Erfolgsfaktoren im Management von Komplementärwährungsorganisationen

Jens Martignoni
Markus Gmür*

Zusammenfassung

Komplementärwährungsorganisationen betreiben Währungssysteme in privater Trägerschaft, die zum Leistungstausch zwischen Personen oder Körperschaften geschaffen wurden. Sie haben für die Mitglieder einen ausgeprägten Selbsthilfecharakter, indem sie den Wettbewerb auf ein mehr oder weniger enges Feld eingrenzen. In einer Untersuchung von fünfzehn Organisationen aus dem deutschsprachigen Raum wurde der Zusammenhang zwischen einer Reihe von Zielerreichungskriterien und dem Entwicklungsgrad des Management-Systems (in Anlehnung an das Freiburger Management-Modell für NPO) untersucht. Es zeigte sich, dass Organisationen, welche von Beginn an ein höher entwickeltes Management-System institutionalisieren, länger und gemessen am Währungsumsatz erfolgreicher sind.

Summary

X (Wird von Redaktion ergänzt)
X
X
X
X
X

Résumé

X (Wird von Redaktion ergänzt)
X
X
X
X
X

* Jens Martigoni, MBA, ist Geschäftsführer von FleXibles, Verein zur Förderung neuer Arbeitsformen. Prof. Dr. Markus Gmür ist Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management und Direktor des VMI Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement an der Universität Freiburg/Schweiz.

ZfgG 62,3, S. 1 – 16, © Lucius & Lucius, Stuttgart 2012

1 Die Idee der Komplementärwährung

Vielfach, aber von der Allgemeinheit noch wenig beachtet sind in den letzten Jahren neue Komplementärwährungen als zivilgesellschaftliche Initiativen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für einzelne Gruppen, Regionen oder Arbeitsfelder entstanden.

Der Begriff der Komplementärwährung umfasst alle Währungen, die nicht auf staatlich garantierter Basis als National- oder Landeswährung herausgegeben werden. Durch den Begriff *Komplementär*-Währungen, also ergänzende Währungen, wird angezeigt, dass es sich um Systeme handelt, die neben den bestehenden Nationalwährungen mit ihrer universellen Gültigkeit einen Platz und für bestimmte Funktionen, Gebiete oder Regionen ihre Berechtigung haben. Eine ausführliche Begriffsbestimmung zum Prinzip der Komplementarität findet sich bei *Kennedy* und *Lietaer*[1]. In der Regel werden solche Systeme von einer privaten Nonprofit-Organisation getragen. Dementsprechend sieht der Verband der Regiogelder Deutschland vor, dass seine Mitglieder eine demokratische Entscheidungsstruktur aufweisen[2].

Historisch gesehen gab es schon immer Komplementärwährungen, die für bestimmte Zwecke oder in bestimmten Regionen von den betroffenen Menschen (und nicht von Herrschern) geschaffen oder herausgegeben worden sind. Im heutigen Sinne konnten Komplementärwährungen jedoch erst entstehen, als die Nationalwährungen zunehmend einen Monopolcharakter erlangten. Dieser Prozess lief parallel mit der Entstehung der Nationalstaaten im 19. Jahrhundert. Bis zu diesem Zeitpunkt war Regionalgeld der Regelfall in vielen Gebieten Europas, wie z. B. in Deutschland oder der Schweiz. Die jeweiligen Kantone oder Fürstentümer mussten ihre Münzhoheit erst mit dem Aufkommen der Banknoten und mit der Integration in den Nationalstaat abgeben. Die dafür gegründete Zentralbanken oder Nationalbanken (zumeist private Institutionen) sind in Europa und in Amerika nach einem einzigen Modell gestaltet, das sich später über die ganze Welt weiterverbreitet hat. Dadurch wurde zwar einerseits die Möglichkeit von weltweitem Handel stark erleichtert, andererseits entstand ein starres und einseitiges System, das mit als Ursache für Kriege und Krisen in der Menschheitsgeschichte gilt. Hier setzten die ersten Komplementärwährungen an, die als Notgeld zur Reduktion von Krisen gegründet wurden.

In den 1930er Jahren, auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise, wurden erstmals auch fortschrittliche und neue Gestaltungsideen, wie beispielsweise die freiwirtschaftlichen Ideen von *Gesell*[3], in solche Notwährungen eingebaut.

---

[1] Vgl. Kennedy, M./Lietaer, B. A.: Regionalwährungen – Neue Wege zu nachhaltigem Wohlstand, 2. Auflage, München 2004, S. 74–76

[2] Vgl. URL: www.regiogeld.de.

[3] Vgl. Gesell, S.: Die natürliche Wirtschaftsordnung, 10. Auflage, Lauf bei Nürnberg 1984.

Nach dem zweiten Weltkrieg blieb es lange ruhig um diese Bemühungen für neue Währungen. Im Zuge der zunehmenden Kritik am Wachstumsglauben, von ökologischen Fragen und wieder zunehmenden Ungleichheiten, kamen dann jedoch in den 1970er Jahren (z. B. in Zusammenhang mit dem Bericht des Club of Rome[4]) erneut Zweifel auf an der Qualität des Währungssystems.

