# Strategien für zivilgesellschaftliche Genossenschaften

*Markus Gmür*

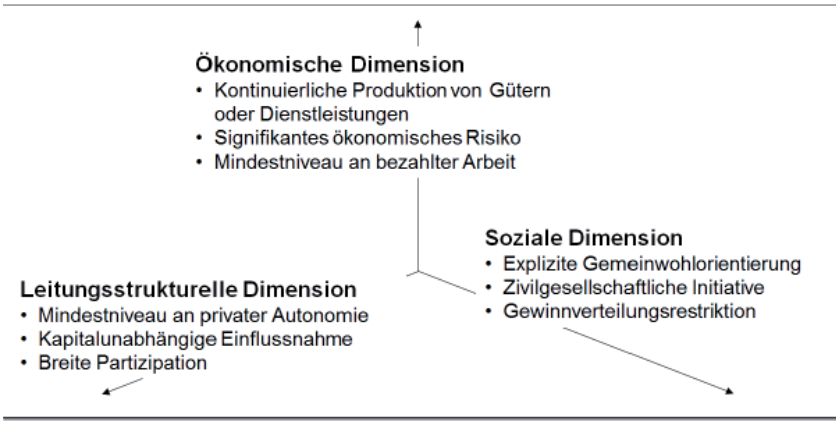
Zivilgesellschaftliche Genossenschaften bewegen sich im Übergang von Wirtschaft und dem Dritten Sektor der freiwilligen Vereinigungen und gemeinnützigen Organisationen. Etablierte Konzepte des Strategischen Management werden den Besonderheiten dieser Organisationen allerdings nur eingeschränkt gerecht. Nach dem Freiburger Management-Modell bewegen sich Entscheidungen über die strategische Grundorientierung zivilgesellschaftlicher Genossenschaften ebenso wie anderer produktiver Nonprofit-Organisationen einerseits im Spannungsfeld zwischen der Erhaltung bestehender Positionen und ihrer Veränderung und Erweiterung, andererseits zwischen einer internen Orientierung an der Mitgliederbasis mit ihren Sachzielen und am Markt mit seinen Nachfragestrukturen. Aus der Kombination der beiden Ausprägungspaare ergeben sich, wie nachfolgend gezeigt wird, vier generische Strategien: missionsorientierte Strategie, marktorientierte Strategie, reputationsorientierte Strategie und strukturorientierte Strategie.

Im Unterschied zu rein wirtschaftlich ausgerichteten Genossenschaften sind zivilgesellschaftliche Organisationen derselben Rechtsform dadurch gekennzeichnet, dass sie neben einer ökonomischen und einer leistungsstrukturellen Dimension auch eine ausprägte soziale (im Sinne von zivilgesellschaftliche) Zielsetzung verfolgen (vgl. Abbildung 1).

Diese soziale Dimension drückt sich nach *Defourny / Nyssens* (2011) in einer expliziten Gemeinwohlorientierung aus: Die Genossenschaft strebt über die unmittelbare Förderung der Genossenschafter die Verwirklichung eines gesellschaftspolitischen Ziels an, wenn etwa Wohnbaugenossenschaften die Bereitstellung von Wohnraum zu vergleichsweise niedrigen Mietpreisen erreichen wollen oder eine CarSharing-Organisation eine ökologisch nachhaltige Verkehrspolitik unterstützen wollen, wie es das Beispiel von Mobility Car Sharing in der Schweiz zeigt (Suter und Gmür 2013). Die Gemeinwohlorientierung hat ihre Wurzeln in einer entsprechenden zivilgesellschaftlichen Initiative, aus der die Organisationsgründung

erfolgt ist und der neben einer wirtschaftlichen auch eine reformerische Idee zugrunde lag.

