

**Die schweizerische Weltladenbewegung (1975 – 2013)
Die Entstehung und der Überlebenskampf
einer organisationalen Sonderform im *Fair Trade*-Sektor.**

Masterarbeit

zur Erlangung des Titels

Master of Arts an der Kultur- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Luzern

vorgelegt von

Isabel Maria Alina Hammer

von Rüschlikon, ZH

Eingereicht am: 04.09.2014

Erstgutachter: **Prof. Dr. Raimund Hasse**

Zweitgutachterin: **Prof. Dr. Bettina Heintz**

Auszug (ohne Quellenangaben)

3. Die Weltläden – eine organisationale Sonderform

Die Schweiz ist weltweit führend im Konsum von *Fair Trade*-Produkten. 2012 betrug die Pro-Kopf-Ausgabe über 50 Franken. Der Umsatz mit *Fair Trade*-Produkten in der Schweiz beträgt insgesamt 450 Millionen Franken, wobei der grösste Anteil der Verkauf von Bananen (19.5 Prozent) ausmacht, gefolgt von Blumen/Pflanzen (17.9 Prozent) und Textilien/Baumwolle (17.1 Prozent). Zu der langjährigen Geschichte des fairen Handels in der Schweiz gehören auch die Weltläden. Obwohl die Weltläden das Bild des fairen Handels stark mitgeprägt hatten, wurden sie wissenschaftlich kaum untersucht und definiert. Dementsprechend ist das Unwissen über die Weltladenbewegung gross. Die wenigen Forschungen über das Phänomen der Weltläden verzichten mehrheitlich auf eine Definition des Gegenstandes.

Organisationen werden in verschiedene Typologien unterteilt, wie beispielsweise politische, religiöse und kriminelle Organisationen. Die Weltläden lassen sich nur schwer in eine Kategorie einteilen, da sie durch ihr heterogenes Auftreten weder klar einer politischen noch einer religiösen Organisationsform zugeordnet werden können. Am ehesten entsprechen die Weltläden der Typologie der Organisation der Hilfe, wobei dieser Bereich eine Vielzahl an verschiedenen Organisationsformen beinhaltet, wie beispielsweise die Pflege und soziale Dienste an Schulen.

Ingo Boden (2012) formuliert als zusätzliches Kriterium der Kategorisierung von Organisationen die Abhängigkeit von der Staatsgewalt. Diese entspricht jedoch nicht der formalen Grundlage der Schweizer Weltladenbewegung, welche unabhängig von gouvernementalen Strukturen entstanden ist. Dementsprechend können die Weltläden als eine organisationale Sonderform betrachtet werden.

Die Weltläden sind im Rahmen der *Grassroots Organization*-Bewegung entstanden.

Als *Grassroots Organizations* werden zivilgesellschaftliche Organisationen bezeichnet, welche einen gesellschaftlichen Wandel anstreben. Im Zentrum stehen die Bewusstseinsbildung und die angestrebte Veränderung des Werte- und Normsystems. Oftmals werden diese Organisationen spontan und als Reaktion auf Missstände in der Gesellschaft gegründet. Die Mitarbeit erfolgt meist auf freiwilliger Basis und von Personen, welche von den organisationalen Tätigkeiten direkt betroffen sind. Im Fall der Weltladenbewegung sind die involvierten Personen zwar nicht direkt betroffen, wollen aber mit ihrem Engagement auf die Ungerechtigkeit im Welthandel aufmerksam machen. *Grassroots Organizations* können anhand von drei Merkmalen kategorisiert werden:

1. Die organisationale Struktur ist segmentiert und besteht aus mehreren autonomen Arbeitsgruppen und kollektiven Entscheidungsorganen.
2. Die Mitglieder der Organisation stammen mehrheitlich aus der Mittelklasse.
3. Die Formierung der *Grassroots Organizations* basiert auf dem zunehmenden Verbrauch von kollektiven Gütern.

Letzteres beruht auf der Grundannahme, dass immer mehr Bereiche, welche ursprünglich privat waren, nun von öffentlichen Ämtern reguliert werden und somit die Aufmerksamkeit der Gesellschaft erlangen. Dementsprechend ist der einzelne Bürger zu einem grösseren Grad abhängig von der öffentlichen Autorität und diese Abhängigkeit führt zu grösseren Konflikten, welche schlussendlich in die Gründung von *Grassroots Organizations* münden kann. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Verlagerung von materiellen Werten hin zu einem qualitativ hochwertigen Leben. In diesem Zusammenhang stehen die *idealistic organizations*, welche (als Unterkategorie der *Grassroots Organizations*) aufgrund einer gewissen Zukunftsangst gebildet werden. Diese Zukunftsangst basiert auf der Ausbeutung der dritten Welt und der zunehmenden Verschmutzung der Umwelt. Lose gekoppelte Strukturen und eine kurze Lebenszeit sind prägnante Merkmale dieser Organisationen. Auch wenn die Weltläden in ihren Anfängen als eine *idealistic organization* bezeichnet werden konnten und in ihrem genetischen Kern bis heute mehrheitlich gleich geblieben ist, haben sie es geschafft, bis heute im *Fair Trade* – Sektor zu bestehen.

Die Entscheidungsfindung, Konsenserrlangung und die Veränderung in *Grassroots Organizations* ist ein wichtiger Faktor, welcher unter anderem von Kathleen Bee (2013) untersucht wurde. Es stellt sich die Frage, wie neu gegründete Aktivistengruppen eine kollektive Ideologie, Identität und Taktiken entwickeln. Blee (2013) untersucht dabei die sogenannten *fledgling activist groups*. Darunter werden neue Gruppen verstanden, welche im Prozess der kollektiven Identitätsfindung stecken und Ziele und institutionellen Praktiken für ihre organisationale Tätigkeit erarbeiten. Die Findung einer kollektiven Ideologie, Identität und Taktik ist ein zentraler Schritt für das erfolgreiche Dasein einer *Grassroots Organizations*. Insbesondere durch die anfänglich fehlende Vernetzung und das heterogene Auftreten der Weltläden stellte die kollektive Identitätsfindung und die Herausarbeitung einer gemeinsamen Strategie anfänglich eine grosse Herausforderung dar (siehe Kapitel 3.1 Entstehungsgeschichte, Seite 27).

Ferner sind die Weltläden im *Nonprofit*-Sektor einzuordnen. Dieser Sektor zeichnet sich durch eine spezielle Handlungslogik aus, welche einem eigenen Steuerungsmodus folgt und keinen Anspruch auf eine Übereinstimmung mit den Konkurrenzbereichen, Markt und Staat, hat. Das zeigt sich unter anderem in der unterschiedlichen Zielsetzung, welche bei den *Nonprofit*-Organisationen im Gegensatz zu den im Markt agierenden Organisationen nicht aus der Gewinnmaximierung besteht, sondern aus dem sogenannten *nondistribution*

constraint. Das bedeutet, dass die erwirtschafteten Gewinne nicht an die Mitglieder und Mitarbeiter ausgezahlt, sondern als Reinvestition in die eigene Organisation genutzt werden. Als weiteres spezielles Charakteristikum der *Nonprofit*-Unternehmen erwähnen Zimmer/Priller (2007) die formale Organisationsstruktur, welche – im Gegensatz zu gemeinschaftlichen Gebilden wie beispielsweise Familien – auf der Mitarbeit von freiwilligen Helfern beruht, die aus individuellen Interessen heraus in der Organisation partizipieren.

Der Steuerungsmodus der Organisationen im *Nonprofit*-Sektor unterscheidet sich von den herkömmlichen Organisationen in dem Sinne, dass der Hauptantrieb die Solidarität beziehungsweise die gesellschaftliche Sinnstiftung ist. Trotzdem haben viele Organisationen in diesem Sektor einen Dienstleistungscharakter und partizipieren im Markt. Da sich ihr Aufgabenbereich rund um die Artikulation und Vermittlung von Interessen dreht, können sie auch Einfluss auf den politischen und staatlichen Bereich haben. Zusätzlich erfüllen sie durch ihre Mitgliederstrukturen eine soziale und kulturelle Integration und Sozialisation.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die *Nonprofit*-Organisationen und somit auch die Weltläden in einem Spannungsfeld von Politik, Staat und Markt als Sozialisatoren, Lobbyisten und Dienstleister bewegen.

