



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Social Entrepreneurship in Nonprofit
Organisationen - Risiko oder Chance?“

Verfasser

Christian Schäfer

angestrebter akademischer Grad

Magister (Mag.)

Wien, Januar 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 057 390

Studienrichtung lt. Studienblatt: Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Michael Meyer

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erarbeitung dieser Diplomarbeit unterstützt haben. Einige davon möchte ich jedoch auch explizit nennen.

Mein erstes und innigstes Dankeschön möchte ich meiner Freundin, Diana wie auch meinem Bruder, Alexander aussprechen. Beide haben mir immer wieder Mut zugesprochen und durch ihre unkomplizierte Betrachtung dazu verholfen, nie den Überblick zu verlieren.

Mein Dank gilt auch Herrn Univ. Prof. Dr. Michael Meyer für die Betreuung meiner Arbeit wie auch Frau Mag.a Hanna Schneider für die konstruktive Unterstützung bei etwaigen Problemen und hilfreichen Gespräche.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei Frau Mag.a Kritzer (Arbeiter Samariter Landesverband Bund Wien), Herrn Mag. Berger (Volkshilfe Österreich), Frau Mag.a Eva - Bettina Gruber (Three Coins GmbH.), Herrn Martin Wesian MSc. (Helioz GmbH.), Herrn Mag. Clemens Foschi (Caritas Service GmbH.) wie auch bei Herrn Mag. Richard Vrzal (SBV- Social Business GmbH.) für die gute Zusammenarbeit im Rahmen der in der Arbeit angeführt Fallbeispiele.

Besonders möchte ich mich bei meiner Mutter bedanken, die mir einerseits mein Studium ermöglicht hat und andererseits stets helfend zur Seite stand. Für ihre bedingungslose Unterstützung in allen meinen bisherigen Lebensabschnitten jedoch insbesondere für diesen letzten sage ich: „Obrigado“!

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	v
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	vi
1. EINLEITUNG	1
1.1 FORSCHUNGSFRAGE.....	3
1.2 INHALTLICHE STRUKTUR.....	3
1.2.1 <i>Methodik theoretischer Teil</i>	5
1.3 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ARBEITSDEFINITION	5
1.3.1 <i>Nonprofit Organisationen</i>	5
1.3.2 <i>Social Entrepreneurship (SE)</i>	7
1.3.3 <i>Social Entrepreneurship Organizations (SEOs)</i>	9
2. NONPROFIT ORGANISATIONEN UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP - EIN ÜBERBLICK .	13
2.1 NONPROFIT ORGANISATIONEN.....	13
2.1.1 <i>Gegenwärtige Herausforderungen an Nonprofit Organisationen</i>	13
2.1.2 <i>Nonprofit Organisationen in Österreich - ein Überblick</i>	17
2.2 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS)	18
2.2.1 <i>Wachsende Bedeutung von Social Entrepreneurship in Europa</i>	19
2.2.2 <i>Social Entrepreneurship (Organizations) in Österreich</i>	20
3. GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG VON NONPROFIT ORGANISATIONEN UND SOCIAL	
ENTREPRENEURSHIP	22
3.1 GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG.....	22
3.2 FINANZIERUNG NONPROFIT ORGANISATIONEN.....	24
3.2.1 <i>Merkmale und Besonderheiten der Finanzierungsstruktur in Nonprofit</i>	
<i>Organisationen</i>	25
3.3 FINANZIERUNGSQUELLEN NPOs.....	30
3.3.1 <i>Missionsbasierte Einnahmen</i>	30
3.3.2 <i>Missionsexterne Einnahmen</i>	35
3.3.3 <i>Einnahmen aus Fremdkapital</i>	35
3.3.4 <i>Finanzierungsstruktur von NPOs in Österreich im Überblick</i>	36
3.4 FINANZIERUNG IM BEREICH VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	
(ORGANIZATIONS)	37
3.4.1 <i>Merkmale und Besonderheiten der Finanzierungsstruktur von Social</i>	
<i>Entrepreneurship (Organizations)</i>	38
3.5 FINANZIERUNGSQUELLEN VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS) .	39
3.5.1 <i>Innenfinanzierung von Social Entrepreneurship (Organizations)</i>	39
3.5.2 <i>Außenfinanzierung von Social Entrepreneurship (Organizations)</i>	42
3.5.3 <i>Finanzierungsquellen von SE (Organizations) in Österreich im Überblick</i>	46
4. MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	
(Organizations) IN NPOs	48
4.1 MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION NACH DER RECHTSFORM.....	48
4.2 RECHTSFORMEN NPOs UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS) IN	
ÖSTERREICH	49
4.2.1 <i>Organisationsstruktur NPOs</i>	49
4.2.2 <i>Organisationsstruktur der Social Entrepreneurship (Organizations)</i>	50
4.3 DARSTELLUNG AUSGEWÄHLTER RECHTSFORMEN	51
4.3.1 <i>Der Verein</i>	52

4.3.2	<i>(Gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung</i>	53
4.4	MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION VON SOCIAL ENTREPRE- NEURSHIP (ORGANIZATIONS) IN NPOs.....	54
4.4.1	<i>Implementierungsmodell 1 Ausgründung</i>	54
4.4.2	<i>Implementierungsmodell 2 Beteiligung</i>	56
4.4.3	<i>Implementierungsmodell 3 Intrapreneurship</i>	57
5.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU FINANZIERUNGSINSTRUMENTEN INNOVATION & MANAGERIALISMUS DER ORGANISATIONSFORMEN	59
5.1	METHODIK.....	59
5.1.1	<i>Operationalisierung</i>	61
5.2	FALLBEISPIELE.....	63
5.2.1	<i>Volkshilfe Österreich</i>	63
5.2.2	<i>Arbeiter Samariter Landesverband Wien</i>	65
5.2.3	<i>Helioz GmbH</i>	68
5.2.4	<i>Three Coins GmbH</i>	69
5.2.5	<i>Caritas Social Service GmbH</i>	71
5.2.6	<i>SBV-Social Business GmbH</i>	72
5.3	Auswertung von Managerialismus	75
5.3.1	<i>Kritische Stellungnahme zur Methodik und kritische Würdigung der Ergebnisse</i>	76
6.	CONCLUSIO	77
7.	LITERATURVERZEICHNIS	79
8.	ANHANG	87
8.1	Fragebogen	87
8.2	Curriculum Vitae	90
8.3	Abstract.....	92
8.4	Abstract Englisch.....	93
8.5	Gesellschaftsverträge	94

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das hybride Spektrum von Nonprofit Organisationen bis For-Profit...	11
Abbildung 2: Beschäftigte in NPO- Arbeitsstätten nach Sektoren.....	19
Abbildung 3: Beispiel für Europäische Sozial Investment Fond	21
Abbildung 4: Entwicklungsstand von Social Entrepreneurs in Österreich	23
Abbildung 5: Traditionelle Finanzierungsarten und -quellen in gewinnorientierten Unternehmen	23
Abbildung 6: Merkmale der NPO spezifischen Finanzierungsstruktur	29
Abbildung 7: Formen von Mitgliederbeiträgen	33
Abbildung 8: Schätzung gemeinnütziger Ausschüttungen	34
Abbildung 9: Finanzierungsquellen von NPOs	37
Abbildung 10: Darstellung der Finanzierungsstruktur nach Innen- und Außenfinanzierung	41
Abbildung 11: Unterschiedliche Organisationsformen und ihre Abgrenzung zueinander	45
Abbildung 12: Finanzierungsquellen von Social Entrepreneurs in Österreich	47
Abbildung 13: Darstellung der Rechtsformen von Social Entrepreneurship Aktivitäten	51
Abbildung 14: Darstellung des Finanzierungsmix der Volkshilfe Österreich	65
Abbildung 15: Darstellung des Finanzierungsmix Arbeiter Samariterbund Österreich.....	67
Abbildung 16: Darstellung des Finanzierungsmix Helioz.....	68
Abbildung 17: Darstellung des Finanzierungsmix von Three Coins	70
Abbildung 18: Darstellung des Finanzierungsmix Caritas Social Service	72
Abbildung 19: Darstellung des Finanzierungsmix SBV- Social	74
Abbildung 20: Auswertung Managerialismus der 6 Fallbeispiele.....	75
Abbildung 21: Bewertungsskala zur Messung von Managerialismus.....	75

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
ASBÖ	Arbeiter Samariter Bundes Österreich
ASLW	Arbeiter Samariter Landesverband Wien
Anm.	Anmerkung
bes.	besonders
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
CSS	Caritas Social Service GmbH.
d.h.	das heißt
EVPA	European Venture Philanthropy Association
FSW	Fond Soziales Wien
EstG	Einkommenssteuergesetz
EU	Europäische Union
EZA	Entwicklungszusammenarbeit
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
KG	Kommanditgesellschaft
KMUs	Klein- und Mittelbetriebe
NGO	Nichtregierungsorganisation
NPO	Nonprofit Organisation
NPS	Nonprofit Sektor
SBV	SBV Social Business GmbH.
SE	Social Entrepreneurship
SEO	Social Entrepreneurship Organization
SB	Social Business
ROI	Return on Investment
SIM	Social Impact Measurement
OG	Offenen Gesellschaft

1. EINLEITUNG

Nonprofit Organisationen (NPOs) entstehen meist dort, wo weder Markt noch Staat eine zufriedenstellende Versorgung der Gesellschaft bzw. einer spezifischen Gruppe in der Gesellschaft bietet. Der Nonprofit Sektor (NPS), der den „Dritten Sektor“¹ bildet, spielt eine zentrale Rolle in der Aufrechterhaltung einer „gesunden Gesellschaft“ (Simsa, 2006:1). Obgleich deren beachtliche zivilgesellschaftliche Bedeutung sehen sich NPOs bereits seit den 1990er Jahren u.a. durch ein „wachsende[s] Finanzierungsproblem der öffentlichen Haushalte“ (Simsa, 2012:12) selbst mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert. Andererseits geht von Seiten der FördergeberInnen ein zunehmender Druck aus die „Input-Output Relation“ (Maier et al., 2009:94) von NPOs zu optimieren. Dieser Trend zur Professionalisierung und Effizienzsteigerung wird auch als Managerialismus bezeichnet.

Die anschließende Arbeit befasst sich mit dem Social Entrepreneurship-Ansatz (SE) und seinen zugrundeliegenden Sozialunternehmensformen „Social Enterprise“ und „Social Business“, die seit einigen Jahren an Bedeutung gewinnen [im Sinn von „Social Entrepreneurship Organization“ werden die Sozialunternehmensformen im Folgenden überwiegend mit der Abkürzung SEO bezeichnet] (vgl. Achleitner et al., 2011: 269). SEOs sind als Organisationen zu verstehen, die zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems unternehmerisches Denken und Handeln einsetzen. Dieser strategische Ansatz führt dazu, dass SEOs im Vergleich zu NPOs finanziell nachhaltiger agieren und von Finanzierungsproblemen der öffentlichen Hand nicht im gleichen Ausmaß betroffen sind. Aus diesem Grund stellt SE einen möglichen Weg dar auf die finanziellen Probleme im Nonprofit Sektor zu reagieren.

Durch ihre finanzielle Abhängigkeit von Finanzierungsmitteln der öffentlichen Hand sind NPOs aus dem Aktivitätsfeld Sozial- und Gesundheitswesen besonders von dem Finanzierungsproblem der öffentlichen Hand betroffen. Aus diesem Grund stehen NPOs aus dem Sozial- und Gesundheitswesen im Zentrum dieser Arbeit. Die Wahl des SE-Ansatzes als ein erdenklich nachhaltiger Lösungsweg für NPOs lässt sich primär dadurch erklären, dass SE zunehmend als eine treibende Kraft für sozialen und gesell-

¹ Der Begriff Nonprofit - Sektor wird in Forschung und Praxis oftmals als „Dritter Sektor“ bezeichnet der neben Markt (erster Sektor) und Staat (zweiter Sektor) besteht.

schaftlichen Wandel gesehen wird. Es ist insbesondere die in SEOs verortbare Innovationskraft, die zur Etablierung neuer Lösungsansätze und -modelle für bestehende soziale und ökologische Probleme führen kann. Vor dem Hintergrund mehrschichtiger Problemfelder, mit denen sich NPOs heutzutage in der Umsetzung ihrer missionsbasierten Ziele konfrontiert sehen, ist das innovative Potenzial solcher neuen Ansätze besonders wertvoll. Basierend auf diesem "Asset" wird ein positiver Wandel innerhalb der Gesellschaft von SE/SEO vorangetrieben (vgl. Millner et al., 2013: 43). Andererseits lassen sich SEOs im Bereich der Finanzierung durch ihr unternehmerisches Handeln charakterisieren. Das Streben nach finanzieller Nachhaltigkeit wird (u.a. abhängig von der Organisationsform des jeweiligen Sozialunternehmens bzw. dem Aktivitätsfeld einer SEO) dem Erreichen einer sozialen und/oder ökologischen Mission nach- oder nahezu gleichgestellt (vgl. Achleitner, 2011:270; Schneider et al. 2013:7). Die Erwirtschaftung einer finanziellen Rendite im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit von SEOs, macht neuartige Finanzierungsquellen und -instrumente zugänglich, die im traditionellen Nonprofit Sektor nicht vorhanden sind.

Auch in Österreich gewinnt SE seit einigen Jahren sowohl im Bereich der Wissenschaft als auch in der Praxis zunehmend an Relevanz. Die Aufmerksamkeit, die SE und SEOs aktuell zukommt, zeigt sich in der steigenden Anzahl an Unternehmensgründungen (mit entsprechender Definitionsvielfalt) und der Entwicklung von Unterstützerorganisationen, die SEOs finanziell und mit „Know-how“ unterstützen.² Weiters deutet die Errichtung entsprechender Lehrstühlen im Nahebereich von Universitäten im deutschsprachigen Raum auf steigende wissenschaftliche Relevanz dieses Handlungsfeld hin.³

Unter Betrachtung der zuvor erwähnten finanziellen Herausforderungen sowie einer „Vielzahl an ungelösten sozialen und ökologischen Problemen“ (Schneider et al., 2013:6) die es zu bewältigen gilt, stellt sich die Frage, ob SE/SEO ein zukunftssträchtiges Instrument zur Bewältigung dieser Problemfelder darstellen. Die Zielsetzung dieser Arbeit umfasst somit primär die Identifikation der Finanzierungsquellen und -instrumente von NPOs aus dem Sozial- und Gesundheitswesen wie auch von SEOs. Es werden unterschiedliche Implementierungsmodelle des SE-Ansatzes bzw. der SEOs in

² Als Beispiel für eine relative neuen Unterstützungsorganisation auf dem österreichischem Handlungsfeld ist Ashoka-Austria, die im Jahr 2011 als Teil der globale agierenden Organisation Ashoka auch in Österreich gegründet worden ist, zu nennen.

³ In Österreich stellt das Kompetenzzentrum für Nonprofit Management und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien das bedeutendste wissenschaftliche Zentrum für Social Entrepreneurship dar.

NPOs dargestellt und auf ihr Potenzial hinsichtlich der finanziellen Nachhaltigkeit analysiert. Des Weiteren soll auf die möglichen Auswirkungen neuer Integrationsmodelle hingewiesen werden: Das doppelte Ziel unternehmerisches Denken und Handeln mit einer sozialen Mission zu vereinbaren birgt sowohl Chancen als auch Risiken.

1.1 FORSCHUNGSFRAGE

Aus den in der Einleitung dargestellten Überlegungen ergibt sich folgende zentrale Fragestellung für diese Arbeit:

Wie würde sich die Integration des Social Entrepreneurship – Ansatzes in Nonprofit Organisation in Österreich auf deren Finanzierungssituation auswirken und welche potenziellen Chancen und Risiken sind damit für Nonprofit Organisationen verbunden?

Zur Operationalisierung der zentralen Fragestellung werden im Weiteren folgende Fragestellungen abgeleitet und in der Arbeit behandelt:

- Welche neuartigen Finanzierungsmittel können durch die Integration des Social Entrepreneurship - Ansatzes in Nonprofit Organisationen erschlossen werden? Können diese zu einer Reduktion der aktuellen finanziellen Abhängigkeit der Nonprofit Organisationen von staatlichen und staatsnahen Institutionen führen?
- Welche Implementierungsformen können angeführt werden um das Konzept des sozialen Unternehmertums (Social Entrepreneurship) im Bereich der Nonprofit Organisationen zu integrieren?
- Welche Risiken sind im Zusammenhang mit der Integration des SE - Ansatzes für Nonprofit Organisationen zu erkennen?

1.2 INHALTLICHE STRUKTUR

Die Arbeit beginnt mit der Darstellung der Problematik in der Einleitung, einer darauffolgenden Begriffsbestimmung sowie der Festlegung von Arbeitsdefinitionen.

Das **zweite Kapitel** beschreibt Grundlagen und Besonderheiten von Nonprofit Organisationen deren Aktivitätenfelder im Gesundheits- und Sozialwesen liegen und Social Entrepreneurship. Dabei wird besonderes Augenmerk auf diverse Herausforderungen, mit denen sich NPOs heutzutage konfrontiert sehen, gelegt. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel die zunehmende Bedeutung von SE/SEOs in Europa beschrieben und eine Darstellung von SE in Österreich vorgenommen.

Im **dritten Kapitel** werden Finanzierungsquellen beider Organisationsformen dargestellt. Neuartige Finanzierungsmittel, die bis dato noch nicht von NPOs erschlossen wurden, werden unter Betrachtung ihres Nutzens bzw. ihrer Anwendungsmöglichkeiten analysiert. Die Betrachtung der Finanzierungsquellen, die von SE/SEOs verstärkt genutzt werden, geht dabei über das österreichische Handlungsfeld hinaus, um in der Zukunft denkbare Trends bereits in die Darstellungen mit einbeziehen zu können.

Zu Beginn des **vierten Kapitels** wird in aller Kürze auf die in Österreich gängigsten Organisationsformen von NPOs und SEOs eingegangen und im Anschluss auf deren Kompatibilität anhand eines Beispiels hingewiesen. Darauf folgend werden 3 denkbare Integrationsmodelle von SE bzw. SEOs in NPO erläuternd dargestellt.

Das **fünfte Kapitel** beginnt mit der Erklärung der Methodik in Bezug auf die Analyse und der Befragung sechs ausgewählter Fallbeispiele. Im Anschluss werden die Ergebnisse und die daraus schließenden Erkenntnisse strukturiert dargestellt. Dabei werden die Fallbeispiele zunächst anhand ihres Organisationszweckes und der dafür gesetzten Aktivitäten beschrieben sowie ihre Finanzierungsstruktur erläutert. Darauf folgend wird die Bedeutung von Innovation, von erwerbswirtschaftlicher Tätigkeit, der Flexibilität des Einsatzes von Finanzierungsmitteln sowie der Zusammenhang von Organisationsform und angestrebte Finanzierungsmittel hinterfragt. Im Anschluss daran wird die Ausprägung von Managerialismus innerhalb der einzelnen Fallbeispiele angeführt.

Das **sechste Kapitel** führt die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Empirie zusammen und äußert sich vor diesem Hintergrund zu Risiken und Chancen, die mit den angeführten Implementierungsmodellen einhergehen können.

Die Arbeit endet mit einer Schlussfolgerung des Verfassers sowie einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen hinsichtlich der im Zentrum dieser Arbeit stehender Handlungsfelder.

1.2.1 Methodik theoretischer Teil

Für den theoretischen Teil der Arbeit, wurden eine ausführliche Literaturrecherche (Primär- und Sekundärliteratur) im Zusammenhang mit den im Zentrum der Arbeit stehenden Themenfelder SE, SEO, NPO und Managerialismus in den folgenden Bibliotheken durchgeführt:

- Bibliothek der Wirtschaftsuniversität Wien
- Österreichische Nationalbibliothek
- Hauptbibliothek und diverse Fachbibliotheken der Universität Wien
- städtische Bücherei Wien

Des Weiteren wurde eine Literaturrecherche im Internet auf folgenden Universitätsplattformen durchgeführt:

- u:search der Hauptuniversität Wien
- primo@wu der Wirtschaftsuniversität Wien

Die Methodik die für den empirischen Teil der Arbeit verwendet wurden, finden eine genaue Ausführung im Kapitel 5.

1.3 BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ARBEITSDEFINITION

Für die zentralen Begrifflichkeiten, mit denen sich die gegenwärtige Arbeit auseinandersetzt, lassen sich in Forschung und Praxis mannigfache Darstellungen bzw. Definitionen finden. Demzufolge wie auch der Erkenntnis nach, dass eine Definition zumeist nicht als „*richtig oder falsch*“ (Meyer et al., 2013:8) bewertet werden sollte, sondern im Kontext einer Fragestellung erarbeitet bzw. formuliert werden muss, sollen im Anschluss an allgemeine Darstellungen auch eigene Arbeitsdefinition für diese Arbeit angeführt werden.

1.3.1 Nonprofit Organisationen

Der Nonprofit Sektor (NPS), also jener Sektor, der weder dem Markt noch dem Staat eindeutig zugeordnet werden kann, hat in unserem Wirtschafts- und Gesellschafts-

system eine weitaus größere soziale, ökonomische und kulturelle Bedeutung als diesem oft zugesprochen wird. Die innerhalb des NPS agierenden Organisationen wie auch deren spezifische Zielsetzungen und Ausrichtungen sind dabei als mannigfaltig zu bezeichnen (vgl. Meyer et al., 2013:5). Die Heterogenität des Sektors lässt sich bereits bei der ersten Betrachtung der unterschiedlichen Aktivitätsfelder in denen NPOs agieren wie u.a. Bildung, Sport, Forschung und Entwicklung, Alten- und Pflegeheime genauso wie Sozialwesen erkennen (vgl. Pennerstorfer et al., 2013: 70).

Der Terminus NPOs, der sich bereits seit den 1970er Jahren etabliert hat (vgl. Badelt et al., 2007:3), stellt dabei eine negative Abgrenzung gegenüber profitorientierten Unternehmensformen dar. Irrtümlicherweise wird mit NPOs zumeist ein Verzicht auf Gewinne verstanden, obgleich der Terminus „**not to profit organization(s)**“ lediglich die Ausrichtung der Organisationsform hinsichtlich ihres gemeinnützigen Charakters bzw. der sozialen und/oder ökologischen Mission, die den primären Organisationszweck von NPOs wiedergibt, beschreibt.

NPOs können anhand einer Vielzahl von Organisationseigenschaften wie bspw. der LeistungsempfängerInnen, der betrieblichen Erscheinungsformen u.v.m. kategorisiert werden. Die hier dargestellte Arbeitsdefinition verwendet eine Anführung von strukturell-operationalen Merkmalen, die innerhalb einer NPO in Form eines Mindestmaßes vorhanden sein müssen. Die anschließenden Begriffsbestimmungen können oftmals in der Literatur zu NPOs wiedergefunden werden. NPOs:

- müssen über einen gewissen Grad an „Institutionalisierung“ verfügen. Damit ist gemeint, dass sie eine „*organisatorische Permanenz*“ (Heister, 2010:18) besitzen.
- können zwar finanziell von staatlichen Finanzierungsmitteln getragen werden, sind jedoch privat und somit nicht von staatlichen Organen kontrolliert (Meyer et al., 2013:8).
- sind nicht Unternehmen, die auf die Erwirtschaftung von Gewinnen ausgerichtet sind, sondern der Gemeinnützigkeit verpflichtet. Demzufolge dürfen erwirtschaftete Gewinne weder an Mitglieder noch an EigentümerInnen oder MitarbeiterInnen ausgeschüttet werden. Gewinne verbleiben gemäß dem Gemeinnützigkeitsstatuts in der Organisation und werden zur Erreichung der Organisationsziele eingesetzt (vgl. Heister, 2010:18).

- verfügen über einen „gewissen Grad an Selbstbestimmung“ in der Verrichtung ihrer Arbeit und in der Entscheidungsfindung für die Organisation (vgl. Meyer et al., 2013:8)
- müssen über ein Mindestmaß an Freiwilligkeit auch als ehrenamtliche Arbeit bezeichnet, verfügen. Damit ist gemeint, dass ein Teil der geleisteten Arbeit über die Freiwilligkeit stattfindet (Heister, 2010:19).

Die angeführten Merkmale müssen nicht in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, sondern nur in einem Mindestmaß vorzufinden sein. Dabei ist anzumerken, dass der Begriff Mindestmaß durch seine subjektive Betrachtung äußerst unpräzise und unscharf ist.

Die NPOs des Aktivitätsfeldes Sozial- und Gesundheitswesen ist zusätzlich zu den genannten Erscheinungsmerkmalen noch eine finanzielle Abhängigkeit von öffentlichen Subventionen und/oder der Vergabe von Leistungsverträgen der öffentlichen Hand zu zuschreiben.

1.3.2 Social Entrepreneurship (SE)

Aus wissenschaftlicher Perspektive stellt der SE-Ansatz ein noch relativ junges Forschungsfeld dar. Unter näherer Betrachtung der Literatur zu dem Themenfeld SE ist eine stark ausgeprägte Definitionsvielfalt aus Wissenschaft und Praxis⁴ zu erkennen. Demzufolge fehlt bis dato eine exakt definierte Darstellung davon, was genau unter dem SE-Ansatz verstanden werden kann. Begründen lassen sich die mannigfachen Definitionen des Ansatzes nicht nur durch das relativ kurze Bestehen von SE als eigener Forschungsgegenstand, sondern auch aufgrund des interdisziplinären Zuganges zu SE.

Ein Überblick der gegenwärtigen Definitionsversuche bzw. -vielfalt einiger AutorInnen bietet dabei u.a. auch Dacin et al., die eine Auflistung von 37 Begriffsbestimmungen zu Social Entrepreneurship und Social Entrepreneurs erstellt haben (vgl. Dacin et al., 2010: 39 ff. Tab. 1). Ebenso widmeten sich Bacq und Janssen diesem Themenfeld, die wiederum

⁴ Mit praxisbezogenen Anwendungen sind bspw. Definitionen von Unterstützungsorganisationen wie Ashoka, der Schwab Foundation, u.a. gemeint, die sich inhaltlich voneinander unterscheiden

17 verschiedene Angaben bzw. Definitionsbestandteile dessen was unter Social Entrepreneurship, 18 was unter Social Entrepreneurship organization und Social Enterprise wie auch weitere 12 was unter dem Begriff social entrepreneur verstanden werden kann, zusammentragen (vgl. Bacq et al. 2011:16).

Eine der Begriffsbestimmungen, die in der Literatur durch häufige Nennung besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird, stellt die Definition von Dees (Dees, 2001:3 ff.) dar. Dees sieht dabei die Social Entrepreneurs, also die sozialen UnternehmerInnen, als bestimmendes Erscheinungsmerkmal im SE-Ansatz und der darin entstehenden Aktivitäten. Auch für Bill Drayton, dem Gründer des Sozialunternehmens "Ashoka", der den Begriff SE Anfangs durch seine Aktivitäten auf dem Handlungsfeld bereits in den 1980er Jahre maßgeblich geprägt hat, sieht im Social Entrepreneur selbst den zentralen Antriebsfaktor von SE-Initiativen (vgl. Heister, 2010:1). Die von Dees selbst als idealistisch bezeichnete Begriffsbestimmung enthält dabei 4 zentrale Merkmale, die sich auch bei gewinnorientierten UnternehmerInnen wiederfinden lassen. Zu dieser äußert sich Faltin mit dem Hinweis, dass allein das Wort sozial bzw. in engl. social den Begriff Entrepreneur(ship) seinen bestimmenden Charakter gibt (vgl. Faltin, 2008:28). Als zentral beschreibt Dees die Faktoren „*Wertschöpfung*“ mit Bezug auf den französischen Ökonom Say wie auch die „schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter, 1950: 214 ff.), die von einem „*change agent*“ vorangetrieben wird und zu einem fortlaufendem Innovationsprozess innerhalb des Unternehmens führen soll, des österreichischen Ökonomen Schumpeter. Des Weiteren wird die „*Wahrnehmung oder Erkennung einer unternehmerischen Gelegenheit*“ des amerikanischen Ökonomen Drucker wie auch der von Stevenson geprägte Begriff des „*Einfallreichtums*“ des Social Entrepreneurs, der sich nicht von vorhandenen Ressourcen einschränken lässt, dem Social Entrepreneur zugeschrieben (Dees, 2001:3). Unter Betrachtung der beschriebenen Faktoren führt Dees folgende umfassende Begriffsbestimmung von Social Entrepreneurs an:

„Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector [...] by [a]dopting a mission to create and sustain social value (not just private value), [r]ecognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, [e]ngaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning, [a]cting boldly without being limited by resources currently in hand [...] and [e]xhibiting heightened accountability to the constituencies served and for the outcomes created ” (Dees , 2001:4).

In Beziehung auf den von Dees gesetzten Fokus der sozialen UnternehmerInnen merkt Schneider et al. in Anlehnung auf Spear an, dass hinter den im Rampenlicht stehenden

Social Entrepreneurs zumeist eine „*Organisationen oder ein Netzwerk zur Zielerreichung erforderlich [ist]*“ (Schneider et al., 2013:8). Weiters verweist Schneider darauf, dass in der stark divergierenden wissenschaftlichen wie auch praxisbezogenen Debatte lediglich Übereinstimmung darüber herrscht, dass „die soziale Mission prioritär oder zumindest wirtschaftlichen Zielen gleichgestellt ist.“ (Schneider et al., 2013: 4).

Die Vielzahl an Definitionsmerkmalen und -eigenschaften beherbergen dabei die Gefahr

eines Bedeutungsverlustes indem „*alle Arten von sozialen Aktivitäten*“ (Martin et al., 2007:30) dem Begriff SE zugeordnet werden können. Dies lässt sich wiederum u.a. anhand der Beschreibungen von Yunus in Bezug auf SE erkennen, der mit SE jede innovative Initiative verbindet, die dazu dient anderen Menschen zu helfen (vgl. Leitner, 2011:19). Um möglichen Verwirrungen, die aufgrund der vielfältigen Begriffsbestimmungen entstehen können, zu entkommen, wird anschließend eine strukturell-operationale Begriffsbestimmung für diese Arbeit angeführt, deren Augenmerk insbesondere in Zusammenhang mit dem Faktor Finanzierung von SE steht:

- Die unternehmerische Herangehensweise und das Bestreben nach einem eigenständig erwirtschafteten Profiten, wenngleich diese der sozialen Mission des SE-Ansatzes gewidmet, gleich- oder nachgestellt werden.
- Der im SE- Ansatz verortete Innovationsfaktor, mit dem „neuartige innovative Lösungsansätze“ (Hackenberg, 2011:11) für bisher unzureichend gelöste soziale bzw. gesellschaftliche Probleme und Missstände entwickelt werden.
- Ebenso wird mit dem SE-Ansatz die Zielsetzung zur Lösung sozialer und/oder ökologische Probleme der jeweiligen Organisation verstanden

1.3.3 Social Entrepreneurship Organizations (SEOs)

Mit dem umfassenden Begriff SEOs wird für die gegenwärtige Arbeit die hybride Organisationsform Social Enterprise wie auch das Konzept des Social Business als ein Bestandteil bzw. ein Teilbereich von Social Enterprises verstanden. SEOs können jedoch nicht als eine einheitlich definierte Kategorie von Unternehmensformen dargestellt oder verstanden werden. Das Definitionsproblem gestaltet sich dabei ähnlich wie bei der Begriffsbestimmung des SE-Ansatzes (Achleitner, 2007:7). In der Literatur wird social enterprise zumeist mit dem Begriff Sozialunternehmen übersetzt.

Das zentrale Unterscheidungsmerkmal von SEOs im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen liegt dabei in der Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit. Während gewinnorientierte Unternehmen primär danach streben, ihre finanziellen Renditen zu maximieren, verstehen SEOs unter finanziellen Renditen vorwiegend lediglich ein Mittel zur Erfüllung des Unternehmenszweckes. Dabei sehen sich SEOs bei der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen ebenso wie gewinnorientierte Unternehmen dem Wettbewerb auf dem Markt ausgesetzt.

Die Abgrenzung zur unternehmerischer Tätigkeit von NPOs wird von Leitner in Bezug auf den Teilbereich Social Business wie folgt beschrieben: *„Nonprofit-Organisationen verkaufen nicht wie normale Unternehmen oder eben auch Social Business ein Produkt kostendeckend am Markt“* (Leitner, 2011:21). Leitner erkennt somit in der Ausrichtung der wirtschaftlichen Aktivitäten zwecks der Selbsterhaltungsfähigkeit das primäre Unterscheidungsmerkmal zwischen Social Business und NPOs. NPOs verfügen neben den Umsätzen aus wirtschaftlichen Aktivitäten noch über andere Finanzierungsinstrumente wie bspw. Subventionen oder Spendengelder (Leitner, 2011:21).

Ähnliches kann auch der Begriffsbestimmung von Alter entnommen werden der Social Enterprises wie folgend beschreibt:

„A social enterprise is any non-profit owned revenue generating venture created for the purpose of contributing to a social cause while operating with the discipline, innovation and determination of a for-profit business“ (Alter, 2004:4).

