

## Entschleunigte Ökonomisierung: die Zählebigkeit alternativer Handelsorganisationen<sup>1</sup>

Nadine Arnold\* und Isabel Hammer\*\*

*Zusammenfassung:* Haben die alternativen Handelsorganisationen (ATOs) der Schweiz wirtschaftliche Prinzipien auf Kosten ihrer sozialen Mission längerfristig aufgewertet? In historischer Perspektive (1974–2013) wird gezeigt, wie die Sozialunternehmen ihren sozialen Zweck aufrechterhalten und den Verlauf der organisationsbezogenen Ökonomisierung gebremst haben. Es werden drei Entschleunigungsstrategien identifiziert: Einbindung von Freiwilligen, direkte Handelspartnerschaften mit Produzenten, Orientierung an Verkaufsnischen. Der Artikel zeigt wie und warum Ökonomisierungsprozesse formbar und nicht unausweichlich sind.

*Schlüsselwörter:* Sozialunternehmen, Weltläden, fairer Handel, Solidarität, Markt

### L'économisation au ralenti : la persistance des organisations commerciales alternatives

*Résumé:* Est-ce que les organisations commerciales alternatives (ATOs) suisses ont privilégié, sur le long terme, les principes économiques au détriment de leur mission sociale? En adoptant une perspective historique (1974–2013), cet article montre comment les entreprises sociales ont préservé leur objectif social et ont ainsi inhibé l'évolution de l'économisation organisationnelle. Nous identifions trois stratégies de décélération : implication de bénévoles, partenariats commerciaux directs avec les producteurs et orientation vers des marchés de niche. L'article montre comment et pourquoi les processus d'économisation sont malléables et non incontournables.

*Mots-clés:* entreprises sociales, magasins du monde, commerce équitable, solidarité, marché

### Slowed Down Economisation: The Persistence of Alternative Trade Organisations

*Abstract:* Have Swiss Alternative Trade Organizations (ATOs) valorized economic aspects at the expense of their social mission for the longer term? From a historical perspective (1974–2013), this article shows how these social enterprises have maintained their social purpose and inhibited the course of organizational economization. We identify three deceleration strategies: involving volunteers, direct trading partnerships with producers, focusing on the sales niche. The article shows how and why economization processes are malleable and not inevitable.

*Keywords:* social enterprises, world shops, fair trade, solidarity, market

\* LISIS, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, F-77454 Marne-la-Vallée, nadine.arnold@u-pem.fr.  
\*\* Unabhängige Forscherin, CH-8006 Zürich, isabelhammer@hotmail.com.

1 Dieser Beitrag entstand im Rahmen des vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Forschungsprojekts «Organisation und Rationalisierung des Fairen Handels» (Projektnummer 134588).

## 1 Einleitung

Die Strukturen, Ziele und Wertorientierungen der Marktwirtschaft und ihrer Konzerne dominieren zunehmend die Gestaltung unserer Gesellschaft (Djelic 2006; Crouch 2011). Forderungen nach mehr Effizienz, Rentabilität und Wettbewerb oder generell nach mehr Wirtschaftlichkeit sind allgegenwärtig und daraus resultierende Ökonomisierungstendenzen manifestieren sich auch auf organisationaler Ebene (vgl. Schimank und Volkmann 2008; Hasse 2010; Maier et al. 2014). Thema dieses Artikels sind Organisationen, die gegenüber dem Erstarken wirtschaftlicher Prämissen nachhaltig Widerstände leisten: die Pioniere des fairen Handels, die sogenannten alternativen Handelsorganisationen (ATO<sup>2</sup>), die sich seit gut vier Jahrzehnten für die Realisierung gerechter Nord-Süd-Handelsbeziehungen einsetzen.

Die ATOs haben die Realisierbarkeit fairer Handelsbeziehungen aufgezeigt (Becchetti und Huybrechts 2008, 740) und den Grundbaustein für die Entstehung des heute populären fairen Handels gelegt (Raynolds und Long 2007; Gendron et al. 2009, 65). Mit dem Ziel über die strukturellen Missstände im internationalen Handelssystem zu informieren und die Arbeits- und Lebensbedingungen in Entwicklungsländern zu verbessern, bauen die ATOs mit benachteiligten Südproduzenten direkte und solidarische Handelspartnerschaften auf (Davies 2007; Raynolds und Long 2007). Aufgrund ihrer Handelsaktivitäten sind die ATOs im Marktgeschehen verankert. Im Unterschied zu herkömmlichen Wirtschaftsorganisationen schlagen sie jedoch ein alternatives Organisationsmodell vor, indem sie sich für die Prinzipien der Solidarität und Verantwortung sowie für die individuelle Autonomie der Produzenten einsetzen (Parker et al. 2014). Weil die ATOs wirtschaftlich aktiv sind, Einnahmen generieren und auf dieser Grundlage die Realisierung sozialer Ziele anstreben, werden sie als «Sozialunternehmen» („social enterprise“) bezeichnet, die dem Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Wohltätigkeit ausgesetzt sind (Huybrechts und Defourny 2008; Huybrechts 2012; Huybrechts 2015).

Ziel dieses Artikels ist es, in historischer Perspektive zu untersuchen, wie es den ATOs gelingt, ökonomische Erwartungen umzusetzen und gleichzeitig an ihren sozialen Zielsetzungen festzuhalten. Als Erfinder des fairen Handels sind die ATOs Bestandteil einer breiten Fair Trade-Bewegung (Low und Davenport 2005a, 144), die seit der Einführung von nationalen Standardisierungsorganisationen in den 1990er Jahren (bspw. Max Havelaar-Stiftung in der Schweiz oder TransFair e. V. in Deutschland) auch im Massenmarkt operiert und dabei exponentielle Wachstumsraten erzielt (Low und Davenport 2005b, 147; Daviron und Vagneron 2011, 99; Le Velly 2015).<sup>3</sup> Diese Suche nach mehr Marktvolumen wird von Praktikern und Wissenschaftlern

2 Die Abkürzung steht für den englischen Begriff „Alternative Trading Organization.“ Weil dieser Begriff auch im deutschsprachigen Raum verankert ist, wird hier die Abkürzung ATOs benutzt.

3 Die ersten Zertifizierungsstandards des fairen Handels wurden 1988 in Holland eingeführt. Daraufhin wurden weitere nationale Fair Trade-Standardisierungsorganisationen gegründet, die sich seit 1997 unter der Dachorganisation Fairtrade International zusammenschließen.

vielfältig kritisiert. Zu den Vorwürfen gehört, dass die wachstumsorientierten Fair Trade-Institutionen sich von den Produzenten im Süden distanzieren (Renard 2005) und Konzernen erlauben, trotz geringem Engagement gewinnbringende und reputationsfördernde Nischen zu besetzen (Renard 2003; Jaffee und Howard 2010; Doherty et al. 2013). Weiter wird kritisiert, dass das Fair Trade-Projekt Gefahr laufe, sich von einer internationalen Handelsreform in ein individualisiertes Projekt nach dem Prinzip “shopping for a better world” zu verwandeln (Low und Davenport 2005b). Zudem ist die Wirkungskraft des boomenden Fair Trade-Systems umstritten (Doherty et al. 2013; Naylor 2014). Es wird beanstandet, dass zunehmend Grossplantagen statt Kleinbauern profitierten (Le Velly 2007). Insgesamt wird moniert, die Fair Trade-Bewegung positioniere sich immer stärker *im* und weniger *gegen* den Markt (Goodman et al. 2012, 224). Doch wie haben sich die ideell motivierten Vorreiter des fairen Handels – die ATOs – verändert, während der faire Handel seinen Weg in den Massenmarkt gefunden hat? Haben wirtschaftliche Kriterien auf Kosten des sozialen Zwecks überhandgenommen, damit sich die ATOs ihr Überleben sichern konnten? Eine Untersuchung dieser Fragestellungen bereichert unsere Erkenntnisse über Ökonomisierungstendenzen bei Sozialunternehmen (Maier et al. 2014, 11). Zudem liefert sie dank der Langzeitperspektive weiterführende Befunde über das organisationale Festhalten an sozialen Zielen in der Wirtschaftswelt (Nicholls und Huybrechts 2014).

Auf der Grundlage von organisations- und wirtschaftssoziologischer Literatur werden drei Ausdrucksformen organisationsbezogener Ökonomisierungstendenzen bestimmt, die zur Untersuchung der Langzeitentwicklung von Schweizer ATOs genutzt werden. Eine theoriegeleitete Analyse von Zeitungsartikeln, qualitativen Experteninterviews sowie historischen Studien und Archivmaterial zeigt, wie die ATOs unter wandelnden Kontextbedingungen überlebt und sich Prämissen eines wirtschaftlich effizienteren und effektiveren Handelns zu entziehen vermochten. Instrumente zur Verkaufsförderung wurden zwar zunehmend genutzt und organisationale Umstrukturierungen der Wirtschaftlichkeit wegen umgesetzt, doch zeigen die ATOs auch Widerstände gegenüber ökonomisch motivierten Massnahmen. Damit zeigt die Fallstudie eine Entschleunigung der organisationsbezogenen Ökonomisierung. Es werden Strategien identifiziert, die dazu geführt haben, dass die untersuchten Sozialunternehmen ihren sozialen Zweck nicht wirtschaftlichen Prämissen nachrangig gestellt haben.

Im weiteren Verlauf dieses Artikels zeigen wir im zweiten Abschnitt die Eigenümlichkeiten der ATOs, bevor wir im dritten Abschnitt auf die Thematik der organisationsbezogenen Ökonomisierung eingehen. Anschliessend präsentieren wir das methodische Vorgehen und im fünften Abschnitt stellen wir die empirischen Befunde vor. Zum Abschluss diskutieren wir die Erkenntnisse über die Ökonomisierungsbestrebungen und die damit einhergehenden Widerstände.