Wie sind Weltläden definiert?

Weltläden sind demokratisch organisierte und lose formierte Organisationen, welche sich gegen den herkömmlichen und ausbeuterischen Handel einsetzen, indem sie fair gehandelte Produkte (mehrheitlich Agrarprodukte und Handwerk) aus den Drittweltländern verkaufen. Dabei steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern die Bewusstseinsbildung der Verbraucher. Der Verkauf der fair gehandelten Produkte ist somit ein Mittel zum Zweck. Die Weltläden zeichnen sich durch die mehrheitlich unentgeltliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus und durch die juristische Struktur (Vereine).

Die Selbstbeschreibung war für die Weltläden anfänglich nicht von Bedeutung. Erst im Verlauf der Professionalisierung und Vernetzung der Läden wurde es ein Thema. Deshalb sind im Archiv nur spärlich Informationen zu der Zielsetzung und Organisation der Weltläden vorhanden. Die „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ umschreibt in ihrem Leitbild, welches 1983 publiziert wurde, die Eigenschaften der Läden folgendermassen:

Durch den Verkauf von ausgewählten Produkten aus Entwicklungsgebieten sind die 3. Welt-Läden ein Forum der Bewusstseinsbildung über die Zusammenhänge von 1. und 3. Welt. Gleichzeitig bildet der Verkauf einen Beitrag zur Selbsthilfe für die Produzenten.

Somit ist ein Weltladen eine Kombination aus einer *Nonprofit*-Organisation und einem Einzelhandels-Geschäft, weil er nicht nach Profit strebt, jedoch seine organisationale Tätigkeit mit dem Verkauf von Gütern gekoppelt ist. Nach Perkonig (2009) ist der fundamentalste Unterschied zum herkömmlichen Handel der fehlende Anspruch, mit dem Umsatz die Existenz der Weltladen-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter zu sichern.

Weltläden werden oftmals im Bereich des alternativen Handels eingeordnet und als ATO's (*Alternative Trade Organizations*) bezeichnet, wobei hier festzuhalten ist, dass die Weltläden – zumindest in den Anfangsphasen – sich nicht primär auf den Handel konzentrierten, sondern auf die Aufklärungstätigkeiten. Der alternative Handel unterscheidet sich in den Zielsetzungen und in der Handelsaktivität deutlich von dem kommerzialisierten fairen Handel, welcher heutzutage mit seinen Produkten in den grossen Warenhäusern präsent ist und vor allem durch die Label-Stiftung Max Havelaar mitgeprägt wird. So kann das primäre

Ziel des alternativen Handelns als klare Abgrenzung zu dem vorherrschenden und teilweise ausbeuterischen Welthandel verstanden werden. Die Arbeit des alternativen Handels und der Weltläden zeichnet sich durch das Bestreben eines neuen Bewusstseins der Konsumenten für die Problematiken im Weltsüden aus. Die Etappe des fairen Handels (1970 bis Mitte 1980er Jahre), in der ein grosser Teil der Weltläden entstanden ist, wird darum in der Literatur häufig als Solidaritätsphase bezeichnet. Mehrheitlich religiöse und politisch-orientierte Organisationen partizipierten aktiv an der Solidaritätsbewegung. Die Handels- und Organisationsstrukturen waren nicht annähernd so professionell, wie sie heute sind. Die Weltläden handelten in dieser Zeit mit kleinen Produktmengen und hatten nur eine kleine, aber dafür eine sehr engagierte Kundschaft.

International gesehen sind die Weltläden Teil von diversen Dachunternehmen wie beispielsweise NEWS! (*Network of European Worldshops*) oder EFTA (*European Fair Trade Association*). Dies zeigt eine Professionalisierung des Segments auf, zumindest auf internationaler Basis. Der Sektor des fairen Handels ist heutzutage ein *Mixed-form Market* wie Becchetti/Huybrechts (2007) es treffend bezeichnen. Dieser *Mixed-form Market* vereint Akteure verschiedenster Art (*Nonprofit*, *Co-Operative* und *For-Profit*), welche in unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen (*Competition*, *Conflict* und *Partnership*). Demnach scheint es möglich zu sein, dass Organisationen mit verschiedensten Zielen und Vorgehensweisen nebeneinander in diesem umkämpften Markt bestehen können.

3.1 Entstehungsgeschichte

Die folgende Rekonstruktion der Geschichte der Weltläden basiert auf Archivmaterial. Diese Darstellung erfolgt ohne theoretischen Hintergrund, da sie lediglich einen Überblick über die Entstehung der Weltläden geben soll. Die Verbindung der theoretischen Überlegungen und der Geschichte der Weltläden erfolgt im siebten Kapitel (Interpretation und Schlussfolgerung Seite 80).

Die Schweizer *Fair Trade*-Bewegung und auch die Entwicklung der Weltläden wurde primär von drei Aktionen beeinflusst: die Kaffee-Aktion „Ujamaa“ (1973 – 1976), die „Bananenfrauen“ von Frauenfeld (1973) und die Aktion „Jute statt Plastic“ (1975 – 1979).

Insgesamt drei Kaffee-Aktionen mit dem Kaffee „Ujamaa“ aus Tansania fanden von 1973 bis 1976 in der Schweiz statt. Der Kaffee „Ujamaa“ wurde danach ein fester Bestandteil des Angebots der Weltläden und der Importstelle OS3. Die Idee, fair gehandelten Kaffee aus Tansania zu importieren, wurde 1973 erstmals durch den „Informationsdienst 3. Welt“ formuliert. Insbesondere dank dem Engagement von der „Erklärung von Bern“ und kirchlichen Partner-Organisationen gelang es, die Kaffee-Aktion 1975 schweizweit zu vermarkten. Der Verkauf von acht Tonnen Kaffee-Pulver basierte jedoch nicht auf einer Handelsidee, sondern war Mittel zum Zweck und konkretes Anschauungsmaterial. Die Idee war, die Welthandel-Problematik einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Der grosse Erfolg der Aktion führte zu einer Wiederholung im Jahr 1976, welche durch die Importorganisation OS3 organisiert und durchgeführt wurde.

Bei der Bananenfrauen-Aktion von Frauenfeld (1973) drehte sich alles um die Idee von Pfarrersfrau Ursula Brunner, Bananen teurer als zu dem angepriesenen Preis in den Einkaufsläden zu verkaufen, um die erwirtschaftete Differenz in Entwicklungsprojekte in Südamerika zu investieren. Auch bei dieser Aktion stand nicht das Geld, welches wieder in Projekte investiert wurde, im Zentrum, sondern es ging darum, den Aufklärungsgedanken

und die Bewusstseinsbildung der Konsumenten in der Schweiz zu fördern. Das Engagement von Ursula Brunner zeigte seine Wirkung in zahlreichen Nachahmer-Projekten zum Thema „Faire Bananen“, welche in Folge in der ganzen Schweiz stattfanden. Die Mitarbeiterinnen der Bananenfrauen-Aktion prägten die Weltladen-Bewegung, indem sie den Läden in der Thematik rund um die Bananen beratend zur Seite standen.

Die Aktion „Jute statt Plastic“ (1975 bis 1979) wurde als Nachfolge-Aktion an die „Ujamaa-Kaffee“-Aktion ebenfalls von der „Erklärung von Bern“ (in Zusammenarbeit mit diversen Entwicklungsorganisationen) durchgeführt. Die von Frauenkooperativen in Bangladesh produzierten Jute-Taschen beabsichtigten, die Konsumgewohnheiten in der Schweiz zu verändern. Der Verkauf der Taschen erfolgte auf offener Strasse, in Weltläden und durch kirchliche Gruppen. Die Aktion war so erfolgreich, dass der kommerzielle Handel ebenfalls in das Geschäft mit den Jute-Taschen einsteigen wollte. Auf eine Zusammenarbeit mit den kommerziellen Vertretern wurde allerdings unter dem Label „Jute statt Plastic“ verzichtet, da die Umsatzsteigerung nicht von Interesse war.