Die maßgebliche Differenzierung zu anderen NPO-Aktivitäten liegt somit in der unternehmerischen Herangehensweise an eine soziale Problemstellung von SEOs. Noch weiter geht Nicholls der in dem Faktor Finanzierungsstrategie, in der das Ziel der ökonomischen Unabhängigkeit liegt, einen zentralen Unterscheidungsfaktor zu herkömmlichen NPO-Aktivitäten sieht. Ziel ist es somit auch sich von der Abhängigkeit von FörderInnen und anderen ähnlichen Finanzierungsinstrumenten abzuwenden (vgl. Nicholls, 2005:21).

Für die Verwendung der Umsätze gilt für SEOs im Allgemeinen das im Rahmen des Gemeinnützigkeitsstatuts bestehende Ausschüttungsverbot. Dem Konzept Social Business nach das maßgeblich von Yunus geprägt wurde, werden Gewinne ausschließlich als Mittel für den sozialen Zweck verstanden und somit in das Social Business Unternehmen eingesetzt (Yunus et al., 2010:92). Dem entgegen *„plädieren [andere dafür], dass [zumindest] Teile der Gewinne [bzw. Überschüsse, die aus den erwerbswirtschaftlichen Aktivitäten der SEOs entstehen u.a.] distribuiert werden dürfen“* (Schneider et al,

2013:8). Um im Rahmen der Arbeit das breite Spektrum von Finanzierungsinstrumenten für SEOs anführen zu können, wird ein inklusiver Ansatz von SEOs verwendet, der die Möglichkeit der Gewinnausschüttung vorsieht. Aus Gründen der Simplifizierung werden in dieser Arbeit mit dem Begriff SEO in Anlehnung an Achleitner et al. solche Organisationen bezeichnet, deren primäre Zielsetzung dem gesellschaftlichen Wandel gilt und die sich für diese Zwecke unternehmerischen Ansätzen bedienen (Achleitner et al., 2007:9). Unter der Berücksichtigung der Tatsache, dass in dieser Arbeit der SE-Ansatz bzw. SEOs im Allgemeinen als alternativer Lösungsweg für NPOs in Bezug auf die gegenwärtigen Finanzierungsprobleme diskutiert wird, ist das Streben nach Selbsterhaltung bzw. zumindest einen gewissen Anteil des erforderlichen Kapitals durch Einkommenserzielung decken zu können, als bestimmend zu sehen. Die Abbildung 1 ermöglicht einen Überblick und eine Verortung der hybriden Organisationsformen, die mittig (grün) gekennzeichnet sind.

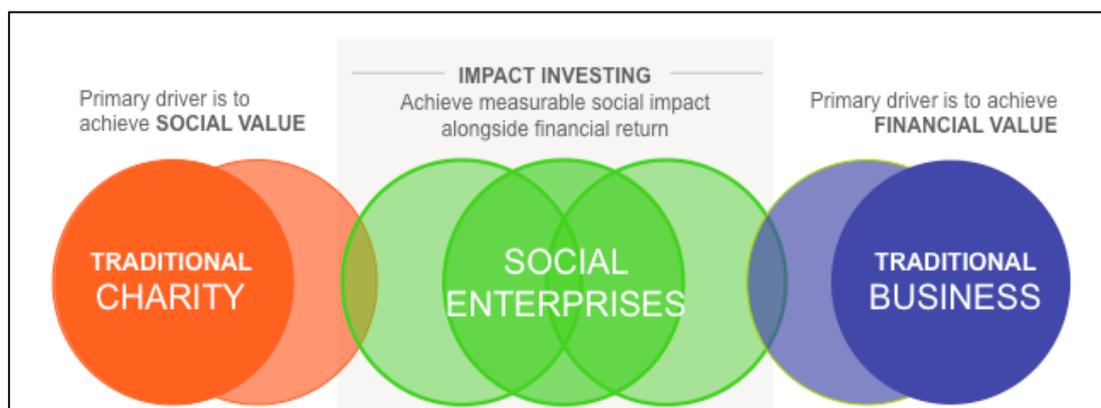


Abbildung 1: Das hybride Spektrum von Nonprofit Organisationen bis For-Profit Unternehmen (<http://impact.sosense.org>)^f

Die linke Seite der Abbildung (orange) stellt jenen Bereich der Organisationsformen dar, in dem soziale Rendite bzw. der soziale Auftrag das primäre Organisationsziel darstellt. Umsätze werden in diesem Bereich zur Kostendeckung verwendet wie auch die erwirtschafteten Gewinne nicht ausgeschüttet sondern in die soziale Initiative reinvestiert. Je weiter mittig in Abbildung 1 verortet, desto eher streben diese Unternehmen eine finanzielle Nachhaltigkeitsstrategie an, die dabei auch kommerzielle Aktivitäten verfolgen kann. Auf der rechten Seite in der Abbildung (blau) verortet, finden sich jene Organisationen, bei denen der Unternehmenszweck oft allein durch den Gewinn, der im Weiteren auch an UnternehmerInnen ausgeschüttet werden kann, bestimmt ist. Unter Berücksichtigung der möglichen Finanzierungsinstrumente, die für SEOs auf dem

Markt zur Verfügung stehen, wird in dieser Arbeit auch die Möglichkeit der begrenzten Ausschüttung von Umsätzen berücksichtigt.

2. NONPROFIT ORGANISATIONEN UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP - EIN ÜBERBLICK

2.1 NONPROFIT ORGANISATIONEN

Unter den folgenden Punkten 2.1.1 und 2.1.2 soll ein Überblick über die gegenwärtigen Herausforderungen mit denen sich Nonprofit Organisationen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen konfrontiert sehen, wie auch eine Bestandaufnahmen des spezifischen Bereichs dieser für Österreich erfolgen. Unter dem Punkt 2.2.1 werden insbesondere Herausforderungen finanzieller Herkunft berücksichtigt und bestimmende Abhängigkeit von NPOs in Bezug auf staatliche Finanzierungsinstrumente angeführt. Daneben soll die Bedeutung des zunehmend fallenden Begriffs des Managerialismus im NPS erklärend ausgeführt werden.

2.1.1 Gegenwärtige Herausforderungen an Nonprofit Organisationen

Herausforderung, mit denen sich NPOs in der Gegenwart konfrontiert sehen, gründen zumeist auf geänderte Rahmenbedingungen am Markt selbst, dem Anspruch einer zunehmenden Professionalisierung von NPOs hinsichtlich deren Betriebsführung, Außenwirkung und internen Organisation sowie einem steigendem Wettbewerbsdruck um Finanzierungsmittel. Die Ansprüche und Herausforderungen sind im Grunde sehr vielfältig und auf Basis einer Annäherung im Sinne bisheriger Herangehensweisen an die Führung von NPOs zunehmend schwieriger zu lösen. Eine der Anforderungen stellt die steigende Rolle der Marktes, die auch Ökonomisierung des sozialen Sektors genannt wird und sich in einer Zunahme an Aktivitäten privater TrägerInnen im sozialen Sektor äußert, die auf dem freien Markt als direkte Konkurrenz für die NPOs auftreten (Defourny, 2001:12), dar. Ebenso stellen sich für NPOs neue Herausforderungen aufgrund von Veränderungen der Bevölkerungsstruktur ein, da beispielsweise mit der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft auch gleichzeitig einen Zuwachs an Bedarf von Pflegeleistungen für ältere Menschen einhergeht (vgl. Simsa, 2006:2f.) Als nicht unbedeutend spielt hierzu auch das in den letzten Jahren akute Finanzierungsproblem der öffentlichen Haushalte und die damit einhergehenden Finanzierungsprobleme für NPOs eine wesentliche Rolle.

Die aktuellen finanziellen Schwierigkeiten mit denen sich öffentliche Haushalte konfrontiert sehen, haben dabei direkte Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität des Nonprofit-Sektors und beeinflussen mehr oder weniger die Liquidität der dort agierenden NPOs. Hierzu meint jedoch Meyer et al., dass sich NPOs bereits vor dem Ausbruch der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahre 2008, von der aus schwerwiegende Finanzierungsprobleme im öffentlichen wie privaten Sektor hervorgingen, u.a. mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert sahen (vgl. Meyer et al., 2013:513).

Von dieser Art an Finanzierungsproblemen sind insbesondere jene NPOs betroffen, die in starker Abhängigkeit zu öffentlichen Finanzierungsquellen stehen (vgl. Simsa, 2002:1). *„Von öffentlicher Finanzierung ist in diesem Zusammenhang immer dann zu sprechen, wenn Verwaltungsorgane wie Bund, Länder oder Gemeinden Leistungen oder sonstige finanzielle Mittel in Form von Subventionen, Leistungsverträgen und Tagessätzen an NPOs vergeben“* (Neumayr, 2010: 19).

Besonders von diesen „massiven Kürzungen“ sind dabei NPOs im Sozial- und Gesundheitswesen betroffen (Siegmond et al., 2007:5).

Mit dieser Finanzierungsproblematik geht im Besonderen die Forderung einer verstärkten Professionalisierung von NPOs einher, zu mindestens werden Managementmethoden im Bereich der Führungs- bzw. auf der Ebene des Managements einer NPO implementiert werden, wodurch Effizienzsteigerungen innerhalb der Organisationen erzwungen wird. Dadurch erhofft man sich, dass mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie etwa dem Return on Investment (ROI) oder dem „Social Impact Measurement“ (SIM) die geleistete Arbeit und der daraus geleistete Output sowie im Allgemeinen der Ressourceneinsatz effizienter gestaltet bzw. gesteigert werden kann (vgl. Rauscher et al. 2012:4ff.) Weitere Gründe hierfür liegen ebenso in der Forderung verschiedener Stakeholder von NPOs hinsichtlich einer transparenten Berichterstattung über die interne finanzielle Gebarung sowie die Finanzplanung. Vermehrt wird Auskunft darüber verlangt auf welche Weise Mittel eingesetzt werden und wie effizient der Mitteleinsatz in Bezug auf die jeweilige Zielsetzung – gemessen als ROI oder auch „Social Impact“ – eingesetzt werden konnten. Hinter dieser allgemeinen Forderung nach Professionalisierung in bestimmten Bereichen der NPOs steht somit die Forderung nach Effizienzsteigerung bzw. einer Steigerung der Input-Output Relation im Rahmen einer Legitimierung ihrer Arbeit (<http://www.wu.ac.at>)^a.

Gleichermaßen sieht sich der Nonprofit Sektor als Ganzes einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt, wobei Organisationen, die traditionell im NPO Sektor angesiedelt sind, mit

privaten DienstleisterInnen konkurrieren müssen. In diesem Zusammenhang ist vor allem im Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich festzustellen, dass Leistungsverträge im Rahmen sogenannter „Contracting out“ - Modelle (Meyer et al., 2013:512), also einer bewussten Vergabe staatlicher Aufgaben an den privaten Sektor bzw. u.a. auch an NPOs, einen Bedeutungszuwachs erlangen. Leistungsverträge beinhalten somit in zunehmendem Maße Förder- bzw. Pauschalgeber, wodurch hinsichtlich der NPO-internen Finanzierungsplanung auch bisher mögliche Quersubventionierungen zwischen verschiedenen Projekten nicht mehr möglich sind. (vgl. Littich et al., 2013:301).

Solche Leistungsverträge, die beispielsweise vom Fond Soziales Wien (FSW) für das Bundesland Wien vergeben werden, stellen für NPOs zweierlei Problemsituationen bzw. Herausforderungen dar, die bisher nur zu einem geringen Ausmaß vorhanden waren. Zum einen wurde im Zuge der Liberalisierung der europäischen Märkte auch ein großer Teil des „Dritten Sektors“ liberalisiert, wodurch aktuell auch gewinnorientierte Unternehmen im Gesundheits- und Sozialbereich von staatlicher Seite in Form von Leistungsverträgen beauftragt werden können. Infolgedessen lässt sich vermehrt erkennen, dass die Qualität der erbrachten Leistungen unter dem Gesichtspunkt der Kosteneffizienz vehement leidet (Meyer et al. 2013:512 ff.). Nonprofit Organisationen, die bei der Erledigung ihrer Arbeit auch auf die Erfüllung bzw. Einhaltung bestimmter qualitativer Komponenten ihrer Arbeit achteten stehen hinsichtlich ihres Organisationszweckes bzw. bezüglich ihrer sozialen Mission im direkten Konflikt zu den Vorgaben des Marktes.

Meyer et al. beschreibt diesbezüglich noch ein weiteres Problem, dass sich im Rahmen der Vergabe von Leistungsverträgen ergibt: *„Mit dem Vordringen von Leistungsverträgen sind für NPOs eine Reihe von Risiken verbunden. So sind öffentliche Auftraggeber oft nicht in der Lage, professionelle Vergabeverfahren durchzuführen, die tatsächlich den Bestbieter bei komplexen Leistungen ermitteln.“* (Meyer et al., 2013:513). Meyer et al. sehen somit ein Problem auch in der teils mangelnden Kompetenz auf staatlicher Seite, die primär an der Leistungserbringung interessiert ist und nur sekundär bewertet, in welcher Weise diese exakt verrichtet wird und welcher Output dabei entsteht (vgl. Meyer et al., 2013:514). Bei gleichbleibenden bzw. abnehmenden finanziellen Mitteln des öffentlichen Sektors ergibt sich außerdem ein Widerspruch hinsichtlich des zunehmenden Bedarfes an Leistungen des Sozialsektors, der durch den kontinuierlich zunehmenden gesellschaftlichen Wandel festgestellt werden kann und sich insbesondere

im Bereich einer alternden Gesellschaft äußert. Zusätzlich werden Vertragszusagen kurzfristiger und ungewisser (Meyer et al., 2013: 514).

Im Anschluss findet eine kurze Erklärung bzw. Darstellung des Begriffs Managerialismus statt. Managerialismus kann sich auf die Arbeit in NPOs positive wie auch negative auswirken und stellt dadurch einen gewissen Risikofaktor für diese dar. Die Gefahr für NPOs besteht dabei insbesondere darin, dass die Mission durch Faktoren wie Kosteneffizienz und andere Managementinstrumente in den Hintergrund gerät.

2.1.1.1 Managerialismus

Der Begriff Managerialismus oder auch Verbetriebswirtschaftlichung wird seit dem Jahr 2000 zunehmend in wissenschaftlichen Publikationen aufgegriffen und Auswirkungen als Ergebnis direkter Implementierungsversuche im Nonprofit Sektor *analysiert* (Maier et al., 2009:94). Allgemein meint Managerialismus den Einsatz von Managementmethoden und -instrumenten zum Zweck einer Effizienzsteigerung bzw. dem Ziel einer „effizienten Funktionsausfüllung“ (Maier et al., 2009:94). Dabei ist die Wissenschaft bisher unschlüssig darüber, welche direkten Auswirkungen mit Managerialismus verbunden werden können. Auch wird die „*Grundannahme [...], dass professionelles Management den NPOs hilft ihre Ressourcen effizienter einzusetzen*“ von manchen AutorInnen hinterfragt (Maier et al., 2009:95). Der Einsatz von Managementmethoden führt abseits der erwünschten Effizienzsteigerung zusätzlich zu folgenden Auswirkungen.

Die Anwendung von Managerialismus in NPOs:

- führt zu einer strategischen Ausrichtung innerhalb der NPO.
- kann die Effizienz einer NPO tendenziell erhöhen.
- kann bei NPOs, die vermehrt individuelle Dienstleistungsfunktionen als Kernkompetenz anbieten, in stärkerem Ausmaß harmonisieren, da sich Methoden und Instrumente im Bereich des strategischen Managements, des Marketings oder Controllings einfacher auf definierte Zielgruppen anwenden lassen.
- kann bei NPOs, die primär auf dem Gebiet der Interessensvertretung oder Gemeinschaftsbildung tätig sind, schwieriger implementiert werden, da sich aufgrund einer schwer zu fassenden Produktdefinition basierend auf der eher diffusen Zielgruppe in diesem Bereich Managementinstrumente nur erschwert anwenden lassen.

- kann in NPOs zu einer Veränderung der Wahrnehmung von Anspruchsgruppen (Verschiebung der Stakeholderorientierung) führen, d.h. dass durch die vermehrte Einflussnahmen von professionellen Managern in solchen managerialisierten NPOs wohltätigkeitsorientierte Werthaltungen (Alle sind hilfsbedürftig) zunehmend von einer Orientierung auf bestimmte Zielgruppen abgelöst werden können. Ebenso ist in managerialisierten NPOs eine Abnahme der Freiwilligenarbeit zugunsten bezahlter Arbeit festzustellen (Maier et al., 2009:96 ff.).

2.1.2 Nonprofit Organisationen in Österreich - ein Überblick

Vor dem Hintergrund, dass in Literatur und Wissenschaft NPOs keiner eigenen statistischen Erfassungen unterzogen werden, ist der Anspruch eines Überblicks der NPOs mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden. Aus diesem Grund werden die beiden Aktivitätsfelder, des Gesundheits- und des Sozialwesens hier angeführt. Bei einer ersten Betrachtung der Bereich Sozial- und Gesundheitswesen, fällt die wesentliche Bedeutung die diese Aktivitätsfelder im Rahmen der NPOs einnehmen auf. In der Erfassung des Aktivitätsfelder von Schober et al. wird die Bedeutung sichtbar. Der Prozentuale Anteil der NPO aus dem Sozial- und Gesundheitswesen, gemessen nach ICNPO⁵-Branche an allen NPOs liegt dabei bei 58 Prozent (Schober et al. 2011:17).

Dementsprechende Größe nimmt auch der Dienstleistungsbereich im Sozial und Gesundheitswesen an. Dort finden sich u.a Dienstleistungen solche wie „Beratungsdienstleistungen, Unterstützung im Bereich (Kranken)-Pflege und Haushaltsführung wie auch Besuchsdienst“ (Schneider et al. 2007: 74 Tab.I.4.9). Das gesamte Volumen der Sozialen Dienste in Form von Dienstleistungsangeboten liegt bei „1.791 Dienstleistungsanbieter- Innen“ (Schneider et al. 2007: 74 Tab.I.4.9) Im Bereich des Gesundheitswesen nehmen insbesondere die Bereich „*Rettungsdienste und Krankentransporte*“ (Schneider et al. , 2007: 75) eine bedeutende Rolle an. In Abbildung 2 ist die Größe der Aktivitätenfelder gemessen an ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsstätten dargestellt. Auch hier ist die Rolle der des Sozial- und Gesundheitswesen eine besonders Große.

⁵ ICNPO steht für International Classification of Nonprofit Organizations. In der referenzierten Studie wird der ICNPO anhand der Anzahl an österreichischen Arbeitsstätten des jeweiligen Aktivitätsfeldes ausgedrückt. Die einzelnen Bereiche haben dabei folgende Gewichtung auf dem NPS: Das Aktivitätenfeld Sozialwesen „43 Prozent“ und das des Gesundheitswesen „15 Prozent“ (Schober et al. 2011:6 ff.).

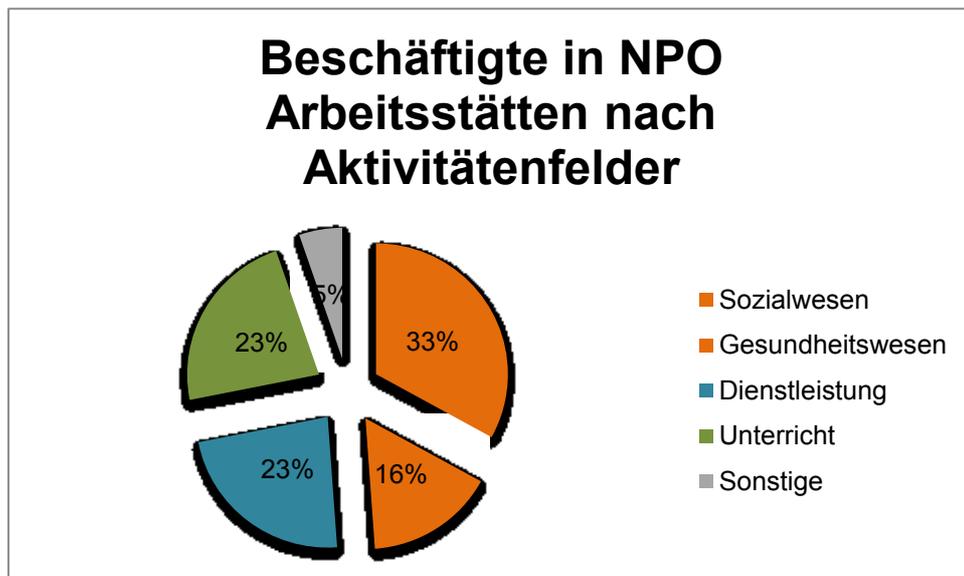


Abbildung 2: Beschäftigte in NPO- Arbeitsstätten nach Sektoren, Schneider et al., 2007:73.

2.2 SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS)

Entgegen der Annahmen, dass es sich beim SE-Ansatz aufgrund der aktuellen Begeisterung für diesen Bereich, um ein neues Konzept handelt, blickt das soziale Unternehmertum bereits auf eine lange Existenz zurück. Als ein äußerst bedeutender social entrepreneurs kann Friedrich Wilhelm Raiffeisen angeführt werden, der mit der Entwicklung einer Genossenschaftsbank Landwirten die Deckung ihres laufenden Kapitalbedarfs durch Ausfallkredite ermöglichte. Der globale Aufschwung den SE erlebt, ist u.a. geprägt durch Persönlichkeiten wie Bill Drayton, dem Gründer der weltweit größten social entrepreneur - Unterstützerorganisation Ashoka und dem Friedensnobelpreisträger Muhammed Yunus, der den Nobelpreis durch die Gründung der Grameen Bank, einem social business Mikrokredit - Finanzinstitut für von Armut betroffene Menschen entwickelt hat. Die Tendenz der zunehmenden Bedeutung von Social Entrepreneurship Aktivitäten ist eindeutig erkennbar, weshalb anschließend ein kurzer Überblick hinsichtlich der Entwicklungen in Europa in den letzten Jahre gegeben wird um demzufolge auf gegenwärtige Entwicklungen in Österreich einzugehen.

2.2.1 Wachsende Bedeutung von Social Entrepreneurship in Europa

In Europa kann die zunehmende Bedeutung von SE auf zwei Ebenen beobachtet werden. Zum einen auf der innerstaatlicher Ebene durch die rapide Zunahme an SEO wie auch durch die kontinuierliche Entwicklung neuer Unterstützungsorganisationen. Des Weiteren kann die innerstaatliche Entwicklung vieler europäischer Länder anhand der Einrichtungen von universitären Lehrstühlen, die sich der Thematik SE annehmen erkannt werden. Eine Tendenz die in einigen Ländern zu erkennen ist stellt die Entwicklung von staatlichen Förderungsinstrumenten zur Unterstützung von SEOs dar. Ein Beispiel das dabei prominente Erwähnung erfährt ist Großbritannien (vgl. Nairne et al., o.J: 11ff.). Großbritannien stellt weiters einen der am stärksten ausgeprägten social Investmentmärkte in Europa dar. Weiter sind auch der deutsche und der französische social Investmentmarkt, durch ihre schnelle Entwicklung zu nennen (vgl. Lawaltd, 2011:171). Ein weiteres Beispiel für den Bedeutungszuwachs des SE-Feldes stellt die 2004 gegründete Vernetzungsplattform „European Venture Philanthropy Association (EVPA) dar. Ihre Aufgabe sieht diese Organisation u.a. in der Vernetzung ihrer Mitglieder, das Verständnis für den Sektor auszubauen und weiterzuentwickeln wie auch in der Förderung der Nutzung von Venture Philanthropy und sozialer Investitionen (<http://evpa.eu.com>)^b. Im Jahr 2008 zählte EVPA in etwa 25 Social Investment und Venture Philanthropy Fonds zu ihren Mitgliedern (Lawaltd, 2011:171). Die Abbildung 3 gibt einen Überblick über den Stand der Mitgliedschaften und deren regionale Verteilung in Europa. In der Zwischenzeit verzeichnete die Organisation mit über 150 Mitgliedern (<http://evpa.eu.com>)^c einen enormen Zuwachs. Unter den Mitgliedern finden sich auch die „Erste Stiftung und die Essel Foundation“, zwei Institutionen aus Österreich. (<http://evpa.eu.com>)^d Andererseits ist der Bedeutungszuwachs auch auf der Ebene der Europäischen Union (EU) zu erkennen. So wurde 2011 eine eigene „Social Business Initiative“ von der Europäischen Kommission, „...*die Social Entrepreneurship eine Schlüsselrolle bei der Weiterentwicklung des Europäischen Sozialmodells zuschreibt*“ (Slottke, 2013:1), gegründet. Weiters werden von der Europäischen Union politische Maßnahmen in der Sozialwirtschaft gesetzt, die zielgemäß zur Unterstützung von Sozialunternehmen und sozialer Innovation führen sollen (vgl. Europäische Kommission, 2011:6). Hierfür wurden 11 Schlüsselmaßnahmen entwickelt, unter denen sich u.a. „[...]*ein verbesserter Zugang zu Finanzmitteln*“ (Europäische Kommission, 2011:6) von privaten Investoren wie auch eine Erweiterung der Bereitstellung von europäischen Finanzierungsmitteln für das Feld finden.

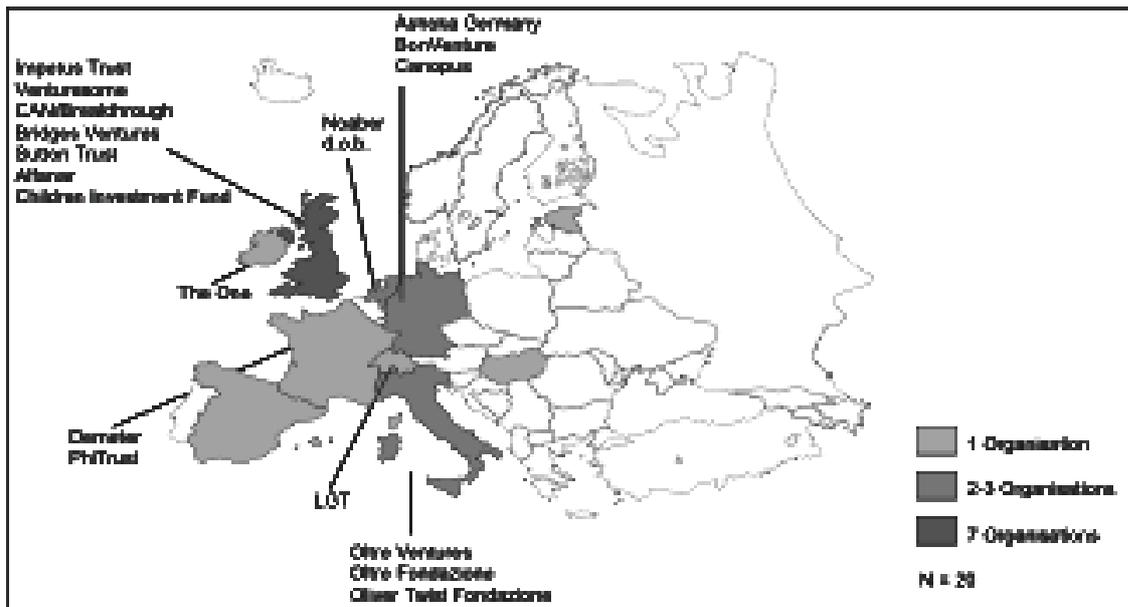


Abbildung 3: Beispiel für Europäische Sozial Investment Fond, BonVenture 2008, In Anlehnung an EVPA, IN. Lawaldt, 2011:171.

Es sind somit allgemein zunehmende Aktivitäten und Initiativen von Seiten der Europäischen Union zur Förderung von SE zu bemerken.

Dabei wird von Meichenitsch et al. zurecht die Frage der Richtung, die der europäische Wohlfahrtsstaat einschlägt, „...wenn sich Finanzierung von staatlichen, solidarischen in eine zunehmend von vielen privaten Financiers getragen ändert?“ (Meichenitsch et al. 2013:2), aufgeworfen.

2.2.2 Social Entrepreneurship (Organizations) in Österreich

In Österreich ist die gegenwärtige Lage von SE von wissenschaftlicher Seite nur in einem sehr geringen Ausmaß dokumentiert. Einen wertvollen Beitrag leisten dabei Schneider et al. durch eine quantitative Erfassung von Social Entrepreneurs, deren zentrale Erkenntnisse wertvolle Informationen über den SE in Österreich ermöglichen. In der Studie konnten 273 Organisationen und Einzelpersonen dem SE-Ansatz zugeschrieben werden. Des Weiterem konnten 10 Organisationen, die SE auf unterschiedliche Art und Weise fördern, identifiziert werden. Unter den Unterstützungsorganisationen lassen sich z.B. der jährlich stattfindende Social Business Day nennen. Der Social Business Day verfolgt dabei Ziel der Vernetzung von „Social Entrepreneurs, NPOs und kommerziellen Unternehmen miteinander“ (Schneider et al., 2013:11). Da es sich bei SE um ein sehr junges Feld für den österreichischen Raum handelt, wird maßgeblich

dadurch bestätigt, dass die Organisationsstruktur von „75 Prozent“ der Social Entrepreneurs und der SEOs nicht älter als „4 Jahre“ ist. Der noch sehr geringe Entwicklungsstand der SE- Initiativen wie auch der SEOs kann weiters durch die Mitarbeiterstruktur erkannt werden, die durchschnittlich bei nur etwa „2 MitarbeiterInnen“ liegt. Untypisch für SE ist dabei, dass „20 Prozent“ der identifizierten Organisationen und Einzelpersonen in Österreich ausschließlich durch freiwillige Arbeit vorangetrieben wird (Schneider et al., 2013:11 ff.). Zentrale Handlungsfelder von Social Entrepreneurs bilden wiederum die Bereiche „Bildung, regionale bzw. lokale Entwicklungsprojekte, Arbeits(re)integrationsprojekte, Projekte in Entwicklungsländern sowie Projekte mit einem Schwerpunkt auf Umweltschutz“ in denen zentrale Sach- und Dienstleistung verkauft werden (Schneider et al., 2013:4). Hinsichtlich des jungen Alters und der steigenden Wahrnehmung des Potenzials von SE und SEOs wird der dynamische Sektor auch in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Auf die Finanzierungsstruktur von Social Entrepreneurship Organisationen in Österreich wird unter Punkt 3.5.3 eingegangen.

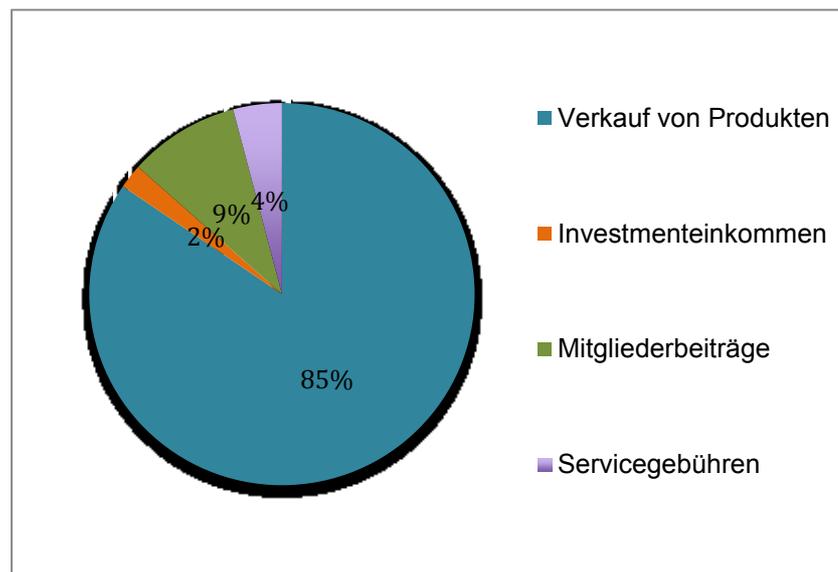


Abbildung 4: Entwicklungsstand von Social Entrepreneurs in Österreich in Prozent, Schneider et al., 2013:19.

3. GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG VON NONPROFIT ORGANISATIONEN UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Nonprofit Organisationen wie auch private Unternehmen sind sozio-technische Systeme, für die finanzielle Mittel gleichermaßen als zentrale Ressource dienen. Ausgaben müssen auf lange Sicht durch Einnahmen gedeckt werden und im betriebswirtschaftlichen Sinn müssen beide Bereiche zumindest kostendeckend planen und vorgehen (vgl. Vilain, 2006:28). Basierend auf dem jeweiligen Hauptzweck sowie dem entsprechenden institutionellen Rahmen existieren im Bereich des Finanzmanagements deutliche Unterschiede zwischen NPOs und profitorientierten Unternehmen hinsichtlich ihrer jeweiligen Finanzziele, der Finanzplanung, dem Vermögensmanagement und den jeweiligen Finanzierungsquellen. Die Unterschiede im Bereich der betriebswirtschaftlichen Führung von NPOs beruhen auf deren Strukturbesonderheiten, den gesetzlichen bzw. steuer- und abgabenrechtlichen organisatorischen Rahmenbedingungen sowie den finanzwirtschaftlichen Mechanismen und motivieren die jeweiligen Akteure zu Vorgangsweisen, die sich von jenen profitorientierter Unternehmen deutlich unterscheiden (vgl. Littich et al., 2007: 289). Bevor jedoch im Weiteren auf diese Unterschiede eingegangen wird, soll zuallererst eine Definition zu den Grundlagen der Finanzierung Klarheit hinsichtlich der verwendeten Begriffe schaffen.