## 2 Die ATOs im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Wohltätigkeit

Das imposante Wachstum des Fair Trade-Marktes ist mit einer Vervielfältigung von beteiligten Handelsorganisationen verbunden (Schmelzer 2010, 228–229). Diese legen das Konzept des fairen Handels unterschiedlich aus, doch setzen sie sich gemäss einer gemeinsamen Definition der international wichtigsten Fair Trade-Akteure allesamt für mehr Gerechtigkeit im internationalen Handel sowie für soziale Nachhaltigkeit ein:

*Fairer Handel ist eine Handelspartnerschaft, die auf Dialog, Transparenz und Respekt beruht und nach mehr Gerechtigkeit im internationalen Handel strebt. Durch bessere Handelsbedingungen und die Sicherung sozialer Rechte für benachteiligte Produzenten und Arbeiter – insbesondere in den Ländern des Südens – leistet der faire Handel einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Fair Trade-Organisationen engagieren sich (unterstützt durch die Konsumenten) aktiv für die Unterstützung der Produzenten, die Bewusstseinsbildung sowie die Kampagnenarbeit zur Veränderung der Regeln und der Praxis des konventionellen Welthandels. (Fairtrade International/ World Fair Trade Organization [WFTO] 2009, 6, eigene Übersetzung)*

Im fairen Handel sollen soziale Ziele durch wirtschaftlichen Austausch erreicht werden. Der Leitspruch “Trade not Aid,” der «United Nations Conference on Trade and Development» (UNCTAD) der 1960er Jahre hat sich damit zum Motto der gesamten Fair Trade-Bewegung entwickelt (Gendron et al. 2009, 65).

Handel und Fairness sind die Mindestanforderungen für die Beteiligung am fairen Handel (Huybrechts und Defourny 2008, 736). Das tatsächliche Engagement für die Idee gerechter Handelsbeziehungen fällt allerdings je nach Organisation unterschiedlich aus und lässt diese zwischen zwei Polen einordnen (Raynolds 2009; Raynolds 2012, 282 ff.): Am einen Ende befinden sich die profitorientierten Unternehmen, die sich erst seit der Einführung von Zertifizierungspraktiken am fairen Handel beteiligen. Sie verkaufen wenige fair gehandelte Produkte und verstehen diese als neues Produktsegment. Bekanntestes Beispiel hierzu ist die Kaffeehauskette «Starbucks». Sie verkauft fair zertifizierte Produkte mit geringem Engagement und nutzt diese primär zur Imageförderung (Renard 2003, 93). In der Mitte stehen Organisationen mit starker sozialer Verantwortung. Sie verkaufen viele Fair Trade-Produkte und nutzen diese zur Qualitätsverbesserung ihrer Handelsketten und Produktauslagen. Ein Beispiel ist hier die Schweizer Supermarktkette «Coop», die beabsichtigt, bei ihren Eigenmarken alle Rohstoffe aus fair zertifizierten Handelsketten zu beziehen (Coop 2015). Am anderen Ende, der ursprünglichen Fair Trade-Bewegung nahestehend, finden sich die Pioniere des fairen Handels. Diese Organisationen bekennen sich vollständig zum fairen Handel. Dazu gehört beispielsweise das Privatunternehmen «Divine Chocolate», das sich auf die Schaf-

fung einer solidarischen Handelspartnerschaft mit ghanaischen Kakaokooperativen konzentriert (Doherty und Tranchell 2005).

Im Fokus dieses Artikels stehen die Wegbereiter des fairen Handels: die ATOs, die der Sensibilisierungsarbeit über die Ungerechtigkeiten im Welthandelssystem eine hohe Wichtigkeit zuschreiben (Cremona und Duran 2013). Eines ihrer Kernanliegen ist die Aufklärung über strukturelle Missstände im internationalen Handel. Ein weiteres ist die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Südpromotoren. Dazu bauen sie mit Kleinproduzenten direkte Handelspartnerschaften auf. Diese solidarischen Partnerschaften – und *nicht* extern definierte Standards – liefern die Grundlage für die Beanspruchung von fairen Handelspraktiken (Daviron und Vagneron 2011, 98). Die ATOs vertreiben ihre Produkte üblicherweise direkt und nur selten über konventionelle Absatzkanäle (Raynolds 2012, 282), weshalb zu ihren wichtigsten Verkaufspunkten Weltläden gehören. Diese Spezialläden für Produkte aus dem globalen Süden zählen ebenfalls zur Kategorie der ATOs (Laine und Laine 2009).

Sozialunternehmen nutzen marktorientierte und nicht staatliche Ansätze, um soziale Problem- und Themenstellungen anzugehen (Kerlin 2013). Die ATOs gelten als Sozialunternehmen, weil sie soziale Zwecke mit kommerziellen Aktivitäten verbinden und damit ökonomische, soziale und teilweise auch politische Ziele im Markt verfolgen (Huybrechts und Defourny 2008; Huybrechts 2012; Huybrechts 2015). Sie organisieren sich als Non-Profit-Organisationen (NPO) oder als gewinnorientierte Unternehmen mit sozialen Zielen (Raynolds 2012, 282), wobei die Letzteren an Wichtigkeit gewinnen (Huybrechts 2015). Die internen Organisationsstrukturen der ATOs können sich stark unterscheiden (Huybrechts 2010; Huybrechts 2015), doch stehen sie allesamt vor der konfliktreichen Aufgabe, soziale Zwecke und wirtschaftliche Leistung in Einklang zu bringen. Um ihre Legitimität zu bewahren, müssen sie gleichzeitig sozial und wirtschaftlich begründete Umwelterwartungen erfüllen, wozu die Sozialunternehmen in ihrem Alltagshandeln Elemente der beiden, divergierenden Welten kombinieren (Pache und Santos 2013). Dies ist ein herausfordernder Balanceakt, der zuweilen auch symbolisch gemeistert wird (Mair et al. 2015). Wie die ATOs längerfristig mit diesem Dilemma zwischen Wohltätigkeit und Wirtschaftlichkeit umgehen und ob dabei ökonomische Prämissen Überhand gewinnen, soll in diesem Artikel untersucht werden. Für dieses Vorhaben muss jedoch zuerst geklärt werden, was unter Ökonomisierung zu verstehen ist.

### 3 Organisationsbezogene Ökonomisierung

Aspers (2015, 29) definiert Wirtschaft als «die Koordination der Produktion, Konsumtion und Distribution des Reichtums durch die Menschen» und argumentiert, dass wirtschaftlicher Austausch verschiedenartig und nicht zwingend durch

Märkte organisiert wird. Ältere Formen des Austausches, wie Teilen innerhalb einer Gemeinschaft, Gaben oder Tauschhandel sind allerdings durch die fortschreitende Komplexität und Rationalisierung der Gesellschaft in den Schatten von Märkten geraten (Aspers 2015, 52–55). Obwohl wirtschaftlicher Austausch also unterschiedlich organisiert werden kann, wird dieser zunehmend durch Märkte koordiniert, die sich durch Preismechanismen und Wettbewerbsstrukturen auszeichnen. Prozesse der Vermarktlichung umfassen folglich eine Ausbreitung sowie eine Intensivierung der Marktlogik (Ebner 2015).

Die Vermarktlichung wird als eine spezifische Form der Ökonomisierung beschrieben (Çalışkan und Callon 2010). Passend dazu machen Schimank und Volkmann (2008) auf die Wichtigkeit von Marktlogiken für Ökonomisierungsprozesse aufmerksam. Sie definieren Ökonomisierung als «einen Vorgang, durch den Strukturen, Prozesse, Orientierungen und Effekte, die man gemeinhin mit einer modernen kapitalistischen Wirtschaft verbindet, gesellschaftlich wirkmächtiger werden» (Schimank und Volkmann 2008, 382). Unter Berücksichtigung, dass die moderne Wirtschaft stark durch Marktprämissen geprägt ist, verweisen Schimank und Volkmann – wenn auch nur indirekt – auf den Zusammenhang zwischen Ökonomisierung und einer wachsenden Übermacht von Marktvorstellungen. Wirtschaftssoziologen betonen demnach die sich ausbreitende Marktlogik als wichtigen Bestandteil von gesellschaftlichen Ökonomisierungsprozessen. Doch wie kommt Ökonomisierung auf organisationaler Ebene zum Ausdruck?

Organisationsbezogene Ökonomisierungstendenzen lassen sich sowohl inner- als ausserhalb des Wirtschaftssystems beobachten (Hasse 2010; Akyl 2013, 31–34). Ökonomisierung betrifft folglich sowohl gewinnorientierte Wirtschaftsorganisationen als auch Organisationen ohne Profitorientierung. Die verstärkt ökonomische Ausrichtung von NPOs, erscheint dabei als besonders paradox, denn diese Organisationen gelten als Gegenmodell zu profitwirtschaftlichen Organisationen. Als Folge davon ist die zunehmende Orientierung von NPOs an Wirtschaftsmodellen zu einem bevorzugten Untersuchungsgegenstand avanciert (für einen Überblick siehe Maier et al. 2014). Daran anschliessend befasst sich dieser Artikel mit Ökonomisierungstendenzen von Sozialunternehmen, die aufgrund ihrer Kombination von sozialem Zweck und marktwirtschaftlicher Aktivität bereits als Ausdruck einer verstärkten Ausrichtung an Marktmodellen interpretiert werden könnten (Maier et al. 2014, 7–8).

