

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen“

Verfasserin

Sylvia Kryza, Bakk.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.
rer. soc. oec.)

Wien, im Februar 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Betriebswirtschaft
a.o.Univ.-Prof. Dr. Klaus Gugler

Vorwort

Zum Geleit:

„Die Wissenschaft, sie ist und bleibt,
Was einer ab vom andern schreibt.
Doch trotzdem ist, ganz unbestritten,
Sie immer weiter fortgeschritten;
Drum eins: seid nur nicht gleich ergrimmt,
Wenn irgendwas bei mir nicht stimmt,
Weil es an Wissen mir gebrach -
Schlagt halt im großen Grzimek nach!

Der Leser, traurig, aber wahr,
Ist häufig unberechenbar:
Hat er nicht Lust, hat er nicht Zeit,
Dann gähnt er: >>alles viel zu breit!<<
Doch wenn er selber etwas sucht,
Was ich, aus Raumnot, nicht verbucht,
Wirft er voll Stolz sich in die Brust:
>>Aha, das hat er nicht gewusst!<<
Man weiß, die Hoffnung wär` zum Lachen,
Es allen Leuten Recht zu machen.“¹

Obwohl auf das Fachgebiet der Zoologie bezogen, bergen diese Zeilen doch viel Wahrheit!

Innerhalb der Arbeit werden nur männliche Formen verwendet, was aus Gründen der Einfachheit hier so gehandhabt wird. Es werden damit immer beide Geschlechter angesprochen.

¹ Roth (2006): Tierleben, S.5-6.

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VI
1. EINLEITUNG	1
2. NONPROFIT-BEREICH	2
2.1. Definition der Nonprofit-Organisation	2
2.2. Wirtschaftliche Einordnung des NPS	4
2.3. Theorien zur Entstehung von NPOs	5
2.4. Wirtschaftliche Bedeutung für Österreich	6
2.5. Strukturelle Merkmale des österreichischen NPS	8
2.6. Rechtliche Formen von NPOs in Österreich	9
2.6.1. <u>Zulässige Formen</u>	9
2.6.1.1. <u>Der Verein</u>	9
2.6.1.2. <u>Die Privatstiftung</u>	9
2.6.1.3. <u>Die Genossenschaft</u>	10
2.6.1.4. <u>Die Kapitalgesellschaft</u>	10
2.6.1.4.1. <u>Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</u>	10
2.6.1.4.2. <u>Die Aktiengesellschaft (AG)</u>	10
2.6.1.5. <u>Die Personengesellschaft</u>	11
2.6.1.5.1. <u>Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)</u>	11
2.6.1.5.2. <u>Die Offene (OG) und die Kommanditgesellschaft (KG)</u>	11
	II

2.6.1.6. <u>Andere mögliche Formen</u>	12
2.6.2. <u>Gemeinnützigkeit</u>	12
2.6.3. <u>Die häufigsten Rechtsformen in Österreich</u>	13
2.7. Finanzierung von NPOs	14
3. CORPORATE GOVERNANCE	15
3.1. Definition von Corporate Governance	15
3.2. Theorieansätze zur CG	16
3.2.1. <u>Der finanzwirtschaftliche Ansatz</u>	17
3.2.2. <u>Der Stakeholder Value-Ansatz</u>	21
3.2.3. <u>Der Stewardship-Ansatz</u>	24
3.2.4. <u>Der ressourcenorientierte Ansatz</u>	25
3.2.5. <u>Der politische Ansatz</u>	27
3.2.6. <u>Die managerielle Hegemonie</u>	27
3.2.7. <u>Bewertung der theoretischen Ansätze im Bezug auf NPOs</u>	28
3.3. Umsetzung der theoretischen Ansätze	30
3.3.1. <u>Der Österreichische CG-Kodex</u>	30
3.3.1.1. <u>Der CG-Kodex und NPOs</u>	32
3.4. Argumente für und wider der Einführung von CG-Systemen in NPOs	34
3.4.1. <u>Argumente, welche dafür sprechen</u>	34
3.4.2. <u>Argumente, welche dagegen sprechen</u>	36
3.4.2.1. <u>Erfolgreich scheitern nach Seibel</u>	36
3.4.2.2. <u>Andere Gegenargumente</u>	37
3.4.2.3. <u>Bewertung der Argumente</u>	38
3.5. Zu den „Legal Requirements“ einer NPO-Governance	39
3.5.1. <u>Der Verein</u>	39
3.5.2. <u>Die GmbH</u>	42
3.5.3. <u>Zusammenfassung und Bewertung der „Legal Requirements“</u>	44
3.6. „Außergesetzliche“ Kontrollmechanismen in Österreich	46
3.6.1. <u>Das Österreichische Spendengütesiegel</u>	47

3.7. Ein NPO-CG-Kodex: Der Swiss NPO-Code	50
3.8. Vergütung des Top-Managements in NPOs	52
4. FALLSTUDIE: ASSIST GEM. GMBH	54
4.1. Historie	54
4.2. Organisation	57
4.3. Interview mit der Geschäftsleitung der ASSIST gem. GmbH	60
5. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	65
ANHANG	67
Leitfragen zum Interview mit der Geschäftsführung der ASSIST gem. GmbH	67
Stellenbeschreibung/ Qualifikationsprofil beispielhaft zur Suche einer pädagogischen Leitung	70
CURRICULUM VITAE	71
LITERATURVERZEICHNIS	72
INTERNETQUELLENVERZEICHNIS	79
ANDERE QUELLEN	80

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz
BAO	Bundesabgabenordnung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CG	Corporate Governance
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
EU	Europäische Union
FSW	Fonds Soziales Wien
gem.	gemeinnützig
GenG	Genossenschaftsgesetz
GesBR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH-Gesetz
HGB	Handelsgesetzbuch
KG	Kommanditgesellschaft
KPGH	Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten großer Hilfswerke der Schweiz
KWT	Kammer der Wirtschaftstrehänder
NPO	Nonprofit-Organisation
NPS	Nonprofit-Sektor
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OG	Offene Gesellschaft
OGH	Oberster Gerichtshof
OSGS	Österreichisches Spendengütesiegel
ÖV-BAuWK	Österreichischer Verein für Bürospezifische Anlehre und Weiterbildung Körperbehinderter
PSG	Privatstiftungsgesetz
Rsp	Rechtssprechung

sog	sogenannt
SWX	Swiss Exchange – Schweizer Börse
u.v.m.	und vieles mehr
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VerG	Vereinsgesetz
vergl.	vergleiche
Z	Ziffer
ZEWO	Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spendensammelnde Organisationen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das 3-Sektorenmodell	S. 4
Abbildung 2: Ausgewählte Wirtschaftszweige nach Produktionswert im Vergleich zum NPS, 2005	S. 7
Abbildung 3: Maslowsche Bedürfnishierarchie	S. 24
Abbildung 4: Das Spendengütesiegel	S. 48
Abbildung 5: Zahl der betreuten FSW-Klienten pro Träger im Bereich Beschäftigungstherapie, 2007	S. 55
Abbildung 6: Organisationsbild der ASSIST gem. GmbH	S. 59

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Nonprofit Arbeitsstätten nach Rechtsform-2001	S.13
Tabelle 2: Die Klassifikation verschiedener Vertragsbeziehungen bei asymmetrischer Information	S.18
Tabelle 3: Theoretische CG-Ansätze und NPOs	S.29
Tabelle 4: Vergleich Verein und GmbH – Organe und Rechnungslegung	S.45
Tabelle 5: Die Fakten betreffend der ASSIST gem. GmbH	S.57
Tabelle 6: Stakeholder der ASSIST gem. GmbH	S.58

1. EINLEITUNG

Der Begriff Corporate Governance ist nach einigen Skandalen, aktuelles Beispiel ist der Korruptionsskandal um die Siemens AG², auch in der Öffentlichkeit zunehmend in den Focus gewandert. Auch der Begriff der Nonprofit-Organisationen (NPOs) ist kein unbekannter. Bringt man diese beiden Begriffe jedoch miteinander in Verbindung, so kann man den Bekanntheitsgrad in der Gesellschaft auf gleich Null einschätzen. Für die Forschung ist aber genau diese Kombination äußerst interessant. In der Nonprofit-Welt wird ständig nach Konzepten gesucht, welche die Qualität und Effektivität in Bezug auf finanzielle und sachliche Ziele der jeweiligen Organisation verbessern.

Die Einhaltung der Richtlinien für eine gute Corporate Governance soll genau das ermöglichen.

Ziel dieser Arbeit ist, einen Überblick über die österreichische NPO-Landschaft zu geben und diese mit dem Begriff der Corporate Governance (CG) in Verbindung zu bringen. Dabei soll Aufschluss darüber gegeben werden, ob CG-Systeme für den Einsatz in NPOs ein sinnvolles Instrument zur Steigerung beziehungsweise zum Erhalt von Effektivität vor allem in der Mittelverwendung darstellen.

Die hier vorliegende Arbeit beschäftigt sich zuerst mit dem Begriff der Nonprofit-Organisation (NPO), leitet über zur Abklärung des CG-Begriffes und versucht dann ein Bild der Kombination der beiden zu geben. Prinzipiell bezieht sich die Arbeit mit Ausnahmen auf den österreichischen Bereich. Abschließend wird ein Praxisbeispiel aus der österreichischen NPO-Landschaft beschrieben, welches sich damit beschäftigt, ob in diesem Fall CG-Modelle angewendet werden, beziehungsweise ob eine Anwendung sinnvoll wäre.

² Vergl. Ulrich (2009): Entwicklungsperspektiven, S.530.

2. NONPROFIT-BEREICH

2.1. Definition der Nonprofit-Organisation

Hier wird eine mögliche, weitverbreitete Definition des NPO-Begriffes zur Anwendung kommen. Die sich weitgehend durchgesetzte strukturell-operationale Definition nach Salamon/ Anheier³, welche im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projektes herausgearbeitet wurde, wird auch von der sogenannten Wiener Schule⁴ der NPO-Forschung favorisiert. Anhand der nun folgenden Kriterien kann eine NPO also charakterisiert werden⁵:

1. NPOs verfügen über ein Mindestmaß an formaler Organisation, was aber keinesfalls eine Einengung auf eine bestimmte Rechtsform zulässt. Spontane, zeitlich begrenzte, Initiativen werden nicht als NPO verstanden, denn ansonsten würde der Nonprofit-Sektor (NPS) zu amorph und weitreichend und daher zu schwierig zu untersuchen sein.
2. NPOs sind private, also nicht staatliche Organisationen, was aber nicht ausschließt, dass sie teilweise oder auch fast vollständig durch die öffentliche Hand finanziert werden oder, dass der Regierung angehörende Personen Mitglieder eines möglichen Aufsichtsrates sein können. Es geht darum, eine eigene, vom Staat klar getrennte institutionelle Identität zu haben.
3. Es besteht Ausschüttungsverbot von Gewinnen bzw. Überschüssen an Eigentümer oder Mitglieder, was aber keinesfalls heißt, dass keine Gewinne erwirtschaftet werden dürfen. Die Gewinnverwendung gibt hier das charakterisierende Merkmal vor. Der erwirtschaftete Gewinn darf nur für die Erfüllung des Unternehmenszwecks verwendet, also wieder investiert werden.

³ Vergl. Salamon/ Anheier (1996): Classification, S.2-3.

⁴ Beschäftigt sich seit ca. 15 Jahren mit dem Forschungsschwerpunkt zu den Besonderheiten, zum Management und zur gesellschaftlichen Bedeutung von NPOs an der Wirtschaftsuniversität Wien; vergl. Badelt/ Meyer/ Simsa (2007): Wiener Schule, S.3.

⁵ Vergl. Salamon/ Anheier (1996): Classification, S.2-3; vergl. auch Badelt/ Meyer/ Simsa (2007): Wiener Schule, S.7.8 und Meyer/ Leitner (2006): Relevanz, S.4-5.

4. Die Organisationen weisen ein Minimum an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie auf. Wichtige Entscheidungen können zumindest formal innerhalb der Organisation unabhängig getroffen werden.
5. Freiwilligkeit ist ein weiterer charakteristischer Punkt für eine NPO. Diese bezieht sich nicht ausschließlich aber meist sowohl auf ehrenamtliche Arbeit als auch auf die freiwillige Übertragung von Haushalten, also auf (Geld-) Spenden an NPOs.

Diese fünf Kriterien müssen alle in einem Mindestmaß bei einer NPO nach dieser Definition zutreffen, wobei die Intensität der Kriterienerfüllung sehr unterschiedlich sein kann.

Die weiter hinten als Fallbeispiel angeführte Organisation beispielsweise erfüllt den fünften Punkt nur in äußerst geringer Intensität, da es keine ehrenamtlichen Mitarbeiter gibt und auch Spenden in sehr geringem Maße zur Anwendung kommen⁶. Andere Organisationen wiederum erfüllen alle die oben genannten Eigenschaften mit nahezu gleicher Intensität; ein Reitverein kann an dieser Stelle als Beispiel dienen: Dieser ist formal meist als Verein organisiert, privat, es werden keine Gewinne ausgeschüttet, er ist bei Entscheidungsfindungen autonom und die Organe des Vereins sind meist alle freiwillig (ohne Vergütung) für die Mission des Reitvereins tätig.

Eine weitere, sehr einfache und oft verwendete Definition einer NPO ist die rechtliche. Dabei werden NPOs von Profitorganisationen allein aufgrund der steuerlichen Definition von Gemeinnützigkeit⁷ unterschieden. Gemeinnützige Organisationen nach geltendem Steuerrecht sind demnach NPOs, alle anderen sind rein wirtschaftlich orientierte Unternehmen. Diese Definition erlaubt eine sehr klare Trennung, ist aber doch oftmals zu einfach, denn auch nicht nach steuerrecht gemeinnützige Organisationen können unter Umständen als NPO aufgrund ihrer Mission und ihres Tätigkeitsfeldes gelten. Deshalb wird diese Definition hier auch nur erwähnt, aber nicht als Grundlage genutzt.

⁶ Vergl. Abschnitt 4 dieser Arbeit.

⁷ Vergl. Abschnitt 2.6.2. dieser Arbeit.

2.2. Wirtschaftliche Einordnung des NPS

Eine Abgrenzung des NPS gestaltet sich schwierig aufgrund der Heterogenität des Sektors. Die Grenzen sind oftmals fließend und nicht klar abzustecken.⁸ Der NPS besteht aus der Gesamtheit aller NPOs, wobei man in negativer Abgrenzung von diesen spricht. Sie werden als nicht auf Gewinn ausgerichtete Organisationen betrachtet, welche sich in ihrem Handlungsbereich irgendwo diffus zwischen Markt und Staat ansiedeln.⁹ Die volkswirtschaftliche Sichtweise grenzt NPOs als „Produzenten von Gütern und Dienstleistungen, die sich bei ihrer Tätigkeit einer besonderen ‚institutionellen Form‘ bedienen“¹⁰ von gewinnorientierten Unternehmen und dem Staat ab.

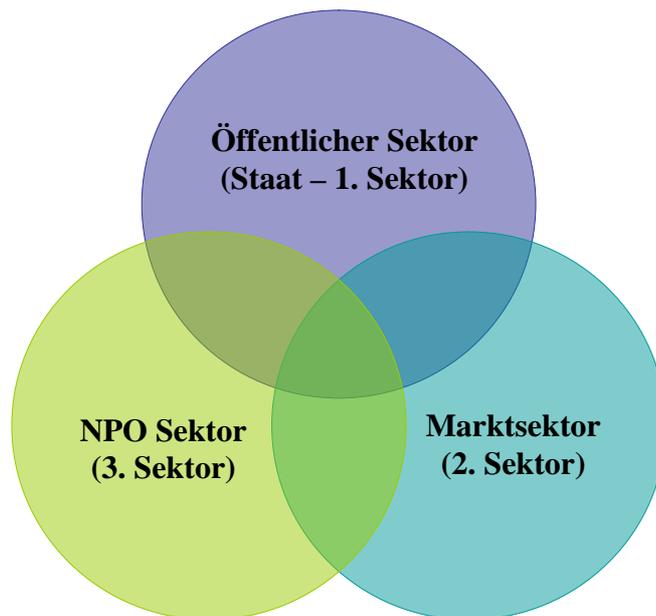


Abbildung 1: Das 3-Sektorenmodell

⁸ Vergl. Badelt/ Meyer/ Simsa (2007): Wiener Schule, S.11.

⁹ Vergl. Zauner (2007): Solidarität, S.141.

¹⁰ Badelt/ Meyer/ Simsa (2007): Wiener Schule, S.13.

„Die sozioökonomische Theorie siedelt NPOs zwischen Markt und Staat im so genannten Dritten Sektor an.“¹¹ Dabei wird der öffentliche Sektor als Erster, der Marktsektor als Zweiter und der NPS als Dritter Sektor bezeichnet.¹² Die Grenzen können wie auf Abbildung 1 sichtbar, nicht klar gezogen werden; es kommt immer wieder zu Überschneidungen. Klar aber ist, dass im NPS Kollektivgüter und karitative Leistungen produziert werden, was Profit-Unternehmungen, also der Marktsektor, nicht kann, da dieser auf die Erwirtschaftung von Gewinnen ausgerichtet ist. NPOs hingegen mobilisieren stetig und oft nachhaltig Freiwillige, was wiederum der Staat nicht kann.¹³ Der Staat schafft zwar kurzfristig die Einbindung von Ehrenamtlichen, für Nachhaltigkeit wird aber nicht gesorgt, da das in Betracht der vielfältigen Aufgaben des Staates zu viel Aufwand wäre.

2.3. Theorien zur Entstehung von NPOs

Es existieren mannigfaltige Theorien, welche die Existenz von NPOs erklären. So ist der volkswirtschaftliche Zugang folgender: Es gibt eine nachfrage- und eine angebotsseitige Perspektive zu beachten. Bei der nachfrageseitigen Perspektive werden Argumente dargestellt, warum Konsumenten Leistungen eher von NPOs als vom Staat oder einem privaten Profitunternehmen wünschen, was letztendlich Ausdruck von Konsumentensouveränität ist. Bei der angebotsseitigen Theorie werden Erklärungen entwickelt, warum es manchen Unternehmern sinnvoll erscheint, ihr Unternehmen als NPO zu führen.¹⁴

Ökonomische Theorien favorisieren die Erklärung, dass NPOs aufgrund von Versagen anderer Institutionen entstehen. Insbesondere Marktversagen und Staatsversagen werden hervorgehoben, wodurch sich die Rolle als Nischenfüller ergibt. Somit sind NPOs überall dort tätig, wo andere Institutionen eine Leistung gar nicht oder nicht zur Zufriedenheit der Kunden erbringen können. Dabei entsteht aber die Frage, ob der NPS imstande ist, öffentliche Aufgaben zu übernehmen und

¹¹ Zauner (2007): Solidarität, S.145.

¹² Vergl. Anheier (2005): Nonprofit Organizations, S.4.

¹³ Vergl. Purtschert (2008): NPO-Excellence, S.26.

¹⁴ Vergl. Badelt (2007): Marktversagen und Staatsversagen?, S.104-105.

gleichzeitig Kosten zu sparen, ohne dass negative Auswirkungen auf Umfang und Qualität der Leistungen stattfinden.¹⁵

Der Transaktionskostenansatz wiederum besagt, dass die Wahl, ein Geschäft mit Hilfe einer Form der NPO zu betreiben getätigt wird, wenn nach sorgfältiger Kostenabwägung diese Form als die günstigste angesehen wird.¹⁶

Wieder ein anderer Ansatz ist, dass NPOs ein Ausdruck der so genannten Zivilgesellschaft sind. Eine Zivilgesellschaft meint das Potential, sich selbst, also die Gesellschaft selbst, außerhalb von Familie, Staat und Markt zu organisieren.¹⁷

Es existieren noch einige andere Theorien¹⁸, welche andere Zugänge aufzeigen. Die eben angeführten sind die gebräuchlichsten und hier weitere Auflistungen zu machen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

2.4. Wirtschaftliche Bedeutung für Österreich

Anhand von Abbildung 2 wird sichtbar, dass der Nonprofit-Bereich in Österreich eine wichtige und keinesfalls zu unterschätzende Stellung einnimmt.

¹⁵ Vergl. Badelt (2007): Marktversagen und Staatsversagen?, S.103-105.

¹⁶ Vergl. Badelt (2007): Marktversagen und Staatsversagen?, S.105.

¹⁷ Vergl. Anheier (2005): Nonprofit Organizations, S.9.

¹⁸ Beispielsweise der Systemtheoretische Zugang, der Politikwissenschaftliche Zugang, u.s.w..