3.1 GRUNDLAGEN DER FINANZIERUNG

Im Sinne der weiterführenden Erläuterungen werden unter dem Begriff der betrieblichen Finanzierung im engeren Sinn alle Vorgänge zur Deckung des Kapitalbedarfes unter der Betrachtung von Rentabilitäts- und Liquiditätsgesichtspunkten und zur Bereitstellung von finanziellen Mitteln oder Maßnahmen zur Durchführung der betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung verstanden (vgl. Wöhe et al. 2009: 5). Betriebliche Finanzierung im weiteren Sinn meint ebenso die Kapitaldisposition, also die planmäßige Lenkung und Strukturierung des beschafften Geldkapitals im Unternehmen (<http://www.wirtschaftslexikon.co>)^e Neben der Kapitalbeschaffung zählt auch die Kapitalverwendung, also die Beurteilung und das Management betrieblicher Investitionen in

gewinnorientierten Unternehmen bzw. die Erfüllung der organisatorischen Ziele in Non-profit Organisationen zu den Kernbereichen der Finanzierung- beide setzen einander in beiden Organisationsformen voraus und können nicht voneinander getrennt werden.

Hinsichtlich Finanzierungsquelle und Finanzierungsart können Finanzierungsinstrumente wie auch in der Abbildung 5 dargestellt allgemein nach Innen- und Außenfinanzierung sowie hinsichtlich der Rechtsstellung der Kapitalgeber nach Fremd- und Eigenfinanzierung unterschieden werden. Ebenso spielt die Dauer der Kapitalbereitstellung eine Rolle und wirkt sich in direkter Weise auf die Konditionen, zu denen Kapital bereitgestellt wird, aus. Stammen die finanziellen Mittel aus dem internen Umsatzprozess, so spricht man von Innenfinanzierung. Die nachfolgende Abbildung 5 beschreibt die zugrundeliegenden Klassifikationskriterien:

		AUSSENFINANZIERUNG	INNENFINANZIERUNG		
FREMD-FINANZIERUNG		Finanzierung durch organisationsfremde Personen oder Institutionen (Kreditfinanzierung, Subventionsfinanzierung über Spenden oder Zuwendungen)	Finanzierung durch Bildung von güter- und leistungswirtschaftlichen Überschüssen über die Auflösung von Rückstellungen	FREMD-KAPITAL	
		Finanzierung durch neue oder bisherige Eigentümer (Beteiligungsfinanzierung)	Selbstfinanzierung: Einbehaltung der Überschüsse/Gewinne aus Mitgliedsbeiträgen oder Leistungsentgelten, Verkauf von Betriebsvermögen, Finanzierung aus Abschreibungen	EIGENKAPITAL	
EIGENFINANZIERUNG					

Abbildung 5: Traditionelle Finanzierungsarten und -quellen in gewinnorientierten Unternehmen in Anlehnung an Stötzer , 2009:39.

Hinsichtlich der Anwendbarkeit der Begrifflichkeiten in dieser Abbildung muss festgehalten werden, dass die Begriffe Innen- und Außenfinanzierung im Zusammenhang mit NPOs und SEOs anders bzw. breiter als in gewinnorientierten Unternehmen interpretiert werden müssen (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)^f.

3.2 FINANZIERUNG NONPROFIT ORGANISATIONEN

Die Aktivitäten bzw. Leistungen gemeinnütziger Organisationen, die über das Maß traditioneller selbstnutzender Vereine hinausgehen, bewegen sich oft im Spannungsfeld zwischen Staat, Markt und Gesellschaft. Während in traditionellen Unternehmen die Rentabilität des eingesetzten Kapitals und dementsprechend die Maximierung des Unternehmensgewinnes sowie den betrieblichen Erfolgsmaßstab darstellen und gleichzeitig mit der Aufrechterhaltung der Liquidität als erforderliche Nebenbedingung die Verfügbarkeit über erforderliche Zahlungsmittel je nach tatsächlicher Finanzierungsstrategie mehr oder weniger gegeben sein muss, so steht in Nonprofit Organisationen - zu meist in Form der eigenen Statuten oder im Wege von Fördervereinbarungen - das gemeinnützige Ziel, also die Erfüllung der sozialen Mission an oberster Stelle. Damit einhergehend ist das Auftreten von NPOs als herkömmliche Marktakteure zur Herstellung von Waren und Dienstleistungen sowie die Ausschüttung der daraus erwirtschafteter Gewinne im geringeren Ausmaß als auf dem profitorientiertem Markt wiederzufinden (vgl. Littich et al., 2013: 290). Die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln ist hierfür ebenso wie in gewinnorientierten Unternehmen unabdingbar, jedoch stehen Rentabilitätsüberlegungen in NPOs im Hintergrund, hingegen die kontinuierliche Verfügbarkeit finanzieller Mittel resp. die Liquidität der Organisation zur Erfüllung der eigentlichen Mission sowie das Wirtschaftlichkeitsprinzip, also der sparsame und effiziente Ressourceneinsatz anstelle der Gewinnmaximierung im Mittelpunkt des Finanzmanagements (vgl. Littich et al., 2013:304) der NPO. Diese Prämissen bilden die Basis für die Finanzplanung von NPOs, die sowohl die Beschaffung als auch den Einsatz der finanziellen Mittel organisiert. Finanzielle Engpässe, d.h. das Einbrechen der Liquidität innerhalb der NPO können existenzielle Gefahr für die Organisation bedeuten, da zum einen Eigenmittel(-darlehen) wie etwa in Form von Gesellschafterzuschüssen o.ä. als Überbrückung von Finanzierungsengpässen die in Kapitalgesellschaften Anwendung finden nicht möglich sind, zum anderen die Gewährung herkömmlicher Darlehen über den Kapitalmarkt bei drohendem Ausbleiben von Erträgen kaum mehr möglich erscheint. Um derartige Risiken zu vermeiden, muss im Rahmen des Finanzmanagements darauf geachtet werden, dass auf Basis einer vorausschauende Liquiditätsplanung und -beschaffung die geplanten (operativen) Abläufe zur Zielerreichung innerhalb der NPO nicht gefährdet werden. Die Bewahrung der Zahlungsfähigkeit ist im Allgemeinen für jede unternehmerische Tätigkeit unabdingbar, jedoch stellt die Liquiditätsplanung im Sinne einer stetigen Planung und Bereitstellung finanzieller Mittel sowie der Bildung finanzieller

Rücklagen eine der zentralen Managementaufgabe der NPO dar (vgl. Littich et al. 2013:290f.). Die einnahmeseitigen Finanzierungsquellen, die für NPOs zur Aufrechterhaltung ihrer Liquidität zur Verfügung stehen, lassen sich in folgende 3 Hauptkategorien einteilen (vgl. Littich et al. 2007:299).

- Philantropie, hier vor allem in Form von Privat- und Unternehmensspenden sowie Stiftungsausschüttungen
- Öffentliche Zuwendungen, z.B. in Form von Förderungen
- Selbsterwirtschaftete Einnahmen in Form von Leistungsentgelten bei der Bereitstellung von privaten Gütern oder Dienstleistungen, kommerzielle Tätigkeiten abseits der Mission, Mitgliedsbeiträge, Zinserträge der Verkaufserlöse aus Anlagevermögen (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)⁹

Die Tatsache, dass die Beschaffung finanzieller Mittel bei NPO abseits der für den Markt typischen selbsterwirtschafteten Einnahmen auch noch die Bereiche der öffentlichen Subventionen und den Bereich der Spenden enthält, stellt eine strukturelle Besonderheit des Dritten Sektors dar. Die diversen Finanzierungsmittel werden im folgenden Abschnitt ausführlich beschrieben.

3.2.1 Merkmale und Besonderheiten der Finanzierungsstruktur in Non-profit Organisationen

Wesentliche grundsätzliche Merkmale gemeinnütziger im Vergleich zu profitorientierten Unternehmen betreffen die Eigentümerstruktur und den Organisationszweck, wobei davon ausgehend Besonderheiten im Finanzmanagement resultieren (Friembichler, 2011:13). Nonprofit Organisationen, die in Österreich zumeist als Vereine organisiert sind, haben oftmals keine klaren Eigentümerstrukturen, sondern eine Vielzahl an Mitgliedern die schnelle strategische Entscheidungen nur schwer ermöglichen (Nowotny et al., 2007:216). Auf der anderen Seite hat eine NPO eine Menge an Anspruchsgruppen (Stakeholdern). Diese können innerhalb oder auch außerhalb der Organisation bestehen und sind im Allgemeinen Eigenkapitalgeber wie z.B. Eigentümer oder Anteilseigentümer, Fremdkapitalgeber wie z.B. Kreditinstitute oder Kunden, Zulieferbetriebe, Gewerkschaften, lokale Gemeinden bzw. auch die Öffentlichkeit (Mayrhofer, 2013:97). Für

NPOs gilt dementsprechend nur bedingt, dass typische EigenkapitalgeberIn wie z.B. AktionärIn oder MitgesellschafterIn, deren unternehmerisches Motiv am Kapitalerhalt bzw. -zuwachs orientiert ist, einen Anspruch auf Gewinnbeteiligung haben bzw. ihre Unternehmensanteile auch veräußern können - ebenso müssen bei Einzelunternehmen und einigen Personengesellschaften wie z.B. der offenen Gesellschaft (OG) oder der Kommanditgesellschaft (KG) entstandene Verluste durch Einlagen der Eigentümer anteilmäßig aus dem Privatvermögen ausgeglichen werden (vgl. Littich et al., 2013:297). Aufgrund der Tatsache, dass diese Anforderungen auf Einnahmen aus Spenden, Subventionen oder Ausschüttungen von Stiftungen, die bei NPOs als primäre Finanzierungsquellen gelten, nicht anzuwenden sind, wird hierfür der Begriff des Quasi-Eigenkapitals oder auch des Mezzaninkapitals eingeführt, das als Mischform aus Fremd- und Eigenkapital angesehen werden kann. Dieses setzt sich aus den Missions-Erträgen und dem missionsunabhängigen Einnahmen, wie z.B. Einnahmen aus Anlagevermögen, zusammen. Somit kann daraus abgeleitet werden, dass die Merkmale einer herkömmlichen Innenfinanzierung in NPOs nur begrenzt gegeben sind, da der Absatz von Gütern und Dienstleistungen zur Erwirtschaftung von Überschüssen in NPOs eine im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen abgeschwächte Rolle einnimmt. Jedoch stellt die Gewinnthesaurierung, also die Investition von Gewinnen in die Organisation, ein wichtiges Instrument und Standbein der Innenfinanzierung durch Eigenkapitalbildung dar.

Ebenso gibt es Einschränkungen hinsichtlich der Möglichkeiten zur Außenfinanzierung im Sinne von Beteiligungsfinanzierung (Eigenkapital in Form von Bar- oder Sacheinlagen von außen) sowie Kreditfinanzierung (Fremdmittel) im Bereich der NPOs. Eine noch sehr schwache ausgeprägte Form stellt die Beteiligungsfinanzierung durch Venture Philanthropy dar. Die Motive, die soziale Investoren zur Kapitalbereitstellung bei dieser Form des finanziellen Engagements bewegt, ist das Erreichen einer möglichst hohen sozialen Treffsicherheit, einer Mindestverzinsung bzw. dem Erhalt des eingesetzten Kapitals sowie teilweise auch der Wunsch, eigenes Wissen in den Prozess einzubringen (vgl. Littich et al., 2013:298).

Mitunter ein weiteres wesentliches Merkmal von NPOs ist das Verbot der Gewinnausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder, was nicht bedeutet, dass NPOs Gewinne erwirtschaften oder erwerbswirtschaftlichen Zwecken nachgehen dürfen, sondern dass Gewinne wieder für Organisationszwecke verwendet werden müssen. Gleiches gilt für

den Fall, dass eine NPO ihre Tätigkeit als solche beendet. In diesem Fall müssen bereits erwirtschaftete Gewinne dem Organisationszweck zugeführt werden (<http://www.jusguide.at>)ⁿ

Auch Vilain weist darauf hin, dass im Zusammenhang mit der Gestaltung und Führung von Finanzierungsaufgaben in NPOs im Vergleich zum Finanzmanagement herkömmlicher Unternehmen Unterschiede bestehen, die auf eine Reihe von besonderen Eigenschaften von NPOs zurückzuführen sind und zu einer NPO-typischen Finanzierungsstruktur führen (vgl. Kilislioglu, 2010:7). Im Rahmen einer detaillierten Betrachtung werden diese Besonderheiten in zwei Gruppen, nämlich die strukturellen Merkmale und die Besonderheiten des Finanzierungsumfeldes von NPOs unterteilt. In nachfolgender Abbildung werden die bisherigen Ausführungen dargestellt und mit den Ausführungen von Vilain zu einer möglichst vollständigen Übersicht zusammengeführt.

MERKMALE DER NPO-SPEZIFISCHEN FINANZSTRUKTUR	
A. STRUKTURELLE BESONDERHEITEN	A. BESONDERHEITEN DES FINANZIERUNGSUMFELDES
<p>A.1 Missionsprimat NPOs erbringen spezifische Leistungen für Mitglieder oder Dritte. Das Sachziel (Mission) und nicht das Formalziel (Ertrag auf investiertes Kapital (Gewinn/Rendite) steht im Vordergrund (vgl. Vilain, 2006:39)</p>	<p>B.1 Heterogenität der Finanzierungsmittel Aufgrund der Vielfalt möglicher Einnahmequellen für NPOs resultiert jeweils ein individueller Finanzierungsmix - eine mehrdimensionale Mischfinanzierung (vgl. Vilain, 2006, S. 32). Im Rahmen einer 2010 vom NPO-Institut der WU-Wien durchgeführten Befragung von NPOs u.a. hinsichtlich ihrer Finanzierungsquellen zeigte sich, dass neben der Rubrik Förder- und Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand, Leistungsentgelte-Gebühren-Umsetzerlöse sowie Spenden von Privatpersonen, Sponsoring sowie Mitgliedsbeiträge von der Mehrheit der befragten Organisationen als Finanzierungsquelle genannt wurden (vgl. Schober et al., 2011, S. 20). Ebenso werden von Seiten der NPOs Ressourcen in Form von nicht monetären Gütern wie Sachspenden, Zeitspenden wie z.B. ehrenamtliche Mitarbeit, also neben geldlichen auch geldwerte Zuflüsse, sogenannte Finanzmittelsurrogate erschlossen (vgl. Vilain, 2006:35, zitiert Krönes, G., 2001)</p>
<p>A.2 Unterordnung der Finanzierungsaufgabe Finanzierung wird lediglich als Hilfsfunktion zur Realisierung des Sachzieles / der Mission betrachtet.</p>	<p>B.2 Heterogenität der Finanzumwelt NPOs agieren in mehreren Finanzumwelten, die auf Basis ihrer jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen agieren, wobei für die NPO jeweils mit unterschiedlichen Methoden, Instrumenten und Interaktionspartnern umgegangen werden muss, dies sind (vgl. Vilain, 2006:34):</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Institutionelle Partner (formalisierte Antrags- und Beratungsprozesse) • NPOs treten als Anbieter von Gütern und Dienstleistungen am Markt auf • Spenden werden mit Instrumenten wie Fundraising von privaten Haushalten und Unternehmen eingeworben. Die NPOs stehen hierbei im Wettbewerb zueinander. • NPOs stehen als Nachfrager von Finanzdienstleistungen am Kapitalmarkt
<p>A.3 Zielkonflikte</p> <p>Die Mission steht im Vordergrund - Wirtschaftlichkeit anstelle höchster Rentabilität (als Verhältniszahl von Gewinn zu eingesetztem Kapital) – das Management der NPO steht vor der Aufgabe, das Spannungsfeld zwischen ökonomischer Notwendigkeit und Sachzielorientierung zu entspannen (vgl. Vilain, 2006:40).</p>	<p>B.3 Interdependenzen der Finanzierungsquellen</p> <p>Vilain (2006) beschreibt hierzu die Ergebnisse empirischen Befunden, worin nachgewiesen wurde, dass verschiedene Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Finanzierungsquellen von NPOs vorliegen. So wurde etwa von Klingma nachgewiesen, dass eine negative Korrelation zwischen der Höhe und der aus unterschiedlichen Quellen stammenden finanziellen Mitteln bei NPOs bestehen, beispielsweise zwischen Einkünften aus staatlichen Mitteln und Spenden – wenn also die Einnahmen aus Spendengeldern am Markt steigen, ist tendenziell ein Sinken staatlicher Zuwendungen festzustellen.</p>
<p>A.4 Kollektive Leistungsempfänger</p> <p>Der finanzielle Kostenträger (NPO selbst oder externe Finanzierungsquelle) und der Empfänger der von NPOs erbrachten Leistungen unterscheidet sich zumeist, was dazu führt, dass hieraus nicht schlüssige Tauschbeziehungen monetärer, nicht monetärer und emotionaler Leistungen ohne Gegenleistung entstehen. Dieser Umstand hat vor allem negative Auswirkungen auf die kommerzielle Bewertung der Kreditfähigkeit von NPOs, da direkt vom Leistungsempfänger keine Gegenleistung (Entgelt) gefordert wird und sich auf Basis der erbrachten Leistungen kaum Indikatoren ableiten lassen, die Rückschlüsse einer Effizienzmessung zulassen (vgl. Vailan, 2006:30)</p>	<p>B.4 Planbarkeit und Abhängigkeit</p> <p>Die Unsicherheiten hinsichtlich der Kontinuität und Höhe der Finanzmittel gehört für das Finanzmanagement von NPOs zu den besonderen Aufgabenstellungen innerhalb dieses Sektors. Bei primär spendenfinanzierten NPOs und jenen Organisationen, die in hohem Maße von staatlichen Zuwendung abhängig sind (im Besonderen im Kultur, Bildungs- und Gesundheitsbereich) bestehen saisonale, konjunkturbedingte und thematische Schwankungen und damit das Risiko, dass beim Ausbleiben dieser Finanzierungsquellen Liquiditätsengpässe bzw. „Financial Distress“ entstehen und dementsprechend Leistungskürzungen oder sogar das temporäre Einstellen von Leistungen die Folge sind (vgl. Littich et al., 2007: 323)</p>
<p>A.5 Kein Preisbildungsmechanismus</p> <p>Das unter A.4 beschriebene Merkmal führt dazu, dass die Leistungen von NPOs im Allgemeinen als Kollektivgüter charakterisiert werden. Dieser Umstand wird verstärkt, wenn keine vergleichbaren Leistungen am freien Markt angeboten werden, womit gleichzeitig auch der Marktwert der angebotenen Leistungen fehlt, was wiederum zu Finanzierungserschwernissen für die NPOs führt.</p>	
<p>A.6 Öffentliche Verwaltung statt Governance</p> <p>Entscheidungen in NPOs werden meist anhand diverser sozialer Faktoren, nicht jedoch wie im Vergleich zu privaten Unternehmen anhand normativer und quantifizierbarer Parameter</p>	

<p>nachvollziehbar gemacht. Oftmals fehlen in NPOs professionelle Managementstrukturen. Dies führt zu mangelnder Transparenz bzw. nachvollziehbarer Berichterstattung, einem zentralen Element einer Corporate Governance (vgl. Stötzer., 2009:3).</p>	
<p>A.7 Finanzielle Quersubventionierung Da im Rahmen der Umsetzung des Missionszieles einer NPO nicht allein betriebswirtschaftliche Faktoren die Basis für Investitionsentscheidungen darstellen, werden wirtschaftlich weniger rentable Tätigkeiten nicht eingestellt, sondern mit anderen Einnahmequellen kompensiert. Diese Tatsache stellt ein grundlegendes strategisches Element im Finanzmanagement von NPOs dar.</p>	

Abbildung 6: Merkmale der NPO spezifischen Finanzierungsstruktur, eigene Darstellung in Anlehnung an Kilislioglu, 2010:8.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwischen NPOs und Unternehmen weitreichende Unterschiede für das jeweilige Finanzierungsmanagement bestehen. NPOs erbringen zumeist kollektive Leistungen oder meritorische Güter, also im Allgemeinen private Güter, die jedoch aufgrund verzerrter Präferenzen des Nachfragesektors ohne staatliche Einmischung nicht optimal verteilt bzw. angeboten werden, entweder unentgeltlich oder kostendeckend, wodurch strukturelle finanzielle Defizite entstehen (Stötzer, 2009:39). Die Möglichkeiten der Innenfinanzierung für NPOs besteht und wird auch von NPOs genutzt, jedoch besteht die Mission der Organisation weiters im Vordergrund wodurch oftmals gerade kostendeckend kalkulierter Leistungen, die von NPOs erbracht werden (Pflegedienste u.ä), langfristig wenig zufriedenstellend und nur begrenzt möglich sind. Alternativen im Bereich der Außenfinanzierung sind mit der Kreditfinanzierung sowie im Rahmen von Gründungen in Form von Beteiligungskapital gängig, jedoch stellt das Fehlen von Effizienzgrößen bzw. Unternehmenskennzahlen in NPOs, wie diese bei gewinnorientierten Unternehmen Anwendung finden, eine Problematik für eine hinreichende Einschätzung der Bonität der Organisation durch externe KapitalgeberInnen dar (vgl. Stötzer, 2009:36). Dementsprechend kennzeichnen das Fehlen von Sicherheiten auf Basis langfristig planbarer Einnahmen bzw. dem Vorhandensein von Anlagevermögen zur Aufnahme von Fremdmitteln, weiters zumeist mangelnde Transparenz der Organisationen vor wesentliche Schwachstellen von NPOs, weswegen herkömmliche Instrumente der Außenfinanzierung für NPOs teuer sind oder regelrecht nicht zur Verfügung stehen, da die Gewährung solcher Mittel für mögliche KapitalgeberInnen oder PartnerInnen zu risikobehaftet ist.

3.3 FINANZIERUNGSQUELLEN NPOs

In der Literatur existieren unterschiedliche Kategorisierungen von Finanzierungsquellen für NPOs. Die in Abbildung 5 dargestellte Einteilung ist dem Handbuch der Nonprofit Organisationen von Littich et al. entnommen. Diese Darstellung verfolgt eine Klassifizierung nach Eigenkapital bzw. Quasi-Eigenkapital sowie Fremdkapital. Wie bereits erwähnt spielen Bankkredite als dauerhaftes Finanzierungsinstrument für NPOs eine untergeordnete bis keine Rolle (Littich, 2007:332).

Bei den Finanzierungsquellen aus Eigenkapital und Quasi-Eigenkapital wird zwischen missionsbasierten Einnahmen und Einnahmen abseits der Mission unterschieden. Im Rahmen einer weiteren Klassifizierung der missionsbasierten Einnahmen wird nach der Kapitalherkunft basierend auf nachfolgenden Kriterien unterschieden:

3.3.1 Missionsbasierte Einnahmen

3.3.1.1 Spenden von Privaten und Unternehmen (Sponsoring)

Unter Spende wird im Allgemeinen der Transfer von Geld, Gütern und Leistungen für gemeinwohlorientierte also soziale, kirchliche, kulturelle, gemeinnützige und wohltätige Zwecke unter besonderen Aspekten der Freiwilligkeit und einer nicht äquivalenten materiellen Gegenleistung verstanden (vgl. Priller, 2007:96). Dem Gesetz nach ist eine Spende als freiwillige Zuwendung ohne Gegenleistung definiert, die einen bestimmten Adressaten haben muss. Wesentlich im Zusammenhang mit Spendengeldern ist deren steuerliche Absetzbarkeit nach § 4a Einkommenssteuergesetz (EStG) jedoch nur für bestimmte spendenbegünstigte Einrichtungen, die im Gesetz taxativ angeführt sind. Spenden werden dann als Ausgaben angesehen. Dies bedeutet, dass Spendengelder für den Spender betraglich begrenzt als Betriebsausgaben (wenn aus dem Betriebsvermögen geleistet) mit einer Höhe von maximal 10% des Gewinns des laufenden Wirtschaftsjahres oder als Sonderausgaben (wenn aus dem Privatvermögen geleistet) mit einer Höhe von maximal 10% der Einkünfte des laufenden Jahres abzugsfähig sind (<https://www.bmf.gv.at>)^h. Für den Empfänger, also der NPO bringt die Geldspende zu meist den Vorteil mit sich, dass diese weder der Körperschafts-, noch der Gewerbe- oder Umsatzsteuer unterliegt. Das Motiv der Absetzbarkeit aus Sicht des Gesetzgebers liegt darin begründet, dass spendenbegünstigte Institutionen wie NPOs eine Reihe von Tätigkeiten und Leistungen erbringen, die indirekt zu einer Reduktion der Staatsausgaben führen. Spenden können in Form von finanziellen Mitteln als Geldspende, in Form

von Sachleistungen (Altkleider, Bücher, Elektrogeräte o.ä.) als Sachspende oder auch im Rahmen des Verzichts auf eine Entlohnung für geleistete Arbeit als Zeitspende erbracht werden (vgl. Littich, 2007:334).

Aus Sicht der SpendenempfängerInnen sind ebenso steuerliche Begünstigungen im Bereich der Ertragssteuern zu erwähnen – in Österreich sind gemeinnützige, mildtätige (Unterstützung hilfsbedürftiger Personen) und kirchliche Vereine von den Ertragssteuern wie z.B. der Körperschaftssteuer befreit sowie der Verkehrssteuern, hier zu erwähnen die Befreiung der Umsatzsteuer für Vereine (vgl. Simsa, 2002:49).

In der Praxis häufig anzutreffen sind Mischformen von Spende und Fremdkapital z.B. in Form der sog. „recoverable grant“, womit ein Kredit gemeint ist, der für den Fall des Missionerfolges eines Projektes in eine Spende umgewandelt wird, umgekehrt bei einer Wandelspende, wo sich ein Darlehen bei Projekterfolg in eine Spende umwandelt. Ebenso zu dieser Art von Mischformen zählen Vorfinanzierungsvereinbarungen, wobei künftige Spenden und Zuwendungen durch Darlehen vorfinanziert und mit Eintreffen der erwarteten finanziellen Mittel getilgt werden (vgl. Stahl, 2007: 71f.).

3.3.1.2 Finanzierungsmittel der öffentlichen Hand

Grundsätzlich können Formen der öffentlichen Finanzierung in Pflichtleistungen und freiwillige Leistungen unterschieden werden, wobei Pflichtleistungen durch den Gesetzgeber festgelegte Selbstverpflichtungen sind, aufgrund dessen seitens des Leistungnehmers oder Klienten sozialpolitische Leistungsansprüche entstehen (vgl. Zauner, 2002:2).

Die meisten Einnahmen beziehen NPOs in Österreich aus leistungsbezogenen Mitteln der öffentlichen Hand, nämlich etwa 36% ihrer gesamten Einnahmen (vgl. Pennerstorfer et al., 2013: 68).

Hierbei stellen vor allem Leistungsverträge und öffentliche Fördermittel die maßgeblichen finanziellen Ressourcen für NPOs dar, wobei ebenso indirekte Fördermittel bzw. Transferleistungen wie Ausgleichszahlungen und Begünstigungen hier einzuordnen sind. Dabei wurden etwa noch vor 15 Jahren Gelder der öffentlichen Hand als sog. Pauschalbeträge ohne die Stellung von etwaigen Forderungen vergeben. Dem entgegen werden gegenwärtig Fördergelder abseits der sich immer stärker mindernden Subventionen in Form von Leistungsverträgen vergeben. Die Leistungsverträge enthalten

dabei genau festgehaltene Forderungen von seitens der FörderungsgeberInnen an die FörderungswerberInnen (vgl. Littich et al., 2007:301).

3.3.1.3 Einnahmen aus Zuwendungs- und Leistungsverträgen

Leistungsverträge sind eine Sonderform der staatlichen Förderung, bei der Inhalt, Qualität und Umfang der Leistungen, die von der NPO im Gegenzug zum Transfer der finanziellen Mittel sowie auch Zahlungsmodalitäten und Laufzeit genau festgelegt werden. Fördergeber sind Bund, Länder, Gemeinden sowie die Europäische Union, d.h. es werden seitens der öffentlichen Institutionen Leistungen eingekauft.

Zauner et al. führen folgende allgemeinen Merkmale von Leistungsverträgen an (vgl. Zauner et al., 2002:2):

- Sie regeln die Erfüllung von Zwecken des Auftraggebers (der öffentlichen Hand)
- Der Leistungsoutput wird überprüft. Dies setzt voraus, dass im Vertrag detaillierte Leistungs- und Produktbeschreibungen erfolgen müssen
- Sie werden oft durch ein Ausschreibungsverfahren vergeben, es herrscht also ein Anbieterwettbewerb

Der Unterschied zum Zuwendungsvertrag liegt darin, dass der Leistungsträger hierbei nicht zu den Leistungen verpflichtet wird, bei Nichterbringen der Leistungen muss er die finanziellen Mittel zurückzahlen, wo hingegen im Rahmen des Leistungsvertrages eine vertragliche Verpflichtung zur Durchführung der vereinbarten Leistungen (wie z.B. das Erbringen von Kranken- und Rettungstransporten) besteht. Zuwendungsfinanzierungen sind als ergänzende Finanzierung für das Erbringen einer Dienstleistung konzipiert, die NPOs ansonsten aus eigenen Mitteln aufbringen müsste.

3.3.1.4 Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen

Mitgliedsbeiträge stellen besonders für kleine Vereine und Eigenleistungs-NPOs mitunter die wichtigste Einnahmequelle dar. Basis für die Einhebung von Mitgliedsbeiträgen bildet die entsprechende Rechtsform der Organisation, wie etwa die des Vereins. Im Gegensatz zur Spende als zeitlich primär einmalig betrachtetes Ereignis werden Mitgliedsbeiträge regelmäßig für die Dauer der Mitgliedschaft vorab in nach Höhe und Zeitpunkt definierten Beträgen eingehoben und fallen regelmäßig, meist einmal jährlich an.

Es können jedoch auch aperiodische bzw. außerordentliche Sach- und Dienstleistungsbeiträge von den Mitgliedern eingehoben werden (siehe auch Abbildung 7) (vgl. Vilain 2006:228). Im Gegensatz zur Spende steht dem Mitgliedsbeitrag eine direkte Gegenleistung, etwa in Form von Stimmrechten, Versicherungsleistungen, Vereinszeitschriften o.ä. gegenüber, d.h. es wird von einem Austauschverhältnis ausgegangen. Hinsichtlich des realwirtschaftlichen Bezuges steht der Mitgliedsbeitrag zwischen der Spende und dem Entgelt (vgl. Littich, 2013:301).

<p><u>Monetäre Beiträge:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodischer Beitrag • Eintrittsgelder • Aufnahmegebühren • Gebühren und Abgaben • Ablösezahlungen 	<p><u>Dienst- und Werkbeiträge:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsleistungen • Ordnungsdienste
<p><u>Sachbeiträge:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Einzubringende Werkzeuge/Materialien • Leihweise Überlassung von Gegenständen 	<p><u>Außerordentliche Beiträge:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Umlage • Vereinsstrafen • Geldstrafen und -bußen • Verfahrenskosten

Abbildung 7: Formen von Mitgliederbeiträgen nach Vilain, 2006:22.

3.3.1.5 Finanzierungsmittel durch Privat- und Unternehmensstiftungen

Das Gesamtvermögen von Bundes- und Landesstiftungen in Österreich wird auf etwa € 300 - 350 Mio. geschätzt, wobei angenommen wird, dass davon jährlich finanzielle Zuwendungen in der Höhe von € 11-13 Mio. für gemeinnützige Zwecke getätigt werden. Österreichische Privatstiftungen dürften über ein Gesamtvermögen (in Buchwerten)

von etwa € 100 Mrd. verfügen, wovon auf Basis der Ergebnisse der sog. Delphibefragung, die vom NPO-Institut der Wirtschaftsuniversität Wien durchgeführt wurde, etwa € 18 Mio. p.a. für gemeinnützige Zwecke ausgeschüttet werden (Schneider et al., 2010:14).

Im Vergleich zu Privat- und Unternehmensspenden stellen Stiftungsausschüttungen mit geschätzten € 18 Mio. p.a. demnach einen relativ geringen Beitrag dar.

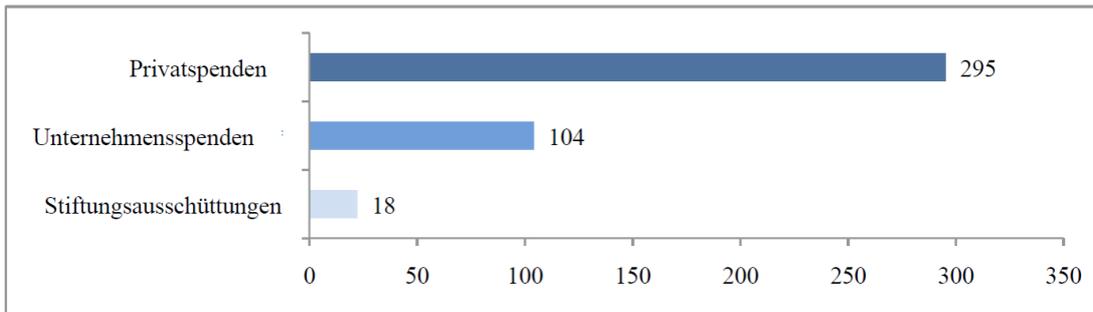


Abbildung 8: Schätzung gemeinnütziger Ausschüttungen auf Basis des Delphis nach Schneider et al., 2010:15.