Ungeachtet der organisationalen Form und als Folge der gesellschaftlich steigenden Wichtigkeit von Märkten, geht die Ökonomisierung von Organisationen mit Forderungen nach marktwirtschaftliche(re)n Strukturen und mehr Wettbewerb einher (Zimmer und Simsa 2014). So ist eine verstärkte Berücksichtigung von Marktlogiken für organisationsbezogene Ökonomisierungstrends charakteristisch, doch sollten diese nicht darauf reduziert werden. In Anlehnung an Hasse (2010) lassen sich drei Ausdrucksformen der organisationsbezogenen Ökonomisierung bestimmen. Diese dienen der Erfüllung von institutionalisierten Erwartungen und

zielen auf die Legitimierung von Programmen und Aktivitäten ab (Meyer und Rowan 1977). Diese legitimitätsstiftenden Ökonomisierungsbestrebungen können folgendermassen auftreten:

- › Ökonomisierungstendenzen kommen in einer verstärkten Orientierung an Effizienzkriterien und einer wirtschaftlicheren Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel zum Ausdruck. Entsprechende Massnahmen zur Effizienzsteigerung bedeuten im organisationalen Alltag meist einsparen und rationalisieren (Muniesa et al. 2007, 3). Organisationsmitglieder erfahren diese Bestrebungen beispielsweise in Form von leistungsbezogener Entlohnung oder als Umstrukturierungen von Arbeitsläufen zur Produktivitätssteigerung. Diese Effizienzanstrengungen haben zum Ziel, bestimmte Zwecke mit minimalem Aufwand oder ein maximales Resultat durch beschränkte Mittel zu erreichen. Obwohl diese Massnahmen das Organisationsinnere betreffen, wird die Ausrichtung am marktwirtschaftlichen Wettbewerb oft als Garant für Effizienz und einen verschwendungsfreien Mitteleinsatz betrachtet.
- › Ökonomisierungsprozesse gehen mit einem Streben nach verbesserter Effektivität einher, das sich konkret «in einer stärkeren Orientierung an relevanten Märkten, in denen eine Organisation als Abnehmer oder Anbieter in Erscheinung tritt und niedrige bzw. hohe Preise realisieren möchte» (Hasse 2010, 96) äussert. Diese Bestrebungen orientieren sich nach aussen und untermauern die Wichtigkeit von Marktvorstellungen für organisationsbezogene Ökonomisierungsprozesse. In diesem Fall strebt die Organisation nach einer verbesserten Marktpositionierung gegenüber ihren konkurrierenden Mitstreitern. Unter Berücksichtigung von ökonomischem Kalkül versucht die Organisation Waren und Dienstleistungen vom Anbieter mit den tiefsten Preisen einzukaufen, während sie als Verkäuferin solch ruinösen Wettbewerb zu umgehen sucht.
- › Ökonomisierungsprozesse zeigen sich, wenn Organisationen zur Verbesserung ihrer finanziellen Situation zusätzliche Ressourcen generieren. So erwerben Wirtschaftsorganisationen beispielsweise Extramittel durch Subventionen, während zivilgesellschaftliche Organisationen sich häufig über private und öffentliche Ressourcen finanzieren (Curbach 2013). Als Folge davon hat sich das Spendensammeln zu einer Kernaufgabe von Organisationen mit sozialer Zielstellung entwickelt (Hager et al. 2002). Dennoch wird dieses Tätigkeitsgebiet nicht als identitätsstiftende Aufgabe dargestellt und wahrgenommen. Die Spendenakquisition sowie andere finanzgetriebene Ökonomisierungstrends betreffen nicht das eigentliche Arbeitsfeld der Organisationen, sondern erfolgen jenseits ihres Kerngeschäfts. Sie bezwecken einzig die Mehrung finanzieller Ressourcen.

Zusammenfassend verstehen wir organisationsbezogene Ökonomisierung als Prozess, der sich organisationsintern durch Effizienzsteigerungen und gegen aussen durch

Massnahmen zur gesteigerten Effektivität und Generierung zusätzlicher Ressourcen ausdrückt. Soziologen sind bestrebt, die treibenden Kräfte von Ökonomisierungsprozessen aufzudecken und betonen dabei die Rolle von betriebswirtschaftlichen Fachleuten und deren Kompetenzen. Hwang und Powell (2009) haben aufgezeigt, dass eine rationale Organisationsführung und bürokratische Verfahren zur Effizienzsteigerung an Wichtigkeit gewinnen, wenn NPOs durch professionelle Manager geführt werden. Es wurde zudem nachgewiesen, dass von Managern geführte zivilgesellschaftliche Organisationen sich von ihrer sozialen Werterhaltung distanzieren und dem ökonomischen Kalkül mehr Platz einräumen (Hoffmann 2011; Simic und Petrovic 2014). Fragen der Wirtschaftlichkeit gewinnen folglich an Relevanz, wenn professionelle Manager oder Unternehmensberater mit ihrem ökonomischen Wissen in der Organisation an Einfluss gewinnen. Damit sind auch ökonomische Theorien, die qualifizieren, was überhaupt als wirtschaftlich gilt, mitentscheidend für Ökonomisierungsprozesse (Çalışkan und Callon 2009).

Ökonomisierungstrends werden jedoch nicht nur durch die Integration von professionellen Wirtschaftsfachleuten begünstigt, sondern auch durch vielfältige Marktinstrumente (Muniesa et al. 2007). Dazu gehören beispielsweise Zertifizierungsstandards, Wirtschaftsindikatoren, Handelsprotokolle sowie Marketing- oder Preissetzungsinstrumente, welche zum Ziel haben, Unsicherheit zu reduzieren und wirtschaftlichen Austausch zu erleichtern (Cochoy und Dubuisson-Quellier 2013). Während die Literatur sich bislang insbesondere für die treibenden Kräfte der Ökonomisierung interessierte, analysiert dieser Artikel, wie anscheinend unausweichliche Ökonomisierungstendenzen im Organisationsalltag gedämpft werden. Geleitet durch dieses Interesse wenden wir uns nun der empirischen Fallstudie zu.

#### 4 Fall und methodische Vorgehensweise

Den gewählten Untersuchungsgegenstand bildet die historische Entwicklung der Schweizer ATOs, die im Rahmen der Dritte-Welt-Bewegung entstanden sind (Kuhn 2007). Die Zeitspanne der Untersuchung beginnt mit dem rasanten Aufkommen der Weltläden, das mit dem Aufbau des ersten Weltladens in Uster im Jahr 1974 eingesetzt hat (Arnold 2017, 89). Die spontane Eröffnung dieser Spezialläden erfolgte in Verbindung mit den erfolgreichen Produktkampagnen der Entwicklungsorganisation «Erklärung von Bern» (EvB, seit 2016 «Public Eye») sowie der «Frauenfelder Bananenfrauen», die mit symbolischen Verkäufen von Kaffee, Jutetaschen und Bananen auf die Missstände im Nord-Süd-Handel informierten. Die für die Kampagnen gewählten Produkte bildeten das Ausgangssortiment der unprofessionellen und unregelmässig geöffneten Weltläden. Die Prosperität des alternativen Handels führte 1977 zur Gründung der Handelsorganisation «Organisation Schweiz – Dritte Welt

(OS3)», die sich 1997 in «claro» umbenannte.<sup>4</sup> Die Zeitspanne der Untersuchung endet 2013, als die ATOs, unter der Federführung der transnational operierenden WFTO, definitiv ein eigenes Zertifizierungssystem verabschiedeten, um ihre fairen Handelspraktiken im internationalen Markt glaubwürdig abzusichern (WFTO 2016).

Aufgrund der Beteiligung unterschiedlichster Parteien, sowie der weitreichenden Eigenständigkeit der einzelnen Weltläden ist der alternative Handel schwierig zu erfassen. Es ist jedoch unbestritten, dass die ATOs den Weg für den Erfolg des fairen Handels in der Schweiz vorgespurt haben (Kuhn 2007; Arnold 2017). Dabei zeigt die Schweiz eine hohe Dichte an Weltläden. Bereits Mitte der 1970er Jahre wurde die Anzahl Weltläden auf 300 geschätzt und noch 2007 wurde dieselbe Gesamtzahl erfasst, was unter Berücksichtigung der geringen Bevölkerungsanzahl im internationalen Vergleich hoch ist (Krier 2008, 13).

Zur Rekonstruktion der Langzeitentwicklung des alternativen Handels in der Schweiz wurden historische Studien über die Schweizer Solidaritätsbewegung, biographische Publikationen von Aktivisten sowie Informationen von 28 Experteninterviews mit Hauptakteuren des schweizerischen fairen Handels genutzt. Die Interviews wurden zwischen Oktober 2011 und November 2013 mit Mitgliedern von ATOs, Standardisierungsorganisationen und Vertretern von staatlichen Behörden und entwicklungspolitischen Organisationen geführt. Die Interviewtranskriptionen liefern Aufschluss über zentrale Ereignisse der alternativen Handelsszene, die Aktivitäten und die verschiedenen Interessenslagen der am fairen Handel beteiligten Organisationen sowie ihre Konflikte und Kooperationen untereinander. Zur Identifizierung von Hauptereignissen in der Entwicklung des alternativen Handels wurden 99 Zeitungsartikel (im Zeitraum von 1974–2013) zur Thematik der Weltläden und/oder der alternativen Handelsorganisationen in der Deutschschweizer Tagespresse gesammelt und untersucht. Auf der Grundlage von thematischen Codes zu Zielsetzungen, organisationaler Merkmale, Strategien und Aktivitäten der ATOs haben wir eine qualitative Inhaltsanalyse (Mayring 2008) durchgeführt, um Perioden in der Geschichte des alternativen Handels zu identifizieren.

