

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/12

Gitz, Christoph; Zurkinden, Thomas

Finanzierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 2 (2012), S. 22-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Jens Jacobi
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Christiane Tureczek
ISBN: 3-909437-34-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

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

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



Finanzierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen

Christoph Gitz und Thomas Zurkinden

Im Marketing wird davon gesprochen, dass sich eine Besonderheit von Nonprofit-Organisationen in der Tatsache äussere, wonach der Beschaffungsseite – namentlich also auch der Finanzierung – eine ebenso hohe Bedeutung beizumessen sei wie dem Absatzbereich. Dieser Fakt ist zu unterstreichen, zumal im dritten Sektor einerseits die Eigenfinanzierung über selbst erwirtschaftete Gewinne, über Kapitalbeschaffungen oder über Verschuldungsmöglichkeiten erschwert ist, andererseits nicht-schlüssige Tauschbeziehungen die Regel darstellen. So werden viele Leistungen an Mitglieder oder Dritte über private sowie öffentliche Beiträge (Mitgliederbeitrag, Leistungsverträge, Steuererleichterungen) oder über private Zuschüsse (Geld-, Sach- und Zeitspenden) finanziert.¹ Dass damit in der Praxis erhöhte Anforderungen an die Finanzierung einhergehen, liegt auf der Hand. Im Folgenden sollen einige Herausforderungen aufgezeigt und mögliche Handlungsweisen in der direkten aber auch indirekten Finanzierung von Verbänden und NPO vorgeschlagen werden.

Ein jeder finde seinen Weg

Sollen die unterschiedlichen zur Anwendung gelangenden Finanzierungsinstrumente bewertet werden, macht es einen wesentlichen Unterschied, ob wir aus der Sichtweise des Verbandes, eines Mitglieds, einer Spenderin oder einer anderen Anspruchsgruppe urteilen. Wer seinen Finanzierungsmix überprüfen will oder muss, tut gut daran, in die zukünftige Strategie eine **differenzierte Sichtweise** einfließen zu lassen. Weder ist die Fokussierung alleine auf die Vorteile für den Verband sinnvoll, noch die Bevorzugung einer einzelnen Anspruchsgruppe notwendig. Jedes Finanzierungsinstrument verfügt in seinen Gestaltungsmöglichkeiten über Vor- und Nachteile. Der Königsweg in der Finanzie-

rung existiert nicht, gefragt ist ein auf die Organisation und ihre zukünftigen Herausforderungen abgestimmtes System. Auf dem Weg dorthin empfiehlt es sich aber, je länger je mehr, intensiver über eine **Diversifizierung im Finanzierungs-Mix** nachzudenken und entsprechende Optionen mit Weitblick zu evaluieren. Im Zentrum der Betrachtung stehen dabei die Entwicklungsmöglichkeiten der Beitragsfinanzierung.

Quo vadis Beitragsfinanzierung?

Für mitgliedschaftlich strukturierte NPO sind die Mitgliederbeiträge als zentrales Finanzierungsinstrument auch zukünftig quasi systemimmanent gesetzt. Sie sind einfach in der Administration, relativ sicher budgetierbar und besitzen viele Freiheitsgrade in ihrer Verwendung. Sie sind für diejenigen Mitglieder von Vorteil, die von den kollektiven Verbandsleistungen intensiven Nutzen ziehen sowie für potenzielle Mitglieder ein wesentlicher Grund, weiterhin durch das Trittbrettfahren von den Kollektivleistungen zu profitieren. Vieles hängt von der Güte bzw. der Akzeptanz des Beitragsmodells und im Speziellen von der darin verwendeten Bemessungsgrundlage ab. Mit deren Ausgestaltung können richtige oder eben auch falsche Anreize gesetzt werden. Beitragsysteme sind in der Regel eher rigide Systeme, in denen sich bei Unzufriedenheit von einzelnen Mitgliedergruppen nur schwer Mehrheiten für Reformen finden. Auch Beitragserhöhungen finden oft nur wenige Befürworter, insbesondere dann, wenn damit kein effektiver Mehrwert verbunden ist. Besondere Herausforderungen ergeben sich heute ebenfalls bei den zunehmend auftretenden Fusionsbestrebungen. Nicht selten scheidet ein Zusammengehen von Organisationen an der Unvereinbarkeit unterschiedlicher Mitglieder-Beitragssysteme. Zur Sicherstellung der aktuellen und zukünftigen Finanzierung und der für ein einwandfreies Funktionieren des Verbandes

