to promote initiatives responding to social problems in rural areas. However, a certain number of certified social enterprises are identified as belonging to this category by re-

cent studies of this field, even though they are certified either as social enterprises of the job-providing type or of the service-providing type within the framework of the law on the Promotion of social enterprise.<sup>20</sup>

As to **China**, it seems «farmers' specialised co-operatives» (FSC) may also be identified as a form of the community development enterprise. Since the promulgation of the farmers' specialised cooperatives law in 2006, FSCs have grown rapidly, as a new engine for rural economic development and community building in the design of the Chinese policy makers. By the end of June 2010, the number of officially registered FSCs has exceeded 0,3 millions and 25 millions farmer households (or 10 percent of China's total farm households) have become members of FSCs.<sup>21</sup> Along similar lines, some authors like Zhao and Develtere (2009) argue that «shareholding co-operatives» are particularly oriented toward the local community as well: they put a strong emphasis on multiple-stakeholder ownership and they pursue goals which are economic, social and political (lessening tensions between farmers and local officials, offering a voice to farmers and workers, etc.).

Although it does not include all the examples of social enterprise reviewed above, table 3 synthesises our typology, based on the five emerging models we identified through the cross-country analysis.

Broad models	Dynamics
A – Trading NPO	NPO looking for other sources of income or seeking to achieve financial sustainability through the delivery of social services
B – Work integration social enterprise (WISE)	Provision of (stable or temporary) job opportunities with training and/or employment services
C – Non-profit co-operative	Collective self-employment and innovative responses to unmet needs based on co-operative tradition
D – NPO-FPO partnership	Involvement of private companies (or company foundations) to support NPO or joint initiatives with a social mission
E – Community development enterprise	Multi-stakeholder partnerships (NPO, FPO and public) promoting participatory local development

Table 3: Typology of emerging social enterprise models in Eastern Asia

## Conclusion

Our comparative study of East Asian countries' social enterprise phenomena shows a rather complex landscape of social enterprises, which invites researchers to be cautious and to remain quite open to diverse approaches of social enterprise. In those countries social enterprises have been developing relatively late as compared to those in the EU and the USA. Therefore, influences from those regions came in combination with endogenous factors to inspire the diversity of actors in various ways across Eastern Asia.

Nevertheless, it seems clear a somehow common denominator to all countries is the strong power of the state which has been playing a key role in the emergence and development of social enterprises. Such a state power is not only expressed in terms of regulation but also as a driving force in shaping models by related policy measures and associated funds. As already underlined, such a multi-dimensional state action is linked to the fact that social enterprises have been sprouting during a «welfare expansion phase» from the late 1990's when public social expenditures increased in four countries. This reason is also valid for China where welfare needs seem more acute than before in the process of market transition. In such a context, the autonomy of social enterprises might be at stake and a major question may be raised as to spaces for balanced negotiations and partnerships between public authorities and private not-for-profit organisations.

At the same time, market forces also play a critical role as many public policy measures tend to push social enterprises closer to the regular market and various initiatives are also launched in partnership with traditional private companies.

In such a context, a key question for the future of social enterprise in East Asia (and probably elsewhere as well in different ways) is whether such a twofold (state and market) pressure will allow social enterprises to keep distinct features and not to be instrumentalised. On the other side, the competition for market income to achieve financial independence can also lead social enterprises to give increasing importance to economic goals and possibly to loose sight of the social mission or to weaken it.

In European works on the social and solidarity economy, it is often underlined that hybridisation of various types of resources may constitute a quite valuable safeguard to resist isomorphic pressures: by mixing market incomes, public (direct and indirect) subsidies as well as non-monetary resources such as volunteering and in-kind donations, social enterprises can better avoid domination of a single logic of action. Significant empirical evidence on European WISEs does confirm such a hypothesis.<sup>22</sup>

In such a perspective, it is crucial to stress a quite frequent and harmful confusion between financial independence from the state and the financial sustainability of the social enterprise. Financial sustainability is of course a key concern but it should be seen in the light of the social aims which are the very meaning of social enterprise. It does not at all imply full financial independence from public funding when achieving social objectives does not allow relying only on private (market and non-market) resources.

## Footnotes

- <sup>1</sup> A major part of the literature on the non-profit sector since the mid 1970s deals with the conditions under which NPO have emerged and developed in modern economies (Young 1986).
- <sup>2</sup> This is a shorter version of an article to appear in a special issue of the Social Enterprise Journal devoted to «Social Enterprise in Eastern Asia» (J. Defourny and Y.-Y. Kuan, eds), Vol. 7, No 1, Spring 2011.
- <sup>3</sup> Cf. Crimmings/Kiel, 1983 and Skloot, 1987 among others.
- <sup>4</sup> Cf. Borzaga/Santuari, 2001.
- <sup>5</sup> Cf. Nyssens, 2006.
- <sup>6</sup> Cf. Jones, 1993.
- <sup>7</sup> Cf. Kwon, 2005.
- <sup>8</sup> Cf. Kim, 2009.
- <sup>9</sup> Cf. Yu, 2009.
- <sup>10</sup> Cf. Kerlin, 2009.
- <sup>11</sup> Cf. Tsukamoto/Nishimura, 2009.
- <sup>12</sup> Cf. Fujii, 2008.
- <sup>13</sup> Cf. Kuan/Wang, 2009.
- <sup>14</sup> Cf. Sakurai et al., 2009.
- <sup>15</sup> Cf. Ding, 2007.
- <sup>16</sup> Cf. Yu, 2010.

<sup>17</sup> Cf. Bidet, 2008.

<sup>18</sup> Cf. Fujii, 2008.

<sup>19</sup> Cf. Kitajima, 2010.

<sup>20</sup> Cf. Ji, 2010.

<sup>21</sup> Cf. Sun, 2010.

<sup>22</sup> Cf. Nyssens, 2006.

## References

Bidet, E., *The Rise of Work Integration and Social Enterprise in South Korea*, Paper presented at: EMES-IS-TR International Conference, University of Barcelona, 2008.

Borzaga, C./Santuari, A., Italy: *From Traditional Cooperatives to Innovating Social Enterprises*, in: Borzaga, C./Defourny, J. (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise*, 2001, pp. 1-28.

Crimmings, J.C./Kiel, M., *Enterprise in the Nonprofit Sector*, Washington, 1983.

Defourny, J./Nyssens, M., *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, in: *Social Enterprise Journal* (4/3), 2008, pp. 202-228.

Defourny, J./Nyssens, M., *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, in: *Journal of Social Entrepreneurship* (1/1), 2010, pp. 32-53.

Ding, K., *Social Enterprise: Practice in China*, in: *Demos, Social Enterprise Overview: A UK and China Perspective*, Beijing, 2007.

Fujii, A., *Civil Society and Development of Social Enterprise in Japan*, Mimeo, 2008.

Ji, K., *Implementing Integrated Support System for Social Enterprises and Community Businesses. Policy Brief*, Seoul, 2010.

Jones, C., *The Pacific Challenges: Confucian Welfare State*, in: Jones, C. (Ed.), *New Perspectives on the Welfare State in Europe*, London/New York, 1993, pp. 198-217.

Kerlin, J., *A Comparison of Social Enterprise and its Contexts*, in: Kerlin, J. (Ed.), *Social Enterprise, A Global Comparison*, Lebanon, 2009, pp. 184-200.

Kim, S., *The Dynamics of Social Enterprise in South Korea*, in: *EMES Conferences Selected Papers Series*, ECSP-T09-10, 2009.

Kitajima, K., *Practice and Theory of Social Entrepreneurship in Japan*, Draft paper presented at the International Conference on: *Social Enterprises in Eastern Asia: Dynamics and Variations*, Taipei, June 14-16, 2010.

Kuan, Y./Wang, S., *Is Government's Intervention Too Much? An Analysis of the Impact of Public Authorities on the Development of Social Enterprises in Taiwan*, in: *EMES Conferences Selected Papers Series*, ECSP-T09-02, 2009.

Kwon, H.-J. (Ed.), *Transforming the Developmental Welfare State in East Asia*, Palgrave/UNRISD, 2005.

Lam, W./Perry, J., *The Role of the Nonprofit Sector in the Hong Kong's Development*, in: *Voluntas* (11/4), 2000, pp. 355-373.

Lee, R., *The Emergence of Social Enterprises in China: the Quest for Space and Legitimacy*, Paper presented at: *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*, University of Trento, 2009.

Ma, Q., *Defining Chinese Nongovernmental Organizations*, in: *Voluntas* (13/2), 2002a, pp. 113-130.

Ma, Q., *The Governance of NGOs in China Since 1978: How much Autonomy?* in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* (31/3), 2002b, pp. 305-328.

Nyssens, M. (Ed.), *Social Enterprise – At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, New York, 2006.

Sakurai, M./Nakagawa, S./Laratta R., *Exploring the Distinctive Feature of Social Enterprise in Japan*, Paper prepared for the Joint Research Project of East Asian researchers and the EMES European Research Network, 2009.

Skloot, E., *Enterprise and Commerce in Non-profit Organizations*, in: Powell, W.W. (Ed.), *The Non-profit Sector: A Research Handbook*, New Haven, 1987.

Sun, Z., Speech at the Conference on *Farmers' Specialised Cooperatives and the Institutional Innovation of Rural Economy*, available at: <http://www.cfc.agri.gov.cn> (accessed on August 15, 2010).

Tsukamoto, I./Nishimura, M., *Japan*, in: Kerlin, J.A. (Ed.), *Social Enterprise: A Global Comparison*, Hanover/London, 2009, pp. 163-183.

Wang, M./Zhu, X., *A General Overview on Theory and Practice of Chinese Social Enterprise*, Paper presented

at the 2d EMES International Conference on: *Social Enterprise*, University of Trento, 2009.

Young, D., *Entrepreneurship and the Behaviour of Non-profit Organizations: Elements of a Theory*, in Rose-Ackerman, S. (Ed.), *The Economics of Non-profit Institutions*, New York, 1986, pp. 161-184.

Yu, X., *Social Enterprise in China: Context, Features and Challenges*, Paper prepared for the Joint Research Project of East Asian Researchers and the EMES European Research Network, 2010.

Yu, X./Zhang, Q., *Development of Social Enterprise under China's Market Transition*, Paper presented at: *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*, University of Trento, 2009.

Zhao, L./Develtere, P., *New Cooperatives in China: An Indigenous Model of Social Enterprise*, Paper presented at: *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*, University of Trento, 2009.

## Die Autoren



### **Jacques Defourny/J.Defourny@ulg.ac.be**

Jacques Defourny is professor of economics at the HEC Management School, University of Liege (Belgium) where he teaches non-profit and cooperative economics as well as social entrepreneurship. He holds a Master's degree in economics (Catholic University of Louvain), a Master's degree in public administration (Cornell University, USA) and a Ph.D. in economics (University of Liege). He is the director of the Centre for Social Economy he launched in 1993. His work currently focuses on the emergence of social enterprise in Europe, North America and Eastern Asia as well as on conceptual and quantitative analysis of the third sector in developed and developing countries.



### **Shin-Yan Kim/shinyangkim@hotmail.com**

Shin-Yang Kim is currently a lecturer at the department of Civil society & Welfare at the Sungkonghoe University in Seoul. Before that, she used to work as a research manager at SEDA – Social Enterprise Development Agency – which is affiliated to the Korean Federation of Self-sufficiency Promotion Agencies in Seoul. She has been involved in the research on social economic issues in Korea for several years as co-editor of the *«Social Economy Review»* and is active in several nonprofit-organizations.

# Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften

Peter Schmid

Die Wohnbaugenossenschaften sind mit einem Anteil von rund 20 % aller Genossenschaften ein wichtiger Teil der schweizerischen Genossenschaftsbewegung. Mit dem wachsenden Wohlstand haben sie jedoch an Bedeutung und Kraft verloren. Sie stehen vor vielfältigen Herausforderungen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

Wenn auch die ersten Wohnbaugenossenschaften der Schweiz bereits im letzten Quartal des vorletzten Jahrhunderts gegründet wurden, erstarkte die Genossenschaftsbewegung in der Schweiz im Bereich des Wohnens erst während und nach dem ersten Weltkrieg. Ausschlaggebend war die grosse, mit der Industrialisierung und der damit verbundenen Landflucht einhergehende Wohnungsnot in den Städten, die schamlos von Wohnungsspekulanten ausgenutzt wurde. Dazu kam das Aufkommen der sozialistischen und gewerkschaftlichen Bewegung in der Schweiz, die zusammen mit der Wohnungsnot die Basis für die auf Selbsthilfe und Solidarität aufbauende Genossenschaftsbewegung darstellte.

Der Zenit des wohnbaugenossenschaftlichen Marktanteils wurde nach dem zweiten Weltkrieg erreicht. Eine nachfolgende Gründungs- und Bauwelle jedoch auf deutlich tieferem Niveau ist wieder in den 70iger Jahren erkennbar.

Die im Genossenschaftsrecht grundlegende wirtschaftliche Förderung der Mitglieder findet sich bei den Wohnbaugenossenschaften in der Versorgung der Mitglieder mit – meist preisgünstigem – Wohnraum ohne spekulative Absicht. Die Genossenschaftsform impliziert jedoch immer auch eine demokratische und soziale Ausrichtung, ist sie doch eine Mischform zwischen einer wirtschaftlich gesteuerten Aktiengesellschaft und einem durch Werte gesteuerten Verein. Diese Werte werden als Genossenschaftsidee bezeichnet und können in ihrer

ursprünglichen Form mit folgenden Stichworten (den 6 S) gefasst werden:

- ♦ **Selbsthilfe** als grundlegende Kraft für die Entstehung der Genossenschaften überhaupt.
- ♦ **Selbstbestimmung.** Jedes Mitglied, unabhängig von seiner Finanzkraft, hat eine Stimme in einem urdemokratischen Versammlungssystem.
- ♦ **Selbstverantwortung.** Jedes Mitglied besitzt das kollektive Eigentum mit und trägt dadurch Mitverantwortung für das Ganze.
- ♦ **Selbstverwaltung.** Früher, insbesondere auch zur Kostenersparnis, ist damit auch die Kontrolle der Verwaltung (Vorstand) gemeint, welche sich einer demokratischen Wahl stellen muss.
- ♦ **Solidarität** im Kampf gegen die Spekulation und für würdigen und gesunden Wohn- und Umgebungsraum für Alle.
- ♦ **Spekulationsentzug** in dem der Boden kollektivierte und unverkäuflich wird. Damit wird die Bodenrente auf alle Mitglieder verteilt und kann nicht durch Einzelne abgeschöpft werden.

## Die Bedeutung der Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz

Gemäss einer vom Autor verfassten Studie<sup>1</sup> gibt es heute in der Schweiz etwa 1800 gemeinnützige Genossenschaften mit rund 160 000 Wohnungen, die ca. 5 % des gesamten Wohnungsbestandes und ungefähr 9 % der Mietwohnungen der Schweiz repräsentieren. Rund 80 % davon sind in zwei Verbänden organisiert, wobei der seit über 90 Jahren existierende Schweizerische Verband für Wohnungswesen über 80 % dieser organisierten Genossenschaftswohnungen vertritt. Der grösste Teil der Wohnungen finden sich in den Städten oder deren näheren Agglomeration. Im Durchschnitt hat eine schweizerische Genossenschaft eine Grösse von etwa 100 Wohnungen. Die grösste Baugenossenschaft besitzt rund

4700 Wohnungen, die kleinste nur 1 Grosswohnung. 20 % der grösseren Baugenossenschaften besitzen rund 80 % aller Wohnungen. Genossenschaftswohnungen finden sich in jeder dritten Gemeinde der Schweiz. Den grössten Marktanteil finden wir in den Städten mit einem Industrieb Hintergrund und einer starken Wohnbauförderung, den geringsten in ländlichen Kantonen mit einem hohen Eigentumsanteil. In den Kernstädten hat der genossenschaftliche Wohnungsbau zudem eine hohe sozialpolitische Bedeutung bei der Versorgung der einkommensschwachen Bevölkerung mit preisgünstigem Wohnraum. Ein Konzentrationspunkt ist dabei die Stadt Zürich, in der sich fast ein Viertel aller schweizerischen Genossenschaftswohnungen befindet. Sie ist die eigentliche Genossenschaftsstadt der Schweiz.

### Heutige Herausforderungen der Wohnbaugenossenschaften

Die Branche steht heute grossen Herausforderungen gegenüber, deren Bewältigung über die Zukunft dieser Genossenschaftsbranche entscheidend sein wird.

#### Abnehmender Marktanteil

Der Marktanteil hat nach dem in Folge des im zweiten Weltkrieges zu verzeichnenden Baubooms stetig abgenommen. 1993 sank der Anteil an den neu erstellten Wohnungen auf unter 5 %. Die Tendenz setzte sich Schweiz weit fort, wie untenstehende Tabelle eins zeigt.

Zürich ist die einzige Stadt, die seit den 90er Jahren wieder an Marktanteil zugelegt hat. Dadurch ist auch der Anteil der Wohnungen im Genossenschaftsbesitz im Kanton Zürich entsprechend höher. Ohne die Stadt Zürich wäre der Anteil im Kanton 3,4 % und in der Schweiz ohne Kanton Zürich nur noch 1,7 %. Falls sich diese Tendenz fortsetzt, werden die Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz

bedeutungslos werden. Dies stellt die grösste Herausforderung für die Branche dar.

Diese verringerte Neubautätigkeit ist auf verschiedene Faktoren zurück zu führen. Erstens gibt es viele Genossenschaften, die nach dem Bau einer Siedlung ihre Bautätigkeit eingestellt haben und ihren Zweck nicht weiter expansiv verfolgen. Viele haben auch nicht die Ressourcen und Kompetenzen, aktiv weitere Neubauprojekte anzugehen. Zweitens fehlt besonders in den Zentren bezahlbares Land. Die Risiken sind heute angesichts der Konkurrenz, insbesondere auch der infolge tiefer Zinsen attraktive Eigentumswohnungen, höher, und diese Konkurrenz hat auch einen treibenden Einfluss auf die Bodenpreise. Und schliesslich ist auch die Wohnbauförderung praktisch zum Erliegen gekommen.