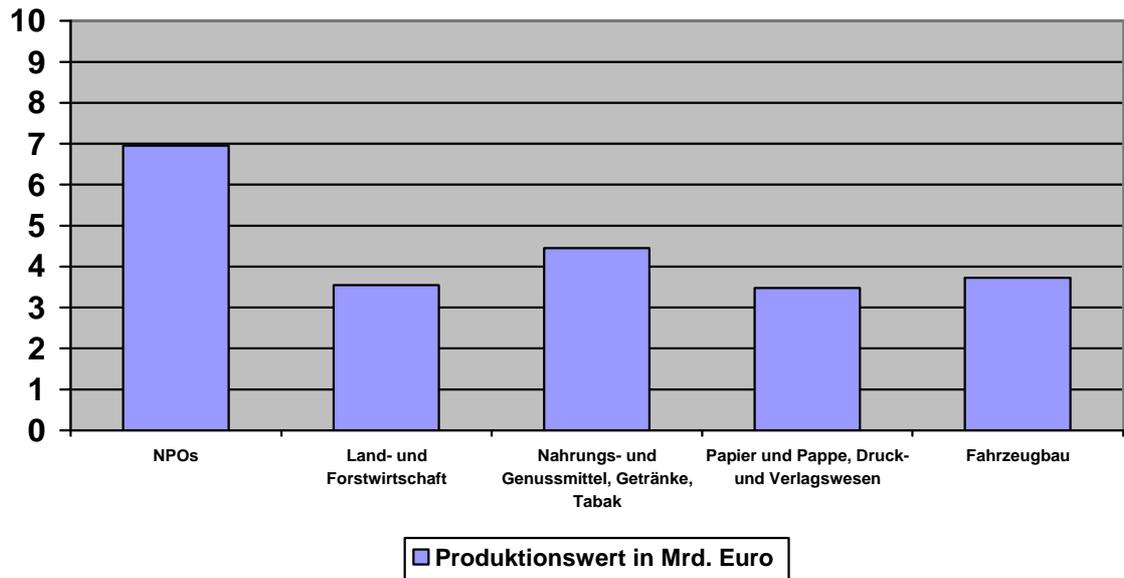


Abbildung 2: Ausgewählte Wirtschaftszweige nach Produktionswert im Vergleich zum NPS, 2005
 Quelle: Zahlenwerte von Statistik Austria – Presse (2008): www.statistik.gv.at;
 eigene Darstellungsform.

Die Statistik Austria und das Institut für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien führten gemeinsam eine umfassende Befragung unter NPOs durch, um die ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung des österreichischen NPS erstmals möglichst vollständig abzubilden. Der Produktionswert dieses Sektors beträgt 2005 6,95 Mrd. Euro und ist damit bedeutender als folgende Wirtschaftszweige in diesem Jahr: Land- und Forstwirtschaft mit 3,55 Mrd. Euro; Nahrungs- und Genussmittel, Getränke, Tabak mit 4,45 Mrd. Euro; Papier und Pappe, Druck- und Verlagswesen mit 3,47 Mrd. Euro; und Fahrzeugbau mit 3,73 Mrd. Euro. Der Beitrag zum österreichischen BIP beläuft sich 2005 auf 1,9 %.¹⁹

Trotzdem erfährt der NPS in Österreich keine allzu breite Beachtung. Erst seit kurzem gibt es den Trend zur Schaffung einer klaren Sektor-Identität getrieben durch eine stärkere Beachtung in gesetzlichen und finanziellen Belangen des NPS durch den Staat.²⁰

¹⁹ Vergl. Statistik Austria – Presse (2008): www.statistik.gv.at.

²⁰ Vergl. Neumayr/ Schneider/ Meyer/ Haider (2007): The Non-profit Sector in Austria, S.2.

2.5. Strukturelle Merkmale des österreichischen NPS

Der österreichische Nonprofit Bereich ist in vieler Hinsicht heterogen gestrickt (bezüglich Größe, Organisationsgrad, Orientierung, u.v.m.). Verallgemeinert kann der österreichische NPS nicht werden, dennoch können einige Strukturmerkmale gezeichnet werden:²¹

- Meist große NPOs stehen in direktem aber durchaus wechselseitigem Einflussbereich politischer Parteien oder auch in naher Verbindung mit der Kirche – meist aus der österreichischen katholischen Tradition heraus.
- Daneben existieren auch basisorientierte Selbsthilfegruppen und lokale Vereine.
- Aus der organisatorischen Vielfalt von NPOs erwachsen heterogene interne Strukturen. Große und/oder traditionsreiche NPOs sind oft in sogenannten übergeordneten Dachverbänden (hat nur juristische Personen als Mitglieder - NPOs) zusammengefasst.
- Es kommt immer wieder zu Verflechtungen mit dem Staat auf organisatorischer und personeller Ebene.
- Der Nonprofit Bereich ist darüber hinaus in beträchtlichem Maße finanziell von der öffentlichen Hand abhängig.
- Der Verein als Ausdruck der Zivilgesellschaft hat in Österreich ebenfalls einen hohen Stellenwert. Ein großer Teil der Gesellschaft ist Mitglied oder Unterstützer von solchen Organisationen. Vereine sind Teil der österreichischen Tradition.

²¹ Vergl. Schneider/ Badelt/ Hagleitner (2007): Nonprofit Sektor, S.61-62.

2.6. Rechtliche Formen von NPOs in Österreich

2.6.1. Zulässige Formen

In Österreich gilt die Privatautonomie natürlich auch im NPO-Bereich, was heißt, dass die rechtliche Form prinzipiell frei wähl- und gestaltbar ist. Folgende Rechtsformen sind prinzipiell zulässig:

2.6.1.1. Der Verein

Gemäß §1 Vereinsgesetz 2002 (VerG) ist ein Verein ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, aufgrund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Die rechtlichen Rahmenbedingungen zum Betreiben eines Vereines befinden sich im VerG und werden weiter unten²² im Bezug auf die Governancestruktur noch eingehend beleuchtet.

2.6.1.2. Die Privatstiftung

Über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Privatstiftung gibt das Privatstiftungsgesetz (PSG) seit 1994 Auskunft. „Eine Privatstiftung nach dem PSG ist eine juristische Person mit Sitz im Inland, der von einem Stifter ein Vermögen (Bar- oder Sachvermögen) im Wert von mindestens € 70.000 gewidmet wird. Die Besonderheit einer derartigen Stiftung liegt darin, dass die juristische Person [...] keine Gesellschafter hat.“²³ Sie ist somit Eigentümerlos.

Eine Privatstiftung muss keinen gemeinnützigen oder mildtätigen Zweck erfüllen²⁴, ist aber auch nicht von einer solchen Zweckerfüllung ausgenommen.

²² Vergl. Abschnitt 3.5.1. dieser Arbeit.

²³ Schummer (2006): Personengesellschaften, S.4.

²⁴ Vergl. Schummer (2006): Personengesellschaften, S.4.

2.6.1.3. Die Genossenschaft

„ Die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften nach dem GenG [Genossenschaftsgesetz] 1873 sind **Körperschaften mit Rechtspersönlichkeit**, deren Geschäftsbetrieb der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dient (sog [sogenannter] Förderauftrag) und die nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind. Es handelt sich um Vereine mit nicht geschlossener Mitgliederzahl und ohne festes Kapital.“²⁵ Das Stimmrecht der einzelnen Mitglieder richtet sich nicht zwangsläufig nach dem eventuell eingebrachten Kapital, dieses ist nach §5 GenG im Genossenschaftsvertrag zu regeln.

Da es sich also sozusagen um Vereine handelt, sind Genossenschaften auch eine mögliche Organisationsform für NPOs.

2.6.1.4. Die Kapitalgesellschaft

2.6.1.4.1. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Eine GmbH ist eine juristische Person, deren Mitglieder eine Vermögenseinlage an die Gesellschaft entrichten. Der Gesellschaftszweck einer GmbH hat nur wenige Beschränkungen.²⁶ Das GmbH-Gesetz (GmbHG) 1906 schließt einen ideellen Zweck nicht aus.

Auch auf die GmbH wird später im Sinne der Governance-Struktur noch tiefer eingegangen.²⁷

2.6.1.4.2. Die Aktiengesellschaft (AG)

Die Legaldefinition des §1 Aktiengesetz 1965 (AktG) des Begriffs der Aktiengesellschaft ist folgender: Die Aktiengesellschaft ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen auf das in Aktien

²⁵ Mader (2006): Kapitalgesellschaften, S.3.

²⁶ Vergl. Mader (2006): Kapitalgesellschaften, S.7-8.

²⁷ Vergl. Abschnitt 3.5.2. dieser Arbeit.

zerlegte Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften.

„Die Aktiengesellschaft steht für wirtschaftliche, aber auch ideelle oder genossenschaftliche Zwecke zur Verfügung“²⁸, ist also auch als Rechtsform einer NPO prinzipiell eine Alternative.

2.6.1.5. Die Personengesellschaft

2.6.1.5.1. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)

Der §1175 des Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuches (ABGB) definiert eine solche Gesellschaft folgendermaßen: Auf Grundlage eines Vertrages, den zwei oder mehrere Personen schließen, und dabei allein ihre Mühe oder auch ihre Sachen zum gemeinschaftlichen Nutzen vereinigen, wird eine Gesellschaft zum gemeinschaftlichen Erwerb errichtet.

„Ob eine GesbR auch zur Verwirklichung **ideeller** Zwecke gegründet werden kann, ist in der Lehre umstritten. Die Rsp [Rechtsprechung] lässt eine GesbR mit einer ideellen Zwecksetzung zu (vergl OGH [Oberster Gerichtshof] 8 Ob 707/89).“²⁹

2.6.1.5.2. Die Offene (OG) und die Kommanditgesellschaft (KG)

Gemäß §105 Unternehmensgesetzbuch 2007 (UGB) ist eine OG eine unter eigener Firma geführte Gesellschaft, bei welcher die Gesellschafter gesamthandschaftlich verbunden sind und bei keinem Gesellschafter die Haftung beschränkt ist. Sie kann, so heißt es weiter, jeden erlaubten Zweck haben.

Eine KG unterscheidet sich nur in der Haftungsfrage der Gesellschafter von der OG und kann somit auch zu jedem erlaubten Zweck errichtet werden.

Bis zum 31.12.2006 war weder die OG noch die KG nach dem bis dorthin gültigen Handelsgesetzbuch 1897 (HGB) eine Option als Rechtsform für eine NPO, da sie

²⁸ Mader (2006): Kapitalgesellschaften, S.56.

²⁹ Schummer (2006): Personengesellschaften, S.10.

gemäß §105 HGB nur für den Betrieb eines Handelsgewerbes gegründet werden durften. Seit der Einführung des UGB am 1.1.2007 ist dies jedoch, wie gerade erwähnt, möglich.

2.6.1.6. Andere mögliche Formen

Prinzipiell ist auch noch die Form des Einzelunternehmens möglich. Auch europäische Formen von Gesellschaften wären möglich. Auf eine Betrachtung dieser wird hier aber verzichtet und lediglich auf die jeweiligen Gesetzestexte verwiesen, da diese Rechtsformen für die vorliegende Arbeit sehr wenig Relevanz haben.

2.6.2. Gemeinnützigkeit

Der Begriff der Gemeinnützigkeit ist ein rein steuerlicher. Nach §35 Bundesabgabenordnung (BAO) sind solche Zwecke gemeinnützig, durch deren Erfüllung die Allgemeinheit gefördert wird. Eine solche Förderung der Allgemeinheit liegt nur vor, heißt es in §35 Absatz 2 BAO weiter, wenn die Tätigkeit der Organisation dem Gemeinwohl auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet nützt.³⁰

Sind die rechtlichen Voraussetzungen nach den §§34ff BAO wie beispielsweise die Pflicht zur satzungsmäßigen Festlegung des gemeinnützigen Zwecks nach §41 BAO, das Verbot von Gewinnausschüttungen nach §39 Absatz 2 BAO und das Gebot der Vermögensbindung bei Zweckänderung, Auflösung oder Aufhebung der Körperschaft nach §39 Absatz 5 – was eine Überführung in eine Profit-Gesellschaft ausschließt - erfüllt, so stehen der gemeinnützigen Organisation Steuererleichterungen zur Verfügung. „Indem sie [NPOs] einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten, entlasten sie die Einrichtungen des Staates. Das Abgabenrecht anerkennt dies in Form von Steuerbegünstigungen.“³¹

Auch wenn der Begriff der Gemeinnützigkeit durch die BAO definiert wird, bezieht sich dieser aber nur auf die steuerlichen Belange einer NPO und vermittelt daher auch

³⁰ Vergl. Storr (2006): Gemeinnützigkeit, S.26-27.

³¹ Prinz/ Prinz (2004): Steuerrecht, S.15.

keine Definition einer NPO selbst, sondern nur des steuerrechtlichen gemeinnützigen Begriffes.

2.6.3. Die häufigsten Rechtsformen in Österreich

Zuerst wird hier Tabelle 1 zur Veranschaulichung abgebildet:

Rechtsform	Anzahl Arbeitsstätten	Anteil
Sonstige Rechtsform (überwiegend Vereine)	10.683	97,07%
GmbH	199	1,81%
Privatstiftung	99	0,90%
Einzelfirma	15	0,14%
Genossenschaft	7	0,06%
Gesellschaft nach bürgerlichem Recht	1	0,01%
Aktiengesellschaft	1	0,01%
Summe	11.005	100,00%

Tabelle 1: Nonprofit Arbeitsstätten nach Rechtsform-2001

Quelle: Schneider/ Badelt/ Hagleitner (2007): Nonprofit Sektor, S.68.

In dieser Tabelle ist ersichtlich, dass die Kategorie „Sonstige Rechtsform“, welche überwiegend aus Vereinen besteht, den größten Anteil der NPO-Arbeitsstätten ausmachen und demzufolge auch die häufigste Rechtsform von NPOs darstellen. Mit schon beträchtlichem Abstand folgt dann die GmbH als noch zahlenmäßig beachtenswerte rechtliche Form. Es ist anzunehmen, dass die Zahl von NPOs in der Form von GmbHs sich innerhalb der letzten Jahre noch erhöht hat, da eine Tendenz zur Ausgliederung bestimmter hauptamtlich betriebener Bereiche in gemeinnützige GmbHs feststellbar ist.³² Beispiele im Wiener Sozialbereich sind ASSIST gemeinnützige GmbH, Caritas der Erzdiözese Wien gemeinnützige GmbH, Habit – Haus der Barmherzigkeit Integrationsteam GmbH, Therapieinstitut Keil GmbH, Konduktiv Mehrfachtherapeutische Zentren und Integration – KOMIT GmbH, und einige mehr.³³

Die Erhebungen dargestellt in Tabelle 1 sind aus dem Jahr 2001 und beziehen sich nur auf Arbeitsstätten, sparen also ehrenamtliche, freiwillige Arbeit aus. Leider gibt

³² Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.75.

³³ Vergl. Bacher/ Löger/ Motsch (2009): Beschäftigungstherapie, S.25.

es für den Bereich der Arbeitsstättenzählung in Bezug auf Nonprofit-Unternehmen keine jüngeren und allumfassenden Zahlen.

Nach Auskunft vom 13.11.2009 eines Mitarbeiters der Statistik Austria gibt es keine aktuellen Daten, die Rechtsformen von NPOs betreffend. Nach einer Schätzung gibt es in Österreich derzeit 70 000 – 100 000 Vereine, wobei von diesen nur etwa 5 – 7% ökonomisch signifikante Tätigkeiten aufweisen und über bezahlte Beschäftigte verfügen.

Vereine sind als Rechtsform für eine NPO unkompliziert zu errichten und genießen unbestritten den größten Bekanntheitsgrad und das höchste Ansehen gemeinnütziger Organisationsformen in der Gesellschaft.³⁴

Über die anderen möglichen Rechtsformen gibt es derzeit nach Auskunft einer Mitarbeiterin der Statistik Austria keine für den NPO Sektor sinnvoll verwertbaren Zahlen, da die meisten eingetragenen Organisationen ihren gemeinnützigen Status, so sie diesen haben, nicht im Namen vermerken und erscheint er da nicht, so ist es einfach nicht möglich, diesen Status beziehungsweise den Zweck der Organisation zu erfahren. Somit wären etwaige Registerabfragen zwar prinzipiell möglich aber nicht sinnvoll, da diese nur ein unvollständiges und nicht verlässliches Bild zeichnen würden.

2.7. Finanzierung von NPOs

Hier unterscheiden sich NPOs erheblich von Profitunternehmen. Verlassen sich Profitunternehmungen auf die Aussenfinanzierung großteils durch Banken, so ist diese Form der Finanzierung in NPOs fast völlig unbekannt. NPOs finanzieren sich durch Spenden Dritter, durch konkrete Vertragsverhältnisse (mit ihren Kunden, mit Dachverbänden, mit dem Staat, ...), durch die Einhebung von Mitgliedsbeiträgen und auch durch eigene Erwirtschaftung. Mischformen sind nicht nur möglich, sondern üblich.

³⁴ Vergl. Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.124.

3. CORPORATE GOVERNANCE

3.1. Definition von Corporate Governance

Es existieren viele verschiedene Definitionen des CG-Begriffs. „There are no agreed definitions for defining or investigating corporate governance.“³⁵ Hier werden jetzt einige ökonomisch gängige vorgestellt:

- “Die lateinische Wurzel von ‘governance’ – ‘gubernare’ – lässt sich mit ‘führen, leiten, lenken’ oder auch mit ‘das Steuerruder führen’ übersetzen. Unter ‘Governance’ kann man damit ‘Regierung, Führung’ verstehen. Das englische ‘corporate’ bedeutet ‘Korporation’, ‘korporativ’ oder auch ‘körperschaftlich’ – zusammengesetzt bedeutet also ‘Corporate Governance’ ‘Führung der Korporation beziehungsweise Gesellschaft’ (im gesellschaftlichen Sinne).“³⁶
- „Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled.“³⁷
- “Corporate-Governance-Praktiken gehören zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum wie auch für die Stärkung des Anlegervertrauens. Sie betreffen das ganze Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (*Stakeholder*). [...] Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern.“³⁸

³⁵ Turnbull (2000): Theories, S.4.

³⁶ Wittig (2006): Grundlagen, S. 27.

³⁷ Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992), S. 15.

³⁸ OECD (2004): OECD-Grundsätze, S.11.

- „CORPORATE GOVERNANCE DEALS WITH the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“³⁹
- “Corporate governance describes all the influences affecting the institutional processes, including those for appointing the controllers and/or regulators, involved in organizing the production and sale of goods and services. [...] Firms may be publicly traded, privately held, for profit, or not-for-profit.“⁴⁰

3.2. Theorieansätze zur CG

Wie es keine einheitliche Definition des Begriffs der CG gibt, so gibt es auch keine eindeutige Auflistung aller wichtigen Theorieansätze. Verschiedene Autoren liefern großteils verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen subjektiven Prioritäten für die CG-Forschung. Nach Siebart⁴¹ sind die folgenden Ansätze erwähnenswert:

- Der auf der Institutionenökonomie basierende finanzwirtschaftliche Ansatz (mit Transaktionskosten-, Property-Rights- und Principal-Agent-Theorie)
- Der Stakeholder Value-Ansatz
- Der Stewardship-Ansatz
- Der ressourcenorientierte Ansatz
- Der politische Ansatz
- Der Ansatz der manageriellen Hegemonie

All diese Ansätze versuchen die Beziehungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern im ökonomischen Kontext zu analysieren und betrachten diese aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Grund für diese Erklärungsansätze sind auf den Punkt gebracht unvollständige Verträge, welche zu jeweiligen Gunsten (meist zu Gunsten des ausführenden Managers) ausgenutzt werden können.⁴²

Im Weiteren wird nun näher auf die oben aufgelisteten Theorien eingegangen.

³⁹ Shleifer/Vishny (1997): A Survey, S.737.

⁴⁰ Turnbull (1997): Its scope, S.181.

⁴¹ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.112-113.

⁴² Vergl. Axel von Werder (2004): Corporate Governance, S.621.

3.2.1. Der finanzwirtschaftliche Ansatz

Aus der Sicht der institutionellen Ökonomie soll ein CG-System die Verteilung von Eigentums-, Informations- und Kontrollrechten an die Stakeholder regeln. Daraus ergibt sich ein in der Praxis äußerst relevantes Problem, da die Stakeholder zwar alle möglichst hohe Gewinne erzielen möchten, diese aber bezüglich der Verteilung untereinander strikt gegenläufige Interessen aufweisen.⁴³ Dahinter steht das Bild von Menschen als opportunistische Nutzenmaximierer, die allein auf ihren eigenen Gewinn aus sind und demnach nicht die Interessen anderer Menschen (hier: Stakeholder) in ihre Entscheidungen mit einbeziehen und immer rational handeln. Zu den Hauptbegründern dieses Ansatzes zählen Williamson⁴⁴, der die Teildisziplin der Transaktionskostenökonomik geprägt hat, Alchian/Demsetz⁴⁵, welche für die Teildisziplin des Property-Rights-Ansatzes als Begründer gelten und Jensen/Meckling⁴⁶, die als eine der Hauptbegründer des Principal-Agent-Ansatzes bekannt sind.

Im Bezug auf CG hat unbestritten der Principal-Agent-Ansatz den dominantesten Einfluss nicht nur bezogen auf den finanzwirtschaftlichen, sondern auch auf alle noch folgenden Ansätze. Dieser wird deshalb jetzt ausführlich beschrieben:⁴⁷

In der Prinzipal-Agent-Theorie gibt es einen Prinzipal, den Auftraggeber und einen Agenten, den Auftragnehmer. Diese beiden Parteien schließen einen Vertrag ab, der die Rahmenbedingungen für die jeweilig durchzuführenden Aufgaben vorgibt. Aufgrund des weiter oben schon beschriebenen Menschenbildes kommt es zu Informationsasymmetrien und partiell konfliktären Interessen bei verschiedenen Risikoeinstellungen zwischen Prinzipal (risikoneutral) und Agenten (risiko- und arbeitsavers), welche durch einen Vertrag abgemildert werden sollen. Vertragsbestandteile sind unter anderem die Entlohnung durch den Prinzipal und die

⁴³ Vergl. Witt (2001), Corporate, S.85.

