

MASTER MANAGEMENT

# MASTERARBEIT

---

## **Nonprofit-Organisationen im peruanischen Regenwald**

*„Wie wirken Nonprofit-Organisationen der negativen Entwicklung von Regenwaldgebieten in Peru entgegen und in welchen Management-Bereichen liegt Potenzial für externe Beratungs- bzw. Vermittlungsdienstleistungen?“*

Felix von Keudell

01347908

Beurteiler:

Dr. Christian Rammel

Wien, 10. September 2020

**Masterarbeit**



Deutscher Titel der Masterarbeit	Nonprofit-Organisationen im peruanischen Regenwald
Englischer Titel der Masterarbeit	Nonprofit organizations in the Peruvian rainforest
Verfasser (Familienname, Vorname)	Von Keudell, Felix
Matrikelnummer	01347908
Studium	Master in Management (WU)

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Masterarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit  
  
entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

*Felix von Keudell*

Datum: 06.09.2020

Unterschrift

**Master Thesis**



Title of Master Thesis	Nonprofit Organizations in the Peruvian rainforest
Author (last name, first name)	Von Keudell, Felix
Student ID number	01347908
Degree program	Master's degree in Management (WU)
Examiner (degree, first name, last name)	Dr. Christian Rammel

I hereby declare that

1. I have written this Master thesis myself, independently and without the aid of unfair or unauthorized resources. Whenever content has been taken directly or indirectly from other sources, this has been indicated and the source referenced.
2. This Master Thesis has not been previously presented as an examination paper in this or any other form in Austria or abroad.
3. This Master Thesis is identical with the thesis assessed by the examiner.
4. (only applicable if the thesis was written by more than one author): this Master thesis was written together with

The individual contributions of each writer as well as the co-written passages have been indicated.

*Felix von Keudell*

Date: 06.09.2020

Signature

## **Kurzfassung**

Der zunehmende Verlust an Regenwäldern entwickelt sich zu einem ernsthaften Problem für die Biodiversität, den Klimawandel und die Weltbevölkerung allgemein. Dieser Entwicklung wirken lokale Nonprofit-Organisationen (NPO) in Peru auf verschiedene Art und Weise entgegen. Doch aufgrund der Ressourcenknappheit und des Mangels an Kompetenzen weist das Management der NPOs regelmäßig Defizite auf. Das hier noch ungenutzte Potenzial für einen effektiveren Umweltschutz der tropischen Wälder könnte mithilfe von Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen gesteigert werden. Besonders relevant sind solche Dienstleistungen für kleine und mittelgroße NPOs in Peru, da aufgrund ihrer organisationalen Entwicklung eigene Stabs- und Hilfsstellen noch wenig ausgeprägt sind. In diesem Kontext weisen innovative Organisations- und Kooperationsformen, als auch die allgemeine Professionalisierung des Nonprofit-Sektors, auf grundlegende Trends und Bedürfnisse der NPOs hin.

**Schlagwörter:** Nonprofit-Organisationen, Management, Beratung, Vermittlung, Regenwald, Peru, Südamerika

## **Abstract**

The increasing loss of rainforest becomes more and more a concern for biodiversity, climate change and the world population in general. This development is confronted by Peruvian nonprofit organizations (NPO) in different ways, but due to a lack of resources and competences, its management functions at the cost of deficits. Therefore, the impact of nonprofit conservation in rainforest regions could be Potentially increased by external management services from consultancies and agencies. Such services would be most relevant for small and medium-sized NPOs in Peru, as their organizational development is still at an early stage and specific units have not yet evolved. In this context, the observations point out, that innovative forms of organization and cooperation, as well as the general professionalism in the non-profit sector represent major trends and needs for NPOs.

**Keywords:** Nonprofit organisation, NGOs, Management, Consulting, Rainforest, Peru, South America

## **Vorwort**

Wegen der beschleunigt ansteigenden Rodungsraten tropischer Wälder und den damit verbundenen Treibhausgasemissionen braucht der globale Umweltschutz des 21. Jahrhunderts neue Ansatzpunkte und Konzepte, wenn es gelingen soll die Klimaschutzziele für eine nachhaltige Zukunft einzuhalten. Infolge der zunehmenden Entkopplung des Menschen von der Natur wird den katastrophalen Verlusten von Wäldern, wie auch dem Verschwinden von unzählbaren Tier- und Pflanzenarten, allerdings zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ohne Regenwälder als Kohlenstoffsенke sowie als Habitat für andere Lebensformen, bleibt uns wenig Hoffnung für ein nachhaltiges und ethisch verantwortungsvolles Zusammenleben.

Der Begriff „Regenwaldzerstörung“ scheint oftmals als Naivität verniedlicht zu werden, obwohl diese Negativentwicklung wissentlich eine schwere Bedrohung unserer Lebensgrundlage darstellt. Hoffnungsvoll wird der technologische Fortschritt als zukunftsgerichtete Lösung stilisiert, doch bisher hat dieser Gedanke mehr zu einer Beschleunigung der Umweltzerstörung geführt, anstatt dieser Dynamik entgegenzuwirken. Viel wichtiger ist hingegen der ideologische Fortschritt der Gesellschaft hin zu Nachhaltigkeit und ökologischen Werten. Diese Aufgabe übernimmt heutzutage insbesondere der Nonprofit-Sektor. Er weist eine hohe Lösungskompetenz sowie Handlungsbereitschaft für den Erhalt des Ökosystems Regenwald auf. Als Teil der Zivilgesellschaft organisieren sich selbstreflektierte Individuen in Nonprofit-Organisationen und übernehmen Verantwortung für Mensch und Natur. Das starke Wachstum des Nonprofit-Sektors über die letzten Jahrzehnte verdeutlicht den stattfindenden Paradigmenwechsel, den es nun zu unterstützen gilt.

An diesem Punkt möchte ich mich bei all jenen Personen in Nonprofit-Organisationen bedanken, die diese Forschungsarbeit durch ihre Zeit, Offenheit und geteilten Gedanken bereichert haben. Und so widme ich diese Arbeit genau diesen inspirierenden Persönlichkeiten, die sich umsichtig und unnachgiebig für den Erhalt des einzigartigen Lebensraums Regenwald einsetzen.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung der weltweiten Waldfläche (FAO 2010) .....	13
Abbildung 2 - Weltweite Veränderung der Waldfläche 1990 – 2015 (FAO 2015) .....	13
Abbildung 3 – Weltweite Rodungsraten 1990 bis 2015 (FAO 2015) .....	13
Abbildung 4 – Globale Übersicht der Entwaldungsrate 1990 bis 2015 (FAO 2015).....	14
Abbildung 5 - Jährliche Waldentwicklung nach klimatischen Regionen (FAO 2015) .....	14
Abbildung 6 - Weltkarte zur heutigen Verbreitung der Regenwälder (Mongabay 2020) .....	16
Abbildung 7 – Verlust von Bewaldung in den Tropen allgemein und Rückgang der Primärwaldfläche (Mongabay 2019) .....	18
Abbildung 8 – Ursachen der Entwaldung im brasilianischen Regenwald 2000-2005 (Mongabay 2019) .....	20
Abbildung 9 - Ausdehnung und 12-Jahres-Verlust der tropischen Regenwaldgebiete 2000 – 2012 (Hansen et al., 2013).....	21
Abbildung 10 - Zusammensetzung der Wälder weltweit (FAO 2010).....	25
Abbildung 11 – Geschützte Gebiete und indigene Territorien des Amazon-Bioms (WWF 2016) .....	27
Abbildung 12 - Entwaldung und Aufforstungen in Lateinamerika 2001-2010 (Aide et al. 2013).....	30
Abbildung 13 – Prozentuale Angabe des Regenwalds je Staatsgebiet (Camilla Costa 2020) .....	31
Abbildung 14 – Waldverbreitung und Rodung in Peru (Geobosque 2018) .....	33
Abbildung 15 – Überblicksartige Statistik zu Peru (Yale 2013) .....	33
Abbildung 16 – Internationaler Datensatz bezüglich Waldbedeckung und Rodungsrate (Recanati et al. 2015) .....	34
Abbildung 17 – Entwicklung der Waldverluste in Madre de Dios (blaugrau), Loreto (grün) und San Martín (rosa) (SINIA 2018).....	35
Abbildung 18 - Waldverluste in Peru nach Bundesstaaten (Geobosque 2017) .....	36
Abbildung 19 – Goldabbau in Madre de Dios entlang der transozeanischen Straße (Caballero Espejo et al. 2018) .....	38
Abbildung 20 – Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland 2007 (Statistisches Bundesamt 2012) .....	50
Abbildung 21 - Theory of Social Origins – Größe des Nonprofit-Sektors (Vortrag Georg von Schnurbein an der WU im Rahmen der Nonprofit Spezialisierung des Masters im Management an der WU Wien, 2019) .....	54
Abbildung 22 - Theory of Social Origins (Salamon et al. 2000) .....	55
Abbildung 23 – Karte von Peru zu Loreto und Madre de Dios mit angrenzenden Ländern (Blogspot 2020) .....	72
Abbildung 24 – Darstellung der Kooperationspartner von NPO_8 (ACCA 2020).....	75
Abbildung 25 - Mittelverwendung von NPO_18 im Jahre 2019 (WWF Österreich, Ausschnitt Jahresbericht 2019).....	93
Abbildung 26 - Mittelherkunft von NPO_18 im Jahre 2019 (WWF Österreich, Ausschnitt Jahresbericht 2019).....	94

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Bevölkerungsdichten der Regenwaldgebiete, eigene Tabelle nach (INEI 2017a,b) .....	33
Tabelle 2 - Entwaldungsraten in fünf peruanischen Bundestaaten von 2010 bis 2018 (eigene Darstellung nach (SINIA 2018)) .....	33
Tabelle 3 - Flächenkategorien des peruanischen Waldes (eigene Darstellung nach (Geobosque 2017; Rubin de Celis et al. 2019)) .....	38
Tabelle 4 - Sampling der 19 untersuchten Organisationen .....	59
Tabelle 5 - Analyse zur Allianz einer internationalen Social Enterprise und einer lokalen NPO .....	63
Tabelle 6 - Großanalyse Loreto und Madre de Dios, 12 Organisationen .....	69
Tabelle 7 - Aufzählung und Ranking der von den NPOs nachgefragten Leistungen und Bedürfnisse .....	82
Tabelle 8 - Sample der internationalen NGOs .....	87
Tabelle 9 - Vergleich der Mitarbeiter und Gründungsjahre der NPOs und NGOs.....	92
Tabelle 10 - Vergleich der Finanzen der NGOs .....	93
Tabelle 11 - Zusammensetzung der Einnahmen NGO_15 bis 17 anhand der aktuellen Jahresberichte 2018/2019 .....	95
Tabelle 12 - Vergleich ausgewählter Ausgaben von NGO_15 bis 17.....	96
Tabelle 13 - Follower auf Facebook (in Tausend) von NGO_15 bis 17 .....	96

## Abkürzungsverzeichnis

NPO	Nonprofit-Organisation
NGO	Non-Governmental Organizations
GDP	Gross Domestic Product
TREES	Tropical Ecosystems Environment Observation by Satellite
JRC	Joint Research Center
IPCC	International Panel on Climate Change
LPI	Living Planet Index
MSA	Mean Species Abundance Index
IUCN	International Union for Conservation of Nature
TEEB	The Economics of Ecosystem & Biodiversity
REDD	Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation
UNEP	United Nations Environment Programme
UNDP	United Nations Development Programme
UNFCCC	United Nations Framework Convention on Climate Change
FAO	Forest and Agriculture Organisation
CEPS	Center for Philanthropy Studies
FSC	Forest Stewardship Council
VCS	Verified Carbon Standard
CRM	Customer-Relationship-Management
CEO	Chief Executive Officer
BSC	Balanced Scorecard

## Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	3
Abstract .....	3
Vorwort .....	4
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1. Problemdarstellung und Relevanz .....	9
1.2. Zielsetzung .....	10
1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	10
<b>2. Der Regenwald</b> .....	<b>11</b>
2.1. Weltweite Waldflächen und ihre Entwicklung im Überblick.....	11
2.2. Trend zu mehr Überwachung und Standards in der Waldnutzung .....	13
2.3. Entwicklung der tropischen Wälder.....	14
2.4. Haupttreiber der Zerstörung tropischer Wälder weltweit .....	17
2.5. Die Konsequenzen der globalen Waldverluste .....	20
2.6. Ressourcen-Management als Lösung .....	21
<b>3. Der Regenwald Lateinamerikas</b> .....	<b>21</b>
3.1. Verbreitungsgebiet des Amazonas-Regenwald .....	21
3.2. Biodiversität in Lateinamerika .....	23
3.3. Konvention zum Erhalt der Biodiversität .....	24
3.4. Schutzzonen und indigene Territorien Südamerika .....	25
3.5. Der Wert von Biodiversität und Ökosystemdienstleistungen .....	27
3.6. Epizentren der Waldverluste in Lateinamerika .....	28
<b>3.7. Regenwald in Peru</b> .....	<b>30</b>
3.7.1. Wirtschaftliche Daten und Entwicklung Perus.....	30
3.7.2. Fläche und Verluste.....	31
3.7.3. Bevölkerungsdichte und Entwaldungsdruck .....	32
3.7.4. Überblick der Entwaldungsursachen .....	34
3.8. Schutzzonen, indigene Territorien und Nutzwald .....	38
<b>4. Nonprofit-Organisationen</b> .....	<b>39</b>
4.1. Definition und Erklärung des dritten Sektors .....	39
4.2. Nonprofit-Management.....	41
4.2.1. Strategie und Ziele .....	41
4.2.2. Struktur und Organisation.....	42
4.2.3. Personalmanagement und Führung .....	43
4.2.4. Marketing .....	43
4.2.5. Finanzierung/Fundraising .....	44
4.2.6. Controlling und Wirkungsmessung .....	45
4.2.7. NPO-Beratung und Vermittlung.....	46
4.3. Nonprofit-Sektor in Zahlen und Theorie .....	47
4.3.1. Österreich und Deutschland .....	47
4.3.2. Nonprofit-Sektor Schweiz .....	50



4.3.3.	Social-Origins-Theorie .....	52
4.3.4.	Nonprofit-Sektor in den USA .....	53
4.3.5.	Nonprofit-Sektor in Peru .....	54
<b>5.</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>55</b>
5.1.	Ausgangssituation und Rahmenbedingungen .....	55
5.2.	Forschungsdesign und Forschungsprozess.....	56
5.2.1.	Erhebungsmethode .....	57
5.2.2.	Sampling .....	58
5.2.3.	Ablaufplan der Umsetzung und Analyse .....	61
5.3.	Kritische Faktoren .....	61
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>62</b>
6.1.	Analyse San Martín .....	62
6.1.1.	Allianz zwischen internationaler Social Enterprise und lokaler NPO .....	63
6.1.2.	CSR-Geschäftsmodell der Social Enterprise .....	63
6.1.3.	Lokale NPO und Mitwirken im REDD+-Programm .....	64
6.1.4.	Herausforderungen im Management.....	66
6.1.5.	Diskussion: Vorteile der strategischen Allianz .....	68
6.2.	Großanalyse Madre de Dios und Loreto.....	69
6.2.1.	Geografischer Vergleich und Spezifika von Loreto und Madre de Dios .....	70
6.2.2.	Grundsätzliche Beobachtungen .....	71
6.2.3.	Vergleich anhand der Managementfelder .....	71
6.2.4.	Diskussion und allgemeine Erkenntnisse .....	85
6.3.	Internationale NGOs in Peru (WWF, CI und WCS) .....	87
6.3.1.	Vergleich anhand der Managementfelder .....	88
6.3.2.	Besonderheit im Auftritt der NGOs .....	98
6.3.3.	NGOs in der peruanischen Politik .....	99
<b>7.</b>	<b>Übergreifende Diskussion der Ergebnisse</b> .....	<b>100</b>
7.1.	Einbettung der Ergebnisse in die Entwicklungstendenz des Nonprofit-Sektors .....	100
7.2.	Entwicklung des Nonprofit-Sektors im peruanischen Regenwald.....	103
7.3.	Beantwortung der Forschungsfrage .....	105
7.4.	Limitationen .....	107
<b>8.</b>	<b>Ausblick und weiterer Forschungsbedarf</b> .....	<b>108</b>
<b>9.</b>	<b>Conclusio</b> .....	<b>109</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>111</b>
	Abbildungsverzeichnis .....	120

## **1. Einleitung**

Der ehemalige Leiter des WWFs, Claude Martin, stellt in seinem umfassenden Bericht an den Club of „Endspiel - Wie wir das Schicksal des Regenwalds noch wenden können“ umfassend den verheerenden Negativtrend der Umweltzerstörung von ursprünglichen Regenwäldern dar. Wie mit „Endspiel“ angedeutet wird, sehen wir uns einem letzten Aufbegehren für den Erhalt des tropischen Ökosystems Regenwald gegenüber (Martin 2015).

Die Politik scheint auf diese Problematik allerdings nicht adäquat reagieren zu können. Emblematisch zeigen dies die Weltklimakonferenzen (COP), die seit 1995 stattfinden und zuletzt in Paris große Aufmerksamkeit erfuhren, als erneut ein wahres Manifest an Maßnahmen für die ökologische Wende ausgerufen wurde. Doch auch auf diese internationalen Vereinbarungen folgten, wie nun wenige Jahre später erkennbar ist, deutlich weniger Resultate als erhofft. In der Privatwirtschaft beschäftigen sich Unternehmen hingegen oft nur unter Zwang mit der Reduktion von negativen Externalitäten, welche ganze Ökosysteme belasten und schädigen (Badelt und Österle 2001, S. 72). Das in der Theorie als Staat- und Marktversagen bezeichnete unzulängliche Angebot dieser zwei Sektoren führte schließlich zur Bildung des dritten Sektors (Pindyck und Rubinfeld 2015). Letztendlich bleibt der Zivilgesellschaft, nuremehr die in Eigeninitiative gegründeten Non-Profit-Organisationen (NPOs), um ihrer Hoffnung auf den Erhalt des Regenwaldes selbst Ausdruck zu verleihen.

Zur Vertiefung dieser Thematik wird der Fokus auf NPOs in Peru gelegt, da hier das viertgrößte Regenwaldgebiet der Welt liegt und es im Vergleich mit anderen Tropennationen bisher am meisten von Rodungen verschont geblieben ist.

### **1.1. Problemdarstellung und Relevanz**

Ursprünglich gab es noch vor Beginn der Industrialisierung schätzungsweise 1,6 Mrd. Hektar Primärregenwald, wovon im Jahre 2010, unter Analyse der 13 größten Regenwaldnationen, noch 711,5 Millionen Hektar übrig geblieben waren (FRA 2010). Etwa ein weiteres Drittel besteht als fragmentierter Sekundärwald, sodass sich im Jahr 2012 weltweit insgesamt 1.078,4 Millionen Hektar als Regenwald identifizieren ließen (Hansen et al. 2013).

Mit dem Ziel, den an Geschwindigkeit gewinnenden Rodungstrend in den Tropenwäldern zu verlangsamen, braucht es gezwungenermaßen eine Zunahme an Engagement aller relevanten Akteure. Würde der Verlust der Regenwälder als Kohlenstoffseneke hingenommen werden, so wäre das Erreichen der derzeitigen Klimaziele unmöglich und die ökologischen Folgen wären unumkehrbar. Ebenso gilt: „Forests are the cheapest and fastest solution for climate change“ (UN-REDD 2020b).

Als treibende Kraft geben Nonprofit-Organisationen nicht nur wichtige politische und gesellschaftliche Impulse, sondern führen in Pionierarbeit auch lösungsorientierte Projekte in den Regenwaldgebieten durch. Allerdings fehlt es vielen NPOs an ausreichenden Ressourcen für ihre Aktivitäten, worunter auch die Professionalität und die Effizienz der Organisationen leiden.

Wie ist es möglich, die Nonprofit-Organisationen in ihrer Funktion für den peruanischen Regenwald professionell zu unterstützen? Welche Defizite gibt es im Management und wie ließen sich diese durch externe Hilfestellungen minimieren? Trotz der akuten Relevanz der Thematik wurde bisher noch nicht in diesem spezifischen Bereich geforscht, weshalb diese Arbeit im deutschsprachigen Raum wissenschaftliches Neuland betritt.

## **1.2. Zielsetzung**

Das Forschungsdesign setzt die Bedürfnisse und Unterstützungsmöglichkeiten der aktiven NPOs in den Mittelpunkt, denn hier werden ungenutzte Hebelwirkungen zur Steigerung der Wirksamkeit der im Regenwald aktiven Organisationen vermutet. Der Forschungsansatz ähnelt dabei einer Marktanalyse, denn die Übertragbarkeit der Ergebnisse in die Praxis als wichtiger Aspekt zu sehen.

In weiterer Folge sollen die erwarteten Erkenntnisgewinne in der vom Autor intendierten NPO-Beratung auf ihre praktische Anwendbarkeit getestet und umgesetzt werden. Diese Dualität aus wissenschaftlicher Forschung und Praxisorientierung formen aus dieser Masterarbeit ein nachhaltiges Gesamtprojekt. Vor diesem Hintergrund zielt die Masterarbeit darauf ab, sowohl einen theoretischen als auch einen konkret realisierbaren Beitrag zum Erhalt der Tropenwälder zu leisten.

## **1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Eine spezifische Literaturrecherche im Bereich der Wald- und Regenwaldentwicklung sowie dem Nonprofit-Management formt das theoretische Grundgerüst dieser Forschungsarbeit. Einerseits wird der Fokus auf die Neotropen gelegt, was mit der empirischen Datenerhebung in Peru zusammenhängt, und andererseits wird der Blickwinkel deutschsprachiger Länder eingenommen, da hierin die intendierte Audienz zu sehen ist.

Ausgangspunkt für den empirischen Teil dieser Arbeit war ein Auslandssemester an der Business School ESAN in Lima ab Ende August 2019, wodurch sich dem Autor verschiedene Möglichkeiten zur Datengewinnung in relativer Nähe zu den Regenwaldgebieten ergaben. Es wurden drei etwa einwöchige Forschungsaufenthalte in Madre de Dios, San Martín und Loreto durchgeführt und aufgrund von fehlenden Vergleichsstudien wurde auf eine breite Abdeckung des Forschungsgegenstandes geachtet. Die Strukturierung der Experteninterviews bedachte zum einen die Darstellung des Nonprofit-Managements, um hieraus Defizite offenzulegen. Zum anderen wurde direkt nach konkreten Bedürfnissen der Organisationen gefragt, die durch eine hypothetische Nonprofit-Beratung oder -Vermittlung abgedeckt werden könnten.

Schlussendlich sollte im Sommer 2020 neben einer wissenschaftlich fundierten, erkenntnisreichen Masterarbeit, auch das Grundgerüst zur Gründung einer Nonprofit-Beratung für gemeinnützige Organisationen im Regenwald bereitstehen.

## 2. Der Regenwald

### 2.1. Weltweite Waldflächen und ihre Entwicklung im Überblick

Um die Relationen zwischen unterschiedlichen Waldtypen und ein Verständnis für die globale Entwicklung der Waldbestände herzustellen, eignet sich eine überblicksartige Analyse der weltweiten Waldbestände. Auf diese Weise wird in den nächsten Kapiteln auf den Regenwald insgesamt, den tropischen Regenwald Lateinamerikas und jenen in Peru übergeleitet. Zunächst soll folgende Definition eine allgemeine Grundlage für den Begriff „Wald“ schaffen:

---

**Definition Wald:** „Eine Fläche von mehr als einem halben Hektar, die mit Bäumen von mehr als fünf Meter Höhe bedeckt ist und einen Überschirmungsgrad von mehr als zehn Prozent aufweisen oder mit Bäumen, die ein solche Bedeckung erreichen können. Sowohl Naturwälder wie gepflanzte Wälder, einschließlich Kautschuk sowie Zellstoff- und Papierholzplantagen, gelten als Wald“ (FRA 2000; Martin 2015)

---

Weltweit finden wir Wälder, insbesondere entlang des Äquators und in den gemäßigten Breiten der nördlichen Hemisphäre. In der unten erkennbaren Weltkarte wurden Wälder je nach Kronendichte hell bis dunkelgrün eingefärbt, wobei die Regenwälder entsprechend ihrer hohen Bewaldungsintensität dunkelgrün eingefärbt sind. Grau sind Gebiete ohne Waldbedeckung, wie z.B. Wüsten oder Hochgebirge.

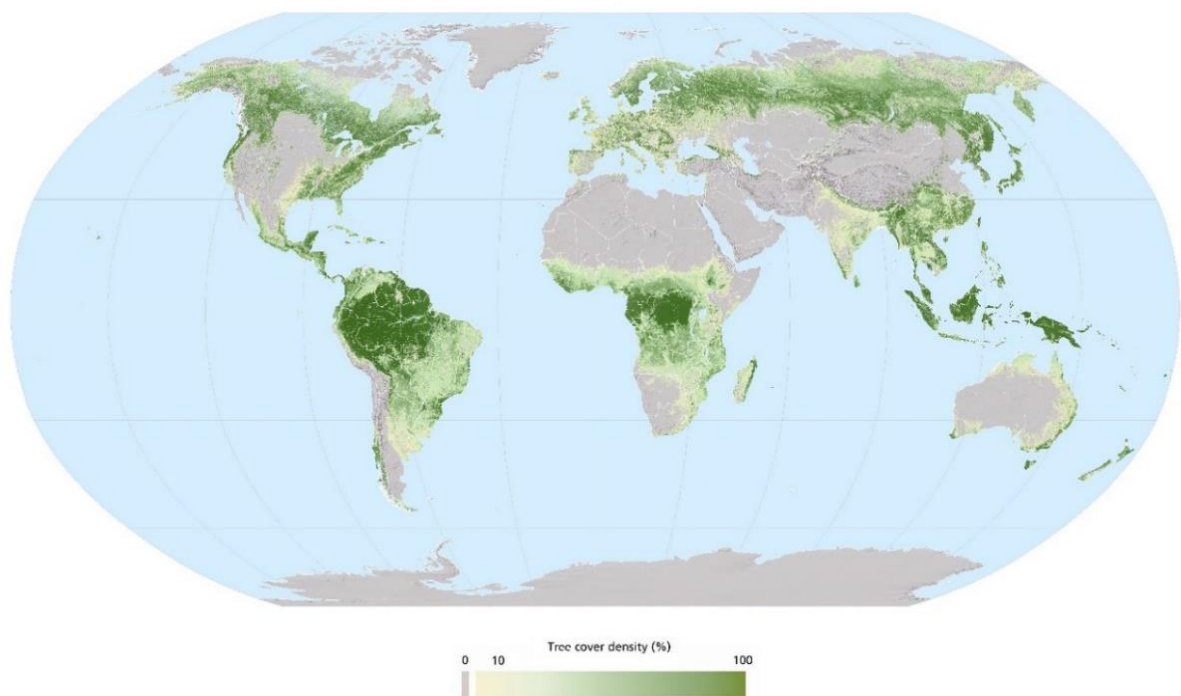


Abbildung 1 - Grafische Darstellung der weltweiten Waldfläche (FAO 2010)

Die globale Waldfläche hat sich laut der UN-Organisation Forest and Agriculture Organization (FAO) von 1990 bis 2015 von 4.128 Millionen Hektar auf 3.999 Millionen Hektar verringert. Dies entspricht laut dem FRA-Bericht 2015 einer Verringerung des Waldes von 31.6% auf 30.6% in Bezug auf die globale Landfläche von 13,4 Mrd. Hektar (FAO 2015). Innerhalb der letzten 25 Jahre ging, unter Berücksichtigung von Waldzuwächsen, eine Fläche von insgesamt 129 Mio. Hektar verloren, was mit der vierfachen Landesfläche Deutschlands gleichzusetzen ist.<sup>1</sup>Die Entwicklung von 1990 bis 2015 zeigt dennoch einen positiven Trend hinsichtlich der Netto-Entwaldung.

Entsprechend der FAO-Statistik rechts hat sich die Entwaldungsrate über die 25 Jahre des Beobachtungszeitraums deutlich verringert. Zum Teil wurden Verluste auch durch natürlich entstandene Sekundärwälder oder künstlich angelegte Forstwälder kompensiert. Von etwa 7.3 Millionen Hektar Waldverlust pro Jahr zwischen 1990 und 2000, hat sich die Entwaldungsrate auf 3.3 Millionen ha/Jahr in den Jahren 2010 bis 2015 mehr als halbiert (FAO 2016).

Diese positiven Entwicklungen haben sich jedoch aufgrund der zuletzt verheerenden Waldbrände in Indonesien 2018, im Amazonasgebiet 2019, in Sibirien 2019 und in Australien 2020 revidiert. Für den brasilianischen Regenwald war das letzte halbe Jahr gezeichnet von den höchsten Verlusten des letzten Jahrzehnts. So stieg beispielsweise in Brasilien die gerodete Waldfläche zwischen dem 1. August 2019 und dem 31. Januar 2020 beachtlich um 113% verglichen mit derselben Vorjahresperiode (Butler 2020a).

TABLE 1 Global forest area change, 1990–2015

Year	Forest (thousand ha)	Annual net change		
		Period	Area (thousand ha)	Rate <sup>a</sup> (%)
1990	4 128 269			
2000	4 055 602	1990–2000	-7 267	-0.18
2005	4 032 743	2000–2005	-4 572	-0.11
2010	4 015 673	2005–2010	-3 414	-0.08
2015	3 999 134	2010–2015	-3 308	-0.08

<sup>a</sup> Calculated as the compound annual growth rate.

Abbildung 2 - Weltweite Veränderung der Waldfläche 1990 - 2015 (FAO 2015)

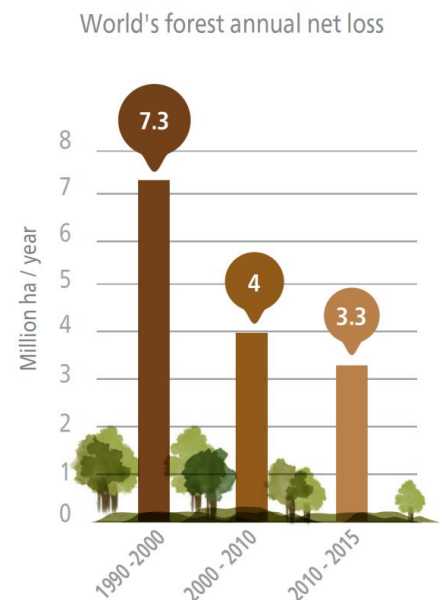
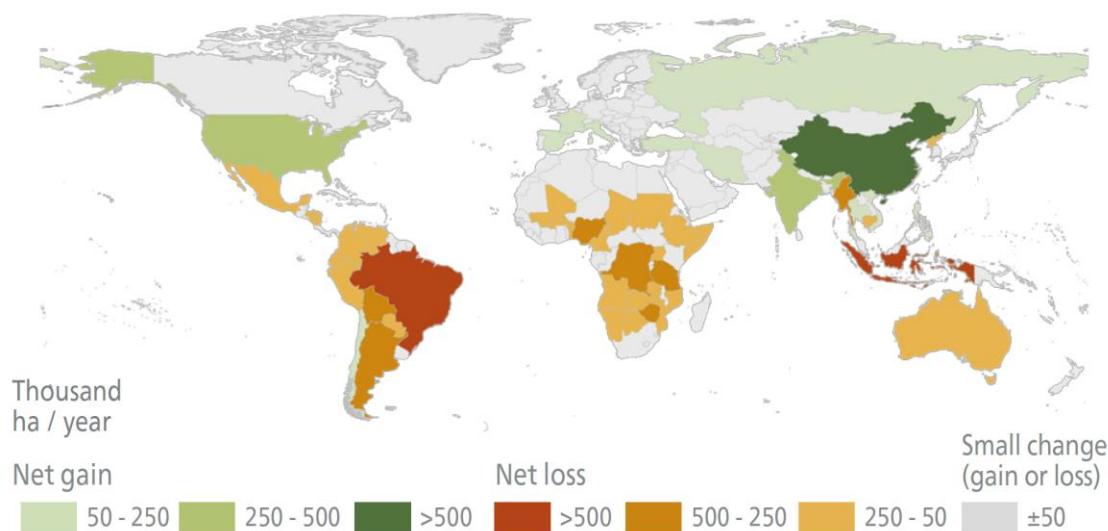


Abbildung 3 – Weltweite Rodungsraten 1990 bis 2015 (FAO 2015)

<sup>1</sup> Anmerkung: Deutschland hat eine Oberfläche von 35,738 Mio. Hektar (destatis 2019).

## Forest area annual net change 1990 - 2015



↑ **Net forest increases** have been mostly in the temperate and boreal zones.

↓ **The largest forest loss** has occurred in the tropics, particularly in Africa and South America.

Abbildung 4 – Globale Übersicht der Entwaldungsrate 1990 bis 2015 (FAO 2015)

Die obenstehende Abbildung 4 wurde aus dem 5-Jahresbericht des Global Forest Resources Assessment (FRA) der FAO von 2015 entnommen und gibt die jährliche netto Waldveränderungen seit 1990 in ausgewählten Ländern an. Dabei sind allen voran Nationen in Äquatornähe von Rodungen betroffen, was in der Grafik farblich rot und orange in der Grafik markiert wurde. Im Gegensatz dazu sind in der nördlichen Hemisphäre und China Netto-Waldzuwächse erkennbar (FAO 2016).

Den Gegensatz zwischen Waldentwicklungen in nördlichen Klimazonen und tropischen Breitengraden wird zudem in Abbildung 5 verdeutlicht. Während in Nordamerika, Europa und Russland die Wälder an Fläche dazugewinnen, reduziert sich in den Tropen der Waldbestand dramatisch (FAO 2016).

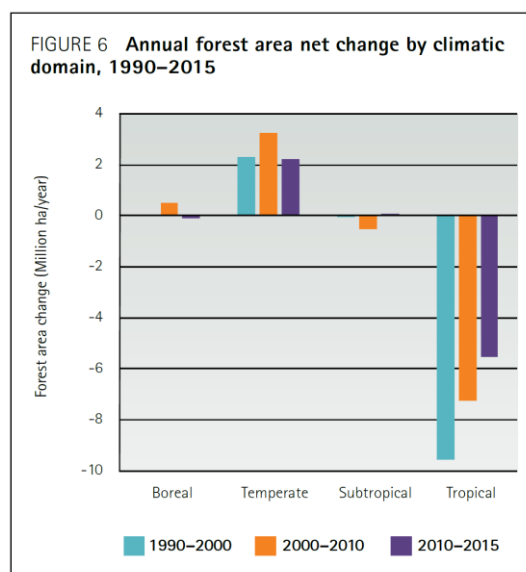


Abbildung 5 - Waldentwicklung nach klimatischen Regionen 1990 - 2015 (FAO 2015)

## 2.2. Trend zu mehr Überwachung und Standards in der Waldnutzung

Weltweit steigt die Tendenz zu mehr forstwirtschaftlicher Verwaltung. Im Jahre 2010 wiesen knapp über die Hälfte der globalen Waldgebiete mit 2,1 Mrd. Hektar einen Management-Plan zur forstwirtschaftlichen Nutzung auf (FAO 2016). Davon wurde von der Nonprofit-Organisation FSC

allein bis 2018 eine Waldfläche in Höhe von rund 201 Mio. Hektar zertifiziert (FSC 2018). Förderlich ist hier die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Holzprodukten, wobei der Großteil der Zertifizierungen durch den FSC in Nadel-, Laub- oder Mischwäldern der borealen und gemäßigten nördlichen Breiten erfolgte (FAO 2015).

Zusammengerechnet waren 51% des europäischen Waldes für die Forstwirtschaft ausgewiesen, wohingegen nur 16% der südamerikanischen Wälder zur Holzproduktion genutzt wurden. Aufgrund von mehreren soziokulturellen Faktoren hat sich die Forstverwaltung in Südamerika weit weniger stark entwickelt, als es in Europa oder Nordamerika der Fall ist. Deshalb ist die Datenlage bezüglich des Amazonas-Regenwaldes und anderen Waldtypen in Südamerika deutlich ungenauer und weniger aktuell. Dies hat zudem eine weit verbreitete, illegale Holzwirtschaft zur Folge (Köhl et al. 2015).

In diesem Zusammenhang hat die peruanische Forstbehörde OSINFOR ermittelt, dass über 60% des gesamten Nutzholzes während den letzten 10-Jahren illegal entnommen wurde. Betroffen waren davon vor allem die beiden größten Regenwaldregionen Loreto und Ucayali (Mongabay 2019b). Die allgemeine Entwicklung zu mehr Monitoring von Wäldern und Zertifizierung von Forstprodukten hängt insbesondere mit dem volkswirtschaftlichen Wert der Forstwirtschaft zusammen. Jener belief sich 2011 auf geschätzte 600 Mrd. \$ und trug somit mit 0,9% zum weltweiten GDP<sup>2</sup> bei. Dabei trägt die Forstwirtschaft deutlich mehr zum nationalen GDP von Entwicklungsländern bei, als zu jenem von Industrienationen, wo sie nur 0.1% des GDP ausmacht. Außerdem fanden weltweit schätzungsweise 12,7 Millionen Menschen Arbeit in der Waldwirtschaft (FAO 2015).

### 2.3. Entwicklung der tropischen Wälder

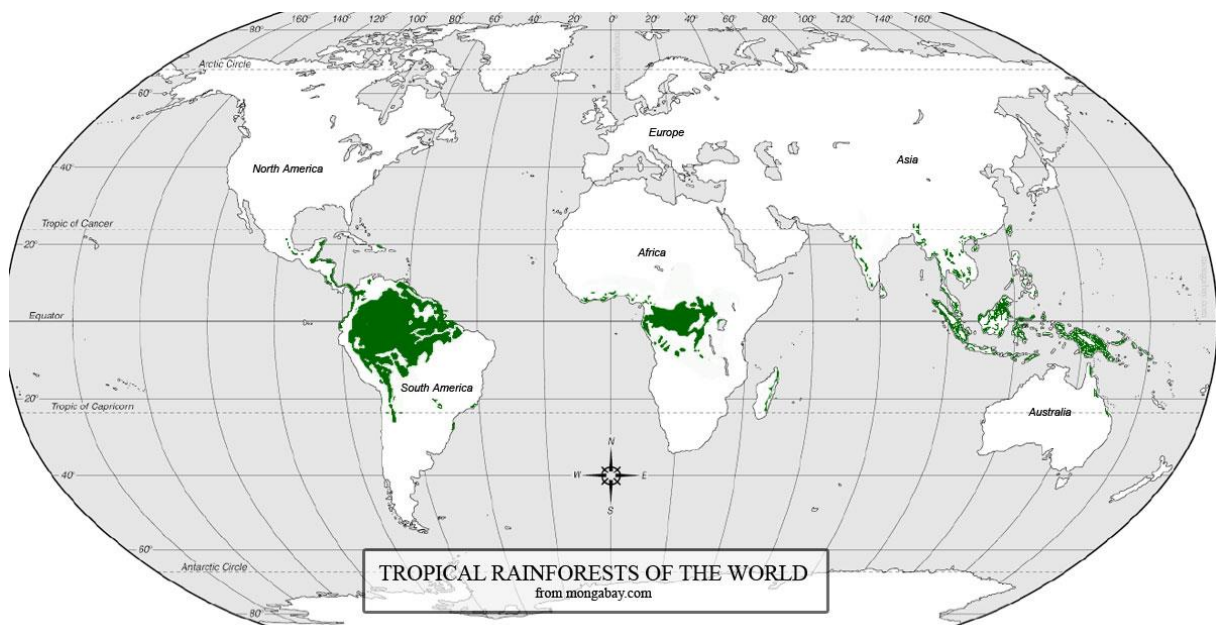


Abbildung 6 - Weltkarte zur heutigen Verbreitung der Regenwälder (Mongabay 2020)

<sup>2</sup> Gross Domestic Product

---

**Definition Regenwald:** „Der immergrüne tropische Regenwald zeichnet sich durch einen jährlichen Niederschlag von mehr als 2000mm, ein dichtes beinahe lichtundurchlässiges Blätterdach und besonders hohe Biodiversitätswerte in Flora und Fauna aus.“  
(Weissenhofer und Huber 2019)

---

Der erste große Treiber von Rodungen in den Tropen war die zunehmende Kolonialisierung der Tropen ab 1850, wodurch in Afrika erste Ölpalm- und Kakaoplantagen entstanden und in Asien substituierten Zuckerrohr- und Tabakfelder kleine Regenwaldflächen verdrängten. Nach Einschätzung von Martin (2015) waren bis 1920 jedoch noch keine signifikativen Waldflächen europäischen Interessen zum Opfer gefallen. Der eigentliche Betrachtungszeitraum liegt also bei circa 100 Jahren aus heutiger Sicht. Doch bereits zwischen 1920 bis 1930 stieg die Waldverlustrate auf annähernd 8 Millionen Hektar pro Jahr an (Martin 2015).<sup>3</sup>

Nach dem 2. Weltkrieg nahm die Geschwindigkeit der Entwaldung zusätzlich an Fahrt auf. Allerdings wurde die breite Öffentlichkeit erst in den 1970er Jahren auf die Zerstörung ganzer Ökosysteme aufmerksam. Begleitet wurde dieses neue Bewusstsein durch darauf Bezug nehmende gesellschaftskritische Veröffentlichungen, wie z.B. dem Bericht „Grenzen des Wachstums“ (1972). Man verstand langsam, dass die natürlichen Ressourcen der Welt begrenzt sind und unser Wirtschaftssystem nicht nachhaltig ausgerichtet ist (Meadows 1972). Im selben Jahr wurde die UNEP als „Stimme der Umwelt“ der Vereinten Nationen gegründet, um mehr Ressourcen auf den Umweltschutz zu konzentrieren. Zudem stellte die NASA 1972 erstmals Bildmaterial der Landsat-Satelliten zur Verfügung, wodurch nun der Bestand der Regenwälder vermessen werden konnte, waren zuvor lediglich Schätzungen möglich gewesen. (Martin 2015).

Von 1950 bis 1980 wurden immense Regenwaldgebiete in Höhe von 312 Millionen Hektar vernichtet, was mehr als die Oberfläche von Indien und Indonesien repräsentiert. Somit wurde ungefähr 1/5 der weltweiten Fläche an Regenwald in nur 30 Jahren zerstört. Eine stark wachsende Bevölkerung, die Verbreitung von auf den Export orientierte landwirtschaftliche Landnutzungsformen, wie auch neue technologische Neuerungen, wie die der Kettensäge, waren hier treibenden Faktoren. Im Jahre 1990 waren laut dem TREES<sup>4</sup>-Projekt, initiiert vom Forschungsinstitut JRC<sup>5</sup> der EU-Kommission, nurmehr 1.150 Mio. Hektar immergrünen und halbimmergrünen Regenwaldes weltweit übrig gewesen (Achard et al. 2014).

Die große internationale Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (UNCED) von 1992 in Rio, stellte ein wichtiges Ereignis für den weltweiten Umgang mit dem Regenwald dar. Nicht bindende Forstprinzipien sollten durch zwischenstaatliche Vereinbarungen ersetzt werden, sodass sich die Nationen auf gemeinsame Vorgaben einigen konnten. Jedoch wehrten sich manche äquatornahen Staaten wie Malaysia gegen Eingriffe der Industrienationen mit der Begründung, dass

---

<sup>3</sup> Anmerkung: Die Fläche Österreichs beträgt 8,4 Mio. Hektar bzw. 84 000 Km<sup>2</sup> (Statista 2020a)

<sup>4</sup> TREES (Tropical Ecosystems Environment Observation by Satellite)

<sup>5</sup> Joint Research Center



westliche Länder zuvor viel stärker eigene Waldgebiete dezimiert hätten. Die wirtschaftlichen Interessen hatten also eine höhere Priorität, während der Umweltschutz zweitrangig blieb (Martin 2015).

Aufgrund der Unwirksamkeit des UN-Vertragswerks kam es in den 90er Jahren zu einer neuen Welle an Gründungen im Nonprofit-Bereich und die NGOs begannen zunehmend auf staatlich unabhängige Methoden im Regenwaldschutz zu setzen. Da eine Vergrößerung der Agrarfläche für 70% des Waldverlustes verantwortlich war, konzipierten mehrere Nonprofit-Organisationen, wie die Rainforest Alliance (1987) oder Fairtrade (1993), Zertifizierungssysteme für nachhaltige Nahrungsmittel aus den Tropen, um den Güterhandel ökologischer und sozialer zu gestalten. Mit derselben Absicht in Bezug auf Holzprodukte wurde der FSC 1993 ins Leben gerufen. Letztendlich repräsentieren diese zivilgesellschaftlichen Initiativen Impulse zur nachhaltigen Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen (Martin 2015).

Von 2000 bis 2012 sind von 1.136,9 Mio. ha Regenwald erneut 58,5 Mio. verloren gegangen, was einem 12-Jahresverlust von 5,1% entspricht (Hansen et al. 2013). Allerdings sind gleichzeitig auf 16,8 Mio. ha neue sekundäre Regenwälder entstanden. Somit gingen innerhalb dieses Zeitraumes effektiv jährlich 0,43 % der Regenwaldfläche verloren. Mit derartigen Entwaldungsraten ist global gesehen die Tendenz eindeutig. Bei fortschreitender Nettoentwaldungsrate werden bis 2050 erneut 14% der Regenwälder verschwinden, wenn sie überhaupt noch genügend Niederschläge aufgrund des Klimawandels oder der Waldfragmentation erhalten, um als solche bezeichnet zu werden. Es besteht nämlich die Gefahr, dass nicht einmal der Mensch die verbleibende Hälfte der Regenwälder vernichten muss, sondern dass selbst verstärkende Umwelteinflüsse in zunehmender Trockenheit und Waldbränden resultieren, was wiederum zu einer Dezimierung des Regenwaldbestands führt. Tatsächlich generiert der Regenwald bis zu 50% der Niederschläge aus der Transpiration durch die Baumkronen, die Abholzung von küstennahen Waldgebieten unterbricht allerdings diesen Kreislauf (Hansen et al. 2013; Martin 2015).

Darüber hinaus beeinflusst die Klimaerwärmung die Fähigkeit der Tropenwälder, als Kohlenstoffsенke zu fungieren. Denn das Wachstum der Bäume wird aufgrund steigender Temperaturen und fallender Niederschläge gehemmt, wodurch es zunehmend häufiger zum Baumsterben kommt. Für die 1990er Jahre wurde geschätzt, dass intakte Wälder damals 46 Mrd. Tonnen Kohlenstoff absorbiert hatten. Diese Menge sank nun erheblich auf 25 Mrd. Tonnen während den 2010er Jahren. Der negativen Tendenz folgend wird prognostiziert, dass sich die Tropenwälder ab Mitte 2030 von ihrer Funktion als Kohlenstoffsенken teilweise zu einer Nettokohlenstoffquelle verwandeln werden (Hubau et al. 2020).

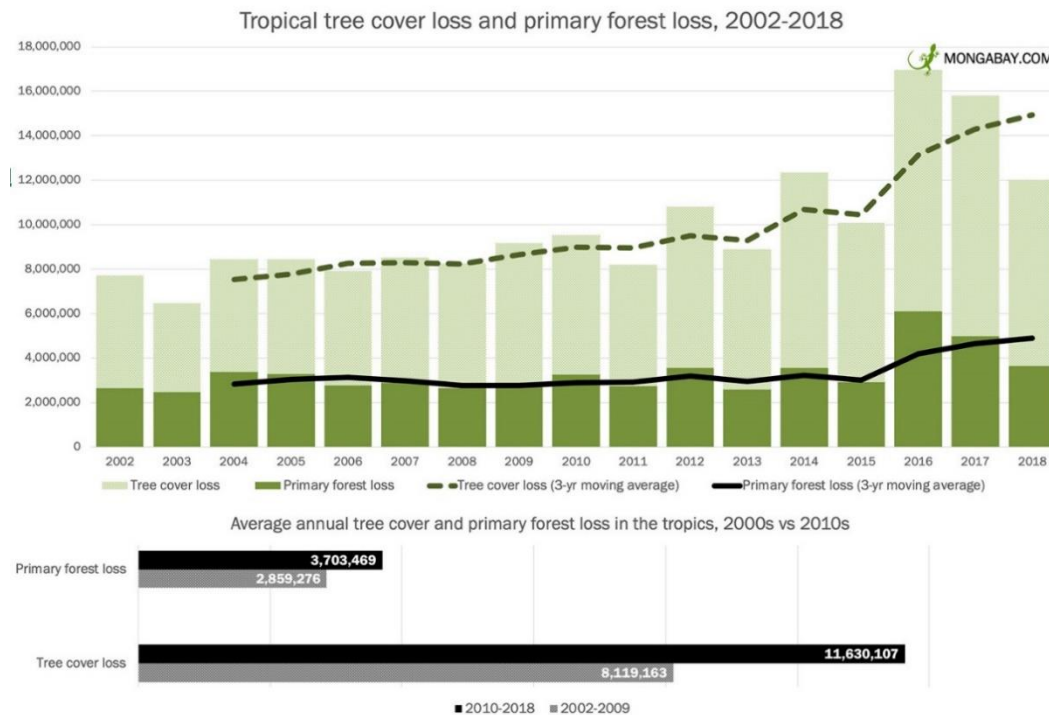


Abbildung 7 – Verlust von Bewaldung in den Tropen allgemein und Rückgang der Primärwaldfläche (Mongabay 2019)

Grundsätzlich konnte man nach beunruhigend hohen Verlusten in den 80ern und 90ern von moderaten Verlusten in den 2000er Jahren sprechen. Doch spätestens seit 2015 steigen die Entwaldungsraten von sekundären Waldformen und Primärwäldern in den Tropen definitiv im Vergleich zu den vorherigen Jahren, was in der Abbildung 7 übersichtlich dargestellt wird. Für das Jahre 2018 summierte sich der Waldverlust in den Tropen auf etwa 12.000.000 Hektar, wovon ein knappes Drittel auf primäre Waldgebiete entfiel, die zuvor vom Menschen weitestgehend unberührt geblieben waren. Die neue Geschwindigkeit der Entwaldungsrate lässt sich gleichermaßen im Kongo-Becken, in Süd-Ostasien und im Amazonas-Einzugsgebiet beobachten (Mongabay 2019a).

## 2.4. Haupttreiber der Zerstörung tropischer Wälder weltweit

Bevor näher auf den Regenwald in Peru eingegangen wird, gilt es die allgemeine Problematik der Regenwaldzerstörung zu thematisieren. Die sechs größten Treiber der Zerstörung von Waldgebieten in den Tropen sind wie folgt zusammenzufassen:

- I. die kommerzielle Landwirtschaft, inkl. Nutztierhaltung und Subsistenzwirtschaft
- II. der Nutzholzeinschlag für Holzverarbeitungsindustrie und Zellulose
- III. die Feuerholzentnahme, sowie die Holzkohleindustrie
- IV. der Bergbau zur Extraktion von Eisenerzen, wie Aluminium und Gold
- V. die Urbanisierung samt Infrastruktur
- VI. der Klimawandel - veränderte Niederschlagsmuster beeinflussen die Waldstruktur und erhöhen die Gefahr für Waldbrände

Der Aufzählung zufolge stellt die kommerzielle Landwirtschaft inklusive der Viehhaltung den größten Verursacher von Entwaldung dar. Neben der wachsenden Viehzucht, stehen vor allem folgende drei Nutzpflanzen für die systematische landwirtschaftliche Entwicklung auf den drei tropischen Kontinenten: Palmöl, Kakao und Soja (Martin 2015).

## **Asien**

Das Palmöl ist als ursprünglich afrikanische Pflanze bereits vor 100 Jahren auf die Malaiische Halbinsel gelangt, jedoch begann der große Produktionsanstieg in Asien erst ab 1981 als auch der zur Bestäubung nötige Käfer aus Kamerun eingeführt wurde. Seitdem spricht man von einer regelrechten Palmölexplosion. In nur 32 Jahren von 1980 bis 2012 verzehnfachte sich die produzierte Menge an Palmöl. Im Jahre 2010 bedeckten Palmölplantagen in Malaysia 4,0 Mio. Hektar, was 12% der Landesfläche entspricht, wohingegen Indonesien bereits 5,2 Mio. Hektar kultivierte. Die strategische Rolle von Palmöl ist unmissverständlich deduzierbar. Neben der Nahrungsmittelindustrie gilt der wachsende Verbrauch an Biotreibstoff als wichtigster Grund der Nachfrage. Erstmals 2006, konkurrierte der Palmölpreis mit dem Erdölpreis. Nach Einschätzung der OECD wird der weltweite Palmölverbrauch in 2020 auf 42 Milliarden Liter ansteigen (Sayer et al. 2012).