#### Heterogenität der Branche

Es kann festgestellt werden, dass es sich bei den Wohnbaugenossenschaften um eine sehr heterogene Branche handelt. Die Wohnbaugenossenschaften unterscheiden sich in vielen Merkmalen. Von der Zahl der Wohnungen über das Genossenschaftsverständnis bis hin zur Professionalität der Verwaltung und ihrer politischen Grundhaltung. Das führt zur Schwierigkeit, diese Branche zu positionieren und auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Es besteht die Gefahr, dass sich diese wie die Gesellschaft auch immer mehr individualisiert, was einer Förderung und Entwicklung nicht förderlich ist. Das Entwickeln einer gemeinsamen Branchenidentität ist somit eine grosse Herausforderung.

#### Veränderte Lebensformen und steigende Ansprüche der Genossenschaftler/innen

Die übergeordnete gesellschaftliche Tendenz, immer mehr Ansprüche zu haben und weniger Verpflichtungen einzugehen, trifft auch die Wohnbaugenossenschaften. Die Ansprüche der Mietenden an den

	Anteil Neubau	Anteil Bestand
<b>Total Schweiz</b>	2,7 %	5,4 %
<b>Total Kanton Zürich</b>	6,9 %	10,2 %
<b>Total Stadt Zürich</b>	21,7 %	18,8 %

Tabelle 1: Marktanteil der Genossenschaften an der Neubautätigkeit 1998-2008

Wohn- und Umgebungsraum steigen. Die sozialen Bindungen zur Nachbarschaft haben abgenommen. Das Beziehungsnetz ist dank der Mobilität räumlich ausgeweitet und das soziale Leben findet oft auswärts statt. Das vermindert die sozialen Kontakte am Wohnort. Dazu kommen immer mehr Einpersonenhaushalte und veränderte Haushaltsformen. Das klassische Familienbild, das die Wohnbaugenossenschaften prägte, verschwindet. Neue Haushaltsformen (wie Einpersonenhaushalte und Alleinerziehende) sowie veränderte Lebens- und Arbeitsformen kommen dazu. Auf diese Veränderungen müssen Genossenschaften vermehrt reagieren können, was bei der Langfristigkeit des Baubestandes nicht einfach ist und nach kreativen Lösungen ruft.

### **Steigende Ansprüche an die Führung**

Auch die Ansprüche an die Vorstände und die Verwaltungen steigen. Die Genossenschaftler/innen erwarten eine immer höhere Dienstleistungsqualität und immer mehr Leistungen; selbst ist man jedoch immer weniger bereit, etwas dazu beizutragen. Dazu steigen auch die fachlichen und rechtlichen Anforderungen an die Führung einer Genossenschaft. Mit der Revision des Aktienrechtes wurden auch die Verantwortlichkeiten der Unternehmensführung festgelegt. Man kann davon ausgehen, dass diese auch für Genossenschaften gelten. Eine immer höhere

Fach- und Managementkompetenz wird vorausgesetzt. Es wird daher schwieriger Vorstandsmitglieder zu finden, die über die entsprechende Fachkompetenz verfügen und ehren- oder nebenamtlich die entsprechende Verantwortung übernehmen. Dieser Tendenz kann nur mit Fusionen von kleinen Genossenschaften entgegengewirkt werden, die somit eine Grösse erhalten, welche eigene professionelle Geschäftsstellen erlauben.

### **Veraltetes Portfolio**

Viele Genossenschaftswohnungen entstanden nach dem ersten und zweiten Weltkrieg und sind aus heutiger Sicht mit kleinen Grundrissen und wenig Komfort versehen. Sie genügen den heutigen Anforderungen an das Wohnen oft nicht mehr. Sie sind ringhörig, nicht behinderten- und altersgerecht und haben meist auch einen hohen Energieverbrauch. Zudem entsprechen sie nicht den neuen Erdbebennormen. Es besteht im Weiteren als Folge des mengenmässigen Übergewichts von kleinen Dreizimmerwohnungen die Gefahr, dass in solchen Siedlungen keine gute soziale Durchmischung mehr möglich ist und dass man so nicht auf die neu entstehenden Wohnbedürfnisse reagieren kann. Insbesondere sinkt der Anteil an Haushalten mit Kindern in den Wohnbaugenossenschaften. Will man die bestehende Bausubstanz den heutigen Bedürfnissen



anpassen, ist das mit Kosten verbunden, die in der Regel denen eines Neubaus entsprechen.

### **Sinkendes Bewusstsein der Genossenschaftsidee**

Die meisten Bewohnenden einer Genossenschaftswohnung mieten diese (mit Ausnahme der Kleingewossenschaften) wegen der günstigen Miete und nicht auf Grund von anderen genossenschaftlichen Vorteilen. Sie werden in der Regel erst nach ihrem Einzug als Mitglied «einsozialisiert». Das Interesse der Bewohnenden an der Genossenschaft selbst schwindet. So nehmen die Teilnahmezahlen an Generalversammlungen – insbesondere von jüngeren Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftlern – tendenziell ab. Erschwerend ist, dass auch die gewählten Vorstandsmitglieder selbst immer weniger über das Genossenschaftswesen und dessen Grundlagen wissen. Es besteht somit die Gefahr des «inneren Ausblutens» der Genossenschaft mit der Reduzierung auf deren wirtschaftlichen Förderauftrag.

### **Risiken der Mitsprache- und Mitbestimmungsmöglichkeiten**

Im demokratischen System der Wohnbaugenossenschaften sind systemimmanent gewisse Grundprobleme und –risiken angelegt. So setzt die basisdemokratische Organisation die Entscheidungsgeschwindigkeit herab und die Innovationslust wird eher gedämpft; dafür ist eine langfristige Kontinuität garantiert. Der Grundzielkonflikt zwischen dem Eigeninteresse des Mitgliedes und dem Gesamtinteresse der Genossenschaft führt insbesondere bei umfassenden Renovationen oder bei der Frage nach Ersatzneubauten immer wieder und vermehrt zu Auseinandersetzungen. Ein gutes Projekt kann an der Generalversammlung aus egoistischen Motiven der Betroffenen abgelehnt werden. Entscheidungen von schwach besuchten Generalversammlungen können zudem durch Interessenvertretungen mit guten rhetorischen Eigenschaften überproportional beeinflusst oder manipuliert werden. Dies führt dazu, dass in der Regel nur mittlere und grössere Wohnbaugenossenschaften ihr Liegenschaften-Portfolio zukunftsorientiert entwickeln können. Die anderen blockieren sich im Sinne einer «Mitgliederfalle» selbst, so dass die meisten Mängel bestehen bleiben und die Bauten an Wert verlieren. Zudem sinkt auf Grund der einseitigen so-

zialen Zusammensetzung erfahrungsgemäss der Anteil derjenigen Bewohnenden, die auch für die Übernahme von Ämtern in Frage kämen. In solchen Genossenschaften fällt es heute schon schwer, bei Austritten Nachfolger/innen in den Vorstand zu finden, womit die Genossenschaft in existentielle Gefahren gerät. Gelingt es der Genossenschaft nicht, ihre Wohnungen aufzuwerten, wird sich diese Tendenz in Zukunft noch verstärken.

### **Die ehrenamtliche Selbstverwaltung als Auslaufmodell**

Die operative Selbstverwaltung war ein zentrales Element der historischen Genossenschaftsidee. Sie diente einerseits der Senkung der Kosten dank der Übernahme von Arbeiten durch die Mitglieder, aber auch dem Schutz vor Fremdbestimmung. Es ist generell (ausser in Kleinstgenossenschaften) eine sinkende Bereitschaft zur Übernahme von solchen Ämtern festzustellen. Die Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, nimmt zudem insbesondere dort ab, wo der solidarische Nutzen nicht mehr ersichtlich ist. Mit der «billigen» ehrenamtlichen Arbeit werden oft auch andere Wohnungen indirekt verbilligt, deren Mieterinnen und Mieter sich fast oder gar nicht mehr mit der Genossenschaft identifizieren und keinen eigenen Beitrag an die Gemeinschaft leisten. Daher läuft die Tendenz hin zu einer marktgerechten Entschädigung und/oder die Delegation der operativen Arbeiten an eine Fremdverwaltung. Dies hilft im positiven Sinne mit, Personen in die Führung berufen zu können, die über die notwendige Fachkompetenz verfügen.

### **Schwindendes sozialpolitisches Bewusstsein des Managements**

Viele Genossenschaften orientieren sich heute in ihrer Erneuerungs- und Bautätigkeit nicht mehr an einem gesellschaftlichen Auftrag. So werden dort, wo es der Markt erlaubt, grosse und teure Wohnungen mit hohem Ausbaustandard gebaut, die den Vergleich mit Eigentumswohnungen nicht mehr scheuen müssen. Die Genossenschaft vermietet oft auch günstige Wohnungen an Haushalte, die nicht darauf angewiesen sind. Sie meidet Personen mit Migrationshintergrund oder sozialen Problemen und rückt meist von Belegungsrestriktionen ab.

Auch gemeinschaftsfördernde Massnahmen haben wenig Platz. Partizipation und Mitsprache werden vernachlässigt, und die Bewohnenden wissen oft nicht mehr, dass sie in einer Genossenschaft wohnen. Man kann somit von der Gefahr einer zunehmend «egozentrischen» Entwicklung sprechen. Mit dieser sinkt der gesellschaftliche Nutzen, und die Genossenschaftsbewegung verliert an Legitimität für eine Unterstützung auch der öffentlichen Hand.

### **Schwindende Wohnbauförderung mit Lichtblicken**

Über 80 Jahre haben eine kontinuierliche Wohnbauförderung des Bundes und einiger Kantone und Städte zu einer stetigen Entwicklung des gemeinnützigen Wohnungsbaus und zur Bereitstellung von preisgünstigem Wohnraum für einkommensschwache Haushalte mitgeholfen. Diese Wohnbauförderung ist heute existentiell in Gefahr. So wurde zwar im nationalen Parlament ein neues Wohnbauförderungsgesetz angenommen, die Mittel aber gleichzeitig so zusammengestrichen, dass keine effektive Förderung mehr möglich scheint. Mit den letzten Sparpaketen wurden die Beträge noch mehr reduziert, womit nur noch von einer homöopathischen Wohnbauförderung gesprochen werden kann. Die gleichen Tendenzen sind auch auf der kantonalen und mit wenigen Ausnahmen auch auf der kommunalen Ebene zu beobachten.

Es sind jedoch in einigen Kantonen mit überhitztem Markt erste Zeichen der Umkehr sichtbar. In Kanton und Stadt Zug wurde die Wohnbauförderung reaktiviert und ausgebaut. Auch bürgerliche Politikerinnen und Politiker aus vielen Seegemeinden um den Zürichsee rufen nach Genossenschaften, die zahlbaren Wohnraum erstellen und zeigen Bereitschaft, auch Land zur Verfügung zu stellen. Dies durch die Einsicht, dass eine Gemeinde stirbt, wenn sie keine Wohnungen mehr für ihre jungen Familien hat, wenn Lehrer und Mitarbeitende der Gemeinde keine Wohnung in der Umgebung mehr finden, die Vereine aussterben und auch kein Nachwuchs für die Milizfeuerwehr mehr zu finden ist. Im Zentrum steht dabei das zur Verfügung stellen von Land, dessen Preis noch vernünftig ist und so für den Mittelstand zahlbare Mieten ermöglicht.

### **Trotz Allem: Die Genossenschaften haben Zukunft**

Auch wenn die Wohnbaugenossenschaften, wie dargestellt, vor grosse Herausforderungen gestellt sind, haben sie doch gute Zukunftsaussichten, sind doch Genossenschaften per se sehr nachhaltige Formen des Wirtschaftens.

Die Basis für ein «Revival» der Wohnbaugenossenschaften liegt dabei einerseits im Markt Vorteil, der sich aus den durch die Spekulationsfreiheit tieferen Mietzinsen und die vielfältigen möglichen Zusatznutzen durch die Genossenschaftsidee ergibt, und andererseits in der Tatsache, dass der genossenschaftliche Wohnungsbau auch im öffentlichen sozialpolitischen Interesse steht und einen übergeordneten gesellschaftlichen Mehrwert erzeugt. Auch die Entwicklung des Wohnungsmarktes hilft kräftig mit. Alle Szenarien der Bevölkerungsentwicklung zeigen ein starkes Wachstum und einen steigenden Druck auf den Wohnungsmarkt. In den Zentren und deren Agglomerationen entsteht so eine «Wohnungsnot» für einkommensschwächere Haushalte und den Mittelstand, die durch die spekulativen Preismechanismen in die Randgebiete verdrängt werden. Dieser sich verstärkende Leidensdruck führt dazu, dass der Ruf der Bevölkerung und damit auch der Politik nach Genossenschaften und nach einer wirkungsvollen Wohnbauförderung stärker werden wird.

### **Verstärkte Partnerschaft mit der öffentlichen Hand**

Der gemeinnützige Wohnungsbau verdankt seine Bedeutung zu weiten Teilen der Unterstützung durch eine Jahrzehnte dauernde Wohnbauförderung der öffentlichen Hand. Es liegt in ihrem Interesse, dass der gemeinnützige Wohnungsbau stark und aktiv bleibt. Darum macht Förderung – verstanden als Partnerschaft zum Erreichen gemeinsamer Ziele – weiterhin Sinn.

Im Rahmen einer solchen «Public-Cooperative-Partnership» kann das Gemeinwesen die Wohnbaugenossenschaften in vielfältiger Form – das heisst auch ohne direkte finanzielle Leistungen – unterstützen: Indem es Bauland zur Verfügung stellt oder solches für genossenschaftliche Projekte kauft, indem es sich am Eigenkapital beteiligt oder Darlehen zu Selbstkosten leistet. Bei Bedarf können zusätzlich

Wohnungen für bestimmte Haushalte mittels vergünstigter Darlehen oder vergünstigtem Bauland gefördert werden. Das bedingt jedoch auf der anderen Seite auch Genossenschaften, die bereit sind, mit dieser Partnerschaft quasi öffentliche Aufgaben zu übernehmen und sich zu öffnen.

### Verstärktes Engagement durch Neubau, Erneuerung und Verdichtung

Die Wohnbaugenossenschaften dürfen sich jedoch nicht nur auf die Unterstützung der öffentlichen Hand verlassen, sondern müssen selbst aktiver werden. Im Raum Zürich ist dies seit rund 10 Jahren der Fall. Die eigenen Grundstücke werden vermehrt mit Ersatzneubauten verdichtet, neues Land wird zusammen gesucht und vermittelt und durch Kooperationen so auch grössere Wohnbauprojekte realisiert.

Wichtig ist insbesondere, vermehrt alte Siedlungen mit Neubauten zu ersetzen, die zwar heutigen Standards genügen aber trotzdem die eigenen Bewohnenden nicht vertreiben. Vermehrt müssen kostengünstige Neubauwohnungen mit angepasstem Standard erstellt

werden und Wohnungen für einkommensschwache Haushalte mit Mitteln der Wohnbauförderung oder internen Ausgleichssystemen vergünstigt werden. Nur so kann erneuert und trotzdem der Segregation Widerstand geboten werden.

### Rückbesinnung auf ihren gemeinnützigen Auftrag

Die Wohnbaugenossenschaften müssen Wohnraum für alle Bevölkerungskreise anbieten. «Alle» bedeutet insbesondere, dass Schwache nicht ausgegrenzt sondern integriert werden. Wohnbaugenossenschaften, welche diesen Auftrag ernst nehmen und gezielt auch preisgünstigen Wohnraum für Menschen mit kleinem Einkommen, Menschen mit Behinderungen, kranke Menschen, ältere Menschen, kinderreiche Familien, Jugendliche ohne Zukunftschancen, Studierende, Ausländerinnen und Ausländer anbieten, werden im schweizerischen Wohnungsmarkt in Zukunft an Bedeutung gewinnen und sich durch diese Leistungen legitimieren. Dieses Bewusstsein muss vermehrt wieder Einzug bei den Verantwortlichen der Genossenschaften halten.

Anzeige





FORMCONT@UNIFR.CH  
TEL. 026 300 73 47

**NEUES WEITERBILDUNGSZERTIFIKAT**  
**MEDIATION – WIRKSAME KONFLIKTLÖSUNG IN WIRTSCHAFT, ARBEITSWELT UND ÖFFENTLICHEM BEREICH**  
 Start: November 2011

**PROZESSE AM RUNDEN TISCH – DIE KUNST DES VERHANDELNS**  
 5.-8. September 2011

**WWW.UNIFR.CH/FORMCONT**

Human- und Sozialwissenschaften – Recht – Management –  
 Wirtschaft – Informatik – Gesundheit – Medizin



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG / UNIVERSITÄT FREIBURG



### «Mehr als wohnen» fördern

«Mehr als wohnen» bedeutet, dass die Wohnbaugenossenschaften ihren Bewohnenden und der Gesellschaft einen Zusatznutzen bieten. Die gegenseitige Hilfe, Vernetzung und die Förderung der Gemeinschaft und der Nachbarschaftshilfe spielen dabei eine zentrale Rolle. Zunehmend wichtig wird ein Angebot an zentralen Dienstleistungen, sei es für die Kinderbetreuung oder die Unterstützung von älteren Menschen. Zusatznutzen könnte auch heißen, gemeinsame Pools zu schaffen für Einkäufe, Fahrgelegenheiten, Lerngruppen, Begegnungsorte für Jugendliche, Unterstützung bei Lehrstellensuche etc. Und nicht zuletzt Genossenschaftsfeste, wo man sich trifft, sich freut und feststellt, dass Gemeinsam besser ist als einsam. Damit wird die Genossenschaft auch spürbar. Umso mehr wenn auch die Partizipation und das Engagement der Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler gestärkt und gefördert wird.

### Synergien und gemeinsame Potenziale nutzen

Die gemeinnützigen Wohnbauträger haben zusammen ein hohes Potenzial, das genutzt werden muss.

«Zusammen sind wir stark» lautete das Motto in der Pionierphase der Genossenschaften. Dies gilt auch heute noch im Auftritt gegen innen, in der Nutzung des brachliegenden Kapitals und in der gegenseitigen Kooperation bis hin zur Fusion, um Synergien zu nutzen und die Verwaltungen zu professionalisieren. Der stärkeren Vernetzung der Genossenschaften untereinander kommt dabei eine hohe Bedeutung zu.