Abbildung 1: Merkmale zivilgesellschaftliche Genossenschaften
(nach *Defourny / Nyssens* 2011)




## 1. Typologien der strategischen Grundorientierung

Strategien sind mittel- bis langfristige Handlungsprogramme einer Organisation im Wettbewerb um knappe Ressourcen und vorteilhafte Positionen. Das gilt für Nonprofit-Organisationen wie für Wirtschaftsunternehmen. Aufgrund der Sachzieldominanz sind aber Strategiekonzepte, welche vom Primat des Formalziels der Gewinnerzielung unter der Bedingung von Wettbewerb auf dem Absatzmarkt ausgehen, auf Genossenschaften mit zivilgesellschaftlicher Verankerung nur eingeschränkt übertragbar. Wichtigste Referenzgrösse für strategische Entscheidungen in einem Wirtschaftsunternehmen ist der ökonomische Erfolg; dazu werden Kompetenzen und andere Ressourcen des Unternehmens in Hinblick auf gegenwärtige und antizipierte Marktchancen zum Einsatz gebracht. In einigen Organisationen, wie zivilgesellschaftlichen Genossenschaften, kommt die Sachziel- und Wertebindung als zusätzlicher Referenzpunkt für

die Strategiewahl hinzu. Zwar ist auch für die meisten Unternehmen davon auszugehen, dass nicht-ökonomische Werte die Strategiewahl beeinflussen. Die Strategielehre geht davon aus, dass diese Werte im Vorfeld der strategischen Entscheidung werden und nicht Teil der Strategie selbst sind. Wert- und Sachzielfragen werden in diesem Verständnis als Rahmenbedingung für strategische Entscheidungen angesehen. Eine solche Abgrenzung erscheint für die Strategielehre von NPO als nicht sinnvoll, denn hier ist die prioritäre Erreichung der Sachziele von Wertentscheidungen nicht zu trennen und notwendigerweise ein wichtiges Element von Strategieentscheidungen.

Strategien sind überall da notwendig, wo die Organisation mit Dritten um kritische Ressourcen oder um Positionen in einem Markt konkurriert. Mit einer Strategie werden Entscheidungen über Massnahmen getroffen, welche einer Organisation mittel- oder langfristige Vorteile verschaffen. Vorteile sind langfristig, wenn sie durch die Konkurrenten später einmal gar nicht oder nur mit übermässigem Aufwand ausgeglichen werden können. In diesem Fall werden sie als Strategische Erfolgspotenziale bezeichnet (Gälweiler 1990). Die Märkte, in denen Nonprofit-Organisationen unter Wettbewerbsbedingungen agieren, können sehr unterschiedliche sein. Abgesehen von den Absatzmärkten, in denen die Genossenschaft tätig ist, zählen hierzu insbesondere auch der Wettbewerb um angestellte sowie ggf. ehrenamtlich engagierte Fach- und Führungskräfte sowie der Wettbewerb um Mitglieder.

Die Strategielehre der vergangenen dreissig Jahre wird durch die beiden Typologien von Miles und Snow (1978) bzw. Porter (1985) dominiert, die unabhängig voneinander entwickelt und seither intensiv diskutiert und ausdifferenziert wurden.

*Miles* und *Snow* (1978) unterscheiden zwischen zwei grundlegenden strategischen Optionen, der ‚Defender'- und der ‚Prospector'-Strategie. Dazwischen siedeln sie die ‚Analyzer'-Strategie an, die sich aus der Kombination der beiden anderen Muster ergibt. Mit dem Begriff des ‚Reactor' bezeichnen sie Unternehmen, welche auf eine eigenständige strategische Profilierung verzichten. In diesem Konzept steht eine Strategie für die Haltung, die eine Organisation gegenüber Veränderungen im Markt einnimmt. ‚Defenders' richten ihre Anstrengungen darauf, bestehende Positionen zu halten. Sie wehren den Veränderungsdruck so lange wie möglich ab, während

‚Prospectors' Veränderungen aufgreifen und zu ihrem Vorteil zu nutzen versuchen. Sie prüfen fortlaufend aktuelle Entwicklungen im Umfeld und versuchen neue Chancen als erste unter den Wettbewerbern für sich zu nutzen. Aus der strategischen Positionierung leiten Miles und Snow (1984) Merkmale der Organisationsstruktur und der Personalpolitik ab, die für den jeweiligen Strategietypus charakteristisch sind. Demnach weisen ‚Defenders' eher bürokratische und auf Effizienz ausgerichtete Strukturen aus und praktizieren eine Personalpolitik, die auf langfristige Beschäftigung und kontinuierliche Entwicklung ausgelegt ist. Demgegenüber zeigen ‚Prospectors' eher flexible Strukturen mit einem hohen Grad an dezentraler Verantwortung und eine Betonung kurzfristiger Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten. Während im Profit-Sektor mehrere empirische Studien die Grundannahmen von Miles und Snow bestätigten, gibt es für zivilgesellschaftliche Organisationen bislang nur wenige entsprechende Untersuchungen. Wilson und Butler (1986) zeigen anhand einer Reihe ausgewählter britischer Hilfswerke, wie sich die Typologie auf Nonprofit-Organisationen anwenden lässt, und Brown und Iverson (2004) in ihrer kalifornischen Studie, dass sich die strategische Ausrichtung in der Zusammensetzung des Vorstands widerspiegelt: Vorstände in NPO mit einer ‚Prospector'-Strategie haben demnach stärker ausdifferenzierte und vielfältiger zusammengesetzte Leitungsgremien als Organisationen mit einer ‚Defender'-Strategie.

