

## KONKURRENZ

# Richtiger statt tüchtiger

■ Herbert Ammann

Im Non-Profit-Sektor nimmt die Konkurrenz zu. Um diese Entwicklung verantwortlich gestalten zu können, muss das Thema offen diskutiert werden, das schließt Fehlentwicklungen mit ein. In der Wirtschaft beantwortet Konkurrenz die Frage, wer der »Tüchtigere« ist, im Sinne einer Produkteoptimierung und deren Test durch die Konsumenten auf dem Markt. Im Falle der ideellen Begründung geht es darum, wer der »Richtigere« ist.

In vielen Organisationen der Gemeinnützigkeit, eine Ausnahme sind die Organisationen des Sports, wird der Begriff der Konkurrenz der profitorientierten Erwerbswirtschaft zugeordnet. Für sich selbst wird primär »Kooperation« reklamiert. Konkurrenz ist etwas für die Anderen, etwas leicht Anrüchiges, man könnte sich daran beschmutzen. Ist Konkurrenz gar einer der Gründe der Existenz gemeinnütziger Werke und etwas, was die Trägheit des eigenen Seins beleben könnte?

## Konkurrenz als Tabu

Kürzlich las ich im »Spiegel«, dass die ersten zweihundert »4 X 4 Landwind« aus chinesischer Produktion in Europa angeboten werden, und dass weitere Tausende Autos in den nächsten Monaten folgen sollen. Es sei alles etwas abgekupfert, qualitativ weniger überzeugend als die europäischen Modelle, lediglich der Motor sei original Mitsubishi. Dafür seien die Autos 40 Prozent billiger als die Modelle der etablierten Autoindustrie. Ford sei zu 30 Prozent am Werk in China beteiligt.

Eine der üblichen Meldungen im Wirtschaftsteil unserer Medien. Vor etwa zehn, fünfzehn Jahren war hingegen zu lesen, dass die internationale Autoindustrie sich um die besten Startpositionen im Wachstumsmarkt China balgt. In der Wirtschaft gehört Konkurrenz zum Geschäft, meistens auch zum Selbstverständnis, ist Teil der Philosophie, vor allem dann, wenn die gesellschaftliche Situation weder Monopole noch Kartelle zulässt.

---

*Dr. Herbert Ammann ist Geschäftsführer der Schweizerischen Gemeinnützigen Gesellschaft mit Sitz in Zürich. Die im Jahre 1810 gegründete Organisation zählt heute mehr als 3.500 Mitglieder, davon 2.500 Einzelpersonen. Die Gesellschaft verbindet Menschen und Organisationen, die sich für die soziale Entwicklung im Dienst der Allgemeinheit, für ein soziales Gleichgewicht und für eine angemessene Unterstützung der Bedürftigen einsetzen. Internet <http://www.sgg-ssup.ch>*

Nicht profitorientierte Organisationen, gerade solche der Wohlfahrt, haben traditionell ein anderes Verhältnis zu Konkurrenz. Sie verstehen sich in Abgrenzung, wenn nicht gar als Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen. Sie wollen mit Absicht keine Profite machen, die Mittel sollen, so die Philosophie, ausschließlich den statuarisch definierten Benefitären zukommen. (1)

Häufig wird aufgrund dieser Haltung in zu geringem Umfang auf die Bildung von Rückstellungen geachtet. In der Betriebsrechnung wird die Verzinsung des Eigenkapitals ungenügend berücksichtigt. Im Falle betriebsnotwendiger Immobilien ist das oft ein verhängnisvoller Fehler, der dann sichtbar wird, wenn Renovationen anstehen. Moderate Defizite sind keineswegs tabu, sondern die Regel. Sie werden noch immer in vielen Non-Profit-Organisationen und deren Umfeld als Ausweis verstanden, dass die entsprechende Organisation ihre Arbeit verantwortungsvoll und zugunsten ihrer Klientel leistet. In den meisten Fällen besteht eine zugesicherte oder sehr wahrscheinliche Garantie, dass das ausgewiesene Defizit hinterher abgedeckt wird, sei es über Spenden, über staatliche Leistungen, interne oder externe Ausgleichszahlungen anderer Art. Allein dieser Mechanismus führt zu einer anderen Art des Wirtschaftens.