### Genossenschaftsidentität fördern

Viele Vorstände und Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler sind sich ihres «Genossenschafts-Seins» immer weniger bewusst. Der gemeinsamen genossenschaftlichen Identität und einer gemeinsamen Vision kommt eine grosse Bedeutung zu. Die Genossenschaftsbranche muss deshalb verstärkt gegen innen und aussen die Vorteile des genossenschaftlichen Wohnens kommunizieren und ein genossenschaftliches Verhalten einfordern und fördern. Ansonsten steigt die Gefahr, dass die Genossenschaften immer mehr zu Liegenschaftsverwaltungen mit besonderer Rechtsform verkommen und inhaltlich ausbluten.

**Fazit**

Die Rahmenbedingungen für den genossenschaftlichen Wohnungsbau werden sich durch die steigende Wohnungsnot wieder verbessern. Diese können aber nur genutzt werden, wenn auch die Wohnbaugenossenschaften ihr «Hausaufgaben» machen. Gelingt es, sich auf die Grundwerte zu besinnen, einen Nutzen für die Gesellschaft zu erzeugen und vermehrt zu kooperieren und ihre Ressourcen zu nutzen, können sie wieder zu einem starken dritten Bein zwischen Miete und Eigentum werden, das auf den demokratischen Regeln unserer Eid-Genossenschaft beruht und somit auch nachhaltig ist.

**Fussnote**

<sup>1</sup> Der Text basiert auf der Masterarbeit von P. Schmid, 2005, die im Rahmen des MBA in NPO-Management an der Universität Freiburg/CH geschrieben wurde. Bei näherem Interesse kann die Arbeit am VMI eingesehen werden.

**Literatur**

Schmid, P., Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz. Masterarbeit im Rahmen des MBA in NPO-Management, Universität Freiburg (Schweiz), 2005.

**Der Autor****Peter Schmid/peter.schmid@k-d-k.ch**

Peter Schmid ist Betriebswirtschafter und Executive MBA in Nonprofit-Management (VMI, Universität Freiburg/CH). Er ist Präsident der grössten Wohnbaugenossenschaft der Schweiz, der ABZ, sowie der Genossenschaft mehr als wohnen in Zürich sowie Präsident des SVW Zürich, der Dachorganisation der Wohnbaugenossenschaften in Zürich und Vizepräsident des nationalen Dachverbandes. Neben weiteren Mandaten in sozialen und kirchlichen Organisationen ist er selbständiger Berater für Nonprofit-Unternehmungen.

# Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung

Burghard Flieger

In Deutschland gibt es derzeit einen kleinen Gründungsboom bei den Energiegenossenschaften. Ein Schwerpunkt dieser Neugründungen liegt bei Genossenschaften, die zwecks der Produktion erneuerbarer Energien Solaranlagen installieren. In dem Beitrag werden die Hintergründe für diese Art des bürgerschaftlichen Engagements, die strukturellen Erfordernisse und die unterschiedlichen Typen dieser Genossenschaftsform erläutert. Abschliessend wird die zentrale Managementaufgabe in solchen Genossenschaften, das Genossenschaftsmarketing, mit seinen Differenzierungen nach den verschiedenen Ansätzen skizziert.

## Energiegenossenschaften als Gegenpol zur Globalisierung

Mit der fortschreitenden Globalisierung findet eine unmittelbare kommunale bzw. regionale Wertschöpfung oft nur noch in sehr unzulänglicher Weise statt. Dies geht einher mit dem Wegfall von Möglichkeiten und Instrumenten zur Gestaltung des lokalen Sozialraums und zur Steuerung sozialräumlicher Entwicklung.<sup>1</sup> Hier stellt sich die Frage «Wie wollen wir uns zukünftig organisieren, als Orte mit gewachsenen Traditionen, basierend auf gemeinschaftlicher Infrastruktur und Selbstverwaltung oder durchprivatisiert?»

Eine der wichtigsten Alternativen zu dem Prozess der weiter wachsenden Ansammlung von Vermögen in der Hand grosser internationaler Konzerne ist die finanzielle und partizipative Bürgerbeteiligung. Hier bietet sich als Organisationsform in besonderem Masse die Genossenschaft an. Sie ist als privatrechtliche Unternehmung die einzige wirkliche Alternative zur gemeinwesenverantwortlichen staatlichen Organisation der Energieversorgung. Die Genossenschaft, die Energieerzeugungs- und ebenso die Energieverbraucher-genossenschaft, ist gesetzlich auf die Förderung

ihrer Mitglieder, den BewohnerInnen des Gemeinwens, verpflichtet. Sie muss nutzer- statt investororientiert handeln.

Von ihrem Selbstverständnis her sind Genossenschaften in erster Linie Wirtschaftsvereine. Viele sahen die Genossenschaft schon immer als eine besondere Unternehmensform an, in der auch soziale, kulturelle oder ökologische Zwecke verfolgt werden können.<sup>2</sup> Auf jeden Fall gibt die genossenschaftliche Rechtsform einen gesetzlichen Rahmen für Menschen zwecks wirtschaftlicher Selbsthilfe. Selbsthilfe heisst in diesem Fall beim Fehlen einer preisgünstigen und gleichzeitig klimaverträglichen Energieversorgung, diese selbst gemeinschaftlich zu organisieren. Entsprechend stehen Energiegenossenschaften als nutzerorientierte Unternehmensorganisation für die systematische partizipative Einbindung der Verbraucher oder Produzenten. Sie übernehmen für den Wandel in Richtung nachhaltiger Energiewirtschaft aktuell eine wichtige Pionierfunktion. Ihre beobachtbare Vielfalt veranschaulicht die Komplexität, Bandbreite und Veränderungschancen dieses Sektors. Gleichzeitig können sie als Zukunftsprisma dienen. Ihre Ausbreitung und Weiterentwicklung ist eine wichtige Innovationsaufgabe für den Klimaschutz.

## Möglichkeiten und Grenzen von Photovoltaikgenossenschaften

Am stärksten verbreitet unter den neu gegründeten Energiegenossenschaften sind Energieproduktionsgenossenschaften. Dazu gehören vor allem Genossenschaften, die Photovoltaikanlagen auf Dächern installieren und betreiben. Die Rechtsform bei den Solargenossenschaften wird gewählt, weil gleichberechtigte demokratische Mitsprache unabhängig von der Höhe der Beteiligung des Einzelnen möglich ist. Damit kann Bürgerwille direkt und basisdemokratisch umgesetzt werden. Anders als viele bereits

bestehende Bürgersolkraftwerke in der Form der Energiegemeinschaften verfolgen Photovoltaikgenossenschaften mehr als «nur» den Betrieb einer Solaranlage. Mit der Genossenschaft steht den Initiatoren eine Rechtsform zur Verfügung, die es erlaubt, viele Projekte (Solaranlagen) im Rahmen einer Organisation zu realisieren. Ziel ist es also, mehr als ein einzelnes Projekt umzusetzen. Das bei der Planung, Erstellung, Inbetriebnahme und Wartung der Anlage erworbene Know-how geht nicht verloren, sondern wird für weitere Aktivitäten im gleichen Unternehmen genutzt. Und was eine Genossenschaft noch auszeichnet: Sie verbindet soziale Leitbilder dauerhaft mit einer wirtschaftlichen Betriebsform. Genossenschaften stehen für Kooperation, gesellschaftliche Verantwortung, betriebliche Demokratie und vor allem gemeinschaftliche Selbsthilfe.

Vom Gegenstück der Energiegemeinschaften, den Solarfonds, lässt sich der genossenschaftliche Ansatz abgrenzen. Für Investoren mit mehreren tausend Euro persönlich verfügbarem Kapital existieren genügend Möglichkeiten, in erneuerbare Energien zu investieren. Es sollte aber keine Frage des Geldes sein.

Deshalb ist es ein zentrales Anliegen der meisten Energieproduktionsgenossenschaften, viele Menschen in die von ihnen gebotenen Investitionsmöglichkeiten einzubeziehen, überwiegend begrenzt auf eine bestimmte Region. Insofern steht bei genossenschaftlichen Ansätzen fast immer im Vordergrund, weniger zahlungskräftigen Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zu bieten, sich finanziell zu beteiligen. Deshalb gibt es in Deutschland eine Reihe solcher Genossenschaften, bei denen bereits ein Einstieg mit einer Beteiligung von 100 Euro möglich ist.

Die genossenschaftliche Rechtsform eignet sich besonders für Photovoltaikanlagen in der Grössenordnung von ca. 30 kWp oder ca. 300 qm Dachfläche, bevorzugt auf Dächern von Schulen oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen. Eine solche Grössenordnung bietet zumindest nach den Bestimmungen des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) die optimale finanzielle Förderung. Ausserdem existieren Dächer dieser Grösse nicht so selten. Gleichzeitig kommen bei Dachflächen dieser Grössenordnung die wirtschaftlichen Vorteile einer Grossanlage bereits zum Tragen. Grob vereinfacht lässt sich für Anfang 2010



Abbildung 1: Wichtige Bausteine für die Gründung einer Energiegenossenschaft

festhalten: Je Dach werden dann ca. 30 Genossen benötigt, die im Schnitt für 1000 Euro Anteile zeichnen. Insgesamt sind dies dann ca. 300 Anteile und 30000 Euro Eigenkapital, um die zur Finanzierung mindestens benötigten 20 Prozent Eigenkapital auszuweisen.

Ebenfalls grob vereinfacht verdeutlichen die Berechnungen aufgrund von Daten verschiedener Solaranlagen, dass die Fixkostendeckung für eine Genossenschaft erst erreicht ist, wenn mindestens 150 kWp Anlageleistung installiert sind (Genossenschaftsprüfung 2000 Euro, sonstige Gebühren wie Mitgliedsbeitrag etc. 1000 Euro, Registergericht und Steuerberater 1000 Euro, Sachkosten 500 Euro, ansonsten ehrenamtliche Arbeit). Im Minimum sollten etwa zwei Anlagen im Jahr in der Grösse von je 30 kWp gebaut werden, damit sich die Genossenschaft langfristig wirtschaftlich trägt und eine Stagnation im Sinne der reinen Verwaltung bestehender Kraftwerke vermieden wird.

In den Aufbaujahren können oftmals keine Ausschüttungen erfolgen, da hierfür ein entsprechender Bilanzgewinn vorliegen muss. Gewinne fallen aber durch die Projektierungskosten und die Investitionen in neue Anlagen bzw. die anfänglichen Abschreibungen in vielen Fällen nicht an. Deshalb besteht die Gefahr, dass später hinzukommende Genossen bei schliesslich erfolgenden Ausschüttungen unberechtigt bevorzugt werden. Insofern kann es sinnvoll sein, dass die Generalversammlung einer Energieproduktionsgenossenschaft beschliesst, ein Eintrittsgeld zu verlangen. Auch ist es möglich, neue Mitglieder bei den Ausschüttungen in den ersten Jahren nicht einzubeziehen. Dadurch können die Ungerechtigkeiten bei den Ausschüttungen durch unterschiedliche Zeiten des Beitritts der Genossenschaftsmitglieder relativiert werden.

Festzuhalten bleibt auf jeden Fall, dass Photovoltaikgenossenschaften zahlreiche Vorteile mit sich bringen, die nicht allein auf die Mitglieder als Zeichner von Anteilen begrenzt bleiben:

♦ **Das Plus für die Anleger:** Die Beteiligung zahlt sich aus. Die Anleger erhalten über viele Jahre Einnahmen aus dem Verkauf des Solarstroms.

♦ **Das Plus für die regionale Wirtschaft:** Die Solarstromanlage fördert die regionale Wirtschaft. Die Solarstromanlagen werden von örtlichen Handwerkern installiert und gewartet.

♦ **Das Plus an Unabhängigkeit:** Mit Solarstrom werden knappe Ressourcen geschont und die Unabhängigkeit von politisch unsicheren Energieimporten gefördert.

♦ **Das Plus für die Umwelt:** Neben dem Geldbeutel nutzt diese Umweltinvestition dem Klimaschutz. Mit einer 5 kWp-Anlage wird die Umwelt im Jahr um mehr als drei Tonnen des klimaschädlichen CO<sub>2</sub> entlastet.

### **Unterschiedliche solargenossenschaftliche Ansätze**

Auf den ersten Blick erscheint das Geschäftsmodell einer Photovoltaikgenossenschaft relativ einfach. Geht es doch nur darum, Photovoltaikanlagen auf Dächern mittlerer Grösse zu installieren und genügend Mitglieder zu finden, um das erforderliche Eigenkapital aufzubringen. Auf den zweiten Blick ist das Ganze, wie in Abbildung zwei veranschaulicht, aber doch schon etwas komplexer. Jede Photovoltaikgenossenschaft benötigt ein Minimum an Kontaktpartnern, als Pflicht und nicht als Kür. Mit diesen werden Verträge zur Umsetzung jedes einzelnen Projektes abgeschlossen. Dazu gehören nicht nur die Genossenschaftsmitglieder und die Dachverpächter, sondern in der Regel auch ein Statiker, der die Belastbarkeit des Daches bescheinigt, eine Bank für den Kredit, die Lieferanten für die PV-Anlagen, die Installateure für deren Aufbau, jemand der die Überwachung und die Qualitätskontrolle übernimmt, eine Versicherung für die Absicherung verschiedener möglicher Schäden sowie der Energieversorger, bei dem die Einspeisung erfolgt.

Hinzu kommt, dass es real sehr unterschiedliche Ansätze auch im Bereich der Photovoltaikgenossenschaften gibt, die sich durch die eingebundenen Akteure und die grundsätzliche Ausrichtung unterscheiden. In einem ersten Schritt lässt sich differenzieren zwischen:

♦ **Bürgerschaftlich-ökologischen Photovoltaikgenossenschaften,** bei denen Personen, meist mit

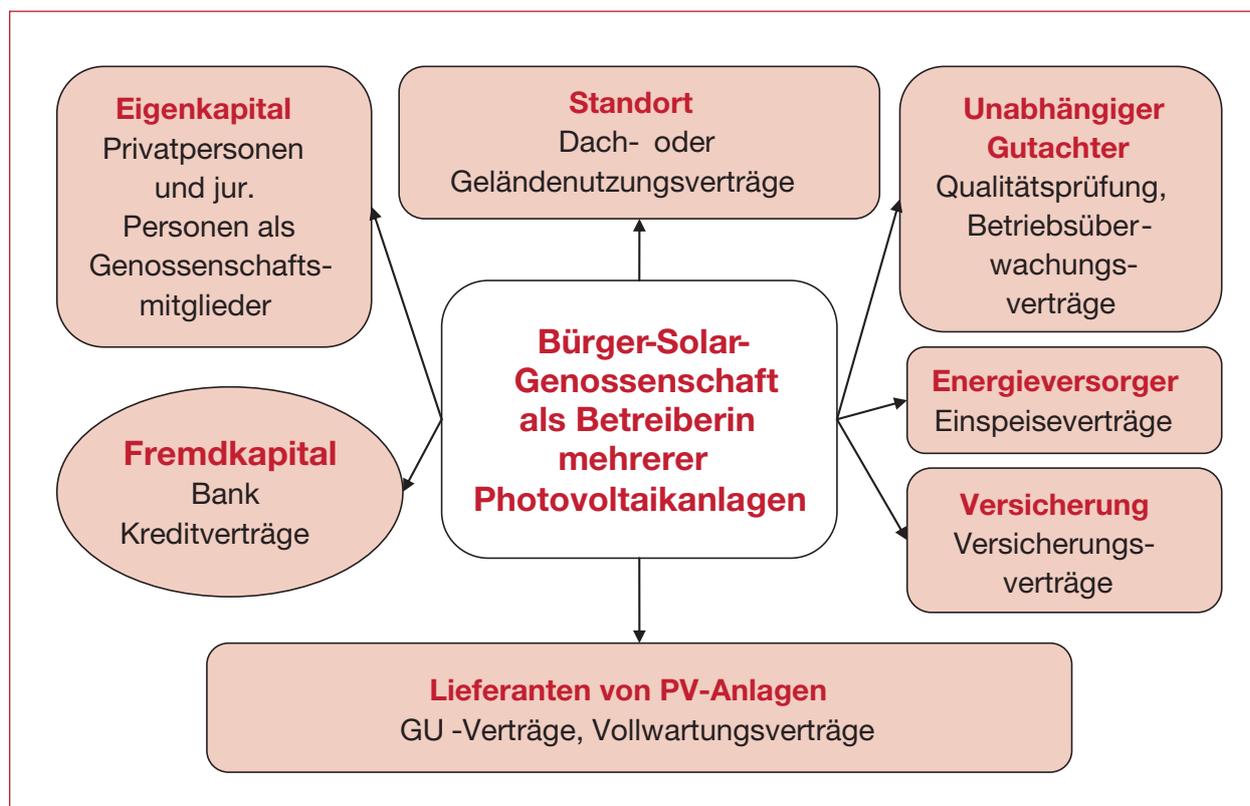


Abbildung 2: Eine Solar-Bürger-Genossenschaft organisiert zahlreiche Vertragsbeziehungen

umwelt- oder energiepolitischem Engagement als Hintergrund, die Genossenschaftsgründung initiieren. Auch wenn die Personen, die die zentralen Promotoren sind, teilweise über viel fachliches und energiepolitisches Wissen verfügen, können sie nicht auf Ressourcen Dritter zurückgreifen. Eine schnelle Umsetzung der Genossenschaft erfordert insofern viel persönlichen, unbezahlten Einsatz. Kennzeichen ist auch der nicht oder wenig ausgeprägte Anspruch, das Ganze als unternehmerischen Geschäftsbetrieb zu organisieren. Vielmehr nimmt bürgerschaftliches Engagement als Motivation und als reales Handeln einen wichtigen Stellenwert ein. Beispiele sind u. a. die Solar-Bürger-Genossenschaft eG in Bürstadt<sup>3</sup> und die BürgerEnergie Stuttgart eG<sup>4</sup>.

♦ **Sozial-politischen Photovoltaikgenossenschaften**, bei denen die Gründerinnen und Gründer nicht vorrangig durch Motivationen umweltpolitischer Art geprägt sind, sondern auch soziale oder entwicklungspolitische Ziele verfolgen. Das Spektrum reicht hier entsprechend von der «Dritte Welt Arbeit», über Kultursponsoring bis hin zu

Anstößen in Richtung Lernen von Jugendlichen und Schülern. Sie sollen so über die Zusammenhänge zwischen Umwelt und Gerechtigkeit bzw. Lebenschancen kommender Generationen anhand konkreter Beispiele und mit konkreten Handlungsmöglichkeiten aufgeklärt werden. Genannt werden können hier beispielsweise die fair Pla.net eG<sup>5</sup> und die Ökumenische Energiegenossenschaft Horb eG<sup>6</sup>.