Von 2006 bis 2015 flossen staatliche Fördermittel der EU in Höhe von über 5 Milliarden Euro in die Subvention von Palmöl, das als Biodiesel (B5, B10) an europäischen Tankstellen verkauft wird (Gerasimchuk und Koh 2013). Nach der neuen EU-Richtlinie RED soll nicht-nachhaltiges Palmöl aus Regenwaldgebieten bis 2030 vom Import in die EU ausgeschlossen werden. Borneos Regenwälder, die 1950 noch beinahe komplett die drittgrößte Insel der Welt bedeckten, könnten bis 2020 auf gerade einmal 23% der Insel Borneo schrumpfen (Rautner M. et al. 2005).

## **Afrika**

Die westafrikanischen küstennahen Regenwälder wurden schon den 1960er Jahren für Kakaoproduktion gerodet. So hat sich beispielsweise an der Elfenbeinküste die natürliche Waldbedeckung von 14 Mio. ha auf eine Mio. Hektar reduziert, wodurch sich die Nation bis heute zum Weltführer in der Kakaoproduktion entwickeln konnte. Als Folge hat die Elfenbeinküste nun mit Wüstenbildung und Trinkwasserknappheit zu kämpfen, ganz zu schweigen von der verlorenen Biodiversität. In den Fokus der Agro- und Bergbauindustrie rückt nun der Kongo, wo noch große Ressourcen zur Verfügung stehen und keine stabile Regierung zum Schutze der Waldgebiete gibt. Außerdem wird der illegale Holzschlag aufgrund mangelnder Forstverwaltung kaum bekämpft und genauso wenig wird zertifiziertes Holz am lokalen Markt nachgefragt (Martin 2015).

Partikulär und typisch für die afrikanische Bevölkerung ist die weit verbreitete Subsistenzwirtschaft und der hohe Bedarf an Feuerholz. Zur Deckung dieses Bedürfnisses wurden 2011 in der Republik Kongo 94,4%, in Äthiopien 97,2% und in Nigeria 87,0% der Holzentnahme zum Unterhalt von Feuerstellen verwendet. In Kanada waren es diesbezüglich nur 2,5% und in China 9,3%. Zur

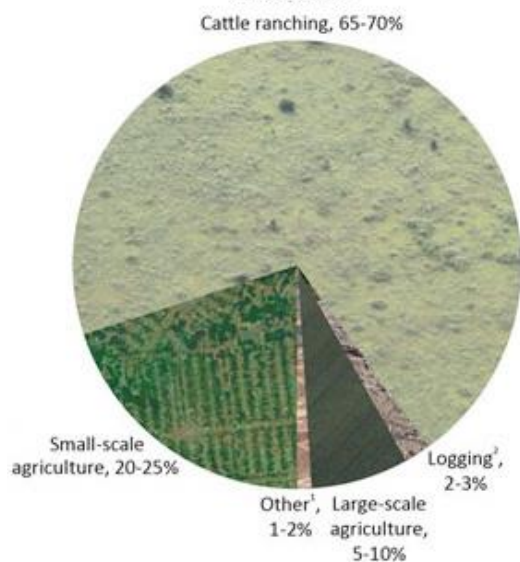
Bekämpfung der Ursache könnten insbesondere Holzplantagen für billiges Brenn- und Bauholz Abhilfe schaffen (FAO 2016).

## Südamerika

Der südamerikanische Regenwald in Amazonien, auch grüne Lunge der Erde genannt, ist vor allem aufgrund der gestiegenen Rindfleischproduktion und dem damit verbundenen Anbau von Soja gerodet worden. Am heftigsten von dieser Entwicklung war der große brasilianische Bundesstaat Mato Grosso betroffen. Allein in diesem Bundestaat gingen von 1996 bis 2005 pro Jahr 1,66 Mio. Hektar verloren, was zusammen gerechnet mehr als die Fläche Österreichs darstellt. In demselben Zeitraum vervielfachte sich die Ausfuhr von Rindfleisch ins Ausland um das Siebenfache, wodurch Brasilien im Jahre 2004 zum weltweit größten Rindfleischexporteur aufstieg (Martin 2015).

Darüber hinaus gefährden noch weitere Branchen den Regenwald. Dazu gehören der Bergbau, die Erdöl- und Gasindustrie, die Forstwirtschaft, der Bau von Infrastruktur sowie Rauschmittelplantagen. Insgesamt betrachtet ist allerdings ist die Landwirtschaft maßgeblich für die hohen Waldverluste in Südamerika verantwortlich, wie es Abbildung 8 verdeutlicht. Allen voran wirkt sich die Fleischproduktion, aufgrund ihrer notwendigen Weide- und Agrarflächen für Futtermittel, wie keine andere Ursache auf die Landnutzung in Südamerika aus. Je nach Studie sind 63% (Amnesty International 2019) bis 80% der Regenwaldverluste auf die Viehhaltung zurückzuführen. Die Statistik wird aktuell von Brasilien mit 213,5 Millionen Rindern angeführt und gleichzeitig ist die Nation seit 2004 führend im Rindfleischexport (Butler 2020) (Yale University 2020). Schlussendlich ist zu betonen, dass der Fleischkonsum den rangführenden Einflussfaktor auf die negative Entwicklung der Regenwälder Südamerikas darstellt.

**Causes of Deforestation in the Brazilian Amazon 2000-2005**



*Abbildung 8 – Ursachen der Entwaldung im brasilianischen Regenwald 2000-2005 (Mongabay 2019)*

Anhand dieser Beispiele aus Asien, Afrika und Südamerika ist zu erkennen, wie einzelne Agrarprodukte zur Etablierung einer strategischen nationalen Marktführerschaft genutzt werden. Eine kurzfristige Gewinnerzielungsabsicht steht dabei in den Entwicklungsländern weit vor langfristigen Nutzungskonzepten wie Ökotourismus, nachhaltiges Forstmanagement oder Permakulturen. Schließlich führt die einfache, aber gefährliche Logik zur Steigerung nationaler Skalenerträge zum Verschwinden ganzer Ökosysteme.

## 2.5. Die Konsequenzen der globalen Waldverluste

Die Waldverluste sind nicht nur durch das Nicht-Vorhandensein von Biotopen bedrohlich für das ökologische Gleichgewicht der Erde. Kalkulationen zufolge sind Regenwälder für 25 bis 30 Prozent der globalen Sauerstoffproduktion verantwortlich (Butler 2019a) und bei der Brandrodung der Wälder entstehen etwa 17% der vom Menschen verursachten weltweiten CO<sub>2</sub>-Menge. Nur die Emissionen aus der Verbrennung von fossilen Brennstoffen liegen im Vergleich dazu mit 56,3% noch höher (IPCC 2007). Rechnungen des IPCC<sup>6</sup> zufolge, nimmt der tropische Regenwald noch jedes Jahr 15% der 32 Gigatonnen weltweit emittierten CO<sub>2</sub> Menge auf. Dies allerdings mit fallender Tendenz, da die Umwandlung der Landnutzungen die Flächen zur Absorption des Treibhausgases führt. Anstatt sich dieser „Ökosystemdienstleistung“ zunutze zu machen und mehr CO<sub>2</sub> zu binden, bewirkt die Verbrennung von Waldgebieten genau das Gegenteil (Martin 2015). Dies hat wiederum zur Folge, dass die Ozeane als größter Absorber von CO<sub>2</sub> noch rasanter – aufgrund der gelösten Kohlensäure – versauern. Dies ist wiederum gemeinsam mit der Klimaerwärmung verantwortlich für das Korallensterben, wie man es unter anderem am Great Barrier Reef in Australien beobachten kann. Bei einer Erwärmung von 1,5°C werden 70-90% der Korallenriffe verschwinden, wobei die Korallenbleiche von 2016/17 schon 50% der Korallen im nördlichen Gebiet über eine Strecke von mehr als 1000 Kilometern absterben ließ (Pendleton et al. 2019).

Um das Ausmaß der menschlichen Aktivitäten weiter zu verdeutlichen gilt es, die Veränderungen der Wildbestände auf Höhe der Tropen zu analysieren. Der Living Planet Index (LPI)<sup>7</sup> analysiert weltweit mehr als 16.000 unterschiedliche Wirbeltierpopulationen von über 4.000 Arten und kalkuliert die prozentualen Veränderungen von wildlebenden Säugetieren, Vögeln, Fischen und Reptilien. Zwischen 1970 bis 2014 wurde ein Rückgang von 60% zu verzeichnet, wobei in den Neotropen (Lateinamerika) der Rückgang in Höhe von 83% der Wirbeltierpopulationen besonders dramatisch ist. Ähnlich verhält sich auch der indopazifische LPI mit minus 67%, wobei der afrikanische LPI unterliegt einer zu großen Varianz, um aussagekräftige Ergebnisse zu liefern. Verantwortlich für die Populationsverluste in den drei biogeografischen Bereichen der Tropen sind in erster Linie die Entwaldung - 80% aller Arten leben in Wäldern. Neben dem Verlust des Habitats spielt auch der wachsende Bevölkerungsdruck sowie die damit verbundene Nachfrage nach Buschfleisch eine Rolle, was vor allem auf Afrika zutrifft (WWF 2018). Selbst bei optischer Erholung eines Waldgebietes, erkennbar durch Satellitenaufnahmen, brauchen Wirbeltierpopulationen im Wald noch einige Jahrzehnte, um erneut auf das Ausgangsniveau anzuwachsen (WWF 2018). Dies war exemplarisch anhand von verschiedenen Affenart-Populationen in dem 1971 entstandenen Nationalpark Santa Rosa, Costa Rica, zu beobachten gewesen. Die Populationsgrößen haben auf dem zuvor teils stark durch Land- und Forstwirtschaft zerklüfteten Gebiet erst ab 2010 natürliche Gleichgewichtige erreicht, obwohl sich das Waldbild lange zuvor erholt hatte (Fedigan et al., 2012)

Die hohen Rückgänge von Populationen bedrohen das Überleben unzähliger Arten. Und so mehren sich die Stimmen, dass wir auf das sechste Massensterben der Erdgeschichte zusteuern. Als Ursache

---

<sup>6</sup> International Panel on Climate Change

<sup>7</sup> Der LPI wurde entwickelt vom *World Conservation Monitoring Center* der UNEP in Kooperation mit der *Zoological Society of London* (ZSL) und dem *World Wide Fund für Nature* (WWF).

dafür steht allen voran der voranschreitende Verlust an natürlichen Lebensräumen und der Klimawandel. Wissenschaftler prognostizieren in Szenarien, dass wir bis Ende des 21. Jahrhunderts ein Drittel oder sogar die Hälfte aller bisherigen Arten verlieren werden (Martin 2015).

## **2.6. Ressourcen-Management als Lösung**

Grundsätzlich ist der über die letzten Jahrzehnte beobachtbare negative Trend der Regenwaldverluste noch aufhaltbar und weitere unumkehrbare Konsequenzen für Tier und Mensch können verhindert werden. Da die Gestaltung der Erdoberfläche im Zeitalter des „Anthropozän“ durch den Menschen bestimmt wird, liegt die Lösung der Umwelt-Problematik im sozialwissenschaftlichen Gebiet des (Ressourcen-) Managements.

Allgemein werden mithilfe des Managements Prozesse überwacht, koordiniert und Maßnahmen kollektiv umgesetzt (Simsa et al. 2013). Die Funktion des Managements muss nun intensiv genutzt werden, um die verschiedenen Interessen aller Stakeholder miteinander zu vereinbaren und eine nachhaltige Ressourcennutzung umzusetzen. Von einer nachhaltigen Entwicklung der Wälder würden neben dem Menschen auch Flora und Fauna profitieren; sei es zum Erhalt der Biodiversität, zur Verringerung der Klimaerwärmung oder eben zum Erhalt der wirtschaftlichen Existenzgrundlage. Doch dafür bedarf es einer herausragenden internationalen Zusammenarbeit, welche die Koordinationsprozesse hinsichtlich der Ressourcennutzung von Biomasse weltweit regelt. An diesem Punkt leisten internationale NGOs<sup>8</sup> wie auch regionale Nonprofit-Organisationen richtungsweisende Arbeit. Weshalb diesen Umweltorganisationen eine Schlüsselrolle zukommt und wie sie in Peru den Regenwald schützen, wird in den später folgenden Kapiteln erklärt.

## **3. Der Regenwald Lateinamerikas**

### **3.1. Verbreitungsgebiet des Amazonas-Regenwald**

Zusammengezählt befinden sich sechs der weltweit 17 megadiversen Länder in Lateinamerika. Dazu gehören Kolumbien, Venezuela, Brasilien, Mexiko, Ecuador und Peru. Um als ein solches Land kategorisiert zu werden, braucht es eine hohe heimische Biodiversität an Tieren und Pflanzen. Zudem ist es nötig, über 5.000 endemische Pflanzenarten zu beherbergen. Dies macht jene Länder besonders schützenswert und dient mit Hinblick auf die begrenzten Ressourcen als Argument für den Umweltschutz (Mittermeier et al. 2011).

Lateinamerika stellt, als der Kontinent mit der größten Regenwaldfläche, ein besonderes Untersuchungsgebiet bezüglich der Entwicklung des tropischen Regenwaldes dar. Die riesigen Dimensionen des Amazonas-Beckens - ein einzigartiges Zonbiom - wird durch zwei Faktoren besonders begünstigt. Zum einen werden feuchte Luftmassen, die über dem Atlantik am Äquator

---

<sup>8</sup> Non-Governmental Organizations

aufstiegen durch die Passat-Winde ins Landesinnere hineingetrieben. Zum anderen werden die regengefüllten Wolken am westlichen Ende des südamerikanischen Kontinents durch die Anden daran gehindert weiterzuziehen und regnen sich spätestens an dem über 6000 Meter hinaufragenden Bergmassiv ab. Entsprungen in den peruanischen Anden, speist sich der Amazonasfluss durch ein 7 Millionen km<sup>2</sup> Einzugsgebiet – mehr als 1/3 der Oberfläche Südamerikas – und repräsentiert den mit Abstand wasserreichsten Fluss der Erde (Parsons et al. 2019).

In Lateinamerika befinden sich abgesehen vom Amazonaseinzugsgebiet noch vereinzelte Regenwaldflächen in Zentralamerika und in der Karibik. Die Forscher um Hansen (2013) geben die Flächenausdehnung des tropischen Regenwaldes (mindestens zu 50% überschirmt) in Zentralamerika und Karibik mit 29,0 Mio. Hektar für das Jahr 2000 an. Im selben Jahr sind es in Südamerika 573,9 Mio. Hektar tropischen Regenwaldes gewesen, also knapp das 20-fache. Die Regenwaldgebiete in West-/Zentralafrika gefolgt von Südost-Asien und Pazifische Inseln sowie Australien beziffern sich auf 268,4 Mio., 193,7 Mio. und 71,9. Mio. Hektar. Insgesamt liegt also ungefähr die Hälfte des weltweit vorhanden tropischen Regenwalds von 1.136,9 Mio. Hektar in Südamerika. Folglich wird die einzigartige Stellung des südamerikanischen Regenwalds im Zuge dieses Vergleichs noch einmal erkennbar (Hansen et al. 2013).

In der dargestellten Abbildung 10 können neben der Ausbreitung des tropischen Regenwaldes (TRW) auch dessen Verluste und Zuwächse zwischen 2010 und 2012 nachlesen werden. Von Interesse ist hierbei insbesondere der bis 2012 erfolgte Waldverlust. Im 12-Jahresvergleich mit Süd- und Südostasien (-11,5%) oder Zentralamerika (-7,6%) war Südamerika eine Region mit moderaten Verlusten. Nur die Verluste in West- und Zentralafrika und im Pazifikraum waren niedriger. Für die

	TRW in 2000	TRW Verlust bis 2012		TRW Zuwachs bis 2012	
	Mio. ha	Mio. ha	12-Jahres-Verlust in %	Mio. ha	12-Jahres-Zuwachs in %
Südamerika	573,9	24,7	4,3	3,3	0,6
Zentralamerika und Karibik	29,0	2,2	7,6	0,3	0,9
Süd- und Südostasien	193,7	22,2	11,5	10,4	5,4
Pazifische Inseln und Australien	71,9	1,0	1,4	0,3	0,5
West- und Zentralafrika	268,4	8,4	3,1	2,5	0,9
<b>Gesamt</b>	<b>1.136,9</b>	<b>58,5</b>	<b>5,1</b>	<b>16,8</b>	<b>1,5</b>

Abbildung 9 - Ausdehnung und 12-Jahres-Verlust der tropischen Regenwaldgebiete 2000 – 2012 (Hansen et al., 2013)

durch Hansen (2013) geleitete Langzeitstudie wurden 650.000 hochauflösende Landsat-7-Satellitenbilder verwendet und dabei wiesen die Weltraumaufnahmen neben hohen Verlusten in den Tropengebieten Südamerikas oder Asiens, ebenfalls enorme Waldverluste in von Nadelwald dominierten Wäldern der nördlichen Hemisphäre nach. Daraus hervorgehend verringerte die globale Waldfläche sich von 2000 bis 2012 insgesamt um 229 Millionen Hektar, wobei auf einer Fläche von etwa 80 Millionen Hektar gleichzeitig neue Wälder nachwuchsen (Martin 2015; Hansen et al. 2013).

Daraus resultiert rechnerisch, dass Südamerika über diese Vergleichsperiode für 10,79% der weltweiten Waldverlusten verantwortlich war. Doch im Gegensatz zu den Waldverlusten in Europa, Russland, Kanada und USA, sind die Verluste hinsichtlich der Biodiversität in den Tropen deutlich dramatischer.

### **3.2. Biodiversität in Lateinamerika**

Während auf einem Hektar Regenwald bis zu 600 Baumarten und 1000 Blütenpflanzen zu finden sind, kommen in der Bundesrepublik Deutschland insgesamt nur 50 bis 80 heimische Baumarten vor (Weissenhofer und Huber 2019). Laut der dritten Bundeswaldinventur 2012 setzten sich die meisten deutschen Forste nur aus einer Handvoll Baumarten wie Fichte (25,4 %), Kiefer (22,3%), Rotbuche (15,4%) oder Eiche (10,4%) zusammen. Dies spiegelt zu großen Teilen die derzeitige Nachfrage am Markt wider, während wirtschaftlich weniger relevante Hölzer, wie die der Tanne, Douglasie, Linde oder Birke seltener vorkommen (Thünen-Institut 2020).

Laut dem Max-Planck-Institut werden mittlerweile 40.000 bis 53.000 Baumarten in den Tropen vermutet, davon knapp die Hälfte in Lateinamerika. Selbst wenn die Baumarten Mitteleuropas gemeinsam mit den weitreichenden borealen Nadelwäldern zusammengezählt würden, ergäbe dies noch nicht einmal einen Bruchteil – weniger als 1 % – der Artenvielfalt an Bäumen verglichen mit den tropischen Regenwäldern (Slik et al. 2015).

Diese weit auseinandergelagerte Biodiversität spiegelt sich genauso in der Artenvielfalt der Waldbewohner wider. Beispielsweise ließen sich auf einem Baum in Peru bis zu 43 Ameisenarten zählen, während die Ameisenfauna von ganz Großbritannien diese Anzahl nicht vorweisen kann (Weissenhofer und Huber 2019).

Folglich ist es nicht überraschend, dass beinahe 60% aller an Land lebenden Arten in Lateinamerika und der Karibik vorkommen. Diese einzigartig hohe Biodiversität an Fauna und Flora ist allerdings gleichzeitig an eine niedrige Dichte von Individuen gekoppelt. Bedingt durch die bis zu 60 Millionen Jahre alte Entwicklungsgeschichte der Neotropen-Regenwälder konnte sich ein derart ausgereiftes, artenreiches Gleichgewicht entwickeln. Doch dem hohen Spezialisierungsgrad der Arten kann der voranschreitende Verlust an Lebensraum, bzw. ihrer ökologischen Nische, schnell zum Verhängnis werden. Deshalb sind Pflanzen- und Tierarten im lateinamerikanischen Regenwald besonders häufig bedroht oder in einigen Fällen bereits im Laufe des letzten Jahrhunderts ausgestorben (FDCL 2018).

Solche Hotspots der Artenvielfalt haben ihren Ursprung in den natürlich verjüngten Primärwäldern, die meist abgelegen und weitgehend verschont vom Eingriff des Menschen geblieben sind. Diese einzigartigen Gebiete schwinden aber mit rasantem Tempo, von 2000 bis 2010 verringerten sich die Primärwälder laut dem Global Forest Resources Assessment der FAO um 40 Mio. Hektar. Zwar helfen nachhaltige Forstwälder oder nutzbare Schutzzonen an der Peripherie von Nationalparks den Druck auf die Urwälder zu nehmen, die Fläche der Primärwälder sank dennoch mit 0,4% pro Jahr innerhalb dieser 10-Jahres-Periode (FRA 2010).



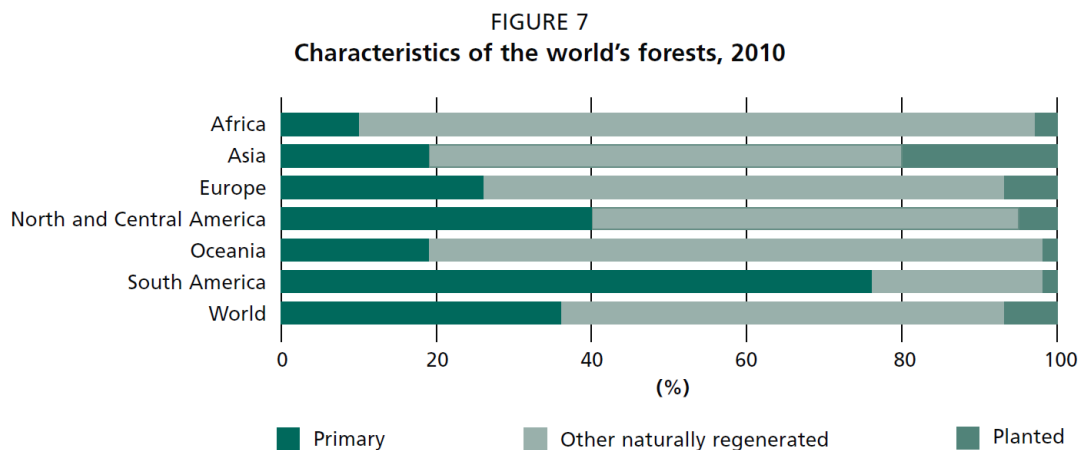


Abbildung 10 - Zusammensetzung der Wälder weltweit (FAO 2010)

Die dargestellte Grafik des FRA 2010 gibt die Zusammensetzung der Wälder auf den sechs Kontinenten der Erde wieder. Zur Vereinfachung wird hier zwischen den Kategorien Primärwald, natürlicher Sekundärwald und gepflanzten Wald unterschieden. Durch die prozentuale Aufteilung ist eindrücklich zu sehen, dass die Verbreitung der Primärwälder in Südamerika doppelt so hoch ist wie auf anderen Kontinenten. Im FRA 2010 wird die Fläche des südamerikanischen Primärwaldes mit 624 Mio. Hektar angegeben, was bei einer gleichzeitigen Waldverbreitung von 864,3 Mio. Hektar immer noch einen Prozentsatz von 72,2% darstellt. Allerdings stehen die Zahlen der FAO (2010) in der Kritik politisch motiviert zu sein, da die Angaben von den nationalen Forstbehörden der Länder stammen und deshalb nach Martin (2015) zu optimistisch angesetzt sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der südamerikanische Regenwald nicht nur den flächenmäßig größten darstellt, sondern auch derjenige mit dem proportional höchsten Anteil an Primärwald ist. In Conclusio: auf keinem Kontinent der Erde ist die Biodiversität in ihrer ursprünglichen Form soweit erhalten, wie in Südamerika.

### 3.3. Konvention zum Erhalt der Biodiversität

Von diesen prägnanten Zahlen ausgehend, leitet sich die Motivation von vielen Initiativen zum Erhalt des Regenwaldes in Südamerika ab. Dabei zählen zu den wichtigsten Akteuren internationale UN-Institutionen und Nonprofit-Organisationen. Der Kampf gegen den Verlust von Primärregenwald wird von den NPOs auf lokaler Ebene angeführt, während sich die Zusammenarbeit auf internationaler Ebene mehr auf einzelne nationale Akteure verlagert.

Grundsätzlich werden die Rahmenbedingungen für den Erhalt der Biodiversität laufend auf den Klimagipfeln der UN weiterentwickelt. Eines der ersten international ratifizierten Rahmenwerke zum Schutze der Biodiversität wurde 1992 in Rio de Janeiro auf der Biodiversitätskonferenz *Convention on Biological Diversity* (CBD) ausgehandelt. Weltweit haben sich 196 Staaten, darunter alle

lateinamerikanischen Staaten, diesem völkerrechtlichen Übereinkommen verpflichtet. Die drei wesentlichen Punkte des CBD sind: biologische Vielfalt erhalten, diese nachhaltig ohne Gefährdung zu nutzen und Vorteile aus der Nutzung von genetischen Ressourcen gerecht aufzuteilen (FDCL 2018; CBD 2018).

In einem weiteren UN-Folgeabkommen von 2010 namens „Aichi-Ziele“ wurden spezifische Ziele bis 2020 festgehalten, darunter die Halbierung der Verluste von natürlichen Habitaten wie Wäldern oder die Ausweitung von nationalen Naturschutzzonen auf 17% des terrestrischen sowie 10% des marinen Gebiets (CBD 2018). Die Maßnahmen drängen, denn unter Berufung auf den Indikator für die Abundanz von Arten MSA<sup>9</sup>, waren bis zum Jahre 2000 bereits 27% der ursprünglichen Biodiversität auf der Erde verschwunden. Weitere 11% würden ohne Gegenmaßnahmen bis 2050 verloren gehen (Martin 2015).

An diesem Punkt demonstrierte Lateinamerika in den 2000er Jahren Entschlossenheit. In Bezug auf die gesamte Waldfläche wurde bis 2008 circa 10,6% des Kontinents als Schutzgebiete nach den IUCN<sup>10</sup> Kategorien 1 bis 4 ausgewiesen, was den damaligen Aichi-Zielen (2010) von 10% entsprach (V. Kapos und I. Lysenko). Zwar inkludiert die 4. Kategorie Schutzgebiete bereits gezielte Managementeingriffe, doch abgesehen davon bleiben die Gebiete der Kategorie 1 bis 4 durch menschliche Aktivitäten wenig beeinflusst (CBD 2018). Nichtsdestotrotz hat die Motivation hinsichtlich dem 17%-Aichi-Ziel für 2020 der CBD-Konvention nachgelassen und nur ein knappes Drittel der Waldtypen in Lateinamerika erreichte die vereinbarte 10-Prozentmarke von 2010 (V. Kapos und I. Lysenko).

### **3.4. Schutzzonen und indigene Territorien Südamerika**

Fügt man allerdings die geschützte Gebiete nach IUCN 5 und 6 hinzu, so ergibt sich eine geschützte Fläche von 21,3 % des lateinamerikanischen Waldes. Letztere Kategorien laufen indes Gefahr die Diversität innerhalb der Gebiete durch den wenn auch nachhaltigen Eingriff zu verändern. Weltweit sind zum Vergleich 7,7% entsprechend der IUCN Kategorien 1 bis 4, beziehungsweise 13,5% von Kategorie 1 bis 6, des Waldbestands geschützt (Schmitt et al., 2009).

Hinzukommen die anerkannten indigenen Territorien, welche die Naturgebiete oftmals besser bewahren als der Staat. Traditionelle Lebensweisen, naturverbundene Bewirtschaftung der Flächen ohne Exportorientierung und restriktive Nutzungsvorlagen durch den Staat führen zu einer effektiven Verteidigung der Waldgebiete. So gibt der brasilianische Experte für Naturschutz Cláudio C. Maretti an, dass mehr als 3000 indigenen Territorien im Amazonasbecken vorkommen und eine Fläche von rund 208 Millionen Hektar von ihnen beansprucht wird (Martin 2015). Nirgends auf der Welt gibt es eine ähnlich weitreichende Verbreitung von indigenen Völker, obwohl sie nur einen Bruchteil der 33

---

<sup>9</sup> Mean Species Abundance Index

<sup>10</sup> International Union for Conservation of Nature; Das IUCN wird größtenteils durch Gelder der EU, der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) und dem deutschen Bundesministerium für Umwelt (BMU) finanziert.

Mio. Bewohner im Amazonas-Regenwald ausmachen (WWF 2016). Die Rechtsansprüche der indigenen Bevölkerung werden allerdings nicht in allen Gebieten vollständig anerkannt (Martin 2015).

Denn die Landnutzung der Indigenen ist viel stärker durch selbstversorgenden Wanderfeldbau geprägt als z.B. die exportorientierten Monokulturen von Soja im südlichen Mato Rosso. Außerdem können sich die indigenen Territorien im Gegensatz zu Schutzgebieten von innen heraus verteidigen. Als Beispiel nennt der Living Amazon Report des WWFs eine Studie, welche belegt, dass indigene Gebiete bei angrenzenden Rodungsdruck nur 2% der Fläche verlieren, wohingegen Schutzgebiete bis zu 5% der Fläche eingebüßt hatten (WWF 2016). Deshalb stellen indigenen Territorien einen äußerst wichtigen und effektiven Bestandteil der Schutzstrategie für den Amazonas-Regenwald dar.

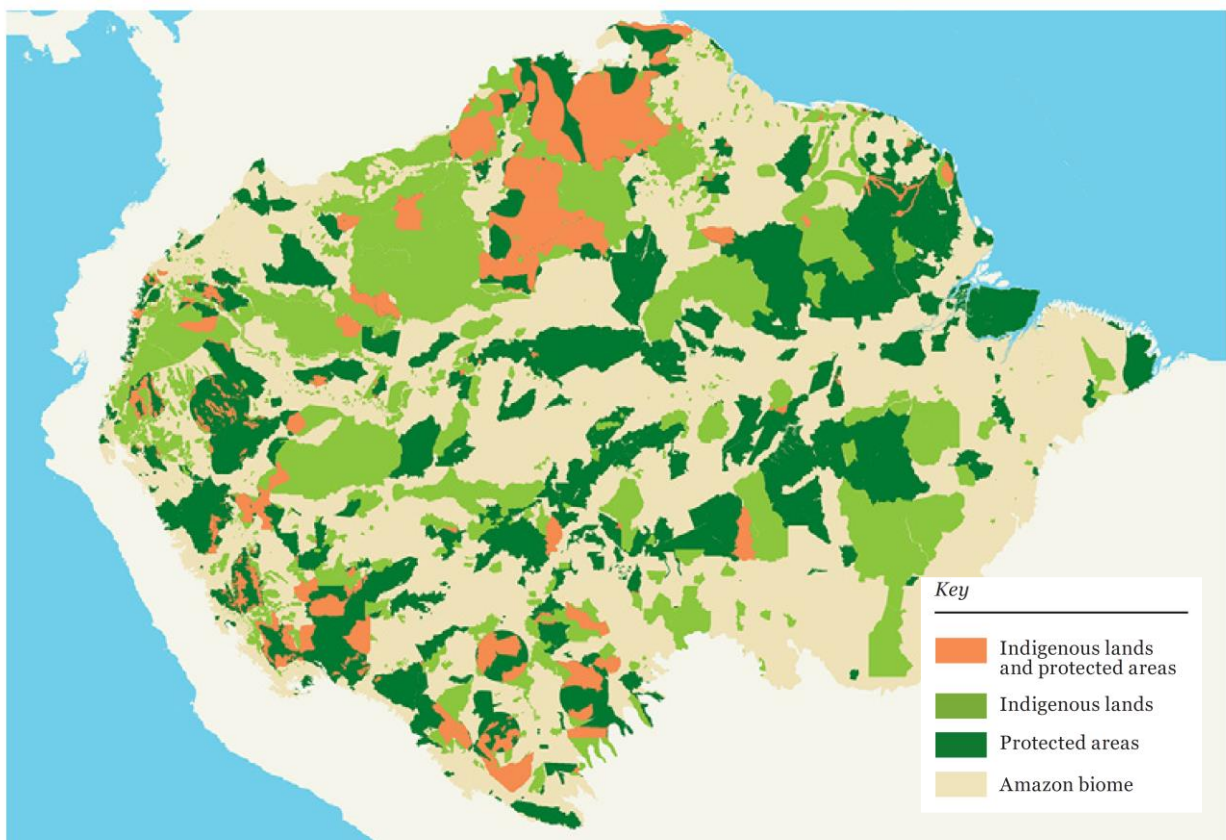


Abbildung 11 – Geschützte Gebiete und indigene Territorien des Amazon-Bioms (WWF 2016)

Mithilfe der eingefärbten Abbildung des Amazonas-Einzugsgebiets wird erkennbar, wie sich die Mosaik von staatlichen Schutzzonen (dunkelgrün) und indigenen Gebiete (hellgrün) über die neun Amazonas-Staaten verteilen. Durch die Farbe Orange wird erkenntlich, dass es auch Überschneidungen zwischen den Gebieten gibt. Gleichzeitig ist zu beobachten, wie ineinander übergehende Flächen zur Bildung von intentionierten biologischen Korridoren führen. Diese helfen unter anderem den Genpool für größere Säugetiere, wie dem Jaguar zu erhalten und zudem die Austrocknung des Gebiets zu verhindern (WWF 2016).

Rechnerisch gesehen zählt Claudio C. Maretti insgesamt 401 Schutzgebiete mit einer Gesamtfläche von 166,5 Mio. Hektar, woraus sich ein dadurch geschützter Anteil Amazoniens von 24,9% ergibt.

Besonders große Zuwächse gab es in den Jahren 2000 bis 2010, hier haben sich die Schutzgebiete im Amazonasgebiet fast verdoppelt. Die 3.043 indigenen Territorien bedecken noch einmal 31,1% des Amazonasgebietes (Martin 2015). So halten, wie auch in der Abbildung 12 erkenntlich, mehr als die Hälfte des Amazonasgebiets in gewisser Weise einen Status zur nachhaltigen Nutzung oder Schutze inne. Zwar ist dies durchaus als hoffnungsvolle Entwicklung zu werten, doch vor Ort respektieren nicht alle die imaginären Grenzen der Schutzgebiete oder der indigenen Territorien und so bleibt die Dynamik der Regenwaldzerstörung durch eine Vielzahl von Faktoren erhalten.

### **3.5. Der Wert von Biodiversität und Ökosystemdienstleistungen**

Hinter all diesen Schutzflächen steht meist die Bemühung die Natur vor wirtschaftlichen Interessen zu schützen. Doch was ist überhaupt der Wert hinter Biodiversität? Welchen Nutzen zieht die Menschheit aus dem Erhalt von Ökosystemen wie dem des Amazonasregenwalds? Vor diesem Hintergrund trafen sich die Umweltminister der führenden Industrienationen bei den Vertragsstaatenkonferenzen COP 9 & 10 der Biodiversitätskonvention in 2008 und 2010. Im Mittelpunkt standen dabei die Kosten von Biodiversitätsverlust und Konsequenzen von degradierten Ökosystemen. Die nötigen wirtschaftliche Argumentationsgrundlage bezüglich der frei verfügbaren Dienstleistungen der Natur, wurde durch die TEEB<sup>11</sup>-Studien bereitgestellt. Rechnerisch kommen die Ökonomen zum Schluss, dass der Biodiversitätsverlust zwischen 2000 und 2010 zum Ausfall von Ökosystemdienstleistungen von 50 Milliarden Euro pro Jahr geführt hat. Zukünftige Prognosen sagen exponentiell ansteigende ökonomische Verluste durch das Verschwinden von Naturfläche bevor und steigen exponentiell auf 14 Billionen Euro jährlich im Jahr 2050 an (Martin 2015; de Groot 2010).

Das kostenlose Naturkapital wie saubere Luft und Wasser – bewusst den Begriffen wie Finanzkapital oder Human Capital nachempfunden – kann laut dem TEEB-Projekt nur bis zu einem bestimmten Punkt durch andere Landschaftsformen substituiert werden. Und so finden sich an zweiter Stelle des TEEB-Rankings die Landumwandlungen in Südamerika. Die Rodungen für den Agrarsektor sind hier besonders unwirtschaftlich und verringern die Generierung von Ökosystemdienstleistungen im Tropenbiom deutlich. Laut de Groot (2010) weist das Naturkapital des Tropenwalds aus gesamtökonomischer Sicht eine 19-fache höhere Rendite auf, als nun durch die Rindviehhaltung auf gerodeten Flächen generiert wird. In diese Kalkulationen wurden die Unkosten zur Flächenumwandlung und die weltweiten Investitionen zur Anpassung an den Klimawandel inkludiert. Letztere steigen signifikant mit den Kohlenstoffdioxid-Emissionen aus den Rodungen, die je nach Jahr bis zu 17% der globalen Emissionen ausmachen (de Groot 2010).

Abgesehen davon stellen tropische Ökosysteme pflanzliche Naturprodukte bereit und der Wert der daraus gewonnenen Arznei beziffert sich nach Schätzungen der UNEP auf 75 bis 250 Milliarden Dollar pro Jahr. Rund 25% der Arzneimittel in der westlichen Medizin basieren auf den natürlichen oder synthetischen Komponenten, die ursprünglich von pflanzlichen Wirkstoffen aus den Regenwaldgebieten stammen. Das Potenzial für weitere Anwendungen ist erheblich, denn bis dato

---

<sup>11</sup> The Economics of Ecosystem & Biodiversity

ist nur ein Bruchteil der tropischen Pflanzenarten von Pharmakologen erforscht worden (Gerard Bodeker et al. 1997).

Der makroökonomische Ansatz des TEEB<sup>12</sup> wird zwar mehrfach für die Monetarisierung der Natur und ihrer Ökosystem-Dienstleistungen kritisiert, doch ließe sich dieser Ansatz auch als Anpassung an unsere heutige Gesellschaft sehen. Als „Audit Society“ lässt diese nichts ungezählt und unbewertet, um darauf aufbauend Handlungsentscheidungen zu treffen. In der Tat haben die TEEB-Studien Aufmerksamkeit in den Rängen politischer Entscheidungsträger für den Erhalt der Biodiversität generieren können. Insbesondere finden die Simulationen und Analysen Bedeutung bei der Umsetzung des REED13+-Programms. Das REED+-Programm wurde auf Initiative der UN entwickelt und zielt auf die Reduktion von Emissionen aus Entwaldung und Walddegradierung ab. Dieses global gedachte System zur nachhaltigen Waldnutzung beinhaltet Ausgleichszahlungen für Länder, die ihre Tropenwälder trotz wirtschaftlicher Interessen nicht weiter reduzieren. Die Funktionsweise des REDD+ wird im Zusammenhang mit den Nonprofit-Organisationen in Peru noch genauer erläutert.

### 3.6. Epizentren der Waldverluste in Lateinamerika

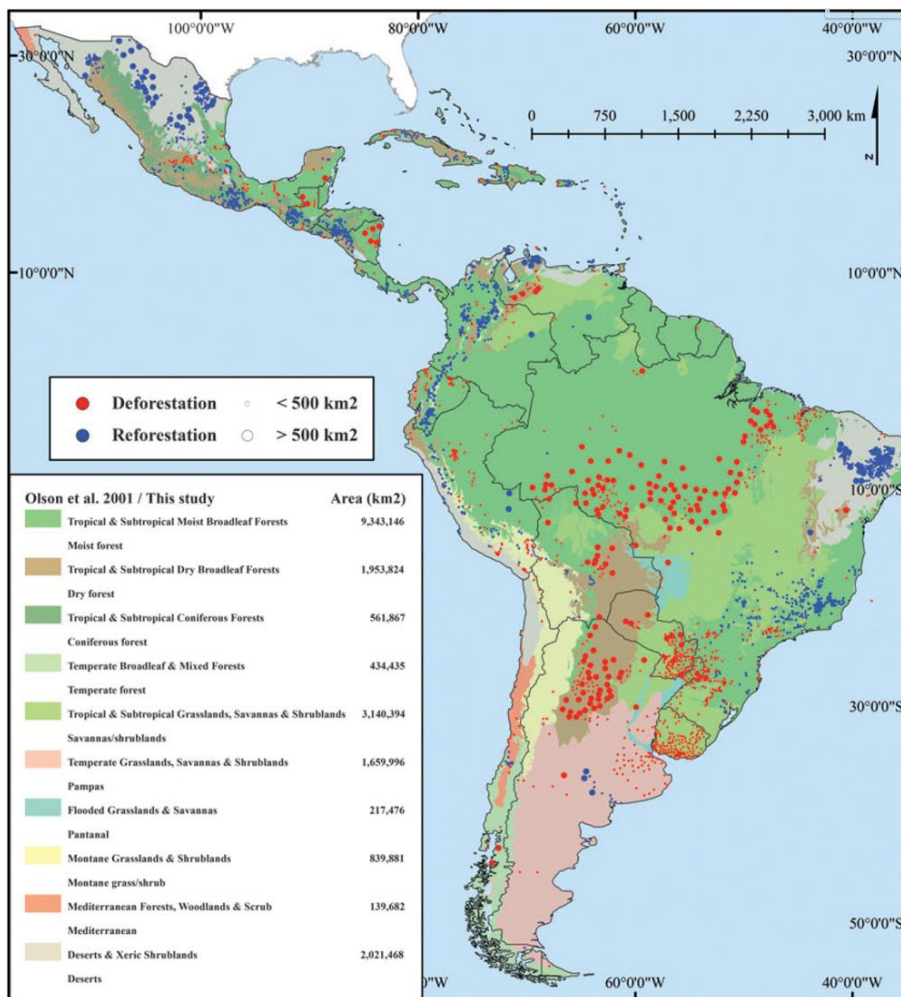


Abbildung 12 - Entwaldung und Aufforstungen in Lateinamerika 2001-2010 (Aide et al. 2013)

<sup>12</sup> The Economics of Ecosystem & Biodiversity

<sup>13</sup> Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

Anhand der Abbildung 13 zur Entwaldung in Lateinamerika ist eindrücklich erkennbar, wie der Amazonas-Regenwald von Süden her rasant an Fläche verliert. Jeder große rote Punkt stellt eine Entwaldung von mehr als 500 km<sup>2</sup> dar, was jedes Mal mehr als die Oberfläche des Bodensees repräsentiert – mit 536 km<sup>2</sup> der drittgrößter See Mitteleuropas (UNSTAT 2020). Blaue Punkte stellen Waldgewinne dar, meistens als kleine Punkte mit weniger als 500 km<sup>2</sup> auf der Karte zu sehen (Aide et al. 2013).

Im Gegensatz zum brennenden Halbmond im brasilianischen Amazonasgebiet, allen voran in der Region Mato Grosso, kann man für das stark bewaldete Guyana-Schild im Norden ein weitgehend unveränderter Regenwaldbestand konstatiert werden. Ebenso zeigten die Waldgebiete Perus bis 2010 niedrig Verlustraten auf. Dahingegen finden sich weitere intensive Nettowaldverluste in Argentinien, Paraguay und Bolivien. Gemeinsam mit Brasilien waren in diesen vier Ländern 80% der Waldverluste Lateinamerikas zu verantworten (Aide et al. 2013).

Bedroht sind zudem die ohnehin kleineren und biodiversen Feuchtwälder Nicaraguas und Guatemalas, denn sie sind anders als in Costa Rica deutlich weniger geschützt. Während die Studie vor allem Verluste im Tiefland unterhalb von 250m verzeichnet, weisen Gemeinden in Höhenlagen zwischen 300m und 1000m die meisten Zuwächse an hölzerner Vegetation auf. Das Forscherteam um Aide (2013) erkennt hier auch insgesamt den Trend hinter der Waldentwicklung in Südamerika, Verluste in tieferen Ebenen wie dem Amazonasbecken und Zuwächse in höheren Lagen wie den Anden. Von dieser positiven Entwicklung profitieren im Speziellen die Andenregionen und karge Strauchlandschaften, wie zum Beispiel im Brasilien nahe dem Atlantik und im nördlichen Mexiko. Diese Entwicklung hängt allerdings auch mit veränderten Niederschlagsmustern durch den Klimawandel in eben diesen Gebieten zusammen. So fällt in den nordmexikanischen Verwaltungsgebieten Chihuahua, Coahuila und Nuevo Leon zwischen 16 bis 38% mehr Regen als vor 60 Jahren (Aide et al. 2013).

Insgesamt summierten sich die Entwaldung in Lateinamerika auf 541,835 km<sup>2</sup> zwischen 2001 und 2010, wovon allein Brasilien und Argentinien jeweils Waldverluste von etwa 100.000 km<sup>2</sup> zu verantworten hatten. Diesen Waldverlusten ist ein Waldgewinn von 362.430 km<sup>2</sup> gegenüberzustellen. Daraus resultiert ein Nettoverlust von 179.405 km<sup>2</sup> – die doppelte Fläche Österreichs - innerhalb der 10-jahres Periode. Hinsichtlich der Biodiversität muss konstatiert werden, dass größtenteils biodiverse Tieflandregenwälder verloren gingen und Trockenwälder an Berghängen mit deutlich geringerer Artenvielfalt und knappen Überschildungsgrad hinzukamen. Die Studie von Aide (2013) und seinem interdisziplinären Team konnte außerdem nachweisen, dass Wälder in weniger besiedelten Gegenden mit <17 Personen je Quadratkilometer eher entwaldet wurden. Ebenso wurde eine Korrelation zwischen Bevölkerungswachstum und erhöhten Waldverlusten nachgewiesen (Aide et al. 2013).

### 3.7. Regenwald in Peru

Das megadiverse Land Peru verfügt über das zweitgrößte Regenwaldgebiet Südamerikas und steht weltweit an vierter Stelle nach Brasilien, Indonesien und DR Kongo bezüglich der Fläche an tropischem Primärwald (Butler 2020b). Auf das Staatsgebiet Perus entfällt 11,3% Amazonas-Biom, während es 60,3% für Brasilien sind und knapp 7% entfallen jeweils auf Bolivien, Kolumbien und Venezuela. Gleichzeitig liegt Peru zu 61% im Regenwaldgebiet, was abgesehen von Guyana und Französisch Guyana prozentual die höchste Ratio darstellt (Camilla Costa 2020).

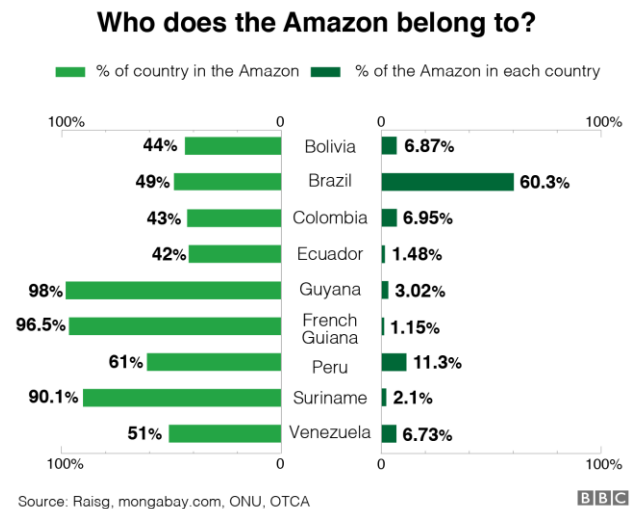


Abbildung 13 – Prozentuale Angabe des Regenwalds je Staatsgebiet (Camilla Costa 2020)

#### 3.7.1. Wirtschaftliche Daten und Entwicklung Perus

Aus volkswirtschaftlicher Sicht belief sich das nominale Bruttoinlandsprodukt von Peru auf 222.045 Mrd. US-Dollar in 2018, was ohne Kaufkraftbereinigung ein BIP pro Kopf von 6.941 US\$ ergibt (World Bank 2018). Im Vergleich dazu lag das BIP pro Kopf 2018 in Österreich bei 51.462 US\$ und in Deutschland bei 47.603 US\$. Ganz ähnlich verhält es sich hinsichtlich des Human Development Index, der Peru den 82. Platz im weltweiten Ranking zuweist. Peru ist entsprechend der sozioökonomischen Daten ein Entwicklungsland (United Nations 2019).

Das peruanische BIP stützt sich zu 19,2% auf einen sehr großen informellen Sektor, wobei rurale Gebiete mit hohem Anteil an Agrarwirtschaft überproportional stark davon betroffen sind. Im Jahre 2015 gingen von den rund 16 Millionen Erwerbstätigen 73,2% einer Tätigkeit im informellen Sektor nach (INEI 2016). Diese Zahlen spiegeln den hohen Stellenwert der nicht reglementierten Sektoren für die peruanische Wirtschaft und den Arbeitsmarkt wider.

Dennoch hat sich die absolute Armut in Peru über das letzte Jahrzehnt um 28,4 % stark verringert und liegt nunmehr bei 4,1%. Positiv dazu beigetragen haben Sozialprogramme und ein hohes Wachstum. Aufgrund der weltweiten Corona-Krise schrumpft das peruanische BIP laut Prognosen um 12% des PIB und somit steigt auch die relative Armut von 20,2% auf 28% bis Ende des Jahres (Valverde 2020).

### 3.7.2. Fläche und Verluste

Geografisch teilt sich Peru, wie in der Abbildung ersichtlich, in Peru Wald (grün) und Nicht-Waldgebiete (weiß). Diese zwei dargestellten Gebiete lassen sich wiederum drei sehr unterschiedlichen Klimazonen zuordnen: Costa, Sierra und Selva. An der Küste (Costa) gibt es aufgrund der wolkenundurchlässigen Berggebiete (Sierra) der Anden kaum Niederschlag. Die peruanischen Anden wirken wie ein Schild für feuchte Luftmassen und Gipfeln im 6.768 Meter hohen Nevado Huascarán. Zwar fallen in den Anden selbst deutlich größere Mengen an Niederschlägen, doch lassen die immensen Höhen und tiefen Temperaturen nurmehr karge Strauchlandschaften zu. Dementsprechend verlagert sich die Vegetation größtenteils in die östliche Hälfte des Landes, die generell als Regenwaldgebiet (Selva) bezeichnet werden kann. Ebenso sind in der Abbildung 16 zwischen 2001 und 2018 entwaldeten Flächen rot eingefärbt und in beige sind alle Gebiete markiert, die bereits bis 2000 gerodet wurden (MINAM 2018). Diese Gebiete bilden meist den Ausgangspunkt für weitere Rodungen.

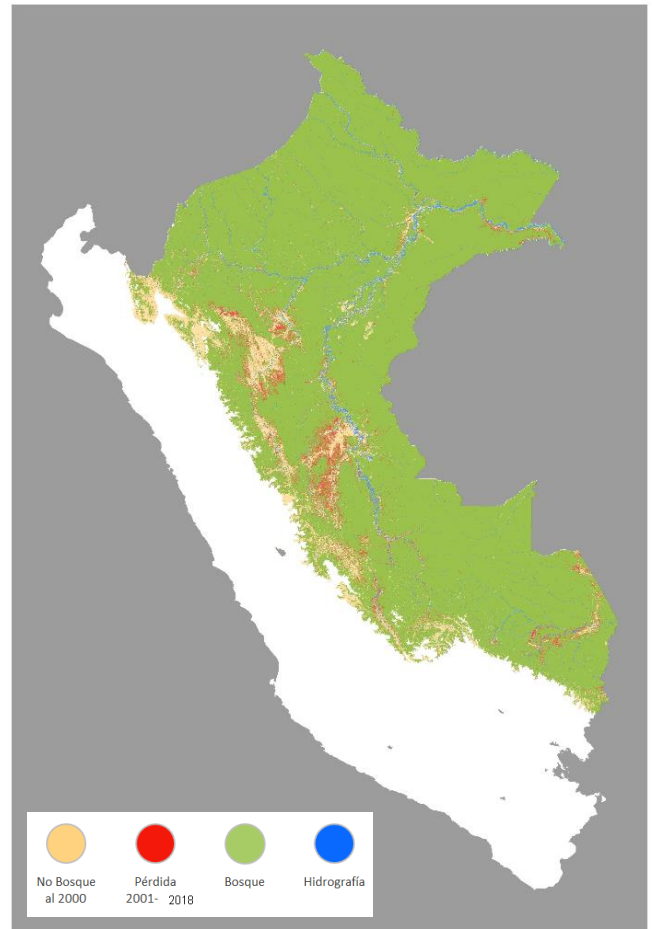


Abbildung 14 – Waldverbreitung und Rodung in Peru (Geobosque 2018)

Insgesamt erstreckt sich Peru über eine Landesfläche von 1 285 215,6 Km<sup>2</sup>, wovon nach Angaben der nationalen Umweltbehörden aktuell 684.225,9 Km<sup>2</sup> bewaldet sind. Davon sind wiederum 88% bzw. 601.780 Km<sup>2</sup> Primärwald, der beinahe vollständig der Definition des Regenwaldes entspricht (INEI, 2020; MINAM, 2018). Abweichungen von den staatlichen Angaben sowie der Anteil der Fläche für die Agrarwirtschaft können in der Abbildung 17 eingesehen werden (Yale 2013).

