

DR. JOCHEN GOLLBACH
MONIKA LENTZ



WIR MACHEN'S SELBER! BÜRGERSCHAFTLICH INITIIERTE VORHABEN IN DER NACHBARSCHAFT



WIR MACHEN'S SELBER!

BÜRGERSCHAFTLICH
INITIIERTE VORHABEN IN
DER NACHBARSCHAFT

Das Projekt „Wir machen’s selber! Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben in der Nachbarschaft“ ist ein Pilotprojekt im Rahmen von „Fördermittel für Freiwilliges Engagement in Nachbarschaften (FEIN)“ und wurde unterstützt durch das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin und die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt.



Senatsverwaltung
für Stadtentwicklung
und Umwelt



V.i.S.d.P.:
Dr. Jochen Gollbach
Wir fördern Engagement e.V.
c/o FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf
Helene-Weigel-Platz 6
12681 Berlin

Satz, Gestaltung & Produktion:
Robert Sheeky | robokey.net | © 2015

Titelfotos:
Workshopteilnehmer*innen

Inhalt

Vorwort	5
1 Einleitung	6
2 Organisationsstruktur und Management in bürgerschaftlich initiierten Projekten	8
2.1 Management für nicht gewinnorientierte Unternehmen	8
2.2 Management und Strategieansätze	9
2.3 Stakeholder-Management und die unterschiedlichen Erwartungen des Umfelds	10
2.4 Organisationsansätze für NPO	11
3 Von der Vision zum Ziel	12
3.1 Der Ausgangspunkt einer Initiative	12
3.2 Bedeutungen von Vision und Mission und der Entwicklung eines Leitbildes	13
3.3 Zielsetzungsprozess	14
4 Relevanz und Attraktivität	16
4.1 Reichweite und Modellcharakter – Bedeutung für die Akquise	16
4.2 Methoden zur Konkretisierung des Vorhabens	17
4.3 Untersuchungen der internen und externen Einflussfaktoren	17
4.4 Profilbildung und Konkretisierung des Angebots	18
5 Struktur und Rechtsform	20
5.1 Was bedeutet Rechtsform?	20
5.2 Geeignete Rechtsformen für NPO	20
5.2.1 Der Verein	21
5.2.2 Der Förderverein	22
5.2.3 Die GmbH	23
5.2.4 Die Genossenschaft (eG)	24
5.3 Kriterien für die Wahl der geeigneten Rechtsform	27
5.4 Grundlagen des Gemeinnützigkeitsrechts	28
5.4.1 Die gemeinnützigen Zwecke des § 52 AO	29
5.4.2 Die Betätigungsfelder und deren Besteuerung	29
5.4.3 Staatliche Motive für die Steuerbegünstigung	31
6 Finanzierungsstrategie	32
6.1 Die unterschiedlichen Finanzierungsquellen für eine NPO	32
6.1.1 Öffentliche Förderung	32
6.1.1.1 Finanzierungsformen	33
6.1.1.2 Antragsverfahren und Mittelverwendung	33
6.1.1.3 Förderung am Beispiel des BBWA	33
6.1.2 Förderung durch Lotteriemittel	34
6.1.3 Mittel aus Bußgeldern	35
6.1.4 Die private Stiftung als Finanzierungsinstrument	35
6.1.4.1 Art der Finanzierung und Förderzweck	35
6.1.4.2 Antragsverfahren	36
6.1.5 Spendenmittel, Mitgliedsbeiträge und Sponsoring	36
6.1.5.1 Klassische Beschaffung von Spendenmitteln	36
6.1.5.2 Crowdfunding	37
6.1.5.3 Das Sponsoring	37

6.1.6 Kreditfinanzierung	38
6.1.7 Die Venture-Philanthropy-Gesellschaften	38
6.2 Motive und Erwartungen der Kapitalgeber	39
6.3 Finanzierungsstrategie.	40
6.4 Verwendung der Mittel	42
7 Beschäftigungsstruktur im gemeinnützigen Unternehmen	43
7.1 Unterscheidung zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Freiwilligen	43
7.2 Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten	43
7.3 Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit	45
7.4 Einbinden und Motivation der Ehrenamtlichen	45
8 Inhaltliches Konzept und Businessplan	47
8.1 Die Inhaltsangabe.	47
8.2 Management Summary - Zusammenfassung der wichtigsten Informationen	47
8.3 Das Unternehmen – Geschäftsbetrieb, Zeitplan, Meilensteine.	48
8.4 Struktur - Rechtsform, Status der Gemeinnützigkeit, Kooperationen	48
8.5 Organisation – Gründer*innen-Persönlichkeit und Team, Organigramm	49
8.6 Zielgruppen – Kunden*innengruppen, Kunden*innen-Bedürfnisse	49
8.7 Markt und Wettbewerb - Umfeldanalyse, Standort.	50
8.8 Kunden*innen-Nutzen und Positionierung - Alleinstellungsmerkmal	50
8.9 Vertrieb und Kommunikation - Öffentlichkeitsarbeit, Werbemittel	51
8.10 Betriebliche Abläufe und Organisation	52
8.11 Chancen und Risiken - SWOT-Analyse.	52
8.12 Die Unternehmensstrategie	53
8.13 Zahlenteil, die Finanzierung - Investitionsplan, Finanzierungsplan, Rentabilitätsvorschau, Liquiditätsplanung	53
8.14 Zukünftige Entwicklung- Prognosen	54
8.15 Anhang - Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen, Satzung, Anerkennung der Gemeinnützigkeit	54
9 Objekt und Emotionalität	55
Die Immobilie als Ort der Identifikation und Emotionalität	55
10 Anhang	57
Über die Autor*innen.	57
Quellen- und Bildnachweis	58
Literaturverzeichnis.	62

Vorwort

Dem Bezirk Marzahn-Hellersdorf sind die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und die Schaffung einer dafür angemessenen Infrastruktur sehr wichtig. Dabei wird in Zukunft bürgerschaftlichen Initiativen, die eigene Vorhaben in Kooperation von Bürgerschaft, Wirtschaft und Kommune gestalten, eine besonders wichtige Rolle zukommen.

Mit dem Projekt „Wir machen’s selber! – Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben in der Nachbarschaft“ leistet der Verein Wir fördern Engagement e.V. in Kooperation mit der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf einen wichtigen Beitrag zur Erschließung und Förderung bürgerschaftlicher Potenziale und somit zur Stärkung und Entwicklung der nachbarschaftlichen Strukturen in unserem Bezirk.

Die FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf hat sich im Projekt zu einem Ort qualifiziert, an dem bürgerschaftliche Gründungsinitiativen einen Ort ihre Ideen ausarbeiten und ihre Vorhaben konkretisieren können.

Im Projekt „Wir machen’s selber!“ wurden acht in Gründung befindliche Initiativen in Workshops und Vorträgen von erfolgreichen Gründer_innen bürgerschaftlich initiiierter Vorhaben bei ihren Fragestellungen unterstützt, um selbständig ein tragfähiges und überzeugendes Umsetzungskonzept zu erstellen. Das aus den Workshops heraus erarbeitete nun vorliegende Handbuch fasst die einzelnen Themen noch einmal zusammen. Es bietet nicht nur den beteiligten Initiativen eine hilfreiche Handreichung zur Verstetigung ihres bürgerschaftlich initiierten Vorhabens, sondern soll auch weitere Bürger_innen dazu anregen, ihre gemeinwohlorientierte Idee zu realisieren.

In diesem Handbuch wird deutlich, wie umfangreich die Anforderungen an Gründer_innen bürgerschaftlich initiiierter Vorhaben sind. Unabhängig von der Größe der Organisation geht es um die Fragen des Managements, der Finanzierung aber auch darum, die Öffentlichkeit vom eigenen Vorhaben zu überzeugen.

Ich freue mich sehr über das tolle Ergebnis des von im Rahmen des Programmes „Freiwilliges Engagement in Nachbarschaften (FEIN)“ der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt und unserem Bezirk geförderten Projektes!

Mein Dank geht dabei an die Workshopleiterin Monika Lentz und den Projektleiter Dr. Jochen Gollbach.

Dagmar Pohle

Stellvertretende Bezirksbürgermeisterin und
Bezirksstadträtin für Gesundheit und Soziales



1 Einleitung

Das Handbuch zur Workshop-Reihe, „Wir machen's selber! – Bürgerschaftlich initiierte Vorhaben in der Nachbarschaft“ (ein Projekt des Vereins Wir fördern Engagement e.V. in Zusammenarbeit mit der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf), soll Gründerinnen und Gründern als Arbeitshilfe dienen, um inhaltliche, betriebswirtschaftliche oder juristische Fragestellungen zu beantworten.

In diesem Leitfaden werden die Inhalte der Workshop-Reihe noch einmal zusammengefasst, um den Teilnehmer*innen für die weitere Bearbeitung ihrer Vorhaben ein Nachschlagewerk zu bieten. Es richtet sich aber auch an alle anderen Initiatoren*innen, die sich auf dem Weg befinden, aus einer gemeinwohlspezifischen Vision ein Konzept zu erarbeiten. Dieses Handbuch beinhaltet alle wesentlichen Punkte, die speziell für die erfolgreiche Gründung eines nicht gewinnorientierten Vorhabens ausschlaggebend sind. Wie auch in der Workshop-Reihe, sind die einzelnen Themen in sich abgeschlossen, zielen aber darauf ab, die Gründungsidee kritisch zu überprüfen und einen Leitfaden zum Erstellen eines Businessplans zu erhalten.

Gibt es nicht schon zahllose Ratgeber, die Schritt für Schritt einen Gründungsprozess erklären? Wozu also auch noch einen Leitfaden für die Gründung bürgerschaftlich initiiierter Vorhaben?

Die Begleitung verschiedener Gründungsprozesse im Sektor der nicht gewinnorientierten Vorhaben haben gezeigt, dass gerade bürgerschaftliche Initiativen ganz spezifische Fragestellungen haben, die sich in vielen Punkten von dem Gründungsprozess profitorientierter Unternehmen unterscheiden.

Während des Projekts der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf „Wir übernehmen den Laden“ wurden acht verschiedene, bürgerschaftlich initiierte Gründungsprojekte untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass für eine erfolgreiche Umsetzung, einerseits die grundlegenden Kompetenzen wie „Rechnen“, „Schreiben“ und „Reden“ beitragen. Andererseits ging es aber auch darum, dass die Initiator*innen in Selbstorganisation und im Team mit anderen Bürger*innen, unabhängig von rationalen Erwägungen, ein ganz bestimmtes, nicht wirtschaftlich ausgerichtetes Gemeinwohlziel erreichen wollen. An die Gründer*innen werden deshalb ganz unterschiedliche Ansprüche gestellt. Sie müssen dafür sorgen, dass die Zusammensetzung der Initiator*innengruppe „stimmt“, eine verlässliche Organisationsstruktur entsteht und eine Rechtsform gewählt wird, die zu allen Voraussetzungen passt. Eine weitere Aufgabe ist es, das Vorhaben weitreichend bekannt zu machen. Dafür ist der Aufbau eines Netzwerks, bestehend aus Unterstützer*innen, der Wirtschaft, der Bezirksverwaltung und der Nachbarschaft notwendig.

Letztlich tragen all diese Punkte dazu bei Projektmittel zu akquirieren. Daher liegt der Fokus des Handbuchs auf der Finanzierung. Gemeinwohlorientierte Unternehmen finanzieren sich traditionell über Zuwendungen der öffentlichen Hand. In den letzten Jahren werden jedoch zunehmend Veränderungen in der Förderpolitik verzeichnet. Zuwendungen sind zum einen insgesamt rückläufig, und zum anderen werden sie in der Regel nicht mehr zur Deckung des gesamten Kapitalbedarfs einer Organisation gewährt. Dies führt dazu, dass sowohl für die Gründung, als auch für das langfristige Bestehen ein Mix aus verschiedenen Finanzierungsformen zusammengestellt werden muss. Daher geht es um grundlegende Informationen über Förderquellen, um Techniken zur Mittelbeschaffung und um die Ansprüche und Erwartungen der Geldgeber*innen. Da gemeinwohlorientierte Organisationen in einer zunehmenden Konkurrenz um Fördermittel stehen, steigt damit auch der Anspruch an die konzeptionelle Ausarbeitung und an die Präsentation des Gründungsvorhabens.

Wenn die Organisator*innen außerdem noch den Status der Gemeinnützigkeit anstreben, müssen sie sich mit einem weiteren, sehr anspruchsvollen Thema beschäftigen. Denn das Gemeinnützigkeitsrecht bietet zahlreiche Regelungen, die für den Laien meist nur schwer verständlich sind. Nicht zu-

letzt hängt mit einer Gründung und dem Status der Gemeinnützigkeit auch die Wahl der Rechtsform zusammen, was wiederum weiteres Fachwissen erfordert.

Die Initiator*innen werden aber noch auf einem weiteren Gebiet gefordert. Die Vereinbarung unterschiedlicher Interessen der Gründer*innen und Unterstützer*innen erfordern ein enormes Fingerpitzengefühl. All das kostet außerdem viel Zeit, welche den meisten Aktiven in diesen Prozessen nicht uneingeschränkt zur Verfügung steht.

Es stellt sich also die Frage, wie die Initiator*innen eines gemeinwohlorientierten Vorhabens einem solch hohen Anspruch an eine fachliche und persönliche Kompetenz gerecht werden können. Die Erfahrung aus verschiedenen Gründungsprozessen hat gezeigt, dass die meisten Initiativen weder über das fachliche Know-how, noch über die Möglichkeit verfügten, dieses kostengünstig zu erlange. In der Regel werden keine finanziellen Unterstützungen für die juristische oder betriebswirtschaftliche Beratung zur Ausarbeitung von Konzepten gewährt.

Das Lesen des Handbuchs macht sicherlich Beratung von Fachleuten nicht überflüssig, sondern soll vielmehr die Grundlage für das Fachgespräch sein. Verschiedene Methoden und Instrumente helfen den Initiator*innen dabei, selbständig an der Ausgestaltung der Projektidee zu arbeiten und die Umsetzung kritisch zu hinterfragen. Die inhaltlichen Beiträge der einzelnen Kapitel sind auf die speziellen Anforderungen gemeinwohlorientierter Vorhaben gerichtet. Somit erhalten die Initiator*innen einen Gesamtüberblick über die Themen und eine Grundlage für verschiedene Entscheidungsprozesse.

In den einzelnen Kapiteln wird für die gemeinwohlorientierten Gründungsinitiativen, der Begriff NPO (Non-Profit-Organisation) verwendet. Dieser Oberbegriff erschien als der passendste, um alle nicht gewinnorientierten Vorhaben, die nicht notwendigerweise den Status der Gemeinnützigkeit anstreben, zu benennen.

Wir wünschen allen Initiatoren*innen viel Spaß beim Lesen dieses Handbuchs und hoffen, dass wir hiermit einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung ihrer Projekte leisten können.

Dr. Jochen Gollbach
Monika Lentz
Berlin, Dezember 2015

2 Organisationsstruktur und Management in bürgerschaftlich initiierten Projekten

Wirtschaftliche Rationalität und bürgerliches Engagement – ein Widerspruch?

Im ersten Kapitel dieses Handbuchs werden unterschiedliche Managementansätze und die Bedeutung der Organisationsstruktur für den Aufbau und die professionelle Führung einer gemeinwohlorientierten Organisation vorgestellt. Warum diese Herangehensweise auch für die Gründung eines bürgerschaftlich initiierten Vorhabens sinnvoll und nützlich ist, zeigen die veränderten Rahmenbedingungen:¹

- Kürzung der finanziellen Unterstützung durch die öffentliche Hand
- Förderung häufiger leistungsorientiert (Projektbezogen), nicht mehr pauschal (institutionell)
- Konkurrenz um Fördermittel und dadurch auch um Spender*innen
- Steigender Wettbewerbsdruck
- Gesteigertes Anspruchsverhalten der Gesellschaft an NPO
- Erwartung der Finanzierung durch selbst erwirtschaftete Mittel
- Umfangreiche Regelungen im Gemeinnützigkeits- und Gesellschaftsrecht

Ganz unabhängig davon erfordern der Umfang und die Komplexität eines Gründungsprozesses ein planvolles Vorgehen, um die unterschiedlichen Ziele und Handlungsmotive der verschiedenen Anspruchs- und Interessensgruppen für die Verwirklichung des Vorhabens in Einklang zu bringen.

Aus der „guten Idee“ ist ein Konzept zu entwickeln, um einem Fahrplan zur Umsetzung des Vorhabens folgen zu können. Es umfasst im Wesentlichen die Darstellung der Umsetzungsstrategie, die Unternehmensorganisation, eine kritische Analyse der internen und externen Voraussetzungen und einen Finanzierungsplan. Zu den ohnehin schon umfangreichen Regelungen und Voraussetzungen, die für einen Gründungsprozess zu beachten sind, kommen noch zahlreiche rechtliche und organisatorische Voraussetzungen hinzu, wenn die Organisatoren den Status der Gemeinnützigkeit anstreben. Im Fall eines zu gründenden Stadtteilhauses, in dem ganz unterschiedliche Angebote verwirklicht werden sollten, waren zunächst umfangreiche Regelungen zu prüfen, um einen gemeinnützigen und einen rein wirtschaftlich ausgerichteten Bereich unter einem Dach vereinen zu können.

In diesem und in verschiedenen anderen Gründungsprozessen haben wir erfahren, dass gerade in der Aufbauphase viele Fähigkeiten und ein sehr komplexes Wissen von den Verantwortlichen und Visionären gefordert werden. Es ist notwendig, betriebswirtschaftliche Strukturen, ein professionell handelndes Management und eine effektive Organisationsstruktur aufzubauen, um den Erwartungen an die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der zukünftigen Organisation gewachsen zu sein.

2.1 Management für nicht gewinnorientierte Unternehmen

Nonprofit-Organisationen sind, so Seibels Theorie des Funktionalen Dilettantismus, vormoderne, wenig responsive und dilettantisch gemanagte Organisationen, die nur überleben können, weil sie sich in einer geschützten Nische befinden. Die Nische verschafft ihnen der Staat, um sie im Sinne symbolischer Politik als „Sickergrube“ für unlösbare gesellschaftliche Probleme zu benutzen. (Seibel 1992a, 1992b)².

Dass diese Ansicht Seibels von 1992 schon lange nicht mehr zutreffend ist, erläutert z.B. die Studie der WZB über die Veränderungen in den Dritte-Sektor-Organisationen. Die in dieser Studie be-

fragten Unternehmen gaben an, einen zunehmenden Wettbewerbs- und Ökonomisierungsdruck zu erleben, und darauf mit einer verstärkten wirtschaftlichen Ausrichtung ihrer Organisationsstruktur zu reagieren. Trotz des Festhaltens an ihrer ideellen Ausrichtung, setzten sie verstärkt betriebswirtschaftliche Instrumente für die Unternehmensführung ein.³

In allen Unternehmen, denen es um das Erreichen bestimmter Ziele geht, ist das langfristige Bestehen ohne Strategie, Planung und Kontrolle, d.h. ohne Management, nicht denkbar, da sie auf die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter*innen, Spender*innen, Behörden und Kooperationspartner*innen, etc. angewiesen sind. Deshalb gilt heute vielmehr die Behauptung von Klaus Rosino und Roman Stöger:⁴

„Jede Organisation, die wirksam sein will, braucht professionelles Management!“

2.2 Management und Strategieansätze

Im folgenden Kapitel werden Management und Strategiesätze beschrieben, die die besonderen Bedürfnisse und Ansprüche der NPO an Aufbau und Leitung der Organisation widerspiegeln.⁵

Rationale Schritte

Der rationale Ansatz folgt der klassischen Betriebswirtschaftslehre und beschreibt die einzelnen Prozessschritte. Beginnend bei der Analyse der Situation, über die Formulierung der Ziele bis zu den daraus abgeleiteten Strategien und Maßnahmen, um die gesetzten Ziele mit dem geringsten Aufwand an Mitteln zu erreichen. Die systematische Planung erfolgt meist jährlich.

Soziale Prozesse als Grundlage

Bei dem sozialen Ansatz steht die Organisation als Interessengemeinschaft im Zentrum der Betrachtung. Das Erreichen von divergierenden Zielen, wird an der Bedeutung dieser Ziele für die Gemeinschaft ausgerichtet. Das setzt einen kontinuierlichen Dialog innerhalb der Gemeinschaft voraus, in dem sich die Mitglieder einig werden müssen. Dies spiegelt eine auf Mitglieder basierte Organisation wieder. Dafür steht der Verein als häufigste Rechtsform der NPO. Es geht hierbei weniger um Top-Down Vorgaben der Geschäftsleitung, sondern vielmehr um einen demokratischen Prozess, der von allen Mitgliedern der Organisation getragen wird.

Umweltbedingte Planung

Der umweltbedingte Ansatz rückt die Bedeutung der externen Faktoren, die auf eine NPO einwirken, in den Mittelpunkt. Hierbei werden die Handlungen auf die Analyse und die Veränderung der Umweltbedingungen ausgerichtet. Es wird eine Strategie entwickelt, die dem dynamischen Wandel Rechnung trägt und eine entsprechende kontinuierliche Anpassung vornimmt.

Komplexitätsansatz

Bei dem Komplexitätsansatz geht man davon aus, dass die Erfüllung einer gemeinwohlorientierten Mission nicht von einer einzelnen Organisation erfüllt werden kann, sondern nur im Zusammenschluss verschiedener Partner gelingt. Deshalb ist das Management hier darauf ausgerichtet, mit verschiedenen Partnern in einem Netzwerk zusammen zu arbeiten.

Projektarbeit

Dieser Ansatz beschreibt ein zeitlich und inhaltlich abgegrenztes Vorhaben, dessen Titel bzw. Name und dessen Ziele vorgegeben sind. Die daran beteiligten Personen, wie die Projektleitung und das Projektteam, werden ebenso vorab festgelegt.

Die Projektleitung ist zuständig für die Planung, die Überwachung, die Steuerung und den Abschluss eines Projekts. Der wichtigste Schritt ist die exakte Zieldefinition. Nur auf der Grundlage einer klaren Zielsetzung kann eine eindeutige und realisierbare Planung erfolgen.

Zur Planung gehören:

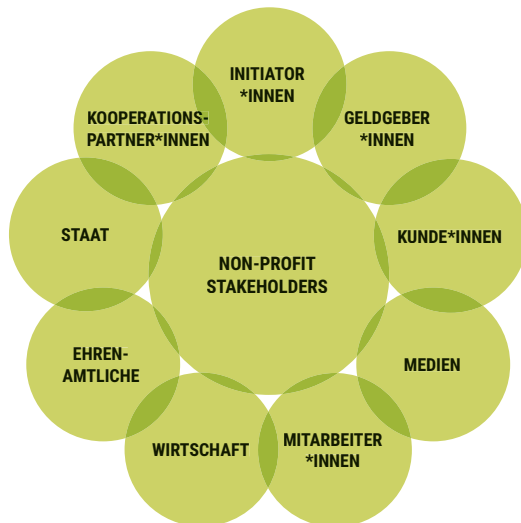
- Planung des Leistungsumfangs (Was soll im Projekt erstellt werden?)
- Terminplanung (Die zeitliche Abfolge für die Vorgänge, Meilensteine, Arbeitspakete und Termine werden geplant)
- Kostenplanung (Voraussichtliche Kosten des Projekts müssen geschätzt werden)
- Planung der Finanzierung (Wie werden die Kosten für das Projekt gedeckt?)
- Ressourcenplanung (Mitarbeiter, Maschinen, Sachmittel und Infrastruktur müssen für das Projekt bereitgestellt werden)

2.3 Stakeholder-Management und die unterschiedlichen Erwartungen des Umfelds

Welcher der Ansätze nun der „richtige“ ist, hängt ganz von der Umweltsituation, der Mission und dem geplanten Vorhaben ab.

Das passende Management für eine NPO setzt sich wohl am ehesten aus den einzelnen Elementen der Management-Ansätze zusammen, da die Verantwortlichen sowohl mit zahlreichen internen als auch mit externen Anspruchsgruppen - den sogenannten Stakeholdern - umgehen müssen.

Stakeholder der NPO können sein:



Ein gemeinnütziges Unternehmen hat die Aufgabe, die Ansprüche zahlreicher Interessengruppen wahrzunehmen und nach Möglichkeit miteinander in Einklang zu bringen. Die Ansprüche und Interessen der einzelnen Gruppen weichen häufig stark voneinander ab, gerade wenn es um die stärkere „Ökonomisierung des gemeinnützigen Bereichs“ geht. Auf der einen Seite stehen die Kapitalgeber*innen, die häufig von der geförderten Organisation zukünftig die Entwicklung zur finanziellen Eigenständigkeit erwarten. Demgegenüber stehen die Initiatoren*innen und „Kunden*innen“ einer gemeinnützigen Einrichtung. Ihr vorrangiges Interesse ist die Erfüllung oder Mitgestaltung des sozialen, bzw. gemeinwohlorientierten Auftrags. Demzufolge stellt sich die Frage, wie in einem

Unternehmen solch unterschiedlichen Erwartungen entsprochen werden kann und ob die Erfüllung aller Erwartungen der Verwirklichung des eigentlichen Zwecks im Wege stehen.

Um all diesen Ansprüchen zu entsprechen, ist deshalb ein hoher Anspruch an die Funktionsfähigkeit der Organisation zu stellen. Für die Erfüllung der Zielsetzung ist ganz entscheidend, wie Aufgaben und Kompetenzen verteilt sind und dass Arbeitsabläufe optimal strukturiert werden. Bei dem Organisationsaufbau einer NPO geht es vor allem darum, ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen Mitarbeitern herzustellen. Die Aufgaben sollten entsprechend der zeitlichen Möglichkeiten, der Fähigkeiten, der Kompetenzen und der persönlichen Vorlieben der Beteiligten verteilt werden.

Gerade dies erweist sich während des Gründungsprozesses aufgrund der Vielfalt der zu verteilenden Aufgaben und der nicht eingespielten Abläufe als große Herausforderung.⁶

2.4 Organisationsansätze für NPO

In der Organisationslehre werden die zwei Begriffe unterschieden: Ablauforganisation und Aufbauorganisation.

Um wiederkehrende Arbeitsaufgaben wirtschaftlich und entsprechend der zeitlichen und fachlichen Möglichkeiten bewältigen zu können, bedarf es klarer Regelungen und Strukturen. Durch den stetig steigenden Druck effektiv zu arbeiten, gewinnt die Aufgabe menschengerechte und wirtschaftliche Prozesse zu gestalten zunehmend auch in einer NPO an Bedeutung; methodische Hilfe bietet die Organisationslehre.