♦ **Institutionell-organisatorischen Photovoltaikgenossenschaften**, bei denen in der Regel ein starker Partner wie eine Bank, eine Gemeinde, ein Energieversorger oder ein Verband die Gründung initiiert. Dieser Partner übernimmt wesentliche Aufgaben bei der Entwicklung der Genossenschaft und trägt teilweise sogar deren Organisation und Verwaltung. Hier spielen, stärker als bei den anderen Ansätzen, die professionelle Umsetzung und Renditeüberlegungen der Genossenschaftsmitglieder eine prägende Rolle. Als Beispiele kann hier auf die Friedrich-Wilhelm Raiffeisen Energie eG<sup>7</sup> und die Erkelenzer Sonnenschein eG<sup>8</sup> verwiesen werden.



### **Genossenschaftsmarketing als Managementaufgabe**

Zu den wichtigsten Managementaufgaben von Photovoltaikgenossenschaften gehört das Genossenschaftsmarketing. An den drei skizzierten Ansätzen lassen sich auch die erforderlichen Unterschiede aufzeigen. In der Realität werden sie meist nur intuitiv umgesetzt, da nur selten Kenntnisse über die Besonderheiten genossenschaftsspezifischen Marketings vorhanden sind.<sup>9</sup> Dies liegt nicht zuletzt auch daran, dass es kein Lehrbuch zum Genossenschaftsmarketing gibt.<sup>10</sup> Ebenfalls existieren weder Veröffentlichungen für ein praxisorientiertes Marketing von Genossenschaften im Allgemeinen noch für Energiegenossenschaften im Besonderen. Der rechtlich als Förderauftrag definierte Sachzweck einer Genossenschaft, die Mitgliederförderung, verbunden mit dem Anspruch der Selbsthilfe und der Selbstverwaltung, erfordert ein an-

deres Herangehen. Die damit im Idealfall verbundene partizipative Strukturierung ist dem klassischen Marketingdenken weitgehend fremd.

Im Mittelpunkt einer Genossenschaft sollte das Mitgliedergeschäft stehen. Das bedeutet, im Rahmen des Geschäftszwecks bzw. des Unternehmensgegenstands geht es darum, den Mitgliedern eine Leistung anzubieten, die ihnen ohne die Existenz der Genossenschaft nicht zur Verfügung stände. Bei Photovoltaikgenossenschaften geht es dabei um die Produktion von ökologischem bzw. von Solarstrom. Es soll also eine nachhaltige Verbesserung der Umweltsituation durch den Aufbau einer Energieerzeugung und -versorgung erreicht werden, die den Klimaschutz ernst nimmt. Ergänzende Förderaufgaben können sein, die Eigeninitiative der Mitglieder zu nutzen und ihre Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme von Verantwortung zu stärken.

Bei Energiegenossenschaften, die sich dem genossenschaftlichen Förderauftrag verpflichtet fühlen, bekommt demnach die Beziehung zu den Mitgliedern eine qualitativ andere Dimension als diejenige zu «gewöhnlichen» Kunden bzw. Geldanlegern mit rein investororientierter Denkweise. Das bedeutet, sie müssen vor dem Einsatz klassischer Marketinginstrumente über die systematische Mitgliederpflege ein möglichst dauerhaftes, intensives Commitment im Sinne einer emotionalen Bindung schaffen.<sup>11</sup> Diese erfolgt nach genossenschaftlichem Verständnis nicht durch Werbung oder eindimensionale Kommunikation von der Genossenschaft zum Mitglied, sondern durch Partizipation bzw. Mitsprache, indem Ziele und Wege der Genossenschaft zur Erfüllung von Mitgliederbedürfnissen und Interessen gemeinsam geplant und umgesetzt werden.

Photovoltaikgenossenschaften sind Energieproduktionsgenossenschaften. Sie agieren als wirtschaftlicher Zusammenschluss, dessen Mitglieder gemeinsam Energie und zwar Solarstrom herstellen und vertreiben und die Einnahmen untereinander aufteilen. Wichtig ist, um den genossenschaftlichen Charakter überhaupt verwirklichen zu können, sie nicht als reine Beteiligungsgenossenschaften zu sehen, noch weniger sie auch noch als solche zu realisieren. Energieerzeugung und zwar umweltverträgliche Energieerzeugung, ist der Unternehmenszweck. Ermöglicht wird dies über das Aufbringen der Finanzmittel zur Erstellung und für den Betrieb einer oder mehrere gemeinsamer Produktionsstätten zur Erfüllung der Teilaufgabe Energieerzeugung. Diese feine Nuancierung mag auf den ersten Blick als unwichtig, als «Wortspiel» oder gar als «Wortklauberei» abgetan werden. Für die langfristige genossenschaftliche Unternehmenskultur sowie die möglichen Konflikte und Handlungspotenziale der Genossenschaft sind sie jedoch von grundlegender Bedeutung.

Mitglieder, die eine höchstmögliche Rendite, eine angemessene Kapitalverzinsung oder einen Werterhalt ihres Genossenschaftskapitals bei höchstmöglicher «Umweltrendite» anstreben, sind für die Genossenschaft jeweils von einer anderen «Qualität». Deren Ziele lassen sich, zumindest in den extremen Ausformungen, nicht beliebig unter einem gemeinsamen Dach verwirklichen. Wird die höchstmögliche

Rendite im Solarsektor angestrebt, sollten Grossanlagen ohne besondere umweltpolitische Einschränkungen zu den vorrangig betriebenen Anlagen gehören, z. B. Freiflächenanlagen und keine besondere Ausrichtung auf lokale Wertschöpfung (kein Verzicht auf Produkte aus Übersee). Auch wäre wenig Verwaltungsaufwand durch geringe Mitgliederpartizipation vorrangig. Der Unterschied zu klassischen Solarfonds lässt sich insofern nur begrenzt verdeutlichen.

Stehen dagegen weitergehende energiepolitische Ziele, regionalwirtschaftliche Anforderungen, intensive Bürgerbeteiligung oder schnelle Umstellung auf 100-Prozent regenerative Energie im Vordergrund, beschränkt dies die zu erwartenden Gewinnausschüttungen der Genossenschaft in relevantem Ausmass. Für renditebewusste Grossanleger weisen solche Ansätze nur eine geringe Attraktivität auf. Hier sind die bürgerschaftlich-ökologischen Photovoltaikgenossenschaften stärker zu verorten. Dies gilt auch für die sozial-politischen Photovoltaikgenossenschaften. Da diesen aber noch zusätzlich die «Bürde» einer anderen Gewinnverwendung im Sinne des Transfers eines Teils des Gewinns an Dritte tragen müssen, befinden sie sich in einem zusätzlichen Dilemma: Sie sollen möglichst hohe Gewinne zwecks Transfer an Dritte realisieren bei gleichzeitig ethisch-ökologischen Umsetzungen zu Lasten von Renditechancen.

Vorsichtig muss dabei mit bestimmten Zuschreibungen von «gut» und «böse» umgegangen werden. Managergeführte Genossenschaften liefern oft bessere Qualität als mitgliederdominierte. Umweltverantwortung, Energieeffizienz, Mitgliederengagement etc. stellen sich meistens nicht von alleine ein. Deshalb kann Mitgliedermarketing auch so etwas wie «Mitgliedererziehung» in Richtung energiepolitischem Verhalten oder Unterstützung der Mitglieder bei deren umweltpolischem Engagement gegenüber Externen sein. Dies verdeutlicht: Selbst bei Energiegenossenschaften in überschaubarer Grösse und mit klarem Profil in Richtung Nachhaltigkeit ist intensives Mitgliedermarketing durch die gewählten Verantwortungsträger erforderlich. Nur so können Energiegenossenschaften Erfolge erzielen, durch die die manchmal sehr hochgesteckten, in der Präambel oder wo auch immer formulierten Ziele verwirklicht werden.



Abbildung 3: Exkursionen mit konkreten Projektbesichtigungen sind Teil der Qualifizierung (Bild zVg)

### Managementwerkzeug für Energiegenossenschaften

Um Energiegenossenschaften zu gründen benötigen die handelnden Akteure, sogenannte Initiatoren oder Promotoren, das erforderliche Handwerkszeug. Dieses, einschliesslich des Genossenschaftsmarketings, können sie sich beispielsweise in einer sehr innovativen Weiterbildung «Projektentwickler/innen für Energiegenossenschaften» aneignen. Über diese werden Bürgerinnen und Bürger dazu befähigt, Verantwortung für den Klimaschutz zu übernehmen und ihre Energieversorgung als Gegenpol zu der eingangs skizzierten Globalisierung selbst in die Hand zu nehmen. Sie werden also in die Lage versetzt, Solargenossenschaften in einer der drei genannten Formen systematisch auf den Weg zu bringen.<sup>12</sup>

### Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Häussermann/Siebel, Stadtsoziologie. Eine Einführung, 2004.
- <sup>2</sup> Vgl. Flieger, Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, 2003.
- <sup>3</sup> Vgl. [www.solar-buerger.de](http://www.solar-buerger.de)
- <sup>4</sup> Vgl. [www.buergerenergie-stuttgart.de](http://www.buergerenergie-stuttgart.de)

<sup>5</sup> Vgl. [www.fairpla.net](http://www.fairpla.net)

<sup>6</sup> Vgl. [www.oeg-horb.de](http://www.oeg-horb.de)

<sup>7</sup> Vgl. [www.raiffeisen-energie-eg.de](http://www.raiffeisen-energie-eg.de)

<sup>8</sup> Vgl. [www.erkelenzer-sonnenschein.de](http://www.erkelenzer-sonnenschein.de)

<sup>9</sup> Vgl. Purtschert/Schwarz, Genossenschaftsmarketing, 2007.

<sup>10</sup> Am stärksten noch Purtschert, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2008.

<sup>11</sup> Vgl. Purtschert/Schwarz, a.a.O., S. 83.

<sup>12</sup> Vgl. [www.energiegenossenschaften-gruenden.de](http://www.energiegenossenschaften-gruenden.de)

### Literatur

Böde, U./ Gruber, E. (Hrsg.), *Klimaschutz als sozialer Prozess. Erfolgsfaktoren für die Umsetzung auf kommunaler Ebene*, Heidelberg, 2000.

Elsen, S., *Die Ökonomie des Gemeinwesens. Sozialpolitik und soziale Arbeit im Kontext von gesellschaftlicher Wertschöpfung und –verteilung*, Weinheim, 2007.

Flieger, B., *Partizipative Umweltunternehmen – Lernfelder für die Politik und Wirtschaft von morgen*, in: netz (Hrsg.), *Ökologie und Partizipation*, Bonn, 1997.

Flieger, B. (Hrsg.), *Sozialgenossenschaften – Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft*, Neu-Ulm, 2003.

Flieger, B./Klemisch, H., *Eine andere Energiewirtschaft ist möglich – Pionierfunktion neuer Energiegenossenschaften*, in: *WIDERSPUCH* (Heft 54), 2008, S. 105-110.

George, W./Bonow, M. (Hrsg.), *Energieversorgung, Regionales Zukunftsmanagement* (Band 2), Lengerich, 2008.

Häussermann, H./ Siebel, W., *Stadtsoziologie. Eine Einführung*, Frankfurt, 2004.

innova eG (Hrsg.), *Genossenschaften gründen, Genossenschaften nutzen*, Leipzig, 2007.

Purtschert, R./ Schwarz, P., *Genossenschaftsmarketing*, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* (Heft 57), 2007, S. 78-94.

Purtschert, R., *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (2. Auflage), Bern, 2008.

Rutschmann, I., *Einfache und unkomplizierte Organisationsform. Genossenschaftsexperte Burghard Flieger im Interview*, in: *Photon* (Februar 2009), 2009, S. 86-88.

Rutschmann, I., *Genossenschaften auf dem Vormarsch. Bürgerliche Energieerzeuger entdecken die Vorteile einer bisher wenig genutzten Rechtsform*, in: *Photon* (Februar 2009), 2009, S. 78-84.

## Der Autor



### **Burghard Flieger/Genossenschaft@t-online.de**

Dr. Burghard Flieger ist Vorstand und wissenschaftlicher Leiter der innova eG Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften. Seit 2004 ist er Dozent an der Fachhochschule München im Rahmen des Masterstudiengangs Gemeinwesenökonomie, zuständig für das Modul Betriebswirtschaftslehre. Ausserdem ist er Gesellschafter des Forschungsinstituts für Ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW) mit Sitz in Berlin und Redakteur der Zeitschrift CONTRASTE für den Bereich Genossenschaften. Neben diesen Tätigkeiten ist Dr. Flieger in Mandaten als Organisationsberater für soziale und ökologische Unternehmen mit dem Schwerpunkt Genossenschaften, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity und in verschiedenen Führungsfunktionen in Nonprofit-Organisationen tätig.

# Finanzkrise: Herausforderung für Nonprofit-Organisationen

Dominique Ammann/Luzius Neubert

Im Zuge der Finanzmarktkrise und der Schwäche von Euro und US-Dollar haben in der Schweiz viele Förderstiftungen und operativ tätige Nonprofit-Organisationen (NPO) Anlageverluste erlitten. Die Autoren zeigen auf, welche Schlüsse diese Organisationen daraus für ihr Anlageverhalten ziehen können.

Die meisten Förderstiftungen finanzieren ihre Tätigkeit durch Erträge von Wertschriften und Immobilien.<sup>1</sup> Diese Anlagen verwalten sie selber oder lassen sie durch Banken oder Vermögensverwalter bewirtschaften. Auch verschiedene operativ tätige NPO haben einen Teil ihres Vermögens zu Ertragszwecken angelegt. Während der Finanzertrag bei Förderstiftungen die Haupteinnahmequelle ist, stützen

sich operativ tätige NPO hauptsächlich auf Spendeneinnahmen, Beiträge der öffentlichen Hand sowie Entgelte aus erbrachten Dienstleistungen. Bei ihnen stellt der Finanzertrag meist lediglich ein willkommenes Zubrot dar.

## 1. Erkenntnis: Risikogerechte Anlagestrategie wählen

Welches Mass an Risiken Förderstiftungen und NPO einzugehen bereit sind, sollte beispielsweise der Stiftungsrat als oberstes Organ in Stiftungen entscheiden.<sup>2</sup>

Förderstiftungen lassen sich hierbei einerseits von der Rendite leiten, welche sie langfristig erreichen müssen, um ihre Förderbeiträge auszurichten, und andererseits von ihrer Risikofähigkeit, d. h. ihrer

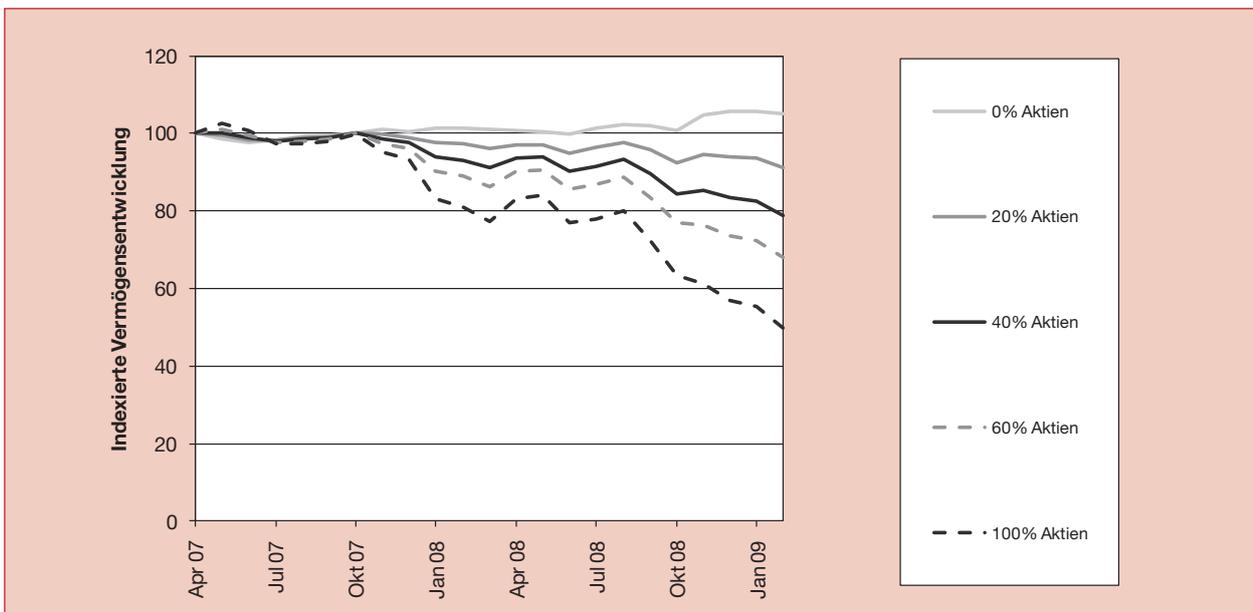


Abbildung 1: Unterschiedliche Anlagestrategien während der Finanzkrise 2007–2009

**Annahmen:** Aktien wurden je zur Hälfte in Schweizer (Swiss Performance Index) und in ausländische Titel (MSCI World Developed Markets) investiert. Der jeweilige Rest des Vermögens war in Obligationen angelegt: 80 % davon in Schweizer Franken (SBI AAA-BBB) und 20 % in währungsgesicherten ausländischen Staatsanleihen (Citigroup World Government Bond Index ex Switzerland, hedged in CHF). Vermögensverwaltungskosten sind vernachlässigt. Es wird ein monatliches Rebalancing unterstellt.

Fähigkeit, einen Anlageverlust ohne Einbusse ihrer Leistungsfähigkeit zu verkraften. Eine langfristig höhere Rendite können Anleger nur erzielen, indem sie mehr Risiken eingehen. Dies geschieht meist über eine höhere Aktienquote. Eine Aktienquote von 40 % oder höher ist bei Förderstiftungen deshalb nicht unüblich.

Im Gegensatz dazu tätigen viele operativ tätige NPO keine risikobehafteten Anlagen. Diejenigen, die dies tun, weisen in der Schweiz eine Aktienquote von durchschnittlich rund 20 % auf.<sup>3</sup> Erklären lässt sich dies nicht nur mit ihrem kürzeren Anlagehorizont, sondern auch mit dem Vorwurf der «Spekulation», dem sie von Seiten ihrer Geldgeber ausgesetzt sein können. Dieser erfordert eine besonders umsichtige Anlagepolitik.