Im Anschluss an die historische Rekonstruktion wurde das erwähnte Datenmaterial sowie Originalquellen der ATOs mit einem theorieorientierten Vorgehen (Üsdiken und Kieser 2004) auf organisationsbezogene Ökonomisierungstendenzen hin untersucht. Dazu nutzten wir reichhaltiges Archivmaterial der ATOs, das im Sozialarchiv in Zürich (SozArch: claro fair trade [Ar claro]; Arbeitsgruppe Dritte Welt Bern [Ar 44]; Verein Weltläden Nordwestschweiz [Ar 435]; Regionalverein für Weltläden Zürich [Ar 482]) sowie im Dokumentationszentrum von Alliance Süd in Bern (Dokz, thematisches Dossier Fairer Handel) archiviert ist. Für unsere Analyse wurde

4 Der Leserlichkeit wegen wird die Handelsorganisation stets «claro» genannt, auch wenn diese zum jeweiligen Untersuchungszeitpunkt als OS3 agierte. Nebst «claro» bestehen in der Schweiz weitere ATOs: «Gebana AG», «EITucan GmbH», «Stiftung terrespoir», «mercifair GmbH», «Helvetas Fairshop». Für die Entstehung und Entwicklung des fairen Handels in der Schweiz ist jedoch «claro» der zentrale Akteur (Arnold 2017), weshalb sich die Studie auf diese ATO konzentriert.

uns umfassendes Datenmaterial bereitgestellt, das organisationsinterne Dokumente (Sitzungsprotokolle, Leitbilder, Arbeitspapiere, Jahresberichte, Handnotizen) oder öffentliche Rundbriefe, Leitbilder und offizielle Organisationsbroschüren umfasst. Diese Dokumente liefern fundierte Information über die wirtschaftlich motivierten Handlungen der ATOs sowie die damit verbundenen Widerstände. Zudem offenbaren sie die zugrundeliegenden Reflexionen der beteiligten Individuen.

## 5 Gebremste Ökonomisierungstendenzen in der alternativen Nische

Für die drei Ausdrucksformen der organisationsbezogenen Ökonomisierung (vgl. Abschnitt 3) wird nachstehend dargelegt, wie sich die ATOs in einem spannungsgeladenen Balanceakt zwischen Wirtschaftlichkeit und Wohltätigkeit ihr Überleben im Markt gesichert haben.

### 5.1 Effizienzsteigerungen und die (un)bewussten Widerstände

Knappe Mittel sind eine Konstante in der Geschichte der Schweizer ATOs. Immer wieder hatten diese mit finanziellen Engpässen zu kämpfen und konnten in den 1990er Jahren ihren Konkurs nur knapp abwenden. Die Ursachen für die finanziellen Misereen wurden organisationsintern vorwiegend in einer mangelnden betriebswirtschaftlichen Effizienz und einem fehlenden Bewusstsein für das Funktionieren von Märkten gefunden. Exemplarisch diagnostizierte die Tagespresse: «Den Drittweltläden geht es schlecht. Die Ursachen für das Defizit (...) sind (...), dass man beim Verkauf der Drittweltprodukte die Gesetze von Wirtschaftlichkeit und Markt ignorierte» (Basler Zeitung, 17.01.1990). Mit dem Ziel, die Rentabilität des alternativen Handels zu steigern, haben die ATOs verschiedene organisationsinterne Umstrukturierungen vorgenommen.

Bereits in den Anfangsjahren sollten Kosten durch effizientere Organisationsstrukturen verringert werden. So bezweckte der Aufbau von «claro» nicht einzig die Schaffung einer einheimischen Importstelle (Holenstein et al. 2008, 141), sondern auch Einsparungen von Ausgaben. Die Gründer hielten fest:

*Die gemeinsame Selbsthilfe beim Import von Waren aus der Dritten Welt drängt sich allein schon aus administrativen Gründen auf: Ausnützung von Zollpräferenzen, Sammeltransporte, Schiffs- statt Flugfrachten, Informationsmaterialien.* (Erläuterungsdokument zur Organisationsgründung 1977)

Auch in den 1980er Jahren wurde versucht mittels organisatorischer Umstrukturierungen, d. h. dem Aufbau von neun Regionallagern, die Kapazitäten des Handelssystems zu verbessern. Diese dienten als Produktlieferanten und sollten den

gestiegenen administrativen Aufwand koordinieren, sowie den Einkauf von grösseren Produktmengen ermöglichen.<sup>5</sup>

Der radikalste Versuch die Organisationsstrukturen effizienter zu gestalten, erfolgte 1997, als die genossenschaftlich organisierte Importstelle in die Aktiengesellschaft «claro fair trade AG» umgewandelt wurde.<sup>6</sup> Ein beiläufiger Nebensatz in der Traktandenliste der ausserordentlichen Generalversammlung hielt fest, dass die Umwandlung finanzielle Vorteile mit sich bringen wird.<sup>7</sup> Das oberste Ziel war jedoch eine organisatorische Restrukturierung zur Gewinnung von finanziellem Spielraum. In einem Brief an die Genossenschafter begründete der Präsident der Importstelle die Notwendigkeit der Umwandlung folgendermassen:

*Die sich überschneidenden Kompetenzen zwischen unabhängigen Regionallagern und [claro] führten in den letzten Jahren immer wieder zu Konflikten und teuer bezahlten Doppelspurigkeiten. Bisher unternommene Klärungsversuche (...) suchten innerhalb der bestehenden Strukturen die Aufgaben klarer aufzuteilen. Dieser Ansatz war für die Lösung des Problems zum Scheitern verurteilt (...). Jetzt liegt ein Vorschlag vor, der die strukturelle Frage regelt, der «endlich zusammenfügt was zusammengehört». Der Wirtschaftlichkeit im Fairen Handel sollen keine organisatorischen Hürden mehr im Wege stehen. (Brief an die Genossenschaft)*

Nebst dieser internen Reorganisation sollte die Umwandlung auch eine verbesserte Kundenorientierung «weg vom muffigen Alternativ-Image» (Der Bund, 18.10.1997) herbeiführen. Auf diese Weise wollten sich die ATOs gegen das Aufkommen von Fair Trade-zertifizierten Waren in Supermärkten behaupten. Orchestriert wurde die Reorganisation durch einen neuen Geschäftsleiter mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund sowie Unternehmensberater.<sup>8</sup> Auch später wurden Unternehmensberater zur Steigerung der organisationsinternen Effizienz herangezogen. So beispielsweise in den schweren Krisenjahren der 1990er Jahre, als ein externer Berater Handlungsanleitungen für einen wirtschaftlicheren alternativen Handel unterbreitete.<sup>9</sup>

In der Geschichte der ATOs findet sich eine verstärkte Orientierung an Effizienzkriterien, doch wurden diese Bemühungen immer auch durch die Mitarbeiter der ATOs gebremst. Bei den Weltladenmitarbeitern handelte es sich um religiös,

5 SozArch Ar 482 Regionalverein für Weltläden Zürich: Ar 482.12.3 Zur Geschichte des Regionallagers 1993.

6 Nebst den Regionalvereinen bildeten vierzehn Schweizer Hilfswerke die zweite grosse Aktionärsgruppe. SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.10.5 Schlussbericht «Segel setzen für den Fairen Handel» 1996.

7 SozArch Ar claro: 1103.1 24ème Assemblée générale extraordinaire: Point 5 de l'ordre du jour – Transformation de la cooperative OS3 en claro SA 21.2.1997.

8 SozArch Ar claro: 9011.11 VWL «Eine neue Identität für die Ladenbewegung»; SozArch Ar 482 Regionalverein für Weltläden Zürich: Ar 482.12 Sitzung der Konsultativgruppe und des Vorstandes V3WL, 17. August 1994.

9 SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.10.5 Schlussbericht «Segel setzen für den Fairen Handel» 1996.

ökologisch und politisch motivierte Freiwillige – meist Frauen – mit geringem Interesse an wirtschaftlich optimierten Handelsabläufen. Je nach Fähigkeiten und Interesse haben sie sich an der Mitarbeit in den Verkaufsläden, der Informations- und Kommunikationsarbeit oder der Abwicklung der Importe beteiligt. Durch ihre mangelnden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse haben sie die Realisierung effizienzsteigernder Massnahmen erschwert. Angesichts dessen machte die Organisationsspitze die Freiwilligenarbeit verantwortlich für die finanziell desolate Situation: «Diese fehlende Spezialisierung der Arbeitskräfte führte zur Unwirtschaftlichkeit der Läden, weil passendes Personal nur schwierig gefunden werden konnte» (Projektabschlussbericht 1996). Bestrebungen zur Effizienzsteigerung wurden jedoch nicht nur ungewollt vereitelt, sondern von den Mitarbeitern auch absichtlich abgelehnt.

Die von den Deutschschweizer Weltladengruppen vorgeschlagene straffere Organisation der ATOs, d. h. die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, war unter den Mitgliedern der Tessiner und Westschweizer Weltläden umstritten. Die mitgliederstarke Westschweizer Vereinigung der «Magasins du Monde» lehnte die Orientierung an einer klassischen Wirtschaftsorganisation komplett ab. Obwohl sie einen Grossteil ihrer Waren weiterhin über «claro» bezog, beteiligte sie sich nicht an der Aktiengesellschaft. Ihre Mitglieder wollten sich nicht marktwirtschaftlichen Vorstellungen unterordnen. Ein Ladenmitarbeiter begründete ihren Negativentscheid auf folgende Weise: «Wir wollen dem Konsumgott kein Opfer bringen» (Neue Zürcher Zeitung, 13.12.1997). Auch die Tessiner Gruppe hatte Vorbehalte gegenüber der Reorganisation und lehnte das neue, gemeinsame Logo ab, das ihrer Einschätzung nach die Autonomie der Weltläden bedrohte und ein zu technisches Erscheinungsbild darstellte.<sup>10</sup> Weltladenmitarbeiter bremsen effizienzfördernde Massnahmen indem sie Marktinstrumente, wie das gemeinsame Logo, nicht nutzten und die Reorganisationen nicht mittrugen.

## 5.2 Anhaltende Orientierung in der Nische und solidarische Handelspartnerschaften mit Kleinproduzenten

Für die ATOs ist kennzeichnend, dass sie ihre Waren in den Ländern des Südens einkaufen und in der Schweiz verkaufen. Damit agieren sie stets auf zwei nacheinander gelagerten Märkten: dem Absatzmarkt in der Schweiz und dem Beschaffungsmarkt im globalen Süden. Auf beiden Märkten könnten Effektivitätssteigerungen erzielt werden. Wir befassen uns zuerst mit der Verkäuferrolle der ATOs, bevor wir ihre Einkaufsstrategie beleuchten.