Im Rahmen der Ablauforganisation wird die Entscheidung über die Steuerung von Arbeitsprozessen getroffen. Es geht dabei um die Regelung der sachlichen, zeitlichen, und räumlichen Abfolge der einzelnen Arbeitsvorgänge. Für die Gestaltung ist zu beachten, dass ein komplexer Arbeitsablauf in einzelne Teilschritte zerlegt wird. Danach erfolgen die räumliche und zeitliche Koordinierung der Arbeitsverrichtungen und die Zusammenfügung dieser zu einem Gesamtablauf. Bei der Regelung der Arbeitsabläufe in einer NPO geht es wie in einem gewerblichen Unternehmen um die Fragen Was, Wie, Wo und mit welchem Ergebnis etwas zu erfolgen hat.

Die Aufbauorganisation hingegen, bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation.

Hier geht es um die Zuordnung von einzelnen Aufgaben zu den Arbeitsstellen. Diese werden in einer NPO von Mitarbeitern, Ehrenamtlichen oder Freiwilligen besetzt. Anschließend wird die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Stellen und deren Kompetenz-, Verantwortungs- und Informationsregelung bestimmt.⁷

3 Von der Vision zum Ziel

Keimzelle und Initiator*innen – alleine geht es nicht! Wer und wie viele sind beteiligt? Wie gewinne ich Mitstreiter?

Unter dem Begriff Keimzelle wird der Ausgangspunkt von welchem aus sich ein größeres Ganzes entwickelt verstanden. Damit kann entweder ein Ort, von dem eine Bewegung ausgeht, gemeint sein. Der Ausgangspunkt kann aber auch die Sache an sich sein, die es zu unterstützen gilt. In diesem Kapitel, bezogen auf das Thema Keimzelle, geht es hingegen um die Initiator*innen. Sie sind diejenigen:

- Die den Impuls geben
- Die eine Sache anregen
- Die den ersten Schritt unternehmen#

3.1 Der Ausgangspunkt einer Initiative

Die Initiator*innen haben einen ganz wesentlichen Anteil an der erfolgreichen Umsetzung eines gemeinnützigen Projekts. Ihr meist ehrenamtliches, in jedem Fall freiwilliges Engagement, ist der „Motor“ des Ganzen.

Erfahrungen haben gezeigt, dass es idealerweise drei Personen sind, die die Fähigkeiten: „Reden“, „Schreiben“ und „Rechnen“ mitbringen. Diese Kompetenzen sind die Grundlage für die Erarbeitung eines überzeugenden Konzepts. Dieses ist nicht nur für die Akquise von Finanzmitteln maßgeblich, sondern es ist auch von immenser Bedeutung für die Gewinnung von weiteren Mitstreiter*innen, Unterstützer*innen oder Sponsor*innen. Die Initiator*innen müssen klar machen, welche Ziele es gibt und wie diese genau erreicht werden sollen (Mission). Potenzielle Unterstützer*innen sollten genau erkennen, was auf dem Weg gebraucht wird, um die Ziele zu erreichen und wo sie auf diesem Weg zur Realisierung beitragen können.

Es kann außerdem sinnvoll sein, dass die Initiator*innen von weiteren drei bis vier Personen regelmäßig unterstützt werden. Dies ist für das Gelingen von großem Vorteil, falls noch zusätzliches Fachwissen benötigt wird. Die weiteren Unterstützer*innen, die mit den Initiator*innen das Kernteam bilden, verfügen idealerweise über juristisches oder/und betriebswirtschaftliches Wissen, binden bestehende Netzwerke in das Projekt ein und stellen all dies kostenlos zur Verfügung.

Idealerweise verfügt das Kernteam zusammen über folgende Kompetenzen, die die Initiative voranbringt:

- Zentrale Arbeitsschritte kennen und vorbereiten
- Koordination übernehmen
- Weitere Schritte zielgerecht forcieren
- Innovativ voraus denken
- Moderieren und motivieren können
- Fachkompetent sein
- Überzeugend auftreten
- Von den unterschiedlichen Partnern akzeptiert werden
- Den Informationsfluss in alle Richtungen aufrechterhalten
- Aktive und zielgerichtete Beteiligung aller Betroffenen sicherstellen

Die Suche nach geeigneten Mitstreitern ist oft schwer. Wenn die Initiatoren*innen nicht auf bestehende Netzwerk zurückgreifen können, helfen beispielsweise soziale Netzwerke (Social Engine, Wall.fm, NING, mixxt, etc.), Aushänge in Vereinen, Anzeigen in Zeitungen oder Flugblättern.

Wie aber soll die Initiative starten? Am besten: Erst einmal einen gemeinsamen Termin finden, anschließend ein klares Ziel definieren und darauffolgend eine gemeinsame Vorgehensweise festlegen. Damit sind eine klare Aufgabenverteilung und die Festlegung eines Zeitplans verbunden. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Wer sind wir?
- Wo wollen wir hin?
- Wie kommen wir dahin?

3.2 Bedeutungen von Vision und Mission und der Entwicklung eines Leitbildes

Um nach der ersten Idee oder Vision die Formulierung eines konkreten Zieles zu entwickeln, ist es für die Initiator*innen hilfreich, zunächst die Begriffe Vision, Mission und Leitbild für das Vorhaben und die Organisation zu definieren.

Zum einen erlangt man dadurch Klarheit über den eigenen, sozusagen inneren Auftrag. Zum anderen soll sich die Definition der Mission und des Leitbildes nach außen richten. Beides soll andere motivieren, bei dem Vorhaben mitzumachen, zu helfen und zu unterstützen. Nur wenn sich die Initiator*innen absolut mit dem Vorhaben identifizieren und ihre Vision leben, können sie sich überzeugend nach außen präsentieren und nach innen wirken. Je klarer letztendlich die Botschaft, desto größer der Kreis der Unterstützer*innen.

Letztlich geht es in dieser Phase aber auch um die Ermittlung und Formulierung grundlegender gemeinsamer Werte und um den eigentlichen Zweck der Organisation. Diese finden sich in einer Satzung wieder, welche vor allem dann gefordert ist, wenn die Organisation eine Rechtsform, beispielsweise den Verein, wählt und den Status der Gemeinnützigkeit anstrebt.

Die Vision beschreibt einen Idealzustand in der Zukunft. Es geht um die Leitidee, welche wiederum den Orientierungsrahmen für alle Initiator*innen und Mitarbeiter*innen vorgibt.

Fragestellung: Was soll grundsätzlich erreicht werden?

Die Mission hingegen beschreibt den wesentlichen Zweck der Organisation. Hier geht es um eine Leitlinie, durch die hervorgeht, wie die Organisation den zuvor angenommenen Idealzustand in der Zukunft erreichen will. Nach außen dient sie der Repräsentation des Vorhabens vor diversen Unterstützer*innen.

Fragestellung: Was ist unser Auftrag?

Vision und Mission sind oft Bestandteile eines Slogans, der das Ziel und den Auftrag der Organisation einprägsam und kurz auf den Punkt bringt. Dieser sollte möglichst viele Unterstützer*innen ansprechen.

Für die Formulierung eines Slogans ist zu beachten, dass in einer NPO oft die Mission nicht genau von der Vision getrennt werden kann, weil sich der Zweck nicht so genau vom Endergebnis trennen lässt.⁸

Beispiel: Bewahrung der biologischen Vielfalt – ein lebendiger Planet für unsere Kinder⁹

Vision: „Bewahrung der biologischen Vielfalt

Mission: - ein lebendiger Planet für unsere Kinder“

Im Leitbild sind die Vision, die Mission und die Werte der Organisation vereint. Es ist sozusagen das Resümee des einheitlichen Selbstverständnisses.

Ein gutes Leitbild ist identifikationsstiftend und sollte folgendes enthalten:

- Auskunft über Zweck der Organisation (Vision und Mission)
- Werte und Normen vermitteln
- Keine Vorschriften über das Erreichen des Zwecks
- Keine Strategien oder Maßnahmen zur Führung der Organisation
- Kurz, prägnant, einfach und konkret
- In grundsätzlicher Form verfasst
- Motivierend für alle Beteiligten, Unterstützer*innen, Geldgeber*innen

Im Gründungsprozess der NPO kann es hilfreich sein, wenn das Leitbild in Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten, also mit Initiator*innen, Mitarbeiter*innen und Unterstützer*innen, entwickelt wird.

3.3 Zielsetzungsprozess

Ziele haben eine starke Zugkraft. Sobald Sie sich konkret etwas vorgenommen haben, scheinen alle Ihre Sinne darauf ausgerichtet zu sein. Sie sehen, hören und fühlen Dinge, die mit Ihrem Ziel zu tun haben und die Sie vorher nicht im Entferntesten wahrgenommen hätten. Wenn Sie sich z.B. dafür entschieden haben, Eltern zu werden, dann begegnen Ihnen überall Schwangere oder Kinderwagen, kurz, alles was mit diesem Thema zusammenhängt.

Ziele sollen zukünftige Ereignisse beschreiben, ohne dabei den Weg zur Erreichung der Ziele vorzugeben. Auf den Gründungsprozess übertragen fällt darunter:

- Konkretisierung der Vision und Mission
- Beschreibung dessen, was erreicht werden soll
- Dem Handeln eine Richtung geben
- Grundlage für Überprüfbarkeit ermöglichen
- Identifikationsstiftend für Unterstützer*innen, Mitarbeitenden, Spender*innen, Förderer oder Mitglieder sein
- Verankerung in Unternehmenskultur und Unternehmensverfassung

Wie werden Ziele formuliert?

Ziele zu formulieren ist nicht einfach. Es reicht nicht aus nur zu sagen, etwas verändern oder verbessern zu wollen. Um einen anzustrebenden Zustand präzise, einheitlich und auf den Punkt verständlich zu beschreiben, wurde die SMART-Formel entwickelt:¹⁰

S	=	Specific (Spezifisch)
M	=	Measurable (Messbar)
A	=	Achievable (Erreichbar)
R	=	Realistic (Realistisch)
T	=	Time framed (Zeitrahmen setzen)

Beispiel für eine Zielformulierung nach der SMART-Formel:

S = Specific (Spezifisch)

Das Ziel muss also zu allererst eindeutig formuliert sein. Ein konkretes Ziel wird viel eher erreicht als ein allgemein formuliertes. Ebenso wichtig ist eine positive Aussage.

Unkonkret: Wir wollen die Bildung der Jugend fördern.

Besser: Wir wollen ein Projekt mit dem Titel „multimediales Lernen für Jugendliche“ starten.

M = Measurable (Messbar)

Außerdem muss das Streben nach dem Ziel messbar sein. Dazu sind genaue Kriterien, die einen Fortschritt deutlich machen, nötig.

Nicht messbar: Wir brauchen viele Mitsstreiter.

Besser: Um das Projekt zu starten brauchen wir fünf Mitsstreiter.

A = Achievable (Erreichbar) und **R** = Realistic (Realistisch)

Darüber hinaus ist es wichtig, dass das Ziel erreichbar ist, denn nur dann ist man bereit viel dafür zu tun. Das Ziel sollte im Hinblick auf eigene Kompetenzen und Lebensumstände angemessen sein.

Schwer erreichbar: Wir wollen alle Jugendlichen im Bezirk ansprechen.

Besser: Wir sprechen die Jugendlichen zunächst an drei Schulen an.

T = Time framed (Terminiert)

Schließlich sollte man einen Zeitrahmen für das angestrebte Ziel festlegen. Das sorgt für eine gewisse Dringlichkeit. Man schiebt das Ziel nicht länger auf, sondern fängt sofort mit der Umsetzung an.

Ungenauer Zeitrahmen: Wenn wir Zeit haben schreiben wir einen Projektantrag.

Besser: Wir fangen am 15.01.2016 mit dem Schreiben des Antrages an und nehmen uns dafür vier Wochen Zeit.

4 Relevanz und Attraktivität

Entwicklung eines Profils: Von den klar definierten Zielen zur Konkretisierung des Angebots im Hinblick auf die externen Bedingungen und internen Möglichkeiten

Gerade für die Akquise von finanziellen Mitteln (Spender*innen, Stiftungen, öffentliche Förderung, etc.) ist zunächst entscheidend, welche gesellschaftliche Bedeutung das Vorhaben hat. Hat das Projekt möglicherweise Modellcharakter? Wie vielen Menschen ist die Verwirklichung der Ziele von Bedeutung? Hat es die erforderliche Größe und Bedeutung, um im jeweiligen Umfeld wahrgenommen zu werden?

Außerdem müssen die Initiator*innen einschätzen, wie ansprechend und aussichtsreich das Projekt für die potenziellen Unterstützer*innen ist. Ganz entscheidend für die weitere Entwicklung ist also auch die Attraktivität des Vorhabens. Gut funktionierende Projekte haben (in aller Regel) die Unterstützung der lokalen, regionalen und/ oder überregionalen Politik und Verwaltung. Für das Vorhaben ist entscheidend, sich andere starke Mitstreiter*innen zu suchen und die Politik langfristig von der Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu überzeugen.

Letztlich muss in dieser Phase der Projektentwicklung beantwortet werden, ob sich für das Vorhaben genügend Unterstützer*innen finden. Das betrifft sowohl die personellen („Möchten sich hier genügend Freiwillige engagieren?“) als auch die finanziellen Ressourcen („Ist das Vorhaben für potentielle Geldgeber*innen interessant?“). In verschiedenen Gründungsprozessen konnte festgestellt werden, dass sich externe Unterstützung von Aktiven, Besucher*innen, Kunden*innen, Unternehmen, Verwaltung, Politik, Sponsoren*innen und anderen Geldgeber*innen besonders dann gut akquirieren lassen, wenn die Vorhaben „groß“ gedacht wurden.

Eine der entscheidenden Aufgabe für die Initiator*innen ist die Entwicklung eines eindeutigen Profils. Die Ziele sollen klar formuliert sein (s.o.) und das Angebot im Hinblick darauf konkretisiert werden. Somit entsteht ein nachvollziehbarer, realisierbarer Entwurf des Projekts.

Worüber sollten sich die Initiator*innen inhaltlich also klar sein?

- Ziele
- Gesellschaftliche Relevanz
- Angebot (Produkt) oder Dienstleistung
- Reichweite des Angebots/der Dienstleistung
- Ressourcen (finanziell und personell)
- Beschaffung der Ressourcen
- Zeitrahmen des Projekts

Erst wenn das Konzept steht, kann man überprüfen, wer für die Unterstützung des Vorhabens in Frage kommt.

4.1 Reichweite und Modellcharakter – Bedeutung für die Akquise

Für potenzielle Geldgeber*innen ist zum einen entscheidend, ob ein wirtschaftlich tagfähiges Projekt entsteht und ob gesellschaftlich relevante Ziele erreicht werden. Es interessiert sie aber auch, wie viele Menschen das Angebot anspricht, wie groß also das Gebiet ist, in dem die Organisation tätig werden will. Für Stiftungen zum Beispiel ist entscheidend, dass durch das Projekt stiftungsspezifische Förderziele umgesetzt werden, und dass das Vorhaben außerdem eine möglichst große Strahlkraft besitzt. Einzelne private Spender*innen hingegen sind daran interessiert, dass ihr Geld sinnvoll ein-

gesetzt wird. Sie wollen aber auch sicher sein, dass die Organisation mit diesem Geld beispielsweise einen Missstand behebt. Auch die Vergabe öffentlicher Fördermittel ist an die Erfüllung bestimmter Ziele geknüpft.

4.2 Methoden zur Konkretisierung des Vorhabens

Es gibt unterschiedliche Methoden,¹¹ um das Vorhaben auf seine Relevanz und Attraktivität aber auch auf seine wirtschaftliche Tragfähigkeit hin zu überprüfen. Diese Verfahren dienen dazu, sich kritisch mit den eigenen Möglichkeiten auseinander zu setzen und sich über die äußeren Einflüsse auf das Unternehmen bewusst zu werden. Es können ohne großen Aufwand unterschiedliche Einflussfaktoren untersucht werden. Das ermöglicht eine zuverlässige Einschätzung, aus der Strategien für die Umsetzung des Vorhabens abgeleitet werden können. Da wir davon ausgehen, dass die Initiator*innen noch einer hauptberuflichen Tätigkeit nachgehen und deshalb nicht über ausreichend Zeit und in der Regel auch nicht über umfangreiches betriebswirtschaftliches Know-how verfügen, wird hier ein einfaches Analyseverfahren vorgestellt, welches außerdem in keinem Businessplan fehlen sollte.

4.3 Untersuchung der internen und externen Einflussfaktoren

Mithilfe der SWOT-Analyse¹² werden relevante organisationsinterne Kriterien auf Stärken und Schwächen hin untersucht. Äußere Faktoren, die auf eine Organisation einwirken können, werden auf Chancen und Risiken überprüft. Ziel ist, es daraus Maßnahmen abzuleiten (Strategien zu entwickeln), um Chancen zu nutzen und Risiken zu minimieren.

Interne Kriterien könnten z.B. Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter, der Finanzierungsmix oder die Art der Leistung/ des Angebots sein. Externe Einflussgrößen könnten die Förderpolitik, demographische Entwicklungen oder die Anzahl der Wettbewerber sein. Die Wahl der Kriterien sollte anhand der Bedeutung für die Umsetzung der Projektidee und der späteren Führung der Organisation getroffen werden. Hiernach sind die gewählten Kriterien zu bewerten. Der Einfachheit halber kann dafür ein Notensystem gewählt werden.

Die Gegenüberstellung von Stärken/Schwächen einerseits, und Möglichkeiten/Gefahren andererseits, geht aus den vorherigen Bewertungen hervor. Nachdem die internen und externen Bedingungen in Bezug auf das Angebot oder die Leistungen des Vorhabens überprüft wurden, können nun Schwerpunkte gesetzt und das Angebot konkretisiert werden.

Beispiel: Bewertung eines Geschäftsfeldes „Computerkurs für Senioren*innen“

Stärken/Chancen (Stärken einsetzen, um Chancen optimal nutzen)	+++/ Guter Beitrag zur Mission, gute personelle Voraussetzung für Umsetzung, neues Angebot auf dem Markt/ große Nachfrage, Fördermöglichkeit, auf längere Sicht, Nachfrage groß	Schwächen/Chancen (an Schwächen arbeiten, um Chancen zu nutzen)	--/ z.B. Standortnachteil ausgleichen/ Vielzahl der potenzieller Kunden nutzen, und Kurse an weiteren Orten anbieten Förderangebote einsetzen um Fahrgemeinschaften zu finanzieren, etc.
Stärken/Risiken (Stärken einsetzen, um Risiken zu minimieren)	+++/ gute personellen Voraussetzung für Umsetzung, neues Angebot Erfahrungsvorsprung und Vertrauen der Kunden nutzen und rechtzeitig neue Angebote platzieren / Wettbewerber kopieren und verbessern die Bildungsangebote	Schwächen/Risiken (an Schwächen arbeiten, um Risiken zu meistern)	--/ Sofort Standortnachteil ausgleichen (s.o.)/ Wettbewerber dadurch keinen Vorteil einräumen

Durch diese Gegenüberstellung lässt sich schnell erkennen, ob Maßnahmen nötig sind, um die prognostizierten Risiken zu vermeiden. In diesem Beispiel wurden gleich Lösungsvorschläge eingearbeitet. Bei komplexen Fragestellungen ist es ratsam, in die Matrix nur die wahrscheinlichen Vor- und Nachteil einzutragen und in einem nächsten Schritt die entsprechenden Maßnahmen separat aufzuführen.

Eine genaue Anleitung zur Erstellung der SWOT-Analyse ist auf der Homepage der Freiwilligen-Agentur Marzahn-Hellersdorf zu finden <http://www.wir-foerdern-engagement.de>

4.4 Profilbildung und Konkretisierung des Angebots

Wenn die Organisatoren mithilfe der Analyseinstrumente das Angebot auf interne und externe Bedingungen abgestimmt haben, entsteht ein differenziertes, authentisches und unverkennbares Profil, das sich von anderen Projekten unterscheidet. Denn: „Nur wer sich unterscheidet, macht es anderen leicht, sich für ihn zu entscheiden.“¹³

Die genaue Profilbildung dient aber auch dazu, herauszufinden, wie knappe Ressourcen am effektivsten eingesetzt werden, um mit ihrem Einsatz die größtmögliche Wirkung zu erzielen.

Profilbildung bedeutet also:¹⁴

- Mission und Vision (als Organisation eine Identität entwickeln)
- Prioritätensetzung (Entscheidungen treffen, in welchen Leistungsbereichen eine möglichst große Wirkung erzielt werden soll)
- Fokussierung (Konzentration auf die Entwicklung bestimmter Bereiche)
- Alleinstellungsmerkmal
- Ressourcenbündelung (effektiver Einsatz der vorhandenen Mittel)

Auch Organisationen, die sich für die Behebung eines gesellschaftlichen Problems einsetzen, stehen im Wettbewerb. Andere NPO, die entweder eine ähnliche Mission verfolgen oder in einem anderen ebenso relevanten Feld tätig sind, stehen in Konkurrenz um knappe Fördermittel.¹⁵ Es gibt deshalb die unterschiedlichsten Adressaten, die sie als Unterstützer*innen für das Vorhaben gewinnen müssen. Das beinhaltet auch, das Projekt immer wieder vorzustellen. Das kann die Präsentation bei einem Gründer*innentreffen, der Termin bei der Verwaltung, einer Stiftung, dem möglichen Vermieter oder auch bei einer Bank sein. Denkbar ist aber auch eine Veranstaltung, die sie selbst organisiert haben, um Unterstützer*innen zu gewinnen. Es geht immer darum, das Vorhaben kurz und prägnant zu beschreiben und Interesse zu wecken.

Eine gute Übung für den öffentlichkeitswirksamen Auftritt ist es, den eigenen Freunden oder Bekannten in 60 Sekunden alle relevanten Informationen über das Vorhaben mitzuteilen und sie dadurch für die Sache zu begeistern. Im sogenannten Elevator Pitch, bei dem ursprünglich amerikanische Vertriebler die Dauer einer Aufzugfahrt dafür nutzten, ihre Kunden oder ihren Chef von einer Sache zu überzeugen, geht es darum nur „ausgesuchte Zutaten“ zu verwenden, um die Aufmerksamkeit auf das Wesentliche, also auf die „Highlights“ zu lenken.

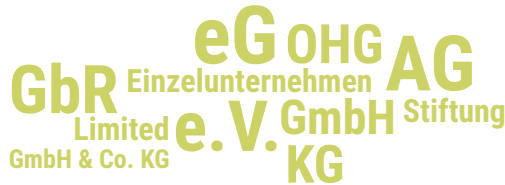
- Der Elevator Pitch setzt sich aus folgenden Punkten zusammen:
- Was bieten Sie? Was ist Ihre Mission? Welche Erfahrung bringen Sie dafür mit?
- Was macht ihr Angebot interessant? Kennen Sie Bedürfnisse und Vorlieben (Stiftung: welche Projekte werden überwiegend gefördert? Oder was fehlt der Stiftung vielleicht noch, um ihren Förderauftrag zu erfüllen?)
- Was ist das Besondere (Alleinstellungsmerkmal) Ihres Vorhabens?
- Warum fragen Sie gerade bei dieser Adresse um Unterstützung an?
- Benennen Sie, was der Angesprochene aus Ihrer Sicht genau für Sie tun soll.

Für die Vorbereitung auf diese Kurzpräsentation ist es hilfreich, die Mission, das klare Profil und das Alleinstellungsmerkmal noch einmal deutlich zu formulieren. Als nächsten Schritt gilt es, sich einen „starken“ Einstieg zu überlegen. Der erste Satz muss sitzen, um Neugier bei dem Gesprächspartner zu wecken. Es könnte eine interessante These oder eine Frage sein, die sich auf den Kern – also auf die Mission – bezieht und mit Überzeugung vortragen werden sollte.¹⁶

Die Initiator*innen sollten lernen, sich in bei der Präsentation ihres Vorhabens auf das Wesentliche zu konzentrieren und der Kraft ihrer Argumentation zu vertrauen. Das bedeutet, dass sie ihre eigene Stärke einzusetzen wissen, authentisch präsentieren, begeistert sind und für die Sache brennen. Dieser Funke springt in der Regel auch auf die Zuhörer über, und hinterlässt einen positiven Eindruck, der in Erinnerung bleibt.¹⁸

5 Struktur und Rechtsform

Verein, Genossenschaft, gemeinnützige GmbH - welche Rechtsform passt zu meinem Vorhaben? Was muss für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit beachtet werden?



Die Rechtsformwahl hat viele Aspekte. Folgende Punkte sind bei dem Gründungsprozess abzuwägen:

- Passt sie zum Vorhaben?
- Welche rechtlichen Grundlagen gilt es zu beachten?
- Wie ist die Wahrnehmung der Öffentlichkeit, wird die Rechtsform mit gemeinwohlorientierter Richtung in Verbindung gebracht?
- Passt die Organisation zur Größe/zum Umfang des Vorhaben?
- Passt sie zur Art der Geschäftsführung (eher demokratisch, also auf Mitbestimmung ausgerichtet)?
- Wie groß sind Gründungsaufwand/Kosten der Gründung?
- Wie hoch ist der Anspruch an die Führung der Organisation?
- Wie groß ist die Unterstützung von Verbänden?

5.1 Was bedeutet Rechtsform?

Sie ist das rechtliche Kleid, in dem ein Unternehmen nach außen auftritt, nach innen organisiert ist und am Geschäfts- und Rechtsverkehr teilnimmt. Es gibt dafür verschiedene gesetzliche Vorgaben, die beispielsweise die Fragen der Haftung, ihre steuerrechtliche Behandlung oder die Rechte von Mitgliedern, Gesellschaftern und der Geschäftsführung regeln.¹⁹

Darüber hinaus geht es auch darum, welche Rechtsformen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit in Frage kommen und welche davon ausgenommen sind. Um die Rechtsform zu wählen, die für die Verwirklichung des Vorhabens geeignet ist, ist es deshalb notwendig zu wissen, welches Ziel die Organisation verfolgt, ob überhaupt Status der Gemeinnützigkeit angestrebt werden soll, wie die Kapitalausstattung gestaltet wird und wie die Geschäfte geführt werden sollen.

Nachfolgend werden die gängigen Rechtsformen aufgeführt und diejenigen ausführlicher beschrieben, die für die Gründung eines gemeinnützigen Vorhabens geeignet sind.

Eine erfolgreiche Umsetzung von bürgerschaftlichen Initiativen setzt eine einfach zu verwaltende Rechtsform voraus.

