

Der Dritte Sektor und die Wirtschaftskrise 2008/9

Überlegungen zu institutionellen Strategien und Möglichkeiten

Helmut K. Anheier
CSI, Universität Heidelberg
&
Hertie School of Governance, Berlin

Vortrag gehalten am 6.11.2009
6. Forum Diakoniewissenschaft
Bielefeld

Einführung

Dass die globale Wirtschaftskrise Auswirkungen auf den Dritten Sektor oder hier genauer: die freien Wohlfahrtsverbände haben wird, ist offensichtlich für jeden, der die Lage der öffentlichen Haushalte kennt, von den wirtschaftlichen Schwierigkeiten der einen oder anderen Einrichtung hört und sich der prekären sozialen und ökonomischen Situation vieler Familien bewusst ist. Offensichtlich ist auch, dass sich die Krise und deren Folgen in ihrer vollen Wirkung erst zeitverzögert im Dritten Sektor zeigen wird. Weniger offensichtlich ist hingegen, wie lange diese Auswirkungen anhalten und wie tief sie greifen werden. Und besonders unklar scheint zu sein, was sie letztendlich bedeutet und wie auf die wachsende Unsicherheit und deren Herausforderungen angemessen und vorausschauend zu reagieren sei?

Vor diesem Hintergrund und der gewachsenen wirtschaftlichen und sozialen Bedeutung des Dritten Sektors erscheint es angebracht, inne zu halten und zu fragen: Was wäre denn ohne die Krise geschehen und was geschieht durch sie nun zusätzlich oder nur früher wenn auch verstärkt? Dabei wird man schnell einen ganz bestimmten politisch-strategischen Dialogstrang und mit ihm zusammenhängende Entwicklungen finden. Diesem soll hier zuerst nachgegangen werden, um somit die unterschiedlichen Annahmen und Erwartungen hinsichtlich der Rolle und des Beitrags des Dritten Sektors als Folge der Krise zu hinterfragen.

Politischer Dialogstrang „Non-Profit-Organisationen als Dienstleister“

Der Dialogstrang betrifft den seit etwa 20 Jahren zu verzeichnenden Aufstieg von Non-Profit-Organisationen als Dienstleister unter der Rubrik von New Public Management (NPM). Damit gemeint ist die Entstehung von Märkten und Quasi-Märkten in Bereichen, die bisher Teil staatlicher Aufgaben waren und in denen Non-Profit-Organisationen numehr als Reforminstrument des öffentlichen Sektors dienen. NPM wird als Antwort auf eine als ineffizient und ineffektiv empfundene Verwaltung

gesehen, als Modernisierungsstrategie für den öffentlichen Sektor, die von bürokratischen Handlungsmustern wegführen sollte.

Durch den Aufstieg des Neoliberalismus und des NPM ist der Dritte Sektor näher an Debatten über die angemessene Rolle der öffentlichen Verwaltung und der staatlichen Leistungsbereitstellung in der heutigen Gesellschaft gerückt. Diese Debatte reicht von neuen Vertragsmodellen und neuen Formen von Quasi-Märkten und gelenktem Wettbewerb hin zu Bemühungen, das Verhältnis zwischen Non-Profit-Sektor und Staat neu zu bestimmen.

Über politische Grenzen hinweg wird die Zusammenarbeit des Dritten Sektors mit dem Staat im Sinne des NPM als ein kritischer Bestandteil eines mittleren oder „dritten“ Weges gesehen – als ein politischer Entwurf, in dem weder rein staatliche noch rein erwerbswirtschaftliche Massnahmen bevorzugt, sondern jeweils unterschiedliche und am Problem orientierte Kooperationsformen gesucht werden. Nach Hood beruht NPM auf sieben Prinzipien:

1. Reorganisation des öffentlichen Sektors in dem Sinne, dass einheitliche Organisationsformen nach Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichen funktional gestaltet werden und auf eine strukturelle Diversifizierung hinauslaufen;
2. Einführung von spezifischen Leistungsverträgen mit Betonung auf Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbssteigerung in Quasi-Märkten mit staatlichen Stellen als Auftragsgeber und Vertragsmanager und privat gewinnorientierten als auch gemeinnützigen Anbietern als Auftragnehmer;
3. Reorganisation der Einrichtungen mit Betonung auf Managementpraktiken aus der Privatwirtschaft, einer flexibleren Personalpolitik;
4. Verbesserung des betrieblichen Rechnungswesens und stärkere Nutzung von alternativen Finanzierungs- und Marketingmethoden, mit Effizienzbetonung in der Nutzung von Ressourcen;
5. Präferenz für flache Hierarchien durch Reduzierung der mittleren Verwaltungsebenen und Erhöhung der Kontrollspannen;
6. Einführung expliziter und messbarer Standards in der Leistungsbereitstellung; und
7. Größere Betonung auf Leistungsmessung (Output) als auf Kosten- oder Inputkontrollen.