Im Unterschied zu anderen europäischen ATOs, die bereits früh mit konventionellen Einzelhändlern zusammenarbeiteten (Doherty und Tranchell 2005; Nicholls und Huybrechts 2014), lehnten die Schweizer ATOs solche Kooperationen ab. Bereits bei ihrer Gründung grenzten sich die ATOs von kommerziellen Verkaufskanälen ab,

10 SozArch Ar 482 Regionalverein für Weltläden Zürich: Ar 482.12.12 Sitzung der Konsultativgruppe und des Vorstandes V3WL 1994.

indem sie eine Weitergabe der Waren an gewinnorientierte Weiterverkäufer ausschlossen.<sup>11</sup> Nach einem zaghaften Experimentieren im Massenmarkt in den frühen 1980er Jahren entschieden sich die Mitglieder der ATOs ihre Produkte einzig über die mit ihnen gewachsenen Kanäle – d. h. vor allem über die Weltläden – zu vermarkten.<sup>12</sup> In der Zwischenzeit entwickelten Grossverteiler Interesse für die solidarischen Produkte. Der Vorschlag, Weltladen-Honig im Supermarkt einzuführen, stiess bei den ATOs allerdings auf wenig Resonanz. Ein Mitglied einer Supermarktkette erklärte:

*Zu meiner Überraschung sind die einfach stur gewesen. Nein, nein, die Seele nicht verkaufen. Nein das gibt es nicht. (Interview 2013)*

Diese kritische Haltung wurde bei der Einführung des Fair Trade-Zertifizierungssystems durch die «Max Havelaar-Stiftung» besonders deutlich. Zwar beteiligte sich «claro» im Vorfeld finanziell am Aufbau, doch äusserten die ATOs gegenüber dem Eintritt in den Massenmarkt grosse Skepsis, wie ein Mitbegründer der «Max Havelaar-Stiftung» erklärte:

*Die Basis hat grosse Zweifel gehabt (...). Die haben gefunden, das geht doch nicht, jetzt haben wir zwanzig, dreissig Jahre freiwillig ohne einen Franken [zu verdienen] unsere Freizeit gegeben (...). Und jetzt kommen die Grossen – Migros und Coop – und grasen da quasi ab. (Interview 2013)*

Die Vorstellung von fairen Produkten im Massenmarkt widersprach der Überzeugung vieler Fair Trade-Pioniere. Statt ihre Waren über konventionelle Handelskanäle zu vertreiben, entschieden sie sich für eine Alternativstrategie, die sich auf den Vertrieb in der Nische konzentrierte.

Durch die Abgrenzung von konventionellen Verkaufsstellen wurde das Potenzial des Einzelhandelsmarkts nicht ausgeschöpft, weshalb die ATOs gezwungen waren, die Wirksamkeit ihres Vertriebssystems anderweitig zu verbessern. Der technische Fortschritt hat Ökonomisierungsbestrebungen ermöglicht (Çalışkan und Callon 2010, 15–16). Dank der Verbreitung des Internets konnte ein Direktversandssystem aufgebaut werden, das dem alternativen Handel neue Absatzmöglichkeiten bot.<sup>13</sup> Zudem wurden durch die Übernahme von ideell nahestehenden Handelsorganisationen in den 2010er Jahren neue Vertriebskanäle erschlossen. Mit der Übernahme der Handelsaktivitäten der religiösen Handelsgenossenschaft «teartrade» und der Inkorporierung von «Caritas-Fairtrade» des Schweizer Hilfswerks «Caritas» stärkte «claro» seine Versandhandelsstruktur.<sup>14</sup> Zudem bemühten sich die ATOs für eine

11 SozArch Ar claro: Ar 1010.2 Einkaufsgenossenschaft Schweiz-Dritte Welt, Grundsätze der Geschäftspolitik 1976.

12 Mosquito Nr. 1, Januar 1987: Jein zum Kommerz / Alliance Sud DokZ Mappe claro: Leitbild OS3 1987.

13 Zeitpunkt 1.12.2010: Neu: claro Online-Shop.

14 Medienmitteilung: Übernahme von Caritas-Fairtrade durch die claro fair trade AG per 1.1.2013, [https://www.caritas.ch/fileadmin/media/caritas/Dokumente/Fairtrade/claro\\_CaritasFT\\_Brief\\_Web\\_v10\\_130101.pdf](https://www.caritas.ch/fileadmin/media/caritas/Dokumente/Fairtrade/claro_CaritasFT_Brief_Web_v10_130101.pdf) (20.8.2016).

effektivere Gestaltung ihres Produktesortiments, um das Verkaufsvolumen und die Kundenfrequenz zu erhöhen. Nachdem die ATOs anfänglich nur Produkte der anfänglichen Konsumentenkampagnen sowie Kunsthandwerk vertrieben, erweiterten sie das Produktsortiment ab den 1980er Jahren im Bereich Lebensmittel (Schokolade, Tee, Kakao, Gewürze). Und um das später zunehmend gefährdete Überleben der ATOs zu sichern, wurden infolge einer Analyse der Kundenbedürfnisse Spiele sowie Bio- und Ökoprodukte aus dem globalen Norden, ins Weltladensortiment aufgenommen.<sup>15</sup> Unterstützend dazu, wurden unter der Mitarbeit eines Corporate Design-Beraters klassische Marketinginstrumente, wie einheitliche Etiketten und Ladenbeschriftungen oder klare Vorgaben für die Ladengestaltung ausgearbeitet, um das Image und damit die Verkaufszahlen zu fördern.<sup>16</sup>

Interessanterweise haben die ATOs ihre Anbieterrolle in der Nische nicht maximal optimiert. Sie lehnten es aufgrund der angestrebten Informationsarbeit ab, zur Verkaufsförderung die Produktpalette uneingeschränkt auszuweiten. Bei der Gründung der Importstelle wurde statutarisch festgehalten, dass der Verkauf der Produkte der Informationsvermittlung zu dienen hat:

*Verkauf und Information sind gleichwertig. Ohne den Verkauf ist keine Information möglich, andererseits soll aber auch kein Verkauf ohne entsprechende entwicklungspolitische Information stattfinden.* (Organisationsportrait 1977)

Die Ablehnung bedingungsloser Verkäufe und die Verbindung von Produkt und Information blieb für die ATOs charakterisierend. Ein Schweizer Fair Trade-Pionier erklärte:

*Das Prinzip, ein Produkt verbunden mit Informationen, das wird (...) bis heute durchgezogen (...). Weil claro (...) mit Kleinproduzenten zusammenarbeitet und versucht, die Menschen sichtbar zu machen, die hinter den Produkten stehen.* (Interview 2013)

Dieses entwicklungspolitisch begründete Handelsprinzip kollidierte mit der zuvor beschriebenen Einführung von nachhaltigen Produkten aus Industrienationen, weshalb entschieden wurde, dass die Warenauslage mindestens zu 60% aus fair gehandelten Südprodukten zu bestehen hat.<sup>17</sup> Mit dieser Kompromisslösung beabsichtigte «claro» auf Konsumentenbedürfnisse einzugehen, ohne dabei die Sensibilisierungsarbeit aus den Augen zu verlieren.

Auch in der Rolle des Käufers waren die ATOs bestrebt, ihr Handeln einer klassischen Marktlogik zu entziehen. Eine wirtschaftliche Optimierung des Imports

15 SozArch Ar claro: Ar 4021.1 Marketingstrategie. Dachorganisation Fairer Handel 1996.

16 SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.10.5 Schlussbericht «Segel setzen für den Fairen Handel» 1996.

17 SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.10.5 Schlussbericht «Segel setzen für den Fairen Handel» 1996.

widersprach dem Ziel eines solidarischen Handels mit benachteiligten Produzenten-gruppen. Die ATOs bezogen ihre Produkte von marginalisierten Kleinproduzenten, welche effiziente Handelsstrukturen durch ihre instabilen Produktionsbedingungen und schlecht entwickelten Kommunikationsmöglichkeiten erschwerten. An diesen Handelspartnerschaften wurde festgehalten, obwohl unter ökonomischen Gesichtspunkten der Einkauf bei Grossproduzenten, welche Produkte in konstanten Qualitäten und Volumen liefern, gewinnbringender gewesen wäre (Le Velly 2007).

Zudem legten die ATOs ihre Einkaufsstrategie entgegen dem Credo der Profitmaximierung nicht darauf aus, die besten Produkte zu einem möglichst tiefen Preis einzukaufen. Im Gegenteil, die ATOs versprachen den Produzenten bessere Preise und wollten diese durch den Export von einfachen und bestenfalls vor Ort verarbeiteten Produkten unterstützen. In einer an die Produzenten gerichteten Informationsbroschüre erklärte «claro»:

*Ihr produziert nur in kleinen Mengen, ihr lebt in einer schwierig zu erreichenden Region (...), eure Produkte sind mit einfachen Methoden hergestellt: Ihr seid willkommen. Wir sind nicht an anspruchsvollen Produktionstechniken interessiert, stattdessen bevorzugen wir Aktivitäten, die viele Arbeitsplätze schaffen. (...) Wir wollen euch nur die notwendige Unterstützung bieten, um eure Chancen auf externen Märkten zu verbessern. (Organisationsbroschüre 1984, eigene Übersetzung)*

Die ATOs entschieden sich damit für eine alternative Beschaffungsstrategie, die vollumfänglich dem sozialen Zweck diene und nicht von ökonomischem Kalkül getrieben war.

Es lässt sich bilanzieren, dass die ATOs in beide Richtungen der Produktionskette alternative Handelsstrategien wählten. Zum einen boten sie ihre Waren in der Nische an, statt diese im Massenmarkt zu vertreiben. Zum anderen kauften sie ihre Waren in kleinen Mengen und zu einem höheren Preis, statt diese zu möglichst günstigen Konditionen zu beschaffen. Mit diesen beiden Praktiken haben die ATOs eine Intensivierung der Marktlogik stark geschwächt.