So gründeten sich ab den 80er Jahren, auch mit dem Aufkommen der vernetzten EDV neue Systeme, zuerst in Kanada, wo 1983 *Linton* das Local Exchange and Trading System (LETS) entwickelte[5]. Dieses verbreitete sich bald weltweit. LETS sind in Österreich und der Schweiz meist als Tauschkreise und in Deutschland als Tauschringe bekannt[6]. Eine weitere Gründungswelle von Komplementärwährungen ist ab dem Beginn des neuen Jahrtausends zu beobachten. Dabei ist das Modell „Regiogeld“ im deutschsprachigen Raum besonders erfolgreich.

2 Komplementärwährungen – eine Typologie

Kennzeichnend für die meisten Systeme der Komplementärwährung ist, dass sie aus zivilgesellschaftlichen Strukturen heraus entstanden sind und entsprechend auf den dort vorhandenen Strukturen aufbauen. Das heisst, dass auch die Organisationsformen und juristischen Strukturen aus der Zivilgesellschaft übernommen werden und die betreibenden Organisationen als NPO gegründet werden. In den meisten Fällen ist das ein Verein oder eine Genossenschaft[7], in Einzelfällen dienen auch Stiftungen als Träger.

Abgesehen von der Rechtsform der Trägerorganisation weisen existierende Komplementärwährungssysteme eine große Vielfalt auf. Typologien finden sich sowohl in der Ethnologie und Geschichtsforschung[8], auffallenderweise aber kaum in der Ökonomie[9]. Während sich ethnologische Ansätze nur eingeschränkt auf moderne Kredit- und Girogeldsysteme übertragen lassen, orientiert sich die ökonomische Betrachtung vor allem an Unterschieden in den Geldfunktionen, der stofflichen Grundlage des Austauschmediums (Naturalgeld, Münz- und Notengeld, Giralgeld)

---

[4] Vgl. Meadows, D. L. et al.: Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Zürich 1974.

[5] Vgl. Linton, M./Soutar, A.: LETSystem Design Manual, Community Services Ltd Paper No. 1, 1 August 1994.

[6] Vgl. Plettenbach, T.: Neues Geld – Neue Welt. Die drohende Wirtschaftskrise – Ursachen und Auswirkungen, 2. Auflage, Wien 2008, S. 102

[7] Vgl. Blisse, H./Herrmann, M./Volkmann, K.: Regionalgeld-Initiativen als Genossenschaften?, in: ZfgG Bd. 58 (2008), S. 3–11.

[8] Beispielsweise bei Znoj, H.: Tausch und Geld in Zentralsumatra, Berlin 1995; Körner, M./Furrer N./Bartlome N.: Währungen und Sortenkurse in der Schweiz 1600–1799, Prahins 2001.

[9] Vgl. Samuelson, P. A./Nordhaus, W. D.: Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, München 2010, S. 684–690.

oder der Deckung (z. B. Gold oder Silber). Weitere Ansätze einer Kategorisierung sind in der Praxis mit Blick auf die bestehende Population von Komplementärwährungssystemen entstanden. Zumeist sind sie Ableitungen der einfachen Einteilung des Regiogeld e. V.[10] oder stammen aus dem Bereich des Freigeldes, der Bewegung aus den geldreformerischen Bestrebungen von *Gesell.*[11] Der bislang differenzierteste Ansatz wurde von *Kennedy* und *Lietaer* vorgelegt.[12] Die Verfasser beschreiben und unterscheiden Währungssysteme nach fünf Hauptkriterien (Systemzweck, Medium, Funktion des Geldes, Geldschöpfungsmechanismus, Kostendeckung) mit jeweils drei bis zehn Ausprägungen. Der hohe Detaillierungsgrad erlaubt zwar, eine Vielzahl von Systemen einzuordnen. Da diese Systeme ihrerseits aber häufig komplex aufgebaut sind, sind sie häufig als Mischsysteme zu klassifizieren. Die Trennschärfe der Klassifizierung ist dadurch gering.

Die hier vorgestellte Typologie baut auf dem Ansatz von *Greco*[13] auf, die sich ihrerseits an *Riegel*[14] orientiert. Beide gehen davon aus, dass ein Komplementärwährungssystem sich an drei erfolgskritischen Prinzipien orientieren muss:

- Auf welcher Deckungsbasis wird die Währung ausgestellt? „Money should be issued on the basis of goods already in the market or on the way to the market."[15]
- Wer ist berechtigt, die Währung auszustellen? „A would-be money issuer must, in exchange for the goods or services he buys from the market, place goods or service on the market. In this simple rule of equity lies the essence of money."[16]
- Wie viel Währung kann von jedem Aussteller in Zirkulation gebracht werden? „Each person or cooperation is entitled to create as much money, by buying, as he or it is able to redeem by selling."[17]

Ein Blick auf die existierenden Komplementärwährungssysteme zeigt, dass sich jedes dieser drei Prinzipien offensichtlich auf verschiedene Arten erfüllen lässt. Gemein-

---

[10] Hier wird im Wesentlichen unterschieden zwischen eurogedeckten Regionalgeldern und leistungsgedeckten Regionalgelder auf Grundlage eines Tauschrings von Leistungsversprechen.