⁴⁴ Vergl. zu den Grundlagen der Transaktionskostentheorie: Williamson (1991): Comparative; auch: Coase (1937): The Nature.

⁴⁵ Vergl. zu den Grundlagen des Property-Rights-Ansatzes: Alchian/Demsetz (1972): Production.

⁴⁶ Vergl. zu den Grundlagen des Principal-Agent-Ansatzes: Jensen/Meckling (1976): Theory of the Firm; auch: Berle/Means (1932): The modern corporation.

⁴⁷ Vergl. bis zum Ende des Absatzes Hidden Characteristics hauptsächlich: Jost (2001): Prinzipal-Agenten-Theorie, S.11-31.

durchzuführenden Aktivitäten des Agenten. Der Vertrag muss intersubjektiv verifizierbar sein, was hier eine entscheidende Rolle spielt, da sonst ein Vertrag wertlos wäre.

Durch Informationsasymmetrien und das zugrunde gelegte Menschenbild kommt es zu folgenden Problemen aufgelistet und näher erläutert in Tabelle 2:

	Hidden Action	Hidden Information	Hidden Characteristics
Ursprung des Informationsdefizits	endogen	exogen	exogen
Zeitpunkt des Informationsdefizits	ex post	ex post	ex ante
Vertragsproblem	moralisches Risiko	moralisches Risiko	adverse Selektion

Tabelle 2: Die Klassifikation verschiedener Vertragsbeziehungen bei asymmetrischer Information
Quelle: Jost (2001): Prinzipal-Agenten-Theorie, S.25.

Diese Tabelle zeigt die verschiedenen Formen von Problemen, welche aufgrund der Informationsasymmetrien bei der Interaktion von Prinzipal und Agenten auftreten können. Diese können alle simultan auftreten; im Folgenden werden sie aber der Einfachheit halber nur isoliert dargestellt.

Hidden Action bezeichnet folgenden Sachverhalt: Bei Vertragsabschluß zwischen Prinzipal und Agenten ist das Verhalten des Agenten noch variabel und wird erst nach Vertragsabschluß durch ihn selbst (endogen) festgelegt, was sich der Beobachtung des Prinzipals entzieht und daher erst ex post von diesem wahrgenommen und verifiziert werden kann. Ein Beispiel ist, dass erst nach Vertragsabschluß vom Agenten beschlossen wird, mit wie viel Engagement dieser die vorgegebene Maßnahme durchführt. Das daraus für die Vertragsgestaltung entstehende Problem ist, dass der Prinzipal nicht unterscheiden kann, ob ein schlechtes Ergebnis durch den Agenten selbst (endogen) oder durch Umweltfaktoren (exogen) entstanden ist. Dieser Handlungsspielraum kann vom Agenten also ausgenutzt werden, ohne dass damit Lohn einbußen für ihn verbunden sein müssen.

Die Gefahr des Ausnutzens dieses Spielraumes wird als moralisches Risiko bezeichnet.

Hidden Information bezeichnet den Zustand, dass das Verhalten des Agenten bei Vertragsabschluß noch variabel ist und dieses dann durch dem Prinzipal verborgenen Informationen exogen beeinflusst und daraufhin festgemacht wird. Als Beispiel kann der Agent bessere, dem Prinzipal verborgene, Informationen bezüglich zur Verfügung stehender Ressourcen haben. Auch dieser Spielraum ist ausnutzbar und durch den Prinzipal nicht beobachtbar. Hier beeinflussen exogene Faktoren die Leistung des Agenten und der Prinzipal kann ex post nicht unterscheiden, ob ihm verborgene Informationen oder besonderer Arbeitseifer zu einem beispielsweise besserem Ergebnis geführt haben. Auch hier besteht also moralisches Risiko.

Hidden Characteristics bezeichnet das Problem der verborgenen Eigenschaften von Agenten. Bei Vertragsabschluß ist zwar das Verhalten des Agenten schon fix und demnach beobachtbar, die Aufgabendurchführung ist aber aufgrund der dem Prinzipal verborgenen privaten Eigenschaften und Informationen des Agenten nicht beurteilbar. Da die persönlichen Qualifikationen und Informationen für die richtige Wahl des Mitarbeiters notwendig und schon ex ante festgelegt sind, kann es zu einer adversen Selektion kommen. Für den Vertragsgegenstand schlechte Mitarbeiter könnten bessere imitieren und die richtigen könnten den Vertrag gar nicht erst antreten, wenn der Prinzipal die Vertragsgestaltung am durchschnittlichen Agenten ansetzt.

Die Prinzipal-Agent-Theorie versucht diese Probleme durch die Einführung von geeigneten Anreizsystemen zu kompensieren. Solche Systeme beruhen auf einer Entlohnung mit fixen, aber auch variablen Bestandteilen. Die variablen Teile der Entlohnung werden an einem Performancemaß festgemacht und stellen eine Form der Ergebnisbeteiligung dar.⁴⁸

Im Rahmen des Shareholder Value-Ansatzes findet die Prinzipal-Agent-Theorie ihre hauptsächliche Anwendung in Bezug auf CG. Hier stellen den Prinzipal die Aktionäre, also Eigentümer, und den Agenten das gehobene, durchführende Management dar. Im Sinne dieses Ansatzes sollen alle Bemühungen der

⁴⁸ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.117.

Wertsteigerung des Unternehmens ausschließlich auf die Eigenkapitalgeber ausgerichtet werden.⁴⁹ Aufgrund der oben ausgeführten Informationsasymmetrien und der daraus erwachsenden Handlungsspielräume besteht die Gefahr der Ausnutzung dieser durch die Manager, die mehr ihren eigenen, als den Nutzen der Eigenkapitalgeber maximieren wollen (das wird ihnen zumindest unterstellt).

Zu lösen versucht man diese Problematik mit einer Betonung der Überwachungs- und Kontrollfunktion des Vorstandes und mit der Schaffung von geeigneten Anreizsystemen.⁵⁰

Eine Grundannahme dieses Modells ist, dass sich die Eigentümerinteressen homogen gestalten, was angesichts heterogener Akteure (industrielle Anleger, private Anleger, u.s.w.) eine äußerst vereinfachende Grundannahme darstellt und somit die Frage aufwirft, ob der Shareholder Value-Ansatz wirklich in die Praxis umsetzbar ist.⁵¹ Fest steht allerdings, dass dieser Ansatz, wie eingangs schon erwähnt, der am meisten verbreitete ist.

Ein weit verbreiteter Kritikpunkt am Principal-Agent-Ansatz ist das dahinterliegende Menschenbild des egoistischen Nutzenmaximierers, der völlig rational handelt und nur auf sein eigenes Wohlergehen bedacht ist. Doucouliagos⁵² identifiziert beispielsweise zwei Gruppen der Kritik an diesem Menschenbild: Die erste betrifft die beschränkte und nicht uneingeschränkte Rationalität und die zweite setzt an der Rolle von Agenten in Gruppen an, wo Entscheidungen eher nicht als Individuum, sondern im Team getroffen werden; die Entscheidungen des Agenten seien demnach weder unabhängig noch von anderen Gruppenmitgliedern unbeeinflussbar. Jensen/Meckling sind der Auffassung: „People do not behave this way. In most cases use of this model reflects economists` desire for simplicity in modelling; the exclusive pursuit of wealth or money income is easier to model than the complexity of the actual preferences of individuals.”⁵³ Sicher vereinfachen einige pauschale Annahmen das zu lösende Problem, ohne diese Annahmen wäre das Lösungsmodell

⁴⁹ Vergl. Witt (2001): Corporate, S.86.

⁵⁰ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.121-122.

⁵¹ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.120.

⁵² Vergl. Doucouliagos (1994): Homo economicus.

⁵³ Jensen/Meckling (1994): The nature, S.15.

allerdings so komplex, dass es sich ökonomisch nicht mehr lohnen würde, diesem nachzugehen.

Im Bezug auf NPOs ist zu sagen, dass diese nicht vorrangig Gewinnbeziehungsweise Einkommensmaximierung anstreben, sondern andere Ziele verfolgen.⁵⁴ Der Fokus von Managern von NPOs liegt nicht unbedingt nur auf der extrinsischen, sondern auch auf intrinsischer Motivation, was dadurch deutlich wird, dass vergleichbare For-Profit Manager um etwa 10-15% mehr Gehalt ausbezahlt bekommen.⁵⁵ Es kann hier aber auch angemerkt werden, dass eine Ausrichtung an den Interessen der Eigenkapitalgeber nicht unbedingt monetärer Natur sein muss. Auch die Reputation durch Spendentätigkeit oder durch die Unterstützung als Eigenkapitalgeber einer mildtätigen Organisation kann das Ziel der jeweiligen Anteilseigner sein und die NPO kann natürlich ihre Unternehmenspolitik so gestalten, dass die Reputation für die Geldgeber möglichst hoch ist.

Informationsasymmetrien, wie sie weiter oben beschrieben wurden, bestehen in NPOs genauso wie in Profit-Unternehmen. „Die [...] Aussagen zur Informationsversorgung gelten im vorliegenden Zusammenhang erst recht. Der Etablierung einer Informationsordnung kommt daher im Rahmen der Kontrolle von NPO grundlegende Bedeutung zu. [...] Ist ein Management nicht willens oder in der Lage, Informationsasymmetrien entgegenzuwirken, kann es nicht in einer Vertrauensbeziehung tätig bleiben.“⁵⁶ Somit findet der Prinzipal-Agent-Ansatz zumindest in Teilbereichen von NPOs Anwendung.

3.2.2. Der Stakeholder Value-Ansatz

„Der Stakeholder Value-Ansatz bezeichnet die Zielsetzung, für alle Interessensgruppen des Unternehmens Wert zu schaffen“⁵⁷ und erweitert somit den Principal-Agent-Ansatz um zusätzliche Interessensgruppen; nicht nur die Anteilseigner, sondern auch Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und so weiter haben für die Unternehmung und den Unternehmenswert beachtliche Interessen.

⁵⁴ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.117.

⁵⁵ Vergl. Wirtschaftsuniversität Wien (2009): www.wu.ac.at/service/presse/fnl/fnl6/beisheim.

⁵⁶ Wittig (2006): Grundlagen, S.45.

⁵⁷ Witt (2001): Corporate, S.104.

Der Stakeholderbegriff wird definiert als „any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s objectives“⁵⁸, was diesen als sehr umfassend darstellt.

Auch beim Stakeholder Value-Ansatz kommt es zu Interessenskonflikten, welche aufgrund der größeren Anzahl an Beteiligten sehr komplex sein können. Es müssen dafür geeignete Konfliktlösungsmechanismen gefunden werden. „Die institutionell vorgegebene Verpflichtung zur Kompromissbildung macht Unternehmensleitung zu einem politischen Prozess. Ein Stakeholder Value-Ansatz bewirkt in diesem Sinne eine Demokratisierung der Corporate Governance“⁵⁹ mit allen Vor- und Nachteilen.

Zur Durchführung der Beachtung aller Stakeholder gibt es drei Möglichkeiten:⁶⁰

- Eine unverbindliche Verpflichtung der Unternehmensleitung, dass die Ansprüche der verschiedenen Interessensgruppen nicht vernachlässigt werden, wird eingegangen. Diesen Ansatz nennt man den nicht institutionalisierten Stakeholder Value-Ansatz.
- Es wird ein mit Entscheidungsbefugnissen betrauter Beirat gegründet, welchem Vertreter aller Stakeholder angehören und der die Unternehmenspolitik mit dem Vorstand diskutiert. Dieser Ansatz wird als schwach institutionalisiert bezeichnet.
- Den Vertretern der unterschiedlichen Interessensgruppen wird ein Mitsprache- und Entscheidungsrecht in den Leitungs- und Kontrollgremien des Unternehmens gewährt. Dieser Ansatz ist der institutionalisierte Stakeholder Value-Ansatz.

Der nicht institutionalisierte Ansatz kann als unbefriedigend beiseite gelegt werden, da hier dem Management erweiterte Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten

⁵⁸ Freeman/Mc Vea: A Stakeholder Approach, S.2.

⁵⁹ Witt (2001): Corporate, S.106.

⁶⁰ Vergl. Witt (2001): Corporate, S.104; vergl. auch: Eberhardt (1998): Wertorientierte, S.283.

gegeben werden.⁶¹ Eine unverbindliche Verpflichtung ist und bleibt unverbindlich und daher eher wertlos.

Der schwach institutionalisierte Ansatz stellt sich schon etwas besser dar, aber „Solange echte Informations- und Entscheidungsrechte fehlen, bleibt die Messung und Durchsetzung der Interessen ein ungelöstes Problem.“⁶² Nur der institutionalisierte Ansatz ist überzeugend⁶³, da hier wirklich Einfluss genommen werden kann.

„Bei Unternehmen, die von besonderer Bedeutung für die Öffentlichkeit sind, haben häufig Politiker oder Gemeindevertreter einen Sitz im Aufsichtsrat. Vereinzelt nehmen in der Praxis auch Kunden- oder Lieferantenvertreter Mandate wahr. Ein institutionell konkretisierter Stakeholder Value-Ansatz liegt also durchaus in der Tradition der deutschen Corporate Governance und der Idee der sozialen Marktwirtschaft.“⁶⁴ Auch für Österreich lässt sich diese Aussage übernehmen. So müssen in den Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften beispielsweise nach § 110 Arbeitsverfassungsgesetz 1974 (ArbVG) auch Vertreter der Mitarbeiter (sofern ein Betriebsrat besteht) entsandt werden.

Bezogen auf NPOs kann hier ein Beispiel angeführt werden, wo der Stakeholder Value-Ansatz gelebt wird. Jugend am Werk, eine große österreichische NPO vereint in ihrem Vorstand Vertreter der Arbeiterkammer, des Österreichischen Gewerkschaftsbundes und der Stadt Wien, welche somit Einfluss auf Leitung und Kontrolle als Vertreter von Stakeholdern ausüben.

Ein wichtiger Kritikpunkt am Stakeholder Value-Ansatz ist der Umstand, dass je mehr Stakeholder institutionell an der CG eines Unternehmens beteiligt werden, desto langsamer und retardierender wird die Entscheidungsfindung und auch die einheitliche Kontrolle des Managements wird schwieriger. Es stellt sich hierbei die Frage, ob eine Organisation im Vergleich mit anderen CG-Systemen aufgrund der

⁶¹ Vergl. Witt (2001): Corporate, S.104.

⁶² Witt (2001): Corporate, S.104-105.

⁶³ Vergl. Witt (2001): Corporate, S.105.

⁶⁴ Witt (2001): Corporate, S.105.

Langsamkeit der Entscheidungsfindung und der daraus resultierenden beschränkten Flexibilität noch wettbewerbsfähig sein oder bleiben kann.⁶⁵

3.2.3. Der Stewardship-Ansatz

Davis/Schoorman/Donaldson geben einen guten Einblick in diese Theorie.⁶⁶ Die Stewardship-Theorie unterscheidet sich grundlegend von den beiden gerade vorher vorgestellten Theorien. Das zugrunde gelegte Menschenbild ist anders. Hier agieren Prinzipal und Agent nicht als egoistische Nutzenmaximierer, sondern der Prinzipal kann sich darauf verlassen, dass der Steward (Manager, Agent) in seinem Interesse agiert. Ein Steward handelt aber durchaus rational, denn sollte sein eigenes Interesse nicht mit dem des Prinzipals übereinstimmen, so wird dieser sich im Sinne eines kooperativen Verhaltens nach den Interessen des Prinzipals richten. Das Hauptinteresse des Stewards liegt in der Erreichung des Unternehmensziels. Seine Motivatoren sind mehr intrinsisch als extrinsisch. Mehr Freiheiten die Unternehmensführung betreffend erlauben dem Steward sich laut der Bedürfnispyramide von Maslow⁶⁷ auf die höheren Ebenen (wie Wertschätzung und Selbstverwirklichung) zu begeben und somit sich aus sich heraus zu motivieren.



Abbildung 3: Maslowsche Bedürfnishierarchie
Quelle: Kotler/Bliemel (2001): Marketing-Management, S.344; selbst erstellt.

⁶⁵ Vergl. Witt (2001): Corporate, S.112.

⁶⁶ Vergl. Davis/Schoorman/Donaldson (1997): Stewardship theory, S.24 ff.

⁶⁷ Vergl. zu den Grundlagen der Maslowschen Motivationstheorie: Maslow (1970): Motivation and personality.

Diese intrinsische Motivation funktioniert aber nur, wenn nicht zu viel Kontrolle in der Organisation stattfindet, denn das wäre im Sinne der Stewardship-Theorie kontraproduktiv. Dem Steward würde zu wenig Spielraum gegeben, um sich entfalten zu können und er würde deshalb demotiviert.

Der Stewardship-Ansatz beruht auf gegenseitigem Vertrauen, aber wie kann ein Anteilseigner zum Steward derartiges Vertrauen aufbauen, wo er ihn doch in der Regel nicht wirklich persönlich kennt? Aufgrund des Risikos, das blindes Vertrauen birgt, entsteht das Problem, dass risikoaverse Anteilseigner sich eher im Prinzipal-Agent-Ansatz gut und vor allem sicher aufgehoben fühlen als im Stewardship-Modell.

Die Stewardship-Theorie bildet einen krassen Gegensatz zur Prinzipal-Agent Theorie. Die den Theorien zugrunde gelegten Menschenbilder sind gegenläufig. Auch hier gibt es die Kritik, dass ein solches Menschenbild in der Realität nicht existieren kann; beide Theorien können aber Teilrelevanz für sich beanspruchen.⁶⁸

Vor allem für Familienunternehmen und kleinere Betriebe bietet sich dieser Ansatz aber durchaus an.⁶⁹

Unterstellt man NPO-Managern altruistisches Verhalten und die Fähigkeit zu intrinsischer Motivation, wie das von der ökonomischen Umwelt immer wieder getan wird, so bietet sich auch für diese Organisationen der Stewardship-Ansatz aufgrund des dazupassenden Menschenbildes an.

3.2.4. Der ressourcenorientierte Ansatz

Durch spezifische Kombination von Ressourcen soll hier ein Wettbewerbsvorteil generiert werden. Zu diesen Ressourcen gehören nicht nur Rohstoffe, sondern auch und insbesondere Wissensbestände der Mitarbeiter, also Humanressourcen.⁷⁰ Die

⁶⁸ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.130.

⁶⁹ Vergl. Ulrich (2009): Entwicklungsperspektiven, S.531.

⁷⁰ Vergl. hier und auch im Folgenden hauptsächlich bis zum Ende des Abschnittes „Der ressourcenorientierte Ansatz“: Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.130-133.

vorhandenen Ressourcen sollen, sofern diese erneuerbar sind, vermehrt und gepflegt werden.

„Der ressourcenorientierte Ansatz erkennt an, dass die Organisation über (allerdings eingeschränkte) Möglichkeiten zur Veränderung ihrer Umwelt verfügt. Gerade aus diesem Umstand ergeben sich als zentrale Aufgabe der Unternehmensführung die Identifikation von Freiheitsgraden, die der eigenen Entwicklung dienlich sind und die Nutzung dieser Freiheitsgrade zur Erreichung der Unternehmensziele. Gleichzeitig obliegt der Unternehmensleitung die Initiierung von Anpassungserfordernissen innerhalb der eigenen Organisation.“⁷¹

Dieser Ansatz ist von der Grundausrichtung her ökonomisch und erfasst somit marktbedingte und politische Phänomene nur begrenzt, gleichzeitig ist der Managementansatz durchaus integrativ, denn er vereint marktliche mit organisationsinternen Faktoren.

Die Annahmen, dass durch Verknüpfung von Potentialen Wettbewerbsvorteile möglich sind, entspricht auch dem Geist von NPOs, nach dem sich Individuen zusammenschließen, um gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen und dabei all ihr Wissen und Können kollektiv einbringen.

Ein Vorwurf, der diesem Ansatz gemacht wird, ist die zu starke Ausrichtung auf interne Potentiale und dabei die zu geringe Berücksichtigung der externen. Somit bietet dieser Ansatz keine universelle Handlungsempfehlung, sondern erfordert eine stark situative Ausrichtung. „Dennoch sind ja gerade Nonprofit-Organisationen darauf angewiesen, die eigenen Ressourcen zu nutzen: die Identifikation mit der Organisation ist nicht beliebig extern erwerbbar.[...] [und es] kann eine hohe Relevanz des ressourcenorientierten Ansatzes für Nonprofit-Organisationen konstatiert werden.“⁷²

⁷¹ Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.131.

⁷² Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.133.

3.2.5. Der politische Ansatz

Dieser Ansatz geht davon aus, dass Macht und Gewinnverteilung zwischen Anteilseignern, Managern und anderen Stakeholdern durch die jeweils vorherrschenden politischen Präferenzen determiniert werden. Die Koordination auf der internen Mikroebene der Unternehmung wird durch aktive Investoren beeinflusst. Auf der Makroebene wird die Organisation durch die dort vorherrschenden Rahmenbedingungen wie beispielsweise gesetzliche Vorgaben in ihren Handlungen beschränkt. Der Focus dieses Ansatzes liegt auf der Makroebene.⁷³

Nach Hung unterliegen bei diesem Ansatz (er nennt ihn jedoch institutionellen Ansatz) die Mitglieder des Leitungsgremiums einer Organisation starken sozialen Restriktionen, so dass kein Agieren, sondern nur noch ein Reagieren möglich sei.⁷⁴

In Bezug auf eine NPO kann ein solcher Ansatz gut sein, wenn auf die Gesetzgebung im Land durch die NPO selbst Einfluss genommen werden kann, was in Österreich einigen großen NPOs (Beispiel: Caritas) möglich ist.

