

Bergische Universität Wuppertal  
Integrierter Studiengang Wirtschaftswissenschaft

Master-Thesis

Zur Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung  
unternehmerischer Handlungsfelder  
– eine Auseinandersetzung mit Non-Profit-Organisationen

Prüfungsgebiet: Organisation - Personal - Produktion  
Prüfer: Herr Prof. Dr. Fallgatter  
Abgabetermin: 27. August 2007  
Vorgelegt von: Natalie Herzberg, 525295  
Stockweg 47  
47804 Krefeld  
Tel.: 02151/396012  
Email-Adresse: NatalieHerzberg@gmx.de

## Inhaltsverzeichnis

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 EINLEITUNG.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>   | <b>2</b>  |
| 2.1 UNTERNEHMERISCHE HANDLUNGSFELDER.....   | 2         |
| 2.1.1 <i>Definition</i> .....   | 2         |
| 2.1.2 <i>Entstehung unternehmerischer Handlungsfelder</i> .....                     | 5         |
| 2.2 NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....  | 7         |
| 2.2.1 <i>Definition</i> .....   | 8         |
| 2.2.2 <i>Typologien von Non-Profit-Organisationen</i> .....                         | 10        |
| 2.2.3 <i>Abgrenzung zu Profit-Organisationen, Staat und Öffentlichkeit</i> .....    | 12        |
| <b>3 UNTERNEHMERISCHE HANDLUNGSFELDER VON NPOS.....</b>                             | <b>16</b> |
| 3.1 ENTDECKUNG VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....                                   | 17        |
| 3.1.1 <i>Theoretische Ansätze unternehmerischer Handlungsfelder von NPOs</i> .....  | 18        |
| 3.1.2 <i>Anlass und Motiv</i> .....   | 19        |
| 3.1.3 <i>Entstehung einer Gründungsidee</i> .....                                   | 20        |
| 3.2 BEWERTUNG VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....                                    | 22        |
| 3.2.1 <i>Gründerpersönlichkeit</i> .....  | 22        |
| 3.2.2 <i>Individuelle Prüfung der Gründungsidee</i> .....                           | 24        |
| 3.3 AUSSCHÖPFUNG VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....                                 | 25        |
| 3.3.1 <i>Finanzierung</i> .....   | 25        |
| 3.3.2 <i>Ziel und Strategie</i> .....   | 29        |
| 3.3.3 <i>Rechtsform</i> .....   | 32        |
| <b>4 FALLBEISPIEL: ERWACHSENE MIT ANGEBORENE N HERZFEBLERN.....</b>                 | <b>37</b> |
| 4.1 BESCHREIBUNG DER NON-PROFIT-ORGANISATION EMAH.....                              | 37        |
| 4.1.1 <i>Ausgangspunkt: Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern</i> .....            | 38        |
| 4.1.2 <i>Problemstellung der Thematik</i> .....                                     | 38        |
| 4.1.3 <i>Zielsetzung der Non-Profit-Organisation EMAH</i> .....                     | 39        |
| 4.2 ENTDECKUNG, BEWERTUNG UND AUSSCHÖPFUNG DER EMAH.....                            | 41        |
| 4.2.1 <i>Entdeckung der Non-Profit-Organisation EMAH</i> .....                      | 41        |
| 4.2.2 <i>Bewertung der Non-Profit-Organisation EMAH</i> .....                       | 45        |
| 4.2.3 <i>Ausschöpfung der Non-Profit-Organisation EMAH</i> .....                    | 48        |
| 4.2.4 <i>Zusammenfassung: Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung der EMAH</i> ..... | 54        |
| 4.3 ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN.....   | 56        |
| <b>5 FAZIT.....</b>   | <b>57</b> |

**Abbildungsverzeichnis**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ABBILDUNG 1: DREIPOLIGER AKTIONSRAUM VON NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.</b>                        | <b>16</b> |
| <b>ABBILDUNG 2: DER GRÜNDUNGSPROZESS IM ÜBERBLICK .....</b>                                       | <b>17</b> |
| <b>ABBILDUNG 3: SCHRITTE BEI DER VORPRÜFUNG EINER NPO-GRÜNDUNGSIDEE .....</b>                     | <b>24</b> |
| <b>ABBILDUNG 4: FORMEN DER FINANZIERUNG EINER NON-PROFIT-ORGANISATION...</b>                      | <b>26</b> |
| <b>ABBILDUNG 5: RECHTLICHE GESTALTUNGSFORMEN EINER NON-PROFIT-ORGANISATION.....</b>               | <b>33</b> |
| <b>ABBILDUNG 6: VORPRÜFUNG DER GRÜNDUNGSIDEE DER EMAH.....</b>                                    | <b>47</b> |
| <b>ABBILDUNG 7: FAKTOREN FÜR DIE ERFOLGREICHE REALISIERUNG EINER NON-PROFIT-ORGANISATION.....</b> | <b>56</b> |
| <b>ABBILDUNG 8: STRUKTURIERUNG UND VERSORGUNG VON EMAH-PATIENTEN.....</b>                         | <b>57</b> |

**Tabellenverzeichnis**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>TABELLE 1: VIELFALT DER NON-PROFIT-ORGANISATIONEN.....</b>                             | <b>11</b> |
| <b>TABELLE 2: INNENFINANZIERUNG IN PROFIT- UND NON-PROFIT-ORGANISATIONEN</b>              | <b>27</b> |
| <b>TABELLE 3: FINANZIERUNG DER NON-PROFIT-ORGANISATION EMAH.....</b>                      | <b>49</b> |
| <b>TABELLE 4: ANALYSE DER STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER NON-PROFIT-ORGANISATION EMAH.....</b> | <b>53</b> |

## 1.....Einleitung

Non-Profit-Organisationen nehmen heute im wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben moderner Gesellschaften einen immer breiteren Raum ein. Sie differenzieren sich in sehr unterschiedlichen Organisationen wie Kulturvereinen, Wohlfahrtsverbänden, Sportorganisationen, karitativen Organisationen oder Parteien. Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Non-Profit-Organisationen in Volkswirtschaften setzt sich die vorliegende Untersuchung eingehend mit diesem Themenkomplex auseinander und diskutiert diesen insbesondere unter den Aspekten der Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder. Im Rahmen der Untersuchung wird der Begriff „unternehmerische Handlungsfelder“ definiert und auf dessen Entstehung eingegangen, wobei die Ursachen der Entstehung von unternehmerischen Handlungsfeldern in den Theorien von Drucker, Kirzner und Schumpeter unterschiedlich begründet werden. Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird eine Definition von Non-Profit-Organisationen aufgestellt in Abgrenzung zu anderen Marktteilnehmern wie Profit-Organisationen, Staat und Politik sowie Öffentlichkeit. Darüber hinaus werden die verschiedenen Typologien von Non-Profit-Organisationen vorgestellt.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder von Non-Profit-Organisationen. Hierbei werden im Rahmen der Entdeckung von unternehmerischen Aktivitäten im gemeinnützigen Bereich theoretische Ansätze, Anlass und Motiv zur Gründung einer Non-Profit-Organisation sowie Entstehung einer Gründungsidee erläutert. Die Bewertung von unternehmerischen Handlungsfeldern gemeinnütziger Organisationen beschäftigt sich insbesondere mit zwei Kernmerkmalen: der Gründerpersönlichkeit und der Prüfung der Gründungsidee. In einem weiteren Untersuchungsschwerpunkt wird auf die Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder eingegangen, wobei drei wesentliche Kriterien der Non-Profit-Organisationen abgehandelt werden: Finanzierung, Ziel und Strategie sowie rechtliche Gestaltungsform. Eine Vertiefung der Untersuchung liefert ein praktisches Fallbeispiel einer erfolgreichen Non-Profit-Organisation von ihrer Gründung bis zur Realisierung, der gemeinnützigen Organisation „Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern e.V.“ (EMAH).

## 2 Theoretische Grundlagen

Die folgenden Kapitel befassen sich mit den theoretischen Grundlagen für die vorliegende Untersuchung. Ausgehend von der Definition des Begriffs unternehmerische Handlungsfelder und dessen unterschiedlichen Entstehungsprozessen entsprechend den Ansätzen der Wissenschaftler Drucker, Kirzner und Schumpeter befasst sich die weitere Analyse mit den wesentlichen Merkmalen und Typologien von Non-Profit-Organisationen und grenzt sie zu den weiteren Marktteilnehmern wie Profit-Organisationen, Politik und Staat sowie Öffentlichkeit ab.

### 2.1 Unternehmerische Handlungsfelder

Unternehmensgründungen sind vor dem Hintergrund der derzeitigen Globalisierungswelle und dem starken internationalen Standortwettbewerb, der sehr schnellen Veränderungen der technologischen Entwicklungen und des hohen Anteils der strukturellen Arbeitslosigkeit ein wesentlicher Faktor für die Prosperität eines Landes. Deshalb sind Unternehmensgründungen der Schlüssel für ein nachhaltiges Wachstum einer Volkswirtschaft (vgl. Wehling 2002, S. 14). Zudem verstärkt sich durch den Markteintritt neuer Unternehmen der Effizienzdruck auf bereits bestehende Firmen, da diese innovativ auf neue Wettbewerber reagieren müssen. Diese Unternehmen stehen unter dem permanenten Zwang, immer neue Marktnischen zu suchen, ihre Produkte und deren Qualität zu verbessern, kostengünstigere Produktionsverfahren zu entwickeln, neue Standortentscheidungen zu treffen und bestehende Preisstrukturen zu überdenken (vgl. Egelin 2000, S. 6 f.):

„An excess level of profitability induces entry into the industry. And this is why the entry of new firms is interesting and important – because the new firms provide an equilibrating function in the market, in that the levels of price and profit are restored to the competitive levels” (Egelin 2000, S. 6 f.).

#### 2.1.1 Definition

Obwohl in der Literatur der unternehmerische Prozess, der im angelsächsischen Sprachgebrauch als „entrepreneurial process“ bezeichnet wird, und der Gründungsprozess synonym verwendet werden, ist zu konstatieren, dass der Gründungsprozess nur einen Teilbereich des unternehmerischen Prozesses umfasst. Der unternehmerische Prozess hinge-

gen beinhaltet alle Funktionen, Aktivitäten und Handlungen, die mit dem Erkennen einer unternehmerischen Gelegenheit, der Entwicklung einer Gründungsidee sowie der Erstellung eines Businessplanes, der Gründungsvorbereitung und Gründung unter Berücksichtigung der dafür notwendigen Ressourcen, der Sicherung des Unternehmens und der Erzielung von Wachstum gekoppelt sind (vgl. Volkmann/Tobarski 2006, S. 49). Nach Shane und Venkataraman (2000, S. 218 f.) beinhaltet unternehmerisches Handeln die Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder und somit die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen:

„(...) we define the field of entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited. Consequently the field involves the study of sources of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them“ (Shane/Venkataraman 2000, S. 218).

Zahlreiche Ausprägungen zur Systematisierung von unternehmerischen Handlungsfeldern können identifiziert werden wie beispielsweise die *Systematisierung nach dem Gründungsmotiv*. Hierbei wird unterschieden zwischen der Gelegenheitsgründung, die für den Unternehmensgründer eine Chance beinhaltet, und der Verlegenheitsgründung, die sich aus der Not des Gründers heraus ergibt. Des Weiteren ist auch eine *Systematisierung nach der Zielsetzung* als erwerbswirtschaftliche Gründung im Rahmen einer Profit-Organisation oder sozialwirtschaftlichen Gründung in Form einer Non-Profit-Organisation möglich (vgl. Volkmann/Tobarski 2006, S. 25). Darüber hinaus kann auch eine *Systematisierung nach den Gründungsformen* erfolgen wie innovative und initiativ-Gründung, Einzelgründung und Kooperation, originäre und derivate Gründung sowie einer Mischform der derivaten und originären Gründung, dem Franchising:

- *Innovative Gründungen* basieren auf neuen Geschäftsideen, d.h. das Produkt oder die Dienstleistung wurde noch nicht am Markt eingeführt oder erprobt. Wesentliches Merkmal der innovativen Gründung ist demnach der hohe Neuheitsgrad des Produktes oder der Dienstleistung verbunden mit einem hohem Erklärungsbedarf, da das Produkt noch nicht beim Konsumenten bekannt ist. Die Grundlage der *initiativen Gründungen* bilden bereits am Markt eingeführte, erprobte und bestehende Geschäftsideen. Während der Erklärungsbedarf bei den Konsumenten aufgrund der bereits bestehenden Geschäftsidee am Markt relativ gering ist, ist der Imitationsgrad hoch, d.h. die Produkte und Dienstleistungen

können leicht von anderen Marktteilnehmern kopiert oder imitiert werden (vgl. Volkman/Tobarski 2006, S. 26).

- Im Rahmen der Systematisierung nach *Einzelgründung* und *Kooperation* ist die grundlegende Frage, wer für die Gründung verantwortlich ist. Von Einzelgründung wird gesprochen, wenn eine Gründerperson eine neue Geschäftsidee etabliert; eine Kooperation liegt dann vor, wenn mehrere Personen in Form eines Teams an der Realisierung der Geschäftsidee beteiligt sind (vgl. Volkman/Tobarski 2006, S. 27).
- Bei der Beantwortung der Frage, wie die Gründung vollzogen wird, werden die Formen der *derivaten und originären Gründung* sowie eine *Mischform beider* unterschieden. In Anlehnung an Fallgatter (2002, S. 27) und Saßmannshausen (2001, S. 129) lassen sich derivate und originäre Gründungen wie folgt unterscheiden: Neue Unternehmen können einerseits durch Strukturveränderungen als derivate Gründung entstehen wie u.a. durch die Übernahme durch einen Unternehmer, Management Buy-Out oder Management Buy-In. Wesentlich bei der derivaten Gründung ist, dass bei diesen Unternehmen Strukturen sowie Erfahrungen bereits bestehen und damit auf eine bewährte Unternehmenskonzeption mit risikomindernden Faktoren gesetzt wird. Nach Volkman und Tobarski (2006, S. 27) bezeichnet die derivate Gründung die Übernahme bereits bestehender Faktorkombinationen. Andererseits kann eine Unternehmensgründung struktur-schaffend wirken. Hierbei wird von einer originären Gründung gesprochen, d.h. diese jungen oder bereits etablierten Unternehmen haben zum Ziel, neue Wachstumsmärkte durch Invention und Innovation zu generieren, sei es durch die Entwicklung neuer Produkte oder Produktlinien (vgl. Fallgatter 2005, S. 2). Originäre Gründung bezeichnet demnach den neuen Aufbau von Faktorkombinationen etwa in Form von Kapital und Arbeit, bei dem ein Unternehmen oder ein Produkt eines bereits bestehenden Unternehmens vollkommen neu aufgebaut und entwickelt wird (vgl. Volkman/Tobarski 2006, S. 27). Das Franchising stellt eine Hybridform der derivaten und originären Gründung dar. Wesentliches Merkmal des Franchisesystems ist, dass aufgrund des Vertrags der neue Unternehmer, der Franchisenehmer, gegen Zahlung eines einmaligen Betrages oder laufender Beträge die Genehmigung erhält, unter definierten Bedingungen über bestimmte Rechte des anderen Unternehmens, des Franchisegebers, zu verfügen (vgl. Wollny 1998, S. 27).

### 2.1.2 Entstehung unternehmerischer Handlungsfelder

Die Entstehung unternehmerischer Handlungsfelder wird in den theoretischen Ansätzen unterschiedlich diskutiert. So geht *Drucker* (1985, S. 64) davon aus, dass die Entstehung unternehmerischer Handlungsfelder bzw. die Wissensgrundlage für unternehmerisches Denken und Handeln auf Innovationen zurückzuführen ist, wobei sich die Chancen für Innovationen immer aus dem Wandel bieten. Nach *Drucker* (1985, S. 64) bestehen systematische Innovationen „aus einer zielgerichteten und organisierten Suche nach Veränderungen und aus der systematischen Analyse der sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu Neuerungen in Wirtschaft und Gesellschaft“. Hierbei differenziert *Drucker* insgesamt sieben Bereiche, in denen Wandel Innovationen ermöglicht: vier unternehmensinterne und drei unternehmensexterne (*Drucker* 1985, S. 65). Diese sieben Bereiche innovativer Chancen lassen sich nicht eindeutig voneinander abgrenzen – Überlappungen sind oft möglich. Systematisches Innovationsmanagement bedeutet eben, diese sieben Bereiche nach Innovationschancen abzutasten. Grundlegend handelt es sich bei den vier *unternehmensinternen Quellen* um Symptome, die als zuverlässige Indikatoren für bereits vollzogene oder mit geringer Mühe zu vollziehende Veränderungen gesehen werden können; zu ihnen zählen (vgl. *Drucker* 1985, S. 65):

- Das Unvermutete - der unerwartete Erfolg, das unerwartete Scheitern, die Überraschung
- Inkongruenzen - Unterschiede zwischen Sein und Schein, zwischen der Wirklichkeit, wie sie tatsächlich ist, und dem Bild, das man sich von ihr macht
- Innovationen aufgrund von Verfahrensbedürfnissen
- Der „Erdrutsch“ - eine plötzliche Veränderung in der Branchen- und Marktstruktur

Drei *unternehmensexterne Quellen*, in denen Innovationschancen zu finden sind, sind Veränderungen außerhalb des Unternehmens oder außerhalb der Industrie (vgl. *Drucker* 1985, S. 65):

- Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur
- Veränderungen in Bezug auf Wahrnehmungen, Bedeutungen und Stimmungen
- Neues Wissen im wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Bereich

*Kirzner* hingegen begründet die Existenz unternehmerischer Handlungsfelder mit dem Ungleichgewicht der Märkte, die Unternehmen zur Realisierung von Arbitrage nutzen als Ergebnis einer durch Informationen oder Eigenanalyse verbesserten Wettbewerbssi-

tuation gegenüber der Konkurrenz. Das Verständnis, dass Marktprozesse automatisch ablaufen würden, teilt Kirzner nicht. Vielmehr sieht er in seiner Marktprozessstheorie die Märkte in einem chronischen Ungleichgewicht, d.h. der Marktprozess kommt nicht zum Stillstand aufgrund permanent vorhandener Präferenzen, Interpretationen sowie Informationszugänge und -kosten. Unternehmer streben zwar das Marktgleichgewicht an, würden es aber nie erreichen. Marktprozesse interpretiert Kirzner als ein kontinuierliches Such- und Entdeckungsverfahren – die Triebfeder unternehmerischer Handlungsfelder (vgl. Kirzner 1978, S. 24 ff.).