notwendigen Mittel ist die Beitragsfinanzierung auf ein stetiges moderates Mitgliederwachstum angewiesen. Bei einem Stillstand oder bei einer Abnahme der Mitgliederzahlen wird der Verband über Kurz oder Lang in Schwierigkeiten gelangen, das bisherige Leistungsspektrum aufrecht zu erhalten bzw. alle Aufgaben weiterhin zu erfüllen. Punktuelle Abhilfe schaffen neben Kosteneinsparungen insbesondere das Einführen von Gebühren für bisher im Mitgliederbeitrag inbegriffene Leistungen, der Mut zum längst fälligen Abbau kaum mehr genutzter Leistungen, die Suche nach neuen, preisfinanzierten Leistungen (möglichst mit Monopolcharakter) sowie die Einführung von einmaligen oder auf eine bestimmte Zeitdauer fixierten, zweckgebundenen Sonder- bzw. Projektbeiträgen. In strategischer Vorausschau liesse sich frühzeitig – zugegebenermassen nicht immer in der Komfortzone des Verbandsmanagement – die Beitragsfinanzierung wie folgt diversifizieren:

- ♦ Der Mitgliederbeitrag wird reduziert und ausschliesslich für die Finanzierung verbandspolitisch wichtiger Kernleistungen («musts» wie Interessenvertretung, berufspolitische Aktivitäten, Öffentlichkeitsarbeit für die Branche), für meritische Leistungen (z. B. Nachwuchsförderung), für die Administration sowie für Leistungen, die aus steuertechnischen Gründen unbedingt im Mitgliederbeitrag enthalten sein müssen (Mitgliederzeitschrift) verwendet.
- ♦ Er gliedert sich auf in einen Fixbeitrag (einen für alle Mitglieder gleich hoher, solidarischer Sockelbeitrag) und in einen variablen Beitrag mit einer basisdemokratisch breit abgestützten Bemessungsgrundlage (Leistungsfähigkeitsprinzip).
- ♦ Individualleistungen (Beratungs- und Dienstleistungen) werden konsequent über Preise finanziert (evtl. kann eine Erstberatung noch im Mitgliederbeitrag enthalten sein). Zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern besteht eine Preisdifferenzierung, nicht aber zwischen einzelnen Mitgliederkategorien.
- ♦ Für bestimmte Leistungen werden Gebühren verlangt (z.B. Rating bzw. Klassifizierungssystem der Mitgliederbetriebe).
- ♦ Die Möglichkeit von Sonderbeiträgen für bestimmte Projekte (z. B. politische Kampagnen,

Gemeinschaftswerbung) wird konsequent genutzt.

- ♦ Leistungen, die im Auftrag der öffentlichen Hand wahrgenommen werden, sind durch Leistungsverträge zu finanzieren, z. B. Ausbildung der Lernenden.
- ♦ Beiträge von Sponsoren oder Kooperationspartnern werden für die Durchführung von Projekten oder Programmen eingesetzt.

Gute Erfahrungen haben Verbände auch mit dem Einrichten spezifischer Konten zweckgebundener Organisationskapitalien gemacht. Hierbei zahlt das Mitglied einen Grund-/Sockelbeitrag für die Administration, die Mitglieder- und Organbetreuung sowie einen oder mehrere variable Beiträge (bei Projekten auch Sonderbeiträge), d. h. einen je nach Kategorie abgestuften Prozentsatz des Sockelbeitrags für die kollektiven Leistungen wie beispielsweise für die berufspolitischen Aktivitäten, die Öffentlichkeitsarbeit oder die Branchenwerbung. Dieser Teil des Beitrages steht dann zweckgebunden für die Realisation konkreter Massnahmen zur Verfügung und läuft keine Gefahr, einfach in der Administration zu «versickern». Das Mitglied weiss dadurch besser, für welche Aufgaben genau die Beiträge eingesetzt werden.