Stark eingeschränkt wird die Risikofähigkeit sowohl bei Förderstiftungen als auch bei operativ tätigen NPO, wenn eine Bedingung zum Kapitalerhalt besteht. Eine solche ist bei der Strategiebestimmung zwingend zu berücksichtigen.

Wie sich die Finanzkrise 2007 bis 2009 für Anleger mit unterschiedlichen Aktienquoten ausgewirkt hat, wird nachfolgend gezeigt. Während eine typische operativ tätige NPO (Aktienquote von 20 %) rund 10 % ihres Vermögens verloren hat, büssten Förderstiftungen mit einer Aktienquote von 40 % rund einen Fünftel ihres Portfoliowerts ein (Abbildung 1).

Kurzfristig hat sich eine höhere Aktienquote, also vor allem in höheren Risiken und damit in Verlusten, niedergeschlagen. Langfristig war damit aber eine höhere Rendite zu erzielen: So hat ein reines Aktienportfolio von 1980 bis 2010 eine durchschnittliche jährliche Rendite von 9,3 % abgeworfen. Ohne Aktien betrug die jährliche Rendite 4,8 % (vgl. Abbildung 2). Ebenfalls erkennbar ist, dass attraktivere Renditen mit höheren Risiken (Renditeschwankungen) verbunden sind.

Daraus lässt sich die Erkenntnis gewinnen, dass Förderstiftungen wie auch operativ tätige NPO ihre Anlagestrategie so wählen sollten, dass sie damit im Erwartungswert ihr Renditeziel erreichen, aber nicht ihre Risikofähigkeit überschreiten.

Diese an sich selbstverständliche Forderung ist für eine erfolgreiche Vermögensanlage äusserst zentral. Gerade bei gemeinnützigen Organisationen, die mit Vermögensanlagen und professionellen Entscheidungsprozessen häufig weniger vertraut sind als andere institutionelle Anleger, kann dies nicht genug betont werden. Ziel sollte es unter anderem sein, dass der Stiftungsrat weiss, wie viel Geld er mit seinen Vermögensanlagen in einem sehr schlechten Anlagejahr typischerweise verliert. Wenn nötig, sollte er dazu fachkundige Unterstützung in Form eines externen Anlageexperten beziehen. Hierbei ist es wichtig, dass ein solcher unab-

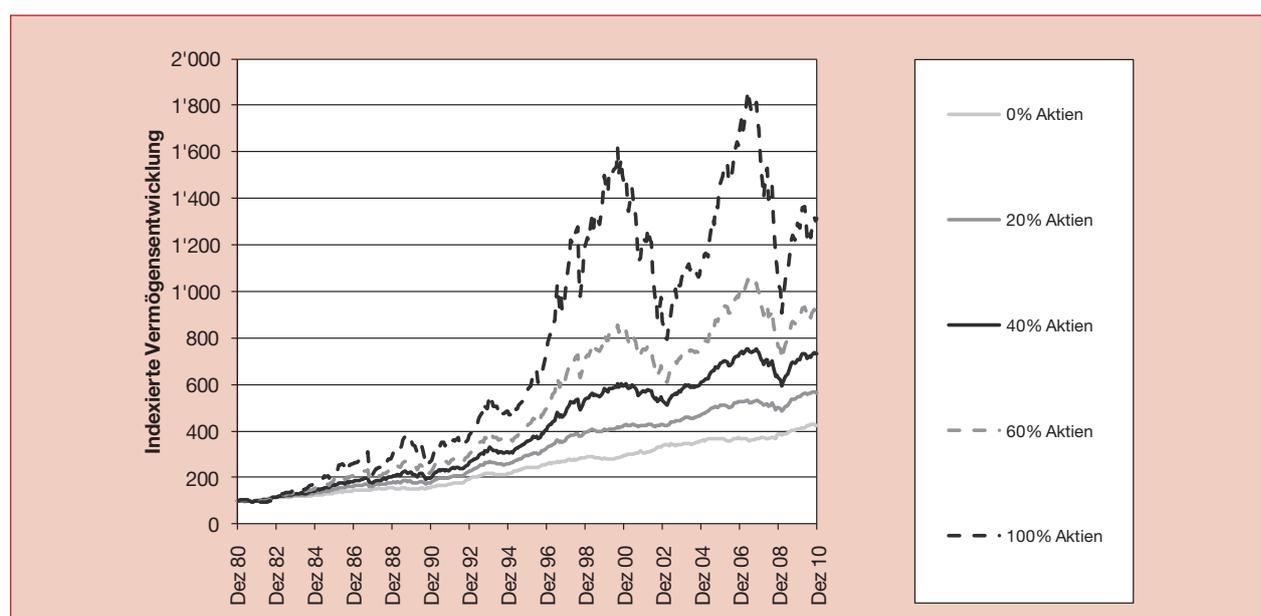


Abbildung 2: Unterschiedliche Anlagestrategien in der Finanzkrise 1980–2010, **Annahmen:** vgl. Abb. 1.

hängig von der eigentlichen Vermögensverwaltung (d. h. von der Bank) ist und einzig im Interesse der Stiftung handelt.

## 2. Erkenntnis: Anlagestrategie durchhalten

Eine Anlagestrategie umfasst neben strategischen Quoten für alle Anlagekategorien auch taktische Bandbreiten. Sinkt die Quote einer Anlagekategorie infolge von Kursrückgängen unter das zulässige Minimum, so müssen entsprechende Anlagen nachgekauft werden (bei gestiegenen Kursen werden Verkäufe fällig). Dieses antizyklische, mechanische Verhalten führt langfristig meist zu attraktiveren Resultaten, als wenn keine Umschichtungen vorgenommen würden und ist bei institutionellen Investoren weit verbreitet.

Als Folge dieses Mechanismus mussten viele institutionelle Anleger Anfang 2009 nach gesunkenen Kursen Aktienzukäufe tätigen. Viele Stiftungsräte und Anlagekommissionen waren jedoch von der Heftigkeit der Krise verunsichert und erwogen, ei-

nen Zukauf von Aktien zu unterlassen (d. h. eine Verletzung der unteren Bandbreite zuzulassen), oder sogar Aktien abzustossen. In Zeiten fallender Kurse ist dies ein durchaus plausibles Verhalten. Problematisch ist es dennoch. Weil der Zeitpunkt der Trendwende im Voraus praktisch immer sehr schwer erkennbar ist, wird der rechtzeitige Wiedereinstieg in die Aktien vielfach verpasst. Das heisst, ein Anleger macht den Abwärtstrend der Finanzmärkte mit, nicht aber den Aufwärtstrend. Besonders anfällig sind dafür neben Privatinvestoren auch gemeinnützige Organisationen, welche die Mechanismen der institutionellen Vermögensverwaltung etwas weniger verinnerlicht haben. Wie das Beispiel in Abbildung 3 zeigt, kann sie dies teuer zu stehen kommen.

Verfügte eine Förderstiftung zu Beginn der Finanzkrise im August 2007 über ein Vermögen von CHF 30 Mio. und war zu 40 % in Aktien investiert, so sank ihr Vermögen (bei Vernachlässigung von Kosten und Ausschüttungen) bis Ende Februar 2009 auf CHF 23,6 Mio. Baute sie ihre Aktienquote nun zur Hälfte ab, reduzierte sie also von 40 % auf 20 %, so stieg ihr Vermögen bis am 31. Dezember 2010 auf CHF 27,5 Mio. Hätte sie ihre Strategie beibehalten, hätte die Stiftung hingegen am 31. Dezember 2010 ein Vermögen von CHF 29,1 Mio. ausgewiesen. Das Nicht-Durchhalten der Strategie hat die Stiftung im Nachhinein somit CHF 1,6 Mio., oder mehr als 5 % ihres Vermögens, gekostet.

Dass eine Förderstiftung ihre Aktien während einer Krise verkauft oder zumindest keine neuen Aktien zukauf, kann in jenem Moment durchaus sinnvoll sein – beispielsweise dann, wenn der Stiftungsrat realisiert, dass bei einer weiteren Finanzmarktkorrektur die Förderbeiträge nicht mehr langfristig sichergestellt wären.

Mussten Förderstiftungen oder operativ tätige NPO während der jüngsten Finanzkrise ihre Aktienquote reduzieren, war dies häufig ein Eingeständnis dafür, dass der Stiftungsrat die Risikofähigkeit bzw. -bereitschaft in der Vergangenheit möglicherweise zu hoch eingeschätzt hat. Denn die Finanzmarktkrise 2007–2009 war für gut diversifizierte Schweizer Anleger weder deutlich länger noch deutlich heftiger als frühere Krisen. Fazit: Institutionelle Anleger sollten ihre Anlagestrategie sorgfältig wählen, damit sie in der Krise nicht kurzfristig gezwungen

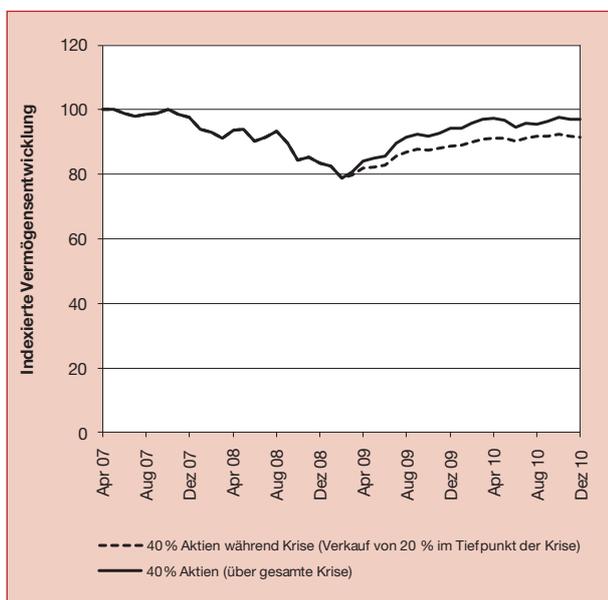


Abbildung 3: Einfluss des Aktienverkaufs zum Tiefpunkt der Finanzkrise 2007–2009 (Simulation)

**Annahmen:** vgl. Erläuterungen zu Abbildung 1. Bei den oben dargestellten Varianten wird unterstellt, dass die Aktienquote von 40 % während der gesamten Periode gehalten wurde (durchgezogene Linie) bzw. per 28.02.2010 von 40 % auf 20 % reduziert wurde (gepunktete Linie).

sind, ihre Anlagestrategie anzupassen und dadurch zusätzliche Verluste in Kauf zu nehmen. Besonders wichtig sind entsprechende Anstrengungen bei gemeinnützigen Organisationen, da sie mit institutionellen Anlageprozessen weniger vertraut sind als andere professionelle Anleger.

### 3. Erkenntnis: Währungsrisiken vermeiden oder absichern

Anders als bei Aktienrisiken zahlt sich das Eingehen von Währungsrisiken langfristig nicht aus. Kauft eine Stiftung beispielsweise eine US-amerikanische Staatsanleihe, so trägt sie automatisch das Risiko, dass der US-Dollar-Kurs an Wert verliert. Häufig wird das in Fremdwährungen meist höhere Zinsniveau mit einer Entschädigung für die eingegangenen Währungsrisiken gleichgesetzt. Dies ist jedoch ein Trugschluss: Es ist davon auszugehen, dass sich die Fremdwährung langfristig stärker abwertet, was den höheren Zins zunichte macht. Dieser Sachverhalt hat sich auch empirisch bestätigt.<sup>4</sup> Fremdwährungsanlagen bringen demnach zusätzliche Ri-

siken mit sich, die der Markt nicht entschädigt. Das macht sie grundsätzlich weniger attraktiv.

Dennoch sind Fremdwährungsanlagen nur schon aus Diversifikationsgründen ein wichtiger Bestandteil eines Wertschriftenportfolios. Wenn die Fremdwährungsrisiken zudem mittels Devisentermingeschäften abgesichert werden, kann das Risiko (Volatilität) eines Portfolios bei gleichbleibender erwarteter Rendite deutlich reduziert werden. Dies zeigt der Vergleich dreier Portfolios in Abbildung 4, bei denen unterschiedliche Anteile des Währungsrisikos abgesichert werden.

Gerade für kleinere Vermögen unter CHF 5 Mio., wie sie bei gemeinnützigen Organisationen häufig sind, lohnt sich möglicherweise eine Währungsabsicherung nicht und eine Substitution der Obligationen Fremdwährungen durch Schweizerfranken-Anleihen ist ins Auge zu fassen. Auch bei mittelgrossen Vermögen bis rund CHF 50 Mio. ist eine Währungsabsicherung in der Regel nur innerhalb von Anlagefonds kostengünstig umsetzbar. Anders als bei Obligationen sind Währungsabsicherungen von ausländischen

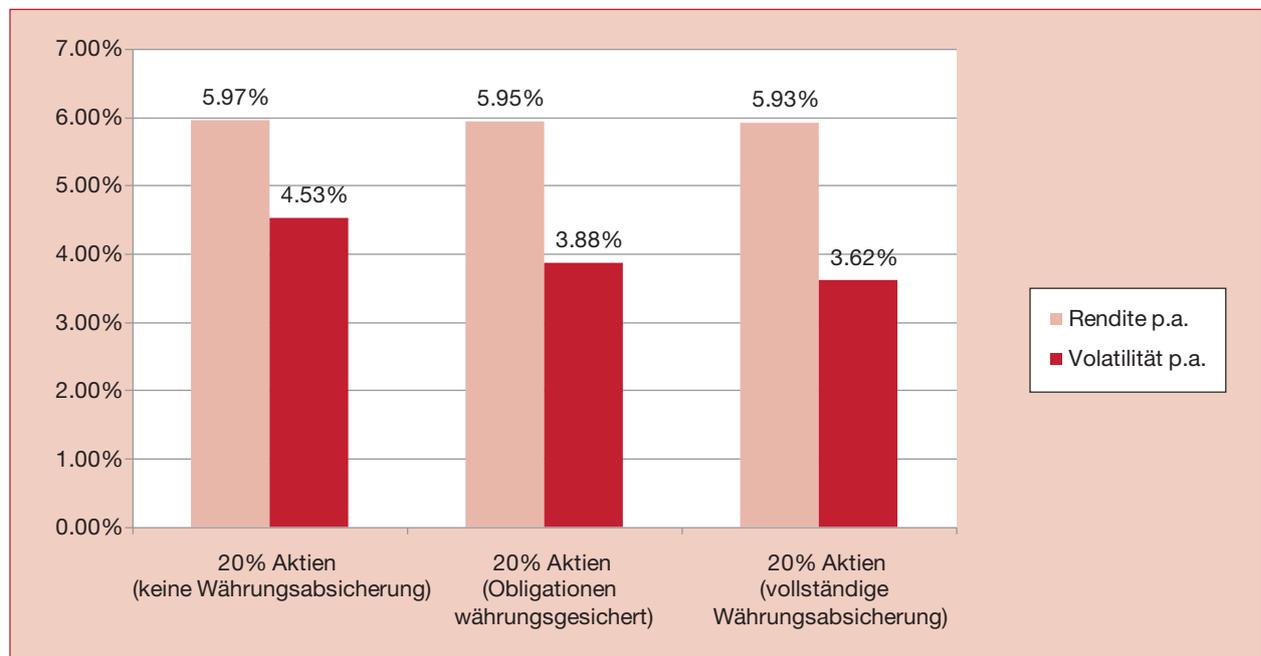


Abbildung 4: Einfluss der Währungsabsicherung auf langfristig erwartete Rendite und Risiko (Volatilität)

**Annahmen:** Die betrachteten Portfolios setzen sich wie folgt zusammen: 10 % Aktien Schweiz, 10 % Aktien Ausland (Industrielländer), 64 % Obligationen CHF und 16 % Obligationen Fremdwährungen (Staatsanleihen von Industrieländern). Die Fremdwährungen sind teilweise währungsgesichert, (vgl. Beschriftungen). Rendite-/Risiko-Berechnungen der Autoren: Die langfristig erwartete Rendite setzt sich aus dem aktuellen risikolosen Zinssatz plus einer anlagekategorie-spezifischen Risikoprämie zusammen. Das erwartete Risiko basiert auf historischen Daten.

Aktien relativ selten. Da der Wert von Aktien deutlich schwankt und internationale Unternehmen auch nicht klar einem Währungsraum zuzuordnen sind, bietet die Absicherung von ausländischen Aktienbeständen Grund für kontroverse Diskussionen.

Weil zudem ein kleiner Bestand an Fremdwährungsanlagen auch diversifizierend wirken kann und die Portfolio-Effizienz erhöht, ist eine vollständige Währungsabsicherung nicht die Regel. Als Faustregel gilt, dass eine Absicherung von rund 70 % bis 80 % der gesamten Fremdwährungsanlagen sinnvoll ist.<sup>5</sup>

Anders präsentiert sich die Situation für gemeinnützige Organisationen, die im Ausland tätig sind. Diese weisen häufig substanzielle Verbindlichkeiten oder geplante Mittelabflüsse (in Form von Fondskapitalien) in Fremdwährungen auf. Solche müssen bei der Absicherung von Währungsrisiken zusätzlich berücksichtigt werden. Zur Neutralisierung von Devisenkursschwankungen reicht dann eine einfache Absicherung der Vermögensanlagen nicht mehr aus, und Absicherungsgeschäfte sind auch für die Verbindlichkeiten bzw. Fondskapitalien

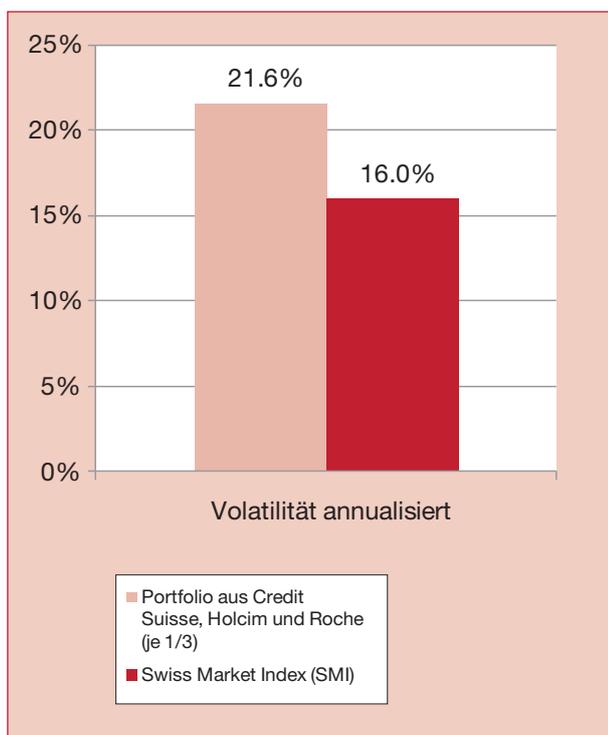


Abbildung 5: Einfluss der Diversifikation auf das Anlageisiko (Volatilität). Datenquelle: Bloomberg Berechnungen der Autoren (Zeitraum: 2007-2010)

nötig. Hierbei sollten aber unbedingt die Aspekte der Buchhaltung berücksichtigt werden, damit der Stiftungsrat beim Jahresabschluss keine unliebsamen Überraschungen erlebt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Ab einem Vermögen von rund CHF 5 Mio. lohnt es sich, die eingegangenen Fremdwährungsrisiken partiell abzusichern (innerhalb von Anlagefonds) und dabei einen Absicherungsgrad von rund 70 % bis 80 % aller Fremdwährungsanlagen anzustreben.