Die Argumentation *Schumpeters* zur Entstehung unternehmerischer Handlungsfelder basiert weitgehend darauf, dass Unternehmer die Schlüsselvariable für gesamtwirtschaftliche Entwicklungen darstellen, da sie durch Innovationen in das Gleichgewicht des Wirtschaftslebens einbrechen und der Volkswirtschaft zu einem höheren Niveau verhelfen. Für Schumpeter besteht der Kern des Unternehmertums in der Fähigkeit, aus der Routine auszubrechen, bestehende wirtschaftliche Strukturen zu zerstören und den wirtschaftlichen Kreislauf aus dem Gleichgewicht zu bringen. Danach wird die Wirtschaftsstruktur permanent von innen revolutioniert, alte Strukturen werden kontinuierlich zerstört und kontinuierlich neue geschaffen. In diesem von Schumpeter beschriebenen Prozess ist die Unternehmeraktivität die Aktivität der Anführer, also die der Innovatoren und Bahnbrecher im Gegensatz zu der Aktivität der Nachahmer (vgl. Kirzner 1978, S. 103 ff.). Insofern sieht Schumpeter die Rolle des Unternehmers darin, die Produktionsstrukturen zu reformieren oder revolutionieren und zwar wie folgt (vgl. Schumpeter 1934, S. 100 f.):

- Herstellung eines dem Konsumentenkreis noch nicht vertrauten neuen Gutes oder Verbesserung der Qualität eines bereits bestehenden Produktes.
- Einführung einer neuen Produktionsmethode, die dem betreffenden Industriezweig in der Praxis noch nicht bekannt ist. Diese neue Produktionsmethode braucht keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen - mit der Ware kann lediglich auf eine neuartige Weise verfahren werden.
- Erschließung eines neuen Absatzmarktes, d.h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig eines Landes bisher noch nicht eingeführt war unabhängig davon, ob dieser Markt schon vorher existierte oder nicht.
- Schaffung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten – hierbei ist jedoch gleichgültig, ob diese Bezugsquelle bereits existiert hat oder nicht. Demnach kann einerseits die neue Bezugsquelle bereits bestanden haben und

wurde nur neu entdeckt, andererseits kann eine ganz neue Bezugsquelle geschaffen werden.

- Durchführung einer Neuorganisation wie Schaffung einer Monopolstellung beispielsweise durch „Vertrustung“ oder im Gegenteil das Durchbrechen eines Monopols.

Während also nach Schumpeter die Anführer durch die o.g. Aktivitäten vorübergehend Gewinne schaffen, indem sie den Gleichgewichtsprozess unterbrechen und die Wirtschaft auf ein höheres Niveau ökonomischen Wohlstands bringen, obliegt es der Masse der Nachahmer, die Wirtschaft wieder auf ein neues Gleichgewichtsniveau zur Ruhe zu bringen (vgl. Kirzner 1978, S. 104).

## 2.2 Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen (NPOs) oder auch Non-Governmental-Organizations (NGOs) übernehmen wirtschaftlich, sozial und kulturell in modernen Gesellschaften eine immer wichtigere Rolle in Nischen, in denen sich der Staat mit seinen hoheitlichen Aufgaben zurückgezogen hat (vgl. Nährlich 1998, S. 225). So hatte der Non-Profit-Sektor (Dritter Sektor) Mitte der 90er Jahre mit mehr als 2 Mio. Arbeitsplätzen und einem Leistungsanteil von 3,9 % des Bruttosozialproduktes eine hohe wirtschaftliche Bedeutung in Deutschland (vgl. Anheier et al. 2007, S. 17). Obwohl der deutsche NPO-Sektor in seiner wirtschaftlichen Bedeutung im Wesentlichen ein Produkt der letzten drei Jahrzehnte ist, gehen seine Ursprünge bis in das 19. Jahrhundert zurück, nämlich in die Zeit der Entstehung des modernen Bürgertums. So sind aber in diesem Zeitraum nicht alle institutionellen Formen des Non-Profit-Sektors entstanden. Vielmehr kam es zu einer Vermischung neuer Formen wie der freiwilligen Vereinigungen und der Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Elementen der mittelalterlich-ständischen Gesellschaft - also den Zünften und Gilden sowie den kirchlichen Stiftungen (vgl. Anheier et al. 2007, S. 18). Der NPO-Sektor ist in Deutschland durch drei grundlegende Prinzipien gekennzeichnet (vgl. Anheier et al. 2007, S. 20):

- Das *Subsidiaritätsprinzip*, welches besagt, dass NPOs Vorrang gegenüber der öffentlichen Hand bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen haben. Sein Ursprung liegt im Kontext religiöser Spannungen und hat sich nach dem zweiten Weltkrieg voll ausgeprägt.

- Das *Selbstverwaltungsprinzip*, das aus dem Konflikt zwischen Staat und Bürgern im 19. Jahrhundert hervorgeht, hat ermöglicht, dass NPOs aus der kommunalen und ständischen Ordnung heraus entwickelt werden konnten.
- Das *Prinzip der Gemeinwirtschaft* als Alternative zum Kapitalismus oder Sozialismus in der Form, dass sich Genossenschaften und Organisationen auf Gegenseitigkeit entwickeln können.

Alle o.g. Prinzipien haben in verschiedenem Ausmaß die unterschiedlichen NPO-Bereiche geprägt - so ist jedes Prinzip institutionell an einen ganz speziellen gesellschaftlichen Bereich gebunden und entsprechend konzipiert: Das Subsidiaritätsprinzip ist auf die Erstellung sozialer Dienstleistungen und Wohlfahrtspflege ausgerichtet, das Selbstverwaltungsprinzip auf die Beziehungen zwischen Staat, kommunalen Körperschaften und Zivilgesellschaft und das Prinzip der Gemeinwirtschaft auf die Wirtschaftsorganisationen. Dem Subsidiaritätsprinzip kommt - im Vergleich zu den anderen beiden Prinzipien - eine besondere Bedeutung zu insofern, als der Staat nur die Funktionen ausübt, die der private Bereich nicht erfüllen kann. Darüber hinaus meint Subsidiarität, dass größere Einheiten wie die staatliche Verwaltung nur derartige Angelegenheiten übernehmen, die unter dem Aspekt der verfügbaren Ressourcen kleinere Einheiten auf der regionalen und kommunalen Ebene oder auch private Einheiten wie beispielsweise Kirchengemeinden oder Familien nicht erbringen können (vgl. Anheier et al. 2007, S. 20). Nach Tiebel (2006, S. 5) sind insbesondere die Identifikation sozialer Probleme und damit die Problemerkennung, die Sozialanwaltschaft und die Wahrung des sozialen Friedens die grundsätzlichen Merkmale von Non-Profit-Organisationen. Somit übernehmen Non-Profit-Organisationen in der Gesellschaft die Rolle eines Sozialanwalts, d.h. einerseits sollen die individuellen Interessen der Hilfsbedürftigen gegenüber den staatlichen Finanzierungsträgern wahrgenommen werden, andererseits übernehmen sie aber auch die Organisation und Vertretung sozialer Interessen der Gesellschaft, da der Staat diese Aufgaben nur bedingt leistet (vgl. Tiebel 2006, S. 5).

### **2.2.1 Definition**

Eine Definition und Strukturbeschreibung von Non-Profit-Organisationen bieten Anheier und Salamon an. Sie haben hierzu fünf Abgrenzungskriterien erarbeitet, die erfüllt

sein müssen, damit sich eine Organisation mit dem Prädikat non-profit bezeichnen kann (vgl. Nährlich 1998, S. 226 f.). Danach sind Non-Profit-Organisationen solche,

„die formal organisiert sind im Sinne einer feststellbaren institutionellen Dauerhaftigkeit, selbstverwaltet sind, nicht-gewinnorientiert arbeiten, nicht formal-rechtlich Teil der Hoheitsverwaltung und staatlichen Anstalten bilden und in deren organisatorischen Verhalten und Mitgliedschaft dem Prinzip der Freiwilligkeit eine entscheidende Rolle zugewiesen ist“ (Anheier/Salamon 1992, S. 45).

In Anlehnung an Badelt, Meyer und Simsa (2007, S. 7 f.), die sich auch auf die Begrifflichkeit des NPO-Begriffs von Anheier und Salamon beziehen, sind Einrichtungen des Dritten Sektors:

- *Organisiert*, d.h. Non-Profit-Organisationen verfügen über ein Mindestmaß an formaler Organisation, das gekennzeichnet ist weniger durch eine bestimmte Rechtsform als vielmehr durch formalisierte Entscheidungsstrukturen oder Verantwortlichkeiten z.B. mittels einer juristischen Registrierung (vgl. Badelt et al. 2007, S. 7). Das Kriterium der formalen Organisation unterscheidet die Non-Profit-Organisationen von spontanen und temporären Zusammenschlüssen und von weiteren sozialen Bewegungen (vgl. Anheier et al. 2004, S. 20).
- *Privat*, d.h. Non-Profit-Organisationen werden als nicht-öffentliche Organisationen verstanden, d.h. sie sind weder Teil der staatlichen Verwaltung, noch werden sie durch den Staat kontrolliert, was allerdings nicht ausschließt, dass sie nicht teilweise von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt werden (vgl. Badelt et al. 2007, S. 7).
- *Nicht-gewinnorientiert*, d.h. die Ausschüttung von Gewinnen an Eigentümer oder Mitglieder ist den Non-Profit-Organisationen untersagt. Dennoch können sie Gewinne erwirtschaften, die aber in der Organisation verbleiben oder für den Unternehmenszweck verwendet werden müssen (vgl. Badelt et al. 2007, S. 7). Auch Zimmer und Hallmann (2005, S. 105) heben dieses Abgrenzungskriterium hervor: So haben gemeinnützige Organisationen im Unterscheid zu Profit-Organisationen nicht die Gewinnmaximierung zum Ziel, sondern streben nach so genannten „non-distribution-constraints“, d.h. die erwirtschafteten Gewinne dürfen nicht an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden, sondern müssen in die Organisation reinvestiert werden. Das wesentliche Ziel einer NPO ist somit nicht die Gewinnabsicht, sondern die Deckung sozialer Bedürfnisse der Mitglieder oder

Dritter: „Social entrepreneurs are motivated to address a social need, commercial entrepreneurs a financial need“ (Roberts/Woods 2005, S. 50).

- *Autonom*, d.h. Non-Profit-Organisationen verfügen über ein Minimum an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie. Wichtige Entscheidungen fällt die Organisation selbst; eine völlige Außenkontrolle widerspräche dem NPO-Konzept (vgl. Badelt et al. 2007, S. 7).
- *Freiwillig*, d.h. die Arbeit in Non-Profit-Organisationen basiert auf einem Mindestmaß an Freiwilligkeit, die gegeben sein kann durch ehrenamtlich tätige Mitarbeiter, freiwillige Mitgliedschaft oder freiwillige Übertragung von Haushalten an NPOs beispielsweise durch Spenden (vgl. Badelt et al. 2007, S. 7 f.). NPOs müssen von den gemeinschaftlichen Einheiten wie Familie, Clan und Ethnie begrenzt betrachtet werden, da die Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen auf Freiwilligkeit und somit auf einer individuellen Entscheidung beruht (vgl. Zimmer/Hallmann 2005, S. 105).

Alle o.g. Kriterien weisen bezüglich ihrer Grenzen eine Unschärfe auf, aber dieses macht gerade in der Realität den Unterschied zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen aus. Non-Profit-Organisationen können demnach als eine Organisationsform beschrieben werden, bei denen alle fünf Kriterien wenigstens in einem Mindestmaß erfüllt sein müssen (vgl. Badelt et al. 2007, S. 8).

### 2.2.2 Typologien von Non-Profit-Organisationen

Im Spektrum der vielen Organisationsformen von Non-Profit-Organisationen ist nach Zauner (2007, S. 148 ff.) eine Differenzierung zwischen drei Typen - verwaltungsnahe, wirtschaftsnahe und basisnahe Non-Profit-Organisationen - möglich:

- *Verwaltungsnahe Non-Profit-Organisationen* sind im Nahbereich staatlicher oder kommunaler Verwaltungseinrichtungen zu finden, die in der Regel kulturelle, soziale oder wissenschaftliche Zielsetzungen verfolgen. Hierbei übernimmt der Staat teilweise die Finanzierung der NPOs, die von der Subventionierung oder Bezuschussung bis zum differenzierten Leistungsvertrag gehen kann. Die NPOs verdanken in diesen Bereichen ihre Gründung und ihren Fortbestand der Tatsache, dass der Staat ganzheitlich diese Aufgaben nicht mehr wahrnehmen oder sich der Enge des öffentlichen Dienst- und Haushaltsrechts entledigen

möchte. Verwaltungsnahe Non-Profit-Organisationen sind oft das Ergebnis einer historisch gewachsenen Aufgabenteilung zwischen NPOs und staatlichen Organisationen (vgl. Zauner 2007, S. 148 f.).

- Bei *wirtschaftsnahen Non-Profit-Organisationen* handelt es sich meistens um genossenschaftliche Zusammenschlüsse schwacher Marktteilnehmer zur Stärkung ihrer Marktposition oder um Fremdleistungs-NPOs, die sich aus Leistungsentgelten der Mitglieder finanzieren. Wirtschaftsnahen NPOs agieren nach geldbasierten Steuerungselementen und sind von gewinnorientierten Unternehmen kaum zu unterscheiden (vgl. Zauner 2007, S. 149).
- Das NPO-Spektrum *basisnaher Non-Profit-Organisationen* ist sehr vielschichtig und reicht vom traditionellen lokalen Vereinswesen über karitative Vereinigungen, Solidaritätsgruppen, politische Vereinigungen bis zu kulturellen und freizeitorientierten Vereinen. Diese Formen der NPOs sind Spiegelbild einer dynamischen und vielschichtigen Kulturgesellschaft (vgl. Zauner 2007, S. 149 f.).

Schwarz (1992, S. 17 f.) hingegen differenziert die Vielzahl der Non-Profit-Organisationen nach ihrer Trägerschaft in staatliche und private Organisationen, so wie in Tabelle 1 dargestellt. Während eine gemeinwirtschaftliche Non-Profit-Organisation unter den Bereich der staatlichen NPOs fällt und die Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben sowie die Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger beinhaltet, zählen zu den privaten Non-Profit-Organisationen wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und karitative Non-Profit-Organisationen: Wirtschaftliche Non-Profit-Organisationen haben die Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder wie beispielsweise in Wirtschaftsverbänden oder in Genossenschaften zum Ziel, soziokulturelle Non-Profit-Organisationen übernehmen gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen wie in Sport- und Freizeitvereinen und politische Non-Profit-Organisationen umfassen gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Realisierung politischer Interessen und Wertvorstellungen u.a. in politischen Parteien oder Umweltorganisationen. Die Erbringung karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise übernehmen karitative Non-Profit-Organisationen in Form von Hilfsorganisationen oder Selbsthilfegruppen.

Tabelle 1: Vielfalt der Non-Profit-Organisationen

| Trägerschaft:<br>Staatliche NPO  | Zweck, Aufgabe   | Arten, Typen  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Gemeinwirtschaftliche NPO</b> | Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben, Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger (Mitglieder) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentliche Verwaltungen</li> <li>- Öffentliche Betriebe wie beispielsweise Schule und Universität, Museum, Theater, Bibliothek</li> </ul>   |
| Trägerschaft:<br>Private NPO     | Zweck, Aufgabe   | Arten, Typen  |
| <b>Wirtschaftliche NPO</b>       | Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftsverband</li> <li>- Arbeitnehmerorganisation</li> <li>- Berufsverband</li> <li>- Konsumentenorganisation</li> <li>- Genossenschaft</li> </ul>                            |
| <b>Soziokulturelle NPO</b>       | Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse der Mitglieder                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sportverein</li> <li>- Freizeitverein</li> <li>- Kirche, Sekte</li> <li>- Privatclub</li> <li>- Spiritistischer Zirkel</li> </ul>  |
| <b>Politische NPO</b>            | Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Politische Partei</li> <li>- Natur-/Heimat-/Umweltschutzorganisation</li> <li>- Politisch orientierter Verein</li> <li>- Organisierte Bürgerinitiative</li> </ul>                  |
| <b>Karitative NPO</b>            | Erbringen karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilfsorganisationen für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme</li> <li>- Entwicklungshilfe-Organisationen</li> <li>- Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken</li> </ul> |

(Quelle: in Anlehnung an Schwarz 1992, S. 18)

Aufgrund der Fülle der unterschiedlichen Typologien von Non-Profit-Organisationen stützt sich die vorliegende Untersuchung ausschließlich auf das Abgrenzungskriterium der privaten Trägerschaft wie wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und karitative Non-Profit-Organisationen, wobei letzteren eine besondere Bedeutung zukommt im Hinblick auf das in der vorliegenden Analyse dargestellte Fallbeispiel einer gemeinnützigen Organisation.