Durch gute Befolgung der vorgegebenen politischen Rahmenbedingungen können gerade NPOs Legitimität und Unterstützung in der Gesellschaft generieren.⁷⁵

3.2.6. Die managerielle Hegemonie

Managerielle Hegemonie beschreibt jene Situation, dass alle strategischen Entscheidungen durch das professionelle Management getroffen werden und das Überwachungsorgan nur noch als Unterstützungs- beziehungsweise zustimmende Instanz fungiert. Diese Art des Überwachungsorgans nennt Hung⁷⁶ ein „rubber stamp“-Organ. Hung beschreibt auch, dass eine solche Art des Überwachungsorgans nicht selten ist. Er nennt dafür die folgenden subjektiven Gründe:

⁷³ Vergl. Turnbull (1997): Its scope, S.191-193.

⁷⁴ Vergl. Hung (1998): A typology, S.107.

⁷⁵ Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.134.

⁷⁶ Vergl. für den Abschnitt „Der politische Ansatz“ ohne dem letzten Absatz: Hung (1998): A typology, S.107-108.

- Die meisten Mitglieder eines Überwachungsorgans werden durch das Management berufen. Wollen diese auch zukünftig wieder berufen werden, so werden sie sich nach Vorgabe der Manager verhalten.
- Mitglieder des Überwachungsorgans werden in die Organisation hinein geholt (extern).
- Die Mitglieder des Überwachungsorgans beziehen monetäre Leistungen, welche als Anreiz für den Managern entgegenkommendes Verhalten gesehen werden.

Objektiv gesehen können die Mitglieder des Überwachungsorgans nicht unabhängig entscheiden, da die Manager viel bessere Informationen als Entscheidungsgrundlage haben als jene. Das heißt, dass auch hier Informationsasymmetrien ähnlich denen aus der Prinzipal-Agent-Theorie bestehen, die ausgenutzt werden.

Einer NPO wird oft nachgesagt, nicht so professionelle Manager zu haben, als Profit-Unternehmen. Wenn wir hier annehmen, dass diese allgemein gehaltene Aussage richtig ist (meiner Meinung nach ist sie das nicht), dann scheint dieses Modell für NPOs nicht sehr brauchbar.

3.2.7. Bewertung der theoretischen Ansätze im Bezug auf NPOs

Allen soeben vorgestellten theoretischen Ansätzen kann eine Anwendbarkeit nicht nur im Profit-, sondern auch im NPO-Bereich zugestanden werden. Einige scheinen besser und andere eben weniger gut geeignet zu sein. In der folgenden Tabelle wird aber trotzdem nur auf die drei in den meisten literarischen Quellen⁷⁷ als erwähnenswert geltenden Ansätze nochmals eingegangen und mit dem Leitbild einer NPO verglichen.

⁷⁷ Vergl. beispielsweise Nordberg (2007): Ethics; Davis/Schoorman/Donaldson (1997): Stewardship theory; Hilb (2008): New; Turnbull (1997): Its scope.

Untersuchungs- aspekt	Shareholder Value-Ansatz	Stakeholder Value- Ansatz	Stewardship- Theorie	NPO
Menschenbild	Opportunistische Akteure	Opportunistische Akteure, Interessensvertreter	Intrinsisch motivierte Manager, Übereinstimmung von Unternehmens- und Akteursinteresse	Akteure handeln auch altruistisch oder aufgrund reziproker Austauschverhältnisse, Manager sind intrinsisch motiviert
Information	Informations- asymmetrie	Komplex, unstrukturiert	Komplex, unstrukturiert	Komplex, unstrukturiert
Ziele	Eindimensional, Formalziele, Zielerreichungsgrad bedingt bestimmbar	Multidimensional: Ziele ergeben sich aus politischem Verhandlungsprozess	Multidimensional, Ziele werden innerhalb der Unternehmensleitung festgelegt	Multidimensional: Zum Wohl der Anspruchsgruppen
Strategie- bestimmung durch	Anteilseigner/ Mitglieder	Stakeholder	Manager	Mitglieder/ Stakeholder
Anreizsystem	Vor allem monetär, extrinsisch, jedoch inzwischen Erweiterung	Sozialer Austausch	Intrinsische Motivation	Nichtmonetär, intrinsische Motivation, sozialer Austausch, Altruismus
Kontroll- mechanismus	Externe Kontrolle durch Anteilseigner	Externes Kontrollsystem	Vertrauen/ soziale Kontrolle	Unterschiedlich, insbesondere abhängig von Organisation und Lebensphase
Kontrahierbarkeit von Leitungs- funktionen	Unvollständige Verträge, aber extrinsisches Anreizsystem möglich	Unvollständige Verträge, unklare Zielstellung	Unvollständige Verträge, Anreizsystem intrinsisch	Unvollständige Verträge, Anreizsystem vorhanden, vorwiegend intrinsische Anreize

Tabelle 3: Theoretische CG-Ansätze und NPOs

Quelle: Vergl. Siebart (2006): Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen, S.139-140; eigene Darstellung.

Diese Tabelle zeigt, dass keiner dieser theoretischen Ansätze den allein geeigneten für NPOs liefert. Man kann aber auch sehen, dass der Stakeholder Value-Ansatz und der Stewardship-Ansatz doch besser entsprechen als der Shareholder Value-Ansatz. Um einer NPO wirklich zu entsprechen, muss wohl ein der jeweiligen Organisation entsprechender Mix aus den vorgestellten Ansätzen zur Durchführung einer effektiven CG gewählt werden.

3.3. Umsetzung der theoretischen Ansätze

3.3.1. Der Österreichische CG-Kodex

In Österreich gibt es seit 01.10.2002 einen eigenen Corporate Governance Kodex⁷⁸. Änderungen wurden im Februar 2005 und im Jänner 2006 vorgenommen. „Dieser Kodex richtet sich vorrangig an österreichische börsennotierte Aktiengesellschaften einschließlich in Österreich eingetragener börsennotierter Europäischer Aktiengesellschaften.“⁷⁹ – also an kapitalmarktorientierte Unternehmen.

Als Grundlage des heute gültigen Kodex gelten die Vorschriften des österreichischen Aktien-, Börse- und Kapitalmarktrechts, die Empfehlungen der Europäischen Union (EU) zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zu der Vergütung von Direktoren sowie die von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) aufgestellten Richtlinien⁸⁰ für Corporate Governance. Für Unternehmen erreicht der Österreichische Corporate Governance Kodex Geltung durch Selbstverpflichtung.⁸¹

⁷⁸ Abrufbar unter <http://www.corporate-governance.at> .

⁷⁹ Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2008): Österreichischer, S.11.

⁸⁰ Vergl. OECD (2004): OECD-Grundsätze.

⁸¹ Vergl.: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2008): Österreichischer, S. 12.

Grundsätzlich umfasst der Kodex drei Regelkategorien⁸²:

- Legal Requirement
- Comply or Explain
- Recommendation

Legal Requirement beinhaltet die verpflichtend einzuhaltenden gesetzlichen Vorgaben.

Comply or Explain Regeln sind solche, die befolgt werden sollen; eine etwaige Abweichung von diesen Regeln ist auch regelkonform sofern sie erklärt und begründet wird.

Recommendations sind Regelungen, welche Empfehlungscharakter besitzen und daher eine Nichteinhaltung dieser weder erklärt noch kommentiert werden muss.

Da die Legal Requirements gesetzlich verankert und somit auch ohne Corporate Governance Kodex gültig sind, stellen die anderen zwei Kategorien als Soft Law den eigentlich wichtigeren Teil des Kodex dar. Diese sollen der Intention nach als Best-Practice Regeln wahrgenommen werden.⁸³ „Durch die Einhaltung des CG-Kodex sollen börsennotierte Unternehmen nicht mehr oder weniger gesetzeskonform agieren, sondern sich ihren Anlegern gegenüber ein Gütesiegel verleihen können, das ihnen langfristig gesehen den Unternehmenserfolg sichern soll.“⁸⁴ Insbesondere wird hier auch auf die Vergütung der Kontrollorgane eingegangen.

Das oberste Ziel des Österreichischen Corporate Governance Kodex (und auch jedes anderen Corporate Governance Kodex) ist die Erlangung und Erhaltung des Vertrauens der Anteilseigner um den Wirtschaftsstandort Österreich (oder den eines jeweils anderen Landes) zu stärken.

⁸² Vergl.: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2008): Österreichischer, S. 14; auch: Birkner/Löffler (2004): Corporate Governance in Österreich, S.33-36.

⁸³ Vergl.: Birkner/Löffler (2004): Corporate Governance in Österreich, S. 36-40.

⁸⁴ Birkner/Löffler (2004): Corporate Governance in Österreich, S.39.

Dies soll durch folgende Faktoren gewährleistet werden:⁸⁵

- Transparenz
- Qualitätssicherung
- Kontrolle
- Ausrichtung auf langfristige und nachhaltige Wertschaffung
- Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit
- Unabhängigkeit der Organe

Durch das Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008 besteht eine Verpflichtung für alle börsennotierten Unternehmen, einen Corporate Governance Bericht aufzustellen, der insbesondere auch eine Erklärung für Abweichungen zu einem anerkannten Corporate Governance Kodex vorsieht, wodurch der Österreichische Corporate Governance Kodex eine größere Bedeutung erhält.⁸⁶

3.3.1.1. Der CG-Kodex und NPOs

Der österreichische CG-Kodex richtet sich an österreichische, börsennotierte Aktiengesellschaften und nimmt damit dezidiert NPOs von der Umsetzung aus. Es wird zwar darauf hingewiesen, dass auch nicht börsennotierte Aktiengesellschaften, soweit die Regeln des Kodex auf diese anwendbar sind, sich an diesen orientieren sollen, doch aufgrund der verschwindend geringen Anzahl von NPOs in der Rechtsform von Aktiengesellschaften⁸⁷, bringt auch diese Erweiterung nicht die Empfehlung der Einhaltung des österreichischen CG-Kodex für NPOs. Der Grundgedanke der Vertrauensbildung die Anteilseigner betreffend ist jedoch auf NPOs übertragbar, welche nur durch Vertrauensbildung und Reputation zu genügend Mittel gelangen, um ihre Ziele erreichen zu können. Die dafür notwendige Einhaltung der oben genannten Faktoren kann somit auch auf NPOs übertragen werden. Soll in NPOs CG eine Rolle spielen, so bedarf es hier eines eigens für die Bedürfnisse und Ziele der NPOs zugeschnittenen, aber auf diesen Faktoren beruhenden CG-Kodex, denn CG ist ein weder auf die Organisationsform, noch auf eine Börsennotierung

⁸⁵ Vergl.: Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2008): Österreichischer, S. 5, 7, 11; Birkner/Löffler (2004): Corporate Governance in Österreich, S. 29.

⁸⁶ Vergl.: Österreichischer Arbeitskreis Für Corporate Governance (2008): Österreichischer, S.5.

⁸⁷ Vergl. Abschnitt 2.6.3. dieser Arbeit.

beschränktes Thema.⁸⁸ Vielmehr ist auch im NPS der Ruf nach der Einführung einer guten CG laut geworden, nachdem es auch im NPO-Bereich zu Skandalen (beispielsweise World-Vision-Verein vor einigen Jahren)⁸⁹ betreffend unzureichender Effektivität von Leitung und Kontrolle gekommen ist.

In Österreich ist die Beachtung der CG im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern und Deutschland generell eher gering.⁹⁰ „Selbst im gewinnorientierten Sektor kennen einer Untersuchung zufolge nur 59% der Unternehmen überhaupt die Diskussion um das Thema, lediglich 16% der Unternehmen haben den österreichischen Corporate Governance-Kodex unterzeichnet, der 2002 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde.“⁹¹

Im Bezug auf die CG-Diskussion dezidiert im NPO-Bereich ist im deutschsprachigen Raum die Schweiz als Vorreiter zu nennen, welche unter anderem einen eigenen Swiss NPO-Code⁹², einen Swiss Foundation Code⁹³ und ein Spendengütesiegel (Gütesiegel der Schweizerischen Zertifizierungsstelle für gemeinnützige spendensammelnde Organisationen (ZEWÖ)⁹⁴) entwickelt hat.

In Deutschland und Österreich kann bis jetzt nur auf Spendengütesiegel (Deutschland: Spenden-Siegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI)⁹⁵, Österreich: Österreichisches Spendengütesiegel (OSGS)⁹⁶), die als Form eines NPO-Codes gesehen werden können, diesbezüglich verwiesen werden.

Im folgenden Abschnitt werden zuerst Argumente für und wider eines CG-Systems in NPOs erläutert; danach werden die rechtlich einzuhaltenden und somit immer verpflichtenden Grundlagen (der Legal Requirement-Teil sozusagen) des Vereines

⁸⁸ Vergl. Wittig (2006): Grundlagen, S.41.

⁸⁹ Vergl. Simsa (2004): Balanceakt, S.229.

⁹⁰ Vergl. Simsa (2004): Balanceakt, S.219.

⁹¹ Deuerlein/ Pomper/ Riedel (2003): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Eine Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria zitiert nach: Simsa (2004): Balanceakt, S.219.

⁹² abrufbar unter: www.swiss-npocode.ch.

⁹³ abrufbar unter: www.swissfoundations.ch.

⁹⁴ Richtlinien abrufbar unter: www.zewo.ch.

⁹⁵ Leitlinien abrufbar unter: www.dzi.de.

⁹⁶ Kooperationsvertrag (Richtlinien) abrufbar unter: www.osgs.at.

und der GmbH⁹⁷ im Bezug auf Leitungs- und Kontrollfunktionen dargestellt; danach wird das eben angesprochene Österreichische Spendengütesiegel als derzeit einzig wichtiges NPO-CG-System in Österreich beschrieben. Es „ist festzuhalten, dass es für NPOs – außer dem Spendengütesiegel – keine spezifischen, eigens für diese entwickelten Kontrollmechanismen gibt, sondern vielmehr auf die in den dafür vorgesehenen speziellen Rechtsnormen (Vereinsgesetz, GmbHG, PSG) vorgesehenen Regelungen zurückzugreifen ist.“⁹⁸ Um einen Vergleich zu liefern, wird weiters noch auf den Swiss-NPO-Code eingegangen. Danach folgt noch ein kurzer Teil über die Vergütung des Top-Managements in NPOs.

3.4. Argumente für und wider der Einführung von CG-Systemen in NPOs

3.4.1. Argumente, welche dafür sprechen

Es bestehen einige Probleme, die den Effizienzdruck auf NPOs erhöhen und prinzipiell meint man in NPOs oft einen betriebswirtschaftlichen Effizienzurückstand feststellen zu können⁹⁹; die Einführung eines CG-Systems könnte die nötige Effizienz bringen. Unter diese Probleme fallen:¹⁰⁰

- Unterstützer wollen verstärkt darüber informiert werden, was mit ihren Mitteln geschieht. Diesem zunehmenden Rechtfertigungsdruck muss durch geeignete Instrumente Rechenschaft getragen werden.
- Das NPO-Management soll immer effizienter unter immer höherem Zeitdruck arbeiten.
- Es stehen NPOs immer knappere Mittel zur Verfügung, mit welchen immer effizienter umgegangen werden muss.

⁹⁷ Vergl. Abschnitt 2.6.3. dieser Arbeit – diese zwei Organisationsformen sind die am meisten in der österreichischen NPO-Landschaft vertretenen.

⁹⁸ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.140.

⁹⁹ Vergl. Zauner (2007): Solidarität, S.141.

¹⁰⁰ Vergl. Horak/ Heimerl (2007): Management, S.169-170.

- Eine schwierige Personalsituation führt zum Konkurrenzkampf am Arbeitsmarkt unter den NPOs.
- Die rasche technologische Entwicklung erfordert hohe Anpassungsfähigkeit.
- Werte und Traditionen verlieren zunehmend an Einfluss. Ehrenamtliche Mitarbeiter werden weniger.
- Durch den vermehrten Rückzug der öffentlichen Hand aus der Finanzierung von subventionierten NPOs kommt es zu einer Veränderung der Finanzstruktur.
- Komplexe Beziehungen zu den Stakeholdern führen zu vermehrtem Koordinationsaufwand.
- Aufgrund der sich verändernden finanziellen Situation werden NPOs krisenanfälliger und sie benötigen adäquate Mittel zur Erkennung von Krisenpotentialen.
- Grundlegend ist die Kommunikation und Koordination aller Interessen intern wie extern sehr komplex.

Nicht nur Effizienz, sondern auch Vertrauen ist ein Schlagwort wenn man an NPOs denkt. „Das Moment von Vertrauen und Integrität begründet die Existenz dieser Organisationen.“¹⁰¹ Nun existieren Vertrauen und Integrität nicht einfach; diese muss man sich verdienen beziehungsweise erhalten. Bei undurchsichtigen Strukturen, schlechter Transparenz und Effizienz in der Mittelverwendung kann wenig Vertrauen aufgebaut werden und damit können langfristig notwendige Ressourcen nur schwer akquiriert werden – ein gutes CG-System kann da hilfreich sein.

¹⁰¹ Klus (2009): Steuerung, S.164; vergl. auch: Bachert (2006): Einführung, S.19.

NPOs stehen unter zunehmendem wirtschaftlichen Druck und geraten immer mehr in Wettbewerbssituationen.¹⁰² Wie oben erläutert sind dafür knapper werdende Mittel und weniger Auswahl am Personalmarkt hauptverantwortlich. Besteht ein gutes Bild in der Öffentlichkeit, welches durch CG-Systeme leichter erworben oder erhalten werden kann, kann die Einführung von CG-Systemen Wettbewerbsvorteile bringen.

3.4.2. Argumente, welche dagegen sprechen

3.4.2.1. Erfolgreich scheitern nach Seibel

Eines der am meisten Beachtung findenden Argumente gegen eine Effizienzsteigerung durch die Einführung eines CG-Systems wird mit dem Werk „Funktionaler Dilettantismus“ von Seibel¹⁰³ gegeben.

Erfolgreich scheidende Organisationen – diesen Widerspruch prägt Seibel. „Unter `Scheitern´ wird hier evidenten Versagen interner und externer Kontrolle verstanden, ...“¹⁰⁴ Dieses „Scheitern“ bezieht sich auf alle Ebenen der Steuerung und Kontrolle von NPOs, also intern, extern, ex ante, begleitend und ex post. Seibel belegt diese Hypothese mit vier Fallstudien aus dem Dritten Sektor und weist darauf hin, dass eine Entmodernisierung von Handlungsorientierungen und Organisationsstrukturen in eben diesem Sektor zu einer Stabilisierung der NPOs führen würde.

Demnach ist die hier vorliegende Arbeit laut Seibel wertlos. Gleichzeitig räumt Seibel aber ein: „So `funktional´ organisatorischer Dilettantismus auch sein mag, er ist nicht legitimationsfähig. Jeder Skandal um Ineffizienz im Dritten Sektor zeigt dies.“¹⁰⁵ Demnach hat diese Arbeit doch Wert und kann an diesem Punkt getrost im Sinne der Legitimation von NPOs fortgeführt werden.

Trotzdem wirft Seibel die berechtigte Frage auf, ob NPOs überhaupt bezogen auf Steuerung und Kontrolle und damit auch bezogen auf die CG wie Profit-Unternehmen behandelt werden sollen. Bringen nicht genau die immer strenger werdenden Kontrollmechanismen erhöhten Verwaltungsaufwand und behindern

¹⁰² Vergl. Klus (2009): Steuerung, S.143; vergl. auch: Bachert (2006): Einführung, S.19.

¹⁰³ Vergl. Seibel (1994): Dilettantismus.

¹⁰⁴ Seibel (1994): Dilettantismus, S. 57.

¹⁰⁵ Seibel (1994): Dilettantismus, S.287.

somit die effiziente Ausführung des eigentlichen Ziels der jeweiligen NPOs? Es existieren hierzu einige Meinungsäußerungen wie beispielsweise: „Viele Mechanismen zur Sicherheit von Transparenz und Kontrolle sind für kleine Nonprofit-Organisationen, welche häufig unter sehr engen finanziellen Restriktionen operieren, zu aufwändig“¹⁰⁶, jedoch keine wirklich fundierten Erhebungen; daher kann hier nur diese Vermutung aufgestellt, nicht aber verifiziert werden. Es wird im Weiteren davon ausgegangen, dass Steuerungs- und Kontrollmechanismen Wert schaffen und nicht vernichten!

3.4.2.2. Andere Gegenargumente

Laut Proeller/ Siebart/ Polzer ist „eine vereinfachte Übertragung und Empfehlung zur Ausgestaltung von Leitungsstrukturen, die sich an die Praxis der Privatwirtschaft anlehnt, zu kurz [...] [gegriffen] und dem Kontext und den Spezifika von NPOs zu wenig Bedeutung [...] [beigemessen].“¹⁰⁷ Ein einzuführendes CG-System muss also situativ anpassbar sein. Viele CG-Systeme können das nicht bieten; nur ein intern angefertigter oder angepasster CG-Kodex kann ein Überstülpen von Standardklauseln vermeiden. Inflexible Vorgaben (ein einheitliches CG-System) sind für NPOs demnach nicht geeignet.

„Die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg ist zwar durchaus plausibel, empirisch aber nur schwer nachzuweisen.“¹⁰⁸, was die Frage aufwirft, ob eine Einführung eines CG-Systems wirklich Effizienz steigern kann.