3.3.1.6 Finanzierungsmittel aus Aktivitäten in Form von Corporate Social Responsibility und Cause Related Marketing

„Cause Related Marketing“ (CrM) stellt eine Art des Marketings dar, bei der eine zeitlich befristete Kooperation zwischen einem profitorientierten Unternehmen und einer NPO mit dem Ziel eingegangen wird, gegenseitigen Nutzen zu erreichen, wobei ein bestimmter Teil der Erträge, die das Unternehmen während der Dauer dieser Kooperation erwirtschaftet, der NPO gespendet wird (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>)ⁱ. Missionsbasierte Einnahmen aus Corporate Social Responsibility - Aktivitäten bezeichnen all jene Einnahmen einer NPO, die aus dem freiwilligen, zumeist auch eigennützigem Engagement privater Unternehmen für bestimmte gesellschaftliche oder soziale Zwecke resultieren. Unternehmen verfolgen mit ihrem Interesse bzw. der Umsetzung von CSR-Maßnahmen einen strategischen Nutzen für sich selbst, nämlich den positiven Image-Transfer nach Außen sowie auch unternehmensintern eine Steigerung der Mitarbeitermotivation. NPOs sind zur Umsetzung von CSR-Aktivitäten interessante Partner für Unternehmen bzw. umgekehrt scheint CSR eine große Chance für NPOs darzustellen, da neben der Förderung bestimmter Projekte auch strategische Allianzen über einen längeren Zeitraum Teil der Zusammenarbeit sein können(www.rosenbaum-nagy.de)^j

3.3.2 Missionsexterne Einnahmen

Ist einer NPO Kapital in Form von Anlagevermögen zugewiesen bzw. kann sie aus Finanz- oder Sachanlagen Erträge erwirtschaften, so werden nach der vorgenommenen Klassifizierung von Einnahmen missionsexterne Einnahmen aus Investitionen erwirtschaftet. Weitere externe Einnahmequellen können Vermögensumschichtungen oder kommerzielle Aktivitäten sein, wobei spekulative Investition nicht mit dem Gemeinnützigkeitsstatus von NPOs einhergeht und dementsprechend auch Konsequenzen steuerrechtlicher Natur zur Folge haben kann. Zudem sollten bei derartigen Veranlagungen ethische Aspekte beachtet werden, d.h. in welche unternehmerische Aktivitäten das Kapital fließt.

Einnahmen aus Vermögensumschichtungen kann der Verkauf von Anlage- und Umlaufvermögen darstellen, wodurch für die NPO relativ kurzfristig finanzielle Mittel freigesetzt werden können (vgl. Littich et al., 2007:302).

Einnahmen aus kommerziellen Tätigkeiten wie etwa die Erbringung einer Dienstleistung können für NPOs in Zeiten verminderter Spendentätigkeit all jene finanzielle Mittel darstellen, die ihnen dazu verhelfen, die Aktivitäten entsprechend ihrer Mission fortzusetzen. Dabei sollte lediglich drauf geachtet werden, dass die kommerziellen Tätigkeiten nicht im Widerspruch zum Organisationszweck steht, da dies den Gemeinnützigkeitsstatus der Organisation gefährden kann und im schlimmsten Fall die steuerlichen Begünstigungen abgesprochen werden können. (vgl. Littich et al., 2007: 303).

3.3.3 Einnahmen aus Fremdkapital

Wie bereits dargestellt, sind NPOs bei der Beschaffung von Fremdkapital im Vergleich zu Unternehmen im Nachteil, da aufgrund der Tatsache, dass NPOs im Allgemeinen wegen ihrer heterogenen Finanzierungsstrukturen ihre Einnahmen nicht auf lange Sicht prognostizieren und im Falle zusätzlich fehlendem Anlagevermögen einem Kreditgeber keine ausreichenden Sicherheiten bereitstellen können, fehlt es ihnen an Kreditwürdigkeit. Jedoch existieren in Deutschland und Großbritannien Spezialbanken, die sich auf die besonderen Merkmale von NPOs spezialisiert haben. NPOs in Amerika nutzen zunehmend neue Finanzierungsmöglichkeiten der Fremdfinanzierung über die Vergabe von dort steuerlich begünstigten Anleihen, sog. „Tax-Exempt-Bonds“ und nutzen die

aus dieser Steuerbegünstigung resultierenden Effekte (Steuer-Arbitrage) der Kapitalverzinsung als Finanzierungsinstrument (vgl. Littich et al., 2007:303 ff.).

3.3.4 Finanzierungsstruktur von NPOs in Österreich im Überblick

Wie bereits in dem einleitenden Teil der Arbeit dargestellt sind für NPOs trennscharfe Angaben teilweise nur bedingt möglich. So auf für den Bereich der Finanzierungsstruktur von NPOs. Hier finden sich zwar genau Angaben in Bezug auf die einzelnen Aktivitätenfelder der NPOs, jedoch fehlen in Hinsicht der Merkmale die in der Begriffsbestimmung dieser Arbeit für die Differenzierung von NPOs erstellt wurde gesonderte Angaben in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Organisationsbestehen und Finanzierungsquellen. Nichtsdestotrotz haben die anschließenden Angaben einen substantziellen Wert in Bezug auf das in den NPOs verortete Abhängigkeitsverhältnis zu Finanzierungsmittel der öffentlichen Hand der auch der Abbildung 9 entnommen werden kann.

Gemessen am der Gesamtheit der Finanzierungsquellen die NPOs zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen nehmen öffentliche Finanzierungsmittel mit einem Prozentuellen Anteil von 14 Prozent im Bereich der Förderungen durch Subventionen. Durch die Finanzierungsquellen die in Form von Leistungsverträgen an NPOs gehen, stellt die Öffentliche Hand mit einem Anteil von

In Bezug auf die in der Arbeit bereits erwähnten Finanzierungsprobleme des öffentlichen Haushaltes die sich auch in Zukunft nicht verbessern werden sondern vermehrt zu Finanzierungsengpässe in der Finanzierung von NPOs führen werden, nimmt die Erschließung von neue Finanzierungsquellen an Bedeutung zu um das Finanzierungsgleichgewicht von NPOs zu stabileren.

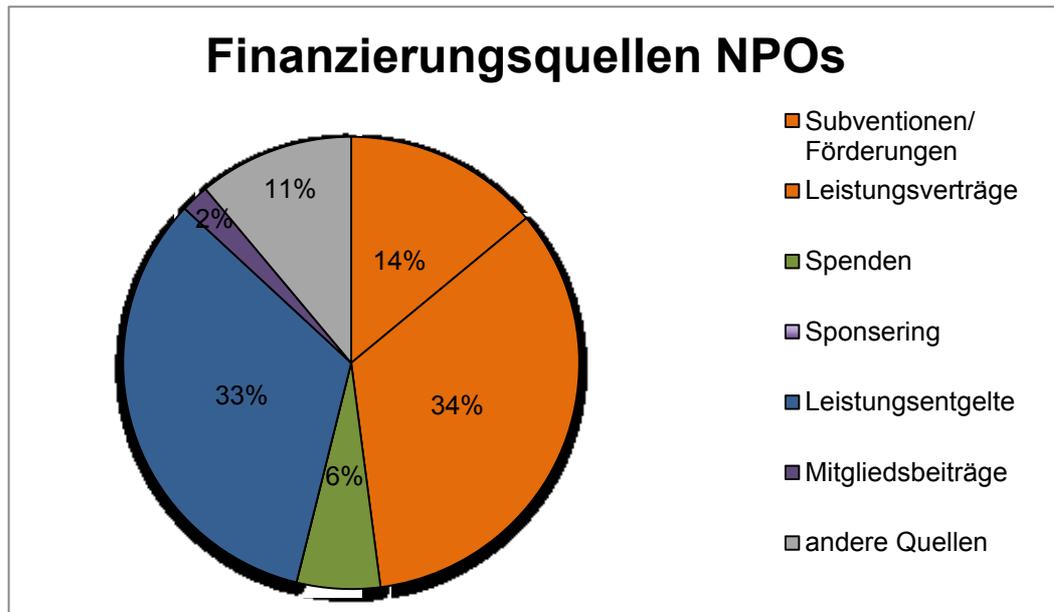


Abbildung 9: Finanzierungsquellen von NPOs in Anlehnung an Schneider et al., 2010:16.

3.4 FINANZIERUNG IM BEREICH VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS)

Auch für die Finanzierungsdarstellung von SE- Initiativen bzw. für SEOs findet die anschließende Klassifizierung nach Innenfinanzierung, also jenen Finanzierungsquellen aus eigens erwirtschaftetem Kapital einer SEO und der externen oder auch Außenfinanzierung wie u.a. Spenden, Fremdkapital oder Mezzaninkapital (vgl. Achleitner et al. 2007:114) Anwendung. Die Darstellung von Finanzierungsformen, Finanzierungsquellen und den diesen zugrundeliegenden Finanzierungsinstrumenten wird dabei unter dem Blickwinkel der Mehrwertfunktion für NPOs analysiert. Bei einer weiteren Einteilung der Finanzierungsquellen ist somit die Entscheidung ausschlaggebend, ob das für den Unternehmenszweck eingesetzte Kapital von externen Kapitalgebern kommt oder innerhalb der SE- Initiative bzw. der SEO erwirtschaftet wurde (vgl. Achleitner et al. 2011: 271). Der Abbildung 10 kann diese generelle Unterscheidung entnommen werden.

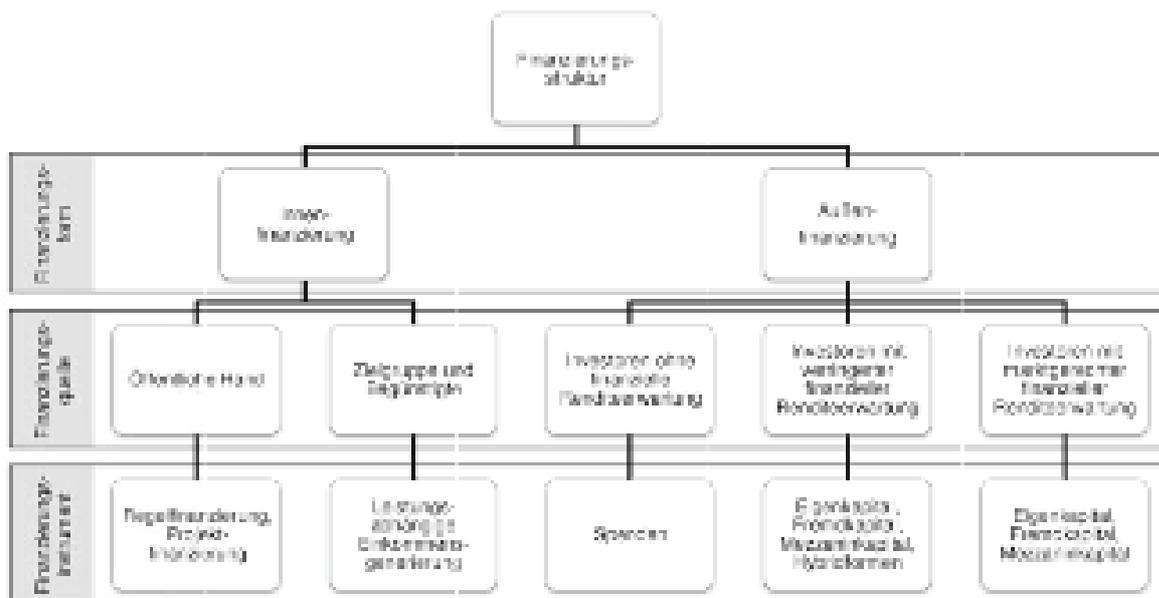


Abbildung 10: Darstellung der Finanzierungsstruktur nach Innen- und Außenfinanzierung, Achleitner et al., 2011:271.

3.4.1 Merkmale und Besonderheiten der Finanzierungsstruktur von Social Entrepreneurship (Organizations)

Einige der besonderen Merkmale von SEOs wurden bereits oben der Begriffsbestimmung bzw. der daran anschließenden Arbeitsdefinition angeführt. Ebenso wie bei NPOs steht bei SEOs das Streben zur Erreichung einer der SEO zugrundeliegenden sozialen Zielsetzung im Vordergrund. Die Besonderheit im Rahmen der Finanzierungsstruktur von SEOs stellen dabei die Möglichkeiten dar, über die SEOs im Bereich der Finanzierung verfügen. Durch ihre hybride Unternehmensform, die sowohl für den sozialen als auch für den unternehmerischen Sektor attraktiv ist, können SEOs zum einen über Finanzierungsquellen, die grundsätzlich aus der For-profit Finanzierung kommen, wie auch solchen Finanzierungsquellen, die zuvor für NPOs angeführt worden sind, also bspw. Spenden oder Finanzierungsmittel durch die öffentliche Hand, zur Unternehmensfinanzierung einbezogen werden. Zusätzlich entwickelten sich in den letzten Jahren neue Finanzierungsquellen für SEOs, die weder dem einen noch dem anderen Sektor trennscharf zugeordnet werden können und eine gewisse Neuartigkeit der Finanzierung für unternehmerische Zwecke im Bereich sozialer Zwecke darstellen.

Ein weiteres besonderes Merkmal der Finanzierung von SEOs im Gegensatz zu NPOs ist ihre Ausrichtung auf die Finanzierung durch Eigenmittel. Dabei streben viele SEOs danach, ihre Produkte und Dienstleistungen auf eine Weise am Markt anzubieten, dass sich der Verkauf ihrer Güter und Dienstleistungen im Idealfall zur Selbstfinanzierung

bzw. zur kostendeckenden Finanzierung des Unternehmens führt. Insbesondere wird diese Finanzierungsform von der bereits erwähnten SEO Unternehmensform, Social Business angestrebt.

3.5 FINANZIERUNGSQUELLEN VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS)

Da für die Finanzierungsquellen, die für die Finanzierung von SE- Initiativen und SEOs keine detaillierte wissenschaftlich fundierte Darstellung vorhanden ist, wird in der anschließenden Auflistung der verschiedene Finanzierungsquellen auf den deutschsprachigen Raum Bezug genommen, der sich aufgrund verschiedener Umstände bereits in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase bezüglich der Etablierung von SE- Initiativen und SEOs befindet. Weiters wurden in Deutschland bereits verschieden Studien zu den diversen Finanzierungsmittel für Sozialunternehmen durchgeführt, wobei die Anzahl an Publikationen zur Finanzierung wie auch zu dem ganzen Handlungsgebiet SE kontinuierlich zunimmt. Anschließend werden die Finanzierungsquellen in Form von Innenfinanzierung und Außenfinanzierung in Anlehnung an die Darstellung von Achleitner et al (Achleitner et al., 2007/ 2011) betrachtet.

3.5.1 Innenfinanzierung von Social Entrepreneurship (Organizations)

Der Bereich der Innenfinanzierung von SE- Initiativen und SEOs lässt den hybriden Charakter dieser Organisationsformen deutlich erkennen. Die Finanzierungsquellen innerhalb dieser Finanzierungsform unterscheiden sich maßgeblich nach ihrer Herkunft (Achleitner et al., 2011:272). Zum einen ist die Finanzierung aus Mitteln der öffentlichen Hand zu nennen, wobei sich diese aufgrund verschiedener Faktoren von den Finanzierungsformen der NPOs im Bereich der öffentlichen Finanzierung bzw. deren Finanzierungsinstrumente unterscheidet. Als Beispiel dafür können Fördermittel genannt werden die von staatlicher Seite an Unternehmen vergeben werden um ihre Wirtschaftsleistung zu verstärken zur Verfügung stellen. Weiters sind auch Start-up Förderungen der öffentlichen Hand zu nennen, die im Vereinswesen so nicht existieren. Der zweite Bereich der Innenfinanzierung ist durch das bestimmende Merkmal der erwerbswirtschaftlichen Finanzierung von SEOs gekennzeichnet. Achleitner et al. fügen den zuvor

genannten Finanzierungsformen der Innenfinanzierung noch die Form der „Begünstigung“ bei. Mit Begünstigungen ist dabei bspw. eine Qualifizierungsmaßnahme gemeint (vgl. Achleitner et al., 2011:273).

3.5.1.1 *Finanzierungsquellen der öffentliche Hand*

Die öffentliche Hand spielt auch in der Finanzierung von SE-Initiativen und SEOs eine namentliche Rolle. Die Inanspruchnahme der Finanzierungsinstrumente im Zusammenhang mit staatlichen Fördermitteln ist jedoch bei SEOs im Vergleich zu NPOs breiter aufgestellt. So stehen Dienstleistungsverträge mit Leistungsentgelten und Zuschüssen, die sich in projektbezogener Finanzierung äußert, auch den SEOs offen (vgl. Spiess et al., 2013:34).

SEOs können jedoch weitere Finanzierungsinstrumente der öffentlichen Hand, die traditionell den gewinnorientierten Unternehmen zur Verfügung stehen, für sich nützen. In Österreich ist die Förderlandschaft dabei sehr stark ausgeprägt. Als Beispiel bieten sich die Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft oder auch die Förderstellen Depature ZIT der Wirtschaftsagentur Wien. Fokus der Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft, die im Prinzip als staatliche Förderungs- und Finanzierungsbank fungiert, ist die Förderung von Klein- und Mittelbetrieben (KMUs). Die Förderung bzw. Finanzierung kann dabei bereits in einer Gründungsphase des Betriebes stattfinden und konzentriert sich insbesondere auf den Bereich der JungunternehmerInnen. Da in etwa 75 Prozent der SE-Initiativen und SEOs⁶ sich in Österreich noch in einer Start-up Phase befinden (Schneider et al., 2013:7) und ein großer Teil der Initiativen im Bereich SE der Dimension der KMUs zugeordnet werden kann, können diese auch Leistungen des Austria Wirtschaftsservice in Anspruch nehmen. Depature wie auch ZIT sind beides Agenturen der Stadt Wien und Unternehmen der Wirtschaftsagentur Wien. Ein Fonds der Stadt Wien - Gruppe. Die Förderungen sind dabei insbesondere projektbezogen. Depature ist für den Bereich der Kreativförderung zuständig, ZIT unterstützt wiederum innovative Projekte durch Förderungsmittel im Technologiebereich. Auch für diese Förderungsprogramme der Stadt Wien können sich SEOs bewerben.

⁶ Schneider et al. (2013) führen die Angabe unter dem Begriff Social Entrepreneurs an.

3.5.1.2 Finanzierung auf Basis von Einnahmen durch das Erwirtschaften von Eigenmitteln

Die Finanzierung durch erwerbswirtschaftliche Einnahmen, also durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, stellt für viele SEOs eine angestrebte Finanzierungsquelle dar und nimmt für viele Unternehmungen in diesem Bereich einen zentralen Stellenwert ein. So auch für die im Rahmen der Studie zu Social Entrepreneurship von Schneider et al. 105 SE-Initiativen, Social Entrepreneurs wie auch SEOs. Obwohl der Fall einer vollständigen Finanzierung aus Einnahmen bzw. Eigenmitteln bis dato nur bei sehr wenigen Aktivitäten aus dem SE- Bereich anzutreffen ist, wird diese von etwa „75 Prozent der Befragten angestrebt“ (Schneider et al., 2013:20). Allgemein wird dabei eine höhere Autonomie von KapitalgeberInnen wie auch von staatlichen Finanzierungsinstrumenten angestrebt bzw. erhofft.

Wohltätigkeitsorganisationen (Charities)		Sozialunternehmen (Revenue Generating Social Enterprises)			Soziale Unternehmen (Socially Responsible Business)	Klassische Unternehmen (Traditional Business)
Kein eigenes Einkommen, ausschließlich Spenden	Eigenes Einkommen und Spenden	>75% der Kosten werden durch eigene Einnahmen gedeckt	100% der Kosten werden durch eigenes Einkommen gedeckt	Es wird Gewinn erzielt, aber nicht an Investoren ausgeschüttet	Sozial motiviertes Unternehmen, Profit wird an Investoren ausgeschüttet	Gewinnmaximierung

Abbildung 11: Unterschiedliche Organisationsformen und ihre Abgrenzung zueinander, Achleitner et al., 2007:8.

Der Literatur kann jedoch entnommen werden, dass entgegen der Hoffnungen und Ziele der SEOs die Finanzierung insbesondere in der Gründungsphase durch Unterstützungen der öffentlichen Hand oder anderen Finanzierungsinstrumenten getragen werden muss. Weiters ist festzustellen, dass viele Aktivitätsfelder, innerhalb der SEOs aktiv sind, der potenzielle KundInnenstock bzw. die Zielgruppe, für die das Produkt oder die Dienstleistung erbracht wird, eine Einkommensgenerierung durch nur schwer oder gar nicht ermöglicht ist (vgl. Achleitner et al., 2011:273) bzw. diese für Einnahmen

nicht eignet. Die Abbildung 10 stellt eine von vielen möglichen Darstellungen zur Kostendeckung durch Einnahmen von SEOs dar.

3.5.2 Außenfinanzierung von Social Entrepreneurship (Organizations)

In den letzten Jahren sind die Möglichkeiten zur Finanzierung auf dem sozialen Kapitalmarkt stark gestiegen und es kann mittlerweile aus eine Bandbreite an Finanzierungsoptionen gewählt werden. Aus diesem Grund verfolgt die anschließende Auflistung auch nicht das Ziel der lückenlosen Anführung von allen Außenfinanzierungsinstrumenten von SE und SEOs, da einige der Finanzierungsinstrumente bereits im Rahmen des Kapitels zur Finanzierung von NPOs dargestellt wurden. SEOs können sich dabei aus Finanzierungsmitteln, die traditionell bei NPOs eingeordnet werden, von For-Profit Finanzierungsinstrumenten wie auch durch neuartige Finanzierungsinstrumente mit Kapital ausstatten.

Die verschiedenen KapitalgeberInnen bzw. InvestorInnen verfolgen dabei im Gegensatz zu KapitalgeberInnen auf dem (gewinnorientierten) freien Markt, bei dem eine soziale Rendite keine für die Investition entscheidenden Faktor darstellt, den sog. „double-bottom-line“ Ansatz (Achleitner et al., 2011: 270). Der „double-bottom-line“ Ansatz beschreibt dabei die Zielsetzung, die mit dem Investment durch die InvestorInnen verfolgt wird. Neben dem finanziellen Mehrwert ihrer Investition spielt dabei auch ein möglichst großer „social impact“, also einen sozialen Mehrwert bzw. eine „social return on Investment“ ein Entscheidungskriterium für die Investition. InvestorInnen, die keinen finanziellen Ansprüche wie üblicherweise die Finanzierungs- bzw. Kapitalbereitstellungskosten an die Begünstigten stellen, sondern nur den sozialen Mehrwert der Projektes in den Vordergrund stellen, sind bspw. SpenderInnen und Stiftungen oder Philanthropen.

Im Bereich der verschiedenen Anlagekonzepte lassen sich zunehmend anerkannte und praktizierte Mischformen aus sozialer und finanzieller Rendite bei sogenannten sozial verantwortlichen Kapitalanlagen oder „Social Responsible Investments“ feststellen. Im Allgemeinen werden darunter einerseits streng nachhaltige Geldanlagen verstanden, die partiell 200-300 ethischen, sozialen oder ökologischen Kriterien entsprechen müssen, es sind damit jedoch auch solche Anlageprojekte gemeint, wo lediglich einzelne in diesem Zusammenhang kritische Branchen wie die der Rüstungsindustrie o.ä. ausgeschlossen werden. Obwohl SRIs im Allgemeinen nur im sehr geringen Ausmaß SEOs begünstigen, stellt die Finanzierungsquelle insbesondere für SEOs deren Mission im ökologischen Bereich gesetzt ist eine Möglichkeit dar.

Grundsätzlich lassen sich im Bereich der SRIs zwei verschiedene Strategien erkennen: Einerseits jene Vorgehensweisen bzw. Anlageformen, bei welchen eine Maximierung der sozialen Rendite sowie eine bestimmte Mindestverzinsung oder lediglich der Kapitalerhalt der eingesetzten finanziellen Mittel angestrebt wird. Andererseits können Anlagemodelle umgekehrt auch die finanzielle Rendite bei der Berücksichtigung sozialer Mindestkriterien fokussieren, wobei diese Entwicklung als der Einzug ethischer und ökologischer Mindeststandards in den klassischen Finanzbereich verstanden werden kann (Vollmann, 2008: 40f).

Beispiele aus der Praxis lassen sich für die erste Strategie mit dem 2004 gegründeten *Social Venture Capital Fond BonVenture* nennen, ein sozialer Risikokapitalgeber, der sich als einer der ersten dieser Art in Deutschland auf die Finanzierungshilfe von Social Entrepreneurs spezialisiert hat (Vollmann, 2008:32f). Hinsichtlich des zweiten Ansatzes lässt sich feststellen, dass sich zumindest in Deutschland immer mehr Banken wie z.B. die Gemeinschaftsbank oder die Bank für Sozialwirtschaft bzw. auch größere Fonds auf diese sozial verträglichen Anlageformen spezialisieren (Vollmann, 2008:41).

3.5.2.1 Venture Capital (Gesellschaften)

„Venture Capital“ beschreibt eine Finanzierungsinstrument, das in einer sehr frühen Phase der Unternehmensentwicklung einer SEO zum Einsatz kommt und dadurch auch „Frühphasenkapital bzw. Frühphasengesellschaft“ genannt wird (Heist, 2010: 48).

Im Vordergrund dieser Finanzierungsform steht die Bereitstellung von Risikokapital, da mit der Investition ein hohes Risiko auf den Verlust der eingesetzten Kapitals besteht. Bedingt durch das hohe Risiko suchen „Venture Capitalist“ bzw. „Venture Capitalist Gesellschaften“ nach einer dementsprechend hohen finanziellen Rendite. Venture Capitalist verfügen über eine Vielzahl an Grundeigenschaften, die mit dieser Finanzierungsform einhergehen: Neben der Forderung einer Minderheitsbeteiligung an der Gesellschaft in der Form des Erwerbs von Gesellschaftsanteilen wird weiters auf Basis von Mitbestimmungs- bzw. Mitspracherechten versucht, Einfluss auf die Gesellschaft zu erreichen. Ziel und Motivation von „Venture Capitalist“ ist somit die rapide Wertsteigerung des Unternehmens. Da die Bereitstellung von Kapital primär auf die Beteiligung am Unternehmen und somit die möglichst rasche Steigerung des Unternehmenswertes ab-

zielt, steht diese Finanzierungsform nur SEOs offen, die in der Rechtsform Einzelunternehmen, Personengesellschaft oder Kapitalgesellschaft organisiert sind (Bachert, 2010: 61).

3.5.2.2 Venture Philanthropy (Gesellschaften)

„Venture Philanthropy“ bezeichnet die kontrollierte, professionelle Vergabe finanzieller Mittel, wobei hierbei Instrumente aus dem Venture-Capital-Bereich zur Anwendung kommen (vgl. Stötzer, 2009:43). Nach Sacani beinhalten die Aktivitäten im Bereich der Venture Philanthropy folgende zentrale Prinzipien:

- Hohes Engagement der Geldgeber und Fokussierung auf eine beschränkte Anzahl von Organisationen
- Langfristige finanzielle Unterstützung und Einplanung einer abgestimmten Exit-Strategie
- Maßgeschneiderte Förderung durch Einsatz unterschiedlicher Finanzierungsinstrumente sowie unter Berücksichtigung der Spezifika der einzelnen Organisationen
- Nicht finanzieller Support durch Expertise und personellem Engagement zur Unterstützung der Organisationsentwicklung
- Die Erzielung der maximal möglichen sozialen Rendite durch partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Erfolgsmessung anhand der regelmäßigen Überprüfung von im voraus gemeinsam festgelegten Zielen
- Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Organisation (Sacani, 2008:10f.)

Vor allem die Neugründungs- und Aufbauphase von SEOs wird durch den „Venture PhilanthropistInnen“ begleitet, wobei dieser als Person oder in Form einer Organisation als Venture- Philanthropy –Gesellschaft“ der von ihm betreuten SEOs üblicherweise für den Zeitraum seines Engagements ebenso auch Know-how, Netzwerkkontakte, Beratungsleistung u.ä. zur Verfügung stellt. Ziel und Motivation für das Engagement des Venture Philanthropen ist das Erreichen eines möglichst hohen sozialen bzw. ökologischen Nutzens durch die neu geschaffene Organisation und abhängig von der Gesellschaftsform ebenso einer finanzielle Rendite (Achleitner et al., 2011:275). Dabei kann

grundlegend zwischen 2 verschiedenen Formen unterschieden werden: solche, die keine finanzielle Rendite anstreben und deshalb „Spenden-Venture-Philanthropy-Gesellschaften“ genannt werden, und zum anderen Social-Venture-Philanthropy-Gesellschaften“ deren Bedingung neben der sozialen Rendite auch das Streben nach Kapitalerhalt bis hin zur finanziellen Rendite (vgl. Heist, 2010:87). Alberg-Seberich führt in Bezug auf den Punkt der finanziellen Rendite die teilweise auch als Nebenforderung von einigen „Venture-Philanthropy-Gesellschaften“ vorausgesetzt wird an, dass in Deutschland „in vielen Organisationen bereits durch den gemeinnützigen Faktor“ einer SE-Initiative oder einer SEO die „Beteiligung von InvestorInnen abgelehnt wird“ (Alberg-Seberich et al. 2011: 291).

Diese in den 1990er Jahren in Amerika und Großbritannien entwickelte Form (Alberg-Seberich 2011:287) der Finanzierung bzw. Möglichkeit zur Partnerschaft für SEOs orientiert sich am „Social Return on Investment“ (SRI), einer auf Basis der Kosten-Nutzen Analyse berechneten Output- oder Messgröße eines Investments, angelehnt an den „Return on Investment“ (ROI) und versucht, den im Rahmen“ [...] sozialer Organisationen oder Projekte geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwert möglichst umfassend zu bewerten“ (<http://www.wu.ac.at>)⁹. Die Merkmale von Venture Philanthropy - Gesellschaften sieht Heist (2010) in:

- der Maximierung der sozialen Rendite
- der Konzentration auf wenige SEOs die unterstützt werden, dabei jedoch eine sehr intensive und längerfristige Betreuung bzw. Unterstützung erhalten
- der Beachtung des Risikos bei Investitionen
- der Erfolgsmessung anhand von „Ergebnis, Meilensteinen, finanzieller Rechenschaft und Managementfähigkeiten“ wie auch der Berücksichtigung des nachhaltigen Ausstieges (Heist, 2010: 83 ff.)

3.5.2.3 Finanzierung durch Social Impact Bonds

Social Impact Bonds stellen ein neuartiges und innovatives Finanzierungsinstrument dar, das in der Praxis in den letzten Jahren, obwohl noch immer nur im geringen Ausmaße, Anwendung findet. Social Impact Bonds basieren dabei auf der Idee des effizienten Einsatzes von öffentlichen Finanzierungsmitteln in soziale Projekte und binden

private KapitalgeberInnen, SEOs und die öffentliche Hand in den Social Impact Bond ein. Um diese zu erreichen, stellen KapitalgeberInnen private Investitionsmittel zur Lösung eines sozialen und/oder ökologischen Problems zur Verfügung. Die KapitalgeberInnen ermöglichen die Vorfinanzierung des Projektes sowie die Beauftragung einer SEO zur Lösung bzw. dem Erreichen der angestrebten Ziele des Projektes.⁷ Der Staat entlohnt die InvestorInnen nur im dem Fall, dass das Projekt erfolgreich war. Bei Nichterreichung der Ziele erleidet der Staat keine Kapitalverluste, sondern die InvestorInnen. In Bezug auf das Finanzierungsinstrument Social Impact Bonds äußert sich Achleitner et al. wie folgend:

„Die innovative Risikoverteilung eröffnet somit eine weitere Möglichkeit, dass soziale Investoren Hand in Hand mit Sozialunternehmen nicht nur bestehenden Lücken füllen, sondern vielmehr das gesamte System innovative angehen und verbessern.“ (Achleitner et al., 2011:285).

3.5.3 Finanzierungsquellen von SE (Organizations) in Österreich im Überblick

In Österreich finden jene neuartigen Finanzierungsquellen, die im Rahmen des vorherigen Kapitel angeführt wurden, nur zu einem geringen Ausmaß Anwendung, da der Markt für solche Finanzierungsquellen noch nicht stark ausgeprägt ist, wie auch darauf spezialisierte Risikokapitalgeber nur vereinzelt am Markt anzufinden sind. Dies kann zum einen auf Basis der bisherigen Größe des Sektors, zum anderen aufgrund der bisher sehr stark ausgeprägten staatlichen Förderstrukturen im Bereich der Unterstützung von KMUs argumentiert werden. Dies wurde durch die Forschungsarbeit von Schneider et al. (2013) belegt. Dabei nehmen die erwirtschafteten Einnahmen als Finanzierungsmittel den prominentesten Platz ein.