### 2.2.3 Abgrenzung zu Profit-Organisationen, Staat und Öffentlichkeit

Um die Bedeutung von Non-Profit-Organisationen optimal bewerten zu können, werden in diesem Kapitel die verschiedenen Marktteilnehmer bzw. Akteure wie Profit-Organis-

sationen (PO), Politik und Staat sowie Öffentlichkeit definiert und voneinander abgegrenzt:

- *Profit-Organisationen* sind erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die ihre Gewinne zum Selbstzweck generieren und diese den Unternehmern oder Kapitalgebern zur Verfügung stellen. Ausgezeichnet werden diese Organisationen durch eine formale Zielsetzung beispielsweise das Erreichen einer höheren Rendite für das investierte Kapital (vgl. Hohn 2001, S. 6 f.). Ziel der Profit-Organisationen ist es, unter den Bedingungen der direkten Steuerung durch den Markt Gewinne zu erwirtschaften. Der Erfolg einer Profit-Organisation wird durch die Fremdbedarfsdeckung der Nachfrager auf dem Markt und durch die Orientierung am Markt, an Kundenbedürfnissen und dem Verhalten anderer Wettbewerber bestimmt. Eine Profit-Organisation veräußert überwiegend private, marktfähige Individualgüter, die ausschließlich vom einzelnen Nachfrager genutzt werden können. Die Finanzierung solcher Organisationen besteht aus Kapitaleinlagen und direkten Leistungsentgelten aus den jeweiligen Güterverkäufen. Weitere Merkmale von Wirtschaftsunternehmen sind die Beschäftigung von hauptamtlich angestellten Managern und Mitarbeitern sowie die Durchführung der Erfolgskontrolle über marktbestimmte Größen wie Gewinn, Umsatz und Marktanteil, welche den Gesamterfolg messen (vgl. Schwarz et al. 1999, S. 33). In Abgrenzung zu *Non-Profit-Organisationen*, die als Wirtschaftsunternehmen soziale Zielsetzungen verfolgen und nicht für den anonymen Markt produzieren, sondern für Betroffene in einem definierten Gebiet, besteht der wesentliche Unterschied zu gewinnorientierten Organisationen darin, dass sie auf die private Gewinnentnahme verzichten und soziales Kapital mobilisieren. Hierbei steht das Sachziel der Bedarfsdeckung und Bereitstellung eines akzeptierten Leistungsangebotes etwa die pflegerische Betreuung von Betroffenen im Vordergrund (vgl. Urselmann 2002, S. 5). Nach Mort, Weerawardena und Carnegie (S. 77, 2002) ist die eigentliche „Mission“ das grundlegende Unterscheidungsmerkmal zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Da innerhalb einer NPO verschiedene Stakeholder wie Vorstand, Mitglieder, allgemeine Öffentlichkeit, Verbände oder staatliche Instanzen auftreten, besteht ein wesentliches Problem darin, die unterschiedlichen Ansichten der Involvierten zu verknüpfen und deren Bedürfnisse zu befriedigen unter Berücksichtigung der eigentlichen „Mission“. Ähnlich wie bei gewinnorientierten Unternehmen ist für das Überleben und Wachsen einer NPO

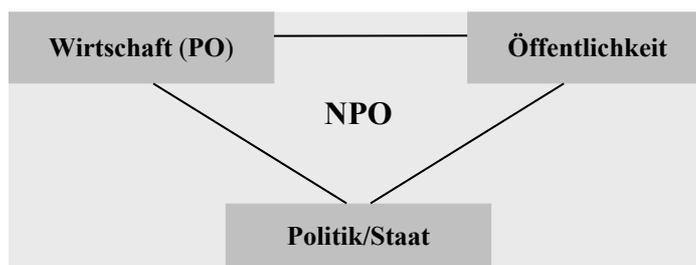
- neben der Berücksichtigung der Wertvorstellung der Stakeholder - eine effiziente strategische Ausrichtung unumgänglich, wobei das Festhalten an die ursprüngliche „Mission“ und die Beachtung der strategischen Positionierung anderer Non-Profit-Organisationen wichtige Erfolgsindikatoren sind. Nach Sharir und Lerner (2006, S. 7 ff.) kann der wesentliche Unterschied zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen wie folgt beschrieben werden: Profit-Organisationen sind gerade in der Anfangsphase zur Erreichung des eigentlichen Organisationszieles von der Aufnahme von Betriebsmitteln abhängig. Durch zusätzliche finanzielle Ressourcen können sie weitere Fachkräfte mit entsprechendem Know-how einstellen und notwendige Investitionen in den Aufbau ihrer Infrastruktur tätigen. Dagegen ist für Non-Profit-Organisationen - aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen - die Investition in den Aufbau ihrer Infrastruktur nicht möglich. Mangelnde Erfahrungen im Managen einer Organisation kommen hinzu. Beide Faktoren können durch die Kooperation mit anderen gemeinnützigen Organisationen im öffentlichen Sektor kompensiert werden.
- Der Begriff *Politik* (griech. „Polis“ für „Stadt“ oder „Gemeinschaft“) bezeichnet den Prozess, durch gezieltes Handeln vieler Akteure wie zum Beispiel Interessengruppen, Parteien, Organisationen und Personen zu verbindlichen Entscheidungen für die Allgemeinheit zu kommen. Dabei umfasst der Begriff Politik nicht nur Parteien, Politiker und staatliche Entscheidungen, sondern auch die Beziehungen von gesellschaftlichen Gruppen, Unternehmen und Organisationen zueinander. Das Politische kann als eine besondere Seite des Sozialen gesehen werden, da das Soziale immer dann politisch wird, wenn die zwischenmenschlichen Beziehungen als solche zum Problem werden (vgl. Sutor 1994, S. 31 ff.). In Anlehnung an Sutor (1994, S. 31) bedeutet Politik im weiten Sinne: Allgemein konflikthafte Situationen im Miteinander; Politik im engen Sinne: Gesamtgesellschaftlich verbindliche Regelungen.
  - Die Gesamtheit der an einem Ereignis teilnehmenden Personen (ohne jede Begrenzung in der Anzahl) bezeichnet den Begriff Öffentlichkeit. Demnach können als Öffentlichkeit Privatpersonen verstanden werden, die sich - aus verschiedenen Motiven heraus - auf dem Markt einbringen und kommunizieren (vgl. Peters 1994, S. 45).

Die einzelnen Marktteilnehmer lassen sich auf informeller Basis wie folgt zueinander in Beziehung setzen (vgl. Koziol et al. 2006, S. 11 f.):

- Während *Profit-Organisationen* einen eigenen Bezug zu Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern und Steuerbehörden haben und als Förderer des Sozialen (z.B. in der Rolle als Sponsoren oder Spender) und direkte Anbieter von sozialen Dienstleistungen auftreten, agieren *Non-Profit-Organisationen* lediglich als Anbieter von sozialen Dienstleistungen. Aufgrund der Tatsache, dass die meisten Non-Profit-Organisationen mehr oder minder durch den Staat finanziert werden, müssen sich die NPOs mit Politik und Verwaltung bzw. mit den zuständigen Personen, die die Vergabe öffentlicher Mittel festlegen, arrangieren.
- Eine erhebliche Mittlerrolle zwischen dem öffentlichen und dem Non-Profit-Sektor kommt den politischen *Parteien* zu, da sie im Verhältnis zwischen Staat und Non-Profit-Sektor für die Verbindung durch Doppelmitgliedschaften ihrer Vertreter in den Instanzen beider Sektoren sorgen. Zudem stellen politische Parteien für den Non-Profit-Sektor durch die Anbindung des lokalen Vereinswesens an regionale und bundesweite Instanzen von Parlament und Regierung einerseits den Zugriff auf Ressourcen sicher, andererseits üben sie einen nicht unerheblichen Einfluss auf die politische Willensbildung der Vereine und Verbände aus.
- Eine wichtige Lenkungsfunktion zwischen den Instanzen Gesellschaft, Politik und Staat nimmt die *Öffentlichkeit* ein, die als direkter Kunde der Profit- und Non-Profit-Organisation gesehen werden kann. Sie kann Ausgangspunkt für vielfältiges politisches und gesellschaftliches Handeln werden, indem sie einen kommunikativen, sozialen und politischen Bereich konstituiert, der zur individuellen Orientierung und kollektiven Willensbildung in einer Gesellschaft zwingend notwendig ist.

Die folgende Abbildung 1 „Dreipoliger Aktionsraum“ von Non-Profit-Organisationen“ visualisiert das Beziehungsgefüge der verschiedenen Marktteilnehmer und damit der drei Sektoren: Wirtschaft (PO) und Öffentlichkeit (erster Sektor), Politik und Staat (zweiter Sektor) sowie Non-Profit-Organisation (dritter Sektor). Die einzelnen Marktteilnehmer stehen in Beziehung zueinander und können nicht isoliert betrachtet werden: Jede Aktion strahlt nach außen ab, beeinflusst somit die anderen Akteure und bringt Konsequenzen und Veränderungen mit sich, die sich auf die Gesamtheit im Markt auswirken (vgl. Koziol et al. 2006, S. 12). Es gibt daher keine klaren Abgrenzungsmerkma-

le zwischen dem ersten, zweiten und dritten Sektor. So verfolgen viele Non-Profit-Organisationen tatsächlich auch wirtschaftliche Ziele; jedoch dürfen die anfallenden Gewinne nicht an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden, sondern müssen für die gemeinnützigen Ziele der Organisation reinvestiert werden. Soziale wie ökonomische Zielsetzungen müssen sich im Dritten Sektor nicht einander ausschließen. Zudem finanzieren sich Non-Profit-Organisationen aus öffentlichen und privaten Mitteln wie beispielsweise Einnahmen, Spenden- und Sponsorenmitteln und ehrenamtliches Engagement. Auch kann die geleistete Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation - neben dem ehrenamtlichen Engagement - durch bezahlte Erwerbsarbeit erfolgen. Der Dritte Sektor ist deshalb nicht eindeutig von Markt und Staat abzugrenzen. Während sich Non-Profit-Organisationen insbesondere dadurch auszeichnen, dass sie von Gemeinsinn und Solidarität, gesellschaftlicher Verantwortung und Selbstorganisation getragen werden, ist der staatliche Sektor durch vorwiegende Verwaltungslogik und der privatwirtschaftliche Sektor durch vorwiegende Profitlogik geprägt (vgl. Koziol et al. 2006, S. 15).

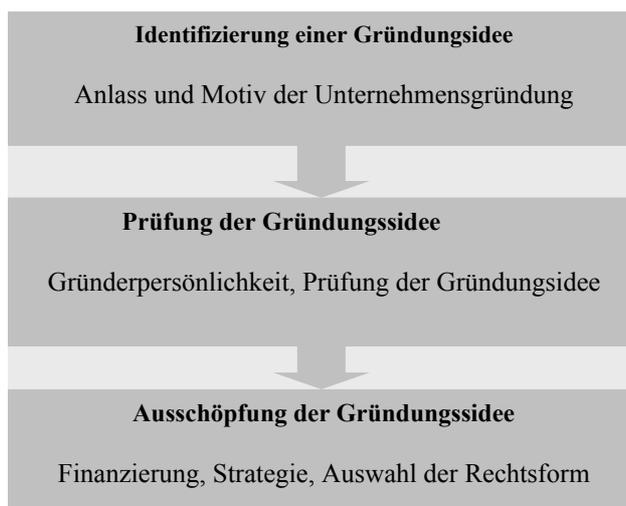


**Abbildung 1: Dreipoliger Aktionsraum von Non-Profit-Organisationen**  
(Quelle: in Anlehnung an Koziol et al. 2006, S. 12)

### 3 Unternehmerische Handlungsfelder von NPOs

Aufgrund der demographischen Entwicklung (Stichwort: Vergreisung der Gesellschaft), den politischen Neuregulierungen, dem Rückzug des Staates mit einem wachsenden Aufgabenspektrum für die Non-Profit-Organisationen einerseits und einer sinkenden finanziellen Ressourcenausstattung durch Kostenträger andererseits besteht bei gemeinnützigen Organisationen ein zunehmender Handlungsbedarf. Nach Neumann (2005, S. 1) werden diese Veränderungen als eine wirtschaftliche Verschlechterung der Situation der Non-Profit-Organisationen gesehen. Diesbezüglich hängt das Ausmaß des Erfolgs einer gemeinnützigen Organisation von ihrer Anpassungsfähigkeit am Markt ab (vgl. Neumann 2005, S. 1).

Insbesondere die Auflösung traditioneller Familienverbände und die damit einhergehende Strukturveränderung in den Haushalten haben dazu geführt, dass soziale Dienstleistungen zunehmend nicht mehr innerhalb der privaten Haushalte, sondern extern erbracht werden. Hinzu kommt, dass der Bedarf an sozialen Dienstleistungen in der Gesellschaft allgemein eine steigende Tendenz zeigt (vgl. Tiebel 2006, S. 4). So ergab eine Studie zu Non-Profit-Organisationen, dass die Zahl der gegenwärtig in Deutschland bestehenden gemeinnützigen Organisationen in den letzten Jahren stetig zugenommen hat: Während im Jahre 1996 in Deutschland etwa 420.000 Non-Profit-Organisationen existierten, konnten im Jahre 2000 rund 681.000 gemeinnützige Organisationen gezählt werden – dies ist ein Zuwachs von mehr als 62 % (vgl. Koziol et al. 2006, S. 19). Diese statistischen Daten veranschaulichen die zunehmende Bedeutung unternehmerischer Handlungsfelder von Non-Profit-Organisationen. Die folgende Abbildung 2 veranschaulicht den Prozess der Gründung einer NPO von der Identifizierung einer Gründungsidee über deren Prüfung bis zu deren Ausschöpfung.



**Abbildung 2: Der Gründungsprozess im Überblick**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.1 Entdeckung von Non-Profit-Organisationen

In den folgenden Unterkapiteln werden theoretische Ansätze unternehmerischer Handlungsfelder von Non-Profit-Organisationen diskutiert und Anlass und Motiv der Existenzgründung einer NPO beschrieben. Ferner wird auf den Prozess der Entwicklung einer Gründungsidee eingegangen.

### 3.1.1 Theoretische Ansätze unternehmerischer Handlungsfelder von NPOs

In der volkswirtschaftlichen Theorie gibt es unterschiedliche Erklärungsversuche für die Entstehung von Non-Profit-Organisationen. Es wird unterschieden zwischen einer *nachfrageseitigen Perspektive (demand side)*, die unterstellt, dass die Konsumenten eher eine Leistung einer NPO beziehen wollen als vom Staat oder einer privat-gewinnorientierten Organisation. Dieser Denkansatz ist besonders dort relevant, wo die Messung der Leistung schwierig und der Leistungsanbieter deutlich mehr Informationen über das Produkt hat als die Konsumenten, d.h. die Konsumenten vertrauen in einer solchen Situation einer NPO stärker als anderen Leistungserbringern. Diese Grundidee des Vertrauens gilt nicht nur für die Konsumenten, sondern auch für Spender und für diejenigen, die ehrenamtliche Arbeit für die Organisation leisten (vgl. Badelt 2007, S. 104). Daneben wird auch eine *angebotsseitige Theorie* vertreten, nach der bei Unternehmensgründungen die Form der NPO der eines gewinnorientierten Unternehmens vorgezogen wird. Entscheidend für diesen theoretischen Ansatz ist die Zielerreichung des Entrepreneurs. Verstärkt wird die angebotsseitige Argumentation dadurch, dass die NPO bestimmte rechtliche Regelungen des Staates wie beispielsweise Steuervorteile nutzen kann (vgl. Badelt 2007, S. 105).

Auch eine *Kombination der Nachfrage- und Angebotsselemente* können für die Entstehung einer NPO dann von Relevanz sein, wenn die Konsumenten Kontrolle über den Produktionsprozess ausüben wollen. Dieser Ansatz ist insbesondere bei der NPO-Form der Genossenschaft oder des Vereins zu finden (vgl. Badelt 2007, S. 105). Weitere Erklärungsansätze für die Existenz von NPOs werden in der Literatur im „*Substitutionsmodell*“ von Hammack und Young (1993, S. 18) und als „*Failure-Performance-Modell*“ von Badelt (1990, S. 55 ff.) beschrieben. Beide Ansätze erklären das Entstehen von NPOs als Staats- und Marktversagen, d.h. der Staat oder der Markt sind nicht in der Lage, bestimmte Marktnischen zur Zufriedenheit der Konsumenten zu erbringen. Demnach wird der öffentlichen Hand ein teilweises oder ganzes Versagen bei der Bereitstellung öffentlicher Güter entsprechend der Konsumentenwünsche unterstellt. NPOs heilen durch ihre Angebote das „Staatsversagen“ (vgl. Badelt 2007, S. 105). Dieser Ansatz der quantitativen Unterversorgung nach Weisbrods (1977) hat eine Modifikation zur begrifflichen Definition einer qualitativen Unterversorgung oder Heterogenitätsthese erfahren, die darauf abstellt, dass NPOs eher auf die Verschiedenartigkeit des Bedarfs nach Gütern reagieren wie beispielsweise das Nebeneinander von Privatschulen und

staatlichen Schulen. Diese Unterversorgungstheorie kann viele Fälle der Gründungen von NPOs erklären, aber es sind auch viele Beispiele zu finden, bei denen NPOs nicht substitutiv, sondern komplementär agieren, d.h. in bewusster Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor (vgl. Badelt 2007, S. 106 f.). Eine solche Zusammenarbeit mit dem Staat, wie sie in der *Interdependenztheorie* beschrieben wird, kann bei der Lösung öffentlicher Probleme helfen insbesondere dort, wo aus ideologischen oder sonstigen Gründen der Widerstand gegen einen direkten Eingriff des Staates stark ausgeprägt ist, aber Maßnahmen zur Beseitigung sozialer oder wirtschaftlicher Probleme nötig sind (vgl. Toepler et al. 2005, S. 51). Auch für eine NPO ist eine Zusammenarbeit insofern wichtig, als damit spezifische Schwächen einer NPO wie stark schwankende Spendeneingänge durch Bezuschussung des Staates ausgeglichen werden können (vgl. Nährlich 1998, S. 238).

### 3.1.2 Anlass und Motiv

Während bei gewinnorientierten Unternehmen nach Küsell (2006, S. 17) die Verwirklichung einer Vision, mehr Unabhängigkeit im Arbeitsleben, Reichtum, Macht oder der Ausweg aus der Arbeitslosigkeit als Motive zur Gründung eines neuen Unternehmens genannt werden können, sind bei Non-Profit-Organisationen - aufgrund der Tatsache, dass bei ihnen die Gewinnabschöpfung nicht möglich ist, dies somit nicht als Anreiz für die Gründung einer NPO in Betracht kommen kann - andere Motive zu suchen (vgl. Zimmer/Hallmann 2005, S. 108). Die Gründung von NPOs wird deshalb sehr stark von Personen bestimmt, die ein ausgeprägtes soziales Engagement aufweisen oder durch persönliche und familiäre Betroffenheit berührt sind. Thematische Nähe, Affinität zu einer Non-Profit-Organisation oder gesellschaftliche Profilierung können weitere Gründungsmotive sein. Diese Menschen fühlen sich durch politische oder soziale Einrichtungen nicht adäquat vertreten, so dass sie eigeninitiativ eine neue Bewegung gründen. Sie zeichnen sich durch hohe ethische Werte aus wie Idealismus, Samariterdenken, Begeisterung, Durchhaltevermögen, Leistungsbereitschaft oder Selbstaufopferung. Der zentrale Gedanke dieser Menschen ist das Ziel, eine „Mission“ (vgl. Lung 1998, S. 18 ff.). Motive für die ehrenamtliche Leistungstätigkeit in einer gemeinnützigen Organisation sind nach Röscheisen (2007, S. 17):

- sich für andere Menschen und für die Gesellschaft wichtiger Anliegen einsetzen,
- Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist,

- eine Tätigkeit übernehmen, die Spaß macht,
- persönlichen Vorstellungen und Interessen nachgehen,
- gesellschaftlich Einfluss ausüben,
- berufliche und politische Kontakte knüpfen.

