Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 91 (2011)

Heft: 988

Artikel: Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren

Autor: Cheng, Willie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-735253

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: 08.02.2026

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

5 Wie Non-Profit-Organisationen vom Profitdenken profitieren

Soziales Unternehmertum ist en vogue. Aber nur die wenigsten sozialen Unternehmen funktionieren. Dies wird sich erst ändern, wenn die Almosenmentalität einem profitgeschulten Denken weicht.

von Willie Cheng

Non-Profit-Organisationen sind wie andere Unternehmen auf der Suche nach dem heiligen Gral der finanziellen Nachhaltigkeit. Auf ihrem Weg dahin kommen sie ungeachtet ihres Namens nicht darum herum, Profit zu machen. Um ihr Ziel zu erreichen, gründen sie Unternehmen, die sie «sozial» nennen – selbsttragende Unternehmen mit sozialen Zielen.

Solche Unternehmen sind keine westliche Erfindung. Ich nenne zwei erfolgreiche Beispiele von Non-Profit-Organisationen aus Asien, um die Dimensionen zu illustrieren – die thailändische PDA (Population and Community Development Association) und das BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee). Die PDA, Thailands grösste Nichtregierungsorganisation, hat 16 profitorientierte Unternehmen gegründet, die bis zu 70 Prozent zur operativen Finanzierung der PDA beitragen. Das BRAC, eine der grössten Nichtregierungsorganisationen (NGO) der Welt, hat über 150 soziale Unternehmen in 23 verschiedenen Sektoren und beschäftigt bei einem Jahresbudget von 495 Millionen US-Dollar (2010) über 100'000 Menschen.

Solche Erfolge wirken anspornend. Soziale Unternehmen schossen in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden – im Osten und im Westen. Im Vergleich mit herkömmlichen Unternehmen ist es relativ einfach, ein soziales Unternehmen zu gründen. Viele Leute, Stiftungen und Organisationen stürzen sich gleichsam darauf, einem solchen Unternehmen auf die Sprünge zu verhelfen. Zumeist wird Startkapital gewährt, ohne dass eine Rückzahlung verlangt wird – dies im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen, von denen Investoren erwarten, dass sie in einer Höhe entschädigt werden, die dem Risiko des Anteilkapitals entspricht. Wichtig ist jedoch (auch wenn es zuweilen vergessen geht): auch Non-Profit-Organisationen müssen sich längerfristig selber tragen.

Nur wenige sind profitabel

Non-Profit-Organisationen sind gegenüber kommerziellen Unternehmen in mancher Hinsicht bevorteilt. Sie können sich auf ihre unbezahlten, freiwilligen Helfer verlassen und Angestellte beschäftigen, die womöglich unter dem Marktlohn arbeiten. Zudem finden Güter und Dienstleistungen, die von einem sozialen Unternehmen angeboten werden, in der Regel mehr Unterstützung von Kunden. Trotz dieser «unfairen Vorteile» gegenüber kommerziellen Mitbewerbern geht es sozialen Unternehmen auf dem Markt jedoch nicht besonders gut. Allein, warum?

Trotz «unfairer Vorteile» geht es sozialen Unternehmen auf dem Markt nicht besonders gut. Warum?

Eine Analyse des Non-Profit-Beratungsunternehmens Bridgespan Group im Journal «Harvard Business Review» zeigt, dass jenseits der bekannten Fälle soziale Unternehmen kaum einen – auch noch so kleinen – Gewinn erzielen.* Wenn man über die aufgebauschten und irreführenden Statistiken hinwegsieht, erweist sich schnell einmal, dass die erwirtschafteten Einnahmen nur einen kleinen Teil der Finanzierung der meisten Non-Profit-Organisationen ausmachen. Die bedeutungsvolle Bridgespan-Studie zeigt: 71 Prozent der Unternehmen, die philanthropische Zuwendungen erhalten, sind nicht profitabel. Und von jenen, heisst es da, «die behaupteten, dass sie profitabel seien, hat die Hälfte indirekte Kosten wie die Kontierung der Overhead-Kosten oder die Arbeitszeit der Führungskräfte nicht ausgewiesen».

In einer Studie des Lien Centre for Social Innovation, einer Partnerschaft der Lien Foundation und der Singapore Management University, haben 24 Prozent der untersuchten sozialen Unternehmen in Singapur gesagt, dass sie ihre Kosten decken, und 21 Prozent haben zu Protokoll gegeben, dass sie Verluste schreiben.** In Wahrheit sind die Werte noch schlechter, denn die Studie

Willie Cheng

Willie Cheng ist ehemaliger Partner von Accenture, Autor des Buchs «Doing Good Well», Sozialunternehmer und Verwaltungsrat der Caritas Singapur und des Lien Centre for Social Innovation an der Singapore Management University.