Diese NPM-Prinzipien müssen im Zusammenhang mit zwei Aspekten gesehen werden. Der erste besteht in der Unterscheidung des öffentlichen vom privaten Sektor in dem Sinne, dass das NPM auf Annahmen über Eigenkapitalslogiken der Input-Output-Maximierung basiert, die nun vornehmlich auf die Bereitstellung öffentlicher und halb-öffentlicher Güter angewandt werden, und somit mit einem Potenzial an Marktversagen einhergehen. Es geht um das Ausmaß, in dem das Umverteilungsverbot von Non-Profit-Organisationen als Dienstleister Tendenzen zu Marktversagen kompensieren kann und dadurch Folgewirkungen im Sinne größerer sozialer und wirtschaftlicher Ungleichheit vermeiden hilft.

Der zweite Aspekt betrifft das Trennungsmaß zwischen politischer, wertegebundener und betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfindung. Es stellt sich die Frage, ob und wie ein ‚Puffer‘ zwischen politischem Auftrag und wirtschaftlich effizienter Dienstleistung gebildet werden kann, und zwar in dem Sinne, dass dies gleichzeitig auch zu größerer Verantwortlichkeit und Transparenz im Organisationsverhalten führt. Dies bedeutet, dass Formeln der inner-organisatorischen Entscheidungsfindung und damit auch Konfliktregulierung sich zunehmend aus ihrem Wertebezug herausbilden und eher in Bereiche der Betriebsverfassung und der gewerkschaftlichen Erschließbarkeit bewegen werden.

Mit dem Aufkommen von NPM werden Non-Profit-Organisationen durch die Betonung auf ihre Rolle als Reforminstrument und Dienstleister im Wesentlichen in eine neoliberale Rolle gedrängt. NPM ist zuvorderst ein politisch-administratives Modell des öffentlichen Sektors, welches auf einer einfachen ‚Gleichung‘ beruht: weniger Staat = weniger „Bürokratie“ = mehr Flexibilität = größere Effizienz. NPM hat die bis dahin etablierte Rolle von Non-Profit-Organisationen als komplementäre Dienstleister neben staatlichen Maßnahmen verändert und sieht sie nunmehr als Vertragspartner im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen (Stichwort: neue Subsidiarität).

Kurzum, dank NPM und der dazugehörigen neoliberalen Wirtschafts- und Sozialpolitik wird der Dritte Sektor nicht mehr als Residualkategorie oder gar als etwas Vormodernes betrachtet, um die staatliche Versorgung am Rande zu ergänzen. Der Sektor steht nun als eine moderne Alternative da und zunehmend als ein wichtiges Reforminstrument des Wohlfahrtsstaates selbst. Die Krise wird diese Tendenzen verstärken – nicht weil neoliberale Modelle weiterhin en vogue erscheinen, sondern weil die Lage der öffentlichen Haushalte wenig an Alternativen zulässt.

Erste Implikationen

NPM hat drei wesentliche Auswirkungen für Non-Profit-Organisationen. Die erste ist ein zunehmender Kommerzialisierungstrend durch die Vertragskultur des NPM und einer damit einhergehenden Veränderung der Einnahmensstruktur. Dabei kommen eine größere Betonung selbsterwirtschafteter Mittel, die Einführung interner Verrechnungspreise und das Marketing zum Tragen. Die Kommerzialisierung geht mit einem Professionalisierungsdruck einher, was insgesamt zu Hybridtendenzen führt.

Dieses führt zur zweiten Auswirkung von NPM: Das Thema Organisationsform und die Frage, ob gegenwärtige Gesetze und Regelungen im gemeinnützigen Bereich noch adäquat sind, und inwieweit sich die „Grenzen“ der Non-Profit-Form „ausdehnen“ lassen im Finanzgebaren und Personalbereich, oder ob Umwandlungen in einen gewinnorientierten Status angebracht seien.