[11] Vgl. dazu www.regiogeld.de bzw. Ottacher, G.: Der Welt ein Zeichen geben – Das Freigeldexperiment von Wörgl 1932/33, Kiel 2007.

[12] Vgl. Kennedy, M./Lietaer, B. A. (Fn. 1), S. 237–270. Die Autoren schlagen eine Einteilung in fünf verschiedene Dimensionen vor: 1. Zweck oder Ziel; 2. Medium; 3. Funktion; 4. Geldschöpfungsprozess; 5. Mechanismus der Kostendeckung; Für die fünf Dimensionen werden anschließend zwei weitere Unterteilungsstufen, weitere Attribute und zusätzliche Unterscheidungskriterien eingeführt.

[13] Vgl. Greco, T. H.: The End of Money and the Future of Civilization, Vermont 2009. Die Erfolgsfaktoren werden im Kapitel „How Complementary Currencies Succeed or Fail" herausgearbeitet.

[14] Vgl. Riegel, E. C.: Flight from Inflation – The Monetary Alternative, 2. Auflage, Los Angeles 2003.

[15] Greco, T. H. (Fn. 13), S. 146.

[16] Riegel, E. (Fn. 14), S. 16.

[17] Riegel, E. (Fn. 14), S. 95.

sames Kriterium ist dabei das Ausmaß an Vertrauen, das die Austauschpartner einander entgegen bringen (vgl. Abbildung 1[18]). Die drei Faktoren lassen sich in einer einzigen Dimension abbilden, sind aber eher als formatives (und damit weniger als reflektives) Konstrukt zu verstehen, indem die Ausprägungen der einzelnen Faktoren nicht identisch sein müssen, hingegen in ihrer Kombination das Ausmaß des Grundvertrauens im System ergeben.

Deckungsbasis				
Höherwertiges Geld	Grund und Boden	Sachwerte	Waren und Dienste	Person
Kompetenz zur Geldschöpfung				
Zentralstelle	Wenige große Gruppen	Viele kleine Gruppen oder Unternehmen	Alle Mitglieder	Alle
Begrenzung der Geldschöpfung				
Starke				Keine

niedrig ← **Grundvertrauen** → hoch

Abb. 1: Die Vertrauensdimension in Währungssystemen

Sowohl *Riegel* als auch *Greco* gehen davon aus, dass Währungssysteme grundsätzlich einen Selbsthilfecharakter haben, was aber nicht zwingende Voraussetzung ist. So finden sich Beispiele von Systemen, die einen altruistischen Charakter haben, indem die Gründer und Träger das System zugunsten von Dritten einrichten. So lassen sich Währungen in vier Abstufungen danach unterscheiden, ob sie mit ausgeprägter Eigennutzorientierung in einem eng begrenzten System weniger Beteiligter kursieren oder ohne vorgängige Einschränkung der Allgemeinheit zugänglich sind:

– Historische Fürstenwährungen waren primär darauf ausgerichtet, für den jeweiligen Landesherren und seinen Clan einen möglichst hohen Wohlstand zu generieren, wurden aber fast überall durch nationalstaatliche Landeswährungen ersetzt. Auch moderne Rabattsysteme, wie sie Unternehmen praktizieren schaffen geschlossene Währungskreisläufe mit ausgeprägtem Eigennutzcharakter.
– Gemischte Währungsgemeinschaften wurden zwar ebenfalls von einer überschaubaren Zahl von Wirtschaftsakteuren ins Leben gerufen, sind aber darauf angelegt, auch weitere Kreise anzusprechen. Der Mitgliederkreis kann bei ent-

[18] Eigene Darstellung.

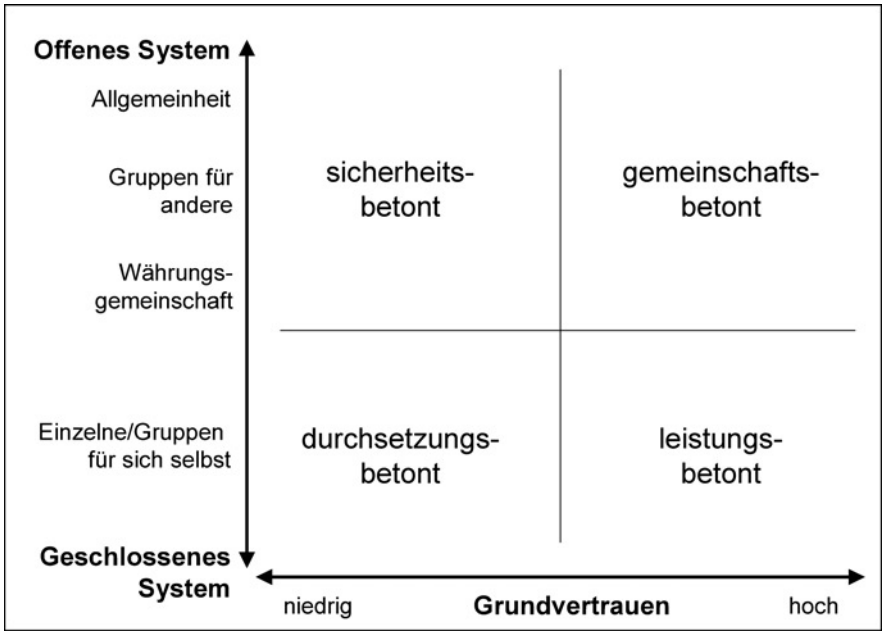

Abb. 2: Ausprägungen von Komplementärwährungsorganisationen

sprechender Attraktivität der Währung ständig steigen. Beispiele in der Schweiz sind die WIR-Genossenschaft oder die Lunchchecks, ein Essensgutscheinsystem.