### 5.3 Überlebenswichtige Ressourcen aus der Zivilgesellschaft statt Finanzialisierung

Für das Überleben der ATOs war die Akquisition von Ressourcen jenseits des solidarischen Südwarengeschäfts immer wieder entscheidend. Die generierten Extramittel lassen sich in monetäre und nicht-monetäre Ressourcen unterteilen. Wir behandeln zuerst Erstgenanntes.

Im Unterschied zum Fair Trade-Zertifizierungssystem der «Max Havelaar-Stiftung» sind die ATOs nie in den Genuss von staatlichen Unterstützungsbeiträgen gekommen (Arnold 2017, 108–111). Private Hilfswerke und Entwicklungsorganisationen haben jedoch das Startkapital für die Gründung der Handelsorganisation «claro» bereitgestellt und später durch finanzielle Zuschüsse ihr Fortbestehen sicher-

gestellt.<sup>18</sup> Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft hatte zwar positive Nebenefekte auf das finanzielle Budget von «claro» (vgl. Abschnitt 5.1), doch präsentierte die Importstelle aufgrund überteuerter Informatikausgaben sowie Problemen im Margenbereich bereits im Jahr darauf einen Verlust von fast zwei Millionen Franken.<sup>19</sup> Diese schlechte Bilanz führte zu einer vollständigen Abschreibung des Aktienkapitals und machte einen Verzicht der Schuldner auf ihre Guthaben, sowie Stellenabbau und Lohnkürzungen für die Mitarbeiter notwendig. Für die Konkursabwendung war letztendlich aber die finanzielle Unterstützung durch viele am alternativen Handel interessierten Einzelpersonen, Hilfswerke und Entwicklungsorganisationen entscheidend.<sup>20</sup> Diese Form der finanziellen Mitteleinwerbung erfolgte ausserhalb des eigentlichen Handlungsfelds der ATOs und wurde nicht anhaltend gefördert. Sie blieb ausserordentlich, denn seit der Konkursabwendung beschränken sich die Geldzuflüsse aus der Zivilgesellschaft auf private Spenden für einen bescheidenen Produzenten-Förderfonds.

Die freiwilligen Mitarbeiter bildeten die wertvollste nicht-monetäre Ressource. Aufgrund ihrer Wichtigkeit haben die ATOs seit Beginn versucht ihre Stellung durch Ausbildungen, Schulungen und Feste zu fördern und festigen.<sup>21</sup> Die Freiwilligenarbeit ermöglichte den ATOs Kosteneinsparungen, da die Gegenleistung für die Ladenarbeit ideeller Art war. In einer Broschüre erklärten die Westschweizer Weltläden:

*Die Arbeit in den Weltläden ist sehr bereichernd. Nicht finanziell, denn die Arbeit ist ehrenamtlich. Aber durch Diskussionen mit Vertretern von afrikanischen Bewegungen und Auseinandersetzungen mit Büchern und Artikeln über die Dritte Welt gewinnen sie eine grössere Weltoffenheit.*  
(Organisationsbroschüre 1974, eigene Übersetzung)

Diese Unterstützung aus der Zivilgesellschaft untermauerte den guten Zweck der ATOs, doch wurde das freiwillige Engagement auch unter ökonomischen Gesichtspunkten diskutiert. So wurde die für den alternativen Handel zentrale Frage einer gerechten Entlohnung auch hinsichtlich der unentgeltlichen Arbeit aufgeworfen. In der Schweizer Tagespresse appellierte ein Ladenmitarbeiter: «Partnerschaft sollte doch bedeuten, dass auf beiden Seiten gleiche ökonomische Bedingungen herrschen, also gerechte Preise für den Produzenten wie für den Mitarbeiter im Dritte-Welt-Laden» (Berner Zeitung, 09.04.1980). Zudem war sich auch die Konkurrenz der ATOs der ökonomischen Bedeutung der Freiwilligenarbeit bewusst. Reformhäuser,

18 SozArch Ar claro: Ar 1010.2 Protokoll der Sitzung betreffend Beteiligung am Verein Organisation Schweiz Dritte Welt vom 15.9.1976 in Bern; SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.50.2 Protokoll der Informations-Veranstaltung der Claro-Aktionäre 1998.

19 Basler Zeitung, 27.11.1998: claro hat den Konkurs noch abgewendet.

20 SozArch Ar 435 Verein Weltläden Nordwestschweiz: Ar 435.50.2 Protokoll der Informations-Veranstaltung der Claro-Aktionäre 1998.

21 Alliance Sud DokZ Mappe claro: Leitbild OS3 1987.

Bio-Fachgeschäfte oder auch die Filialen des Schweizer Heimatwerks missbilligten die symbolische Entlohnung und bezeichneten diese als «marktverzerrend» (Tages Anzeiger, 09.05.2009).

Während die Aufrufe zur Mitarbeit am alternativen Handelssystem anfangs auf grosse Resonanz stiessen, wurde die Rekrutierung von Freiwilligen zunehmend schwieriger. Formale Erhebungen über das Engagement der Freiwilligen bestehen keine. Die Importstelle behauptete jedoch Ende der 1980er Jahre, dass sich mehr als 10 000 Freiwillige für die Weltladen-Bewegung einsetzten. Später, als die Solidaritätsbewegung zunehmend abflaute, wurde die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern allerdings zu einer Herausforderung. Ein Beobachter der Szene stellte fest: «Junge Leute lassen sich kaum für diese Art von Freiwilligenarbeit gewinnen, die noch vom hausbackenen Idealismus ihrer Elterngeneration geprägt ist» (Der Bund, 06.12.2001). Die nicht-monetäre Ressourcenzufuhr aus der Zivilgesellschaft konnte folglich nicht wie erwünscht gehalten oder gar ausgebaut werden. Nichtsdestotrotz hat die Mobilisierung von Freiwilligen entscheidend zum Überleben der ATOs beigetragen. Statt Budgetverbesserungen durch Spenden oder andere Extragelder zu erzielen, haben sich die ATOs ihre finanzielle Existenz durch die Mitarbeit von vielen Freiwilligen mitgesichert.

## 6 Strategien einer entschleunigten Ökonomisierung

Unsere Fallstudie liefert unterstützende Beweise für organisationsbezogene Ökonomisierungstendenzen. Als Sozialunternehmen waren die ATOs gezwungen, die anfallenden Aufwände durch ihr Südwarengeschäft zu decken. Da ihr alternatives Handelsmodell jedoch meist nur teilweise kostendeckend war, haben die ATOs vielfältige Anstrengungen unternommen, um seine Rentabilität und Attraktivität zu verbessern. Dazu gehörten eine verbesserte Berücksichtigung der Konsumentenbedürfnisse durch Produktausweitungen und Direktversand, ein verstärkter Einsatz von Werbeinstrumenten zur Kundengewinnung und effizienzsteigernde Reorganisationen, die durch Unternehmensberater begleitet wurden.

Parallel zu diesen Ökonomisierungsanstrengungen hat die Untersuchung jedoch auch gezeigt, dass die ATOs ihr Handeln nicht vorbehaltlos auf das Erzielen von Gewinn ausgerichtet und Marktlogiken nur beschränkt verwirklicht haben. Exemplarisch dazu hielt die Führungsspitze des Sozialunternehmens «claro» anlässlich ihres 10-jährigen Jubiläums fest: «Der «alternative» Sektor muss sich über Marktentwicklung, über die Konsumgewohnheiten und über das Konsumverhalten der Käufer auf dem [L]aufenden halten, ohne dabei alle kommerziellen Regeln strikte anzuwenden» (Pressemappe claro 1987). Diese Haltung hat den Ökonomisierungsverlauf nachhaltig gebremst und es werden hiernach konkrete Strategien der ATOs aufgezeigt, die dazu geführt haben, dass ihr sozialer Zweck – die Unterstützung

marginalisierter Kleinbauern im globalen Süden und die Sensibilisierungsarbeit über strukturelle Missstände im internationalen Handel – nicht von ökonomischen Prämissen überrollt wurde.

Die Analyse entlang der eingangs bestimmten Ausdrucksformen der organisationsbezogenen Ökonomisierung hat gezeigt, dass organisationsinterne Effizienzsteigerungen und nach aussen gerichtete Massnahmen zur Effektivitätssteigerung sowie zur Akquisition zusätzlicher Gelder gebremst wurden. Die nachstehend beschriebenen Entschleunigungsstrategien haben es den ATOs ermöglicht, ihr alternatives Geschäftsmodell längerfristig aufrechtzuerhalten, ohne dabei vom Weg abzukommen. Die historische Perspektive qualifiziert unsere Ergebnisse. Es gilt jedoch zu beachten, dass es sich hier um fallspezifische Strategien handelt, deren Wirkung für Ökonomisierungsprozesse anderer Organisationen zu prüfen wäre.