Im Zeitraum 2001 bis 2018 hat Peru zusammengerechnet eine Waldfläche von 22.848,8 Km<sup>2</sup> verloren<sup>14</sup>, das sind prozentual 3,24% der ehemaligen Waldfläche (MINAM 2018). Die Entwaldung hat über die letzten 20 Jahre zugenommen und die größten Verluste wurden in den Jahren 2009, 2014 und 2016 registriert (Rubin de Celis et al. 2019).

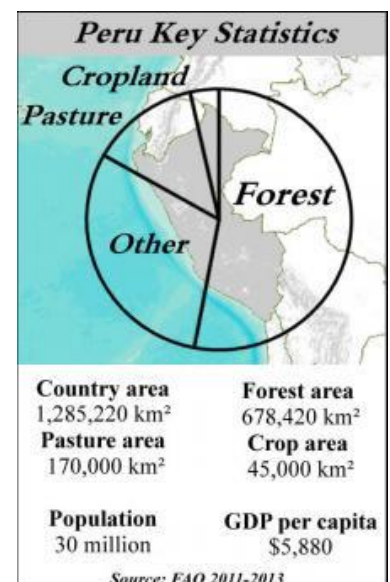


Abbildung 15 – Überblickartige Statistik zu Peru (Yale 2013)

<sup>14</sup> Anmerkung: Visualisiert entsprechen die gerodeten Waldgebiete Perus ungefähr einem Fünftel der Fläche Österreichs (Statista 2020a).



Hinsichtlich der peruanischen Klimabilanz wurde für 2015 berechnet, dass 39% aller Treibhausgasemissionen aus der Rodung stammten (Rubin de Celis et al. 2019). Jedoch weist Peru im Vergleich zu den Nachbarländern Brasilien und Bolivien noch relativ geringe Waldverluste auf, woraus sich ein hohes regionales Potenzial für den Erhalt des Amazonasregenwalds ergibt (MINAM 2018). Auch andere Studien wie die von Recanati (2015) belegen, dass die Entwaldungsrate für Peru bis dato weit unter dem südamerikanischen Durchschnitt lag. Im Zeitraum 1990 bis 2012 verschwanden 9,5% der südamerikanischen Wälder, wohingegen zeitgleich in Peru nur 3,5% verloren gingen (Recanati et al. 2015).

Table 1: Data of forest area (1000 ha) and its variation between 1990 and 2012 in Peru, South America and the whole world

AREA	Forest area (1000 ha)		1990 VS 2012	
	1990	2012	1000 ha	%
World	4,168,400	4,021,910	-146,490	-3.5%
South America	946,454	857,188	-89,266	-9.4%
Peru	70,156	67,692	-2,464	-3.5%

Abbildung 16 – Internationaler Datensatz bezüglich Waldbedeckung und Rodungsrate (Recanati et al. 2015)

Vom WWF wurde Peru deshalb sogar als „grünes Bollwerk“ bezeichnet (Smith. und Schwartz 2015). Doch dieser Status scheint zu schwinden, denn die Entwaldung von Primärwäldern hat sich in Peru über die letzten zwei Jahrzehnte in Peru knapp verdoppelt. In der Periode 2001-2010 waren es noch -77.331 ha/Jahr, wohingegen es 2011-2018 bereits -138.869 ha/Jahr waren. Zur Verdeutlichung der besorgniserregenden Entwicklung gingen 2017 beispielsweise 181.090 Hektar an Primärwald und gemeinsam mit Sekundärwald 303.547 Hektar in Peru verloren (Butler 2019b).

Dieser Entwicklung folgend sollen laut Schätzungen ungefähr 10% der ursprünglichen Waldfläche Perus bis 2030 verloren gehen (Recanati et al. 2015).

### 3.7.3. Bevölkerungsdichte und Entwaldungsdruck

Laut dem nationalen Institut für Statistik (INEI) lebten 2017 insgesamt 31.237.385 Menschen in Peru, wovon ungefähr ein Drittel mit 9,5 Millionen im Ballungsraum Lima angesiedelt war. In den genauer untersuchten Regenwaldgebieten und Departements Loreto, Madre de Dios und San Martín waren es hingegen nur 883.510, 141.070 und 813.381 Bewohner. Gemeinsam mit den ebenfalls weitläufig bewaldeten Bundesstaaten Ucayali mit 496.454 und Amazonas mit 405.759 ist der peruanische Regenwald demografisch repräsentativ abgedeckt. Außerdem ist zu sehen, dass die fünf Verwaltungszonen der Regenwaldgebiete (Selva) jeweils weniger als eine Million an Bewohnern haben (INEI 2017b).

Daraus resultieren ebenfalls deutlich niedrige Bevölkerungsdichten zum peruanischen Durchschnitt mit 24.3 Pers./km<sup>2</sup> wie die folgende Tabelle darstellt. Doch lässt sich zunehmend eine wachsende Bevölkerungsdichte zwischen 1961 und 2017 in den Regenwaldgebieten erkennen. Allen voran ist die Bevölkerung von San Martín stark angewachsen und hat sich seit 1961 beinahe verfünffacht. Dem hingegen scheinen Madre de Dios und Loreto weniger rasant gewachsen zu sein, jedoch bleibt die Tendenz dieselbe und der Bevölkerungsdruck nimmt in allen Regenwaldgebiete zu (INEI, 2017).

Bundesstaaten	Bevölkerung (2017)	Fläche in km <sup>2</sup>	Bevölkerungsdichte in Personen/km <sup>2</sup> 1961	1981	1993	2007	2017
Loreto	883.510	368.852	0.7	1.3	2.0	2.6	2.4
Madre de Dios	141.070	85.301	0.2	0.4	0.8	1.2	1.7
San Martín	813.381	51.253	3.2	6.2	11.2	13.9	15.9
Amazonas	405.759	39.249	3.0	6.5	9.0	10.6	9.7
Ucayali	496.454	102.411	0.6	1.6	3.2	4.2	4.9
<b>Peru gesamt</b>	<b>31.237.385</b>	<b>1.285.216</b>	<b>8.1</b>	<b>13.8</b>	<b>17.6</b>	<b>22.0</b>	<b>24.3</b>

Tabelle 1 - Bevölkerungsdichten der Regenwaldgebiete (eigene Tabelle nach (INEI 2017a, 2017b))

Unter Zuhilfenahme der ablesbaren Daten zur Bevölkerungsdichte sowie der folgenden Karte bezüglich des Waldverlusts in Peru, lässt sich ein wichtiger Zusammenhang herstellen. Aufgrund von zunehmender Bevölkerung und dem damit verbundenen Bevölkerungsdruck wurden Bundesstaaten, die stärker von dieser demografischen Entwicklung betroffen waren, entsprechend mehr entwaldet. Diese Erkenntnis deckte sich zudem mit der Studie von Aide (2013) und seinem interdisziplinären Team, das nachweisen konnte, dass Wälder in weniger besiedelten Gegenden mit <17 Personen je Quadratkilometer mehr entwaldet werden. Die Korrelation zwischen Bevölkerungswachstum und erhöhten Waldverlusten gilt also auch für Peru (Aide et al. 2013).

Gebiet	Messgröße	2010	2018	Verluste 2001	Verluste 2018
Madre de Dios	Waldfläche in Hektar	8.039.397	7.905.744	-5.603	-23.492
Loreto	Waldfläche in Hektar	35.282.772	35.047.942	-14.987	- 26.203
San Martín	Waldfläche in Hektar	3.524.185	3.344.540	-17.329	-21.375
Amazonas	Waldfläche in Hektar	2.881.362	2.831.731	-	-
Ucayali	Waldfläche in Hektar	9.570.102	9.336.772	-	-
<b>Peru gesamt</b>	<b>Waldfläche in Hektar</b>	<b>69.655.266</b>	<b>68.422.585</b>	<b>- 83.995</b>	<b>-154.766</b>

Tabelle 2 – Entwaldungsraten in fünf peruanischen Bundesstaaten von 2010 bis 2018 (eigene Tabelle nach (SINIA 2018))

Die offizielle Waldverbreitung sowie deren Entwicklung nach den Daten des peruanischen Umweltministeriums wird in der Tabelle 2 und Abbildung 18 dargestellt. Grün wurden diejenigen Bundesstaaten markiert, die für die spätere Empirie relevant sind. Die offiziellen Daten geben für diese drei Gebiete jeweils einen 8-Jahresverlust von grob 200.000 Hektar an, prozentual sind Madre de Dios und San Martín allerdings deutlich stärker betroffen als Loreto. Von 2000 bis 2018 waren es



Abbildung 17 – Entwicklung der Waldverluste in Madre de Dios (blaugrau), Loreto (grün) und San Martín (rosa) (SINIA 2018)

laut einer anderen Quelle für Loreto -2%, für Madre de Dios -3% und für San Martín -12% der Waldfläche. Verglichen mit der Bevölkerungsdichte, wie in Tabelle 1 dargestellt, lässt sich hier eine Korrelation feststellen (Butler 2019b).

### 3.7.4. Überblick der Entwaldungsursachen

Die Intensität der Entwaldungsraten ist in der folgenden Abbildung zu Peru durch die Farben grün, gelb und rot dargestellt. Wo beispielsweise Loreto im Norden eher punktuell entlang dem Amazonasfluss Waldflächen verliert, steuert die transozeanische Landstraße linienförmig die Landwidmung im südlichen Madre de Dios. Dahingegen sind Rodungsmuster in San Martín, Amazonas und Uyacali gleichmäßiger über den ganzen Bundesstaat verteilt. Allgemein gelten für diese Gebiete ähnliche landwirtschaftliche Entwicklungen, weshalb nunmehr San Martín repräsentativ dargestellt wird.

#### San Martín

In San Martín wurden die durch Rodung gewonnenen Anbauflächen vorwiegend mit Reis, Mais, Kaffee, Kakao und Ölpalmen bepflanzt. Angeführt wurde die Agrarfläche im Jahr 2015 durch 102.101 Hektar Kaffee, 89.848 Hektar Reisfelder, 52.484 Hektar Kakao und 29.033 Hektar

Ölpalmpflanzungen. Seit 2000 hatten sich die Anbauflächen der jeweiligen Feldfrüchte mindestens verdoppelt (Reis), verdreifacht (Palmöl, Kaffee), wenn nicht verzweifach (Kakao). Typischerweise wird von diesen als „cash crops“ geltenden Ertragspflanzen nur ein Minimum im eigenen Land konsumiert. Die dargestellte Agrarnutzung steht dabei repräsentativ für die semi-humiden und topografisch variierende Gebiete Zentralperus (Kristina Marquardt et al. 2019).

Über 50% der Anbauflächen war kleiner als 10 Hektar und somit stützt sich die Agrarwirtschaft in San Martín größtenteils auf Kleinbauern. Die Kleinbauern stammen entweder von indigenen Kechwa-Lamas ab oder sind Immigrationsströmen aus den Anden während der 1980er bis 1990er zuzuordnen. Der daraus resultierende Interessenkonflikt um zusätzliche Anbauflächen führte dazu, dass sich San Martín bis 2005 zum am stärksten entwaldeten Regenwaldgebiet Perus entwickelte. Erst 2011 konnten die beidseitigen, unkontrollierten Landinanspruchnahmen besänftigt werden, als der indigenen Bevölkerung Selbstverwaltungsrechte in Form einer Comunidad Nativa zugesprochen wurde. Im Endeffekt rief die rasante Entwaldung in San Martín seit 1980 viele Umwelt-NGOs auf den

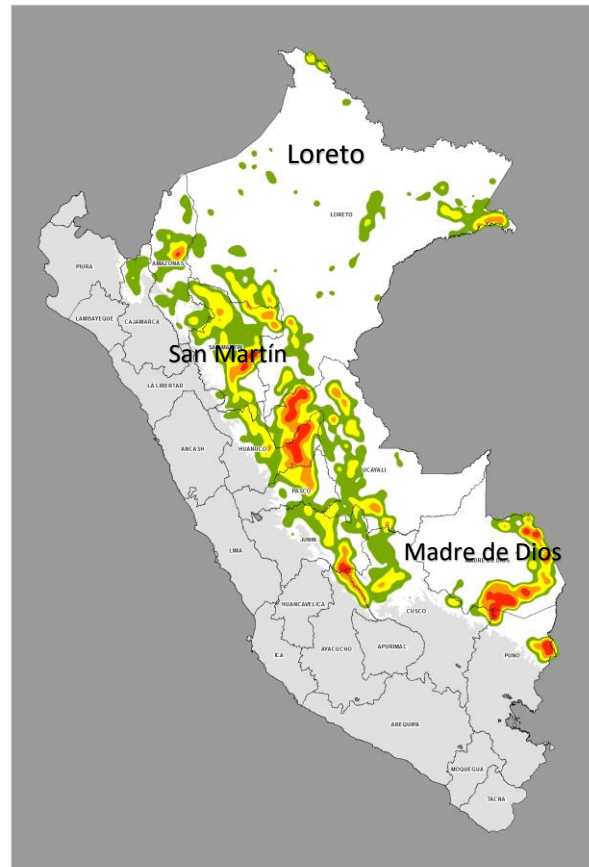


Abbildung 18 - Waldverluste in Peru nach Bundesstaaten (Geobosque 2017)

Plan und auch heutzutage führen internationale NGOs wie WWF, WCS und Conservation International ihre ersten Projekte in San Martín weiter (Kristina Marquardt et al. 2019).

### **Madre de Dios**

Aus wiederum ganz anderen Gründen stieg die Entwaldung im südlichen Dios de Madre. Linienartig folgen die rot eingezeichneten Waldverluste dem seit 2011 fertig gestellten Highway „Interoceánica“, der Peru erstmals über einen direkten Landweg mit Brasilien und dem Atlantik bei São Paulo verbindet. Das 2,8 Mrd. Dollar Megaprojekt eröffnete den zuvor isolierten Gebieten neue Erwerbsmöglichkeiten und ermöglichte Warenströme über die Interocéania. Für die lokalen Produzenten ist, wie man am Entwaldungsmuster von Abbildung 20 erkennen kann, eine strategische Nähe zur Interocéánica besonders attraktiv (Nicolau et al. 2019).

Die terrestrische Verbindung nach Brasilien eröffnete nicht nur einen neuen Absatzmarkt, sondern hat auch dazu geführt, dass Produktionsweisen entsprechend der dortigen Nachfrage übernommen wurden. Im Speziellen trifft das auf die Rindfleischproduktion zu. Während die Rindviehhaltung in Brasilien für mehr als 65% der Rodungen verantwortlich ist, waren es in Peru insgesamt nur 35% zwischen 1990 und 2012. Eine Annäherung an die Verhältnisse in Brasilien ist nun zu befürchten und die flächenintensive Rinderhaltung findet zunehmend Absatz am wachsenden Heimatmarkt. Zur Deckung beider Märkte wird insbesondere entlang der Interocéánica Weideland gerodet (Recanati et al. 2015).

Demgegenüber existieren durchaus traditionellere und nachhaltigere Naturprodukte, wie beispielsweise die Paranuss. Die kokosnussgroßen, regionalen Früchte fallen aus dem obersten Dachgeschoss des Tropenwaldes und gewinnen auf ausländischen Märkten an Beliebtheit. Allerdings ist die Paranuss (engl.: Brazil nut) eine saisonale Frucht und führt dadurch zu einem höheren, indirekten Druck auf die Regenwälder. Denn außerhalb der Erntezeit geht die lokale Bevölkerung anderen Tätigkeiten wie der Landwirtschaft, der Holzwirtschaft und der Wildtierjagd nach (Escobal und Aldana 2003).

Allen voran gilt der Goldabbau als dynamischste und am wenigsten kontrollierbare Entwaldungsursache in Madre de Dios. Der meist illegale Gold-Tagebau bietet der den verarmten Bevölkerungsschichten aus den Andenprovinzen Cusco und Puno eine gefährliche, aber notwendige Einkommensquelle. Ähnlich wie in San Martín, entstehen nun verstärkt inländische Migrationsströme aus den kargen Andenregionen hinunter in das bewaldete Tiefland von Madre de Dios, da sich dort feine Goldpartikel in weniger tiefen Bodenschichten des Waldgebietes finden lassen (Smith. und Schwartz 2015).

Bereits aus der Luft kann man die über 100 Kilometer langen Schneisen der Zerstörung im südlichen gelegenen Tambopata Regenwald erkennen. Die Vegetation kann diese Gebiete nur schwierig zurückerobern, da aufgrund der maschinellen Auswaschung der Erde und dem Herauslösen des Goldes mithilfe von Quecksilber nurmehr ein nährstoffarmer und belasteter Lehmboden übrigbleibt. Zuletzt waren 2017 und 2018 die so verursachten Entwaldungsraten auf über 18.000 Hektar angestiegen (Mongabay 2019a). Somit summieren sich die Waldverluste seit 1985 durch nicht-industrielles Goldschürfen auf 100.000 Hektar in West-Peru, hiervon über die Hälfte seit 2011. Der offene Gold-Tagebau in Madre de Dios hat sich über die letzten 34 Jahre immer weiter in Richtung der Schutzgebiete entwickelt, was in folgender Abbildung dargestellt wird (Caballero Espejo et al. 2018). Die Studie dazu wurde von der im empirischen Teil untersuchten Nonprofit-Organisation CINCIA in Auftrag gegeben.

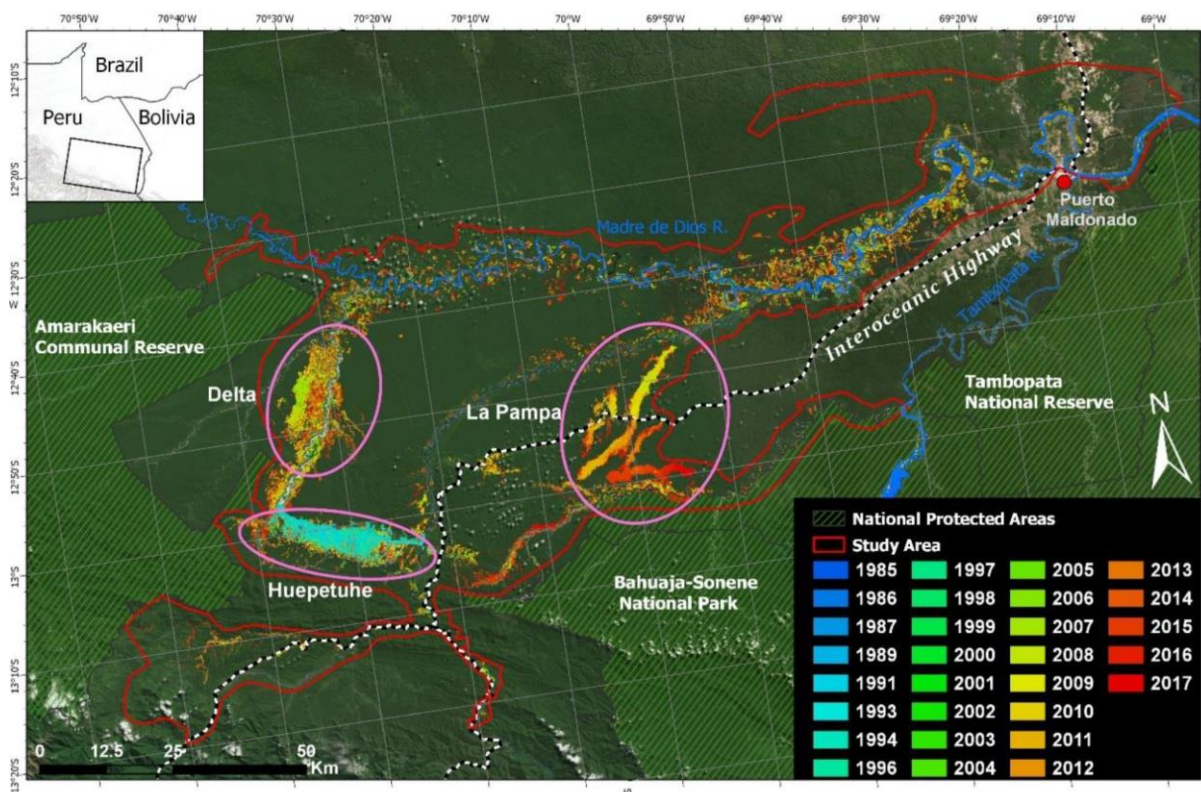


Abbildung 19 – Goldabbau in Madre de Dios entlang der transozeanischen Straße (Caballero Espejo et al. 2018)

Die Regierung schritt im Februar 2019 im Rahmen der „Operación Mercurio“ entschieden gegen die Ausbreitung der illegalen Goldminen ein. Über eine Dauer von zwei Wochen wurden 1200 Polizisten und 300 Soldaten eingesetzt, um Geräte und Materialien zum Goldschürfen in Höhe von 14,13 Millionen Euro zu konfiszieren (Perú21 Noticias 2019). Nichtsdestotrotz stellen solche Großeinsätze keine langfristige Lösung dar und das illegale Goldschürfen gewinnt weiter Attraktivität, vor allem aufgrund der weltweit steigenden Goldpreise.

## Loreto

Loreto ist mit 36,9 Millionen Hektar der Abstand flächengrößte Bundesstaat und beherbergt, wie in den Tabellen des letzten Unterkapitels aufgelistet, die Hälfte des Regenwaldes von Peru (SINIA 2018). Anders als in Madre de Dios gibt es keine gepflasterte Straße durch den Bundesstaat, weshalb die Landeshauptstadt Iquitos mit 413 556 Einwohnern als größte Stadt der Welt ohne Straßenanbindung gilt (INEI 2017a). Neben einer subventionierten Luftverbindung von Lima nach Iquitos, gilt der Amazonasfluss als Hauptverkehrsweg zur brasilianischen Grenze hin. Entlang der fluvialen Verkehrsader nimmt die Entwaldung am stärksten zu und größere Schiffe navigieren über Iquitos bis hin zur Amazonas-Mündung am Atlantik.

Historisch gesehen entwickelte sich Iquitos Anfang des 20. Jahrhundert durch die Kautschuk-Produktion – nach dem Vorbild von Manaús – zu einer wohlhabenden Stadt. Ab 1915 war der Kautschuk-Boom allerdings vorüber und Produktionsweisen diversifizierten sich zunehmend. Heutzutage wird die Waldfläche teils ähnlich den Regenwaldgebieten in Afrika zur Herstellung von Holzkohle und zum Anbau von Kakao umgewandelt (Coomes und Burt 2001; Woods 2009). Hinzukommt die illegale Nutzwirtschaft, die in manchen Verwaltungsgebieten über 90% der Ausfuhren ausmachen (Mongabay 2019b). Zwar gibt es mittlerweile 42 Naturschutzgebiete in Loreto, die 42,57% des Bundesstaates bzw. Departements abdecken (SERFOR 2020), doch Kontrolle über die Einhaltung der Naturschutzkriterien gibt es wenige und die legale Verfolgung von Delikten ist schwierig bis unmöglich. Dies begünstigt zudem den illegalen Tierhandel, der zu einer weiteren lukrativen Einkommensquelle geworden ist.

Im Laufe des letzten Quartals des Jahres 2019 stieg die Wirtschaftsproduktion in Loreto um 6,6% an. Das wirtschaftliche Wachstum verstärkte sich laut dem peruanischen Informations- und Statistikamt INEI durch neue Erdölförderungen und durch gestiegene landwirtschaftliche Produktionsmengen an Yuca, Mais, Bohnenerbsen, Bananen, Ananas und Geflügel (INEI 2020).

Ursachen für die Waldverluste können für Loreto weniger eindeutiger zugeordnet werden als es in Madre de Dios und San Martín der Fall war. Einerseits sind die Produktionsgüter in Loreto stärker diversifiziert und andererseits gibt es weniger genaue Daten zur Produktionsmenge, da der informelle Sektor in Peru gerade in ländlichen und landwirtschaftlichen Gebieten besonders ausgeprägt ist. Laut dem Statistikamt INEI stammt 91% der Produktion in Landwirtschaft aus dem informellen Sektor, wobei indigene Gebiete und ihre Subsistenzwirtschaft gar nicht erst erfasst werden (INEI 2016). Als Resultat lassen sich nur ungenaue quantitative Aussagen zur wirtschaftlichen Entwicklung Loretos und bezüglich der Entwaldungsursachen in Loreto treffen

### 3.8. Schutzzonen, indigene Territorien und Nutzwald

Im Allgemeinen kann Peru eine grundsätzliche Bemühung hinsichtlich des Umweltschutzes zugesprochen werden, doch viele Flächen des Regenwalds sind noch nicht eindeutig zugeteilt. Dadurch besteht ein höheres Risiko für illegale Inanspruchnahmen von bewaldeten Gebieten, was dann aufgrund von fehlender Zugehörigkeit oder Besitzrechten meist ohne Rechtsfolgen bleibt. Aber auch Schutzgebiete und indigene Territorien werden entwaldet, unabhängig davon ob es definierte Landrechte gab oder nicht (Rubin de Celis et al. 2019).

Kategorie	Fläche in Hektar	Anteil
195 Naturschutzgebiete	18,580,302.000	27%
Nicht-kategorisierte Gebiete	14,422,645.000	21%
4,096 Indigene Gemeinschaften für Subsistenzwirtschaft	12,444,063.000	18%
76 Dauerhafte Nutzwälder in Reserven	8,308,812.000	12%
2,035 Nutzwälder zur Holzproduktion	7,586,589.000	11%
Naturschutz für Sumpfbereiche	3,164,897.000	5%
Wälder für anderweitige Produkte außer Holz	2,075,092.000	3%
2 Reserven für selbstisolierte indigene Gruppen zur Vermeidung von Erstkontakt	1,689,497.000	2%
282 Agrarflächen	748,432.000	1%
Ursprüngliche Gesamtwaldfläche	69,020,329.00	100%

*Tabelle 3 - Flächenkategorien des peruanischen Waldes, eigene Darstellung nach (Geobosque 2017; Rubin de Celis et al. 2019)*

An der Auflistung der Flächenkategorien ist erkennbar, wie sich der peruanische

Wald verschiedenen Kategorien zuordnen lässt. Anteilsmäßig sind Naturschutzgebiete mit 27% führend, doch bereits an zweiter Stelle finden sich nicht-kategorisierte Gebiete wieder. Ein Fünftel des Gesamtwaldes hat demnach keine ausgesprochenen Nutzungsrechte oder Besitzansprüche durch eine bestimmte Gruppe. Deshalb konzentriert sich in diesem de facto „Niemandland“ 40% der Entwaldung in Peru (Rubin de Celis et al. 2019).

Entsprechend der Property-Rights Theorie nach Alchian et al. (1965) werden Gebiete ohne Handlungs- oder Verfügungsrechte anders genutzt als solche, die über klare Nutzungsrechte verfügen. Außerdem hängen der ökonomische Wert und zukünftige Investitionen von zugewiesenen Rechten ab (Granovetter 2000). So wird auch in diesem Kontext ersichtlich, dass die nicht-kategorisierten Gebiete wenig nachhaltig genutzt und stärker gerodet werden als andere Waldgebiete mit legalem Status. In diesem Sinne können indigene Gemeinschaften einen positiven Einfluss auf den Erhalt des Regenwalds in Peru haben, wenn ihre Territorien legal anerkannt werden.

Doch die über 4000 indigenen Gemeinschaften können sich momentan ihren Rechten nicht sicher sein, denn Erdöl- oder Bergbaukonzessionen überlagern regelmäßig zuvor zuerkannte Besitzansprüche. Über den Beobachtungszeitraum von 2001 bis 2016 waren somit die zweithöchsten Waldverluste in indigenen Gebieten festgestellt. Grundsätzlich betreiben die Eingeborenen einen Wanderfeldbau, bei dem kleinere Parzellen gerodet aber nach einer kurzen Nutzungsperiode wieder dem Wald überlassen werden. Zwar schlägt sich auch diese Nutzungsform der Subsistenzwirtschaft in der Statistik nieder, doch ist sie ökologisch deutlich verträglicher und der Wald erobert sich diese Parzellen schnell zurück. Folglich attestieren unterschiedliche Studien den indigenen Territorien eine mit den Naturschutzgebieten vergleichbare Schutzwirkung für den tropischen Regenwald. Im

Endeffekt kann festgehalten werden, dass die Politik und das Rechtswesen in Peru maßgeblich die Entwaldungsraten beeinflussen können. Dies war auch in den Jahren 2006 und 2016 beobachtbar, als die Rodungen simultan zu Politikwechsel sowie neuen Regulierung im Umweltschutz signifikant anstiegen (Rubin de Celis et al. 2019).

Auch die im ersten Kapitel erwähnte Nonprofit-Organisation FSC hat seit 2014 zusätzliche 250.000 Hektar Wald in Peru zertifiziert. Somit sind es nun insgesamt nachhaltige 825.000 Hektar Forstwald, die den Nachhaltigkeitsstandards des FSC entsprechen (Giz 2020). Hinsichtlich der 7,6 Millionen Hektar an Nutzwäldern zur Holzproduktion ist das allerdings noch unzureichend, um den überwiegend illegalen Holzeinschlag effektiv zu bekämpfen (Mongabay 2019b).

Nach den aktuellsten Daten des internationalen Zusammenschlusses UNEP-WCMC<sup>15</sup>, unter Zuarbeit des IUCN<sup>16</sup>, ergibt sich, dass die Naturschutzgebiete in Peru mittlerweile auf 252 angestiegen sind. Der breiteren Gesamtrechnung unter Führung der UNEP zufolge, stehen 21,53% der peruanischen Staatsfläche zu einem bestimmten Grad unter Schutz. Allerdings fallen von diesen offiziell geschützten Flächen 74,6% unter die 4. IUCN-Kategorie und nur 5,95 % bzw. 5,13% unter die strengere 2. Und 3. IUCN-Kategorie. Das bedeutet, dass die Standards für peruanische Naturschutzgebiete vergleichsweise niedrig sind und somit weniger effektiv geschützt werden. Staatliche Ministerien sind verantwortlich für 32,14%, lokale Gemeinschaften für 22,22% und private Konzessionen für 28,17% der Naturschutzgebieten (UNEP-WCMC 2020).

## **4. Nonprofit-Organisationen**

### **4.1. Definition und Erklärung des dritten Sektors**

Allgemein lassen sich Nonprofit-Organisationen (NPOs) dem sogenannten „dritten Sektor“ neben der Wirtschaft und dem Staat zuordnen und haben einen nicht-gewinnorientierten gesellschaftlichen Nutzen zum Ziel. Allen voran sind NPOs dort aktiv, wo sich eine ungedeckte Nachfrage entwickelt hat, die bisher weder durch Aktivitäten von Unternehmen oder durch Eingreifen von staatlichen Organisationen abgedeckt wurde. Dahinter steht die Theorie des Markt- und Staatsversagen, der zufolge die Bedürfnisse bestimmter Bevölkerungsgruppen unzureichend durch Staat und Wirtschaft erfüllt werden und nun zum Zwecke einer stabilen Gesellschaft von Zivilbevölkerung selbstständig im dritten Sektor befriedigt werden. In der englischsprachigen Literatur wird dies unter dem Begriff „Third-Party Governance“ beschrieben (Simsa et al. 2013).

Ruth Simsa, Herausgeberin des Sammelwerks „Handbuch der Nonprofit-Organisation“, begründet die Angebotslücke der Teilsysteme Wirtschaft und Staat folgendermaßen: „Ökologische oder soziale Probleme werden z.B. von der Wirtschaft nur aufgegriffen, wenn sie monetarisiert sind und von der Politik nur dann, wenn sich dies vermutlich in Wahlergebnissen niederschlägt“ (Simsa et al. 2013, S. 130).

---

<sup>15</sup> United Nations Environment Programme - World Conservation Monitoring Centre

<sup>16</sup> International Union for Conservation of Nature



Demnach sind NPOs für das gesellschaftliche System des 21. Jahrhunderts unabdingbar. Nicht nur zum Schutz von vernachlässigten Bevölkerungsschichten, sondern auch als treibende Kraft für den Wandel unserer Gesellschaft zu mehr sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit. Die gewählte negative Abgrenzung „Nonprofit“ ist weiterhin umstritten, doch spiegelt sich darin eben die Rolle der NPOs als wertestarker Counterpart zum gewinnorientierten Unternehmenssektor wider. Denn gerade Unternehmen werden in der Öffentlichkeit häufig für negative gesellschaftliche Entwicklungen und externalisierte Umweltschäden verantwortlich gemacht.

Überblicksartig charakterisieren sich NPOs nach Simsa et al. (2013) sowie dem „Handbook on Nonprofit Institutions“ der UN (United Nations 2003) durch folgende Kriterien:

- Mindestmaß an formaler Organisation und Institutionalisierung (Arbeitsteilung und Rechtsform)
- Mindestmaß an Freiwilligkeit, Mitgliedschaft ist freiwillig
- Minimum an Selbstverwaltung und in privater Hand
- Verbot einer Gewinnausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder, sondern Reinvestition der Gewinne
- Gemeinnützigkeit

Grundsätzlich dürfen Nonprofit-Organisationen den Deckungsbeitrag übersteigende Umsätze erwirtschaften, müssen diese aber vollständig für den Unternehmenszweck bzw. „Mission“ reinvestieren, sodass keine Gewinne entstehen. Die zusätzlichen Einkünfte können selbstständig entsprechend der Entscheidungsautonomie (Selbstverwaltung) zur Nutzenmaximierung der Stakeholder allokiert werden. Im Gegensatz zu gewinnorientierten Unternehmen, lässt sich das Gemeinwohl weniger einfach in Zahlen messen, sondern unterliegt vielmehr der subjektiven Empfindung in Bezug auf den Nutzen der gemeinnützigen Aktivitäten. Das hängt damit zusammen, dass sich die NPOs nicht an Formalzielen, wie z.B. Gewinnmaximierung orientieren, sondern primär Sachziele in den Mittelpunkt stellt. Gemessen werden die Sachziele durch Wirkungsanalysen wie dem Social Return of Investment (SROI). Aufwendige teils subjektive Messgrößen werden dabei aufgefasst und die Ressourcenverwendung wird kritisch auf Effizienz und Effektivität untersucht, um letztendlich an den Nonprofit-Bereich adaptierte Kennzahlen zu erhalten (Simsa et al. 2013).

In diesem Kontext wird die Annäherung der Systemlogiken zwischen gewinnorientierten Unternehmen und Nonprofit-Organisationen besonders stark erkennbar. Typischerweise wird von gemeinnützigen Organisationen neben mehr Controlling mit regelmäßigem Berichtswesen auch ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes Management mit klaren (Reporting-) Strukturen verlangt (Simsa et al. 2013, S. 303–313). Der Primat der Effizienzsteigerung setzt die wertorientierten NPOs und ihre Moral unter Druck. Denn gerade Freiwillige begründen ihre Motivation mit moralischen Idealen und lehnen rein profitorientiertes Wirtschaften mit betriebswirtschaftlichem Effizienzstreben ab (Simsa et al. 2013).

Ebenso grenzen sich NPOs auch als nicht-staatliche Organisation ab, selbst dann, wenn die öffentliche Hand für den Großteil der Einnahmen aufkommt. In der Tat werden zunehmend Aufgaben des Staats an flexiblere und anpassungsfähigere Nonprofit-Organisationen ausgelagert, solange davon keine

staatlichen Kernkompetenzen wie Hoheitsrechte etc. betroffen sind. Im Englischen steckt hinter der Begrifflichkeit Nongovernmental Organizations (NGO) auch nichts weiter als eine international ausgerichtete Nonprofit-Organisation. Bei internationalen UN-Konferenzen im Umweltschutz wie der COP des UNFCCC nehmen NGOs beispielsweise eine Berater- und Expertenrolle ein, denn sie tragen in sogenannten „side events“ beschlussrelevante Informationen zusammen (UNFCCC 2020).

## **4.2. Nonprofit-Management**

Diese theoretische Ausführung hinsichtlich des Nonprofit-Managements legt die Grundlage für das empirische Kapitel. Ebenfalls formen die folgenden Unterkapitel die Struktur des Interviewleitfadens und der Auswertung, wodurch eine Vergleichbarkeit sowie Einheitlichkeit der Ergebnisse gegeben ist. Aufgrund der Heterogenität des Nonprofit-Sektors (Simsa et al. 2013, S. 150) und der umfassenden Informationslage, bilden die Ausführungen jedoch nur einen Ausschnitt des aktuellen Forschungsstands ab.

### **4.2.1. Strategie und Ziele**

Für eine effektive Steuerung der Organisation braucht es allgemein Ziele, Strategien und Leitbilder, die im Rahmen des strategischen Managements gebildet werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig sich als NPO auf die eigenen komparativen Stärken und strategischen Geschäftsfelder zu konzentrieren, denn laut Porter gilt: „The essence of strategy is choosing what not to do“ (Porter 1996). Zur erfolgreichen Positionierung der Organisationen bedarf in Theorie es einer Umfeldanalyse anhand von internen und externen Einflussfaktoren. Doch in der Praxis kommt es häufig zu einer Innenzentrierung bei NPOs und somit zu einer Vernachlässigung der Marktnachfrage oder Ausblendung der Konkurrenz (Simsa et al. 2013, S. 159–172).

Im Speziellen unterscheiden sich NPOs von gewinnorientierten Unternehmen aufgrund der nun nicht mehr quantitativen, sondern qualitativen Dimension der Ziele. Anstatt von Formalzielen werden von NPOs Sachziele verfolgt, die weniger leicht in Zahlen und Ratios gemessen werden können, sondern sich an subjektiven Messgrößen orientieren. Dieser Umstand macht es schwierig Ziele zu operationalisieren und Ergebnisse nach außen zu kommunizieren (Simsa et al. 2013, S. 161–164).

Trotz der Vielzahl an Stakeholdern – Shareholder sind durch die fehlende Gewinnabsicht nicht vorhanden – dürfen Spender nicht vor die Zielgruppe gestellt werden. Denn die Interessen der Financiers werden oftmals höher bewertet als die Bedürfnisse der Empfänger von Leistungen. Um sich gegen einen möglicherweise daraus resultierenden „Mission drift“ zu wehren, sollten NPOs auf funktionale Teilstrategien setzen und diese optimal anzupassen, sodass Marketing-, Personal-, und Finanzpläne den jeweiligen Stakeholder-Strategien entsprechen. Besonders wichtig ist deshalb, dass NPOs strategische Allianzen hinsichtlich ihrer Vision suchen (Simsa et al. 2013, S. 172–180). Schlussendlich gilt die Kooperationsfähigkeit als wichtigste Eigenschaft des 21. Jahrhundert. Dies vor allem mit Hinblick auf die Vernetzung zwischen NPOs und Unternehmen, da hier zuletzt immer mehr ein wachsendes Potenzial für erfolgswirksame Zusammenarbeit zu sehen ist (Austin 2000). Strategien müssen sich bei NPOs an die hochdynamische Umwelt anpassen können und unter

Umständen kann sogar ein Strategiewechsel erforderlich sein. Im Fall der NPO „FUNDUS“ in Costa Rica gingen ehemalige Fördergeber verloren und als Reaktion wurden marktorientierte Kooperationen mit großen Unternehmen gebildet, wodurch die Organisation finanziell unabhängiger wurde und ihre Mission beibehalten konnte. Es wird sogar argumentiert, dass es als NPO in Lateinamerika von Vorteil sein kann, keine formale Strategie zu besitzen, um die damit verbundene Flexibilität als Wettbewerbsvorteil zu nutzen (Bucher et al. 2016).

#### **4.2.2. Struktur und Organisation**

Nonprofit-Organisationen charakterisieren sich, wie auch gewinnorientierte Unternehmen, durch folgende Organisationsmerkmale:

- Spezialisierung bzw. Aufgabenteilung
- Standardisierung und Formalisierung
- Zentralisierung und Verteilung der Entscheidungskompetenzen
- Stellenkonfiguration und Leitungsspanne
- Gliederungstiefe bzw. Hierarchie
- Stellenrelation und Ein- bzw. Mehrliniensysteme

Zur Weiterentwicklung und Modernisierung dieser Merkmale sind insbesondere Stabs- und Hilfsstellen für das höhere Management relevant. Ebenso wirken sich interne Stabsstellen, theoretisch auch beratende Experten, positiv auf die Innovationen aus, umso mehr, wenn die Spezialisierung und Professionalisierung hoch ist (Simsa et al. 2013, S. 205–208).

Sichtbar wird der Spezialisierungsgrad anhand der Formalstruktur der Organisation. In divisionaler Form liegt sie näher am Markt und ist somit agiler, allerdings ist in funktionaler Form die Aufgabenaufteilung entsprechend dem Verrichtungsprinzip stärker ausgeprägt. Gleichzeitig existiert die Möglichkeit über Netzwerkorganisationen Kompetenzen für eine Vielzahl an Unterorganisationen zu bündeln oder übergreifende Sekundärorganisationen, wie z.B. Arbeitsgruppen oder Gremien zu nutzen. Anderweitig können Partnerschaften eingegangen, Verbänden beigetreten und Managementaufgaben über Outsourcing ausgelagert werden. Durch solche Beziehungsformen bleibt die Entscheidungsautonomie der Nonprofit-Organisation größtenteils erhalten und es findet eine mittlere Integration mit Spezialisierungsvorteilen statt. Nicht zuletzt sind Beziehungen zu anderen Organisationen wichtig für das organisationale Lernen, um die Wirksamkeit zu steigern und somit den Wünschen der Geldgeber zu entsprechen. Hinsichtlich engeren Kooperationen sollte darauf geachtet werden, dass die Visionen und Werte der jeweiligen Parteien möglichst viele Überschneidungen aufweisen (Simsa et al. 2013, S. 207–213).

Bei kleineren NPOs dominiert meist die Einfachstruktur mit einer strategischen Spitze und sie entwickeln sich dann mit zunehmender Standardisierung bzw. Spezialisierung zu einer Profi-Organisation nach Mintzberg (1983). Im Zentrum steht dabei der betriebliche Kern, wobei Technostruktur und Hilfsstab erst bei großen Organisationen stärker entwickelt sind (Mintzberg 1983) (Simsa et al. 2013, S. 214–215). Zwar gibt es einerseits eine grundlegende Skepsis bei den

basisdemokratischen NPOs gegen hierarchische Strukturen und zentrale Steuerung, dennoch helfen nachgewiesenermaßen formalisierende Elemente die Informalität reduzieren. Die folgende Aufzählung zählt diesbezüglich positive Faktoren zur Steigerung der Effektivität von Nonprofit-Organisationen auf (Simsa et al. 2013, S.153; 220–223):

- Mission Statement und Geschäftsordnungen
- Schriftliche Mitgliederlisten und Mitgliederausweise
- Steuerbegünstigte Status
- Hohes Alter der Organisation und große Mitgliederzahl
- Hohe Dichte an ähnlichen Organisationen in der Region
- Zentralisierte und hochformalisierte Strukturen
- Zahlreiche Umweltkontakte und nach außen gerichteten Aktivitäten

#### **4.2.3. Personalmanagement und Führung**

Ungleich zu profitorientierten Unternehmen ist das Führungsverhalten in NPOs mehr mitarbeiterbezogen und transformational ausgelegt, denn die Motivation der Mitarbeiter ist zu großen Teilen durch intrinsische Motive geleitet. Das Leadership orientiert sich deshalb mehr an der Vision und Mission, die von den Mitarbeitern geteilt wird. Hierdurch ergibt sich, dass nicht-monetäre Anreizsysteme, wie soziale Anerkennung oder familienfreundliche Karenzzeiten, besonders relevant für das Personalmanagement sind. Die hohe Personenorientierung fördert zudem die Personalbindung und die Fluktuation ist im Nonprofit-Sektor generell geringer, solange die finanziellen Ressourcen stabil sind. In der Theorie wird des Weiteren von dem Phänomen des „Contracting-Out“ gesprochen, bei der die intrinsische Motivation durch extrinsische monetäre Anreize verdrängt wird.

Die Entscheidungsfindung ist aufgrund der Basisdemokratie und des forcierten „Bottom-Up“ Management langwieriger, jedoch ist die Mitbestimmung - insbesondere für Ehrenamtliche - ein herausragendes Element der Wertekultur in NPOs. Schließlich lassen sich Freiwillige erst wegen der Identifikation mit den Organisationszielen und dem persönlichen Umgang in der Organisation halten. Das Commitment dieser freiwilligen Unterstützung basiert auf psychologischen Verträgen, die letztendlich eine persönliche Bindung zwischen den Individuen verlangen.

In der Personalbeschaffung entsteht zum Teil eine Konkurrenz um Freiwillige, die oftmals als zusätzliche Ressource sehr zentral für den Organisationserfolg sind. Die differenzierten Personalstrukturen von NPOs inkludieren außerdem einen hohen Anteil an atypischen Beschäftigungsverhältnissen, wie z.B. Verträge mit Teilzeitbeschäftigten und Zivildienern.

(Simsa et al. 2013, S. 247–265)

#### **4.2.4. Marketing**

Im Allgemeinen müssen Nonprofit-Organisationen ihre Inhalte und Appelle nach außen transportieren und ihre Kommunikation zielgerichtet an den jeweiligen Märkten, Auftraggebern, Spendern und Zielobjekten ausrichten. Es ist in diesem Kontext zwischen den Bezugsobjekten und

den Zielobjekten zu unterscheiden. Während erstere den Markt und den Wettbewerb beinhalten, kann das Nonprofit-Marketing ebenfalls als eigene Leistung darauf abzielen, das Verhalten der unterschiedlichen Akteure zu ändern. Dazu gehört beispielsweise „Demarketing“ und „Social Marketing“, geschehen, welche entweder Informationen zu gesellschaftlich unerwünschten Verhaltensweisen verteilen oder eben die Akzeptanz von neuen öko-sozialen Ideen öffentlich fördern.

Skepsis besteht insbesondere gegenüber der nach außen gerichteten marktorientierten Marketing-Aktivitäten, die als aufdringlich, ressourcenaufwändig und als „notwendiges Übel“ gewertet werden. Faktisch werden NPOs immer stärker in einen Wettbewerb mit For-Profit-Organisationen gedrückt, da beide Sektoren um staatliche Aufträge konkurrieren, welche in Österreich für das Gros der Einnahmen verantwortlich sind. Dennoch wehren sich viele NPOs systemkritisch gegen diese Verkaufsorientierung ihrer Dienstleistungen, obwohl das marktorientierte Marketing einen erheblichen Beitrag zum Überleben der Organisation beitragen kann. So kommt es auch, dass die Marketingstrategien hinsichtlich der vier „Ps“ (Leistungs-, Preis- Vertriebs und Kommunikationspolitik) nach McCarthy (1960) in NPOs weniger stark Anwendung finden, obzwar sie für das 21. Jahrhundert in erweiterter Form nach wie vor relevant sind (Yudelson 1999).

Die Positionierung der Nonprofit-Organisation in bestimmten Marktfeldern sollte sich an den strategischen Oberzielen orientieren und sich in die Finanzpolitik integrieren, sodass der spezifische USP (Unique Selling Point) für potenzielle Spender und Kooperationspartner hervorgehoben wird. Hierzu ist eine klare Kommunikationsstrategie anhand der Marketing-Anspruchsgruppen und der verfügbaren Instrumente von erheblicher Bedeutung.

(Simsa et al. 2013, S. 227–245)

#### **4.2.5. Finanzierung/Fundraising**

Das Thema Finanzierung ist für viele NPOs Grund zur Besorgnis, denn der Mittelfluss erfolgt oft diskontinuierlich und es liegt eine Abhängigkeit von wenigen dominanten Financiers vor. Während die Erfüllung der Mission im Vordergrund steht, fällt es den NPOs schwer, langfristig finanzielle Stabilität herzustellen. Da keine Rentabilität und Gewinnabsicht vorliegen, können Einnahmeausfälle kurzfristig zur existenziellen Gefahr werden. Dies hängt vor allem mit den eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten zusammen, die sich grob in die Kategorien philanthropisches Engagement, öffentliche Gelder und Markterlöse einteilen lassen. Jedoch machen Umsatzerlöse in den meisten Fällen nur einen geringen Teil aus, da Financiers und Leistungsempfänger bei NPOs typischerweise getrennt voneinander vorliegen. Ebenso machen Spenden nur 12,5% der weltweiten Einnahmen des NPO-Sektors aus, wobei es in Österreich im Jahre 2007 nur 3,4% gewesen sind. Im Volumen machen die Einnahmen von Seiten der öffentlichen Hand im deutschsprachigen Raum mit 50% (AT) und 64% (DE) den Großteil aus. Des Weiteren ist es NPOs nicht möglich Kredite aufzunehmen und auch der Aufbau finanzieller Reserven ist problematisch, da Einnahmen grundsätzlich projektbezogen und zeitnah auszugeben sind. Um dieser Herausforderung entgegenzuwirken, gilt es das Kostenmanagement zu verbessern, Eigenkapital in Form von Vermögensderivaten oder Kassenbestände aufzubauen und fortlaufende Leistungsentgelte zu vereinbaren.

Vielversprechend sind zudem Kooperationen mit Unternehmen über Corporate Social Responsibility (CSR), Cause Related Marketing (CRM) und Sponsoring. Ebenso können Gelder von Stiftungen, durch Transfers von anderen NPOs oder Widmungen erhalten werden. Alternative Finanzierungsquellen entstehen außerdem über innovative Finanzierungsformen wie dem Impact Investments oder Social Bonds, die Auszahlungen an bestimmte Zielerreichungssysteme koppeln. Letztendlich sind insbesondere die Diversität der Einnahmen, die Fähigkeit zur Bildung von Reserven und ein allgemeines Wirtschaftlichkeitsprinzip in den Organisationen von zentraler Bedeutung um die Mittelfluktuation zu minimieren (Simsa et al. 2013, S. 289–310).

Die Attraktivität von Spenden kann durch die Möglichkeit zur Spendenabsetzbarkeit erhöht werden, allerdings werden solche Spendensiegel nur an wenige Organisationen vergeben und müssen den staatlichen Kriterien entsprechen (OeSGS 2016). Internationale NGOs befinden sich hier meist darunter und setzen im Bereich des Fundraisings weiterhin auf Face-to-Face und Briefwerbung, da sie hierdurch die spendenfreudigeren, älteren Bevölkerungsschichten am ehesten erreichen (Stefanie Aichinger 2009).

#### **4.2.6. Controlling und Wirkungsmessung**

Das Sammeln von Informationen im Rahmen des Controllings dient vor allem den Führungskräften als Entscheidungsgrundlage und macht es möglich das Erreichen von Zielen zu kontrollieren. Unter Zuhilfenahme von Feedbackinformationen können Planabweichungen festgestellt und folglich Maßnahmen zur Anpassung getroffen werden. Ebenso bietet das Controlling eine transparente Grundlage für den Führungsprozess und erhöht die Akzeptanz der Entscheidungen. Doch optional sind transparente Wirkungsmessungen keinesfalls, denn der Druck auf die NPOs steigt mit wachsender Dynamisierung des Wirtschaftslebens (Simsa et al. 2013, S. 313–318). So steigen maßgeblich die Anstrengungen deutscher NPOs im Controlling-Bereich, wie durch die PHINOE gemeinnützige AG untersucht wurde. Transparenz-Defizite ergaben sich hierbei bezüglich der Darstellung der eigenen Strategie und im Bereich der Wirkungsbelege (von der Ahe 2016).

Um die eigenen Aktivitäten nach außen zu legitimieren, müssen Organisationen in der aktuellen „Audit Society“, welche aus dem Isomorphismus mit dem For-Profit-Sektor stammt, ihre Ergebnisse umfassend messen und offenlegen. In diesem Zuge müssen zunehmend Standards übernommen werden, die ursprünglich aus der marktwirtschaftlichen Corporate Governance stammen. Der Effizienzgedanke des professionellen Managements überträgt sich also immer mehr auf die NPOs, hilft aber simultan Vertrauen gegenüber den Spendern und Partnern herzustellen. Genauso hilft die Informationssammlung das Qualitätsmanagement zu verbessern und relevante Kennzahlen für Sozialinvestoren bereitzustellen.