Wenn Menschen sich freiwillig und sogar ohne Entgelt für bestimmte Werte engagieren, so tun sie dies bei der gegebenen Vielzahl von NPOs nur für solche, bei denen ihre Bedürfnisse anerkannt werden, d.h. unter anderem die Attraktivität, das Leistungsangebot und das gesellschaftliche Ansehen der NPO spielen für diese Menschen eine immer wichtigere Rolle (vgl. Lung 1998, S. 51 f.).

### 3.1.3 Entstehung einer Gründungsidee

Anders als bei gewinnorientierten Unternehmen entsteht die Gründungsidee bei einer Non-Profit-Organisation - der *Theorie des Staats- und Marktversagens* folgend - wissensbasiert; nämlich auf der Grundlage des Wissens, dass die beiden Sektoren Staat und Markt allein nicht alle gesellschaftlichen Funktionsleistungen erbringen können oder wollen (vgl. Zauner 2007, S. 146). Die Abbildung 1 „Dreipoliger Aktionsraum von Non-Profit-Organisationen“ (vgl. S. 16) veranschaulicht die Beziehung der Elemente Wirtschaft, Staat, Öffentlichkeit und NPO. Der Ideenfindungsprozess findet demnach in einem Aktionsraum statt, der auf der einen Seite von der Wirtschaft, auf der anderen Seite von Staat und Verwaltung begrenzt wird, mit dem Ziel, eine soziale Bewegung zu initiieren oder der Gemeinschaft zu dienen. Ob diese das Ziel hat, einen Brauchtums-, Freizeit-, Kultur- oder Sportverein zu gründen oder eine soziale Bewegung – immer geht es darum, dass Engagement der Individuen zusammenzuführen und auf Dauer ein gemeinschaftliches Handeln aufzubauen (vgl. Zauner 2007, S. 147 f.). Der Ideenfindungsprozess einer NPO ist in der Regel sehr subjektiv durch den Gründer bestimmt aufgrund seiner eigenen Erfahrungen im Aktionsfeld Wirtschaft, Staat und Gemeinschaft. Ausgangspunkt der Idee ist, dass der Gründer ein bisher nicht befriedigtes Bedürfnis der Gemeinschaft eruiert und dafür ein entsprechendes Produkt oder eine Dienstleistung anbietet. Umgekehrt kann aber auch die Idee in einem neuen Produkt bestehen, das dann ein neues Bedürfnis schafft. Allgemein gilt, dass drei Charakteristika für eine Gründungsidee gegeben sein müssen: Ein bestehendes Bedürfnis, ein zu generierender Nutzen und eine positive Nutzen-Kosten-Relation (vgl. Hay 1990, S. 89).

Nach dem *integrativen Modell*, das auf den Überlegungen von Darley/Latané, Schwartz/Howard, Bierhoff und Kollegen basiert, hängt die Entscheidung, ob sich ein Mensch prosozial verhält von verschiedenen Faktoren ab: Und zwar aufbauend auf der Erkenntnis, dass ein Notfall vorliegt und dem Wissen, wie geholfen werden kann, muss ein Gründer die Fähigkeit besitzen, eingreifen zu können, über die Motivation verfügen, auch tatsächlich eingreifen zu wollen, und - den gesellschaftlichen Normen und Werten folgend - schließlich seine Verhaltensintention über eine Entscheidung zum tatsächlichen Handeln umsetzen (vgl. Frey et al. 2005, S. 189 ff.). Nach Schwartz und Howard durchläuft der Gründer einer NPO in der *Phase der Aufmerksamkeitszuwendung*, also der Erkenntnis, dass ein Notfall vorliegt, drei wesentliche Schritte, die als Vorbedingung für eine Hilfeleistung fungieren (vgl. Frey et al. 2005, S. 182 f.):

- *Wahrnehmung der Notlage eines anderen*: Relevanter Faktor für gemeinnützige Tätigkeit ist das Aufmerksamwerden auf die Notlage anderer Menschen. Dies ist jedoch abhängig von der individuellen Stimmungslage und Selbstbezogenheit des potentiellen NPO-Gründers. Das Nachgrübeln über eigene Probleme, physische Erschöpfung bedingt durch die tägliche Arbeit oder Zeitdruck sowie hoher Selbstbezug und Egoismus reduzieren die Wahrscheinlichkeit, gemeinnützig aktiv zu werden. Grundlegendes Charakteristikum des NPO-Gründers ist demnach die Fähigkeit, offen zu sein, um auf Probleme anderer aufmerksam zu werden und diese - neben den alltäglichen Aufgaben - im Rahmen gemeinnütziger Tätigkeit zu lösen.
- *Identifikation geeigneter Hilfehandlungen*: Einerseits kann die Zuwendung von Aufmerksamkeit durch Umwelteinflüsse behindert werden, was zu einem „Sich-Entfernen“ oder „fluchtartigen Verlassen“ der Situation führen kann, andererseits können situative Hinweisreize zum gemeinnützigen Eingreifen führen wie etwa ein klarer Hilferuf eines Opfers.
- *Erkenntnis der eigenen Fähigkeit*: Bei der Entscheidung für oder wider der Ausführung einer gemeinnützigen Tätigkeit muss der potentielle NPO-Gründer seine eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die eigenen Kompetenzen berücksichtigen. Demnach wird in dem folgenden Kapitel die Betrachtung der Gründerpersönlichkeit zur Bewertung der Gründungsidee herangezogen.

## 3.2 Bewertung von Non-Profit-Organisationen

Ausschlaggebend für die Bewertung einer NPO-Gründungsidee ist einerseits die Betrachtung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Gründerpersönlichkeit, andererseits die individuelle Prüfung Gründungsidee zu betrachten.

### 3.2.1 Gründerpersönlichkeit

Der Gründer einer Non-Profit-Organisation muss - um die Ziele der gemeinnützigen Organisation erfolgreich realisieren zu können - über umfangreiche kognitive, kommunikative und persönliche Fähigkeiten verfügen. Neben Fachwissen, Gründungs-Know-how und Kompetenz in den einzelnen Bereichen gehören zu den *kognitiven Fähigkeiten* des Gründers, umfassende Strukturen durch die Verknüpfung von Wissen besser erfassen und neue Lösungswege aufdecken zu können. Je nach Erfahrung und Intelligenz des Gründers ist der kognitive Bereich unterschiedlich ausgeprägt. Hierbei sind insbesondere die spezifischen Qualifikationen aus seiner bisherigen Laufbahn relevant und bilden die Grundlage für zukünftige Entscheidungen (vgl. Wehling 2002, S. 91 f.). Nach Wehling (2002, S. 92) wird der kognitive Bereich u.a. in das unternehmerische Profil wie zum Beispiel kaufmännische und fachliche Qualifikation, strategisches und wirtschaftliches Denken, Realitätssinn und Lernpotenzial segmentiert. Hinzukommen müssen strategisches und wirtschaftliches Denken, ein hohes Maß an Realitätssinn und die Bereitschaft permanent zu lernen (vgl. Wehling 2002, S. 92). Nach Shane und Venkataraman (2000, S. 222) bilden die Ausprägung der kognitiven Fähigkeiten einer Gründerpersönlichkeit die Grundvoraussetzung zur Realisierung neuer unternehmerischer Handlungsfelder, insbesondere die Fähigkeit, alte bereits gemachte Erfahrungen mit neuen Informationen zu kombinieren und diese sinnvoll zu nutzen. Darüber hinaus müssen Unternehmensgründer die Fähigkeit besitzen, sogenannte „means-end-relationship“ herauszufiltern, um neue unternehmerische Handlungsfelder zu erkennen (vgl. Baumol 1993, S.197 ff.).

Nach Wehling (2002, S. 93 f.) muss ein Unternehmensgründer auch über umfangreiche *kommunikative Fähigkeiten* verfügen, um erfolgreich zu sein. Hierzu zählen die Präsentation der Geschäftsidee, Aufbau von Kundenverbindungen, Moderation von Teamarbeit und Umgang mit Konflikten und Problemen. Aufgrund der Notwendigkeit, finanzielle Mittel durch Spendengelder für die Realisierung der Ziele innerhalb einer Non-Pro-

fit-Organisation zu erhalten, kommt es bei der Gründerpersönlichkeit einer NPO im Wesentlichen auf die kommunikativen Fähigkeiten an verbunden mit einer positiven Ausstrahlung, die Fähigkeit bestehende Probleme innerhalb einer Gesellschaft zu erkennen, offen auf Menschen zugehen zu können und die gesellschaftlichen Probleme anschaulich und eindringlich anderen Menschen zu vermitteln. Die eigene Mission soll auch die Mission der potentiellen Spender werden. Voraussetzung ist hier in jedem Fall, dass der Gründer ein hinreichendes Maß an Fachkompetenz aufweist, um das zugrundeliegende Problem sachgerecht vermitteln zu können. So zählt zu der kommunikativen Kompetenz eines NPO-Gründers auch die Fähigkeit, die eigenen Ziele der NPO zu vermitteln, Verbindungen zu potentiellen Spendern aufzubauen und Konflikte sachgerecht zu lösen. Neben der kommunikativen Komponente sind auch die *persönlichen Fähigkeiten* eines NPO-Gründers für die erfolgreiche Realisierung der „Mission“ ausschlaggebend: In Anlehnung an Collrepp (2000, S. 6) sollte er Mut, Organisations- und Improvisationstalent, Kontakt- und Entscheidungsfreude sowie Verantwortungsbereitschaft aufweisen, da der Gründer bei der Realisierung seiner Gründungsidee im Wesentlichen auf sich selbst gestellt ist und sich auf „Neuland“ bewegt. Ebenso wichtig wie die persönlichen Fähigkeiten ist das familiäre Umfeld. Küsell (2006, S. 27) nennt hierbei soziale und ökonomische Faktoren: Bei dem sozialen Faktor ist insbesondere der Rückhalt durch die Familie zu nennen, die den Unternehmensgründer - gerade in der Anfangsphase - emotional unterstützen sollte. Aufgrund der Tatsache, dass bei der Realisierung einer NPO-Idee finanzielle Mittel benötigt werden, sollte der Unternehmensgründer über genügend Eigenkapital verfügen, d.h. dieser ökonomische Faktor ist eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der NPO-Ziele. Nach Wollny (1998, S. 24) kann zusammenfassend gesagt werden, dass, wer erfolgreich eine Organisation gründen möchte, untersuchen muss, ob

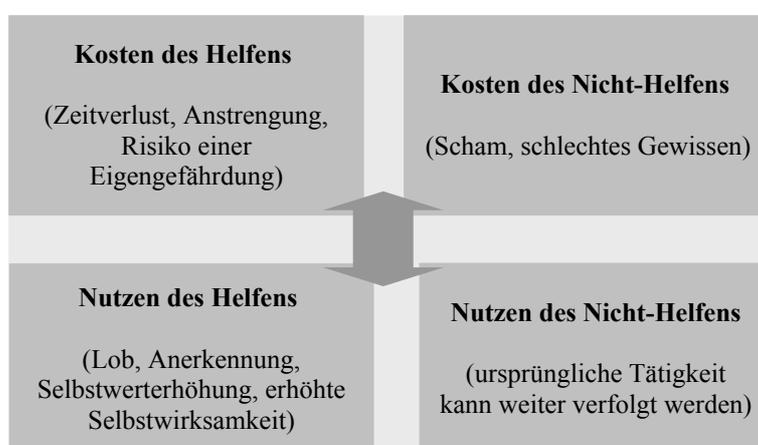
- er die Fähigkeit zum Unternehmer hat, d.h. welche Begabungen er in unternehmerischer Hinsicht aufweist und welche Schwächen dem gegenüberstehen,
- ihm die richtige Einstellung zum Unternehmergehen zu eigen ist,
- er bereit ist, die Anstrengungen, die beim Aufbau eines Unternehmens auftauchen, durchzustehen vermag und
- er entscheidungsfreudig ist, d.h. er fähig ist, hinreichend schnell fachgemäße unternehmerische Entscheidungen zu treffen.

Die Gründungspersönlichkeit muss anstreben, dass die drei Dimensionen der kognitiven, persönlichen und kommunikativen Ebene im Einklang stehen und gemeinsam wir-

ken. Erst dadurch entstehen Führungs- und Handlungskompetenz, eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg einer Organisation (vgl. Wehling 2002, S. 95).

### 3.2.2 Individuelle Prüfung der Gründungsidee

Neben den verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten, die ein NPO-Gründer aufweisen sollte, ist die professionelle und selbstkritische Prüfung der Gründungsidee, der NPO-„Mission“, bezüglich der Kosten und Nutzen des Helfens und Nicht-Helfens unerlässlich. Zur Vorprüfung der Geschäftsidee ist es demnach ratsam, gezielt die in der folgenden Abbildung 3 dargestellten Schritte einzeln zu prüfen.



**Abbildung 3: Schritte bei der Vorprüfung einer NPO-Gründungsidee**  
 (Quelle: in Anlehnung an Frey et al. 2005, S. 185)

Ist ein potentieller Gründer mit der Entscheidung konfrontiert, prosozial in einer NPO zu agieren, so muss er die *Kosten des Helfens* wie beispielsweise möglicher Zeitverlust, Anstrengung und Risiko einer Eigengefährdung und die *Kosten des Nicht-Helfens* wie beispielsweise Scham oder schlechtes Gewissen mit dem Nutzen des Helfens und des Nicht-Helfens vergleichen. Dabei werden unter dem *Nutzen des Helfens* die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse wie Lob, Anerkennung, Selbstwerterhöhung und erhöhte Selbstwirksamkeit gefasst. Der *Nutzen des Nicht-Helfens* besteht darin, dass die Person seine bisherige Tätigkeit weiterhin verfolgen kann. Je nachdem wie das Ergebnis der sehr subjektiven Kosten-Nutzen-Betrachtung ausfällt, entscheidet sich der potentielle Gründer für die Realisierung der eigentlichen „Mission“ in Form einer NPO-Gründung oder verwirft seine Gründungsidee. Sind zum Beispiel die Kosten der Hilfe hoch, die Kosten des Nicht-Helfens jedoch gering, so wird sich der potentielle Gründer mit großer

Wahrscheinlichkeit von seiner Gründungsidee entfernen. Ist der Nutzen hingegen höher als die entstehenden Kosten, so entscheidet sich der Gründer für die Realisierung seiner „Mission“ in Form der NPO-Gründung (vgl. Frey et al. 2005, S. 185).

### **3.3 Ausschöpfung von Non-Profit-Organisationen**

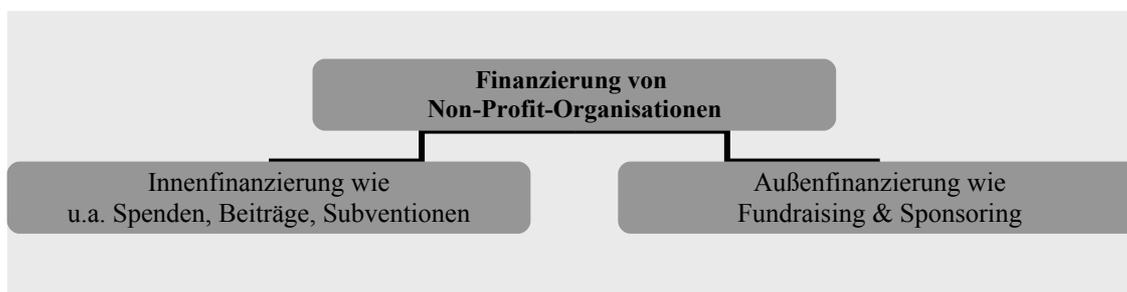
Möglichkeiten der Finanzierung, alternative strategische Elemente und rechtliche Gestaltungsformen sind die wesentlichen Kriterien, die bei Betrachtung der Ausschöpfung einer Non-Profit-Organisation herangezogen werden können.

#### **3.3.1 Finanzierung**

Während sich nach Wehling (2002, S. 286) profit-orientierte Unternehmen im Rahmen der Innenfinanzierung durch innerbetriebliche Kapitalfreisetzung oder aus Gewinnen, im Rahmen der Außenfinanzierung durch Einlagen, Fremdfinanzierung oder einer Mischform der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung, der Mezzaninen Finanzierung, finanzieren, wird hingegen die Finanzierung von Non-Profit-Organisationen durch diverse Quellen wie Leistungsentgelte, Beiträge, Zuwendungen der öffentlichen Hand, Spenden oder Sponsoringleistungen sichergestellt.

Die Zuwendung der öffentlichen Hand allein macht in Deutschland rund 70 % der Finanzmittel der Non-Profit-Organisationen aus. Dieser Wert liegt deutlich über dem internationalen Durchschnitt, ist aber nichts anderes als Ausdruck des Subsidiaritätsprinzips, der Arbeitsteilung zwischen Staat und Non-Profit-Organisationen. Insbesondere in den Feldern Gesundheitswesen und sozialen Diensten werden den NPOs staatliche Mittel zugebilligt, Felder, aus denen sich der Staat zunehmend zurückzieht. In anderen Bereichen wie beispielsweise in Kultur und Sport fallen diese Einnahmequellen deutlich geringer aus. Nach dem „John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ - einer Teilstudie bezüglich der Einnahmequellen von Non-Profit-Organisationen - haben sich im Jahre 1990 Non-Profit-Organisationen in Deutschland zu 68,2 % durch die öffentliche Hand, zu 3,9 % durch Spenden und zu 27,9 % durch selbst erwirtschaftete Mittel finanziert. Eine Erhebung aus dem Jahre 1995 zeigt, dass sich diese Werte kaum verändert haben: So bezogen Non-Profit-Organisationen ihre Einnahmen zu 64,3 % von der öffentlichen Hand, zu 3,4 % aus Spenden und zu 33,3 % aus selbst erwirtschafteten Mitteln. Die Ergebnisse der Erhebungen von 1990 und 1995 können nicht unmittelbar mit-

einander verglichen werden, da sich die Erhebung aus dem Jahre 1990 auf das frühere Bundesgebiet bezieht, während in der Erhebung aus dem Jahre 1995 das gesamte Bundesgebiet erfasst wurde, also einschließlich der neuen Bundesländer. Die geringere Spendenquote im Jahre 1995 von 3,4 % ist auch darin begründet, dass der Spendenanteil und -umfang im Osten Deutschlands noch immer geringer ist als in Westdeutschland (vgl. Anheier et al. 2007, S. 34 ff.). Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht die Finanzierungsmöglichkeiten einer NPO.