– Zeitbörsen zugunsten sozial benachteiligter Personen sind ein Beispiel für Währungssysteme, die von einer Gruppe zugunsten einer anderen Gruppe ins Leben gerufen werden. Mit der sozialpolitischen Zielsetzung ist ein altruistischer Grundzug verbunden.
– Möglich ist auch, dass sich ein Währungssystem an eine überhaupt nicht eingegrenzte Allgemeinheit richtet und damit als umfassende Konkurrenz zu bestehenden nationalen Währungen auftritt. Aktuelle Beispiele in Reinform sind gegenwärtig kaum aufzufinden. Weltwährungskonzepte, wie der Bancor von *Keynes* oder die Terra-Währung von *Lietaer* bieten aber Beispiele für solche Systeme.[19]

Kombiniert man die beiden Dimensionen, so ergibt sich daraus ein zwei-dimensionaler Raum, in dem sich die bestehenden Systeme einordnen lassen (vgl. Abbildung 2[20]).

[19] Vgl. Keynes, J. M.: Vorschläge für eine Internationale Clearing Union, in: Leber, S. (Hrsg.): Wesen und Funktion des Geldes – Zahlen, Leihen und Schenken im volkswirtschaftlichen Prozess, Stuttgart 1989, S. 323–353; Lietaer, B. A.: Das Geld der Zukunft – Über die zerstörerische Wirkung unseres Geldsystems und Alternativen hierzu, München 2002.

[20] Eigene Darstellung.

Als durchsetzungsbetont wird ein Währungssystem bezeichnet, wenn es in erster Linie als ein Mittel angesehen wird, um die Interessen einer abgeschlossenen Gruppe zur Geltung zu bringen; der Charakter des Tauschmittels ist dem der Nationalwährung sehr nahe. Das Gewicht verschiebt sich hin zu einer Betonung der Sicherheitsfunktion, wenn das Währungssystem eingerichtet wurde, um einen mehr oder minder starken Personenkreis abzuschirmen. In einem leistungsbetonten System ist die Währung ein Tauschmittel, und persönliche Beziehungen zwischen den Beteiligten beruhen auf einem direkten Leistungstausch. Der Gemeinschaftscharakter der in einem solchen Ansatz bereits angelegt ist, steht schließlich im Typus mit hoher Ausprägung in beiden Dimensionen im Mittelpunkt.

Wie sich eine Auswahl von gegenwärtigen Komplementärwährungsystemen in diese Systematik einordnen lassen und welche Bedeutung dabei das Management für den Erfolg eines solchen Systems hat, wird nun in den folgenden Abschnitten erörtert.

3 Auswahl der Währungsysteme

Die Untersuchung ist auf den deutschsprachigen Raum begrenzt. Die genaue Zahl der Systeme ist zwar nicht bekannt. Gegenwärtig kann davon ausgegangen werden, dass allein im deutschsprachigen Raum über 500 Systeme existieren, davon 410 in Deutschland, 65 in der Schweiz und 35 in Österreich.[21] In der Mehrzahl handelt es sich dabei um regionale Tauschringe oder Tauschkreise. Die Auswahl der Organisationen erfolgte nach der Maßgabe, ein möglichst breites Band von verschiedenen Währungen zu erfassen und dabei folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Umfang und räumliche Verbreitung (klein – groß)
- Alter (lange Tradition – erst kürzlich gegründet)
- Bindung an eine Landeswährung (gebunden – unabhängig)
- Langfristiger Erfolg (noch existierend – inzwischen aufgelöst oder gescheitert)

Mit diesem Vorgehen erreicht man ein weitgehend repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit in ihrer Breite; allerdings überwiegen Schweizer Organisationen aufgrund der leichteren Zugänglichkeit für die Autoren. Die Möglichkeit zu einem vertiefenden Vergleich zwischen Untergruppen ist aber bei einer Gesamtzahl von 15 untersuchten Organisationen natürlich beschränkt.

In der folgenden chronologischen Darstellung (vgl. Tab. 1[22], Seite X) werden die Organisationen und die von ihnen herausgegebenen Währungen kurz charakterisiert und in die im vorangegangenen Abschnitt entwickelte Typologie eingeordnet. Die Zahlen zum Umfang der Systeme und der Anzahl ihrer Mitglieder beziehen sich in der Regel auf das Jahr 2009.

---

[21] Vgl. dazu die laufende Untersuchung durch das internationale Netzwerk der Complementary Currency Research Group (URL: www.complementarycurrency.org/ccResearch.html).

[22] Eigene Darstellung.