Der Vollständigkeit halber soll erwähnt werden, dass es einige wenige Non-Profit-Organisationen mit sehr hohen Kapitalreserven gibt, welche über Jahre und Jahrzehnte hinweg höhere Einnahmen als Ausgaben ausweisen. Das tritt dann ein, wenn die Organisation für Benefitäre geschaffen wurde, welche real an Bedeutung verloren haben, aber in der Wahrnehmung der Bevölkerung immer noch einen beachtlichen Notstand repräsentieren, in der Schweiz beispielsweise die Bevölkerung in Berggebieten. Organisationen mit einem entsprechenden Zweck werden häufig mit weit überdurchschnittlich vielen und hohen Legaten bedacht. Die Hortung von hohen Reserven wird jeweils mit einer ungewissen Zukunft begründet. Wer über Kapitalreserven verfügt, welche zehnmal oder noch mehr so hoch sind wie der Umsatz, wird anders wirtschaften, als es üblich ist. Auf diese Sonderform wird im Folgenden nicht weiter eingegangen.

Non-Profit-Organisationen begründen ihr Dasein und ihren Zweck ideell. Sie verstehen sich als ausgleichende Institution im gemeinnützigen Sinne, welche Bedürfnisse aufgreifen, die am Markt, also durch die Wirtschaft, nicht abgedeckt werden können, oder gar durch diese geschaffen wurden. Beispiele dafür sind Arbeitslosigkeit, also ein ungenügender Arbeitsmarkt oder die Schuldenfalle, mit verursacht durch Kleinkredite, Konsumsucht oder Armut. Mit dieser Absetzung von der marktorientierten Konkurrenzwirtschaft ist eine implizite Absage an das Zentralelement der Wirtschaft, die Konkurrenz verbunden. Überse-

hen wird allerdings, dass in der ideellen Begründung des eigenen Handelns, sei es human, christlich, sozialistisch, liberal, islamisch oder sonst was, ein anderer Kern der Konkurrenz aufgenommen wird.

In der Wirtschaft beantwortet Konkurrenz die Frage wer der »Tüchtigere« ist, im Sinne einer Produkteoptimierung und deren Test durch die Konsumenten auf dem Markt. Im Falle der ideellen Begründung geht es darum wer der »Richtigere« ist. So sind in den letzten beiden Jahrhunderten, für die gleichen Aufgaben, verschiedene Hilfswerke konfessioneller, sozialistischer, liberaler Provenienz entstanden.

## Die Non-Profit-Organisationen und der Staat

Im Verlaufe der Zeit, vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg, ebneten sich die ideologischen Unterschiede zusehends ein. Kooperative Modelle, solche der Arbeitsteilung, der Aufteilung von Gebieten und der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen gegenüber Dritten, zunehmend gegenüber dem Staat, setzten sich durch.

In dieser Zeit löste in vielen Ländern der Staat die Bürgerinnen und Bürger als größter Geldgeber der Non-Profit-Organisationen ab. (2) In manchen Ländern und Bereichen erscheint der Non-Profit-Sektor zunehmend als Teil des Staates.

In den letzten Jahrzehnten kamen neue Non-Profit-Organisationen dazu, die sich entweder auf allgemein humane und ökologische Werte, beispielsweise Menschenrechte, berufen, oder solche, die neu entstandene partikuläre gesellschaftliche Gruppen ansprechen, beispielsweise islamische Gläubige oder Anhänger weltanschaulicher Gruppen und Sekten.

Viele Non-Profit-Organisationen sind per Satzung in ihrem geografischen Wirkungsbereich beschränkt, meistens auf einen bestimmten Staat, eine Provinz oder lediglich auf eine Kommune. Da sie per Definition dem Gemeinwohl verpflichtet sind, dem allgemeinen oder demjenigen einer gesellschaftlichen Subeinheit, haben sie einen direkten Bezug zu den jeweiligen staatlichen Organen und sind an guten Beziehungen interessiert. (Selbst dann, wenn sich eine Organisation in Opposition, gar einer Fundamentalopposition zum Staat versteht, ist sie auf die ordnungsgebende Funktion des Staates angewiesen. Sie muss also mindestens über Kenntnisse des Staates und seiner Organe verfügen, um ihre eigenen Aktivitäten darauf ausrichten zu können und sei das im Extremfall um die staatlichen Toleranzgrenzen auszunutzen.)