**Abbildung 4: Formen der Finanzierung einer Non-Profit-Organisation**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

*Innenfinanzierung* definiert sich als „Beschaffung von Finanzmitteln durch den Umsatz von Realgütern und durch Desinvestitionen sowie durch die Ersparnis von Nominalgütern (Finanzmittel) aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen“ (Eilenberger 1985, S. 280). Wegen des Unternehmenszweckes stellt die Gewinnerzielung von Non-Profit-Organisationen keine Finanzquelle dar. Die typische NPO generiert keinerlei Gewinn aus dem Umsatz der Organisation, sondern investiert die ihr gespendeten Mittel ohne Erwartung einer Gegenleistung. Nach Littich (2007, S. 329) sind in der Praxis häufig Mischformen der NPOs vorzufinden, die sich teils aus Mitgliedsbeiträgen oder Leistungsentgelten und Spenden finanzieren. Um ein auf Dauer möglichst hohes Spendenaufkommen zu sichern sind hier insbesondere Werbung und Bindung von Dauer- und Großspendern zu nennen. Grundvoraussetzung erfolgreicher Maßnahmen zur Spenderbindung ist die Formulierung einer klaren Definition der genauen Ziele und Zielgruppen (vgl. Butscher 2001, S. 1). Bei Zuwendungen für Non-Profit-Organisationen gesteht der Staat einen steuerlichen mindernden Abzug vom steuerpflichtigen Einkommen bis zu folgenden Höchstbeiträgen zu (vgl. Möller 2005, S. 133 ff.):

- Bei Spenden und Zuwendungen: 20.450 Euro pro Jahr
- Bei einer Treuhandstiftung: 307.000 Euro innerhalb von 10 Jahren

- Auf ein Stifterdarlehen entfallen keine Zinsabschlags- und Einkommenssteuern auf die Zinsen.
- Werden gemeinnützige Organisationen im Testament berücksichtigt, entfällt die Erbschaftsteuer für alle Vermögensgegenstände, die der Stiftung zugewandt werden.

Eine moderne NPO bewegt sich mit ihrem Mix der internen Finanzierungsquellen z.B. Beiträge oder Leistungsentgelte in Richtung einer Profit-Organisation.

**Tabelle 2: Innenfinanzierung in Profit- und Non-Profit-Organisationen**

|  | <b>Profit-Organisationen</b>   | <b>Non-Profit-Organisationen</b>  |
|--|--|---|
| <b>Unternehmensziel</b>                                | Maximierung des (letztlich an Eigentümern auszuschüttenden) Unternehmenswertes | Verfolgung des Unternehmenszwecks   |
| <b>Mittel</b>  | Einnahmeüberschuss   | Einnahmeüberschuss  |
| <b>Primäre interne Quelle von Einnahmeüberschüssen</b> | Gewinne aus dem Absatz marktgängiger Produkte und Dienstleistungen             | Spenden, Beiträge, Leistungsentgelte, Subventionen und sonstige Zuwendungen |
| <b>Weitere interne Quellen</b>                         | Kostensparnisse durch Rationalisierung, Erlöse aus Desinvestitionen            | Kostensparnisse durch Rationalisierung, Erlöse aus Desinvestitionen         |

(Quelle: Littich 2007, S. 329)

Wie aus der Tabelle 2 ersichtlich wird, zeichnet sich eine gewinnorientierte Organisation im Gegensatz zu einer gemeinnützigen Organisation dadurch aus, dass das Unternehmensziel in der Maximierung des Unternehmenswertes liegt und die Innenfinanzierung durch Einnahmeüberschüsse sichergestellt wird, die entweder aus den Gewinnen der hergestellten Produkte oder Dienstleistungen oder internen Rationalisierungsmaßnahmen bzw. Erlösen aus Desinvestitionen bestehen (vgl. Littich 2007, S. 329 ff.). Non-Profit-Organisationen hingegen haben lediglich begrenzte Möglichkeiten der Innenfinanzierung. Im Wesentlichen sind dies die Überschussthesaurierung in Form von Rücklagen und Finanzierungsmaßnahmen in Folge von Rationalisierung sowie des verbesserten Kostenmanagements. Als Beispiele sind nach Littich (2002, S. 331) hier das Verbesserungspotenzial des Inkassowesens (z.B. die Vereinnahmung von Mitgliedsbeiträgen oder sonstigen Forderungen) und die Optimierung der Lagerhaltung (z.B. Zentraleinkauf für Büromaterial oder Lebensmittel) zu nennen.

Bei der *Außenfinanzierung* handelt es sich um die Finanzierung durch *Eigenmittel* (Beteiligungsfinanzierung) und eine solche durch *Fremdmittel* (Kreditfinanzierung). Diese traditionellen Instrumente der Außenfinanzierung eignen sich für Non-Profit-Organisationen nicht, da die mit der Beteiligungsfinanzierung verbundene Haftung die möglichen Gesellschaftsformen für die NPOs stark einschränken. Zudem werden die Kreditgeber aufgrund der nicht zu erfüllenden Gewinnerwartung in der Regel an einem Gesellschafterstatus nicht interessiert sein. Auch der Anleihemarkt oder andere Kreditformen bleiben den NPOs versagt, da derartige Märkte eine ausreichende Kreditwürdigkeit erwarten. NPOs werden kaum anlageorientierte Investoren ansprechen können, so dass sich die Instrumente der Außenfinanzierung der NPOs auf Lieferantenkredite, Kontokorrentkredite oder allenfalls auf langfristige Darlehens beschränken. Deshalb konzentrieren sich gemeinnützige Organisationen auf zwei Finanzierungsformen, das Fundraising und das Sponsoring (vgl. Littich 2007, S. 332 ff.):

- Unter *Fundraising* wird die Beschaffung finanzieller Mittel sowie geldwerter Güter und Dienstleistungen verstanden, wobei die Erbringung einer marktadäquaten Gegenleistung der NPO nicht erwartet wird (vgl. Littich 2007, S. 334). In den USA wird diese Form der Unterstützung auch als „non-cash assistance“ bezeichnet. Fundraising, also die Bereitstellung von Waren als Sachspenden, ist für Unternehmen deutlich interessanter als einen entsprechenden Gegenwert in Geld zu spenden, da in aller Regel der Verkaufswert der Ware deutlich unter dem des Spendenwertes liegt (vgl. Urselmann 1998, S. 15). Durch das Fundraising können Privatleute, Firmen, Stiftungen oder staatliche Institutionen angesprochen werden, wobei davon auszugehen ist, dass der Großteil der Spenden von Privatpersonen kommt (vgl. Urselmann 1998, S. 18).
- Beim *Sponsoring* ist die Kapitalüberlassung oder die Hingabe von Dienstleistungen oder Waren an eine wirtschaftlich vorteilhafte - in der Regel vertraglich festgelegte - Gegenleistung gebunden. Sponsoring mit hoher Medienpräsenz und Akzeptanz der Bevölkerung - wie beispielsweise das Sportsponsoring - können angesichts der Öffentlichkeitswirkung den Firmenwert des Sponsors erhöhen und sind auch unter den Gesichtspunkten des Shareholder-Values-Gedankens zu rechtfertigen. Deshalb ist es zur Erschließung neuer Außenfinanzquellen Non-Profit-Organisationen zu empfehlen, bestehende und neue Projekte auf Sponsoringmöglichkeiten zu untersuchen (vgl. Littich 2007, 338).

### 3.3.2 Ziel und Strategie

Jede handelnde Organisation strebt prinzipiell das langfristige Überleben oder die Erfüllung des Unternehmenszwecks an. Hierfür ist eine notwendige Voraussetzung, durch eine Strategie und entsprechende Planungen die Zukunft zielorientiert und aktiv mittels Schaffen und Sichern von Erfolgspotenzialen zu gestalten (vgl. Horak 2007, S. 190). Die zentrale Orientierungsgröße für die Erarbeitung einer Strategie einer NPO ist die Formulierung von *Zielen*. Nach Scheuch (1996, S. 154) wird als Ziel ein zukünftiger Zustand verstanden, der als erstrebenswert beurteilt wird. Dieser Zustand kann auf unterschiedliche Objektbereiche und Systeme bezogen werden wie beispielsweise auf die Unternehmung selbst, auf Teile der Unternehmung, auf Umweltbereiche wie Marktsegmente oder auf die Beziehung der Unternehmung innerhalb der Umwelt wie Marktanteile am Spendenvolumen. Non-Profit-Organisationen verfügen - ähnlich wie bei gewinnorientierten Organisationen - über Oberziele, diese sind aber nicht quantitativ messbar und nur auf verschiedene Arten zu erreichen.

Eine gemeinnützige Organisation muss eine aussagekräftige „Mission“ formulieren, d.h. der Sinn und Zweck der Organisation bzw. der Grund für die Existenz der Organisation muss schriftlich in Form eines „Mission Statements“ bzw. strategischen Leitbilds definiert werden. Hinter der eigentlichen „Mission“ der NPO verbirgt sich eine Fülle von Zielbündeln, die bei der Erreichung der „Mission“ optimiert werden müssen. Die Ziele einer Organisation ordnen sich der eigentlichen „Mission“ unter, d.h. bei Non-Profit-Organisationen, die keine ausgeprägte „Mission“ formuliert haben, ist auf lange Sicht unklar, in welche Richtung sie sich bewegen und welchen Zweck sie letztlich erfüllen sollen (vgl. Horak et al. 2007, S. 179).

Die Oberziele von NPOs sind im Wesentlichen durch das Dominieren von Sachzielen geprägt. Da bei gemeinnützigen Organisationen die Gewinnerzielung als Oberziel wegfällt, existiert oft kein Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug eines genau definierten obersten Zieles. Somit verursacht die Zieloperationalisierung bei Non-Profit-Organisationen im Vergleich zu gewinnorientierten Organisationen Schwierigkeiten. Zudem besteht eine geringere Flexibilität der Unternehmenssteuerung von NPOs, da deren Ziele viel starrer und weniger anpassungsfähig auf sich verändernde Rahmenbedingungen sind. Ferner übernehmen gemeinnützige Organisationen öffentliche Aufgaben des ersten Sektors, so dass NPOs die Interessen übergeordneter politischer und staatlicher Instanzen sowie die Vielzahl der weiteren Interessengruppen wie Sponsoren berücksichtigen müssen. Dem-

nach wird die Zielformulierung bei gemeinnützigen Organisationen zu einem komplexen Problem. Grundlage der erfolgreichen Unternehmensführung und der Vorbereitung von Ziel- und Strategieentscheidungen in einer Non-Profit-Organisation ist auch die Einbeziehung der Interessenvielfalt aller Mitwirkenden (vgl. Horak et al. 2007, S. 182 f.).

*Strategien* stellen ein grundsätzliches Bindeglied zwischen den Zielen und der täglichen Arbeit, der Realisierung der Ziele, dar, indem sie den Weg für die Umsetzung vorgeben, d.h. sie sind Wegweiser, an denen sich die Organisation orientieren soll. Strategische Entscheidungen werden in jedem Bereich der gemeinnützigen Organisation getroffen wie etwa in der Rechtsformwahl oder in der Gestaltung des Leistungsangebots. Das strategische Management umfasst alle Führungsaufgaben, die sich mit der Planung und Ausführung von Strategien befassen - insbesondere in dem Einsatz und in der Ausgestaltung spezifischer strategischer Instrumente liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen (vgl. Horak et al. 2007, S. 186).

Die Analyse der Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit der Informationsanalyse bildet die Basis für alle Schritte des strategischen Managementprozesses, der sich aus der Umfeldanalyse als Erforschung der externen Faktoren und der internen Analyse, der Untersuchung der Stärken und Schwächen der Organisation, zusammensetzt. Darüber hinaus muss zwischen einer einmaligen Analyse zu Beginn der Aktivitäten der gemeinnützigen Organisation und einer laufenden Analyse der internen und externen Einflüsse differenziert werden: Diese einmalige Analyse - im weitesten Sinn eine umfassende Start-Up-Analyse des Umfeldes der zu gründenden Non-Profit-Organisation - hat direkten Einfluss auf die „Mission“ der Organisation; die laufende Analyse liefert zusätzliche Informationen für weitere Schritte des strategischen Prozesses. Ergänzt wird die Analyse der Rahmenbedingungen einer gemeinnützigen Organisation durch die Untersuchung der Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und Mitarbeiter der Organisation (Horak et al. 2007, S. 186). Die Umfeldanalyse beinhaltet nach Horak, Matul und Scheuch (2007, S. 187 f.) folgende Elemente:

- Das *gesellschaftliche Umfeld* umfasst die allgemeinen Rahmenbedingungen des Umfelds der Organisation wie das wirtschaftliche, technologische, rechtlich-politische und soziokulturelle Umfeld.

- Das *Branchenumfeld* beschäftigt sich mit dem engeren Umfeld der Organisation, bei der u.a. Branchenstruktur und deren Entwicklung sowie Absatz- und Beschaffungsmärkte untersucht werden.
- Im Rahmen des *Transaktionsumfeldes* wird die Stellung der Organisation in einer Branche enger beurteilt, d.h. es werden Beziehungen zu Kooperationspartnern, gegenwärtige Beziehungen zu Kunden oder Wettbewerbern sowie die Rolle des Staates untersucht.

Die Ermittlung von Chancen und Risiken, die sich aus den Veränderungen des Umfeldes für die gemeinnützige Organisation herleiten lassen, bildet das hauptsächliche Ziel der Umfeldanalyse. Allgemein gilt, dass Chancen genutzt werden und Risiken vermieden werden sollen. Abgeleitet aus den Chancen und Risiken werden die kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt mit der Frage, worauf es zukünftig in der Branche ankommt, in der die gemeinnützige Organisation agiert. Demgegenüber befasst sich die interne Analyse – ausgehend von der externen Situation – mit Fragestellungen nach den Gestaltungsmöglichkeiten der Organisation: Anfangs werden die zur Beurteilung kritischen Erfolgsfaktoren definiert, Ziele formuliert und Ressourcen, Fähigkeiten und Prozesse im Hinblick auf die Zielerreichung untersucht. Schließlich werden Informationen eingeholt, aus denen Schlussfolgerungen über die einzelnen Aspekte in Form von Stärken und Schwächen der NPO abgeleitet werden. Im Grundsatz wird zwischen der Ressourcenanalyse, bei der die finanziellen, organisatorischen, physischen und technologischen Merkmale sowie das Humankapital untersucht werden, und der Konkurrenzanalyse, bei der lediglich die Wettbewerber betrachtet werden, unterschieden. (Horak et al. 2007, S. 189 f.).

Auf die „Mission“ aufbauend muss die NPO ein Leitbild formulieren, in dem die allgemeinen Grundsätze verfasst sind, damit sie intern und extern kommuniziert werden können. Dieses strategische Leitbild bildet die Grundlage für die daraus abzuleitende Gesamtunternehmensstrategie, die sich unterteilt in die Geschäftsfeldstrategie, Stakeholderstrategie und Funktionalstrategie (vgl. Horak et al. 2007, S. 193 ff.).

- *Geschäftsfeldstrategie*: Die strategische Geschäftsfeldstrategie (SGF) befasst sich mit der Fragestellung, in welcher Branche und auf welchen Märkten eine NPO tätig werden soll. Ein häufig eingesetztes Instrument zur Beurteilung der Entwicklung einer Geschäftsfeldstrategie ist die *Portfolioanalyse*, die auch bei gewinnorientierten Unternehmen eingesetzt wird. Bei der Portfolioanalyse han-

delt es sich um ein grafikunterstütztes Analyse- und Planungsinstrument, in dem die Stärken und Schwächen der einzelnen strategischen Geschäftsfelder (SGF) bewertet und optimiert werden sollen. Ein strategisches Geschäftsfeld ist hierbei als eine selbständige Produkt-Markt-Kombination zu verstehen, für die eine eigenständige Strategie entwickelt werden muss (vgl. Horak et al. 2007, S. 193 ff.).

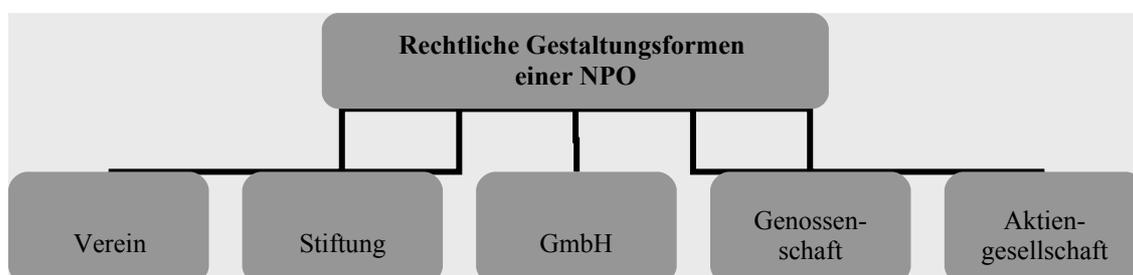
- *Stakeholderstrategie*: Interessen- oder Anspruchsgruppen wie beispielsweise Mitarbeiter, Geldgeber, öffentliche Stellen, Medien oder Klienten können als Stakeholder gekennzeichnet werden, die mehr oder minder stark die Zielerreichung der Organisation beeinflussen können und dynamisch in Form von sich schnell verändernden eigenen Zielen und Ansprüchen wirken. Stakeholder dürfen in ihrer Beziehung zu der Organisation nicht getrennt betrachtet werden, da sie in einem engen Beziehungsgeflecht auch zu anderen Anspruchsgruppen stehen. Voraussetzung eines erfolgreichen Stakeholder-Managements ist die Orientierung an einer aussagekräftigen „Mission“, die Klärung der Zuständigkeiten mit Beantwortung der Frage, welche Angelegenheiten in Abstimmung mit den Stakeholdern gelöst werden müssen und der Auswahl der richtigen Teammitglieder (vgl. Horak et al. 2007, S. 197 f.).
- *Funktionalstrategie*: Im Rahmen der Funktionalstrategie werden die Strategien gemäß den funktionalen Teilplänen einer NPO wie beispielsweise Marketingplan, Personalplan oder Finanzierungsplan entwickelt, die mit den Geschäftsfeldern und den Stakeholder-Strategien abgestimmt werden müssen (vgl. Horak et al. 2007, S. 199 f.).