Diese drei Aktionen waren wegweisend für das weitere Vorgehen in der Weltladenbewegung, mitunter weil die Produkte über die Verkaufskanäle der Weltläden vertrieben wurden und die Thematik des fairen Welthandels ein breites Publikum erreichte. Die Geschichte der Weltläden wird in dieser chronologischen Aufarbeitung in drei Phasen unterteilt: Die Gründungsphase (1975 – 1980), die Konsolidierungsphase (1981 – 1994) und die Professionalisierungsphase (ab 1995 bis 2013). Die Einteilung beruht sinngemäss auf bedeutenden Ereignissen, welche die Geschichte der Weltläden prägten.

Da die meisten Weltläden in der Phase von 1975 – 1980 gegründet wurden, wird diese Zeitspanne als Gründungsphase betrachtet. Die zweite Phase, die Konsolidierungsphase (1981 – 1994), ist geprägt durch die Zusammenführung von einem grossen Teil der Weltläden. In der letzten Phase, der Professionalisierungsphase (ab 1995 bis 2013), lassen sich Bestrebungen nach mehr Professionalität in der Weltladenbewegung erkennen. Unter anderem zeigt sich die Professionalisierung in der Gründung des Unternehmens claro (ehemals OS3), das neue Auftreten mit vereinheitlichtem Ladenkonzept und Logo sowie neuen Strategien im Einkauf, in der Distribution und in der Auswahl der Produkte.

Die Gründungsphase (1975 – 1980)

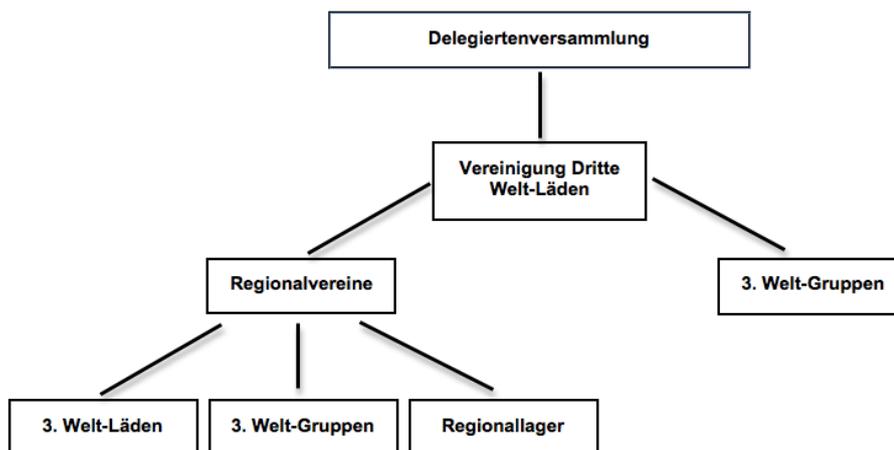
Das Phänomen der Weltläden kommt ursprünglich aus Holland. Auf die Initiative der holländischen ATO „Fair Trade Organisatie S.O.S. Wereldhandel“ wurde 1969 der erste Weltladen in Kerkrade eröffnet. Das dazumal formulierte Ziel war, nicht nur der Vertrieb der Produkte aus Entwicklungsländern zu berücksichtigen, sondern auch die Bewusstseinsentwicklung der Konsumenten für die Produktionsbedingungen der Arbeiter aus dem Weltsüden zu verändern.

In der Deutschschweiz entstanden um 1975 die ersten Weltläden. 1977 waren es bereits rund 30 Verkaufsstellen. Diese Weltläden entstanden meistens aus ehrenamtlichen Aktionsgruppen auf Vereinsbasis. Der Verein war für die Aktionsgruppen die ideale juristische Form, weil er ohne nennenswerte Formalitäten mit nur drei Personen gegründet werden konnte und weder ein Eintrag ins Handelsregister noch Kapital vorausgesetzt wurden. Ebenfalls beliebt war die Genossenschaftsbildung als Grundlage für die Errichtung eines Weltladens. Diese Form kann auch einen wirtschaftlichen Zweck beinhalten, muss dann aber im Handelsregister eingetragen werden. In der französischen Schweiz wurden

bereits 1973 die ersten Weltläden gegründet (in Le Locle, Lausanne und Genf). 1974 erfolgte die Gründung von „Association Romande des Magasins du Mondes“, die Vernetzung der Weltladenbewegung in der französischen Schweiz, die auch heute noch existiert.

Die Anzahl der Weltläden vergrösserte sich in dieser Phase rapid. Das ansteigende Interesse in die Solidaritätsarbeit führte zu einer verbesserten Zusammenarbeit in Form der 1976 gegründeten „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“. Die organisationale Struktur der Vereinigung sah folgendermassen aus:

Abbildung 1: Die organisationale Struktur der „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ (Eigenabbildung nach den Statuten der V3WL. 1987. (SozArch Ar 9011.12)).



Primäre Ziele der Vereinigung waren die Koordination der Informationsarbeit und die verbesserte Verbreitungsmöglichkeit des Gedankenguts des alternativen Handels. Nebst regelmässigen Treffen boten die periodisch erscheinenden Rundbriefe Grundlage für die verbesserte Vernetzung der Weltläden. Mitglieder der Vereinigung waren Organisationen, welche einen Weltladen betrieben oder ähnliche Zielsetzungen verfolgten (wie beispielsweise die Aktionsgruppen). Eine klare Trennung zwischen Aktionsgruppen und Verkaufsstellen ist sehr schwierig, weil auch die Aktionsgruppen vereinzelt Produkte verkauften (wie beispielsweise nach einem Gottesdienst oder an einem Markt). Über den Beitritt in die Vereinigung wurde vom obersten Organ, der Delegiertenversammlung unter Berücksichtigung der Leitideen der Vereinigung entschieden. Es bestand die Möglichkeit, über die Regionalvereine (Zusammenschluss von regionalen Weltläden), deren Statuten die gleichzeitige Mitgliedschaft bei der Vereinigung und den Regionalvereinen billigten, beizutreten. Jedoch konnten die Weltläden/Gruppen auch ohne eine Mitgliedschaft in einem Regionalverein in der Vereinigung partizipieren.

Ein speziell für diese Aufgaben eingesetzter Vorstand vertrat die Interessen und Anliegen der einzelnen Läden als Genossenschaftler gegenüber der OS3 und den weiteren Lieferanten. Nicht alle Weltläden in der Deutschschweiz wurden als Mitglied in der Vereinigung registriert, sondern waren teilweise nur Mitglied in einem Regionalverein oder autonom agierend. Die Finanzierung des Vereins erfolgte durch eine einmalige Eintrittsgebühr von 100 Franken plus die Mitgliederbeiträge in der Höhe von 1% des Umsatzes an OS3-Produkten. Bis 1989 waren 106 Weltläden und 28 Aktionsgruppen als Mitglieder registriert. Bis heute hat sich die Anzahl rund um die Hälfte reduziert (56 Läden und 15 Aktionsgruppen). Allerdings wurde die Vereinigung 1997 aufgelöst.

Anfänglich bezogen die Weltläden ihre Produkte mehrheitlich aus Holland von „S.O.S Wereldhandel“. Diese gründeten 1973 in der Schweiz einen Ableger unter dem Namen OS3 (Organisation Schweiz – 3. Welt). Unstimmigkeiten und Unzufriedenheit über die Handhabung der holländischen Niederlassung OS3 führten dazu, dass 1977 die OS3 von führenden Schweizer Hilfswerken und der „Vereinigung der Weltläden Schweiz“ übernommen wurde. „S.O.S Wereldhandel“ war als Genossenschafter weiterhin zu einem kleinen Teil an OS3 beteiligt. Die Unstimmigkeiten zeichneten sich vor allem durch die fehlende Transparenz in der Preiszusammensetzung sowie durch die mangelnden Informationen über die Produkte aus. Aus diesem Grund importierten die meisten Weltläden nur Kaffee und Jute-Taschen von OS3. Alle weiteren Produkte kamen von kleineren Importeuren oder Projekten.