5.2 Geeignete Rechtsformen für NPO

Die Gesellschaften werden in zwei unterschiedliche Kategorien eingeteilt. Es gibt einmal die Personengesellschaften (GbR, KG, OHG, GmbH & Co. KG) und die Körperschaften (Verein, Stiftung,

GmbH/UG, Genossenschaft, AG)

Nicht zu den Rechtsformen zählen die ARGE (Arbeitsgemeinschaft) oder die IG (Interessengemeinschaft). Sie werden rechtlich als GbR behandelt.

Für die Gründung einer gemeinnützigen Organisation steht mit der Stiftung, dem Verein, der GmbH/UG, der Genossenschaft und der AG eine ganze Reihe von Rechtsformen zur Verfügung.²⁰ Unter den natürlichen Personen und Personengesellschaften wie die GbR, die OHG, die KG oder GmbH & Co. KG können zwar gemeinnützige Tätigkeiten durchgeführt werden, der Status der Steuerbefreiung bleibt ihnen aber verwehrt, da bei ihnen nicht von einer selbstlosen, gemeinwohlfördernden Intention, sondern vorrangig von dem wirtschaftlichen Eigeninteresse ihrer Betreiber ausgegangen wird.²¹

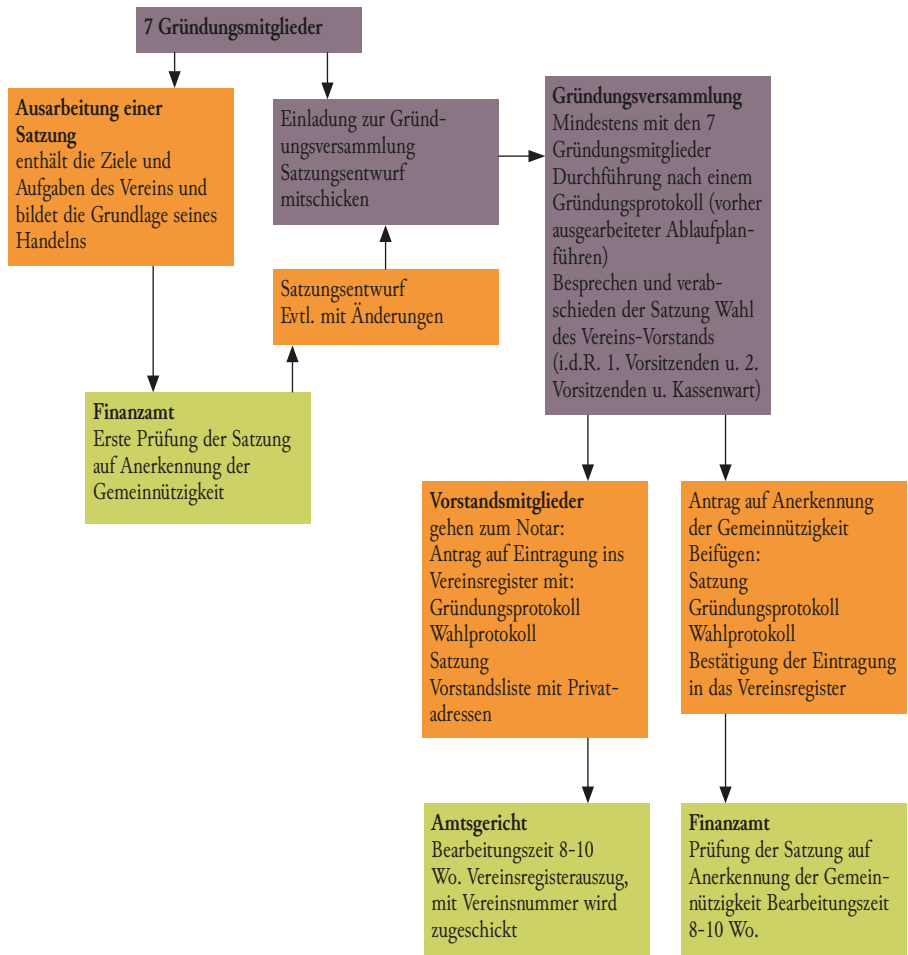
Traditionell wird der Verein mit der Erfüllung von gemeinwohlfördernden Aufgaben verbunden. Die GmbH war zunächst als gemeinnützige Rechtsform vorwiegend in den Bereichen der sozialen und gesundheitlichen Dienstleistung anzutreffen. Durch den erhöhten Ökonomisierungsdruck wächst jedoch auch die Zahl der gGmbH-Gründungen.²² Auch die Genossenschaft gewinnt als gemeinnützige Rechtsform an Bedeutung. Sie eignet sich in idealer Art und Weise für gemeinnützige Projekte, denen es um die Förderung ihrer Mitglieder geht (Prinzip der Selbsthilfe), allerdings nur, wenn gleichzeitig auch die vom Gemeinnützigkeitsrecht verlangte Förderung der Allgemeinheit erfolgt. Beispiele für gemeinnützige Genossenschaften sind KiTas, Kindergärten, Behindertenwerkstätten oder Schulen.²³

5.2.1 Der Verein

Der Verein ist durch den Zusammenschluss einer nicht festgelegten Zahl von Personen gekennzeichnet, die das Ziel haben, einen gemeinsamen Zweck zu verwirklichen. Um den Status der Rechtsfähigkeit und der Gemeinnützigkeit zu erlangen, muss der Verein seine Satzung, die den Anforderungen der §§ 51 bis 68 AO und denen des § 25 BGB entspricht, bei dem zuständigen Finanzamt und bei dem Registergericht einreichen. Für die Eintragung des Vereins sind mindestens sieben Personen und ein von ihnen geschlossener, formloser Vertrag – die Satzung – erforderlich. Es ist keine Mindestkapitalausstattung des Vereins vorgeschrieben, und die Kosten für die formelle Gründung liegen bei ca. einhundert Euro. Der Verein ist durch die wenigen zwingenden Vorschriften und die einfache innere Organisationsstruktur gekennzeichnet. Er besteht aus zwei Organen, dem Vorstand und der Mitgliederversammlung. Die Mitglieder, die den Verein i. d. R. auch durch ihre Beiträge finanzieren, haben durch ihr Stimmrecht die Möglichkeit, großen Einfluss auf die Vereinspolitik auszuüben. Grundsätzlich hat jedes Mitglied eine Stimme, mit der es sich in der Mitgliederversammlung an der Beschlussfassung beteiligt.

Erst mit der Eintragung des Vereins in das Vereinsregister erlangt er Rechtsfähigkeit als juristische Person. Ab Eintragung haftet dann das Vereinsvermögen für die entstandenen Verbindlichkeiten des Vereins. Das bedeutet, dass die Mitglieder nur für unerlaubte Handlungen persönlich haften. Das gilt auch für den Vorstand. Er haftet zum Beispiel für vorsätzliche oder grobfahrlässig missachtete Steuerpflichten.²⁴

Verein - Gründungsablauf:



5.2.2 Der Förderverein

Bei Fördervereinen handelt es sich nicht um eine Sonderform des Vereins. Für sie gelten die gleichen zivilrechtlichen Regelungen wie für alle anderen eingetragenen oder nicht eingetragenen Vereine. Der Unterschied ist ein steuerrechtlicher und stellt eine Ausnahme zu einem der gemeinnützigkeitsrechtlichen Grundsätze (Unmittelbarkeit der Verwendung von Geldern) dar.

Durch die Tätigkeiten des Fördervereins können Mittel für andere gemeinnützige oder öffentlich-rechtliche Körperschaften beschafft werden. Das müssen entweder Körperschaften des privaten Rechts (Vereine, GmbH, Stiftungen) sein, die selbst gemeinnützig sind, oder Körperschaften des öffentlichen Rechts (z. B. Kommunen, Amtskirchen), die die Mittel für steuerbegünstigte Zwecke einsetzen. Typische Fördervereine unterstützen andere Vereine, Kindergärten und Schulen (private und öffentliche), Kultureinrichtungen der öffentlichen Hand, Universitäten, Forschungseinrichtungen u.v.a.m. In welcher Form die Mittel weitergegeben werden, spielt keine Rolle. Es kann sich dabei

um Geldzuwendungen, Sachmittel oder andere wirtschaftliche Vorteile wie z.B. die Gewährung von Darlehen handeln.²⁵

5.2.3 Die GmbH

Die GmbH zählt ebenfalls zu den gemeinnützigkeitsfähigen Kapitalgesellschaften, obwohl sie aus gesellschaftsrechtlicher Sicht vom Gesetzgeber in erster Linie für eine erwerbswirtschaftliche Ausrichtung konzipiert wurden.²⁶ Trotz dieser Möglichkeit gelten für sie die gleichen handels- und gesellschaftsrechtlichen Vorschriften wie für ein gewerblich tätiges Unternehmen.²⁷

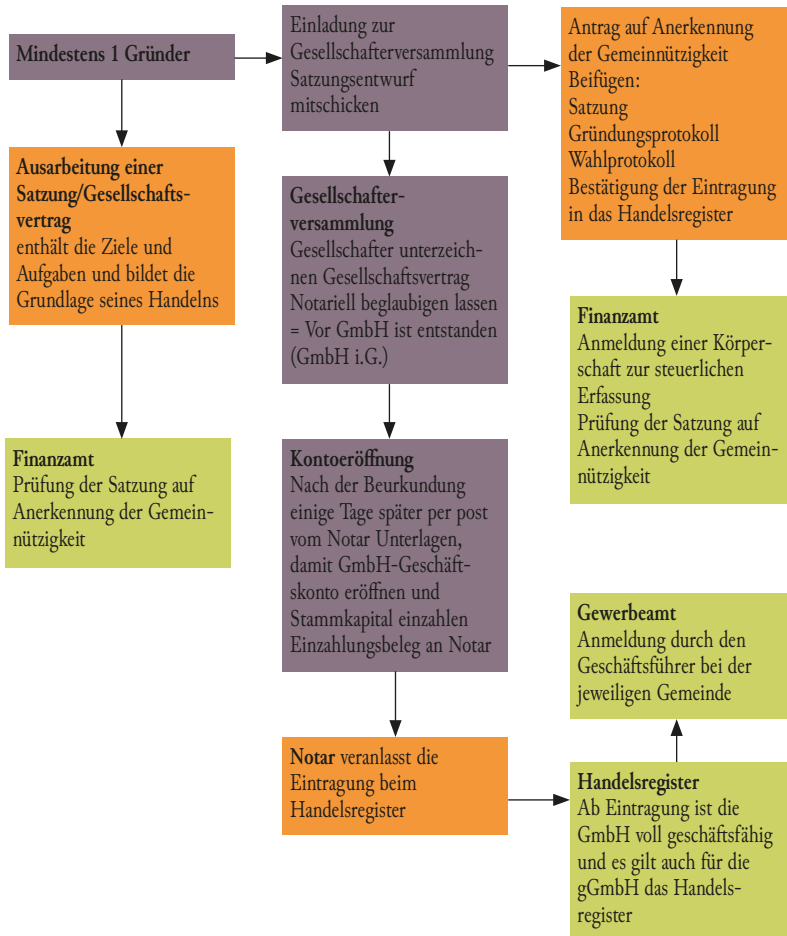
Kennzeichnend ist die weitreichende Satzungsautonomie des GmbH-Rechts. Deshalb sind umfangreiche Gestaltungsmöglichkeiten z.B. nach den unternehmerischen Bedürfnissen zulässig. Im Gesellschaftsvertrag kann z.B. geregelt werden, wie groß der Handlungsspielraum der Organe sein soll.²⁸ Der Willensbildungsprozess erfolgt in der Gesellschafterversammlung. Anders als im Verein oder in der Genossenschaft hat nicht jeder Gesellschafter als Person eine Stimme, sondern sie ist abhängig von der Höhe seiner Einlage.²⁹

Die GmbH selbst entsteht erst mit dem Tag der Eintragung in das Handelsregister.³⁰ Das erfordert einen notariell beurkundeten Gesellschaftsvertrag, die Bestellung des Geschäftsführers, die Mindesteinlagen auf das Stammkapital und die Anmeldung zum Handelsregister bei dem zuständigen Registergericht.³¹ Neben dem hohen Gründungsaufwand und der Aufbringung und Erhaltung des Stammkapitals in Höhe von 25.000 Euro bestehen noch weitere Unterschiede zum Verein.³² Die GmbH gilt als Handelsgesellschaft und unterliegt deshalb der Buchführungspflicht. Kapitalgesellschaften müssen außerdem ihre Jahresabschlüsse im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlichen³³ und sind damit für jeden Bürger einsehbar. Den Verein hingegen trifft diese Vorschrift (außer die Vorgaben aus § 63 Abs. 3 AO der ordnungsmäßigen Aufzeichnungen durch die Geschäftsführung) nicht.³⁴

Um den Status der Gemeinnützigkeit zu erhalten, muss die GmbH zusätzlich zum Gesellschaftsvertrag eine Satzung (Gesellschaftsvertrag und Satzung in einem),³⁵ die den Anforderungen der §§ 51 bis 68 AO entspricht, beim zuständigen Finanzamt einreichen.³⁶

Wenn schon vor der Eintragung in das Handelsregister Rechtsgeschäfte für die GmbH vorgenommen werden, entsteht die Frage nach der Haftung für die Verbindlichkeiten³⁷, die daraus entstehen. Die Personen, die in dieser Zeit die Rechtsgeschäfte vorgenommen haben, haften persönlich und selbstschuldnerisch, da eine Haftungsbefreiung der Gesellschafter erst mit der Eintragung in das Handelsregister erfolgt. Die Verbindlichkeiten gehen ab Eintragung auf die GmbH über, wenn zum Zeitpunkt der Rechtsgeschäfte schon ein notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag vorlag und die Geschäfte in Zusammenhang mit der Gründung standen.³⁸

GmbH - Gründungsablauf:



5.2.4 Die Genossenschaft (eG)

Die Genossenschaft ist eine besondere Rechtsform, die einen Förderauftrag gegenüber ihren Mitgliedern hat und auf gemeinsamen Werten und Prinzipien basiert.³⁹ Dieser Förderauftrag ist im Genossenschaftsgesetz klar formuliert und darauf ausgerichtet, wirtschaftliche, soziale oder kulturelle Belange ihrer Mitglieder zu fördern.⁴⁰ Das bedeutet, dass die Nutzung der genossenschaftlichen Dienstleistungen im Vordergrund steht und nicht etwa die Kapitalmehrung, wie es eine Kapitalgesellschaft vorsieht.

Für die Gründung einer Genossenschaft genügen drei natürliche oder juristische Personen. Sie besteht aus der Generalversammlung, dem Vorstand als Geschäftsführer und ab 20 Mitgliedern noch einem Aufsichtsrat als Kontrollgremium.

Ausgehend von einer bestimmten Leistung, die von den zukünftigen Mitgliedern genutzt werden soll, wird ein Konzept aufgestellt. Darin ist der Wirtschaftsplan der Genossenschaft dargelegt

(vgl. Businessplan). Die Gründer*innen müssen für einen Zeitraum von mindesten 3 Jahren darstellen, welche Ausgaben und Einnahmen sie haben und wie Investitionen finanziert werden sollen.

Ebenso muss die Struktur und die Satzung der Genossenschaft erarbeitet werden. Dazu gehören eine Liste der zustimmungspflichtigen Geschäfte sowie die Auswahl von Personen, die in der zukünftigen Genossenschaft Ämter übernehmen werden. Für die Erarbeitung der Satzung, sollte die Unterstützung eines Verbands oder Rechtsanwalts in Anspruch genommen werden, da es einige zwingende Regelungen im Genossenschaftsgesetz gibt, die nicht durch Formulierungen in der Satzung abgeändert werden dürfen. Nachdem sich das Gründungsteam auf die Struktur und die Satzung geeinigt hat, wird die Genossenschaft in der Gründungssitzung mit der Wahl der Mitglieder für die jeweiligen Organe und mit der Unterschrift unter die Satzung gegründet.

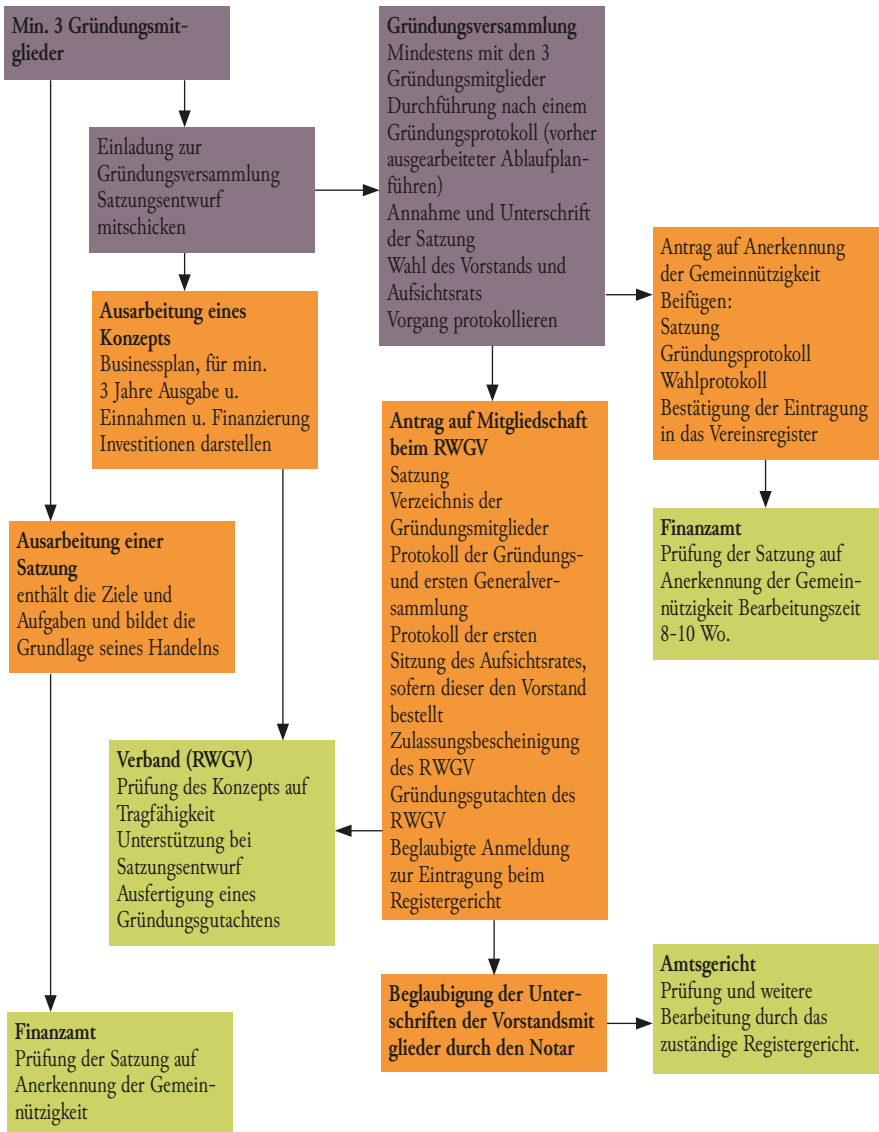
Das Besondere bei der Gründung der eG ist die Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband. Dieser überprüft zunächst das Gründungsvorhaben auf seine Tragfähigkeit (Wirtschaftskonzept und Satzung). Eine positive Stellungnahme des Verbands ist die Voraussetzung für die Eintragung in das Genossenschaftsregister. Sie muss beantragt werden und wird dann in einem elektronischen Verfahren über einen Notar an das zuständige Registergericht übermittelt.

Ist die Genossenschaft eingetragen, haftet sie „nur“ mit ihrem Vermögen. Das bedeutet, dass die Mitglieder mit ihren Einzahlungen auf die Geschäftsanteile, die Teil des „haftenden Eigenkapitals“ der Genossenschaft sind, für Verbindlichkeiten aufkommen müssen. Kommt es zu einer Insolvenz, dann kann es sein, dass die Mitglieder zu zusätzlichen Zahlungen herangezogen werden müssen. Dies hängt davon ab, ob nach der Satzung weitere Zahlungen (in der Form einer „Haftsumme“) zu leisten sind, oder ob Nachschüsse vollkommen ausgeschlossen sind. Ist die Nachschusspflicht vollkommen ausgeschlossen, dann müssen die Mitglieder auch im Insolvenzfall der Genossenschaft keine weiteren Zahlungen befürchten.

Während der Geschäftstätigkeit der Genossenschaft überprüft der Verband im jährlichen oder zweijährlichen Turnus die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, sowie die wirtschaftlichen Verhältnisse der Genossenschaft. Diese Prüfung hat den Zweck zu verhindern, dass durch Misswirtschaft die Belange der Mitglieder oder der Gläubiger der Genossenschaft gefährdet würden. Die Mitgliedschaft bedeutet nicht alleine eine nur kostenpflichtige (min. 220,-€/Jahr) Notwendigkeit, sondern der Verband bietet auch Unterstützung und Beratung an, welche gerade für die Gründer*innen interessant sein dürfte. Dass das Konzept der Prüfungsverbandspflicht gut funktioniert, zeigt sich daran, dass die eG eine äußerst stabile und krisenfeste Rechtsform ist, deren Insolvenzquote geringer ist als bei jeder anderen deutschen Rechtsform.⁴¹

Der Aufbau der Genossenschaft ähnelt in den Bereichen Mitgliedschaft und Willensbildung dem eingetragenen Verein. Auch in der Genossenschaft hat jedes Mitglied eine Stimme, sofern in der Satzung nicht ein Mehrstimmenrecht (bis zu drei je Mitglied) vereinbart ist. Auch die Aufgaben der Generalversammlung (bestehend aus den Mitgliedern) sind ähnlich: Wahl oder Amtsenthebungen von Vorstand und Aufsichtsrat, Änderung der Satzung, Genehmigung des Jahresabschlusses, Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, Bestimmung über Auflösung oder Verschmelzung der Genossenschaft.

Genossenschaft - Gründungsablauf:



5.3 Kriterien für die Wahl der geeigneten Rechtsform

Um die Rechtsform zu wählen, die am besten für das Vorhaben geeignet ist, sind die Vor- und Nachteile hinsichtlich des Aufwands und der Kosten für die Gründung aber vor allem der späteren Geschäftsführung abzuwägen. Betriebswirtschaftliche Kriterien wie Finanzierungsmöglichkeiten, Ausgestaltung von Leitung und Kontrolle, Anforderungen an die Rechnungslegung, Prüfung und Publizität, Gründungs- und laufende Kosten sind ebenso für die Wahl der Rechtsform heranzuziehen wie subjektive Kriterien.

Für ein gemeinnütziges Unternehmen, das verschiedene Bereiche (wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb neben mehreren gemeinnützigen Zwecken) umfasst und durch den Umgang mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen geprägt ist, erlangt die Verteilung der Leitungs- und Kontrollbefugnisse große Bedeutung.⁴² Die Leitung der unterschiedlichen Bereiche erfordert eine handlungsfähige Geschäftsführung, die mit großer Entscheidungskompetenz ausgestattet ist.⁴³ Dafür eignet sich eine Rechtsform wie die GmbH, die für unternehmerische Tätigkeiten konzipiert sind.⁴⁴ Die GmbH ist außerdem dann geeignet, wenn das Unternehmen nicht so sehr auf Mitgliederzuwachs ausgelegt ist.

Die Wahl der Rechtsform für ein gemeinnütziges Unternehmen steht aber auch unter dem Einfluss von subjektiven Kriterien.⁴⁵ Der Verein als die am häufigsten gewählte Rechtsform⁴⁶ ist auf vielen Gebieten fest im Bewusstsein der Menschen als gemeinwohlfördernde Organisation verankert,⁴⁷ die Kapitalgesellschaft hingegen nicht.⁴⁸ Zwei weitere Argumente für den Verein als Rechtsform sind die einfache und günstige Gründung sowie die geringen laufenden Kosten.⁴⁹ Er bietet sich außerdem dann an, wenn das Unternehmen auf eine größere und ständig wechselnde Anzahl von Mitgliedern ausgelegt ist und die Finanzierung über Mitgliedsbeiträge und Spenden erfolgen soll.⁵⁰

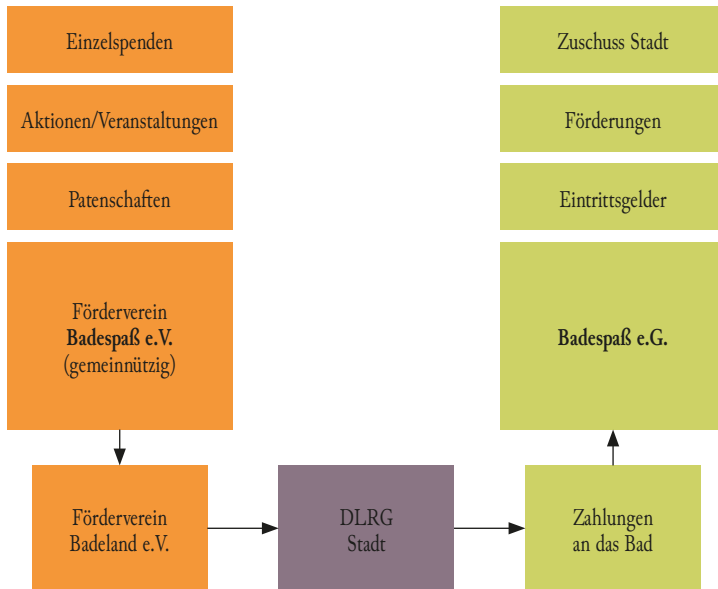
Stehen aber die Notwendigkeit einer umfangreicheren Finanzierung und ein betriebswirtschaftliches Vorgehen im Vordergrund, ist abzuwägen, ob zum Beispiel die höheren Kosten und Anforderungen bei der Gründung, der Rechnungslegung und Publizität (wie für die GmbH) in Kauf genommen werden, wenn dadurch eine bessere Ausgangsbasis für die Akquise von Kapital erreicht wird.⁵¹ Kapitalgeber wie Stiftungen oder Venture-Philanthropy-Gesellschaften erwarten einen effizienten Einsatz ihrer Mittel, ein professionelles Management und ein aussagekräftiges Reporting wie es in einer kommerziellen Kapitalgesellschaft üblich ist.⁵² In diesem Fall ist die GmbH sicher die passendere Rechtsform.

Eine dritte, vielleicht die ideale Gesellschaftsform, ist die Genossenschaft. Sie hat in den letzten Jahren einen erheblichen Aufschwung erfahren, denn sie überzeugt durch die optimale Kombination aus Mitgliederengagement einerseits und (gemein)wirtschaftliche Ausrichtung andererseits. Die gemeinnützige Genossenschaft schließt damit die Lücke zwischen der Rechtsform des Vereins (e.V.) und der der gemeinnützigen GmbH (gGmbH). Aber nicht nur das: Nicht selten wird sie mittlerweile als bessere Alternative den beiden vorgenannten Rechtsformen vorgezogen. Durch die umfangreiche Unterstützung aber auch wegen der konsequenten Prüfung der Geschäftsführung, genießt sie den Ruf, eine solide betriebswirtschaftlich fundierte Ausrichtung zu verfolgen, was sich auch in der geringen Anzahl an Firmeninsolvenzen ausdrückt. Sie wird bei der Bevölkerung aber ebenso mit Gemeinschaftssinn und Engagement in Verbindung gebracht, weshalb sie als geeignete Wahl für das Initiieren einer Bewegung gesehen werden kann.