Gugler¹⁰⁹ versucht diese empirische Frage anhand der vorhandenen Literatur zu klären. Auch hier zeigt sich, dass sich ein Nachweis schon aufgrund der nur mangelnd zur Verfügung stehenden Daten schwierig gestaltet. Für Österreich ergeben sich folgende Zusammenhänge:

¹⁰⁶ Simsa (2004): Balanceakt, S.232.

¹⁰⁷ Proeller/ Siebart/ Polzer (2008): Governance von NPOs, S.264.

¹⁰⁸ Von Werder (2004): Corporate Governance, S.623.

¹⁰⁹ Vergl. hier und im Folgenden dieses Absatzes hauptsächlich Gugler (2001): Economic Performance.

Eine direkte Überwachung durch die Anteilseigner selbst wird durch die meisten Autoren als sich auf den Unternehmenserfolg positiv auswirkend betrachtet. Die Eigentümerdichte scheint in Österreich im Vergleich zu anderen Ländern extrem hoch zu sein. Diese und die Performance stehen laut Gugler¹¹⁰ in negativem Zusammenhang. Feindliche Übernahmen wie sie in den USA öfter vorkommen, sind in Österreich nicht häufig und auch so gut wie nicht untersucht. Der Zusammenhang zwischen der Bezahlung des Top-Managements und des Unternehmenserfolges kann für Österreich aufgrund von Datenmangel nicht festgestellt werden. Ob die Identität der Anteilseigner eine Rolle spielt, kann auch aufgrund von mangelnden Datenangaben nur schwer festgestellt werden. Über den Effekt der Zusammenstellung der Organe/ Räte der verschiedenen Organisationen, den diese auf die Performance hat, gibt es keine Studien. Für die USA gibt es die erforderlichen Daten und es kann kein Zusammenhang zwischen der Größe eines Boards und der Profitabilität festgestellt werden.

Ob [...] Corporate Governance-Regelwerke als Instrumente der <<externen>> Kontrolle der Führungsorgane nicht [...] einen demotivierenden Effekt ausüben, muss noch näher untersucht werden.“¹¹¹ Werden Regelwerke entsprechend der Stewardship-Theorie eingeführt, so gilt dieses Argument nicht; für Rahmenbedingungen nach dem Shareholder Value-Ansatz oder dem Stakeholder Value-Ansatz aber sehr wohl.

3.4.2.3. Bewertung der Argumente

Wie sichtbar geworden ist, gibt es durchaus plausible Argumente für und auch gegen die Einführung von CG-Systemen in NPOs.

Man muss mit der Anwendung grundsätzlich kritisch umgehen und für die jeweilige NPO einzeln prüfen, ob ein solches System Wert steigern könnte. Grundsätzlich bietet sich ein NPO-CG-System eher für große NPOs an, die sich eine Einführung monetär leisten können und deren Effizienz dadurch eine Steigerung erfährt.

¹¹⁰ Vergl. Gugler (1998): Austria.

¹¹¹ Schneider/ Bienek (2004): Etymologie, S.39.

„Der Nonprofit- Sektor hat ohne Zweifel eine bedeutende gesellschaftliche Aufgabe und Wertfunktion. Diese werden – auch nach Ansicht von Mitarbeitern der Leitungsebene in Nonprofit- Organisationen – durch wirtschaftliche Handlungsweisen und Effizienzstreben nicht entkräftet, solange die Organisation ihren ursprünglichen Organisationszweck, ihre übergeordnete Zielvorstellung sowie ihr Qualitätsprofil klar vor Augen hat.“¹¹²

3.5. Zu den „Legal Requirements“ einer NPO-Governance

Nun werden die gesetzlichen Grundlagen (Legal Requirements) der zwei in Österreich meist verbreiteten Organisationsformen¹¹³ von NPOs (Vereine und GmbHs)¹¹⁴ in Bezug auf Leitungs- und Kontrollfunktionen dargestellt.

3.5.1. Der Verein

Die Organe eines Vereines sind laut VerG folgende:

- Die Mitgliederversammlung (zwingend)
- Das Leitungsorgan (zwingend)
- Das Aufsichtsorgan (nicht zwingend, dispositiv, kann in den Statuten vorgesehen werden)
- Rechnungsprüfer oder Abschlussprüfer (zwingend)

Nach §5 Abs (Absatz) 1 VerG sind jedenfalls Organe zur gemeinsamen Willensbildung (**Mitgliederversammlung**) sowie zur Führung der Geschäfte und Vertretung des Vereines nach Außen (Leitungsorgane) vorzusehen. Das Gesetz schreibt damit eine bestimmte Zahl und Benennung der Organe vor. Die Mitgliederversammlung stellt das oberste willensbildende Organ dar. Laut §5 Abs 2 VerG wird eine Mitgliederversammlung alle vier Jahre einberufen; da der Zeitraum zwischen den einzelnen Versammlungen ziemlich lang ist und es zu Situationen

¹¹² Klus (2009): Steuerung, S.178-179.

¹¹³ Vergl. Abschnitt 2.6.3. dieser Arbeit.

¹¹⁴ Vergl. zur Definition Abschnitt 2.6.1.1. und 2.6.1.4.1. dieser Arbeit.

dazwischen kommen kann, die eine Willensbildung erfordern, kann die Mitgliederversammlung vom Leitungsorgan verlangen, von mindestens einem Zehntel der Mitglieder auch außerordentlich einberufen zu werden.¹¹⁵ Die Erfordernisse für eine gültige Beschlussfassung durch die Vereinsorgane, also auch die Art der Verteilung der Stimmrechte sind laut §3 Abs 1 Z 9 in den Vereinsstatuten zu regeln. Wer Mitglied bei einem Verein und somit auch bei der dazugehörigen Mitgliederversammlung sein darf, wird im VerG nicht klar beschrieben. Es wird im §1 Abs 1 VerG nur festgestellt, dass ein Verein ein Zusammenschluss mindestens zweier Personen ist; welche Personen das sein sollen (natürlich, juristisch) wird nicht erwähnt. Die Bestimmungen zum Erwerb und zur Beendigung der Mitgliedschaft bei einem bestimmten Verein werden laut §3 Abs 2 Z 5 in den jeweiligen Statuten geregelt.

Das **Leitungsorgan** muss gemäß §5 Abs 3 VerG aus mindestens zwei natürlichen Personen bestehen. Die Geschäftsführung und Vertretung kann auch auf mehrere verschiedene Organe aufgeteilt werden, was einzelne Mitglieder aus einer umfassenden Gesamtverantwortung entlassen kann. Das „Vier-Augen-Prinzip“ ermöglicht einen gewissen Standard gegenseitiger Unterstützung und Kontrolle.¹¹⁶

Ein **Aufsichtsorgan** ist nicht zwingend zu bestellen; wenn es bestellt wird, dann muss es laut §5 Abs 4 VerG aus mindestens drei natürlichen Personen bestehen; die Bestellung obliegt der Mitgliederversammlung. „Die Mitglieder eines Aufsichtsorgans müssen unabhängig und unbefangen sein und dürfen keinem Organ mit Ausnahme der Mitgliederversammlung angehören, dessen Tätigkeit Gegenstand der Aufsicht ist.“¹¹⁷ „Da es durchaus sein kann, dass auch die **Mitgliederversammlung** wichtige **Agenden** der **Geschäftsführung** ausübt und insofern selbst vom Aufsichtsorgan mitgeprüft wird, wäre es notwendig, **Außenstehende** zu Mitgliedern des Aufsichtsorgans zu bestellen, wenn schon die bloße **Vereinsmitgliedschaft** das Tatbestandsmerkmal einer unzulässigen **Organzugehörigkeit** erfüllte. Dies wäre jedoch unangemessen. Daher stellt das Gesetz klar, dass die Mitglieder des Aufsichtsorgans der Mitgliederversammlung

¹¹⁵ Vergl. Scherff (2002): Vereinsrecht, S.14-15.

¹¹⁶ Vergl. Scherff (2002): Vereinsrecht, S.15-16.

¹¹⁷ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.127.

selbst dann angehören dürfen, wenn die Aufsicht auch Gestaltungsakte der Mitgliederversammlung betrifft.“¹¹⁸

„In der Praxis wird von der Möglichkeit von Aufsichtsorganen relativ häufig Gebrauch gemacht;“¹¹⁹ „Wesentlich scheint mir, dass bei bedeutenderen NPOs von der Möglichkeit der Errichtung eines Aufsichtsorgans jedenfalls Gebrauch gemacht wird. Seinen Zweck erfüllt dieses Aufsichtsorgan allerdings nur dann, wenn es seinen Verpflichtungen nachkommt. Hier ist gerade im Bereich der Vereine noch ein erheblicher Nachholbedarf festzustellen, weil die Übernahme ehrenamtlicher Funktionen im Verein von den Organwaltern zu leicht genommen wird und sich diese der Konsequenzen allfälliger Unterlassungen nicht bewusst sind.“¹²⁰

Nach §5 Abs 5 VerG ist die Bestellung von zwei **Rechnungsprüfern** zwingend, große Vereine (gemäß §22 Abs 2 VerG ist Voraussetzung, dass die gewöhnlichen Einnahmen oder Ausgaben in zwei aufeinanderfolgenden Rechnungsjahren drei Millionen Euro erreichen oder, dass das jährliche Aufkommen an Spenden in diesem Zeitraum jeweils den Betrag von einer Million Euro übersteigt) haben einen **Abschlussprüfer** zu bestellen. Die Bestellung der Rechnungsprüfer beziehungsweise des Abschlussprüfers obliegt der Mitgliederversammlung. Sollte eine Bestellung vor der nächsten Mitgliederversammlung notwendig sein, so hat das Aufsichtsorgan, wenn diese nicht besteht, das Leitungsorgan diese zu bestellen.

„Die Vereinsbehörden überprüfen die Tätigkeit der Rechnungsprüfer nicht, ebenso wenig, ob ein Abschlussprüfer bestellt ist, wenn die Voraussetzungen vorliegen.“¹²¹ Damit wird dieser Teil des Gesetzes eigentlich zur Phrase, denn Gesetze, die nicht überprüft werden, werden wohl auch nicht immer so genau genommen.

Gemäß §22 Abs 1 VerG haben große Vereine eine qualifizierte Rechnungslegung zu verfolgen. Kleine Vereine haben lediglich eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung zu machen. Besondere Publizitäts- und Offenlegungspflichten gegenüber 3. bestehen nicht.¹²²

¹¹⁸ Scherff (2002): Vereinsrecht, S.17.

¹¹⁹ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.127.

¹²⁰ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S. 129.

¹²¹ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.129.

¹²² Vergl. Krejci (2006): Der Verein, S. 260.

Einen Eigentümer gibt es im Sinne des VerG nicht.

3.5.2. Die GmbH

Zuerst ist festzustellen, dass es in der organisatorischen Landschaft von NPOs immer mehr dieser Organisationen gibt, welche sich für diese Rechtsform entscheiden.¹²³

Die Organe einer GmbH sind gemäß GmbHG:

- Geschäftsführer, auch Vorstand genannt (zwingend)
- Generalversammlung (zwingend)
- Aufsichtsrat (unter bestimmten Voraussetzungen)
- Abschlussprüfer (unter bestimmten Voraussetzungen)

Nach § 15 Abs 1 GmbHG muss die Gesellschaft einen oder mehrere **Geschäftsführer** haben. Dieser wird von der Generalversammlung durch Gesellschafterbeschluss bestellt.¹²⁴ Gegenüber Dritten ist der Geschäftsführer voll geschäftsführungs- und vertretungsbefugt. Im Innenverhältnis kann es Beschränkungen geben, die aber nicht nach außen wirken. Der Geschäftsführer hat nach §36 Abs 1 GmbHG unter anderem die Generalversammlung einzuberufen und hat laut §28a GmbHG Berichtspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat, sofern dieser besteht.

Die **Generalversammlung** ist das oberste willensbildende Organ der GmbH, welche durch die Gesamtheit der Gesellschafter gebildet wird. Innerhalb der Generalversammlung kann somit jeder Gesellschafter Einfluss nehmen auf die Entscheidungen der Gesellschaft. Die Einberufung erfolgt gemäß §36 GmbHG durch den Geschäftsführer mindestens einmal jährlich. Durch Geschäftsführer oder nach §30j Abs 4 GmbHG durch den Aufsichtsrat müssen auch außerordentliche, zeitlich dazwischen liegende Einberufungen stattfinden, wenn es das Wohl der GmbH erfordert. Es besteht auch ein Minderheitenrecht für die Einberufung; laut §37

¹²³ Vergl. Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.130.

¹²⁴ Vergl. hier und im Folgenden hauptsächlich für den Abschnitt 3.5.2. dieser Arbeit: Mader (2006): Kapitalgesellschaften, S.17-35.

GmbHG können Gesellschafter, welche zusammen mindestens 10% des Stammkapitals halten, eine Einberufung verlangen und auch durchsetzen. Unter die Aufgaben der Generalversammlung fallen unter anderem die Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses (§35 Abs 1 Z [Ziffer] 1), die Bestellung der Geschäftsführung (§15 Abs 1) und die Prüfung und Überwachung der Geschäftsführer (§35 Abs 1 Z 5).

Nach §29 Abs 1 GmbHG muss ein **Aufsichtsrat** bestellt werden, wenn:

- das Stammkapital 70 000 Euro und die Anzahl der Gesellschafter 50 übersteigen, oder
- die Anzahl der Arbeitnehmer im Durchschnitt 300 übersteigt, oder
- eine Gesellschaft selbst leitende Gesellschaft in einem Konzern ist, deren Tochtergesellschaften (AG oder GmbH) aufsichtsratspflichtig sind und die Anzahl der Mitarbeiter zusammen im Durchschnitt 300 übersteigt, oder
- die Gesellschaft persönlich haftender Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft ist und die Anzahl der eigenen Mitarbeiter und die der Kommanditgesellschaft zusammen durchschnittlich 300 Beschäftigte übersteigt.

Laut §29 Abs 6 GmbHG kann in allen anderen Fällen ein Aufsichtsrat im Gesellschaftsvertrag verankert werden.

Der Aufsichtsrat besteht gemäß §30 GmbHG aus mindestens drei Mitgliedern. Zu den Aufgaben des Aufsichtsrates gehören unter anderem nach §30j Abs 1 GmbHG die Geschäftsführung in allen Bereichen zu überwachen. Für bestimmte Geschäfte besteht ein Genehmigungsrecht durch den Aufsichtsrat. Die in §30j Abs 5 aufgelisteten Geschäfte sollen nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates vorgenommen werden.

„Als Besonderheit dieses Bereiches ist zu erwähnen, dass die Gesellschafter solcher gemeinnützigen Gesellschaften mit beschränkter Haftung häufig ein Bedürfnis haben, sich bei ihrer kontrollierenden Gesellschafterfunktion über die Bestellung von Aufsichtsräten hinaus weiterer Experten zu bedienen, und zwar auf

Gesellschafterebene. Aus diesem Grund werden [...] häufig weitere Einrichtungen geschaffen, und zwar in der Form von Beiräten oder Kontrollräten. [...] Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Bereiche, in denen NPOs tätig werden, sind teilweise derart komplex, dass eine effektive Ausübung einer Kontrollfunktion durch den Gesellschafter durch dessen Organe allein kaum möglich und verantwortbar ist, weshalb sich die Beiziehung von Experten bewährt hat.“¹²⁵

Nach §268 Abs 1 GmbHG sind Jahresabschluss und Lagebericht von einem **Abschlussprüfer** zu prüfen, bevor diese dem Aufsichtsrat vorgelegt werden. Der Abschlussprüfer wird durch die Gesellschafter gewählt; besteht ein Aufsichtsrat, so hat dieser ein Vorschlagsrecht (§§270 ff Unternehmensgesetzbuch 2007 [UGB]); dies gilt nur für große, aufsichtsratpflichtige GmbHs.

Die Pflicht zur Führung einer qualifizierten Rechnungslegung ergibt sich aus dem §189 UGB und ist nicht von der Größe der GmbH abhängig.

Die Gesellschafter sind als Eigentümer anzusehen, die aufgrund von Gewinnerzielungsabsicht dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung stellen, wobei diese Absicht bei einer NPO laut Definition nicht-monetären Charakter haben muss. So kann beispielsweise das Wissen, dass mit dem zur Verfügung gestellten Geld- oder Sachleistungen Gutes getan wird als persönlicher, nicht-monetärer Gewinn gesehen werden.

3.5.3. Zusammenfassung und Bewertung der „Legal Requirements“

Die folgende Tabelle 4 zeigt eine abschließende Gegenüberstellung der Organe und Rechnungslegungsverpflichtungen von Vereinen und GmbHs.

¹²⁵ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.130-131.

Verein	GmbH	Übereinstimmung im Bezug auf die Verpflichtung
Mitgliederversammlung verpflichtend	Generalversammlung verpflichtend	Ja
Leitungsorgan verpflichtend	Geschäftsführer verpflichtend	Ja
Aufsichtsorgan kann eingerichtet werden	Aufsichtsrat verpflichtend bei großen GmbHs laut §29 Abs 1 GmbHG	Nein
Rechnungsprüfer verpflichtend; Abschlussprüfer bei großen Vereinen gemäß §22 Abs 2 VerG	Abschlussprüfer verpflichtend bei großen GmbHs nach §29 Abs 1 GmbHG	bei großen, ja; bei kleinen nein
Qualitative Rechnungslegungspflicht für große Vereine laut §22 Abs 2 VerG	qualitative Rechnungslegungspflicht besteht	bei großen, ja; bei kleinen nein

Tabelle 4: Vergleich Verein und GmbH – Organe und Rechnungslegung

Hier ist ersichtlich, dass es einige Parallelen im Bezug auf die Verpflichtung zur Benennung von Organen gibt. Unterschiede bestehen bei der Pflicht zur Gründung eines Aufsichtsorgans und im Bereich der Rechnungslegung und Prüfung. Dabei gibt das GmbHG strengere Rahmenbedingungen vor. Vor allem für kleine Vereine bestehen im VerG Ausnahmen, große hingegen haben im Bezug auf die Rechnungslegung und Abschlussprüfung nahezu die gleichen Voraussetzungen wie die GmbHs.

„Kontrollmechanismen erfüllen ihren Zweck jedoch nur dann, wenn sie nicht nur angeordnet, sondern auch beachtet werden.“¹²⁶ Das heißt, Kontrollmechanismen (darunter natürlich auch Gesetze) müssen auf Durchführung kontrolliert werden. Eigentlich sollte eine NPO meiner Meinung nach in sich Mitarbeiter vereinen, die

¹²⁶ Kuhn (2006): Struktur und Kontrolle, S.140.

eher ideell und weniger egoistisch handeln als Mitarbeiter vergleichbarer Profit-Unternehmen und diese sollten daher genug Anstand besitzen, die NPO redlich zu betreiben. Leider haben diesen Anstand nicht alle NPO Organe und Manager; eigene Interessen spielen in diesem Bereich genauso hinein wie im Profit-Sektor. Das darf aber weder im Profit, noch im Nonprofit-Bereich passieren. Daher sind Kontrollmechanismen unerlässlich, sie müssen aber auch tatsächlich ernst genommen werden! Wie weiter oben schon erwähnt, ist die Kontrolle der Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften durch die zuständigen Behörden bei Vereinen oft weniger vorhanden.¹²⁷

3.6. „Außergesetzliche“ Kontrollmechanismen in Österreich

In Österreich existieren folgende „außergesetzliche“ Kontrollmechanismen:

- CG-Kodex (Der Teil der Comply or Explain und Recommendations als Best Practices)
- Eigene, intern erstellte, CG-Kodices
- Externe Kontrolle durch die Vorgaben und den Informationsbedarf von Geldgebern
- Das Spendengütesiegel

Der CG-Kodex wurde weiter oben¹²⁸ schon beschrieben; als außergesetzliche Kontrollmechanismen sei hier nur noch einmal auf die Teile des Kodex verwiesen, welche Best Practices darstellen und nicht vom Gesetz vorgegeben sind (Comply or Explain-Regeln, Recommendation-Regeln). Diese können theoretisch Anwendung bei situativer Übertragung auf NPOs finden.

Um dem komplexen Charakter von NPOs Rechnung zu tragen, versuchen einige von ihnen eigene, intern erstellte CG-Richtlinien zu befolgen (Beispiel ist hier der

¹²⁷ Vergl. Abschnitt 3.5.1. Fußnote 126.

¹²⁸ Vergl. Abschnitt 3.3.1. dieser Arbeit.

Diakonische Corporate Governance Kodex¹²⁹, welcher aufbauend auf dem deutschen CG-Kodex individuell auf die Bedürfnisse der Diakonie abgestimmt wurde).

Subventionsabhängige NPOs haben auch Vorgaben ihrer Geldgeber zu erfüllen. Diese wollen darüber informiert sein, was mit dem von ihnen vergebenen Geld geschieht und setzen daher einige, nicht immer für vor allem kleine NPOs im Bezug auf deren Ressourcen leicht zu erfüllende, Vorgaben, deren Einhaltung kontrolliert wird.

Im Folgenden wird nun auf das Spendengütesiegel, „welches einen wichtigen Schritt in Bezug auf mehr Transparenz und Kontrolle darstellt,“¹³⁰ eingegangen.