Die Konsolidierungsphase (1981 – 1994)

Seit der Entstehung der Weltläden in den 1970er-Jahren haben sich sowohl die Marktbedingungen als auch das Umfeld stark verändert. Insbesondere Ende der 1980er-Jahre hat sich die Situation für zahlreiche Weltläden aufgrund der verschärften Marktbedingungen verschlechtert. Schaber/van Dork (2008) nennen zwei zentrale Gründe, wieso die Nachfrage nach fair gehandelten Produkten abnahm: Erstens wurde China nach dem Aufbruch aus der wirtschaftlichen Isolation ein ernstzunehmender Konkurrent im Bereich der Handwerkprodukte, die vom Genre her ähnlich ausgerichtet, jedoch viel günstiger zu erwerben waren. Zweitens verloren viele Konsumentinnen und Konsumenten mit dem fortschreitenden Zerfall der politischen und wirtschaftlichen zweigeteilten Welt ihre politische Motivation zum Einkauf von fairen Produkten.

Die verstärkte Konkurrenzbedingung hat dazu geführt, dass eine Vielzahl der Weltläden nicht mehr rentabel war und aufgrund dessen geschlossen werden musste. Teilweise konnten die Weltläden auf die erschwerten Markt- und Umweltbedingungen reagieren. So haben sie sich immer mehr untereinander vernetzt und ihre Tätigkeiten angepasst. Die Vernetzung erfolgte in sogenannten Regionallagern. Die Idee hinter den Regionallagern bestand darin, den Einkauf von grösseren Mengen von Produkten zu ermöglichen und zugleich den steigenden administrativen Aufwand zu koordinieren. Bis zur Gründung der Regionallager wurden die Weltläden hauptsächlich von der Importgesellschaft OS3 beliefert. Da es jedoch nicht im Sinn der Weltläden war, ein zentrales Riesenslager zu fördern, und der Aufwand bald die Möglichkeiten für die OS3 überstieg, wurden sieben Regionallager in der Deutschschweiz (Bern, Basel, Weinfelden, Zofingen, Zürich, Luzern und Vaduz) und je ein Lager in der französischen Schweiz („Magasin du Monde“ in Lausanne) und im Tessin („Prodotti Terzo Mondo“ in Bellinzona) gegründet. Die Regionallager waren nicht nur Produktlieferanten für die Weltläden, sondern auch Informations- und Koordinationsstelle mit regelmässigen Treffen und Informationsbroschüren.

In einem 1987 publizierten Leitbild schreibt OS3, dass zwischenzeitlich 850 Gruppen mit insgesamt 10'000 Freiwilligen an der Weltladenbewegung beteiligt waren. Als Vergleich: In einem Zeitungsartikel von 1985 schreibt die Basler Zeitung, dass rund 420 Dritte-Welt-Gruppen existieren. Diese Zahl muss mit Vorsicht interpretiert werden, weil die genaue Anzahl der Gruppen und der Weltläden nicht bekannt ist. Jedoch zeigt die rapide Zunahme

der Weltladen-Mitglieder einen Trend und belegt, dass diese *Grassroots Organizations*-Bewegung trotz veränderten Umweltbedingungen schnell gewachsen ist.

Die Professionalisierungsphase (1995 - 2013)

1992 wurde die Zertifizierungsstiftung Max Havelaar von sechs bekannten Schweizer Hilfswerken (Brot für alle, Caritas, Fastenopfer, HEKS, Helvetas, Swissaid) und mit Mithilfe der Importgesellschaft OS3 gegründet. Diese historische Begebenheit hat zu einer starken Kommerzialisierung des Fairen Handels geführt, weil nun fair gehandelte Produkte neu in grossen Einkaufsläden gekauft werden konnten. Weitere Konkurrenzanbieter, wie beispielsweise der Kosmetikhersteller „Bodyshop“, liessen die Umsätze der Weltladenbewegung stagnieren. Für die Weltläden wurde der Konkurrenzdruck immer stärker und zwang die Gruppen zum Handeln. In Folge dessen wurde die schweizweite Vereinigung der Weltläden gefordert. Das Projekt „Segel setzen für den fairen Handel“ erarbeitete bis zu Beginn 1995 einen ausführlichen Bericht über die Lage im Sektor des fairen Handels und die Möglichkeiten zur Verbesserung der Situation der Weltläden mittels eines Zusammenschlusses unter dem Dachverband claro. Die Namenswahl claro wurde folgendermassen begründet:

claro ist spanisch und heisst hell, klar, rein, heiter; claro steht für Transparenz, Klarheit und Ehrlichkeit. Was könnte unsere Idee vom Fairen Handel besser charakterisieren und ausdrücken? Claro heisst aber auch „natürlich“ „ja, klar“! Einkaufen? Ja klar, im claro-Weltladen.

Die Motivation zur Gründung einer Dachorganisation kann aufgrund folgender Vorteile erklärt werden: bessere Margen für die Läden, bessere Ladenbetreuung, Konkurrenz gegenüber den verstärkt auftauchenden *Fair Trade*-Akteuren, mehr Flexibilität durch zentrale Entscheidungsgremien, kürzere Entscheidungswege und mehr politisches Gewicht.

Anfangs März 1995 stimmten alle Regionalvereine der Deutschschweiz, die Importgesellschaft OS3, „Prodotti Terzo Mondo“, „Magasin du Monde“ und die Delegiertenversammlung der „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ der Konkretisierung des Projekts „Segel setzen für den fairen Handel“ zu. Den definitiven Entscheid über die Gründung einer Dachorganisation wurde Ende 1996 gefällt. Claro wurde schliesslich 1997 gegründet, jedoch anfänglich ohne die Vereinigung „Magasin du Monde“ und „Prodotti Terzo Mondo“, die den Schlussbericht aus diversen Gründen (wie beispielsweise die juristische Form der Aktiengesellschaft) ablehnten.

Das Projekt „Segel setzen“ hat die Umsetzung unter anderem in Bereichen wie Sortimentauswahl, Logistik, Organisation und Erscheinungsbild erarbeitet. Mit der Gründung der Dachorganisation claro sollte der Schritt von einer von Hilfswerken getragenen Importorganisation zu einer professionellen Verkaufsorganisation gewagt werden. Die Vision des Projekts „Segel setzen“ lautet wie folgt:

Die neue Handelsgesellschaft clarO verkauft oder vermittelt fair produziert und fair gehandelte Produkte aus der ganzen Welt und stellt eine Brücke dar zwischen sozial und ökonomisch benachteiligten ProduzentInnen einerseits und KonsumentInnen in der Schweiz andererseits. Sie will ProduzentInnen den Absatzmarkt eröffnen, erhalten und vergrössern und Bezugsquellen für neue Produkte erschliessen – für Produkte, die einem KundInnenbedürfnis entsprechen. Sie will ihre KundInnen über Fragen und Probleme von Konsum und Handel kritisch informieren. Sie strebt eine führende Rolle im Fair-Trade-Fachhandel an, das heisst: Sie will eine Vergrösserung der heutigen Marktanteile.

Für die Sortimentsauswahl bedeutete das konkret, dass claro ausschliesslich fair gehandelte Produkte anbot, welche mindestens 60 Prozent des Umsatzes ausmachen sollten. Zusätzlich mussten mindestens 50 Prozent der Produkte aus der Dritten Welt stammen. Jedoch musste das Sortiment besser auf das Kundenbedürfnis abgestimmt sein, weil das unter anderem ein kritischer Punkt, der organisationale Schwierigkeiten verursachte, war. Nebst den Weltläden belieferte claro auch Bio- und Ökoläden.