* William Foster und Jeffrey Bradach, «Should Nonprofits Seek Profits?», Harvard Business Review, Februar 2005.
** State of Social Enterprise in Singapore (Lien Centre for Social Innovation, August 2007).

unterliegt wie so viele andere auch dem *«survival bias»* – jene sozialen Unternehmen, die nicht überlebten, haben nicht an der Studie teilgenommen. Interessant für unsere Untersuchung ist freilich ein anderer Punkt: nur 33 Prozent der Unternehmen finanzieren nach eigenen Angaben ihre Aktivitäten über selbst erwirtschaftete Einnahmen; die meisten sind nach wie vor auf private Spenden oder Regierungsdarlehen angewiesen.

Diese Studien weisen auf drei Probleme hin, die den kommerziellen Erfolg eines sozialen Unternehmens behindern: eine Vielzahl von Unternehmenszielen, zu geringe Skaleneffekte und eine geringe Anziehungskraft für talentierte Mitarbeiter.

Es ist klar: ein soziales Unternehmen muss anders als eine profitorientierte Firma zwischen mindestens zwei Unternehmenszielen abwägen – einem ökonomischen und einem sozialen. Wenn es darüber hinaus mehrere soziale Ziele verfolgt bzw. diese nicht klar definiert, führt dies zu zusätzlichen Kosten und operativen Einschränkungen. Es wird vom Unternehmen erwartet, dass es sich immer und überall sozial verantwortlich verhält – unabhängig davon, ob solches Verhalten mit dem Kern seiner sozialen Mission übereinstimmt. Dies führt zu weiteren Kosten. Zudem muss es – ungeachtet des guten Willens seiner Angestellten – angemessene Lohnstrukturen und Arbeitsbedingungen bieten, was einen weiteren Kostenfaktor bedeutet. Und so erstaunt es nicht, dass die Unternehmen hier zu sparen beginnen. Die Studie des Lien Centre zeigt auf, dass die fehlende Anziehungskraft für unternehmerische Talente die grösste Herausforderung für soziale Unternehmen darstellt. Dem Personal mangelt es an Managementfähigkeiten, und es bekundet Mühe, professionell arbeitende Freiwillige zu finden. Auch die Bridgespan-Studie sieht den Hauptgrund für die Kluft zwischen «Rhetorik und Realität» im Fehlen unternehmerischer Fähigkeiten.

Die Abhängigkeitsmentalität sozialer Unternehmen ist weit verbreitet.

Dennoch – die angeführten Gründe vermögen nicht gänzlich zu erklären, warum soziale Unternehmen durchwegs schlechter abschneiden als kommerzielle Unternehmen und eine geringere Lebensdauer haben.

So ist beispielsweise der Druck der Unternehmensziele relativ. Viele kommerzielle Unternehmen würden wohl zu Recht behaupten, dass der durch das Verlangen der Aktionäre nach maximalem Profit ausgeübte Druck viel grösser sei als der Druck, dem soziale Unternehmen ausgesetzt seien – unabhängig davon, wie viele Unternehmensziele letztere haben. Kommt hinzu, dass im Falle von kommerziellen Unternehmen Leistungsausfälle unmittelbare Konsequenzen haben, während soziale Unternehmen mit viel mehr Nachsicht rechnen können.

Was das gleichzeitige Erreichen sozialer und wirtschaftlicher Ziele betrifft, so gibt es reichlich Beispiele erfolgreicher und sozial verantwortlicher kommerzieller Gesellschaften, wozu auch jene zählen, die beispielsweise behinderte Personen beschäftigen. Was die Skaleneffekte und den Mangel an Talenten betrifft, so stehen kommerzielle Unternehmen vor genau denselben Herausforderungen; es handelt sich um Probleme, mit denen jedes Unternehmen zu kämpfen hat.

Wo also liegt der Unterschied? Ich behaupte: in den unterschiedlichen Mentalitäten, deren es zur Führung eines kommerziellen Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation bedarf. Die beiden Bereiche sind zuweilen Welten voneinander entfernt, wenn es um grundsätzliche Fragen wie Mission, Märkte und Finanzen geht.

Kultivierte Abhängigkeit

Im Non-Profit-Sektor herrscht Gemächlichkeit, wobei er dank menschlicher Güte floriert. Die kommerzielle Welt hingegen funktioniert nach dem Prinzip des *«survival of the fittest»*. Nur wer konkurrenzfähig ist, überlebt auch.