Die Diversifizierung im Finanzierungs-Mix soll den Verband unabhängiger, aber nicht unabhängig von den Mitgliederbeiträgen machen. Die Verbandsführung zeigt unternehmerische Initiative und dokumentiert dadurch auch Effektivität und Effizienz. Der Mitgliederbeitrag muss jedoch ein wichtiger Bestandteil der Finanzierung bleiben, weil sonst die «erwerbswirtschaftlichen» Bereiche ein zu hohes Gewicht erhalten und die eigentliche Zwecksetzung des Verbandes verwässern könnten. Auch kann die Solidarität der Mitglieder mit dem Verband und seiner Zwecksetzung leiden, indem eine reine Konsummentalität vorherrscht und das Verständnis für die Finanzierung der wichtigen kollektiven Leistungen verloren geht; nur mehr «mein individuelles Kosten-/Nutzen-Verhältnis» zählt. Schliesslich steigen mit einer Diversifizierung im Beitragssystem auch die administrativen Anforderungen an die Kalkulation des notwendigen Beitragssubstrates und an das Controlling.

Gehört der «à la carte» – Mitgliedschaft die Zukunft?

In ihrer Rechenschaftslegung sehen sich die Verantwortlichen von Organisationen mit einer erhöhten Erwartungshaltung der Mitglieder konfrontiert; diese wollen einerseits wissen, welche Wirkung mit den Jahresbeiträgen erzielt wurde und andererseits ein ihren individuellen Bedürfnissen entsprechendes Leistungsbündel mit einem abgestuften Jahresbeitrag erhalten. Aus der Sicht eines Mitglieds ist dies durchaus Sinn stiftend, weil das individuelle Kosten-/Nutzenverhältnis besser nachvollzogen werden kann. Diese Tendenz ist jedoch nicht nur administrativ aufwändiger, sondern verbandspolitisch auch herausfordernder. Obwohl heute die meisten Organisationen über adäquate Instrumente der Leistungserfassung und Kostenrechnung verfügen, lassen sich Nutzen und Kosten vieler – vor allem kollektiver – Leistungen

nie korrekt auf das einzelne Mitglied und seine Bedürfnisse hinunter brechen. Die Finanzierung dieser Leistungen wird nach dem Prinzip der Solidarität allen Mitgliedern gleichmässig übertragen bzw. mit Hilfe des Leistungsfähigkeitsprinzips auf die einzelnen Mitgliederkategorien mehr oder weniger gerecht verteilt.

In der Praxis gibt es heute bewährte Methoden, verbandsseitig adäquate Leistungsbündel zu definieren und die Beitragsbereitschaft der entsprechenden Mitgliederkategorien abzuklären.² Ob die Zukunft in Richtung von «à la carte» – Mitgliedschaften führt, wird sich weisen. Verbandsmanager tun sich aber sicher gut daran, das Beitragssystem in der Wahrnehmung der Mitglieder zu hinterfragen und Beitragsmodelle bereit zu halten, die sowohl auf der Beitrags- wie auch auf der Dienstleistungsseite den zunehmend heterogenen Mitgliederpräferenzen Rechnung tragen.

Anzeige



Wilkhahn

Klassiker aufgepasst – Hier kommt der Neue. Graph.

Die Auswahl an erstklassig gestalteten Konferenzsesseln ist überschaubar – und seit Jahrzehnten kaum verändert. Graph bringt jetzt frischen Wind in die Klassiker-Riege. Als prägnanter, wegweisender Charakter. Mit innovativem, aktivierendem Federkomfort. Und Spitzenqualität bis ins kleinste Detail. Mehr Informationen unter www.wilkhahn.ch/graph

Zunehmende Bedeutung selbsterwirtschafteter Einnahmen durch den Verkauf marktfähiger Güter