#### 4. Erkenntnis: Strategiekonforme Umsetzung

Während die Anlagestrategie eines Investors einen entscheidenden Einfluss auf Rendite und Risiko hat, sind die taktische Steuerung und die Selektion der einzelnen Aktien und Obligationen weniger entscheidend. Studien zeigen, dass rund 80 % bis 90 % der Wertschwankungen eines Portfolios durch die gewählte Anlagestrategie und damit massgeblich durch die Aktienquote verursacht sind.<sup>6</sup>

**Diversifikation:** Diese Aussage gilt aber nur dann, wenn die Anlagen innerhalb der Anlagekategorien breit gestreut werden. Hat ein Anleger innerhalb der Anlagekategorie Aktien Schweiz lediglich in drei Schweizer Aktien (Beispiel: Credit Suisse, Holcim und Roche) investiert, so war sein Anlagerisiko (Volatilität) in dieser Anlagekategorie deutlich stärker, wie Abbildung 5 zeigt.

Theoretisch ist die Selektion von einzelnen, besonders gut rentierenden Aktien oder Obligationen durchaus attraktiv. Investiert ein Anleger aber nur in wenige Titel, so wirken sich die branchen- oder unternehmensspezifischen Risiken überproportional aus. Bei breiter Diversifikation fallen solche Risiken viel weniger ins Gewicht – sie werden «wegdiversifiziert».<sup>7</sup> Die Schwierigkeit besteht ferner darin, diese besonders attraktiven Titel zu erkennen. Weil die meisten Finanzmarktteilnehmer solche Titel suchen, sind diese häufig schon stark im Wert gestiegen und ihre Attraktivität hat bereits nachgelassen.<sup>8</sup>

Viele gemeinnützige Organisationen verfügen auch über Immobilienanlagen (entweder direkt gehaltene Immobilien oder Immobilienaktien bzw. -fonds). Im Fall von Immobilien-Direktanlagen sind dies häufig selbst genutzte Objekte, die dem Stiftungszweck dienen. Wenn jedoch aus Renditeüber-

legungen in Immobilien investiert wird, sollte darauf geachtet werden, dass das Vermögen nicht in einigen wenigen Liegenschaften gebunden ist. Gerade bei kleineren Vermögensgrössen ist deshalb von Immobilien-Direktanlagen eher abzuraten.

**Geeignete taktische Bandbreiten:** Neben einer ausreichenden Diversifikation können auch geeignete taktische Bandbreiten zu einer strategiekonformen Umsetzung beitragen. Die Strategiequote einer risikobehafteten Anlagekategorie sollte erfahrungsgemäss zwischen einem Sechstel und einem Drittel über- bzw. untergewichtet werden können. Das heisst, bei einer Strategiequote der Aktien Schweiz von 12 % beträgt der taktische Spielraum 8 % bis 16 % (weite Bandbreiten) bzw. 10 % bis 14 % (schmale Bandbreiten).

**Positionen ausserhalb des Benchmarkuniversums:** Zu Abweichungen von der strategischen Benchmark (Vergleichsindex für das gesamte Vermögen) können auch grössere Positionen ausserhalb des Benchmarkuniversums führen. Dabei handelt es sich um Aktien und Obligationen, die nicht im Vergleichsindex der jeweiligen Anlagekategorie enthalten sind. Solche Positionen sind wenn möglich zu vermeiden, da sonst die Gefahr besteht, dass die Anlagerendite deutlich vom Gesamtmarkt abweicht. Zusammenfassend ist eine Anlagestrategie dann strategiekonform umgesetzt, wenn eine genügende Diversifikation innerhalb der Anlagekategorien vorliegt, wenn die taktischen Bandbreiten eine vernünftige Breite aufweisen und wenn das Anlageuniversum weitgehend mit dem Vergleichsindex übereinstimmt.

## 5. Erkenntnis: Kosteneffizienz

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Verbesserung der finanziellen Situation von institutionellen Anlegern besteht darin, die Vermögensverwaltungskosten niedrig zu halten. Wird dieser Rat nicht beherzigt, können die Kosten einen substanziellen Teil der Rendite zunichte machen. Auf einen Aspekt sollten gemeinnützige Organisationen in diesem Zusammenhang ganz besonders achten: Die Vermögensverwaltungsgebühren im institutionellen Anlagegeschäft («Asset Management») sind häufig massiv geringer als diejenigen im Geschäft mit wohlhabenden Privatkunden («Private Banking»). Förderstiftungen wie auch operativ tätige NPO sollten sich deshalb, wenn immer

möglich, durch den institutionellen Arm ihrer Bank betreuen lassen. Bei diversen gemeinnützigen Organisationen ist dies heute nicht der Fall, weil sie für den institutionellen Bereich meist ein eher niedriges Vermögen aufweisen. In der Regel liegt das Minimalvermögen im institutionellen Geschäft bei einigen Millionen Schweizer Franken. Sollte eine institutionelle Betreuung nicht möglich sein, ist besonders gut darauf zu achten, dass alle Gebühren (auch solche innerhalb von Anlagefonds) bekannt sind.

Wichtig ist nicht nur, dass die Kosten bekannt sind, sondern auch, dass bei Mandatsausschreibungen verschiedene Banken bezüglich Kosten und Leistungen miteinander verglichen werden. Dies gilt nicht nur für Banken, sondern ganz generell für externe Dienstleister (z. B. Revisionsgesellschaften, Treuhänder usw.).

Fazit: Es ist eine Betreuung durch den institutionellen Arm von Banken und Vermögensverwaltern anzustreben. Bei einer Mandatsausschreibung sollten mehrere Offerten eingeholt und Kosten sowie Leistungen verglichen werden.

## 6. Erkenntnis: Klare Verantwortungen, unabhängiges Handeln

Die Verantwortung für die Anlagestrategie und das Anlagereglement liegt typischerweise beim Stiftungsrat als oberstem Organ. Bei grösseren Stiftungen ist diesem möglicherweise eine Anlagekommission untergeordnet, die sich unter anderem mit der Auftragsvergabe an Banken und der Umschichtung von Mitteln zwischen den Anlagekategorien (Rebalancing) befasst. Die Vermögensverwalter als Beauftragte der Anlagekommission bewirtschaften schliesslich das Vermögen im Rahmen der vertraglich vereinbarten Richtlinien.

Die Anlageresultate können langfristig nur so gut sein wie die Organisationsstruktur, welche für die Vermögensanlagen verantwortlich ist. Wichtig ist, dass die Aufgaben der einzelnen Gremien klar definiert und im Anlagereglement festgehalten sind. Zudem sollten die verantwortlichen Gremien über genügend Fachwissen verfügen oder dieses von unabhängiger Stelle einholen können. Schliesslich ist wesentlich, dass sie ihre Entscheidungen unabhängig fällen und dass diese nachvollziehbar sind sowie auf objektiven Tatsachen basieren.

Bei Förderstiftungen und operativ tätigen NPO ist es besonders wichtig, dass der Stiftungsrat einer klaren Organisationsstruktur genügend Gewicht beimisst, da diese Organisationen im Unterschied zu den Einrichtungen der Personalvorsorge in der Schweiz weniger stark reguliert sind. Sie unterstehen zwar der Stiftungsaufsicht, jedoch gelten für sie die Bestimmungen der BVV 2 nicht. Zum Beispiel ist nicht geregelt, welche Gremien für die Vermögensanlage zuständig sind. Auch existieren keine direkten Anlagevorschriften (Diversifikation, Einsatz von Derivaten) oder Vorgaben bezüglich anfallender Interessenkonflikte (Eigengeschäfte, persönliche Vermögensvorteile).

Vorsicht ist unter anderem in folgenden Fällen geboten:

**Festlegung der Anlagestrategie durch die Anlagekommission:** Der Stiftungsrat sollte die Bestimmung der Anlagestrategie nicht delegieren (z. B. an die Anlagekommission oder an eine Bank). Die Bestimmung der Anlagestrategie ist von grosser Tragweite und vom Stiftungsrat als oberstem Organ vorzunehmen. Zweckmässig ist es hingegen, wenn Vorarbeiten an der Anlagestrategie durch die Anlagekommission ausgeführt werden.

**Unklare Vorgaben an die Vermögensverwalter:** Grössere Vermögen werden üblicherweise im Mandatsverhältnis durch Banken verwaltet. Im Rahmen der vertraglichen Vorgaben sind diese frei, wie sie das Vermögen verwalten. Gemessen wird ihre Leistung an einem Vergleichsindex. Gelegentlich kommt es vor, dass Stiftungsrat oder Anlagekommission gegenüber der Bank zusätzliche Vorgaben machen oder Wünsche äussern, ohne dass diese vertraglich festgehalten wären oder im Vergleichsindex reflektiert würden. Die Verantwortlichkeiten werden durch solche Interventionen verwischt.

**Fehlanreize von externen Dienstleistern:** Wenn eine gemeinnützige Organisation externe Dienstleister (Banken, Berater) beauftragt, sollte sie Verschiedenes beachten: Erstens sollten Aufträge, die miteinander nicht vereinbar sind, an zwei voneinander unabhängige externe Partner vergeben werden. Beispielsweise sollte für die Beratung bei der Bestimmung der Anlagestrategie nicht der Vermögensverwalter beigezogen werden. Dieser hat einen Anreiz, für ihn möglichst ertragreiche Anlagekategorien (wie Hedge Funds) höher zu gewichten,

als dies unter objektiven Gesichtspunkten gerechtfertigt ist. Zweitens darf die Bezahlung der externen Partner nicht zu Fehlanreizen führen. So führen erfolgsabhängige Vermögensverwaltungsgebühren zu einem Anreiz, das Anlagerisiko zu steigern. Drittens kann die Dienstleistungsqualität von Vermögensverwaltern beeinträchtigt werden, wenn sie Provisionen, welche sie beim Einsatz von Finanzprodukten erhalten (so genannte Retrozessionen), nicht an den Investor weitergeben müssen. So kann es vorkommen, dass sie den Anlagefonds mit der höchsten Retrozession statt denjenigen mit der besten erwarteten Performance auswählen.

## Zusammenfassung

Gerade für gemeinnützige Organisationen, in denen Personen meist ehrenamtlich tätig sind, ist es wichtig, dass Ziele mit einem vertretbaren Aufwand erreicht werden. Die genannten Verbesserungsvorschläge sind mehrheitlich recht einfach umzusetzen. Vielfach bringt es schon sehr viel, die entsprechenden Punkte im Stiftungsrat zu diskutieren und allenfalls auch mit der Bank oder dem Vermögensverwalter zu thematisieren. Sind weitere Abklärungen angezeigt, kann es sich gegebenenfalls lohnen, einen externen Anlageexperten zuzuziehen. Ob aber überhaupt Handlungsbedarf besteht, lässt sich anhand einer Checkliste einfach feststellen.

## Fussnoten

<sup>1</sup> Da Schweizer Immobilienanlagen von der Finanzkrise weniger tangiert waren, werden sie in unseren Berechnungen (Abbildungen 1 und 2) der Einfachheit halber vernachlässigt.

<sup>2</sup> NPO in der Rechtsform eines Vereins sind meist klein oder mittelgross und verfügen weniger häufig über ein grösseres Vermögen, dessen Bewirtschaftung nach institutionellen Kriterien sich lohnt. Nachfolgend wird deshalb nicht näher auf sie eingegangen.

<sup>3</sup> Vgl. Neubert 2007, S. 237.

<sup>4</sup> Vgl. Black 1989.

<sup>5</sup> Vgl. Black 1989.

<sup>5</sup> Vgl. Black 1989.

<sup>6</sup> Vgl. Brinson 1986.

<sup>7</sup> Vgl. Markowitz 1952.

<sup>8</sup> Sogenannte effiziente Märkte, vgl. Fama 1970.

## Literatur

Neubert, L., *Finanzmanagement von Nonprofit-Organisationen*, Zürich, 2007.

Black, F., *Universal Hedging: Optimising Currency Risk and Reward in International Equity Portfolios*, in: *Financial Analysts Journal* (4/1989), S. 16-22.

Brinson, G.P., Hood, L.R., Beebower, G.L., *Determinants of Portfolio Performance*, in: *Financial Analysts Journal* (4/1986), S. 39-44.

Markowitz, H., *Portfolio Selection*, in: *Journal of Finance* (1/1952), S. 77-91.

Fama, E., *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, in: *Journal of Finance* (2/1970), S. 383-417.

### Checkliste: Besteht Handlungsbedarf in Ihrer Nonprofit-Organisation?

- ♦ Ist eine durch das Führungsgremium verabschiedete **Anlagestrategie** mit Vergleichsindizes und taktischen Bandbreiten in Kraft?
- ♦ Ist das Führungsgremium darüber informiert, mit welchen **Verlusten** aufgrund der gewählten Anlagestrategie in einem sehr schlechten Anlagejahr zu rechnen ist?
- ♦ Wurde eine Absicherung der **Fremdwährungsrisiken** geprüft?
- ♦ Sind die Vermögensanlagen ausreichend **diversifiziert**?
- ♦ Wurden bei der Vergabe von Vermögensverwaltungsmandaten **mehrere Offerten eingeholt**?
- ♦ Wurden die **Vermögensverwaltungskosten** innerhalb der letzten drei Jahre überprüft?
- ♦ Besteht ein **Anlagereglement**, das die Aufgaben den einzelnen Gremien eindeutig zuweist?
- ♦ Ist im Vermögensverwaltungsvertrag sichergestellt, dass die Vermögensverwalter allfällige Provisionen für den Einsatz von fremden Anlagefonds (**Retrozessionen** u. ä.) automatisch der Stiftung gutschreiben?

Müssen Sie eine oder mehrere Fragen mit Nein beantworten, kann es sich lohnen, diesen Punkt im Stiftungsrat oder der Anlagekommission Ihrer Stiftung zu thematisieren.

## Die Autoren



### Dominique Ammann/[dominique.ammann@ppcmetrics.ch](mailto:dominique.ammann@ppcmetrics.ch)

Dominique Ammann, Dr. rer. pol., ist Gründungspartner und Präsident des Verwaltungsrats der Firma PPCmetrics AG in Zürich. In dieser Funktion ist er verantwortlich für die gesamte Kundenbetreuung. Daneben ist er als Dozent an der Fachhochschule für Personalvorsorge tätig. Dominique Ammann ist Mitglied der BVG-Kommission und Präsident des Anlageausschusses der BVG-Kommission. Ausserdem ist er Mitglied der Fachkommission Vermögensanlagen des Schweizerischen Pensionskassenverbandes ASIP.



### Luzius Neubert/[luzius.neubert@ppcmetrics.ch](mailto:luzius.neubert@ppcmetrics.ch)

Luzius Neubert, Dr. oec. publ., CFA, arbeitet als Senior Consultant bei der Firma PPCmetrics AG in Zürich. In dieser Funktion berät er institutionelle Anleger wie Pensionskassen, Versicherungen und gemeinnützige Stiftungen bei ihrer Vermögensanlage. Daneben ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Zürich und am Institut für Finanzdienstleistungen (IFZ) der Hochschule Luzern tätig.

## Strategien wirksam umsetzen. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen



**Elisabeth Bauer/Gudrun Sander/  
Sabina von Arx, Strategien wirksam  
umsetzen. Das Handbuch für Non-  
Profit-Organisationen, Haupt-Verlag,  
Bern 2010, 263 Seiten.**

**ISBN: 978-3-258-07610-2**

**N** ☆☆☆

Eine gute Strategie zu entwickeln, reicht nicht – man muss sie auch umsetzen können. Dies ist entscheidend für den Nachweis der Wirksamkeit einer NPO. Das Handbuch stellt einen Leitfaden zur wirksamen Strategieumsetzung dar und liefert damit einen wichtigen Beitrag zur NPO-Management-Literatur. Es gliedert sich in drei Teile. 1. Die Grundlagen der Steuerung von Organisationen: was Führungskräfte wissen sollten; 2. den «NPO-Kompass»: wie NPO ihre Strategien wirksam umsetzen können, und 3. Fallstudien. Für Praktiker dürften insbesondere die Fallstudien interessant sein, in denen die Umsetzung von Strategien ausgewählter NPO anschaulich dargestellt wird.

Im ersten Teil gehen die Autoren darauf ein, wie Steuerung aus unterschiedlichen Blickwinkeln ver-

standen wird – strukturell, mitarbeiterorientiert, politisch und kulturell – und dass man diese vier «Brillen» integrieren sollte, und wie man dies auch praktisch umsetzen kann. Folgend wird behandelt, wie man Veränderung in der Organisation phasenweise ermöglichen kann. Abschliessend werden verschiedene Performance-Messinstrumente, u. a. die Balanced-Scorecard, vorgestellt, und die Besonderheiten der Erfolgsmessung im NPO-Bereich herausgearbeitet.

Im zweiten Teil, dem Hauptteil, zeigt das Handbuch auf, wie Führungskräfte Schritt für Schritt den «NPO-Kompass», ein an die Organisation angepasstes Steuerungssystem, entwickeln und umsetzen können. Setzt eine Organisation diesen NPO-Kompass um, kann sie drei Ziele realisieren: Erstens werden die Tätigkeiten der Mitglieder auf die Strategie und das Leitbild ausgerichtet, zweitens entwickeln die Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis der eigenen NPO, und drittens kann die NPO damit die Wirksamkeit ihres Handelns nachweisen und so gesellschaftliche Legitimität gewinnen. Neben der schrittweisen Entwicklung des NPO-Kompasses geht der zweite Teil auch detailliert auf die Steuerung verschiedener Prozesse, d. h. die Strategieumsetzung in den wichtigsten Bereichen, ein: Klienten-, Mitarbeitenden-, Zuweiser- und Finanzierer-Prozesse. Abschliessend wird kurz dargestellt, wie dieser «NPO-Kompass» mit anderen Steuerungsinstrumenten verknüpft werden kann.