Als Beispiel für die Ausprägung dieser Finanzierungsart kann die „Venture-Philanthropy-Gesellschaft“ Ashoka Austria angeführt werden, die als gemeinnützige GmbH. gegründet wurde.

⁷ Das Finanzierungsinstrument Social Impact Bond kann dabei auch bei traditionelle Nonprofit Organisationen Anwendung finden. In der Regel werden jedoch durch die bessere Messbarkeit der Zwischenergebnisse SEOs bevorzugt.

Finanzierungsquellen von Social Entrepreneurs in Österreich

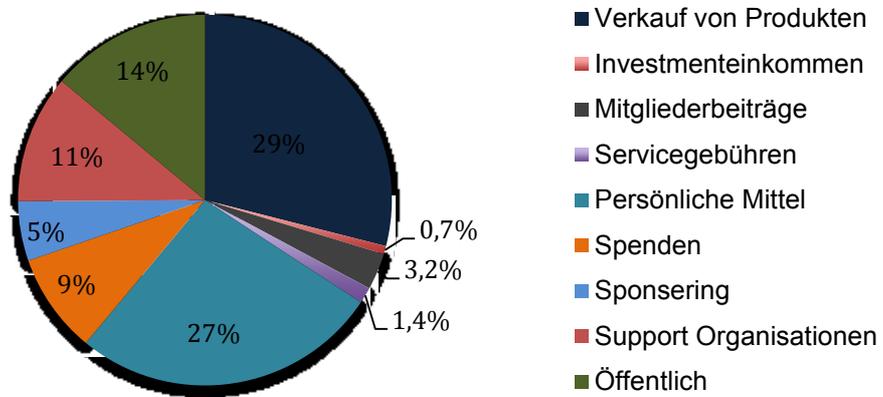


Abbildung 12: Finanzierungsquellen von Social Entrepreneurs in Österreich in Prozent, Schneider et al., 2013:21.

4. MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (Organizations) IN NPOs

4.1 MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION NACH DER RECHTSFORM

Die Wahl der geeigneten Rechtsform einer Organisation ist eine fundamentale Entscheidung mit weitreichenden Folgen für den Zeitraum ihrer gesamten Bestanddauer. Bei der Gründung von NPOs fällt die Wahl meist auf die Rechtsform des Vereins, obwohl die Zahl der rechtlich möglichen und geeigneten Organisationsformen größer ist. Dem entgegen schlägt sich der SE- Ansatz bzw. SEOs in mehreren Rechtsformen nieder.

Fragen, die sich NPOs ebenso wie SEOs im Zusammenhang mit der Wahl der geeigneten Rechtsform stellen müssen, sind einerseits die der Ausrichtung der Organisation hinsichtlich des Bestrebens auf Umsätze, andererseits jene der Besteuerung und der Haftung bzw. Haftungsbegrenzung (vgl. Nowotny et al., 2007:202). Im Zusammenhang mit der Wahl der Rechtsform von gewinnorientierten Unternehmen werden folgende etablierte Kriterien für NPOs als beachtenswert genannt, die jedoch auch auf SEOs und andere SE Aktivitäten zutreffen (vgl. Nowotny et al., 2007:207):

- Persönliche Interessen
- Einschlägige Rechtsvorschriften
- Betriebswirtschaftliche Erfordernisse

Ausgehend von dieser Betrachtungsweise müssen nach Nowotny et al. folgende Besonderheiten für die Rechtsformwahl von NPOs beachtet werden:

- Einbindung von ProponentInnen mit unterschiedlichen Vorstellungen und Möglichkeiten zur Mitarbeit - die Möglichkeit der Mitentscheidung ist abhängig von der Betreiberstruktur
- Abgrenzung von laufender Erfüllung des festgelegten Förderungszweckes gegenüber Basisentscheidungen
- Kontrolle finanzieller Gebarung und dem Aspekt unsicherer und kurzfristiger Finanzierung

- Kontrolle der Zielerreichung
- Vermeiden von persönlichen Haftungen der Mitglieder und ProponentInnen
- Offenheit gegenüber ähnlichen Fördereinrichtungen, insbesondere Möglichkeiten der Einbindung staatlicher Stellen (Nowotny, 2007:208)

4.2 RECHTSFORMEN NPOs UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS) IN ÖSTERREICH

4.2.1 Organisationsstruktur NPOs

NPOs sind in Österreich in verschiedenen, teils öffentlichen administrativen Registern erfasst und einzusehen: Vereine im Vereinsregister, gemeinnützige Kapitalgesellschaften und Privatstiftungen können im Firmenbuch eingesehen werden (Pennerstorfer et al.

, 2013: 61). In Österreich nehmen Vereine den größten Anteil möglicher Rechtsformen von NPOs ein. Im Jahr 2010 waren lt. Statistik Austria 116.556 Vereine in Österreich registriert, wobei festzustellen ist, dass die Anzahl der Vereine in Österreich innerhalb der letzten 50 Jahre rapide angestiegen ist (vgl. Simsa, 2012:3).

Demzufolge und dadurch, dass die Vereine als Rechtsform für NPOs den größten Stellenwert einnehmen, steht bisher auch für NPOs der Aktivitätenfelder Sozial- und Gesundheitswesen die Rechtsform des Vereins im Zentrum. Eine weitaus spezifischer Angabe zu den NPOs die im Zentrum dieser Arbeit stehen findet sich in der Auflistung von Schneide et al. , in der u.a. auch „6649 Verein der Vereinsart Wohltätigkeit- und Fürsorgevereine“ angeführt sind und die auf den Bereich Sozialwesen und Gesundheitswesen zutreffen.(Schneider et al., 2007: 65 Tab. I.4.1) Gemeinnützige Privatstiftungen wurden im Jahr 2008 mit einer Anzahl von 245 erfasst, weiters bestehen 469 Privatstiftungen, die gemeinnützige Zwecke verfolgen (Pennerstorfer et al. 2013: 62), wobei jedoch von allen Stiftungen in Österreich nur etwa 20 Prozent gemeinnützig sind (vgl. Simsa, 2012:3). Lt. einer Erhebung der Statistik Austria aus dem Jahr 2012 wurden im Jahr 2010 gesamt 1.819 Genossenschaften in Österreich gezählt, wovon sich nur 95 als gemeinnützig bezeichnen. Zudem existieren noch die Kapitalgesellschaftsrechtsformen der GmbH. wie auch die der AG. Ihre geringe Verwendung spiegelt sich in 352

Gesellschaften mit beschränkter Haftung und 10 Aktiengesellschaften wieder (vgl. Pennerstorfer et al., 2013:63). Für NPOs, deren Aktivitätsfelder im Sozial- und im Gesundheitswesen angesiedelt sind, ist die Rechtsform der Aktiengesellschaft wie auch der Genossenschaft nicht als zutreffend zu erkennen, da sich diese Rechtsformen nach Angaben von Pennerstorfer et al. (2013) ausschließlich auf Aktivitäten im Wohn- und Siedlungsbau begrenzt (vgl. Pennerstorfer et al., 2013:63).

4.2.2 Organisationsstruktur der Social Entrepreneurship (Organisations)

Die Wahl der Rechtsform stellt auch SE-Aktivitäten und dabei insbesondere SEOs vor eine fundamentale Entscheidung. Sind die unternehmerischen Absichten gemäß dem Unternehmenszweck eher tendenziell auf erwerbswirtschaftliche Aktivitäten gelegt, so stellt das Streben nach Umsätzen auch ein essentielles Kriterium für die Wahl und Annahme einer Rechtsform dar. GründerInnen von SE/SEO sollten sich somit vor der Wahl der Rechtsform mit der Wertung bzw. Bedeutung von solchen und weiteren Fragen innerhalb der Aktivitäten, die durch die Organisation verfolgt werden, auseinandersetzen.

Da es sich bei dem SE-Ansatz wie auch bei SEOs noch um relativ junge Organisationsformen handelt (s.o. unter Punkt 2.2.), sind auch Statistiken zu bereits bestehenden Unternehmen sowie deren Rechtsform noch äußerst rar. Eine weiteres Erschwernis, dass sich bei der Erfassung der Rechtsform bzw. bei der allgemeinen Erfassung von SE/SEO ergibt, stellt die bereits erwähnte Definitionsvielfalt dar.

Nach Angaben von Schneider et al., durch die erstmalig ein quantitatives Bild bzw. ein Überblick der in Österreich vorhandenen SE-Aktivitäten ermöglicht wurde, lassen sich 273 Aktivitäten zusammenfassen (Schneider et al., 2013:4) Die Abbildung 13 gibt über die verschiedenen Rechtsformen, die von SE/SEO angenommen wurden, Auskunft. Dabei ist zu vermerken, dass Schneider et al. diesen Überblick in Hinsicht auf „social entrepreneurs“ und deren Aktivitäten erstellt hat. Folglich lässt sich die Wahl von 3 Rechtsformen also jene, die für SE/SEO bisher am häufigsten genutzt wurden, anführen. Der Verein nimmt auch wie bei NPOs die prominenteste Rechtsform mit 37 Prozent ein. Im Anschluss zum Verein findet die Rechtsform der GmbH. mit 23 Prozent an zweiter Stelle auch eine beachtliche Anwendung. Einzelunternehmen bilden mit 17 Prozent der AkteurInnen auf dem Handlungsfeld SE die dritt meist genutzte Rechtsform. Es ist somit zu erkennen, dass das Gleichgewicht zwischen den Rechtsformen im Handlungsfeld

der SE/SEOs stärker ausbalanciert ist, als bei NPOs. Eine mögliche Begründung könnte der unternehmerischen Aktivität, die von SE ausgeht, darstellen, für die der ideale Verein nicht geeignet ist. Abschließend sei noch erwähnt, dass durch das erst junge Handlungsfeld der SE/SEOs 16 Prozent der identifizierten TrägerInnen von SE-Aktivitäten jeglicher Form noch über keine Rechtsform verfügt.



Abbildung 13: Darstellung der Rechtsformen von Social Entrepreneurship Aktivitäten in Österreich in Prozenten, Schneider et al., 2013:19.

4.3 DARSTELLUNG AUSGEWÄHLTER RECHTSFORMEN

Im Anschluss werden die Rechtsformen des ideellen Vereins wie auch die der (gemeinnützigen) Gesellschaft mit beschränkter Haftung dargestellt, da diese vom Verfasser mit dem höchsten Potenzial zur möglichen Verbindungen zwischen NPOs aus dem Sozial – und Gesundheitswesen und SE-Aktivitäten in den unterschiedlichen Rechtsformen identifiziert wird. Ausgeschlossen werden im Rahmen dieser Betrachtung Aktiengesellschaften wie auch Genossenschaften da sich deren Aktivitäten auch bisher nur auf die Bereiche des Wohn- und Siedlungsbau begrenzt haben (vgl. Pennerstorfer et al., 2013:63).

Die Auswahl den Verein und die (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH.) einer genaueren Betrachtung zu unterziehen, lässt sich aufgrund des bedeutenden Stellenwertes, den der Verein im Rahmen der gewählten Rechtsform im

Allgemeinen bei NPOs wie auch bei den Aktivitätenfelder der NPOs hat, begründen. Die Wahl der (gemeinnützigen) GmbH. lässt sich zum anderen durch die Zunahme an Ausgliederungen dieser wie auch Beteiligungen an dieser Gesellschaftsform, die sich im Sozial- und Gesundheitswesen beobachten lässt, ebenso wie auch aufgrund einer deutlich wahrnehmbaren Verbreitung dieser Rechtsform im Bereich von SE- Aktivitäten begründen. Weiters konnte über die Analyse der Rechtsformen der in der Arbeit angeführten Fallbeispiele festgestellt werden, dass sich diese zumeist abseits der beiden Fallbeispiele von NPOs in (g)GmbHs äußert.

In Bezug auf Ausgliederungen von Geschäftsfeldern bisheriger NPOs in der Form von Kapitalgesellschaften äußert sich Kuhn (2006) wie folgt: „ *In der Praxis der letzten Jahre ist eine gewisse Tendenz festzustellen, wirtschaftliche Aktivitäten von NPOs in eigene Rechtsträger auszugliedern, wenngleich derartige Ausgliederungen jedoch zu keinen Veränderungen in der wirtschaftlichen Eigentümer[In]struktur führen, da die ausgegliederten Unternehmen in der Regel von ihrer vormaligen Unternehmensträgern beherrscht werden*“ (Kuhn, 2006:125). Eine genauere Betrachtung des Phänomens der Ausgründungen wird unter dem Punkt 4.4.1. vorgenommen.

Im Anschluss an die Darstellung der Rechtsform der beiden Organisationsformen werden 3 verschiedene Integrationsmodelle dargestellt wobei zwei der Integrationsmodelle r sich auf die Verbindung zwischen dem Idealvereins und der GmbH. beziehen.

4.3.1 Der Verein

Wie bereits erwähnt, ist der Großteil der NPOs im Sozial- und Gesundheitswesen in Österreich in der Rechtsform des Vereins organisiert. Der Verein stellt dabei einen Zusammenschluss dar, der zumindest aus zwei Personen besteht und deren Tätigkeiten einen gemeinnützigen Zweck verfolgen. Probleme, die sich bei dieser Rechtsform stellen, sind vor allem jene im Bereich der Entscheidungsfindung, denn das Vereinsrecht gibt lediglich vor, dass...*“die Statuten Organe zur gemeinsamen Willensbildung der Vereinsmitglieder (Mitgliederversammlung) sowie zur Führung der Vereinsgeschäfte und zur Vertretung des Vereins nach Außen (Leitungsorgan) vorzusehen haben.*“ (Nowotny et al., 2007:210). Hieraus ergeben sich Probleme hinsichtlich der Entscheidungsfindung über Grundlagengeschäfte und außergewöhnliche Maßnahmen für den Verein. Weiters ist festzustellen, dass auch wenn seit dem Jahre 2002 eine für Vereine je nach deren Größe gestaffelte Pflicht zur Rechnungslegung nach dem Vereinsgesetz

besteht, erforderliche Kennzahlen, die auf einem korrekten und institutionalisierten Finanzmanagement aufbauen, nicht in ausreichendem Maße praktiziert werden. Die Rechnungslegung findet dabei zumeist in Form eines Jahresabschlussberichtes statt (Nowotny, 2013: 186).

Die Haftung des Vereins beschränkt sich grundsätzlich auf das Vereinsvermögen, personelle Haftungen der Mitglieder sind bis auf wenige Ausnahmen nicht vorgesehen (vgl. Vilain, 2006:85). Unter der Berücksichtigung der finanziellen Erfordernisse, die allgemein zur Errichtung von Rechtsformen notwendig sind, spricht insbesondere für den Verein, dass für seine Gründung kein Gründungskapital erforderlich ist.

4.3.2 (Gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH.) stellt in Österreich die wichtigste Rechtsform der österreichischen Kapitalgesellschaften dar. Die GmbH. verfügt über Rechtspersönlichkeit. Die GesellschafterInnen besitzen durch ihre Beteiligung an dem Gesellschaftsvermögen Anteile der Gesellschaft. Dabei sind GesellschafterInnen TrägerInnen von Rechten und Pflichten (vgl. Nowotny, 2007:221). Für die Gründung einer Gesellschaft sieht die österreichische Gesetzgebung einige Vorlagen vor. Hierfür ist bspw. das Vorliegen eines Gesellschaftsvertrages mit einem festgelegten und eingetragenen Stammkapital, das die vorgegebene Mindesteinlage von 25.000 Euro vorsieht, vorausgesetzt. Sind alle Voraussetzungen für die Gründung einer GmbH gegeben, so kann die GmbH in das österreichische Firmenbuch eingetragen werden (vgl. Nowotny 2007:221). Obwohl es bei der Ausübung der Tätigkeiten im Rahmen einer Gesellschaft zwischen einer herkömmlichen, auf Profit ausgerichteten GmbH. und einer gemeinnützigen GmbH. (gGmbH) große Unterschiede gibt, ist die Formalität hinsichtlich der Gemeinnützigkeit nur an einen Eintrag im Gesellschaftsvertrag gebunden bzw. muss die Gemeinnützigkeit aus dem Gesellschaftsvertrag herausgehen. Für die gGmbH. gelten dabei die gleichen Vorlagen wie auch bei dem zuvor beschriebenen gemeinnützigen Verein. Nach § 35 der Bundesabgabenordnung (BAO) besteht die Gemeinnützigkeit wie folgend: „Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nur vor, wenn die Tätigkeit dem Gemeinwohl auf geistigem, kulturellem, sittlichem oder materiellem Gebiet nützt.“ (<https://www.jusline.at/>)¹ Gemeinnützige Gesellschaften profitieren dabei u.a. durch eine geringere steuerliche Belastung, die sich bspw. in der Befreiung

der Ertragssteuern äußert (Nowotny, 2007: 204). Somit ist die gemeinnützige Gesellschaft mit einigen Vorteilen gegenüber der traditionell gewinnorientierten Gesellschaft behaftet. In Bezug auf die Gründung einer GmbH kann noch geäußert werden, dass sich die GmbH sowohl im Besitz einer Einzelperson als auch im Besitz mehrerer GesellschafterInnen, die über Anteile der Gesellschaft verfügen, befinden kann. Im Fall von mehreren GesellschafterInnen wird auf Basis einer Beschlussfassung im Rahmen der Generalversammlung ein Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin bestellt.

4.4 MÖGLICHKEITEN DER INTEGRATION VON SOCIAL ENTREPRENEURSHIP (ORGANIZATIONS) IN NPOs

In den folgenden Punkt 4.4.1 und 4.4.2 wird jeweils bei NPOs von der Rechtsform Idealverein und bei SE-Aktivitäten bzw. SEOs von der Rechtsform GmbH. ausgegangen. Die Wahl der hier angeführten Rechtsformen soll lediglich in seiner beispielhaften Funktion verstanden werden, da anderen Rechtsformen für die verschiedenen Implementierungsformen des SE-Ansatzes eingesetzt werden können.

4.4.1 Implementierungsmodell 1 Ausgründung

Die Gründung oder die Ausgründung in Form eines Unternehmens kann für die NPO mit verschiedene Vorteilen besetzt sein. Eine Neugründung, ist dabei als die Errichtung eines arbeitsfähigen Betriebes zu verstehen der in seiner erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit sowohl gemeinnützig als auch profitorientiert, also in Form von einer gemeinnützigen GmbH. oder in der konventionellen GmbH. ausgerichtet sein kann. Mit dem Begriff der Ausgründung, ist die Übertragung eines Bereiches der NPO auf einen für diesen Zweck neu gegründete SEO gemeint. Der Prozess der Ausgründung ist in Literatur und aus der Praxis durch das sog. Mutter- Tochtergesellschaftsverhältnis bekannt. In dem hier beschrieben Fall nimmt die NPO die Rolle der Hauptorganisation (Mutter) und die SEO die der Tochterorganisation ein.

Die Implementierungsformen der Gründung bzw. Ausgründung einer SEO in einem dann bestehenden Mutter-Tochter Verhältnis zwischen der NPO und der SEO bringt verschieden Vorteile mit sich. Allgemein muss dabei unterschieden werden ob durch die betreffend Social Entrepreneurship-Aktivitäten eine unternehmerische Aktivität mit Ziel der Profit oder der Gemeinnützigkeit angestrebt wird. Ein erster Vorteil ist im Bereich der Entscheidungsfindung zu erkennen. In der Rechtsform GmbH. können solche,

weitaus unkomplizierter im Sinne von flexible und zeitnahe durch einen oder mehrer GeschäftsführerInnen getroffen werden. Die Effizienz der Entscheidungsfindung kann somit gesteigert werden. In einer NPO hingegen müssen dabei viele Personen in den Prozess einer Entscheidungsfindung einbezogen werden. Diese mindert die Reaktionsgeschwindigkeit einer NPO in Bezug auf gegenwärtige Tendenzen und der Chancenergreifung. NPOs sollten sich jedoch bevor sie die Entscheidung zu einer Neugründung oder Ausgründung treffen der Frage der Kosten-Nutzen Funktion stellen. Mit der Neugründung bzw. Ausgründung in Form einer Tochtergesellschaft sind Abseits des finanziellen Aufwandes der von der NPO getragen werden muss auch ein fortlaufende bürokratischer Bereich der durch die Gründung entsteht zu tragen, der für die NPO eine Mehrbelastung darstellen kann. Stellt das Ziel der Ausgründung die Gründung einer konventionellen GmbH dar, so entsteht die Möglichkeit die profitorientierten Aktivitäten von den gemeinnützigen Aktivitäten zu trennen. Kuhn sieht in diesem auch einen steuerlichen Vorteil der wie folgend beschrieben wird: „*Die Ursache von Ausgründungen wirtschaftlichen Aktivitäten aus der unmittelbaren Trägerschaft der NPO in eigene Rechtsträger liegt einerseits in steuerlichen Gründen, nämlich in der Erhaltung der Gemeinnützigkeit der [e]NPO*“ (Kuhn, 2006: 125).

Ein weiterer Vorteil der im Rahmen des Bereichs der Entscheidungsfindung genannt werden kann ist die sog. „*organisatorischen Verselbstständigung*“ (Kuhn, 2006: 125). Durch ein unabhängiges Entscheidungsmodell können von Seitens der GmbH, also der SEO auf die Erkennung von vorhandener Marktlücken schnell und effizient reagiert werden und somit die unternehmerische Gelegenheit ergriffen werden (vgl. Dees, 2001:4)

In einer NPO stellt sich dies als weitaus schwere dar. Die unternehmerische Gelegenheit kann dabei auch in einer für die NPO und somit auch der Tochtergesellschaft untypischen Tätigkeitsfeld erkannt werden.

Des Weiteren stellt auch das Kriterium einer Reduzierung des Haftungsrisiko, dass bei der Gesellschaftsform der GmbH vorliegt ausschlaggebend für die Gründung sein. Die Haftung einer GmbH beschränkt sich dabei nur auf das Gesellschaftsvermögen (vgl. Kuhn, 2006: 125).

Im Außenauftritt kommt es im allgemein zu einer geänderten Wahrnehmung sowohl von Seitens der Gesellschaft als auch von Seitens des Marktes und den auf diesem agierenden Unternehmen. Im Verhältnis mit dem Idealverein wird dabei die GmbH als

professioneller agierend bewertet. Wie am Fallbeispiel des Arbeiter- Samariter- Bund zu erkennen finden Ausgründungen auch vermehrt im sozialen Dienstleistungsbereich statt⁸, somit im Handlungsfeld der NPOs.

4.4.2 Implementierungsmodell 2 Beteiligung

Unter der Beteiligung wird hier die Beteiligung einer NPO an einer Gesellschaft oder in Form von einer Gründung an der die NPO durch Gesellschaftseinlagen beteiligt ist verstanden. Die Vorteile liegen dabei ähnlich wie bei dem Mutter- Tochter Verhältnis vor und können dem vorgegangen Punkt entnommen werden. Der Unterschied besteht dabei, dass die NPO nicht im alleinigen Besitz der Gesellschaft steht sondern diese mit anderen GesellschafterInnen teilt. Bei Finanzschwachen NPOs die mit der Gründung bzw. Auslagerung finanzielle Risiken verbinden stellt sich die Form der Beteiligung als mögliche Alternative. Anteile an einer GmbH. können bereits ab einem Betrag von 70 Euro vergeben werden (vgl. Stichelberger, 2012:38). Demnach besteht die Möglichkeit, dass verschiedene NPO zur Förderung von SE in ihren Organisationen gemeinsame eine SEO gründen von denen sie Gesellschaftsanteile kaufen können.

Um ein praxisnahe Beispiel anzugeben soll hier die Gründung der SBV- Social Business GmbH. (SBV) angeführt werden.⁹ Zu diesem Zweck wurde der Gesellschaftsvertrag der SBV-Social Business G.m.b.H am Handelsgericht Wien ausgehoben.

Wie unter dem Punkt 5.2.6 noch genauer ausgeführt, handelt es sich hierbei um eine Kooperation zwischen einer Einzelperson und der Organisation Volkshilfe Wien. Die Vorteile die diese Implementierungsmodell für die Volkshilfe Wien sind insbesondere an zwei Faktoren festzustellen. Zum einen wurde durch die eine Beteiligungsverwaltung GmbH. der Großteile des finanziellen Aufwandes im Prozess der Gründung getragen. Wobei diese im Gegensatz zu kleineren NPOs auch kein finanzielles Problem dargestellt hätte. Der erste Vorteil stellt sich somit in der Kostenreduktion. Der zweite Vorteil der mit der Beteiligung an der SBV verbunden war bestand in der Ausrichtung der Aktivitäten der SBV auf die Arbeitsfelder der Volkshilfe Wien. Demnach wurden Social Entrepreneurship Projekte für die diversen Bereich in denen die Volkshilfe Wien aktive ist, entwickelt.

⁸ Die genaue Beschreibung der Organisation ist unter dem Punkt 5.2.2 zu finden.

⁹ Zu diesem Zweck wurde der Gesellschaftsvertrag der SBV-Social Business GmbH.

4.4.3 Implementierungsmodell 3 Intrapreneurship

Social Intrapreneurship (SI) meint im Gegensatz zu den Implementierungsformen 1 und 2 die SE- Aktivitäten zumeist in Form einer SEO außerhalb des NPO Mutterverein gründen, dass verbleiben der neuartigen Projektidee oder dem innovativen Konzept in der NPO. Social Intrapreneurship versteht sich somit als ein „*Veränderungsprozess und unternehmerischer Innovationsimpuls in einer etablierten Organisation*“ (Schmitz et al. 2013: 191). Obwohl NPOs gemeinnützig orientiert sind, ist es für die Organisation möglich erwerbswirtschaftlichen Tätigkeiten nachzugehen, solange die neu entwickelte Aktivität nicht gegen den Organisationszweck agiert und somit als organisationsschädlich darzustellen wäre.

Social Intrapreneurship kann dabei von einer bzw. einem MitarbeiterIn innerhalb der Organisation ausgehen. Diese Person kann sich innerhalb der Organisation darum bemühen neuartige Projekte über die Anwendung des SE-Ansatzes zu entwickeln. Des Weiteren besteht die Möglichkeit eine eigene Abteilung mit der Entwicklung von Social Entrepreneurship Aktivitäten zu beauftragen.

Eine Vorteil der durch SI gesehen werden kann ist, dass Arbeitsbereich der NPO in Form von diversen Projekten direkt in der Organisation analysiert werden können und eine Veränderung dieser intern durch die Abteilung begleitet werden kann. Der Veränderungsprozess kann dabei zu einer „*Kostenreduktion von bereits vorhanden Leistungen*“ der NPO führen (Mazer, 2009:3). Ebenso können Veränderungsprozesse auch in der Entwicklung von neuen innovativen Gestaltungsmöglichkeiten die zur Verbesserung der Dienstleistung zugunsten der KlientInnen der NPO äußern. .

Die angeführten Vorteile von SI können dazu führen, dass die NPO allgemein von KlientInnen wie auch von Finanziers aus einem neuen Blickwinkel betrachtet wird. Wichtig ist es dabei jedoch, dass dieser Prozess der Implementierung von SI in der jeweiligen NPO bewusst vorangetrieben wird und von EntscheidungsträgerInnen bei Bedarf unterstützt wird. Dies ist insbesondere von Bedeutung da, wie bereits erwähnt Entscheidungen innerhalb eines Vereins oftmals langsamer als in anderen Organisationsformen ist.

Allgemein ist somit festzustellen, dass insbesondere bei der Implementierungsform von Social Intrapreneurship Raum für die Umsetzung von neuartigen Konzepten geschaffen werden muss und das Bekenntnis hin zu SE von der Organisationsleitung getragen und

aktive unterstützt werden muss. Bestehen diese Voraussetzungen so stellt SI eine äußerst nennenswerte Alternative zu den bereits beschriebenen Implementierungsmodellen dar.

5. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZU FINANZIERUNGSINSTRUMENTEN INNOVATION & MANAGERIALISMUS DER ORGANISATIONSFORMEN

5.1 METHODIK

Um das Potenzial der unterschiedlichen Implementierungsmodelle einschätzen und vergleichen zu können, wurden die Organisationsstruktur wie auch die Finanzierungsstruktur unter besondere Betrachtung des Bereichs erwerbswirtschaftliche Einnahmen analysiert. Für die Analyse war insbesondere die Ausprägung von Managerialismus in den Organisationen von Bedeutung. Dabei ging es um das Verstehen von objektive wie auch von subjektiven Handlungshintergründen bzw. Entscheidungsgrundlagen. Eine qualitative Herangehensweise scheint daher sinnvoll. Für alle drei Bereiche wurden Daten erhoben, die im Folgenden vergleichend analysiert werden. Die Datenerhebung erfolgte auf der Grundlage von (1) einer Kombination von einem Email-Fragebogen und semi - strukturierte Interviews (2) einer Dokumentenanalyse von Gesellschaftsverträgen und Jahresberichten.

(1) Fragebögen und semi- strukturierte Interviews

Die Fragebögen wurden folgenden Personen, die eine leitende Funktion innehaben oder für den Außenauftritt der Organisation verantwortlich sind, via Email zugeschickt (Fragebogen im Anhang).

- Herrn Mag. Berger - Volkshilfe Österreich
- Frau Mag.a Kritzer Arbeiter Samariter Landesverband Wien ,
- Frau Mag.a Gruber - Three Coins GmbH.
- Herrn Wesian MSc. - Helioz GmbH.
- Herrn Mag. Clemens Foschi - Caritas Service GmbH.
- Herrn Mag. Vrzal SBV- Social Business GmbH.

Nachdem jeder der TeilnehmerInnen an der Befragung den Erhalt des Fragebogens bestätigt hatte, wurde ein erstes klärendes Telefongespräch geführt, indem die einzelnen Fragen besprochen wurden und Unklarheiten bzgl. der Fragestellungen gelöst wurden. Nachdem die TeilnehmerInnen die Fragebögen beantwortet zurück geschickt hatten, wurde auf dieser Grundlage ein zweites Telefoninterview durchgeführt. Die anschließende Operationalisierung ergibt sich aus den jeweiligen Begriffsdefinitionen (vgl. Atteslander, 2008:41 f.) die ich nachfolgend beschreibe.

(2) Dokumentenanalyse

Zusätzlich zu den Fragebögen wurden die Gesellschaftsverträge und Jahresberichte analysiert. Erstere wurden gesondert beim Handelsgericht Wien angefordert. Die Dokumente geben insbesondere Aufschluss über die Ausrichtung der Gesellschaften die im Gründungsvertrag enthalten sein muss, wie auch über diverse grundlegende Aufgaben denen sich die Organisationen gemäß ihres Organisationszweckes annehmen und ergänzen die Interpretation der Antworten aus den Gesprächen und Fragebögen.

Allgemein ist zu vermerken, dass im Gegensatz zu den befragten NPOs, also der Volkshilfe Österreich wie auch des Arbeiter Samariter Landesbund Wien, Geschäftsdaten zur Finanzierungsstruktur nur durch persönliche Gespräche erhoben werden konnten. Für das Fallbeispiel Arbeiter Samariter Landesverband Wien gilt dabei zusätzlich, dass durch eine fehlenden Jahresbericht der Organisationsform, der Jahresbericht des Arbeiter- Samariter- Bundes Österreich herangezogen werden musste und durch das persönliche Telefongespräche spezifische Informationen zu der Finanzierungsstruktur des Fallbeispieles gewonnen wurden. Aus diesem Grund sind die Angaben bzgl. des Arbeiter-Samariter-Landesverband in Bezug auf Finanzierungsstrukturen nur als Tendenz zu verstehen und auch nur so zu interpretieren. Alle im Folgenden angegebenen Daten zur Finanzierung beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2012.

(3) Organisationsauswahl

Unter dem gegenwärtigen Punkt werden Gründen die zur Wahl der verschiedenen Fallbeispiele geführt haben erklärt.

Die Wahl betreffend der SEOs ist wie folgend dazustellen. Die Caritas Social Service GmbH. wie auch die SBV- Social Business GmbH. stellen zwei Formen der Implementierung von Social Entrepreneurship in NPOs aus dem Gesundheits- und Sozialwesen dar. Die Caritas Social Service GmbH. wurde dabei von der Caritas Wien gegründet

(genaue Angabe s.u.) und stellt somit eine Ausgründung dar, die als eine der Implementierungsformen von SE in NPOs erkannt wurde und auch als Implementierungsmodell in dieser Arbeit vorgestellt wurde. Die SBV- Social Business GmbH. stellt eine weitere Möglichkeit der Implementierung des SE- Ansatzes in eine NPO dar. Hierbei handelt es sich um die Volkshilfe Wien. Aus diesem Grund schien die Wahl der beiden SEOs mit Verbindungen zu NPOs als sinnvoll.

Die beiden weiteren SEOs, die Three Coins GmbH. und Helioz GmbH. wurden durch ihrer Finanzierungsstruktur gewählt. Es war dem Verfasser im Zuge der Wahl der verschiedenen Fallbeispiele möglich die Finanzierungsstruktur der beiden SEOs genauer zu betrachten. Die Wahl der SEO Helioz GmbH. ist durch das Bestehen eines Investors in dem Finanzierungsmix der Organisation zu erklären. Das Fallbeispiel Three Coins GmbH. schien durch den explizierten Verweis der SEOs das es sich bei dieser um ein Social Business handelt als interessantes Merkmal für die Analyse.