3.6.1. Das Österreichische Spendengütesiegel

„Auf Initiative vieler Nonprofit-Organisationen selbst wurde ein Spendengütesiegel eingeführt, das die zweckmäßige Verwendung von privaten Spendengeldern garantieren soll.“¹³¹

Angekurbelt durch den Spendenskandal um World Vision Österreich 1998, wo die damalige Geschäftsführerin zwar Millionen Schilling für notleidende Kinder in der Dritten Welt gesammelt hat, diese dann aber dort nicht ankamen – die Geschäftsführerin verprasste das Geld lieber mit Luxusreisen nach New York oder Venedig¹³² - kam es in der politischen Landschaft zu Diskussionen über eine bessere Transparenz im Bereich der Mittelverwendung von NPOs generell und auch speziell im Bezug auf die Verwendung von privaten Spenden.

Mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages von sechs Dachverbänden (Arbeitsgemeinschaft der missionierenden Orden, Arbeitsgemeinschaft Entwicklungszusammenarbeit, Diakonie Österreich, Interessensvertretung gemeinnütziger Vereine, Koordinierungsstelle der österreichischen Bischofskonferenz für internationale Entwicklung und Mission, Ökobüro

¹²⁹ Vergl. Diakonie (2005): Diakonischer Corporate Governance Kodex, S.454-460.

¹³⁰ Simsa (2004): Balanceakt, S.220.

¹³¹ Simsa (2004): Balanceakt, S.220.

¹³² Vergl. Schüller (2005): Spendenskandal, www.datum.at.

Koordinationsstelle österreichischer Umweltorganisationen)¹³³, der Kammer der Wirtschaftstreuhänder (KWT) und anderen Organisationen wurde im Jahr 2001 der Grundstein für das Spendengütesiegel gelegt.¹³⁴ Ziel der in diesem Vertrag festgelegten Kooperation ist unter anderem „die einvernehmliche Festlegung von Richtlinien, welche die Inhalte und den praktischen Ablauf der Prüfung der Non Profit Organisationen (NPOs) auf Einhaltung der Ziele und Standardkriterien regeln“¹³⁵.

„Das Spendengütesiegel ist ein System der freiwilligen Selbstverpflichtung.“¹³⁶, wie auch das Bekenntnis zu einem bestimmten CG-Kodex und wird auf Antrag und nach einer eingehenden Prüfung für den Zeitraum eines Jahres vergeben.

Das System der Standards für NPOs in den Bereichen Spendenmittelaufbringung und Spendenmittelverwaltung 2005¹³⁷ bildet die Basis für Ablauf und Inhalt der Prüfung einer NPO. Diese Prüfung ist Grundlage für die Vergabe des Spendengütesiegels. Die Spendengütesiegelprüfung wird eigenverantwortlich von der NPO unter Einhaltung der gebotenen Sorgfalt von einem Steuerberater, Buchprüfer oder Wirtschaftsprüfer vorgenommen.¹³⁸

Sollten innerhalb des Gültigkeitszeitraumes von einem Jahr ab Verleihung berechnete Zweifel über die Erfüllung der Kriterien zur Führung des Spendengütesiegels durch die KWT aufkommen, so kann diese die Entscheidung eines Schiedsgerichtes einholen, ob die Verleihung des Gütesiegels gerechtfertigt ist, oder nicht. Sollten die Kriterien demnach nicht erfüllt sein und nach Nichtvorlage oder nicht fristgerechter Vorlage einer neuerlichen Bestätigung, erlischt das Recht zur Führung des Spendengütesiegels mit sofortiger Wirkung.¹³⁹



Abbildung. 4: Das Spendengütesiegel
Quelle: www.osgs.at.

¹³³ Vergl. Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.1.

¹³⁴ Vergl. Simsa (2004): Balanceakt, S.227.

¹³⁵ Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.2.

¹³⁶ Simsa (2004): Balanceakt, S.227.

¹³⁷ abrufbar unter www.osgs.at.

¹³⁸ Vergl. Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.3-4.

¹³⁹ Vergl. Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.4.

Im Rahmen der Verleihung bekommt die jeweilige NPO eine fünfstellige Registernummer und eine Textbildmarke (siehe Abbildung 4) zur Verwendung. Über eine Infohotline oder eine Webseite kann jeder Spender die Gültigkeit des Spendengütesiegels der jeweiligen NPO anhand der Registernummer beziehungsweise am Namen der NPO überprüfen.¹⁴⁰ Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Informationspflicht durch die NPO gegenüber den Spendern durch einen ausführlichen Finanzbericht.¹⁴¹

Die Kriterien zur Prüfung um das Spendengütesiegel zu erlangen werden jetzt erläutert.

Es bestehen sieben zu überprüfende Bereiche:¹⁴²

- die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung;
- das interne Kontrollsystem inklusive der Trennung von Geschäftsführungs- und Kontrollaufgaben;
- die Satzungs- und Widmungsgemäße Mittelverwendung (Verwendung der Spenden laut Werbung);
- die Einhaltung der Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit;
- die Finanzpolitik der Organisation bei der Verwendung der Spenden;
- das Personalwesen der Organisation;
- die Lauterkeit der Werbung und Ethik der Spendenverwendung.

Diese Prüfkriterien ähneln bis auf den Bezug auf die Spenden den Kriterien des österreichischen CG-Kodex. Außerdem sind die Voraussetzungen einer guten CG¹⁴³ durch diese Prüfkriterien weitgehend übernommen und durch deren Einhaltung erfüllt.

Durch die Schaffung des Spendengütesiegels soll eine weitgehende Transparenz der NPO für einzelne Spender, die interessierte Öffentlichkeit, öffentliche Stellen, Subventionsgeber und andere Partner gewährleistet werden. Damit soll das Vertrauen

¹⁴⁰ Vergl. Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.6-7.

¹⁴¹ Vergl. Simsa (2004): Balanceakt, S.228.

¹⁴² Vergl. Simsa (2004): Balanceakt, S.228.

¹⁴³ Vergl. Abschnitt 3.3.1. dieser Arbeit.

der Spender in die jeweilige Organisation gestärkt werden und das soll wiederum zu einer erhöhten Spendenbereitschaft führen. Ziel ist es auch, eine laufende Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung in den Organisationen zu etablieren.¹⁴⁴ Vertrauensbildung, Transparenz und Qualitätssicherung sind Forderungen, die einem Profit CG-System und somit auch dem Österreichischen CG-Kodex entsprechen.

3.7. Ein NPO-CG-Kodex: Der Swiss NPO-Code

Auf dem Gebiet der NPO-Forschung und insbesondere auf dem der NPO-Governance-Forschung ist die Schweiz als Vorreiter im deutschsprachigen Raum zu nennen. Nicht nur die verschiedensten Zertifizierungssysteme, sondern auch ein eigener NPO-Code (neben dem Spendengütesiegel) existieren in der Schweiz.

Der Swiss NPO-Code wird durch die Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten großer Hilfswerke der Schweiz (KPGH) getragen. „Durch die rasante Entwicklung und die zunehmende Komplexität der Aktivitäten im NPO-Bereich sahen und sehen sich die Stiftungsräte und Vorstände der grösseren Organisationen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die klare und zukunftsweisende Empfehlungen für die Regelung deren Verantwortung nötig machen.“¹⁴⁵ Im September 2003 haben die beteiligten Organisationen die Erarbeitung von Standards zur Best Practice in der CG von NPOs beschlossen. Als Experten wurden die Stiftung des Schweizer Spendengütesiegels (ZEWO) und der Dachverband proFonds mit einbezogen. Ende März 2006 wurde der Code dann durch die KPGH verabschiedet.¹⁴⁶

Der Swiss NPO-Code definiert spezielle Standards für große NPOs. Der Code soll die wirksame und effiziente Erfüllung der Leitungs- und Kontrollaufgaben auf der strategischen Ebene sichern. Er formuliert insbesondere Kriterien für klare Führungsstrukturen und regelt das Miteinander von ehrenamtlicher und entlohnter Tätigkeit innerhalb der Organisation. Zusammen mit hoher Transparenz durch objektive Informationen über die Tätigkeit der jeweiligen Organisation soll dies das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Spender und der öffentlichen Hand in das jeweilige

¹⁴⁴ Vergl. Kooperationsvertrag 2005, www.osgs.at, S.12-13.

¹⁴⁵ KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.6.

¹⁴⁶ Vergl. www.swiss-npocode.ch/d_index.htm.

Unternehmen stärken. Bei der Erarbeitung der Richtlinien wurde besonders auf eine Abstimmung des Swiss NPO-Codes mit dem Reglement über das ZEWO-Gütesiegel und den Fachempfehlungen Swiss gemäß GAAP FER 21 geachtet.¹⁴⁷

Der Code wird von allen NPOs umgesetzt, die ihn unterzeichnen und sich damit zu dessen Einhaltung verpflichten. Er wendet sich an große Hilfswerke und sozialdienstleistende Organisationen mit Sitz in der Schweiz, welche hauptsächlich als Verein oder Stiftung konzipiert sind¹⁴⁸ (da der Code sich an diesen zwei gesetzlichen Vorgaben orientiert).

Im Swiss NPO-Code werden folgende Kriterien behandelt, die unter anderem auf den Regelwerken Swiss Code of Best Practice und der Governance-Richtlinie der Swiss Exchange (SWX)¹⁴⁹ aufbauen:¹⁵⁰

- Aufgaben der obersten Organe in Verein und Stiftung;
- Organisation und Arbeitsweise des obersten Leitungsorgans in Verein und Stiftung;
- das Zusammenwirken von oberstem Leitungsorgan und Geschäftsleitung;
- effiziente und korrekte Rechnungslegung und Kontrolle;
- Kommunikation nach außen im Sinne der Transparenz.

Die Grundsätze des Swiss NPO-Codes sind:¹⁵¹

- Gewaltenteilung
- Verantwortung und Effizienz
- Transparenz
- Wahrung der Interessen von Mitgliedern, Gönnern und Freiwilligen
- Wahrung der Interessen von Spenderinnen und Spendern

¹⁴⁷ Vergl. www.swiss-npocode.ch/download/FactsheetNPO-Code%20Maerz06.pdf.

¹⁴⁸ Vergl. KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.7.

¹⁴⁹ Vergl. KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.6.

¹⁵⁰ Vergl. KPGH (2006): Swiss NPO-Code.

¹⁵¹ Vergl. KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.12.

Die Grundsätze und auch die Kriterien des Swiss NPO-Codes orientieren sich, wie gerade erwähnt, an privatwirtschaftlichen CG-Systemen und Kodices; deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass sich Grundsätze wie auch Kriterien in vielen Punkten ähneln. Im NPO-Code wird noch zusätzlich auf die Interessensgruppen der Spender und auf ehrenamtliche Arbeit eingegangen. „Organisation und Arbeitsweise des obersten Leitungsorgans unterscheidet sich nicht wesentlich von der Organisation eines Verwaltungsrates in einer Aktiengesellschaft. Hingegen greift der vorrangige Schutz der Aktionäre aufgrund der Trennung von Eigentum (Aktionäre) und Unternehmensleitung (Management) [...] zu kurz. [...] Die Führung der Organisation muss zwingend auf die Interessen der Mitglieder oder der Gönnerinnen und Gönner, auf die Auftraggeber und auf die Leistungsempfangenden ausgerichtet sein.“¹⁵² Der Swiss NPO-Code folgt somit dem theoretischen Ansatz der Stakeholder Value-Orientierung und vereinigt das NP-Spendensiegel mit der Profit-CG.

Mit diesem Code werden nur große NPOs angesprochen; kleine und mittlere NPOs werden ausgespart. Diese können aber ein Spendengütesiegel beantragen.

Im Swiss NPO-Code, wie auch in der Profit-Welt im Bezug auf CG Usus, wird speziell auf die Vergütung des obersten Leitungsorgans eingegangen. Interessant ist, dass Mitglieder des obersten Leitungsorgans ihre Leistungen grundsätzlich unentgeltlich erbringen sollen¹⁵³, was angesichts der Forderung der höheren Professionalisierung und der bestehenden Haftbarkeit laut Gesetz dieses Organs nicht vereinbar erscheint, in der Praxis aber durchaus so gehandhabt wird.¹⁵⁴

3.8. Vergütung des Top-Managements in NPOs

Da die Entlohnung des Top-Managements gerade in der heutigen Zeit nicht nur im Profit-, sondern auch im NPO-Bereich hohe Wellen schlägt und das Entlohnungssystem an sich auch Berücksichtigung in einem CG-System finden sollte,

¹⁵² KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.6.

¹⁵³ Vergl. KPGH (2006): Swiss NPO-Code, S.20.

¹⁵⁴ Vergl. Hilb (2009): NPO Governance, S.25.

wird der derzeitige Stand anhand einer Studie an der WU Wien über die Entlohnungssysteme des Top-Managements in österreichischen NPOs aufgezeigt.¹⁵⁵

Bei der Studie wurden acht Topmanager österreichischer NPOs in narrativen Interviews über das Vergütungssystem ihrer NPO befragt. Das Ergebnis dieser Studie kann dahingehend zusammengefasst werden, dass fast ausschließlich fixe Gehälter bezahlt werden. Über variable, leistungsbezogene Gehaltsbestandteile wurde zwar in den Organisationen diskutiert, diese wurden aber einhellig aufgrund von Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung, Gefahr von Fehlsteuerungseffekten sowie nicht vorrangig ökonomisch motivierter Fach- und Führungskräfte verworfen. Auch der enge finanzielle Spielraum einer NPO wird bei möglicher Zahlung substanzieller variabler Gehaltsbestandteile als Grund angeführt, kein leistungszentriertes Vergütungssystem einzuführen. Als primär verwendetes Vergütungssystem für Führungs- und Fachkräfte etablierter NPOs wird das funktionenzentrierte Vergütungssystem aufgezeigt. Dieses zeichnet sich vor allem durch die Anbindung der Höhe des Gehaltes an die Person (Qualifikation, Erfahrung) selbst unter Einbeziehung der vorgesehenen Tätigkeit und Funktion aus. Das funktionszentrierte Vergütungssystem ist an einen formellen Rahmen gebunden und hat daher auch Transparenzfunktion. Es ist starr (ohne vorgesehenen variablen Anteil) und lässt die Leistung beziehungsweise das Leistungsverhalten der einzelnen Kräfte außer acht. Eine Höherreihung der Gehaltszahlungen richtet sich nach dem Senioritätsprinzip.

Die Vergütungen für Führungskräfte in NPOs sind um etwa 10-15 % niedriger als in nach Geschäftsbereichen und ökonomischen Tätigkeiten vergleichbaren Profit-Unternehmen.¹⁵⁶

Diese Studie bestätigt das eher altruistische, intrinsisch motivierte Menschenbild von NPO-Mitarbeitern generell und dem Top-Management im Besonderen. Gleichzeitig zeigt sich hier wieder, dass ein unkritisches Übernehmen von im Profit-Bereich erfolgreichen Systemen (hier die Leistungsentlohnung) zu Problemen führen kann und im NPO-Bereich nur schwer möglich ist.

¹⁵⁵ Vergl. hier und im Folgenden hauptsächlich: Brandl/ Güttel/ Beisheim/ von Eckardstein/ Elsik (2006): Entwicklungsdynamik.

¹⁵⁶ Vergl. Wirtschaftsuniversität Wien (2009): www.wu.ac.at/service/presse/fnl/fnl6/beisheim.

4. FALLSTUDIE: ASSIST gem. GmbH

4.1. Historie

Der Arbeitsbeginn des ursprünglichen Vereines namens Österreichischer Verein für Bürospezifische Anlehre und Weiterbildung Körperbehinderter (ÖV-BAuWK) fand nach der Abspaltung vom Österreichischen Spastikerverein am 1. September 1993 in Wien statt. Dieser erfolgte mit fünf Mitarbeitern, teils ehrenamtlich, teils angestellt und war überwiegend von altruistischen Motiven getragen. Das damalige Geschäftsfeld war die Aus- und Weiterbildung körperbehinderter Menschen.

Mit der Zeit wurde der Verein größer, neue Geschäftsbereiche kamen hinzu – die Tages- und Wohnbetreuung sowie die sogenannte Bewegungswelt.

Am 25. Oktober 1996 wurde parallel zum ÖV-BAuWK die ASSIST – Sozialwirtschaftliche Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung - gemeinnützige (gem.) GmbH mit dem Geschäftsfeld der Fahrtbegleitung und zwei Mitarbeitern gegründet.

Am 1. März 2007 kam es zur Zusammenführung von ÖV-BAuWK und ASSIST gem. GmbH. Genauer gesagt kam es zu einer Einbringung des gesamten Vermögens und der gesamten Geschäftsbereiche des ÖV-BAuWK in die ASSIST gem. GmbH und fortan tritt nur noch ASSIST gem. GmbH nach außen als Firma in Erscheinung. Im Sinne des §39 BAO darf eine gemeinnützige GmbH nicht in eine normale, profitorientierte GmbH übergeführt werden. Dies ist zur Erreichung des gemeinnützigen Status im Gesellschaftsvertrag der ASSIST gem. GmbH verankert. Sollte es einmal zu einer Liquidation kommen, so darf das eventuell noch vorhandene Vermögen nur für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke weiterverwendet werden. Im Falle der Einbringung des Vereines in eine andere gemeinnützige Organisation ist dem §39 BAO genüge getan.

Am 1. September 2009 kommt es zu einer Erweiterung der Geschäftsbereiche der ASSIST gem. GmbH um einen Mobilitätsservice für behinderte Menschen.

Die ASSIST gem. GmbH gehört heute zu den 1%¹⁵⁷ an Arbeitsstätten mit der größten Beschäftigungszahl (Hauptamt) unter den österreichischen NPOs. Im Behindertenbereich ist sie mit Stichtag 3. Dezember 2007 der viertgrößte Anbieter sozialer Dienstleistungen für behinderte Menschen im Bereich der Beschäftigungstherapie in Wien.¹⁵⁸ Abbildung 5 zeigt genau das; ASSIST ist hier als vierte Einrichtung in Bezug auf die Zahl der FSW-Klienten pro Träger angeführt.

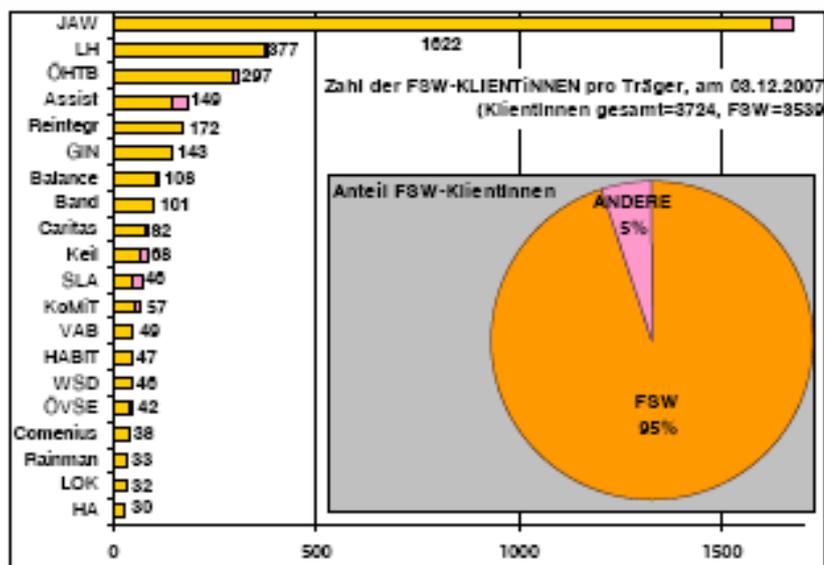


Abbildung 5: Zahl der betreuten FSW-Klienten pro Träger im Bereich Beschäftigungstherapie, 2007
 Quelle: Bacher/ Löger/ Motsch (2009): Beschäftigungstherapie, S.5.

Heute¹⁵⁹ beschäftigt die ASSIST gem. GmbH 140 hauptamtliche Mitarbeiter und unterstützt 273 Kunden mit sozialen Dienstleistungen. Der Umsatz für das Geschäftsjahr 2009 betrug gerundet 5,3 Millionen Euro. Die Tendenz die Größe der Organisation betreffend ist steigend.

Finanziert wird die ASSIST gem. GmbH aus den Mitteln der Stadt Wien/ dem Fonds Soziales Wien (FSW) – Behindertenhilfe beziehungsweise aus den Sozialabteilungen der jeweiligen Bundesländer (als Subjektförderung für Dienstleistungen laut den allgemeinen und spezifischen Förderrichtlinien des FSW beziehungsweise der

¹⁵⁷ Vergl. Schneider/ Badelt/ Hagleitner (2007): Nonprofit Sektor, S.70.

¹⁵⁸ Vergl. Bacher/ Löger/ Motsch (2009): Beschäftigungstherapie, S.4.

¹⁵⁹ Stichtag: 22. Jänner 2010.

verschiedenen Sozialabteilungen). Spenden werden gerne entgegengenommen, dienen aber nicht der Grundfinanzierung, sondern ausschließlich der Erhöhung der Qualität. Trotz der fast gänzlichen finanziellen Förderung durch die Länder, stellt die ASSIST gem. GmbH eine selbständige, unabhängige NPO dar.