Porter (1985) geht bei seiner Typologie vom ökonomischen Problem aus, dass eine Organisation ihre Leistungen innerhalb eines Kostenrahmens bereitstellen muss, der unterhalb des Marktpreises für diese Leistung liegt. Davon ausgehend kann sie entweder ihre Kosten minimieren (Strategie der Kostenführung), oder ihre Leistung so aufwerten, dass damit ein höherer Preis zu erzielen ist (Strategie der Differenzierung), oder sich auf eine Marktnische konzentrieren, in der die Organisation konkurrenzlos ist. Eine Aufwertung kann entweder in einer besonders hohen Qualität der Leistung bestehen oder in ihrem Innovationsgehalt (Schuler und Jackson 1989). Anders als im Konzept von Miles und Snow gibt es im Ansatz von Porter keine Zwischenposition: Organisationen müssen sich entweder für eine Kosten- oder eine Differenzierungsstrategie entscheiden, während die Mittelposition (‚stuck in the middle') als nachteilig angesehen wird. Zwar hat Miller (1992) darauf hingewie-

sen, dass man in der Realität allzu viele erfolgreiche Beispiele für Mischstrategien finde und ausserdem eine Differenzierungsstrategie nur über vorgängig realisierte Kostenvorteile finanzierbar sei; überwiegende Position ist aber diejenige von Porter geblieben, und Organisationen ohne klare Kosten- oder Differenzierungsvorteilen bleibt nur der Rückzug in eine Marktnische.

Eine Studie von Mazzarol und Soutar (2008) bei 258 Nonprofit-Organisationen im australischen Weiterbildungssektor (Universitäten, Business School, Sprachschulen) geht von den Strategietypen nach Porter aus und untersucht, welche Bedeutung eine klare strategische Profilierung für den Erfolg der Organisationen, gemessen an Bewerberzahlen sowie dem finanziellen Ergebnis, hat. Dabei zeigt sich, dass eine strategische Fokussierung für die Bewerberzahlen nicht ausschlaggebend ist, aber von einem signifikant besseren finanziellen Ergebnis begleitet wird. Zwei von drei Organisationen zeigten eine klare strategische Profilierung. Darunter verfolgten 40% eine Kostenführerstrategie, 15% eine Strategie der Differenzierung, 25% konzentrierten sich auf eine Marktnische und 20% kombinierten eine Differenzierungs- mit einer Nischenstrategie. Dass die Verteilung auf die Strategietypen stark von Sektor zu Sektor variiert, zeigt der Vergleich mit der britischen Studie von Chew und Osborne (2009) bei sozialen Hilfsorganisationen: Hier verfolgten 65% eine Differenzierungs- und 35% eine Nischenstrategie, während die Kostenführung hier gar nicht anzutreffen war.