Bei der Wahl der NPOs wurde darauf geachtet, dass eine der beiden NPOs ihren Fokus im Bereich Sozialwesen und die andere NPO den Fokus im Bereich Gesundheitswesen hat. Demzufolge wurde die Volkshilfe Österreich als Organisation deren Fokus im Sozialwesen besteht und der Arbeiter Samariter Landesverband Wien dessen Fokus im Gesundheitsbereich gesetzt werden kann, gewählt. Zusätzlich war es dem Verfasser wichtig, dass eine der NPOs einen Bundesverband repräsentiert und als „Gegenstück“ zu diesem eine regional verortbare NPO gewählt wurde.

5.1.1 Operationalisierung

5.1.1.1 Managerialismus

Die Ausprägung von Managerialismus wird an Erscheinungsformen festgemacht, die in der Literatur in den direkten Zusammenhang mit Managerialismus gestellt werden (vgl. Maier et al 2009: 94 ff.; Meyer, 2011:88 ff.):

1. die Bedeutung, die Freiwilligenarbeit in dem jeweiligen Fallbeispiel einnimmt (Frage 1).
2. das Verhältnis der Bereiche Dienst- und Sachleistungen, Interessensvertretung und der Gemeinschaftsbildungsfunktion der Organisation (Frage 2).

3. die Konzentration auf Kernkompetenzen und eine sich verringernde bzw. abnehmende Wahrnehmung von anderen Aufgabenbereichen die außerhalb der Kernkompetenzen von Organisationen erfüllt werden (Frage 3).
4. der Anteil der Personen in leitenden Funktionen, die eine betriebswirtschaftliche Ausbildung durchlaufen haben (Frage 4).

Jedem dieser Bereiche ist eine Frage zugeordnet. Die Antworten wurden einer Werteskala zugeordnet, um in einem zweiten Schritt eine vergleichende qualitative Aussage über den „Managerialismusgrad“ treffen zu können. Dieser wird für alle Fallbeispiele gesammelt unter dem Punkt 5.3 gesammelt dargestellt.

5.1.1.2 Erwerbswirtschaftliche Einnahmen

In der vorliegenden Arbeit wurde bereits mehrmals die Bedeutung, der erwerbswirtschaftlichen Einnahmen durch Sach- und Dienstleistungen angeführt. Diese Kategorie von Einnahmen wird eine besondere Bedeutung in Bezug auf die damit verbundene Autonomie zugesprochen. Auch zu der Generierung von Umsätzen äußern sich Millner et al. und führt dies als „wesentliches Abgrenzungsmerkmal zur klassischen NPOs“ (Millner et al., 2013: 443) an.

Die Bedeutung der erwerbswirtschaftlichen Tätigkeiten bezieht sich auf das folgende Kriterium:

- den Stellenwert den erwerbswirtschaftlichen Tätigkeiten im Zusammenhang auf Finanzierungsquellen in den Organisation zukommt (Frage 7).

5.1.1.3 Weitere Fragengestellungen des Fragebogen

Um die Finanzierungsstruktur hinsichtlich einer zukünftiger angestrebten Ausrichtung (1) des Einsatzes bzw. der Verwendbarkeit von vorhanden Finanzierungsquellen (2), der Bedeutung von staatlichen Finanzierungsquellen (3) verbessert interpretieren zu können, wurden weiters folgenden Fragen gestellt, die in den Bereich Finanzierungsstruktur eingearbeitet wurden. Diese sind:

1. die Frage einer strategische Ausrichtung auf bestimmte Finanzierungsquellen die deren Wichtigkeit in dem Finanzierungsmix der Organisationen in Zukunft aktive verstärkt werden soll (Frage 6)

2. die Frage nach dem Grad an Flexibilität im Einsatz der einzelnen Finanzierungsmittel der Organisationen zur Erreichung ihrer Ziele (Frage 8)
3. die Frage nach der Bedeutung die öffentliche Finanzierungsmittel in jeglicher Form für die Organisationen hat (Frage 5)

5.1.1.4 Zusatzfrage

Eine Zusatzfrage wurden der SBV- Social Business GmbH. und Caritas Social Service GmbH. Gestellt. Da der Einsatz von neu erworbenen Finanzierungsmittel in den oben erwähnten SEOs und deren mögliche Weitergabe für die Gründerorganisation (im Fall Caritas S.S. GmbH.) und GesellschafterInnen von besondere Bedeutung sein kann, wurde eine weitere Frage an die beiden SEOs die eine Verflechtung zu einer NPO vorweisen gestellt. Diese ist:

- die Frage nach er Verwendung der aus den Aktivitäten entstandenen erwirtschafteten finanziellen Erträgen (Frage 11).

5.2 FALLBEISPIELE

5.2.1 Volkshilfe Österreich

5.2.1.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Die Volkshilfe Österreich (VHÖ) ist der im Vereinsregister eingetragene gemeinnützige überparteiliche und unkonventionelle Bundesverband der Volkshilfe dem 9 Landesorganisationen angehören. Der Sitz der VHÖ ist in Wien. Die Gründung der VHÖ geht bereits auf das Jahr 1947 zurück. Der Organisationszweck der VHÖ und den sich daraus entwickelnden Aufgaben kann der Satzung der VHÖ entnommen werden:

„Der Zweck des Bundesverbandes ist ausschließlich gemeinnützig, bzw. mildtätig [...] und agiert überparteilich. Dabei ist die VHÖ in ihrer Tätigkeiten ordnungsgemäß nach dem Vereinswesen nicht auf Gewinne ausgerichtet (Volkshilfe Österreich, 2009:3)“.

Den gemeinnützigen Tätigkeiten denen sich die VHÖ zuwendet liegen eindeutig im Bereich des Sozialwesens und dabei in der Unterstützung hilfsbedürftigen Menschen wie

auch Hilfeleistungen in Katastrophenfällen die sowohl im Ausland wie auch im Innland stattfinden können. Zusätzlich zu diesem ist die VHÖ auch Mitglied der Nichtregierungsorganisation (NGO) SOLIDAR über die Aktivitäten der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZA) koordiniert werden.

Weiters sieht sich die VHÖ als eine Kommunikationsdrehscheibe wie auch als Servicestelle für die einzelnen Landesorganisationen der Volkshilfe. Die VHÖ kann dabei in Absprache mit den Landesorganisationen bundesweite Kampagnen und Initiativen setzen, die von den einzelnen Landesorganisationen mitgetragen werden. Zur Umsetzung der oben beschriebenen Organisationszwecke finden sich unter Paragraph 5 der Satzung der VHÖ folgende Möglichkeiten der Mittelaufbringung:

„Öffentliche Zuschüsse und Spendengelder, Sponsoring, Einnahmen aus Veranstaltungen, Inserate in Publikationen der Volkshilfe, Mitgliederbeiträge der im Bundesverband zusammengeschlossenen Vereine, Zuwendungen wie auch die Möglichkeit der Beteiligung an Gesellschaften, Stiftungen und Kuratorien (Volkshilfe Österreich, 2009:3)“.

Die Finanzierungsstruktur der VHÖ lässt sich anhand der Abbildung 14 erkennen. Da es sich bei der VHÖ um eine Bundesorganisation der 9 Landesorganisationen handelt stellt die Finanzierungsquelle der Leistungsverträge keine Rolle im Finanzierungsmix der Organisation. Würde im Gegensatz zu der Bundesorganisation eine Landesorganisation dargestellt werden so würde sich das Bild bzgl. der Finanzierungsstruktur stark ändern, da in etwa $\frac{3}{4}$ der Arbeitszeit einer solchen in die zumeist subventionierte Erbringung von Sach- und Dienstleistungsbereich fließt. Einzelnen Landesorganisationen sind jedoch in ihrer Finanzierungsstruktur schwer zu erfassen, da sie zumeist keine öffentlich zugängliche Finanzierungsauflistung vorweisen können.

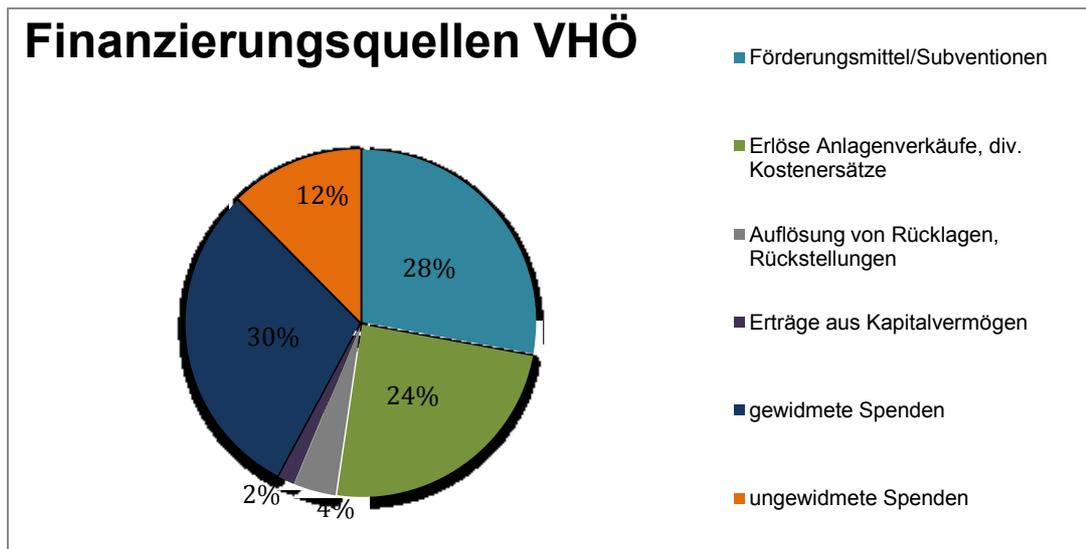


Abbildung 14: Darstellung des Finanzierungsmix der Volkshilfe Österreich, Volkshilfe Österreich, 2012:27

5.2.1.2 Bedeutung von erwerbswirtschaftlichen Einnahmen

Als Bundesorganisation stellen für die Volkshilfe Österreich erwerbswirtschaftliche Einnahmen nur am Rande einen zu wertenden Faktor dar. Wie aus der Abbildung 14 ersichtlich nehmen die Finanzierungsmittel der gewidmeten und ungewidmeten Spenden den prominentesten Platz im Finanzierungsmix der VHÖ ein. Nach Angaben der Volkshilfe Österreich möchten sich die Organisation in den nächsten Jahren verstärkt auf den Bereich Unternehmensspenden konzentrieren. Diese nehmen schon jetzt einen beachtlichen Teil des Finanzierungsmix der Organisation ein. Dabei muss jedoch auch gesagt werden, dass in dem Jahresbericht der Organisation schwierig zu analysieren sind, da sehr unscharf dargestellt.

5.2.2 Arbeiter Samariter Landesverband Wien

5.2.2.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Der Arbeiter Samariter Landesverband Wien (ASLW) ist nach der Satzung des Arbeiter Samariter Bundes Österreich (ASBÖ) ein selbstständiger Zweigverein des ASBÖ. Der Landesverband Wien ist dabei eine Dachorganisation für weitere 10 eigenständig agierende Gruppen, von denen jede eine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt.

Der Landesverband Wien, ebenso wie der ASBÖ richtet seine Tätigkeiten nicht auf das Streben nach Gewinnen, sondern verfolgt gemäß der Gemeinnützigkeit mildtätige Ziele.

In der Satzung des ASBÖ die auch für die ASLW gilt sind diese Zwecke wie folgend festgehalten:

„ [...] bezweckt, unmittelbar die Mildtätigkeit gegenüber allen Menschen, die Hilfe bedürftig sind ohne dabei in ihre politische, rassische, nationale oder religiöse Zugehörigkeit zu unterscheiden “(Satzung ASBÖ 2013:2).

Die zentralen Aktivitätenfelder der ASLW finden sich im Gesundheits- wie auch im Sozialwesen wider. Die Aufgabengebiete, die sich der Landesverband und die diesem untergeordneten Gruppen annehmen, haben sich mittlerweile vom klassischen Rettungs- und Krankentransport hin zu den Bereichen Gesundheitswesen und Soziale Dienste weiterentwickelt. Dort übernimmt der ASLW nicht nur den bereits erwähnten Organisationszwecke, sondern auch Aufgabenbereiche wie Wohnungshilfe, AsylwerberInnenbetreuung, Sozialmärkten, Pflege- und Besuchsdienst, Katastrophendienst und Jugendarbeit (vgl. ASLB, 2012: 4ff.)

Die möglichen Finanzierungsmittel über die der Wiener Landesbund zur Erreichung des beschriebenen Organisationszweckes verfügen darf sind wie folgt festgehalten:

„Subventionen, Spenden, Widmungen, letztwillige und sonstige Zuwendungen, Einnahmen aus Aktivitäten gemäß öffentlichen Sammlungen, Lotterien wie auch Erträge aus der Vermögensverwaltung der Organisation wie auch Beteiligungen an Kapitalgesellschaften“ (ASBÖ, 2013:4).

Der Abbildung 15 stellt einen Überblick über die verschiedenen Handlungsbereich der Organisation dar. Abschließend sei hier noch erwähnt, dass abseits der 10 Gruppen auch die 3 in dem Organigramm dargestellten gemeinnützigen Gesellschaften vollständig oder teilweise dem Arbeiter Samariter Landesverband Wien zugeordnet werden müssen.

Diese sind namentlich:

- Arbeiter- Samariter – Bund Wien Gesundheit und Soziale Dienste gGmbH.
- Arbeiter- Samariter – Bund Wien Wohnen und Soziale Dienstleistungen gGmbH.
- Arbeiter- Samariter – Bund Österreich Immobilienentwicklung gGmbH.

Hier wird ersichtlich, dass der Arbeiter Samariter Bund bereits Erfahrung im Bereich der Ausgründung von Teilbereichen in Form einer gGmbH. hat.

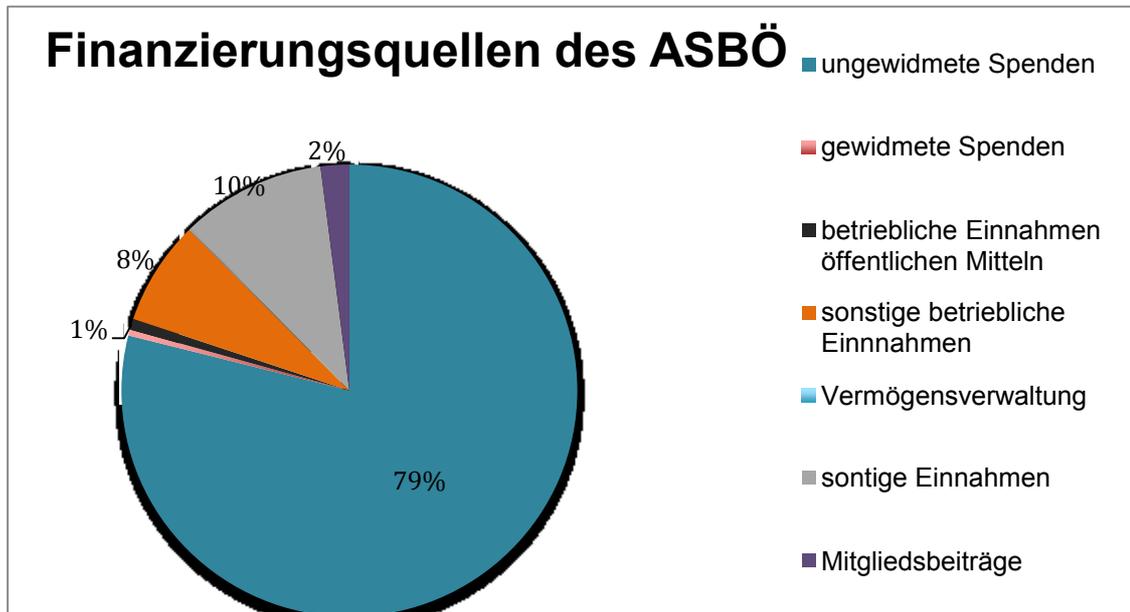


Abbildung 15: Darstellung des Finanzierungsmix Arbeiter Samariterbund Österreich, ASBÖ Finanzierungsbericht 2012.

Die bereits beschriebenen konnten von Seitens der ASLW keine eigenständigen Angaben über Prozentuale Anteil von Finanzierungsquellen gemacht werden, weshalb hierfür die Finanzierungsdarstellung der ASBÖ herangezogen wurde. Von Seitens des Verfassers konnte in Erfahrung gebracht werden, dass In Bezug auf die Bereich Pflege und Betreuung, Wohnungslosenhilfe, Flüchtlingsbetreuung und insbesondere Rettung die Finanzierung dieser Dienste durch Leistungsverträge die mit der Stadt Wien bestehen, finanziert werden. Es lässt sich somit eine Abhängigkeit der Finanzierungsmittel aus Leistungsverträge vermuten.

5.2.2.2 Bedeutung erwerbswirtschaftlicher Einnahmen

Der Faktor Innovation wird von der ASLW zwar als bedeuten eingeschätzt, hierbei jedoch primäre aus dem Grund, dass dies eine Vorteil auf den Markt darstellen würde. Im Bereich auf der erwerbswirtschaftlichen Eigenmitteln wurde auf die Gemeinnützigkeit der ASLW hingewiesen durch den finanzielle Umsätze kaum möglich sind. Gewinne müssen wieder ins Unternehmen fließen bzw. können als Rücklage dienen.

5.2.3 Helioz GmbH.

5.2.3.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Das in Wien ansässige social enterprise Start-up Helioz GmbH., das im Jahre 2010 von Martin Wesian gegründet wurde, widmet sich einer Teillösung der Herausforderung im Zusammenhang mit Wasserverschmutzung. Im Zentrum der Arbeit von Helioz steht das von der SEO entwickelte innovative Produkt WADI. WADI verspricht eine effiziente, umweltfreundliche und kostengünstige Möglichkeit verunreinigtes Wasser zu desinfizieren.

Seit der Gründung hat WADI bereits 19 Auszeichnungen und Preise erhalten wie beispielhaft den Water Innovation Award in der Kategorie „ Best Ethical or Humanitarian Initiative“ im Jahr 2011, weiters hat das SEO an diversen internationalen Events zur Vorstellung von WADI teilgenommen (<http://www.helioz.org>)^m. Im Rahmen der Arbeitsdefinition stellt Helioz zur Kriterienerfüllung der Arbeitsdefinition von SE wie auch von SEOs ein geeignetes Fallbeispiel für diese Arbeit dar.

Der Finanzierungsmix von Helioz besteht aus einem relative gleichen Verhältnis an staatlicher und privater Finanzierungsmitteln. Die privaten Finanzierungsmittel durch einen Investor der für seine Investition Unternehmensteile von Helioz erhielt.

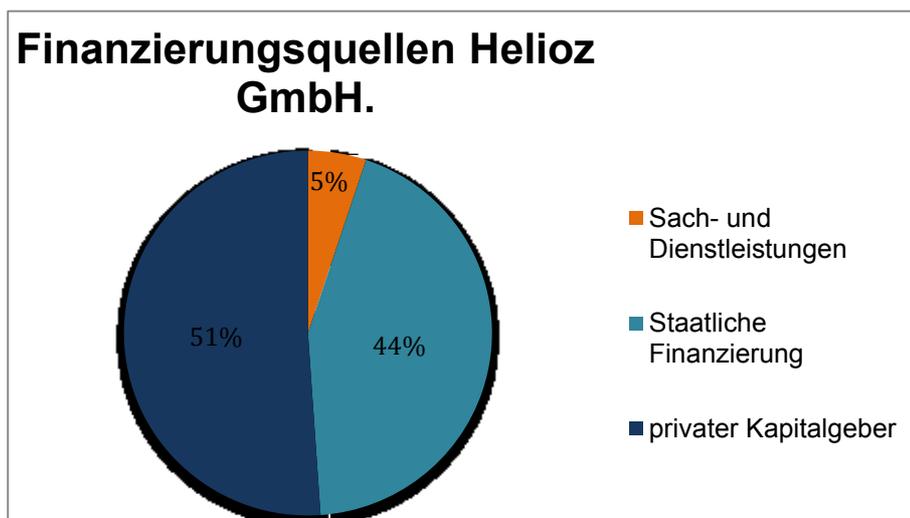


Abbildung 16: Darstellung des Finanzierungsmix Helioz 2012.

Die staatlichen Finanzierungsmittel bilden sich durch den Bezug eines Kredits im Rahmen des „Double equity“ Programms des Austrian Wirtschaftsservice.

5.2.3.2 Bedeutung von erwerbswirtschaftlichen Einnahmen

Erwerbswirtschaftliche Tätigkeit und die sich in Zukunft daraus entwickelnde Eigenmittel sind als wesentlich für Helioz zu beschreiben. So würde Helioz ohne erwerbswirtschaftliche Ausrichtung nicht über die gleichen Finanzierungsmittel verfügen, da sowohl InvestorInnen als auch FördergeberInnen auf die positive ökonomische Entwicklung des Produktes als auch des Unternehmens Wert legen. Der Verfasser der Arbeit konnte weiters in Erfahrung bringen, dass diese Entwicklung im allgemein langsamer als bei rein auf Profit orientierten Unternehmen geht. In Bezug auf die Bedeutung von Innovation ist festzuhalten, dass Helioz fast ein Drittel der in der SEO geleisteten Arbeitsstunden für die Entwicklung und Weiterentwicklung von innovativen Produkten verwendet.

5.2.4 Three Coins GmbH.

5.2.4.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Die SEO Three Coins GmbH wurde im Jänner 2012 in Wien gegründet und kann somit wie auch Helioz als ein Start-up klassifiziert werden. Zentrales Aufgabenfeld von Three Coins ist die Lösung des Problems einer unzureichenden „financial literacy“, also der fehlenden Finanzkompetenzen bzw. des Finanzwissen durch Finanzbildung von jungen Menschen (vgl. Three Coins 2012:4). Beispielhaft führt Three Coins hierzu an, dass jeder vierte Klient der österreichischen Schuldnerberatung das 30. Lebensjahr noch nicht überschritten hat und bereitet zu diesem Gebiet auch fortlaufend Grundlagenforschung auf (vgl. Three Coins 2012:4).

Um dem beschriebenen Problem im Rahmen mit innovativen Mitteln zu begegnen, entwickelt Three Coins innovative Lerntechnologie wie unter anderem das Computerspiel „THE CURE“ oder das Facebookspiel „Kick out“. Die Produkte sollen eine effektive Methode darstellen, jungen Menschen den verantwortungsvollen Umgang mit Geld an sich und den damit verbundenen finanziellen Entscheidungen unter spezieller Berücksichtigung von Gefahren im Zusammenhang mit Verschuldung auf spielerischem Weg beizubringen (vgl. <http://threecoins.org/home-deutsch/>)ⁿ

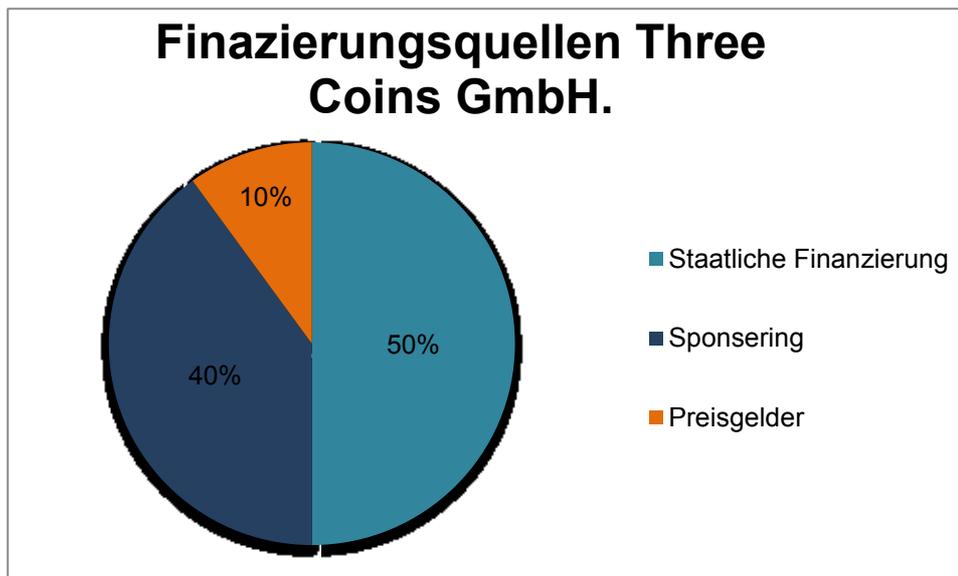


Abbildung 17: Darstellung des Finanzierungsmix von Three Coins 2012.

Die Finanzierungsmix der Three Coins bildet sich aus staatlichen Förderungen die als projektbezogene Fördergelder zu verstehen sind, Preisgeldern die durch verschiedenen Auszeichnungen wie beispielsweise der Preis „Ideen gegen Armut“ und aus den erwirtschafteten Erlösen durch Dienstleistungen wie auch dem Verkauf von Produkten. Three Coins versteht sich selber als Social Business und investiert erwirtschaftet Gewinne die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

5.2.4.2 Bedeutung von erwerbswirtschaftlicher Einnahmen

Für Three Coins stellt Innovation eine als äußerst wichtig zu wertenden Faktor dar. Diese lässt sich durch die Entwicklung von innovativen Angeboten im Bereich der „financial literacy“ erklären. Bei dem SEO kann ein auch ein direkter Zusammenhang zwischen Innovation und Finanzierungsmittel erkannt werden.

5.2.5 Caritas Social Service GmbH.

5.2.5.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Die Caritas Social Service GmbH. (CSS) wurde im April 2012 von Seiten der Caritas der Erzdiözese Wien einer gemeinnützigen GmbH. gegründet (vgl. Gesellschaftsvertrag der CSS, 2012:2)¹⁰ und stellt somit eine Ausgründung in Form einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung dar. Die CSS entschloss sich dem Trend NPS folgend selbst in diesem Bereich SE tätig zu werden, insbesondere um „bestehende Leistungsangebote für KlientInnen zu ergänzen“ (<http://www.caritas-wien.at>)^o

Die zentrale Aufgabe, die sich der Caritas Service dabei stellt, ist das Ziel, soziale Unternehmen zu gründen bzw. das bereits bestehende Projekte der Caritas den Social Business Ansatz annehmen. Den sozialen Mehrwert sieht die Caritas Service dabei insbesondere darin, Menschen mit unterschiedlichen Benachteiligungen in der Gesellschaft eine sinnstiftende Erwerbsarbeit- oder Ausbildungsplatz zu bieten.

„Für die Caritas ist Social Business ein Unternehmen dessen oberstes Unternehmensziel die Lösung eines sozialen Problems ist und das sich dabei aus den eigenen wirtschaftlichen Erfolgen finanziert“ (<http://www.caritas-wien.at>)^o

Die Zielsetzung der SEO ist es anhand Best Practice zu zeigen, dass die oft sozial vernachlässigten Zielgruppen über sehr wertvolle Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen, die zielgerichtet und wertvoll eingesetzt werden können.

¹⁰ Der Gesellschaftsvertrag der Caritas Social Service GmbH. kann im Anhang eingesehen werden.

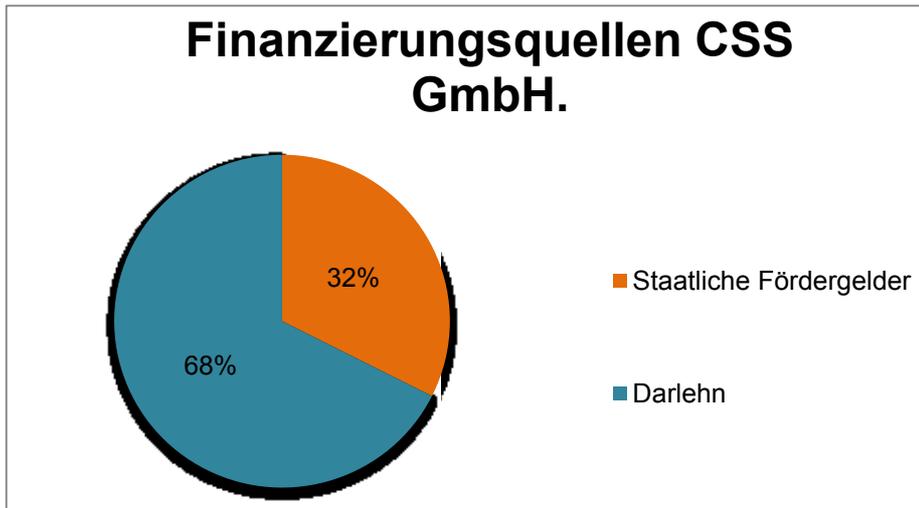


Abbildung 18: Darstellung des Finanzierungsmix Caritas Social Service
Jahr 2012.

5.2.5.2 Bedeutung von erwerbswirtschaftlicher Einnahmen

Die Finanzierungsmittel der CSS ergeben sich zum eine aus staatlichen Förderungsmitteln wie auch durch Kapital das in Form eines Darlehns von der Muttergesellschaft der gemeinnützigen Gesellschaft Caritas Erzdiözese Wien GmbH. Da CSS darauf ausgerichtet ist sich selbst zu finanzieren hat der Bereich erwerbswirtschaftlicher Tätigkeiten in der CSS eine besonderen Stellenwert. Weiters werden erwirtschaftete Umsätze an die Muttergesellschaft für Projekte sozialer Herkunft weitergegeben. Ein Teil der Umsätze bleibt jedoch in der CSS um weitere Aktivitäten setzen zu können. Der Bereich Innovation ist auch wie bei den anderen SEOs von Bedeutung.

5.2.6 SBV-Social Business GmbH.

5.2.6.1 Organisationsdarstellung und Finanzierungsstruktur

Die in Wien ansässige SBV-Social Business GmbH. (SBV), wurde Ende des Jahres 2011 aus dem Zusammenschluss von „*Persönlichkeiten österreichischer Wirtschaft und Fachexperten aus dem sozialen Handlungsfeld*“ (<http://sbv.or.at>)⁹ als SEO Start-up gegründet.

Dem Gesellschaftsvertrag kann unter §3 entnommen werden, dass die SBV das Ziel der Etablierung des sozialem Unternehmertums in der Region Wien (vgl. Gesellschaftsvertrag der SBV §3 im Anhang).

Dem Gesellschaftsvertrag der SBV kann des Weiteren auch unter §5 die Aufteilung des Stammkapitals in Höhe von EUR 35.000- entnommen werden. Die Anteile stehen dabei im Besitz von der „Franz Zwickel Beteiligungsverwaltung GmbH.“ und der „Volkshilfe Wien“ (vgl. Gesellschaftsvertrag der SBV §5 im Anhang). Auffallend ist dabei, dass die Volkshilfe nur einen sehr geringen Anteil an der Gesellschaft besitzt. Eine Besonderheit stellt außerdem die Spezifizierung in Bezug auf die Einrichtung des Beitrag dar. Dieser, so demnach in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Personen aus der Wirtschaft und dem NGO Bereich kommen.

Die Entwicklung der Synergie zwischen der SBV und der Volkshilfe Wien in der Arbeit der beiden Organisationsformen bestand insbesondere darin, dass die SBV bestehende Dienstleistungen der Volkshilfe Wien analysierte und sich mit der Entwicklung von neuen innovativen und selbsterhaltungsfähigen Projekten beschäftigt. Unter anderen wurde dabei das soziale Beschäftigungsprojekt „SBV Mediaproduktion“ (vormals die Volkshilfe Media Production) von der SBV Social Business übernommen (<http://sbv.or.at>)^p und weiterentwickelt. Der SBV steht es jedoch allgemein frei auch mit anderen NPOs zu kooperieren und eigenständige Projekte und Initiativen mit diesen zu entwickeln.

Abschließend für die Beschreibung der SBV sollte noch die eigenständige Entwicklung von Projekten erwähnt werden. Ein Beispiel bietet das News- und Dokumentationsportal SBV News das in Kooperation mit dem Unternehmen Digilight Werbe- und Netzwerk GmbH umgesetzt wurde, genannt werden (<http://sbv.or.at>)^q.

In Finanzierungsstruktur der SBV ist der Abbildung 19 zu entnehmen die sich im Verhältnis 70 Prozent Sach- und Dienstleistung zu 30 Prozent staatlichen Finanzierungsmitteln äußert. Der Aussage des Geschäftsführer Herrn Mag. Vrzal zufolge, sind staatliche Finanzierungsmittel nur projektspezifische von Bedeutung und in diesen auch insbesondere für in der Startphase. In Bezug auf die Verwendung der erzielten Umsätze der SBV ist und der möglichen Ausschüttung an die Gesellschaft ist dem Gesellschaftsvertrag unter §9(2) zu entnehmen, dass dies jährlich mit „4 Prozent des eingesetzten Stammeskapital begrenzt ist“ (Gesellschaftsvertrag der SBV §3 im Anhang).

