



DER SCHLÜSSEL ZUM VERBANDSERFOLG

Unternehmerische Orientierung

Verbände lassen sich nicht genauso wie Unternehmen managen, denn mit ihren Kollektiv- und Clubleistungen unterscheiden sie sich ebenso wie in der Art und Weise, wie sie zu Grundsatz- und Strategieentscheidungen gelangen. In der Leitung und in den Fachbereichen kann aber eine unternehmerische Grundhaltung hier wie da zum Erfolgstreiber werden. Die zentrale These dieses Beitrags ist, dass eine unternehmerische Orientierung, bestehend aus den Elementen Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität und Aggressivität zu einer erhöhten Zielerreichung und somit zu einem höheren Organisationserfolg führt.

Philipp Erpf und Markus Gmür

VERBANDSERFOLG – PERFORMANCE-MANAGEMENT UNTER ERSCHWERTEN BEDINGUNGEN

Die Erfolgsmessung und -steuerung stellt in Verbänden und anderen Organisationen des Dritten Sektors eine besondere Herausforderung dar. Im Unterschied zu rentabilitätsgetriebenen Wirtschaftsunternehmen verfolgen Verbände vor allem Wert- und Sachziele, die bedarfswirtschaftlicher, karitativer, diakonischer oder humanitärer Natur sind. Die Erreichung dieser Ziele ist ein Indikator für Organisationserfolg. Eine zuverlässige Erfolgs- und Wirkungsmessung erweist sich allerdings häufig als aufwendiges und komplexes Unterfangen, welches man geplant und zielgerichtet angehen sollte (siehe hierzu: Erpf & Lichtsteiner, 2015⁴). Werden die gesteckten Wert- und Sachziele erreicht, erfüllt die Organisation die Anforderungen an Effektivitätskriterien. Zunehmend verlangen verschiedene Stakeholder von Verbänden (Mitglieder, Spender, staatliche Stellen etc.) jedoch auch Effizienznachweise und es wird ein wirtschaftlicher Umgang mit den oft knappen Ressourcen gefordert. Hinzu kommt die Ressourcenmobilisierung als eine weitere Kernaufgabe im Verbandsma-

nagement, die über den Organisationserfolg entscheidet. Mitglieder stellen zentrale Ressourcen zur Verfügung; sie entrichten finanzielle Beiträge, besetzen Ehrenämter, erbringen unentgeltliche Hilfsleistungen oder tragen durch ihre aktive Mitgliedschaft zur Verwirklichung des Verbandszwecks bei. Stellt sich ein Verband in den Dienst des öffentlichen Interesses, versucht er zusätzliche Beiträge von Dritten zu gewinnen wie etwa Spenden, Subventionen, Entgelte für Arbeitsleistungen oder politische Unterstützung. Es kann festgehalten werden, dass sich der Organisationserfolg von Verbänden durch folgende drei Größen messen lässt:

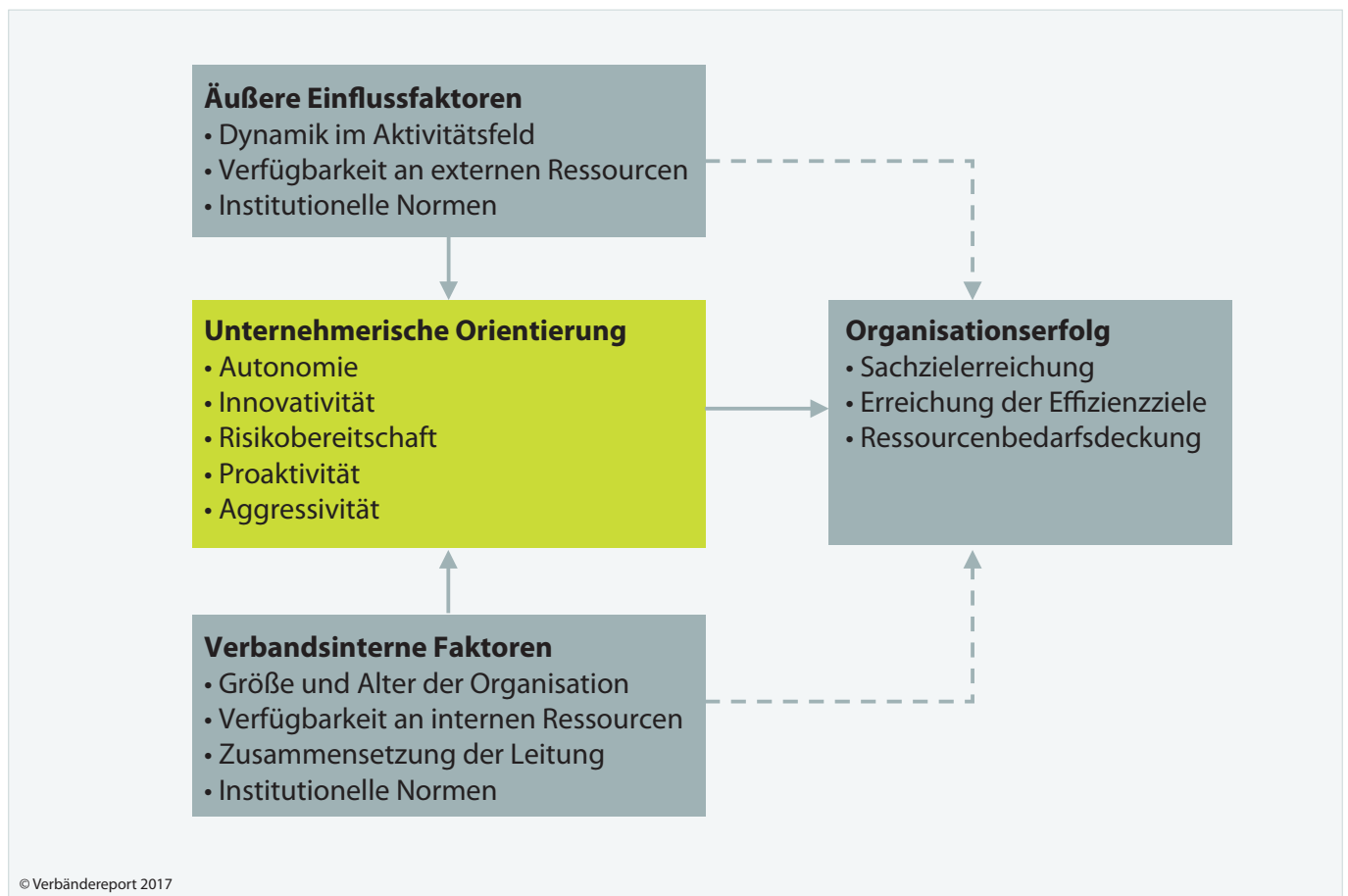
1. Erreichung der Sachziele,
2. wirtschaftlicher Umgang mit knappen Ressourcen und
3. Ressourcenbedarfsdeckung.

UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG

Die Managementforschung befasst sich seit den 1980er-Jahren mit der unternehmerischen Orientierung als wesentlichem Treiber für Erfolg unter komplexen und dynamischen Marktbedingungen (z. B. Miller, 1983). Die NPO-Forschung

steckt diesbezüglich aber noch in den Anfängen. Die wenigen Studien der NPO-Forschung verwenden adaptierte Messkonzepte aus der Managementforschung privatwirtschaftlicher Unternehmen. Dabei wird die unternehmerische Orientierung anhand von fünf Kriterien gemessen:

1. **Autonomie:** Der Verband strebt nach einem Leistungsangebot, das er aus eigener Anstrengung, mit eigenen Ressourcen, unabhängig von anderen Organisationen und auf eigenständig erdachte Weise erbringen kann. Identitätsstiftend ist das Bewusstsein, einen Weg eingeschlagen zu haben, den keine andere Organisation zuvor gegangen ist.
2. **Innovativität:** Der Verband bietet laufend neue Produkte und Leistungen an und eröffnet sich damit stets neue Aktivitätsfelder. Bereits etablierte Problemlösungen sind nur von Interesse, wenn sie sich verbessern oder anderweitig einsetzen lassen. Wo der Verband mit eigenen Innovationen Erfolg erzielt hat, sucht er nach Wegen, diese in effiziente Routinen zu überführen oder gewinnbringend abzustößen.



3. Risikobereitschaft: Der Verband geht immer wieder Risiken ein, die beträchtliche Entwicklungsschritte, aber auch mögliche Rückschläge erwarten lassen. Die Risikobereitschaft hat emotional einen belebend positiven Effekt. Rational ist sie mit der Erwartung verbunden, vorübergehende Verluste mit anschließenden Gewinnen (über-)kompensieren zu können.

4. Proaktivität: Der Verband strebt danach, sein Aktivitätsfeld gezielt selbst zu gestalten, anstatt sich Initiativen anderer Organisationen anzuschließen und einsetzende Entwicklungen abzuwarten. Die Beobachtung der gegenwärtigen Marktbedingungen hat zum Zweck, Veränderungen, die sich in der Zukunft fortsetzen, zu antizipieren.