Die neue Dachmarke claro und die dazugehörigen Verkaufskanäle sollten wieder vermehrt junge Personen ansprechen, weil die Weltladenbewegung mit einem Nachwuchsproblem zu kämpfen hatte. Dies widerspiegelte sich unter anderem in der Motivationskrise junger Menschen zur freiwilligen Mithilfe. Die Weltläden unter der Dachmarke claro blieben autonom, waren jedoch verpflichtet, das Kernsortiment und das Erscheinungsbild (Logo, Ladengestaltung) zu übernehmen. Es bestand die Möglichkeit, als Weltladen autonom vom Dachverband zu agieren und sich nur von claro mit Produkten beliefern zu lassen. Jedoch konnten diese Läden nur gegen Bezahlung von den Zusatzangeboten wie der Ladenberatung, Schulung und Weiterbildung des Personals profitieren.

Die Gründung von der Dachorganisation claro sollte auch Verbesserungen in der Personalpolitik bringen. Die Mehrheit der Mitarbeiter der Weltläden und der Regionallager arbeiteten ehrenamtlich. Diese fehlende Spezialisierung der Arbeitskräfte führte zur Unwirtschaftlichkeit der Läden, weil passendes Personal nur schwierig gefunden werden konnte. Durch die Zentralisierung des Lagers und der Vereinheitlichung der Arbeit sollten Kosten eingespart werden, welche in qualifiziertes Personal investiert wurde. Zum Zeitpunkt des Projektes „Segel setzen“ beliefen sich die Personalkosten bei den Regionallagern in der Deutschschweiz, OS3 und des „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ jährlich auf ca. 2.6 Millionen Franken. Durch das Zusammenführen der Regionallager, so die Berechnungen, sollten wertvolle Ressourcen eingespart respektive besser investiert werden.

Die Anzahl der Weltläden hat sich zwar seit der Entstehung in den 1970er-Jahre stetig vergrössert, jedoch änderten sich die Kernelemente nicht, und dies obwohl sich die Umwelt rapid weiterentwickelt hat (unter anderem durch die zahlreichen *Labelling*-Initiativen wie beispielsweise Max Havelaar). Ein Kernelement sind die beiden Unternehmensfaktoren „Basisnähe“ und „Föderalistisches Modell“, welche auch unter dem neuen Dachunternehmen claro weiter von Bedeutung waren. Dies betrifft vor allem das Mitspracherecht der einzelnen Regionalvereine. Die Regionallager wurden in das claro-Unternehmen integriert und bestanden nicht mehr in ihrer herkömmlichen Form weiter. Jedoch wurden die Regionalvereine weitergeführt und agierten als Zwischenglieder zwischen dem Dachunternehmen und den claro-Weltläden respektive den autonomen Weltläden, die sich von claro loslösten.

Gemäss der claro-Webseite gibt es aktuell 183 Verkaufsstellen (claro Weltläden und von claro autonom agierende Weltläden) schweizweit. Davon sind 108 claro Weltläden und 75 herkömmliche Weltläden. Laut einer Informationsbroschüre aus dem Jahre 1998 existierten um 1997 rund 300 Weltläden. Verglichen mit der damaligen Anzahl sind sie in der Zwischenzeit um fast die Hälfte geschrumpft.

Die Auflistung enthält nur Läden aus der deutschen und französischen Schweiz, weil die Weltläden aus der italienischen Schweiz nicht unter der Dachmarke claro operieren.

Ebenfalls 1997 wurde die „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ aufgelöst und ihre Funktion in das Unternehmen claro integriert.

Nur kurze Zeit nach der Gründung von claro ging das Unternehmen im Jahr 1999 beinahe Konkurs. Das Aktienkapital musste vollständig abgeschrieben werden. Gründe für die finanzielle Schieflage waren Ausgaben im Bereich der Informatik und Buchhaltung sowie Probleme im Margenbereich. Nur durch die grosszügige Unterstützung von Hilfswerken und Privatpersonen konnte der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Dank massiven Umstrukturierungen erholte sich claro und schloss das Geschäftsjahr 2007/2008 mit einem Rekordumsatz von rund 27 Millionen Schweizer Franken ab.

Zu Beginn des Jahres 2013 übernahm claro die operativen Tätigkeiten von Caritas-Fairtrade. Caritas-Fairtrade, angegliedert an das Wohltätigkeitsunternehmen Caritas Schweiz, ist ein Grosshandel für Handwerks- und Foodartikel. Zusätzlich wird in den ebenfalls zu Caritas gehörenden Läden „Unica“ Kleider, Textilien und Lebensmittel verkauft. Claro ist neu Inhaber der Unica-Läden und Caritas erhöht ihren Aktienanteil an claro. Trotz positiver Entwicklung verzeichnet claro im Geschäftsjahr 2012/2013 einen Verlust von rund 100'000 Franken ab. Im selben Jahr wurde in dem Geschäftsbericht auf die Neustrukturierung der Organisationsstruktur und die neue Organisationsstrategie hingewiesen. Claro richtet sich neu primär auf den Schweizer Markt aus und verzichtet weitgehend auf den Export seiner Ware ins Ausland.

Die aktuelle Situation der Weltläden

Im Jahr 2013 wurde eine neue Organisation („Organisation claro- und Weltläden Schweiz“) gegründet, welche neu die claro- und die Weltläden in der Schweiz vereinen, stärken und gegen aussen vertreten soll. Ebenfalls soll die Organisation die Interessen der Weltläden gegenüber ihrer Handelspartner (wie beispielsweise die claro) vertreten. Sie sieht sich als Nachfolge-Organisation der „Vereinigung der Dritte Welt-Läden Schweiz“. Ihre Mitglieder bestehen nicht aus einzelnen Läden, sondern aus Regionen und Regionalvereinen, in welchen claro- und Weltläden zusammengeschlossen sind. Aktuell werden acht Mitgliedregionen und 110 claro- und Weltläden verzeichnet. Unter diesen acht Regionen ist auch die „Associazione Botteghe del Monde“ aus dem Tessin, welche bislang nicht unter claro operierte. Die Weltläden der französischen Schweiz partizipieren hingegen nicht in dieser Organisation.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Weltläden ihre anfängliche Pionierrolle einbüssten und sich heute mit einem Nischendasein im stark kommerzialisierten *Fair Trade*-Sektor begnügen müssen.

3.2 Grundsätze und organisationale Besonderheiten

Die Weltläden unterscheiden sich durch ihre organisationalen Besonderheiten von anderen Fair Trade-Akteuren. Die wohl wichtigste organisationale Eigenschaft ist die **unentgeltliche und freiwillige Arbeit der Angestellten** in den Weltläden. Das so genannte *Volunteering* wird folgendermassen definiert: „Volunteering means any activity in which time is given freely to benefit another person, group, or organization.“ Unterschieden wird *volunteering von active participants in a voluntary association*, wobei sich diese zwei Kategorien teilweise überlappen. Der zweite Typus von Freiwilligkeit produziert keine kollektiven Güter, sondern benützt diese für ihre Tätigkeiten. Beispielsweise kann die Mitgliedschaft in einem Bastel-Verein und die damit verbundene Tätigkeiten rund um den Verein auf Freiwilligkeit beruhen.

Jedoch produziert diese Freiwilligkeit keine eigentlichen, für die Allgemeinheit nützlichen Güter. Im Gegensatz dazu steht das *volunteering*. Ein Beispiel für *volunteering* ist die Begleitung von älteren Personen zu Arztterminen oder die unbezahlte Arbeit als Lehrer in einem Entwicklungsland. Ebenfalls wichtig ist die Abgrenzung der freiwilligen Mitarbeiter von den Aktivisten. So sind die Freiwilligen primär am Helfen interessiert und nur marginal an politischen Hintergründen. Die Weltladenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter engagieren sich vor allem anfänglich ohne eine eigentliche Organisation als Basis. Durch ihren Einsatz profitieren benachteiligte Produzenten im Weltsüden. Ihre Arbeit kann folglich als *volunteering* bezeichnet werden. Teilweise ist ihr Engagement auch mit politischen Zielen verknüpft. Dementsprechend können sie auch als Aktivisten bezeichnet werden.