Bei der Analyse verschiedener Projekte haben wir allerdings fast ausschließlich komplizierte Geflechte gesehen, die – bei größeren Vorhaben – immer aus mindestens zwei „juristischen Personen“ bestand: Förderverein und Betreiberverein, Förderverein und Genossenschaft etc. Gerade bei Vorhaben, bei denen das „Kerngeschäft“ (z.B. Betrieb eines Bades) nicht als gemeinnützig anerkannt ist, finden sich diese aufwändigen juristischen Konstruktionen. Dass eine große Portion Kreativität und vor allem Fachwissen aus dem betriebswirtschaftlichen und juristischen Bereich notwendig ist, zeigt

folgendes Beispiel, bei dem über den Umweg eines Fördervereins die Finanzierung eines Bürgerprojekts gelingt (Gemeinschaftsbad).

Beispiel für die Betreiber- und Förderstruktur des Bades



5.4 Grundlagen des Gemeinnützigkeitsrechts

Um eine gemeinnützige Organisation zu errichten, müssen die Gründer*innen zahlreiche Bestimmungen einhalten. Erfüllt die Körperschaft die Voraussetzungen der §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung, erhält sie direkte Steuerbegünstigungen oder Steuerbefreiungen.⁵³ Sie ist dann berechtigt, z.B. Spenden entgegen zu nehmen und dafür Spendenbescheinigungen auszustellen.⁵⁴ Ebenso können die Entgegennahme von öffentlichen Fördergeldern oder Stiftungsgeldern an den Status der Gemeinnützigkeit geknüpft sein.⁵⁵ Auch wenn das nicht immer zwingend vorschreiben ist, führt die hohe gesellschaftliche Anerkennung des Status der Gemeinnützigkeit zu einer besseren Chance finanziellen Mitteln zu akquirieren.⁵⁶

Weitere monetäre Vorteile ergeben sich zum Beispiel durch Vergünstigungen bei der Eintragung in das Vereinsregister oder bei den Kommunalabgaben.⁵⁷ Das Gemeinnützigkeitsrecht hat durch seine umfangreichen Vorschriften und hohen Anforderungen, wie durch die satzungsmäßige Verwendung der Mittel, auch starke Einschränkungen für eine Organisation zur Folge.⁵⁸ Führt die Geschäftsführung das Unternehmen nicht nach den Grundsätzen der Abgabenordnung, die in der Satzung genau formuliert sein müssen,⁵⁹ kann ihr der Status der Gemeinnützigkeit wieder entzogen werden. Das kann sowohl zu einer persönlichen Haftung der Geschäftsführung führen als auch die Existenz des gemeinnützigen Unternehmens bedrohen.⁶⁰ Schon bei der Gründung einer Organisation ist es deshalb zu erörtern, ob die Tätigkeiten den Anforderungen entsprechen und ob die Vor- oder die Nachteile des Gemeinnützigkeitsstatus überwiegen.

5.4.1 Die gemeinnützigen Zwecke des § 52 AO

Nicht alle uneigennützigen Tätigkeiten sind gemeinnützig!

Warum?

- Staat fördert nur Einsatz gemeinwohlfördernder Aufgaben
- Grundgedanke: Staat sorgt für seine eigene Entlastung
- Fördert nur Bereiche, in denen Bürger Gemeinwohlaufgaben besser kennt
- Staat muss vor Missbrauchs der Steuervergünstigung schützen
- Schutz des Wettbewerbs und der freien Marktwirtschaft

Der Katalog der gemeinnützigen Zwecke

Seit dem Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements von 2007⁶¹ hat der Gesetzgeber in § 52 Abs. 2 S. 1 AO in einem grundsätzlich abschließenden Katalog in den Nrn. 1 bis 25 die Zwecke aufgeführt, die er als gemeinnützig anerkennt.⁶² Reicht eine Organisation ihre Satzung⁶³ bei dem zuständigen Finanzamt ein, prüft dieses, ob sich die beschriebene Tätigkeit der Körperschaft in einen der Unterpunkte des Zweckkatalogs einordnen lässt.⁶⁴ In einem Fall über die Anerkennung eines Astrologie-Vereins⁶⁵ war z.B. zu prüfen, ob der Zweck entweder in Wissenschaft und Forschung Nr. 1, in Bildung und Erziehung Nr. 7 oder in Kunst und Kultur Nr. 5 des § 52 Abs. 2 S. 1 hätte eingeordnet werden können.⁶⁶ In diesem Fall entschied das Finanzgericht, dass sich keiner der Punkte für eine Einordnung eignet und verwehrte deshalb den Status der Gemeinnützigkeit. Es reicht aber nicht alleine aus, wenn die Tätigkeit einem der Zwecke zugeordnet werden kann. Um die Vorgaben der Gemeinnützigkeit zu erfüllen, muss die Körperschaft durch ihre Tätigkeit die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos fördern.⁶⁷

Zusätzlich zu den Kriterien, die der Gesetzgeber an die Anerkennung der Steuerbegünstigung einer Tätigkeit stellt, muss die Körperschaft in ihrer Geschäftsführung noch weitere Grundsätze einhalten:⁶⁸

- Nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Ziele verfolgen
- Selbst erwirtschaftete Mittel oder Zuwendung nur für die steuerbegünstigten Zwecke verwenden
- Verbot, Gewinne oder Liquidationserlöse an Gesellschafter auszuschütten
- Unverhältnismäßig hohe Vergütungen auszuzahlen.
- Zeitnahe Verwendung der erhaltenen finanziellen Mittel (im Jahr das auf die Einnahme folgt)
- Verwendung nur für satzungsmäßige Zwecke
- Zweckgebundene Rücklagen nur für bestimmten Zeitraum
- Zwecke unmittelbar verfolgen, d.h. selbst verwirklichen
- Ausschließliche Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks (Ausnahme: weitere Tätigkeiten erlaubt, wenn nicht vorrangig)

5.4.2 Die Betätigungsfelder und deren Besteuerung

Die verschiedenen Betätigungsmöglichkeiten der Körperschaft werden gemeinnützigkeits- und steuerrechtlich voneinander getrennt. Mithilfe eines Vier-Sphären-Modells werden der ideelle und der vermögensverwaltende Bereich, der Zweckbetrieb und die wirtschaftliche Betätigung unterschieden. Die Zuordnung der unterschiedlichen Einnahmen und Ausgaben zu den Tätigkeitsbereichen dient der Grundlage der Besteuerung der Körperschaft⁶⁹ und gibt Auskunft über die gemeinnützigkeitsrechtlich korrekte Verwendung der Mittel.

Die unterschiedlichen Betätigungsmöglichkeiten und ihre Besteuerung (Tabelle 1)

	Ideeller Bereich	Zweckbetrieb
Merkmale der Betätigung	Erfüllung des Satzungszwecks Ein oder mehrere gemeinnützige Satzungszwecke lt. Katalog der Abgabenordnung §	Wirtschaftlich ausgerichteter Bereich, aber zur Erfüllung des Satzungszwecks unverzichtbar Unmittelbar verbunden mit Satzungszweck, z.B.: Jugend- und Erziehungsheime, Behindertenwerkstätten, kulturelle und sportliche Veranstaltungen, Alten- und Pflegeheime, Kindergärten oder berufsausbildende Vereine, kulturelle Einrichtungen wie Museen, Theater, Konzerte. ⁷¹
Einnahme	Mitgliedsbeiträge, Spenden, Zuschüsse, Erbschaften, Schenkungen	Eintrittsgelder für Ausstellungen, Konzerten, Theater oder sportliche Veranstaltungen, öffentliche Kostensätze für Jugend- und Erziehungsheime oder Behindertenwerkstätten Kursgebühren für Bildungsangebot
Besteuerung	Keine Körperschafts- oder Gewerbesteuer	Keine Körperschafts- oder Gewerbesteuer Begünstigung in der Umsatzsteuer (7% statt 19%)

Ablauf der Prüfung zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit

1. Prüfen, ob der Zweck gemeinnützig ist (Nachzulesen im Katalog der Abgabenordnung, fachliche Unterstützung einholen)
2. Satzung schriftlich verfassen⁷²
Angabe eines oder mehrerer Zwecke
Angabe ihrer praktischen Verwirklichung
3. Satzungsentwurf beim Finanzamt einreichen
4. Entweder Nachbesserung oder vorläufige Bescheinigung zur Anerkennung

Vorteile der Anerkennung der Gemeinnützigkeit⁷³

- Umfangreiche Steuerbefreiungen:
Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer, Grundsteuer, Erbschafts- und Schenkungssteuer, Kapitalverkehrssteuer
- Spenden entgegennehmen und Spendenbescheinigungen ausstellen
- Übungsleiterpauschale, Ehrenamtspauschale
- Zuschüsse aus öffentlichen Kassen, Stiftungen
- Die Zugehörigkeit zu Dachverbänden und die Nutzung entsprechender (mengenbegünstigter) Rahmenverträge
- Die (kostenfreie, bzw. kostengünstige) Überlassung von Hallen oder anderen „öffentlichen Räumen“ durch öffentliche Körperschaften

Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	Vermögensverwaltung
Darf nicht Satzungszweck sein Erlaubt, um Mittel für Satzungszweck zu erwirtschaften	Bankgeschäfte langfristige Vermietung von Grundbesitz Verpachtung einer Vereinsgaststätte
Einnahmen aus Flohmarkt, Tombola, Werbung, Verkauf von Speisen u. Getränken für Veranstaltung	Zinsen Pacht Miete
Einnahmen größer 35.000 € Körperschafts- und Gewerbesteuerpflicht	Keine Körperschafts- oder Gewerbesteuer

5.4.3 Staatliche Motive für die Steuerbegünstigung

Der Staat fördert gemeinnützige Organisationen zum einen durch Steuerbefreiungen und durch steuerfreie öffentliche Zuwendungen. Zum anderen will er das Engagement der Bürger am Gemeinwohl mit der Abzugsfähigkeit von Spenden, dem Übungsleiterfreibetrag und der Ehrenamtspauschale anregen. Für diesen Steuerverzicht gibt es verschiedene Motive.

Steuern werden in erster Linie erhoben, um die Tätigkeiten des Staates und der Kommunen für das Gemeinwesen zu finanzieren. Übernehmen private Körperschaften Aufgaben der Gemeinwohlpflege, entlasten sie den Staat auf diesem Gebiet. Die Förderung gewährt der Staat nur dann, wenn die Tätigkeit der privaten Körperschaft eine qualitative Ergänzung und Bereicherung zu den Aufgaben der staatlichen Betätigung darstellt.⁷⁴ Welche er dazu zählt, kommt in dem Zweckkatalog des § 52 Abs. 2 S. 1 der Abgabenordnung zum Ausdruck.

Der Staat folgt dem Subsidiaritätsprinzip, da er durch einen Steuerverzicht den privaten Einsatz an gemeinwohlfördernder Tätigkeit unterstützt und dadurch für seine eigene Entlastung sorgt.⁷⁵ Eine Förderung gilt vor allem für Bereiche, in denen der Bürger nach Ansicht des Staates die Gemeinwohlaufgaben besser wahrnehmen kann, als das eine staatliche Stelle könnte. Eine Ergänzung bei der Erfüllung dieser Aufgaben durch private Körperschaften hält er deshalb dort für sinnvoll, wo die gemeinnützige Organisation schneller und flexibler auf veränderte Bedürfnisse der Bürger reagieren kann, als das die Strukturen der öffentlichen Verwaltung ermöglichen.⁷⁶

Die Förderung unterliegt einer genauen Prüfung und Abgrenzung zwischen steuerbegünstigter Tätigkeit und steuerpflichtiger Dienstleistung. Die Begünstigung endet dort, wo die gemeinnützige Organisation eine Leistung anbietet, bei der sie in Konkurrenz zu gewinnorientierten Unternehmen tritt. Die steuerliche Besserstellung würde zu einen Wettbewerbsnachteil für diese Unternehmen führen (Beispiel: Museumscafé kann steuerlich nicht besser gestellt sein, als das benachbarte Café ohne Museumsbetrieb). Die Grenze der Förderung ist eben dann erreicht, wenn es um den Schutz des Wettbewerbs und der freien Marktwirtschaft geht.⁷⁷

6 Finanzierungsstrategie

Aufführung möglicher Finanzierungsquellen und Zusammenstellung eines Finanzierungsmix

Bei der Erschließung geeigneter Finanzierungsquellen für gemeinnützige Organisationen bzw. für nicht gewinnorientierte Vorhaben, bestehen im Vergleich zur Gründung eines gewerblichen Unternehmens, einige grundlegende Unterschiede. Durch die ideelle Zielsetzung oder durch die gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben, kann eine NPO die Erwartungen vieler Geldgeber nicht erfüllen.

Der Kapitalbedarf eines Unternehmens in der Gründungsphase entsteht zunächst für Investitionen der betrieblichen Infrastruktur zur Erstellung der Leistungsbereitschaft. Bei kommerziellen Unternehmen engagieren sich in der Startup-Phase häufig Venture Capital Gesellschaften.⁷⁸ Sie unterstützen innovative, junge Unternehmen, die über wenig Sicherheiten bzw. Eigenkapital verfügen, in Form von Beteiligungskapital. Dafür erwarten die Kapitalgeber bei dem Ausstieg aus dem Unternehmen eine hohe Rendite. Diese machen sie abhängig vom Risiko der Beteiligung und der Steigerung des Unternehmenswertes.⁷⁹

Auch ein gemeinnütziges Unternehmen kann in der Gründungsphase einen hohen Kapitalbedarf haben, um seine Leistungsbereitschaft herzustellen. Die Kapitalbeschaffung über den kommerziellen Kapitalmarkt ist für sie aber wenig aussichtsreich, da sie die Renditeerwartung der Risikokapitalgeber durch die Vorgaben der Abgabenordnung nicht erfüllen können.⁸⁰ Die Bereitschaft potenzieller Kapitalgeber, finanzielle Mittel an gemeinnützige Unternehmen zu vergeben, ist an andere Motive als an die Steigerung eines finanziellen Gewinns gekoppelt. Sie erwarten von ihrem Engagement die Erfüllung eines vorher festgelegten Ziels, das Handeln im gemeinnützigen Sektor bzw. einen sozialen Mehrwert zu Gunsten der Gesellschaft.⁸¹

6.1 Die unterschiedlichen Finanzierungsquellen für eine NPO

In vielen Fällen ist das gemeinnützige Unternehmen auf mehrere Finanzierungsquellen angewiesen. Das liegt am eingeschränkten Verwendungszweck der Mittel, an einer zu geringen Höhe der Zuwendungen oder an der begrenzten Dauer der Unterstützung. Der Aufbau eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs innerhalb eines gemeinnützigen Unternehmens erfordert die Akquise weiterer Finanzierungsquellen, die nicht an eine gemeinnützige Zweckverwirklichung der Zuwendung gebunden sind. Zu den möglichen Quellen des Finanzierungsmix gehören Zuwendungen der öffentlichen Hand, Stiftungs- und Lotteriegelder, Kapital aus speziellen Fonds, Spenden, Sponsoring, Mitgliedsbeiträge oder Darlehen.⁸²

Da der Aufwand für die Zusammenstellung des Finanzierungsmix sehr groß ist und außerdem die umfangreiche Kenntnis der Fördermöglichkeiten voraussetzt, werden im nächsten Kapitel verschiedene Finanzierungsquellen ausführlich beschrieben.

6.1.1 Öffentliche Förderung

Zur öffentlichen Förderung zählen Mittel, die von der EU, dem Bund, den Ländern und Kommunen im Rahmen von bestimmten Programmen an förderfähige Unternehmen vergeben werden. Ebenso werden Bußgelder, Lotteriegelder oder Leistungen der Kranken-, Renten- und Pflegeversicherungen darunter gefasst. Die Mittel werden entweder als Zuwendungen, oder in Form von Leistungsentgelten vergeben. Leistungsentgelte werden auf der Grundlage der Sozialgesetzbücher von Bund und Ländern z.B. als Maßnahmenpauschalen für die Behindertenhilfe.⁸³ Obwohl in den letzten Jahren ein Rückgang der Förderung durch die öffentliche Hand verzeichnet wird, gilt sie trotzdem noch immer als Basisfinanzierung vieler gemeinnütziger Unternehmen, die darauf aufbauend oft aber noch weitere Mittel akquirieren müssen.⁸⁴

Zuwendungen sind rückzahlungsfreie oder (bedingt) rückzahlbare steuerfreie Leistungen,⁸⁵ die an die Erfüllung eines bestimmten im öffentlichen Interesse liegenden Zwecks gebunden sind. Die Europäischen Förderprogramme sind in bestimmte Einzelprogramme unterteilt, die im Hinblick auf die Leitlinien das Ziel haben, bestimmte Missstände innerhalb oder zwischen den Mitgliedstaaten zu beheben.⁸⁶ Auf dieser Grundlage basieren etwa die Strukturfonds, wie der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) oder der Europäische Sozialfonds (ESF). Entsprechend ihrer Leitlinien, die für einen bestimmten Zeitraum formuliert werden, (aktuell 2014-2020) sind von den Antragstellern verschiedene Zielsetzungen, wie zum Beispiel die Förderung von Wachstum und Beschäftigung, zu verwirklichen. Diese beiden Fonds wurden nur beispielhaft aus der großen Förderlandschaft herausgegriffen. Hilfreiche Quellen zur Suche von weiteren Fördermöglichkeiten befinden sich im Anhang.

Der Bund als Zuwendungsgeber unterstützt entweder alleine oder in Zusammenarbeit mit den Ländern und Kommunen die Förderung von Modellprojekten. Schwerpunktförderung des Bundes sind die Bereiche Forschung, Bildung, Kultur und Umwelt. Zuständig sind die jeweiligen Ministerien, die über die Förderinstrumente informieren und über die Vergabe von Mitteln entscheiden.⁸⁷ Mit der Verwendung staatlicher Fördergelder nimmt der Bund die Möglichkeit wahr, politische Akzente zu setzen und hat durch die Vergabefreiheit die Möglichkeit, mit der Förderung der Einrichtungen auch eine bestimmte Zielrichtung (z.B. Sport, Kultur oder Bildung) besonders zu unterstützen. Die Vergabe der Mittel hängt somit auch von dem aktuellen parteipolitischen Gestaltungswillen ab.⁸⁸

6.1.1.1 Finanzierungsformen

Es gibt zwei verschiedene Vergabearten. Entweder werden nur bestimmte, zeitlich und inhaltlich abgegrenzte Kosten übernommen (Projektförderung) oder die Zuwendung wird unabhängig, von einem Projekt, für die gesamten Kosten oder für einen Teil der Gesamtkosten einer Organisation gewährt (institutionelle Förderung). Bei der Projektförderung wird nur ein bestimmtes Vorhaben über eine festgelegte Laufzeit bezuschusst. Von einer verbindlichen Anschlussfinanzierung kann der Empfänger nicht ausgehen. Im Gegensatz dazu werden bei der institutionellen Förderung Ausgaben des Unternehmens als Teil- oder Gesamtposten global bezuschusst. Dazu gehören auch die Finanzierung der Betriebs- und Verwaltungskosten sowie der Kosten für Investitionen der Organisation. Bei der Projektförderung werden nur ganz eng umfasste und ausschließlich die Verwirklichung des Projekts benötigte Mittel bezuschusst.⁸⁹ Diese Fördervariante wird von den öffentlichen Kapitalgebern bevorzugt,⁹⁰ was vor allem für die Förderung mit EU-Mitteln gilt.⁹¹

6.1.1.2 Antragsverfahren und Mittelverwendung

Voraussetzung für die Bewilligung einer Zuwendung ist ein umfangreiches Antragsverfahren nach den Vorschriften des § 44 BHO. In einem inhaltlich begründeten schriftlichen Antrag ist unter anderem der Bezug des Vorhabens zu den förderpolitischen Zielen darzustellen, und je nach Art der Förderung, ein jährlich zu erstellender Haushalts- oder Wirtschaftsplan (institutionelle Förderung) oder ein Kosten- und Finanzierungsplan (Projektförderung) beizufügen.

Die Bewilligung erfolgt durch einen schriftlichen Zuwendungsbescheid, der vor allem die Höhe und Art, den Zweck und den Empfänger der Zuwendung enthält. Die Auszahlungen werden überwiegend in Teilbeträgen für die jeweiligen Zeiträume getätigt, für die sie benötigt werden. Die Verwendung der Zuwendungen muss dem festgelegten Verwendungszweck entsprechen und der Bewilligungsbehörde nachgewiesen werden. Sie führt im Förderungszeitraum Erfolgskontrollen durch, bei denen der Empfänger außerdem das Erreichen der Ziele nachweisen muss.⁹²

6.1.1.3 Förderung am Beispiel des BBWA

Die Verwendung der Mittel aus dem Europäischen Strukturfonds, wie die aus dem Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und die aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF), wird in Berlin u. a.

von den Bezirkslichen Bündnissen für Wirtschaft und Arbeit (BBWA) organisiert. Die Ausrichtung dieser Förderprogramme entspricht den Förderrichtlinien der Fonds, aus denen die Mittel stammen. Sie sind für die jeweiligen lokalen Besonderheiten entwickelt worden.

Mit einem Programm werden Mikroprojekte finanziert, die den sozialen Zusammenhalt stärken und lokale Beschäftigungschancen fördern sollen. Die Höhe der Zuwendung beträgt höchstens 10.000 Euro bei einer maximalen Laufzeit von einem Jahr und ist an keine bestimmte Unternehmensform gebunden. Die Mittel werden vom Land Berlin und dem Europäischen Sozialfonds bereitgestellt, weshalb eine Kofinanzierung durch den Antragsteller bei diesem Programm nicht erforderlich ist. Förderfähige Ausgaben sind Honorare, Miete, Büromaterialien oder Werbemittel.

Mit einem weiteren Instrument werden gemeinnützige oder private Organisationen unterstützt, die bildungs- oder beschäftigungsfördernde Ziele verfolgen. In der Regel beträgt die Förderung für ein Projekt maximal 250.000 Euro, hat eine Laufzeit von maximal drei Jahren und wird zu fünfzig Prozent aus ESF-Mitteln finanziert. Die weiteren fünfzig Prozent müssen aus öffentlichen oder privaten Quellen kofinanziert werden. Förderungsfähige Ausgaben dieses Instrumentes sind an den Projektzweck gebundene Honorare, Sachkosten, Miete oder Werbemittel, Investitionen auf abschreibungsfähige Anlagen oder zum Beispiel Kosten für Überbrückungskredite. Für die Vergabe dieser Instrumente rufen die Geschäftsstellen der Bezirkslichen Bündnisse für Wirtschaft und Arbeit zu Ideenwettbewerben auf, um anhand der eingereichten Projektvorschläge förderfähige Projekte auszuwählen.

Mit dem dritten Programm der BBWA werden Unternehmen bzw. Projekte unterstützt, die zur Stärkung der regionalen Wirtschaft sowie zur Schaffung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen beitragen. Die Mittel dafür stammen aus dem Fonds für europäische Entwicklung (EFRE), weshalb die Förderziele eine ökonomische Ausrichtung haben. Die Vergabe der Förderung ist deshalb auch nicht an den Status der Gemeinnützigkeit gebunden. Alle weiteren Bedingungen, die der Antragsteller erfüllen muss, entsprechen denen des vorherigen Programms.

Bei allen drei Instrumenten handelt es sich um Projektförderungen. Eine Ausnahme kann der Aufbau institutioneller Strukturen im Rahmen einer Anschubfinanzierung des EFRE bilden. Die Projektförderung durch den ESF und den EFRE erfolgt als eine nicht rückzahlbare Zuwendung. Die erforderliche Kofinanzierung muss aus öffentlichen Mitteln der Bezirke oder anderer; privater Stellen erfolgen. Als Kofinanzierung werden i.d.R. auch Personalmittel der öffentlichen Stellen, aber keine Darlehen akzeptiert. Die Zuwendung darf nur für Projekte erfolgen, die noch nicht begonnen haben. Erhält der Antragsteller eine Projektförderung, entstehen für ihn umfangreiche Verpflichtungen. Er muss alle projektbezogenen Ausgaben und Aktivitäten dokumentieren und alle Nachweisdokumente von der bewilligenden Stelle überprüfen lassen. Bei Nichteinhaltung der Vorgaben ist die Zuwendung vom Begünstigten ganz oder teilweise zurückzuzahlen.

6.1.2 Förderung durch Lotterie-Mittel

In Deutschland werden Lotterie-Mittel aus dem Toto-Lotto-Block und aus den Soziallotterien (Aktion Mensch, ARD-Fernsehlotterie und Glückspirale) von rund 3,3 Milliarden Euro jährlich an gemeinnützige Unternehmen ausgeschüttet. Die einzelnen Fördersummen werden dabei in der Höhe eines bis zu sechststelligen Betrags vergeben. Die Soziallotterien haben einige feste Begünstigte. Zu ihnen gehören große soziale Einrichtungen wie die Caritas, die Diakonie oder der jeweilige Landessportbund. Es können aber auch Fördermittel für neue Projekte beantragt werden, wenn sie dem Förderzweck der Lotterie entsprechen. Die Förderrichtlinien der Soziallotterien sind in erster Linie auf die Verbesserung der Lebenssituation benachteiligter Menschen gerichtet, wobei aber auch der Bereich Kunst und Kultur unterstützt wird.⁹⁴

Informationen über die Förderkriterien und das Antragsverfahren erhalten die Interessenten bei dem Spitzenverband der freien Wohlfahrtspflege, bei denen auch Anträge auf Förderung einzureichen sind. In einer Projektskizze muss der Antragsteller die Problemlage, die Notwendigkeit und das Ziel des Vorhabens darstellen. Ebenso ist ein Kosten- und Finanzierungsplan beizulegen. Für die Bewilligung der Förderung muss eine zwanzigprozentige Eigenbeteiligung nachgewiesen werden. Als akzeptierte Eigenmittel gelten dabei nicht zweckgebundene Zuwendungen oder Darlehen.⁹⁵

Die Mittel des Toto- und Lottoblocks werden in Berlin durch die Stiftung Deutsche Klassenlotterie verwaltet und ausgeschüttet. Ihr Engagement gilt gemeinnützigen Zwecken der sozialen, karitativen, kulturellen und staatsbürgerlichen Bereiche sowie der Jugend- und Sportförderung und dem Umweltschutz. Aus einem jeweils aktuellen Jahresbericht kann der Antragsteller Informationen zu bereits geförderten Projekten entnehmen, ob das eigene Vorhaben zu der bisherigen Förderpolitik passt.⁹⁶

6.1.3 Mittel aus Bußgeldern

Die per Gerichtsentscheid verhängten Bußgelder können von den Richtern oder Staatsanwälten entweder der Staatskasse oder einer gemeinnützigen Organisation zugeteilt werden. Die Höhe der in der Bundesrepublik im Jahr verhängten Bußgelder beträgt mehrere Millionen Euro. Die entscheidenden Stellen der Justiz sind aber nicht verpflichtet, gemeinnützige Organisationen zu unterstützen. Um bei der Zuteilung von Bußgeldern berücksichtigt zu werden, kann sich die Organisation in eine bei den Oberlandesgerichten geführte Liste eintragen lassen und die entsprechenden Entscheidungsträger der Justiz über das geplante Vorhaben informieren.