Für NPOs stellt die Wirkungsmessung und das damit verknüpfte Berichtswesen jedoch einen deutlichen Mehraufwand dar. Außerdem sind die Zielsysteme von NPOs meist qualitativer und nicht quantitativer Natur, wodurch sich die Komplexität des „Impact Measurement“ zusätzlich erhöht. Weitere Unterschiede zu gewinnorientierten Unternehmen finden sich im Rechnungswesen und

Kostenrechnung von NPOs. Einerseits ist die Verzahnung zwischen internem und externem Rechnungswesen stärker ausgeprägt und andererseits werden Kostenträger nur sehr eingeschränkt für kalkulatorische Kosten genutzt, wobei auf buchhalterische Erfolgsgrößen sogar verzichtet wird.

Schließlich entwickelt sich das Controlling auf Verlangen der Stakeholder zunehmend zu einer Kerntätigkeit der NPOs und Studien belegen, dass sich verfeinerte Controlling-Systeme positiv auf den Organisationserfolg auswirken. Dennoch muss es den NPOs gelingen ihren normativen und strategischen Kern zu verteidigen, um letztendlich ihre philanthropischen Wertekultur zu behalten und diese nicht vollständig gegen die von außen bestimmte Effizienzmaximierungsdoktrin des Managerialismus einzutauschen (Simsa et al. 2013, S. 313–331)

#### **4.2.7. NPO-Beratung und Vermittlung**

Generell bieten europäische und nordamerikanische Beratungsunternehmen umfassende und spezielle Dienstleistungen für Nonprofit-Organisationen an. Darunter finden sich sowohl große wie auch Nischenberatungen mit breiten Leistungsportfolios wieder. Abgedeckt werden dabei alle Bereiche des Managements, wobei Angebote im Fundraising, Strategie-, Rechts- und Personalberatung besonders häufig sind. Ebenfalls relevant sind Wirtschaftsprüfungen, Effizienzberatungen, Governance und Wirkungsmessungen. Das Kompetenzzentrum der WU bietet zum Beispiel Wirkungsanalysen, SROI-Analysen, Benchmarkings und Managementbegleitung an (NPO Kompetenzzentrum 2020). Der Bedarf von NPOs an Beratungsleistungen ist entsprechend breit gefächert, doch aufgrund der knappen Ressourcen sind Beratungsleistungen nur schwer zu legitimieren. So brauchen beispielsweise 53% der amerikanischen NPOs länger als 6 Monate, um einen geeigneten Geschäftsführer zu finden und mehr als ein Fünftel haben keine Planung oder Datensammlung bezüglich ihrer Fundraising-Aktivitäten. Von solchen und anderen Herausforderungen des Managements sind tendenziell kleinere NPOs mit geringeren Budgets stärker betroffen (J. Bell und M. Cornelius 2013).

Vermittlungen konzentrieren sich darauf Freiwillige an NPOs weiterzuleiten, woraus sich im Fall von ausländischen Organisationen ein beliebtes Business Model entwickelt hat. Staatliche Programme sind hier präsent und außerdem agieren sie in der Spendenvermittlung über nationale Siegel für vertrauenswürdige NPOs. Doch auch Nonprofit-Organisation vermitteln und bewerten sich gegenseitig auf sogenannten „Watchdog“-Plattformen, die in den USA sehr populär sind. Während sich der Spendenmarkt in Deutschland marktorientiert professionalisiert, könnte es allerdings bei limitiertem Spendenvolumen zu einem „Verdrängungswettbewerb“ kommen, durch den wiederum kleinere finanzschwache NPOs an Attraktivität verlieren würden (Priller 2007).

Die verfügbare Fachliteratur in Bezug auf Nonprofit-Beratung und Vermittlung ist bis dato spärlich gesät, weswegen sich die Darstellung sich an Angeboten von Unternehmensberatungen orientierte.

### **4.3. Nonprofit-Sektor in Zahlen und Theorie**

Dieses Kapitel hat zur Aufgabe das Verständnis für den dritten Sektor zu fördern und dessen Kapazitäten hinsichtlich des Schutzes von Regenwaldgebieten einzuschätzen.

#### **4.3.1. Österreich und Deutschland**

Für ein realistisches Bild der Entwicklung des Nonprofit-Sektors im Allgemeinen bietet sich ein komprimierter Blick nach Deutschland und Österreich an. Zudem soll eine einfache Marktanalyse hinsichtlich des Spendenvolumens der deutschsprachigen Gesellschaft für Nonprofit-Organisationen in Lateinamerika ein grobes Bild dahingehend vermitteln, inwiefern sich Deutschland und Österreich für den Regenwald einsetzen.

Im Jahre 2011 waren in Österreich 116.556 Vereine eingetragen, wobei der Vereinsbestand 1960 noch bei 42.269 lag. Außerdem bestanden im selben Jahr 212.000 sozialversicherte Beschäftigungsverhältnisse. Das sind 5,2% aller österreichischen Erwerbstätigen. Während in Österreich über den Zeitraum von 2000 bis 2010 etwa 7% mehr unselbständige Angestelltenverhältnisse hinzugekommen waren, entwickelte sich der dritte Sektor überproportional mit 39% zusätzlichen Beschäftigungen innerhalb desselben Zeitraums. Hinzukamen noch einmal 201.500 Vollzeitäquivalente an Freiwilligenarbeit, die 2006 österreichweit ehrenamtlich tätig waren.

Österreichische NPOs beziehen ihre Einnahmen größtenteils durch leistungsbezogene Zahlungen von der öffentlichen Hand, was gleichsam den generellen Trend der Auslagerung von bisher durch den Staat erfolgten sozialen Dienstleistungen widerspiegelt. Der NPO-Sektor steht also zunehmend im Dienst des Staates. An zweiter Stelle stehen Einnahmen aus Umsatzerlösen, gefolgt von Subventionen. Umsatzerlöse inklusive leistungsbezogener Zahlungen beliefen sich in 2000 noch auf 1,89 Mrd. Euro und waren bis 2010 auf 3,22 Mrd. angestiegen. Und so belief sich die Bruttowertschöpfung der österreichischen NPOs nach konservativer Berechnung ohne ehrenamtliche Leistungen auf 5,94 Mrd. Euro im Jahr 2010. Besonders hohe Marktanteile hatte der dritte Sektor dabei in folgenden Bereichen: Sozialwesen, Interessenvertretung, Alten- und Pflegeheimen, Gesundheitswesen (mit Rettung), Schulbildung und Kindergärten (Simsa et al. 2013, 55-75).

Deutsche Nonprofit-Organisationen haben sich über die letzten Jahrzehnte noch rasanter entwickelt als die österreichischen Äquivalente. Während es 1960 noch 86.000 Vereine gemeldet waren, so hat sich die häufigste Organisationsform des dritten Sektors auf 580.000 Vereine versiebenfacht (Simsa et al. 2013, S. 15-36).

Der gewachsene Gestaltungsanspruch einer zunehmend heterogenen Zivilbevölkerung ist ebenfalls in der zweithäufigsten Rechtsform von NPOs zu erkennen. Im Jahre 1990 wurden 181 neue Stiftungen gegründet, wohingegen es allein 2007 zusätzlich 1.134 neue Stiftungen und 2019 trotz drei restriktiver Reformen weiterhin 576 jährliche Neugründungen gab.

Somit gibt es aktuell 23.230 Stiftungen, von denen 95% einen gemeinnützigen Zweck verfolgen (Bundesverband deutscher Stiftungen 2019b).



Der deutsche dritte Sektor zählte 2007 ungefähr 2,3 Millionen Sozialversicherte, was 9% aller deutschen sozialversicherungspflichtigen Angestellten entsprach und wovon wiederum 40% in Teilzeit arbeiteten. Hinzukamen 300.000 geringfügig entlohnte Beschäftigte und außerdem gaben 36% aller Deutsche an, sich ehrenamtlich zu engagieren. Gemeinsam summierten sich alle Leistungen und Ausgaben des dritten Sektors rechnerisch auf 89 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung in 2007 (Statistisches Bundesamt 2012).

Aufbauend auf dieser Berechnung, repräsentierte der deutsche Nonprofit-Sektor 4,1% der Bruttowertschöpfung im Jahr 2007, was die Grafik rechts veranschaulicht. Ganz ähnlich lag in Österreich der Anteil des dritten Sektors bei 4,0 % am Bruttosozialprodukt im Jahr 2012. Nebst ähnlichen Betätigungsfeldern und gestiegenen Umsatzeinnahmen können weitere Parallelen zwischen beiden Ländern gezogen werden. Hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur gibt es einen besonders hohen Frauenanteil von 76% (DE) bzw. 74% (AT) an allen Beschäftigungsverhältnissen. Wobei sich beide Geschlechter ehrenamtlich in etwa gleich stark engagieren. Außerdem trifft Teilzeit auf 40% (DE) bzw. 48% (AT) der Beschäftigten im NPO-Sektor zu, was deutlich über dem aktuellen Durchschnittswert von 28,5% in Österreich liegt (Statistik Austria 2020) (Simsa et al. 2013, S. 55–75).

**Schaubild 4 Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland 2007**  
Anteil an der Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen, in %

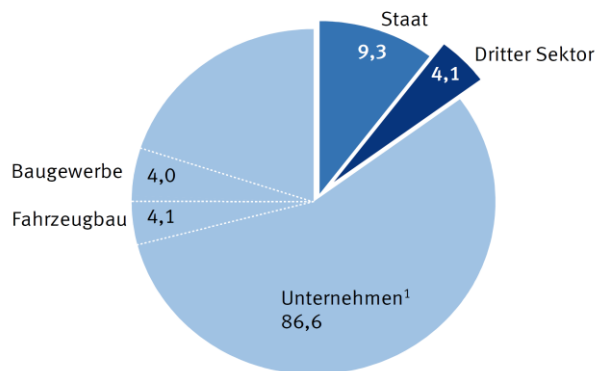


Abbildung 20 – Wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors in Deutschland 2007 (Statistisches Bundesamt 2012)

Schlussendlich ist das Wachstum von gemeinnützigen Organisationen beachtlich und steuert einen nicht unerheblichen Anteil zum Dienstleistungssektor bei, der insgesamt 69,3% der Gesamtwirtschaftsleistung bzw. 33,35 Millionen aller Erwerbstätigen 2019 in Deutschland ausmachte (Statista 2019b).

### Spendenvolumen und Fundraising

In Österreich waren es 2011 rund 410 Millionen Euro an Spenden von Privatpersonen, größtenteils für das Sozialwesen im Heimatland. In Gegenüberstellung mit den Gesamteinnahmen des dritten Sektors in Österreich machen die Spendeneinkünfte nur 8,49% aller Einnahmen aus (Simsa et al. 2013, S. 67).

Für Deutschland gibt der Deutsche Spendenrat das Spendenvolumen für 2017 mit 5,19 Mrd. und für 2019 mit 5,14 Mrd. Euro an. Eine andere Studie vom Deutschen Fundraising Verband besagt, dass deutsche Privathaushalte 2017 Spenden in Höhe von 3,71 Mrd. Euro tätigten, wobei 2012-2015 das Spendenvolumen mittelfristig noch höher lag. Die aktuelle Marktstudie des Spendenrats skizziert einen Trend zu weniger Spendern, zuletzt waren es 19,5 Millionen Personen (Deutscher Spendenrat

e.V 2020). Allerdings stieg die Häufigkeit der Spenden auf durchschnittlich 7 Mal im Jahr bei einem hohen Niveau an Einzelbeträgen. So spendeten deutsche Bürger im Jahr 2011 noch im Durchschnitt 128€ über das Jahr verteilt und bis 2017 war die Spendenbereitschaft auf 143€ je Spender angestiegen (Deutscher Spendenrat e.V 2020).

Beide Studien bestätigten der älteren Generation 60+ ein überproportionales Spendenverhalten. Laut dem Spendenrat kommt diese demografische Gruppe für 55% des Spendenvolumens auf. Und der Fundraising Verband gab den Anteil an aktiven Spender/innen in den älteren Bevölkerungsgruppen 50-64 und 65+ mit 48% bzw. 54% an (Deutscher Fundraising Verband 2017).

Als Spendenzweck gaben 75,3% der Spender humanitäre Hilfe, 5,9% Tierschutz und 3,5% Natur- und Umweltschutz an, davon gingen 38% der Mittel an internationale Projekte (Deutscher Spendenrat e.V 2020). Im Vergleich dazu ergab die Studie des Fundraising Verbands, dass 15% der deutschen Spender die Umwelt und den Naturschutz als Zweck für eine ihrer Spenden angegeben hatten. Rechnerisch wären das 556,5 Millionen Euro bei 3,71 Mrd. Gesamtspendenvolumen für das Jahr 2017 gewesen. Somit wird Umweltschutz von der deutschen Zivilbevölkerung weniger priorisiert und befindet sich hinsichtlich der thematischen Relevanz an sechster Stelle hinter den Themen Nothilfe, Kinder, Behinderungen, Entwicklungshilfe und Kirche (Deutscher Fundraising Verband 2017).

Aufmerksam wurden deutsche Spender allen voran durch persönlich adressierte Briefe (19,3%), Postwurfsendungen oder telefonische Spendenaufrufen, wobei 25,3% bereits regelmäßig spendeten. Nur 0,4% wurden durch soziale Netzwerke wie Facebook auf eine Spende aufmerksam gemacht. Dies kann nicht nur als klares Indiz für die präferierten Medien der unterschiedlichen Altersgruppen verstanden werden, sondern gibt auch die jeweilige Spendenaktivität wieder (Deutscher Spendenrat e.V 2020).

### **Bestehende österreichische und deutsche Umwelt-NPOs mit Projekten im Ausland**

Auf der Liste der spendenbegünstigten Einrichtungen des österreichischen Bundesministeriums für Finanzen (BMF) finden sich in der Kategorie Naturschutz 6 der 43 NPOs, die sich für den Naturschutz außerhalb der Landesgrenzen einsetzen. Das wäre laut (BMF 2020):

- Greenpeace
- WWF Österreich
- Regenwald der Österreicher
- Jane Goodhall Institut-Austria
- Turtle Island
- Sharkproject

Die einzige rein österreichische Nonprofit-Organisation im Regenwald ist darunter der Verein „Regenwald der Österreicher“, der durch seine Partnerorganisation „Tropenstation La Gamba“ Forschungs- und Wiederbewaldungsprojekt im Süden Costa Ricas umsetzt. Gemeinsam mit dem WWF Österreich engagieren sich nur diese zwei Organisationen für den Naturschutz in Lateinamerika. Basierend auf den Angaben der Organisationen und unter Annahme eines geschätzten privaten

Spendenvolumens von 500 Mio. Euro in 2019, flossen kalkulatorisch ein Promille (0,001%) dieses Betrags in Regenwaldprojekte in Südamerika.

Auch in Deutschland finden sich nur wenige von Vereinen und Stiftungen im Einsatz für den Regenwaldschutz in Südamerika. Abgesehen von nationalen Ablegern des WWF und Greenpeace, gab es nach Informationen größerer Nonprofit-Verbände, wie dem Deutschen Naturschutzring, nur folgende deutsche NPOs mit Umweltprojekte in Lateinamerika (DNR 2020) (DZI 2020):

- Zoologische Gesellschaft Frankfurt (ZGF)
- Oro-Verde e.V.
- Rettet-den-Regenwald e.V.
- Primaklima e.V.
- Panguana-Stiftung
- Tropica Verde

Hiervon hatten nur der WWF Deutschland, das ZGF und die Panguana-Stiftung aktive Projekte in Peru. Diese drei Organisationen verfügten 2018/19 über jährliche Einkünfte in Höhe von 92,4, 16,3 und 0,1 Millionen Euro. An den zur Verfügung stehenden Ressourcen ist gleichzeitig das Spektrum der Organisationsgrößen von deutschen NPOs in Peru zu erkennen.

#### **4.3.2. Nonprofit-Sektor Schweiz**

Wie auch in Österreich und Deutschland sind in der Schweiz Vereine, die meist gewählte Rechtsform für Nonprofit-Organisationen, gefolgt von Stiftungen und Genossenschaften. 2010 gab es schätzungsweise 76.438 Vereine, wovon sich über die Hälfte auf die Themengebiete „Sport und Freizeit“ und „Kultur“ verteilten. Die Anzahl von Stiftungen ist von 2000 bis 2010 um 54,3% auf 12.531 angestiegen, wohingegen sich die Genossenschaften als kapitalkritische Rechtsform zur Selbsthilfe um 19,7% verringert haben (Simsa et al. 2013, S. 37–54).

Entsprechend der gesellschaftlichen Besorgnis um den Verlust von Natur stehen Umweltstiftungen im Fokus, welche zwischen 2010 und 2019 um 43% auf 777 zugenommen hatten. Davon gaben 75% als Zweck den natürlichen Ressourcenschutz und jeweils 40% den Tierschutz sowie die Umweltbildung an. Auch bei den schweizerischen Spender/innen stand „Umwelt- und Tierschutz“ bereits an dritter Stelle des Spendenzwecks (CEPS 2020).

Ähnlich wie in den anderen deutschsprachigen Ländern machen Personalaufwände in der Schweiz mit 90% das Gros der Ausgaben aus. Allerdings ist der Organisationsgrad der Stiftungen in Verbänden geringer als in Deutschland; nur 3% gehören den zwei wichtigsten Stiftungsverbänden an (Simsa et al. 2013, S. 37–54).

Außerdem weist die Schweiz eine hohe Anziehungskraft für internationale NPOs aufgrund von mangelnden Beschränkungen von internationalen Zahlungsströmen auf. Zudem bietet die Schweiz einen interessanten Markt zur Spendenakquisition für global agierende NPOs, was jedoch für heimische gemeinnützigen Organisationen einen steigenden Konkurrenzdruck bedeutet. Abgesehen

davon machen privatwirtschaftliche Unternehmungen den NPOs Marktanteile streitig, beispielsweise im Segment der Gesundheitsfürsorge und der Heime. Der für NPOs gewöhnlich geltende Vertrauensvorsprung – ein auf gemeinnützigen Werten basierender Wettbewerbsvorteil – scheint bei marktwirtschaftlicher Kosteneffizienz und Qualitätsmanagement von For-Profit-Organisationen nicht mehr auszureichen. Das hat zur Folge, dass sich die Aktivitäten von eidgenossenschaftlichen NPOs verstärkt auf die Bereiche Advocacy und Community Building konzentrieren. Dahinter stecken Funktionen als Meinungsbildner bzw. -führer als auch eine Überwachungsaufgabe als „watchdog“ für die Gesellschaft (Simsa et al. 2013, S. 37–54).

Die politisch neutrale und stabile Schweiz beherbergt einige der größten Umweltorganisationen weltweit. Dazu gehört das internationale WWF-Netzwerk mit Einnahmen in Höhe von 778 Millionen Euro, die zu 55% spendenfinanziert sind. Das macht den WWF zur finanzstärksten NGO im internationalen Naturschutz (WWF 2020). Ebenfalls mit Sitz in Gland befindet sich das IUCN. Diese NGO finanziert sich maßgeblich durch staatliche Mittel und hatte 2018 Geldmittel über 127,2 Millionen CHF zur Verfügung gestellt bekommen (IUCN 2019).

Verglichen mit Österreich und Deutschland spenden die Schweizer pro Kopf deutlich mehr. Allein 2018 waren es 1,8 Mrd. Franken von Privatpersonen und in etwa eine Milliarde von Unternehmen in 2009. Laut dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) spenden 84% aller Haushalte und die in gleichermaßen offizielle und informelle Freiwilligenarbeit summierte sich auf 665 Millionen Stunden im Jahr 2018. Weiter engagierten sich 42,7 % der Schweizer ehrenamtlich (CEPS 2019).

Allgemein ist philanthropisches Engagement in der Schweiz bei vergleichsweise geringem Steuerniveau unter Privatpersonen und bei Unternehmen weit verbreitet und anerkannt. Die Teilnahme der Zivilbevölkerung an der gesellschaftlichen Entwicklung hoch, was sich beispielhaft durch die politische Partizipation erkennen lässt (Simsa et al. 2013, S. 37–54).

Bedingt durch die vorangeschrittene Entwicklung des Nonprofit-Sektors in der Schweiz, hat sich dort eine eigens daran angepasste Dienstleistungsindustrie für solche Organisationen gebildet. Der Autor des Kapitels und Direktor des CEPS Georg von Schnurbein drückt dies folgendermaßen aus: „Drittens werden zunehmend unterstützende und vermittelnde NPOs gegründet, deren Zweck die Hilfe anderer NPOs ist“ (Simsa et al. 2013, S. 49).

Schlussendlich bildet das wachsende Spendenaufkommen und die Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen in deutschsprachigen Ländern den Ausgangspunkt für das im Rahmen dieser Forschungsarbeit beabsichtigten Gründungsvorhaben.

### 4.3.3. Social-Origins-Theorie

Zum Verständnis des globalen Nonprofit-Sektors sollen neben den sozialdemokratischen Ländern Deutschland und Österreich auch zwei liberale Staaten vorgestellt werden. Denn die USA sowie Großbritannien weisen ein deutlich stärkeres Engagement sowie höhere Spendenvolumen auf, weshalb auch die Mehrheit der weltweit größten Regenwaldorganisationen dort angesiedelt sind.

Die weitere Entwicklung des Nonprofit-Sektors im angelsächsischen Raum lässt sich unter anderem durch die Social-Origins-Theorie erklären. Laut der Theorie ist die Größe des Nonprofit-Sektors gemessen an der Beschäftigungszahl insbesondere auf die Historik von Staatsausgaben sowie die politische Orientierung zurückzuführen. Geringe Wohlfahrtsausgaben von liberalen Staaten im sozial-ökologischen Bereich werden letztlich durch eine Verhaltensanpassung der Zivilbevölkerung bis zu einem gewissen Maße ausgeglichen. Die Social-Origins-Theorie teilt Nationen in folgende vier Entwicklungsmodelle bzw. Nonprofit-Regimes ein: liberal, korporatistisch, staatszentriert (statisch) und sozialdemografisch (sozial-staatliches) (Simsa et al. 2013, S. 113–114).

Staatliche Sozialausgaben	Größe des Nonprofit-Sektors	
	Klein	Gross
Niedrig	<b>Statisches Modell</b>	<b>Liberales Modell</b>
Hoch	<b>Sozial-staatliches Modell</b>	<b>Korporatistisches Modell</b>

Abbildung 21 - Theory of Social Origins – Größe des Nonprofit-Sektors (Vortrag Georg von Schnurbein an der WU im Rahmen der Nonprofit Spezialisierung des Masters im Management an der WU Wien, 2019)

Diese Tabelle, erarbeitet von Georg von Schurbein im Rahmen seiner Tätigkeit für das CEPS<sup>17</sup>, stellt die vier Entwicklungsmodelle des Nonprofit-Sektors in Abhängigkeit von den staatlichen Sozialausgaben dar. Darauf aufbauend lässt sich in der nächsten Abbildung erkennen, dass sich Deutschland und Österreich relativ genau zwischen dem sozial-staatlichen und dem korporatistischen Modell einordnen lassen. Dort ist der NPO-Sektor mittelgroß und gleichzeitig sind die Staatsausgaben im Sozialbereich relativ hoch. Demgegenüber zeichnet sich die USA durch niedrige Staatsausgaben und einen großen Nonprofit-Sektor aus. Dem korporatistischen Modell entsprechend, also mit bedeutsamer Beeinflussung politischen Entscheidungsprozessen, befindet sich das Vereinigte Königreich zwischen den zentraleuropäischen Ländern und der USA (von Schnurbein 2019).

<sup>17</sup> Center for Philanthropy Studies

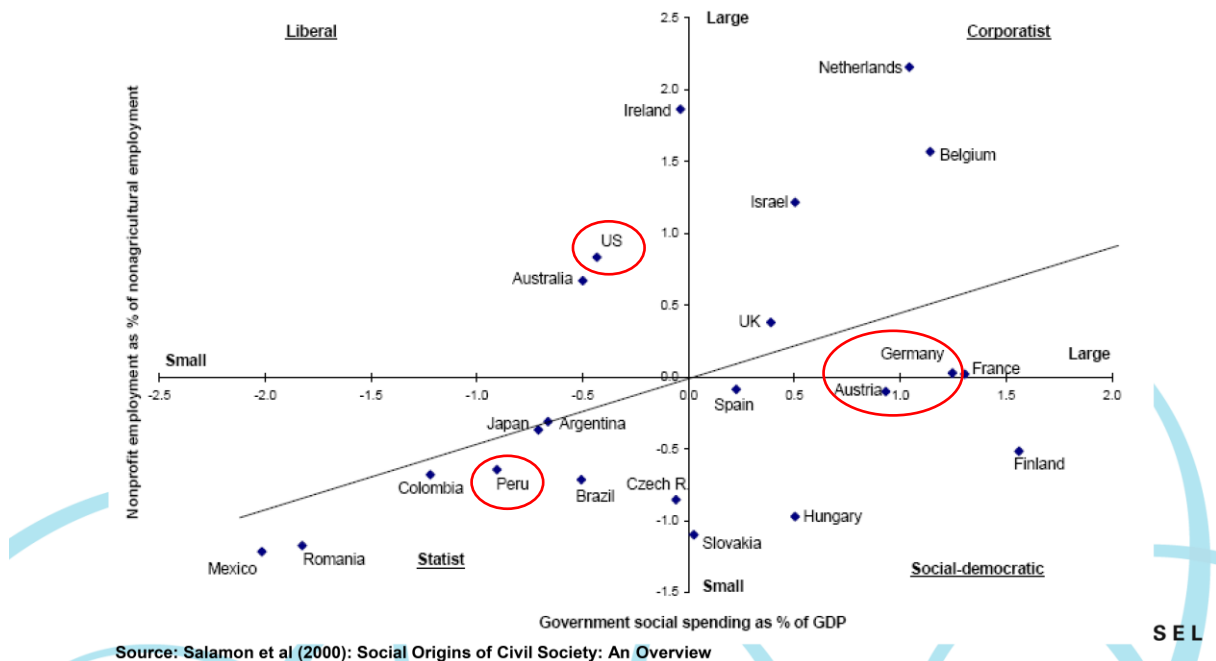


Abbildung 22 - Theory of Social Origins (Salomon et al. 2000)

Im Kontrast zu den Industrienationen ist Peru wie auch andere lateinamerikanische Länder dem statistischen bzw. sozial-staatlichen Modell zuzuordnen. Hier gibt der Staat wenig aus und der Nonprofit-Sektor ist dennoch klein (Salomon et al. 2000).

Aus ökologischen und sozialen Gesichtspunkten betrachtet, befindet sich Peru also in einem kritischen Zustand, dem die Zivilgesellschaft aus eigener Kraft wenig entgegensetzen kann. Folglich operieren internationale NGOs entlang des geografischen Nord-Süd-Gefälles in Ländern wie Peru, um dort eine externe Hilfestellung zur Linderung der sozial-ökologischen Probleme anzubieten (Meyer 1995).

#### 4.3.4. Nonprofit-Sektor in den USA

Während Zentraleuropa systemisch den Aufbau von Nonprofit-Strukturen fokussiert, steht in Großbritannien und den Vereinigten Staaten ein ergebnisorientierter, Input und Output abwägender Ansatz, im Vordergrund. Die Annäherung zum privatwirtschaftlichen Sektor ist hier viel stärker erkennbar und der Effizienzgedanke hat in gemeinnützige Organisationen verstärkt Einzug gehalten.

Inhaltsgemäß stammt dieser Vergleich von Tobias Kahler, der seit 2018 das deutsche Büro der Bill & Melinda Gates Foundation in Berlin leitet. Die amerikanische Stiftung verfügt über ein Vermögen von 47,83 Mrd. \$ (2018), was sie zur finanzstärksten Nonprofit-Organisation der Welt macht. Ebenso

symbolisiert die Bill & Melinda Gates Foundation den weit fortgeschrittenen Nonprofit-Sektor in der USA (Bundesverband deutscher Stiftungen 2019a)

In Zahlen spiegelt sich der amerikanische NPO-Sektor wie folgt wider (Urban Institute 2019):

- 1,56 Millionen registrierte NPOs im Jahr 2015, 10,4% mehr als in 2005
- Wirtschaftsleistung von 985,4 Mrd. \$ bzw. 5,4% des Bruttosozialprodukts in 2015
- 410,02 Mrd. \$ an Spenden von Privaten, Stiftungen und Unternehmen in 2017
- 25,2% der Erwachsenen betätigen sich freiwillig, was bei 8,7\$ Mrd. Arbeitsstunden rechnerisch einen wirtschaftlichen Wert von 187,4 Mrd. \$ ergibt

Die US-amerikanischen Statistiken lassen auf ein hohes philanthropisches Engagement schließen und aufgrund der geografischen Nähe zu Südamerika ergibt sich der Umstand, dass ein Großteil der Regenwaldorganisationen mit Aktivitäten in Lateinamerika ihren Sitz in den USA haben. Folgende Auswahl zeigt exemplarisch bekannte Organisationen mit Aktivitäten in Peru:

- Rainforest Alliance (USA)
- Rainforest Action Network (USA)
- Environmental Defense (USA)
- Moore Society (USA)
- Amazon Conservation Association (USA)
- Amazonwatch (USA)
- Rainforest Foundation (UK)

#### **4.3.5. Nonprofit-Sektor in Peru**

Der Nonprofit-Sektor in Peru definiert sich nach der Theory of Social Origins als statisches Model, welches sich durch niedrige staatliche Sozialausgaben und ein schwaches Engagement der Zivilgesellschaft im Nonprofit-Sektor auszeichnet (Salamon et al. 2000). Bemerkbar war dennoch eine hohe Solidarität im täglichen Leben und der für Peru typische informelle Arbeitsmarkt, der den Schwächsten in der Gesellschaft zumindest eine barrierefreie Erwerbsmöglichkeit bietet.

Bedingt durch eine geringe Dichte von Forschungsarbeiten über den peruanischen Nonprofit-Sektor in Peru und wegen fehlender Statistiken, können zum Teil nur Rückschlüsse von allgemeinen Daten zu Lateinamerika gezogen werden. Die Literaturanalyse brachte hervor, dass peruanische NPOs im Bereich des illegalen Tiefhandels aktiv sind (Daut et al. 2015) und in der Extraktionsindustrie als innovativer Stakeholder für bessere Umweltbedingungen einsetzen (Arond et al. 2019).

Insgesamt ist die Anzahl an NPOs in Peru wie auch in Europa und Nordamerika angewachsen, doch stechen die lateinamerikanischen Pendanten durch ein rudimentäres Management und schwache Ressourcenkontrolle heraus (da Rosa Portella Tondolo et al. 2016). Nichtsdestotrotz findet sich das gesamte Spektrum des Sozialen Unternehmertums auch in Lateinamerika wieder. Mit inbegriffen sind darin Social Enterprises als Unternehmen, NPOs und staatliche Organisationen, was zeigt, dass soziales Engagement aus allen drei Sektoren stammt. Dennoch befand die Studie, dass das Soziale

Unternehmertum in Lateinamerika hinsichtlich der Organisationsgröße weit unter ihren westlichen Counterparts liegt (Defourny et al. 2019). Die Zusammenarbeit mit dem Staat folgt dabei der jeweiligen nationalen Ausrichtung der Politik und der damit verbundenen Regierungsführung (Appel und Layton 2016).

Zur Gründung einer NPO in Peru braucht es ähnlich wie in Österreich eine öffentliche Registrierung unter Vorlage der Vereinsstatuten und anderen Dokumentationen. Dennoch ist auffällig, dass die Behördenwege in Österreich nicht nur kürzer, sondern auch preiswerter sind. Während in Österreich 40 – 60 Euro einzukalkulieren sind (Krainz 2018), liegt der finanzielle Aufwand in Peru über 100 Euro, da hier insbesondere Notariatskosten hinzukommen (Monografias 2011). Zwar liegen die Kosten auch in Deutschland bei 90 - 140 Euro (Vereinsknowhow 2019), doch ist die Ausgangssituation eine andere. Final führt die für lateinamerikanische Verhältnisse stark ausgeprägte Bürokratie Perus, gemeinsam mit einem hohen Gründungsaufwand, zu einer geringen Anzahl an Gründungen von peruanischen NPOs.

## **5. Methodik**

Nachdem das Thema Regenwald schrittweise bis auf das Untersuchungsland Peru erläutert und das notwendige spezifische Kontextwissen des Nonprofit-Managements aufbereitet wurde, wird im Folgenden detailliert auf die methodische Vorgehensweise der qualitativ empirischen Forschungsarbeit eingegangen.

### **5.1. Ausgangssituation und Rahmenbedingungen**

Die zukünftige Entwicklung des Amazonas-Regenwaldes steht vor einem kritischen Wendepunkt. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass sich das zweitgrößte Regenwaldgebiet Südamerikas in Peru befindet und die dortigen Rahmenbedingungen weisen momentan noch ein besonders hohes Schutzpotenzial auf. Denn während die Wälder in Brasilien und Bolivien von 2000 bis 2020 jeweils um 10,2 und 10,0% geschrumpft waren, so lagen die Flächenverluste in Peru im selben Zeitraum bei nur 4% (Butler 2020c).

Einen wichtigen Beitrag zum Erhalt des peruanischen Regenwaldes tragen Nonprofit-Organisationen. Im Rahmen der qualitativ empirischen Masterarbeit wird das Nonprofit-Management der ausgewählten Organisation hinsichtlich ihrer Funktionsweise und Bedürfnisse untersucht, sodass adaptierte Beratungs- und Dienstleistungen bedarfsgerecht konzipiert werden können. Letztendlich ist das Ziel die Effektivität und Effizienz von NPOs über solche Unterstützungen zu steigern, um indirekt positiv auf den Regenwald zu wirken.

Allgemein ist die Literatur bezüglich des Nonprofit-Managements in den USA und Europa weit verbreitet und aktuell. Auch gibt es genügend Literatur über die Entwicklung des Regenwaldes in Südamerika und Peru. Jedoch wurde bislang sehr wenig im Überschneidungsbereich der



Themengebiete Nonprofit-Management und Regenwald geforscht. Zudem beziehen sich bisherige Studien auf andere tropische Länder und nicht auf Peru. Aufgrund der Eingrenzung des Forschungsgebietes auf NPOs im peruanischen Regenwald wird davon ausgegangen, dass diese Forschungsarbeit eine unerforschte wissenschaftliche Nische behandelt.

Tatsächlich verhält sich das Thema Regenwaldschutz in Österreich wie ein blinder Fleck, nach Worten eines Dozenten des NPO-Kompetenzzentrums der WU Wien. Vor diesem Hintergrund zielt die Masterarbeit darauf ab, einen gesellschaftlich relevanten Beitrag zum Erhalt von ökologisch wie auch wirtschaftlich bedeutenden Waldflächen in Südamerika zu leisten.

## **5.2. Forschungsdesign und Forschungsprozess**

Zuerst ist als wissenschaftliche Methode der Literaturvergleich in den Anfangskapiteln zu nennen. Mithilfe der im Rahmen der Literaturrecherche selektiv ausgewählten Informationsquellen wurde sowohl der Status Quo des Regenwalds in Südamerika beschrieben als auch das Nonprofit-Management in Theorie und Verbreitung in Form eines Reviews erläutert (Feak et al. 2009).

Auf den bisherigen Theorien wird entsprechend der Erkenntnislogik nach Popper (1935) aufgebaut (Keuth 2019). Popper argumentiert, dass der intersubjektive Nachweis zur Verifizierung der Theorien hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Objektivität ausreichend ist. Demnach werden die kausalen erfahrungsbasierenden Erkenntnisse von Simsa et. al (2013) in dieser Forschungsarbeit als State of the Art übernommen.

Das Forschungsdesign ist empirisch und verwendet qualitative Forschungsmethoden zur Beantwortung folgender Forschungsfrage:

---

*„Wie wirken Nonprofit-Organisationen der negativen Entwicklung von Regenwaldgebieten in Peru entgegen und in welchen Management-Bereichen liegt Potenzial für externe Beratungs- bzw. Vermittlungsdienstleistungen?“*

---

Qualitative Forschungsmethoden sind dahingehend vorteilhaft, da sie dem erwünschten Informationsgewinn aus persönlichen Gedanken und subjektive Stellungnahmen der Interviewpartner/innen ermöglichen (Buber und Holzmüller 2009). Die verbalisierten Informationen aus den Interviews wurden anschließend transkribiert und nach Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Der Prozess der Codierung erfolgt dabei nach der deduktiven Kategorienanwendung (Mayring 2015).

Die deduktiven Kategorien der Codierung und die strukturierte Auswertung entsprechen dabei demselben Aufbau wie den Management Kapiteln unter 4.3:

- Strategie und Ziele
- Struktur und Organisation
- Personalmanagement und Führung
- Marketing
- Finanzierung und Fundraising
- Controlling und Wirkungsmessung
- Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen

Unter der Prämisse, dass gemeinnützigen Organisationen effektiv gegen die Entwaldung des tropischen Regenwaldes wirken, sollen die diversen Zugänge der organisierten Nonprofit-Aktivitäten zum Erhalt des Lebensraums ‚Regenwald‘ erkannt und spezifische Problemfelder des Nonprofit-Managements erfasst werden. Außerdem sollen Rückschlüsse auf „Best-Practice“ Praktiken und wirkungsvolle Vermittlungs- und Beratungsmaßnahmen für die Allgemeinheit der Regenwald-NPOs gewonnen werden (Keuth 2019). Um die vom Autor vermuteten, bisher ungenutzten Hebelwirkungen im Bereich der Nonprofit-Beratung und -Vermittlung aufzudecken, setzt das Forschungsdesign die Bedürfnisse und Unterstützungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt. Diesem Forschungsdesign liegt folgende Hypothese nach Aepli et al. (2016) zugrunde (Aepli et al. 2016):

*„Mithilfe von umfassender Information über die betriebswirtschaftliche Funktionsweise und die jeweiligen Problemfelder von Non-Profit-Organisationen im Regenwald, können passende Dienstleistungen für einen effektiveren Umweltschutz durch NPOs im Tropengebiet Lateinamerikas erarbeitet werden.“*

### **5.2.1. Erhebungsmethode**

Maßgeblich wurden die qualitative Erhebungsmethode mithilfe von halbstrukturierten Experteninterviews durchgeführt. Die halbstrukturierte Experteninterviews geben neben der gewünschten Vergleichbarkeit außerdem Raum zur Anpassung an dem Gegenüber und dessen Kenntnisse (Buber und Holzmüller 2009).

Die Eckpfeiler des Interview-Leitfadens der Expertenbefragungen waren wie folgt aufgebaut, wobei die Präzision und das Aufgreifen von Fragen nach hinten zunimmt (Magerhans 2016):

- 1) Tätigkeiten und Projekte der Organisation im Regenwald
- 2) Herausforderungen in den Management-Bereichen
- 3) Beratung und Vermittlung
  - a. Erfahrung in der Vergangenheit
  - b. Brainstorming bezüglich hilfreicher Dienstleistungen

Von einem anfangs hauptsächlich auf Beratungserfahrungen und -bedürfnissen ausgerichteten Interviewleitfaden, entwickelte sich die Befragung nach dem ersten Interview hinzu einer Erfragung der organisationalen Aktivitäten in den jeweiligen Management-Bereichen und damit verbundenen Herausforderungen (Rossig 2011). Dies hat damit zu tun, dass die Interviewpartner entweder nicht

über ausreichend Information hinsichtlich Beratung und Vermittlung verfügten oder die Organisationen kaum bis gar keine Kontaktpunkte mit unterstützenden Dienstleistungen von außen gehabt haben. Hierdurch entwickelte sich das Experteninterview teils zu einem fokussierten oder problemzentrierten Interview, um indirekt Antworten auf die Forschungsfrage zu finden (Hug und Poscheschnik, 2015).

Ergänzt wurden die erhobenen Informationen aus den Experteninterviews um öffentlich zugängliche Informationen von offiziellen Webseiten, Social Media Konten und Jahresabschlüsse, soweit diese vorhanden waren. Daraus extrahierte Datensätze wurden quantitativ ausgewertet (Raithel 2006).

### **5.2.2. Sampling**

Die Nonprofit-Organisationen wurden in Anlehnung an Buber/Holzmüller (2009) stichprobenartig aufgrund von Kriterien wie Tätigkeit, Gebiet der Aktivitäten, organisationale Größe, regionale Bekanntheit und Präsenz im Internet ausgewählt. Dabei war nicht nur die vorgelagerte Online-Recherche entscheidend, sondern auch die Empfehlungen von Personen oder andere NPOs vor Ort flossen als Schneeballverfahren in den Auswahlprozess mit ein (Kruse, 2015).

Als Hauptauswahlkriterium stand fest, dass die zu untersuchenden Organisationen den Erhalt des peruanischen Regenwaldes, als auch die nachhaltige Nutzung dessen Lebensraumes für Mensch und Tier zum Ziel haben müssen. Intendiert war dabei eine breite Abdeckung an Themengebieten, um auch die verschiedenen Spezialisierungen der Regenwald-NPOs abzubilden.

Von den erfolgten 20 Experteninterviews wurden 19 Expertenaussagen genauer untersucht, da sie den Hauptauswahlkriterien entsprachen. Es wurde entschieden, trotz des erhöhten Arbeitsaufwands, eine größere Anzahl an Experteninterviews auszuwerten, sodass die Repräsentanz der Ergebnisse unter fehlenden Vergleichsarbeiten zusätzlich gestützt wird. Deshalb finden sich neben reinen Nonprofit-Organisationen sich auch eine staatliche Organisation, ein Social Business und ein Berater im Sample wieder (Kruse 2015).

Alle Experten wurden anonymisiert ausgewertet. Allerdings erscheinen die Nonprofit-Organisationen als solche namentlich einmalig im Sampling, da dies die Qualität der Ergebnisse bereichert und ihr Verständnis erleichtert. Es wird davon ausgegangen, dass eine Erwähnung mehr zum Vorteil als zum Nachteil der Organisationen ist. Außerdem konnte auch in Bezug auf den Organisationsnamen eine relevante Aussage getroffen werden.

Innerhalb des Samples variiert die Organisationsgröße zwischen klein (bis 20 MA), mittelgroß (bis 105 MA) und groß (bis zu 7000 MA). Eine der internationalen Nonprofit-Organisation wurde dabei lokal, regional als auch global in jeweiligen Größenordnungen untersucht.

Organisation/ Region	Code	Sitz/ Gründer	Tätigkeit	MA	Dauer	Rolle des Gesprächspart	Zeit in Org.
<b>San Martin</b>							
Fundación Amazonia Viva	NPO_1	Peru/ (FR)	Wieder-bewaldung	8	15 min	Koordinator	3 J.
PUR Projets	NPO_2	FR	CSR-Klima- neutralisierung	1/6/ 73	25 min	Projektleiterin	2 J.
<b>Madre de Dios</b>							
WWF Peru	NPO_3	PE, CH/ UK, USA, NL (GER)	Bildung und Kooperationen	4/60/ 7000	44 min	Koordinatorin/P rojektleiterin	3-10 J.
Fauna Forever	NPO_4	Peru/ USA	Tierforschung	7	68 min	Stellv. Leiter/ Biologe	3-5 J.
CINCA	NPO_5	Peru/ USA	Forschung von Umweltschäden	20	63 min	Koordinatorin	1-3 J
Taricaya	NPO_6	Peru	Tierauffangstation	12	91 min	Inhaber und Projektleiterin	20 J.
AIDER	NPO_7	Peru	Nationalpark, Tierforschung	28	72 min	Koordinatorin/ Biologe	1-5 J.
ACCA	NPO_8	Peru/ USA	Nachh. Wirtschaften, Tierforschung	48/ 104	52 min	Koordinator	5-10 J.
<b>Loreto</b>							
Pronaturaleza	NPO_9	Peru	Nachhaltiges Wirtschaften	6/70	56 min	Koordinator/ Biologe	18 J.
Instituto Chaukuni	NPO_10	Peru/ USA, CH	Indigene Bevölkerung	13	58 min	Leiter	3 J.
CONAPAC	NPO_11	Peru/ USA	Indigene Bevölkerung	6	44 min	Direktor	3 J.
RAREC	NPO_12	Peru/ USA	Tierauffangstation	10	46 min	Leiter	5-10 J.
Pilpintuwasi	NPO_13	Peru/AT	Tierauffangstation	8	36 min	Leiterin	16 J.
IIAP	NPO_14	Peru	Staatl. Forschungsinstitut	223	55 min	Direktor	2-5 J.

<b>Lima</b>							
WWF Peru	NPO_15	Peru/CH	Intern. NGO	11/60/ 7000	51 min	Projektleiterin	5-10 J.
WCS	NPO_16	Peru/USA	Intern. NGO, Zoo und Aquarium	24 /4000	66 min	Projektleiterin	5-10 J.
Conservation International (CI)	NPO_17	Peru/USA	Intern. NGO	50 /2000	75 min	Kommunikation sbeauftragte	1-2 J.
unabhängiger NPO-Berater	Berater_1	Peru	Unterstützung von NPOs bei diversen Tätigkeiten	1	60 min	Selbständige Projekte	25 J.
<b>Österreich</b>							
WWF Österreich	NPO_18	AT/CH	Internat. NGO	90 /7000	61 min	Koordinator	5-10 J.

Tabelle 4 - Sampling der 19 untersuchten Organisationen

Anmerkungen zum Sample:

- Vergleichsgruppen bilden sich geografisch und wurden farblich markiert
- Organisationsnamen und deren Tätigkeitsfelder sind nicht zwingend vollständig angegeben
- Mitarbeiter (MA): lokal/regional/global
- Rolle bzw. Position im Unternehmen gewollt unspezifisch, um Anonymität zu gewähren
- Mitarbeit in Organisation teilweise geschätzt aufgrund von Aussagen und Erfahrung
- NPO\_2 ist keine echte NPO, sondern eine Social Enterprise und kann Gewinne erwirtschaften
- NPO\_14 ist keine echte NPO, sondern ein staatliches Forschungsinstitut
- Experteninterview (Berater\_1) mit einem NPO-Berater in Lima
- Die meisten Interviewpartner haben einen Biologie-Hintergrund
- Interviews wurden vorwiegend auf Spanisch geführt (15 von 19 Interviews)

Aufgrund der Größe des Samples wurde die Analyse der Interviews in drei geografische Gruppen unterteilt, was farblich in der Tabelle markiert wurde. Dadurch ergaben sich spontan inhaltlich passende Analysegruppen, die mit der geografischen Lage übereinstimmen. Die Analysegruppen fokussieren bestimmte Themengebiete und sind zudem ersucht, auf Best Practices tiefer einzugehen. Die Schwerpunkte bezüglich der drei Analysen ergaben sich dabei natürlich: strategische Allianz (gelb), Unterschieden im NPO-Management (grün und blau) und finanzielle Stabilität in NGOs (orange).

Die drei entstandenen Betrachtungswinkel versprechen eine facettenreiche und detaillierte Analyse der Herausforderungen von unterschiedlichen NPO-Typen im peruanischen Regenwald. Ebenfalls ist die Aussagekraft des Samplings in Relation zur Grundgesamtheit grundsätzlich als hoch einzuschätzen. Denn die Grundgesamtheit der NPOs im peruanischen Regenwald liegt schätzungsweise zwischen 50 und 100 Organisationen.

### 5.2.3. Ablaufplan der Umsetzung und Analyse

Alle Erhebungen bis auf die erste wurden während dem Auslandssemester WS 19/20 an der Universidad ESAN in Lima durchgeführt. Dafür wurden drei rund einwöchige Aufenthalte in den Regenwaldregionen San Martín, Madre de Dios und Loreto selbstorganisiert geplant und durchgeführt. Ergänzt wurde die Erhebungen um drei internationale NGOs sowie einen Nonprofit-Berater in Lima. Allem in allen spannen sich die Interviews über den Zeitraum vom 30. Juli 2019 bis 10. Januar 2020.

Im weiteren Vorgehen wurden die Interviews mithilfe einer Software<sup>18</sup> in die jeweilige Sprache transkribiert, weitestgehend händisch korrigiert und fallweise ins Deutsche übersetzt. In Kombination mit bisherigen Notizen wurden die Transkripte in Excel-Listen entlang der erläuterten Codierung nach Mayring (2015) analysiert und verglichen. Als Grundkonstrukt galten dabei immer die fünf Management-Bereiche. Das jeweils am Ende der Interviews durchgeführte offene Brainstorming bezüglich hilfreicher Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen wurde ebenfalls über Excel hinsichtlich der Häufigkeit an Nennungen quantitativ ausgewertet (Kruse 2015; Raithe 2006).

Zur Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse der drei empirischen Analysen in jeweils einer kürzeren Diskussion interpretiert und münden konzentriert in der finalen Diskussion. In diese erweiterte Conclusio fließt außerdem die Expertenmeinung des peruanischen Nonprofit-Beraters ein, der unter Berücksichtigung der ungenügenden Literatur, die Funktion einer zweiten Meinung zum Abgleich der eigenen Interpretation übernimmt.

### 5.3. Kritische Faktoren

In Bezug auf die kritischen Faktoren sind insbesondere sprachliche Barrieren zu nennen, denn die Experteninterviews wurden in unterschiedlichen Sprachen geführt. Hauptsächlich sprachen die Probanden während den Interviews Spanisch (15), wobei auch Deutsch (3), Englisch (1) und Französisch (1) vorkam.

Unter Umständen konnten die Interviewteilnehmer die Fragen, aufgrund von Ungenauigkeiten oder Fehlern in der Kommunikation, nicht verstanden oder anders interpretierten haben, wodurch die Qualität der Antworten möglicherweise beeinflusst wurde. Ein Informationsverlust oder Umdeutung im Sinne des Sender-Empfänger-Modells kann also nicht ausgeschlossen werden (Shannon und Weaver 1949).

Ebenso sind kulturelle Unterschiede und der Bildungshintergrund als kritische Faktoren anzumerken. So ließe sich beispielsweise sagen, dass sich die NPOs in Peru deutlich informeller und organischer organisieren, die in einem starken Kontrast zu mitteleuropäischen bürokratischen Strukturen stehen. Zudem hatten die Probanden oftmals keine fundierten Management-Kenntnisse, wohingegen

---

<sup>18</sup> Amberscript

universitäre Abschlüsse in Biologie häufig waren. Mindestens genauso kritisch ist die Tatsache zu sehen, dass sich nur 7 der 18 befragten Probanden in einer unmittelbaren Führungsposition befanden. Dies wiederum ist wichtige Voraussetzung, um qualitativ hochwertige Aussagen bezüglich der Strategie oder der Finanzierung zu treffen (Buber und Holzmüller 2009).

Bedingt durch unterschiedliche Positionen in der Organisation sinkt die Vergleichbarkeit der Aussagen signifikant. Bei einem Sample mit homogenen Rollen der Gesprächspartner wäre die Reliabilität höher, sodass bei einer erneuten Befragung ähnliche Ergebnisse gewonnen werden würden (Kruse 2015).

Möglicherweise gab es außerdem von Seiten der Interviewpartner das Motiv, die Organisation so darzustellen, dass sie mit höherer Wahrscheinlichkeit von zukünftigen Zuwendungen oder Arbeitsleitungen des intendierten Gründungsvorhabens profitieren würden. Hier besteht also das Risiko, dass die Objektivität der Aussagen beeinträchtigt wurde.

## **6. Ergebnisse**

In den folgenden Kapiteln fließen nun die Ergebnisse der empirischen Forschung zusammen und jedes Überkapitel schließt mit einer kurzen Diskussion ab.

### **6.1. Analyse San Martín**

Bei San Martín handelt es sich um ein zentrales Regenwald-Department, das als eines der ersten peruanischen Gebiete international Aufsehen wegen des rapiden Flächenverlusts an Ökosystemen in den 80er Jahren erregte. San Martín entwickelte sich zum ersten peruanischen Hotspot für Rodungen. Zu Beginn waren Waldverluste noch zu großen Teilen auf den angestiegenen Anbau von Coca-Plantagen zurückzuführen. Denn Coca-Blätter werden zwar als regionale Kulturpflanze akzeptiert, wurden allerdings zunehmend für die Herstellung von Kokain missbraucht. Dadurch ebnet der meist temporale Anbau in entlegenen Waldgebieten den Weg zur weiteren Kultivierung und führt so zu mehr Entwaldung als angenommen (Young 1996). Außerdem führte der Anbau von Coca in San Martín zu einem Anstieg der Kriminalität, woran erneut die enge Verbindung von sozialen und ökologischen Problemen zu erkennen ist.