Trotz der relativen Größe dieser NPO besteht nach §29 Abs 1 GmbHG keine Aufsichtsratspflicht. Die dort beschriebenen Bedingungen werden nicht erfüllt. Die weiter oben ausgeführten „Legal Requirements“ die GmbH¹⁶⁰ und auch die Definition der Gemeinnützigkeit¹⁶¹ betreffend sind gesetzeskonform erfüllt. Die Gemeinnützigkeit ist im Gesellschaftsvertrag verankert und die GmbH genießt daraus als NPO steuerliche Vorteile. Auszugsweise heißt es im Gesellschaftsvertrag der ASSIST gem. GmbH beispielsweise: „Die Gesellschaft, deren Tätigkeit nicht auf Gewinn gerichtet ist, verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Bundesabgabenordnung. Zum Erhalt der Begünstigung der Gemeinnützigkeit wird festgelegt, dass keinerlei Gewinnerzielungsabsicht besteht, lediglich die Erzielung von Kostendeckung ist beabsichtigt.“¹⁶²

Die Leitmission der ASSIST gem. GmbH ist: „Assist unterstützt Autonomie und Selbstorganisation von Menschen mit Behinderung“ in den Geschäftsfeldern Wohnwelt, Arbeitswelt, Bewegungswelt und Mobilität für großteils körperlich behinderte Menschen.

Tabelle 5 fasst die Fakten die ASSIST gem. GmbH betreffend nochmals zusammen.

¹⁶⁰ Vergl. Abschnitt 3.5.2. dieser Arbeit.

¹⁶¹ Vergl. Abschnitt 2.6.2. dieser Arbeit.

¹⁶² Gesellschaftsvertrag der ASSIST gem. GmbH

ASSIST gem. GmbH – Fakten	
Gründung	25.10.1996
Einbringung des Vermögens des ÖV-BauWK	01.03.2007
Finanzierung	Aus den Mitteln der Stadt Wien/ FSW - Behindertenhilfe, beziehungsweise aus den Sozialabteilungen der jeweiligen Bundesländer als Subjektförderungen; Spenden werden gerne entgegengenommen, dienen aber nicht der Grundfinanzierung, sondern der Qualitätserhöhung
Anzahl Mitarbeiter zum Stichtag 22.1.2010	140 (123 Angestellte, 17 Arbeiter)
Anzahl Kunden zum Stichtag 22.1.2010	???
Umsatz (Geschäftsjahr 2009)	5.259.750 Euro
Tätigkeitsbereiche/ Geschäftsfelder	Wohnwelt (Betreuung und Unterstützung im Sinne bestmöglicher Lebensqualität)
	Arbeitswelt (Ausbildung, Weiterbildung, Beschäftigungstherapie, Integrationsbegleitung)
	Bewegungswelt (Motopädagogik, Psychomotorik, Ergotherapie)
	Mobilität (Fahrtbegleitung, Fahrtendienst)

Tabelle 5: Die Fakten betreffend der ASSIST gem. GmbH
Quelle: Informationen des Geschäftsführers der ASSIST gem. GmbH.

4.2. Organisation

Im Folgenden wird auf die Zusammensetzung der Anteilseigner (Shareholder) und der Stakeholder eingegangen. Die Tabelle 6 gibt einen Überblick.

<i>Stakeholder der ASSIST gem. GmbH</i>	
<i>Intern</i>	
Anteilseigner (Shareholder)	ÖV-BAuWK (30%) [nur die Mitglieder des Vereines und die ASSIST gem. GmbH sind hier Stakeholder; es existieren im Moment keine laufenden Geschäfte]
	Geschäftsführender Gesellschafter (24%)
	Privatpersonen (31%)
	Kunden (15%)
Kunden	
Mitarbeiter	
<i>Extern</i>	
FSW	
Sozialabteilungen der Bundesländer	
Spender	
diverse Lieferanten	Beispielsweise Autohaus Blum, Siemens, Miele, ...

Tabelle 6: Stakeholder der ASSIST gem. GmbH

Quelle: Firmanbuchauszug vom 22. Jänner 2010 (Anteilseigner); Informationen der Geschäftsführung der ASSIST gem. GmbH.

Besonders ist bei der Tabelle 6 darauf hinzuweisen, dass auch leistungsempfangende Kunden zum Kreis der Anteilseigner zählen.

Der geschäftsführende Gesellschafter bleibt mit seinem Anteil unter 25%. Laut Auskunft von diesem hat das den Grund, dass er ab einem Anteil von 25% als selbständig und nicht mehr angestellt gelten würde, und dass dies nicht im Sinne der Organisation selbst und in dessen Sinne wäre.

Um ein Bild der organisationalen Struktur der NPO zu bekommen, wird hier das Organisationsbild der ASSIST gem. GmbH dargestellt.

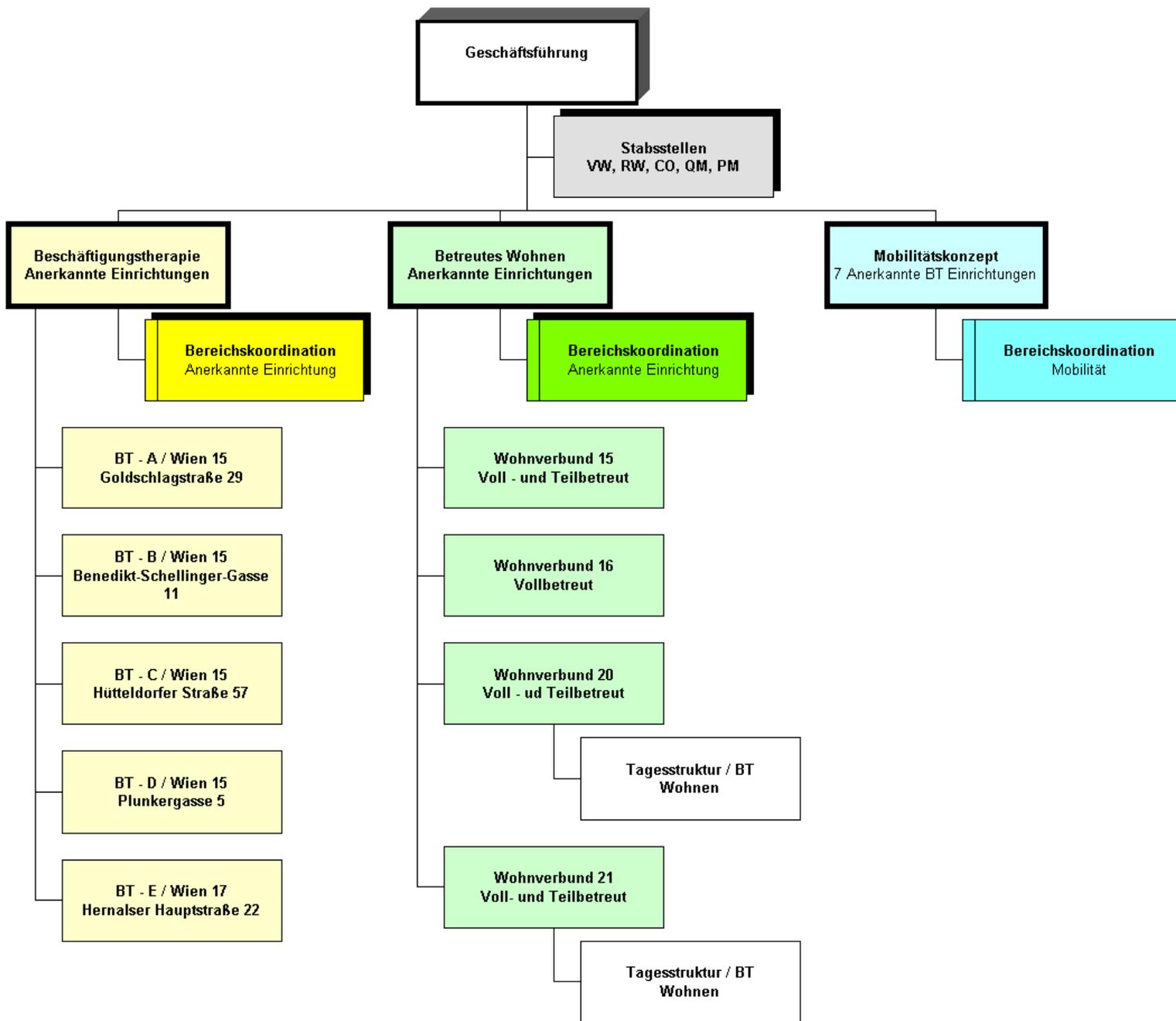


Abbildung 6: Organisationsbild der ASSIST gem. GmbH
 Quelle: Geschäftsleitung der ASSIST gem. GmbH.

Abbildung 6 zeigt die hierarchische Aufteilung der verschiedenen Geschäftsbereiche und die Aufteilung der Kompetenzen nach Geschäftsfeldern.

4.3. Interview mit der Geschäftsleitung der ASSIST gem. GmbH

Am 20. Jänner 2010 wurde ein qualitatives Interview inklusive Leitfragen mit der Geschäftsleitung der ASSIST gem. GmbH durchgeführt. Die Leitfragen zu diesem Interview befinden sich als Auflistung der Fragestellungen im Anhang. Im Folgenden werden nun Aussagen und Meinungen der Geschäftsleitung der GmbH wiedergegeben und von mir kommentiert.

Der Begriff der CG als solches ist der Geschäftsführung bekannt, jedoch eher oberflächlich. Die genaue, definitionsgemäße Bedeutung ist erst nach meinen Ausführungen klar. Auch der Österreichische CG-Kodex ist zwar ein Begriff für die Geschäftsleitung, weiter beschäftigt haben sie sich aber nicht damit, da es bisher nicht als nötig befunden wurde.

Betrachtet man die Größe der GmbH – sie gilt nicht als groß nach § 29 Abs 1 GmbHG – und auch die Tatsache der Gemeinnützigkeit, so kann man sagen, dass eine genauere Beschäftigung mit dem Österreichischen CG-Kodex wahrscheinlich keine Änderung in der Führung der Geschäfte gebracht hätte. Der Österreichische CG-Kodex richtet sich an kapitalmarktorientierte Unternehmen und dabei vorrangig an Aktiengesellschaften. Eine Empfehlung für NPOs zur Einhaltung der daraus folgenden Vorschriften ergibt sich daraus nicht. Lediglich der Grundgedanke der Vertrauensbildung als oberstes Ziel kann auch für die ASSIST gem. GmbH zur Anwendung kommen.¹⁶³ Dieser Gedanke wird laut Geschäftsführung verfolgt, indem man sich um Transparenz und Steigerung beziehungsweise Erhaltung der Qualität bemüht. Zur Qualitätserhaltung beziehungsweise Steigerung wurde im Zeitraum von 22. Februar 1999 bis Mai 2000 ein Qualitätsmanagementmodell, konkret das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) eingeführt und bis heute umgesetzt. Um Transparenz wird sich vor allem gegenüber den Kunden und den Geldgebern bemüht. Es gibt verschiedene Dokumentationssysteme, welche das gewährleisten sollen.

Am 1. März 2007 kam es zur Einbringung des gesamten Vermögens des ÖV-BAuWK in die ASSIST gem. GmbH und damit zur heute existierenden Firma. Dabei

¹⁶³ Vergl. Abschnitt 3.3.1. und 3.3.2. dieser Arbeit.

kam es de facto zu einer Umwandlung eines Vereines in eine GmbH. Der Grund für diese de facto Änderung der Rechtsform ist laut Geschäftsleitung die Schaffung von Stabilität.

Stabilität wird von der Geschäftsführung so definiert: Sicherung von Kundenqualität durch die Einbeziehung langjähriger Kunden in den Kreis der Anteilseigner¹⁶⁴; Schaffung von Rechtssicherheit unter anderem betreffend der Eigentümerstruktur der GmbH – die Anteilseigner sind festgelegt und es kann nicht, wie in einem Verein möglich, zu einer plötzlichen, unvorhergesehenen Änderung des leitenden Organs durch Mitgliederbeschluss kommen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen des GmbHGs sind klarer und umfassender als die des VerGs.

Durch die Einbeziehung der Kunden in den Kreis der Anteilseigner wurde ein Schritt im Sinne des Stakeholder-Value-Ansatzes¹⁶⁵ getan. Die angestrebte Schaffung von Stabilität kann auch als weiterer Schritt zu mehr Qualität, Transparenz und nachhaltiger Wertschaffung gesehen werden und somit durchaus als Schritt zur Verbesserung der CG gewertet werden.

Als GmbH, welche den §29 Abs 1 nicht erfüllt, steht es der ASSIST gem. GmbH prinzipiell frei, einen Aufsichtsrat zu berufen. Es besteht derzeit keiner und es soll auch in näherer Zukunft keiner berufen werden. Der Grund dafür ist laut Geschäftsleitung vorrangig, dass sich für die hier bestehende Größe einer NPO nur äußerst schwer Menschen finden lassen, welche professionell im Sinne ihrer Ausbildung und Arbeit sind und diese Arbeit ehrenamtlich zur Verfügung stellen. Eine Vergütung eines eventuellen Aufsichtsrates würde sich aufgrund des engen Budgets nicht ausgehen, da die Geldgeber dafür kein Geld vorsehen. Ohne Qualitätsverlust aufgrund von Einsparungen könnte ein Aufsichtsrat also nicht entsprechend abgegolten werden.

Aufgrund der Größe der NPO lässt sich auch nur schwer durch die freiwillige Leistung von Aufsichtsratspflichten Prestige erlangen. Wirklich große NPOs wie Caritas, Diakonie oder Jugend am Werk tun sich dabei entsprechend leichter.

¹⁶⁴ Vergl. Tabelle 6 dieser Arbeit.

¹⁶⁵ Vergl. Abschnitt 3.2.2. dieser Arbeit.

Experten als externe Instanz zur Kontrolle der Richtigkeit bestimmter Vorgänge werden immer wieder hinzugezogen. Genannt werden hier beispielsweise Rechtsanwälte, klinische Psychologen, Krankenschwestern.

Externe Kontrolle der ASSIST gem. GmbH (abgesehen von der Kontrolle durch Wirtschaftsprüfer) erfolgt hauptsächlich durch die Geldgeber, hier vorrangig durch den größten, dem FSW. Es kommt zusätzlich von der zuständigen Wiener Magistratsabteilung immer wieder zu Begehungen in den verschiedenen Einrichtungen der NPO zur Überprüfung der Einhaltung vorgeschriebener Qualitätsrichtlinien¹⁶⁶. Es werden jedes Jahr detaillierte Budgets (aufgeteilt nach Geschäftsfeldern) für das folgende Jahr vom FSW eingefordert und überprüft. Am Ende eines jeweiligen Jahres müssen eine Abrechnung und die Jahresbilanz dem FSW zur Kontrolle zugesandt werden.

Eine zusätzliche Möglichkeit der externen Kontrolle stellt das Österreichische Spendengütesiegel dar. Der Geschäftsführung ist dieses Gütesiegel bekannt. Der Steuerberater der Firma bearbeitet gerade die Beantragung des Spendengütesiegels. Da spendenbedingte Einnahmen im Moment nur einen äußerst geringen Teil dieser ausmachen, hat dieses Siegel an sich eigentlich wenig Aussagekraft, da es hierbei nur um die Mittelverwendung von Spenden geht. Gleichzeitig wird die Erlangung des Österreichischen Spendengütesiegels trotzdem als wichtig erachtet, da durch das Label ein Zeichen für erhöhte Transparenz, Qualität und Kontrollbereitschaft besteht. Man erhofft sich dadurch eine höhere Reputation.

Bei der Entlohnung des Top-Managements kommt laut Geschäftsleitung das altruistische, uneigennütziges Menschenbild teilweise zur Anwendung. Die Löhne sind durchgängig durch alle Mitarbeiterschichten geringer als im vergleichbaren Profit-Bereich (beispielsweise private Alten- und Pflegeheime, Krankenanstalten). Gleichzeitig stellen sich die zu lösenden Probleme bei der Dienstleistungserbringung als komplexer und damit schwieriger dar. Es wird mehr persönlicher Einsatz vor allem vom Management eingefordert. Entlohnt wird mit Hilfe eines funktionsbezogenen Fixgehaltes. Es kann zu Prämienzahlungen kommen, welche subjektiv gewährt werden. Die Entscheidung, in einer NPO zu arbeiten, erfordert also

¹⁶⁶ Vergl. §14 Wiener Behindertengesetz.

zumindest ein teilweise altruistisches Menschenbild, denn ökonomisch betrachtet, könnten die Mitarbeiter anderswo mehr verdienen. Das entspricht den Ausführungen in Abschnitt 3.8. dieser Arbeit.

Aus dem Grund, dass potentielle Mitarbeiter anderswo mehr verdienen können, teilweise gewöhnungsbedürftigen Dienstzeiten (Schichtdienst) herrschen und hauptsächlich Teilzeitkräfte gesucht werden, werden Mitarbeiter zwangsweise eher quantitativ als qualitativ ausgesucht. Die oberste Prämisse ist die Erhaltung einer gleichmäßigen und guten Betreuungsleistung im Bezug auf die Auswahl des Personals. Die Suche nach Mitarbeitern geschieht meist unter sehr hohem Zeitdruck; deshalb wird eine Annonce mit dem Qualifikations-/ Stellenprofil, welches von einem speziellen Personalauswahlprogramm erstellt wird, aufgegeben; die dieses Profil erfüllenden Bewerber werden zu einem Interview, welches mit einem vom Personalauswahlprogramm erstellten Leitfadens durchgeführt wird, und nach positiver Auswertung dieses zu einem Probendienst eingeladen. Sagt dem Bewerber dieser Dienst zu und ist auch die ASSIST gem. GmbH mit der Absolvierung dieses Dienstes zufrieden, so wird ein befristeter Vertrag (erste Befristung endet meist nach einem Monat) geschlossen. Diese erste Befristung wird auch als Probezeit bezeichnet. Am Ende dieser gibt es noch einmal ein Feedbackgespräch und die endgültige Entscheidung für oder gegen den Bewerber (zu diesem Zeitpunkt schon Mitarbeiter).

Für Mitarbeiter, die Managementaufgaben erfüllen sollen, stellt sich der Prozess fast gleich dar. Hier besteht aber weniger Zeitdruck und eine die Kriterien betreffend effektivere Prüfung des Bewerbers – eingehende Interviews, Probearbeiten, Feedbackgespräche – wird hier durchgeführt. Die Ausschreibung einer leitenden Stelle (im Anhang dazu die beispielhafte Stellenbeschreibung zur Suche einer pädagogischen Leitungskraft) wird außerdem immer gleichzeitig intern und extern gemacht. Die im Vergleich geringere Entlohnung stellt dabei aber immer ein Problem dar; wirklich gut qualifizierte Personen haben laut der Aussage und Erfahrung der Geschäftsleitung meist nicht genug Neigung zur Uneigennützigkeit um für den guten Zweck auf ein höheres Gehalt zu verzichten, wobei doch Ausnahmen immer wieder die Regel bestätigen.

Da das leitende Organ der ASSIST gem. GmbH seit der Gründung durch Wiederwahlen und Vertrag aus denselben Personen besteht, empfindet die Geschäftsführung, nachdem sie nun die verschiedenen Theorien über CG kennt, dass im Moment am ehesten das Stewardship-Modell¹⁶⁷ passt. Einige Elemente des Stakeholder-Value-Modells¹⁶⁸ finden auch Anwendung.

Aufgrund der ständigen Vergrößerung der Firma, sollte in Zukunft noch mehr vom Stakeholder-Value-Modell einfließen. Grundsätzlich kann man feststellen, dass eine Mischform aus den genannten Modellen den derzeitigen Standpunkt der CG in Bezug auf die verschiedenen Theorien darstellt.

Die Probleme, welche weiter oben als Argumente für die Einführung von CG-Richtlinien¹⁶⁹ herangezogen werden, sind großteils bekannt und werden von der Geschäftsleitung als richtig bewertet. Laut Meinung der Geschäftsführung sind diese Probleme aber unter Kontrolle. Die Ausgestaltung eines eigenen CG-Kodex oder auch die Verpflichtung zur Einhaltung eines solchen werden (mit Ausnahme des Österreichischen Spendengütesiegels) als nicht nützlich betrachtet. Nicht nützlich im Sinne eines Vergleiches von Kosten und Nutzen. Man erwartet sich dadurch keine Steigerung der Effizienz. Gleichzeitig stellt die Geschäftsleitung fest, dass die bestehenden Kontrollmechanismen intern wie extern im Moment schon sehr weitreichend sind in Bezug auf die Größe der Organisation. Sollte die ASSIST gem. GmbH weiter so rasant wachsen wie in den letzten Jahren, so kann man sich mit steigender Größe die Erarbeitung und Einführung eines eigenen CG-Kodex jedoch vorstellen. Sobald der vorhersehbare Nutzen die dazu notwendigen Kosten übersteigt, kann man sich die Einführung eines eigenen CG-System also durchaus vorstellen.

¹⁶⁷ Vergl. Abschnitt 3.2.3. dieser Arbeit.

¹⁶⁸ Vergl. Abschnitt 3.2.2. dieser Arbeit.

¹⁶⁹ Vergl. Abschnitt 3.4.1. dieser Arbeit.

5. ZUSAMMENFASSUNG und AUSBLICK

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit wird das Wesen einer NPO erläutert und erklärt. Danach werden die verschiedenen Ansätze dahingehend erläutert und überprüft, ob diese sich mit einer NPO-Governance vereinen lassen. Es scheint, dass sich vor allem das Stakeholder-Value-Modell (für eher größere NPOs) und der Stewardship-Ansatz (für eher kleinere NPOs) anbieten, was auch anhand der Fallstudie nochmals unterstrichen wird. Gleichzeitig wird auch festgestellt, dass ein einziges Modell nicht genug ist, sondern eine individuelle Mischung bezogen auf die jeweilige NPO von Nöten ist; auch das bestätigt sich in der Fallstudie.