- › Die erste und grundlegendste Strategie beinhaltet die starke Einbindung freiwilliger Mitarbeiter. Die Analyse hat gezeigt, dass den Freiwilligen aufgrund ihrer fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Sensibilitäten die Realisierung effizienzsteigernder Massnahmen schwierig fällt. Während die Literatur die Aufwertung ökonomischer Prinzipien durch die Einbindung von professionellen Wirtschaftsfachleuten betont (Hwang und Powell 2009; Hoffmann 2011; Simic und Petrovic 2014), zeigt diese Studie erstens, dass die Mitarbeit von Freiwilligen ungünstige Voraussetzungen für die organisationsinterne Umsetzung wirtschaftlich begründeter Massnahmen schafft. Zweitens trägt die Einbindung der freiwilligen Mitarbeiter in der organisationalen Entscheidungsfindung dazu bei, dass ökonomisch motivierte Veränderungen bewusst abgelehnt werden. Damit wird eine wirtschaftlich effektivere Positionierung im Markt unterbunden. Drittens verringert die Mitarbeit von Freiwilligen die Notwendigkeit von finanzgetriebenen Ökonomisierungsanstrengungen. Die Freiwilligenarbeit ist eine wichtige Ressourcenzufuhr, die zur Sicherung der finanziellen Existenz beiträgt.
- › Die zweite Strategie bezieht sich auf die Käuferrolle im Markt und beinhaltet die Akzentuierung direkter und solidarischer Handelspartnerschaften mit den Produzenten. Dieser Idee zufolge werden die Waren, entgegen einer klassischen Marktlogik, zu einem möglichst hohen Preis von Kleinproduzenten bezogen, die nur kleine Mengen in wenig konstanter Qualität liefern können. Dabei werden die Handelsbedingungen situationsspezifisch und unter Berücksichtigung spezifischer Produzentenbedürfnisse bestimmt, statt diese durch generalisierte und abstrakte Marktinstrumente zu organisieren, die den Import vereinfachen und grössere Handelsvolumen ermöglichen würden. Mit der Strategie direkter Handelspartnerschaften wird folglich der Import nicht bedingungslos Effektivitätssteigerungen unterstellt und eine wirtschaftliche Optimierung der Käuferrolle verunmöglicht.

- › Die dritte Strategie bezieht sich ebenfalls auf die Ausrichtung im Markt, doch fokussiert sie die Verkäuferrolle der Sozialunternehmen. Konkret umfasst sie die beständige Orientierung an Nischenmärkten und die damit verbundene Ablehnung des Massenmarkts. Die Studie hat gezeigt, dass mit der Aufrechterhaltung des alternativen Verkaufssystems via Weltläden die «Ideologie im Gestell» (Die Weltwoche, 12.12.1991) blieb und die Aufgabe der Informationsvermittlung weitergeführt wurde. Die Orientierung an Verkaufsnischen bietet folglich eine Strategie, sich dem ökonomischen Grundsatz einer bestmöglichen Ausschöpfung des Marktpotenzials und der damit verbundenen Steigerung von Handelsvolumen zu entziehen.

Die hier identifizierten Strategien haben dazu geführt, dass wirtschaftliche Vorstellungen den sozialen Zweck der ATOs nicht übertüncht haben. Dadurch sind diese auch längerfristig eine glaubwürdige Handelsalternative geblieben, wie selbst ein Mitglied der «Max Havelaar-Stiftung» einräumte:

*Das sind Akteure, die von ihrer Geschichte her, von ihrem Leitbild her, von allem her schon Fair Traders sind. Das heisst, sie profitieren oder sie leben von ihrer Glaubwürdigkeit.* (Interview 2011)

Diese Glaubwürdigkeit hat nicht zuletzt auch die Unterstützung durch die Zivilgesellschaft ermöglicht, welche für das Überstehen von finanziell akuten Krisensituationen und damit für das zähleibige Bestehen der ATOs mitentscheidend war.

Der Fall der Schweizer ATOs belegt, dass Sozialunternehmen an ihrem sozialen Zweck festhalten können und diesen nicht marktwirtschaftlichen Prämissen unterordnen müssen. Damit übereinstimmend haben Nicholls und Huybrechts (2014) nachgewiesen, dass Sozialunternehmen nicht zwingend Marktlogiken in umfassender Weise übernehmen müssen, um im Markt bestehen zu können. Die beiden Fair Trade-Forscher argumentieren, dass Sozialunternehmen ihre soziale Mission auch bei enger Zusammenarbeit mit herkömmlichen, gewinnorientierten Wirtschaftsorganisationen beibehalten können, wobei sie allerdings längerfristige Veränderungen in ihrer Studie nicht einbeziehen. Unter Berücksichtigung dieser Veränderungen, zeigt unsere historische Fallstudie hingegen, dass gerade die Ablehnung von Kooperationen mit Wirtschaftsorganisationen und die entsprechende Orientierung an Verkaufsnischen dazu beitragen kann, dass der soziale Zweck nicht in den Hintergrund rückt.

Mit der Hervorhebung von Entschleunigungsstrategien betont dieser Artikel die Formbarkeit von Ökonomisierungsprozessen und verdeutlicht damit nicht zuletzt auch die Wichtigkeit von Organisationsstrukturen für deren Verlauf. Im untersuchten Fall waren jegliche Entscheide über Veränderungen der Handels- und Vermarktungspraktiken von Spannungen und eingehender Reflexionsarbeit der Mitglieder begleitet. Aufgrund der wenig hierarchischen Organisationsstrukturen wurden Entscheide eingehend debattiert, wodurch die Mitarbeiter mit ihrem

Wissen sowie ihren Meinungen und Einstellungen den Ökonomisierungsverlauf mitgestaltet und dabei entschleunigt haben. Die Fallstudie untermauert folglich die These, dass die organisationsinterne Entscheidungsfindung die Gestaltung eines Fair Trade-Projekts (Davies und Crane 2003) und damit auch die Zielstellungen von Sozialunternehmen beeinflusst. Je nachdem, wie Entscheidungen getroffen werden und wer sich daran beteiligt, adressieren Organisationen ökonomische Erwartungen unterschiedlich und werten dabei marktwirtschaftliche Leitprinzipien nicht automatisch auf. Ökonomisierung ist damit als veränderbarer Prozess und nicht als finaler und unausweichlicher Endpunkt zu verstehen, wie es Ökonomisierungsdebatten teilweise vermuten lassen.

## 7 Schlussfolgerung

Im Fokus dieses Artikels standen Organisationen, die an der Schnittstelle zwischen Wohltätigkeit und Wirtschaftlichkeit operieren. Wir sind der Frage nachgegangen, wie Sozialunternehmen ihr Überleben sichern und ob dazu marktwirtschaftliche Leitprinzipien dem sozialen Zweck übergeordnet werden. Während für die Fair Trade-Bewegung generell eine verstärkte Hinwendung zum Markt und dessen Logiken beansprucht wird, hat dieser Artikel aufgezeigt, wie die Erfinder des fairen Handels gegenüber dem Erstarken von wirtschaftlichen Vorstellungen anhaltend Widerstand geleistet haben. Durch die Einbindung ideell motivierter Freiwilliger und ihrem Festhalten an einer wirtschaftlich wenig effektiven Händlerrolle haben die ATOs als Sozialunternehmen ihren sozialen Zweck fortdauernd bewahrt.

## 8 Literatur

- Akyel, Dominic. 2013. *Die Ökonomisierung der Pietät*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Arnold, Nadine. 2017. *Standardisierungsdynamiken im Fairen Handel*. Wiesbaden: VS Springer.
- Aspers, Patrik. 2015. *Märkte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becchetti, Leonardo und Benjamin Huybrechts. 2008. The Dynamics of Fair Trade as a Mixed-form Market. *Journal of Business Ethics* 81(4): 733–750.
- Çalışkan, Koray und Michel Callon. 2010. Economization, Part 2: A Research Programme for the Study of Markets. *Economy and Society* 39(1): 1–32.
- Çalışkan, Koray und Michel Callon. 2009. Economization, Part 1: Shifting Attention From the Economy Towards Processes of Economization. *Economy and Society* 38(3): 369–398.
- Cochoy, Franck und Sophie Dubuisson-Quellier. 2013. The Sociology of Market Work. *Economic Sociology – The European Electronic Newsletter* 15(1): 4–11.
- Coop. 2015. Factsheet: Fairtrade Max Havelaar bei Coop. [http://www.coop.ch/content/dam/act/themen/Publikationen/Factsheet\\_Coop%20Fairtrade%20Max%20Havelaar\\_de\\_2015.pdf](http://www.coop.ch/content/dam/act/themen/Publikationen/Factsheet_Coop%20Fairtrade%20Max%20Havelaar_de_2015.pdf) (20.08.2016).