In den meisten Fällen führt diese gemeinsame Basis über die Jahre und Jahrzehnte zu einer engen Verflechtung. Diese zeigt sich nicht nur auf der Ebene der Politik, entscheidender dünkt mich die Zusammenarbeit der Non-Profit-Organisationen mit der staatlichen Verwaltung. Letztere ist, bezogen auf das jeweilige Staatsgebiet, monopolistisch. Wenn Non-Profit-Organisationen mit politischer Billigung des Souveräns des entsprechenden Gemeinwesens in der Wohlfahrt tätig sind, dann müssen sich Non-Profit-Organisationen auch den Regeln der staatlichen Verwaltung anpassen. Wenn sie für ihre ge-

meinnützige Tätigkeit auf staatliche Transferzahlungen zurückgreifen, ist es unumgänglich, dass auch für die Non-Profit-Organisationen die in der Verwaltung üblichen Kontrollen zu gelten haben.

In den letzten Jahrzehnten, in der Folge des Ausbaus des Sozialstaats, wurden Non-Profit-Organisationen immer stärker im direkten oder indirekten Auftrag des Staates tätig und so von dessen Geld abhängig. Selbst wenn verschiedene Organisationen um solche staatlichen Transferzahlungen konkurrieren, hat das einen anderen Charakter als die Konkurrenz zwischen Unternehmen der Wirtschaft. Sie richtet sich ausschließlich an den Staat. Ausweichmöglichkeiten zu anderen möglichen Partnern bestehen nicht. (3) Zudem ist die erwähnte ideelle Ausrichtung der Non-Profit-Organisationen häufig verbunden mit politischen Kräften mit gleicher oder ähnlicher ideologischer Ausrichtung, welche auch die Politik prägen.

## Die Zeiten ändern sich

Konkurrenz existiert und gewinnt, so meine Beobachtungen und meine These, an Bedeutung, auch in Non-Profit-Organisationen. Folgende Entwicklungen begünstigen diesen Trend:

- Auch für Non-Profit-Organisationen hat die Globalisierung eingesetzt, die lokale, regionale oder nationale Hegemonie ist für die Zukunft nicht mehr gesichert. Die Auftraggeber, sei das der Staat, Private oder Non-Profit-Organisationen, erhalten zunehmend die Möglichkeit auf Angebote anderer zurückzugreifen. Das gilt sowohl für den Kernbereich einer Non-Profit-Organisation wie

## »Arbeitsplätze im dritten Sektor sind begehrt«

auch für neue Entwicklungen und Tätigkeitsfelder. So wird unser Programm »SeitenWechsel«, welches wir, die Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft, für Deutschland der Patriotischen Gesellschaft von 1765 in Lizenz übertragen haben, ohne wesentliche inhaltliche Veränderungen, aber unter jeweils anderem Namen in Hannover, Stuttgart und München angeboten. Vorgehensweisen und Methoden, welche andernorts und von anderen entwickelt wurden, sollten deklariert werden; das gebietet die intellektuelle Redlichkeit. Konkurrenz, im Sinne von Übernahme von Ideen und Konzepten, entsteht weit über die geografischen Grenzen der eigenen Tätigkeit hinaus. Was der chinesische »Off-Roader Landwind« für die Automobilindustrie, erlauben Sie mir diesen Vergleich, ist der »Blickwechsel« der Agentur Mehrwert für Programme der sozialen Verantwortung der Wirtschaft in Mitteleuropa.

- Reiche Länder mit einer ausgeprägten Spendentradition, wie die Schweiz, sind für internationale Non-Profit-Großorganisationen, Multis des dritten Sektors, ein interessanter Spendenmarkt. Seit vielen Jahren schon sichern sie sich mit großem Werbeaufwand einen wachsenden Anteil am schweizerischen Spendenmarkt. Im

Gegensatz zu den einheimischen gemeinnützigen Organisationen halten sie sich häufig nicht an die vor Ort gültigen Absprachen und die Sammelkultur. Sie treten offen als Konkurrenten auf und halten sich nicht an Absprachen innerhalb der Branche. Der so entstehende Druck auf den Spendenmarkt führt bei den ansässigen Non-Profit-Organisationen zu vermehrtem, vorerst verstecktem Konkurrenzverhalten. Darüber hinaus entsteht eine Tendenz, sich vermehrt auf externe Beratungs- und Marketingfachleute zu verlassen. Wenn der Spendenmarkt enger wird und die Konkurrenten über mehr und »professionellere« (4) Ressourcen verfügen, dann so die Meinung, muss dringend nachgezogen, also auch »professionalisiert« werden.