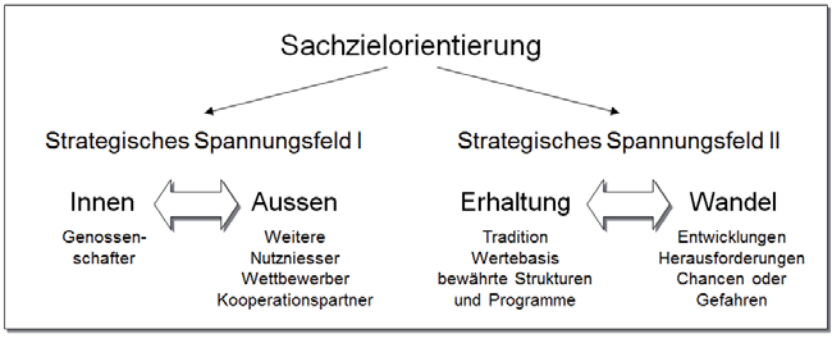
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es zwar interessante Typologien für Strategien gibt, die aber bislang fast ausschliesslich auf Untersuchungen von gewinnorientierten Wirtschaftsunternehmen angewandt wurden. Dass sie bei Studien im Dritten Sektor bisher noch kaum zur Anwendung kamen, liegt wohl nicht zuletzt darin begründet, dass sie den Besonderheiten im Strategischen Management von NPO nicht Rechnung tragen. Diese sollen nun im Folgenden beleuchtet werden.

## 2. Besonderheiten des Strategischen Management in Nonprofit-Organisationen

Dass sich die Strategieentwicklung in Organisationen der drei grossen Sektoren (Verwaltung, Wirtschaft, privater NPO-Sektor) grundsätzlich unterscheidet, wurde bereits von verschiedenen Autoren herausgearbeitet (*Moore* 2000) und in empirischen Untersuchungen belegt: Wie Nutt (2000) in einer vergleichenden Studie von 124 Unternehmen und 169 Nonprofit-Organisationen in den USA zeigen konnte, unterscheiden sich private NPO von Wirtschaftsunternehmen in der Art und Weise, wie sie Strategien entwickeln: Sie orientieren sich häufiger an bewährten Strategien, wie sie auch andere Organisationen anwenden, und sie stimmen sich intensiver mit den für sie wesentlichen Interessengruppen ab. Im Vergleich entstehen Strategien in Wirtschaftsunternehmen signifikant häufiger aus internen Initiativen und in Auseinandersetzung mit veränderten Kundenerwartungen. Chew und Osborne (2009) untersuchten am Beispiel von britischen Hilfsorganisationen, welche Einflussfaktoren bei der Strategieentwicklung besonders einflussreich sind. Es zeigt sich, dass der Einfluss des Staates als ähnlich bedeutsam wahrgenommen wird wie die Veränderung der ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen. 60% der Organisationen treffen ihre Positionierungsentscheidungen mit Blick auf die unmittelbaren Wettbewerber im Feld, während nur jeweils 40% die eigene Mission und die Erwartungen der Leistungsempfänger als wesentliche Einflussfaktoren benennen.

Trotz dieser Entwicklung ist davon auszugehen, dass eine wesentliche Besonderheit der Strategieentwicklung in zivilgesellschaftlichen Organisationen darin besteht, dass sie aufgrund ihrer Sachzielorientierung ständig bemüht sein müssen, einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessengruppen herzustellen. In der Hauptsache sind dies auf der einen Seite die Träger der Organisation und das Umfeld der externen Sponsoren, Konkurrenten und/oder Leistungsempfänger auf der anderen. Die Sachzielorientierung hat aber noch eine zweite Konsequenz: In einem sich verändernden Umfeld besteht eine ständige Spannung zwischen dem beharrenden Element der organisationalen Wertebasis und der Auseinandersetzung mit den sich wandelnden Chancen und Anforderungen, denen sich die Organisation gegenüber sieht (Abbildung 2).

Abbildung 2: Strategische Grundfragen in Nonprofit-Organisationen




## 3. Strategische Grundorientierungen in zivilgesellschaftlichen Genossenschaften

Zwei Grundfragen sind für die strategische Positionierung von Nonprofit-Organisationen und die darauf aufbauende strategische Planung (Schwarz 2006, S. 353ff.) entscheidend:

- Gehen wir als Organisation in den wesentlichen Richtungsentscheidungen von unseren Grundsätzen und Traditionen aus (interne Ausrichtung), oder orientieren wir uns in erster Linie am Markt und den Bedürfnissen unserer Leistungsnehmer oder Geldgeber (externe Ausrichtung)?
- Bleiben wir, in dem was wir tun, wie wir gegenwärtig sind (Zuverlässigkeit und Stabilität), oder verändern wir uns so, wie wir zukünftig sein wollen (Flexibilität und Innovation)?