Zur Bekämpfung dieser frühen Negativentwicklung und mit der Absicht eine wirtschaftliche Alternative und Perspektive für die lokale Bevölkerung zu entwickeln, starteten internationale NPOs, wie NPO\_2 und NPO\_17 ihre ersten peruanischen Projekte in San Martín. Eine Schlüsselfunktion nahm dabei der Anbau von Kakao und Café ein, der den Coca-Anbau ersetzten und die Region wirtschaftlich stabilisieren sollte (UNDOC 2012). Nichtsdestotrotz sind Kakao und Café als sogenannte „Cash-Crop“-Pflanze stark abhängig von Weltmarktpreisen und es wurde berichtet, dass es in den letzten Jahren zu enormen schädlingsbedingten Ernteausfällen von Kakao kam (NPO\_2).

### 6.1.1. Allianz zwischen internationaler Social Enterprise und lokaler NPO

Dieses Kapitel geht tiefergehend auf eine vielversprechende Allianz zwischen einer lokalen Nonprofit-Organisation (NPO\_1) und der internationalen Social Enterprise (NPO\_2) und ein. Zum Ziel hat sich die Allianz die Reduktion von Treibhausgasen aus der Entwaldung in den Schutzgebieten San Martins gesetzt.

San Martín	Tätigkeit	Mitarbeiter (lok./reg./glo.)
NPO_1	Lokale NPO, Wiederbewaldung, alternatives Wirtschaften	8
NPO_2	Internationale Social Enterprise, CSR-Neutralisierung von Emissionen großer Unternehmen	1/6/73

*Tabelle 5 - Analyse zur Allianz einer internationalen Social Enterprise und einer lokalen NPO*

Die lokal verankerte NPO\_1 aus der Provinzstadt Juanjui und die global agierende, aus Paris stammende, NPO\_2 begannen ihre Aktivitäten im Jahr 2008/09. Die Gründungsgeschichte ist dabei eng verwoben, denn der Gründer der NPO\_2 arbeitet bereits zuvor über eine Fairtrade-Marke mit der Kakao herstellenden Agrarkooperation in San Martín zusammen. Durch diese Verbindung wurde in einem Konsortium die NPO\_2 gegründet.

Letztendlich war die jeweilige Expertise der Gründungspartner von großem Nutzen und anhand der Allianz konnte eine Vielzahl an modernen „Best Practices“ beobachtet werden. Allerdings bringen die komplexen organisationalen Verflechtungen hinter dieser peruanisch-französische NPO-Allianz neben vielen Vorteilen auch Nachteile mit sich.

### 6.1.2. CSR-Geschäftsmodell der Social Enterprise

Zuallererst muss hervorgehoben werden, dass es sich bei NPO\_2 um eine Social Enterprise und keine echte Nonprofit-Organisation handelt. Da es bis dato noch immer keine eigenständige Gründungsform für soziales Unternehmertum gibt, wurde NPO\_2 als französische GmbH gegründet. Solche sozialen Unternehmungen befinden sich aufgrund ihrer jungen Entwicklung in einem rechtlich unzureichend abgedeckten Raum und sind inzwischen von Nonprofit- und For-profit-Organisationen nicht eindeutig klassifizierbar. In erster Linie zielen die legitimierenden Tätigkeiten einer Social Enterprise auf die Maximierung von sozialer und ökologischer Wohlfahrt ab, allerdings schließt das eine gleichzeitige Steigerung der finanziellen Ergebnisse und das Erwirtschaften von Gewinnen nicht aus (Dart 2004).

Zusammengefasst beinhaltet das Geschäftsmodell von NPO\_2 internationale Umweltprojekte, die es größeren Unternehmen ermöglichen, selbstverschuldete Treibhausgasemissionen eigenverantwortlich zu neutralisieren. In Kooperation mit NPO\_1 werden konkret Wiederaufforstungen und Permakulturen für die Lokalbevölkerung in entlegenen Schutzgebieten umgesetzt, sodass langfristig weitere Rodungen verhindert werden können.



Allgemein fällt das ökologische oder soziale Engagement von Unternehmen unter den Fachbegriff Corporate Social Responsibility (CSR), was als Teil einer neuen Unternehmenskultur verstanden wird. Unter CSR versteht man die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, wodurch deren Tätigkeiten zusätzlich Akzeptanz und Legitimation innerhalb der Gesellschaft erlangen (Garriga und Melé 2004). Laut der EU-Richtlinie 2013/34 sind alle Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter zu einer „nicht finanziellen Erklärung“ im Sinne von CSR verpflichtet (Umweltbundesamt 2020).

Durch CSR-Maßnahmen wird laut der Webseite von NPO\_2 ein Mehrwert für mehrere Stakeholder geschaffen. Unter anderem werden die ethischen Wertvorstellungen von Konsumenten erfüllt, die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen steigt, der Markenwert wird für Investoren attraktiver. Außerdem fördert die Zusammenarbeit mit Bauern in Entwicklungsländer die Diversifikation des Anbaus, sodass schlussendlich das Ökosystem vor Ort im Gleichgewicht bleibt. Im Fall von NPO\_2 haben sich Konzerne wie Nestlé, Unilever, Boss und die Nonprofit-Suchmaschine Ecosia für diesen Mehrwert entschieden und unterstützen das Projekt in San Martin.

Mithilfe von 150 Unternehmenspartnern finanziert NPO\_2 mittlerweile 80 Projekte in 38 Ländern. Dadurch entsteht ein erheblicher Organisationsaufwand für die 75 Mitarbeiter von NPO\_2 aufgrund der komplexen Reporting-Strukturen. Denn akkurate Wirkungsmessung und Berichtserstattung von der Zählung der Setzlinge bis hin zum Bericht an den Endkunden ist als Schlüsselfaktor für den Erfolg der Social Enterprise zu sehen. Infolge der veröffentlichten CSR-Berichte ist es den Unternehmen möglich, die mitfinanzierten Umweltprojekte im Sinne des Cause-Related Marketing zur Steigerung ihres Markenwertes nutzen (Griffin 2000).

### **6.1.3. Lokale NPO und Mitwirken im REDD+-Programm**

Die eindeutig als peruanische Nonprofit-Organisation identifizierbare NPO\_1 besteht aus acht Mitarbeitern und übernimmt weitreichende Aufgaben zum Erhalt der Wälder flussaufwärts des Rio Huayabamba in San Martin. Im Zusammenspiel mit NPO\_2 nimmt NPO\_1 die Aufgabe des lokalen Umsetzers wahr und folgt als operative Einheit der Strategie der französischen Social Enterprise.

Im Rahmen des Projektes „Jubilación Segura“ (zu dt., abgesicherte Rente) werden von der NPO\_1 entlegene Gemeinden, die sich im 384.000 Hektar großen Naturschutzgebiet „Biocorredor Martin Sagrado“ angesiedelt haben, von ökologischen und finanziell nachhaltigen Anbaumethoden überzeugt. Die Koordinatoren der NPO\_1 beraten dabei die Dorfbewohner bezüglich nachhaltigen Anbaumodellen, die über die Subsistenzwirtschaft hinausgehen. Diese agrar- und forstwirtschaftlichen Modelle verbinden hochwertige Baumarten mit kleinen Kakao-, Café- und Bananen-Anbauflächen in einem Gesamtkonzept, das sich grundsätzlich an einer Permakultur orientiert. Im Endeffekt soll daraus eine zusätzliche nachhaltige Einnahmequelle für die angewachsene Bevölkerung resultieren (siehe Kapitel 3.6.3).

Die mancherorts als Plantagenwälder angelegte Pflanzungen werden unter Zuhilfenahme eines GPS-Gerätes kartografische von den Koordinatoren der NPO\_1 festgehalten und an NPO\_2 weitergeleitet.

Dabei übernehmen beide Organisationen durch das Projekt eine wichtige Funktion im international anerkannten Naturschutzgebiet „Biocorredor Martin Sagrado“.

Der „Biocorredor Martin Sagrado“ wurde 2011 als UN-REDD+<sup>19</sup>-Programm im Zusammenschluss der FAO<sup>20</sup>, UNEP<sup>21</sup> und UNDP<sup>22</sup> ins Leben gerufen. Die REDD+-Programme beabsichtigen ein finanzielles Ausgleichssysteme zum Erhalt weltweiter Ökosystemen zu schaffen, wobei Rodungen tropischer Wälder als zweitgrößte Ursache von Treibhausgasen im Mittelpunkt stehen. Generell sollen Ausgleichszahlungen als finanzielle Anreize lokale Regierungen dazu bewegen, sich für die Reduktion von Rodungen und für den Fortbestand von Waldgebieten als Kohlenstoffspeicher einzusetzen. Das REDD+-Programm zielt hierfür bewusst auf die Einbindung und Bildung der Gemeinschaften vor Ort ab, denn ökologische und soziale Faktoren sind untrennbar verbunden (Hajek et al. 2011). So ist die Sensibilisierung der lokalen Bevölkerung für Umweltthemen eine zentrale Aufgabe von NPO\_1 und steigert die Akzeptanz für das Schutzgebiet.

Soll der Klimawandel nach dem Pariser Klimaabkommen 2015 auf maximal 2°Celsius beschränkt werden, so ist der Erhalt der tropischen Waldflächen unabdingbar. Das REDD+ Programm wird deshalb auf politischer Ebene als Schlüsselkonzept zur Bekämpfung der Erderwärmung und dem Verlust von Biodiversität gehandelt. Nichtsdestotrotz ist die Implementierung von REDD+ aufgrund von einer beinahe unüberschaubaren Anzahl an Stakeholdern sowie einer Vielzahl von involvierten öffentlichen Institutionen, NPOs und Unternehmen hochkomplex. Deshalb konnten bis dato nur kleine Erfolge im Rahmen der UN-Bemühungen verzeichnet werden (REDD 2019; Hajek et al. 2011).

Diesem globalen Wirkungsmechanismus des REDD+ folgend, ordnen sich NPO\_1 und 2 durch ihre Projekte als lokale Umsetzer ein und profitieren mitunter von dieser an Relevanz zunehmenden Finanzierungsquelle. Beispielsweise hat die eigene wissenschaftliche Abteilung von NPO\_2 errechnet, dass pro Hektar Wald jährlich 800 Tonnen Kohlenstoffdioxid im Waldgebiet des „Biocorredor Martin Sagrado“ absorbiert werden können. Dieser Absorptionsmenge steht durch das REDD+-Programm ein konkreter finanzieller Gegenwert gegenüber, der zukünftig vermehrt staatliche Akteure auf den Plan rufen wird.

Gleichzeitig wird durch die Wiederbewaldung von NPO\_1 Bodenerosion verhindert und solche zusätzliche Waldflächen fördern ein günstigeres Mikroklima, wodurch in weiterer Folge der Ertrag der Kakao-Produzenten steigt. Ebenfalls konnte subjektiv eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmer mittels eines eigens erstellten Impact Measurements festgestellt werden. Die direkten und indirekten Nutznießer der Maßnahmen belaufen sich mittlerweile auf 90.000 Personen in San Martín (Convergences 2016).

Insgesamt soll das sozial, ökologisch und ökonomisch verbundenen Konzept des REDD+-Programms, den Entwaldungsdruck auf die bedrohten semihumiden Urwälder in San Martín nehmen, sodass die

---

<sup>19</sup> Reducing Emission from Deforestation and Forest Degradation

<sup>20</sup> Forest and Agriculture Organisation

<sup>21</sup> United Nations Environment Programme

<sup>22</sup> United Nations Development Programme

außergewöhnlich hohe Biodiversität und die unverzichtbaren Ökosystemdienstleistungen im Biocorredor Martin Sagrado geschützt werden.

#### **6.1.4. Herausforderungen im Management**

##### **Strategie und Ziele**

Die strategische Allianz zwischen NPO\_1 und NPO\_2 involviert eine Vielzahl an Stakeholdern in Europa und Peru, wodurch Interessenkonflikte unausweichlich sind. Doch obwohl die Ziele und Interessen des multilateralen Zusammenschlusses nicht immer deckungsgleich sind, stiftet die Allianz einen Mehrwert für die lokale Bevölkerung und internationale Unternehmen.

Häufig wurde der peruanische Staat als bremsender Faktor aufgrund von Überregulierung von beiden Organisationen angegeben. Als definitiver Stakeholder schafft der Staat die legalen Rahmenbedingungen für die Mikroproduzenten, welche die Zielgruppe der Aktivitäten von NPO\_1 und 2 sind. Momentan wird es den Kleinstproduzenten erschwert legal Holz am Markt zu verkaufen, nur 2% bis 3% haben hierfür einen legalen Status. Gemeinsam mit dem FSC sowie der Einzelpersonen der staatlichen Forstbehörde SEFOR wird daran gearbeitet, auf die Gesetzgebung Einfluss zu nehmen und um bürokratische Hürden herabzusenken.

##### **Struktur und Organisation**

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der NPO\_2 sind viele Prozesse standardisiert, worunter laut Angaben von NPO\_2 die strukturelle Anpassungsfähigkeit vor Ort leide. Darüber hinaus ist die Projektleiterin der NPO\_2 als einziges Organisationsmitglied in Peru stationiert, was zu einer hohen persönlichen Belastung führt – neben NPO\_1 gibt es noch zwei weitere Projektpartnern in San Martín. Ebenfalls muss neuerdings ein Austausch mit den REDD+-Programmleitern stattfinden, um Redundanzen von Organisationen im Schutzgebiet zu vermeiden.

Ungeachtet dessen steigert NPO\_2 durch die personale Unterbesetzung die Kosteneffizienz. Denn auf 4 Koordinatoren in Lateinamerika kommen Projekte in insgesamt 6 Ländern. Dahingehend wird die organisationale Entwicklung von NPO\_2 auch mit einem „Start-up“ Charakter verglichen. Ebenso werden Prozesse laufend weiterentwickelt und das Projektmanagement steht klar im Mittelpunkt.

Die lokale NPO\_1 besteht aus einem Team von 8 Personen und stellt die Umsetzung der Projekte in San Martín sicher. Allerdings untersteht dieses Team nur indirekt der Weisungsbefugnis der Projektleiterin von NPO\_2. Die daraus resultierenden unterschiedliche Zugehörigkeiten behindern in weiterer Folge ein gemeinsames „Lobbying“ gegenüber der Forstbehörde SERFOR und auch der Nationalparkbehörde SERNANP.

##### **Personalmanagement und Führung**

Bei NPO\_2 legt die Organisation Wert auf schlanke Strukturen, was gleichzeitig Autonomie bei den Mitarbeitern verlangt, weshalb ein hohes Qualifikationsniveau forciert wird. Dadurch ergibt sich auch, dass sich NPO\_2 klar gegen die Aufnahme von internationalen Freiwilligen ausspricht und diese sogar als Konkurrenz für den lokalen Arbeitsmarkt sieht. Im Gegensatz dazu nimmt NPO\_1 Freiwillige/Praktikanten auf und ist interessiert deren Anzahl in Zukunft zu erhöhen.

## **Marketing**

Der hohe Kommunikationsbedarf ist aufgrund des CSR-Geschäftsmodells mit besonders vielen Stakeholdern als Herausforderung zu nennen. Das Marketing im kommerziellen Sinne geschieht allein durch die Marketing-Abteilung von NPO\_2, die von Paris aus geleitet wird. Das zentralisierte Marketing kennt sich nicht im Detail mit den Projekten vor Ort aus, wodurch es hier teilweise zu einer „vulgarisation de la communication“ komme. Da NPO\_2 die gesamte Kommunikation nach außen übernimmt, nutzt NPO\_1 als eigenen Marketingkanal nur eine Facebook-Seite für Angehörige und Bekannte.

## **Finanzierung**

Aus finanzieller Sicht besteht eine vollkommene Abhängigkeit der NPO\_1 von NPO\_2. Es gibt für NPO\_1 keine alternative Finanzierungsquelle, was theoretisch ein hohes Risiko für die Organisation mit sich bringt. Andererseits könnte die einseitige Finanzierung durch NPO\_2 als Stabilitätsanker gewertet werden, da die Allianz nun seit über 10 Jahren Bestand hat.

Des Weiteren wurde die buchhalterische Verwaltung bei NPO\_2 mit rund 70 Projekten weltweit als kompliziert beschrieben und auch internationale Transaktionen sind mit zusätzlichen Aufwendungen verbunden.

## **Controlling und Wirkungsmessung**

Das Controlling und die Verarbeitung von Daten wird zu großen Teilen von der NPO\_2 übernommen. Jedoch bleiben bedingt durch die personalen Engpässe große Datenmengen ungenutzt, was sich negativ auf die Qualität der Wirkungsmessung niederschlägt. Auch wurde die ethische Verpflichtung einer wahrheitsgemäßen Berichterstattung gegenüber den CSR-Kunden hervorgehoben, sodass langfristige ein Vertrauen in die eigenen Projekte aufgebaut werden kann. Mit dem Ziel die Informationsasymmetrie niedrig zu halten, muss sichergestellt werden, dass formalisierte und technische Standards über die langen Reporting-Strukturen vom Umweltprojekt bis hin zum Kunden eingehalten werden.

## **Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen**

Die Interviewpartner von NPO\_1 und 2 gaben wenig konkreten Bedarf für Dienstleistungen einer außenstehenden Beratung oder Vermittlung an. Eine Unterstützung im Bereich Social Media wäre denkbar, aber dafür wäre eine Absprache mit der Kommunikationsabteilung in Paris von NPO\_2 nötig.

### 6.1.5. Diskussion: Vorteile der strategischen Allianz

Anhand dieser Darstellung von NPO\_1 und NPO\_2 konnte veranschaulicht werden, wie zwei Umweltorganisationen von einem engen partnerschaftlichen System über eine klare Aufgabenteilung auf unterschiedlichen Management-Ebenen profitieren können. In diesem symbiotischen System übernimmt der lokale Akteur die operative Tätigkeit und der internationale Partner bringt die nötigen finanziellen Mittel auf. Auf eine ähnliche Art und Weise funktionieren auch NPO\_8 sowie die drei NGO 15 bis 17, allerdings gehören hier lokaler Akteur und internationaler Partner derselben Mutterorganisation an.

Allgemein prägt in diesem Kontext das Nord-Süd-Gefälle von Industrienationen zu Entwicklungsländern die Rollenverteilung. Grundsätzlich entscheiden dabei die Auftraggeber aus dem globalen Norden über die Allokation der Geldmittel für Projekte im globalen Süden (Sachs 2003). Dennoch sind letztendlich beide Akteure voneinander abhängig und gewinnen in Form einer strategischen Allianz durch die verteilten Kernkompetenzen an Effizienz (Meyer 1995).

Die Allianz zwischen eigenen oder fremden Organisationen eröffnet den eingebundenen Organisationen die Möglichkeit Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Davon sind alle Management-Bereiche von Strategie bis Controlling eingeschlossen und der Wissenstransfer wird über interne Schulungen oder Beratungen realisiert. Meistens befinden sich die Spezialisten für Strategie, Marketing, Finanzierung und Controlling ausgelagert in Stabsstellen, die sich in Europa und Nordamerika befinden. Die operative Umsetzung der Projekte obliegt den regionalen Akteuren, die dafür fachspezifisches Personal auswählen. Ob in dieser Form der Aufgabenteilung ausreichend ökologische Verantwortung hinsichtlich einer „zukunftsfähigen Weltgesellschaft“ nach Sachs (2003) wahrgenommen werden kann, ist aus derzeitiger Sicht nicht eindeutig geklärt.

Nichtsdestotrotz ermöglichen daraus resultierende Effizienzsteigerungen zusätzliche Investitionen in die Forschungstätigkeit. Beispielsweise verfügt NPO\_2 über eine eigene Forschungseinheit, die über Studien die Projekte evaluiert und Wirkungsmessungen für ein zahlenbasiertes Marketing durchführt. Außerdem ergeben sich Kapazitäten zur Durchführung von Zertifikationen wie FSC und VCS23, die für einzelne Akteure zu teuer wären, sich aber positiv auf alle Beteiligten der Allianz auswirken. Durch die Forschung als auch durch die Zertifizierung steigt sowohl die Professionalität als auch die Legitimität beider Organisationen. Ebenso kann, wie im Fall von NPO\_2, vom starken Leadership eines erfahrenen Gründers (Tristan Lecomte) profitiert werden, um die Bekanntheit und subjektive Wahrnehmung der Organisation zu steigern.

Hinsichtlich der Tatsache, dass alle Organisationen des Samples mit mehr als 70 Mitarbeitern besonders eng mit anderen Organisationen kooperieren, kann davon ausgegangen werden, dass strategische Allianzen durch ihre Aufgabenteilung als Best-Practices gelten. Allen voran nutzt die 2008 gegründete Social Enterprise (NPO\_2) effektiv die genannten Synergieeffekte und geht als innovative Gründungsform intensiv strategische Allianzen mit zuvor fremden Organisationen ein. Der

---

<sup>23</sup> Verified Carbon Standard

Isomorphismus und Effizienzgedanke sind zudem bei NPO\_2 als einzige For-Profit-Organisation des Samples am weitesten entwickelt. Dennoch orientieren sich die Aktivitäten an den Erfahrungen von gemeinnützigen Organisationen im Umweltschutz und nehmen marktorientiert neue Finanzierungsmöglichkeiten wie das REDD+-Programm in die Organisationsstrategie auf.

Ob die Organisationsform Social Business die Vorteile beider Systeme (For- und Nonprofit) als Wettbewerbsvorteil nutzen wird, um mehr Marktanteile auf traditionellen Nonprofit-Märkten zu erhalten oder doch vielmehr bisher ungedeckte Marktsegmente erschließen wird, muss durch breit angelegte Studien erst noch belegt werden.

## 6.2. Großanalyse Madre de Dios und Loreto

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews in Madre de Dios und Loreto werden in diesem Kapitel zusammengefasst und aggregiert ausgewertet. Systematisch sollen die qualitativen Forschungsergebnisse der 12 aufgelisteten Nonprofit-Organisationen auf die wichtigsten Management-Bereiche analysiert werden.

<b>Madre de Dios</b>		Tätigkeit	<b>Loreto</b>		Tätigkeit
WWF Peru	NPO_3	Staatl. Zusammenarbeit, Fortbildungen, int. NGO	IIAP	NPO_14	Staatl. Forschungsinstitut
Fauna Forever	NPO_4	Forschung, Monitoring	Chaikuni	NPO_10	Indigene Bevölkerung
CINCIA	NPO_5	Forschung, Wiederbewaldung	CONAPAC	NPO_11	Indigene Bevölkerung
AIDER	NPO_7	Naturpark, Monitoring <sup>24</sup>	Taricaya	NPO_6	Tierauffangstation
ACCA	NPO_8	Nachhaltiges Wirtschaften, Naturschutz	RAREC	NPO_12	Tierauffangstation
Pronatureza	NPO_9	Nachhaltiges Wirtschaften, Monitoring	Pilpintuwasi	NPO_13	Tierauffangstation

Tabelle 6 – Großanalyse Loreto und Madre de Dios, 12 Organisationen

Es bilden sich aus den Gegenständen der Untersuchung folgende vier Gruppen:

<b>Gruppe 1:</b>	Mittelgroße NPOs übernehmen Monitoring-Aufgaben für staatlich geschützte Waldflächen und implementieren nachhaltige Wirtschaftssysteme.
<b>Gruppe 2:</b>	Heterogene Gruppe mit Forschung im Mittelpunkt.
<b>Gruppe 3:</b>	Zwei kleine NPOs mit dem Ziel Indigene Bevölkerungsgruppen durch Bildung und Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu unterstützen.
<b>Gruppe 4:</b>	Drei Tierauffangstationen mit hohen Fixkosten, vielen Freiwilligen und Bildungsauftrag

<sup>24</sup> Monitoring = Beobachtung und Datensammlung über Tier- und Waldbestände

Von den 12 Organisationen der Tabelle 6 stehen nun 10 im Fokus in dieser Großanalyse. Die NPO\_3 wird als Teil einer internationalen NGO hauptsächlich in die letzte Analyse einbezogen. Außerdem fließt NPO\_14 nur geringfügig in die Analyse ein, da es sich hier um keine Nonprofit-Organisation, sondern um ein staatliches Forschungsinstitut handelt. Die Kriterien der Selbstverwaltung und eigener Entscheidungsfindung werden von NPO\_14 nicht erfüllt, aber aufgrund der Nähe der Tätigkeiten wurde die Organisation als Vergleichsobjekt beibehalten.

### 6.2.1. Geografischer Vergleich und Spezifika von Loreto und Madre de Dios

Die Karte stellt grün eingefärbt die Regenwaldgebiete dar, in welchen die Nonprofit-Organisationen tätig sind.

Die Verbindung nach Brasilien ist für beide Regionen besonders prägend, sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch. Mit dem Zugang zum Binnenmarkt in Brasilien übertragen sich auch Trends in der Landnutzung. Dies ist kritisch zu sehen, denn noch befindet sich Peru in einer frühen Wald-Transitionsphase, welche sich durch einen zunächst noch hohen Anteil an intakten Waldgebieten auszeichnet (Hosonuma et al. 2012).

Für Loreto sind folgende Faktoren charakterisierend:

- Hoher Anteil an indigener Bevölkerung
- Leichte Bevölkerungsabnahme<sup>25</sup>
- Schwache Verwaltung
- Großer informeller Sektor
- Niedriger Bildungsgrad
- Hohe Armut, kaum Investitionen
- Subsistenzwirtschaft, illegale Holzwirtschaft und Tourismus
- Amazonas-Fluss als Haupttransportweg

Für Madre de Dios ist folgendes bezeichnend:

- Bevölkerungszunahme durch Innlandmigration
- Zunahme an Kriminalität
- Weltweit bekannte Nationalparks
- Offene Goldminen, Landwirtschaft mit Rinderhaltung und Tourismus
- Transozeanische Landstraße als neue Anbindung bis hin zum brasilianischen Atlantik



Abbildung 23 – Karte von Peru zu Loreto und Madre de Dios mit angrenzenden Ländern (Blogspot 2010)

<sup>25</sup> siehe Tabelle 1, Kapitel 3.7.3

Gemeinsam haben beide Gebiete geringe Bevölkerungsdichten mit 1,7 Bewohner je Kilometer in Madre de Dios und 2,4 in Loreto, bei einem Landesdurchschnitt von 24,3 im Jahre 2017 (siehe Tabelle 1). Daran gekoppelt sind ebenfalls ähnliche hohe Entwaldungsraten. Von 2000 bis 2018 gingen in Loreto 2%, für Madre de Dios 3% der Waldfläche verloren (siehe Tabelle 2, Kapitel 3.7.3).

### **6.2.2. Grundsätzliche Beobachtungen**

Zuallererst ist auffallend, dass 83,3% der im Sampling aufgeführten Organisationen einen Hintergrund im Ausland haben. Insgesamt wurden nur 3 der 18 Organisationen des stichprobenartigen Samples durch Peruaner oder durch peruanische Institutionen selbstständig gegründet. Diese drei peruanischen Gründungen fallen innerhalb des Samples dieser Großanalyse.

Alle 12 der in diesem Kapitel untersuchten Organisationen setzen sich für den Umweltschutz ein und fördern Aktivitäten, die im weiteren Sinne Bildung vermitteln. Der Großteil mit 11 der 12 NPOs ist zudem in der Forschung tätig, was sich als wiederkehrendes Element herausgestellt hat. Dieser Umstand bietet den Organisationen eine Grundlage zur Legitimierung ihrer Aktivitäten nach außen und kann als Anpassung an die Herausforderungen der heutigen evidenzbasierten Audit-Society verstanden werden (Simsa et al. 2013).

Der Staat wurde als zentraler Akteur im peruanischen Umweltschutz in jedem Gespräch erwähnt, wobei Kritik vor allem von kleineren NPOs geäußert wurde. Am häufigsten hinsichtlich der nicht an die Bedürfnisse der Menschen und Organisationen angepassten Rechtslage, hinsichtlich der fehlenden Verfolgung bei Verstößen gegen Umweltauflagen und aufgrund von intransparenten Behördenwegen in Verbindung mit Korruption. Im Kontrast dazu fokussierten mittelgroße und große NPOs eine positive staatliche Zusammenarbeit, wodurch die Wirkung der Aktivitäten und die eigene finanzielle Stabilität gesteigert werden konnte.

Mit Blick auf die Mitarbeiterzahlen, beschäftigten die echten Nonprofit-Organisationen der Großanalyse durchschnittlich 25,6 Personen in Peru, wobei die kleinste Anzahl bei 6 (NPO\_11) und die höchste Zahl bei 70 Mitarbeitern (NPO\_9) lag. Der Median ist bei 13 Mitarbeitern, was auf die sechs kleinen Organisationen in der Auswertung hinweist. Bei dem staatlichen Institut (NPO\_14) waren 223 Personen beschäftigt. Freiwillige, Volontäre oder Praktikanten wurden nicht mit eingerechnet.

Ebenfalls konnte beobachtet werden, dass keine Organisation über 40 Jahre alt war. Bis auf NPO\_3, als Teil des WWF Netzwerk mit Gründung in 1961, waren alle Organisationen erst nach 1980 in ersten Ansätzen gegründet worden. Die letzte beziehungsweise jüngste Gründung war 2011 durch NPO\_10 in Loreto.

### **6.2.3. Vergleich anhand der Managementfelder**

Anhand der im Theorieteil ausgeführten Managementfeldern nach Simsa et al. (2013) werden in diesem Kapitel nun die Interviews von NPO\_3 bis 14 ausgewertet. Besondere Aufmerksamkeit wurde



hierbei NPO\_7 bis 9 geschenkt, da sie aufgrund ihrer herausragenden Schutzfunktion für den peruanischen Regenwald und fortgeschrittenen Organisationsentwicklung einige „Best-Practices“ des Nonprofit-Managements anwendeten.

## **Strategie und Ziele**

Oftmals fiel es den Organisationen schwer die eigene Strategie ad-hoc vorzustellen, hiervon waren im Speziellen die NPOs der Gruppe 3 und 4 betroffen (NPO\_4; 6; 10-13). Auch konnte innerhalb dieser beiden Gruppen häufig keine Stellungnahme zu Vision und Mission auf den Webseiten gefunden werden. Generell orientieren sich die Mitarbeiter und Stakeholder kleinerer Organisationen besonders stark an der Leitung und Vision der Gründer (Simsa et al. 2013). Aus diesem Grund wäre eigentlich eine beständigere Übermittlung der Strategie nach innen, aber auch ein klareres Leitbild nach außen unverzichtbar für diese NPOs.

Ein strategisches Management konnte vielmehr den größeren Organisationen aus Gruppe 1 und 2 attestiert werden. Generell wird hier Management als Schlüsselkompetenz für die Organisation gesehen, um die ökologischen und sozio-ökonomischen Problemstellungen nachhaltig zu lösen. Dabei stach NPO\_9 durch eine interessante Aussage heraus. Und zwar seien bislang hauptsächlich Biologen für den Umweltschutz eingestellt worden, doch mittlerweile wäre Personal mit wirtschaftlichem Hintergrund gefragter, um die Organisationsziele zu erreichen (NPO\_9). Demnach hat NPO\_9 das Umfeld auf Erfolgsfaktoren und Stakeholder analysiert und sich strategisch repositioniert, um langfristig kritische Kompetenzen aufzubauen. Ebenso haben sich NPO\_7 und NPO\_8 ihre Tätigkeiten im und um den Nationalpark Tambopata marktorientiert aufgeteilt und sind grundsätzlich komplementär ausgerichtet.

Nichtsdestotrotz versucht NPO\_7 eine eigene Forschungsstation zu etablieren, obwohl NPO\_8 schon seit längerem drei solcher Stationen im selben Gebiet erfolgreich unterhält und somit Redundanzen entstehen. Im selben Zeitraum wollte NPO\_7 noch weitere Projekte wie indigenen Ökotourismus und Vermarktung von weiteren tropischen Früchten umsetzen. Folglich fiel es NPO\_7 schwer ihre Aktivitäten auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, was wiederum einer klaren Strategieformulierung nach Porter widerspricht: „The essence of strategy is choosing what not to do“ (Porter 1996). Ebenso war der Fokus auf einen Unique Sale Point (USP) nicht immer ersichtlich. Zum Beispiel wurde NPO\_6 nach eigenen Angaben ein offizielles Dokument als größte Tierauffangstation Perus ausgestellt, dennoch wurde dies nicht kommuniziert oder als Selbstverständnis der Organisation in die Strategie aufgenommen.

Kooperationsfähigkeit ist wie Ruth Simsa ausführt die wichtigste Eigenschaft des 21. Jahrhunderts (Simsa et al. 2013, S. 159–182). Dennoch gab es bei den Tierauffangstationen der Gruppe 4 Defizite. Beispielsweise ist NPO\_13 keine nennenswerten Kooperationen eingegangen und wird beinahe ausschließlich durch Eintrittsgelder und von spendenden Einzelpersonen unterstützt. NPO\_6 gab nur zwei stetige Partnerschaften an, wobei die wichtigste strategische Allianz eine fixe Preisgestaltung vorschreibt und als exklusiver Vertriebspartner die Organisation in eine vollkommene finanzielle Abhängigkeit geführt hat. Hinweise auf eine Diversifikation der Einnahmequellen oder die Suche nach neuen strategischen Partnern gab es trotz allem keine. Darüber hinaus vermieden die

Tierauffangstationen NPO\_12 und NPO\_13 den Kontakt miteinander, obwohl sie in unmittelbarer Nähe einer sehr ähnlichen Tätigkeit nachgehen.

Oft fehlte es den kleineren Organisationen an zeitlichen Ressourcen, denn die Führungskräfte aus Gruppe 3 und 4 sind stark in den operativen Tätigkeiten eingebunden, sodass strategische Führungsaufgaben zurückfielen. Doch eine Innenzentrierung resultiert daraus nicht automatisch. So schaffte es beispielsweise NPO\_12 eine Vielzahl von Kontakten zu Zoos und Aquarien in den USA zu halten. Da diese obligatorischen CSR-Zuwendungen in Höhe von 3 % der un versteuerten Einkünfte an andere Tierschutzprojekte ausschütten müssen, wäre es möglich hier langfristige Partnerschaften aufzubauen. Zudem bildet NPO\_12 Veterinäre für tropische Tiere aus und plant eine internationale Konferenz für Tierschützer in Iquitos, beides sind bewusst gewählte Nischensegmente.

Kooperationen und Allianzen als strategisches Element, sind für Organisationen jeder Größenordnung in ihrem Wert nicht zu unterschätzen. Denn durch Aufgabenteilung und gegenseitige Unterstützung gewinnen die NPOs an Effizienz und auch an Stabilität dazu. Tatsächlich zeichnen sich von den finanziell stabileren NPOs 3, 5, 7-9, 11, 12, 14, alle durch viele Kooperationen aus. Unter anderem weisen die größeren Nonprofit-Organisationen des Samples NPO\_3, 5, 7, 8, 14 mindestens auf eine andere der genannten Organisationen über ihre Webseiten hin.

Die Grafik rechts bildet das Nonprofit-Netzwerk der mittelgroßen NPO\_8 ab und repräsentiert ein „Best-Practice“ der strategischen Kooperation. Unter den dargestellten Organisationen sind die ebenfalls in der Studie enthaltenen NPO\_8, 9, 14, 15, 16 und 17 enthalten. Neben staatlichen Ministerien und Landesverwaltungsbehörden, kooperiert NPO\_8 mit einigen internationalen Stiftungen, wie z.B. der Zoologische Gesellschaft Frankfurt oder der Gordon Moore Foundation. Letzten Endes stehen hinter diesen Kooperationen von NPO\_8 lokale Zusammenarbeit in Aufgabenteilung, Informations- und Erfahrungsaustausch, Geldtransfers und strategische Allianzen, die alle die Erreichung der gemeinsamen Ziele unterstützen.



Abbildung 24 – Darstellung der Kooperationspartner von NPO\_8 (ACCA 2020)

Des Weiteren kann die strategische Allianz mit dem peruanischen Staat als erfolgskritisch gewertet werden, denn nach dem Salience-Modell ist der Staat ein definitiver Stakeholder. Der Staat gilt als definitiver Stakeholder, da er im Sinne des Modells Überschneidungen mit den bezeichnenden Bereichen Macht, Legitimation und Dringlichkeit aufweist (Mitchell et al. 1997). Die Implikationen daraus für die Strategie waren insbesondere bei Gruppe 1 erkennbar. Hier kollaborieren die NPOs\_7

bis 9 mit der staatlichen Nationalparkbehörde SERNANP, welche wiederum dem Umweltministerium MINAM unterstellt ist. Die drei mittelgroßen NPOs übernehmen dabei Überwachungs- bzw. Monitoring-Aufgaben oder realisieren Projekte zusammen mit der lokalen Bevölkerung nachhaltige Agrar- und Forstsysteme. Als Pioniere wurden dabei von NPO\_7 bis 9 innovative Ansätze im Feld getestet. Übersetzt aus dem Spanischen vertrat NPO\_9 hierzu folgenden Standpunkt:

„Die Funktion des Staates ist die Erfahrungen (von den NPOs) auszusuchen, und sagen wir, sie zu erweitern und in öffentliches Recht oder Programme umzusetzen.“

Der Staat steht also wichtigster Akteur des Umweltschutzes im Zentrum und soll von den Best-Practice Methoden der NPOs profitieren. Möglicherweise steht diese Ansicht im Zusammenhang mit dem Fokus auf Forschung und Daten-Management. Tatsächlich geht NPO\_3 noch einen Schritt weiter und bietet für lokale Beamte eine Fortbildung zur Abrufung von staatlichen Fördergeldern für Umweltmaßnahmen an. Doch auch NPO\_9 weist Beamte in die Datenverarbeitung von Satellitenbildern ein. In beiden Fällen wird der Staat neben seiner vorrangigen Rolle als Auftraggeber außerdem zur Zielgruppe für Dienstleistungen.

Grundsätzlich erkannten auch andere Organisationen zentrale Stakeholder und bemühten sich um eine laufend bessere Implementierung der Strategie (Simsa et al. 2013, S. 175–180). Ansätze eines Qualitätsmanagements konnte beispielsweise bei NPO\_5, 11, 12 observiert werden. Denn Bewertungen und Kommentaren von Besuchern oder Freiwilligen auf Nonprofit-Plattformen wurden ernst genommen und als Feedback-Loops für weitere Verbesserungen genutzt.

Final muss darüber reflektiert werden, ob es für kleinere Nonprofit-Organisationen überhaupt Sinn macht, sich in einer hochdynamischen Umwelt auf eine starre Strategie festzulegen, wo ihr Bestehen doch auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit beruht (Simsa et al. 2013, S. 163). Eine schnelle Wandelbarkeit und Pragmatismus scheinen waren insbesondere bei NPO\_4, 6 und 13 die Säulen der (Überlebens-) Strategie zu sein.

## **Struktur und Organisation**

Grundsätzlich waren alle befragten NPOs der Großanalyse in funktionalen, zentralisierten Strukturen organisiert. Als Ausnahme ließe sich argumentieren, dass divisionale Strukturen auf NPO\_3, 7-9 und 14 mit mehreren Einsatzorten zutreffen, denn hier haben die Länderbüros eigene Abteilungen wie Controlling und Marketing. Dabei würde das Verrichtungsprinzip – Grundgedanke der Spezialisierung in funktionalen Strukturen – nur bedingt zutreffen, da Tätigkeiten in den jeweiligen Divisionen mehrfach redundant verrichteten werden. Grundsätzlich fördern Einliniensysteme mit einfachen Unterstellungen, wie sie in den kleineren Organisationen zu beobachten waren, den Fokus auf einzelne operative Schwerpunkte. Mit zunehmender Spezialisierung und steigt jedoch auch die Leistungsspanne, was wiederum zur Überlastung der Führungsebene und einer ineffizienten Koordination führen kann. Deshalb sind divisionale Strukturen vor allem bei den internationalen NPOs (NGOs) sinnvoll (Simsa et al. 2013, S. 205–225).

Soweit Größe und finanzielle Situation es erlaubten, gab es entlang des Samples einfache Stabsstellen, die beispielsweise die Kommunikation (Marketing) oder die finanziellen Aufgaben (Finanzierung/Controlling) in der Organisation unterstützten. Je nach Organisation wurde das Fundraising einer der beiden Stabsstellen zugeordnet, wohingegen die Buchhaltung teils intern oder extern erledigt wurde. Bei internationalen Organisationen wie NPO\_3, wie bei auch landesweiten Organisationen wie NPO\_7 bis 9 und NPO\_14, waren finanzielle Aufgaben ohnehin in die zentralen Büros verlagert worden, wodurch die regionalen Teams ihren Spezialisierungsvorteil besser nutzen konnten.

Nach Mintzberg's Five wären alle NPOs mit weniger als 20 Mitarbeitern als Einfachstrukturen zu kategorisieren, da hier die strategische Spitze dominiert und um einen großen betrieblichen Kern ergänzt wird. Dahingegen nehmen Technostruktur und Hilfsstab bei stärker gewachsenen NPOs ähnlich den gewinnorientierten Unternehmen weiter zu. Nur durch solche unterstützenden Rollen ist es der strategischen Spitze möglich, sich auf umfangreiche aggregierte Informationen stützend, eine effektive Leitungsfunktion wahrzunehmen (Simsa et al. 2013, S. 214).

Eine hierarchische Struktur mit geringer Gliederungstiefe hatten die meisten NPOs aufgrund geringer Mitarbeiterzahlen gemeinsam. Eine Ausnahme bildet dahingegen NPO\_14, die als staatliches Forschungsinstitut 223 Mitarbeitern anführt. Die nächstgrößten Organisationen, alle in Gruppe 1, hatten landesweit jeweils nur 28, 104 und 70 Mitarbeiter. Die 100 Mitarbeiter-Marke wurde also bis auf NPO\_8 von keiner landesweiten Umwelt-NPO überschritten und könnte als gläserne Decke für nationale Nonprofit-Organisationen in Peru interpretiert werden. Ein ausreichender Nachweis ist für diese Aussage allerdings nicht gegeben.

Innerhalb der fünf NPOs der Gruppen 3 und 4, die jeweils über 6 bis 13 fixe Mitarbeiter verfügten, war grundsätzlich eine Strukturierung erkennbar, die von den meisten Teilnehmern auch im Rahmen des Interviews aufgezeichnet wurde. Hierbei wurden die operationalen Tätigkeiten immer funktional gegliedert. In diesem Zusammenhang vereinten die Führungspersonen oftmals infolge fehlenden Personals mehrere Bereiche des Managements unter ihrer Funktion. Dazu konnten Aufgaben im Bereich der Strategie, des Marketings, des Personalmanagements, der Finanzierung, des Controllings und der Buchhaltung gezählt werden.

Der Formalisierungsgrad und die Standardisierung war bei kleineren Organisationen mit weniger als 20 Mitarbeitern insgesamt eher niedrig. Grundlegende Formalisierung und Standardisierung fanden bei kleineren NPOs am ehesten im Bereich der Reporting-Strukturen Anwendung. Insgesamt besaßen 8 der 12 Untersuchungsobjekten formalisierte sowie nach außen gerichteten Reporting-Strukturen. Allerdings wird die Standardisierung und Strukturierung von Abläufen in der hoch dynamischen Umwelt der untersuchten NPOs erschwert. Diesbezüglich ist insbesondere die Lage der Untersuchungsobjekte in einem tropischen Regenwaldgebieten des Entwicklungslandes Peru hervorzuheben. Die Berechenbarkeit von zukünftigen Szenarien gestaltet sich schwierig und die NPOs sind mit stark instabilen Umwelteinflüssen rechtlicher, wirtschaftlicher und natürlicher Art konfrontiert. Aber auch generell sind starre und bürokratische Strukturen in Nonprofit-

Organisationen wenig beliebt, weshalb auch die Standardisierung von Organisationsprozessen im Vergleich mit For-Profit-Organisationen schwächer ausgeprägt ist (Simsa et al. 2013, S. 205–225).

Nichtsdestotrotz nähern sich NPOs im Allgemeinen zunehmenden an gewinnorientierte Unternehmen hinsichtlich der Organisation und Strukturen weiter an. Das Verschwimmen der Grenzen zwischen den beiden Organisationstypen wird in der Fachsprache als Isomorphie oder Isomorphismus bezeichnet (Simsa et al. 2013, S. 133). Einerseits übernehmen gewinnorientierte Unternehmen gesellschaftliche Verpflichtungen im Rahmen von CSR-Aktivitäten, wie in dem vorherigen Ergebnisteil zu NPO\_1 und 2 erläutert wurde. Andererseits übernehmen NPOs immer mehr die auf Effizienz ausgerichteten Organisationsstrukturen und Management-Methoden, sodass sie dem Wettbewerb mit Unternehmen standhalten können und den Anforderungen der zahlenorientierten „Audit Society“ gerecht werden (Power 1997).

Inmitten der Konvergenzzone zwischen den drei Sektoren Staat, Wirtschaft und Nonprofit entwickelt sich seit einigen Jahren ein neues Organisationsmodell, das einige Vorteile der drei Sektoren vereint. Tatsächlich haben Social Enterprises als neuartige Organisationsform auch ihren Weg in den Regenwald von Madre de Dios gefunden. In einem Joint Venture zwischen der US-amerikanischen Entwicklungsbehörde USAID, dem am CO<sub>2</sub>-Handel interessierten Vermögensverwalter Althelia und der NPO\_7 wurde eine Social Enterprise zum Schutz von 110.000 Hektar Wald gegründet. Jeweils 3,5 Millionen Dollar bekommt NPO\_7 von beiden Financiers für 5 Jahre zur Verfügung gestellt, um das auf 7 indigene Gemeinschaften ausgelegte Schutzprojekt umzusetzen (Althelia Funds 2019). Das Potenzial für (öko-)soziale Initiativen durch innovative Partnerschaften zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Organisationen konnte ebenfalls im Rahmen anderer Studien nachgewiesen werden (Sanzo et al. 2015).

Bezüglich der Organisationskultur lässt sich festhalten, dass der Kontrast von westlichen zu peruanischen Werten und Normen innerhalb der meisten untersuchten NPOs zu einer weniger kollektivistisch-demokratischen Organisation führte. Denn typischerweise zeichnen sich europäische NPOs durch basisdemokratische Elemente und flache Hierarchien aus (Schein 2010), was jedoch auf die kulturell gemischten Nonprofit-Organisationen im peruanischen Regenwald merklich weniger zutrifft. Außerdem waren geteilte Grundannahmen weniger vorhanden und es fehlte den lokalen Mitarbeitern unter anderem an Selbstständigkeit und konsequenter Aufgabenerfüllung (NPO\_13).

### **Personalmanagement und Führung**

Die Beobachtungen im Feld lassen darauf schließen, dass der Führungsstil der Leiter/innen sich dem Vertrauen zu lokalen Arbeitskräften und deren Bildungsgrad anpasst. Demzufolge erkennt man bei amerikanisch oder europäisch geführten NPOs in Peru, was 9 der 12 Untersuchungsobjekte betrifft, einen eher aufgabenorientierter und weniger beziehungsorientierter Führungsstil. In der Fachliteratur wird tatsächlich ein beziehungsorientierter Führungsstil als allgemeines Merkmal in der Führung von Nonprofit-Organisationen beschrieben (Simsa et al. 2013, S. 365–368). Der ansonsten in Europa vorherrschende egalitäre und demokratische Organisationstypus von NPOs wird in dieser kulturell zweigeteilten Organisation nun also durch eine stärkere Hierarchie und Zweckrationalität

ersetzt. Interkulturell bedingte Unterschiede und Bildungsdefizite beeinflussen letztendlich den Führungsstil in den Organisationen und das Führungsdilemma des Managements zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung war in den dortigen NPOs umgekehrt. Es wurde bei NPO\_10, 11 und 13 aufgrund der kulturellen Differenzen nachweislich mehr direkt und transaktional geführt, anstatt auf die Transformation der Mitarbeiter und ihre Verbindung mit der Organisationsvision zu achten, wie es ansonsten dem klassischen NPO-Typus entsprechen würde (Simsa et al. 2013, S. 369–373).

Als Ausgleich wirken dabei differenzierte Personalstrukturen in den NPOs, die sich in vielen Fällen auf kostengünstige und oft zahlende Freiwillige aus Europa oder Nordamerika als zusätzliche Ressource stützen. In Übertragung auf die Theorie des Nord-Süd Gefälles können diese Freiwillige als Teil des Transfers zwischen dem globalen Süden und Norden verstanden werden (Meyer 1995; Sachs 2003). In diesem Kontext funktionieren auch die auf Vertrauen basierenden psychologischen Verträge deutlich besser und das Commitment ist trotz Freiwilligkeit bei Europäern deutlich höher im Gegensatz zu den lokalen Angestellten (Gruppe 4). Die im Sample enthaltenen Tierauffangstationen können auf freiwillige Arbeitskraft nicht verzichten, da bereits die Fixkosten für die Tiernahrung und Gehege die Organisationen finanziell stark belasten. Gleichzeitig waren zahlende Volontäre für die Gruppe 4 und NPO\_4 eine der wichtigsten, wenn nicht die einzige Einnahmequelle (NPO\_6).

Schließlich standen bezahlte Freiwilligenprogramme für junge Menschen aus Europa und der USA im Zentrum des Business Modells von fünf NPOs (4, 6, 11, 12). Die Preise für solche Programme beliefen sich auf 1200\$ bis 1335\$ für zwei Wochen Aufenthalt und Betreuung. Die von einer Österreicherin geleitete NPO\_13 nimmt aus Überzeugung nur kostenfrei Freiwillige auf und generiert ihre Einnahmen hauptsächlich über Eintrittsgelder. Dies ist neben rechtlichen Schwierigkeiten auch der Grund, weshalb NPO\_13 vom peruanischen Staat nicht als Nonprofit-Organisation anerkannt wurde. Im Gesamten stützen sich diese fünf NPOs in großem Umfang auf Freiwillige aus dem Ausland, was zu großer Abhängigkeit und Instabilität bei Ausfall dieser Personalressourcen führt. Demensprechend stark hat das Corona-Virus diese Organisationen getroffen und dringende Spendenaufrufe wurden von eben diesen NPOs im Zeitraum April bis August 2020 ausgesendet. Gleichzeitig wurden die Programmpreise attraktiver gestaltet und das Marketing verstärkt.

In Bezug auf das Personalmanagement gab entlang des Samples es sehr unterschiedliche Personalpolitiken. Zwar nehmen 8 der 11 echten Nonprofit-Organisationen grundsätzlich Freiwillige auf, doch nimmt mit zunehmender Professionalität und Organisationsgröße der Einsatz dieser Ressource ab. Bei NPO\_6 und 12 konnten beispielsweise mehr Freiwillige als Festangestellte aufgenommen werden, da diese ihr Geschäftsmodell auf Freiwilligenprogramme ausgerichtet hatten. Bei NPO\_5 mit 20 Festangestellten wurden Freiwillige nurmehr temporär für Wiederbewaldungsaktionen eingesetzt. Und bei Organisationen mit mehr Angestellten wie NPO\_3, NPO 7 und NPO\_8 wurden bereits nur noch langfristige Praktikanten angenommen. Ganz ähnlich sieht auch die kleinere NPO\_10 Freiwilligenarbeit stark mit Mehraufwand verbunden, weshalb auch hier nur wenige qualifizierte Anfragen ab 2 bis 3 Monaten Aufenthalt angenommen werden.

Als bevorzugte Gruppe werden Studenten mit universitären Forschungsarbeiten in beinahe allen Organisationen willkommen geheißen. Denn diese bringen die erweiterten Kompetenzen mit und sind

bedingt durch ihren höheren Bildungsstand offener für immaterielle Anreize (Martin 1998). Zudem scheinen interessante Forschungsbeiträge für die Legitimation, die Bekanntheit und dem Ansehen der Organisationen förderlich zu sein. In der Tat wurden universitäre Kontakte von den Regenwaldorganisationen besonders nachgefragt. Zum einen gingen teils lukrative Aufträge zur Datensammlung im Feld sowie Forschungsbesuche über wissenschaftliche Kooperationen einher und zum anderen, wie im Fall von NPO\_4 und 5, war die Gründung der Organisationen auch unmittelbar mit Universitäten verbunden. Allgemein sind internationale Besucher in den NPOs gern gesehen und der Austausch mit ihnen könnte als Benefit für peruanische Mitarbeiter gewertet werden.

Ein strategisches Personalmanagement konnte in eingeschränktem Maße bei einzelnen NPOs beobachtet werden, denn insbesondere Personal mit wirtschaftlichen Kompetenzen werde nun gesucht (NPO\_9). Dieser Trend der strategischen Personalorientierung war laut Auswertung vor allem auf größere Organisationen zu. Kleinere NPOs mit weniger als 20 Mitarbeitern hatten ebenso keine explizite Position für Personalbelange in der Organisation. Vielmehr wurde Personal über Empfehlungen eingestellt, wobei darauf geachtet wurde ein akzeptables Gehalt anzubieten (NPO\_12). Die Einhaltung der Zahlungsverpflichtung gegenüber den Mitarbeitern war auch in den finanziell angeschlagenen, aber wertstarken Organisationen wie NPO\_6 und 13 der Fall. Nach eigenen Aussagen würden sie sich selbst kein eigenes Gehalt auszahlen, aber sehr wohl auf eine fristgerechte, teils wöchentliche Auszahlung der Gehälter an die lokalen Mitarbeiter achten. Das entspricht dem wertorientierten Personalmanagement nach Simsa et al. (2013, S.254- 261; S. 103-104).