Abgesehen von der Stiftung Benevol verteilen sich die gewählten Rechtsformen auf Vereine und Genossenschaften, in drei Fällen sind es Kombinationen aus beiden. Dabei deuten sich auch keine Länderspezifika an. Zwei der Systeme wurden nach ein paar Jahren wieder eingestellt: Hauptgrund war im Fall des DreyEcker nach Auskunft der Organisation die Überlastung der Beteiligten und Mitarbeiter; das Flecü-System wurde nach Ablauf der Pilotphase mangels weiterer Aktivität eingestellt.
Die 15 Währungssysteme verteilen sich wie in Abbildung 3[23] dargestellt auf die vier Typen. Die Größe der Kreise steht dabei für den Umfang des Systems, gemessen an der Anzahl der Nutzer und dem Nationalwährungsäquivalent des jährlichen Umsatzes.

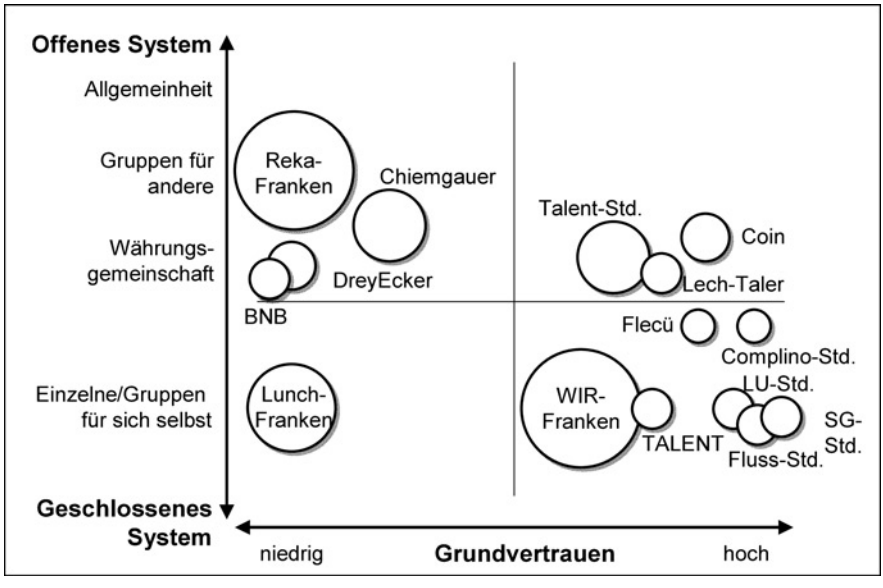

Abb. 3: Typologie der untersuchten Währungssysteme

4 Managementerfolgsfaktoren von Nonprofit-Organisationen

Nachdem sich in den 1970er Jahren die Identifizierung von Erfolgsfaktoren zu einem Forschungsprogramm innerhalb der Betriebswirtschafts- und Managementlehre verdichtete, wurde sie in den 80er Jahren auch über den engeren Kreis von Wirtschaftsunternehmen hinaus aufgegriffen. Dabei stehen konzeptionelle Ansätze mit

[23] Eigene Darstellung.

Tab. 1: Merkmale der untersuchten Währungssysteme

Name	Land	Rechts-form	Gründung-Auflösung	Währung	Umsatz pro Jahr	Mitglieder/ Nutzer und Akzeptanz-stellen
WIR Bank	CH	Genossen-schaft	1934	WIR-Franken (= 1 SFr.)	1.208 Mio.	56.000 Betriebe
Schweizer Reisekasse Reka	CH	Genossen-schaft	1939	Reka-Franken (= 1 SFr.)	623 Mio.	2,4 Mio. Nutzer 8.500 Akzeptanz-stellen
Schweizer Lunch-Check	CH	Genossen-schaft	1961	Lunch-Franken (= 1 SFr.)	81,6 Mio.	4.000 Betriebe 4.500 Akzeptanz-stellen
FleXibles	CH	Verein	1992–1994	Flecü (= 1.50 SFr.)	2.800	32 Personen/ Betriebe
TALENT Schweiz	CH	Verein	1993	TALENT (= 1 SFr.)	12.870	254 Personen
Talente Tauschkreis Vorarlberg	A	Verein / Genoss.	1995	Talent-Stunde (= 8,70 Euro)	30.000	1.800 Personen und Betriebe
Netz Soziale Ökonomie	CH	Genoss./ Verein	1998	BonNetzBon BNB (= 1 SFr.)	33.000	150 Nutzer, davon 78 Betriebe
Luzerner Tauschnetz	CH	Verein	2001	LU-Stunden	14.800	276 Personen
Chiemgauer e. V. & Regios e. G.	D	Verein / Genoss.	2002	Chiemgauer (= 1 Euro)	4,02 Mio.	2.686 Mitglieder
Tauschen am Fluss	CH	Verein	2006	Fluss-Stunden	936	186 Personen