Diese Fragen stellen sich in ähnlicher Weise mit Blick auf die Entwicklung der Leistungsprogramme der Organisation wie für die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin, als Betätigungsfeld für Ehrenamtliche oder freiwillige Helfer, als erfolgreiche Interessenvermittlerin oder als zuverlässig wirksame Vertragspartnerin für öffentliche Auftraggeber.

Trägt man die Antworten in einem zweidimensionalen Koordinatenkreuz ab (vgl. Abbildung 3), gelangt man zu vier generischen

Strategien für Nonprofit-Organisationen1. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Antworten auf diese beiden Fragen nicht gegenseitig bedingen, sondern in aller Regel unabhängig voneinander sind. Im konkreten Einzelfall kann die Entscheidung für eine interne oder externe Ausrichtung unvermeidlich zur Folge haben, dass eine Organisation einen Veränderungsprozess in Gang setzen muss oder dass ihr gar keine Spielräume für eine Veränderung ihrer Strukturen und Prozesse bleiben. Auf der Ebene von Märkten und Wettbewerbskonstellationen wird man aber mit grosser Wahrscheinlichkeit jede der vier Kombinationen von Grundsatzentscheidungen antreffen.

- Eine missionsorientierte Strategie ist durch dadurch gekennzeichnet, dass sich die Organisation in ihren Richtungsentscheidungen immer wieder auf ihre ursprünglichen Ziele und Grundsätze besinnt. Auch in einem sich wandelnden Umfeld stellt sie sich mit ihren Leistungen immer wieder so auf, dass sie diese auf die Erreichung dieser Ziele gerichtet sind.
- Eine marktorientierte Strategie ist zwar ebenfalls durch eine hohe Flexibilität in den Strukturen und Prozessen gekennzeichnet. Der Impuls für Veränderungen kommt aber aus dem Umfeld der Organisation. Demgegenüber bilden die ursprünglichen Ziele und Grundsätze einen äusseren Rahmen für Entscheidungen, werden aber, soweit vom Markt und der Konkurrenzsituation her erforderlich, auch einmal vorübergehend relativiert. In der Typologie von Miles und Snow (1984) entspricht dies weitgehend der ‚Prospector'-Strategie.
- Eine reputationsorientierte Strategie ist ebenfalls auf das Umfeld und die einflussreichen Austauschpartner der Organisation gerichtet. Dabei werden aber Veränderungen nicht dazu genutzt, neue Leistungen zu generieren, sondern im Sinne der ‚Defender'-Strategie nach Miles und Snow (1978) dahingehend überprüft, ob dadurch die derzeitige Position gefährdet werden könnten. Mög-

[1] Der hier vorgestellte Ansatz zur Klassifikation von NPO-Strategien ist an Cameron und Quinn (1999) angelehnt, die ausgehend von zwei ähnlichen Fragestellungen Organisationskulturen in Unternehmen beschreiben.

liche Gefahren werden durch Nutzung bestehender Netzwerke oder Lobbyarbeit abgewehrt.

- Eine strukturorientierte Strategie zielt darauf ab, bewährte und in der Organisation fest verankerte Strukturen und Prozesse zu erhalten. Die Legitimierung erfolgt zwar wie in der missionsorientierten Strategie primär über das Leitbild der Organisation. Dazu kommt hier aber eine Basis, die Beständigkeit und Kontinuität im Organisationshandeln unterstützt.

Abbildung 3: Typologie von Genossenschaftsstrategien

Strategien aus benachbarten Feldern weisen stets Übereinstimmungen auf. Fundamentale Gegensätze bestehen zwischen den jeweils diagonal gegenüber liegenden Feldern. Das betrifft nicht nur ihre Entscheidungen bezüglich des Leistungsprogramms, sondern auch die vorherrschende Kultur in der Organisation: In einer marktorientierten Genossenschaften sind sich die Entscheidungsträger