Verbände und Nonprofit-Organisationen bieten eine Vielzahl und Vielfalt von Bildungs-, Beratungs- und weiteren Dienstleistungen an. Individualleistungen also, die in derselben oder in ähnlicher Ausgestaltung auch im Angebotsportfolio von anderen NPO oder privatwirtschaftlichen Unternehmen figurieren. Aus finanzierungstechnischer Hinsicht sind diese Leistungen einerseits interessant, weil sie – falls deren Nutzung nicht im Mitgliederbeitrag enthalten – in Funktion vom Umsatz gute Erträge erwirtschaften helfen, ja z. T. sogar zu eigentlichen «Cash Cows» werden. Versehen mit signifikanten Preisdifferenzierungen zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern dienen sie auch als vorzügliches Akquise- und Bindungsinstrument. Mit diesen marktfähigen Leistungen steht aber der Verband oft in Konkurrenz zu anderen Anbietern. Gerade im Bildungs- aber auch im Gesundheitssektor nimmt der Markt- und Preisdruck durch privatwirtschaftliche Anbieter zu (vgl. z. B. private Spitex- bzw. Homecare-Unternehmen). In ihrer Reaktion auf diesen Druck sieht sich die operative Führung in ihrem «unternehmerischen» Handeln durch die langen und zeitintensiven Willens- und Entscheidungsfindungsprozesse in NPO behindert. Letztere erwachsen jedoch einem legitimen Bedürfnis der Rückbindung der Verbandsführung an den Willen der Basis. Fragen der strategischen Ausrichtung des Verbandes bzw. seiner Positionierung am Markt stehen in der Folge auf der verbandsinternen Tagesordnung. Zur Entwicklung der selbsterwirtschafteten Einnahmen sind deshalb aus der Praxis heraus die folgenden Handlungsweisen von besonderer Relevanz:

- ♦ Das (Ist-, Soll-) Portfolio der einzelnen Leistungen, d. h. deren Einordnung nach Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit im gesamten Angebotspektrum des Verbandes ist eruiert.
- ♦ Aufbauend auf der Portfolio-Analyse sind die Entwicklungsstrategien der Leistungseinheiten inkl. der Preisstrategien definiert. Eine Preisdifferenzierung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern wird konsequent umgesetzt.
- ♦ Die Möglichkeiten der Entwicklung neuer Leistungen werden auf der Basis der Analyse des Le-

benszykluses bestehender Leistungen und mittels Umfeld-/Markt- und Konkurrenzanalysen regelmäßig abgeklärt. Hierzu gehört auch das Streichen von nicht kostendeckenden Leistungen aus dem Portfolio, die nicht aus verbandspolitisch wichtigen Gründen quersubventioniert werden sollen.

- ♦ Für den Verband kann es günstiger sein, bestehende Leistungen extern einzukaufen, entweder im Verbund mit über-, unter- bzw. nebengeordneten Organisationseinheiten (Dachverband, Kantonal-/Länderorganisationen) oder sogar mit anderen Verbänden «herzustellen». D. h. «make or buy»-Entscheidungen sind im Interesse der Mitglieder und nicht der Belegschaft zu fällen, Kooperationsformen als strategische Option ins Kalkül mit einzubeziehen.
- ♦ Leistungsbereiche mit hohem Ertragswert, die jedoch nicht oder nicht mehr im Einklang mit einem zweckorientierten Verbandsbetrieb oder evtl. sogar einem erhöhten Marktrisiko ausgesetzt sind, gehören vorteilhaft in eine eigene Rechtskörperschaft ausgelagert. Die Auslagerung in eine gemeinnützige Kapitalgesellschaft stellt dabei sicher, dass die Gewinne nicht zweckentfremdend abgeschöpft werden können.

Zu den selbsterwirtschafteten Einnahmen sind auch die Möglichkeiten der Partnerschaft mit profitorientierten Unternehmen zu zählen. Diese können sowohl als «preferred partners» den Verbandsmitgliedern zu reduzierten Tarifen/Preisen hochstehende Dienstleistungen/Produkte anbieten und/oder die Mitglieder des Verbandes stellen im Rahmen eines Sponsorings eine bedeutende Zielgruppe für deren Kommunikation dar. Selbstverständlich gilt auch im Sponsoring der Grundsatz «drum prüfe, wer sich bindet». In mehrstufigen Verbänden generiert die Finanzierung über das Sponsoring oft auch zusätzlichen Koordinationsaufwand und leistet nicht selten internen Querelen zwischen dem Zentralverband und den dezentralen Einheiten Vorschub.