Letztendlich gibt es Auswirkungen, die das Ethos des Dritten Sektors betreffen: Kommerzialisierung und Professionalisierung werden Fragen zur Wertebasis von Non-Profit-Organisationen aufwerfen. Da sie in einem veränderten politischen und wirtschaftlichen Umfeld agieren, werden sie eine neue Bedeutung und Identitäten

suchen, die sie weiterhin von der Erwerbswirtschaft und dem öffentlichen Sektor abgrenzen können.

Welche Rolle fällt nun dem Staat zu? Nach Schuppert (2003) erscheinen zwei zentrale Rollen: Der kooperative Staat arbeitet eng mit organisierten privaten Interessen zusammen und implementiert staatliche Programme über vertragliche Vereinbarungen mit Dritten; dies ähnelt dem NPM-Szenario und ist ebenfalls maßgeblich für das soziale demokratische Modell, wodurch Non-Profit-Organisationen zu einem Bestandteil von öffentlich-privaten Partnerschaften mit dem Staat werden, und ergänzend mit anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen arbeiten.

Der aktivierende Staat hingegen betrachtet seine Rolle als Teil einer selbst organisierenden, dezentralisierten Gesellschaft. Der direkte staatliche Beitrag zur öffentlichen Wohlfahrt wird begrenzt sein. Non-Profit-Organisationen zusammen mit anderen privaten Akteuren werden dazu aufgefordert, den größten Teil der Leistungsbereitstellung auf sich zu nehmen und dazu monetäre und andere Ressourcen zu mobilisieren. In der Tat ist die Rolle des Staates als ‚Animateur‘ von privaten Aktivitäten für öffentliche Dienstleistungen bedeutender geworden, was wiederum auf die gewachsene Rolle des Non-Profit-Sektors hinweisen lässt.

Die sich verändernde Rolle des Staates bereitet somit anderen institutionellen Akteuren den Weg, insbesondere in Gesellschaften, in denen höchst unterschiedliche Wertevorstellungen und politische Präferenzmuster vorhanden sind. Hier kann der Dritte Sektor zur institutionellen Vielfalt beitragen, und in der Tat einen Beitrag leisten, indem er einen Bereich von Selbstorganisation neben der staatlichen Verwaltung und der Marktwirtschaft schafft, einen Bereich des Experimentierens, in dem neue Ideen ausprobiert werden können, die sich nicht notwendigerweise auf dem Markt oder in der politischen Auseinandersetzung bewähren müssen.

Die Wirtschaftskrise 2008/9

Aber nun fragt man sich: Was bedeutet dies in einer Zeit der Krise? Aber auch hier ist es sinnvoll, zwei Entwicklungen voneinander zu trennen, und zwar jene, die höchstwahrscheinlich sowieso eingetreten wären, von denen, die aufgrund der Krise zusätzlich, früher oder in stärkerem Ausmaß eingetreten sind.

Was in jedem Falle eingetreten wäre ...

Obwohl sich eine alternative Zukunft nur erahnen lässt, können aus den Entwicklungen der letzten zehn Jahre bestimmte Trends erkannt werden:

- eine steigende Nachfrage an gemeinnützigen Dienstleistungen, kombiniert mit einer stärker auf Wettbewerb beruhenden Teilfinanzierung durch die öffentliche Hand;
- eine stärkere Einbindung des Sektors, wie oben ausgeführt, in *Public Private Partnerships* (z. B. in den Bereichen Gesundheit, soziale Dienste, Bildung, Forschung, Politik);
- die Suche nach neuen Geschäftsmodellen in vielen Bereichen, vom Gesundheitssektor über Kunst und Kultur, Hochschulbildung bis hin zu den

- sozialen Diensten, um die sinkende staatliche Unterstützung auszugleichen, verbunden mit entsprechenden Kompensationserwartungen an Stiftungen;
- eine Professionalisierung der Finanz-, Management- und Serviceleistungen im Dritten Sektor;
- eine erhöhte politische Wahrnehmung des Sektors auch in Hinblick auf ein größeres bürgerliches Engagement und verbunden mit höherer Transparenz;
- eine Zunahme der Stiftungsfreudigkeit und Stiftungsfreundlichkeit über breite Bevölkerungsgruppen und politische Präferenzen hinweg sowie
- eine verstärkte Internationalisierung des Dritten Sektors.