- Cremona, Marin und Gracia M. Duran. 2013. The International Fair Trade Movement. S. 96–121 in *The Processes and Practices of Fair Trade: Trust, Ethics and Governance*, hrsg. von Brigitte Granville und Janet Dine. Oxford und New York: Routledge.
- Crouch, Colin. 2011. *Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Curbach, Janina. 2013. *Global Governance und NGOs: Transnationale Zivilgesellschaft in internationalen Politiknetzwerken*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Davies, Iain A. 2007. The Eras and Participants of Fair Trade: An Industry Structure/Stakeholder Perspective on the Growth of the Fair Trade Industry. *Corporate Governance* 7(4): 455–470.
- Davies, Iain A. und Andrew Crane. 2003. Ethical Decision Making in Fair Trade Companies. *Journal of Business Ethics* 45(1–2): 79–92.
- Daviron, Benoit und Isabelle Vagneron. 2011. From Commoditisation to De-commoditisation ... and Back Again: Discussing the Role of Sustainability Standards for Agricultural Products. *Development Policy Review* 29(1): 91–113.
- Djelic, Marie-Laure. 2006. Marketization: From Intellectual Agenda to Global Policy-Making. S. 55–73 in *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, hrsg. von Marie-Laure Djelic und Kerstin Sahlin-Andersson. Cambridge: University Press.
- Doherty, Bob, Iain A. Davies und Sophi Tranchell. 2013. Where Now for Fair Trade? *Business History* 55(2): 161–189.
- Doherty, Bob und Sophi Tranchell. 2005. New Thinking in International Trade? A Case Study of the Day Chocolate Company. *Sustainable Development* 13(3): 166–176.
- Ebner, Alexander. 2015. Marketization: Theoretical Reflections Building on the Perspectives of Polanyi and Habermas. *Review of Political Economy* 27(3): 369–389.
- Fairtrade International/WFTO. 2009. A Charter of Fair Trade Principles. [http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/2009/about\\_us/documents/Fair\\_Trade\\_Charter.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_us/documents/Fair_Trade_Charter.pdf) (20.08.2016).
- Gendron, Corinne, Véronique Bisaillon und Ana I. Rance. 2009. The Institutionalization of Fair Trade: More Than Just a Degraded Form of Social Action. *Journal of Business Ethics* 86(1): 63–79.
- Goodman, David, Melanie E. Dupuis und Michael K. Goodman. 2012. *Alternative Food Networks: Knowledge, Practice, and Politics*. London und New York: Routledge.
- Hager, Mark, Patrick Rooney und Thomas Pollak. 2002. How Fundraising is Carried Out in US Nonprofit Organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7(4): 311–324.
- Hasse, Raimund. 2010. Ökonomisierungstendenzen bei Non-Profits, Grossunternehmen und Start-ups – eine theoriegeleitete Diskussion empirischer Trends. S. 93–120 in *Die Ökonomie der Organisation – die Organisation der Ökonomie*, hrsg. von Martin Endress und Thomas Matys. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hoffmann, Jochen. 2011. In the Triangle of Civil Society, Politics, and Economy: Positioning Magazines of Nonprofit Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22(1): 93–111.
- Holenstein, Anne-Marie, Renate Renschler und Rudolf Strahm. 2008. *Entwicklung heisst Befreiung: Erinnerungen an die Pionierzeit der Erklärung von Bern (1968–1985)*. Zürich: Chronos Verlag.
- Huybrechts, Benjamin. 2015. Fair Trade and Social Enterprise. S. 230–246 in *Handbook of Research on Fair Trade*, hrsg. von Laura T. Raynolds und Elizabeth A. Bennett. Cheltenham und Northampton: Edward Elgar.
- Huybrechts, Benjamin. 2012. *Fair Trade Organizations and Social Enterprise: Social Innovation Through Hybrid Organization Models*. New York: Routledge.
- Huybrechts, Benjamin. 2010. The Governance of Fair Trade Social Enterprises in Belgium. *Social Enterprise Journal* 6(2): 110–124.
- Huybrechts, Benjamin und Jacques Defourny. 2008. Are Fair Trade Organisations Necessarily Social Enterprises? *Social Enterprise Journal* 4(3): 186–201.

- Hwang, Hokyu und Walter W. Powell. 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly* 54(2): 268–298.
- Jaffee, Daniel und Philip H. Howard. 2010. Corporate Cooption of Organic and Fair Trade Standards. *Agriculture and Human Values* 27(4): 387–399.
- Kerlin, Janelle A. 2013. Defining Social Enterprise Across Different Contexts. A Conceptual Framework Based on Institutional Factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(1): 84–108.
- Krier, Jean-Marie. 2008. *Fair Trade 2007: New Facts and Figures From an Ongoing Success Story. A Report on Fair Trade in 33 Consumer Countries*. Culemborg, Netherlands: Dutch Association of Worldshops (DAWS), <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/FT-E-2007.pdf> (20.08.2016).
- Kuhn, Konrad. 2007. «Handelsförderung ist notwendig und problematisch zugleich»: die Entstehung des fairen Handels als neue Handels- und Unternehmensform. S. 107–124 in *Dienstleistungen: Expansion und Transformation des «dritten Sektors» (15.–20. Jahrhundert)*, hrsg. von Hans-Jörg Gilomen. Zürich: Chronos.
- Laine, Eeva L. und Matias Laine. 2009. Finnish World Shops at a Crossroads in the Commercialized Fair Trade Market. *Sustainable Development* 17(5): 274–283.
- Le Velly, Ronan. 2015. Fair Trade and Mainstreaming. S. 265–280 in *Handbook of Research on Fair Trade*, hrsg. von Laura T. Reynolds und Elizabeth A. Bennett. Cheltenham und Northampton: Edward Elgar.
- Le Velly, Ronan. 2007. Is Large-scale Fair Trade Possible? S. 201–215, in *Sustainable Consumption, Ecology and Fair Trade*, hrsg. von Edwin Zaccai. London: Routledge.
- Low, William und Eileen Davenport. 2005a. Postcards From the Edge: Maintaining the “Alternative” Character of Fair Trade. *Sustainable Development* 13(3): 143–153.
- Low, William und Eileen Davenport. 2005b. Has the Medium (Roast) Become the Message?: The Ethics of Marketing Fair Trade in the Mainstream. *International Marketing Review* 22(5): 494–511.
- Maier, Florentine, Michael Meyer und Martin Steinbereithner. 2014. Nonprofit Organizations Becoming Business-like a Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45 (1): 1–23.
- Mair, Johanna, Judith Mayer und Eva Lutz. 2015. Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies* 36(6): 713–739.
- Mayring, Philipp. 2008. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Meyer, John W. und Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340–363.
- Muniesa, Fabian, Yuval Millo und Michel Callon. 2007. An Introduction to Market Devices. S. 1–12, in *Market Devices*, hrsg. von Michael Callon, Yuval Millo und Fabian Muniesa. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Naylor, Lindsay. 2014. “Some Are More Fair Than Others”: Fair Trade Certification, Development, and North-South Subjects. *Agriculture and Human Values* 31(2): 273–284.
- Nicholls, Alex und Benjamin Huybrechts. 2014. Sustaining Inter-organizational Relationships Across Institutional Logics and Power Asymmetries: The Case of Fair Trade. *Journal of Business Ethics* 135(4): 699–714.
- Pache, Anne-Claire und Filipe Santos. 2013. Inside the Hybrid Organizations: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal* 56(4): 972–1001.
- Parker, Martin, George Cheney, Valérie Fournier und Chris Land. 2014. The Question of Organization: A Manifesto for Alternatives. *Ephemera: Theory & Politics in Organization* 14(4): 623–638.
- Reynolds, Laura T. 2012. Fair Trade: Social Regulation in Global Food Markets. *Journal of Rural Studies* 28(3): 276–287.
- Reynolds, Laura T. 2009. Mainstreaming Fair Trade Coffee: From Partnership to Traceability. *World Development* 37(6): 1083–1093.

- Raynolds, Laura T. und Michael A. Long. 2007. Fair/Alternative Trade: Historical and Empirical Dimensions. S. 15–32 in *Fair Trade: The Challenges of Transforming Globalization*, hrsg. von Laura T. Raynolds, Douglas L. Murray und John Wilkinson. London und New York: Routledge.
- Renard, Marie-Christine. 2005. Quality Certification, Regulation and Power in Fair Trade. *Journal of Rural Studies* 21(4): 419–431.
- Renard, Marie-Christine. 2003. Fair Trade: Quality, Market and Conventions. *Journal of Rural Studies* 19: 87–96.
- Schimank, Uwe und Ute Volkmann. 2008. Ökonomisierung der Gesellschaft. S. 382–393 in *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*, hrsg. von Andrea Maurer. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schmelzer, Matthias. 2010. Marketing Morals, Moralizing Markets: Assessing the Effectiveness of Fair Trade as a Form of Boycott. *Management & Organizational History* 5(2): 221–250.
- Simic, Zana und Fiona Petrovic. 2014. Managerialismus und Hybridisierung von NPOs – Veränderungen und Folgen. S. 357–372 in *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*, hrsg. von Annette E. Zimmer und Ruth Simsa. Wiesbaden: VS Springer.
- Üsdiken, Behlül und Alfred Kieser. 2004. Introduction: History in Organisation Studies. *Business History* 46(3): 321–330.
- WFTO (World Fair Trade Organization). 2016. Our Guarantee System. <http://wfto.com/standard-and-guarantee-system/guarantee-system> (20.08.2016).
- Zimmer, Annette E. und Ruth Simsa. 2014. *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement*. Wiesbaden: VS Springer.

Christian Reutlinger

## **Machen wir uns die Welt, wie sie uns gefällt?**

### **Ein sozialgeographisches Lesebuch**

Wieviel Pippi Langstrumpf steckt in uns? Wäre es manchmal nicht wunderbar, mit ein wenig Mut und Phantasie die Dinge ganz anders zu sehen und zu gestalten? Entscheidend für die Vorstellung von der Welt und ihrer Gestaltbarkeit sind der Standpunkt der Betrachtung und die Bereitschaft, bisherige Denkweisen und Normalvorstellungen zu hinterfragen. Das sozialgeographische Lesebuch nimmt konkrete soziale und räumliche Phänomene unter die Lupe: Nachbarschaften und ihr verlorenes Integrationspotential, benachteiligte Quartiere und ihr Einfluss auf das Lernen von Kindern, öffentliche Plätze und die Konflikte zwischen Jugendlichen und anderen Nutzenden oder zunehmende Migrationsbewegungen.

Mit der sozialgeographischen Perspektive der Aneignung werden die Welt oder Räume als Ergebnis und zugleich als Mittel für Handlungen betrachtet. Das Lesebuch gliedert sich in drei große Blöcke – öffentlicher Raum und Soziale Arbeit, Schule und Freizeit sowie ländliche und städtische Nachbarschaften und Gemeinschaften. Praxisnah und lebendig beschreibt Christian Reutlinger sozialgeographische Phänomene und bezieht dabei Perspektiven ein, die normalerweise wenig Gehör finden: von Kindern, Wohnungs- und Erwerbslosen oder benachteiligten Personen.

*Christian Reutlinger* ist Professor für Sozialgeographie und Erziehungswissenschaft. Er ist Leiter der Forschungsabteilung des Instituts für Soziale Arbeit (IFS) an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, verantwortlich für das Kompetenzzentrum Soziale Räume. Seine Arbeits- und Forschungsthemen sind Soziale Nachbarschaften, Gemeinwesenarbeit, Soziale Arbeit im öffentlichen Raum, Raum und Räumlichkeit in ausser-schulischen Bildungs- und Erziehungsprozessen, Europäische Jugendforschung sowie Sozialgeographie der Kinder und Jugendlichen.

2017, 256 Seiten, 17.0cm x 22.5cm, SFr. 38.00 / € 35.00

**Seismo**  
ausstrich