### 3.3.3 Rechtsform

Bei der Gründung einer NPO ist vorab eine Entscheidung über die bestgeeignete Rechtsform zu treffen, bei der gesellschafts-, haftungs-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Aspekte zu beachten sind. Die jeweilige Rechtsform beeinflusst Struktur, Führung und Aufgabenverantwortung der Organisation. Während dem Gründer bei dem Aufbau eines profit-orientierten Unternehmens die Rechtsformen Einzelunternehmen, Personen- und Kapitalgesellschaft sowie eine Mischform der Personen- und Kapitalgesellschaft (GmbH und Co. KG) zur Verfügung stehen, können Non-Profit-Organisationen zwischen den rechtlichen Gestaltungsformen Verein, Genossenschaft, Gesellschaft

mit beschränkter Haftung (GmbH), Aktiengesellschaft (AG) und Stiftung wählen (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 214).

So ergab die Studie „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“, eine Untersuchung der Rechtsformen von Non-Profit-Organisationen in Deutschland (Stand 1995), dass von 2.240 untersuchten Unternehmen 86 % als eingetragene Vereine, 5 % als Stiftungen, 3 % als GmbH, 1 % als Genossenschaft und 5 % in keiner dieser Rechtsformen organisiert waren. Wesentliches Ergebnis dieser Studie ist, dass der Verein die am weitaus verbreiteste Rechtsform im Non-Profit-Bereich darstellt (vgl. Seepe/Konrad 2005, S.137). Neuere Daten aus der Vereinsstatistik des Jahres 2000 zeigen, dass in Deutschland von rund 681.000 gemeinnützigen Organisationen etwa 544.700 als Vereine (e.V.) eingetragen sind. Demnach ist das Vereinswesen - mit knapp 80 % der Gesamtzahl an Non-Profit-Organisationen - der zentrale gesellschaftliche Ort, an dem bürgerliches Engagement stattfindet und Sozialkapital entsteht (Koziol et al. 2006, S. 19). In ähnlicher Weise hat sich das Stiftungswesen in Deutschland ausgeweitet: Nach dem Bundesverband Deutscher Stiftungen existierten im Jahre 2005 13.490 Stiftungen des Bürgerlichen Rechts – 880 davon wurden in dem Jahr der Erhebung neu gegründet. Im Vergleich zum Vorjahr 2004, in dem 852 neue Stiftungen eingerichtet wurden, bedeutet dies, dass im Jahre 2005 3 % mehr Stiftungen eingerichtet wurden (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2005, S. 3). Im Gegensatz zu der John Hopkins Studie, die sich lediglich auf die Erhebung von 2.230 Unternehmen beschränkt, zeigt der direkte Vergleich von Gründungen eingetragener Vereine zu rechtsfähigen Stiftungen, dass die Rechtsform des Vereins bei der Gründung einer NPO eine absolut dominierende Stellung einnimmt, nämlich 97,8 % bei einer additiven Betrachtung beider Rechtsformen im Jahre 2005. Die folgende Abbildung 5 veranschaulicht die rechtlichen Gestaltungsformen einer Non-Profit-Organisation.



**Abbildung 5: Rechtliche Gestaltungsformen einer Non-Profit-Organisation**

(Quelle: Eigene Darstellung)

- *Verein*: Nach Nowotny und Fida (2007, S. 215) ist der Verein ein „auf Dauer angelegter, freiwilliger Zusammenschluss von Personen unter einer ausdrücklichen Organisation und Mitgliedschaft zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes“. Der Verein ist mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet. Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen existiert kein geschlossener Kreis von Gesellschaftern. Wesentliches Merkmal des Vereins ist daher, dass die Mitgliederzahl variieren kann. Die Form ist im Bürgerlichen Gesetzbuch und im öffentlich-rechtlichen Vereinsgesetz geregelt. Die Haftung des Vereins beschränkt sich lediglich auf das Vereinsvermögen, d.h. die Mitglieder des Vereins haften nicht persönlich. Die Gründungsmitglieder regeln Satzung, Name, Sitz und Ziel des gegründeten Vereins und wählen den ersten Vorstand, der durch die Eintragung in das Vereinsregister beim Amtsgericht die Rechtsfähigkeit mit allen Rechten und Pflichten im Sinne eines Vereins erwirkt. Insbesondere für wenig aufwändige und kapitalintensive Non-Profit-Organisationen, bei denen der menschliche Einsatz Priorität hat, eignet sich die Rechtsform des Vereins, da bei der Gründung kein Mindestvermögen erforderlich ist (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 215 ff.).
- *Stiftung*: Bei der Rechtsform der Stiftung handelt es sich um eine Vermögensmasse, die der Stifter zur Verfolgung eines bestimmten Zweckes einrichtet. Die Stiftung ist mit einer Rechtspersönlichkeit ausgestattet. Die Rechtsform der Stiftung ist im BGB kaum geregelt; es gibt jedoch unterschiedlich ausgeprägte Stiftungsgesetze der einzelnen Bundesländer. In der Regel handelt es sich bei dem Stiftungsgeschäft um eine Schenkung oder eine testamentarische Hinterlassenschaft. Das Stiftungsgeschäft bedarf der verwaltungsbehördlichen Genehmigung. Die Stiftungsverfassung wird in der Regel vom Stifter geregelt. Der Non-Profit-Charakter einer Stiftung wird wesentlich dadurch bestimmt, wen der Stifter als Begünstigte, die Destinatäre, einsetzt. Das Organ der Stiftung ist der Vorstand, der entweder durch die Verfassung der Stiftung oder nach dem entsprechenden Landesstiftungsrecht bestellt wird. Rechten und Pflichten des Stiftungsvorstandes entsprechen denen des Vereins. Im Gegensatz zum Verein verfügt die Stiftung über keine Mitglieder, sondern lediglich über die Destinatäre, die keine Funktionen in der Stiftung erfüllen, aber einen Rechtsanspruch auf die vorgesehenen Begünstigungen haben, die gegebenenfalls auch gerichtlich einklagbar sind. Die Rechtsformwahl der Stiftung kann für den Unternehmensgründer viele Vorteile haben: So trennt sie das Unternehmen von der Familie und gibt den

Handelnden in der Firma den erforderlichen Spielraum. Ferner verhindert die Stiftung, dass sich jemand privat auf Kosten des Betriebes bereichert. Bemängelt wird jedoch die Unflexibilität der Stiftung und ihre schlechte Anpassungsfähigkeit an sich verändernde wirtschaftliche Bedingungen. Probleme ergeben sich insbesondere dann, wenn zu einem späteren Zeitpunkt das Unternehmen dennoch verkauft werden soll. Die Wahl der rechtlichen Gestaltungsform des Unternehmens sollte gut durchdacht werden, denn die Rechtsformwahl der Stiftung eignet sich nicht für jedes Unternehmen (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 227 ff.).

- *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)*: Abzugrenzen von der Rechtsform des Vereins und der Stiftung ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), bei der die Gesellschafter am Gesellschaftsvermögen gemäß ihrem Anteil am Stammkapital beteiligt sind. Das Stammkapital einer GmbH muss mindestens 25.000 Euro betragen. Die GmbH ist eine juristische Person, d.h. sie ist Rechtsperson und im Handelsregister eingetragen. Demnach wird die GmbH mit der Eintragung in das Handelsregister zum so genannten Formkaufmann: Jede GmbH ist vollwertiger Kaufmann unabhängig davon, ob sie eine Non-Profit-Organisation ist oder kaufmännische Ziele einer gewinnorientierten Organisation verfolgt. Folglich muss sich jede Non-Profit-Organisation, die als GmbH geführt wird, an die Vorschriften des Handelsrechts halten, die im Vergleich zu den anderen Rechtsformen in der Mehrzahl strenger ausgestaltet sind. Deshalb ist es ratsam, bei größeren Non-Profit-Organisationen kaufmännisch geschultes Personal zu beschäftigen (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 221 ff.).

Die Führung einer Non-Profit-Organisation als GmbH ist grundsätzlich erlaubt, da sich diese Rechtsform auch zur Verfolgung ideeller Zwecke eignet. Existiert ein Aufsichtsrat muss dieser ebenfalls einen Bericht über die Resultate seiner Kontrolle vorlegen. Abschlussprüfer, die den Jahresabschluss überprüfen, sind erst ab einer bestimmten Größe der GmbH notwendig. Eine GmbH kann u.a. durch einen Gesellschafterbeschluss, Konkurs oder wegen Vermögenslosigkeit aufgelöst werden (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 222 f.).

- *Genossenschaft*: Von den bereits genannten Rechtsformen Verein, Stiftung und GmbH ist die Genossenschaft als rechtliche Gestaltungsform von Non-Profit-Organisationen zu differenzieren. Die Genossenschaft hat zum Ziel, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. In der Regel verfolgt also die Genossenschaft wirtschaftliche Ziele,

dennoch lässt dies hinreichend Freiraum für Non-Profit-Aktivitäten. Anders als bei den Kapitalgesellschaften (GmbH und AG) zeichnet sich die Genossenschaft durch ihre variable Gestaltung aus: Durch Eintritt oder Austritt aus der Genossenschaft kann sich die Anzahl der Mitglieder permanent verändern und damit auch die Höhe des Grundkapitals und Haftungsfonds. Die Mitglieder einer Genossenschaft haften nicht persönlich, sondern zur Haftung der Gesellschaft wird das Gesellschaftsvermögen herangezogen. Der schriftlich abgefasste Gesellschaftsvertrag, auch „Statut“ genannt, beinhaltet nicht den Zweck eines Unternehmens, wie es die Vereinssatzung vorsieht, sondern den Gegenstand bzw. Tätigkeitsbereich des Unternehmens. Erst durch die Eintragung der Genossenschaft in das Genossenschaftsregister und in einen Revisionsverband erhält sie ihre Rechtspersönlichkeit. Insbesondere zur Ausführung einer Non-Profit-Organisation übernimmt die Rechtsform der Genossenschaft eine wesentliche Rolle, da sich der grundlegende Zweck einer Genossenschaft auf die Unterstützung des Erwerbs und der Wirtschaftstätigkeit ihrer Mitglieder stützt und insofern von ihrer Zweckbeschreibung sehr weit gehalten ist. Die erzielten Gewinne dürfen, ähnlich den gesetzlichen Vorschriften des Vereins, nicht an die Mitglieder der Genossenschaft ausgeschüttet werden (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 218 ff.).

- *Aktiengesellschaft*: Bei der Aktiengesellschaft (AG) handelt es sich um eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit auf der Basis eines haftenden Grundkapitals von mindestens 50.000 €. Dieses Grundkapital ist in Aktien mit einem definierten Nennbetrag aufgeteilt. Der Anteilseigner (Aktionär) hat entsprechend der Menge der eigenen Aktien im Verhältnis zur Höhe des Grundkapitals Anteil am Stimmrecht der AG und damit Einfluss auf Gesellschaftsentscheidungen. Aktionäre haften nicht persönlich, sondern nur mit ihrem Aktienanteil für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Entsprechend des Jahresüberschusses der AG können Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft beteiligt werden. In einer NPO-definierten AG widerspricht der Gedanke einer Gewinnausschüttung an die Gesellschafter dem Organisationsziel und wird demzufolge dem Satzungsziel zugeführt, d.h. es erfolgt keine Ausschüttung an die Gesellschafter (vgl. Nowotny/Fida 2007, S. 224 ff.).

Unter allen oben aufgeführten Rechtsformen sind Non-Profit-Organisationen in den meisten Fällen in Vereinsform gegründet. Da sich der Staat zunehmend aus dem humanitären und karitativen Bereich zurückzieht, verbunden mit der Kürzung von Fördergeldern und staatlichen Zuschüssen, sind gemeinnützige Organisationen verstärkt gezwungen, sich marktorientiert zu verhalten und ihre unternehmerische Leistungsfähigkeit auszubauen und flexibler zu gestalten. Für diese neuen wirtschaftlichen Anforderungen marktorientierter NPOs erweist sich die GmbH als adäquate Lösung. Gründe hierfür sind die nach außen dokumentierte Professionalität der Unternehmung durch die Firmierung als GmbH, der relativ geringe Gründungsaufwand in Höhe von 25.000 € als haftendes Stammkapital, die schnelle Entscheidungsmöglichkeiten durch die Einsetzung eines Geschäftsführers, die flexible Finanzierungsmöglichkeit durch Innen- und Außenfinanzierung und die auch hier gegebene Steuerbefreiung. Für Non-Profit-Organisationen allerdings, die nicht aktiv und wettbewerbsorientiert im Markt agieren, erscheint eine erfolgsversprechende Umwandlung in eine GmbH zweifelhaft. Hier dürfte das Verhalten in der Rechtsform des Vereins die bessere Lösung sein (vgl. Seepe/Konrad 2005, S. 148 f.).

#### **4 Fallbeispiel: Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern**

Um die Thematik der vorliegenden Untersuchung zu veranschaulichen, wird auf ein Beispiel für eine Non-Profit-Organisation detailliert eingegangen, wobei insbesondere die inhaltlichen Schwerpunkte Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung von unternehmerischen Handlungsfeldern diskutiert werden – wie sie im theoretischen Teil der Arbeit bereits erörtert worden sind.

##### **4.1 Beschreibung der Non-Profit-Organisation EMAH**

Um auf die Entstehung, Bewertung und Ausschöpfung einer Non-Profit-Organisation, der Fördergemeinschaft „Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern Universitätsklinikum e.V.“ (EMAH), einzugehen, wird im Folgenden das Unternehmen selbst vorgestellt und das zugrundeliegende gesellschaftliche Problem sowie die Zielsetzung bzw. die „Mission“ der EMAH thematisiert. Die Recherche basiert auf mehreren persönlich geführten Interviews mit der Gründerin; ergänzt wurden die Informationen durch eine umfangreiche Internetrecherche.

#### **4.1.1 Ausgangspunkt: Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern**

Die Fördergemeinschaft „Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern Universitätsklinikum e.V.“ (EMAH), deren Hauptgeschäftsstelle in Krefeld ist, wurde im April 2003 von der heutigen Vorstandsvorsitzenden der Fördergemeinschaft, Frau Karla Völlm initiiert. Ziel war und ist die Gründung eines eigenen Behandlungszentrums für erwachsene Patienten mit angeborenen Herzfehlern am Herzzentrum Münster.

„Betroffenheit macht stark“ – mit diesen Worten leitet Frau Völlm die Geschichte über die Gründung der Non-Profit-Organisation EMAH ein. Ihre Tochter Anke kam mit einem angeborenen Herzfehler vor 23 Jahren auf die Welt. Sie wurde von Kinderkardiologen erfolgreich behandelt. Ab dem 18. Lebensjahr bedurfte es aber der Behandlung durch einen Kardiologen, der sich ausschließlich auf die Behandlungs- und Therapiemöglichkeiten von angeborenen Herzfehlern bei Erwachsenen konzentriert. Der Bereich der Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern ist jedoch in Deutschland ein wenig erforschtes und praktiziertes Feld – bis zu dem jetzigen Zeitpunkt gibt es in Deutschland keine direkte Anlaufstelle für EMAH-Patienten. Diese „Versorgungslücke“ möchte Frau Völlm - auch zum Wohle ihrer Tochter - schließen (vgl. o. V. 2007b).

#### **4.1.2 Problemstellung der Thematik**

Herzfehler sind die häufigsten angeborenen Erkrankungen und können eine große Variabilität von einfachen bis zu sehr komplexen Formen aufweisen. So werden in Deutschland jährlich 6.000 Kinder mit einem Herzfehler geboren. Während früher bei natürlichem Verlauf, d.h. ohne medizinische Behandlung, die Sterblichkeit bis zum Erreichen des Erwachsenenalters bei 70 % lag, demnach die meisten der kleinen Patienten kaum eine längere Überlebenschance hatten, erreichen heute - aufgrund der fortschreitenden medizinischen Forschung insbesondere in der Kinderkardiologie, Kardiologie, Anästhesiologie und Herzchirurgie - neun von zehn Kindern bzw. Neugeborenen das Erwachsenenalter. Zurzeit leben in Deutschland nach Völlm (2005, S. 2) etwa 200.000 bis 300.000 Patienten (aller Altersklassen) mit einem angeborenen Herzfehler, darunter etwa 25.000 Patienten in Nordrhein-Westfalen (vgl. o. V. 2007a). Die Zahl von Erwachsenen mit nativen oder operativen angeborenem Herzfehler liegt bei mehr als 120.000 und steigt um 5.000 Patienten pro Jahr (vgl. Kaemmerer/Hess 2005, S. 1).

Während früher die Forscher der Ansicht waren, dass nach der Operation die Patienten herzgesund seien, ist heute bekannt, dass diese Menschen lebenslang chronisch krank sind und - trotz der operativen Behandlungsmöglichkeiten - ihr ganzes Leben spezieller ärztlicher Betreuung und Behandlung bedürfen. So können sich je nach Art des Herzfehlers und Art des Korrekturingriffes im Laufe des Lebens Folgeerkrankungen einstellen, die zur Einschränkung der Lebensqualität, Leistungs- und Arbeitsfähigkeit bis hin zu lebensbedrohlichen Folgen führen können (vgl. Völlm 2005, S. 1).

Speziell bei Patienten mit schweren und komplexen Herzfehlern werden im Laufe des Lebens immer wieder Operationen bzw. Katheterinterventionen erforderlich. So traten beispielsweise bei Patienten, deren Herzfehler in früheren Lebensjahren erfolgreich korrigiert wurde und die sich über Jahre vollkommen gesund fühlten, nach 20 oder 30 Jahren Herzprobleme wie Herzrhythmusstörungen oder Herzschwäche auf (vgl. Kupczik 2004, S. 1). Diese Problematik ist von besonders gesellschaftlicher und gesundheitspolitischer Bedeutung, da sich eine Vielzahl der Patienten im Ausbildungs-, Arbeits- und Fortpflanzungsalter befindet. Die meisten Betroffenen wissen nicht, dass sie in eine gesundheitlich zweifelhafte Zukunft gehen. Die Erkrankung betrifft nicht nur den Patienten selbst, sondern auch ihre soziale Umgebung - ein anhaltendes Leid und eine stetige Sorge für die Betroffenen und deren Familien (vgl. Völlm 2004, S. 1).