Die Bedeutung dieser Trends ist mehr als ein rhetorischer Hinweis, und zwar aus dem einfachen Grund, weil sie nachhaltig sind und Wirkung zeigen – wenn auch im Kontext einer tiefen Krise. Zum Beispiel hätten sich Prozesse der Substituierung zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen in regulierten Quasi-Märkten (Gesundheit, soziale Dienste) gehäuft, ebenso wie die Umformung oder Umwandlung von öffentlichen in private Einrichtungen (in den Bereichen Bildung und Kultur).

Anders ausgedrückt: Viele Organisationen hätten ihre Form verändert, viele Non-Profit-Einrichtungen hätten sich zu Unternehmen entwickelt, viele öffentliche Institutionen wären privatisiert worden und *Public Private Partnerships* hätten an Zahl und Komplexität zugenommen. Das ist Teil des tiefgehenden Wandlungsprozesses von einer industriellen hin zu einer post-industriellen Gesellschaft und der damit einhergehenden Umgestaltung des Wohlfahrtsstaates.

Im Gegenzug dazu hätten diese Prozesse heftige und langwierige Debatten nach sich gezogen, z. B. über die richtige Einkommensstruktur und die optimale Kombination aus öffentlichen Geldern und privaten Zuwendungen, über Vermögensmanagement, Bewertungsmaßstäbe und Akquisestrategien, über Grenzen der Gemeinnützigkeit, über die Rolle des Vorstandes, über Sozialunternehmertum, Management und Führungsstile und insbesondere über die Sektoren des Staates in einer heterogener gewordenen Gesellschaft.

Was ist jetzt neu?

Die Wirtschaftskrise wirft neue Themen und Entwicklungen auf:

- Auf gesellschaftlicher Ebene gibt es einen Vertrauensverlust in das „System“, ein allgemeines Gefühl der Unsicherheit unter der Bevölkerung und einen gewissen Opportunismus in Politik und Wirtschaft.
- Fast alle aber entdecken den Keynesianismus neu und interpretieren ihn zu ihrem eigenen politischen Vorteil, was typischerweise auf das ein oder andere gewaltige Ausgabenprogramm der öffentlichen Hand hinausläuft (von dem wahrscheinlich nur ein eher geringer Anteil in den Dritten Sektor fließen wird).
- Steigerungen der öffentlichen Ausgaben gehen einher mit drakonischen Sparmaßnahmen und Budgetkürzungen in vielen anderen Bereichen und schaffen somit Defizite, denken wir an die Schuldensperre ab 2011.

- Öffentliche Kürzungen werden oft mit der Erwartung verbunden, dass von privater Seite (d.h. von Stiftungen oder den Organisationen selbst) kompensatorisch geholfen werden kann. Mit anderen Worten: Die Nachfrage nach Förderung wird just in einer Zeit steigen, in der die Vermögen im Dritten Sektor selbst unter Druck geraten.
- Viele Unternehmen bemühen sich um Konsolidierung und versuchen, ihre Anteilseigner zu beruhigen; CSR-Programme und finanzielle Mittel, die für gemeinnützige Aktivitäten vorgesehen waren, werden gekürzt; man sucht nach staatlichen Fördermitteln als Gegenleistung für Arbeitsplatz- und ähnliche Garantien.
- Stiftungen konstatieren Vermögensverluste in einem Ausmaß wie seit langem nicht; sie erwarten Rückgänge bei den zur Disposition stehenden Fördergeldern und legen den Schwerpunkt verstärkt auf die Vermögenssicherung.
- Viele private Haushalte sahen und sehen sich mit größerer finanzieller Unsicherheit konfrontiert, was zu einem Rückgang des Spendenaufkommens und der Ehrenamtlichkeit führen kann.

Was tun?