Tab. 1: Merkmale der untersuchten Währungssysteme *(Fortsetzung)*

Name	Land	Rechts-form	Gründung-Auflösung	Währung	Umsatz pro Jahr	Mitglieder/ Nutzer und Akzeptanz-stellen
Coinstatt Kooperationsring e.G.	D	Genossen-schaft	2007	Coin (= 1 Euro)	200.000	247 Nutzer 67 Akzeptanz-stellen
DreyEcker e. V.	D	Verein	2007–2009	DreyEcker (= 1 Euro)	90.000	300 Nutzer 85 Akzeptanz-stellen
Benevol-Zeitbörse St.Gallen	CH	Stiftung	2008	SG-Stunden	2.500	450 Personen
Oeconomia Augustana e. V.	D	Verein	2007	LechTaler (= 1 Euro)	150.000	80 Personen und Betriebe
Complino	CH	Verein	2009	Stunden	500	33 Personen

dem Charakter eines Bezugsrahmens[24] neben empirischen Studien, die Zusammenhänge zwischen einzelnen Managementvariablen und Erfolgsgrößen untersuchen.[25] So heterogen der Dritte Sektor der zivilgesellschaftlich geprägten Stiftungen, Vereine und Genossenschaften ist, so uneinheitlich ist bislang auch der Forschungsstand über die Erfolgswirkung bestimmter Managementmerkmale. Empirische Studien in diesem Bereich haben deshalb noch immer einen vor allem explorativen Charakter. Für den Bereich der Währungssysteme ist die vorliegende Studie wohl überhaupt die erste ihrer Art. Zwar gibt es historische und volkswirtschaftliche Studien über die Ent-

[24] Stellvertretend dafür vgl. Kaplan, R. S.: Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, in: Nonprofit Management and Leadership 11. Jg. (2001), S. 353–370; Sowa, J. E./Selden, S. C./Sandfort, J. R.: No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Non-profit Organizational Effectiveness, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33. Jg. (2004), S. 711–728.

[25] Stellvertretend dafür vgl. Nobbie, P. D./Brudney, J. L.: Testing the Implementation, Board Performance, and Organizational Effectiveness of the Policy Governance Model in Nonprofit Boards of Directors, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 32. Jg. (2003), S. 571–595; Schmid, H.: Relationships Between Organizational Properties and Organizational Effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations, in: Public Personnel Management 31. Jg. (2002), S. 377–395.

wicklung, Krisen und Erfolg von Währungen.[26] Die Besonderheiten von komplementären Währungssystemen und ihr organisationaler Charakter bleiben dabei jedoch bisher unberücksichtigt. *Greco* geht davon aus, dass der Erfolg einer Komplementärwährung von der Architektur des Austauschsystems und seiner Steuerung durch die Trägerorganisation, die Einführungsstrategie und den Kontext, in den es eingebettet ist, abhängt. Die Ausführungen dazu sind jedoch kurz gefasst und nicht empirisch belegt.[27]

Mit dem Freiburger Management-Modell, konzipiert Mitte der 80er Jahre, war von Beginn an das Ziel verbunden, einen Beitrag zur Professionalisierung im Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen zu leisten. Umfassend dargelegt ist es in der erstmals 1995 veröffentlichten Monographie von Peter Schwarz et al.[28] Das normative Modell verfolgt die Idee einer umfassenden Abbildung des Steuerungssystems einer Organisation. Die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen sollen die Fähigkeit einer Nonprofit-Organisation zur Zielerreichung mit effizientem Ressourceneinsatz unterstützen. Gegliedert sind sie in fünf Hauptelemente (Grundlagen, System-Management, Marketing-Management, Ressourcen-Management und Controlling), die ihrerseits in 27 Teilelemente unterteilt sind. Zu jedem dieser Teilelemente existiert eine Reihe von Leitfragen, auf deren Grundlage eine Einschätzung zum Professionalisierungsniveau erfolgt.[29] Dieses Modell bildet den konzeptionellen Ausgangspunkt für die Identifizierung von Erfolgsfaktoren im Management der Komplementärwährungsorganisationen.

5 Operationalisierung und Untersuchungsmethodik

Gegenstand der Studie ist der Zusammenhang zwischen dem Entwicklungsgrad des Managements in der Trägerorganisation und der Erfolg der Komplementärwährung. Als Erfolgskriterium wird die Größe und Ausbreitung des Systems anhand einer Reihe von Einzelkriterien zugrunde gelegt: Jahresumsatz[30] absolut sowie pro (haupt- und ehrenamtlichem) Mitarbeiter, Jahresumsatz und jährliche Zahl von Transaktionen pro Mitglied sowie die Lebensdauer des Systems in Jahren.

---

[26] Vgl. Schwarz, F.: Segen und Fluch des Geldes in der Geschichte der Völker, Darmstadt 2010.

[27] Vgl. Greco, T. H. (Fn. 13), S. 144 f.

[28] Vgl. Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R.: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 5. Auflage, Bern 2005.

[29] Vgl. dazu VMI & SQS: Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence. Freiburg und Zollikofen 2012 (abrufbar über: URL: http://www.vmi.ch/upload/npo-label/Leitfaden_und_Checkliste_1–2012.pdf).

[30] Bei den vier stundenbasierten Systemen (Benevol, Complino, Luzerner Tauschnetz, Tauschen am Fluss) wurde dazu ein Stundensatz von 20 Sfr. unterstellt. Als Umrechnungskurs für das Referenzjahr 2009 wurde gesetzt: 1 Euro = 1.40 SFr.