Interessant ist die Frage nach der Motivation für eine ehrenamtliche Arbeit. Da in den verschiedensten Bereichen ehrenamtliche Arbeiten existieren und diese heterogene Züge aufweisen, sind auch die Motivationskriterien unterschiedlich. Die ehrenamtliche Arbeit kann als eine Abwägung von Kosten und Nutzen erkannt werden, wobei hier vor allem von einem persönlichen (nicht finanziellen) Nutzen ausgegangen wird. Als Beispiel nennt Wilson (2000) die Möglichkeit der Vernetzung mit anderen Freiwilligen. Der Wille zum freiwilligen Engagement steigt mit dem Alter. Mögliche Gründe dafür sind die zunehmende freie Zeit nach der Pensionierung und eine veränderte Orientierung – anstatt Karriere Zuneigung zu gesellschaftsrelevanten Themen. Dies ist mitunter ein Problem für die Weltladenbewegung, die sich im Nachwuchsproblem manifestiert.

Eine Umfrage 1979 zu Deutschschweizer Weltläden zeigt auf, dass die Mitarbeiter damals pro Monat bis zu 12 Stunden in die Weltladenarbeit investierten. Vergleichbare Zahlen zur heutigen Situation fehlen.

Da die Weltläden als Alternative zum herkömmlichen Handel von Aktionsgruppen und –vereinen gegründet wurde und keine Profit-Maximierung anstrebten, wurde die Mitarbeit als Engagement betrachtet und hatte somit keinen Anspruch auf Bezahlung. Diese Problematik wird mit der Professionalisierung in den späten 1980er Jahren mitunter durch die Importfirma OS3 thematisiert. So wurde in der bereits genannten Umfrage der Sinn und Zweck der Weltläden diskutiert und zugleich auch das Spannungsverhältnis zwischen dem reinen Verkaufskanal und dem Verkauf als Mittel zum Zweck angesprochen.

Dem Grundsatz der ehrenamtlichen Arbeit bleiben die meisten Weltläden unter *claro* auch heute noch treu. Dies hängt gewiss auch mit der schwierigen wirtschaftlichen Situation der Weltläden zusammen, die eine angemessene Bezahlung der Mitarbeiter erschweren.

Ein zweites wichtiges organisationales Merkmal sind die **Grundsätze**, welche sich nur marginal über die Zeit verändert haben. Sie lassen sich in die **Bereich Arbeit, Gerechtigkeit, Entwicklung und Umwelt** unterteilen.

Im **Bereich Arbeit** ist zentral, dass die Tätigkeit den lokalen Gegebenheiten angepasst werden soll und wenn möglichst mit kleinen, dezentralen Produzenten gearbeitet wird. Der Handel mit den Produkten soll die Lebensbedingung der Produzenten verbessern und ihnen eine Arbeit in Würde ermöglichen.

Im **Bereich Gerechtigkeit** spielt die Entlohnung der Produzenten, welche ebenfalls den lokalen Gegebenheiten anzupassen ist, eine zentrale Rolle. Die Preiszusammensetzung soll transparent sein. Auf Zwischenhändler soll wenn möglich verzichtet werden.

Der **Bereich Entwicklung** umfasst die Bedingung, dass mit dem Handel der Ware die eigenständige Entwicklung der Bevölkerung in den armen Regionen gefördert wird. Ausserdem soll durch den Verkauf der Ware in der Schweiz die Achtung und der Respekt gegenüber den Produzenten im Weltsüden gefördert werden.

Im **Bereich Umwelt** spielt die Produktion der Ware eine bedeutende Rolle. Durch die Verwendung von lokalen Grundmaterialien soll die Produktion möglichst umweltschonend erfolgen.

Die Grundsätze der Weltladenbewegung sind auch heute unter der Dachmarke claro noch aktuell. Das ist deshalb ein interessanter Faktor, weil die Umwelt der Weltläden (die *Mainstreaming Fair Trade*-Akteure) und die Marktbedingungen sich rapide verändert haben. Trotz diesen verschärften Marktbedingungen und der wachsenden Konkurrenz definiert claro ihr Leitbild sehr ähnlich wie die Ladenbewegung 1987:

claro fair trade steht für fair gehandelte, natürliche und einzigartige Spezialitäten aus dem Weltsüden (...) claro fair trade handelt von Mensch zu Mensch. Wege sind direkt und persönlich (...) claro fair trade verschafft den Partnerinnen und Partnern im Süden Zugang zu den Märkten im Norden. (...). Die Schonung der Umwelt und der Ressourcen, kontinuierliches Streben nach Verbesserung sowie eine effiziente Distribution und Logistik kennzeichnen die Vorgehensweisen von claro.

In beiden Fällen hat die Verbesserung der Situation der Produzenten im Weltsüden und die Bewusstseinsbildung der Konsumenten in der Schweiz erste Priorität.

7. Interpretation und Schlussfolgerung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse an die theoretischen Vorüberlegungen und die historische Darstellung rückgekoppelt, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Die folgende Interpretation enthält die Daten aus beiden Kategorien (Artikel über das Phänomen der Weltläden und Artikel über die Weltläden als Teil der gesamtheitlichen *Fair Trade*-Bewegung) und ist im Aufbau analog zu den drei Etappen gegliedert.

7.1 Gründungsphase (1975 – 1980)

Die Gründungsphase umfasst in dieser chronologischen Aufarbeitung zwar nur fünf Jahre, trotzdem ist die sehr geringe Anzahl an Artikeln überraschend. Nur gerade fünf Artikel thematisieren die Weltläden als Phänomen und drei schreiben über sie im Rahmen der schweizweiten *Fair Trade*-Bewegung.

Die Entstehung der Weltladenbewegung basiert – historisch gesehen – auf der Solidaritätsbewegung in der Schweiz. Der Erfolg der Bananenfrauen, „Jute statt Plastic“- und „Ujamaa-Kaffee“-Aktion war Antrieb für die Gründung von diversen Gruppen und Weltläden. Das Sortiment der Weltläden umfasste darum auch anfänglich vorwiegend die Produkte aus den genannten Aktionen. Es existierten zwar bereits vor/während dieser Aktionen vereinzelt Weltläden, jedoch etablierten sich die meisten Weltläden erst durch diese Aktionen. Die historische Verbindung zwischen den drei wegweisenden Aktionen und den Weltläden wird durch die Medien in der Gründungsphase jedoch nicht genannt.

Nach Blee (2013) stellt die kollektive Identitätsfindung für neue formierte Aktivistengruppen eine Herausforderung dar. Das anfänglich heterogene Auftreten der Weltläden und die fehlende Selbstbeschreibung widerspiegeln sich auch in der Berichterstattung. Die zentralen organisationalen Merkmale wie die Zielsetzung der Weltläden (die verbesserten Produktions- und Lebensbedingungen in den Drittweltländern, der Verzicht auf Zwischenhandel und die organisationale Struktur) werden teilweise erwähnt, aber nicht detailliert beschrieben. Einzig der Aspekt der freiwilligen und unbezahlten Mitarbeit wird in den Artikel über die Weltläden als Phänomen erwähnt. Daraus resultiert, dass die kollektive Identität und die organisationalen Merkmale der Weltläden noch wenig ausgeprägt waren und demnach in der Gründungsphase durch die Medien nicht thematisiert wurden.

Das Überleben von neuen Organisationen im Markt wird oftmals im Zusammenhang mit dem *liability of newness*-Faktor des *Population Ecology of Organization*-Ansatz genannt. Unternehmen müssen primär Reliabilität und Rechenschaftsfähigkeit erlangen, um als Organisation überleben zu können. Es kann angenommen werden, dass die Weltladenbewegung von ihren Verbindungen zu den erfolgreichen Aktionen („Jute statt Plastic“, „Ujamaa-Kaffee“ und Bananenfrauen) und den etablierten Schweizer Hilfswerken, welche in der Gründung/Übernahme der Importorganisation OS3 beteiligt waren, im Bezug auf die Reliabilität und die Rechenschaftsfähigkeit profitieren konnte. Dies wiederum kann als Grund für das Bestehen der Weltladenbewegung in den Anfangszeiten gewertet werden – entgegen der Theorie welche besagt, dass junge Unternehmen öfters aus dem Markt ausscheiden.

