Mein Buch

VON DR. JOCHEN WALTER
Dr. Jochen Walter ist Vorstand der Stiftung Pfennigparade, einem großen Träger der Behindertenhilfe mit Sitz in München. Das Unternehmen betreibt u. a. Kindergärten, Schulen, ambulante und stationäre Wohneinrichtungen, Pflegedienste, Werkstätten für behinderte Menschen und Integrationsfirmen.
E-Mail Jochen.Walter@pfennigparade.de

Worin unterscheiden sich Non-Profit-Unternehmen von For-Profit-Unternehmen? Müssen gemeinnützige Unternehmen anders geführt werden?

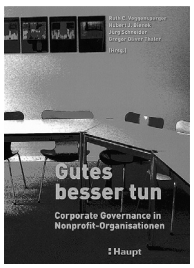
Bis Mitte der 1990er Jahre dachte ich, es handelt sich hier um zwei komplett unterschiedliche Welten, die kaum etwas miteinander gemein haben. In den darauf folgenden Jahren verfiel ich fast ins andere Extrem und wollte ein Non-Profit-Unternehmen genau so führen wie jedes andere. Bei der Entwicklung einer differenzierteren Sichtweise haben mir die – weniger ideologisch aufgeladen als in Deutschland – in der Schweiz und in Österreich geführten Debatten über »Corporate Governance in Non-Profit-Organisationen« geholfen, deren Extrakt in dem 2004 in der Schweiz erschienenen Sammelband »Gutes besser tun« mündete.

In den insgesamt 25 Beiträgen von Wissenschaftlern und Praktikern wird gut herausgearbeitet, dass Non-Profit-Unternehmen sich von For-Profit-Unternehmen gerade nicht dadurch unterscheiden, dass sie nicht gewinnorientiert wären – jedenfalls nicht die gut geführten. Beide Unternehmenstypen müssen mit ihren Leistungen und Produkten einen Mehrwert über den Wert der verbrauchten Ressourcen hinaus erwirtschaften. In beiden Fällen ist im Sinne des Stakeholder-Ansatzes das Ausbalancieren verschiedener Interessen heterogener Anspruchsgruppen notwendig. Ein Non-Profit-Unternehmen kann langfristig nur gesund bleiben, wenn es mit einer griffigen und sinnstiftenden Vision auf der Basis einer regelmäßigen Analyse eine zeitgemäße Strategie erarbeitet und sie mit effizienten Strukturen und Prozessen in einer motivierenden Unternehmenskultur umsetzt. Ein passendes Motto hierzu ist: »Effizient in der Wertschöpfung, jedoch sozial in der Gewinnverwendung!« Das aber bedeutet, dass Non-Profit-Unternehmen genauso wie gewinnorientierte Unternehmen auf ein professionelles Management angewiesen sind.

Non-Profit-Unternehmen unterscheiden sich jedoch von For-Profit-Unternehmen hinsichtlich ihrer obersten Unternehmensziele. Die Verfolgung eines oder mehrerer Sachziele im Sinne eines gesellschaftlichen Mehrwerts (z. B. Förderung behinderter Menschen) als Unternehmenszweck ist eben etwas anderes als die Erzielung einer angemessenen (oder möglichst hohen) Rendite auf das eingesetzte Kapital der Privat-Eigentümer. Die Handlungsfreiheit des Managements eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist durch die Sachzieldominanz manchmal deutlich eingeschränkt (Beispiel: Verlagerung der Produktion ins Ausland). Die ökonomische Leistungsfähigkeit ist dabei nicht Ziel, sondern Basis für die Non-Profit-Tätigkeit und den sachzielorientierten Mehrwert. Das hat den Vorteil zumindest gegenüber kapitalmarktgetriebenen Unternehmen, dass es nicht immer »schneller, höher, weiter« gehen muss. Jedoch ist das Steuerungsproblem komplexer als bei For-Profit-Unternehmen.

Der Mehrwertindikator ist häufig nicht einfach messbar (das wirtschaftliche Ergebnis ist es jedenfalls nicht allein). Gut geführte Non-Profit-Unternehmen haben jedoch einen Konsens für das entwickelt, was sie unter Erfolg verstehen und können dies auch feststellen (messen, abschätzen, dokumentieren usw.).

All diese Fragestellungen werden auf fast 500 Seiten unter ganz unterschiedlichen Aspekten (z. B. Führung, Controlling, Qualitätsentwicklung, Publizität, öffentliche Kontrolle) kompetent abgehandelt. Prädikat: sehr lesenswert! ◆



Hubert Bienek, Jürg Schneider, Gregor Oliver Thaler, Ruth Voggensperger (Hg.): Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Haupt Verlag, Bern 2004. 484 Seiten. 45,- Euro. ISBN 978-3-258-06728-5.

https://doi.org/10.5771/1613-0707-2010-4-41
Generiert durch IP '3.137.210.89', am 12.10.2024, 07:04:14.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.