Die Reaktion von Vorständen und Management könnte leicht den verbreiteten Extremen zum Opfer fallen, wie Organisationen auf erhöhte Unsicherheit reagieren: einerseits der Ansatz des „Nichtstuns“, entweder aufgrund von Leugnung oder Fatalismus; und andererseits unterschiedliche Formen von Überreaktion und blindem Aktivismus. Beide Extreme führen zu hohen Ausfallraten und Misserfolgen. Es gibt dennoch andere Optionen, die sich erst erschließen, wenn das gewürdigt wird, was gemeinnützige Einrichtungen von anderen institutionalisierten Formen unterscheidet. Drei Charakteristika sind dabei zentral:

- Das Vorhandensein tief verwurzelter Werte (religiöser, politischer, humanitärer oder moralischer Art) stellt eine besondere Eigenschaft vieler Non-Profit-Organisationen und Stiftungen dar.
- Das Vorhandensein multipler Interessenvertreter (Vorstände, Personal, Ehrenamtliche, Nutzer, Klienten, staatlichen Vertretungen, Empfänger) macht aus gemeinnützigen Einrichtungen schon an sich politische Organisationen, und verwandelt deren Führung zu einer komplexen Aufgabe, Zusammenschlüsse für ein gemeinsames Ziel zu schaffen und zu koordinieren.
- Das Vorhandensein multipler Einnahmequellen (aus Märkten, marktähnlichen Bereichen, Mitgliedschaften, verschiedenen Formen von Regierungsleistungen, verschiedenen Formen von Spenden und Schirmherrschaften, Verträgen usw.) unterscheidet Non-Profit-Organisationen sowohl von Unternehmen als auch von staatlichen Behörden; obwohl Stiftungen nicht über multiple Einnahmequellen verfügen, da sie als Organisationen primär aus dem Stiftungsvermögen unterstützt werden, benötigen sie dennoch eine signifikante öffentliche Legitimität und politisch-kulturelles Kapital, um Steuerbegünstigungen und weit reichende zugewiesene Autonomie zu rechtfertigen.

Folglich sind gemeinnützige Einrichtungen Organisationen, die auf Werten basieren, viele Interessengruppen und viele Unterstützungsformen haben. Falls sie im Umkehrschluss nicht auf Werten basieren, einen dominanten oder einzelnen Stakeholder haben und nur von einer Seite aus Unterstützung erfahren, umso mehr werden sie entweder der Wirtschaftform oder den öffentlichen Einrichtungen ähnlicher.

Untersuchungen haben Folgendes gezeigt:

- Verzögerung beim gemeinnützigen Konjunkturzyklus (1-2 Jahre später)
- Größere Organisationen zeigen bessere Performance als mittelgroße Organisationen
- Kleinere Einrichtungen: 'Überlebensmodus' mit hoher Selbstausbeutung
- Sehr wahrscheinlich wird es zu einem innovativem Sich-Durchwursteln über einige Zeit hinweg kommen, auch mit Fusionen und Rationalisierungen entlang neuer Organisationsformen und Geschäftsmodelle
- Aber: Viele Innovationen sind zu erwarten; diese zu erfassen vornehmliche Aufgabe einer geschickten Sozialpolitik im Sinne des NPM
- Aber: Diese werden verstärkt Fragen nach den Grenzen und dem Nutzen der Gemeinnützigkeit, der staatlichen Förderung aufwerfen
- Sozialpolitik und der gemeinnützige Bereich haben weit weniger Einfluss auf politische Entscheidungen als Wirtschafts- und Finanzpolitik, selbst wenn es um Sozialpolitik geht
- Es wurde wenig aus früheren Krisen gelernt.

In Krisenzeiten stehen Organisationen daher schwierigen Fragen gegenüber, die über die Vermögenssicherung und die Sicherstellung der laufenden Verpflichtungen hinausgehen:

- Bei den Werten und der Mission anfangen und sich immer wieder auf die Wertegrundlage der Organisation berufen. Falls Werte die Grundlage einer Organisation bilden, deren Bedeutung neu beleben und sie relevant machen, indem alle großen Entscheidungen auf Werten basiert werden, anstatt nur auf ökonomischer Rationalität; falls Werte eine weniger zentrale Rolle spielen, sollte ökonomische Nachhaltigkeit zur Priorität werden.
- Ressourcen auf Programme konzentrieren, die für die Mission entscheidend sind und die Ressourcen schonen; im Gegenzug: Aktivitäten, die nicht entscheidend sind und mehr Ressourcen verlangen, kürzen. Interessengruppen auf diese Linie bringen und geeignete Koalitionen bilden und dementsprechend investieren und abstoßen.
- Nur mit Programmen kooperieren, die für die Mission von zentraler Bedeutung sind; Merger- und Franchisemodelle erwägen.
- Quersubventionen sollten nur dann getätigt werden, wenn Programme, die für die Mission weniger entscheidend sind, ein starkes Potential haben, Mittel zu erwirtschaften. Kapital und Reserven dementsprechend umverteilen und weitere Geldhilfen einstellen.
- Risiken der Ressourcenabhängigkeit vermeiden oder reduzieren und Risiken streuen.
- Aktive Informationskampagnen betreiben, um deutlich zu machen, welche Ziele und Pläne verfolgt werden und wie sie zu erreichen sind. Transparenz