Der *liability of newness*-Faktor (Suchmann 1995) spielt eine wichtige Rolle in der Legitimitätszuschreibung. Insbesondere neue Organisationsformen, wie die Weltladenbewegung, kämpfen mit dem anfänglichen Akzeptanzproblem und müssen Strategien für die Legitimitätsgewinnung entwickeln. Der wichtige Faktor des professionellen

Auftretens wurde in der Berichterstattung nicht erwähnt und war demnach laut den Medien kein bezeichnendes Merkmal der Weltläden. Die Ausbildung der Mitarbeiter wurde in der Gründungsphase zwar einmal erwähnt, jedoch nur auf hypothetischer Basis. Dies bedeutet, dass zum Zeitpunkt des Erscheinens des Artikels die ausgebildeten Mitarbeiter noch kein Thema waren. Da die Weltladenbewegung in der Gründungsphase noch nicht als eigentliche Organisation formatiert war, besass sie auch keine einheitliche Strategie. Es gibt keine Hinweise zur Anwendung der drei Strategien (Konformität, Selektion und Manipulation) im analysierten Datenmaterial.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die fehlende kollektive Identität und Selbstbeschreibung und das heterogenes Auftreten dazu führte, dass die Weltläden in der ersten Etappe von den Medien nicht als wirkungsvolle Akteure erkannt wurden.

7.2 Konsolidierungsphase (1981 – 1994)

Das Interesse der Medien an den Weltläden ist in dieser Phase deutlich gestiegen. Allerdings dauerte diese Phase nahezu dreimal so lang wie die Gründungsphase.

Die zweite Phase zeichnet sich durch eine stärkere Vernetzung der Weltläden untereinander aus. Jedoch wird dieser Aspekt nur in sehr wenigen Artikeln erwähnt. Auch die stetig steigende Anzahl der Weltläden wird nicht berücksichtigt. Wichtiger ist für die Medien der Aspekt der Ausdehnung auf kommerzialisierte Verkaufsstellen. Dies hängt mit der Gründung der Max Havelaar-Stiftung (1992) zusammen. Das steigende Interesse an fair gehandelten Produkten verhilft den Weltläden und ihrer Importstelle OS3 zu einer grösseren Reichweite. Jedoch wurde die Kommerzialisierung der *Fair Trade*-Bewegung und die Integration der Produkte in die grossen Warenhäuser auch eine Bedrohung für die alternative Weltladenbewegung. Erkennbar ist dies an der Nennung von finanziellen Krisen in den Zeitungsartikeln. Diese Anzahl ist allerdings noch gering, weil Max Havelaar erst gegen Ende der Konsolidierungsphase gegründet wurde.

Die Legitimitätsgewinnung und -erhaltung spielen in der Konsolidierungsphase eine wichtige Rolle. Insbesondere durch die sich schnell wandelnde Umwelt (kommerzialisierter *Fair Trade*-Bereich) waren die Weltläden gezwungen, ihre Unternehmensstrategie anzupassen, um den Erwartungshaltung ihrer Umwelt gerecht zu werden. Die *perceive change*-Strategie zeichnet sich durch die Akquirierung von geeignetem Personal zur Sensibilisierung der Organisation gegenüber Veränderung in der Umwelterhaltung aus. Obwohl die Weltladenbewegung in gut ausgebildetes Personal (wie beispielsweise im Marketingbereich) und neue Infrastrukturen investierte, wurde dieser Aspekt von den Medien weitgehend ignoriert. Die unbezahlte Arbeit (welche in der Theorie als professionalisierungshemmend beschrieben wurde) blieb in der Konsolidierungsphase in der Weltladenbewegung und in der Berichterstattung ein Thema. Dies verkleinert die Legitimitätzuschreibung und zeigt, dass die Weltladenbewegung in diesem Punkt im Kern gleich geblieben ist. Hinweise zur zweiten Strategie (*protect accomplishments*) kann im Datenmaterial nicht gefunden werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Weltläden durch das Auftreten der starken Konkurrenz von Max Havelaar zu Anpassungen in ihrer Organisationsstrategie und -tätigkeit gezwungen wurden. Die von den Weltläden ergriffenen Massnahmen zur Legitimitätsgewinnung, welche sich vor allem in den Bereichen der Infrastruktur und dem Personal widerspiegelten, wurden von den Medien jedoch weitgehend ignoriert. Dies korreliert negativ mit den Annahmen der Legitimitätzuschreibung des Neo-

Institutionalismus. Das bedeutet, dass die Weltläden trotz ihren organisationalen Anpassungen von den Medien keine Legitimität zugeschrieben erhielten.

7.3 Professionalisierungsphase (1995 – 2013)

Die Professionalisierungsphase umfasst 18 Jahre und ist somit die längste Etappe der Geschichte der Weltläden. Die Medien berichteten in dieser Phase am häufigsten über die Weltläden. Dies kann mit dem Auftauchen der Max Havelaar-Stiftung erklären werden, welche durch ihren erfolgreichen Start das Thema des *Fair Trades* (und somit die Weltläden) ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückte. Ausserdem wurde die Genossenschaft OS3 im Jahr 1997 in die neue Dachmarke claro umgewandelt und stand aufgrund einer existentiellen Krise drei Jahre später ungewollt oft in den Medien. Jedoch verzeichnet die zweite Gruppe (Weltläden als Teil der gesamtheitlichen *Fair Trade*-Bewegung) in dieser Phase weniger Artikel als in der Konsolidierungsphase.

In der „Vereinigung der Dritte Welt-Läden Schweiz“ lassen sich Prozesse der Professionalisierung beobachten. Insbesondere die Diskussion rund um die Ziele der Weltladenbewegung und die organisationale Tätigkeit der einzelnen Weltläden, wobei die freiwillige Mitarbeit zentral ist, sind Anzeichen dafür. So wurde 1994 eigens für die Neupositionierung der „Vereinigung Dritte Welt-Läden Schweiz“ eine Strategie erarbeitet, welche sich mit diesen Fragen auseinandersetzte. Als Folge davon wurden die Organisationsstruktur und das Erscheinungsbild erneuert. Beispielsweise wurde die Logistik verbessert und die Rollenverteilung der Vereinigung (Regionallager, Zusammenarbeit mit der OS3) neu strukturiert. Jedoch wurde die Vereinigung im Jahr 1997 schlussendlich aufgelöst und in ihre Tätigkeiten in die claro-Organisation integriert. Die Nachfolge-Vereinigung („Vereinigung claro- und Weltläden Schweiz“) wurde in den Artikeln nicht erwähnt.

Auch die Integration von externen Beratern sind Indizien für die Professionalisierung der Weltladenbewegung. Dies wird auch von den Medien als solche erkannt. Dagegen wurde die Thematik der Bezahlung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise die fehlende Entlohnung der Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den Läden auch in der Professionalisierungsphase in den Medien thematisiert und zeigt auf, dass sich die Weltläden zwar als Organisation weiterentwickelt haben, jedoch in diesem Punkt ihre ursprünglichen Strukturen nicht veränderten. Auch der Faktor der Bewusstseinsförderung und der organisationalen Basis wurde in der Professionalisierungsphase deutlich weniger oft erwähnt als in der Konsolidierungsphase. Daraus resultiert, dass sich das Bild der Weltladenbewegung in den Medien verändert hat. Die Weltläden wurden primär als Verkaufsstellen wahrgenommen. Ihre bewusstseinsfördernde Tätigkeit wurde sekundär.