Das Handbuch schliesst mit dem dritten praxisbezogenen Teil, in dem Fallbeispiele aufgeführt werden: Es wird u. a. gezeigt, wie die Nonprofit-Organisation Pro Infirmis ihre Performance nachweist, wie ein Modell zum Sozialhilfemissbrauch entwickelt wird, wie Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung gebraucht werden kann und wie ein Benchlearning-Workshop zum Risikomanagement in der geschlossenen Wohngruppe von Jugendheimen konzipiert wurde und ablief. Mit den Fallbeispielen wird also insbesondere auf den



Typus NPO eingegangen, bei dem soziale Leistungen für bedürftige Dritte erbracht werden. Es wäre interessant, wenn an dieser Stelle auch ein Fallbeispiel aus einem anderen Bereich – zum Beispiel wirtschaftlich, politisch, oder sozio-kulturell – behandelt worden wäre; und/oder ein Fallbeispiel, bei dem die NPO Leistungen vornehmlich für die eigenen Mitglieder und nicht für Dritte erbringt. Da das Buch aber insgesamt so detailliert und strukturiert aufgebaut ist, ist ein solcher Transfer dann der Reflektionsfähigkeit des Lesers überlassen.

Die Beiträge sind interessant geschrieben und lassen eine strukturierte Analyse der Thematiken erkennen. Das gesamte Buch ist anschaulich mit Schaubildern unterlegt, und die farbigen Abbildungen lockern den umfangreichen Text auf und sorgen für ein ansprechendes Layout. Einzig zu bemängeln ist, dass der Laie mit dem Umfang des Buches und der kleinen Schriftgröße ggfs. überfordert sein könnte.

Insgesamt handelt es sich um ein empfehlenswertes Buch für alle Wissenschaftler, Lehrende und Praktiker, die sich mit der Umsetzung von Strategien in NPO beschäftigen, und hierfür eine fundierte Übersicht und eine konkrete Handlungsanleitung mit detaillierten Beispielen haben wollen.

*Ariane Westphal*

### Bewertung

- V = Verbände
- G = Genossenschaften
- S = Stiftungen
- N = NPO Allgemein
- I = Spezielle Interessen

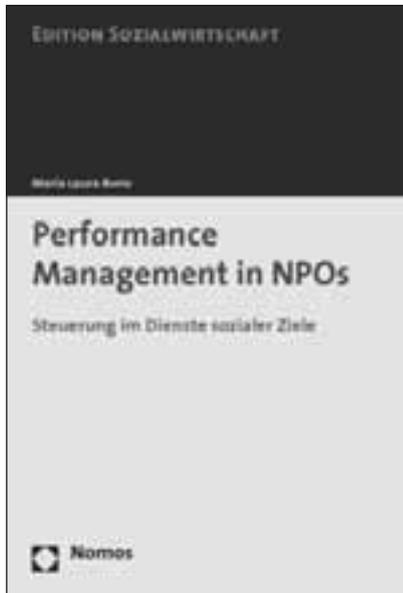
☆☆☆☆ = ausgezeichnet

☆☆☆ = empfehlenswert

☆☆ = lesenswert

☆ = nicht zu empfehlen

## Performance Management in NPO



**Maria Laura Bono, Performance Management in NPOs: Steuerung im Dienste sozialer Ziele, Nomos, Baden-Baden 2010, 221 Seiten.**

**ISBN: 978-3-8329-5082-8**

---

### **N** ☆☆☆ (für Praktiker)

---

Performance Management hat den Dritten Sektor erfasst, und Nonprofit-Organisationen brauchen Leitfäden, die ihnen dabei helfen, Klarheit über ihre Erfolgskriterien zu erlangen. Einen solchen Leitfaden bietet das Buch von Maria Laura Bono, die einen internationalen akademischen Hintergrund hat und nun als Beraterin und Dozentin für Nonprofit-Organisationen tätig ist.

Im ersten Teil (Kapitel 1 bis 3) führt die Verfasserin die wesentlichen Elemente für ein Performance Management ein. Dabei wird deutlich, dass sie sich dem gegenwärtigen Diskussionsstand entsprechend auf die Frage der geeigneten Erfolgsmessung und die Steuerung über Erfolgskennzahlen konzentriert. Die Erfolgstreiber, also Merkmale des

Managementsystems, mit denen der Zielerreichungsgrad über alle einzelnen Ziele hinweg beeinflusst werden kann, bleiben demgegenüber unberücksichtigt. Hier liefert allerdings die Forschung auch noch zu wenig klare Belege, die sich in einen griffigen Leitfaden übersetzen liessen.

Der zweite und dritte Hauptteil bilden den eigentlichen Werkzeugkasten. Hier werden Konzepte und Instrumente für ein Erfolgskennzahlensystem vorgestellt und ihre Anwendungsmöglichkeiten und –grenzen illustrativ dargelegt. Den Perspektiven der Mitarbeitenden und vor allem der Leistungsempfängern der Organisationen wird dabei grossen Raum gegeben. Gutes Anschauungsmaterial bilden eine Sammlung von Kennzahlen und beispielhafte Wirkungsketten für ein Krisenzentrum, eine Einrichtung des betreuten Wohnens, sowie Organisationsbeispiele der Gesundheitsförderung, des Lobbying und der Schulsozialarbeit. Abgerundet wird die Palette durch drei Fallstudien von Koautoren aus den Bereichen der Kriminalitätsprävention, des Strafvollzugs und der Altenpflege.

Das Buch ist gut verständlich geschrieben und ansprechend illustriert. Der Verfasserin ist es sehr gut gelungen, anspruchsvolle Inhalte einfach aber nie trivialisierend auszudrücken. Das Ergebnis ist ein gelungener Transfer von aktuellem Forschungswissen in einen praxistauglichen Werkzeugkasten mit Anschauungsbeispielen aus einem breiten Spektrum sozialer Organisationen. Der Fokus ist damit zwar klar auf Drittleistungs-NPO gerichtet; aber auch Entscheidungsträger aus Eigenleistungs-NPO, die sich mit der Frage der Wirkungsmessung auseinandersetzen, werden Gewinn aus dem Buch ziehen.

*Markus Gmür*

## Fundraising

## Fundraising im Non-Profit-Sektor



**Monika Bär/Jan Borcharding/Bernhard Keller, Fundraising im Non-Profit-Sektor, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, 360 Seiten.**

**ISBN: 978-3-8349-1747-8**

---

☆☆☆

---

Die Herausgeber unterstützen als Führungskräfte der Firma Infratest zahlreiche soziale Organisationen mit den unterschiedlichsten marktforscherischen Ansätzen. Die meisten dieser Studien finden im Rahmen von Kundenbeziehungen statt. Ziel dieses Buches ist es, die vielfältigen Erfahrungen von Infratest in komprimierter, übersichtlicher Form «in den Markt zu tragen». Die Autoren der einzelnen Beiträge sind Führungskräfte aus sozialen Institutionen, Experten aus Agenturen und anderen Institutionen. Wie bei allen Sammelbänden ist es schwierig, einen roten Faden durchzuziehen; aber der Leser wird sich hier eher einzelnen Beiträgen nach persönlichen Präferenzen zuwenden.

Der erste und zweite Teil befassen sich mit Marktforschung und dem deutschen Spendenmonitor.

Interessant ist die Schlussfolgerung «dass es auf der Datenebene keine sozio-demographische Beschreibung gibt, die es ermöglicht, auf Grund rein demographischer Daten zu entscheiden, ob eine Person ein Spender ist oder nicht». Nur 40 % der deutschen Bevölkerung dürfen zu den Spendern gezählt werden, wobei ein höheres Einkommen eine Voraussetzung für die Spendenbereitschaft sei.

Der dritte Teil vermittelt eine gelungene Übersicht zu den Methoden der Spendengenerierung mit nützlichen Tipps. Interessant ist der Hinweis, dass die Idee der Standkampagnen von Österreich und den Niederlanden nach Deutschland gebracht wurden. Telefon-Fundraising, Mailings, einige Hinweise zum noch nicht sehr bedeutenden Online-Fundraising und CSR (Corporate Social Responsibility) runden die Instrumente ab.

Im vierten Teil wird für eine Optimierung der Ansprache durch Marktforschung geworben. Es werden Testinstrumente in der Werbung vorgestellt, wie Pretest, Wirkungsforschung für Corporate Publishing, Tests über Servicequalität in NPO, Kundenbefragungen usw. Im abschliessenden Teil werden noch Hinweise zur Kampagnenplanung gegeben, Webmonitoring, PR usw.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass dieses Buch vor allem auf den deutschen Markt fokussiert ist und der eindeutige Schwerpunkt Fragen rund um die Marktforschung beinhaltet. In diesem Sinn richtet sich dieser Band eher an spezielle Interessenten in eher grossen Organisationen.

*Robert Purtschert*

## Prof. Dr. Markus Gmür

### Publikationen

Gmür, M./Thommen, J.-P., *Human Resource Management – Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage), Zürich: Versus 2011.

Lutz, V./Gmür, M., *Professionalisierung durch Selbstevaluation – Eine Untersuchung bei Vorständen in Schweizer NPO*, in: Langer, A./Schröer, A. (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management*, Wiesbaden: VS Verlag 2011.

### Vortragstätigkeit

Im Rahmen des Fachrats Personal im Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken hielt Markus Gmür am 10. Februar 2011 in Berlin einen Impulsvortrag zu **Personalstrategien unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen**.

Im Rahmen des Verbändeforums in Arosa präsentiert er zusammen mit Hans Lichtsteiner am 15. März den **Abschlussbericht des CNP**.

## Dr. Hans Lichtsteiner

### Vortragstätigkeit

Am 27. November 2010 referierte Hans Lichtsteiner im Rahmen der Präsidenten-Konferenz der Schweizerischen Diabetes-Gesellschaft zum Thema **Management in dynamischen Zeiten**.

Anlässlich des Management Excellence Anlasses der SQS in Bern, präsentierte er am 6. Januar 2011 die **Weiterentwicklung des NPO-Labels**.

Vom 13. bis 15. Januar sowie 24. bis 26. Februar leitete Hans Lichtsteiner einen zweisprachig (deutsch/französisch) durchgeführten **Basislehrgang Management**. Dies war eine Inhouse-Schulung mit der Schweizerischen Diabetes-Gesellschaft.

Vom 27. bis 29. Januar leitete er das Modul Marketing des Lehrgangs Kirchenmanagements, ein Weiterbildungsangebot, das mit der römisch-katholischen Zentralkonferenz entwickelt wurde.

Anlässlich der Zertifikatsübergabe des NPO-Labels referierte Hans Lichtsteiner am 11. Februar beim Ostschweizer Verein zur Schaffung und Betrieb von Wohnmöglichkeiten von Körperbehinderten zum Thema: **Der gesellschaftliche Nutzen von NPO**.

Am 30. März referierte er vor dem Vorstand von Parkinson Schweiz zum Thema **Wirkungsmessung** und präsentierte die Resultate der jüngsten Studie, die zu diesem Thema am VMI durchgeführt wurde.

## Prof. em. Dr. Robert Purtschert

### Vortragstätigkeit

Am 8.12.2010 leitete Robert Purtschert einen internen Workshop der Pro Senectute beider Basel zu dem Thema **Fundraising-Strategie** im besonderen Kontext dieser Organisation.

In der Sendung «Kassensturz» von SF DRS nahm Robert Purtschert am 21.12.2010 in einem Statement Stellung zu den im Zusammenhang mit Fundraising entstehenden Kosten für NPO.

In der NZZ vom 23.12.2010 erschien eine Stellungnahme von Robert Purtschert zu verschiedenen Fragen aus dem Bereich des Fundraising.

## Abgeschlossene Dissertationen

Zum Ende des Jahres 2010 konnte sich das Team des VMI über zwei erfolgreich abgeschlossene Dissertationsprojekte aus dem Kreis der ehemaligen Assistenten freuen. Das Team gratuliert Beat Hunziker und Christoph Bärlocher herzlich zum Erlangen der Doktorwürde.

### Beat Hunziker: Abwanderungsverhalten von Spendern: Eine Analyse des Abwanderungsprozesses und der Rückgewinnungsmöglichkeit

In Zeiten des sich verschärfenden Wettbewerbs um Spendenmittel hat die Frage, wie eine karitative Organisation ihren Stamm an treuen Spendern erhalten kann, grosse Bedeutung. Die Dissertation geht der Frage nach, von welchen Einflussfaktoren die Spendertreue abhängt. In der empirischen Analyse wird untersucht, wieso sich Mehrfachspender einer

Organisation irgendwann entschieden haben, ihr keine weitere Spende zukommen zu lassen. Aus diesen Ergebnissen wurde eine Typologie der Spendenabwanderung entwickelt, aus der spendensammelnde Organisationen ersehen können, wie gross überhaupt der Anteil von potenziell treuen Spendern ist und welche Fehler im Umgang mit dieser Zielgruppe vermieden werden müssen:

Der erste Typ (rund 30 %) sind demnach «unbewusste Abwanderer», die keinen bewussten Schritt von der Organisation weg unternommen haben; sie lassen sich durch die spendensammelnde Organisation relativ leicht wieder mobilisieren. Für den zweiten Typ, die «unkonstanten Spender», welche ca. 25 % in der Stichprobe der Interviewpartner ausmachen, ist die innere Bindung zur Organisation gering, und sie betrachten es als Ausdruck persönlicher Entscheidungsfreiheit, einer Organisation Geld zukommen zu lassen. Von der spendensammelnden Organisation müssen sie mit immer neuen Projekten überzeugt werden. 15 % der Befragten repräsentieren den dritten Typ der «variety seekers», die in ihrer Spendenentscheidung nicht nur autonom bleiben wollen, sondern gezielt Änderungen vornehmen. Darunter finden sich sowohl solche, die sich in einem überschaubaren Kreis von Organisationen nach spendenwürdigen Anliegen umsehen und damit potenziell rückkehrwillig sind, als auch solche, die immer wieder nach neuen Organisationen suchen, denen sie für ein einziges Mal eine Unterstützung zukommen lassen. «Frustrierte Abwanderer» machen in dieser Untersuchung etwa 12 % aus. Als Hauptursache für ein Abwandern wurde das Gefühl identifiziert, von Spendenaufrufen überrollt zu werden, so dass die Abwanderung auch als Trotzverhalten interpretiert werden kann. «Zwangsabwanderer» machen nochmals fast 20 % aus und sind dadurch charakterisiert, dass sie allein aufgrund persönlicher Restriktionen nicht mehr spenden. Den letzten Typ bilden «unzufriedene Abwanderer», die mit der Organisationsarbeit nicht einverstanden sind. Ihre Zahl war in der vorliegenden Untersuchung verschwindend gering, was aber auch auf die hohe Reputation der Organisation zurückzuführen ist, welche die Befragung über ihre Adressdatenbank möglich gemacht hatte.

### **Christoph Bärlocher: Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit zur Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen**

Während in Wirtschaftsunternehmen für gewöhnlich dem Produkt- und Dienstleistungsmarketing grosse Aufmerksamkeit geschenkt wird, spielt in Nonprofit-Organisationen, die sich nicht über Leistungen zu Marktpreisen finanzieren, die Ressourcenmobilisierung eine zentrale Rolle: Wie generieren wir ausreichend finanzielle Unterstützungen durch die öffentliche Hand oder private Spender? Wie gewinnen wir genügend Personen für unsere Ehrenämter? Wie gelingt es uns, immer wieder Menschen davon zu überzeugen, uns mit Freiwilligenarbeit zu unterstützen?

Im Freiburger Management-Modell ist das Ressourcenmanagement eine der drei tragenden Säulen für das Management von NPO. Die vorliegende Arbeit zeigt auf der Grundlage der Schweizer Vereinsbefragung aus dem Jahr 2008, die im Rahmen des Länderberichts Schweiz im CNP durchgeführt wurde, welche Einflussfaktoren die Fähigkeit von Vereinen zur Ressourcenmobilisierung erklären können. Über eine grosse Zahl von Einzelbefunden hinaus kristallisieren sich am Ende zwei dominante Ressourcenstrategien heraus. Die erste Strategie findet sich vorwiegend bei grösseren Organisationen und zeichnet sich durch eine starke Zentralisierung der Entscheidungsgewalt, einen überdurchschnittlichen Anteil an Erwerbsarbeit, finanziell entschädigte Freiwilligenleistungen sowie durch einen relativ hohen Anteil an öffentlichen Subventionen aus. Die zweite Strategie verfolgen kleinere Organisationen mit dezentralen Strukturen und einer dominanten Rolle von Freiwilligenleistungen ohne finanzielle Entschädigung.

Mit seiner Analyse leistet Christoph Bärlocher einen wichtigen Beitrag zu einem besseren Verständnis der komplexen Aufgabe im NPO-Management, ein Ressourcenportfolio zu schaffen, das kurzfristige Handlungsspielräume eröffnet und die mittel- bis langfristige Existenz einer Nonprofit-Organisation sichert.

## NPO-Label

# Neues Attest – Auf dem Weg zur Management Excellence

Roland Zürcher/Hans Lichtsteiner

Bei kaum einem anderen Label ist die Quote der Organisationen, die bei einem ersten Audit die gestellten Anforderungen nicht erfüllen, höher als beim NPO-Label. So erstaunt es wenig, dass sich bis heute lediglich 17 NPO mit dem Prädikat NPO-Management Excellence auszeichnen können. Qualität im Management der zertifizierten Organisation geht hier ganz klar vor der Quantität der vergebenen Labels. Nur wer wirklich exzellentes Management betreibt soll auch Träger des NPO-Labels werden.