und öffentliches Bewusstsein durch alle Interessengruppen sind wichtig, wenn kurzfristige Reorganisationen Anerkennung und Erfolg haben sollen.

Diese Optionen beginnen alle mit der gleichen schweren Frage: Was ist wichtiger, unsere Wertvorstellungen oder die Organisation, die dafür geschaffen wurde? Für manche kann das Ergebnis eine kleinere Organisation sein, eine Option, die vor allem kurzfristig gilt, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Es muss noch nicht notwendigerweise eine gemeinnützige Organisation sein, die als strategische Antwort auf eine veränderte Umgebung und mit dem Ziel langfristiger Nachhaltigkeit entstanden ist. Gemeinnützige Organisationen sollten in strategischen Planungen gerade die schwierigen Fragen zu ihrer Existenz, Funktion und Wirkung stellen. Der wichtigste Punkt ist allerdings, dass gemeinnützige Organisationen mittelfristig die Initiative ergreifen müssen und erfinderisch auf die Ausfälle der aktuellen Krise reagieren müssen.

Aber was kann getan werden, um sich optimal auf die Zukunft vorzubereiten? Hier gilt es institutionelle Innovationen für den gesamten Sektor zu bedenken: z. B. Finanzinstitute, die auf gemeinnützige Organisationen spezialisiert sind, inkl. Versicherungsfonds, Kapitalmärkte für soziale Investitionen; innovative öffentlich-private Partnerschaften mit Gewinnfunktion und Rücklagenbildung; Errichten eines öffentlichen Treuhänderfonds, so dass geeignete Organisationen einfach finanzielle Unsicherheiten, Defizite im Budget usw. vermeiden können.

Fazit

Soziologen und Wirtschaftswissenschaftler weisen seit langem darauf hin, dass Krisen ein notwendiges Korrektiv des Kapitalismus seien, Teil eines anhaltenden Prozesses „schöpferischer Zerstörung“, welcher einen Großteil der modernen Welt prägt und mit der Globalisierung seine neueste, aktuelle Entwicklung hat. Wenn dies der Fall ist, bietet die Krise vielleicht auch viele Möglichkeiten und nicht nur Herausforderungen. Sie wird zum Niedergang einiger Non-Profit-Organisationen führen und zur Entstehung neuer; einige werden aufblühen, andere an Bedeutung verlieren, erstarren und vielleicht gänzlich verschwinden. Einige werden zu Ikonen der Gemeinnützigkeit des 21. Jahrhundert aufsteigen; andere müssen sich anstrengen, um gestiegenen Anforderungen und höherer Unsicherheit zu begegnen und werden sich zu defensiv eingestellten, zurückhaltenden Einrichtungen entwickeln. Die Führungsschichten in Non-Profit-Organisationen werden ersetzt, wenigstens teilweise. Neue Finanzierungsmodelle, Geschäftsmodelle und Organisationsabläufe werden sich sehr wahrscheinlich herausbilden.

Dann bedeutet die Antwort auf die Krise zweierlei: Unsicherheiten reduzieren und die Möglichkeiten nutzen. Dennoch erfordert die Bewältigung der Krise zu allererst eine pro-aktive Haltung seitens der Führungskräfte im Non-Profit-Sektor – nicht in der Frage nach altem Wein, der in neuen Schläuchen serviert wird (wie es die großen Autobauer, viele Banken und andere Branchen getan haben), sondern in der Umfassung dessen, wofür der Dritte Sektor auch steht: Raum für soziale Kreativität und Innovation zu schaffen und Errungenschaften zum Wohle aller zu bewahren.