Non-Profit-Organisationen, die die kommerzielle Welt bewusst oder unbewusst mit ihrer Almosenmentalität betreten, können nur nachhaltig funktionieren, wenn sie zu einem Mentalitätswandel bereit sind. Ein amüsantes Beispiel: der Manager eines sozialen Unternehmens, das vom Lien Centre untersucht wurde, beklagte sich darüber, dass die Regierung nur einen einmaligen Beitrag zum Startkapital leiste. Er wünschte sich, «dass Spenden und Darlehen auf eine besser geplante Art und Weise verfügbar sind».

Die Abhängigkeitsmentalität sozialer Unternehmen ist weit verbreitet. Das ist irgendwie verständlich, schliesslich kommt die Gründung dank Spenden und grosszügig gewährter Darlehen zustande. Das Problem ist, dass die Anspruchshaltung über die Erwartung kontinuierlicher Finanzierung hinausgeht. Einige Manager sozialer Unternehmen erwarten, dass Kunden ihre Güter und Dienstleistungen aus Barmherzigkeit und ungeachtet ihrer Konkurrenzfähigkeit kaufen. Die Non-Profit-Kultur der Grosszügigkeit und Nachsichtigkeit hat zumeist auch einen negativen Einfluss auf die Rechenschaftspflicht für wirtschaftliche Resultate. Die vorhersehbare Folge: die Unternehmensleistung leidet.

Warum operieren nun aber die Non-Profit-Organisationen PDA und BRAC dennoch erfolgreich? Sie zeichnen sich durch einen unternehmerischen Zugang zur Erreichung ihrer sozialen Ziele aus. Mechai Viravaidya, Gründer der PDA, vertritt die Firmenphilosophie, dass die sozialen Unternehmen strikt von ihren Nutzniessern und den anderen Aktivitäten der PDA zu trennen seien. Nur so sei gewährleistet, dass sich die sozialen Unternehmen voll und ganz auf das Unternehmertum konzentrieren könnten. Fazle Hasan Abed, Gründer des BRAC, rät, dass «die barmherzige Herangehensweise der Non-Profit-Organisationen einer nüchternen und professionellen Herangehensweise weichen muss», damit soziale Unternehmen nachhaltig und effizient funktionieren könnten.*** Es ist davon aus-

*** «BRAC Builds on Microcredit», Countdown 2005, Jahrgang 1, Ausgabe 3, Februar/März 1998.

zugehen, dass Mechai und Abed auch als kommerzielle Unternehmer Erfolg hätten.

Abschied von der Almosenmentalität

Es wurde viel über die Verheissung des sozialen Unternehmertums geschrieben. Im grossen und ganzen lässt sich sagen, dass die erste Generation sozialer Unternehmen diesen Verheissungen nicht gerecht wurde. Dies wirft die grundsätzliche Frage auf: soll das Modell des sozialen Unternehmertums weiterhin gefördert werden – oder ist es zum Scheitern verurteilt?

Es ist einfacher, das Herz des Unternehmers zu beeinflussen als den Kopf eines Mitarbeiters einer Non-Profit-Organisation.

Auf der Makroebene werden soziale Unternehmen den Non-Profit-Sektor stärken, weil sie zur Vielfalt von Aktivitäten und Finanzierungsquellen beitragen. Sie fördern zudem das Bewusstsein für Selbständigkeit und unternehmerische Disziplin, die Non-Profit-Organisationen gut gebrauchen können.

Das Ziel sollte jedoch nicht darin bestehen, die Zahl sozialer Unternehmen auf Teufel komm raus zu erhöhen. Vielmehr sollte der Fokus darauf liegen, ein Umfeld zu kultivieren, das soziale Unternehmen fördert und zugleich unternehmerisches Know-how einbringt.

Ein zentraler Punkt dabei ist es, sich von der Almosenmentalität zu verabschieden. Ohne diesen Mentalitätswandel ist die Aussicht auf Erfolg bei der Gründung und Führung sozialer Unternehmen gleich null. Ein guter Unternehmer, der gelernt hat, ein kommerzielles Unternehmen zu führen, hat bessere Aussichten auf Erfolg als ein Mitarbeiter einer Non-Profit-Organisation, der sich von seinen guten Absichten leiten lässt. Rein pragmatisch gesehen, ist es wohl einfacher, das Herz des erfolgreichen Unternehmers zu beeinflussen als den Kopf eines erfolgreichen Mitarbeiters einer Non-Profit-Organisation. Darum mein Rat an alle sozialen Unternehmer: lernt im kommerziellen Sektor, wie es geht! Mit den unternehmerischen Fähigkeiten, die ihr euch dort aneignet, könnt ihr die Welt dann beglücken – mit reellen Erfolgsaussichten. ‹

Aus dem Englischen übersetzt von Matthias Jenny

«Ohne den Abschied von der Almosenmentalität ist die Aussicht auf Erfolg bei der Gründung und Führung sozialer Unternehmen gleich null.»

Willie Cheng