Verglichen mit der Beschaffung und den Folgeverpflichtungen anderer Finanzierungsquellen, verursacht die Akquise von Bußgeldern einen geringeren Aufwand. Ein weiterer Vorteil ist die nicht so enge Zweckbindung der Mittel, wie sie etwa bei den zweckgebundenen Spenden oder bei der Projektförderung üblich ist.⁹⁷

6.1.4 Die private Stiftung als Finanzierungsinstrument

Bei der großen Anzahl von Stiftungen und ihren unterschiedlichen Förderzielen, ist eine sorgfältige Vorarbeit und Recherche notwendig, um diejenige zu identifizieren, deren Zwecke zu denen des Antragstellers passen.⁹⁸ Die Stiftungen sehen sich meist zu Transparenz verpflichtet und veröffentlichen ihre Satzungs- bzw. ihre Förderzwecke, die Förderrichtlinien oder bereits unterstützte Projekte.⁹⁹ Meist finden die Antragsteller auch die Vorgaben über das Antrags- und Vergabeverfahren auf der jeweiligen Stiftungshomepage.¹⁰⁰ Weitere Informationsquellen für die Stiftungsrecherche sind zu finden in einem Nachschlagewerk bei dem Bundesverband Deutscher Stiftungen oder in dem Maecenata Stiftungsführer.¹⁰¹ Grundsätzlich dienen die Erträge (Zinsen) eines Stiftungsvermögens der Förderung zumeist gemeinwohlkonformer Ziele. Sie folgen aber in jedem Fall, einem durch den Stifter festgelegten Satzungszweck.¹⁰² Bei den gemeinnützigen Stiftungen sind diejenigen am stärksten vertreten, die soziale Zwecke fördern (25 bis 27 Prozent), gefolgt von Kunst und Kultur (ca. 20 Prozent), Wissenschaft und Forschung (14 bis 15 Prozent), Bildung und Erziehung (14 bis 15 Prozent) und dem Umweltschutz mit 5 Prozent.¹⁰³

6.1.4.1 Art der Finanzierung und Förderzweck

Die Art ihrer Förderung, Förderpraxis und Umfang der Zuwendung sind abhängig von der Vermögensausstattung und der Art, nach denen die Stiftung ihre Zwecke verwirklicht. Dafür hat sie mehrere Möglichkeiten. Sie kann als operative Stiftung durch eine eigene Organisation tätig werden oder sie handelt als Förderstiftung und vergibt Zuwendungen an Unternehmen, die den Stiftungszweck durch ihre eigenen Tätigkeiten verwirklichen. Auch eine Kombination aus beiden Typen, also Förder- und operative Stiftung ist möglich.¹⁰⁴

Die Förderung von Stiftungen ähnelt in der Art und Form der einer öffentlichen Zuwendung.¹⁰⁵ Da Stiftungen in der Regel Interesse an neuen, innovativen Vorhaben mit Modellcharakter haben, sind sie im Bereich der institutionellen Förderung noch häufiger anzutreffen, als die staatlichen Zuwendungsgeber. Deshalb kommen sie als Kapitalgeber für eine Anschubfinanzierung in Betracht. In diesem Fall zählen zum Beispiel auch die Umbau- oder Ausstattungskosten zu den förderfähigen Ausgaben. Hierbei ist allerdings entscheidend, über welches Fördervolumen die jeweilige Stiftung verfügen kann.¹⁰⁶

6.1.4.2 Antragsverfahren

Vor dem eigentlichen Antragsverfahren ist zunächst eine Projektskizze mit einer Beschreibung des Unternehmens und des Vorhabens zu erstellen. Außerdem sind eine Kostenschätzung und eine Prognose über die Laufzeit der Unterstützung beizufügen. Danach erfolgt die Antragstellung. In dem Antrag sind die Angaben der Projektskizze noch zu präzisieren. Es wird die detaillierte Aufstellung eines Kosten- und Finanzierungsplans sowie eine weitere Ausarbeitung der inhaltlichen Angaben erwartet. Bei einigen Stiftungen wird das Vergabeverfahren in Form von Wettbewerben gestaltet. In beiden Fällen muss der Antragsteller mit Wartezeiten für die Bewilligung einer Förderung rechnen, da die Stiftungsgremien entweder nicht häufig tagen oder die Vielzahl der Anträge zu Verzögerungen der Genehmigung führt. Gewährt die Stiftung eine Zuwendung, erwartet sie meist vom Empfänger eine umfangreiche Dokumentation während der Unterstützung und einen Bericht über die Ergebnisse der Arbeit.¹⁰⁷

6.1.5 Spendenmittel, Mitgliedsbeiträge und Sponsoring

Für viele gemeinnützige Einrichtungen sind Mitgliedsbeiträge und Spenden die wichtigsten Einnahmequellen. Sie gelten ebenso als steuerfreie Zuwendungen.¹⁰⁸ Wie bei den oben aufgeführten Förderpraktiken, kann auch die Spende zweckgebunden sein. Bei der freien Spende hingegen, machen Spender*innen keine Angaben über die Bestimmung der Zuwendung. Deshalb kann sie die empfangende Organisation frei für ihre satzungsmäßigen Zwecke einsetzen. Sie kann damit entweder die Finanzierung eines bestimmten Projektes ermöglichen oder die Kosten der Verwaltung decken, wenn diese sich in einem angemessenen Rahmen bewegen. Ausnahmen gelten für die Aufbauphase des Unternehmens, in der bis zu 60 Prozent der Spenden für Werbe- und Verwaltungsaufwendung verwendet werden dürfen.¹⁰⁹ Im Gegensatz hierzu darf eine zweckgebundene Spende nur gemäß den Vorgaben der Spender*innen verwendet werden.¹¹⁰ Die gemeinnützige Körperschaft muss den Spender*innen für ihre Zuwendung eine Zuwendungsbestätigung in Form eines amtlich vorgeschriebenen Vordrucks ausstellen, die diese als Nachweis bei ihrem zuständigen Finanzamt vorlegen müssen, um den steuerlichen Abzug geltend machen zu können.¹¹¹

6.1.5.1 Klassische Beschaffung von Spendenmitteln

Für die Beschaffung von Spendenmitteln gibt es Wege, die sowohl bei Spendern als auch bei Organisationen, die Spenden empfangen, traditionell verankert sind. Dazu zählt der persönliche Spendenbrief, das Mailing oder der direkte Dialog der Organisation mit den potenziellen Spender*innen, zum Beispiel bei Informations- oder Benefizveranstaltungen.¹¹² Als erfolgversprechend gilt die Akquise im regionalen Umfeld der Organisation. Ein weiteres Instrument mit direktem Kontakt ist das Telefonmarketing, das entweder von Call-Center-Agenturen oder von den Mitarbeitern der gemeinnützigen Organisation durchgeführt werden kann. Für das Spenden gibt es unterschiedliche Motive. Sie sind an persönliche Werte der Spender*innen und an das Bedürfnis geknüpft, helfen zu wollen. Dazu kommen noch Beweggründe wie die Einflussnahme, etwas Sinnvolles mit Geld erreichen zu wollen oder durch das Spenden Anerkennung zu finden.¹¹³ Für die Art der Spendenwerbung und die langfristige Bindung an die Spender*innen, ist es deshalb entscheidend ihre Erwartungen zu kennen und zu erfüllen, und sie außerdem über die Verwendung der Mittel zu informieren.¹¹⁴

Das Sammeln von Spenden hat sich in den letzten 30 Jahren durch die Entwicklung der Kommunikationsmöglichkeiten von dem rein regionalen Bezug der Spendenakquise hin zur Ansprache einer breiteren Öffentlichkeit entwickelt. Große gemeinnützige Organisationen wie zum Beispiel das DRK erhalten durch das Fernsehen oder durch großformatige Plakate eine hohe Aufmerksamkeit. Kleinere Organisationen können mit ihren Aktionen nicht in Konkurrenz zu der Wirkung von Fernsehgalas oder dem Spendenaufruf bei Katastrophen treten.¹¹⁵

6.1.5.2 Crowdfunding

Gerade für Gründer*innen ist die Gewinnung von Spender*innen und Unterstützer*innen über Internetplattformen eine noch junge und erfolgversprechende Möglichkeit, Gelder zu akquirieren. Im Jahr 2010 wurden in Deutschland die ersten Crowdfunding-Plattformen gegründet. Die Methode, eine Vielzahl geringer Beträge (i. d. R. unter eintausend Euro) über die Internet-Nutzer einzusammeln, stammt aus den USA. Diese Finanzierungsmöglichkeit wird überwiegend von Startups im Kulturbereich genutzt, die durch fehlendes Eigenkapital und geringe Sicherheiten wenige Chancen haben, die Gründungsphase über Bankkredite oder Venture-Capital-Gesellschaften zu finanzieren.¹¹⁶ Auch wenn der Schwerpunkt der Crowdfunding-Plattformen bei der Finanzierung von kulturellen Projekten liegt, können auch soziale Projekte ihre Vorhaben bei einigen Plattformen einstellen. Das Einstellen des Vorhabens auf der Plattform alleine ist aber nicht ausreichend, um den Gedanken der Crowd-Finanzierung zu verwirklichen. Das soziale Projekt muss durch die Kommunikationsmöglichkeiten des Web 2.0 eine möglichst große Anzahl an Personen für die Sache begeistern und mobilisieren. Ziel ist es, unter der Internet-Crowd eine Eigendynamik des Sammelns zu entwickeln, denn die Auszahlung des aufgerufenen Betrags funktioniert i. d. R. nach dem Alles-oder-Nichts-Prinzip. Das Projekt muss der „Crowd“ deshalb so interessant dargestellt werden, dass diese selbst noch andere zum Spenden motiviert, bis die gesamte Summe des Aufrufs erreicht ist.¹¹⁷

Für diese Form des Sammelns existieren zwei verschiedene Möglichkeiten. Entweder die Spender geben ihr Geld ohne Gegenleistung. Dann handelt es sich um eine steuerlich abzugsfähige Spende, wenn auch die Voraussetzungen auf der Empfängerseite gegeben sind. Die Mehrheit der Aktionen (60 Prozent) ist aber an eine Gegenleistung in Form einer Belohnung oder einer Beteiligung geknüpft. Die Unterstützer*innen können Prämien, Gewinne oder Mitspracherechte für ihr Engagement erhalten. Diese alternative Form der Finanzierung wird von immer mehr Gründer*innen nachgefragt. Die Anzahl der finanzierten Projekte steigt, und die Höhe der insgesamt gesammelten Beträge ebenfalls. Es werden zum Beispiel Vorhaben realisiert, bei denen Crowdfunding und eine Anschlussfinanzierung durch Stiftungen oder öffentliche Fonds kombiniert werden. Erfolgreich durchgeführte Pilotprojekte, die durch Crowdfunding finanziert wurden, konnten in den angeführten Bereichen als Grundlage für die Akquise weiterer Finanzierungsquellen dienen.¹¹⁸

6.1.5.3 Das Sponsoring

Beim Sponsoring fördern Unternehmen NPO mit Geld, Sachmittel oder Dienstleistungen.¹¹⁹ Diese Zuwendungen unterliegen der Steuerpflicht und werden in gemeinnützigen Organisationen dem sog. wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zugeordnet. Das Sponsoring unterscheidet sich von der Spende dadurch, dass der Sponsor mit seiner Unterstützung eigene wirtschaftliche Interessen verfolgt. Die „Gegenleistung“, die er dafür erwartet, muss nicht unbedingt materieller Art sein. Ein Leistungsaustausch im Sinne des Sponsorings findet auch statt, wenn die Unterstützung der Organisation in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht wird und das Unternehmen dadurch einen gewissen Vorteil gegenüber seinen Wettbewerbern erhalten könnte.¹²⁰ Unternehmen sind aber auch bereit, sich ohne wirtschaftliche Vorteile für gesellschaftliche Belange zu engagieren. Laut des Spendenberichts von 2010 floss der größte Anteil der Unterstützung in den Bereich Sport, gefolgt von Bildung und Erziehung. Es wurden dabei hauptsächlich die Organisationen bedacht, die im regionalen Umfeld des

spendenden Unternehmens lagen. 77 Prozent der befragten Unternehmen spendeten einen Betrag in einer Höhe bis zu 50.000 Euro, und 12 Prozent einen Betrag von über 50.000 Euro für gemeinwohlorientierte Zwecke.¹²¹

6.1.6 Kreditfinanzierung

Gemeinnützige Unternehmen gehören nicht zu den klassischen Bankkunden, da die Auswahlkriterien der Banken in erster Linie auf gewinnorientierte Unternehmen gerichtet sind.¹²² Für den gemeinnützigen Bereich kommen „alternative“ Banken, wie die GLS-Bank oder die Bank für Sozialwirtschaft in Frage. Die GLS-Bank hat Finanzierungen mit speziellen Absicherungsalternativen für Sozialunternehmer entwickelt

- jede Person einer Gruppe bürgt für einen vergleichsweise geringen Betrag (bspw. 30 Personen à 3000 Euro) --> Absicherung in der Summe hoher Betrag (bspw. 90.000 Euro).
- Vorfinanzierung von Spenden, die erst in der Zukunft gezahlt werden (z.B. 30 Personen verpflichten sich, vier Jahre lang 50 Euro pro Monat zu spenden). --> Die Bank gewährt aufgrund der Zusagen ein Darlehen in der Höhe der zu erwartenden Spenden.

Für die Bereitstellung von Investitionskrediten für gemeinnützige Vorhaben erwarten die Banken von den Antragstellern neben der wirtschaftlichen Perspektive auch einen positiven gesellschaftlichen, kulturellen oder ökologischen Beitrag.¹²³ Zusätzlich unterliegen die Antragsteller der üblichen Überprüfung durch die Bank. Diese erwartet die Gewährung von banküblichen Sicherheiten.¹²⁴

6.1.7 Die Venture-Philanthropy-Gesellschaften

Der Begriff Venture Philanthropy verbindet Venture Capital – Wagniskapital¹²⁵ mit Philanthropie – Menschenfreundlichkeit.¹²⁶ Venture steht aber nicht nur für Wagnis, sondern auch für Entdeckergeist, Neugier und Innovation“, was auch das Unternehmenskonzept der Venture-Philanthropy-Gesellschaften widerspiegelt.¹²⁷ Der Begriff wurde in den USA geprägt, denn dort haben private Initiator*innen nach neuen Möglichkeiten gesucht, die Finanzierung von gemeinnützigen Unternehmen in einer Weise zu gestalten, die auf ihre spezielle (Gründungs-)Situation zugeschnitten ist und darüber hinaus noch eine nachhaltige Wirkung hat.¹²⁸ Es lassen sich zwei verschiedene Ansätze der Unterstützung unterscheiden. Dies sind die Social-Venture-Capital-Gesellschaften, die den Organisationen Eigenkapital oder Kredite zur Verfügung stellen, und die Venture Philanthropy-Gesellschaften, bei denen die Mittel aus Spenden bestehen, die dann als nicht rückzahlbare Zuwendungen vergeben werden.¹²⁹ Seit ca. zehn Jahren existieren mit BonVenture und Ashoka auch in der Bundesrepublik zwei Unternehmen, die mit innovativen Instrumenten gemeinnützige Unternehmen auch in der Gründungsphase nicht nur finanziell, sondern auch bei Managementaufgaben unterstützen.

Die Mittelvergabe wird an den zu erwartenden Erfolg des zu fördernden Unternehmens geknüpft. Es werden nachhaltige und innovative Ansätze mit einem großen Nutzen für die Gesellschaft in Verbindung mit unternehmerischen Lösungswegen gefördert. Um eine Förderung z.B. bei Ashoka zu erhalten, ist es für soziale Unternehmen nicht möglich selbst einen Antrag zu stellen, sondern sie müssen von anderen Personen vorgeschlagen werden. In einem intensiven Auswahlprozess mit Recherche über den Kandidaten, Interviews und Beurteilungen durch internationale Gremien werden förderwürdige Vorhaben ausgewählt.¹³⁰

Der Unterschied zur Stiftungsförderung liegt in einer stärkeren Förderung der Selbständigkeit des gemeinnützigen Unternehmens und der flexibleren, wirtschaftlich sinnvoller Verwendung des Kapitals. Durch die Finanzierung der gesamten Organisation wird der Unternehmensaufbau nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen gefördert. Wirtschaftlich hemmende Voraussetzungen, wie eine schlechte Planbarkeit der Mittelauszahlung, die Einschränkungen bei der Verwendung der Gelder für den Aufbau des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes und der Infrastruktur oder die starren Vor-

gaben, sollen vermieden werden. Den unternehmerischen Risiken der Gründungsphase begegnen Venture-Philanthropy-Gesellschaften mit dem gezielten Einfluss auf die strategische Planung und mit der Unterstützung bei dem Aufbau der Unternehmensorganisation. Die Finanzierung ist als Anschubfinanzierung gedacht und für einen deutlich längeren Zeitraum ausgelegt, als das bei der Stiftung üblich ist.¹³¹

6.2 Motive und Erwartungen der Kapitalgeber

Durch den Rückzug der öffentlichen Hand als Hauptfinanzier gemeinnütziger Unternehmen, aber auch durch die veränderten Förderbedingungen, wie die hemmende und unwirtschaftliche Zweckbindung der Mittel,¹³² oder die begrenzte Laufzeit der Förderung, ist eine Neuausrichtung bei der Planung des Budgets notwendig. Das bedeutet für die Gründung eines gemeinnützigen Unternehmens, dass die Finanzierung über verschiedene Quellen zusammengestellt werden muss, um den gesamten Kapitalbedarf zu decken. Damit sind die Gründer*innen zum einen an die Erfüllung einer Vielzahl von unterschiedlichen Erwartungen und Verpflichtungen von potenziellen Kapitalgebern gebunden. Zum anderen ist bei den meisten Finanzquellen der Erhalt einer finanziellen Unterstützung mit einem großen Aufwand verbunden. Das gemeinnützige Unternehmen muss die unterschiedlichsten Erwartungen der Kapitalgeber kennen, um zu entscheiden, ob diese mit der Verwirklichung der eigenen Ziele vereinbart werden können. Erst wenn die grundlegenden Voraussetzungen für eine Finanzierung bestehen, können die ebenfalls aufwendigen Anträge gestellt werden. Außerdem müssen nach erfolgter Unterstützung unterschiedliche Verpflichtungen erfüllt werden, die wiederum in der Art der Erwartung stark voneinander abweichen können. Diese zeit- und kostenintensiven Bedingungen für die Kapitalbeschaffung, die auch für den langfristigen Unternehmenserhalt gelten, geben den Anlass, durch den Absatz eigener Leistungen eine finanzielle Unabhängigkeit anzustreben. Der Aufbau des sog. eigenwirtschaftlichen Geschäftsbereichs, birgt aber für die Organisation weitere Schwierigkeiten. Wegen der Zweckbindung der Mittel und der häufigen Projektförderung, ist die Finanzierung der rein kommerziellen Sphäre des gemeinnützigen Unternehmens nicht mit allen Förderquellen zu erreichen.

Motive und Erwartungen der Kapitalgeber im Überblick (Tabelle 2)

	Charakteristika/Motive	Erwartung/Verpflichtung
Spenden Sach- und Geldspenden, gebundene u. freie Spende	Etwas verändern, erreichen, abwenden, zurückgeben; Teil eines Erfolgs sein; Anerkennung; Sinnsuche; materieller. Anreiz (Steuer); Altruismus	Transparenz über Einsatz der Mittel u. Ziele; Wertschätzung, Information; umworben werden Verwirklichung bestimmter Zweck
Öffentliche Förderung Projekt/Institutionelle Förderung Fehlbedarfs. Vollbetrag-, Festbetrag-, Teilbetragsfinanzierung	Politische Gestaltung; Oberzielvorgabe EU, Regionale Probleme lösen; Entlastung des Staats; Eigene Zweckverwirklichung	Projektbeschreibung; Finanzierungsplan festgelegtes Antragsverfahren; Erfolgskontrolle; Erfolgserwartung; Begrenzte Laufzeit Kofinanzierung; Korrekte Mittelverwendung; Vorgaben BHO/LHO
Lotterie-Mittel Anschubfinanzierung für Investitionen als Starthilfe	Gemeinnützigen Zwecken, Soziale karitative, kulturelle Jugend Sportförderung u. Umweltschutz Verbesserung der Lebenssituation Benachteiligte Menschen unterstützen	Projektskizze; Finanzierungsplan festgelegtes Antragsverfahren; Zieldefinition, Modellcharakter; 20 % Eigenmittel (auch Darlehen, nicht zweckgebunden; Vorgaben BHO/LHO
Private Stiftungen Anschubfinanzierung für Investitionen als Starthilfe; Projektförderung, Institutionelle Förderung	gemeinnützigen Satzungszweck verwirklichen; Modellprojekte Altruismus Gesellschaftliche Veränderungen bewirken	Großer Rechercheaufwand; Antragsverfahren ähnlich öffentliche Förderung Enge Zweckbindung
Bußgelder Gerichtsentscheid verhängte Bußgelder	Kein Rechtsanspruch auf Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen von persönlicher Wertung der zuständigen Richter/Staatsanwälte abhängig	Oberlandesgerichten geführte Liste eintragen entsprechenden Entscheidungsträger der Justiz über das geplante Vorhaben informieren; nicht so enge Zweckbindung der Mittel weniger Akquise-Aufwand
Crowdfunding Spenden/Beteiligungskapital	Gemeinschaftlich etwas bewirken Etwas verändern, erreichen, abwenden, zurückgeben; Teil eines Erfolgs sein	Beteiligung an Entscheidungen; Geschenke; Ziel verwirklichen; laufende Information über neue Medien
Sponsoring Sach- oder Geldmittel	Reputation; PR; Wettbewerbsvorteil	Positive Darstellung; Sichtbarmachen Wirkung erzielen
Banken (GLS/BfS) Zuwendungen/EK/FK Bürgschaftssysteme zukünftige Spenden „sichern Darlehen“	Sinnvoller Umgang mit Geld Behebung gesellschaftlicher Missstände Engagement	Businessplan; Eigenkapital; Sicherheiten; Verzinsung; Erfolg; Kontrolle; Flexibler Mitteleinsatz Kapitalkosten
Venture-Philanthropy Darlehen, Zuwendungen, Beteiligungskapital, Mezzanine	Sozialen Mehrwert schaffen; Einflussnahme auf Gesellschaft; beste Sozialunternehmer; wenige werden unterstützt Modellprojekte	Sozialen Mehrwert schaffen; ökonomisches Handeln; Übertragbarkeit; Operativen Einfluss zulassen; Finanzielle Unabhängigkeit; Erfolgskontrolle, Wachstum

6.3 Finanzierungsstrategie

Wenn für die Finanzierung des Vorhabens mehrere Quellen erschlossen werden müssen, dann ist sinnvoll nur solche auszuwählen, deren Auflagen eingehalten werden können und bei denen die

weiteren Verpflichtungen keinen zu großen Umfang einnehmen. Weiterhin ist zu beachten, wann, in welcher Höhe und für welche Investitionen mit einer Zuwendung gerechnet werden kann. Die Auswahl der Finanzierungsquellen hängt außerdem davon ab, welche Mittel kombinierbar sind. Außerdem sollten die Organisatoren wissen, auf welche Weise die finanziellen Mittel akquiriert werden können. Folgende Schritte sind für eine planvolle Vorgehensweise hilfreich:¹³³

- Ermittlung des Gesamtkapitalbedarfs
- Zusammenstellen der möglichen Finanzierungsquellen und –formen im Hinblick auf das Finanzierungsvolumen und die Verwendung der Mittel
- Kombination Finanzplan & individuelles Finanzierungskonzept eine ideale Basis für eine solide Finanzierungsberatung bildet
- Bewertung der Erwartungen der Geldgeber in Bezug auf die Umsetzungsmöglichkeiten
- Auswahl der geeigneten Finanzierungsform
- Entwicklung einer Umsetzungsstrategie
 1. Investitions- und Gründungsplan
 2. Finanzierungsplan
 3. Rentabilitätsvorschau
 4. Liquiditätsplanung

Beispiele für die einzelnen Finanzierungspläne können auf der Seite der Freiwilligenagentur heruntergeladen werden <http://www.wir-foerdern-engagement.de>

Umsetzung am Beispiel der Gründung eines soziokulturellen Zentrums

Neben den Auflagen der unterschiedlichen potenziellen Kapitalgeber, beeinflussen unternehmen-interne Entscheidungsfaktoren ebenfalls die Zusammenstellung des optimalen Finanzierungsmix. Dazu zählen die Kosten der Finanzierung, die entstehenden Verpflichtungen, die Möglichkeiten der Einflussnahme der Geldgeber und die Relation von Aufwand und Nutzen der Mittelakquise. Schon in der Gründungsphase bedarf es einer Finanzierungsstrategie, die eine langfristige Aufgabenerfüllung ermöglicht.

Als ersten Schritt zur Umsetzung der Finanzierungsstrategie, sollte eine breite Basis an Unterstützer*innen aus dem regionalen Umfeld für das Vorhaben gewonnen werden (Spender*innen und Unternehmenssponsoring). Dazu ist eine Mobilisierung der Anwohner*innen durch Veranstaltungen, über Mailinglisten oder durch Infostände notwendig. Ziel solcher Aktionen ist es, eine möglichst große Identifikation mit dem Vorhaben zu erreichen. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit bspw. Berichte über die große Zustimmung und Beteiligung der Bevölkerung, Darstellungen des Modellcharakters und des Alleinstellungsmerkmals des Vorhabens, führen meist dazu, dass weitere Unterstützer*innen gewonnen werden.¹³⁶ Der Rückhalt der Bürger, der positive Beitrag, den das zur gründende Zentrum zur Entwicklung des Gebietes leistet und der Mehrwert, der durch und für die Bevölkerung geschaffen wird, ist sozusagen das Eigenkapital bei der Akquise weiterer Mittel (z.B.: öffentlicher Gelder und Stiftungsmitteln).