Der Entwicklungsgrad des Managements wurde Likert-skaliert anhand von 31 Fragen gemessen die aus der Checkliste für Management-Excellence des Freiburger Management-Modells abgeleitet wurde. Sie besteht aus drei Fragen zur Systemarchitektur der Währung (z. B.: „Wie gut und konsequent wurde die gewählte Architektur umgesetzt?“), neun Fragen zum Managementsystem (z. B.: „Ist die Struktur der Organe in Bezug auf Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie Zusammensetzung klar geregelt?“), sieben Fragen zum Marketing-Management (z. B.: „Wird sichergestellt, dass die veränderten Bedürfnisse und Marktverhältnisse früh erkannt und die individuellen Dienstleistungen systematisch angepasst bzw. weiterentwickelt werden?“), acht Fragen zum Ressourcen-Management (z. B.: „Ist eine systematische und kontinuierliche Mitgliederwerbung und -aufnahme über alle Verbandsstufen hinweg gewährleistet?“) und vier Fragen zum Controlling (z. B.: „Besteht ein systematisches Verfahren zur Erfassung, Rückmeldung und Ursachenbehebung von Beschwerden und Anregungen von internen und externen Stakeholdern, und wird es konsequent angewandt?“). Zur Beantwortung wurde jeweils eine siebenstufige Skala mit detaillierter Erläuterung jeder Entwicklungsstufe angewandt. Die Einstufungen wurden intervall-skaliert interpretiert und zu einem Gesamtwert für den Entwicklungsgrad des Systems addiert. Der Quotient aus den erreichten zu den maximal möglichen Punkten ergibt einen Wert zwischen 0 und 1. Die maximal erreichbare Punktzahl variiert je nach Rechtsform zwischen 125 und 150.

Die Träger der Währungssysteme wurden in einem ersten Schritt kontaktiert und um grundlegende Angaben zu ihrer Organisation gebeten. In einem zweiten Schritt wurde ein persönliches, strukturiertes Interview mit dem vorbereiteten Fragebogen, mit einer Person der Geschäftsführung oder des Vorstandes geführt. Damit konnte sichergestellt werden, dass die Befragten die Fragestellungen richtig verstanden und jeweils zu einer angemessene Bewertung auf der siebenstufigen Skala gelangten. In einigen wenigen Fällen geschah die Beantwortung schriftlich.

Tabelle 2[31] der Folgeseite gibt die Werte für den Entwicklungsgrad des Management und die Erfolgsmaße zu den 15 untersuchten Komplementärwährungsorganisationen wieder.

6 Ergebnisse

In Tabelle 3[32] (Seite X) sind die Erfolgskennzahlen der 15 Komplementärwährungen dargestellt. Die letzte Zeile weist jeweils den Korrelationskoeffizienten (nach Pearson) zwischen dem Entwicklungsgrad des Managements und betreffenden Erfolgsvariablen mit dem Signifikanzniveau aus. Der Entwicklungsgrad im Management ist signifikant positiv mit drei der fünf Erfolgskriterien und mit den beiden übrigen, mitgliedschaftsbezogenen Variablen zumindest tendenziell positiv korreliert. Zudem

[31] Eigene Darstellung.
[32] Eigene Darstellung.

Tab. 2: Managment und Professionalisierungsgrad der Währungssysteme

Träger-organi-sation:	Entwick-lungsgrad des Manage-ments	Mitarbeiter angestellt	Mitarbei-ter ehren-amtlich	Mit-arbei-ter gesamt	Profes-sio–lisie-rungs-grad	Umsatz pro Jahr (in 1‘000 Euro)	Transak-tionen pro Jahr (teil-weise geschätzt)
FleXibles	.37	0.00	1.20	1.20	0.00	3	80
Complino	.41	0.30	2.40	2.70	0.11	37	270
DreyEcker	.50	0.00	1.60	1.60	0.00	90	3.000
Oec. Augustana	.51	0.00	1.40	1.40	0.00	150	8.000
Tauschen am Fluss	.52	0.15	1.40	1.55	0.10	13	494
Netz Soz. Ökonomie	.62	0.10	2.00	2.10	0.05	24	750
TALENT Schweiz	.63	0.13	2.40	2.53	0.05	9	300
Luzerner Tauschnetz	.64	0.10	5.00	5.10	0.02	212	1.180
Coinstatt Koop‘ring	.66	1.50	0.50	2.00	0.75	200	4.000
Chiemgauer	.69	1.70	2.00	3.70	0.46	4.020	134.000
Benevol	.73	0.50	3.00	3.50	0.14	36	1.300
Talente Tauschkreis	.73	1.30	2.00	3.30	0.39	261	9.000
WIR-Bank	.81	18.40	0.40	18.80	0.99	863.000	1.100.000
Schw. Reise-kasse	.85	6.00	2.35	8.35	0.96	445.000	8.652.778
Schw. Lunch-Check	.85	4.00	0.40	4.40	0.91	58.300	5.000.000

Tab. 3: Erfolgskriterien der Währungssysteme und ihr Zusammenhang zum Entwicklungsgrad im Management ihrer Trägerorganisation (* = p(t) < .01)