und die Mitarbeiter bewusst, dass die Organisation sich gegenüber ihren Wettbewerbern behaupten muss. Die Unterstützung der Organisation durch ihre Mitglieder, Träger oder Geldgeber ist an die Überzeugungskraft in einem veränderlichen Umfeld geknüpft. In einer ausgeprägt wettbewerbsorientierten Kultur werden Rückschläge in Kauf genommen und mit Erfolgen kompensiert. Dagegen versichert sich eine strukturorientierte Organisation gegen mögliche Kritik von aussen, indem sie die eigenen Sachziele und Leitsätze über den Wettbewerbsdruck stellen. Missions- und Reputationsorientierung bilden einen weiteren Gegensatz in der Strategiewahl: Sind im ersten Fall die (noch nicht erreichten oder prinzipiell gar nicht erreichbaren) Sachziele der Organisation ein steter Anlass, die tägliche Arbeit immer wieder in Frage zu stellen, sollen bei einer reputationsorientierten Strategie mit dem Verweis auf das unbedingt zu erhaltende positive Erscheinungsbild der Organisation und ihrer funktionierenden Netzwerke Veränderung möglichst vermieden werden. Die Organisation ist bemüht, ihr ‚Gesicht zu wahren', während sie sich bei einer missionsorientierten Strategie immer wieder ein neues und verjüngtes Erscheinungsbild zu geben versucht.

Strategien widerspiegeln Einstellungen gegenüber der Organisation mit ihren Zielen und Grundsätzen sowie gegenüber dem Umfeld, in dem sie sich bewegt. Sie sind aber auch durch Merkmale in der Organisationskultur, in ihren Leitungsstrukturen, dem Leistungsprogrammen sowie den Organisationsstrukturen gekennzeichnet (Tabelle 1). Mit diesen Merkmalen sind Stärken und Schwächen der Organisation im Wettbewerb verbunden. Ob sie sich vorteilhaft oder nachteilig auswirken, hängt wesentlich von den Marktbedingungen ab.

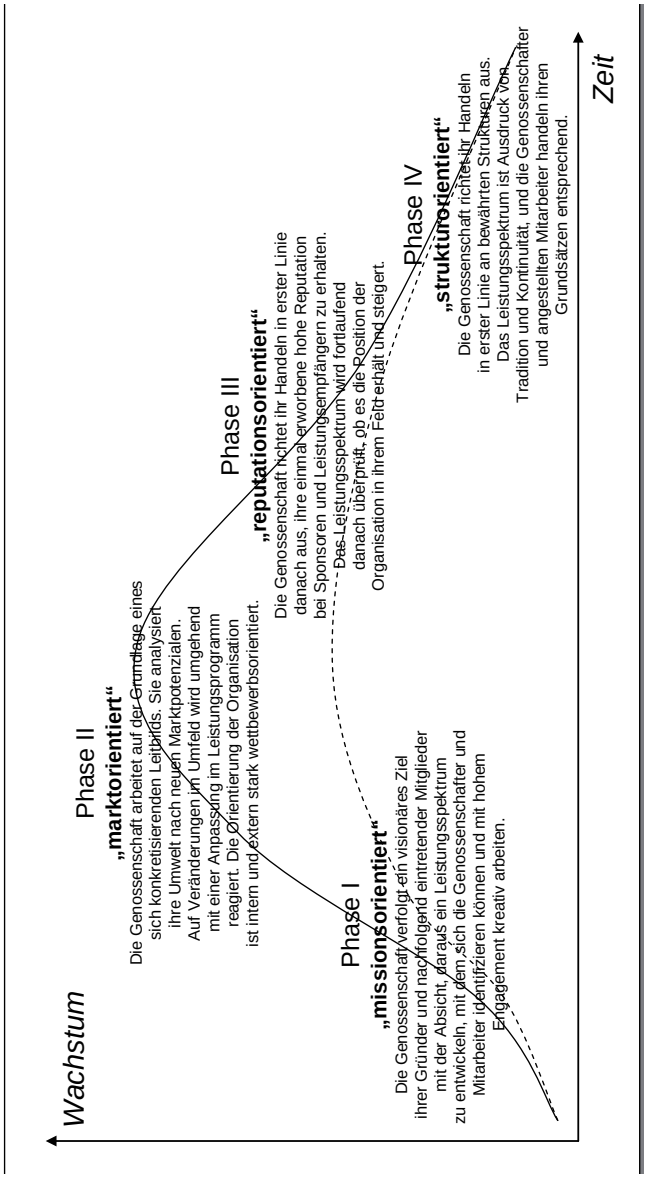
Tabelle 1: Merkmale der Strategischen Grundorientierungen