Um hohe Kosten, die z.B. für den Umbau eines Gebäudes entstehen zu finanzieren, ist es notwendig bei der Akquise der Gelder genau auf die Zweckbindung, die mit der Vergabe verbunden ist, zu achten. Öffentliche Projektmittel kommen beispielsweise für Umbauarbeiten i.d.R. nicht in Betracht. Deshalb sollte nach einer Anschubfinanzierung, wie sie Stiftungen, die Venture-Philantropy-Gesellschaften oder auch die GLS-Bank anbieten, gesucht werden.

6.4 Verwendung der Mittel

Bei der Gründung eines gemeinnützigen Unternehmens in Verbindung mit dem Aufbau eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs sind die Kosten getrennt nach den Geschäftsbereichen zu ermitteln, in denen sie entstehen. Das betrifft bspw. die Umbaukosten und die Anschaffung der Anlagegüter, die Verwaltungskosten ebenso wie die Personalkosten. Für die Ermittlung der Verwaltungskosten ist außerdem zu beachten, dass sie sich in einer angemessenen Höhe bewegen müssen,¹³⁴ wobei in der Gründungsphase zunächst eine höhere Summe für den Verwaltungsaufbau oder für die Spendenwerbung toleriert wird.¹³⁵ Um die Höhe der Personalkosten zu errechnen, ist entscheidend, in welchem Umfang sich das ehrenamtliche Engagement bewegt, wie hoch die Zahl der Honorarkräfte ist und wie viele Voll- und Teilzeitkräfte beschäftigt werden.

Die Übersicht stellt eine Hilfe bei der Auswahl und der Kombination der Finanzierungsquellen dar (Tabelle 3)

	Höhe	Verwendung	Eignung für Gründung	
			wGB*	Gemeinnützig
Spenden	Eher kleine Beträge	Spenderwille Keine Kombination mit öffentl. Förderm.		In der Regel
Öffentliche Förderung	Beträge, über 200.000 € möglich	Strenge Zweckbindung der Mittel, keine Kombination Spende od. Darlehen	Möglich, aber nicht für langfristige Investitionen	Kann auch an Status gebunden sein
Lotterie-Mittel	Beträge über 200.000 € möglich	i.d.R. für bestimmtes Ziel Kombination mit FK		In der Regel
Private Stiftung	Hohe Beträge €/abhängig v. Stiftungskap.	Stifterwille		In der Regel
Bußgelder	Hohe Beträge möglich	Abhängig von Staatsanwalt/Richter, keine enge Zweckbindung	In der Regel nicht	Abhängig von Intention
Crowdfunding	max. 100.000 (Crowdinvesting) Höhe im Aufruf selbst festlegen	Gemeinsam etwas erreichen Beteiligung	Möglich bei Crowdinvesting	Nicht zwingend, nur falls Spendenquittung
Sponsoring	Nicht planbar	Frei verwendbar, Kombination mit anderen Mitteln	Ja	Auch möglich
Bank	Auch mit alternativen Formen hohe Summen möglich	Frei, aber soziales Ziel erfüllen, frei verwendbar außer s.o.	Ja	Ja
Venture-Philanthropy	Passend zum Kapitalbedarf	Frei, aber soziales und ökonomisches Ziel erfüllen	Ja	Ja

*Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

7 Beschäftigungsstruktur im gemeinnützigen Unternehmen

Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten, Motivation der Ehrenamtlichen und Rahmenbedingungen für Engagement

Viele Projekte entstehen aus einer sogenannten Keimzelle von ehrenamtlichen Personen. Wenn Organisationen allerdings eine bestimmte Größe erreichen und in einem räumlich großen Gebiet tätig werden oder eine spezielle Fachkompetenz gefragt ist, kann die Erwartung an die Leistungserstellung oft nicht mehr von Ehrenamtlichen allein getragen werden. Sofern die finanziellen Voraussetzungen gegeben sind, kann es dann hilfreich sein, die Erfüllung bestimmter Aufgaben an angestellte Hauptamtliche zu übertragen. So entsteht ein Beschäftigungsmix aus Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Diese wirken dann erfolgreich zusammen, wenn sie durch eine differenzierte Aufgabenverteilung gemäß ihres Fachwissens und ihrer Motivation an die „richtige Stelle“ gesetzt werden. Interessant ist, dass der Einsatz von Beschäftigungsmaßnahmen wie z.B. sogenannte Ein-Euro-Jobber, als nicht förderlich oder gar als kontraproduktiv eingeschätzt wird. Das bestätigten auch die Teilnehmer einer solchen Maßnahme. Die Argumente gegen den Einsatz von Beschäftigungsmaßnahmen in bürgerschaftlich initiierten Vorhaben waren: Die Kurzfristigkeit der Tätigkeiten, Fehlende Qualifikation für die Aufgabe und letztlich die mangelnde Identifikation mit dem Gesamtvorhaben.

7.1 Unterscheidung zwischen Hauptamtlichen, Ehrenamtlichen und Freiwilligen

Zunächst ist es notwendig dafür Stellen zu schaffen und diese zu beschreiben, um sie dann entsprechend besetzen zu können. Nur so kann eine gerechte, akzeptierte, fachlich entsprechende Verteilung von Aufgaben gelingen. Hier einige Beispiele, wie Aufgaben entsprechend der Verantwortung, der inhaltlichen und zeitlichen Einbindung passend und gerecht verteilt werden.

Hauptamtliche sind oft Angestellte, arbeiten entgeltlich, vertraglich gebunden und haben operative Verantwortung. Sie können Mitarbeiter oder auch Geschäftsführer sein.

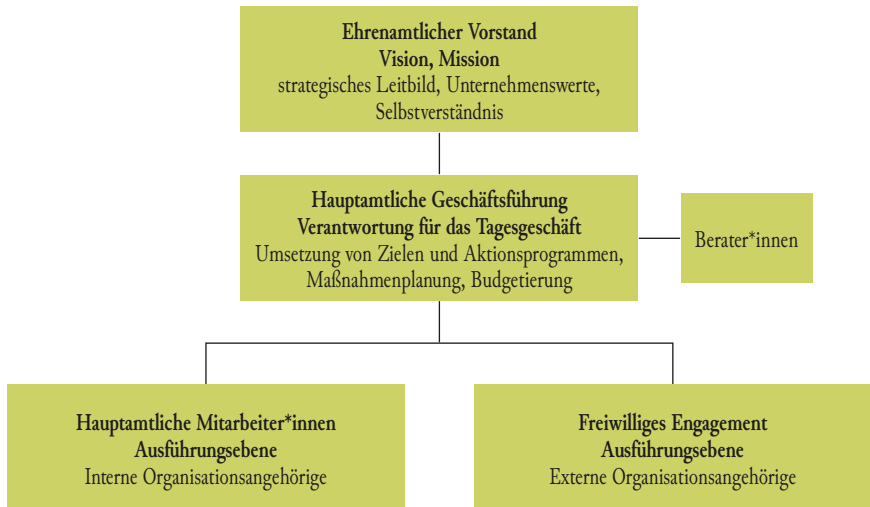
Freiwillige führen eine bestimmte Tätigkeit in einem begrenzten Zeitraum, i.d.R. unentgeltlich aus, sind vertraglich nicht gebunden und übernehmen keine operative Verantwortung. Zum Beispiel: Kuchenverkauf bei einer Veranstaltung.

Ehrenamtliche führen meist eine bestimmte Tätigkeit über einen bestimmten Zeitraum aus. Sie können demokratisch gewählt sein wie der Vereinsvorstand. Dann tragen sie strategische Verantwortung, führen diese Tätigkeiten aber unentgeltlich aus.

7.2 Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten

Gerade auch in einer NPO ist es ebenso unerlässlich, Kenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre in die Gestaltung der Arbeitsprozesse einzubringen, um eine entsprechende Organisationsstruktur aufzubauen, die die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten benennt.

Beispiel für den Aufbau einer Vereinsstruktur



Im Arbeitsbereich des Hauptamts liegen besonders die Aufgaben, die ein hohes Maß an Kontinuität und Verfügbarkeit erfordern, wie beispielsweise die Verwaltungstätigkeiten. Zum Hauptamt gehört auch das Ausarbeiten von Konzepten, Vorlagen oder Entwürfen und die betriebswirtschaftliche Leitung der Organisation, für die deshalb am besten ein angestellter Geschäftsführer geeignet ist, der nicht Mitglied des Vorstands ist. In erster Linie Sache des Ehrenamts, also des Vorstands, sind hingegen verbandspolitische Mitteilungen und Darstellungen sowohl nach innen als auch gegenüber der Öffentlichkeit.¹³⁷

Das Gesetz sieht vor, dass der Vorstand die Geschäfte des Vereins führt. Sollte es aber z.B. durch die Größe des Vorhabens sinnvoll sein, eine Trennung der Aufgaben vorzunehmen, muss in der Satzung ein entsprechendes Amt vorgesehen sein.¹³⁸ Die Aufgaben und Kompetenzen sollten darin genau beschrieben sein. Welche Befugnisse der Geschäftsführer bekommt, liegt alleine in der Ausgestaltung der Satzung und somit beim Verein selbst. Die ehrenamtlichen Gremien (Vorstand und Mitgliederversammlung) entscheiden also darüber, wer eingestellt wird, welche Aufgaben er ausführt und über welche Befugnisse der angestellte Mitarbeiter verfügen soll. Die Geschäftsführer*innen können sowohl Mitglied des Vereins als auch reine Arbeitnehmer*innen sein. Für die Tätigkeit als sog. Fremdgeschäftsführer*innen ist eine vertragliche Grundlage notwendig. Zu bedenken ist außerdem, dass der Lohn in einer gemeinnützigen Organisation angemessen (Vergleichswerte TVöD) sein muss, um den Status der Gemeinnützigkeit nicht zu gefährden.¹³⁹

Auch wenn formell alle Voraussetzungen für eine funktionierende Arbeit gegeben sind, ist das Verhältnis von Haupt- zum Ehrenamt ein bekanntes Konfliktfeld. Deshalb werden im nächsten Kapitel mögliche Spannungsfelder benannt, Lösungsvorschläge formuliert und Formen der Einbindung und Motivation der Ehrenamtlichen aufgezeigt.

7.3 Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit

In einem Verein sind beide Positionen wichtig und sollten einander ergänzen. Ehrenamt und Hauptamt sollten sich ernst nehmen und unterstützen, damit sich jeder mit seinen Stärken entfalten und optimal einbringen kann.¹⁴⁰

Hilfreich für eine zufriedenstellende Zusammenarbeit sind zum Beispiel:

- Angemessene Aufgabenverteilung für Haupt- oder Ehrenamt
- Berücksichtigung der unterschiedlichen Motivationen
- Abgleichung von Erwartungen und Zielen
- Institutionalisieren von regelmäßigen Arbeitsbesprechungen
- Bedürfnisse der Ehrenamtlichen kennen

Wodurch können Spannungen zwischen Haupt- und Ehrenamt entstehen?¹⁴¹

- Unklarheit bei Rollen- bzw. Aufgabenverteilung Vorstand – Geschäftsführung (Wer hat das Sagen?)
- Unterschiedliche Sichtweisen auf die Organisation. Blick der Geschäftsführ*innen für wirtschaftliche Effizienz versus Blick des Vorstands und der Mitglieder auf die Erfüllung der Mission
- Der Vorstand ist oft betriebswirtschaftlicher Laie, aber weisungsbefugt gegenüber den Geschäftsführer*innen mit langjähriger beruflicher Erfahrung und Sachkunde
- Hauptamtliche treffen unter dem Druck des Tagesgeschäfts selbst Entscheidungen ohne Einbeziehung des Vorstands
- Emotionale Bindung des Ehrenamtlichen versus mangelnde Identifikation des Hauptamtlichen mit den Zielen der Organisation (es ist nur ein Job, nicht die Lebensaufgabe)
- Ungerechtigkeitsempfinden bei dem Thema Bezahlung und Ungleichgewicht bei der zeitlichen Verfügbarkeit
- Konkurrierende Erwartungen im Vorstand

7.4 Einbinden und Motivation der Ehrenamtlichen

Um die ehrenamtlich Tätigen in die Organisation einzubinden ist es ganz entscheidend zu wissen, was sie zu dieser Tätigkeit bewegt. Für manche, ist es wichtig „etwas Gutes zu tun“, sich sozial zu engagieren oder etwas in unserer Gesellschaft zu bewegen. Für andere, steht es im Vordergrund Menschen kennenzulernen, beziehungsweise Kontakte zu knüpfen. Es kann aber auch darum gehen, etwas für die eigene Karriere tun und Erfahrungen sammeln, oder aber einfach ehrenamtlich tätig zu sein, weil es Freude macht. Die Kenntnisse dieser Motive sollten die Verantwortlichen nutzen, um ihre Arbeit entsprechend zu würdigen.

Formen der Anerkennung können beispielsweise sein:¹⁴²

- Symbolische Anerkennung:
- Gratulationsschreiben beispielsweise zu Geburtstagen
- Verleihung von Ehrennadeln oder Urkunden
- Einladung zu öffentliche Dankesveranstaltungen
- Dokumentation und Sichtbarmachen des Engagements, z.B.: Webauftritt, Pressebericht
- Eintragung ins Zeugnis zum Ehrenamt/Außerschulisches Engagement¹⁴³

- Schriftlicher Nachweis über das ehrenamtliche Engagement, z.B. Landesnachweis Vertrauensbeweise

Nichtmonetäre Leistungen:

- Kostenloser Bibliotheksausweis
- Ehrenamtskarten
- Kleine Geschenke zu Anlässen wie Geburtstagen, Weihnachten
- Qualifizierungsangebote für ehrenamtlich und hauptamtlich Tätige
- Einladungen zu Feierlichkeiten
- Organisierte Ausflüge
- Angebot an Gratisgetränken während des Einsatzes

Kostenerstattung für:

- Fahrt- oder Parkkosten
- Kinderbetreuung
- Aufwandsentschädigungen, z.B.: Kosten für Bastelmaterial
- Steuerfreibetrag

Sonstige Anerkennung:

- Organisation regelmäßiger Treffen mit den ehrenamtlich Tätigen

8 Inhaltliches Konzept und Businessplan

Der Fahrplan für ein professionell geführtes gemeinnütziges Unternehmen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Erfolgreiche Vorhaben zeichnen sich durch die Entwicklung und Formulierung eines inhaltlich klaren, professionellen Konzepts aus. Entscheidend ist hier, dass es den Akteuren*innen gelingt, von einer Argumentation der Verhinderung (z.B. „Keine Schließung der Bibliothek“) zu positiv formulierten Slogans oder Apellen in ihrer Konzeption zu kommen. (Siehe auch im Kapitel 2.3 Ziele positiv formulieren mit der SMART-Formel)

Im folgenden Businessplan sind beispielhaft alle wesentlichen Punkte aufgeführt und erklärt, welche für die Gründung eines nicht gewinnorientierten Vorhabens von Bedeutung sind. Dies soll der Fahrplan sein, anhand dessen ein Businessplan für das jeweilige Vorhaben detailliert ausgearbeitet werden kann.

8.1 Die Inhaltsangabe (1- 2 Seiten)¹⁴⁴

In der Regel umfasst der Businessplan um die 30 Seiten und sollte zur Übersicht und als Orientierungshilfe eine Inhaltsangabe enthalten. Sie gibt einen ersten Überblick über die einzelnen Bausteine des Planes. Hier ein Beispiel für den Aufbau:

Executive Summary	Zusammenfassung wichtigster Informationen
Geschäftsidee	Branche/Produkte, Vision, Ziel, Geschäftsidee, Strategie
Unternehmen	Geschäftsbetrieb, Zeitplan, Meilensteine
Struktur	Rechtsform, Gemeinnützigkeit
Organisation	Gründerpersönlichkeit und Team Organigramm
Zielgruppen	Kundengruppen, Kundenbedürfnisse, Markt und Wettbewerb, Umfeldanalyse, Standort
Kundennutzen und Positionierung	Alleinstellungsmerkmal
Vertrieb und Kommunikation	Aufmerksamkeit, Werbemittel
Betriebliche Abläufe	Leistungserstellung
Chancen und Risiken	Analyse SWOT
Zahlenteil	Investitionsplan, Finanzierungsplan, Rentabilitätsvorschau, Liquiditätsplanung
Zukünftige Entwicklung	Prognosen
Anhang	Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen, Satzung, Anerkennung

8.2 Management Summery - Zusammenfassung der wichtigsten Informationen (3- 4 Seiten)

Die Kurzfassung des Konzepts, ist ein ganz wesentliches Element des Businessplans. Hier müssen Förderer*innen und Unterstützer*innen überzeugt werden, denn während sie dieses Kapitel lesen, entscheiden sie meist, ob sie sich weiter mit dem Vorhaben beschäftigen. Hier gilt es klar zu machen,

welcher wesentliche Beitrag beispielsweise zur Behebung eines gesellschaftlichen Missstands geleistet wird. Die Zusammenfassung sollte folgendes enthalten:

- Beschreibung der Geschäftsidee
- Darstellung der Gründer*innen und ihrer persönlichen Voraussetzungen
- Das Angebot oder die Dienstleistung
- Relevanz und Attraktivität, Alleinstellungsmerkmal ihres Angebots
- Ziele
- Finanzdaten

8.3 Das Unternehmen - Geschäftsbetrieb, Zeitplan, Meilensteine (3- 4 Seiten)

In diesem Kapitel sollte ein klares Profil des Vorhabens vermittelt werden, ohne dabei die einzelnen Umsetzungsschritte minutiös aufzureihen.

Folgendes sollte aber nicht fehlen:

- Besonderheiten des Vorhabens, bzw. der zukünftigen NPO
- Was macht die Idee so gut, dass daraus eine NPO entstehen soll?
- Welche Angebote oder Dienstleistungen werden erbracht (Angebotsmix, Kernleistungen, Zusatzleistungen)
- Für wen dieses Angebot ist (wer sind die „Kunden*innen“)
- Ideellen und finanziellen Ziele, die künftig verfolgt und wie diese Ziele erreicht werden sollen (Geschäftsmodell)

Finanzielle Ziele: welcher Finanzierungsmix gewählt wird und ob und wie angestrebt wird, durch selbst erwirtschaftete Mittel, finanziell von Förderung unabhängig zu werden.

Ideelle Ziele: Ablauf der Planungsaktivitäten, Beschreibung der einzelnen Projektphasen, wer für diese Projektphasen verantwortlich ist und der Zeitraum, der für die Umsetzung dieser Projektphasen geplant ist, Meilensteine

Darstellung in einer Zeitachse

8.4 Struktur - Rechtsform, Status der Gemeinnützigkeit, Kooperationen (2-3 Seiten)

In diesem Abschnitt sollen die satzungsmäßigen Ziele der Organisation und das ideelle Selbstverständnis genau beschrieben werden. Dies bedeutet den wesentlichen Zweck der Organisation und die Leitidee darzustellen. Das kommt am besten in einem von den Organisatoren verfassten Leitbild zum Ausdruck. Hier kann Auskunft über Werte, Normen und über die Vision und die Mission der Organisation gegeben werden. Auszüge oder das komplette Leitbild können hier aufgeführt werden. Wenn die Anerkennung der Gemeinnützigkeit angestrebt wird oder bereits vorliegt, sollte darauf hier Bezug genommen werden. Das beinhaltet auch, hier die Struktur in Bezug auf die vier Sphären der Gemeinnützigkeit zu beschreiben (siehe Kapitel 4.5.2).

Passend ist es in diesem Abschnitt auch die Wahl der Rechtsform zu erläutern. Es sollte darauf eingegangen werden, warum die Rechtsform zu dem geplanten Vorhaben passt, wie Ämter und Leitung besetzt werden, welcher Organisationsaufbau sich daraus ergibt und welche Verbandszugehörigkeit es geben kann. Zu empfehlen ist es, auch mögliche Kooperationspartner*innen aufzuführen und zu zeigen, wie diese mit der Organisation verbunden sein werden.¹⁴⁵

8.5 Organisation - Gründer*innen-Persönlichkeit und Team, Organigramm (4-5 Seiten)

In diesem Kapitel soll sich der Leser und die Leserin ein klares Bild über die zentralen Führungspersonen, das Team und das Personalsystem des Betriebs machen können.

Bei der Darstellung der verantwortlichen Leitungspersonen im geplanten Geschäftsbetrieb, sollten die persönliche Motivation der Führung und deren unternehmerische und fachliche Qualität hervorgehoben werden. Lebensläufe der zentralen Akteur*innen können im Anhang zum Businessplan beigelegt werden. Das gilt auch für das Team. Auch hier sollten Kompetenz und Erfahrung, die für die jeweilige Tätigkeit von Bedeutung sind, beschrieben werden. Hier beispielhaft einige Fach- und Branchenkenntnisse oder bestimmte Bereiche, auf deren Gebiet unternehmerische Erfahrung von Bedeutung für das Vorhaben sein könnte:

- Produkt/Dienstleistung/Angebot
- Kunden*innen/Zielgruppe
- Netzwerkarbeit/Kontakte zu anderen gem. Trägern/Kooperationspartner*innen/Verbandsarbeit
- Kommunikation/Werbung/Öffentlichkeitsarbeit
- Managementenerfahrung
- Finanzen/Rechnungswesen

Außerdem ist es hilfreich das Personalsystem des Betriebs grafisch (siehe Kapitel 6.2) darzustellen, um einen Überblick über Gremien- und Weisungsstruktur, in das die Personen eingebunden sind, zu geben.

8.6 Zielgruppen - Kunden*innengruppen, Kunden*innen-Bedürfnisse (2-3 Seiten)

Auch in einem nicht profitorientierten Unternehmen, gilt es den Erfolg sicherzustellen. Dafür muss eine Analyse der potentiellen Kunden*innen und des Marktes vorgenommen werden. Als Kunden*innen für eine NPO kommen die direkten Nachfrager*innen der Leistung, potenzielle Mitglieder, Spender*innen oder sonstige Unterstützer*innen in Frage.

Die Organisation sollte ihr Angebot möglichst genau an die Bedürfnisse derjenigen, die die Leistung nachfragen werden, anpassen. Wie auch in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen üblich, ist es hilfreich, relevante Daten bezüglich der potenziellen Kunden*innen zu sammeln, auszuwerten und zu nutzen (evtl. mithilfe eines Marktforschungsinstituts). Dieser Arbeitsschritt dient aber nicht nur der konkreten Ausrichtung des Angebots, sondern die Kunden*innen-Analyse ist auch die Grundlage für die Marketing-Aktivitäten der Organisation. Sie kann in etwa folgendermaßen aussehen:

- Einteilung möglichst homogener Zielgruppen
z.B.: Bildungsträger unterscheidet zwischen Jugendlichen, Berufstätigen und Senioren*innen
- Ca. 3-5 Zielgruppen unterscheiden, daraus für jede Zielgruppe Profil erstellen und Nutzen für die Zielgruppe ableiten
- Kunden*innen-Bedürfnisse erheben durch Umfragen, Studien, vorhandene Marktanalysen
Vergleich der Kunden*innen-Wünsche beim Wettbewerber*innen

8.7 Markt und Wettbewerb - Umfeldanalyse, Standort (5-6 Seiten)

Ebenso wichtig wie die Kunden*innen-Analyse, ist die Untersuchung des Umfelds, in dem sich die Organisation bewegt und die Wettbewerber*innen, die darin tätig sind. Hier geht es darum zu erkennen, ob eine gleiche oder ähnliche Idee oder Dienstleistung schon umgesetzt bzw. angeboten wird. Es gilt also zu erkennen, ob es inhaltliche Überschneidungen gibt und eben auch, ob schon eine andere Organisation auf einem ähnlichen Gebiet gefördert wird.

Ebenso notwendig ist es, eine Einschätzung über die Entwicklung des Marktes, in dem die Organisation tätig wird, vorzunehmen. Im Fokus der Betrachtung können dabei beispielsweise aktuelle politische Entscheidungen, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Gesetzesänderungen oder die Zielsetzungen in der Förderpolitik sein. Im Businessplan sollten die Entwicklungen der letzten Jahre aufgezeigt und mit dem Vorhaben in Verbindung gebracht werden.

Der Standort

Die Wahl des Standorts ist abhängig von dem Vorhaben bzw. von dem Angebot der Organisation. Generell sollte aber darauf geachtet werden, ob sich die Räumlichkeiten eignen, wie groß die Zahl der Wettbewerber*innen ist und ob das Angebot in ausreichender Größe nachgefragt werden wird. Im Unterschied zu einem gewinnorientierten Unternehmen ist für die NPO aber ganz entscheidend, wie groß die Zustimmung des Bezirks ist, welche Bedeutung und Reichweite das Vorhaben hat und wie viele Unterstützer*innen in der Umgebung gewonnen werden können. Eine ausführliche Beschreibung der Kriterien für die Wahl des Standorts, sowie Ausführungen über die mittel- und langfristigen Möglichkeiten, den dieser Standort für das Vorhaben bietet, müssen deutlich gemacht werden.

8.8 Kunden*innen-Nutzen und Positionierung - Alleinstellungsmerkmal (3-4 Seiten)

Hier wird das Leistungsangebot eindeutig hervorgehoben und gegenüber den Angeboten der Wettbewerber*innen abgrenzt. Ziel ist es, die aussichtsreichste Position innerhalb eines Umfelds zu erreichen. Anders als bei gewinnorientierten Unternehmen, bei denen es eher um die Herausstellung einzelner Produkte geht, steht für NPO die Platzierung der Gesamtorganisation mit all ihren identifikationsstiftenden Merkmalen im Vordergrund. Ihr Image, also das wofür diese Organisation steht, muss unverwechselbar sein und sich deutlich von den Wettbewerber*innen unterscheiden.