Während in England, USA und Kanada diese Patienten seit über 50 Jahren in speziellen Herzkliniken betreut und behandelt werden können, besteht in Deutschland eine „Versorgungslücke“, da die Behandlung von Erwachsenen mit angeborenem Herzfehler hier ein wenig erforschtes und praktiziertes Feld ist. Grund für diese Versorgungslücke ist die Tatsache, dass Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern früher kaum eine längere Überlebenschance hatten und es Ärzten daher nicht möglich war, Erfahrungen zur Behandlung derartiger Patienten zu sammeln. Die Situation hat sich jedoch - dank großer Fortschritte bei der Korrektur der teilweise äußerst komplexen Fehlbildungen - grundlegend verändert. So leben heutzutage in Deutschland etwa 120.000 Erwachsene, bei denen im Kindesalter eine Fehlbildung am Herzen oder der Gefäße erfolgreich behandelt wurde (vgl. Völlm 2004, S. 1).

### 4.1.3 Zielsetzung der Non-Profit-Organisation EMAH

Die Fördergemeinschaft EMAH hat zum Ziel, ein Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern (EMAH-Zentrum), angegliedert an dem Universitätsklinikum in Münster (UKM), zu gründen, in dem Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern optimal betreut und behandelt werden können. Ein grundlegendes Ziel der Fördergemeinschaft besteht in der Beschaffung von Finanzmitteln für den Bau des EMAH-Zentrums und dessen Ausstattung sowie für die medizinische Versorgung durch hoch qualifiziertes Fachpersonal in Form von drei Stiftungsprofessuren. Die Verträge zur Einrichtung dieser drei Stiftungsprofessuren wurden am 6. Juni 2005 durch den Rektor der Universität Münster, den Vorstandsvorsitzenden des Universitätsklinikums Münster, die Vorsitzende der Fördergemeinschaft des EMAH-Zentrums und Vertretern der Stifter im Beisein von Verantwortlichen des Herzzentrums offiziell unterzeichnet (vgl. o.V. 2005f):

- (1) Die *erste Stiftungsprofessur* für den Bereich „Operative Therapie von angeborenen Herzfehlern, insbesondere im Erwachsenenalter“ ist unmittelbar mit Leistungsaufgaben im EMAH-Zentrum betraut. So ist die der Klinik für Thorax-, Herz- und Gefäßchirurgie des Universitätsklinikums Münster zugeordnete Stiftungsprofessur mit der Leitung des neu einzurichtenden operativen Bereichs verbunden.
- (2) Die *zweite Stiftungsprofessur* für den Bereich „Internistische Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern“ ist ebenfalls unmittelbar mit Leistungsaufgaben im EMAH-Zentrum betraut. Der oder die Stelleninhaber(in) ist der Medizinischen Klinik C des Universitätsklinikums Münsters zugeordnet und wird in enger Zusammenarbeit mit der Kinderkardiologie und der Herzchirurgie für die internistische Versorgung von EMAH-Patienten Verantwortung tragen.
- (3) Die *dritte Stiftungsprofessur* für den Bereich „Experimentelle und klinische Elektrophysiologie des Herzens“ ist auch der Medizinischen Klinik C zugeordnet. Wie der gesamte Bereich der Kardiologie wird ebenfalls das EMAH-Zentrum von Forschung und klinischer Tätigkeit des oder der Juniorprofessor(in) unmittelbar profitieren.

Während die letzte Stiftungsprofessur „Experimentelle und klinische Elektrophysiologie des Herzens“ noch vakant ist, wurden bereits die Stellen für die erste und zweite Stiftungsprofessur durch professionelle und hoch qualifizierte internationale Professoren besetzt. Die weltweit anerkannte Herzchirurgin Prof. Dr. Sabine Däbritz, die das gesamte Spektrum der Erwachsenenherzchirurgie beherrscht, wird im Rahmen der ersten Stiftungsprofessur das Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern in Münster leiten. Frau Däbritz, die mehr als ein Jahr an der Kinderklinik der Harvard Medical School in Boston als Oberärztin arbeitete, übernimmt im Anschluss an ihre Stiftungsprofessur den Lehrstuhl für Thorax-, Herz- und Gefäßmedizin an dem Universitätsklinikum Münster von Prof. Hans-Heinrich Scheld und wird damit deutschlandweit erste Ordinaria in diesem Fachgebiet sein (vgl. Hoffmann 2007, S. 1). Die zweite Stiftungsprofessur für den Bereich „Internistische Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern“ wird von einem Professor aus Wien besetzt werden, der sich auf das Gebiet der internistischen Versorgung von Erwachsenen spezialisiert hat.

## **4.2 Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung der EMAH**

Im Rahmen des Themas „Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung unternehmerischer Handlungsfelder – eine Auseinandersetzung mit Non-Profit-Organisationen“ wird im folgenden Kapitel auf die Entstehung, Bewertung und Ausschöpfung der Non-Profit-Organisation EMAH, deren Gründerin Frau Karla Völlm ist, eingegangen. Bei Betrachtung der Entstehung werden Anlässe und Motive, die zur Gründung der EMAH geführt haben, erläutert. Während sich die Bewertung auf die Gründerpersönlichkeit und die Prüfung der Gründungsidee konzentriert, umfasst die Ausschöpfung die Bereiche Finanzierung, Ziel und Strategie sowie Rechtsform.

### **4.2.1 Entdeckung der Non-Profit-Organisation EMAH**

In Anlehnung an die vorhergehende Untersuchung unterteilt sich dieses Kapitel in theoretische Ansätze des unternehmerischen Handlungsfeldes, Anlass und Motiv und Entstehung der Gründungsidee.

### *Theoretischer Ansatz des unternehmerischen Handlungsfeldes*

Der Theorie des Staats- und Marktversagens folgend, nach der Staat oder Markt nicht in der Lage sind, bestimmte Marktnischen zur Zufriedenheit der Konsumenten zu erbringen, wurde die Non-Profit-Organisation EMAH aus einer „Versorgungslücke“ heraus privat von Frau Völlm gegründet. Demnach versagt die öffentliche Hand bei der effizienten Behandlung und Betreuung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern. Die gemeinnützige Organisation EMAH hat sich zum Ziel gesetzt, diese staatliche Versorgungslücke durch den Aufbau eines Herzzentrums zu schließen.

### *Anlass und Motiv*

Grundlegendes Motiv für die Gründung der Fördergemeinschaft EMAH in der rechtlichen Form eines Vereins war für Frau Völlm das Handeln aus der eigenen Betroffenheit heraus. Ihre Tochter Anke kam mit einem Herzfehler auf die Welt. Bis zu ihrem 18. Lebensjahr wurde sie von einem Kinderkardiologen in Sankt Augustin betreut. Während dieser Behandlung wurde Frau Völlm von dem zuständigen Herzchirurgen um Unterstützung zur Gründung einer Initiative mit dem Ziel, ein Kinderherzzentrum zu gründen, angesprochen. Frau Völlm übernahm diese Aufgabe und wurde Vorsitzende der Fördergemeinschaft Kinderherzzentrum Sankt Augustin mit Sitz in Bad Godesberg.

Das *Deutsche Kinderherzzentrum Sankt Augustin (DKHZ)* wurde vor 7 Jahren fertiggestellt und ist bundes- und europaweit die einzige Klinik, die sich ausschließlich auf die Behandlung von Kindern mit angeborenen Herzfehlern spezialisiert hat. Das DKHZ konnte mit Hilfe großzügiger Spenden und Bundesmitteln im Neubau des Deutschen Kinderherzzentrums in Sankt Augustin erfolgreich verwirklicht werden. Hoch spezialisierte Mediziner und Mitarbeiter haben sich das Ziel gesetzt, herzkranken Kinder zu heilen, indem jedem Patienten eine umfassende und qualitativ hochwertige Therapie - je nach individuellem Herzfehler - ermöglicht wird. Mit dem Bau des DKHZs konnte eine entscheidende „Versorgungslücke“ in Deutschland geschlossen werden. Vor der Realisierung des Deutschen Kinderherzzentrums waren die Wartelisten lang und es kam immer wieder vor, dass manche Kinder nicht rechtzeitig operativ versorgt werden konnten – eine Katastrophe für die Betroffenen. Heutzutage existieren keine Wartelisten mehr und jedes Kind kann nach internationalem Standard operiert werden (vgl. o.V. 2007c). Durch die tatkräftige Unterstützung von Frau Völlm, der damaligen Vorstandsvorsitzenden der Fördergemeinschaft Kinderherzzentrum Sankt Augustin e.V., konnten innerhalb von vierzehn Jahren 19 Mio. DM Spenden für die Realisierung des Deutschen Kinderherzzentrums in Sankt Augustin gesammelt werden. Durch den Bau des DKHZs in

Sankt Augustin konnte die gesellschaftliche „Versorgungslücke“ geschlossen werden. Seitdem existiert in Deutschland ein flächendeckendes Netz von Universitätskliniken bzw. Herzzentren und kinder-kardiologischen Praxen für die Betreuung von Säuglingen, Kindern und Jugendlichen mit angeborenen Herzfehlern.

Da es derzeit kaum therapeutische Möglichkeiten für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern gibt, geraten gerade diese Patienten mit dem Erreichen des Erwachsenenalters in eine weitere „Versorgungslücke“. Es existieren medizinische und logistische Versorgungsprobleme (vgl. Kaemmerer/Breithardt 2005, S. 5):

- *Medizinische Versorgungsprobleme* entstehen, wenn die Betreuung der Erwachsenen mit angeborenem Herzfehler durch Kinderkardiologen durchgeführt wird, die keine hinreichende Erfahrung mit Erkrankungen von erworbenen Herzerkrankungen haben. Zudem können medizinische Probleme auftreten, wenn die Behandlung von Erwachsenen-kardiologen durchgeführt wird, die gar keine oder besten Falls nur geringe Kenntnisse und Erfahrungen mit angeborenen Herzerkrankungen haben.
- *Logistische Probleme* können dann auftreten, wenn Erwachsene wie beispielsweise schwangere Frauen mit angeborenen Herzfehlern in Kinderkliniken aufgenommen werden müssten, die vom Personalbestand oder vom medizinischen Inventar nicht auf Erwachsene ausgerichtet sind.

Es gibt derzeit in Deutschland nur wenige Kardiologen mit adäquaten Fachkenntnissen zur Behandlung von EMAH-Patienten. Dennoch haben gerade diese Patienten ein Recht auf Behandlung durch Ärzte mit profunden Kenntnissen der pathologischen Anatomie und Hämodynamik, der durchzuführenden Behandlungsverfahren, der Behandlung möglicher Spätfolgen und neuer interventioneller und operativer Techniken. Derzeit gibt es in Deutschland noch keine strukturierte Fort- und Weiterbildung für Ärzte, die EMAH-Patienten betreuen. Aufgrund des relativ geringen Patientenaufkommens, die einen angeborenen Herzfehler im Erwachsenenalter aufweisen, ist eine qualifizierte Fort- und Weiterbildung gegenwärtig nur an wenigen Institutionen möglich, die eine „kritische Masse“ an Patienten betreuen und überschauen (vgl. Kaemmerer/Breithardt 2005, S. 5).

Die Beseitigung dieser „Versorgungslücke“ hat sich Frau Völm, Gründerin der Non-Profit-Organisation für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern, zur „Mission“ gemacht: Durch den Bau eines Zentrums für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern (EMAH-Zentrum) in Münster soll die „Versorgungslücke“ geschlossen und die Behandlung von Erwachsenen mit angeborenem Herzfehler nachhaltig verbessert werden.

### *Entstehung der Gründungsidee*

Der Ideenfindungsprozess zur Gründung der Non-Profit-Organisation EMAH ist in einem hohen Maß subjektiv bestimmt. Frau Völlm hat ein bisher nicht befriedigtes Bedürfnis der Gemeinschaft, nämlich die optimale Betreuung und Behandlung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern, am Beispiel der eigenen Tochter erkannt und sich zum Ziel gemacht, eine neue Dienstleistung auf diesem Gebiet mit der Gründung eines EMAH-Zentrums in Münster anzubieten. Die drei Charakteristika, die in Anlehnung an Hay (1990, S. 89) für die Gründungsidee gegeben sein müssen, sind somit erfüllt:

- Es besteht seitens der Gemeinschaft ein Bedürfnis. Erwachsene mit angeborenem Herzfehler können in Deutschland - aufgrund der fehlenden Behandlungsmöglichkeiten - gegenwärtig nicht effizient betreut werden. Folglich gibt es einen Bedarf u.a. an hoch qualifiziertem Fachpersonal, medizinisch einsetzbaren Geräten und zusätzlichen klinischen Einrichtungen für EMAH-Patienten.
- Der zu generierende Nutzen ist durch die Gründung eines EMAH-Zentrums in Münster und damit durch die Realisierung der eigentlichen Idee und der Ziele der EMAH-Fördergemeinschaft gegeben, denn durch den Aufbau eben dieses Zentrums können erstmals EMAH-Patienten in Deutschland optimal medizinisch behandelt werden.
- Es besteht eine positive Kosten-Nutzen-Relation, da der Bau eines ersten EMAH-Zentrums in Münster auch einen persönlichen Nutzen für Frau Völlm hat, in dem ihre Tochter in dem EMAH-Zentrum medizinisch behandelt werden könnte. Die Kosten des Einsatzes bzw. ihr persönliches Engagement innerhalb der EMAH hat einen positiven Nutzen in der Behandlung und Betreuung ihrer eigenen Tochter und anderer Patienten mit angeborenem Herzfehler.

Auch die Aspekte des integrativen Modells nach Darley/Latané, Schwartz/Howard, Bierhoff und Kollegen lassen sich auf das NPO-Fallbeispiel beziehen: Aufbauend auf der Erkenntnis von Frau Völlm, dass eine „Versorgungslücke“ in Deutschland für EMAH-Patienten vorliegt, und dem Wissen, dass durch den Aufbau eines EMAH-Zentrums diesen Patienten geholfen werden kann, und dem weiteren Ziel, bundesweit EMAH-Zentren zu eröffnen, besitzt Frau Völlm - aufgrund ihrer Vorerfahrungen durch die Gründung der Non-Profit-Organisation Fördergemeinschaft Kinderherzzentrum Sankt Augustin e.V. - die Fähigkeit einzugreifen, und sie verfügt über die Motivation

auch tatsächlich eingreifen zu wollen, da sie selbst „betroffen“ ist. Aufgrund dieser Motivation und den gesellschaftlichen Normen und Werten folgend, hat Frau Völlm ihre Ziele durch die Realisierung der EMAH erfolgreich umgesetzt.

#### **4.2.2 Bewertung der Non-Profit-Organisation EMAH**

Um die Gründungsidee der EMAH bewerten zu können, müssen die Voraussetzungen für die Gründung, die in den Fähigkeiten und Kenntnissen der Gründerpersönlichkeit liegen, einerseits und die individuelle Prüfung der Gründungsidee andererseits betrachtet werden.

##### *Gründerpersönlichkeit*

Die Non-Profit-Organisation EMAH ist stark geprägt von der Gründerpersönlichkeit Frau Völlm. Durch den angeborenen Herzfehler ihrer Tochter wurde sie mit der Thematik der Herzchirurgie für Neugeborene konfrontiert, der bisher in Deutschland zu wenig Beachtung geschenkt wurde mit der Konsequenz, dass die Patienten keine optimale Versorgung erhielten. Dies hat Frau Völlm zum Anlass genommen, in Zusammenarbeit mit der Kinderklinik St. Augustin das Deutsche Kinderherzzentrum mitzugründen. Frau Völlm musste aber feststellen, dass ihre Tochter lediglich bis zu ihrem 18. Lebensjahr in dieser Einrichtung betreut und behandelt werden konnte. Ausgehend von dieser Erfahrung und der Erkenntnis, dass es in Deutschland keine adäquaten Herzzentren für Erwachsene mit angeborenem Herzfehler gibt, sah sich Frau Völlm veranlasst, eine neue Initiative, die EMAH, ins Leben zu rufen, um ihrer Tochter die notwendige medizinische Versorgung auch in Zukunft sicherzustellen. Ausgangspunkt der Gründerin war primär das Eigeninteresse, das darin besteht, das Überleben und zukünftige Leben ihrer Tochter zu sichern. Dieses Einzelschicksal, so musste Frau Völlm erkennen, ist eins von sehr vielen in Deutschland und veranlasste sie zur Gründung des Vereins EMAH. Sie stellt damit ihre persönlichen Erfahrungen in den Dienst der Allgemeinheit für alle Betroffenen.

Seit der Gründung der Non-Profit-Organisation EMAH im Jahre 2003 konnten diverse Spendengeldern für die Realisierung der Ziele der EMAH gesammelt werden - ausschlaggebend für diesen Erfolg ist das hohe persönliche Engagement der Gründerin Frau Völlm und ihre soziale Kompetenz. Frau Völlm verfügt über die Gabe, potentielle Spender so anzusprechen, dass sie bereit sind, hohe Spendengelder für den Erfolg der

NPO zur Verfügung zu stellen. Zur Hilfe kommt ihr dabei ihre ausgesprochen kommunikative Fähigkeit, auf fremde Menschen zugehen zu können und für neue Wege - bei Problemlösungen - offen zu sein. Eine hohe kommunikative Kompetenz verbunden mit einer positiven Ausstrahlung, Mut, Organisations- und Improvisationstalent, Kontakt- und Entscheidungsfreude sowie Verantwortungsbereitschaft - wie sie Frau Völlm verkörpert - ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Ziele einer NPO - wie in der Theorie nach Collrepp (2000, S. 6) bereits erörtert.