- Der Trend, vermehrt auf frei schaffende Spezialisten zurückzugreifen, schafft erst mal Konkurrenz zu den eigenen Leuten im Haus, welche diese Aufgaben bis jetzt erledigt haben. Wenn sich dann wirklich eine Reihe von Kleinunternehmen gebildet haben, die ihre Dienste schwergewichtig Non-Profit-Unternehmen anbieten, dann stehen diese ihrerseits in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Non-Profit-Organisationen lernen die Vorteile der Konkurrenz bei ihren Anbietern zu schätzen.
- Arbeitsplätze im dritten Sektor sind begehrt. Das gilt nicht nur für die Non-Profit-Organisationen selbst. Zunehmend ist zu beobachten, dass spezialisierte Kleinunternehmen entstehen, welche sich teilweise oder ausschließlich auf Non-Profit-Organisationen ausrichten. Die Löhne im Non-Profit-Sektor sind nur unwesentlich tiefer als bei der öffentlichen Hand, besser als in vielen Branchen der Konkurrenzwirtschaft. Non-Profit-Organisationen gelten, gerade wegen ihrer ideellen Ausrichtung und wegen ihrer tendenziellen Ablehnung der Konkurrenz, als soziale Arbeitgeber und ihre Arbeitsplätze als relativ sicher. Ein kaum zu unterschätzender Vorteil angesichts der heutigen Arbeitslosenzahlen.
- Auf den Arbeitsmärkten hat sich eine Hierarchie der Non-Profit-Organisationen herausgebildet, unabhängig von ihrer Tätigkeit. Es gibt Gewinner und Verlierer, also Organisationen, welche bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den gegenwärtigen und den künftigen,

über ein hohes Prestige verfügen und solche, bei denen man sich nur dann bewirbt, wenn andere Möglichkeiten nicht mehr bestehen.

Konkurrenz wird in Zukunft bei Non-Profit-Organisationen eine bedeutendere Rolle spielen, als wir uns das bis anhin gewohnt waren. Es ist an der Zeit, sich dieser Diskussion zu stellen, Konkurrenz als wichtigen Entwicklungsfaktor in die eigene Kultur und die Entwicklung der Organisation einzubeziehen, aber auch, einen verantwortungsvollen Umgang damit zu finden.

Konkurrenz wird dann fruchtbar werden, wenn die Organisationen bereit sind, deren Anwendung an den Ansprüchen der eigenen Philosophie zu messen.

## Anmerkungen

- (1) Wer das jeweils definiert und mit welcher Legitimation ist immer wieder Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen. Auch das Verfügungsrecht über Mittel von Non-Profit-Organisationen ist eine Quelle von Macht.
- (2) Laut Statistik der Schweizer Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen haben die Zuwendungen des Staates an die Non-Profit-Organisationen im Jahr 2004 die Spenden und Legate der Bürgerinnen und Bürger um mehr als 20 Prozent übertraffen. Wenn man die Gelder der öffentlich rechtlich verfassten Kirchen ebenfalls als Mittel der öffentlichen Hand definiert, wird das Verhältnis noch deutlicher.
- (3) Dass der Sozialstaat in seiner heutigen Ausprägung in vielen Ländern an seine Grenzen stößt und die Finanzierbarkeit immer stärker in Frage gestellt ist, hat, soweit ich es beobachten kann, bis anhin genau sowenig das Grundverhältnis beeinflusst, wie die mancherorts erhobene Forderung, dass die Non-Profit-Organisationen vermehrt eigenständig sozialstaatliche Leistungen zu erbringen hätten. Letzteres ist ja wohl nur dann möglich, wenn die Bürgerinnen und Bürger ihrerseits bereit sind, Non-Profit-Organisationen in beträchtlich höherem Ausmaß zu finanzieren. Indikatoren, die in diese Richtung weisen, sind mir nicht bekannt.
- (4) Ich habe den Begriff in Anführungszeichen gesetzt. Es wäre wünschenswert, wenn die Diskussion um Professionalität auch einmal mit der Frage der zunehmenden Spezialisierung und Partikularisierung auf der einen Seite und andererseits mit der Frage der Bezahlung bzw. der Qualität der Leistung verknüpft würde. ◆