

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 78 (2007)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Ein neuer Chef für den Geschäftsbereich Dienstleistungen bei Curaviva Schweiz : "Die meisten NPOs sind Dienstleistungsbetriebe"  
**Autor:** Rizzi, Elisabeth / Läderach, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-805063>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.11.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Ein neuer Chef für den Geschäftsbereich Dienstleistungen bei Curaviva Schweiz

## «Die meisten NPOs sind Dienstleistungsbetriebe»

■ Elisabeth Rizzi

**Peter Läderach, künftiger Leiter des Geschäftsbereiches Dienstleistungen bei Curaviva Schweiz, will bei der elektronischen Stellenvermittlung den Markteintritt im benachbarten Ausland prüfen. Potenzial für Einkaufsangebote sieht er zudem bei der Liberalisierung des Energiemarktes.**

■ *Dienstleister haben in einer Non-Profit-Organisation (NPO) einen besonderen Status: Während sich die NPO gerade dadurch auszeichnet, gemeinnützig tätig zu sein, soll der Dienstleister Gewinn machen. Hemmt die NPO-Struktur die Tätigkeit des Dienstleisters?*

Peter Läderach: Die meisten NPOs sind Dienstleistungsbetriebe. Die Bereitstellung von nutzenstiftenden Leistungen für die Mitglieder ist somit eine Kernaufgabe jeder NPO. Damit ist auch gesagt, dass der Verband Curaviva ganz generell – und nicht ausschliesslich der Bereich Dienstleistungen – eine hohe Dienstleistungsorientierung aufweist. Richtig und für den Verband auch notwendig ist, dass durch die Vermarktung von Produkten und Leistungen ein Gewinn erzielt wird. Dieser Ertragsüberschuss wird zurückgestellt, um beispielsweise wieder neue Produkte zu entwickeln.

■ *Ein gewinnorientiertes Unternehmen kann seine Produktpalette ganz nach der Nachfrage ausrichten. Zum Beispiel werden in der ehemaligen Legofabrik in*

*Steinhausen neuerdings Spritzgussformen hergestellt. Wie stark ist man als Dienstleister in einem Verband in der Produktwahl eingeschränkt?*

Läderach: Allfällige Einschränkungen erfolgen nicht durch die Tatsache, dass es sich bei Curaviva um einen Verband handelt. Sie ergeben sich vielmehr durch den Sinn und Zweck des Verbandes, der ja primär in der Produktion und Abgabe von nutzenbringenden Leistungen liegt. Zudem bietet auch das Leitbild einen diesbezüglichen Rahmen.

■ *Geht ein Dienstleister in einer NPO anders vor bei der Produktentwicklung und der Bestimmung der Produktpalette als ein profitorientiertes Unternehmen?*

Läderach: Da bestehen schon Unterschiede. Erwerbswirtschaftliche Unternehmungen produzieren Güter und Leistungen, um Einkommen, Gewinn und Rendite zu erzielen. Im Gegensatz dazu sind NPOs bedarfswirtschaftliche Organisationen, welche spezifische Bedürfnisse bestimmter Gruppierungen befriedigen wollen und/oder müssen.

■ *Welche Arten von Produkten eignen sich nicht für einen Verband?*

Läderach: Sicherlich sind die vorhandenen Ressourcen bei der Auswahl der Produkte ein wichtiges Kriterium. Allerdings wäre es auch problematisch, allein wegen fehlender Ressourcen auf Produktion und Absatz von guten, wirkungsvollen oder notwendigen

Leistungen zu verzichten. In einem solchen Fall ist zu prüfen, ob durch geeignete Massnahmen die notwendigen Ressourcen beschafft werden können.

■ *Es gibt viele gewinnorientierte Unternehmen, die sich ausschliesslich auf ein Produkt spezialisieren und damit auch ein gutes Branding betreiben können. Wie geht man als Dienstleister in einem Verband gegen diese potente Konkurrenz vor?*

Läderach: Je nach Produkt ist der Bedarf durch externe Firmen abgedeckt. Dann geht es darum, die Leistungen dieser Betriebe den Mitgliedern zu vorteilhaften Konditionen zugänglich zu machen. Falls sich doch ein verbandsinternes Produkt aufdrängt, muss sich dieses durch Spezifikation und Qualität gegenüber der Konkurrenz durchsetzen.

■ *Welche Expansionsmöglichkeiten hat man als Dienstleister in einem Verband? Immerhin ist der Einsatz von Ressourcen und Personal beschränkt. Zudem ist das Branding der Einzelprodukte schwieriger ...*

Läderach: Für einen Dienstleister bestehen in einem Verband nicht nur Expansionsmöglichkeiten, sondern allenfalls auch Expansionsnotwendigkeiten. Allerdings unterliegen diesbezügliche Entscheidungen gewissen Kriterien. Neben den Ressourcen sind sicherlich die Bedürfnisse der Mitglieder entscheidend.