Folgende Punkte können hilfreich sein, um das Alleinstellungsmerkmal zu verdeutlichen:

- Welche Ziele und welche Mission haben wir?
- Werte und Grundsätze
- Wie möchten wir wahrgenommen werden?
- Einzigartigkeit der Leistung, mit der unser Vorhaben die Gesellschaft bereichert
- konkrete Eigenschaften, mit denen sich ein Produkt oder eine Dienstleistung vom Angebot der Konkurrenz abhebt
- Was können wir den Menschen versprechen, die uns unterstützen?
- Von wem wird die Leistung erbracht?
- Blick auf Gründer*innen-Persönlichkeit
- Kombination bestimmter Eigenschaften/Talente/Möglichkeiten, etc.
- Besondere Unterstützer*innen erwähnen

8.9 Vertrieb und Kommunikation - Öffentlichkeitsarbeit, Werbemittel (4-5 Seiten)

Die konkrete Umsetzung des Marketing in NPO ist eine komplexe Aufgabe, da eine Vielzahl von verschiedenen Interessengruppen angesprochen werden müssen. Sie basiert auf den Zielen und Werten der Organisation und soll Aufmerksamkeit in der Bevölkerung für die Aufgaben schaffen und möglichst nicht in der alltäglichen Informationsflut untergehen. Es geht darum eine „Marke“ zu kreieren und zu wissen, wer auf welchem Weg angesprochen werden kann und wie die Botschaft transportiert wird. (Stakeholder-Management).

- Die einzigartige Leistung wird durch eine prägnante Botschaft, ansprechend erzählt und einheitlich kommuniziert
- Spendengewinnung, Spender*innen-Bindung
- Freiwilligenrekrutierung und –mobilisierung

Das Marketing ist aber auch deshalb ein zentraler Bereich für NPO, da sie sich in einem immer stärkeren Wettbewerb befinden. Der Rückgang der öffentlichen Fördergelder hat dazu geführt, dass die privaten Spender*innen aber auch private Stiftungen von einer weitaus größeren Anzahl von Organisationen nachgefragt werden. Außerdem steigt auch der Anspruch seitens der Stakeholder an die NPO. Deshalb ist dieser Teil auch einer der wichtigsten im Businessplan. Es geht darum darzustellen, dass sie die Kunden*innen-, Markt- und Wettbewerbssituation kennen, und daraus entsprechende Strategien ableiten können. Es soll schlüssig dargestellt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Mission zu erfüllen. Für die Adressat*innen des Businessplans sollen die Strategien der Organisation klar erkennbar sein, mit denen sie in der Lage sind, ausreichend Kunden*innen zu erreichen.

Geht es um Preisstrategie ist die Übertragung von einem Wirtschaftsunternehmen auf ein nicht gewinnorientiertes am schwierigsten. Hier ist zu unterscheiden zwischen denjenigen Organisationen, die mit bestimmten vorgegebenen Projektmitteln arbeiten und solchen, die zwar bezuschusst werden, aber auch von Entgelten für ihre Leistungen leben (Gebühr für Computerkurs). Letztere können am ehesten ihre Preispolitik darstellen (z.B.: Bildungsangebote mit verschiedenen Ermäßigungs-systemen). Für Organisationen, die ihre Mittel durch einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb selbst erwirtschaften, ist zu beachten, dass sie bei der Preisgestaltung, die Marktteilnehmer*innen der gewerblichen Wirtschaft nicht unangemessen stark unterbieten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass in bezuschussten, nicht gewinnorientierten Organisationen die Haltung vertreten wird, wesentlich günstiger sein zu müssen, da dies ein Merkmal für die Gemeinnützigkeit sei. Das ist aber gerade nicht der Fall. Der Gesetzgeber achtet genau darauf, dass die gewerbliche Wirtschaft durch finanzielle Unterstützung oder Steuervergünstigung nicht benachteiligt wird.

Mit der Vertriebsstrategie werden die Kanäle benannt, über die die Produkte und Dienstleistungen abgesetzt werden. Für eine NPO spielt die klassische Absatzpolitik eine eher untergeordnete Rolle. Hier geht es einerseits um akquisitorische (Mitglieder- und Spender*innen-Gewinnung oder Kunden*innen) und andererseits um logistische Aufgaben. Für eine NPO, die z.B. Hilfsgüter für die Katastrophenhilfe bereitstellt, sollte an dieser Stelle der optimale Gütertransport dargestellt werden.

Wenn es um die akquisitorischen Aufgaben geht, dann spielen Marketing-Aktivitäten und die Öffentlichkeitsarbeit eine große Rolle. Es geht um die Darstellung, auf welchen Wegen Unterstützer*innen gewonnen werden:

Wie, auf welche Art und wie oft sind Spendenaktionen geplant?

- | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------|
| ☐ | Stifterbrief | Turnus |
| ☐ | Newsletter | Turnus |
| ☐ | Beiträge in Tageszeitungen | Turnus |

Weitere Kommunikationsmittel

- | | | | |
|-----------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|
| ☐ | Direktkontakt | ☐ | Auslegen von Broschüren |
| ☐ | Briefwurfsendung | ☐ | Testament-Marketing |
| ☐ | Vorträge | ☐ | Veranstaltungen |

Weitere Kontaktmöglichkeiten:

1. Wie werden derzeitige Aktivitäten kommuniziert wie z.B. Veranstaltungen? Wie wird die Präsenz der Organisation in der Wahrnehmung der Bürger gewährleistet?

- | | | | | | |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------|
| ☐ | Aushänge | ☐ | Flyer | ☐ | Direktmarketing |
| ☐ | Tageszeitungen | ☐ | Internet | ☐ | Weiteres |

8.10 Betriebliche Abläufe und Organisation (2- 3 Seiten)

Dieser Abschnitt sollte beschreiben, welche Aufgaben mit der Erstellung der Dienstleistung im Zusammenhang stehen. Es geht um Informationen über den Rahmen und die Umsetzung der Leistungserstellung. Dazu gehören zum Beispiel:

- Beschreibung der Räumlichkeiten und (Betriebs)mittel, die für die Leistungserstellung genutzt werden
- Darstellung des Prozesses bezüglich der Leistungserstellung
- Liste der Partner*innen oder Unterstützer*innen, mit denen die Leistung erstellt und die Verbreitung organisiert wird

Für einen Bildungsträger könnte zum Beispiel das Stundenplan- und Kurssystem erläutert werden, wie und in welcher Gruppengröße Kurse stattfinden, in welchen Räumen und mit welcher Ausstattung und Dozenten (Honorarkräfte oder festangestellte, evtl. Ehrenamtliche) unterrichten unterrichtet wird.

8.11 Chancen und Risiken - SWOT-Analyse (1 Seite)

Hier muss die Organisation zeigen, dass sie mit allem rechnet. Risiken sollten nicht verschwiegen und nichts sollte schön gefärbt werden. Auf besondere Chancen sollte jedoch hingewiesen werden.

Da die Zukunftsplanung, gerade über einen längeren Zeitraum von fünf Jahren, Unsicherheiten bergen, ist es sinnvoll, den Geschäftsverlauf noch einmal für ein sehr günstiges und für ein sehr ungünstiges Szenario durchzuspielen. Dabei sollten alle für das Vorhaben wichtigen Einflüsse berücksichtigt werden.

8.12 Die Unternehmensstrategie (2-3 Seiten)

Ein zentraler Punkt bei der Geschäftsplanung ist die Definition der Unternehmensstrategie. Sie sollte sich auf die mittel- und langfristige Entwicklung der Organisation beziehen.

Ausgangspunkt ist die SWOT-Analyse. Es sollten außerdem die langfristigen Ziele bestimmt werden, um Wachstum und Entwicklung der Organisation strategisch zu steuern.

Mit der Portfolio-Analyse gibt es eine weitere Methode, um die Grundlage für die gewählte Strategie vor allem grafisch darzustellen.

8.13 Zahlenteil, die Finanzierung - Investitionsplan, Finanzierungsplan, Rentabilitätsvorschau, Liquiditätsplanung (5-10 Seiten)

Bei der Finanzplanung ist den Kapitalgeber*innen aufzuzeigen, welcher Kapitalbedarf für die Umsetzung ihrer Idee entsteht, wie die Einnahmen- und Ausgabensituation aussieht und wie sich die finanzielle Situation Ihres Unternehmens entwickeln wird. Die vollständige Finanzplanung besteht aus:

- Investitions- und Gründungsplan
- Finanzierungsplan
- Rentabilitätsvorschau
- Liquiditätsplanung¹⁴⁶

Die drei zentralen Planungsgrößen sind hier der Kapitalbedarf, die Wirtschaftlichkeit und die Liquidität.

Der Kapitalbedarf ist die Summe, die insgesamt für den Gründungszeitraum des Geschäftsbetriebs notwendig ist. Er errechnet sich als Summe aus Gründungskosten, Investitionskosten, evtl. Grundausstattung an Waren und der Liquiditätsreserve.

Für die Bestimmung der Wirtschaftlichkeit wird eine Gewinn- und Verlustrechnung vorgenommen, bei der die Erträge und Aufwendungen des Betriebs in festgelegten Zeiträumen prognostiziert werden. Erträge können in einem nicht profitorientierten Unternehmen die Mittel aus den Fundraising-Aktivitäten, selbsterwirtschaftete Mittel aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb oder aus dem Zweckbetrieb sein. In der Regel erfolgt dies für das erste Jahr monatlich und für die folgenden zwei Jahre quartalsmäßig. Der Grundgedanke hierbei ist, zu zeigen, ob und ab wann sich das geplante Geschäft „rentiert“.

Bei der Liquiditätsplanung werden reale Zahlungsvorgänge vorhergesagt. Damit soll klar werden, welche verfügbaren (liquiden) Mittel der Betrieb in bestimmten Perioden haben wird. Auch die Aufstellung der tatsächlichen Einzahlungen und Auszahlungen sollte - ebenso wie bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung - für das erste Jahr monatlich und für das zweite und dritte Jahr quartalsmäßig vorgenommen werden. Auch hier geht es um eine realistische Einschätzung, bei der nichts beschönigt wird. Mögliche Liquiditäts-Engpässe müssen aufgezeigt werden (wenn mehr Auszahlungen als Einzahlungen für eine Phase zu erwarten sind) und Strategien zum Ausgleich der Unterdeckung geplant werden (evtl. sogar die Aufnahme von Krediten oder Darlehen). Gerade dieser Punkt ist für NPO, die mit Zuschüssen planen, äußerst wichtig, denn der Zeitpunkt der Zuwendung kann nach dem Zeitpunkt der Ausgabe liegen.

Im Finanzierungsplan muss schließlich dargelegt werden, wie der Kapitalbedarf der Geschäftsgründung gedeckt wird. Hier ist der Finanzierungsmix ausführlich darzustellen. Ferner sollten mögliche Sicherheiten des Trägers zur Kredit- bzw. Darlehensabsicherung aufgelistet werden (falls nötig und möglich).

Im Businessplan zur Gründung einer NPO, sollte ein ganz wesentlicher Teil dieses Kapitels aus der Beschreibung des Finanzierungsmix bestehen. Voraussetzung für die Zusammenstellung der unterschiedlichen Mittel ist die genaue Kenntnis über die strikte Zweckbindung der Mittel. Das bedeutet, dass Gelder, die bspw. für Büromaterialien genehmigt wurden, nicht für Renovierungsmaßnahmen benutzt werden können. Ebenso verknüpfen die Spender*innen oft eine ganz konkrete Zweckerfüllung mit der Gewährung des Geldes. Ein weiterer Punkt ist, dass die Vergabe der finanziellen Mittel mit dem Status der Gemeinnützigkeit verbunden sein kann. Eine gewisse Orientierung und Hilfe für die Bearbeitung dieses Kapitels sollen die Tabellen des Kapitels 4.3 geben. Eine sehr sorgfältige Recherche sei hier aber trotzdem empfohlen, da die Tabellen nur beispielhaft einen kleinen Ausschnitt aus der Förderlandschaft und einen ersten Eindruck für die Anforderungen vermitteln.

8.14 Zukünftige Entwicklung - Prognosen (1 Seite)

Nach der Darstellung der Finanzplanung soll der Leser mit der zu erwartenden positiven Entwicklung gewonnen werden. Hier kann noch einmal auf Einnahmen durch Fundraising und auf die Welle der Unterstützung eingegangen werden. Außerdem kann es hier auch um die Beschreibung der Entwicklung der Nachfrage und die dauerhafte Positionierung gegenüber den Wettbewerbern gehen.

8.15 Anhang - Lebenslauf, Zeugnisse, Referenzen, Satzung, Anerkennung der Gemeinnützigkeit

Im Anhang werden soweit das möglich ist, die Schätzungen durch Fakten belegt. Damit wird die Glaubwürdigkeit des Konzepts gesteigert und für den Leser und die Lernenden wird der Businessplan nachvollziehbarer.

Der Businessplan wird nur durch Unterlagen komplettiert, die den Inhalt sinnvoll ergänzen. Dies könnten zum Beispiel sein:¹⁴⁷

- Unterlagen zum gemeinnützigen Träger: Broschüre, Letter of intent der Kooperationspartner, Gutachten, die den Geschäftsplan unterstützen
- Gesellschaftsvertrag (bzw. Entwurf) mit Gesellschafter*innen-Liste
- Satzung
- Spendensiegel
- Sonstige Verträge oder Entwürfe (z.B. Vertriebs- oder Kooperationsverträge)
- Lebensläufe der Führungspersonen

9 Objekt und Emotionalität

Die Immobilie als Ort der Identifikation und Emotionalität

Zum Abschluss der Workshop-Reihe und am Ende des Handbuchs wollen wir noch einmal den Blick auf die Bedeutung der Keimzelle als Anfang einer Bewegung lenken. Keimzelle im doppelten Sinn – einmal sind damit die Initiator*innen gemeint, die die „richtigen“ Schritte unternehmen, um die Bewegung in Gang zu bringen. In diesem Kapitel ist mit dem Begriff „Keimzelle“ aber mehr der konkrete Ort und seine Bedeutung für das Engagement der Initiator*innen, Unterstützer*innen und der späteren „Kunden*innen“ und Besucher*innen gemeint. Unserer Einschätzung nach liegt das Potential von bürgerschaftlich initiierten Vorhaben darin, die Nutzung von „übernommenen“ Immobilien bewusst und kreativ zu verändern bzw. zu ergänzen. Gerade in der Möglichkeit, diese Objekte und Vorhaben innovativ zu gestalten und vorher Getrenntes zu verbinden (z.B. Schwimmen und Kultur, Begegnungsstätte und Tourismus) liegt der Mehrwert dieser Bürger*innen-Projekte.

Der Dreh- und Angelpunkt für viele Vorhaben ist ein jeweiliges Objekt (z.B. Schwimmbad, Nachbarschaftstreff, Bibliothek). Das Engagement macht sich also immer an einem konkreten Ort und nicht an allgemeinen politischen Forderungen fest. Es wurde bei der Untersuchung zahlreicher Gründungsinitiativen deutlich, dass unabhängig von der Größe, Geschichte oder Reichweite des Objektes, die Initiator*innen und ihre Mitstreiter*innen für ein bestimmtes Gebäude „brannten“. Alle Akteure hatten eine ausgeprägte emotionale Bindung an das Objekt („Ort“) als Motor für ihr Engagement. Diese muss auch das verbindende Element der Personen in der Keimzelle sein: Unterschiedliche Aufgaben mit demselben Ziel. Guten Projekten gelingt es, auch über den kleinen Kreis der Initiator*innen hinaus eine emotionale Bindung zu Besucher*innen, Kunden*innen und Geldgeber*innen zu schaffen.

Wie aber lässt sich diese erzeugen? Wir haben bei dem Aufbau verschiedener Initiativen erfahren, dass die Verheißung, einen Ort, sozusagen einen Treffpunkt, für alle zu schaffen, Anwohner*innen sehr motiviert hat, sich zu beteiligen und in welcher Form auch immer zu helfen.

Was aber aus den Interessierten Unterstützer*innen machte, war die Entwicklung eines konkreten Bildes, wie der spätere Ort der Begegnung einmal aussehen könnte. Ausschlaggebend war also die Visualisierung einer Verwandlung von „gestern“ zu „morgen“.

„Man muss die Phantasie mit wenig anregen, damit sie viel daraus macht.“ – Hellmuth Karasek



Dieses Beispiel soll zeigen, dass aus der Präsentation einer Verwandlung von dem verlassensten tristen Gebäude hin zu einem attraktiven Ort, zu dem alle hinstreben, die Initialzündung gab, dieses Bild zu verwirklichen.

Die Bilder haben die Interessierten motiviert eine Vision Wirklichkeit werden zu lassen.

Idealtypischer Ablauf:

- Immobilie, die nicht genutzt wird
- Chance, diese Immobilie neu zu nutzen
- Konkreter Anlass, der die Initiator*innen zusammenbringt und antreibt
- Nutzungskonzept erarbeiten durch Initiator*innen
- Mögliche Interessent*innen finden (andere Vereinen, bezirkliche Netzwerken od. Initiativen), Bezirkspolitik und Vertreter*innen der Wirtschaft
- Veranstaltung organisieren, zu dem Vertreter*innen der einzelnen Organisatoren eingeladen werden
- Handzettel verteilen, um weitere Interessent*innen für die Veranstaltung zu gewinnen
- Vorstellung des Konzeptes und Präsentation einer möglichen Neugestaltung
- Möglichkeiten der Beteiligung aufzeigen und einen Aufruf zum Mitmachen starten (finanzielle Unterstützung, praktische Hilfe bei dem Aufbau der Bewegung, etc.)
- Marke entwickeln und mit dem Bild werben, um weitere Unterstützer*innen zu finden
- Weitere Verbreitung über Medien erreichen

Es hat sich bei der Mobilisierung der Kampagne gezeigt, dass gerade die Visualisierung einen großen Beitrag dazu geleistet hat Unterstützer*innen zu gewinnen, sie aktiv in den Prozess einzubinden und die Idee zu verbreiten.

10 Anhang

Über die Autor*innen

Dr. Jochen Gollbach

Geboren 1967, Ausbildung zum Kfz-Mechaniker, Zweiter Bildungsweg, Studium der Dipl.-Sozialwissenschaften an der Carl- von-Ossietzky Universität Oldenburg, Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut (Brüssel), Promotion in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Politischer Berater beim Europäischen Metallgewerkschaftsbund (Brüssel), Standortleiter Wildeshausen für Ausbildungsbegleitende Hilfen (AbH), Projektleiter „Lebenslang lernen - kommunal handeln“ (Berlin Marzahn-Hellersdorf), seit 2008: Gründer und Leiter der FreiwilligenAgentur Marzahn- Hellersdorf, seit: 2014: Erster Vorsitzender des Vereins Wir fördern Engagement e.V.

Monika Lentz

Geboren 1965, Ausbildung zur Vergolderin, Zweiter Bildungsweg, Studium des Fachs Wirtschaftsrecht an der Fachhochschule für Ökonomie und Management, Schwerpunkt: Gründung und Finanzierung gemeinnütziger Organisationen, Dozentin in der Erwachsenenbildung, Dozentin bei Gründerseminaren, Entwicklung und Begleitung verschiedener gemeinnütziger und gewerblicher Gründungen, seit 2015 in der Unternehmensentwicklung eines großen Bildungsträgers, Leiterin der Workshop-Reihe „Wir machen's selber! –Bürgerschaftliche initiierte Vorhaben in der Nachbarschaft“.

Kapitel 1

Hufnagel, Führungsinstrumente für die NonProfit-Organisation, S. 4-8.

² Stefan Nährlich, Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung, S. 8-12, http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/Nachricht_Besonderheiten_der_Nonprofit_Organisationen, Stand: 15.01.2016.

³ WZB Priller, E./Alscher, M./Droß, P. J./Paul, F./Poldrack, C. J./Schmeißer, C./Waitkus, N. Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen, Ergebnisse einer Organisationsbefragung, S. 48, Discussion Paper SP IV 2 Berlin 2012 WZB, <www.wzb.eu/org2011>, Stand: 02. Februar 2013.

⁴ Rosino/Stöger, Management in Nonprofit Organisationen <http://www.gisi.ch/fileadmin/Datcen/PDF/nonprofit.pdf>, Stand: 15.01.2016.

⁵ Helmig/ Boenigk, Nonprofit Management, S. 68-71.

⁶ Hufnagel, Führungsinstrumente für die Non Profit-Organisation, S. 10.

⁷ Badelt/Meyer/Simsa, Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, S. 231-235.

Kapitel 2

⁸ Helmig/ Boenigk, Nonprofit Management, S.77.

⁹ Slogan des World Wide Fund for Natur (WWF), <http://www.wwf.de/ueber-uns/unser-leitbild/>

¹⁰ Braune/ Alberternst, Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen: Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder, S.110.

Kapitel 3

¹¹ Eine Auflistung strategischer Controlling-Instrumente finden Sie hier: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/strategische-Controllinginstrumente.html>

¹² Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren) 1960er Jahren wurde sie an der Harvard Business School zur Anwendung in Unternehmen entwickelt.

¹³ <http://www.zeva-expert.org/de/leistungen/was-heisst-profilbildung/>

¹⁴ <http://www.wuest-consulting.ch/selfbranding/sbm.html>

¹⁵ Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 31 f.

¹⁶ <http://karrierebibel.de/elevator-pitch/>

¹⁷ <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1435-Werbetexte-Lernen-Sie-Ihre-Lektion->

¹⁸ <http://www.gruenderwoche.de/veranstaltungen/veranstaltung.php?vid=7929>

Kapitel 4

¹⁹ Zum Beispiel im GmbHG, in den §§ 238–342a HGB für die GmbH, §§ 56 und § 21 – § 79 BGB für den Verein, oder §§ 1-11 GenG. Münch.Hdb.GesR Bd. 5/Knof, § 12, Rn. 30.

²⁰ Münch.Hdb.GesR Bd. 5/Knof, § 12, Rn. 20.

²¹ Stock, NZG 2001, S. 440 (445).

²² Pahlke/König/Koenig, § 51, Rz. 15.

²³ Priller./Alscher/Droß/Paul/Poldrack./Schmeißer/Waitkus, Dritte-Sektor-Organisationen heute, abrufbar im Internet: <http://www.wzb.eu/sites/default/files/%2Bwzb/zkd/zeng/dso_gesamt_26-02-2013_final_incl_deckblatt.pdf>, S. 42, Stand: 15. März 2013.

²⁴ Winheller/Zeller, Fundraising-Echo 1/2013, S. 3-6.

²⁵ Buchna/Seeger/Brox, Gemeinnützigkeit im Steuerrecht, S. 36.

²⁶ <http://www.vereinsknowhow.de/kurzinfos/leitfaden.htm#6>, § 58 Nr. 1 AO.

²⁷ Scholz/Westermann, GmbHG, Einleitung., Rdnr. 35.

²⁸ Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 2, Rn. 13.

²⁹ Münch.Hdb.GesR, Bd. 3/Grzizwotz, § 1, Rn. 38.

³⁰ Scholz/K.Schmidt, GmbHG, § 47, Rdnr. 14.

³¹ Rohwedder/Schmidt-Leithoff/Schmidt-Leithoff, § 10, Rn. 17.

³² /Riemenschneider/Freitag, Münch.Hdb.GesR, Bd. 3, § 4, Rn. 7. (§ 2 Abs. 1 S. 1 GmbHG), (§ 6 Abs.1 GmbHG), (§ 7 Abs. 2 GmbHG).

³³ §§ 30, 31 Abs. 3 GmbHG, § 13 Abs. 3, §§ 238 ff. HGB, § 325 Abs. 1 S. 1 HGB.

³⁴ Scholz/Westermann, GmbHG, Einleitung., Rdnr. 48.

³⁵ Stock, NZG 2001, S. 440 (443).

³⁶ Beispiel für eine gGmbH-Satzung: <http://www.firma.de/ratgeber/die-satzung-der-ggmbh-was-muss-rein/>

³⁷ Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 4, Rz. 128.

³⁸ § 11 Abs. 1 GmbHG, § 13 Abs. 2 GmbHG.

³⁹ Scholz/Schmidt, GmbHG, 11. Aufl., § 11, Rn. 130.

⁴⁰ Einzelheiten können Sie dem Beschluss des 14. ordentlichen Verbandstages des ZdK entnehmen, der die genossenschaftlichen Grundsätze aus Sicht des ZdK definiert hat. Die Grundsätze werden ergänzt durch fünf Genossenschaftliche Prinzipien.

⁴¹ § 1 Genossenschaftsgesetz:

Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (Genossenschaften).

⁴¹ Winheller/Zeller, Fundraising-Echo 1/2013 [4: Gemeinnützige Genossenschaften] SAZ DialogAG EUROPE, S. 2;

ZDK (Zentralverband Deutscher Konsumgenossenschaften), <http://genossenschaftsgruendung.de/wie-funktioniert-die-genossenschaft/>

⁴² Horak/Heimerl, Management von NPOs – Eine Einführung S. 181 (192); Martin/John, Venture Philanthropy in Europa, S. 34 (41);

⁴³ Stock, NZG 2001, S. 440 (446).

⁴⁴ v Hippel, Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen, S. 460.

⁴⁵ Schauhoff/van Randenborgh, Handbuch der Gemeinnützigkeit, § 1 Rechtsformwahl, Rn. 5 f.

⁴⁶ Seepe/Konrad, Gründen im Dritten Sektor – die Option der gGmbH als Non-Profit-Rechtsform, S. 136, (136).

⁴⁷ Schauhoff/van Randenborgh, Handbuch der Gemeinnützigkeit, § 1 Rechtsformwahl, Rn. 5 f.

⁴⁸ Helmig/Boenigk, Nonprofit Management, S. 69.

⁴⁹ Ullrich, Gesellschaftsrecht und steuerliche Gemeinnützigkeit, S. 95 f.

⁵⁰ Münch.Hdb.GesR, Bd. 5/Knof, § 12, Rn. 31.

⁵¹ Stock, NZG 2001, S. 440 (446).

⁵² Roth/Bangert, Implementierung von Konzept und Praxis von Corporate Governance im Deutschen Caritasverband und im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche Deutschland, S. 81 f; Stahl, BonVenture, Fonds und Stiftung für soziale Verantwortung, abrufbar im Internet: <http://www.stiftungen.org/fileadmin/byds/de/Termine_und_Vernetzung/Deutsche_StiftungsTage/StiftungsTag_2012/Dokumentation/20120621_08.00_Neue_Finanzierungsmodelle_Stahl.pdf> S. 13, Stand: 2. Februar 2013.

⁵³ Klein/Gersch, AO, Vor § 51, Rn. 3.

⁵⁴ Blümlich/Hofmeister, 10b, EStG, Rz. 16-54.

⁵⁵ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, Vor § 51 AO, Tz. 2.

⁵⁶ Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 1, Rz. 47 f.

⁵⁷ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, Vor § 51 AO, Tz. 2.

⁵⁸ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, Vor § 51 AO, Tz. 2.; Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 1, Rz. 49 f.

⁵⁹ Klein/Gersch, AO, § 60, Rn. 1.

⁶⁰ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, Vor § 51 AO, Tz. 2.

⁶¹ AEAO Nr. 2.5 zu § 52.

⁶² Klein/Gersch, AO, § 52, Rn. 1.

⁶³ Die den Anforderungen der §§ 60,61 AO entsprechen muss.

⁶⁴ HHSp./Leisner-Egensperger, § 60 AO, Rz. 2.