Träger-organi-sation:	Entwick-lungs-grad des Manage-ments	Jahres-umsatz (in 1.000 Euro)	Jahres-umsatz (in 1.000 Euro) pro Mitarbeiter	Jahres-umsatz (in Euro) pro Mit-glied	Transak-tionen pro Jahr und Mit-glied	Alter (in Jahren)
FleXibles	.37	3	3	94	2,5	2
Complino	.41	37	14	949	6,9	2
DreyEcker	.50	90	56	300	10,0	3
Oec. Augustana	.51	150	107	1.875	100,0	1
Tauschen am Fluss	.52	13	8	70	2,7	4
Netz Soz. Ökonomie	.62	24	11	160	5,0	5
TALENT Schweiz	.63	9	4	35	1,2	17
Luzerner Tauschnetz	.64	212	42	768	4,3	9
Coinstatt Koop‘ring	.66	200	100	810	16,2	2
Chiemgauer	.69	4.020	1.090	1.497	50,0	8
Benevol	.73	36	10	80	2,9	3
Talente Tauschkreis	.73	261	79	145	5,0	15
WIR-Bank	.81	863.000	61.200	15.400	19,6	76
Schw. Reisekasse	.85	445.000	53.300	185	3,6	71
Schw. Lunch-Check	.85	58.300	13.300	1.666	142,9	49
Korrelation (Pearson):		+.51*	+.60*	+.33	+.26	+.73*

besteht eine hohe positive Korrelation (r=.79, p(t)<.01) zwischen dem Entwicklungsgrad und der Verberuflichung in der Trägerorganisation, also dem Anteil der Angestellten unter allen Mitarbeitenden. Verwendet man anstelle der absoluten Umsatzzahl den natürlichen Logarithmus des Umsatzes, so bleibt der Zusammenhang zwischen Entwicklungsgrad und Jahresumsatz (sowohl absolut als auch pro Mitarbeiter erhalten (r=.78 bzw. .74, p(t)<.01). Schließlich bleibt der Zusammenhang zum Alter der Organisation nahezu unverändert erhalten, auch wenn man die Werte für die drei mit Abstand ältesten Organisationen auf konstant 20 Jahre setzt, um Ausreißereffekte zu vermindern.

Die beiden inzwischen gescheiterten Organisationen wiesen den niedrigsten Entwicklungsgrad in ihrem Managementsystem auf; dieser ist auch deutlich niedriger als bei den jüngsten unter den noch existierenden Systemen. Gering fallen die Unterschiede im Vergleich der Systemtypen aus: Die Organisationen mit hohem Vertrauen sind in der Regel deutlich kleiner als die Systeme mit geringem Vertrauensniveau und sie werden in höherem Maße von ehrenamtlichem Engagement getragen. Soweit eine Aussage aufgrund der geringen Fallzahlen überhaupt möglich ist, zeigen sich im Typenvergleich ansonsten keine auffälligen Unterschiede bei den Erfolgszusammenhängen.

7 Schlussfolgerungen

Komplementärwährungen sind nicht nur Währungssysteme, sondern sie sind auch Dienstleistungsorganisationen für einen mehr oder weniger geschlossenen Mitglieder- und Nutzerkreis. Für Organisationen besteht ein Steuerungsbedarf, und die vorliegende Studie zeigt, dass ein höherer Entwicklungsgrad im Sinne einer Systematisierung und Verbindlichkeit in den Leitungsstrukturen und -prozessen, im Ressourcenmanagement und in der Gestaltung der Beziehungen zwischen der Organisation und den Nutzern der Organisationsleistungen auf der einen Seite und ihrem leistungswirtschaftlichen Erfolg auf der anderen Seite besteht. Die Vereine, Genossenschaften und Stiftungen als Träger der Komplementärwährungssysteme weisen darin Parallelen zu Nonprofit-Organisationen in anderen Teilbereichen des Dritten Sektors auf.

Die Studie hat einen explorativen Charakter – nicht nur aufgrund der geringen Fallzahl und der nicht zufallsgesteuerten Stichprobenbildung. Wie die meisten empirischen Studien in der Erfolgsfaktorenforschung ist auch die vorliegende eine Querschnittsstudie. Im Gegensatz zu diesen bezieht sie allerdings auch gescheiterte Organisationen mit ein.[33] Es lässt sich nicht abschließend bestimmen, ob der Erfolg

[33] Dass Erfolgsfaktorenstudien in der Regel nur mehr oder weniger erfolgreiche, jedoch keine endgültig gescheiterten Organisationen berücksichtigen, wird oft als eine grundlegende methodische Schwäche angeführt. Vgl. z. B. Nicolai, A./Kieser, A.: Trotz eklatanter Erfolg-

der Organisation das Ergebnis eines höheren Entwicklungsstands im Management ist oder ob umgekehrt der Entwicklungsgrad im Management ein (unvermeidliches) Institutionalisierungsergebnis von größeren und älteren Trägerorganisationen ist. Dass aber gleich mehrere Messkriterien des Organisationserfolgs in dieselbe Richtung zeigen, bietet zumindest einen Anhaltspunkt für tatsächlich bestehende Erfolgswirkungen.

losigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Die Betriebswirtschaft 62. Jg. (2002), S. 579–596.