Angefangen bei einem breit vereinbarten, grundsätzlichen verbandspolitischen Bekenntnis über eine der Zwecksetzung und Positionierung der NPO entsprechenden Anlagestrategie bis hin zur Wahl des Institutes und der Asset Allocation

verlangt die Finanzierungsquelle über das Verwalten von Kapitalanlagen gerade in der heutigen Zeit eine besondere Sorgfalt. Dabei steht bei vielen Organisationen weniger die Rentabilität der Anlage im Vordergrund, als vielmehr deren Sicherheit und zweckentsprechende Verwendung; im genossenschaftlichen Sinne mit Vorteil zum direkten Nutzen der Mitglieder (Bildungskredite) bzw. der Leistungsbezieher bei Dritthilfeorganisationen (z. B. start-up-, Unterstützungskredite). Die Möglichkeiten der Finanzierung über selbsterwirtschaftete Einnahmen können durch sogenannte indirekte Instrumente abgerundet werden. Leider sind solche Instrumente, wie beispielsweise das Abstossen von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerten, in der Praxis eher seltener anzutreffen. Schon des Öfteren wurden Vermögenswerte aus Nachlässen mittel- bis längerfristig zur eigentlichen Hypothek für den Verband. Sie binden im Unterhalt grosse Kapitalien und können die Organisation bei der Vergabe interner oder externer Zuschüsse privater und öffentlicher Herkunft benachteiligen, da die entsprechende Organisation aufgrund ihrer Bilanzwerte als «vermögend» gilt.

Öffentliche und private Zuschussfinanzierung

Diverse NPO haben mit der öffentlichen Hand Leistungsverträge abgeschlossen, da diese gewisse Leistungen für spezifische Zielgruppen (Menschen mit Behinderung etc.) nicht selber erbringen will oder kann. Die Leistungserbringung wird also vom Staat an die privaten NPO ausgelagert. In der Vergangenheit zeigten sich hier verschiedene Problem- und Spannungsfelder:

- ♦ Zumindest in der Schweiz existierten bis vor Kurzem noch Vereinbarungen, welche Organisationen, die erfolgreich wirtschaften und einen Überschuss erzielen, mit Beitragskürzungen strafen und jenen, die negative finanzielle Jahresergebnisse aufweisen, eine Defizitgarantie gewähren. Dies setzt für die Verantwortlichen falsche Anreize bei der Kostenstruktur, die beim Wegfall der Defizitgarantie zu einer Hypothek werden können.
- ♦ Weiter zeigte sich in den letzten Jahre die Tendenz zur Plafonierung der durch den Staat verge-

benen Mittel, mit der gleichzeitigen Erwartung, dass hierfür das Leistungsniveau gehalten, wenn nicht gar ausgebaut werden soll. Somit wird zumindest die allgemeine Teuerung in der Leistungserbringung nicht mehr berücksichtigt.

- ♦ Zudem sind die Laufzeiten der Leistungsverträge und deren inhaltliche Ausgestaltung eine Betrachtung wert. Längere Laufzeiten über 3 bis 4 Jahre bieten zwar Planungssicherheit, gleichzeitig können dadurch aber auch notwendige kurz- oder mittelfristige Anpassungen im Leistungsangebot verhindert werden; insbesondere dann, wenn der Leistungsvertragsgeber innerhalb der Vertragsperiode keine Anpassungen verhandeln will. Bei der Ausgestaltung der Verträge ist es daher von Vorteil, wenn die definierten Leistungen einen gewissen Abstraktionsgrad aufweisen, in welchem man sich bewegen kann.
- ♦ Weiter lässt sich in letzter Zeit beobachten, dass die Leistungsvertragsgeber einen gewissen Einfluss auf die strategische Ausrichtung der vertragsnehmenden Organisationen ausüben wollen. Je nach Finanzierungsgrad durch den Leistungsvertrag hat dies elementare Auswirkungen und führte in der Vergangenheit auch schon zu Restrukturierungen oder Fusionen unter Leistungsvertragsnehmern, was den Grundsatz «wer zahlt, befiehlt» auf eindrückliche Weise bestätigt.
- ♦ Schliesslich sind Leistungsverträge oft kosten- oder inputorientiert, das heisst, es wird definiert, wie viel eine Leistung kosten darf und wie oft diese erbracht werden soll (z. B. Beratungsstunden, Teilnehmertage etc.) und nicht welchen Nutzen sie erbringt.