In manchen Organisationen wurde eine hohe Fluktuation bemängelt. Beispielsweise hatte das Personal von NPO\_4 an Qualität eingebüßt, da aufgrund mangelnder finanzieller Mittel die Gehälter herabgesetzt werden mussten, wodurch erfahrene Facharbeiter durch preiswertere Mitarbeiter ersetzt wurden. Ebenso wurde im Gespräch mit NPO\_9 eine projektbedingte Fluktuation von 30 auf 7 Mitarbeiter im Einsatzbereich in Loreto erwähnt, dem ist allerdings hinzuzufügen, dass der Interviewpartner selbst seit 18 Jahre in der Organisation arbeitet. Letztendlich braucht es für eine langfristige Personalbindung neben finanzieller Stabilität vor allem ein attraktives Vergütungssystem, das sowohl leistungsbezogene monetäre als auch immaterielle Anreize enthält (Simsa et al. 2013, 254-256).

### **Marketing und Finanzierung (Fundraising)**

Aufgrund der Tatsache, dass Fundraising als eigene Disziplin des Nonprofit-Managements das Marketing und die Finanzierung untrennbar miteinander verbindet, gehen nun beide zuvor in Theorie einzeln behandelte Kapitel für ein besseres Verständnis fließend ineinander über.

Als gemeinsame Basis im Bereich Marketing besaßen alle Organisationen des Samples eine Webseite und einen Facebook-Account, um Informationen von innen nach außen zu kommunizieren. NPOs ohne eine eigene Marketingstelle lagerten die Aktualisierung der Webseite und das Erstellen von Beiträgen auf Social Media oftmals an Freiwillige oder jüngere Familienmitglieder aus. Die Organisationsleiter von NPO\_6 und NPO\_13 widmeten dieser Aufgabe sehr wenig Aufmerksamkeit, sodass das Marketing letztendlich einen geringen Stellenwert in der Organisation hatte. Das hat auch

damit zu tun, dass Nonprofit-Organisationen häufig das nach außen gerichtete Marketing als „notwendiges Übel“ wahrnehmen (Simsa et al. 2013, S. 277).

Zudem stehen NPOs mittlerweile auch im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen, die ebenfalls um Praktikanten werben und um die vom Staat ausgelagerten Aufträge im Sinne des „Contracting-Out“ konkurrieren (Simsa et al. 2013, S. 512–513). Das damit verbundene gezielte Kunden- bzw. Auftraggeber-Marketing, welches hier als strategisches Relationship-Management zu verstehen ist, wird allerdings laut der Fachliteratur bisher besser durch For-Profit-Organisationen gelöst. Ganz ähnlich verhält es sich bei den Nonprofit-Tierauffangstationen (Gruppe 4). Dort gibt es zunehmend lokale profitorientierte Unternehmungen, die das Geschäftsmodell kopieren – in einem Fall sogar die Marke der NPO\_13 missbrauchten – und professionell mit Tourismusagenturen zusammenarbeiten. NPO\_10 und NPO\_11, die mit indigenen Bevölkerungsgruppen nachhaltige Projekte realisieren (Gruppe 3), kommunizieren ihren angebotenen Öko-Tourismus nur über eigene Kanäle und es wurde keine Kooperation mit gewinnorientierten Organisationen zur Steigerung der Reichweite eingegangen.

#### Förderungen und Relationship-Marketing

Zwecks einer langfristigen Finanzierung der Projekte über Förderungen braucht es zusätzliche Kapazitäten, um sich auf Ausschreibungen zu bewerben. Diese Aktivität des Fundraisings siedelt sich für gewöhnlich in den Bereichen der Finanzierung bzw. des Marketings an. Dabei werden solche Tätigkeiten durch die strategische Spitze begleitet und bei fehlenden Hilfsstab komplett durch diese übernommen, wie es bei Gruppe 3 und 4 der Fall war. In diesem Zusammenhang nannte die Führungskraft von NPO\_10 den Erwerb von Förderbeträgen als größte Herausforderung, da dies die einzige Möglichkeit sei, um die Projekte fortzuführen. Ein großer Wert würde dabei auf die Regelmäßigkeit von Förderungen gelegt werden, denn aufgrund des Gewinnverbots müssen alle echten Nonprofit-Organisationen ihre Einnahmen im selben Jahr wieder als Ausgaben tätigen. Folglich wird NPOs die Bildung von Rückstellungen oder Reserven aufgrund ihres Organisationstypus deutlich erschwert und deshalb gab NPO\_10 an, dass langfristige Sponsoren und große Partner im Fokus ihrer Fundraising-Aktivitäten stehen würden.

Im Bereich des Relationship-Marketings waren die großen NPOs aus Gruppe 1, 2 und NPO\_12 deutlich aktiver. Es scheinen Stakeholder analysiert zu werden, um gezielt Verbindungen zu anderen relevanten Akteuren über Kooperationen aufzubauen (siehe Abbildung 24). Zudem wurde der Staat als Schlüsselfigur zur Zielerreichung von NPO\_3, 5, 7-9 und 14 identifiziert, wobei auch die Leistungs politik sich auf staatliche Leistungsverträge konzentriert. In Bezug auf das „4Ps“ Marketing-Modell, konnten diese mittelgroßen bis großen NPOs auch eine umfassende Gegenleistungs politik und verfeinerte Kommunikations politik etablieren. Bei der internationalen NPO\_3 und den landesweiten NPOs\_7-9, 14 konnte darüber hinaus eine ausgeweitete Distributions politik, dank der Aktivitäten in verschiedenen Regionen, genutzt werden. Doch auch die kleinere NPO\_4 mietet nurmehr Unterkünfte für Forschungsprogramme, sodass der Vertrieb ihrer Leistungen flexibler wird. Abgesehen davon ist das Spendenmarketing über Social Media und Spendenplattformen als interessante Einnahmequelle für die NPOs anzumerken, denn hierdurch werden den Organisationen



flexiblere, zweckungebundene Mittel zur Verfügung gestellt (NPO\_10). Diesen philanthropischen Mitteln steht keine marktadäquate Gegenleistung gegenüber und NPOs können sie selbständig nach Bedarf einsetzen. Nichtsdestotrotz weisen die freien Spenden eine hohe Unbeständigkeit auf und eine mittel- oder langfristige Planung mit dieser Form der Einnahmen ist nicht möglich. Mit der Absicht möglichst viele unterstützende „Fans“ (NPO\_10) für sich zu gewinnen, setzten die Organisationen vor allem auf direktes Marketing und hochwertige Leistungs politik in Bezug auf Freiwillige oder Besucher vor Ort (Gruppe 3 und 4, NPO\_4). Dies wäre für sie die beste Möglichkeit Kundenbeziehungen aufzubauen und stärke die informelle Vermarktung mithilfe von Empfehlungen über das sogenannte „Word of Mouth“-Marketing (NPO\_10). Außerdem halfen lokale Engagements mit Schulklassen (NPO\_12), um lokale Stakeholder von den Projekten der Nonprofit-Organisationen zu überzeugen und auch von den Einheimischen im Sinne der Reziprozität unterstützt zu werden.

Im Feld wurden weitere kreative und kostenfreie Methoden im Fundraising beobachtet. Zum Beispiel nutzte NPO\_4 einen Video-Blog (Vlog) als Outbound-Marketing Tool, um durch spannende Beiträge auf ihre Aktivitäten im Regenwald aufmerksam zu machen und ehemalige Kunden durch kontinuierlichen Content an sich zu binden. Des Weiteren betreibt NPO\_5 ein Inbound-Marketing auf Grundlage von hochwertigen aktuellen Forschungsbeiträgen, die unter anderem von bekannten Nachrichtensendern, wie dem BBC, in internationalen Artikeln zitiert wurden (Camilla Costa 2020). Hierdurch lässt sich die Bekanntheit der Organisation in wissenschaftlichen und journalistischen Fachkreisen, wie auch innerhalb der Leserschaft, steigern. Ebenfalls wurden klassische Medien wie Newsletter, Merchandise mit Logoaufdrucken (NPO\_6) oder neuerdings auch Instagram von fast allen NPOs genutzt.

### Spenden- und Freiwilligenplattformen

Eine weitläufig akzeptierte Option zur Erweiterung des Fundraisings, sowie zur Steigerung des Bekanntheitsgrads, repräsentieren Spenden- und Freiwilligenplattformen im Internet. Unter Plattformen wie „Global Giving“, „Social BnB“ oder „Projects abroad“ wurden NPO\_6, 11, und 12 online vorgestellt und an unterschiedliche Interessenten vermittelt. Allerdings wird bei der Zahlungsabwicklung über solche Plattformen ungefähr 15% des Spendenbetrags von den Betreibern einbehalten (NPO\_11). Negativ wurde von den Führungskräften der NPO\_6 konstatiert, dass sie bedingt durch ihre starke Bindung an eine einzige Freiwilligen-Plattform, keine eigene Preispolitik gestalten könnten. So ist es NPO\_6 nicht erlaubt Volontäre zu niedrigeren Preisen selbst oder über andere Agenturen zu akquirieren. Würde NPO\_6 diese Finanzierungform verloren gehen, dann bliebe Ihnen nur ein einziger Sponsor mit unregelmäßigen Zuwendungen, weswegen sich NPO\_6 besorgt über die eigenen Finanzen zeigte. Aufgrund der Verlagerung der Marketing-Aktivitäten auf die Freiwilligen-Plattform wurden allgemeine Investitionen in die Selbstvermarktung zurückgefahren und das Alleinstellungsmerkmal als größte Tierauffangstation Perus wurde nicht aktiv zur Vermarktung genutzt (NPO\_6).

Im Gegensatz dazu wurden die Alleinstellungsmerkmale der NPO\_10 deutlich überzeugender und aufwendiger auf der eigenen Webseite aufbereitet. Unter anderem beschreibt sich NPO\_10 als professionelle Organisation für Naturheilkunde in Händen eines indigenen Stammes. Außerdem

wurden weitere beliebte Themen wie Regenwaldschutz und Menschenrechte in das Portfolio von NPO\_10 aufgenommen, sodass eine breitere Gruppe von Interessenten angesprochen wird. Die thematischen Beiträge werden dabei regelmäßig und zweisprachig, auf Englisch und Spanisch, über die relevanten Social-Media-Kanäle wie Instagram, Facebook, Twitter und YouTube kommuniziert. Das 13-köpfige Team von NPO\_10 hatte hierfür eine eigene Marketing-Stelle kreiert und erstellt zudem visuell ansprechende Website-Posts, die gleichzeitig Tags zur Suchmaschinenoptimierung (SEO) nutzen. Ähnlich stark war NPO\_5 auf Social Media vertreten und visualisierte ihre Tätigkeit übersichtlich mithilfe eines interaktiven Kartenmaterials. Letztendlich gelang es NPO\_10 und NPO\_5, trotz ihrer geringen Größe, den professionellsten und modernsten Marketing-Auftritt des Samples darzubieten.

## **Finanzierung**

Wie bereits in der Literatur beschrieben, konnte auch anhand der Untersuchungsobjekte festgestellt werden, dass die Nonprofit-Organisationen mehr an Sachzielen als an Formalzielen interessiert sind. Beispielsweise erwähnte keine der NPOs beabsichtigte Gewinnsteigerungen, Forderungen von Gesellschaftern oder Bankkredit – solche betriebswirtschaftlichen Überlegungen oder Elemente sind für NPOs inexistent. Dennoch müssen Liquiditätsziele erreicht und Wirtschaftlichkeitsprinzipien eingehalten werden, wenn die Organisation Erfolg im Umweltschutz haben soll (Simsa et al. 2013, S. 299–310).

Diskontinuierliche Geldflüsse und unzureichende Mittel für beabsichtigte Projekte wurden von 7 der 12 NPOs (exklusive NPO\_3, 5, 8, 11, 14) als zentrale Herausforderung gesehen. Im Allgemeinen haben NPOs nicht die Möglichkeit eine finanzielle Instabilität durch gewöhnliche Kredite oder (Gewinn-) Rücklagen auszugleichen, weshalb regelmäßige Einnahmen die einzige Möglichkeit der Finanzierung darstellen. In diesem Kontext stach die, am Personal gemessen, kleinste NPO\_11 mit einem fixen Team von 6 Personen heraus. Laut eigenen Angaben nahm die US-orientierte NPO durchschnittlich rund 300.000\$ pro Jahr ein, was auf eine starke Finanzierungsbasis rückschließen lässt. Allerdings wurden von diesen Einnahmen auch höhere Investitionen für Wasseraufbereitungsanlagen, Schulprogramme sowie Lehrergehälter getätigt, die letztendlich der indigenen Bevölkerungen zugutekommen.

Nicht nur Freiwilligenpakete waren bei NPO\_11 auf 3 Jahre ausgebucht, sondern auch die auf Dauer ausgelegten „Adopt-a-School“-Programme für 425\$ konnten erfolgreich an US-amerikanische Haushalte vermarktet werden. Dies war mitunter auf Mundpropaganda von zufriedenen Spendern zurückzuführen und zeigt vor allem, dass NPO\_11 langfristig Einnahmen generieren konnte. In diesem Kontext hält die dauerhafte Kommunikation mit den Spendern eine Schlüsselrolle inne, denn Leistungszahler und Leistungsempfänger sind bei Nonprofit-Organisationen meist voneinander getrennt. Dadurch haben kaum bis keinen Kontakt, was jedoch für die allgemeine Zufriedenheit des Leistungszahlers bzw. Spenders sehr wichtig ist. Von NPO\_11 wurden das Bedürfnis nach wertschätzender Kommunikation zwischen Spendern und Empfängern durch persönliche Briefe von den indigenen Schülern an die Philanthropen gelöst.

Als Herausforderung wurde von NPO\_11 neben der genauen Rückverfolgung von Geldflüssen bis zu den Leistungsempfängern angeführt, auch der monetäre Verlust durch Überweisungsgebühren von USA nach Peru wurde betont. Hier würde ein nicht unerheblicher Teil der Spendengelder durch die Transaktionsgebühren verloren gehen (NPO\_11).

Im Überblick hatten die finanziellen Mittel der NPOs ihren Ursprung entweder im philanthropischen Engagement, wie z.B. von individuellen Spenden und Stiftungen, oder wurden als Gegenleistung für Leistungsaufträgen von (supra-) nationalen Behörden eingenommen. Letzteres und die Erlöse aus Eintrittspreisen oder Freiwilligen-Programmen waren aber vom finanziellen Volumen größer. Aufgrund des niedrigen Stellenwerts von Marketing-Aktivitäten in den Nonprofit-Organisationen (z.B. NPO\_6, 13) und der Knappheit an Ressourcen wurden Gelder nur geringfügig in die Einnahmesteigerung reinvestiert. Tatsächlich sind die NPOs oftmals gezwungen ihre Einnahmen projektbezogen einzusetzen, da diese auf Verlangen der Förderer an einen Zweck gebunden sind. Wichtigen finanziellen Spielraum bieten demnach zweckungebundene Spenden, was so auch von NPO\_4, 10 und 12 angegeben wurde.

### **Controlling und Wirkungsmessung (Reporting)**

Das Sammeln von Daten in der Organisation ist neben der Verwendung für das interne Controlling, auch für Informationszwecke im Zusammenhang mit den Spendern, Förderern oder Investoren unabdingbar. Unter dem Fachbegriff und Modewort „(Social) Impact Measurement“, auf Deutsch Wirkungsmessung, gerät neben quantitativen Messungen zunehmend die qualitative Evaluation der NPO-Leistungen in den Mittelpunkt. Im Zentrum steht dabei die Wirksamkeit der Nonprofit-Organisation in Bezug auf die eingesetzten Ressourcen und das definierte Organisationsziel, was mithilfe der Daten analysiert wird (Simsa et al. 2013, S. 454–464). Das Reporting der Ergebnisse nimmt schließlich das Bindeglied zwischen Leistungsempfänger und Leistungszahler ein. Meist richtet sich die Informationsflüsse jedoch an die Financiers aus Europa oder Nordamerika, denn letztendlich schaffen die Reporting-Berichte den Beweis für ein erfolgreiches ökologisches oder soziales Investment in Peru. Mit der Absicht eine optimale Mittelverwendung zu gewährleisten, müssen NPOs neben externen Messgrößen auch intern Daten für das Controlling sammeln, um auf Basis der Entwicklungen notwendige Anpassungen zu planen und zu steuern (Simsa et al. 2013, S. 313–330). Zu einem Mindestmaß führten allen Organisationen des Samples Controlling-Maßnahmen durch, wobei dies bei kleineren Organisationen (<20) in den Aufgabenbereich der Führungskräfte fiel. Umgesetzt wurde das Reporting am wenigsten von Gruppe 4 und am stärksten von NPO\_3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, da hier größere Finanzierungsvolumen und internationale Stakeholder involviert waren.

Es lässt sich festhalten, je weiter die Distanzen zwischen den Zahlenden und Empfängern oder je professioneller die Kooperationen waren, umso stärker sind die Reporting-Strukturen ausgebaut. Bei NPO\_3 war das Reporting eine der Hauptaufgaben, da sie vor Ort selbst andere NPOs mit Leistungen im Umweltschutz beauftragte und die Informationen bis ins europäische Hauptquartier des Dachverbands übermittelt werden mussten. Ebenso war es für die mittelgroßen NPO\_7 und NPO\_8 wichtig, ausführliche Informationen zum Projektfortschritt an institutionelle und private Fördergeber in Nordamerika (USAID) oder in Deutschland (Zoologische Gesellschaft Frankfurt) zu übermitteln.

Grundsätzlich implizieren Spenden keine direkte Leistungserbringung gegenüber den Spendern, dennoch verlangen sie immer mehr eine transparente Durchführung der Maßnahmen. Denn Informationen über den effizienten Einsatz von Ressourcen in den NPOs ist für potenzielle Spender ausschlaggebend (Simsa et al. 2013, S. 313–321). Das Sammeln von Daten wurde von NPO\_10 und 11 als besonders zeitaufwendig beschrieben, so mussten beispielsweise gepflanzte Fruchtplantagen mit GPS-Daten vermessen und eingesetzte Lehrer an den Schulen evaluiert werden. Um die Kompetenz und Leistung der Lehrer zu bewerten, braucht es eine qualitative Wirkungsmessung, die deutlich komplexer ist als quantitative Zählungen. Für Organisationen die Bildungsmaßnahmen zu Umweltthemen durchführen (NPO\_3, 4, 7, 8, 9, 10 und 11), ist ein umfassendes Impact Measurement jedoch aufgrund der indirekten Wirkungsweise der Maßnahmen schwierig.

Doch auch quantitative Messungen reizen bereits die Kapazitäten mancher NPOs aus. Zur Messung der Regenwaldflächen nutzten zum Beispiel NPO\_5, 7 und 8 mittlerweile auf regelmäßiger Basis technische Hilfsmittel wie ferngesteuerte Drohnen und Satellitenbilder. Obwohl die Technologie für die NPOs äußerst hilfreich zur Erfüllung der Leistungsaufträge ist, im Fall von NPO\_7 und NPO\_8 für die Parkverwaltungsbehörde SERNANP, ergeben sich dennoch riesige Datenmengen, die es zu verarbeiten gilt. NPO\_7 und NPO\_8, äußerten Erschöpfung bezüglich der Datenverarbeitung, da insbesondere die Aktualität des optischen Frühwarnsystems als wichtigstes Kriterium für die peruanischen Umweltbehörden im Zusammenhang mit dem Monitoring von Brandrodungen im Regenwald galt.

Finanzielle Berichte wurden nur von NPO\_8, 9 und 14 öffentlich ausgegeben. Allerdings waren diese im Fall von NPO\_9 bereits mehr als 4 Jahre veraltet und bei NPO\_14 konnten die verfügbaren Excel-Dateien inhaltlich nur schwer nachvollzogen werden. Einzig NPO\_8 erstellte jährlich standardisierte Berichte. Das hängt damit zusammen, dass NPO\_8 als Schwesterorganisation einer fast gleichnamigen US-NPO zur Umsetzung der Projekte in Peru gegründet wurde und somit ähnlich den internationalen NGO regelmäßig an ausländische Stakeholder berichten muss.

Die jährlichen Budgets der NPO\_8 und 9 lagen im zuletzt aktualisiert Jahr bei 4,3 und 4,4 Millionen Dollar. Dies waren unter Vernachlässigung zwei weiterer großen Organisationen – NPO\_14 ist ein staatliches Forschungsinstitut und NPO\_7 publiziert keine finanziellen Berichte – die höchsten Budgets des Samples. Dabei gaben NPO\_8 (2019) 10%, inklusive 3% für Fundraising, und NPO\_9 (2016) 17% der Aufwendungen für die Administration aus.

### **Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen**

Mit der Absicht die Forschungsfrage nicht nur indirekt, sondern auch direkt beantworten zu können, wurden die NPOs am Ende der Interviews gefragt, welche Beratungs- bzw. Vermittlungsdienstleistungen zur Unterstützung ihre Tätigkeit am hilfreichsten wären. Da NPO\_3 und NPO\_14, einer NGO bzw. einem andere Organisationstypus zuzurechnen waren, konzentriert sich folgende Aufzählung auf die am meisten nachgefragten Leistungen und Bedürfnissen der übrigen zehn NPOs.

<b>Bedürfnisse und nachgefragte Leistungen</b>	<b>Häufigkeit</b>
1. Unterstützung des Fundraisings	8 von 10
2. Universitäre Kontakte und Austausch	8 von 10
3. Plattform für Freiwillige	7 von 10
4. Digitales Marketing über Social Media	7 von 10
5. Gesteigerte Sichtbarkeit der eigenen Organisation	6 von 10
6. Mehr Kontakte und Partnerschaften	5 von 10
7. Fortbildungen und Schulungen	4 von 10
8. Datenverarbeitung und Analyse	3 von 10
9. Sensibilisierung der Gesellschaft für Umweltthemen	3 von 10
10. Strategische Marktanalysen	2 von 10
11. Vermarktung von Produkten der eignen Zielgruppe	2 von 10
12. Fotografie und Videos für eigenes Projekt	2 von 10
13. Professioneller Austausch mit Experten	2 von 10

*Tabelle 7 - Aufzählung und Ranking der von den NPOs nachgefragten Leistungen und Bedürfnisse*

Die Nennungen der NPOs in der Aufzählung sollten als ein Richtwert verstanden werden, da sicherlich noch mehr Bedürfnisse und adaptierte Leistungen bei einem längeren Interview zum Vorschein gekommen wären. Insgesamt ist jedoch deutlich zu erkennen, in welchen Management-Bereichen externe Unterstützung von den NPOs des Samples benötigt wird. Des Weiteren wurden vereinzelt folgende Dienstleistungen nachgefragt: Teilnahmen an Events, Zertifizierungen, NPO-Ratings, Fortbildungen im Emissionshandel, Personalsuche, Wissensmanagement, Ideensammlung und CRM<sup>26</sup>-Programme zur besseren Verwaltung von Kontakten in der Organisation.

Stichpunktartig können die Problemfelder und die damit in Verbindung stehenden Bedürfnisse hinsichtlich ihrer Relevanz folgendermaßen aufgereiht werden:

- 1) Fundraising und Partnerschaften
- 2) Wissenschaftliche Zusammenarbeit
- 3) Freiwillige als Personal und Einnahmequelle
- 4) Marketingauftritt und Sichtbarkeit
- 5) Personalentwicklung der Mitarbeiter
- 6) Daten-Management
- 7) Strategien

Zwar übernahmen NPO\_3, 5, 7-9, 10, 11 und 14 selbst beratende und/oder vermittelnde Rollen als Teil ihrer professionellen Tätigkeit, entweder in Kooperation mit staatlichen Organen oder wegen der Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung, doch selbst hatten die Organisationen selten bis nie Dienstleistungen von einer externen Beratung empfangen. Eine externe Management-Beratung schien insbesondere bei den kleineren NPOs kein geläufiges Konzept zu sein.

<sup>26</sup> Customer-Relationship-Management

Vier der befragten NPOs favorisierten eindeutig eine Unterstützung durch Vermittlungsleistungen, während sich keine der 10 Organisationen für eine beratende Unterstützung aussprach. Generell hatten die untersuchten Nonprofit-Organisationen in der Vergangenheit eher Erfahrungswerte mit Vermittlern als mit Beratern gesammelt. Daraus lässt sich schließen, dass Vermittlungsleistungen als typische Variante von unterstützenden Dienstleistungen für NPOs gelten und auch in Zukunft unkritischer akzeptiert werden.

Nichtsdestotrotz wurde zur Bewältigung der wachsenden Datenmengen von drei mittelgroßen NPOs eine Unterstützung durch Datenanalysten nachgefragt. Der technologische Wandel impliziert aber auch neue Herausforderungen im Bereich des Online-Marketings der NPOs (7 von 10), wofür sich ebenfalls beratende Spezialisten am besten eignen würden. In Anlehnung an die genannten Bedürfnisse der NPOs könnten Berater außerdem die Strategie und Zielsysteme präzisieren. Methodisch wären hier ein weites Spektrum von einfachen marktorientierten SWOT-Analysen bis zu komplexeren Balanced-Scorecards denkbar. Weiters wäre es möglich die Spendenattraktivität von NPOs mittels Zertifizierungen und Akkreditierungen zu steigern. So würden beispielsweise nationale Spendensiegel oder eine externe Überprüfung der Qualitätssicherung im Rahmen von ISO 9000 das Vertrauen der Spender in die Organisationen festigen (Simsa et al. 2013, S. 177–180).

#### **6.2.4. Diskussion und allgemeine Erkenntnisse**

Besonders überraschend war die überaus häufige Nennung von Universitäten, die offensichtlich sehr relevant für die Arbeit der Organisationen sind. Die Involvierung in wissenschaftliche Arbeit wirkt sich positiv auf die Legitimation der eigenen Aktivitäten aus und gleichzeitig repräsentieren Forschungsaufträge eine wichtige Einnahmequelle für forschende NPOs (Gruppe 2). Innerhalb von Gruppe 2 war eine strategische Ausrichtung der Organisation an der Wissenschaft festzustellen und sehen sich in einer Pionierrolle für den Umweltschutz vor Ort (NPO\_9). Denn wissenschaftlich fundierte Informationen legen, laut der Argumentation von NPO\_9, wichtige Wegsteine allen voran für die Aktivierung von öffentlichen Ressourcen zum Erhalt des Regenwaldes in Peru. Im Vergleich der Mitarbeiter, war zu erkennen, dass es dem staatlichen Forschungsinstitut NPO\_14 möglich war mehr als doppelt so viele Angestellte zu haben als es jeweils die drei größten NPOs des Samples (NPO\_7, 8 und 9) konnten. Die Ressourcen des peruanischen Staates übertreffen aus finanziellen, als auch aus machtpolitischen Gesichtspunkten bei Weitem die Möglichkeiten der NPOs. Dementsprechend passen sich im Speziellen die größeren NPOs dieser Machtungleichheit an und richten ihre Tätigkeiten weitestgehend auf eine staatliche Zusammenarbeit aus, um die damit einhergehenden, potenziellen Hebelwirkungen für die Erreichung von Umweltschutzziele zu nutzen.

Als problematisch kann die Haltung einiger Organisationen gegenüber der Selbstvermarktung und dem Online-Marketing bewertet werden. Denn ohne eine Reinvestition der Ressourcen in das für NPOs fundamentale Fundraising können die häufig diskontinuierlichen Geldflüsse nicht stabilisiert werden. Der Suche nach neuen Partnerschaften und Fördergebern müssen zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, wenn es gelingen soll, die Unabhängigkeit von einzelnen

Finanzierungsquellen zu verringern. Zudem braucht es eine klare Positionierung und erhöhte Reichweite der NPOs, um qualifiziertes Personal und Freiwillige auf sich aufmerksam zu machen. Ebenfalls müssen Wege gefunden werden kompetente und vertrauenswürdige lokale Arbeitskräfte zu werben, da die Führungskräfte der NPOs öfter unzufrieden mit der Arbeitsmoral und Fähigkeiten der Angestellten waren. Außerdem scheinen interkulturelle Differenzen für Spannungen und Ineffizienzen in der Organisation zu führen. An dieser Stelle gäbe es eventuell Bedarf an interkulturellen Trainings oder Personalberatung, die neue Anreizsysteme ins Auge fasst und motivierte Fachkräfte ausfindig macht.

Allgemein wurde beobachtet, dass die NPOs im peruanischen Regenwald zunehmend mehr Management-Kompetenzen benötigen. Diesen Sachverhalt drückte NPO\_4 wie folgt aus:

*„Conservation requires Management, this needs to count things and measure.“*

Diesem Paradigmenwechsel von biologischem Fachwissen zu immer mehr Management-Kompetenzen in der Nonprofit-Organisation muss also Rechnung getragen werden. Allerdings nicht nur in den einzelnen Organisationen, sondern auch in der Gesellschaft allgemein. In der Öffentlichkeit sollten interdisziplinäre Ansätze im Umweltschutz stärker in den Fokus rücken, um das „Endspiel“ (Martin 2015) um den Erhalt des Regenwaldes letztendlich zu gewinnen und zukünftig ein langfristiges ökologisches Gleichgewicht in den Tropen herzustellen.

In Übereinstimmung mit dem Beitrag von Florentine Maier und Michael Meyer im „Handbuch der Nonprofit-Organisationen“ zeigen die Ergebnisse aus der Untersuchung in Peru, dass sich eine große Mitgliederzahl, ein hohes Alter der Organisation, zahlreiche Kontakte und Kooperationen, wie auch viele nach außen gerichteten Aktivitäten positiv auf den Organisationserfolg auswirken (Simsa et al. 2013, S. 205–224).

Gleichfalls steigt die Effektivität der Tätigkeiten mit dem Formalisierungsgrad, was insbesondere in dem stark informal organisierten Peru eine vielversprechende Herausforderung darstellt. Langfristige Strategien sind hierfür und allgemein unerlässlich, selbst wenn die Umwelt hochdynamisch und unberechenbar ist, würden gelebte Mission Statements Orientierung in der Organisation verankern. Dennoch scheint es im Sample teilweise wenig Reflexion über die eigene Vision und Mission zu geben, was die NPOs in gewisser Weise in eine reaktive Rolle drängt. Dabei sollte der zunehmende Wettbewerb mit gewinnorientierten und staatlichen Organisationen wie auch der Megatrend des „Isomorphismus“ in strategische Überlegungen aufgenommen werden. In diesem Kontext sollte außerdem das Potenzial der Social Enterprise als Gründungsformen genauer evaluiert werden.

Die Ergebnisse der Großanalyse belegen, dass sowohl Beratungs- als auch Vermittlungsdienstleistungen von den NPOs in höherem Ausmaß nachgefragt wurden. Der Beweis von derartigen Dienstleistungen in Bezug auf die vermutete Wirkungssteigerung von Nonprofit-Organisationen in den Regionen Loreto und Madre de Dios ist allerdings noch ausstehend. Auf Basis des ersten Brainstormings mit den NPOs (s. Tabelle 7) sowie den relevanten Nonprofit-Bedürfnissen, sollte nun im nächsten Schritt ein konkretes Leistungsangebot erarbeitet werden. Im Anschluss daran wäre zudem ein passender Business Plan zur Umsetzung der Leistungen zu erstellen. Insgesamt ist

in diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass eine Vermittlungs-Plattform für interessierte Förderer, Freiwillige, Forschende und Neugierige bereits vier der sieben genannten Problemfelder abdecken würde. Dahingegen wären Beratungsdienstleistungen als Lösung für die restlichen drei Problemfelder bzw. Bedürfnisse – Personalentwicklung, Daten-Management und Strategie – zu sehen, die am Ende des erstellten Rankings auf Seite 86 stehen.

### 6.3. Internationale NGOs in Peru (WWF, CI und WCS)

Abschließend werden nun die NPO\_15 bis NPO\_17 zusammen mit ihren internationalen Dachverbänden (NGO\_15 bis NGO\_17) behandelt. Die NPO\_15 bis 17 hatten ihre Länderbüros in Lima und die Experteninterviews fanden am Ende der Untersuchung statt. Alle drei NPOs wiesen einen hohen Grad an finanzieller Stabilität und Professionalität auf, was maßgeblich mit den internationalen Transfers zwischen den Länderbüros zusammenhängt. Ebenso konnte bei ihnen eine starke Isomorphie zu gewinnorientierten Unternehmen festgestellt werden.

Kürzel	Organisation	Mitarbeiter	Länder aktiv	Gründungsjahr
NPO_3/15	WWF Peru	40 - 60	1	1994
NPO_18	WWF AT	90	1	1963
NGO_15	WWF	7000	100+	1961
NPO_16	WCS Peru	26	1	2001
NGO_16	WCS	4000	60	1895
NPO_17	CI Peru	50	1	1989
NGO_17	CI	2000	64	1987

Tabelle 8 – Orientierungstabelle: Sample der internationalen NGOs

Innerhalb dieses letzten aggregierten Samples befinden sich eine europäische Umwelt-NGO und zwei amerikanische NGOs. Die europäische NGO wurde dabei dreimal in unterschiedlichen Regionen (NPO\_3/15) und Länder befragt, wobei auf Landesebene ein erstes Interview mit NPO\_18 in Österreich stattgefunden hatte. Zur Unterscheidung zwischen den Informationen von den nationalen Unterorganisationen (NPO) und den internationalen Dachorganisationen bzw. Netzwerken, werden letztere in ihrer Gesamtheit über das Kürzel NGO angegeben. Die hierfür relevanten Informationen beruhen vorwiegend auf den Materialien der NGO-Webseiten, wozu insbesondere die dort veröffentlichten Jahresberichte aus 2017 bis 2019 zählen.

Überblicksartig haben die drei NGOs jeweils in mindestens 29 Ländern Büros und sind in bis zu mehr als 100 Ländern aktiv. Das Gründungsjahr variiert stark zwischen 1895 und 1987, wobei die jüngste NGO seit 1989 als erste mit eigenen Projekten in Peru vertreten war. Das vergleichsweise kurzen Aktivitäten der NGOs weisen im Umkehrschluss entweder auf die erst vor wenigen Jahrzehnten entstandene Umweltprobleme in Peru hin oder kann durch den bewaffneten Konflikt in Peru bis 1992/93 begründet werden.



### 6.3.1. Vergleich anhand der Managementfelder

Dieser Abschnitt untersucht die nationalen NPOs und die dazugehörigen NGOs auf die fünf definierten Management-Bereiche, eruiert die Nachfrage nach Vermittlungs- und Beratungsleistungen und schließt mit einigen Besonderheiten in der Untersuchungsgruppe ab.

#### Strategie und Ziele

Im Gespräch konnten alle fünf befragten NPOs relativ klar die eigene Organisationsstrategie wiedergeben und auf den Webseiten waren weitere Informationen zu Vision und Mission nachzulesen. Ebenfalls hatten die Nonprofit-Organisationen eine wissenschaftlich fundierte Herangehensweise gemeinsam, zum Beispiel bezeichnete sich NGO\_16 online als „science-based conservation NGO“.

Bei NPO\_15 und NGO\_17 standen strategische Allianzen besonders stark im Mittelpunkt. Die Erreichung der Umweltziele wurde von vorneherein als eine kollektive Bemühung definiert und eine Zusammenarbeit mit staatlichen und zivilen Akteuren war zentral für die Organisationsstrategie. In diesem und weiteren Punkten gab es Übereinstimmungen mit den mittelgroßen NPOs\_7 bis 9. Zwar sind NPO\_7 bis 9 mit maximal 104 Mitarbeitern deutlich kleiner (Vergl. Tabelle 8), doch deuten die jeweiligen Strategien darauf hin, dass sie sich zunehmend in Richtung der NGO\_15 bis 17 bewegen. Außerdem ist eine aktive Orientierung der mittelgroßen NPOs an den internationalen NGOs aufgrund der gegebenen Partnerschaften zwischen den beiden Gruppen sehr wahrscheinlich. Des Weiteren lagerte NPO\_15 – wie auch staatliche Institutionen – Aufgaben an kleinere peruanische NPOs in Peru aus. Interessanterweise kooperieren sowohl die mittelgroßen NPO\_7 bis 9, als auch die internationalen NPO\_15 bis 17 mit der Naturparkbehörde SERNANP, wodurch sich zwischen diesen Akteuren zusätzlich ein erweitertes Netzwerk spannt, falls jenes nicht ohnehin schon über die direkten Kooperationen vorhanden war (NPO\_8; s. Abbildung 24).

In Bezug auf die Kooperationen lässt sich sagen, dass die weltweit vernetzten NGOs 15 bis 17 insgesamt über deutlich mehr Kontakte verfügen als die kleineren NPOs. Überhaupt waren die NGOs, fast die einzigen Organisationen, die simultan mit mehreren gewinnorientierten Unternehmen und nicht nur deren Unternehmensstiftungen kooperierten. In Annäherung daran gab es bei NPO\_8 bereits einzelne For-Profit Kooperationen. Im Vergleich mit NGO\_16 und 17 konnte zudem NPO\_2 aufgrund des CSR-Geschäftsmodells mindestens gleich viele, wenn nicht mehr gewinnorientierte Kooperationen vorweisen. Die österreichische NPO\_18 als Teil von NGO\_15 schafft es beispielsweise über eine „Climate Group“ führende Unternehmen zu einem stärkeren Klimaengagement zu bewegen und dabei weitere Einnahmen zu generieren. Insgesamt machen bei NGO\_15 globale Einnahmen aus Unternehmenskooperationen 9% der Gesamteinnahmen aus. Hinzu kommen internationale Kollaboration mit UN-Institutionen, bei denen sie mitunter in Expertenrunden des UNFCCC konstruktiv mitwirken. Diese Zunahme an strategischen Allianzen fällt in der Literatur in die Assoziationsphase, eine fast finale Phase, in welcher Nonprofit-Organisationen besonders effizient und effektiv arbeiten (Simsa et al. 2013). Diese Phase lehnte sich an dem Lebenszyklusmodell nach Hasenfeld und Schmid an, welches außerdem einen höheren Detaillierungsgrad von Strukturen sowie offensiven Wachstumskurs höher entwickelter Organisationen beschreibt (Hasenfeld und Schmid

1989). Starkes finanzielles Wachstum konnte bei NGO\_15 festgestellt werden, doch auch NPO\_17 sucht nach neuen Projekten im Meeresschutz mit dem Ziel, als Organisation zu wachsen.

Fast alle bisher beschriebenen Tätigkeitsbereiche wie Bildung, Forschung, nachhaltiges Wirtschaften, indigene Zusammenarbeit und Tierschutz werden von den drei NGOs direkt aufgenommen. Zwar arbeiten die NGOs, wie NPO\_1 und NPO\_2, mit an der Evaluierung der Regenwaldgebiete für das UN-REDD+-Programm (NPO 15, 17), jedoch wurden Projekte zur Pflanzung von Bäumen bisher nur in geringerem Umfang über Dritte umgesetzt. So gab es beispielsweise eine finanzielle Förderung von NPO\_3/15 an NPO\_5, die an einer Wiederbewaldung der ausgewaschenen offenen Goldminen forscht und auch selbstständig Baumpflanzungen im Feld realisiert. Der Fokus der peruanischen NPOs liegt letztendlich auf dem Erhalt der bestehenden Primärwaldflächen mit hoher Biodiversität, während nur wenige Ressourcen auf die Wiederwaldung von gerodeten Flächen verwendet werden. Möglicherweise wird das Pflanzen von Bäumen als Symptombekämpfung gewertet und deshalb nicht priorisiert.

Viel Aufmerksamkeit wird allerdings der Einflussnahme auf den peruanischen Staat als definitiver Stakeholder gewidmet. Die Lobbyarbeit der NPOs/NGOs zielt insbesondere darauf ab, die Rechtslage im Umweltschutz und in der Forstwirtschaft mitzugestalten. Dazu gehören unter anderem peruanische Umweltgesetzte, legale Normen für nachhaltige Produktionsweisen oder die Anerkennung von indigenen Landrechten (NPO\_15). Aber auch indigene Gruppen befinden sich im strategischen Fokus der NPO\_3/15, da diese als „hervorragende Umweltschützer“ identifiziert wurden. Über 300 indigenen Gemeinschaften sollen von NPO\_3/15 dabei unterstützt werden ihre Territorien staatlich anerkennen zu lassen, da sich daraus in weiterer Folge gut geschützte Gebiete entwickeln würden. Die positive Korrelation zwischen indigenen Territorien und der nachhaltig genutzten Regenwaldflächen wurde durch eigene Studien von NGO\_15 belegt. Damit die indigenen Bevölkerungsgruppen ihren traditionell verankerten Respekt für die Natur effektiv beibehalten, werden sie außerdem von NPO\_3/15 mittels 8-monatigen Programmen in „Governance“ und in nachhaltigen Wirtschaftsmethoden geschult. Themenübergreifend verlagert sich die Arbeit von NPO\_3/15 allgemein weg von lokalen Einzelprojekten im Regenwald, hin zu einem systematischeren Ansatz, der Hebelwirkungen und Potenziale in der Gesellschaft nutzt. Sowohl NPO\_3 als auch NPO\_15 haben in den Experteninterviews von einer strategischen Neuorientierung gesprochen und letztere fasst ihre Tätigkeit wie folgt auf den Punkt:

*„Unsere Arbeit ist vor allem alle Akteure an einen Tisch zu setzen, um Vereinbarungen (oder) Übereinstimmungen zu generieren und zu fördern“*

Im Gegensatz zu den Tierauffangstationen NPO\_6, 12 und 13 unterhält die internationale NGO\_16 einen Zoo mit Aquarien in New York. Dort wird einerseits die Gesellschaft für Umweltproblematiken sensibilisiert und andererseits lassen sich dort zuverlässig hohe Einnahmen generieren. Dementsprechend haben sie den Vorteil im globalen Norden wirtschaftlich tätig zu sein und im globalen Süden die gewonnenen Mittel für Projekte auszugeben (Sachs 2003). Ähnlich der deutschen Stiftung ‚Zoologische Gesellschaft Frankfurt‘, die ebenfalls aus einer zoologischen Tätigkeit heraus entstanden ist, werden von NGO\_16 Umweltschutzprojekte im Regenwald in hohem Ausmaß kofinanziert. Neben den eigenen Projekten über NPO\_16, werden größere Fördersummen an andere NPOs sowie individuelle Umweltschützer in Peru weitergegeben. In diesem Zusammenhang wird

erkennbar, dass finanzielle Förderungen als strategische Hebelwirkung im Umweltschutz genutzt werden können. Es ist also nicht notwendig, dass Nonprofit-Organisationen selbstständig an allen operativen Tätigkeiten beteiligt sind, denn Maßnahmen im Artenschutz können mitunter effektiver von lokalen Gruppierungen umgesetzt werden. Insgesamt macht bei NPO\_17 der Bereich „Grantmaking Division“ 19% der Ausgaben aus, was prozentual deutlich mehr ist als bei NGO\_15 und NGO\_16.

Gleichsam fördern NPO\_3/15 und NPO\_17 öffentliche Investitionen für nachhaltige Projekte in Regionen mit hohem Regenwaldanteil. Besonders aktiv setzte sich NPO\_3 entlang dieser strategischen Linie in Madre de Dios ein, indem sie ein mehrmonatiges Programm zur Beantragung von Umweltförderungen für regionale Beamte und für Mitarbeiter anderer NPOs organisierte. Im Rahmen dieser Workshops wurde die Anwendung von Business Modeling für Umweltinitiativen in Gruppenübungen gelehrt. In ähnlicher Weise führt die Schwester-NPO\_18 Nachwuchsprogramme in Österreich unter dem Namen „Action Leader Training“ für junge Erwachsene durch. Weiters gingen die Bildungsmaßnahmen von NPO\_3/15 und NPO\_16 stark in Richtung von nachhaltigen agrarforstwirtschaftlichen Systemen. Zudem unterstützten die NPOs aktiv die Vermarktung von schonenden Naturprodukten über lokale Kooperativen in Peru. Hierdurch würde der Bevölkerung eine ökonomischere, sozialere und ökologischere Alternative zur Rinderzucht oder dem Goldabbau in offenen Minen angeboten werden (NPO\_3). Der Ansatz, mittels nachhaltigen Wirtschaftsprogrammen alternative Einkommensquellen für ärmere Bevölkerungsschichten zu entwickeln, wirkt somit zielgenau den Hauptertragsursachen in Madre de Dios entgegen (siehe Kapitel 3.7.4).

In den drei internationalen NPOs fand auch stärker eine strategische Positionierung der Leistungserbringung statt. Unter anderem hatte NPO\_16 Aktivitäten ins Department Puno verlagert, da dort nach eigenen Angaben die Dichte von NPOs und somit der Wettbewerb untereinander geringer sei. Auf globaler Ebene sprechen die drei NGOs Märkte und Zielgruppen entsprechend der eigenen Wirkungsmaximierungsstrategie im Umweltschutz gezielt an. Die jeweilige Kommunikationsstrategie und die Positionierung der Dienstleistungen sind ebenfalls auf diese strategische Nutzenmaximierung der Ressourcen ausgerichtet. Im Unterschied zu den kleineren NPOs, kann darüber hinaus von einer gestalterischen und proaktiven Rolle der NGOs gesprochen werden, da sie genug Reichweite haben, um gesellschaftliche Diskussionen und realwirtschaftliche Veränderungen anzustoßen. Zum Beispiel widmet sich NPO\_18 mit Sitz in Österreich den Schwerpunktbereichen Wirtschaft, Finanzmärkte, Politik und Bildung. Denn in diesen Bereichen werden national die größten strategischen Hebelwirkungen für die Umwelt gesehen (NPO\_18).

Besonders prägnant ist der Isomorphismus zu gewinnorientierten Unternehmen bei NGO\_15, 16 und 17 bemerkbar. Als Beweis kann gewertet werden, dass die NGOs mittlerweile folgende organisationale Prinzipien mehrfach auf ihren Webseiten nannten: hohe Kosteneffizienz, hoher Standard der Buchhaltung und transparente Berichtserstattung. Allesamt repräsentieren diese Attribute wichtige Entscheidungskriterien, vor allem mit Hinblick auf aktuelle Entwicklungen, wie die der „Audit Society“. Zusammen mit der internationalen NPO\_2 waren die drei NGOs, ebenfalls die einzigen Organisationen, die umfangreiche Jahresberichte mit Aufschlüsselung der Einnahmen und Ausgaben zur Verfügung gestellt hatten. Doch auch die Lage der Büros in Lima zeigte, wie gering

die Differenzen zwischen großen Non- und For-Profit-Organisationen geworden sind. NPO\_17 war in einem mehrgeschossigen Büroturm eingemietet, während NPO\_15 und NPO\_16 ihre nationalen Büros in geräumigen Immobilien wohlhabender Bezirke hatten.

### **Struktur und Organisation**

Die Struktur der internationalen NPOs unterscheidet sich von den bisherigen nationalen NPOs. Zu der funktionalen Komponente kommt nun eine zusätzliche divisionale Komponente hinzu, sodass die Leitungsspanne der global agierenden Organisationen nicht überfordert wird. Zwar werden weiterhin Synergieeffekte durch die Hauptquartiere in Washington, New York oder Gland genutzt, vor allem im Bereich Strategie, Kooperation, Marketing und Finanzierung. Nichtsdestotrotz übernehmen die Länderbüros ebenfalls solche Managementaufgaben in Anpassung an die lokalen Gegebenheiten, wodurch es teilweise zu Redundanzen kommt. Im Fall von NGO\_15 wird diese divisionale Strukturierung als Netzwerk bezeichnet, was letztendlich einer Dachorganisation gleichkommt. Die Redundanz der Managementaufgaben wird also akzeptiert, sodass es beispielsweise den Länderbüros NPO\_15 und NPO\_18 möglich wird, möglichst marktnah und flexibel hinsichtlich der Organisationsziele zu agieren. Anhand des Objektprinzips können NPO\_15 und NPO\_18 – als Divisionen derselben ONG – Zielgruppen in Peru und Österreich individuell ansprechen, wodurch die Effektivität der Maßnahmen gesteigert und bessere Ergebnisse erzielt werden. Ebenfalls hilft die Spartenstruktur den einzelnen NPOs auf die dynamische Umwelt im peruanischen Regenwald schneller zu reagieren (Mintzberg 1983).

Im Gegensatz zu den NPOs mit weniger als 100 Mitarbeitern, verfügen die drei NGOs über mehr Kapazitäten und können somit erweiterte Technostrukturen und Hilfsstäbe bilden. Gleichzeitig gab NPO\_18 an, weltweit auf Spezialisten innerhalb der eignen Organisationen zurückgreifen zu können, um gezielt Informationen aus anderen Länderbüros erhalten. Ebenso nutzt NPO\_17 Kapazitäten der NGO\_17 in den USA, welche dort Spezialisten im Datenmanagement zum Vorteil der Gesamtorganisation beschäftigt.

Schließlich kristallisieren sich bei den NGOs in Anbetracht der vertieften organisationalen Aufgabenteilung auf mehreren Ebenen Synergieeffekte heraus. Während Unterorganisationen projektorientiert im globalen Süden Projekte arbeiten, generieren jene im globalen Norden über Fundraising-Aktivitäten die nötigen Mittel dafür. Die Zahlungsströme fließen also entlang des Einkommensgefälles von Europa und Nordamerika nach Südamerika, Afrika und Asien (Sachs 2003). So konnte unter anderem im aktuellen Jahresbericht der österreichischen NPO\_18 nachgelesen werden, dass 43% der Einnahmen an internationale Projekte fließen, während nur 23% der Einnahmen für eigene nationale Umweltinitiativen ausgegeben wurden. In Bezug auf die strategische, interorganisationale Allianz zwischen der peruanischen NPO\_1 und der französischen NPO\_2, kann bei den internationalen NPOs nun von einer intraorganisationalen Allianz gesprochen werden.

Demokratische Strukturen waren besonders auffällig bei NPO\_18, die ähnlich gewinnorientierten Unternehmen über einen Aufsichtsrat verfügt. In den Statuten von NPO\_18 werden die Aufgaben der 9 verschiedenen Vereinsorganen dargelegt und die Bildung dieser Organe wird genaustens erklärt.

Als Beispiel, der ehrenamtliche wissenschaftliche Beirat wählt gemeinsam mit dem Ehrenbeirat den ehrenamtlichen Aufsichtsrat, der wiederum die Geschäftsführung ernennt. Abgesehen davon formt sich bei NPO\_18 eine Delegiertenversammlung aus Personen der unterschiedlichen Organe, mit der Zielsetzung, den internen Informationsaustausch zu fördern. Bei keiner der peruanischen NPOs konnte eine derart fortgeschrittene Differenzierung in der Strukturierung nachgewiesen werden.

Die Hauptherausforderung in Bezug auf Organisation und Strukturierung liegt bei den NGOs letztendlich in der Koordination zwischen den mehreren Tausend Mitarbeitern. Hier sind die zentralen Headquarters als Informationsnexus gefragt, die Leitungsspanne der einzelnen Führungsebenen nicht zu überlasten, sodass Austauschprozesse über alle Projekteländern hinweg unbeeinträchtigt fließen können.

### Personalmanagement und Führung

Organisation	Name	Mitarbeiter	Länder aktiv	Gründungsjahr
NPO_3, 15 (PE)	WWF Peru	40 - 60	1	1994
NPO_18 (AT)	WWF AT	90	1	1963
NPO_3, 15, 18	WWF	7000	100+	1961
NPO_16	WCS (Peru)	4000 / 26	60	1895
NPO_17	CI (Peru)	2000 / 50	64	1987

*Tabelle 9 - Vergleich der Mitarbeiter und Gründungsjahre der NPOs und NGOs*

Die Mitarbeiteranzahl der drei NGOs variiert zwischen rund 2000 bis 7000 und verteilt sich über fünf bis sechs Kontinente. Anzumerken ist dabei, dass hier teils enge Partner von den Organisationen miteingerechnet wurden. Andere Quellen gaben die Spannweite der Mitarbeiteranzahlen mit 900 bis 6200 an.