5. Aggressivität: Der Verband fordert mit seinem Leistungsangebot, seiner Arbeitsweise und seiner Öffentlichkeitsarbeit andere Organisationen bewusst heraus. Er stellt sich als „bessere Alternative“ dar und wertet Konkurrenzangebote in der Selbstdarstellung ab.

UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG UND ORGANISATIONSERFOLG

Verbände mit einer ausgeprägt unternehmerischen Orientierung sind erfolgreicher als Verbände, in denen eine solche nur schwach ausgeprägt ist. Die bisher veröffentlichten Studien in der NPO-Forschung bieten dafür Anhaltspunkte (z. B. Barrett et al. 2005; Bhuian et al., 2005; Chen & Hsu, 2013). Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge. Eine unternehmerische Orientierung,

bestehend aus den Elementen Autonomie, Innovativität, Risikobereitschaft, Proaktivität und Aggressivität führt zu höherem Organisationserfolg gemessen an Sachzielerreichung, Erreichung der Effizienzziele und Ressourcenbedarfsdeckung.

Äußere sowie verbandsinterne Einflussfaktoren wirken fördernd oder hemmend auf die unternehmerische Orientierung (oder auch direkt auf den Organisationserfolg). Ein solcher äußerer Einflussfaktor ist die Dynamik im Aktivitätsfeld des Verbandes. Je größer die Veränderungen sind, desto eher wird sich eine unternehmerische Organisation durchsetzen können.

Eine weitere Voraussetzung für die Entwicklung unternehmerischer Aktivitäten ist zudem der Umfang an verfügbaren Ressourcen im Aktivitätsfeld. Im Dritten



ÄUßERE SOWIE VERBANDSINTERNE EINFLUSSFAKTOREN WIRKEN FÖRDERND ODER HEMMEND AUF DIE UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG. EIN SOLCHER ÄUßERER EINFLUSSFAKTOR IST DIE DYNAMIK IM AKTIVITÄTSFELD DES VERBANDES. JE GRÖßER DIE VERÄNDERUNGEN SIND, DESTO EHER WIRD SICH EINE UNTERNEHMERISCHE ORGANISATION DURCHSETZEN KÖNNEN.



Sektor entspricht dies der Bereitschaft von öffentlichen Stellen, Förderstiftungen oder Privatspendern, neue Aktivitäten oder Angebote finanziell zu unterstützen.

Hinzu kommen institutionelle Einflüsse in regulierten Märkten, wie beispielsweise im Bereich der Gesundheitsversorgung oder der sozialen Fürsorge. Staatliche Stellen, Sozialversicherungen oder Akkreditierungsgesellschaften setzen Standards, die Spielräume für alternative Formen der Leistungserbringung (un)beabsichtigt begünstigen oder einschränken.

Verbandsinterne Faktoren sind Größe und Alter der Organisation, die ihr zur Verfügung stehenden internen Ressourcen, die

Zusammensetzung der Leitung sowie professionelle Normen. In kleinen und jungen Organisationen wird sich eine unternehmerische Orientierung wohl eher entwickeln können als in großen und traditionsgebundenen Organisationen. Kleine und junge Organisationen sind aber auch auf die mobilisierende Kraft einer unternehmerischen Orientierung angewiesen, weil sie sich auf ihrem Markt durchsetzen müssen und ihnen dabei andere, möglicherweise substituierende Ressourcen fehlen. Freie finanzielle und personelle Ressourcen sind eine weitere Voraussetzung dafür, dass neue Wege eingeschlagen und Risiken eingegangen werden können.

Außerdem ist die personelle Zusammensetzung der Leitung unter dem Gesichtspunkt der Fähigkeiten, Erfahrungen und Einstellungen ebenfalls ein wichtiger innerer Einflussfaktor, sowohl was die Entwicklung einer unternehmerischen Orientierung als auch die Erfolgswahrscheinlichkeit unternehmerischer Handlungen betrifft.

Schließlich wirken professionelle Normen auf die unternehmerische Orientierung: Professionelle Standards werden durch die Beschäftigung von Professionsträgern (z. B. Anwälte, Ärzte oder Priester) in der Organisation angesiedelt. Die meisten dieser professionellen Normen stehen im Widerspruch zu einzelnen Elementen des Unternehmertums, vor allem zur Risikobereitschaft und Aggressivität.