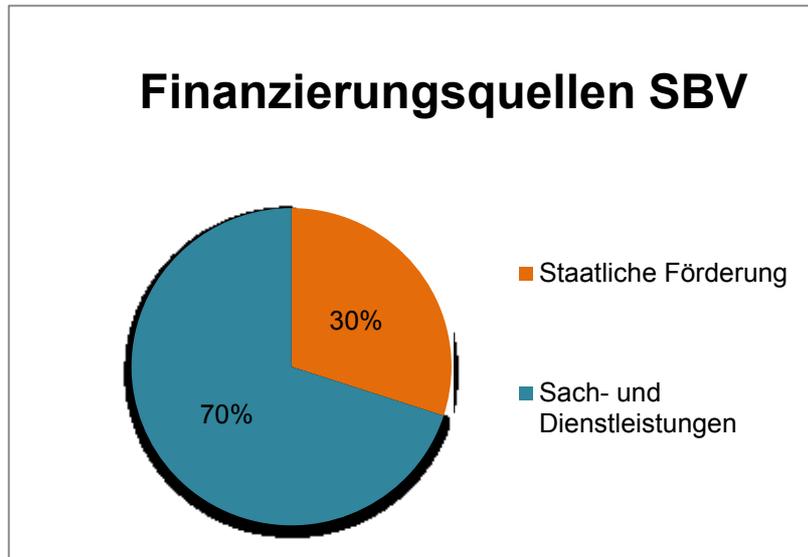


Abbildung 19: Darstellung des Finanzierungsmix SBV- Social Business GmbH. Jahr 2012.

Der Großteil der erzielten Umsätze verbleibt demnach in der SEO und müssen nach Aussage von Herrn Mag. Vrzal gemäß der Satzung der SBV in soziale Projekte reinvestiert werden.

5.2.6.2 Bedeutung von erwerbswirtschaftliche Eigenmittel

Die Bedeutung der auf erwerbswirtschaftlicher Basis erzielten Finanzierungsmittel kann bereits der Finanzierungsmix der Abbildung 19 entnommen werden. Diese stellt für die SBV, die nach finanzieller Selbsterhaltungsfähigkeit strebt einen bedeutende Wert zu.

Der Bereich der Innovation nimmt in der Arbeit mit etwa einem Drittel eine hohen Stellenwert ein. In Bezug auf den Finanzierungsmittel Verlust bei fehlender erwerbswirtschaftlichen Komponenten in Projekten der SBV ist hier keine einheitliche Aussage möglich, da im Bezug auf zukünftige angestrebte Finanzierungsquellen wurde von dem GF geäußert, dass das primäre Bestreben in der Verstärkung der umsatzbasierten Finanzierungsmittel besteht.

5.3 Auswertung von Managerialismus

Für die Bewertung des Grades an Managerialismus der einzelnen Organisationen wurde die in Abbildung 20 dargestellte Bewertungsskala entwickelt.

Fallbeispiel	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Ergebnis
Volkshilfe Österreich	-	0	--	k. A.	-
A.-S.-L. Wien	--	-	--	+	--
SBV- Social Business	0	+	-	+	+/0
Caritas Social Service	+	++	--	0	+/0
Helioz	++	++	-	++	++
Three Coins	+	+	-	+	+

Abbildung 20: Auswertung Managerialismus der 6 Fallbeispiele.

(Kann keine Angabe der Organisation gemacht werden, markiert als keine Angabe = k. A., wird die Antwort mit 0= mittel bewertet).

Kategorien	Symbol
sehr hoch	++
hoch	+
mittel	0
gering	-
sehr gering	--

Abbildung 21: Bewertungsskala zur Messung von Managerialismus.

Die Auswertung in Abbildung 21 des Managerialismusgrades lässt Tendenzen des unternehmerischen Verhaltens erkennen. Managerialismus ist dabei mit positiven wie auch negativen Auswirkungen behaftet. Ziel der Darstellung war es einen vergleichenden Überblick zu geben, der Auskunft über den Managerialismusgrad von NPOs und

SEOs (die in Verbindung mit NPOs wie auch eigenständigen SEOs) gibt. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass NPOs den geringsten Managerialismusgrad aufweisen. Dieser ergibt sich insbesondere durch die Bedeutung der Freiwilligenarbeit in NPOs wie auch durch das Verhältnis zwischen dem Bereich Dienst- und Sachleistung, Interessenvertretung und Gemeinschaftsbildung. Die Frage 3 hinsichtlich der Konzentration auf Kernkompetenzen und einer Abnahme der Wahrnehmung von anderen Aufgabenbereichen wurde von allen Organisationen negativ beantwortet, d.h. sehr gering oder gering (siehe Bewertungsskala). Dem Anteil an Führungskräften, die eine betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, kann nur durch das Fallbeispiel Helioz eine Bedeutung zugesprochen werden. Dem entgegen spricht, dass den Angaben des ASLW auch hier eine relative hohe Anzahl an MitarbeiterInnen mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung erkannt werden konnte. Die Ergebnisse aus der Analyse in der letzten Spalte der Abbildung 20 ermöglichen am besten ein Erkenntnis von Tendenzen. So sind NPOs allgemein im Verhältnis zu den anderen Fallbeispielen gering managerialisiert. SEOs, die durch Beteiligungen einer NPO (wie im Fall der SBV oder durch das Verhältnis Mutter-Tochter Gesellschaft) weisen demnach einen mittleren Grad an Managerialismus auf. Dabei könnte der Einfluss der NPOs, die Managerialismus-Tendenz der SEOs abschwächen.

5.3.1 Kritische Stellungnahme zur Methodik und kritische Würdigung der Ergebnisse

Durch die Befragungen der verschiedenen Organisationsformen konnten einige interessante Ergebnisse gewonnen werden. Wie bei jeder wissenschaftlichen Arbeit werden auch hier gewisse Anmerkungen in Bezug auf die zustande kommenden Resultate gemacht. Ein wesentlicher Kritikpunkt, der in dieser Arbeit betriebenen empirischen Forschung liegt in der Anzahl der befragten Organisationen. Die geringe schließt eine Verallgemeinerung aus. Dabei sollte des Weiteren angeführt werden, dass der Verfasser auch nicht mit dem Anspruch auf Allgemeingültigkeit der Ergebnisse an die Untersuchung herangegangen ist. Nicht zuletzt aus dem Grund, dass der NPS und die NPOs durch ihre Vielfalt nur schwer allgemeingültige Ergebnisse zulassen.

6. CONCLUSIO

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren die finanziellen Herausforderungen mit denen sich der österreichische Nonprofit-Sektor (NPS) seit einigen Jahren konfrontiert sieht. Dabei konzentrierte sich die gegenwärtige Arbeit auf die Aktivitätenfelder des Sozial- und Gesundheitswesens bei denen eine erhöhte finanzielle Abhängigkeit von Finanzierungsmitteln der öffentlichen Hand festzustellen ist. Allgemein widmete sich der erste Teil dieser Arbeit den Begrifflichkeiten Social Entrepreneurship - Ansatz, Social Entrepreneurship Organization und den erwähnten Gruppe der Nonprofit Organisationen. Insbesondere für die den Social Entrepreneurship Ansatz und die Organisationsformen war eine Begriffsbestimmung durch den vielfältig darstellbaren Bereich von Bedeutung für diese Arbeit.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wurden die diversen Herausforderungen, mit denen sich NPOs konfrontiert sehen ausführlich dargestellt. Die Herausforderung, die sich durch die finanzielle Krise des Sozialstaates ergibt und für NPOs aus dem Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens einen bedeutenden Finanzier darstellt, zeigt die Notwendigkeit für neue Finanzierungsmethoden. Gleichsam wurden auch die unterschiedlichen Reaktionen der NPOs in Verbindung auf die Finanzierungsprobleme dargestellt. Auf den steigenden Druck nach mehr Professionalität und Effizienz wurde seitens der NPOs mit der Anwendung von Managementmethoden reagiert, wie beispielsweise SRI und andere „Impact Measurement Methoden“, die Input Output Relation messen möchte. Diese können mit den Begriffen Managerialismus und Verbetriebswirtschaftlichung erfasst werden (vgl. Maier, 2009:3).

Ebenso konnte dem zweiten Kapitel die zunehmende Rolle des SE-Ansatz und SEOs in Europa entnommen werden, die sich zum einen in einer steigenden Zahl an sozial-unternehmerischen Aktivitäten in Europa zeigt. Ein weitaus entwickelter Markt für SE/SEO stellt Großbritannien dar. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der äußerst jungen SE Aktivitäten in Österreich ab.

Im dritten Kapitel der Arbeit wurde ein Überblick über die verschiedenen Finanzierungsmethoden, die den beiden Organisationsformen zur Verfügung stehen, gegeben. Dabei ließ sich insbesondere die Hybridität der SEOs als Vorteil erkennen. Diese ermöglicht sowohl den Zugang zu Finanzierungsmitteln aus dem NPS wie auch aus dem Unternehmenssektor. Zusätzlich zu diesen bilden sich neuartige Finanzierungsinstrumente,

die in diesem Kapitel ausgeführt wurden. Am Ende des jeweiligen Kapitels findet sich eine Übersicht der Finanzierungsstruktur der SEOs wie auch der NPOs in Österreich. Für den Österreichischen Markt lässt sich dabei ein sehr gering ausgeprägter Markt für SEOs erkennen. Dem entgegensetzt ist der stark ausgeprägte Förderungsapparat der Wirtschaft in Österreich, wobei KMUs einer besonderen Förderungswürdigkeit in Österreich unterliegen.

Das Kapitel 4 ermöglichte einen allgemeinen Überblick über die Rechtsformen, die in Österreich von SEOs und NPOs angenommen werden. Dabei stellen der Idealverein für die NPOs und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung für SEOs zwei stark vertretene Rechtsformen dar, die darauffolgend einer genaueren Betrachtung unterzogen wurden. Der Bereich der Rechtsformen leitete den Hauptteil des vierten Kapitels ein. Hier wurden drei Social Entrepreneurship - Implementierungsmodelle für NPOs angeführt.

Implementierungsmodelle können die Form von Neu- oder Ausgründungen, von Beteiligungen oder von Intrapreneurship haben können. In der Darstellung wurden Vorteile und Nachteile der einzelnen Modelle angeführt. So kann beispielsweise für das Implementierungsmodell der Auslagerung unter den wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Verbesserung der Kostenfunktion erkannt werden, indem bspw. effizientere Entscheidungsstrukturen geschaffen werden (die oft in Idealvereinen nicht vorhanden sind). Auf der anderen Seite können Auslagerungen auch zu Mehrkosten, wie z.B. durch die laufenden Kosten einer GmbH, führen.

Nachdem die verschiedenen Bereiche, die zur Bewertung des SE Modells relevant sind, wurde in Kapitel 5 eine ausführliche empirische Untersuchung anhand von 6 Fallbeispielen durchgeführt. Die Organisationen wurden dabei in ihrer Organisations- und Finanzierungsstruktur analysiert. Der Fragebogen bezog insbesondere die Bereichen Innovation, Erwerbswirtschaft und Managerialismus.

In Bezug auf die zentrale Fragestellung konnte ermittelt werden, dass der SE Ansatz zwar einen nachhaltigen Lösungsweg darstellen kann, dieser sich jedoch noch in einem zu frühen Entwicklungsstadium befindet um eine konkrete Aussage machen zu können. Dafür benötigt es weitere Forschungsarbeit, die SE Aktivitäten in Österreich aus unterschiedlichen Perspektiven erfasst.

7. LITERATURVERZEICHNIS

Achleitner, A.–K./ Heister, P./ Spiess-Knafl, W. (2010): Venture Philanthropy und Sozialunternehmertum. In: Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, Lucius & Lucius: Stuttgart, 81-89.

Achleitner, A.–K./ Pöllath, R./ Stahl, E. (Hrsg.) (2007): Finanzierung von Sozialunternehmern, Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Alter, S. K. (2004): Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC. 2004.

Arbeiter Samariter Bund Österreich (2013): Satzung für den Bundesverband.http://www.samariterbund.net/uploads/media/Bundessatzung_01.pdf [letzter Zugriff am 31.01.2014].

Arbeiter Samariter Landesverband Wien (2012): Jahresbericht 2012. http://www.samariterbund.net/fileadmin/webcontent/Jahresberichte/ASB_LV_Wien_JB_2012_Web.pdf [letzter Zugriff am 31.01.2014].

Arbeiter Samariter Bund Österreich (2012): Finanzbericht 2012. http://www.samariterbund.net/fileadmin/webcontent/Jahresberichte/20131105_Finanzbericht_2012.pdf. [letzter Zugriff am 31.01.2014].

Atteslander, Peter (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 12. Aufl. Berlin: Schmidt Verlag.

Bachert, R./ Peters, A. / Speckert, M (Hrsg.) (2008): Risikomanagement in sozialen Unternehmen. Theorie, Praxis, Verbreitungsgrad. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.

Bachert, R./ Schmidt, A. (2010): Finanzierung von Sozialunternehmen. Theorie, Praxis, Anwendung. Lambertus Verlag: Freiburg.

Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management, 4. überarb. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Bjerke, Björn/ Karlsson, Mathias (2013): Social Entrepreneurship. To Act as if and Make a Difference, Edward Elgar Publishing Limited: Northampton

Bacq, S. / Janssen, F. (2011): "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23:5, 373-403.

Blitz, M. (2005), Finanzdienstleistungen, 7. Auflage, Verlag Oldenburg: München.

Buber, R./ Meyer, M. (Hrsg.) (2009): Fallstudie zum NPO-Management. Praktische BWL für Vereine und Sozialeinrichtungen, überarb. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Bornstein, D. (2006): Die Welt verändern: Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen, 2. überarb. Auflage. Verlag Klett-Cotta: Stuttgart.

Dacin, P./ Dacin, T./ Matear, M. (2010): „Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here.“ In: *The Academy of Management perspectives* 24, 37 – 57.

Dees, J. G. (2001): The Meaning of Social Entrepreneurship. Überarbeitete Version der erst Fassung von 1998. http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf [letzter Zugriff am 15.01.2014].

Eikenberry, A./ Drapal – K.(2004): "The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?". *Public Administration Review* 64(2): 132-140.

Entwicklungspartnerschaft Donau - Quality in Inclusion (2007): Sozialer Sektor im Wandel: zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von sozialer Arbeit. Ed. Pro Mente: Linz.

Fischbach, S. (2011): Auf dem Weg zur Professionalisierung? Die „Verbetriebswirtschaftlichung“ Sozialer Arbeit am Beispiel einer Behinderteneinrichtung. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.

Fayolle, A./ Matlay, H. (Hrsg.) (2010): Handbook of Research on Social Entrepreneurship. Edward Elgar Publishing: Northampton.

Friembichler, M. (2011): Finanzierungsentscheidungen in Nonprofit Organisationen. Analyse von Präferenzen nach dem Analytic Hierarchy Prozess, Diplomarbeit WU-Wien, 2011.

Hackenberg, H./ Empter, S. (Hrsg.) (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen. VS Verlag: Wiesbaden.

Heimannsberg, B./ Namokel, H./ Fischer, H. (2013): NON-PROFIT ORGANISATIONEN IN DIE ZUKUNFT ENTWICKELN. Kein Profit ohne Non-Profit Bürgersinn und sozialer Gewinn. EHP- Verlag: Berlin

Heister, P. (2010): Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital. Gabler Verlag: Wiesbaden.

Helm, S. (2008): Social Entrepreneurship. Defining the Nonprofit Behavior and Creating an Instrument for Development. Verlag Dr. Müller: Saarbrücken.

Jansen, S.-A./ Heinz, R.- G./ Beckmann, M. (Hrsg.) (2013): Sozialunternehmen in Deutschland Analysen, Trends und Handlungsempfehlungen. Unter Mitarbeit von Schües, R. Springer VS.: Wiesbaden

Jähnke, P./ Christmann, G.-B./ Balgar, K. (Hrsg.) (2011): Social Entrepreneurship. Perspektiven für die Raumentwicklung. VS Verlag: Wiesbaden

Klislioglu, M. (2010): Investitionsansatz bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen: Das soziale Risikokapital und soziale Investitionen, Diplomarbeit WU-Wien, 2010.

Lang, A./ Schröre, A. (Hrsg.) (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. VS Verlag: Wiesbaden.

Leitner, J. (2010): Social Entrepreneurship im Bereich medizinische Grundversorgung in armen Bevölkerungsregionen, Diplomarbeit WU-Wien, 2010.

Liebmann, J. (2013): Social Impact Bond. In: *Harvard Magazin Aug*, 8/2013. <http://harvardmag.com/pdf/2013/07-pdfs/0713-11.pdf> [letzter Zugriff am 12.01.2014].

- Leitner, J./ Maier, F./ Meyer, M./ Millner, R. (2008):** Managerialismus in Nonprofit Organisationen: Zur Untersuchung von Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen. In: Steuerung und Kontrolle in Nonprofit Organisationen. 8 Colloquium der NPO – Forscher im deutschsprachigen Raum, 89 – 113.
- Leitner, T (2011):** Grundlage für das Gesellschaftliche Unternehmen. Das Konzept des Social Business nach Muhammad Yunus als Institution im Rahmen der österreichischen Rechtsordnung. Neuer Wissenschaftlicher Verlag: Graz/Wien.
- Lichtenstein, H. (2007):** Wie viel Markt braucht eine NPO? In: Nonprofit Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO Forscher an der Universität Freiburg/Schweiz, 109 – 144.
- Littich, E. (2007):** Finanzierung von NPOs. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart
- Littich, E./ Schober, C. (2013):** Finanzierung von NPOs. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Maier, F. et al. (2009):** „Managerialismus in Nonprofit Organisationen. Zur Untersuchung von Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen.“ In: *Kurswechsel* 4/2009, 94-101. http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/2009_4_094-101.pdf [letzter Zugriff am 31.01.2014].
- Martin, R.- L./ Osberg, S. (2007):** “Social Entrepreneurship: The Case for Definition”, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 28-39.
- Mayrhofer, W. (2013):** Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Mazer, R. (2009)** Incorporating Social Entrepreneurship into Development NGOs: Some Recent Perspectives and Recommendations from the Field. http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Social_Entrepreneurs/NGOs_and_Social_Entrepreneurship.pdf [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- Meyer, M. (2007):** Wie viel Wettbewerb vertragen NPO? Befunde zum Nutzen und Schaden von Wettbewerb im Dritten Sektor. In: Nonprofit Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO – Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/ Schweiz, 59 - 77.
- Meyer, M/ Simsa, R. (2013):** NPOs: Abgrenzung, Definitionen, Forschungszugänge. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Meyer, M/ Simsa, R. (2013):** Entwicklungsperspektive des Nonprofit-Sektors. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Millner, R./ Vantor, P/ Schneider, H. (2013):** Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Möller, L. / Gardizi, F. (2012): Weltbericht 2012: Kernaussagen. Wassermanagement stärker in die globale Politik integrieren. Im Auftrage der deutschen UNESCO-Kommission. http://www.unesco.de/weltwasserbericht4_kernaussagen.html [letzter Zugriff am 12.01.2014].

Neumayer, M. (2010): Ressourcen Dependence: Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktion von Nonprofit Organisationen in Österreich. http://epub.wu.ac.at/2790/1/neumayr_dissertation.pdf [letzter Zugriff am 16.11.2013]

Neumann, S. (2007): Die Bedeutung des Ökonomisierungsdrucks auf Nonprofit-Organisationen – Ergebnis einer empirischen Studie. In: Nonprofit Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO – Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/ Schweiz 287 - 306.

Neumann, S. (2005): Non Profit Organisationen unter Druck: eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.

Neumayer, M./ Schneider, U./ Meyer, M.(2007): The Non-profit Sector in Austria – An economic, legal und political appraisal, Working Paper 01/2007, Institut für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien: Wien. <http://epub.wu.ac.at/530/1/document.pdf> [letzter Zugriff 19.11.2013].

Nowotny, C., Fida, S (2007): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Nowotny, C., (2013): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Nicolls, Alex (2005): Social Entrepreneurship. In: Charter, S./ Evan Jones, D. (Hrsg.) Enterprise and Small Business. Principles Partice and Policy. 2. Auflage. Harlow: FT/ Prentice Hall.

Pennerstorfer, A./ Schneider, U./ Badelt, C. (2013): Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Perrini, F. (2006): The New Social Entrepreneurship, What Awaits Social Entrepreneurial Ventures? Edward Elgar Publishing: Northampton.

Priddat, B.- P. (Hrsg.) (2009): Nonprofit Wirtschaft: Zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, neue Einsichten. Metroplis - Verlag: Marburg.

Priller, E./ Zimmer, A. (2001): Der Dritte Sektor Wachstum und Wandel. Verlag Bertelsmann Stiftung: Gütersloh.

Pennerstorfer, A. (2013), Der Nonprofit-Sektor in Österreich, In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Priller, E. (2007), Spenden in Nonprofit-Organisationen: Markt oder Gestaltungselement der Zivilgesellschaft? In: Helmig, B./ Purtschert, R./ Schauer, R./ Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte, 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, 1. Auflage, VS Verlag: Wiesbaden.

- Roder, B.** (2011): Reporting im Social Entrepreneurship. Konzeption einer externen Unternehmensberichterstattung für soziale Unternehmer. Gabler Verlag: Wiesbaden.
- Sailer, D.** (2009): Soziales Kapital und Entrepreneurship: Ein Vergleich von sozialen Entrepreneuren und For-Profit Entrepreneuren, Diplomarbeit WU-Wien, 2009.
- Salamon, L. / Hems, L. / Chinnock, K.** (2000): The Nonprofit Sector: For What and for Whom? Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project: Baltimore.
http://ccss.jhu.edu/wpcontent/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP37_2000.pdf
 [letzter Zugriff 22.11.2013]
- Sattler, H.** (2011): Finanzierung von Non Profit Organisationen, Diplomarbeit WU-Wien, 2011.
- Schmitz, B./ Scheuerle, T.** (2013): Social Intrapreneurship – Innovation und unternehmerische Aspekte in drei deutschen christlichen Wohlfahrtsträgern. In: Jansen S. A./ Heinze, R. G./ Beckmann, M. (Hrsg.): Sozialunternehmen in Deutschland. Analyse, Trends und Handlungsempfehlungen. Springer: Wiesbaden.
- Schneider, J./ Minnig, C./ Freiburghaus, M.** (2007): Strategische Führung von Nonprofit – Organisationen. Haupt Verlag: Bern/Stuttgart/Wien.
- Schneider, U./ Badelt, C./ Hagleitner, J.** (2007): Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Schneider, H./ Maier, F.** (2013): Social Entrepreneurship in Österreich, Working Paper. http://www.wu.ac.at/npo/group/downs/se_in_austria [letzter Zugriff am 22.11.2013].
- Schober, C. / Littich, E. / Schober, D./ Lintschinger, L.** (2011): Die unterschiedlichen Finanzierungsquellen von NPOs. Ausgewählte deskriptive Ergebnisse zur NPO Finanzierungsbefragung 2010. Das Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen: Wien. http://epub.wu.ac.at/3657/1/finanzierungsbefragung_2010.pdf [letzter Zugriff 21.11.2013].
- Schumpeter, J.** (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. erweiterte Auflage A. Francke AG Verlag: Berlin.
- Schwarz, P.** (2006): Management –Prozesse und Systeme in Nonprofit Organisationen. Entscheidung, Steuerung/Planung, Kontrolle. Haupt Verlag: Bern, Stuttgart, Wien.
- Simsa, F.** (2012): Einnahmequellen von Nonprofit Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der verbandlichen Jugendarbeit in Österreich, Diplomarbeit WU-Wien, 2012.
- Simsa, R./ Meyer, M./ Badelt, C.** (Hrsg.) (2013): Handbuch der Nonprofit – Organisationen. Strukturen und Management, 5 überarb. Auflage. Schäffer–Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Simsa, R./ Schober, C./ Schober, D.**(2004): Nonprofit Organisationen im sozialen Dienstleistungsbereich – Bedeutung, Rahmenbedingungen, Perspektiven. Institut für interdisziplinäre Nonprofit Forschung.
<http://www.lebensweltheim.at/cms/dv/images/bag-studie.pdf> [letzter Zugriff 20.11.2013].

- Simsa**, R./ Schöber, D. (2012): Nonprofit Organisationen in Österreich. NPO – Kompetenzzentrum
<http://www.gemeinnuetzig.at/images/doku/oesterreichischernposektor.pdf> [letzter Zugriff 15.11.2013].
- Simsa**, R. (2006): Navigation auf rauer See - gegenwärtige Veränderungen und Herausforderungen an NPOs. In: Sprengseis, G./ Lang, G.: Vom Wissen zum Können. Forschung für NPOs im Gesundheits- und Sozialbereich. Wien: Facultas.
- Slotteke**, S. (2013): Social Entrepreneurship als multidimensionales Phänomen, Ansatzpunkt zur Theorienentwicklung aus der Perspektive Soziale Arbeit. Nomos Verlag: Baden-Baden.
- Stahl**, E. (2007). Zusatzvereinbarungen. In: Achleitner, A./ Pöllath, R./ Stahl, E. (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmen, Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, 1. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag: Stuttgart.
- Stötzer**, S. (2009), Stakeholder Performance Reporting von Non-Profit Organisationen, Dissertation, 1. Auflage, Linz.
- Temple**, Nick (2011): The Social Franchising Model. Im Auftrag der „The Social Enterprise Coalition“.
http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/files/2011/11/social_franchising_manual.pdf [letzter Zugriff am 21.01.2014].
- Three Coins** (2012): Annual Report 2012. http://threecoins.org/wp-content/uploads/2012/08/Annual-Report_EN_Deckblatt-copy.png [letzter Zugriff am 31.01.2014].
- Vilain**, M. (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Vilain**, M. (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Vilain**, M. (2009): Nonprofit-Finanzierung im Wandel. Aktuelle Herausforderungen bei der Finanzierung von Nonprofit-Organisationen, BBE-Newsletter 2009.
- Volkshilfe Österreich** (2009): Satzung *des Bundesverbandes*.
[http://www.volkshilfe.at/images/content/files/Volkshilfe_Statuten2009%20\(1\)\(1\).pdf](http://www.volkshilfe.at/images/content/files/Volkshilfe_Statuten2009%20(1)(1).pdf) [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- Volkshilfe Österreich** (2012): Jahresbericht 2012. RS. Medien: Attnang-Puchheim.
- Witt**, Dieter/ Purtschwert, Robert/ Schauer, Reinhart (Hrsg.) (2004): Funktionen und Leistungen von Nonprofit Organisationen. 6 Internationales Colloquium der NPO-Forschung. Deutscher Universitäts-Verlag: Wiesbaden.
- Wöhe** G./ Bildein, J./ Ernst, D./ Häcker, J. (2009): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung. 10. Auflage, Vahlen: München.
- Yin**, R. K. (2009): Case study research: design and methods. 4th edit. Thousand Oaks: California.
- Yunus**, M. (2010): Social Business. Von der Vision zur Tat. Übersetzung ins Deutsche von Roller, W. Carl Hanser Verlag: München.

Zauner, A. et al. (2002), Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Neue Koordinations- und Steuerungsformen zwischen NPOs und dem öffentlichen Sektor und ihre Konsequenzen für NPOs. In: *WU Jahrestagung "Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft"*, 5.-7. November 2002, WU Wirtschaftsuniversität Wien.

Ziegler, R. (Hg.) (2009): AN INTRODUCTION TO SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. VOICES, PRECONDITIONS, CONTEXTS. Edward Elgar Publishing: Northampton.

Zimmer, A. (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte – Sektor - Forschung, 2 überarb. Auflage. VS Verlag: Wiesbaden.

Zimmer, A./ Priller, E. (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Unter Mitarbeit von Lilian Schwalb und Thorsten Hallmann. Wiesbaden.

Andere Quellen

- a <http://www.wu.ac.at/npo/competence/appliedresearch/leistungsportfolio/sroi>
[letzter Zugriff am 31.01.2014]
- b <http://evpa.eu.com/about-us/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- c <http://evpa.eu.com/membership/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- d <http://evpa.eu.com/membership/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- e <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/kapitaldisposition/kapitaldisposition.htm>
[letzter Zugriff am 31.01.2014]
- f <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/finanzierungsquellen-von-npo.html>
[letzter Zugriff am 31.01.2014]
- g <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/finanzierungsquellen-von-npo.html>,
[letzter Zugriff am 31.01.2014]
- h [https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/einkommensteuer/
absetzbarkeit-spenden.html](https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/einkommensteuer/absetzbarkeit-spenden.html), [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- i <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cause-related-marketing.html> [letzter
Zugriff am 31.01.2014]
- j <http://www.rosenbaum-nagy.de/pdf/Fachbeitraege/CSR.pdf>. [letzter Zugriff am
31.01.2014]
- l https://www.jusline.at/35_BAO.html [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- m <http://www.helioz.org/en-gb/home/wadi™/awards.aspx> [letzter Zugriff am
31.01.2014]

- ⁿ <http://threecoins.org/uber-uns/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- ^o <http://www.caritas-wien.at/hilfe-einrichtungen/menschen-in-not/arbeitslos/social-business/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- ^p <http://sbv.or.at/projects/mediaproduction/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- ^q <http://sbv.or.at/projects/digilight/> [letzter Zugriff am 31.01.2014]
- ^r <http://impact.sosense.org/de/blog/das-finanzierungsparadoxon-für-sozial-unternehmen> [letzter Zugriff am 31.01.2014]

1. ANHANG

1.1 Fragebogen

Fragebogen im Rahmen der Diplomarbeit „**Social Entrepreneurship in Nonprofit Organisationen**“ von Christian Schäfer

Falls Sie **über keinen Jahresbericht verfügen**, der die Gesamtheit wie auch die Art der Finanzierungsmittel Ihrer Organisation/ Ihres Unternehmens Auskunft gibt, führen Sie bitte die Gesamtheit ihrer Finanzierungsmittel so detailliert wie es Ihnen möglich ist im folgenden Textfeld an.

Beschreibung zu Fragen

Bei den folgenden Fragen handelt es sich um solche die offen beantwortet werden sollen. Bitte begründen Sie Ihre Antwort sofern es Ihnen möglich ist und in den Fragen darum gebeten wird.

Frage 1

0.1. Wie viele Personen arbeiten in Ihrer Organisation/ Ihrem Unternehmen als bezahlte Arbeitskraft und wie viele als ehrenamtliche MitarbeiterInnen?

0.2. Geben Sie auf einer Skala von 1 bis 10 die Bedeutung die freiwilligen bzw. ehrenamtliche Mitarbeit in Ihrer Organisation/ in ihrem Unternehmen einnimmt. Die Ziffer 1 steht für die geringste, 10 für die höchste Bedeutung.

0.3. Geben Sie an, wie viel Arbeitszeit etwa insgesamt in Ihrer Organisation/ Ihrem Unternehmen pro Woche/Monat/Jahr geleistet wird?

Frage 2

Geben Sie in den folgenden drei Fragen (2.1/ 2.2/ 2.3) an wie viel Prozent der in Ihrer Organisation/ in Ihrem Unternehmen gesamt geleisteten Arbeitszeit (entgeltlich und unentgeltlich) für folgende Aufgabenbereiche eingesetzt werden. Die 3 Bereiche sollen Gesamt 100% ausmachen.

2.1 Erbringen von Dienst- und Sachleistungen.

2.2 Interessensvertretung (z.B. Lobbyarbeit, u.ä.).

2.3 Gemeinschaftsbildung (z.B. Betreuung von Mitgliedern, Freiwilligenmanagement, u.ä.)

Frage 3

Hat ihre Organisation/Ihr Unternehmen in den vergangenen Jahren aus strategischen Gründen Sach- oder/und Dienstleistungen wie auch andere Bereich betreffend der Arbeit in ihrer Organisation eingestellt bzw. aufgeben? Im Fall das Sie die Frage mit Ja beantworten begründen Sie diese bitte.

Frage 4

Wie viele MitarbeiterInnen in Ihrer Organisation / Ihrem Unternehmen, die sich in einer leitenden Funktion befinden (EntscheidungsträgerInnen), haben einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre oder eng verwandten Materie? Führen Sie bitte auch die gesamte Anzahl an leitenden MitarbeiterInnen an.

Frage 5

Auf einer Skala von 1 bis 10 – in der 1 den geringsten und 10 den höchsten Faktor darstellt - Wie wichtig sind staatliche Finanzierungsmittel jeglicher Form (Leistungsverträge/ Subventionen/ projektspezifische Förderungsmittel/ u.a.) für Ihre Organisation/ für Ihr Unternehmen? Begründen Sie bitte Ihre Angabe.

Frage 6

In Bezug auf die strategische Ausrichtung ihrer Organisation/ ihres Unternehmens, welche Finanzierungsmittel sollen/ möchte ihre Organisation in Zukunft verstärkt erschlossen werden/ erschließen?

Frage 7

Würden Sie über die gleichen Finanzierungsmittel verfügen, wenn Ihre Sach- und/oder Dienstleistungen keine Ausrichtung auf die Erwirtschaftung von finanziellen Erträgen hätte? Wenn Sie mit Nein antworten begründen Sie bitte ihre Antwort.

Frage 8

Geben Sie bitte an, wie flexibel Sie den Einsatz ihrer Finanzierungsmittel zur Erreichung Ihrer Ziele gestalten können. Welche der Ihnen zur Verfügung stehenden Finanzierungsmittel weist eine geringe, welche eine hohe Flexibilität in ihrer Einsetzbarkeit auf?

Frage 9

Wie viel Prozent der gesamt geleisteten Arbeitszeit (100%) in Ihrer Organisation/ in Ihrem Unternehmen wird für den Bereich Innovation (z.B. die Entwicklung von innovationsfördernden Maßnahmen, Forschung, Entwicklung von innovativen Projekten, u.v.m.) für bestehende und neuartige Sach- und Dienstleistungen eingesetzt/verwendet?