| | **Strategie I Mission** | **Strategie II Markt** | **Strategie III Reputation** | **Strategie IV Struktur** |
|---|---|---|---|---|
| Leistungsprogramm | in Entwicklung, fokussiert | variierend und differenziert | differenziert mit wenig Änderung | stabil und eher standardisiert |
| Legitimation | noch gering, ggf. moralisch | dominant pragmatisch | dominant moralisch | dominant kognitiv |
| Antrieb | Kreativität, Authentizität | Fortschritt, Markterfolg | Zivilgesellschaftliche Rolle | Tradition, Erfahrung |
| Professionalitätsverständnis | Begeisterung, Teamgeist | Professionalität, Wettbewerb | Professionalität, Ansehen | Effizienz, Reibungslosigkeit |
| Organisation | organisch | divisional (auf die Austauschpartner ausgerichtet) | funktional (auf Effizienz ausgerichtet) | tendenziell bürokratisch |
| Stärken | Opferbereitschaft, Durchsetzungskraft, Bindung an Ziele und Mission | Flexibilität, Nachfrageorientierung, Frustrationstoleranz | Breite Unterstützungsbasis bei den Stakeholders, Ansehen | Effizienz in der Leistungserbringung, Ruhepol, innere Stabilität |
| Risiken | instabile Legitimationsbasis bei Sponsoren, Gefahr der Überforderung, fehlende Erfahrungen, missionarischer Autismus | Schleichende Entfernung von der Wertebasis, Verzettelung in einer Projektvielfalt | Arroganz gegenüber Neueinsteigern, Blindheit gegenüber Frühwarnindikatoren externer Entwicklungen | Erstarrung, mangelnde Lernfähigkeit, Oligarchiebildung, geringe Attraktivität für Neueinsteiger |

## 4. Strategien im Lebenszyklus einer NPO

Obwohl Organisationen unter gegebenen Rahmenbedingungen immer mehr als eine strategische Option haben, ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte strategische Orientierung gewählt wird, davon abhängig, in welcher Entwicklungsphase sie sich gegenwärtig befindet (*Gmür* und *Lichtsteiner* 2009). In der Gründungsphase sind zivilgesellschaftliche Genossenschaften in den meisten Fällen ausgeprägt missionsorientiert. Gelingt es ihnen, sich erfolgreich zu legitimieren und ihren Bestand zu sichern, stehen sie vor der Entscheidung, ob sie die einmal erreichte Position halten oder ob sie diese weiter ausbauen und im Zuge dessen wachsen wollen. Im ersten Fall wird eine Reputationsstrategie wahrscheinlich, bei der das Management den langsam nachlassenden Pioniergeist unter den Mitgliedern und Mitarbeitern durch eine breite Anerkennung im Umfeld der Organisation auszugleichen versucht (vgl. gestrichelte Linie im Lebenszyklus von Abb. 4).

Abbildung 4: Strategien im genossenschaftlichen Lebenszyklus



Besteht das Ziel hingegen darin, die Aktivitäten der Genossenschaft weiter auszudehnen, wird das Management bald feststellen, dass es mit neuen Wettbewerbern konfrontiert ist. Im Versuch, sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen, wird es mit grösserer Wahrscheinlichkeit eine marktorientierte Strategie wählen und die Organisation bei Erfolg auf einen Wachstumspfad führen. Ab dem Zeitpunkt, an dem die erzielten Erfolge abgesichert werden sollen, gehen diese Organisationen schrittweise zu einer Reputationsstrategie über, und das Wachstum verlangsamt sich.

Der Übergang zu einer strukturorientierten Strategie ist zu erwarten, wenn die Organisation eine stabile Monopolsituation erreicht hat und eine konstante Nachfrage nach ihren Leistungen besteht. Sie kann aber auch im Zeitverlauf ein Ausmass an kognitiver Legitimierung (Suchman 1995) erreichen, in dem ihre Existenz von den Austauschpartnern überhaupt nicht mehr in Frage gestellt wird, so dass sie sich auch nicht mehr aktiv um ihre Reputation zu bemühen braucht.