■ *Muss man sich bezüglich der Anzahl Produkte beschränken und stärker als ein eigenständiges, gewinnorientiertes Unternehmen auf einige wenige Standbeine fokussieren?*

Läderach: Eine uneingeschränkte Produktpalette ist weder sinnvoll noch notwendig und auch nicht realistisch. Massgebend sind der ausgewiesene Bedarf sowie Nutzen und Qualität der Produkte.

■ *Was kann ein Verband besser als ein spezialisiertes Unternehmen, das nichts anderes tut, als dasjenige Produkt herzustellen?*

Läderach: Die Stärken und Vorteile des Verbandes sind sicherlich die Kenntnisse der Bedürfnisse und die Nähe zu den Mitgliedern respektive zu den Kunden. Die Dienstleistungen werden gewissermassen unter Mitwirkung der Benutzer erbracht. Dabei ist die Beziehung zwischen Mitglied und Verband, insbesondere die zwischenmenschliche Kommunikation ein zentrales Element.

■ *Was bringt die Zusammenarbeit mit Partnern?*

Läderach: Kooperationen, Partnerschaften, Einkauf von Wissen bieten sich immer wieder an und sind oft auch sinnvoll. Neben der Nutzung von Synergien kann damit ein allfälliger Mangel an Know-how kompensiert werden.

■ *Gibt es Geschäftsfelder, die sich nicht für eine Kooperation eignen?*

Läderach: Grundsätzlich sind in allen Bereichen oder Geschäftsfeldern Partnerschaften denkbar. Ausschlaggebend ist, dass der potenzielle Partner Produkte oder Leitungen anbietet, die nachgefragt werden. Zudem muss auch sein Marktauftritt mit den Usancen unserer Branche kompatibel sein.

■ *Wie trifft man den Entscheid, etwas zu outsourcen oder im Haus zu machen?*

Läderach: Entscheidend ist eine sorgfältige Analyse von Situation, Markt und Bedarf. Entwicklung, Gestaltung, Produktion und Abgabe der Leistung oder des Produktes müssen dann in Relation zu bereits bestehenden Angeboten gestellt werden.

■ *Welche Art von Unternehmen eignet sich als Partner?*

Läderach: Das Unternehmen bezie-

Grundsätze Einzug. Das heisst: Es werden eine transparente Rechnungslegung, stärkere Effizienz, Prozessabsicherung und Qualitätskontrollen verlangt.

*Wie hat sich dadurch der Bedarf an spezifischen Produkten entwickelt?*

Läderach: Aus langjähriger Erfahrung im Sozial- und Heimwesen weiss ich, dass in diesem Bereich unternehmerisches Denken und Handeln nicht bloss



**«Falls sich ein verbandsinternes Produkt aufdrängt, muss sich dieses durch Spezifikation und Qualität gegenüber der Konkurrenz durchsetzen.»**

Foto: eri

ungsweise seine Produkte und oder Leistungen müssen eine gewisse Einzigartigkeit aufweisen. Zudem sollte sich der Anbieter in seinem Umfeld bereits etabliert und einen ansprechenden Leistungsausweis erworben haben. Schliesslich muss der Nutzen einer Kooperation klar ersichtlich sein.

■ *Zunehmend halten auch im Sozial- und Heimbereich unternehmerische*

zunehmend Einzug halten, sondern schon seit einiger Zeit unabdingbar sind. Der Bedarf an spezifischen Produkten ist denn auch klar gestiegen. Entsprechend hat auch Curaviva reagiert und beispielsweise verschiedene Kurse kreiert.

■ *Welche unternehmerisch bedeutenden Produkte wurden im Sozial- und Heimbereich in den letzten Jahren entwickelt?*



Läderach: Erwähnenswert scheinen mir an dieser Stelle primär BESA, die elektronische Stellenvermittlung sowie verschiedene Verlagsprodukte, insbesondere Heimverzeichnis, Kostenrechnung, Anlagebuchhaltung, Kontenrahmen oder der Ordner Arbeitsrecht.

■ *Wie hat und wird die Expansion von Curaviva Schweiz in die Romandie den Bereich Dienstleistungen verändern?*

Läderach: Die bestehenden Produkte wurden in der Romandie vorgestellt. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Bedürfnisse nicht grundsätzlich anders sind als in der deutschsprachigen Schweiz. Die markantesten Auswirkungen dieser Expansion liegen demnach in sprachlich bedingten Anpassungen und Übersetzungen sowie in der Rekrutierung von Mitarbeitenden mit den entsprechenden Sprachkenntnissen.