Weiterführend wird dann auf die rechtlichen Rahmenbedingungen speziell für Vereine und GmbHs in Österreich und auf den Österreichischen CG-Kodex eingegangen; dabei wird eine Verbindung zum NPS geschaffen.

Für Österreich stellt sich das Österreichische Spendengütesiegel als derzeit einziges externes CG-System für NPOs dar. Intern ist es aber für jede NPO möglich, einen eigenen CG-Kodex zu erarbeiten und danach zu wirtschaften.

Die Schweizer sind in der NPO-Governance Forschung und Entwicklung schon weiter und haben einen eigenen NPO-Code, welcher allerdings nur für große Vereine und Stiftungen anwendbar ist.

Es ist hier noch einmal festzuhalten, dass keine Regelungen eines CG-Systems verpflichtend einzuhalten sind, solange sich eine NPO nicht dazu selbst verpflichtet hat.

Auf die derzeitige Lage der Vergütung des Top-Managements in NPOs wird weiters eingegangen, wobei dieser Bereich dem Profit-Bereich eher nicht entspricht. Leistungslöhne existieren in NPOs in Österreich derzeit nicht.

Eine abschließende Fallstudie bestätigt einige vorher getroffenen Aussagen und zeigt ein typisches Beispiel eines mittelständischen NPO-Betriebes zur Veranschaulichung.

Der Intention nach sollen sowohl der kapitalmarktorientierte Österreichische CG-Kodex als auch das Österreichische Spendengütesiegel der jeweiligen Organisation durch Selbstverpflichtung und Einhaltung eine Art Gütesiegel verleihen. Die Einhaltung der dort festgelegten Richtlinien sollen als Signal für die Umwelt dienen und den (potentiellen) Geldgebern und anderen Stakeholdern vermitteln, dass das von ihnen angelegte Geld oder die von ihnen der Organisation zur Verfügung gestellten Anstrengungen und Leistungen gut angelegt sind. Sie vertrauen darauf, dass mit ihren Bemühungen (monetärer oder nicht monetärer Natur) verantwortungsbewusst und damit zu ihrem Vorteil umgegangen und gewirtschaftet wird.

Ob ein CG-System in NPOs letztlich sinnvoll ist, hängt stark von der jeweiligen, individuellen Organisation ab. Wenn darauf geachtet wird, dass ein möglicher CG-Kodex situativ der NPO angepasst wird und dieser nach eingehender Prüfung als ökonomisch vorteilhaft angesehen wird, so kann dieser als sinnvoll erachtet werden. Ein CG-Kodex soll vor allem die Effizienz einer NPO steigern, was zur Folge haben soll, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit (Geldgeber, Spender) gestärkt wird und somit letztlich das Überleben einer NPO gesichert wird.

Dies kann aber durchaus auch auf anderen Wegen geschehen. Es tauchen in der NPO-Welt immer wieder verschiedenste Systeme zur Vertrauensbildung, Qualitätssteigerung, Effizienzsteigerung und so weiter auf¹⁷⁰, welche sich nicht immer als wirklich sinnvoll herausstellen und herausgestellt haben.

Jeder Ansatz hat seine Vor- und Nachteile und so hat natürlich auch der Ansatz zur Erarbeitung eines guten CG-Systems diese. Eine Anwendung kann jeweils nur als empfehlenswert gesehen werden, wenn die Vor- die Nachteile überwiegen. Wie in der Profit-Welt sollte sich eine Durchführung danach richten, ob der Nutzen die Kosten überwiegt.

Für vor allem kleine Betriebe werden meist zu hohe Kosten anfallen, größere NPOs und auch Profit-Betriebe sollten sich aber zumindest mit der Möglichkeit eines CG-Systems auseinandersetzen.

¹⁷⁰ Beispiele (nicht wertend): EFQM, Total Quality Management, Benchmarking, u.v.m.

ANHANG

Leitfragen zum Interview mit der Geschäftsführung der ASSIST gem. GmbH:

1. Ist Ihnen der Begriff der CG bekannt?
2. Ist Ihnen der österreichische CG-Kodex bekannt?
3. Welche vertrauensbildenden Maßnahmen unternehmen Sie?
4. Warum wurde der ÖV-BAuWK in die ASSIST gem. GmbH eingebracht und somit de facto ein Verein in eine GmbH umgewandelt?
5. Als GmbH Ihrer Größe steht es Ihnen frei, einen Aufsichtsrat zu berufen. Warum haben Sie keinen?
6. Gibt es bei Ihnen Beiräte oder externe Experten?
7. Erfolgt eine Kontrolle durch Ihre Geldgeber?
8. Kennen Sie das österreichische Spendengütesiegel?
9. Wurde Ihnen dieses Siegel bereits verliehen oder beantragen Sie dieses noch?
10. Beurteilen Sie das österreichische Spendengütesiegel als sinnvoll für ihre Organisation?
11. Wie wird das Top-Management bezahlt? Spielt das altruistische, uneigennützte Menschenbild dabei eine Rolle?
12. Wie werden Mitarbeiter ausgewählt?
13. Nachdem Sie nun erfahren haben, welche CG-Theorien es gibt, welche, denken Sie, würde auf Ihre Organisation am besten passen? Warum?

14. Kennen Sie die folgenden Probleme?

- a. Unterstützer wollen verstärkt darüber informiert werden, was mit ihren Mitteln geschieht. Diesem zunehmenden Rechtfertigungsdruck muss durch geeignete Instrumente Rechenschaft getragen werden.
- b. Das NPO-Management soll immer effizienter unter immer höherem Zeitdruck arbeiten.
- c. Es stehen NPOs immer knappere Mittel zur Verfügung, mit welchen immer effizienter umgegangen werden muss.
- d. Eine schwierige Personalsituation führt zum Konkurrenzkampf am Arbeitsmarkt unter den NPOs.
- e. Die rasche technologische Entwicklung erfordert hohe Anpassungsfähigkeit.
- f. Werte und Traditionen verlieren zunehmend an Einfluss. Ehrenamtliche Mitarbeiter werden weniger.
- g. Durch den vermehrten Rückzug der öffentlichen Hand aus der Finanzierung von subventionierten NPOs kommt es zu einer Veränderung der Finanzstruktur.
- h. Komplexe Beziehungen zu den Stakeholdern führen zu vermehrtem Koordinationsaufwand.
- i. Aufgrund der sich verändernden finanziellen Situation werden NPOs krisenanfälliger und sie benötigen adäquate Mittel zur Erkennung von Krisenpotentialen.

- j. Grundlegend ist die Kommunikation und Koordination aller Interessen intern wie extern sehr komplex.

15. Wie bewerten Sie jetzt die Einführung eines CG-Systems?

Stellenbeschreibung/ Qualifikationsprofil beispielhaft zur Suche einer pädagogischen Leitung:

Stellenbeschreibung			
Stellenbezeichnung:	Tarif:	Stelleninhaber:	Kurzzeichen:
3	Pädagogischer Wohnleitung		
Vorgesetzte Stelle:		Vorgesetzter:	Kurzzeichen:
Stellvertretende Stelle:		Stellvertreter:	Kurzzeichen:
Ziel/Zweck der Stelle			
Koordination und Leitung der Wohnbereiche in fachlicher und organisatorischer Hinsicht. Verantwortung: KundInnenakquirierung, Führung MitarbeiterInnen und Beschwerdemanagement. Kooperation mit Sozialhilfeabteilungen der Länder.			
Fachliche Anforderungen			
Ausbildung in Sozialpädagogik, Sozialarbeit, Behindertenpädagogik oder vergleichbare Studien. Wirtschaftliche Zusatzausbildung. Erfahrung im Führen von MitarbeiterInnen. Erfahrung mit Case Management. Erfahrung im Qualitätsmanagement (Grundkenntnisse). Gute EDV - Kenntnisse - ECDL Advanced			
Führungs- und Organisationsanforderungen			
Selbständiges Führen von MitarbeiterInnen - Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeiterakquirierung. Team und QM - Sitzungen leiten. Dienstplanerstellung und Kontrolle. Umsetzung und Evaluierung der Konzepte und Programme. Zusammenarbeit mit Geschäftsführung, Verwaltung und Controlling.			
Daten der Stelle			
4 Wohnbereiche ~ 85 KundInnen			
critical incidents			
Führungsverhalten Teamfähigkeit Organisationsfähigkeit			
Report: PC-System Effiziente Personalauswahl - *Stellenbeschreibung Copyright Schäffer-Poeschel 2004		Seite: 1 Datum: Di. 16.02.2010	

Abbildung 6: Stellenbeschreibung

Quelle: Aus folgendem Personalauswahlprogramm: Jetter (2004): PC-System Effiziente Personalauswahl.

Curriculum vitae

Name: Kryza Sylvia

Geburtsdatum: 10.09.1984 in Wien



Bildungsweg:

1995-2003 Besuch des Gymnasiums in Wien
(Goethe-Gymnasium)

2003 Matura

2003-2004 Studium der Veterinärmedizin (Wintersemester)

2004 Studium der Landschaftsplanung (Sommersemester)

2004-2007 Bakkalaureatsstudium der Betriebswirtschaft an der Universität
Wien

2007 Verleihung des akademischen Titels Bakk. rer. soc. oec.

Seit 2007 Magisterstudium der Betriebswirtschaft an der Universität
Wien

2008 Auslandssemester im Rahmen des Erasmus-Programmes der
Universität Wien in Dänemark (Handelshøjskolen i Aarhus)

LITERATURVERZEICHNIS

Alchian A. A., Demsetz H.: *Production, Information Costs, and Economic Organization*. In: The American Economic Review, Bd. 62, Nr. 5, American Economic Association, 1972, S.777-795.

Anheier H. K.: *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge, London, 2005.

Bacher R., Löger B., Motsch H.: *Stand der Beschäftigungstherapie in Wien: Kapazitäten und Qualitäten der Angebote des Jahres 2007*. FSW, Wien, 2009.

Bachert R.: *Einführung*. In: Bachert, R. (Hrsg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. wrs, München, 2006, S.14-26.

Badelt C., Meyer M., Simsa R.: *Die Wiener Schule der NPO-Forschung*. In: Badelt, C., Meyer M., Simsa R.: *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.3-16.

Badelt C.: *Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht*. In: Badelt C., Meyer M., Simsa R.: *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.98-119.

Berle A. A., Means G. C.: *The modern corporation and private property*. 10. Auflage, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 2009.

Birkner A., Löffler, M.: *Praxisleitfaden zur Corporate Governance in Österreich*, Österreich, Wien, 2004.

Brandl J., Güttel W. H., Beisheim M., Von Eckardstein D., Elsik W.: *Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen*. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Bd. 20, Nr. 4, 2006, S.356-374.

Bücheler M., Mildner T., Murschitz K., Roth G. H., Wörle U.: Corporate Governance in Deutschland und Österreich, LIT, Wien, 2006.

Coase R. H.: *The Nature of the Firm*. In: *Economica*, New Series, Bd. 4, Nr. 16, Blackwell, 1937, S.386-405.

Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L.: Toward a *Stewardship theory* of management. In: *Academy of Management Review*, Bd.22, Nr.1, 1997, S.20-47.

Deuerlein I., Pomper F., Riedel S.: *Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Eine Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria*. Wien, 2003. Zitiert nach: Simsa R.: Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen in Österreich – der *Balanceakt* von notwendiger Freiheit und Kontrolle. In: Voggensperger R. C., Bienek H. J., Schneider J., Thaler G. O. (Hrsg.): *Gutes besser tun: Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2004, S.219-235.

Diakonie: *Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK) – mit Erläuterungen – Stand: Oktober 2005*. In: Bachert, R. (Hrsg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. wrs, München, 2006, S.454-460.

Doucouliafos C.: A note on the Evolution of *Homo economicus*. In: *Journal of Economic Issues*, Bd. 28, Nr. 3, 1994, S.877-883.

Eberhardt S.: *Wertorientierte Unternehmensführung: Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz*. Gabler, Wiesbaden, 1998.

Fermont-Smith, M. R.: *Governing nonprofit organizations, Federal and State Law and Regulation*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, London, 2004.

Freeman R. E., Mc Vea J.: *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Working Paper Nr. 01-02, Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia, 2001.

Gugler K.: Corporate Ownership Structure in *Austria*. In: *Empirica*, Bd. 25, Nr. 3, 1998, S.285-307.

Gugler K. (Hrsg.): *Corporate Governance and Economic Performance*. Oxford University Press, New York, 2001.

Hilb M.: *NPO Governance*. In: Hilb, M., Renz, P.: *Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit Organisationen (New NPO Governance)*. Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2009, S.9-37.

Hilb, M.: *New Corporate Governance: Successful Board Management Tools*. 3. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, 2008.

Horak C., Heimerl P.: *Management von NPOs – Eine Einführung*. In: Badelt, C., Meyer M., Simsa R.: *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.167-177.

Hung H.: *A typology of the theories of the roles of governing boards*. In: *Corporate Governance: An International Review*, Bd. 6, Nr. 2, Blackwell, 1998, S.101-111.

Jensen M. C., Meckling W. H.: *The nature of man*. In: *Journal of Applied Corporate Finance*, Bd.7, Nr.2, 1994, S.4-19.

Jensen M. C., Meckling W. H.: *Theory of the Firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. In: *Journal of Financial Economics* 3, North-Holland, 1976, S.305-360.

Jost P. J.: *Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext*. In: Jost P. J. (Hrsg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S.11-43.

Klus L.: *Zwischen Gemeinnützigkeit und Marktgesetzen: Steuerung in Nonprofit-Organisationen*. In: Birger P. P.(Hrsg.): *Nonprofit-Wirtschaft: Zwischen Staat,*

Wirtschaft und Gesellschaft. Neuere Einsichten. Metropolis, Marburg, 2009, S.139-185.

Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.): *Swiss NPO-Code: Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*. 2006. (siehe auch Internetquellenverzeichnis).

Krejci H.: *Der Verein als Non-Profit-Organisation*. In: Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht (Hrsg.): *Das Recht der Non-Profit-Organisationen*. Linde, Wien, 2006, S.253-267.

Kuhn C.: *Struktur und Kontrolle wirtschaftlicher Aktivitäten von Non-Profit-Organisationen*. In: Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht (Hrsg.): *Das Recht der Non-Profit-Organisationen*. Linde, Wien, 2006, S.123-140.

Mader P.: *Kapitalgesellschaften*. 5. Auflage, Lexis Nexis, Wien, 2006.

Maslow A. H.: *Motivation and personality*. Harper & Row, New York, 1970.

Meyer M., Leitner J.: Keine Gewinne, keine ökonomische *Relevanz?* Über die wirtschaftliche Bedeutung von Nonprofit-Organisationen in Österreich. In: Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht (Hrsg.): *Das Recht der Non-Profit-Organisationen*. Linde, Wien, 2006, S.1-24.

Neumayr M., Schneider U., Meyer M., Haider A.: *The Non-profit Sector in Austria – An economic, legal and political appraisal*. Working Paper, Institut für Sozialpolitik der Universität Wien, 2007.

Nordberg D.: The *Ethics* of Corporate Governance. In: *Journal of General Management*, Bd. 33, Nr. 6, 2008, S.35-52.

OECD: *OECD-Grundsätze der Corporate Governance: Neufassung 2004*. OECD, Paris, 2004.

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hrsg.): *Österreichischer Corporate Governance Kodex: Fassung Jänner 2009*. Druckerei des Bundesministeriums für Finanzen, Wien, 2008.

Prinz G., Prinz J.: *Gemeinnützigkeit im Steuerrecht Steuerbefreiungen für Vereine, Kapitalgesellschaften und Stiftungen*, 2. Auflage, Linde, Wien, 2004.

Proeller I., Siebart P., Polzer T.: *Corporate Governance von NPOs*. In: : Schauer R. (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Johannes Kepler Universität Linz, 17.-18. April 2008, Eine Dokumentation. Trauner, Linz, 2008.

Purtschert R.: *NPO-Excellence: Erfolgsfaktoren und Ansätze*.15.Österreichischer NPO Kongress in Wien, VMI, Wien, 1. Kongresstag 14.10.2008, S.26.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Gee, London, 1992. (siehe auch Internetquellenverzeichnis).

Roth E.: *Eugen Roths Großes Tierleben*. Nikol, Hamburg, 2006.

Salamon L. M., Anheier H. K.: *The international classification of nonprofit organizations: INCPO-Revision 1*. Working Paper, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1996.

Scherff D.: *Das neue Vereinsrecht (Vereinsgesetz 2002-VerG)*. Lexis Nexis, Wien, 2002.

Schneider J., Bienek H.: *Corporate Governance – Etymologie und Theorieentwicklung*. In: Voggensperger R. C., Bienek H. J., Schneider J., Thaler G. O. (Hrsg.): *Gutes besser tun: Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen*, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2004, S.25-44.

Schneider U., Badelt C., Hagleitner J.: Der *Nonprofit Sektor* in Österreich. In: Badelt, C., Meyer M., Simsa R.: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.55-80.

Schummer G.: *Personengesellschaften*. 6. Auflage, Lexis Nexis, Wien, 2006.

Seibel W.: Funktionaler *Dilettantismus*: Erfolgreich scheiternde Organisationen im >Dritten Sektor< zwischen Markt und Staat. 2. Auflage, Nomos, Baden-Baden, 1994.

Shleifer A., Vishny R. W.: *A survey of Corporate Governance*. In: The Journal of Finance, Bd. 52, Nr. 2, American Finance Association, 1997, S.737-783.

Siebart, P.: *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen: Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung*. Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2006.

Simsa R.: Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen in Österreich – der *Balanceakt* von notwendiger Freiheit und Kontrolle. In: Voggensperger R. C., Bienek H. J., Schneider J., Thaler G. O. (Hrsg.): Gutes besser tun: Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2004, S.219-235.

Storr S.: *Gemeinnützigkeit* und Verfassung. In: Studiengesellschaft für Wirtschaft und Recht (Hrsg.): Das Recht der Non-Profit-Organisationen. Linde, Wien, 2006, S.25-47.

Turnbull S.: Corporate Governance: *Its scope, concerns and theories*. In: Corporate Governance: An International Review, Bd. 5, Nr. 4, Blackwell, 1997, S.180-205.

Turnbull S.: Corporate Governance: *Theories, challenges and paradigms*. In: Gouvernance: Review International, Bd.1, Nr.1, 2000, S.11-43.

Ulrich P.: *Entwicklungsperspektiven* der Corporate Governance: Forschung und Praxis in Deutschland. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 38, Nr.10, 2009, S.530-533.

Von Werder A.: *Corporate Governance*. In: Alisch K., Arentzen U., Winter E. (Schriftleitung): Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2004, S.621-623.

Williamson O. E.: *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. In: *Administrative Science Quarterly*, Bd. 36, Nr. 2, Cornell University, 1991, S. 269-296.

Witt P.: *Corporate Governance*. In: Jost P. J. (Hrsg.): *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001, S.85-115.

Wittig: *Grundlagen und Theorie*. In: Bachert, R. (Hrsg.): *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. wrs, München, 2006, S.27-50.

Zauner A.: *Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen*. In: Badelt, C., Meyer M., Simsa R.: *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.141-164.

INTERNETQUELLENVERZEICHNIS

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance:
www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf, abgerufen: 12.11.2009.

Schüller R.: 25. November 1998: Der *Spendenskandal* um „World Vision Österreich“ bringt den ÖVP-Politiker Karl Habsburg in Bedrängnis. Volkspartei und Adel: ein schwieriges Verhältnis?. In: Datum Republik 10/2005, www.datum.at/1005/stories/1112924, abgerufen: 17.12.2009.

Statistik Austria – Presse: www.statistik.gv.at/web_de/presse/032784, abgerufen: 11.11.2009.

Wirtschaftsuniversität Wien: Forschungsnewsletter 2/2005, www.wu.ac.at/service/presse/fnl/fnl6/beisheim, abgerufen: 16.11.2009.

Österreichischer Corporate Governance Kodex: www.wienerbourse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Jaenner%202009_Druck.pdf, abgerufen: 26.10.2009.

Swiss NPO-Code: Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz: [www.swiss-npocode.ch/download/Swiss NPO Code%2020060410 ber.pdf](http://www.swiss-npocode.ch/download/Swiss_NPO_Code%2020060410_ber.pdf), abgerufen: 3.11.2009.

Swiss NPO-Code-Factsheet: www.swiss-npocode.ch/downloads/FactsheetNPO-Code%20Maerz06.pdf, abgerufen: 3.11.2009.

Swiss Foundation Code 2009: www.swissfoundations.ch/daten/portrait/foundation_governance/Swiss%20Foundation%20Code%202009/Einleitung_D.pdf, abgerufen: 4.11.2009.

Reglement über das ZEWO-Gütesiegel für gemeinnützige Organisationen:
www.zewo.ch/pdf/Reg_D.pdf, abgerufen: 3.11.2009.

DZI Leitlinien: www.dzi.de/downloads/Leitlinien06.pdf, abgerufen: 4.11.2009.

Kooperationsvertrag – System der Standards für Non Profit Organisationen in den
Bereichen Spendenmittelaufbringung und Spendenmittelverwaltung:
[www.osgs.at/downloadtexte/KOOPERATIONSVERTRAG_2005%20ab_01-01-
2008.pdf](http://www.osgs.at/downloadtexte/KOOPERATIONSVERTRAG_2005%20ab_01-01-2008.pdf), abgerufen: 3.11.2009.

ANDERE QUELLEN

Personalauswahlprogramm:

Jetter W.: PC-System Effiziente Personalauswahl, Schäffer-Poeschel, 2004.