Das strategische Personalmanagement spielte bei den drei NGOs eine wichtige Rolle, wodurch sie sich erneut stark von den anderen Nonprofit-Organisationen unterscheiden. Wie auch andere NPOs klagten NPO\_15, 16 und 17 darüber, dass es schwer sei qualifiziertes Personal zu finden und die Organisation jung zu halten. Mit dem Vorhaben solche personellen Defizite in Zukunft zu lösen, vergibt NGO\_16 Stipendien für Master und PhD-Programme an eigene jüngere Mitarbeiter. Investitionen in das eigene Fachpersonal und Führungskräfte von morgen beschränkt sich nicht nur auf Personen in der Organisation, auch außenstehende Personen können gefördert werden. Theoretisch kann dieses interne Förderungsmodell als Teil des Belohnungs- und Anreizsystems gesehen werden. Gleichzeitig stärken die externen Stipendiaten das eigene „Employer Branding“, um in Zukunft hochqualifiziertes und motiviertes Personal rekrutieren zu können, was häufig von den NPOs als Mangel genannt wurde. Fehlende Kompetenzen werden also, wie im Fall von NGO\_16, selbständig mithilfe von finanzierten Studien behoben. Simultan stützen die Studienergebnisse die oftmals wissenschaftlich begründete Legitimität der Organisationen. Diesbezüglich konnte bei NGO\_17 beobachtet werden, dass außerordentlich viele Mitarbeiter mit PhD-Titeln in der Organisation angestellt waren. Von den 49 „Senior Staff“ Mitarbeitern hielten insgesamt 10 Personen

einen PhD-Titel inne, darunter befand sich sowohl der CEO<sup>27</sup> als auch dessen Vertretung (NGO\_17). Die Wissenschaft ist also tief in der Organisation verankert und scheint ein Kriterium für den Führungsaufstieg zu sein.

Darüber hinaus schaffen die internationalen NPOs materielle Anreize durch vergleichsweise hohe Gehälter. Hierbei gab NPO\_16 an, Spezialisten 3.000 bis 7.000 peruanische Soles und Koordinatoren 7.000 bis 10.000 Soles zu bieten, was umgerechnet 790 bis 2.630 Euro sind (Wechselkurs zum 31.05.2020). Das ist weit mehr als der peruanische Mindestlohn von ungefähr 900 Soles bzw. 215 Euro. Dennoch deutete NPO\_16 darauf hin im Personalwettbewerb mit dem peruanischen Staat zu stehen und diesem hinsichtlich materieller Anreize unterlegen zu sein. Der nationale Pool an Talenten sei zudem aufgrund seiner Knappheit schnell ausgeschöpft. Deshalb kam es des Öfteren zu Personalrotationen zwischen den peruanischen Länderbüros NPO\_15 und NPO\_17, was in einem Experteninterview auch als persönliche Erfahrung angegeben wurde. Gleichzeitig blieben die Mitarbeiter, nach Angabe von NPO\_16, mit 10 Jahren überdurchschnittlich lang in der Organisation.

Im Bereich des Freiwilligen-Managements zeigten sich die internationalen NPOs restriktiver als kleinere NPOs. Während NPO\_16 angab keine Volontäre aufzunehmen, waren es bei NPO\_15 und NPO\_17 in Summe zwei bis sechs Volontäre bzw. Praktikanten pro Jahr, was bei 50 bis 60 Mitarbeitern vergleichsweise wenig ist. Die Interviewpartner fügten außerdem hinzu, dass tatsächlich recht viele Anfragen eingetroffen waren, aber nur ein geringer Prozentsatz würde davon akzeptiert werden. Nach NPO\_16, müssten Freiwillige mindestens 3 bis 6 Monate bleiben, sodass sie auch selbst ihren Wert für die Organisation erkennen könnten. Ferner wurde von NPO\_16 zwei Tatsachen als problematisch eingestuft. Zum einen könnten sich Peruaner ein unbezahltes Volontariat selten leisten und zum andern würde es ausländischen Freiwilligen an den notwendigen sprachlichen Fähigkeiten fehlen, um effektiv in der Organisation mitzuarbeiten.

## Marketing und Finanzen

Folgende tabellarische Auswertungen bedienen sich den zur Verfügung gestellten Informationen aus den aktuellen Jahresberichten der jeweiligen Dachorganisation NGO\_15 bis NGO\_17.

	2017		2018		2019	
	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben
NGO_15 (€ in Mio.)	767,0	741,0	752,0	654,0	778,0	710,0
NGO_16 (\$ in Mio.)	320,7	286,1	336,1	302,8	-	-
NGO_17 (\$ in Mio.)	158,0	154,0	149,0	160,2	151,2	152,8

Tabelle 10 - Vergleich der Finanzen der NGOs

Die mit Abstand meisten Einnahmen konnte NGO\_15 generieren. Verglichen mit NGO\_16 nahm NGO\_15 mehr als das Doppelte im Jahr 2018 ein, während es das Fünffache von NGO\_17 war. Tendenziell nahmen bei NGO\_15 und NGO\_16 die Einnahmen zwischen 2017 und 2019 zu, wohingegen NGO\_17 einen leichten Rückgang hinnehmen musste. Neben den Größenverhältnissen

<sup>27</sup> Chief Executive Officer

verdeutlicht die Tabelle außerdem die Fähigkeit der NGOs finanzielle Reserven zu bilden, denn die Einnahmen und Ausgaben unterschieden sich teilweise signifikant. Dies widerspricht auf den ersten Blick dem Grundsatz, dass NPOs keine (versteckten) Gewinne erwirtschaften dürfen. Wie es den NGOs gelingt Reserven aufzubauen, soll das folgende Fallbeispiel erklären.

#### Fallbeispiel: Bildung von Reserven bei NPO 18

Da die internationale Berichtserstattung keine genaueren Angaben zum Aufbau von Reserven veröffentlicht hat, wird der Jahresbericht der österreichischen NPO\_18 als Teil der NGO\_15 zur Hilfe genommen. Der Ausschnitt rechts stammt aus dem Jahresbericht 2019 und zeigt, dass ein großer Passivposten für noch nicht verwendete Spenden bzw. Subventionen zu bilden ist. Es war NPO\_18 also bisher nicht möglich, diese zweckgebundenen Zuwendungen „widmungsgemäß“ zu tätigen. Die Zuführung zu Passivposten für noch nicht widmungsgemäß verwendete Spenden bzw. Subventionen in Höhe von 1.452 T€ speisen sich im speziellen Fall von NPO\_18 aus einem hohen Anteil an gewidmeten Spenden (6.419 T€) und weitreichenden betriebliche Einnahmen (6.204 T€), die weitestgehend aus öffentlichen Mitteln (4.600 T€) stammen. Genauere Angaben bezüglich der Verwendung des resultierenden Jahresüberschusses von 634 T€ wurden nicht veröffentlicht. Außerdem konnten von NPO\_18 Rücklagen in Höhe von 441 T€ gebildet werden.

Laut dem Jahresbericht 2019 von NPO\_18 stammen die betrieblichen Einnahmen aus öffentlichen Mittel zu 93% aus europäischen Fördergeldern. Diese fließen auch an internationale Projekte, die 7.303 T€ bzw. 43% der Mittelverwendung ausmachen. Daran lässt sich wiederum der Vorteil von NGOs erkennen, internationale Fördergeldern in größerem Umfang erwerben zu können. Auf Basis dieser stabilen Mittelflüsse entsteht für NPO\_18 der notwendige finanzielle Spielraum, um die Projekte ihrer Schwesterorganisation NPO\_3/15 in Peru zu unterstützen.

Letztendlich betrug bei NPO\_18 die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben 14,8% im Jahre 2019, was außergewöhnlich, aber mit Blick auf eine langfristige Planung positiv, zu bewerten ist. Zudem kann aus dem Kontext die Erkenntnis gewonnen werden, dass

<b>MITTELVERWENDUNG</b>	<b>in TEUR</b>
I. Leistungen für statutarische Zwecke	11.204
I.a. nationale Projekte	3.901
I.b. internationale Projekte	7.303
II. Spendenwerbung	2.436
III. Verwaltungsausgaben	906
IV. Sonstige Ausgaben, sofern in Punkt I-III nicht enthalten	0
V. Zuführung zu Passivposten für noch nicht widmungsgemäß verwendete Spenden bzw. Subventionen	1.452
VI. Zuführung zu Rücklagen	441
VII. Jahresüberschuss	634
<b>GESAMT</b>	<b>17.073</b>

Abbildung 25 - Mittelverwendung von NPO\_18 im Jahre 2019 (WWF Österreich, Ausschnitt Jahresbericht 2019)

<b>MITTELHERKUNFT</b>	<b>in TEUR</b>
I. Spenden	8.247
I.a. ungewidmete	1.828
I.b. gewidmete	6.419
II. Mitgliedsbeiträge	442
III. Betriebliche Einnahmen	6.204
III.a. aus öffentlichen Mitteln <sup>(2)</sup>	4.600
III.b. sonstige betriebliche Einnahmen	1.604
III.b.1. Unternehmenspartnerschaften	1.604
IV. Subventionen und Zuschüsse der öffentlichen Hand	0
V. Sonstige Einnahmen	2.180
V.a. Vermögensverwaltung	8
V.b. Sonstige andere Einnahmen, sofern nicht in Punkt I-IV enthalten	2.172
V.b.1.a. Legate (ungewidmet)	870
V.b.1.b. Legate (gewidmet)	0
V.b.2. Stiftungen	387
V.b.3. WWF-Organisationen	828
V.b.4. sonst. Einnahmen (z. B. Veranstaltungen)	86
VI. Auflösung von Passivposten für noch nicht widmungsgemäß verwendete Spenden bzw. Subventionen	0
VII. Auflösung von Rücklagen	0
VIII. Jahresverlust	0
<b>GESAMT</b>	<b>17.073</b>

Abbildung 26 - Mittelherkunft von NPO\_18 im Jahre 2019 (WWF Österreich, Ausschnitt Jahresbericht 2019)

zweckgebundene Spenden und Subventionen eine unkomplizierte Möglichkeit für Nonprofit-Organisationen repräsentieren, um jahresübergreifende Finanzreserven zu bilden.

Erwähnenswert ist außerdem, dass NPO\_18 Einnahmen aus Legaten bzw. Vermächtnissen (870 T€) und Mitgliederbeiträge (442 T€) als weitere Einnahmequellen anführt. Keine dieser beiden Einkommensquellen wurden in den Experteninterviews mit den peruanischen NPOs erwähnt.

	Stiftungen	Öffentlich	Einzelpersonen	Kooperationen	Investment	Andere / Zoo
NGO_15	9%	17%	55%	9%	-	10%
NGO_16	*in 43 inkl.	21%	43%*	-	12%	2% / 22%
NGO_17	30%	25%	23%	10%	9%	3%

Tabelle 11 - Zusammensetzung der Einnahmen NGO\_15 bis 17 anhand der aktuellsten Jahresberichte 2018/2019

Anhand der obenstehenden Tabelle wird ersichtlich, dass Einzelpersonen als Teil der Zivilgesellschaft die wichtigste Unterstützerguppe darstellen (Annahme: Zumindest die Hälfte der 43%\* aus „Gifts and Grants“ stammen bei NGO\_16 von privaten Spendern). Ein starker Anstieg der privaten Spendeneinnahmen wurde mit +8 % im Jahr 2019 von NGO\_15 angegeben. Ebenso zahlen Privatpersonen bei NGO\_16 für die Eintrittspreise in die New Yorker Zoos und steuern Mitgliedsbeiträge bei, was in Summe 22% der Einnahmen ausmacht. Als zweitwichtigste Financiers sind öffentliche Geldgeber in Tabelle 11 erkennbar. Dahinter stecken mitunter die Stadt New York (NGO\_16), europäische Fördermittel zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele (NGO\_15) und multilaterale Organisationen der Vereinten Nationen (NGO\_17). Nur bei US-amerikanischen NGO\_17, mit dem Gründungsjahr 1987, lagen die Bezüge von Stiftungen an erster Stelle. Die Förderung von hauptsächlich amerikanischen Stiftungen, wie z.B. dem IUCN oder dem Betty and Gordon-Moore-Center for Science, summierten sich auf 30% der Gesamteinnahmen von NGO\_17. Ausschlaggebend für diese Förderungen waren insbesondere beauftragte Forschungsarbeiten. Auf der Webseite von NGO\_17 wurde proklamiert, dass die Organisation bis dato mehr als 760 wissenschaftliche Artikel veröffentlicht hat.

Aus sektorenübergreifenden Unternehmenskooperationen mit gegenseitigem Nutzen beziehen NGO\_15 und NGO\_17 rund 9% beziehungsweise 10% ihrer Einkünfte. Ähnlich dem Geschäftsmodell von NPO\_2, nutzten auch die NGOs proaktive CSR-Programme von Unternehmen – ein Konzept, das erst in den 90er Jahren entstanden war – um zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Aus Sicht des Marketings ist NPO\_18 in Österreich besonders attraktiv für private Spender und Unternehmen, da es mit dem österreichischen Spendensiegel ausgezeichnet wurde. Mit dem Spendensiegel ist eine Steuerabsetzbarkeit verbunden, d.h. je nach Steuerklasse werden 25 bis 55% des zuvor versteuerten Einkommens durch den Staat bei Spenden bis 10% des Gesamteinkommens zurückerstattet. Österreicher, die für Regenwaldprojekte in Südamerika oder Peru spenden und gleichzeitig von der Steuerabsetzbarkeit profitieren möchten, finden NPO\_18 in einer



Monopolstellung. Denn NPO\_18 ist landesweit die einzige Nonprofit-Organisation, die beiden Kriterien entspricht.

	Internationale Programme	Administration	Fundraising
NGO_15 (2019)	49%	11%	21%
NGO_16 (2018)	38%	10%	4%
NGO_17 (2019)	46%	7%	9%

Tabelle 12 - Vergleich ausgewählter Ausgaben von NGO\_15 bis 17

In der abschließenden Tabelle werden bestimmte Unterschiede bezüglich der Ausgaben der drei NGOs aufgedeckt. In den Jahresberichten der NGOs wurde angegeben, dass 38% (NGO\_16) bis 49% (NGO\_15) der Ausgaben für eigene internationale Programme ausgegeben werden. In dieser Angelegenheit kann von einer zunehmenden Fokussierung und sogar von Skaleneffekten gesprochen werden,

denn das Volumen für eigene Projekte im Ausland ist bei NGO\_15 nicht nur prozentual, sondern auch in Zahlen führend in der Vergleichsgruppe. Die Ausgaben für die Administration lagen bei 7% bis 11%, wobei die NGO mit den niedrigsten Einnahmen, auch die geringsten Ausgaben in der Verwaltung hatte. Auffällig waren die deutlich höheren Ausgaben für das Fundraising bei NGO\_15, welche 21% der Gesamtausgaben hierfür investierte. Aufgrund der hohen Fundraising-Ausgaben von NGO\_15, lassen sich wiederum Rückschlüsse auf den sehr hohen Spendenanteil durch Einzelpersonen in der vorigen Tabelle 11 ziehen. Denn dem Anstieg der Fundraising-Ausgaben um 9% im Jahr 2019 folgte im selben Jahr ein Anstieg der Einnahmen durch private Spenden um 8%. Das Werbebudget von NGO\_15 übertrifft dabei nicht nur alle anderen NPOs, sondern liegt auch weit über dem Durchschnitt von gewinnorientierten Dienstleistungsunternehmen, die in Österreich 3 - 5% des Umsatzes in Werbung investieren (Statista 2020b). Als Resultat der Investitionen steigt der Markenwert von NGO\_15 und damit auch die Möglichkeit, über Sponsoring, Unternehmenskooperationen, Veranstaltungen oder Gestattung der Verwendung des eignen Logos, weitere Einnahmen zu generieren.

Im gesamten Sample (NPO\_1 bis NPO\_18) mussten rein national operierende NPOs größtenteils auf kostenlose Fundraising-Plattformen oder Social Media zurückgreifen. Doch auch die internationalen NPOs und NGOs nutzten diese Werbefläche intensiv. Herausgestochen ist in der Gegenüberstellung erneut NGO\_15, welche angibt über 30 Millionen Follower über Social Media zu erreichen. Die Marketingstrategie von NGO\_15 überträgt sich schließlich auch auf die Unterorganisation NPO\_15, was unter Zuhilfenahme des Vergleichs in Tabelle 12 in Bezug auf Facebook verdeutlicht wird.

NGO_15	3.299
NGO_16	411
NGO_17	478
NPO_15	151
NPO_16	89
NPO_17	102

Tabelle 13 - Follower auf Facebook (in Tausend) von NGO\_15 bis 17

Mithilfe der Social-Media-Kanäle können NGOs überdies ihre Advocacy-Funktion wahrnehmen, öffentliche Debatten führen oder „Demarketing“ betreiben, um beispielsweise umweltschädliches Verhalten zu reduzieren. Dementsprechend wird Marketing bei den NGOs klar als Teil der Strategie verstanden und der Einsatz von verschiedenen Kommunikationstools wird fokussiert. Darüber hinaus werden NPO\_18 mancherorts Werbeflächen pro bono als Sachspende zur Verfügung gestellt, was

das Transportieren von Inhalten in der Öffentlichkeit unterstützt. Ursprung der Kampagnen waren in den meisten Fällen die Marketingabteilungen der jeweiligen Hauptquartiere, wodurch ein organisationsübergreifender Auftritt gewährleistet werden kann (NPO\_15). Diesbezüglich äußerte sich NPO\_15 jedoch kritisch, denn dadurch würden starke Einschränkungen der eigenen Marketingaktivitäten einhergehen, was Anpassungen an regionale Gegebenheiten erschwert.

## **Controlling**

Ein großes Thema für Nonprofit-Organisationen ist das Impact Measurement. Das Messen, Aufbereiten und Analysieren der dafür nötigen Daten wurde von NPO\_17 als große Herausforderung genannt. Zudem braucht es gut organisierte Reporting-Strukturen, um Ergebnisse der Umweltprojekte im peruanischen Regenwald letztendlich Spenden generierend vermarkten zu können und eine langfristige Finanzierung zu sichern. Ein zentrales Element des Controllings repräsentieren dabei die Jahresberichte von NGO\_15 bis 17. Im Laufe der Analysen wurde beobachtet, dass die Länge der Berichte zwischen 2017 und 2019 stark zugenommen hat, was als wachsender Informationsbedarf aufgrund der „Audit Society“-Entwicklung interpretiert werden kann. Insgesamt weisen die Jahresberichte der drei NGOs eine ähnlich hohe Professionalität wie börsennotierte Unternehmen auf. Nur gibt es weniger quantitative und dafür mehr qualitative Kennzahlen, die mithilfe aufwendiger Grafiken, Bildern und Story-Telling über die NGO-Jahresberichte transportiert werden.

Ferner lag eine Vielzahl an aktuellen Publikationen bezüglich der eigenen Tätigkeiten oder relevante Themenfelder auf den Webseiten von NPO\_15 bis 17 vor. Allerdings wurden finanzielle Berichte durch das Controlling der NGO\_15 bis 17 kosteneffizient für die Gesamtorganisation übernommen und deshalb nicht von den peruanischen Unterorganisationen publiziert. Nur NPO\_18 bildete hier die Ausnahme, da sie als regionale Organisation österreichischen Normen untersteht und somit zu einer Veröffentlichung der Finanzen verpflichtet ist. Folglich entsteht die Notwendigkeit einer externen Prüfung des Jahresberichts, wodurch zusätzliche Kosten anfallen. Dennoch ist die externe Prüfung für NPO\_18 vorteilhaft, denn auf Grundlage der Überprüfung werden die Qualitätsstandards in der Buchhaltung gesichert, was die Professionalität der Organisation bestätigt. Doch viel wichtiger ist, dass NPO\_18 durch die externe Prüfung die Bedingungen des österreichischen Spendensiegels erfüllt, wodurch wiederum die steuerliche Absetzbarkeit für Spendengelder garantiert wird.

In Bezug auf das Wissensmanagement wurde von NPO\_16 verlautet, dass hierin eine wichtige Funktion für die Organisation läge, um allgemein Informationen in der Organisation zu binden und dadurch effizienter zu arbeiten. Das dem Wissensmanagement nahestehende Daten-Management des Controllings wird bei NGO\_15 bis 17, zusammen mit Stabs- und Hilfsstellen für andere Management-Funktionen, an die Dachorganisation in den USA oder in der Schweiz ausgelagert. Im Fall von NGO\_17 übernehmen diese Stabsstellen auch die Zusammenarbeit mit externen Nonprofit-Prüforganisationen, die als „Watchdogs“ bezeichnet werden. Dabei beruft sich beispielsweise NGO\_17 auf ausgezeichnete Bewertungen von „Charity Watch“ und „Charity Navigator“, um die eigene Professionalität und Legitimität zu unterstreichen.

## **Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen**

Die NPOs 15, 16, 17 und 18 waren die einzigen Nonprofit-Organisationen, die sowohl beratend und vermittelnd mit ihrer Zielgruppe zusammenarbeiteten als auch selbst Beratungsdienstleistungen erhielten. Die im Rahmen der Erhebung genannten und von NPO\_15 bis 18 erhaltenen Beratungsleistungen, fallen unter die Bereiche Strukturierungsmaßnahmen, Organisationsführung, Finanzadministration, Produktrückverfolgung und Risikobewertungen von Kooperationspartnern. Unter den Beratungsunternehmen wurde auch eine namhafte Strategieberatung genannt und deren Dienstleistungen wurde von NPO\_18 als sehr hilfreich bewertet. Des Weiteren erwähnte NPO\_17, dass sie regelmäßig beraten werden würde, doch es bräuchte für Beratungsleistungen immer Rechtfertigungen (NPO\_15), da diese hilfreich, aber eben auch teuer wären (NPO\_16).

Obwohl die Nachfrage nach Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen durch eine hypothetische kleine und universitätsnahe Beratung eher gering ausfiel, so wurden zumindest für NPOs interessante Ansätze aufgezählt. Unter den empfohlenen Beratungs- und Vermittlungsleistungen für kleinere und teilweise auch für die eigne Nonprofit-Organisation fanden sich folgende Überlegungen:

- Sichtbarkeit in Industrieländern steigern
- Vermittlungs-Plattform mit Inhalten für Interessierte (Story-Telling und Videos)
- Forschungsarbeiten mit ausländischen Universitäten und Studenten fördern
- Unternehmenskooperationen mit NPOs knüpfen
- Zugang zu internationalen Fördermitteln erleichtern
- Qualifizierte Mitarbeiter vermitteln
- Wissensmanagement implementieren
- Unterstützungen im Impact Measurement
- Risikoabschätzungen aufbereiten

Bezüglich der Reichweite der NPOs wurden erwähnenswerte Aussagen getätigt, wie z.B. „wir sprechen immer dieselben an...“ und „sich bekannt machen“ (NPO\_17) oder insgesamt „NPOs und Umweltschutz attraktiv machen“ (NPO\_16). Summa summarum geht es darum, die Aktivitäten der Nonprofit-Organisationen professionell zu kommunizieren und an ein breiteres Publikum zu richten.

### **6.3.2. Besonderheit im Auftritt der NGOs**

Neben dem isomorphen Trend zu mehr Formalisierung und Standardisierung, konnte außerdem ein interessanter Vergleich in Bezug auf die Namenslänge der NGOs und NPOs gezogen werden. Die Akronyme der NGOs bestanden aus maximal drei Großbuchstaben, wohingegen die Akronyme der mittelgroßen peruanischen NPOs (n=4) zwischen vier bis fünf Buchstaben innehielten, mit Ausnahme von NPO\_9. Die Namen der kleinen Organisationen des Samples zählten bereits insgesamt zwischen 5 und 21 Buchstaben und verteilten sich auf bis zu 3 Wörter. Auf dieser Beobachtung aufbauend, ließe sich folgende Hypothese aufstellen: „Je kürzer das jeweilige Akronym, umso größer, erfolgreicher und finanziell stabiler ist die Nonprofit-Organisation“.

Inwiefern diese Hypothese haltbar ist, müsste genauer erforscht werden. Allerdings ist der allgemeine Trend der Organisationsnamen zu kurzen Akronymen auch in der Realwirtschaft bemerkbar. Allein drei der „Big Four“-Beratungsunternehmen verwenden Abkürzungen mit gleich viel oder weniger als vier Buchstaben.

Abgesehen davon benutzten die NGOs im Sinne eines effektiveren Marketings suchmaschinenoptimierte Webseiten und Domaines. Die Domains wichen teilweise bewusst vom Organisationsnamen ab und beinhaltete zum Beispiel als Schlagbegriff das Logo der Organisation (NGO\_15). Dadurch gelangten Interessenten auch bei fehlerhaften Suchen am Ende auf der jeweiligen Webseite der NGOs. Übereinstimmend endeten alle Domains der NPOs und NGOs mit „.org“, was die wohltätigen Absichten der Organisationen bereits hier unterstreicht.

### **6.3.3. NGOs in der peruanischen Politik**

Relativ spät erst wurde 2008 das peruanische Umweltministerium (MINAM) gegründet, mit der Intention, die unzureichende Koordinierung der Umweltmaßnahmen zu verbessern. Dem Umweltministerium unterstehen mehrere Behörden, die sich mit dem Umweltschutz in den biodiversen Regenwald, Berg- und Meeresgebieten beschäftigen. Darunter befinden sich auch die Verwaltungsbehörde für staatlich geschützte Flächen (SERNANP) und die Forstbehörde (SERFOR), wobei beide enge Kooperationen mit NGO\_15, 16 und 17 unterhielten. Das satellitengestützte Waldüberwachungssystem „Geobosque“ von SERFOR wird finanziell durch NGO\_15 unterstützt und entspricht dem peruanischen Äquivalent zum bekannten brasilianischen Überwachungsprogramm DETER (Geobosques 2017; Vargas et al. 2019).

Wie in den Ergebnissen beschrieben, ist der peruanische Staat der strategisch wichtigste Kooperationspartner der mittelgroßen nationalen und internationalen NPOs. Die Organisationen bieten dem Staat deshalb gebührenfreie, aber auch kostenpflichtige technische und informative Hilfestellung an. Besonders stark fokussierte NPO\_3/15 die Zusammenarbeit mit dem peruanischen Staat, entsprechend der globalen Strategie von NGO\_15. Interessanterweise kam es aufgrund dieser vertieften Zusammenarbeit und der persönlichen Fachkompetenz dazu, dass die ehemalige Direktorin von NPO\_15 im Mai 2019 als neue Umweltministerin des MINAM in das Kabinett der peruanischen Regierung berufen wurde (Agencia de Prensa Ambiental 2019).

## **7. Übergreifende Diskussion der Ergebnisse**

In der nun folgenden kapitelübergreifenden Diskussion wird die Literatur mit den Ergebnissen der empirischen Arbeit verknüpft. Ebenso wird die allgemeine Entwicklung des Nonprofit-Sektors im peruanischen Regenwald analysiert und internationale Vergleiche im Nonprofit-Bereich werden hergestellt.

### **7.1. Einbettung der Ergebnisse in die Entwicklungstendenz des Nonprofit-Sektors**

Die Entwicklungen der NPOs in Peru folgen weitestgehend den allgemeinen Trends im dritten Sektor auf globaler Ebene. Ursprünglich verstanden sich gemeinnützige Nonprofit-Organisationen als systemkritischen Gegenpool zu gewinnorientierten Unternehmen, doch mittlerweile gewinnt das, dem For-Profit Bereich entsprungene, zahlenorientierte Management in den NPOs immer mehr an Stellenwert. Das Nonprofit-Management, das die qualitativen Bedürfnisse der Menschen und der Natur typischerweise in das Zentrum der Handlungen stellt, beugt sich zunehmend den externen quantitativen Erwartungen der heutigen „Audit Society“. Die NPOs durchlaufen als zivilgesellschaftliche Initiativen, gemeinsam mit der Gesellschaft und Politik, eine grundlegende Transformation hin zur Verbetriebswirtschaftlichung aller sozioökonomischen Lebensbereiche. Denn das wirtschaftliche Wachstum – insbesondere mithilfe von Effizienzsteigerungen – wird oftmals als höchstes Ziel angesehen. Als Grundlage für weitere Optimierungen gilt es Ergebnisse verschiedener Art in Zahlen- oder Geldeinheiten messbar zu machen. Vor dem Hintergrund des Isomorphismus mit gewinnorientierten Unternehmen und dem zunehmenden Wettbewerbsdruck, bemühen sich Nonprofit-Organisationen dementsprechend „professioneller“ zu werden, sodass ihre Legitimation und die Reputation am Markt steigt (Simsa et al. 2013, S. 509–519).

Kritisch ist dabei zu sehen, dass es sich beinahe ausschließlich um die Professionalisierung des Managements im Sinne von For-Profit-Organisationen handelt, was wenig einfach erfassbare Leistungen unattraktiv macht. Vor dieser Entwicklung waren NPOs vorrangig als Profi-Organisationen zu verstehen, in denen die jeweilige Fachkompetenz, wie z.B. die eines Biologen oder Arztes im Fokus stand. Heutzutage steht die Effizienz hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation mehr im Mittelpunkt der Organisationen, wobei das Risiko besteht, dem Output mehr Wert als dem qualitativen Outcome beizumessen. Bei den befragten NPOs wurde mehrfach die verlangte Wirkungsmessung als erheblicher Mehraufwand für die Organisation erwähnt, wobei hauptsächlich quantitative Daten gemessen und ausgewertet wurden.

Allen voran ist das häufig auf die staatlich vergebenen Leistungsverträge zurückzuführen. Während das „Contracting-Out“ gesellschaftlicher Aufgaben den Auftraggeber Staat entlastet und ihn verschlanken lässt, wächst der Nonprofit-Bereich mit jedem externalisierten Vertrag, der nicht von gewinnorientierten Unternehmen übernommen wird. An diese Leistungsverträge ist allerdings die Ökonomisierung der Tätigkeiten gebunden, was im Konflikt mit der Wesensart der NPOs steht. Denn die Übernahme von zuvor meist staatlich erbrachten Leistungen zwingt die NPOs Verwaltungsabläufe, was stärkere Hierarchien begünstigt, und zahlenorientierte Controlling-

Tätigkeiten in ihre Organisation aufzunehmen. Im Fall der peruanischen NPOs des Samples bedeutet das, dass sie nun mehr bürokratische Standards zur Messung der quantitativen Erfolge im Schutz der immensen Regenwaldflächen adaptieren müssen. Im Endeffekt kann Quantität besser nachgewiesen werden als Qualität. Die von Seiten des Staats, aber auch von anderen Financiers geforderte Rationalisierung drängt die Qualität und möglicherweise damit auch die Effektivität der Nonprofit-Maßnahmen in den Hintergrund (Simsa et al. 2013, S. 509–519).

Diese Tendenz des „Contracting-Out“ trifft vor allem auf die mittelgroßen und internationalen Organisationen des Samples zu. In Zusammenarbeit mit der Nationalparkbehörde SERFOR und anderen öffentlichen Institutionen wird den jeweiligen kooperierenden NPOs eine instrumentelle Rolle zugeteilt. Gegen eine feste Finanzierung sowie unter klaren Vorgaben implementieren die NPOs Strategien für die Schutzgebiete in Loreto und Madre de Dios. Als Teil von Leistungsaufträgen durch Staat und Stiftungen wird beispielsweise von NPO\_7, 8 und 9 verlangt, die Kommerzialisierung von regionalen Naturprodukten voranzutreiben, was wiederum betriebswirtschaftliche Kompetenzen voraussetzt. Die Leistungsverträge und die zunehmend wirtschaftlich orientierten Aufgabenbereiche sind der Grund, weshalb unter den mittelgroßen und internationalen Nonprofit-Organisationen Aussagen bezüglich einer Personalorientierung hinzu mehr Wirtschaftskompetenz im Team getroffen wurden (NPO\_9). Zwar harmonisiert diese Umorientierung teilweise mit den sozial-ökologischen Zielen der NPOs, doch insgesamt verändert sich die Strategie der Organisationen aufgrund des damit einhergehenden Professionalsierungszwangs, der mit dem Volumen der staatlichen Aufträge zunimmt. Dadurch steigt zunehmend das Risiko, dass sich die Mission der NPOs schleichend von der ursprünglichen Gründungsidee entfernen (Simsa et al. 2013, S. 509–519).

Schließlich gelangen die Umweltorganisationen aufgrund des hohen Anteils an öffentlichen Leistungsentgelten in eine zunehmende finanzielle Abhängigkeit und passen das damit einhergehende Organisationswachstum strukturell an die Erwartungen der Auftraggeber an. Somit laufen die NPOs Gefahr sich immer mehr zu einem Erfüllungsgehilfen zu entwickeln und die eigene Vision zu vernachlässigen (Simsa et al. 2013, S. 509–519). In der Fachliteratur wird dieses Phänomen als „Mission Drift“ bezeichnet (Jones 2007). Im Rahmen der Befragungen konnte unter anderem eine tiefe organiationale Umorientierung bei NPO\_3 bzw. 15 festgestellt werden. Die NPO\_3/15 stellt den Staat strategisch ins Zentrum der eigenen Aktivitäten, da hier die größte Hebelwirkung für den Umweltschutz gesehen wird. Ursprünglich lag die Kernkompetenz in der Umsetzung von Regenwaldprojekten vor Ort, doch mittlerweile unterstützt NPO\_3/15 nurmehr andere lokale Organisationen durch finanzielle, rechtliche und technische Hilfestellungen. An dieser Stelle wäre noch zu untersuchen, ob Leistungsverträge zwischen einer internationalen NPO und einer lokalen NPO von Vorteil gegenüber staatlichen Partnern sind. Für einen gemeinnützigen Kooperationspartner würde jedenfalls eine ähnliche Organisationskultur und eine geteilte Mission sprechen.

Darüber hinaus verlieren NPOs ihre Kritikfähigkeit gegenüber dem Staat, falls sie staatliche Leistungsverträge eingehen. Dasselbe gilt gegenüber Unternehmen, wenn Nonprofit-Organisationen finanzielle Unterstützung annehmen oder CSR-Kooperationen mit ihnen zustimmen. Durch solche Verbindungen werden die NPOs in ihrer wichtigen Advocacy-Funktion eingeschränkt und büßen

hinsichtlich öffentlicher Diskussionen an Glaubwürdigkeit ein. Deshalb nimmt die Nonprofit-Organisation ‚Greenpeace‘ nur Spenden von Privatpersonen an und weist öffentliche oder privatwirtschaftliche Förderungen zurück. Nur auf diese Weise können die eigene Unabhängigkeit und Integrität der Advocacy-Mission gesichert werden. Greenpeace hat die eigene Strategie auf die politische Mitgestaltung im kollektiven Interesse des Naturschutzes ausgerichtet (Greenpeace 2020). Der Effizienz- und Anpassungsdruck im Sinne einer gesteigerten Ökonomisierung, bedingt durch den gestiegenen Wettbewerb zwischen den Sektoren, führt zu einem organisationalen Isomorphismus der unterschiedlichen Organisationsformen im Umwelt- und Sozialbereich. Der Staat, meist in Rolle des Auftragsgebers, unterscheidet in Rahmen der Auftragsvergabe wenig zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. Als Folge des resultierenden Wettbewerbs nähern sich letztendlich alle Akteure dem derzeitigen Ideal des professionellen Managerialismus. Der professionelle Managerialismus stammt abgesehen von bürokratischen Elementen nach Max Weber (1922), vor allem aus dem Unternehmertum (Simsa et al. 2013; Weber 2013, ursp. 1922). In Folge des sich ausbreitenden Isomorphismus des Managements resultiert eine zunehmend homogenisierte Marktsituation, bei der insbesondere For- und Nonprofit-Akteure miteinander im Konkurrenzkampf um staatliche Aufträge stehen. Außerdem werden den NPOs durch das neue gesellschaftliche Engagement der Unternehmen zunehmend Alleinstellungsmerkmale genommen, wozu auch die Übernahme einer menschenzentrierten Wertekultur gehört.

Als Resultat der verschwimmenden Grenzen („blurring boundaries“) zwischen den Sektoren und der Verbetriebswirtschaftlichung der sozioökonomischen Lebensbereiche hat das Social Entrepreneurship an Bedeutung dazu gewonnen. Die unvollständig definierte Organisationsform der Social Enterprises positioniert sich inmitten der drei Sektoren – Staat, Wirtschaft und Nonprofit – und bietet sich dadurch als vielversprechender Kooperationspartner aller Akteure an. Das bedeutet jedoch auch, dass Social Enterprises, wie NPO\_2 in San Martín, eine zusätzliche Konkurrenz für klassische Nonprofit-Organisationen darstellen und somit den Druck auf sie weiter erhöhen. Allerdings beginnen auch NPOs das soziale Unternehmertum für sich zu nutzen. Zum Beispiel nimmt NPO\_8 mittels einer eigens gegründeten Social Enterprise positiven Einfluss auf die indigene Bevölkerung in einem bestimmten Schutzgebiet. Finanziell wird dieses ökosoziale Joint-Venture von der amerikanischen Entwicklungshilfe (USAID) und einem Klima-orientierten Finanzinstitut gestützt. Dabei wird ersichtlich, wie sich zunehmend ein Dreieck zwischen den Sektoren spannt und welche neuen Wege im Interesse des Klimaschutzes gegangen werden können.

Anhand des „Best Practice“ Beispiels (NPO\_1 und NPO\_2) der strategischen Allianz in San Martín wurden die generellen Vorteile von Social Enterprises erläutert. An diesem Punkt ist noch einmal hervorzuheben, dass es den sozialen Unternehmern hinter NPO\_2 in erster Linie um einen positiven ökologischen Impact geht und die Gewinnerzielung vielmehr als Mittel zum Zweck verstanden wird. Die effiziente Arbeitsteilung zwischen NPO\_1 und NPO\_2 ermöglicht Synergieeffekte und Spezialisierungen, wie zum Beispiel im Forschungsbereich. Zudem ergibt sich den Organisationen die Möglichkeit, ihre gemeinsamen Projekte über CSR-Aktivitäten mit Unternehmen zu finanzieren und dadurch von staatlichen Geldern oder Privat Spendern unabhängig zu werden. Aufgrund der Tatsache, dass sich der Staat bei sinkenden Sozialausgaben aus gesellschaftlichen Aufgaben zurückzieht und der gewinnorientierte Sektor weiter an Bedeutung für die Gesellschaft gewinnt, sollte dessen neues

Verantwortungsbewusstsein im Rahmen von CSR für die Umsetzung von Umweltschutzprojekte im Regenwald genutzt werden. Insgesamt nehmen die Ausgaben des For-Profit-Sektors für soziales und nachhaltiges Engagement zu und Unternehmen übernehmen zunehmend staatliche Aufgaben über Leistungsaufträge oder langfristige Public Private Partnerships (Simsa et al. 2013, S. 471–490).

Die teils voranschreitende Substitution des Staates durch Unternehmen ist allerdings aufgrund der unterschiedlichen Zielsetzung und Wertekultur kritisch zu sehen. Ein überzeugtes Umwelt-Engagement durch CSR-Projekte zeigt zwar, dass Unternehmen gesellschaftliche Werte übernehmen können, doch die Einhaltung ökologischer und sozialer Normen kann nur durch den Staat garantiert werden.

## **7.2. Entwicklung des Nonprofit-Sektors im peruanischen Regenwald**

Nach Angaben von Berater\_1 beeinflusst das steigende Bruttonationaleinkommen in Südamerika die Allokation von Ressourcen im lateinamerikanischen Nonprofit-Sektor negativ. Dies hängt insbesondere mit der starken Verringerung der absoluten Armut in Südamerika zusammen - 2015 waren nurmehr 3,9% der lateinamerikanischen Gesamtbevölkerung von absoluter Armut betroffen (Statista 2019a). Zuwendungen fließen nun zunehmend nach Afrika und Asien, sodass alternative Finanzierungsmodell für den Nonprofit-Sektor in Peru gesucht werden. Bedingt durch die Abnahme an internationalen Geldmitteln nimmt nach Aussage von Berater\_1 die Anzahl der peruanischen NPOs ab und die Größe der Organisationen schrumpft. NGOs könnten dies am ehesten mithilfe von strategischen Effizienzsteigerungen ausgleichen (Berater\_1).

Im Gegensatz dazu wächst der Markt für Social Enterprises (SE), wie im Fall von NPO\_2 und NPO\_8. Ihre speziell an Unternehmen und Institutionen angepasste Dienstleistungen bieten zusätzliche Einnahmequellen, was sich positiv auf die finanzielle Autonomie der SE auswirkt (Berater\_1). Generell trifft die Finanzierung von Regenwaldprojekten, die dabei ihre Klimarelevanz hervorheben, den Zeitgeist der Ökonomisierung, denn die Nachfrage an solchen Dienstleistungen wächst. Der sozioökonomische Wert des peruanischen Regenwaldes als Kohlenstoffspeicher muss also hervorgehoben werden, um eine effektive Vermarktung von Umweltprojekten zu ermöglichen. In der Tat war diese Argumentation unter den NPOs des Samples sehr präsent. Beispielsweise warb die Forschungsorganisation NPO\_5 mit der Wiederbewaldung von offenen Goldminen und die Tierauffangstation NPO\_6 unterstrich die positiven Aspekte der von ihr geschützten Waldkonzession. Noch zentraler war der Klimaschutzaspekt bei größeren Organisationen, wie der Social Enterprise NPO\_2, die eine CO<sub>2</sub>-Neutralisation für Unternehmen anbot, oder bei NPO\_7 und 8, die Berechnungen zur Monetarisierung von Waldbeständen im östlichen Nationalpark Tambopata anstellten.

Während der Handel von Klimaschutzzertifikaten immer stärker aufgrund der Unwirksamkeit zur Reduktion von klimaschädlichen Emissionen in Kritik gerät – die meisten Klimaforscher lehnen dieses Instrument entschieden ab –, kristallisieren sich internationalen Ausgleichszahlungen von globalen Institutionen an nationale Umweltbehörden als neuer Ansatz heraus. Erste größere Auszahlungen im



Rahmen des UN-REDD+-Programms an mehrere peruanische Umweltinstitutionen (u.a. MINAM und SEFOR) belegen diesen neuen Trend zur Finanzierung von klimarelevanten Regenwaldprojekten. In Summe wurde durch die FAO, UNEP und UNDP28 von Dezember 2017 bis Mai 2020 ein REDD+-Budget in Höhe von mehr als 4 Millionen Dollar für verschiedene peruanische Institutionen genehmigt. Dabei ist Peru keine Ausnahme, südostasiatische Nationen mit Regenwaldgebieten haben durchaus höhere Budgets zur Verfügung gestellt bekommen (UN-REDD 2020a).

Allerdings werden zur Berechnung des monetären Ausgleichs vergangene Waldverluste als Grundlage genommen, was zur Benachteiligung von Ländern, die zuvor nachhaltig mit ihren Regenwäldern umgegangen sind, führt. Im Zuge des Nachweises von CO<sub>2</sub>-Einsparungen durch intakte Waldflächen entstehen den Ländern zudem hohe Kosten, die laut Köhl (2020) Gefahr laufen, die Ausgleichszahlungen zu übersteigen. Damit das REDD+-Modell wirtschaftlich attraktiv bleibt, verlangt das Forscherteam um Köhl (2020) eine Vervielfachung der Ausgleichszahlung je gesparter Tonne Kohlenstoffdioxid, die durch eine aktive Reduktion von Rodungen verhindert wird (Köhl et al. 2020). Da NPO\_7 bis NPO\_9 über Leistungsverträge eng mit der Nationalparkbehörde SERFOR zusammenarbeiten, profitieren sie jedenfalls stark von der steigenden internationalen Finanzierung durch UN-Institutionen. Eine positive Weiterentwicklung des REDD+-Programms ist anzunehmen, denn die Ausgleichszahlungen befinden sich bisher noch in einer Vorbereitungsphase (UN-REDD 2020b). Die Argumentation des Regenwaldes als globaler Kohlenstoffspeicher verspricht in Zukunft weiteres Wachstum für den Nonprofit-Sektor im peruanischen Regenwald. In Anbetracht der weltweit abnehmenden Tropenwaldflächen, der steigenden Kohlenstoffdioxid-Emissionen und spürbaren Auswirkungen des Klimawandels, werden die Schutzbemühungen höchstwahrscheinlich zunehmen.

Peru gilt als die Nation Südamerikas sein, die in naher Zukunft am stärksten vom Klimawandel und dem damit verbundenen Phänomen „El Nino“ betroffen sein wird (La Patilla 2015). Unter anderem müssen Anbaugelände von Café und Kakao künftig aufgrund des Temperaturanstiegs in höhere Lagen ausweichen, wo Wälder bisher noch am effektivsten durch NPOs in Regionen wie San Martín geschützt werden konnten (Berater\_1). Nichtsdestotrotz ist die Sensibilisierung der Bevölkerung für Umweltthemen bisher noch wenig fortgeschritten und langfristige Implikationen im Umgang mit der Natur werden aufgrund fehlender Bildung oftmals ignoriert. Deshalb würden sich zukünftige Bildungsoffensiven in diesem Bereich potenziell positiv auf den Markt der Nonprofit-Organisationen im Regenwald auswirken (Berater\_1). Sich dieser Tatsache bewusst, bilden Bildungsaktivitäten den größten gemeinsamen Nenner unter allen analysierten NPOs (NPO\_1 bis NPO\_18). Schließlich bildet Bildung die wichtigste Grundlage für den Umweltschutz im Allgemeinen. Nicht zu vernachlässigen ist dabei, dass die Bildung auch alle Bevölkerungsgruppen in den entlegenen Regenwaldgebieten erreicht und der Abwanderung von jungen Menschen entgegenwirkt (Berater\_1).

Insgesamt ist mit einem Nachfrageanstieg nach Nonprofit-Dienstleistungen in Peru zu rechnen, da ihre ausgleichende Funktion bei wachsenden ökologischen und sozialen Problemen eine Schlüsselrolle einnimmt. Falls es gelingt, einheimische Bevölkerungsschichten über Bildung für Umweltthemen zu mobilisieren, so bestünde die Möglichkeit sinkende internationale Fördergelder langfristig durch

---

<sup>28</sup> Entwicklungsprogramm der UN

peruanische Spenden auszugleichen (Berater\_1). Auf kurz- bis mittelfristige Sicht werden aber alternative Finanzierungsmodelle unter Einbeziehung ausländischer Investoren und Institutionen nötig sein. Insbesondere sektorenübergreifende Kooperationen führten, wie im Fall von NPO\_8, zu innovativen Lösungskonzepten im peruanischen Regenwaldschutz.

Ebenfalls zeigt das gestiegene philanthropische Engagement in deutschsprachigen Ländern (siehe Kapitel 4.4.1. und 4.4.2) ein ungenutztes Potenzial für weitere Regenwaldprojekten in Peru auf. Allen voran ist festzuhalten, dass der österreichische NPO-Sektor, bei zwei relevanten NPOs mit Aktivitäten im lateinamerikanischen Regenwald, bis dato nur ein sehr beschränktes Angebot für die gewachsene gesellschaftliche Nachfrage nach derartigen Dienstleistungen bereithält.

### **7.3. Beantwortung der Forschungsfrage**

*„Wie wirken Nonprofit-Organisationen der negativen Entwicklung von Regenwaldgebieten in Peru entgegen und in welchen Management-Bereichen liegt Potenzial für externe Beratungs- bzw. Vermittlungsdienstleistungen?“*

Die Entwicklung der Regenwaldgebiete in Peru ist negativ aber im Vergleich mit anderen südamerikanischen Staaten als hoffnungsvoll zu sehen, da aufgrund der frühen Waldtransitionsphase noch ein hoher Anteil an intaktem Wald vorhanden ist. Die vielfältigen Ursachen der Entwaldung in Peru, wie Goldabbau, Rinderzucht, Coca-Plantagen, Palmöl, illegale Holzwirtschaft und steigender Bevölkerungsanstieg, bilden den komplexen Ausgangspunkt für die Lösungskonzepte von lokalen Nonprofit-Organisationen.

Unabhängig des Tätigkeitfeldes hat das Wirken der NPOs immer eine ökologische und eine soziale Komponente. Einerseits wurden Waldgebiete überwacht oder aufgeforstet, nachhaltige Anbaumethoden umgesetzt oder Tiere geschützt, und andererseits war die Umsetzung solcher Projekte immer mit Bildungsmaßnahmen für lokale sowie indigene Bewohner. Ebenso waren internationale Besucher involviert, die den ökologischen Tourismus unterstützten oder an Forschungsprojekten arbeiteten. Internationale Verbindungen beeinflussen entscheidend den Nonprofit-Sektor in Peru, denn mindestens 14 der 17 untersuchten Nonprofit-Organisationen wurden von nordamerikanischen oder europäischen Personen mitgegründet.

Im Zentrum der Organisationsstrategie stand bei erfolgreichen Initiativen die interorganisationale Zusammenarbeit über lokale Kooperationen und internationale Allianzen. Im Sample waren Kooperationen und Allianzen klar als Erfolgskriterium zu werten, denn größere und finanziell stabilere Organisationen zeichneten sich regelmäßig durch ein hohes Maß an Kontakten und kollaborativer Aufgabenteilung aus. Der Kooperationsgedanke ist in den meisten NPOs stark ausgeprägt gewesen, was auch generell den Nonprofit-Sektor auszeichnet. Sinnbildlich standen dafür NPO\_7 und NPO\_8, die sich entlang ihrer strategisch definierten Kernkompetenzen die Wirkungsbereiche im selben Nationalpark aufteilten, wodurch eine Konkurrenz um staatliche Leistungsverträge geschickt gelöst werden konnte. Ein weiteres gemeinsames Merkmal von mittelgroßen bis großen

Umweltorganisationen war wiederholt das enge Zusammenwirken mit dem peruanischen Staat, welcher mehrfach als definitiv wichtigster Stakeholder bezeichnet wurde.

Als externer Dienstleister wäre es deshalb insbesondere sinnvoll, die jeweiligen Führungspersonen kleinerer NPOs nicht nur hinsichtlich der Organisationsstrategie zu beraten, sondern diese auch vermittelnd dabei zu unterstützen strategische Kooperationen einzugehen.

Der größte Bedarf an Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen wurde von den NPOs selbst in den Bereichen Finanzierung, Personalmanagement und Marketing angegeben. Im Rahmen der Großanalyse wurden 10 eindeutige NPOs, die nur in Peru aktiv sind, hinsichtlich der für sie relevanten externen Leistungen befragt. Die vier häufigsten Nennungen mit mind. 70% Übereinstimmung waren in aggregierter Form:

- Unterstützung des Fundraisings
- Universitäre Kontakte und Austausch
- Plattform für Freiwillige
- Digitales Marketing über Social Media

Die Akquirierung von Ressourcen in Form von Geldmitteln und Personal ist demzufolge das wichtigste Bedürfnis und kann potenziell am effektivsten durch Unterstützung im Marketing gesteigert werden. Zur Absicherung langfristiger Aktivitäten im peruanischen Regenwald wurde die Notwendigkeit von zusätzlichem Fundraising von den meisten NPOs als erstes genannt. Hierfür bilden Kenntnisse im Erwerb von Fördermitteln, die Bekanntheit der Organisation und Kontakte allgemein, die grundlegenden Faktoren. Im Speziellen war dabei die Zusammenarbeit mit Universitäten gefragt, da sie finanzielle Mittel und hochqualifiziertes temporäres Personal für die NPOs in Aussicht stellen. Hinzu kommt, dass Universitäten in einigen Fällen in die Gründungsgeschichte verwickelt waren und insbesondere stützt sich die Legitimation vieler Nonprofit-Organisationen auf wissenschaftliche Publikationen. Darüber hinaus konnte entlang des ganzen Samples beobachtet werden, dass die Wissenschaft in so gut wie allen NPOs erwähnt wurde und einen hohen bis sehr hohen Stellenwert in der Organisation hatte. Demzufolge müssten sich potenzielle Vermittlungsdienstleistungen wie Plattformen neben Freiwilligen auch verstärkt an Studenten oder Forschern von Universitäten ausrichten. Um den Transfer von finanziellen und personellen Ressourcen zwischen peruanischen NPOs und Europa zu erleichtern wären Kommunikationskanäle wie Social Media, Webseiten, Publikationen und Plattformen hinsichtlich der Reichweite und dem Auftritt adäquat zu verbessern.

Ein Drittel der Organisationen fragte eine Unterstützung in der Datenverarbeitung bzw. -analyse nach, doch auch andere NPOs legten eine erhöhte Belastung in der Wirkungsmessung (Impact Measurement) ihrer Aktivitäten offen. Eine Verbesserung der Reporting-Qualität, die neben Auftraggebern auch interessierte Spender überzeugen kann, müsste über einen Beratungsansatz erfolgen.