Frage 10

Falls Sie zur Beantwortung der Frage 3 eine Prozentsatz angegeben haben (außer Antwort = 0 Prozent), stellen Sie sich die Situation vor, dass Ihre Sach- und Dienstleistungen keine Innovation beinhalten. Würde Ihre Organisation/ Ihr Unternehmen in diesem Fall bestehende Finanzierungsquellen verlieren? Falls Sie mit Ja antworten geben Sie bitte jene Finanzierungsmittel an die sie verlieren würden.

(Frage 11)

Wie werden finanzielle Erträge aus den diversen Aktivitäten (über Projekte/ u.ä.) der XYZ verwendet bzw. eingesetzt? (bspw. finanzielle Erträge werden an die Mutterorganisation für andere soziale Projekte weiter gegeben oder bleiben in der GmbH. für die Entwicklung von neuen sozialen Projekten).

1.2 CURRICULUM VITAE

Christian Schäfer

Persönliche Informationen

Christian Schäfer,
am 09. Februar 1984 in Wien, Österreich geboren.

Adresse

Stromstr. 21, Tür 21
1200 Wien, Österreich

Kontakt

Mobil: 0043 664606944072
E-Mail: schaefer@gmx.at

Ausbildung

seit 10/2007	Studium der Internationalen Entwicklung an der Hauptuniversität Wien
08/2002 - 03/2005	Ausbildung zum Hotelfachmann, Ausbildungs- zentrum der Deutsch-Portugiesische Industrie und Handelskammer, Portugal
05/2002	Maturaabschluss an der Deutschen Schule Lissabon, Portugal
Zivildienst	
02- 11/2009	CARE Austria Spendenverwaltung

Beruflicher Werdegang

08/2011	SBV- Social Business Vienna GmbH. Mitgründer der SBV Social Business GmbH.
02/2010	Verein Volkshilfe Wien Gründungsmitglied der Abteilung Junge Volkshilfe Projektentwicklung & Projekt management, Eventmanagement.
04/2007 – 09/2007	ILA – Instituto de Linguas de Algés Assistent der Geschäftsführung
10/2006 - 04/2007	Hotel Solplay de Apartamentos, Lissabon Rezeptionist

Praktika

06 - 08/2008	Jugendclub Maxim, Berlin Organisation von Musik- & Kunstveranstaltungen Leiter inter. Sommercamps für junge Künstler
01 - 10/2006	Caritas Internationalis Puerto Rico Sozialarbeit, Projekt- und Eventmanagement
01-10/2006	Rehabilitationszentrum Santissima Trinidad Jugendbetreuung, Leitung der Freizeit- aktivitäten, Konfliktmanagement.

Persönliche Fähigkeiten & Kenntnisse

Sprachen

Deutsch (Muttersprache); Portugiesisch (zweite Muttersprache); Englisch (Verhandlungssicher); Spanisch(fließend); Französisch (Grundkenntnisse)

Erste Hilfe Grundausbildung

1.3 Abstract

Die gegenwärtige Arbeit befasst sich mit Nonprofit Organisationen (NPOs) und dem Social Entrepreneurship Ansatz (SE) wie auch dem SE-Ansatz zugrundeliegenden Sozialunternehmensformen „Social Enterprise“ und „Social Business, (SEOs). Zentral für die Arbeit ist dabei, dass NPOs durch das „wachsende[n] Finanzierungsproblem der öffentlichen Haushalte“ (Simsa, 2012:12) selbst vor finanziellen Herausforderungen stehen. Besonders bedeutend ist dabei die Abhängigkeit der Aktivitätenfelder Sozial- und Gesundheitswesen der öffentlichen Finanzierungsmittel. In Bezug auf die beschriebene Problematik wird SE als ein möglicher Lösungsansatz in der Arbeit diskutiert. Begründen lässt sich diese Annahme aus dem Grund, dass SEOs unternehmerisches Denken und Handeln zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen verbinden und demzufolge im Vergleich zu NPOs finanzielle nachhaltiger agieren. Die zentrale Fragestellung der Arbeit lautet demnach: „Wie würde sich die Integration des Social Entrepreneurship – Ansatzes in Non- profit Organisation in Österreich auf deren Finanzierungssituation auswirken und welche potenziellen Chancen und Risiken sind damit für Nonprofit Organisationen verbunden?“ Um eine konstruktive Antwort auf die zentrale Fragestellung geben zu können wurde diese stufenweise bearbeitet. Nachdem ein Überblick der Handlungsfelder beider Bereiche gegeben wurde, widmet sich die Arbeit den Finanzierungsformen von NPOs und SEOs. Dabei wurde ersichtlich, dass SEOs generelle durch ihre Hybridität als Organisation einen Vorteil besitzen, da sie sowohl Finanzierungsformen des Profit- wie auch des Nonprofit Sektors nützen können. Im Anschluss darauf wurden die zentralen Rechtsformen die von NPOs und SEOs hinsichtlich ihrer Implikationen analysiert um darauffolgend 3 Integrationsmodelle vorzustellen. Im empirischen Teil der Arbeit werden 6 Fallbeispiele angeführt. Zum einen handelt es sich dabei um NPOs aus dem Sozial- und Gesundheitswesen zum anderem um SEOs. Von den 4 SEOs die als Fallbeispiel angeführt werden sind dabei 2 SEOs die eine der 3 Integrationsmodelle bereits umgesetzt haben. Neben einer ausführlichen Dokumentenanalyse erfolgte die Datenerhebung auf der Grundlage von einer Kombination von einem E-Mail Fragebogen und semi- strukturierten Interviews.

1.4 Abstract English

This thesis looks at how Non-Profit Organisations (NPOs) can apply the Social Entrepreneurship (SE) Approach and integrate this into their modus operandi. The central focus lies on the challenges that NPOs currently face in-light of the "growing financial instability of public funds" (Simsa, 2012:12). Particularly hard hit by this financial instability are NPOs dependent on public funds and perform their duties in the welfare and healthcare sectors. The SE Approach is an ideal platform to offer a long-term solution to this dilemma. In particular its ability to solve societies problems in an entrepreneurial, and business savvy way allows NPOs to be more flexible in securing financial resources while at the same time being more economically sustainable than current structures allow for. In-light of this, this thesis looks to answer the following question: "What impact would applying a Social Entrepreneurship Approach have on the financial stability of NPOs in Austria and what potential opportunities and risks would NPOs face in its integration?". To provide a structured and thorough analysis to this question the thesis is broken down as follows: First an overview of the spheres of activities as well as the financing structures and business models of SEOs and NPOs is given. From this it became evident that SEOs profit from their ability to use and integrate components from the private as well as the non-profit sectors in their own business models. The overview concluded with an analysis of the legal forms that NPOs and SEOs apply and their implication in the three models of integration later used in this thesis. The empirical section carefully looks at six case studies, of these, two look at NPOs from the welfare and healthcare sector while the other four look at SEOs in similar fields. The methodology that was applied relied on document analysis, in addition to data collection based on a series of electronic questionnaires and interviews.

1.5 Gesellschaftsverträge

Gesellschaftssteuer selbstberechnet am 29.11.2007
zu Erfnr. 10-261, 221/2007
Mag. Andreas Polterauer, öffentl. Notar
Wien-Floridsdorf



Mag. Andreas Polterauer

öffentlicher Notar

Am Spitz 3 • 1210 Wien
Tel: 01/278 74 56 • Fax: 01/278 74 56-20
kanzlei@notar-polterauer.at

Geschäftszahl: 297

AZ 5704

NOTARIATSAKT

Vor mir, Magister Andreas POLTERAUER, öffentlichem Notar mit dem Amtssitz in Wien - Floridsdorf, sind heute in 1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21, wohin ich mich über Ersuchen der Parteien begeben habe, erschienen die nachgenannten, mir persönlich bekannten Parteien und zwar:-----

1. Herr Diplomkaufmann Doktor Raimund Badelt, geboren am 08.03.1945 (achten März neunzehnhundertfünfundvierzig), 1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21, und-----
2. Herr Magister Alexander Bodmann, geboren am 23.07.1972 (dreiundzwanzigsten Juli neunzehnhundertzweiundsiebzig), 1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21, -----

ad 1. und 2. als je selbständig vertretungsbefugte Geschäftsführer der Caritas der Erzdiözese Wien (Caritasverband) gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung, mit dem Sitz in 1160 Wien, Albrechtskreithgasse 19-21, FN 159920 b des Handelsgerichts Wien,-----

und haben mit der Absicht, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu gründen, zu Akt gegeben umseitigen-----

Satzung

(Erklärung über die Errichtung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Erstens: Die Firma der Gesellschaft mit beschränkter Haftung lautet: Caritas Services GmbH.-----

Zweitens: Sitz der Gesellschaft ist Wien.-----

Drittens: Gegenstand des Unternehmens bilden: -----

- a) die Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation-----
- b) das Handelsgewerbe und Handelsagenten,-----
- c) Textilreiniger (chemischer Reiniger, Wäscher und Wäschebügler)-----
- d) Immobilientreuhänder (Immobilienmakler, Immobilienverwalter, Bauträger)---
- e) Lieferküche (Herstellung von Speisen und Getränken sowie deren Auslieferung)-----
- f) die Beteiligung an und die Geschäftsführung von gleichen oder ähnlichen Unternehmen.-----

Viertens: Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt EUR 100.000,00 (Euro einhunderttausend) und wird sofort zur Gänze bar eingezahlt. -----
Dieses Stammkapital wird zur Gänze von der alleinigen Gesellschafterin, der Caritas der Erzdiözese Wien (Caritasverband) gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung, übernommen.-----

Fünftens: Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet. Das erste Geschäftsjahr beginnt mit der Eintragung der Gesellschaft in das Firmenbuch und endet am darauf folgenden einunddreißigsten Dezember. -----
Die weiteren Geschäftsjahre fallen mit den Kalenderjahren zusammen.- -----

Sechstens: Die Gesellschaft hat einen, zwei oder mehrere Geschäftsführer.-----
Sind zwei oder mehrere Geschäftsführer bestellt, regelt die Generalversammlung mit dem Bestellungsbeschluss das Vertretungsrecht der Geschäftsführer.-----
Die Vertretung der Gesellschaft durch einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Gesamtprokuristen ist zulässig. -----
Die Vertretung durch zwei Gesamtprokuristen ist mit der Einschränkung des Paragraph neunundvierzig (§ 49) Handelsgesetzbuch zulässig.-----
Die Geschäftsführer sind verpflichtet, die ihnen nach dem Gesetz, dem Gesellschaftsvertrag oder einem GesellschafterBeschluss zukommenden Obliegenheiten mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes zu erfüllen.- -----

Siebentens: Die Geschäftsanteile sind teilbar und übertragbar. Die Abtretung von Teilen von Geschäftsanteilen an Personen, die der Gesellschaft noch nicht als Gesellschafter angehören, bedarf der Zustimmung der Generalversammlung.-----
Den übrigen Gesellschaftern steht hinsichtlich des abzutretenden Teiles im Falle der entgeltlichen Abtretung ein Vorkaufsrecht im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile zu.-----

Diese Regelung besteht auch für die beabsichtigte Abtretung ganzer Geschäftsanteile an Nicht-Gesellschafter.-----

Jeder Gesellschafter ist daher verpflichtet, im Falle der beabsichtigten entgeltlichen Abtretung seinen Geschäftsanteil den übrigen Gesellschaftern unter Bekanntgabe der Vertragsbedingungen und insbesondere des Abtretungspreises zum Erwerb anzubieten. Den Gesellschaftern steht für die Annahme des Angebotes eine Frist von vierzehn Tagen zu. Macht ein Gesellschafter von diesem Vorkaufsrecht keinen Gebrauch, dann sind die übrigen aufgriffswilligen Gesellschafter zur Übernahme des ganzen Anteiles im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile berechtigt.-----

Achtens: Bekanntmachungen der Gesellschaft an die Gesellschafter werden durch eingeschriebene Briefe an die der Gesellschaft zuletzt bekannt gegebenen Anschriften vorgenommen.-----

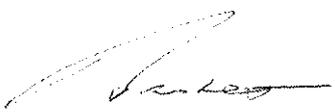
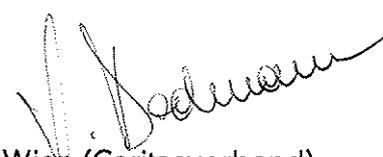
Neuntens: Die mit der Errichtung und Registrierung der Gesellschaft verbundenen Kosten und Abgaben werden unbeschadet der hierfür auch alle Vertragsparteien nach außen gesetzlich treffenden Solidarhaftung, im Innenverhältnis bis zu einem Höchstbetrag von € 10.000,00 (Euro zehntausend) von der Gesellschaft getragen. Die Gründungskosten sind mit der Höhe der tatsächlich aufgewendeten Beträge als Ausgaben in die erste Jahresrechnung einzustellen. -----
Eine Besicherung dieser die Gesellschaft treffenden Zahlungsverpflichtung wird von keiner Vertragspartei begehrt.-----

Zehntens: Soweit durch diesen Gesellschaftsvertrag in seiner jeweils gültigen Fassung nichts anderes bestimmt ist, gelten für die Gesellschaft die Vorschriften des Gesetzes über Gesellschaften mit beschränkter Haftung.-----

Elfens: Ausfertigungen dieses Notariatsaktes sind den jeweiligen Gesellschaftern, den jeweiligen Geschäftsführern und seinerzeitigen Liquidatoren der Gesellschaft auch auf einseitiges Verlangen zu wiederholten Malen in beliebiger Anzahl zu erteilen.-----

Vorstehender Notariatsakt wurde den gefertigten Parteien seinem ganzen Inhalt nach vorgelesen und erläutert, von denselben über mein Befragen vollinhaltlich genehmigt und sodann von ihnen vor mir, Notar, unterfertigt. -----

Wien, am 29.11.2007 (neunundzwanzigsten November zweitausendsieben) -----

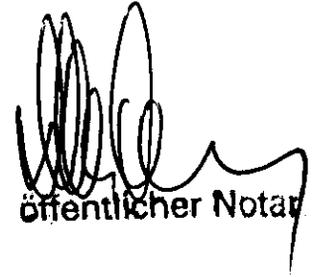


Caritas der Erzdiözese Wien (Caritasverband)
gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung




öffentlicher
NOTAR

Gesellschaftsteuer selbstberechnet am 15.07.2011
zu Erfnr: 10-203.459/2011.

AZ. 2011/40-K
firmen/SBV-Mantel.doc



öffentlicher Notar

Geschäftszahl: 3334

URSCHRIFT



NOTARIATSAKT

Vor mir, Dr. Werner A l t m a n n , öffentlichem Notar mit dem Amtssitz in Wien-Mariahilf, sind heute in meiner Amtskanzlei in 1060 Wien, Münzwardeingasse 4, erschienen nachstehende Parteien und zwar: -----

1.) der mir persönlich bekannte Herr Mag. Alexander WOLFRING, geboren am 17.09.1962 (siebzehnten September eintausendneuhundertzweiundsechzig), 1010 Wien, Gölsdorfasse 3/5, als mit der diesem Notariatsakt als Beilage ./2 (zwei) in Urschrift angeschlossenen Vollmacht, ausgestellt zu Wien, am 01.07.2011, ausgewiesener Machthaber der Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH in 1010 Wien, Rudolfsplatz 9, FN 256879 p des Handelsgerichtes Wien, -----

2.) die mir persönlich nicht bekannten Herren Kommerzialrat Ing. Karl SVOBODA, geboren am 23.11.1929 (dreiundzwanzigsten November eintausendneuhundertneunundzwanzig), 1120 Wien, Khlesplatz 6/5/5704, ausgewiesen durch Führerschein Nummer 2610169, ausgestellt am 27.07.2005 von der Bundespolizeidirektion Wien, als Vorsitzender-Stellvertreter, und Walter KISS, geboren am 11.03.1960 (elften März eintausendneuhundertsechzig), 1190 Wien, Weinberggasse 77, ausgewiesen durch Führerschein Nummer 48764, ausgestellt am 31.05.1988 von der Bezirkshauptmannschaft Wien-Umgebung, als Landessekretär für den eingetragenen Verein Volkshilfe Wien in 1190 Wien, Weinberggasse 77, ZVR-Zahl 955174375 der Bundespolizeidirektion Wien, -----

und übergaben mir zur notariellen Bekräftigung die diesem Notariatsakt als Beilage ./1 (eins) angeschlossene, aus 4 (vier) Seiten bestehende, ungestempelte, von ihnen errichtete Privaturkunde, nämlich einen Gesellschaftsvertrag vom heutigen Tag über die Errichtung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter der Firma SBV Social Business GmbH mit dem Sitz in Wien und einem zur Hälfte bar einbezahlten Stammkapital im Betrag von € 35.000,- (Euro fünfunddreißigtausend). -----

----- Ich habe sohin diese Privaturkunde im Sinne des § 54 (Paragraphen vierundfünfzig) der geltenden Notariatsordnung geprüft und unterzeichnet. -----

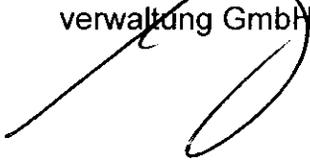
----- Ausfertigungen, einfache und beglaubigte Abschriften von diesem Notariatsakt können allen gegenwärtigen und künftigen Gesellschaftern, Geschäftsführern und seinerzeitigen Liquidatoren der SBV Social Business GmbH sowie dieser Gesellschaft selbst über Verlangen in beliebiger Anzahl erteilt werden. -----

----- Die Vertragsparteien erteilen weiters ihre Zustimmung, dass sämtliche zur Errichtung und Durchführung dieses Vertrages erforderlichen Daten automationsunterstützt verarbeitet werden. -----

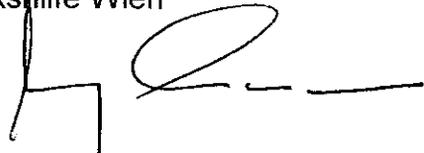
----- Hierüber wurde dieser Notariatsakt aufgenommen, den Erschienenen samt der demselben angeschlossenen Privaturkunde vorgelesen, von ihnen als ihrem Willen vollkommen entsprechend genehmigt und sohin von ihnen in meiner Gegenwart eigenhändig unterschrieben. -----

----- W i e n , am fünfzehnten Juli zweitausendelf. -----

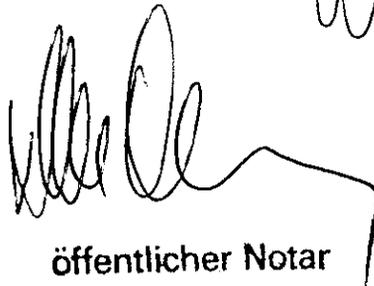
für Franz Zwickl Beteiligungs-
verwaltung GmbH



Volkshilfe Wien



Waller Huss



öffentlicher Notar

firmen/SBV-GesV.doc

Gesellschaftsvertrag

§ 1

Die „Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH“ (FN 256879p, Rudolfsplatz 9, 1010 Wien) und die „Volkshilfe Wien“ (eingetragener Verein, ZVR-Zahl 955174375, Weinberggasse 77, 1190 Wien) errichten eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter der Firma SBV Social Business GmbH.

§ 2

Sitz der Gesellschaft ist Wien.

§ 3

Die Gesellschaft hat das Ziel, das soziale Unternehmertum ("Social Business") in der Region Wien zu etablieren. Soziale Lösungsansätze werden in enger Abstimmung mit der Bevölkerung, der Wirtschaft und den Non Profit Organisationen entworfen. Die Gesellschaft verpflichtet sich für Freiheit, Toleranz und Gerechtigkeit einzutreten mit dem Ziel neue Formen von Unternehmen zu gründen, welche auf der Selbstlosigkeit basieren und dadurch soziale Herausforderungen überwinden. Die Gesellschaft verfolgt das Ziel, allfällig erwirtschaftete Überschüsse aus ihren Aktivitäten in die Förderung von Projekten im Bereich Social Business zu investieren.

§ 4

Unternehmensgegenstand ist

(1) die Planung und Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere die Entwicklung und Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Kampagnen, die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Artikeln und Büchern, die Durchführung von wissenschaftlichen Kongressen, Seminaren und anderen Veranstaltungen und die Einrichtung von Begegnungsstätten mit dem Ziel, dass interessierte Unternehmen und Einzelpersonen sich mit den Herausforderungen der Globalisierung und mit den Fragen des sozialen Unternehmertums ("Social Business") beschäftigen;

(2) die Umsetzung von Joint Ventures zwischen Unternehmen und Einrichtungen im In- und Ausland mit geeigneten Partnern - insbesondere aus Entwicklungs- und Schwellenländern - und von anderen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit im Sinne von (1);

(3) die Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Universitäten im In- und Ausland im Rahmen der unter (1) und (2) genannten Maßnahmen und Projekte;

(4) sowie alle Maßnahmen, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks notwendig oder nützlich sind.

§ 5

Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt € 35.000,00 und wird von den Gesellschaftern in folgender Weise übernommen und eingezahlt:

Die „Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH“ übernimmt eine Stammeinlage von € 32.000,00 und leistet darauf eine bare Einzahlung von € 16.000,00;

Die „Volkshilfe Wien“ übernimmt eine Stammeinlage von € 3.000,00 und leistet darauf eine bare Einzahlung von € 1.500,00.

§ 6

Die Dauer der Gesellschaft ist unbestimmt. Das erste Geschäftsjahr beginnt mit der Eintragung der Gesellschaft in das Firmenbuch und endet am darauf folgenden 31. (einunddreißigsten) Dezember. Die weiteren Geschäftsjahre fallen mit den Kalenderjahren zusammen.

§ 7

(1) Die Gesellschaft hat einen, zwei oder mehrere Geschäftsführer. Mindestens ein Geschäftsführer muss seinen gewöhnlichen Aufenthalt im Inland haben.

(2) Die Gesellschaft wird, wenn nur ein Geschäftsführer bestellt ist, durch diesen selbständig, wenn zwei oder mehrere Geschäftsführer bestellt sind, durch je zwei Geschäftsführer gemeinsam oder durch je einen Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Gesamtprokuristen vertreten.

(3) Die Vertretung durch zwei Gesamtprokuristen ist mit der Einschränkung des § 49 UGB zulässig.

(4) Die Firma der Gesellschaft wird derart gezeichnet, dass der Zeichnende dem Firmenwortlaut seine Unterschrift beisetzt. Prokuristen zeichnen mit einem die Prokura andeutenden Zusatz.

(5) Geschäftsführern kann für den Fall des Vorhandenseins mehrerer Geschäftsführer durch Gesellschafterbeschluss auch Einzelvertretungsbefugnis erteilt werden.

§ 8

(1) Mit Gesellschafterbeschluss kann ein Beirat eingerichtet werden, der die Geschäftsführung bei der Erreichung des Gesellschaftszwecks unterstützt.

(2) Der Beirat besteht aus drei bis höchstens zwölf Mitgliedern. Bei der Besetzung des Beirates ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertretern der Wirtschaft und der NGOs zu achten. Die Volkshilfe hat ein Nominierungsrecht für zwei Beiratsmitglieder, das nur mit dem Ausscheiden als Gesellschafter erlischt.

(3) Die Mitglieder des Beirates werden auf bestimmte Zeit, höchstens auf fünf Jahre auf Vorschlag der Geschäftsführung durch Beschluss der Generalversammlung bestellt.

(4) Der Beirat wählt nach seiner Konstituierung aus seiner Mitte einen Vorsitzenden des Beirates und einen Stellvertreter des Vorsitzenden.

(5) Der Beirat soll mindestens halbjährlich zusammentreten und eine Sitzung abhalten. Die Einladung erfolgt durch den Vorsitzenden, der die Tagesordnung festlegt und Ort und Zeitpunkt bestimmt. Über die Sitzungen des Beirates ist ein Protokoll zu erstellen. Die Geschäftsführer werden zu den Sitzungen geladen und haben das Recht, daran teilzunehmen.

§ 9

(1) Beschlüsse zur Gewinnverwendung haben einstimmig zu erfolgen.

(2) Eine Ausschüttung an die Gesellschafter ist jährlich mit 4 % des eingezahlten Stammkapitals begrenzt.

(3) Bei Auflösung der Gesellschaft darf das Vermögen, soweit es das eingezahlte Stammkapital übersteigt, nur für gemeinnützige Zwecke verwendet werden.

§ 10

(1) Die Geschäftsanteile sind teilbar und übertragbar.

(2) Die Abtretung von Geschäftsanteilen (oder von Teilen von Geschäftsanteilen) an Personen, die der Gesellschaft noch nicht als Gesellschafter angehören, bedarf der Zustimmung der Generalversammlung.

§ 11

(1) Jedem Gesellschafter steht das Recht zu, die Gesellschaft zum Ende eines Geschäftsjahres unter Einhaltung einer sechsmonatigen Kündigungsfrist zu kündigen.

(2) Die Kündigung hat die Auflösung der Gesellschaft zur Folge.

(3) Die übrigen Gesellschafter sind jedoch berechtigt, die Gesellschaft fortzusetzen, wenn sie den Geschäftsanteil des kündigenden Gesellschafters im Verhältnis ihrer übernommenen Stammeinlagen zu einem Abtretungspreis übernehmen, der dem Wert des Geschäftsanteils – höchstens jedoch dem bar eingezahlten Stammkapital – entspricht. Lehnt ein Gesellschafter die Übernahme ab, so sind die übrigen überenahmewilligen Gesellschafter zur Übernahme des ganzen Anteils im Verhältnis ihrer Geschäftsanteile berechtigt.

§ 12

Bekanntmachungen der Gesellschaft an die Gesellschafter werden durch eingeschriebene Briefe an die der Gesellschaft zuletzt bekannt gegebenen Anschriften vorgenommen.

§ 13

(1) Die mit der Errichtung und Eintragung der Gesellschaft im Firmenbuch verbundenen Kosten und Abgaben werden bis zu einem Höchstbetrag von € 7.000,-- von der Gesellschaft getragen.

(2) Die Gründungskosten sind mit der Höhe der tatsächlich aufgewendeten Beträge als Ausgaben in die erste Jahresrechnung einzustellen.

§ 14

Soweit durch diesen Gesellschaftsvertrag in seiner jeweils gültigen Fassung nichts anderes bestimmt ist, gelten für die Gesellschaft die Vorschriften des GmbHG.

§ 15

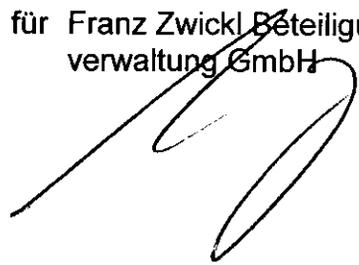
Herr Mag. Franz ZWICKL, geb. 11.11.1953, 1010 Wien, Rudolfsplatz 9, wird von allen Gesellschaftern ermächtigt, in ihrem Namen die zur Eintragung der Gesellschaft etwa erforderlichen Abänderungen dieses Gesellschaftsvertrages vorzunehmen.

Außerhalb der Bestimmungen dieses Gesellschaftsvertrages werden nunmehr zu kollektiv zeichnungs- und vertretungsberechtigten Geschäftsführern der Gesellschaft bestellt mit dem Recht, diese jeweils gemeinsam mit einem zweiten Geschäftsführer oder einem Gesamtprokuristen zu vertreten:

1. Herr Richard VRZAL, geb. 27.03.1981, Vorgartenstrasse 221, Stiege 3 Tür 8, 1020 Wien, und
2. Herr Mag. Alexander WOLFGRING, geb. 17.09.1962, Gölsdorfgasse 3/5, 1010 Wien.

Wien, am 15.07.2011

für Franz Zwickl Beteiligungs-
verwaltung GmbH

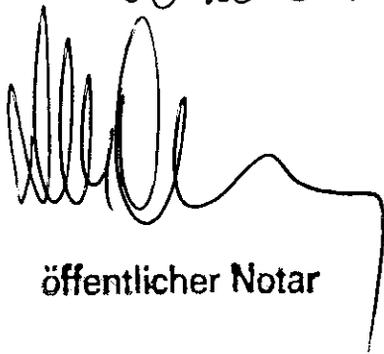


Volkshilfe Wien



Walter Weiss

Gefertigt als Privaturkunde zu
G.Z. 3334.



öffentlicher Notar

firmen/Vollm/BaCaFirmen/SBV GmbH-Gründ AZ.2011-40.doc

VOLLMACHT

mit welcher die Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH, 1010 Wien, Rudolfsplatz 9, F 256879 p, vertreten durch den selbständig zeichnungsberechtigten Geschäftsführer, Herrn Mag. Franz Zwickl, geb. 11.11.1953,

Herrn Mag. Alexander WOLFGRING, geb. 17.09.1962,
1010 Wien, Gölsdorfasse 3/5,

ermächtigt, in ihrem Namen und mit Rechtswirksamkeit für sie einen notariellen Gesellschaftsvertrag über eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu errichten, an der sich

1. die Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH, 1010 Wien, Rudolfsplatz 9, FN 256879 p, mit einer sofort zur Hälfte bar einzuzahlenden Stammeinlage von € 32.000,-- (Euro zweiunddreißigtausend) und
 2. der eingetragene Verein Volkshilfe Wien, 1190 Wien, Weinberggasse 77, ZVR-Zahl 955174375, mit einer sofort zur Hälfte bar einzuzahlenden Stammeinlage von € 3.000,-- (Euro dreitausend)
- als Gesellschafter beteiligen,

mit der Firma SBV Social Business GmbH mit dem Sitz in Wien

dem Betriebsgegenstand

(1) die Planung und Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere die Entwicklung und Durchführung von öffentlichkeitswirksamen Kampagnen, die Veröffentlichung von wissenschaftlichen Artikeln und Büchern, die Durchführung von wissenschaftlichen Kongressen, Seminaren und anderen Veranstaltungen und die Einrichtung von Begegnungsstätten mit dem Ziel, dass interessierte Unternehmen und Einzelpersonen sich mit den Herausforderungen der Globalisierung und mit den Fragen des sozialen Unternehmertums ("Social Business") beschäftigen;

(2) die Umsetzung von Joint Ventures zwischen Unternehmen und Einrichtungen im In- und Ausland mit geeigneten Partnern - insbesondere aus Entwicklungs- und Schwellenländern - und von anderen Projekten der Entwicklungszusammenarbeit im Sinne von (1);

(3) die Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Universitäten im In- und Ausland im Rahmen der unter (1) und (2) genannten Maßnahmen und Projekte;

(4) sowie alle Maßnahmen, die zur Erreichung des Gesellschaftszwecks notwendig oder nützlich sind

und einem zur Hälfte bar einzuzahlenden Stammkapital von € 35.000,-- (Euro fünfunddreißigtausend),

für uns eine sofort voll und bar einzuzahlende Stammeinlage von € 32.000,-- (Euro zweiunddreißigtausend) zu übernehmen,

die Herren

1. Richard VRZAL, geb. 27.03.1981, Vorgartenstrasse 221, Stiege 3 Tür 8, 1020 Wien, und
2. Mag. Alexander WOLFGRING, geb. 17.09.1962, Gölsdorfasse 3/5, 1010 Wien,

zu kollektiv zeichnungs- und vertretungsberechtigten Geschäftsführern der Gesellschaft zu bestellen mit dem Recht, diese jeweils gemeinsam mit einem zweiten Geschäftsführer oder einem Gesamtprokuristen zu vertreten;

und alle übrigen Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages festzulegen.

Herr Mag. Alexander Wolfgring ist weiters ermächtigt, Änderungen des Gesellschaftsvertrages für uns zu vereinbaren, die für die Registrierung der Gesellschaft notwendig sind, Erklärungen abzugeben und entgegenzunehmen, Eingaben und sonstige Urkunden, auch in beglaubigter Form oder als Notariatsakte zu errichten, Anträge einzubringen, Zustellungen entgegenzunehmen und überhaupt alles zu unternehmen, was zur Errichtung und Registrierung der Gesellschaft erforderlich ist.

Herr Mag. Alexander Wolfgring ist ausdrücklich zum Selbstkontrahieren berechtigt.

Wien, am 01.07.2011

Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'F' followed by several vertical and horizontal strokes, likely representing the name 'Franz Zwickl'.

Gebühr gemäß GebG in Höhe von EUR 14,30 entrichtet
Dr. Werner Altmann, öffentlicher Notar, Wien-Mariahilf

B.R.Z. 1163/2011

Die Echtheit der vorstehenden Firmazeichnung des Herrn Mag. Franz ZWICKL als Geschäftsführer der Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH in 1010 Wien, Rudolfsplatz 9, wird bestätigt. -----

Nach heute vorgenommener Einsichtnahme in das Firmenbuch des Handelsgerichtes Wien bestätige ich gemäß § 89a der Notariatsordnung, dass Herr Mag. Franz ZWICKL als Geschäftsführer am heutigen Tage berechtigt ist, die unter FN 256879 p eingetragene Franz Zwickl Beteiligungsverwaltung GmbH mit dem Sitz in Wien, selbständig rechtsverbindlich zu vertreten. -----

W i e n , am ersten Juli zweitausendelf. -----



öffentlicher Notar