Die Professionalisierungsphase wurde durch die grosse organisationale Krise, kurz nach der Gründung der Dachorganisation claro, geprägt. Dementsprechend oft wurde die (finanzielle) Krise in den Artikeln erwähnt. Durch die wirtschaftliche Schiefelage des Unternehmens wurde auch die zugeschriebene Legitimität beschädigt. Die Wiederherstellung der beschädigten Organisationslegitimität war deshalb ein wichtiger Prozess in der Professionalisierungsphase. Dabei verfolgten die Weltläden die *restructure*-Strategie. Durch das verbesserte Ladenkonzept (vergrössertes Sortiment und bessere Standorte), das professionellere Auftreten und die Hilfe durch externe Berater sollten zukünftige Krisen vorgebeugt werden. Diese Bemühungen wurden verhältnismässig oft in Zeitungsartikeln erwähnt. Indizien für die Anwendung der Strategie des *offer normalizing accounts* und *avoid panic* können nicht gefunden werden. Die Restrukturierung von claro und der Weltladenbewegung wurde durch

die intensive Unterstützung von Schweizer Hilfswerke begünstigt. Basierend auf den Annahmen des *Population Ecology of Organization*-Ansatz kann daher angenommen werden, dass die Weltladenbewegung durch die (finanzielle) Unterstützung von den etablierten Hilfswerken wieder notwendige Reliabilität und Rechenschaftsfähigkeit erlangte und dadurch die grosse Krise überstehen konnte. Die Übernahme des Unternehmens Caritas Fairtrade war ein wichtiger Schritt zur Festigung der Stellung von claro im *Fair Trade*-Sektor. Diese Fusionierung wurde dennoch nur in einem Artikel erwähnt und ist demzufolge für die Medien unbedeutend.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass in der letzten Etappe die Professionalisierungsmassnahmen der Weltläden im Vordergrund standen. Insbesondere die Gründung von der claro fair trade AG und die damit verbundene Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes standen im Vordergrund. Durch die finanzielle und organisationale Krise (1999) erlitt claro einen Verlust an überlebenswichtiger Reliabilität und Rechenschaftsfähigkeit. Die Verbesserung des Ladenkonzepts und die Integration von Unternehmensberatern war eine Reaktion auf diese Krise. Schliesslich spielte die Unterstützung der Hilfswerke in der Legitimitätsreparatur eine wesentliche Rolle.

Die begleitende Frage dieser Masterarbeit lautet folgendermassen: Wie kann das Entstehen und das Überleben der Weltläden trotz organisationalen Krisen, starren Strukturen und starker Konkurrenz im *Fair Trade*-Sektor erklärt werden?

Die Entstehung der Weltladenbewegung basiert historisch gesehen auf den Solidaritätsaktionen („Jute statt Plastic“-, „Ujamaa-Kaffee“-Aktion und die Bananenfrauen) in den 1970er Jahren in der Schweiz. Jedoch erweiterten die Weltläden ihr Angebot und ihre Tätigkeit über diese Aktionen hinaus und formatierten sich als unabhängige Verkaufsstellen in (Regional-)Vereine in der ganzen Schweiz. Die Gründung der Organisation und Hauptimportstelle OS3 kann als zusätzliche Vernetzung erkannt werden, obwohl auch heute noch Läden, welche nie einem Verein oder dem Dachunternehmen OS3/claro angehörten, existieren. Somit ist die Weltladenbewegung eine organisationale Sonderform, weil sie durch ihr heterogenes Auftreten nicht einem bestehenden Organisationstypus zuteilen lässt. Die Frage, wieso sich die Weltläden nicht an die bestehenden Aktionen und Hilfswerke angeschlossen haben, sondern einen neuen Organisationstypus erschaffen haben, lässt sich nicht beantworten. Jedoch kann angenommen werden, dass die Weltladenbewegung durch die unkomplizierte Gründung eines Weltladens ohne juristische und organisatorische Hindernisse profitieren konnte. So sind viele Weltläden aus kleinen Vereinen oder Aktionsgruppen entstanden. Dies ist zugleich eine Erklärung für die zwischenzeitlich grosse Anzahl an Verkaufsstellen und die fehlende dokumentarische Übersicht über die genaue Anzahl der Weltläden.

Der zweite Aspekt der Forschungsfrage, das Überleben der Weltläden, kann auf die Professionalisierungsbemühungen (wie die Integration von externen Beratern, die Optimierung der Verkaufsstellen und des Angebots) in der zweiten und dritten Etappe zurückgeführt werden. Diese Massnahmen führten zu einer erhöhten Legitimitätszuschreibung durch die Medien. Wobei es sich hier um eine moralische Legitimität handelt (nach Suchman 1995). Diese basiert auf einer normativen und moralischen Bewertung und nicht auf der organisationalen Effizienz. Das bedeutet, dass für die Medien die Weltläden einen normativen und moralischen Beitrag leisten, indem sie sich für Menschen aus dem Weltsüden einsetzen und für ihr Engagement keine Bezahlung

erhalten. Aus diesem Grund erhalten die Weltläden trotzdem eine Legitimitätszuschreibung, obwohl ihre organisationale Tätigkeit phasenweise nicht effizient und mit grösseren Verlusten gekoppelt war. Gegen die pragmatische Legitimität spricht, dass die zwei zentralen Mechanismen (Zweckrationalität und Tauschlogik) nicht nachgewiesen werden können. Zum Beispiel beinhaltet die *dispositional legitimacy*, als eine Art der pragmatischen Legitimität, die Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit einer Organisation. Dieser Faktor wurde in den Medien nicht genannt. Gegen die kognitive Legitimität spricht, dass der Weltladenbewegung als Organisation nicht fassbar war für die Medien und daher die Zuschreibung der Verständlichkeit nicht zutrifft.

Das Bestehen und Überleben der Weltläden trotz ihrer grossen Krise (1999) hängt auch mit der Unterstützung von den Schweizer Hilfswerken zusammen. Diese haben durch ihre finanzielle Hilfe das Weiterbestehen der Weltläden und ihrer Dachorganisation garantiert. Ebenfalls konnten die Weltläden von den etablierten Hilfswerken in Bezug auf deren Akzeptanz im Markt profitieren.

Dementsprechend kann gesagt werden, dass das Überleben der Weltläden in dem umkämpften Fair Trade-Sektor einerseits auf Veränderungen in ihrer organisationalen Tätigkeit (Professionalisierungsbemühungen), aber auch auf die Unterstützung von den Hilfswerken zurückgeführt werden kann. Trotz überstandener Krise müssen sich die Weltläden im *Fair Trade*-Sektor in der Schweiz mit einer Nischenrolle im Schatten der *Mainstream*-Akteure begnügen. Dennoch existieren sie seit rund 40 Jahren. Dies wiederum ist ein Beweis, dass der von Becchetti/Huybrechts (2007) beschriebene *Mixed-form Market* auf die heutige Situation im Fair Trade-Markt in der Schweiz zutrifft.

8. Kritische Betrachtung der Arbeit und Ausblick

Die Weltläden wurden bislang kaum wissenschaftlich untersucht. Es fehlt (vor allem in der Gründungsphase) an geeignetem Material, um die Geschichte der Weltläden präzise zu rekonstruieren. Diese Arbeit strebt nach einer ansatzweisen Schliessung dieser wissenschaftlichen Lücke. Es ist zu beachten, dass wegen der geringen Anzahl existierender Dokumente nur ein unscharfer historischer Rückblick der Weltladenbewegung möglich ist. Die für diese Arbeit gewählte Methodik der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse soll einen Blick von aussen durch die Medien auf das Phänomen der Weltläden ermöglichen. Ein interessanter Aspekt als Fortsetzung dieser Arbeit ist eine Betrachtung der Weltladenbewegung von innen (Interviews mit langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Von Interesse ist vor allem die Reflexion über die eigene organisationale Tätigkeit.

Die Weltläden eignen sich auch allgemein für weitere Forschungen im Bereich des fairen Handels, denn das Verständnis der Geschichte der Weltläden lassen Rückschlüsse auf die aktuelle Bewegung des professionalisierten und kommerzialisierten fairen Handels zu.