■ *Wo sehen Sie noch Potenzial für die Entwicklung neuer Produkte?*

Läderach: Diesbezüglich kann ich noch nicht umfassend Stellung nehmen. Aus heutiger Sicht meine ich allerdings, dass die Liberalisierung des Energiemarktes hinsichtlich des Einkaufs interessante Perspektiven bieten könnte. Auch im Bereich Energieberatung für Öl, Gas, Strom, Wasser, Abwasser oder Maschinenorte ein gewisses Potenzial.

■ *In welchem Bereich wollen Sie mit Curaviva am stärksten wachsen?*

Läderach: Wachstumschancen bestehen in verschiedenen Bereichen. Ein grosses Potenzial lässt sich aus heutiger Sicht beim Einkaufspool und in der Stellenvermittlung ausmachen. Insbesondere bei der elektronischen Stellenvermittlung erscheint der Markteintritt ins benachbarte Ausland zumindest prüfenswert.

■ *... und BESA?*

### Gedanken zum Rücktritt von Erwin Gruber



Erwin Gruber, Leiter des Geschäftsbereiches Dienstleistungen und Mitglied der Geschäftsleitung, wird nach mehr als siebenjähriger Führungstätigkeit unseren Verband auf Ende Juni 2007 verlassen. Er wird neuer Zentralsekretär bei Pro Auditio Schweiz, der Organisation für Menschen mit Hörproblemen.

Erwin Gruber trat am 1. November 1999 die damals neu geschaffene Stelle des Leiters Dienstleistungen und Marketing beim damaligen Heimverband Schweiz an. Mit viel Geschick nahm er sich der Konzipierung und Realisierung neuer Dienstleistungsangebote an, die sich zum grössten Teil heute noch in der Angebotspalette unseres Dachverbandes befinden. Im März 2002 wurde Erwin Gruber zum Leiter Geschäftsbereich Dienstleistungen und gleichzeitig zum Geschäftsleitungsmitglied des Nachfolgeverbandes Curaviva, Verband Heime und Institutionen, gewählt. In dieser Funktion entwickelte er eine neue Bereichsstrategie, führte innovative Produkte und Dienstleistungen ein und verstand es, in enger Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitenden den Dienstleistungsbereich von Curaviva Schweiz zu einer unverzichtbaren Grösse auszubauen. Ebenso anerkennenswert ist, dass Erwin Gruber die in seinem Geschäftsbereich angefallenen Projekte stets mit eigenerwirtschafteten Mitteln aus den laufenden Geschäftsjahren und ohne Fremdfinanzierung zu realisieren vermochte. Der Geschäftsbereich Dienstleistungen trägt heute namhaft zur Finanzierung der Interessenvertretung und zum guten Geschäftsergebnis von Curaviva Schweiz bei. Im Namen des Vorstandes, der Geschäftsleitung und aller Arbeitskolleginnen und -kollegen danke ich Erwin Gruber ganz herzlich für sein langjähriges erfolgreiches Wirken zu Gunsten unseres Verbandes.

*Hansueli Mösle, Direktor Curaviva Schweiz*

Läderach: Betreffend BESA steht die weitere Entwicklung in einem engen Zusammenhang mit dem Entscheid der eidgenössischen Räte hinsichtlich der Pflegefinanzierung. Für BESA prognostiziere ich allerdings eine günstige Perspektive. Die aktuelle Version 3 verfügt über eine noch bessere Produktequalität und eine gesteigerte Anwenderfreundlichkeit. Der heutige Verbreitungsgrad soll und kann erhöht – und die Akzeptanz noch verstärkt werden. Das Potenzial ist durchaus vorhanden, gibt es doch zahlreiche Institutionen, die noch über kein Bedarfsklärungsmodell verfügen.

■ *Wie sehen die Perspektiven des Einkaufspools aus? Ketzerisch könnte man ja sagen: Jeder gewiefte Heimleiter könnte bei direkten Verhandlungen mit*

*den Lieferanten eine bessere Marge herauschlagen ...*

Läderach: Der Einkaufspool ist eine sinnvolle und bewährte Einrichtung mit guten Perspektiven. Nachweislich verhilft er auf eine effiziente und unbürokratische Art und Weise vor allem kleineren und mittleren Institutionen zu günstigen Konditionen. Sehr grosse Betriebe können tatsächlich durch direkte Verhandlungen teilweise zu noch vorteilhafteren Bedingungen einkaufen. ■

**Zur Person:**

Peter Läderach ist neuer Leiter des Bereiches Dienstleistungen bei Curaviva Schweiz. Er war zuletzt Direktor der Tertianum-Residenz Zürich Enge und Leiter der Ambulanten Dienste bei Tertianum AG. Peter Läderach war von 1996 bis 2007 Vorstandsmitglied und Vizepräsident des Zentralvorstandes bei Curaviva Schweiz. Er hat eine Ausbildung als Sonderschullehrer und den Diplomlehrgang Verbands-/NPO-Management an der Universität Fribourg absolviert.