Im Rahmen der Untersuchung konnte letztendlich festgestellt werden, dass nur die kleine bis mittelgroßen NPOs, die nicht zu stark in symbiotischen Allianzen involviert waren, wie NPO\_1 und

NPO\_2, relevanten Bedarf an einer Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen hatten. Grundsätzlich verfügten internationalen NGOs über ausreichend Ressourcen für solche Dienstleistungen und arbeiteten bereits regelmäßig mit professionellen Unternehmensberatungen zusammen.

Vor allem kleineren Organisationen, die sich isomorph in Richtung des professionellen Managerialismus größerer Organisationen entwickeln möchten, wäre eine externe Beratung als ausgelagerte Stabsstelle zu empfehlen. Dafür sollten zuerst Ineffizienzen aufgedeckt werden, um anschließend die notwendigen Management-Kompetenzen mithilfe von Beratungsansätzen oder durch Experten-Workshops in die Organisationen zu bringen. Dabei ist zu beachten, dass die NPOs dadurch nicht an das wirtschaftliche Extrem gedrängt werden und ihre Identität beibehalten. Grundsätzlich waren jedoch laut Berater\_1 Nonprofit-Organisation mit marktorientierten Geschäftsmodellen am erfolgreichsten.

Generell konnte in allen Management-Bereichen ein Potenzial für Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen bei Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern festgestellt werden. Besonders hohes Potenzial wurde in den Bereichen Marketing, Finanzierung und Personalmanagement nachgewiesen. Weniger relevant waren Strategie, Struktur, Organisation und Controlling, wobei Verbesserungen dieser Management-Funktionen einzig und allein über Beratungsansätze realisierbar wären. In Verbindung mit der Häufigkeit der Nennungen bezüglich relevanter Leistungen lässt sich festhalten, dass die Nachfrage der NPOs in Peru tendenziell mehr in Richtung Vermittlungsdienstleistungen geht.

#### **7.4. Limitationen**

Bereits im Methodik-Kapitel 5.3. wurde ein Teil der Limitationen der Forschungsarbeit bezüglich der kritischen Faktoren aufgedeckt. Zu betonen ist, dass die Erhebung der Daten größtenteils in Fremdsprachen erfolgt ist, was im Zusammenspiel mit interkulturellen Differenzen zu verzerrten Ergebnissen geführt haben könnte. Hinzu kommt die jeweilige Tagesverfassung der Gesprächspartner sowie deren Motivation Information zu dieser Forschungsarbeit beizusteuern.

Da nur knapp die Hälfte der befragten Experten und Expertinnen eindeutige Führungspersonen waren, kann nicht durchgängig von qualitativ gleichwertigen Antworten ausgegangen werden. Die Ergebnisse beziehen sich auf individuelle Perspektiven, die bei fehlender Kompetenz nicht über einen ganzheitlichen Überblick über die verschiedenen Management-Bereiche verfügten. Zudem fiel es Mitarbeitern niedrigerer Hierarchieebenen schwerer umfassend bezüglich einer hypothetischen Nachfrage im Bereich Beratungsdienstleistungen Stellung zu nehmen. Alternativ wurde deshalb eine ausführliche deskriptive Befragung in Bezug auf die Herausforderungen des Managements durchgeführt, wodurch allerdings nur ausschnitthaft Defizite im Management für Beratungsleistungen aufgezeigt wurden. Durch diese Anpassungen an die Kompetenz des Gegenübers wurden unterschiedliche Themenbereiche mit variierender Intensität erhoben, sodass nicht von einer Gleichwertigkeit der Interviews ausgegangen werden kann. Im Durchschnitt betrug die

Gesprächsdauer über 50 Minuten, jedoch in zwei Fällen weniger als 26 Minuten, da im Vorfeld Informationen über mehrere Tage ausgetauscht worden waren.

Im Nachhinein betrachtet wäre es gewesen mehr Nonprofit-Beratungen und -Vermittlungen zur Darstellung beider Seiten in die Forschungsarbeit einfließen zu lassen. Doch allgemeine Verschwiegenheitspflichten der Beratungen und die Seltenheit solcher Dienstleister für Organisationen im Regenwald hätten die Verfügbarkeit von Informationen über diesen Forschungsansatz eingeschränkt.

Der qualitative Forschungsansatz eignet sich vereinzelte Subjekte zu erforschen, nicht aber um daraus quantifizierbare Aussagen auf die Gesamtheit zu treffen. Repräsentativ sind die Ergebnisse also nur für andere Organisationen, deren Eigenschaften jenen des Samples ähneln. Die Auswahl erfolgte nach Kriterien und die Anzahl der Untersuchungsobjekte war recht hoch, verglichen mit der Grundgesamtheit der NPOs in diesem Tätigkeitsgebiet, dennoch entsprachen die Organisationen nicht im vollen Ausmaß allen Qualitätskriterien.

Die Analyse der NGOs nutzte gesicherte Daten der Jahresabschlüsse, öffentliche Webseiten, Social-Media-Kanäle und die Interviews mit den Unterorganisationen, um Rückschlüsse auf die Gesamtorganisation zu ziehen. Nichtsdestotrotz ist die Menge an Befragungen in Peru und Österreich nicht ausreichend genug gewesen, um mit Sicherheit Aussagen über die NGO als Ganzes zu treffen.

## **8. Ausblick und weiterer Forschungsbedarf**

Diese Forschungsarbeit hat trotz ihrer Länge nur einen Ausschnitt der Nonprofit-Organisationen im peruanischen Regenwald betrachten können. Als womöglich erste Forschungsinitiative dieser Art, ergaben sich, bedingt durch die Singularität des Ansatzes, weniger eindeutige Ergebnisse als vielmehr Hinweise für weitere Forschungsarbeiten.

Zur genaueren Eingrenzung des Potenzials von Nonprofit-Organisationen im Regenwald bräuchte es großangelegte Wirkungsmessungen von regionalen Nonprofit-Clustern in ganz Lateinamerika. Nur dadurch könnte man die Wirksamkeit ihrer Tätigkeiten auf ökologischer, sozialer und nachhaltig ökonomischer Ebene nachweisen, was gleichzeitig die vermutete unabdingbare Vorreiterrolle der NPOs im lateinamerikanischen Umweltschutz untermauern würde. Denkbar wären hierfür Metastudien, mit deren Hilfe man den konkreten Einfluss des Sektors auf den südamerikanischen Regenwald erfassen könnte. Gäbe es genauere Erkenntnisse über die Wirksamkeit des Nonprofit-Sektors im Amazonas-Regenwald – nicht nur zur Linderung von Symptomen, sondern auch als Ursachenbekämpfung – so hätten zukünftige Investments und Forschungsaufwendungen in diesem Bereich eine essenzielle Argumentationsgrundlage dazu gewonnen. Auf Basis dieser Erkenntnis müsste dann dem spezifischen Nonprofit-Management zentrale Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Weiterführend, sollten das Augenmerk auf Innovation in diesem Sektor gelegt werden, denn die dynamische Entwicklung von Kooperationen zwischen NPOs, Social Enterprises, Unternehmen und

staatlichen Akteuren zeigt neue Möglichkeiten im Umweltschutz auf. Mit der Absicht von ersten „Best-Practices“ in diesem Feld zu profitieren, müssten zunächst ausführliche Vergleiche und Beobachtungen stattfinden.

Abgesehen davon, wäre es sinnvoll die Übertragbarkeit von Konzepten zu Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen im europäischen und nordamerikanischen Nonprofit-Sektor auf Organisationen in Lateinamerika zu überprüfen. Dafür müsste zuallererst die erwartete Hebelwirkung derartiger unterstützenden Dienstleistungen durch signifikante Erhebungen in fortgeschrittenen Nonprofit-Nationen gestützt werden.

## **9. Conclusio**

Trotz zunehmender Maßnahmen der peruanischen Regierung konnte der Entwaldungstrend bisher nicht gestoppt werden (Rubin de Celis et al. 2019) und der Verlust von Regenwald hat sich über das letzte Jahrzehnt bis 2019 ungefähr verdoppelt (Butler 2019b). Verglichen mit anderen tropischen Ländern befindet sich der peruanische Regenwald jedoch noch in einer frühen Transitionsphase (Hosonuma et al. 2012), weshalb ein rechtzeitiges und professionelles Einschreiten durch staatliche Organe und Nonprofit-Organisationen unerlässlich ist, um die Ökosysteme vor Ort zu erhalten sowie die weltweiten Klimaziele zu erreichen. Schließlich liegt global gesehen das höchste Minderungspotenzial für Rodungen im Bereich der Landnutzung (UNFCC 2015).

Grundsätzlich hängt die Nonprofit-Entwicklung in Peru noch weit hinter jener in Europa oder den USA zurück. Dennoch wäre es möglich den Sektor durch externe Spezialisten und Investitionen rasch zu modernisieren, um letztendlich den positiven Einfluss regionaler Nonprofit-Organisation auf den Erhalt des peruanischen Regenwalds durch eine Professionalisierung des Managements zu steigern. Im Rahmen der Untersuchung konnte ebenso eine klare Nachfrage von Seiten der Nonprofit-Organisationen nach spezifischen Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen festgestellt werden.

Der bei NGOs vorangeschrittene Isomorphismus zum For-Profit-Sektor und die Nutzung von Beratungsleistungen hat kleine und mittelgroße NPOs in Peru wenig erreicht. Im Rahmen der Ergebnisse konnten die Herausforderungen der NPOs in Loreto und Madre de Dios aufgedeckt werden und es wurde erkannt, dass sich vorerst Vermittlungsdienstleistungen entsprechend ihrer Bedürfnisse am besten zur Steigerung der Wirkung ihrer Aktivitäten eignen würden. Folglich sollten sich externe Dienstleistungen in einem ersten Schritt auf die Management-Bereiche Marketing, Fundraising, Finanzierung und Personal konzentrieren.

Wachstumspotenziale für Nonprofit-Organisationen liegen allen voran in der Vermarktung des Regenwalds als Kohlenstoffsenke, wobei hierfür zuerst ein kognitives Grundgerüst über Bildungsmaßnahmen in der Gesellschaft bezüglich des Werts der Ökosystemdienstleistungen von Tropenwäldern geschaffen werden muss. Bedingt durch erste Ausgleichszahlungen über das REDD+ an peruanische Umweltinstitutionen, erhöhte sich auch das Budget von NPOs, die in diesem Bereich gemeinsame Projekte mit staatlichen Akteuren umsetzen. Als besonders innovativ ist zudem die

Organisationsform der Social Enterprise aufgefallen, da hier erweiterte Finanzierungsmodelle in Kooperation mit gewinnorientierten Unternehmen genutzt wurden.

Ebenfalls kristallisierten sich wissenschaftliche Kooperationen mit Universitäten und Aktivitäten im Bildungsbereich als wichtiges Fundament der im peruanischen Regenwald aktiven NPOs heraus. Auf diesen Tätigkeitsbereichen aufbauend, generierten die NPOs einen erheblichen Teil ihrer Einnahmen und gewannen dadurch an Legitimität hinzu. Der Wissenserwerb wird zudem als Pionierarbeit für groß angelegte staatliche Projekte verstanden.

Auf Grundlage der umfangreichen Analyse von Defiziten und Potenzialen ist einem möglichen Gründungsvorhaben zur Beratung und Vermittlung von Regenwaldorganisation in Südamerika zuzustimmen. Denn sowohl die Nachfrage vonseiten der Organisationen in Peru als auch die gesellschaftliche Unterstützung ist für eine derartige Unternehmung gegeben.

Letztendlich ist das Management als Schlüsselkompetenz zum Erhalt des peruanischen Regenwalds zu sehen und muss unbedingt genutzt werden, um den Klimawandel als größte Herausforderung der Menschheit zu lösen.

## Literaturverzeichnis

Achard, Frédéric; Beuchle, René; Mayaux, Philippe; Stibig, Hans-Jürgen; Bodart, Catherine; Brink, Andreas et al. (2014): Determination of tropical deforestation rates and related carbon losses from 1990 to 2010. In: *Global change biology* 20 (8), S. 2540–2554. DOI: 10.1111/gcb.12605.

Aeppli, Jürg; Gasser, Luciano; Gutzwiller, Eveline; Tettenborn, Annette (2016): Empirisches wissenschaftliches Arbeiten. Ein Studienbuch für die Bildungswissenschaften. 4., durchgesehene Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt (utb-studi-e-book, 4201). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838546957>.

Agencia de Prensa Ambiental (2019): Lucía Ruíz es la nueva ministra del Ambiente. Medio Ambiente. Inforegión. Lima, Miraflores. Online verfügbar unter <http://www.inforegion.pe/258330/lucia-ruiz-es-la-nueva-ministra-del-ambiente/>, zuletzt aktualisiert am 03.04.2020, zuletzt geprüft am 23.04.2020.

Aide, T. Mitchell; Clark, Matthew; Grau, Ricardo; Lopez-Carr, David; Levy, Marc; Redo, Daniel et al. (2013): Deforestation and Reforestation of Latin America and the Caribbean (2001–2010). In: *Biotropica* 45. DOI: 10.1111/j.1744-7429.2012.00908.x.

Althelia Funds (2019): Althelia Funds, the U.S Government and AIDER NGO sign ground breaking partnership for the development of 7 Amazon indigenous communities and operation of forest-based social businesses in Peru - Althelia Funds. Althelia Funds; Mirova; Natixis. Online verfügbar unter <https://althelia.com/blogentry/althelia-funds-the-u-s-government-and-aider-ngo-sign-ground-breaking-partnership-for-the-development-of-7-amazon-indigenous-communities-and-operation-of-forest-based-social-businesses-in-peru/>, zuletzt aktualisiert am 23.05.2020.000Z, zuletzt geprüft am 23.05.2020.

Amnesty International (2019): Brazil: Facts and figures behind illegal cattle farms fuelling Amazon rainforest destruction. Online verfügbar unter <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2019/11/brazil-facts-and-figures-behind-illegal-cattle-farms-fuelling-amazon-rainforest-destruction/>, zuletzt aktualisiert am 20.04.2020, zuletzt geprüft am 20.04.2020.

Appel, Susan M.; Layton, Michael Dennis (2016): Government and the Nonprofit Sector in Latin America. In: *Nonprofit Policy Forum* 7 (2), S. 117–135. DOI: 10.1515/npf-2014-0028.

Aron, Elisa; Bebbington, Anthony; Dammert, Juan Luis (2019): NGOs as innovators in extractive industry governance. Insights from the EITI process in Colombia and Peru. In: *The Extractive Industries and Society* 6 (3), S. 665–674. DOI: 10.1016/j.exis.2019.01.004.

Austin, James E. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1\_suppl), S. 69–97. DOI: 10.1177/0899764000291S004.

Badelt, Christoph; Österle, August (2001): Sozialpolitik in Österreich. 2., überarb. Aufl. Wien: Manz (Grundzüge der Sozialpolitik, / von Christoph Badelt; August Österle ; Spezieller Teil).

BMF (2020): Liste spendenbegünstigter Einrichtungen. Bundesministerium für Finanzen. Wien. Online verfügbar unter [https://service.bmf.gv.at/service/allg/spenden/show\\_mast.asp#aw](https://service.bmf.gv.at/service/allg/spenden/show_mast.asp#aw), zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H. (2009): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler.

Bucher, Silke; Jäger, Urs P.; Cardoza, Guillermo (2016): FUNDES: Becoming a strategically mindful nonprofit. In: *Journal of Business Research* 69 (10), S. 4489–4498. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.03.014.

Bundesverband deutscher Stiftungen (2019a): „Für unsere Arbeit brauchen wir politische Stabilität“. Hg. v. Nicole Alexander. Stiftungswelt. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/fuer-unsere-arbeit-brauchen-wir-politische-stabilitaet.html>, zuletzt aktualisiert am 29.06.2020.000Z, zuletzt geprüft am 29.06.2020.

Bundesverband deutscher Stiftungen (2019b): Statistiken über Stiftungen. 2019 wurden 576 Stiftungen errichtet. Unter Mitarbeit von Datenbank Deutscher Stiftungen und Umfrage unter den Stiftungsaufsichtsbehörden. Lime Flavour, Berlin. Online verfügbar unter <https://www.stiftungen.org/stiftungen/zahlen-und-daten/statistiken.html>, zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.



- Butler (2020a): Deforestation in Brazil continues torrid pace into 2020. Hg. v. Rhett A. Butler. Mongabay. Online verfügbar unter <https://news.mongabay.com/2020/02/deforestation-in-brazil-continues-torrid-pace-into-2020/>, zuletzt aktualisiert am 04/14/2020 16:36:12, zuletzt geprüft am 15.04.2020.
- Butler, Rhett A. (2019a): The Rainforest. In: *Mongabay*, 2019. Online verfügbar unter <https://rainforests.mongabay.com/>, zuletzt geprüft am 23.07.2020.
- Butler, Rhett A. (2019b): Deforestation statistics for Peru. In: *Mongabay*, 25.06.2019. Online verfügbar unter <https://rainforests.mongabay.com/deforestation/archive/Peru.htm>, zuletzt geprüft am 05/17/2020 08:26:29.
- Butler, Rhett A. (2020b): Facts about the Amazon Rainforest. In: *Mongabay*, 2020. Online verfügbar unter <https://rainforests.mongabay.com/amazon/amazon-rainforest-facts.html>, zuletzt geprüft am 15.04.2020.
- Butler, Rhett A. (2020c): The Amazon Rainforest. In: *Mongabay*, 2020. Online verfügbar unter <https://rainforests.mongabay.com/amazon/>, zuletzt geprüft am 06.06.2020.594Z.
- Caballero Espejo, Jorge; Messinger, Max; Roman D., Francisco; Ascorra, Cesar; Fernandez, Luis E.; Silman, Miles (2018): Deforestation and Forest Degradation Due to Gold Mining in the Peruvian Amazon: A 34-Year Perspective.
- Camilla Costa (2020): Amazon under threat: fires, loggers and now virus. Visual Journalism Americas. In: *BBC News*, 21.05.2020. Online verfügbar unter <https://www.bbc.com/news/science-environment-51300515>, zuletzt geprüft am 24.05.2020.
- CBD (2018): Aichi Biodiversity Targets. Unter Mitarbeit von Biosafety Unit UNEP. Secretariat of the Convention on Biological Diversity. Online verfügbar unter <https://www.cbd.int/sp/targets/>, zuletzt aktualisiert am 16.03.2020, zuletzt geprüft am 16.03.2020.
- CEPS (2019): Philanthropie in Zahlen. Geldspenden. Unter Mitarbeit von Bundesamt für Statistik und Georg von Schnurbein. Center for Philanthropy Studies. Online verfügbar unter <https://ceps.unibas.ch/de/praxistransfer/philanthropie-in-zahlen/>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2020, zuletzt geprüft am 03.05.2020.
- CEPS (2020): Stiftungsreport 2020. Unter Mitarbeit von Beate Eckhardt, Georg von Schnurbein und Dominique Jakob. Center for Philanthropy Studies; Swiss Foundation. Online verfügbar unter <https://ceps.unibas.ch/de/publikationen/>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2020, zuletzt geprüft am 03.05.2020.
- Convergences (2016): Biocorredor Martin Sagrado REDD+. International Convergences Awards nominee. Unter Mitarbeit von MINAM, PUR Projet, FUNDAVI. Convergences - Zero Exclusion, Zero Carbon, Zero Poverty. Online verfügbar unter <http://www.convergences.org/en/105652/>, zuletzt aktualisiert am 07.06.2020.000Z, zuletzt geprüft am 07.06.2020.
- Coomes, Oliver T.; Burt, Graeme J. (2001): Peasant charcoal production in the Peruvian Amazon: rainforest use and economic reliance. In: *Forest Ecology and Management* 140 (1), S. 39–50. DOI: 10.1016/S0378-1127(00)00274-7.
- da Rosa Portella Tondolo; Claudia Cristina Bitencourt; Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo (2016): ORGANIZATIONAL SOCIAL CAPITAL IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: A LATIN AMERICAN CASE. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais* 0 (0).
- Dart, Raymond (2004): The legitimacy of social enterprise. In: *Nonprofit Management Leadership* 14 (4), S. 411–424. DOI: 10.1002/nml.43.
- Daut, Elizabeth F.; Brightsmith, Donald J.; Peterson, Markus J. (2015): Role of non-governmental organizations in combating illegal wildlife–pet trade in Peru. In: *Journal for Nature Conservation* 24, S. 72–82. DOI: 10.1016/j.jnc.2014.10.005.
- de Groot (2010): The Economics of Ecosystems and Biodiversity Ecological and Economic Foundations. Hg. v. Pushpam Kumar. TEEB - The Economics of Ecosystems & Diversity. London and Washington. Online verfügbar unter <http://www.teebweb.org/about/the-initiative/>, zuletzt aktualisiert am 14.03.2020, zuletzt geprüft am 19.03.2020.
- Defourny, J.; Nyssens, M.; Brolis O.; Wanderley, F. (2019): (2019) "Latin American Social Enterprise Models in a Worldwide Perspective", in Gaiger, L. I., Nyssens, M. Social Enterprise in Latin America. Theory, Models and Practice. In: *New York and London: Routledge*, S. 286–310.
- destatis (2019): Bundesländer mit Hauptstädten nach Fläche, Bevölkerung und Bevölkerungsdichte am 31.12.2018. Statistisches Bundesamt. Online verfügbar unter

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/02-bundeslaender.html>, zuletzt aktualisiert am 06.11.2019, zuletzt geprüft am 23.07.2020.

Deutscher Fundraising Verband (2017): Deutscher Spendenmonitor 2017. Classics. Unter Mitarbeit von Kantar TNS. Online verfügbar unter <https://www.dfrv.de/blog/2017/12/20/spendenmonitor-2017-von-deutschem-fundraising-verband-und-kantar-tns-erschiene/>, zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

Deutscher Spendenrat e.V (2020): Spendenzeitraum Jan-Dez 2019. Bilanz des Helfens 2020. Unter Mitarbeit von Bianca Corcoran-Schliemann. Hg. v. Max Mälzer. Deutscher Spendenrat e.V.; GfK SE. Online verfügbar unter <https://www.spendenrat.de/>, zuletzt aktualisiert am 05.04.2020, zuletzt geprüft am 04.05.2020.

DNR (2020): Mitglieder. Deutscher Naturschutzring. Online verfügbar unter <https://www.dnr.de/der-dnr/mitglieder/>, zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

DZI (2020): Datenbank. Hg. v. Johannes Schwaderer. Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen. Online verfügbar unter <https://www.dzi.de/spenderberatung/datenbanksuchmaske/suchergebnisse/seite/1/?typ=alle&keyword=&bereiche=Umwelt-+und+Naturschutz&laender=alle&sitz=alle>, zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

Escobal, Javier; Aldana, Ursula (2003): Are Nontimber Forest Products the Antidote to Rainforest Degradation? Brazil Nut Extraction in Madre De Dios, Peru. In: *World Development* 31 (11), S. 1873–1887. DOI: 10.1016/j.worlddev.2003.08.001.

FAO (2015): FRA 2015 Global Forest Resources Assessments. Desk reference. Unter Mitarbeit von the Central African Forests Commission, FOREST EUROPE, the International Tropical Timber Organization, the Montréal Process and the United Nations Economic Commission for Europe. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome. Online verfügbar unter <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/past-assessments/fra-2015/en/>, zuletzt aktualisiert am 15.04.2020, zuletzt geprüft am 15.04.2020.

FAO (2016): Global Forest Resources Assessments. How are the world's forests changing? Unter Mitarbeit von the Central African Forests Commission, FOREST EUROPE, the International Tropical Timber Organization, the Montréal Process and the United Nations Economic Commission for Europe. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Online verfügbar unter <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/en/>, zuletzt aktualisiert am 13.04.2020, zuletzt geprüft am 13.04.2020.

FDCL (2018): Factsheet -Biodiversität in Lateinamerika. Unter Mitarbeit von Im Auftrag des BMZ. Forschungs- und Dokumentationszentrum Chile-Lateinamerika e.V. (FDCL). Berlin. Online verfügbar unter <https://www.fdcl.org/publication/2018-12-30-biodiversitaet-in-lateinamerika/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2020, zuletzt geprüft am 15.03.2020.

Feak, Christine B.; Swales, John M.; Feak, Christine B. English in Today's Research World (2009): Telling a research story. Writing a literature review / Christine B. Feak, John M. Swales. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press (The Michigan series in English for academic & professional purposes).

FRA (2000): On definitions of forest and forest change. Forest Resources Assessment WP 33. UN; FAO. Rome. Online verfügbar unter <http://www.fao.org/3/ad665e/ad665e00.htm#TopOfPage>, zuletzt aktualisiert am 04.01.2007, zuletzt geprüft am 23.07.2020.

FRA (2010): Global Forest Resources Assessments (FRA). United Nations - FAO. Online verfügbar unter <http://www.fao.org/forest-resources-assessment/past-assessments/fra-2010/en/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2020, zuletzt geprüft am 15.03.2020.

FSC (2018): Annual Report. Online verfügbar unter <https://annual-reports.fsc.org/en#downloads>, zuletzt geprüft am 12.01.2020.

Garriga, Elisabet; Melé, Domènec (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: *Journal of Business Ethics* 53 (1/2), S. 51–71. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34.

Geobosques (2017): Acerca de Geobosques. Hg. v. Programa Nacional de Conservación de Bosques para la Mitigación del Cambio Climático. Lima, San Isidro. Online verfügbar unter <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/acerca.php>, zuletzt aktualisiert am 23.04.2020, zuletzt geprüft am 23.04.2020.

Gerard Bodeker; K.K.S. Bhat; Jeffrey Burley; Paul Vantomme (1997): Medicinal plants for forest conservation and health care. GLOBAL INITIATIVE FOR TRADITIONAL SYSTEMS (GIFTS) OF HEALTH. Rome: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (Non-wood forest products, 1020-3370, 11).

Gerasimchuk, Ivetta; Koh, Peng Yam (2013): The EU Biofuel Policy and Palm Oil: Cutting subsidies or cutting rainforest? Research report. The International Institute for Sustainable Development. Unter Mitarbeit von Global Subsidies Initiative. International Institute for Sustainable Development (IISD). Online verfügbar unter <http://www.foeeurope.org/IISD-EU-biofuel-policy-palm-oil-090913>, zuletzt aktualisiert am 02.04.2020, zuletzt geprüft am 02.04.2020.

Giz (2020): Contribución a las Metas Ambientales del Perú II. Unter Mitarbeit von Ministerio del Ambiente (MINAM). Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit. Online verfügbar unter <https://www.giz.de/en/worldwide/64882.html>, zuletzt aktualisiert am 23.04.2020, zuletzt geprüft am 23.04.2020.

Granovetter, Mark (2000): Ökonomisches Handeln und soziale Struktur: Das Problem der Einbettung. In: Hans-Peter Müller und Steffen Sigmund (Hg.): Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, S. 175–207.

Greenpeace (2020): Ihre Partnerschaft mit Greenpeace. 2020. Online verfügbar unter <https://spenden.greenpeace.at/projektspende/>, zuletzt aktualisiert am 01.09.2020, zuletzt geprüft am 01.09.2020.

Griffin, Jennifer J. (2000): Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. In: *Business & Society* 39 (4), S. 479–491. DOI: 10.1177/000765030003900407.

Hajek, Frank; Ventresca, Marc J.; Scriven, Joel; Castro, Augusto (2011): Regime-building for REDD+: Evidence from a cluster of local initiatives in south-eastern Peru. In: *Environmental Science & Policy* 14 (2), S. 201–215. DOI: 10.1016/j.envsci.2010.12.007.

Hansen, M. C.; Potapov, P. V.; Moore, R.; Hancher, M.; Turubanova, S. A.; Tyukavina, A. et al. (2013): High-resolution global maps of 21st-century forest cover change. In: *Science (New York, N.Y.)* 342 (6160), S. 850–853. DOI: 10.1126/science.1244693.

Hasenfeld, Yeheskel; Schmid, Hillel (1989): The Community Center as a Human Service Organization. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 18 (1), S. 47–61. DOI: 10.1177/089976408901800105.

Hosonuma, Noriko; Herold, Martin; Sy, Veronique de; Fries, Ruth S. de; Brockhaus, Maria; Verchot, Louis et al. (2012): An assessment of deforestation and forest degradation drivers in developing countries. In: *Environ. Res. Lett.* 7 (4), S. 44009. DOI: 10.1088/1748-9326/7/4/044009.

Hubau, Wannes; Lewis, Simon L.; Phillips, Oliver L.; Affum-Baffoe, Kofi; Beeckman, Hans; Cuní-Sanchez, Aida et al. (2020): Asynchronous carbon sink saturation in African and Amazonian tropical forests. In: *Nature* 579 (7797), S. 80–87. DOI: 10.1038/s41586-020-2035-0.

INEI (2016): Sector informal genera cerca de la quinta parte del Producto Bruto Interno peruano. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Online verfügbar unter <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-informal-genera-cerca-de-la-quinta-parte-del-producto-bruto-interno-peruano-9440/>, zuletzt aktualisiert am 05/17/2020 15:16:46, zuletzt geprüft am 17.05.2020.

INEI (2017a): Censos Nacionales 2017 – XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Online verfügbar unter <http://censo2017.inei.gob.pe/>, zuletzt aktualisiert am 05/17/2020 14:27:34, zuletzt geprüft am 17.05.2020.

INEI (2017b): POBLACIÓN Y VIVIENDA. Instituto Nacional de Estadística e Informática Perú. Online verfügbar unter <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>, zuletzt aktualisiert am 26.03.2020, zuletzt geprüft am 26.03.2020.

INEI (2020): Tacna, Loreto, La Libertad y Pasco crecen más del 5% durante el cuarto trimestre de 2019. Notas de prensa. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Online verfügbar unter <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/tacna-loreto-la-libertad-y-pasco-crecen-mas-del-5-durante-el-cuarto-trimestre-de-2019-12138/>, zuletzt aktualisiert am 05/17/2020 14:44:03, zuletzt geprüft am 17.05.2020.

IPCC (2007): AR4 Climate Change 2007: Synthesis Report — IPCC. Online verfügbar unter <https://www.ipcc.ch/report/ar4/syr/>, zuletzt aktualisiert am 05/14/2020 09:00:52, zuletzt geprüft am 14.05.2020.

- IUCN (2019): Annual report 2018. INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE. Gland. Online verfügbar unter <https://www.iucn.org/about/programme-work-and-reporting/annual-reports>, zuletzt aktualisiert am 06/20/2018 06:52:45, zuletzt geprüft am 03.05.2020.
- J. Bell; M. Cornelius (2013): UnderDeveloped: A National Study of Challenges Facing Nonprofit Fundraising.
- Jones, Marshall B. (2007): The Multiple Sources of Mission Drift. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2), S. 299–307. DOI: 10.1177/0899764007300385.
- Keuth, Herbert (2019): Karl Poppers „Logik der Forschung“. In: Giuseppe Franco (Hg.): Handbuch Karl Popper. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Springer Reference Geisteswissenschaften), S. 1–19.
- Köhl, Michael; Lasco, Rodel; Cifuentes, Miguel; Jonsson, Örjan; Korhonen, Kari T.; Mundhenk, Philip et al. (2015): Changes in forest production, biomass and carbon: Results from the 2015 UN FAO Global Forest Resource Assessment. In: *Forest Ecology and Management* 352, S. 21–34. DOI: 10.1016/j.foreco.2015.05.036.
- Köhl, Michael; Neupane, Prem Raj; Mundhenk, Philip (2020): REDD+ measurement, reporting and verification – A cost trap? Implications for financing REDD+MRV costs by result-based payments. In: *Ecological Economics* 168, S. 106513. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2019.106513.
- Krainz, Lukas (2018): Wie gründe ich einen Verein in Österreich? In: *Vereinsplaner*, 08.10.2018. Online verfügbar unter <https://vereinsplaner.at/c/verein-gruenden-in-oesterreich>, zuletzt geprüft am 01.08.2020.
- Kristina Marquardt; Adam Pain; Örjan Bartholdson; Luis Romero Rengifo (2019): Forest Dynamics in the Peruvian Amazon: Understanding Processes of Change. In: *Small-scale Forestry* 18 (1), S. 81–104. DOI: 10.1007/s11842-018-9408-3.
- Kruse (2015): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (Grundlagentexte Methoden). 2. Auflage: Juventa Verlag.
- La Patilla (2015): Perú podría ser el país más afectado por fenómeno El Niño. In: *La Patilla*, 07.09.2015. Online verfügbar unter <https://www.lapatilla.com/2015/09/07/peru-podria-ser-el-pais-mas-afectado-por-fenomeno-el-nino/>, zuletzt geprüft am 16.07.2020.
- Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung / Alexander Magerhans. 1. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Martin (2015): Endspiel. Wie wir das Schicksal der tropischen Regenwälder noch wenden können. München: oekom.
- Martin, Albert (Hg.) (1998): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München, Mering: Hampp.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik). Online verfügbar unter [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407293930](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930).
- Meadows, Dennis L. (1972): The limits to growth. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. 17. Aufl. New York: Universe Books.
- Meyer, Carrie A. (1995): Opportunism and NGOs: Entrepreneurship and green north-south transfers. In: *World Development* 23 (8), S. 1277–1289. DOI: 10.1016/0305-750X(95)00049-I.
- MINAM (2018): Bosque y Pérdida de Bosque. Ministerio del Ambiente; Geobosques. Lima. Online verfügbar unter <http://geobosques.minam.gob.pe/geobosque/view/perdida.php>, zuletzt aktualisiert am 26.03.2020, zuletzt geprüft am 26.03.2020.
- Mintzberg, Henry (1983): Structure in fives. Designing effective organisations / Henry Mintzberg. Englewood Cliffs, London: Prentice-Hall.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *The Academy of Management Review* 22 (4), S. 853. DOI: 10.2307/259247.
- Mittermeier, Russell A.; Turner, Will R.; Larsen, Frank W.; Brooks, Thomas M.; Gascon, Claude (2011): Global Biodiversity Conservation: The Critical Role of Hotspots. In: Frank E. Zachos und Jan Christian Habel (Hg.): Biodiversity hotspots. Distribution and protection of conservation priority areas. Heidelberg Germany, New York: Springer, S. 3–22.

Mongabay (2019a): 2019: The year rainforests burned. Hg. v. Rhett Butler. Online verfügbar unter <https://news.mongabay.com/2019/12/2019-the-year-rainforests-burned/>, zuletzt aktualisiert am 01/20/2020 01:23:45, zuletzt geprüft am 15.04.2020.

Mongabay (2019b): Peru: Report reveals high rates of illegality in timber extraction. Hg. v. Yvette Sierra Praeli und Genevieve Belmaker (Global Forests). Online verfügbar unter <https://news.mongabay.com/2019/02/peru-report-reveals-high-rates-of-illegality-in-timber-extraction/>, zuletzt aktualisiert am 03.06.2019, zuletzt geprüft am 15.04.2020.

Monografias (2011): Como constituir una ONG. Hg. v. Jesus Antonio Jaime Pinas. Online verfügbar unter <https://www.monografias.com/trabajos88/como-constituir-ong/como-constituir-ong.shtml>, zuletzt aktualisiert am 01.08.2020, zuletzt geprüft am 01.08.2020.

NPO Kompetenzzentrum (2020): Leistungen. Unter Mitarbeit von Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship. Wirtschaftsuniversität Wien (WU). Wien. Online verfügbar unter <https://www.wu.ac.at/npocompetence/leistungen>, zuletzt aktualisiert am 04.08.2020, zuletzt geprüft am 04.08.2020.

OeSGS (2016): Offizielle Webseite. Österreichisches Spendensiegel. Online verfügbar unter <https://www.osgs.at/>, zuletzt aktualisiert am 21.08.2016, zuletzt geprüft am 02.08.2020.

Parsons; Raymond E. Crist; Alarich R. Schultz (2019): Amazon River | Facts, History, Animals, & Map. South America. Encyclopædia Britannica. Online verfügbar unter <https://www.britannica.com/place/Amazon-River>, zuletzt aktualisiert am 05/16/2020 06:54:35, zuletzt geprüft am 16.05.2020.

Pendleton, Linwood; Hoegh-Guldberg, Ove; Albright, Rebecca; Kaup, Anne; Marshall, Paul; Marshall, Nadine et al. (2019): The Great Barrier Reef: Vulnerabilities and solutions in the face of ocean acidification. In: *Regional Studies in Marine Science* 31, S. 100729. DOI: 10.1016/j.rsma.2019.100729.

Perú21 Noticias (2019): Madre de Dios: Inician segunda fase en operación Mercurio 2019 contra la minería ilegal. In: *Peru21*, 05.03.2019. Online verfügbar unter <https://peru21.pe/peru/madre-dios-inician-segunda-fase-operacion-mercurio-2019-mineria-ilegal-463719-noticia/?ref=p21r>, zuletzt geprüft am 04/22/2020 11:22:14.

Pindyck, Robert S.; Rubinfeld, Daniel L. (2015): Mikroökonomie. 8., aktualisierte und erweiterte Auflage. Hallbergmoos: Pearson (Wi : Wirtschaft). Online verfügbar unter <http://lib.mylibrary.com?id=921250>.

Porter, M. E. (1996): *What is Strategy*.

Power, Michael (1997): *The audit society. Rituals of verification* / Michael Power. New York: Oxford University Press.

Priller, Eckhard (2007): Spenden in Nonprofit-Organisationen: Markt oder Gestaltungselement der Zivilgesellschaft? In: Bernd Helmig, Robert Purtschert, Reinbert Schauer und Dieter Witt (Hg.): *Nonprofit-Organisationen und Märkte*. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im MSrz 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 95–108.

Raithel, Jürgen (2006): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-14948-6>.

Rautner M.; Hardiono M.; Alfred R.J. (2005): Borneo: treasure island at risk. Status of Forest, Wildlife and related Threats on the Island of Borneo. In: *WWF Deutschland*, 01.06.2005, S. 70–75. Online verfügbar unter <https://www.wwf.org.uk/updates/borneo-treasure-island-risk>, zuletzt geprüft am 16.04.2020.

Recanati, F.; Allievi, F.; Scaccabarozzi, G.; Espinosa, T.; Dotelli, G.; Saini, M. (2015): Global Meat Consumption Trends and Local Deforestation in Madre de Dios: Assessing Land Use Changes and other Environmental Impacts. In: *Procedia Engineering* 118, S. 630–638. DOI: 10.1016/j.proeng.2015.08.496.

REDD (2019): What is REDD+? - UN-REDD Programme Collaborative Online Workspace. About REDD+. Hg. v. Dave. Online verfügbar unter <https://www.unredd.net/about/what-is-redd-plus.html>, zuletzt aktualisiert am 07.06.2020.000Z, zuletzt geprüft am 07.06.2020.

Rossig, Wolfram E. (2011): Wissenschaftliche Arbeiten. Leitfaden für Haus- und Seminararbeiten, Bachelor- und Masterthesis, diplom- und Magisterarbeiten, Dissertationen. 9. überarb. Aufl. Achim: BerlinDruck.

Rubin de Celis, Ethel; Cruz-Burga, Zoila A.; La Torre-Cuadros, María de los Ángeles; Rosot, Nelson Carlos; Dalla Corte, Ana Paula; Araki, Hideo (2019): PATTERNS OF FOREST LOSS PER TERRITORIAL CATEGORY IN THE AMAZON RAINFOREST: PERU (2001–2016). In: *RF* 49 (4), S. 859. DOI: 10.5380/rf.v49i4.60160.

Sachs, Wolfgang (2003): Nach uns die Zukunft. Der globale Konflikt um Gerechtigkeit und Ökologie. 2. durchgesehene und korr. Aufl. Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel.

Salamon, Lester M.; S. Wojciech Sokolowski; Helmut K. Anheier (2000): Social Origins of Civil Society: An Overview. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. In: *The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies* no. 38.

Sanzo, María José; Álvarez, Luis I.; Rey, Marta; García, Nuria (2015): Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. In: *Serv Bus* 9 (4), S. 611–636. DOI: 10.1007/s11628-014-0242-1.

Sayer, Jeffrey; Ghazoul, Jaboury; Nelson, Paul; Klintuni Boedhihartono, Agni (2012): Oil palm expansion transforms tropical landscapes and livelihoods. In: *Global Food Security* 1 (2), S. 114–119. DOI: 10.1016/j.gfs.2012.10.003.

Schein, Edgar H. (2010): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. 3. Aufl. Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie (EHP Organisation). Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=994864>.

Shannon, Claude Elwood; Weaver, W. (1949): Mathematical theory of communication. S.l.: Univ Illinois Pr.

Simsa, Ruth; Michael Meyer; Christoph Badelt (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Online-Ausg. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag. Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=429065>.

SINIA (2018): Portal Regional. Sistem Nacional de Información Ambiental. Online verfügbar unter <https://sinia.minam.gob.pe/informacion/analisis>, zuletzt aktualisiert am 02/27/2020 15:13:35, zuletzt geprüft am 17.05.2020.

Slik, J. W. Ferry; Arroyo-Rodríguez, Víctor; Aiba, Shin-Ichiro; Alvarez-Loayza, Patricia; Alves, Luciana F.; Ashton, Peter et al. (2015): An estimate of the number of tropical tree species. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 112 (24), S. 7472–7477. DOI: 10.1073/pnas.1423147112.

Smith.; Schwartz (2015): Deforestation in Peru | Magazine Articles. WWF. Online verfügbar unter <https://www.worldwildlife.org/magazine/issues/fall-2015/articles/deforestation-in-peru>, zuletzt aktualisiert am 20.04.2020, zuletzt geprüft am 20.04.2020.

Statistik Austria (2020): Teilzeitarbeit, Teilzeitquote. Online verfügbar unter [https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/t\\_eilzeitarbeit\\_teilzeitquote/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitszeit/t_eilzeitarbeit_teilzeitquote/index.html), zuletzt aktualisiert am 05.02.2020, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

Statista (2019a): Bevölkerung unter der absoluten Armutsgrenze nach Weltregionen 2015. Hg. v. Statista Research Department, zuletzt geprüft am 16.07.2020.

Statista (2019b): Statistiken zur Dienstleistungsbranche Deutschland. In: *Statista*, 28.11.2019. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/1434/dienstleistungsbranche/>, zuletzt geprüft am 05.02.2020.

Statista (2020a): Österreich - Fläche nach Bundesländern. Hg. v. Martin Mohr. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/944217/umfrage/flaeche-von-oesterreich-nach-bundeslaendern/>, zuletzt aktualisiert am 15.04.2020, zuletzt geprüft am 15.04.2020.

Statista (2020b): Das Statistik-Portal. Werbeausgaben. (verschiedene Studien). Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/suche/?q=Werbeausgaben>, zuletzt aktualisiert am 16.07.2020, zuletzt geprüft am 16.07.2020.

Statistisches Bundesamt (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. Hg. v. Dipl.-Sozialwissenschaftlerin Natalie Rosenski. D-Statits. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Expertensuche\\_Formular.html?resourceId=2402](https://www.destatis.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Expertensuche_Formular.html?resourceId=2402)

&input\_=2408&pageLocale=de&templateQueryString=nonprofit&submit.x=0&submit.y=0, zuletzt aktualisiert am 03.10.2019, zuletzt geprüft am 02.05.2020.

Stefanie Aichinger (2009): Die Entwicklung des Fundraising in Österreich unter besonderer Bezugnahme des face2face Fundraising. Universität Wien, Wien. Publizistik und Kommunikationswissenschaften.

Thünen-Institut (2020): BUNDESWALDINVENTUR ERGEBNISDATENBANK. Hg. v. Thomas Stauber Petra Hennig. Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei, zuletzt aktualisiert am 15.03.2020, zuletzt geprüft am 15.03.2020.

Umweltbundesamt (2020): Nachhaltigkeitsberichterstattung auf betrieblicher Ebene. Wien. Online verfügbar unter <https://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/nachhaltigkeit/reporting/>, zuletzt aktualisiert am 07.06.2020.000Z, zuletzt geprüft am 07.06.2020.

UNDOC (2012): The Alternative Development Model in San Martin. A case study on Local Economic Development. Executive Summary. United Nations -Office on Drugs and Crime. Online verfügbar unter [www.unodc.org/documents/alternative-development/San\\_Martin\\_english.pdf](http://www.unodc.org/documents/alternative-development/San_Martin_english.pdf).

UNEP-WCMC (2020): Protected Area Profile for Peru from the World Database of Protected Areas. UNEP; IUCN; WCMC. Online verfügbar unter <https://www.protectedplanet.net/country/PE>, zuletzt aktualisiert am 18.05.2020.000Z, zuletzt geprüft am 18.05.2020.

UNFCCC (2015): UNFCCC calls for Climate Action Now: new report. Climate Group. Online verfügbar unter <https://www.theclimategroup.org/news/unfccc-calls-climate-action-now-new-report>, zuletzt aktualisiert am 04.07.2016, zuletzt geprüft am 17.07.2020.

UNFCCC (2020): UNFCCC Process. United Nations Framework Convention on Climate Change. Online verfügbar unter <https://unfccc.int/process-and-meetings>, zuletzt aktualisiert am 05/16/2020 09:32:05, zuletzt geprüft am 16.05.2020.

United Nations (2003): Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York: United Nations (Studies in methods, no. 91).

United Nations (2019): Human Development Reports. Peru. United Nations. New York. Online verfügbar unter <http://www.hdr.undp.org/en/countries/profiles/PER>, zuletzt aktualisiert am 14.04.2020, zuletzt geprüft am 14.04.2020.

UN-REDD (2020a): Peru NP Annual Report 2018\_final 040419. UN-REDD Programme Collaborative Online Workspace. United Nations; FAO; UNEP; European Commission. Online verfügbar unter <https://www.unredd.net/documents/programme-progress-reports-785/2018-programme-progress-reports/17132-peru-np-annual-report-2018.html>, zuletzt aktualisiert am 13.06.2020.000Z, zuletzt geprüft am 13.06.2020.

UN-REDD (2020b): Working together to advance forest protection for people and planet. Latest Videos. UN-REDD. Online verfügbar unter <https://www.un-redd.org/>, zuletzt aktualisiert am 22.07.2020, zuletzt geprüft am 22.07.2020.

UNSTAT (2020): Methodology. UN. Online verfügbar unter <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>, zuletzt aktualisiert am 20.03.2020, zuletzt geprüft am 20.03.2020.

Urban Institute (2019): The Nonprofit Sector in Brief. Hg. v. Brice McKeever. National Center for charitable statistics. Online verfügbar unter <https://nccs.urban.org/project/nonprofit-sector-brief#fn1>, zuletzt aktualisiert am 05.03.2020, zuletzt geprüft am 03.05.2020.

V. Kapos; I. Lysenko: Global Ecological Forest Classification and Forest Protected Area Gap Analysis. Analyses and recommendations in view of the 10% target for forest protection under the Convention on Biological Diversity (CBD). In: *Freiburg: University of Freiburg*. Online verfügbar unter [https://www.academia.edu/13153420/Global\\_Ecological\\_Forest\\_Classification\\_and\\_Forest\\_Protected\\_Area\\_Gap\\_Analysis.\\_Analyses\\_and\\_recommendations\\_in\\_view\\_of\\_the\\_10\\_target\\_for\\_forest\\_protection\\_under\\_the\\_Convention\\_on\\_Biological\\_Diversity\\_CBD\\_](https://www.academia.edu/13153420/Global_Ecological_Forest_Classification_and_Forest_Protected_Area_Gap_Analysis._Analyses_and_recommendations_in_view_of_the_10_target_for_forest_protection_under_the_Convention_on_Biological_Diversity_CBD_).

Valverde (2020): Wirtschaft & Entwicklung. Peru. Hg. v. Gerardo Basurco Valverde. Giz; BMZ. LIPortal. Online verfügbar unter <https://www.liportal.de/peru/wirtschaft-entwicklung/>, zuletzt aktualisiert am 06.08.2020, zuletzt geprüft am 06.08.2020.

Vargas, Christian; Montalban, Joselyn; Leon, Andrés Alejandro (2019): Early warning tropical forest loss alerts in Peru using Landsat. In: *Environ. Res. Commun.* 1 (12), S. 121002. DOI: 10.1088/2515-7620/ab4ec3.

Vereinsknowhow (2019): Kurzleitfaden Vereinsgründung. Gründung eines e.V. Online verfügbar unter <http://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/leitfaden.htm>, zuletzt aktualisiert am 15.08.2019, zuletzt geprüft am 01.08.2020.

von der Ahe (2016): Wirkungstransparenz bei Spendenorganisationen. Unter Mitarbeit von Robert Lüdeck, harlotte Buttke, Benjamin Fraaß, Linda Hoffmann, Bettina Kurz, Selina von Schultendorff, Anja Schulz, Jacqueline Weigt, Caroline Wetzke. Hg. v. Stefan Schulze. PHINEO gemeinnützige AG. Berlin.

von Schnurbein (2019): Titel Management und Steuerung von öffentlichen und Nonprofit-Organisationen. Spezialisierung Nonprofit-Management. WU Wien. Campus WU Wien, 2019.

Weber, Max (2013, ursp. 1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Aufl., Studienausg. Tübingen: Mohr.

Weissenhofer; Huber (2019): Tropische Ökosysteme Süd- und Mittelamerikas. Universität Wien, Institut für Botanik. Skriptum.

Woods, William I. (Hg.) (2009): Amazonian dark earths. Wim Sombroek's vision / edited by William I. Woods ... [et al.]. Dordrecht, London: Springer.

World Bank (2018): Peru | Data. Online verfügbar unter <https://data.worldbank.org/country/peru>, zuletzt aktualisiert am 14.04.2020, zuletzt geprüft am 14.04.2020.

WWF (2016): Living Amazon Report 2016. A regional approach to conservation in the Amazon. Hg. v. Charity, S., Dudley, N., Oliveira, D. and S. Stolton. WWF Living Amazon Initiative, Brasília and Quito. Online verfügbar unter [https://wwf-eu.awsassets.panda.org/downloads/wwf\\_living\\_amazon\\_\\_report\\_2016\\_mid\\_res\\_spreads.pdf](https://wwf-eu.awsassets.panda.org/downloads/wwf_living_amazon__report_2016_mid_res_spreads.pdf), zuletzt geprüft am 26.07.2020.

WWF (2018): Living Planet Report 2018. Aiming higher. Hg. v. Grooten N & Almond REA. WWF. Gland, Switzerland. Online verfügbar unter <https://livingplanetindex.org/publications>, zuletzt geprüft am 25.07.2020.

WWF (2020): Annual Review 2019. Publications & Resources. Hg. v. Kathryn Blogg. World Wide Foundation International. Online verfügbar unter [https://wwf.panda.org/knowledge\\_hub/all\\_publications/](https://wwf.panda.org/knowledge_hub/all_publications/), zuletzt aktualisiert am 05.03.2020, zuletzt geprüft am 03.05.2020.

Yale (2013): Forest Governance - Peru. Hg. v. Global Forest Atlas. Yale School of the Environment. Online verfügbar unter <https://globalforestatlas.yale.edu/amazon/forest-governance/peru>, zuletzt aktualisiert am 26.07.2020, zuletzt geprüft am 26.07.2020.

Yale University (2020): Global Forest Atlas. Cattle Ranching in the Amazon Region. Yale School of Forestry & Environmental Studies. Online verfügbar unter <https://globalforestatlas.yale.edu/amazon/land-use/cattle-ranching>, zuletzt aktualisiert am 13.04.2020, zuletzt geprüft am 16.04.2020.

Young, Kenneth R. (1996): Threats to biological diversity caused by coca /cocaine deforestation in Peru. In: *Envir. Conserv.* 23 (1), S. 7–15. DOI: 10.1017/S0376892900038200.

Yudelson, Julian (1999): Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. In: *Journal of Marketing Education* 21 (1), S. 60–67. DOI: 10.1177/0273475399211008.

## Abbildungsverzeichnis

Mongabay (2020). Online verfügbar unter <https://www.mongabay.com/images/rainforests/world-rainforest-map.jpg>, zuletzt überprüft am 06.09.2020.

Mongabay (2019) Online verfügbar unter <https://mongabay-images.s3.amazonaws.com/14/causes-of-amazon-deforestation-300.jpg>, zuletzt überprüft am 06.09.2020.

Blogspot (2010) Online verfügbar unter <http://ars0069mp.blogspot.com/2010/07/evolucion-historica-del-territorio.html>, zuletzt überprüft am 06.09.2020.

ACCA (2020). Online verfügbar unter <http://www.acca.org.pe/wp-content/uploads/2013/09/DEBAJO-DEL-TEXTO-Aliados-Estrategicos.jpg>, zuletzt überprüft am 06.09.2020.



## KÄMPFE FÜR DEN REGENWALD