AUF DEM WEG ZUM UNTERNEHMERISCHEN VERBAND

Eine unternehmerische Orientierung ist Ergebnis des Zusammenwirkens vieler innerer sowie äußerer Faktoren und sie lässt sich auch nicht von einem auf den anderen Tag umsetzen. Will ein Verband aber unternehmerische Potenziale aufbauen, sollte er die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen prüfen:

1. **Diversität im Leitungsteam:** Die Leitungsgremien von Interessenverbänden spiegeln oft die Homogenität der Mitgliederbasis wider oder sie sind divers, um vielfältigen Repräsentativitätserfordernissen gerecht zu werden. Diversität trägt aber nur zu einer unternehmerischen Orientierung bei, wenn dadurch ergänzende und produktiv herausfordernde Perspektiven zusammenkommen. Sie fördern eine wettbewerbsorientierte und tendenziell aggressive Grundhaltung, die als Quelle der kritischen und innovativen Auseinandersetzung dienen kann.
2. **Netzwerkentwicklung:** Wagen Sie Verbindungen zu Organisationen, die per se nicht in Ihrem Aktivitätsfeld liegen! Das

VERBÄNDE GERATEN ZUNEHMEND UNTER DRUCK UND DIE GEWOHNTE ERREICHUNG DES SACHZIELS REICHT NICHT MEHR AUS. VERMEHRT WERDEN EFFIZIENTES WIRTSCHAFTEN UND EINE ÖKONOMISCHE RESSOURCENALLOKATION VON GELDGEBERN SOWIE LEISTUNGSBEZIEHERN GEFORDERT. EINE UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG, DIE IN DEN KÖPFEN VERANKERT SOWIE IN DEN HANDLUNGEN GELEBT WIRD, IST NOTWENDIG, UM DIESEN ANSPRÜCHEN NACHZUKOMMEN.

können etwa soziale Unternehmen sein, die auf innovative Weise ein gemeinnütziges Ziel markttauglich machen, oder auch gewinnorientierte Organisationen, die sich auf innovative Weise durchgesetzt haben. Ein breites Netzwerk hilft, die eigenen Leistungsangebote zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

- Idiosynkratische Rechtsformlösungen: Denken Sie darüber nach, Ihren Verband zur hybriden Organisation auszubauen, in der Mitglieder- und Geschäftsbetrieb nicht nur getrennt geleitet werden, sondern sich gegenseitig befruchten.
- Aktualitäts- und Potenzialanalyse der Angebote: Prüfen Sie kontinuierlich, ob Ihr Sachziel und Ihre Leistungspalette noch „up to date“ sind und das auch so bleiben wird. Überlegen Sie sich, welchen Einfluss die Digitalisierung darauf haben wird. Hier müssen Sie sich heute immer wieder die Frage stellen, ob Sie Ihre Dienstleistungen nicht über neue digitale Kanäle und soziale Medien anbieten können.
- Lebendige Feedback-Kultur: Etablieren Sie in Ihrem Verband eine offene und transparente Feedback-Kultur über die hierarchischen Ebenen hinweg. Über

Zur Vertiefung:

- ASAE, Ed. (2006): 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't. Washington D.C., American Society of Association Executives & Center for Association Leadership.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017): Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. *Verbands-Management*, 43 (2), S. 41-50.

Quellen:

- Barrett, H., Balloun, J. L., Weinstein, A. (2005): The Impact of Creativity on Performance in Non-profits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 10(2), S. 213-223.
- Bhuian, S. N.; Menguc, B. & Bell, S. J. (2005): Just Entrepreneurial Enough. The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance. *Journal of Business Research*, 58(1), S. 9-17.
- Chen, H. L. & Hsu, C. H. (2013): Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-profit Service Organizations. *Contingent Effect of Market Orientation*. *Service Industries Journal*, 33(5), S. 445-466.
- Erpf, P. & Lichtsteiner, H. (2015): Erfolgreiche Wirkungsmessung. Eine Anleitung in fünf Schritten. *Verbändereport*, 8, S. 26-29.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7), S. 770-791.

das aktive und kontinuierliche Einbinden der Mitarbeitenden im Sinne von „mitdenken, mitreden, mitgestalten“ lassen sich innovative Leistungsangebote finden und umsetzen.

Verbände geraten zunehmend unter Druck und die gewohnte Erreichung des Sachziels reicht nicht mehr aus. Vermehrt werden effizientes Wirtschaften und eine ökonomische Ressourcenallokation von Geldgebern sowie Leistungsbeziehern gefordert. Eine unternehmerische Orientierung, die in den Köpfen verankert sowie in den Handlungen gelebt wird, ist notwendig, um diesen Ansprüchen nachzukommen. ■

AUTOREN

PHILIPP ERPF



ist Doktorand am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement der Universität Freiburg/CH (VMI). Er forscht zu den Themen Unternehmertum in Non-profit-Organisationen sowie Social Entrepreneurship.

→ philipp.erpf@vmi.ch

PROF. DR. MARKUS GMÜR



ist Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive

MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Zudem ist er Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH.

→ markus.gmuere@vmi.ch



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)