In dieser Typologie lassen sich also auch Übergänge abbilden, in denen sich das Management für eine grundlegende Erneuerung entscheidet, weil der weitere Bestand der Organisation gefährdet scheint. In der Praxis lassen sich zwei gängige Richtungsentscheidungen unterscheiden:

- Die Rückbesinnung auf die ursprünglichen Ziele und Werte der Organisation ist oft mit einer Erneuerung der haupt- und/oder ehrenamtlichen Leitungsorgane verbunden. Die Basis der Organisation (seltener externe Anspruchsgruppen) fordert eine verstärkte Ausrichtung an den Zielen und Werten der Organisation, auf denen ursprünglich ihre moralische Legitimierung (Suchman 1995) beruhte. Im Ergebnis kehrt die Organisation zu einer missionsorientierten Strategie zurück.
- Die (Wieder-) Entdeckung der Marktorientierung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Zielverfolgung der NPO unstrittig ist; jedoch wird die Notwendigkeit gesehen, dass es besser als bisher gelingt, die Austauschpartner der Organisation von ihrer Wirksamkeit zu überzeugen und somit die pragmatische Legitimierung (Suchman 1995) zu stärken. Damit verbunden ist in der Regel eine verstärkte Marketing-Orientierung in der Organisation (*Purtschert* 2005).

Insbesondere kleinere Organisation neigen häufig dazu, ihre strategische Wahlfreiheit zu unterschätzen. Möglicherweise liegt es daran, dass gängige Konzepte des strategischen Management und der marktorientierten Führung den besonderen Ausgangsbedingungen zivilgesellschaftlich verankerter Organisationen, wie Verbände, Hilfswerke und Teile des Genossenschaftssektors zu wenig Rechnung getragen haben. Das Konzept ist ein möglicher Ansatz, sich über die Vielfalt strategischer Optionen klar zu werden und auf dieser Grundlage strategische Entscheidungen zu fällen, welche die eigene Organisation stärken und langfristig entwicklungsfähig machen.

## Literaturverzeichnis

*Brown, W. A. / Iverson, J. O.* (2004): Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations; in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 33, S. 377-401.

*Cameron, K. S. / Quinn, R.* (1999): Diagnosing and Changing Organizational Culture. Reading: Addison-Wesley.

*Chew, C. / Osborne, S. P.* (2009): Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations that Provide Public Services; in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 38, S. 29-50.

*Defourny, J. / Nyssens, M.* (2011): Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale: une perspective comparative; in: Revue internationale de l'économie sociale, 319, S. 18-35

*Gälweiler, A.* (1990): Strategische Unternehmensführung. Frankfurt/New York: Campus, 2. Auflage.

*Gmür, M.* (2000): Strategisches Management für Non Profit Organisationen; in: Nährlich, S./ Zimmer, A. (Hrsg.) Management in Nonprofit-Organisationen; Opladen: Leske & Budrich, S. 177-200.

*Gmür, M. / Lichtsteiner, H.* (2009): Schlüsselfaktor kollektive Identität: Innovationszyklen genossenschaftlicher Organisationen; in: Schmidt, K./ Gleich, R./Richter, A. (Hrsg.): Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation. Freiburg: Haufe, S. 187-210.

*Mazzarol, T. W. / Soutar, G. N.* (2008): Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector; in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13, S. 141-151.

*Miles, R. / Snow, C.* (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-Hill.

*Miles, R. / Snow, C.* (1984): Designing Strategic Human Resource Systems; in: Organizational Dynamics, 13(1): S. 36–52.

*Miller, D.* (1992): The Generic Strategy Trap; in: Journal of Business Strategy, 13, S. 37-42.

*Moore, M. H.* (2000): Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations; in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29, Supplement, S. 183-204.

*Nutt, P. C.* (2000): Decision-Making Success in Public, Private, and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practices; in: Journal of Management Studies, 37, S. 77-108.

*Porter, M.* (1985): Competitive Advantage. New York: Free Press.

*Purtschert, R.* (2005): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, 2. Auflage.

*Schuler, R. S. / Jackson, S. E.* (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices; in: Academy of Management Executive, 1, S. 207-219.

*Schwarz, P.* (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen: Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.

*Suchman, M. C.* (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches; in: Academy of Management Review, 20, S. 571-610.

*Suter, P. / Gmür, M.* (2013): Mobility Car Sharing: An Evolving Cooperative Structure; in: Mazzarol, T. et al. (Eds.): Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar (in print).

*Wilson, D. C. / Butler, R.J.* (1986): Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector; in: Journal of Management Studies, 23, S. 519-542.