Im Bereich der privaten Zuschussfinanzierung sind ausserdem noch Geld- und Zeitspenden zu erwähnen. Während erstere mit professionellen Fundraisingmethoden erhöht werden können (Entwicklung des Spenders entlang der Spenderpyramide vom Einmalspender hin zum Grossspender und Legatgeber), erfordern die zweiten insbesondere ein Personalmanagement für das Ehrenamt und die Freiwilligenarbeit. Im Bereich der projektorientierten (also zeitlich begrenzten) Einsätze von Freiwilligen zeigt sich nach wie vor Rekrutierungspotenzial. Finanziell ist dies für die Organisationen interes-

sant, weil Freiwillige (im Gegensatz zum Ehrenamt) operativ tätig sind und daher auch als «unbezahlte Hauptamtliche» betrachtet werden können, die ihre Entschädigung aus der Befriedigung durch den geleisteten Einsatz ziehen. So bauen z. B. die Veranstalter sportlicher Grossanlässe stark auf diese Einsatzkräfte, deren Arbeitsleistung durch bezahltes Personal kaum zu finanzieren wäre.

Fazit

Wie eingangs erwähnt, ist eine langfristige Diversifizierung im Finanzierungsmix der NPO notwendig. Die Binsenwahrheit, dass man nicht «alle Eier in einen Korb» legen sollte, hat auch hier ihre Gültigkeit. In der Praxis ist jedoch oft zu beobachten, dass erst bei einer unmittelbaren Bedrohung der bestehenden Einnahmesituation der Versuch unternommen wird, neue finanzielle Standbeine zu schaffen. Dies ist aufgrund des Zeitdrucks meist eine sehr herausfordernde Aufgabe. Der Grossteil der oben geschilderten Finanzierungsquellen können eher mittel- bis langfristig und nicht kurzfristig erschlossen werden. Die Anpassung von Beitragsstrukturen, der Ausbau des Verkaufs von marktfähigen Gütern, der Aufbau von Beziehungen zu Sponsoren und Spendern, die Neuaushandlung von Leistungsverträgen

etc. brauchen in der Regel eines, nämlich Zeit. Zudem ist mit der Erschliessung oft auch eine Anfangsinvestition (also Zusatzkosten) verbunden, die in einer finanziell prekären Situation sicher schwieriger zu tätigen ist.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, auf der Basis einer regelmässigen Risikoanalyse mögliche Szenarien für die Entwicklung verschiedenster Finanzierungsquellen durchzuspielen und diese auch ohne unmittelbare Bedrohung anzugehen.

Fussnoten

- ¹ Einen guten Überblick über Einnahmekategorien und Finanzierungsinstrumente gibt Becarelli, S. 195.
- ² Es eignen sich zum Beispiel das Van-Westendorp Verfahren oder die Conjoint-Analyse. Vgl. auch Giroud 2012.

Literatur

Becarelli, C., *Finanzierung von Museen*, Bern, Stuttgart, Wien, 2005.

Giroud, P., *Optimale Ausgestaltung von Mitgliedsbeiträgen*, Wiesbaden, 2012.

Die Autoren



Christoph Gitz/christoph.gitz@bvmbberatung.net

Dr. Christoph Gitz studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. In seiner Dissertation evaluierte er Möglichkeiten, wie Verbände mithelfen können, die Energiepolitik des Bundes umzusetzen. 1993 stieg er als Berater bei der Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) ein, wo er seit 1998 Mitglied der Geschäftsleitung und Partner ist. Seit 2002 ist er im Mandat Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie SGPP, eine medizinische Berufs- und Fachgesellschaft mit über 2000 Mitgliedern.



Thomas Zurkinden/thomas.zurkinden@bvmbberatung.net

Thomas Zurkinden (lic. rer. pol.) studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Nach seinem Lizentiat arbeitete er von 2002 bis 2006 am Verbandsmanagement Institut (VMI). Seit 2007 ist er als Berater für die Beratergruppe für Verbands-Management (B'VM) in Bern tätig. In dieser Funktion ist er im Mandat auch Geschäftsführer der Schweizerischen Gesellschaft für Cystische Fibrose (CFCH), einer Patientenorganisation mit rund 1500 Mitgliedern.