Momentan sind rund 50 NPO aus Österreich, Deutschland und der Schweiz daran, ihr Management weiter zu optimieren, so dass sie die hohen Anforderungen einer Management Excellence erfüllen können. Viele von ihnen verfügen dabei bereits über ein überdurchschnittlich gutes Management-Niveau, auch wenn sie die Ansprüche der Management Excellence des NPO-Labels noch nicht ganz erfüllen können. Um diesen Organisationen die Möglichkeit zu geben, ihren Mitgliedern, aber auch Dritten gegenüber zu zeigen, wie professionell in der NPO bereits gearbeitet wird, haben die Label-

Partner SQS und VMI das neue Attest **Auf dem Weg zur Management Excellence** geschaffen. Dieses Attest wird an Organisationen verliehen, die sich einerseits zum Ziel gesetzt haben, die Management Excellence auf dem Niveau des Labels zu erreichen, sich andererseits aber auch schon auf einer Management-Stufe befinden, die es der Organisation erlaubt, in maximal drei Jahren dieses hohe Ziel zu erreichen. Die Verleihung des Attests erfolgt nach einer Standortbestimmung durch die SQS. Im Rahmen dieses Audits wird die Organisation systematisch analysiert, bestehendes Optimierungspotenzial wird identifiziert, um anschliessend auf Basis der Analyse einen gemeinsamen Projektplan zu erstellen, in welchen Bereichen durch welche Massnahmen die noch bestehenden Defizite beseitigt werden können. Somit erhält eine NPO bei positiv verlaufendem Audit nicht nur das **Attest Auf dem Weg zu Management Excellence**, sondern insbesondere auch einen Vorgehensplan, wie der weitere Weg zum NPO-Label für Management Excellence im Detail auszusehen hat. Weiterführende Informationen zu diesem neuen Angebot erteilt gerne Roland Zürcher von der SQS (Roland.Zuercher@sqs.ch) direkt per Mail.

### Oberösterreichischer Landesrechnungshof ist nun Träger des NPO-Labels

Im November 2010 wurde der oberösterreichische Landesrechnungshof mit dem NPO-Label für Management Excellence ausgezeichnet. Das Label bestätigt, dass der Rechnungshof eine «hochprofessionelle Organisation mit einem minimierten Risiko von Fehlleistungen» sei, so Roland Zürcher von der SQS bei der Vergabe des Labels. LRH-Direktor Brückner, sonst selbst Prüfer, betonte, dass das Zertifizierungsverfahren für die bereits nach der ISO Norm 9001 zertifizierte Organisation sowohl anspruchsvoll als auch sehr hilfreich war und freute sich über die Auszeichnung.



Von links: Reinbert Schauer (Uni Linz, Institutsrat des VMI), LRH-Direktor Helmut Brückner, Roland Zürcher (SQS) und LT-Präsident Friedrich Bernhofer.

# Beweisen auch Sie Ihre Management-Kompetenz!



**Mit dem NPO-Label für Management Excellence werden Organisationen mit einem überdurchschnittlich entwickelten Management-System ausgezeichnet. Caritas Schweiz wurde 2003 als erste Organisation zertifiziert.**

„Die Caritas Schweiz ist ein Generalunternehmen der Solidarität. Wir engagieren uns in der Schweiz und in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gegen Armut und für ein Leben in Würde aller Menschen. Bei all unseren Aktivitäten legen wir grossen Wert auf die Qualität unserer erbrachten Leistungen im Dienste unserer Anspruchsgruppen.

Als uns 2003 das NPO-Label vorgestellt wurde, nutzten wir dies als Gelegenheit, um unser Managementsystem weiterzuentwickeln: wir erweiterten unseren Blick vom Management der Qualität hin zur Managementqualität. Das Assessment gab uns dabei wichtige Impulse für die Organisationsentwicklung und die alltägliche Arbeit.“

*Hugo Fasel, Direktor*



**Für nähere Auskünfte wenden Sie sich an eine der folgenden Organisationen:**



SQS  
Schweizerische Vereinigung  
für Qualitäts- und Management-  
Systeme  
[www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)



VMI  
Verbandsmanagement  
Institut  
der Universität Freiburg  
[www.vmi.ch](http://www.vmi.ch)

## Neuigkeiten aus dem VMI-Team



Mit dem Jahr 2011 wurde Prof. Dr. Markus Gmür in den Herausgeberkreis der Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) aufgenommen. Er übernahm diese ehrenvollen Aufgabe von Prof. Dr. Robert Purtschert und führt so die Tradition des VMI in diesem Gremium fort.



Das Team des VMI freut sich seit dem 1. März über die Zusammenarbeit mit Frau Irène Biemann. Sie wird mit Claudia Kaeser im Sekretariat und der Administration zusammenarbeiten und eine wichtige Unterstützung für das gesamte Team sein. Wir wünschen Frau Biemann einen guten Start und freuen uns auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit.



Patrizia Oprandi hat bereits 2010 an Forschungsprojekten mitgearbeitet und das VMI unterstützt. Das Team freut sich daher sehr, sie seit Januar 2011 nun als Unterassistentin zum Team zählen zu dürfen. Parallel zu ihrer Arbeit am VMI absolviert sie ihr Masterstudium an der Universität Freiburg/CH. Wir heissen Frau Oprandi herzlich willkommen.



Nach erfolgreichem Abschluss seiner Dissertation hat **Christoph Bärlocher** Mitte 2010 seine Arbeit am VMI beendet und ist nun für das familiäre Baugeschäft in St. Gallen tätig. Er hat seit Juli 2006 als Diplomassistent und Doktorand am VMI gearbeitet. Seine Hauptaufgabe war die Projektkoordination für das Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Ausserdem war er Tutor im interaktiven, webbasierten Lehrgang SOMIT sowie Betreuer und Dozent in diversen Veranstaltungen des VMI. Das Team wünscht ihm alles Gute und viel Erfolg für seinen neuen beruflichen Werdegang.



**Stefan Bächtold** hat sein Studium erfolgreich abgeschlossen und das VMI Ende 2010 verlassen. In seiner Zeit als Unterassistent arbeitete er an zahlreichen Projekten, insbesondere am Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP), mit. Seit Februar 2011 ist Stefan Bächtold bei Swisspeace tätig. Wir freuen uns, dass er dem NPO-Sektor treu geblieben ist und wünschen ihm alles Gute.

## Neuigkeiten von unseren Absolventen und Förderern

### Neuer CEO bei Swiss Olympic

Der langjährige Partner des VMI bei der Weiterbildung im Bereich des Sportmanagement, Swiss Olympic, wird seit dem 1. März durch Herrn Daniel Suter als neuen CEO geleitet. Das VMI gratuliert Herrn Suter zu dieser ehrenvollen Aufgabe und wünscht ihm viel Erfolg bei seiner neuen Herausforderung.

### Einzug in die Geschäftsleitung

Seit dem 01.01.2011 ist Frau Yvonne Ribi, Teilnehmerin des Executive MBA in NPO-Management, die stellvertretende Geschäftsführerin des Schweizer Berufsverbands der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK). Wir gratulieren ihr zu der neuen Aufgabe und wünsche ihr alles Gute.

### Schritt in die Selbstständigkeit.

Im Oktober 2010 entschloss sich Andreas Courvoisier, Absolvent des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management XXII, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen. Er nun ist in den Bereichen der Stadt- und Projektentwicklung tätig ([www.courvoisier-projekte.ch](http://www.courvoisier-projekte.ch)). Das Team des VMI wünscht ihm dabei viel Erfolg.

### Beförderung zur Geschäftsführerin

Ab dem 1. Juli 2011 wird Frau Yolanda Gottardi, regelmässige Besucherin des Verbändeforums, neue Geschäftsführerin des Zürcher Kantonalverbandes für Sport (ZKS). Nachdem sie bereits als Stellvertreterin im Vorstand des ZKS tätig war, freut sich das VMI mit ihr über diese Beförderung. Wir wünschen ihr viel Erfolg in der neuen Funktion und einen guten Start.

## Neue Publikation



Für das Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen (NPO) haben u. a. ihre bedarfswirtschaftliche Arbeitsweise, die Mobilisierung ehrenamtlicher Arbeit und der hohe Finanzierungsanteil des Staates weitreichende Konsequenzen. NPO gelten allgemein als legitimierungsempfindlich, agieren unter den Augen einer breiten Öffentlichkeit und müssen sich an den teilweise konfliktären Anforderungen sehr verschiedenartiger Anspruchsgruppen messen lassen.

Diese Thematik war Gegenstand des 9. Internationalen NPO-Forschungscolloquiums im deutschsprachigen Raum, das am 18. und 19. März 2010 an der Georg-August-Universität Göttingen/Deutschland stattfand und vom Departement für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (Prof. Dr. Ludwig Theuvsen) gemeinsam mit dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen (IBGU) der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich (o.Univ.Prof.Dkfm. Dr. Reinbert Schauer) und dem Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg/Schweiz (Prof. Dr. Markus Gmür) veranstaltet wurde. Der Sammelband dokumentiert die Beiträge des Colloquiums in schriftlicher Form und macht sie so auch einem breiten Publikum zugänglich.

Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen – Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*, Trauner Verlag, Linz, 2010.  
ISBN: 978-3-85499-744-3

# VMI

Förderer werden



VMI Kompetenz in Nonprofit-Management  
Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/Schweiz

## Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

Wir begrüßen ganz herzlich unsere neuen Förderer in unserer Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft von Praktikern, Beratern, Professoren und spezialisierten Universitätsinstituten.

**Berner Wanderwege**, CH-3000 Bern

**KMU GlobalConsulting GmbH**, CH-5600 Lenzburg

**Maurice Humard**, CH-5702 Niederlenz

**Gemeinnützige- und Hilfs-Gesellschaft der Stadt St. Gallen**, CH-9000 St. Gallen

**Schweizerischer Verband für Landtechnik**, CH-5223 Riniken

**Hessen Chemie**, D-65189 Wiesbaden

**Gesundheits- und Sozialdepartement**, CH-6002 Luzern

**SVS Schweizerischer Verein für Schweisstechnik**, CH-4052 Basel

## Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management

# Erfolgreicher Abschluss des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management

Am 5. November 2010 fand der 23. Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management mit der Diplomfeier in Freiburg seinen krönenden Abschluss.

Am Vormittag legten die Kandidatinnen und Kandidaten zunächst die schriftliche Diplomprüfung ab, auf die sie sich beinahe ein Jahr neben den Herausforderungen des Berufslebens vorbereitet hatten. Dabei stellten sich neben den Absolventen des «regulären» Diplom-Lehrgangs auch drei Teilnehmende des Varianten Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management dieser dreistündigen Herausforderung. Bei der umfangreichen Prüfung mussten die Absolventen unter Beweis stellen, dass sie die theoretischen Ansätze des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen (FMM) beherrschen und diese auch auf praktische Herausforderungen direkt anwenden können. Anlässlich der Diplomfeier am Abend durften die 28 frisch gebackenen dipl. Verbands-/NPO-Manager/innen ihr Diplom schliesslich in Empfang nehmen.

Die Prüfung markierte den letzten Meilenstein eines anspruchsvollen Lehrgangsjahres: neben den beruflichen und sonstigen Alltagsverpflichtungen absolvierten die Kandidatinnen und Kandidaten vier Präsenzmodule, die ihnen die wichtigsten Aspekte des NPO-Managements näher brachten. Zudem verfassten alle eine praxisbezogene Diplomarbeit.

Das Bewältigen dieser Zusatzbelastung ist nur durch eine hohe Motivation jedes Einzelnen und ein beträchtliches Mass an Selbstdisziplin möglich und wurde durch ein überaus kameradschaftliches und konstruktives Klima innerhalb der Lehrgangsgruppe begünstigt. Entsprechend wurde die angenehme und offene Lernatmosphäre von Herrn Marc Steffen im Rahmen seiner Rede anlässlich der Diplomfeier hervorgehoben.

Auch die dreiundzwanzigste Auflage des Klassikers unter den VMI-Lehrgängen war wieder sehr gut besucht. Viele der Teilnehmenden folgten auch dieses Jahr Kolleginnen und Kollegen ihrer Organisation, die bereits Lehrgänge des VMI abgeschlossen hatten, und liessen sich ebenfalls am VMI ausbilden. Dies verdeutlicht das nach wie vor starke Bedürfnis nach Management-Wissen im NPO-Bereich und das Bestreben nach Kontinuität in der Ausbildung.

Wir gratulieren nachfolgenden Personen ganz herzlich zum Erlangen des Diploma of Advanced Studies (DAS) in Verbands-/NPO-Management:

**Christian Adrian**, Ref. Kirchen Bern, Hindelbank

**Ramona Brotschi**, Hotelleriesuisse

**Denise Eggel**, Beratungsstelle für Gehörlose und Hörbehinderte Zürich

**Verena Fück**, Flück Consulting



Christian Frischknecht, Schweizer Alpen-Club  
 Karin Glaser, Pensionsversicherungsanstalt  
 Thomas Gurtner, Schweizer Alpen-Club  
 Romina Harast, Schweizerischer Baumeisterverband  
 Christoph Herting, Handelskammer Hamburg  
 Nadine Hoch Bänziger, kita-netzwerk sg  
 Markus Jann, Bundesamt für Gesundheit  
 Peter Marbet, Berner Bildungszentrum Pflege  
 Ueli Müller, Walker Management/SwissSkills  
 Elke Oehme, Mission 21  
 Dr. Johann Punz, Wirtschaftskammer Oberösterreich  
 Beat Roggli, Stiftung Diakonissenhaus Bern  
 Cornelius Rosenberg, Lobetalarbeit Celle e.V.  
 Olivier Savoy, Verband Schweizerischer Elektro-Installationsfirmen  
 Bettina Schaefer, Evang.-ref. Kirchgemeinde  
 Bernhard Schmidt, Berner Wanderwege  
 Jean-Paul Schnegg, Stiftung Menschen mit einer Behinderung im Fricktal  
 Jeannine Schwaiger, Naturfreunde Schweiz  
 Daniela Scotoni, ARUD Zürich  
 Marc Steffen, Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt  
 Simone Tschopp, Klinik Selhofen  
 Verena von Holzen Schöb, Schweiz. Stiftung für elektronische Hilfsmittel  
 Hon.-Prof. Dr. Felix Wallner, Ärztekammer für Oberösterreich  
 René Will, PLUSPORT Behindertensport Schweiz  
 Matthias Wulfert, Niederrheinische Industrie- und Handelskammer  
 Der 24. Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management startete Ende 2010 und ist wieder ausgebucht.

### Zweisprachiger Management-Lehrgang für die SDG

In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Diabetes Gesellschaft (SDG) führte das Verbandsmanagement Institut (VMI) im Januar/Februar 2011 einen internen Management-Lehrgang für die Kader der kantonalen Diabetes Gesellschaften durch. An der Schulung nahmen sowohl Vertreter aus der Deutschschweiz wie aus der Westschweiz teil. Die Ausbildung wurde zweisprachig (Deutsch und Französisch) durchgeführt.

Die kontinuierliche Veränderung der Umwelt der SDG, gesundheitspolitisch wie finanzpolitisch, sowie die steigenden Ansprüche an die Führung haben die SDG dazu bewogen, für die Kader ihrer kantonalen Sektionen eine interne Management-schulung durchzuführen, damit sie für diese Herausforderungen in Zukunft besser gewappnet sind. Im Rahmen der Schulung wurden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Grundlagen des Freiburger Management-Modells für Nonprofit-Organisationen vermittelt. In zwei dreitägigen Modulen lernten sie die verschiedenen Führungs- und Managementinstrumente kennen, wodurch ein einheitliches Managementverständnis innerhalb der Gesellschaft entstehen soll.

Die Durchführung dieses internen Management-Lehrgangs kann als grosser Erfolg gewertet werden, wurde den teilnehmenden Vertretern nicht nur ein einheitliches Managementverständnis vermittelt, sondern auch die Möglichkeit geboten, sich mit den Vertretern der anderen kantonalen Gesellschaften besser zu vernetzen. Nicht zuletzt durch die zweisprachige Durchführung des Lehrgangs konnte eine Brücke zwischen den Französisch und den Deutschsprechenden Gesellschaften geschlagen werden, denn letztlich sind alle Gesellschaften mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Dank dem Austausch können die Herausforderungen künftig noch besser koordiniert angegangen werden, wodurch die Gesellschaft in ihrer Mission als Ganzes weiter gestärkt wird.

Insgesamt haben 23 Personen am internen Management-Lehrgang der SDG teilgenommen.

---

26. bis 27. Mai 2011	Spezial-Lehrgang Wege zur Management Excellence Lehrgangsleitung: Dr. Hans Lichtsteiner
05. bis 10. Juni 2011	Spezial-Lehrgang General Management in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
11. bis 16. September 2011	Spezial-Lehrgang Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Mathis Preiswerk Dieser Lehrgang ist gleichzeitig Modul 1 im Zertifikatslehrgang Human Resources
18. bis 23. September 2011	Spezial-Lehrgang Marketing in NPO I Lehrgangsleitung: Prof. em. Dr. Robert Purtschert
09. bis 14. Oktober 2011	Zertifikatslehrgang Fundraising Lehrgangsleitung: Prof. em. Dr. Robert Purtschert
23. bis 28. Oktober 2011	Spezial-Lehrgang Strategieentwicklung Lehrgangsleitung: Dr. Hans Lichtsteiner

---

### Spezial-Lehrgang General Management in NPO

Der Spezial-Lehrgang General Management in NPO ist eine praxisbezogene, wissenschaftlich fundierte Einführung in das Management von Nonprofit-Organisationen. Basierend auf dem Freiburger Management-Modell erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen umfassenden Einblick in die wichtigsten Techniken des NPO-Managements. Dabei werden unter anderem die folgenden Themen behandelt:

- ♦ Einführung in das Nonprofit-Management und das Freiburger Management-Modell für NPO als Grundlage der Organisationslehre
- ♦ Organisation, Qualitäts- und Prozess-Management und Ressourcen-Management
- ♦ Marketing-/Leistungs-System für NPO und Rechnungswesen

Der **Spezial-Lehrgang startet am 5. Juni** und basiert methodisch auf Referaten, Gruppenarbeiten und Diskussionen. Wir würden uns freuen, Sie sowie Mitarbeiter aus Ihrer Organisation dort begrüßen zu dürfen.



Die aktuellsten Informationen zu unserem Weiterbildungsangebot finden Sie im Internet unter [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch) oder rufen Sie uns an unter +41 (0)26/300 84 00. Gerne geben wir Ihnen weitere Informationen.

# Hinter- lassen Sie Spuren...



**SAINT-PAUL**  
DRUCKEREI

[www.paulusdruckerei.ch](http://www.paulusdruckerei.ch)

Bd de Pérolles 42  
1705 Freiburg  
026 426 44 55