⁶⁵ FG Schleswig-Holstein, v. 22.3.1996 – I 535/92, EFG 1996, 940 ff.

⁶⁶ FG Schleswig-Holstein, v. 22.3.1996 – I 535/92, EFG 1996, 940 ff., Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 3 Rz. 24.

⁶⁷ § 52 Abs. 1 AO BFH Urteil vom 13.12.1978 – I R 39/78, BStBl. II 1979, S. 482, (484); Klein/Gersch, AO, § 52, Rn. 2; Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 3 Rz. 21.

⁶⁸ Diese sind in den §§ 55 bis 57 AO geregelt In § 55 Abs. 1 AO geregelt, Buchna/Seeger/Brox, Gemeinnützigkeit im Steuerrecht, S. 173.

⁶⁹ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, § 64 AO, Tz. 10.

⁷⁰ Tipke/Kruse/Seer, Kommentar zur AO und FGO, § 55 AO, Tz. 11.

⁷¹ Aufgeführt in § 68 AO.

⁷² Mustersatzungen gibt es hier: <http://www.vercinsrecht.de/mustersatzung-fer-vereine.php> Im Internet sind zahlreiche Satzungen anderer Vereine zu finden, die als Anregung für die eigene Satzungsgestaltung dienen können. Trotzdem sollte ganz genau auf die Belange der eigenen Organisation beim Formulieren der Satzung geschaut werden.

⁷³ http://www.vercinsbesteuerung.info/leitfaden_gem.htm; § 10b EStG, § 3 Nr. 26 EStG, § 3 Nr. 26a EStG.

⁷⁴ Schauhoff/Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, Vorwort zur 3. Auflage.

⁷⁵ Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, § 1 Rz. 8.

Tipke/Kruse/Seer, Vor § 51, Tz. 4.

⁷⁶ Droege, Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat, S. 315 ff.

⁷⁷ §§ 51 bis 68 der Abgabenordnung, Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit, Vorwort zur 3.Auflage.

Kapitel 5

⁷⁸ Becker, Investition und Finanzierung, S.136.

⁷⁹ Kraus/Fink, Entrepreneurship, S. 156.

⁸⁰ Tipke/Kruse/Seer, Vor § 55, Rn. 16 ff.

⁸¹ Schellberg, Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen S.200.

⁸² Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 31 f.

⁸³ Es gibt zahlreiche Förderinstrumente. Bei der Suche hilft die Förderdatenbank: <http://www.foerderdatenbank.de/Foerder-DB/Navigation/foerderrecherche.html>, Bachert/Schmidt, Finanzierung von Sozialunternehmen, S. 98.

⁸⁴ Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 31 f, S. 169, O.V., „Instruments & Effects, „Finanzierungsinstru-

mente zur Stabilisierung von Organisationen des Dritten Systems“ gemäß Art. 6 Verordnung „Lokale Beschäftigungsstrategien und Innovation“ des Europäischen Sozialfonds, Abrufbar im Internet: <<http://www.instrumentsandeffects.de/PDF/Ergebniszusammenstellung.pdf>>, S. 4, Stand: 18. März 2013.

⁸⁵ § 23 BHO/LHO, v. Wysocki, Wirtschaftliches Prüfungswesen, S. 60; Krämer/Schmidt, Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis, Kommentar, B V, S. 1.

⁸⁶ Bacher/Schmidt, Finanzierung von Sozialunternehmen, S. 111 f; Hirschfeld/Salow, Ausgestaltung der EU-Strukturpolitik in den nordwestdeutschen Bundesländern, S. 56, (61).

⁸⁷ Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 173.

⁸⁸ Dittrich, BHO Kommentar, VV-BHO zu § 23, 2., S. 5.

⁸⁹ Dittrich, BHO Kommentar, VV-BHO zu § 23, 2., S. 5, zu § 23, 1., S. 1; Krämer/Schmidt, Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis Kommentar, Ordner 3, Abschnitt C III, 3.3; Krämer/Schmidt, Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis Kommentar, Ordner 3, Abschnitt B III, 3.3.6 ff;

http://www.salzlandkreis.de/MediaLibrary/Content/Salzlandkreis/Aktuelles/Toleranz-foerdern---Kompetenz/Bereich-BBG/Aktuelles/Schulung_Abrechnung_Bundesprogramm.pdf

⁹⁰ Dittrich, BHO Kommentar, 42. AL April 2011, § 23, S. 35.

⁹¹ Schellberg, Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, S. 230.

⁹² Dittrich, BHO Kommentar, VV-BHO zu § 44, Abs. 1, Rn. 3.1 ff, Rn. 4.1 ff, Rn. 7.4, Rn. 11a ff.

⁹³ Alle nachfolgenden Regelungen im Zusammenhang mit diesen Förderinstrumenten sind auf der Seite der BBWA Berlin zu finden: BBWA Berlin, Abrufbar im Internet: <http://www.bbwbawerlin.de/cms/website.php?id=de/index/da_buendis.htm>, Stand: 18. März 2013. Und auf der Seite der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen Verwaltungsbehörde ESF, Handbuch Für die Umsetzung des Operationellen Programmes des ESF 2007 - 2013, (CCI: 2007 DE 052 PO 003), abrufbar im Internet: <http://www.berlin.de/imperia/md/content/senstrukturfonds/esf/2010_07_01_esf_be_handbuch.pdf?start&ts=1278491759&file=2010_07_01_esf_be_handbuch.pdf>S. 13, Stand: 18. März 2013

⁹⁴ o. V., Caritasverband Darmstadt e.V., Lotterien finanzieren soziale Projekte, abrufbar im Internet: <http://darmstadt.cms.carinet.de/beitrage/lotterienfinanzierensozialeprojekte/151714/>, Stand: 19. März 2013.

⁹⁵ Hagelskamp, Lotterien: Aktuelle Trends, 2/9.1, S. 3 ff, Für die Zuwendungspraxis aller Lotterien gelten die Vorschriften der §§ 23 44 BHO/LHO und weitere spezifische satzungsmäßige Kriterien.

⁹⁶ Jahresbericht der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin 2011, S. 6 ff, abrufbar im Internet unter: <http://www.lotto-stiftung-berlin.de/index.php/stiftung-kopf/publikationen/category/6-publikationen>

⁹⁷ Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 185 ff.

⁹⁸ Vilain, Herausforderungen und Risiken des Zuwendungsmanagements für NPOs. S. 14 (16).

⁹⁹ o. V. Grundsätze guter Stiftungspraxis, Bundesverband Deutscher Stiftungen, abrufbar im Internet unter: <<http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/grundsatzte-guter-stiftungspraxis.html>> Stand: 19. März 2013.

¹⁰⁰ o. V. beispielsweise Montag Stiftungen, abrufbar im Internet: <<http://www.montag-stiftungen.de/mediathek.html>> Stand: 19. März 2013.

¹⁰¹ o. V. Das Recherche-Portal der Maecenata Stiftungsdatenbank, abrufbar im Internet: <<http://www.maecenata.eu/stiftungsdatenbank>>, Stand: 27. April 2013; o. V. Stiftungssuche, Bundesverband Deutscher Stiftungen, abrufbar im Internet: <<http://www.stiftungen.org/index.php?id=1092>>, Stand: 27. April 2013.

¹⁰² Münch. Hdb. GesR Bd. V/Schwake, § 79, Rn. 9, § 77, Rn. 17.

¹⁰³ Münch. Hdb. GesR Bd. V/Beuthien, § 77, Rn. 1.

¹⁰⁴ Broemmling, eNewsletter, Wegweiser Bürgergesellschaft, 6/2012, S.3, abrufbar im Internet: <http://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/gastbeitrag_broemmling_120330.pdf>, Stand: 15. März 2013.

¹⁰⁵ Vilain, Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen, S. 185.

¹⁰⁶ Haibach, Handbuch Fundraising, S. 328.

¹⁰⁷ Vilain, Herausforderungen und Risiken des Zuwendungsmanagements für NPOs, 14 (17 ff.).

¹⁰⁸ Buchna/Seeger/Brox, Gemeinnützigkeit im Steuerrecht, S. 419; ; Heigl, Verein und Finanzen, S. 35; Zimmer, Vereine – Zivilgesellschaft konkret, S. 117.

¹⁰⁹ BFH Urteil vom 23.9.1998 – I B 82/98, BStBl. II, 00, S. 320.

¹¹⁰ Krüger, Rechtliche Grundlagen des Fundraising, S. 17 f. Ausnahme bietet die Nr. 11 des § 58 AO.

¹¹¹ Blümich/Hofmeister, § 10bEStG, Rz. 45 f.

¹¹² Crole, Profi-Handbuch Fundraising, S. 118.

¹¹³ Haibach, Handbuch Fundraising, S. 263 ff, S. 153.

¹¹⁴ Brinkmann, Sozialwirtschaft, S. 207.

¹¹⁵ Urselmann, Fundraising, S. 121.

¹¹⁶ Kampuis, Crowdfunding: ein neuer Finanzierungsweg – auch im sozialen Bereich?, 2/5.3, S. 1.

¹¹⁷ o. V. Crowdfunding – Lass die Welt von deiner Idee erfahren, abrufbar im Internet: <<http://www.visionbakery.com/crowdfunding-start>>, Stand: 10. April 2013; o. V., Über betterplace.org: Wie's funktioniert, abrufbar im Internet: <http://www.betterplace.org/de/how_it_works/what>, Stand: 10. April 2013.

¹¹⁸ Kampuis, Crowdfunding: ein neuer Finanzierungsweg – auch im sozialen Bereich? 2/5.3, S. 1 (7 ff.).

¹¹⁹ Bachert, Finanzierung von Sozialunternehmen, S. 154.

¹²⁰ Fischer, Eigenmittel, in: Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich, 4/1.4, S. 1.

¹²¹ Sommerfeld/Sommerfeld, Spendenbericht Deutschland 2010, S. 79.

¹²² Doll, Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Hinblick auf Basel II, S. 1.

¹²³ o. V. GLS Bank, Sinnvoll mit Geld umgehen, abrufbar im Internet: <<http://www.gls.de/unsere-angebote/schenken-und-stiften/>>, Stand: 2. Februar 2013.

¹²⁴ Feser, Klassische und neue Wege der Finanzierung über Banken, 5/2.2, S. 3.

¹²⁵ Olfert, Lexikon Finanzierung und Investition, Rn.162.

¹²⁶ Martin/John, Venture Philanthropy in Europa, S. 34 (35).

¹²⁷ Dienst, Venture Philanthropy im Rahmen traditioneller Venture-Capital-Gesellschaften, S. 263 (267).

¹²⁸ Martin/John, Venture Philanthropy in Europa, S. 34 (36).

¹²⁹ Heister, Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital, S. 2 f.

¹³⁰ Frischer, Finanzierung der Person durch Ashoka, S. 151, (154 ff); Martin/John, Venture Philanthropy in Europa, S. 34 (41); Frischer, Finanzierung der Person durch Ashoka, S. 151, (154 ff).

¹³¹ Stahl, BonVenture, Fonds und Stiftung für soziale Verantwortung, abrufbar im Internet: <http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Termine_und_Vernetzung/Deutsche_StiftungsTage/StiftungsTag_2012/Dokumentation/20120621_08.00_Neue_Finanzierungsmodelle_Stahl.pdf> Stahl, Socially Responsible Venture Capital, traditionelles Venture Capital und Stiftungen, S. 124 ff.

¹³² Fischer/Hemmen, npoR, 2012, S. 17(18), abrufbar im Internet: <http://www.npor.de/archiv_npor.php>, Stand: 16 Februar 2013.

¹³³ Schellberg, Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, S. 243.

¹³⁴ Tipke in Tipke/Kruse, Kommentar zur AO und FGO, § 55 AO, Tz. 22.

¹³⁵ AEAO Nr. 18 zu § 55 Abs. 1 Nr. 1.

¹³⁶ Fischer, Fundraising und Spendenwerbung, 6/1.1, S. 2.

Kapitel 6

¹³⁷ Wagner, Die Zusammenarbeit von Haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen - Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen- Diss., S. 25-29.

¹³⁸ Beispiel für eine Satzung abrufbar unter: <http://www.betreuungsverein-cloppenburg.de/home/satzung.html>

¹³⁹ <http://vereinsknowhow.meinverein.de/geschaeftsfuehrer.cfm>

Gleiches gilt auch für einen hauptamtlichen Geschäftsführer in Genossenschaften.

¹⁴⁰ Beiße, Management von Sportvereinen Argumente für eine verstärkte ‚Professionalisierung‘ und

Anregungen für ein positives Zusammenspiel von Ehrenamt und ‚Hauptamt, Hausarbeit im Rahmen der Vereinsmanagement C-Ausbildung im LSB Bremen 2011.

Ausführlichere Informationen: <https://www.socialnet.de/editorials/zusammenarbeit-von-ehren-und-hauptamt.html>

¹⁴¹ <http://vereinsknowhow.meinverein.de/geschaeftsfuehrer.cfm>

¹⁴² Bürgerschaftliches Engagement in Bibliotheken, Ein Handbuch für das Ehrenamts-Management. Stand: Mai 2011, abrufbar unter: <http://www.bibliothekerverband.de/dbw/themen/ehrenamt-in-bibliotheken/handbuch-fuer-das-ehrenamts-management/8-motivation-und-erkennung.html>

Kapitel 7

¹⁴⁴ Dies ist bundesweit möglich, in manchen Bundesländern kann das Beiblatt im Internet heruntergeladen werden, in anderen muss es über die Schule/das Schulamt angefordert werden.

¹⁴⁵ Wirtschaftsförderung Berlin Spandau, abrufbar unter: <https://www.berlin.de/imperia/md/content/baspaand>

¹⁴⁶ <http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/eigenmittel-erwirtschaften/geschaeftsplanung/bu>

¹⁴⁷ Beispiele für abrufbar auf der Homepage der FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf.

Kapitel 8

¹⁴⁸ <http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/eigenmittel-erwirtschaften/geschaeftsplanung/bu>

Literaturverzeichnis

Alken, Ingrid

Stiftungen made in Germany, in: Stiftung Mitarbeit Nr. 43 (Hrsg.), Wie Stiftungen fördern, Anregungen aus der Praxis für die Praxis, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Bonn 2012, S. 5-13

Bachert, Robert/Schmidt, Andrea

Finanzierung von Sozialunternehmen, Theorie, Praxis, Anwendung, Freiburg im Breisgau 2010

Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth

Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. Auflage, Stuttgart 2007, S. 231-235

Becher, Berthold

Paradigmenwechsel der Finanzierung in der Sozialwirtschaft, Sozialwirtschaft 2/2002, Zeitschrift für Sozialmanagement, Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (Hrsg.), S. 13-16

Becker, Hans Paul

Investition und Finanzierung, Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5. Auflage, Wiesbaden 2012

Belle, Manfred

Förderung: Freiwillige Mittel aus öffentlicher Hand und Stiftungen in: Fundraising Akademie (Hrsg.), Fundraising Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 428-441

Blümich, Walter/Heuermann, Bernd/Brandis, Peter (Hrsg.)

Einkommensteuergesetz, Körperschaftsteuergesetz, Gewerbesteuergesetz, Kommentar, Band 2: §§ 9-24 c EStG Loseblatt, Stand: 116. Erg.-Lfg. August 2012, München 2012 (zitiert: Blümich/Bearbeiter)

Braune, Paul/Alberternst, Christiane

Führen im öffentlichen Bereich und in Non-Profit-Organisationen: Handeln zwischen Politik und Verwaltung – Instrumente und Arbeitsfelder, Nürnberg 2013, S.110

Brinkmann, Volker

Sozialwirtschaft, Grundlagen – Modelle – Finanzierung, Wiesbaden 2010

Buchna, Johannes/Seeger, Andreas/Brox, Wilhelm

Gemeinnützigkeit im Steuerrecht, Die steuerlichen Begünstigungen für Vereine, Stiftungen, und andere Körperschaften – steuerliche Spendenbehandlung, 10. Auflage, Münster 2010

Crole, Barbara

Profi-Handbuch Fundraising, Direct Mail: Spenden erfolgreich akquirieren, Für soziale und kulturelle Projekte, 2. Auflage, Regensburg 2010

Dittrich, Norbert

Bundeshaushaltsordnung (BHO), Kommentar Loseblatt, 43 Erg.-Lfg. Stand: Februar 2012, Bonn, München 2012

Doll, Reiner Peter

Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Hinblick auf Basel II, - Eine theoretische und empirisch-explorative Analyse, Diss. 2006, Bayreuth 2006, zugl.: Bayreuth. Univ. Diss., 2006

Droege, Michael

Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat, Tübingen 2010

Droß, Patrick von J./Priller, Eckhard

Ökonomisierung im dritten Sektor – Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Stiftung und Sponsoring, Heft 3 2012, S. 28-29

Feeser, Götz

Klassische und neue Wege der Finanzierung über Banken, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012, , 5/1-5/2.3

Fischer, Kai

Eigenmittel, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, , 4/1.1, S. 1-2 Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012

Derselbe

Fundraising und Spendenwerbung, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012, 6/1.1-6/1.4

Frischen, Konstanze

Die Finanzierung der Person durch Ashoka in: Achleitner, Ann-Kristin/Pöllath, Reinhard/Stahl, Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmen, Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Stuttgart 2007, S. 151-159

Hagelskamp, Joachim

Stiftungen: Aktuelle Trends, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012, 2/9.1, S. 4-19

Haibach, Marita

Handbuch Fundraising - Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 2. Auflage, Frankfurt/New York 2002

Heigl, Norbert J.

Vereine und Finanzen, Einnahmen steigern, Sponsoren akquirieren, Ausgaben optimieren, Eibelstadt 2004

Heister, Peter

Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital, Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre, Dissertation Technische Universität München 2010, Wiesbaden 2010

Helmig, Bernd/Boenigk, Silke

Nonprofit Management, München 2012

Hippel, Thomas von

Grundprobleme von Nonprofit-Organisationen, Eine zivilrechtsdogmatische, steuerrechtliche und rechtsvergleichende Untersuchung über Strukturen, Pflichten und Kontrollen und wirtschaftliche Tätigkeit von Vereinen und Stiftungen, Tübingen 2007

Hirschfeld, Markus/Salow, Swen-Olaf

Ausgestaltung der EU-Strukturpolitik in den nordwestdeutschen Bundesländern in: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (Hrsg.), Ausgestaltung der EU-Strukturpolitik der Förderperiode 2007-2013 in den nordwestdeutschen Bundesländern, Hannover 2012, S. 56-84

Hölscher, Reinhold

Finanzierung von und in Gründungsunternehmen, in: Corsten, Hans (Hrsg.) Dimensionen der Unternehmensgründung, Erfolgsaspekte der Selbstständigkeit, Berlin 2002, S. 201-237

Horak, Christian/Heimerl, Peter

Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Strukturen und Management, 3. Auflage, Stuttgart 2002, S. 181-194

Horak/Matul/Scheuch

Ziele und Strategien von NPOs in: Badelt, Christoph (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Strukturen und Management, 3. Auflage, Stuttgart 2002, S. 179-223

Hübschmann, Walter/Hepp, Ernst/Spitaler, Armin

Abgabenordnung/Finanzgerichtsordnung, Kommentar, Loseblatt, Stand: 220 Erg.-Lfg. November 2012, Köln 2011 (zitiert: HHSp/Bearbeiter)

Hüttemann, Rainer

Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, 2. Auflage, Köln 2012

Derselbe

Der neue Anwendungserlass zum Abschnitt „Steuerbegünstigte Zwecke“, DB 2012, S. 250-257

Hufnagl, Wolfgang

Die Balanced Scorecard Zur Steuerung von For- und Non-profit Organisationen. Unterschiede und Gemeinsamkeiten, Anwendungsbeispiele, Hamburg 2008, S. 4-8

Kampuis, Andrea

Crowdfunding: ein neuer Finanzierungsweg- auch im sozialen Bereich?, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012, 2/5.1, S.1-10

Krämer, Erwin/Schmidt, Jürgen

Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis Textsammlung Kommentar und Rechtsprechungssammlung zum Recht der Zuwendungen und Subventionen der öffentlichen Hand mit Verfahrenshinweisen für die Behörden und Empfänger, Ordner 3, Loseblatt, Stand: 100. Aktualisierung Oktober 2011, Heidelberg 2011 (zitiert: Krämer/Schmidt, Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis)

Krüger, Dietmar

Die Sozialwirtschaft ist zunehmend auf die Kreditfinanzierung angewiesen, in: Maelicke, Bernd (Hrsg.), Finanzierung in der Sozialwirtschaft, Chancen und Risiken des Umbruchs, Bericht über den 4. Kongress der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2006, S. 66-83

Krüger, Kay

Rechtliche Grundlagen des Fundraising, Praxisleitfaden für Non-Profit-Organisationen, Berlin 2010

Kulschewski, Kai

Stiftungen: Aktuelle Trends, in: Conta Gromberg, Ehrenfried/Der Paritätische Gesamtverband e.V. (Hrsg.), Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich: von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung, Loseblatt, Stand Juli 2012, Hamburg 2012, 2/8.1, S.1-5

Martin, Maximilian/John, Rob

Venture Philanthropy in Europa in: Achleitner, Ann-Kristin/Pöllath, Reinhard/Stahl, Erwin (Hrsg.), Finanzierung von Sozialunternehmen, Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Stuttgart 2007, S. 34-43

Münchener Handbuch zum Gesellschaftsrecht

Priester, Hans-Joachim/Mayer, Dieter (Hrsg.), Band 3, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 3. Auflage, München 2009, (zitiert: Münch.Hdb.GesR Bd. 3/Bearbeiter) Beuthien, Volker/Gummert, Hans (Hrsg.), Band 5, Verein, Stiftung bürgerlichen Rechts, 3. Auflage, München 2008 (zitiert: Münch.Hdb.GesR Bd.5/Bearbeiter)

Olfert, Klaus

Lexikon Finanzierung und Investition, 2. Auflage, Herne 2010

Pahlke, Armin/Koenig, Ulrich

Abgabenordnung, Kommentar, 2. Auflage, München 2009 (zitiert: Pahlke/Koenig/Bearbeiter)

Reichert, Bernhard

Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, 12. Auflage, Köln 2010

Rowedder, Heinz/Schmidt-Leithoff

Christian Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), 5. Auflage, München 2013 (zitiert: Rowedder/Schmidt-Leithoff/Bearbeiter)

Schauhoff, Stephan (Hrsg.)

Handbuch der Gemeinnützigkeit, 3. Auflage, München 2010 (zitiert: Schauhoff/Bearbeiter)

Schellberg, Klaus

Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 5. Auflage, Augsburg 2012

Scholz, Franz

Kommentar zum GmbH-Gesetz mit Anhang zum Konzernrecht, I. Band, §§ 1-34, 11. Auflage, Köln 2012 (zitiert: Scholz/Bearbeiter)

Seepe, Bernd/Konrad D. Elmar

Gründen im Dritten Sektor – die Option der gGmbH als Non-Profit-Rechtsform, in: Elmar D. Konrad (Hrsg.), Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen, Hinweise – Vorgehen – Empfehlungen, Münster 2005, S. 137-151

Sieper, Marc

Strategische Planung in Nonprofit-Organisationen, Hamburg 2008

Sommerfeld, Jana/Sommerfeld, Rolf

Die Spender, in: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (Hrsg.), Spendenbericht Deutschland, Berlin 2010, S.25-32

Stock, R Emmert

Erhaltung der finanziellen Leistungskraft gemeinnütziger Nonprofit-Organisationen: ökonomische Analyse von § 58 AO am Beispiel des Krankenhauswesens in Deutschland, Wiesbaden 2002, zugl.: Hamburg, Univ., Diss. 2001

Derselbe

Wahl der Rechtsform im gemeinnützigen Non-profit-Bereich, NZG 2001, S. 440-449

Tipke, Klaus/Lang, Joachim

Steuerrecht, 19. Auflage, Köln 2008 (zitiert: Tipke/Lang/Bearbeiter)

Tipke, Klaus/Kruse, Heinrich Wilhelm

Abgabenordnung/Finanzgerichtsordnung, Kommentar zur AO und FGO, Loseblatt, Stand: 131 Erg.-Lfg. November 2012, Köln 2011 (zitiert: Tipke/Kruse/Bearbeiter)

Ullrich, D. Benjamin

Gesellschaftsrecht und steuerliche Gemeinnützigkeit, Die gemeinnützige GmbH und andere Rechtsformen im Spannungsfeld von Gesellschafts- und Steuerrecht, Köln, 2011

Urselmann, Michael

Fundraising, Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 5. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2012

Vilain, Michael

Herausforderungen und Risiken des Zuwendungsmanagements für NPOs in: Stiftung Mitarbeit Nr. 43 (Hrsg.), Wie Stiftungen fördern, Anregungen aus der Praxis für die Praxis, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Bonn 2012, S.14-25

Derselbe

Finanzierungslehre für Non-Profit Organisationen, Wiesbaden 2006

Wagner, Daniela

Die Zusammenarbeit von Haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften im organisierten Sport als Spannungsfeld freiwilliger Vereinigungen -Bewältigungsmuster organisationsgenerierter Konfliktpotentiale unter besonderer Berücksichtigung von Geschlechterdifferenzen, Köln, Univ., Diss., 2008, S. 25-29

Warner, Ansgar

Vom Crowdfunding zum Krautfunding, Deutsche Autoren entdecken die Dankschön-Ökonomie, in: Tißler, Jan (Hrsg.), Buch der Zukunft: Über die leise unaufhaltsame Revolution im Verlagswesen, S. 85-90

Wasel, Wolfgang

Sozial gewidmetes Kapital Finanzierungsquellen, Finanzierungselemente in: Maelicke, Bernd (Hrsg.), Finanzierung in der Sozialwirtschaft, Chancen und Risiken des Umbruchs, Bericht über den 4. Kongress der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2006, S. 149-156

Winheller, Stefan/Zeller, Christian

Fundraising-Echo, Ausgabe 1, 2013, [4: Gemeinnützige Genossenschaften] SAZ DialogAG EUROPE, S.3-6

Wysocki, Klaus von

Wirtschaftliches Prüfungswesen Band I: Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses nach dem Handelsgesetzbuch, 4. Auflage, München 2005

Zimmer, Annette

Vereine – Zivilgesellschaft konkret, 2. Auflage, Wiesbaden 2007

Weitere Informationen zur Umsetzung bürgerschaftlich initiiierter Vorhaben erhalten Sie hier:

Wir fördern Engagement e.V.

c/o FreiwilligenAgentur Marzahn-Hellersdorf

Helene-Weigel-Platz 6

12681 Berlin

Telefon 030 - 76236500

Fax 030 - 76236503

E-Mail kontakt@wir-foerdern-engagement.de

Internet <http://www.wir-foerdern-engagement.de>