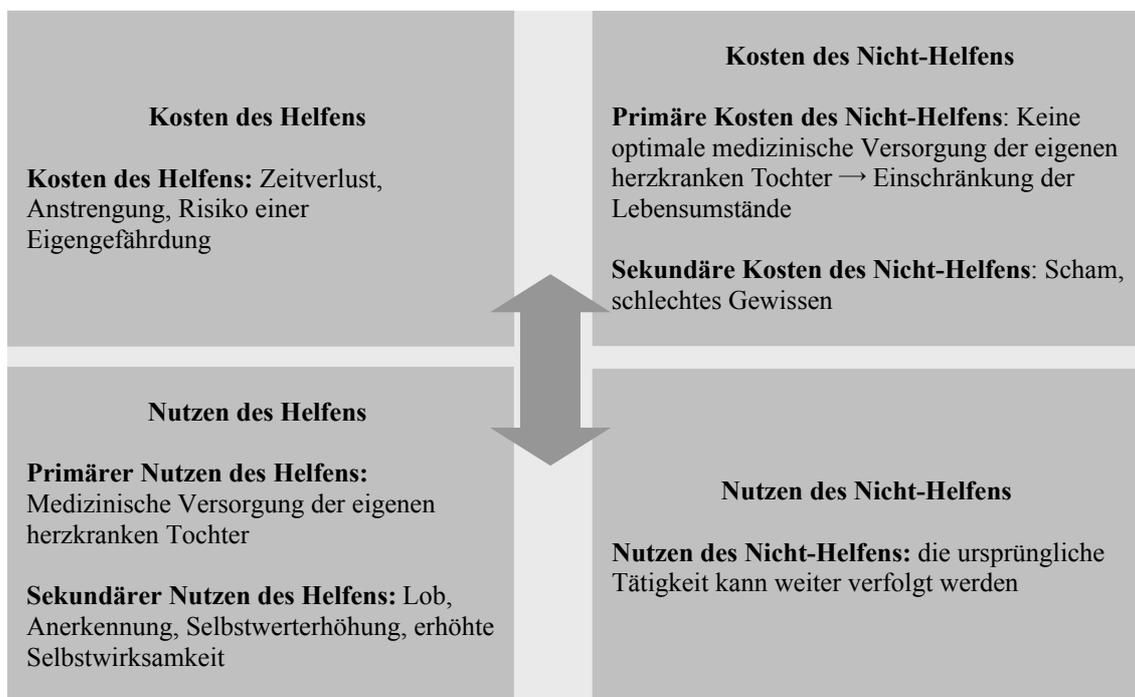
Neben der hohen sozialen Kompetenz spielt bei der Gründung einer NPO auch die Fachkompetenz eine entscheidende Rolle. Frau Völlm kommt zugute, dass sie durch ihre langjährige Mitarbeit bei der Non-Profit-Organisation Fördergemeinschaft Kinderherzzentrum Sankt Augustin e.V. ihre bereits gemachten fachlichen Erfahrungen und ihre persönlichen Kontakte, die bis in die Ministerialebene hineinreichen, erfolgreich für die EMAH nutzen kann. Somit verfügt Frau Völlm über das entsprechende Know-how zur Gründung einer NPO, eine hohe Motivation, die durch den Erfolg ihrer Mitarbeit bei der DKHZ begründet wurde und die daraus entstandenen intensiven Kontakte zu den Fachleuten der Herzchirurgie.

Die Aussage über die Wichtigkeit sozialer und ökonomischer Faktoren für die erfolgreiche Realisierung einer Gründungsidee nach Küsell (2006, S. 27) findet ihre Bestätigung im zugrundeliegenden Fallbeispiel: Eine wesentliche Unterstützung erfährt Frau Völlm durch die PV Automotive GmbH, dem ihr Ehemann Herr Völlm als geschäftsführender Gesellschafter vorsteht. Durch die gemeinsame Betroffenheit beider tritt das Unternehmen PV Automotive selbst als Spender in Erscheinung (erste Stiftungsprofessur). Herr Völlm wirkt zudem als Motivator für andere Unternehmen, Spendengelder für die EMAH bereitzustellen. Somit verfügte Frau Völlm in der Anfangsphase der Gründung der EMAH sowohl über familiären Rückhalt durch ihren ebenfalls von der Problematik betroffenen Ehemann als auch über den notwendigen finanziellen Rückhalt. Bei der EMAH treffen mehrere glückliche Umstände zusammen, die den Verein in kurzer Zeit sehr erfolgreich haben werden lassen:

- Persönliche und gemeinsame Betroffenheit (→ hohe Motivation)
- Langjährige Erfahrungen durch persönliches Engagement in der DKHZ
- Kontakte zu kompetenten Wissenschaftlern des Fachgebietes und dem zuständigen Ministerium
- Hohe soziale und kommunikative Fähigkeiten der Gründerin
- Zugang zu Großspendern durch unternehmerische Aktivitäten des Ehemannes

### Individuelle Prüfung der Gründungsidee

Die subjektive Kosten-Nutzen-Betrachtung bezüglich der eigentlichen „Mission“ der Non-Profit-Organisation EMAH - wie sie in Abbildung 6 dargestellt wird - ergibt, dass beides, die Kosten des Nicht-Helfens und der Nutzen des Helfens, höher zu bewerten sind als die Kosten des Helfens und der Nutzen des Nicht-Helfens.



**Abbildung 6: Vorprüfung der Gründungsidee der EMAH**

(Quelle: in Anlehnung an Frey et al. 2005, S. 185)

Die Kosten des Nicht-Helfens können nach primären und sekundären Kriterien unterschieden werden. Während die primären Aspekte der Kosten des Nicht-Helfens die nicht optimale medizinische Betreuung und Behandlung der eigenen herzkranken Tochter betreffen, können als sekundäre Aspekte das schlechte Gewissen und das Schamgefühl des Nicht-Helfens genannt werden. Der Nutzen des Helfens besteht primär aus dem Nutzen der Schaffung einer optimalen medizinischen Versorgung der eigenen herzkranken Tochter; sekundäre Kriterien sind Lob, Anerkennung, Selbstwerterhöhung und erhöhte Selbstwirksamkeit. Demgegenüber stehen die - vergleichsweise geringen - Kosten des Helfens wie Zeitverlust, Anstrengung, Risiko einer Eigengefährdung und Nutzen des Nicht-Helfens wie die unbelastete Weiterverfolgung der ursprünglichen Tätigkeit. Aufgrund der Tatsache, dass der Nutzen höher ist als die auftretenden Kosten, hat sich Frau Völm für die Umsetzung ihrer „Mission“ in Form der NPO-Gründung der EMAH

entschieden, denn durch die Realisierung des EMAH-Zentrums in Münster kann ihre herzkranke Tochter optimal medizinisch betreut und behandelt werden.

### **4.2.3 Ausschöpfung der Non-Profit-Organisation EMAH**

Im Rahmen der Ausschöpfung des unternehmerischen Handlungsfeldes der EMAH wird in Anlehnung an die vorangegangenen Kapiteln auf die Finanzierung, Ziel und Strategie sowie Rechtsform der Fördergemeinschaft für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern eingegangen.

#### *Finanzierung*

Das Universitätsklinikum Münster (UKM) hat in Kooperation mit der Initiatorin der Fördergemeinschaft „Zentrum für angeborene Herzfehler Universitätsklinikum Münster e.V.“, Frau Völlm, zum Ziel, ein Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern in Münster zu verwirklichen. Zur Realisierung dieses Zieles bedarf es der Beschaffung von Finanzmitteln für den Bau des EMAH-Zentrums, dessen Ausstattung und für drei vorgesehene Stiftungsprofessuren in folgenden Fachgebieten:

- (1) Stiftungsprofessur für den Bereich „Operative Therapie von angeborenen Herzfehlern, insbesondere im Erwachsenenalter“
- (2) Stiftungsprofessur für den Bereich „Internistische Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern“
- (3) Stiftungsprofessur für den Bereich „Experimentelle und klinische Elektrophysiologie des Herzens“

Das Duisburger Unternehmen *PV-Automotive GmbH*, deren Geschäftsführer Herr Jürgen Völlm, Ehemann der Vorsitzenden der Fördergemeinschaft des EMAH-Zentrums Frau Karla Völlm, ist, unterstützt die Fördergemeinschaft durch die Finanzierung der ersten Stiftungsprofessur für den Bereich der operativen Therapie von angeborenen Herzfehlern über einen Zeitraum von fünf Jahren und einer Anschubfinanzierung von 400.000 Euro (vgl. o.V. 2005f). Darüber hinaus hat das Unternehmen die gesamte Ausstattung der Geschäftsstelle EMAH in Krefeld finanziert und unterstützt die Fördergemeinschaft auch durch Spendenaufrufe an eigene Kunden und Partnerfirmen u.a. über die eigene Firmenzeitschrift.

Der weltweit tätige Automobilzulieferer *Hella KGaA Hueck & Co.* aus Lippstadt fördert - neben diversen anderen Firmenprojekten - die Ziele der EMAH durch die Finanzie-

nung der zweiten Stiftungsprofessur für den Bereich der internistischen Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern auch für einen Zeitraum von fünf Jahren und einer Anschubfinanzierung von 400.000 Euro (vgl. o.V. 2005f).

Für eine Dauer von drei Jahren finanziert die *Peter Osypka-Stiftung*, die von Dr. Peter Osypka, dem Gründer eines gleichnamigen Medizintechnik-Unternehmens, gegründet wurde, im Rahmen der Peter-Osypka-Stiftungs juniorprofessur mit 450.000 Euro die dritte Stiftungsprofessur für den Bereich „Experimentelle und klinische Elektrophysiologie des Herzens“ (vgl. o.V. 2007e, S. 21).

Die folgende Tabelle 3 veranschaulicht die Finanzierungsquellen der Non-Profit-Organisation EMAH. In Anlehnung an die theoretischen Grundlagen wird die Finanzierung nach der Innen- und Außenfinanzierung differenziert.

**Tabelle 3: Finanzierung der Non-Profit-Organisation EMAH**

| Innenfinanzierung  | Außenfinanzierung  |
|--|--|
| <b>Finanzierung der drei Stiftungsprofessuren</b> durch die Wirtschaftsunternehmen PV-Automotive GmbH und Hella KGaA Hueck & Co. sowie durch die Peter Osypka-Stiftung                   | <b>Fundraising</b> d.h. die Beschaffung finanzieller Mittel und geldwerter Güter, wobei die Erbringung einer Gegenleistung von der EMAH nicht erwartet wird. |
| <b>Spenden und Beiträge von Organisationen</b> wie Robert Bosch Stiftung, LuK AS, NGK Spark Plug Europe GmbH, Hengeler und Mueller, Mister A.T.Z. e.V. und PKF HERFORT VAN KERKOM STREIT |  |
| <b>Spenden von Privatpersonen</b>  |  |
| <b>Zuwendungen der öffentlichen Hand</b>   |  |

(Quelle: Eigene Darstellung)

Folgende *Organisationen* können - neben den o.g. Spendern der drei Stiftungsprofessoren - als weitere Spender im Rahmen der Innenfinanzierung genannt werden, die finanziell die EMAH-Fördergemeinschaft unterstützen (vgl. o.V. 2007d):

- Die *Robert Bosch Stiftung* unterstützt im Rahmen des Förderprogramms „Leben mit Krankheit“ die Fördergemeinschaft EMAH mit dem Ziel, durch die Entwicklung und Durchführung eines Qualifizierungsprogramms mittelfristig die medizinische Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern zu verbessern. Hierbei soll eine anerkannte Zusatzqualifikation für die medizinische Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern für Kardiologen, Kinderkardiologen und Herzchirurgen dauerhaft eingeführt und durch diese ersten Schritte eine bundesweite Versorgung von EMAH-Patienten in Deutschland erreicht werden.

- Der führende Anbieter von Kupplungs- und Hydrauliksystemen in Fahrzeugen, *LuK AS*, möchte neben der sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter auch soziale Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen – deshalb unterstützt LuK die Fördergemeinschaft EMAH.
- Die *NGK Spark Plug Europe GmbH* hilft der Fördergemeinschaft insofern, als sie überprüft, ob das Geld der Spender sinnvoll eingesetzt wird und auch da ankommt, wo es gebraucht wird.
- Die Rechtsanwaltskanzlei *Hengeler und Mueller* hat die EMAH-Initiative in rechtlichen Fragen während der Gründungsphase professionell kostenlos beraten. Das Unternehmen fühlt sich den Werten, für die die Fördergemeinschaft steht, verbunden und möchte dies auch weiterhin durch ihre Kompetenz als Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens einbringen. So unterstützt die Rechtsanwaltskanzlei Hengeler und Mueller auch weiterhin die EMAH durch ihre Beratung in allen Rechtsfragen.
- Die *Mister A.T.Z. e.V.* ist für mittelständische Werkstätten als Lobby tätig und unterstützt mit ihren Mitteln und Möglichkeiten die Fördergemeinschaft Zentrum für angeborene Herzfehler Universitätsklinikum Münster (e.V.).
- Die Wirtschaftsprüfer und Steuerberatungsgesellschaft *PKF HERFORT VAN KERKOM STREIT* berät die EMAH-Fördergemeinschaft durch das Engagement der Mitarbeiter bei allen auftretenden wirtschaftlichen Fragen.

Spenden von *Privatpersonen* konnte Frau Völlm durch das Mailing sicherstellen. Potentielle Spender, deren Anschriften über Adresskarteien ausgewählt wurden, wurden per Email angeschrieben mit der Absicht, das Interesse der Empfänger über das zugrundeliegende Problem zu wecken und für die beschriebene Problemstellung zu sensibilisieren. Bei der Formulierung des Mailings setzte Frau Völlm auf Emotionen – so wurden beispielsweise Geschichten von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern und deren betroffenen Familien erzählt oder Zahlen und Daten zu der Thematik visuell dargestellt. Neben dieser Form der Thematisierung besteht ein weiteres wichtiges Element in der Terminierung des Mailings. Während das Mailing im DKHZ zweimal im Jahr zu emotional wichtigen Terminen wie Muttertag oder Weihnachten durchgeführt wurde, bevorzugt Frau Völlm bei der EMAH ein einmaliges Mailing zu Weihnachten. Neben der Ansprache von potentiellen Spendern durch das Mailing setzt Frau Völlm auf Artikel in Printmedien – so erschien im Dezember 2004 ein Artikel in den *Humana News* der Zeitschrift *Auto Reparatur Markt*, in dem die Problematik von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern thematisiert wurde (vgl. Völlm 2005, S. 1f).

Mit den Sätzen „Jeder Euro für die gute Sache ist willkommen und werde benötigt. Greifen sie ins Portmonee. Sie sind Gast des heutigen ARUA Golf-Turniers und wir freuen uns über jede Spende von ihnen“ eröffnete Frau Völlm das ARUA Golfturnier am 5. Juli 2006 im Golf Club Paderborner Land – eine weitere Alternative, um Spen-

denmittel zu sammeln. Unter dem einheitlichen Dach *ARUA* haben sich zehn Marken vereinigt, die sich als gleichdenkende Autoteileproduzenten durch Engagement an zielgerichteten Konzepten verstärkt für die Bewahrung der Chancengleichheit zwischen freiem und gebundenem Kfz-Teilehandel in einem fairen Wettbewerb engagieren. *ARUA* hat mit den Spendenerlösen der ersten *ARUA Golf Challenge* im Jahre 2006 die Fördergemeinschaft *EMAH* mit einem beachtlichen Spendenbeitrag unterstützt (vgl. o.V. 2006).

Allerdings musste Frau Völlm während ihres Engagements für die *EMAH-Fördergemeinschaft* feststellen, dass sich die Beschaffung von Finanzmitteln für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern im Vergleich zu der Initiative *DKHZ* als schwieriger herausstellte, da potentielle Spender eher auf ein „Herz für Kinder“ hören als auf ein „Herz für Erwachsene“. Viele Spender vertreten die Ansicht, dass Erwachsene besser für sich und ihre Gesundheit sorgen können als Kinder, so dass es eher der finanziellen Unterstützung für Kinder bedarf. Grundsätzlich kann daher gesagt werden, dass Spendenaufrufe mit dem Werbeattribut „Kinder“ bei den Menschen zu einer höheren Spendenbereitschaft führt. Darüber hinaus hat die Gründerin Frau Völlm während ihres persönlichen Engagements bei der *DKHZ* und der *EMAH* festgestellt, dass Spender - unabhängig davon, ob sie wohlhabend sind oder nicht - meist aus der eigener Betroffenheit heraus Finanzmittel zur Verfügung stellen.

Bisher konnten für das Zentrum 1,2 Mio. Euro für den notwendigen Umbau und 600.000 Euro für einen Kardio-MRT zusammen getragen werden (vgl. Pinkwart 2007). Jedoch muss auch - neben den o.g. Spendern und Beitragsleistern, die zur Innenfinanzierung der *EMAH* beigetragen haben - die Außenfinanzierung betrachtet werden. Hierbei ist das Fundraising zu nennen, unter dem die Beschaffung finanzieller Mittel und geldwerter Güter und Dienstleistungen verstanden wird, wobei die Erbringung einer marktadäquaten Gegenleistung der NPO nicht erwartet wird. So unterstützen Unternehmen die *EMAH-Fördergemeinschaft* durch die Bereitstellung von diversen Betriebsmitteln wie u.a. Papier oder technische Geräte. Darüber hinaus setzt Frau Völlm auf niedrige Kostenstrukturen. So betragen zum Beispiel die monatlichen Verwaltungs- und Betriebskosten der Hauptgeschäftsstelle in Krefeld lediglich 50 Euro. Nahezu alle gesammelten Spendenmittel werden direkt in die Realisierung der eigentlichen „Mission“, der *EMAH-Fördergemeinschaft*, gesteckt und dienen somit nicht - wie bei vielen anderen

Non-Profit-Organisationen - der Finanzierung des Verwaltungsprozesses. Inwieweit die *öffentliche Hand* die EMAH finanziell unterstützt, ist nicht bekannt.

Während die finanzielle Ausgestaltung der drei notwendigen Stiftungsprofessuren für die Realisierung des EMAH-Zentrums erfolgreich abgeschlossen werden konnte, steht nun u.a. die Finanzierung von zwei Intensivtherapieplätzen an. Hier liegen die Kosten je Therapieplatz bei etwa 102.500 Euro; hinzukommen kontinuierliche Kosten in Höhe von 21.000 Euro je Therapieplatz (vgl. van Aken 2007, S. 2).

### *Ziel und Strategie*

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der grundlegenden Ziele der Non-Profit-Organisation EMAH ist die Entwicklung einer erfolgsversprechenden Strategie bzw. die Ausarbeitung einer aussagekräftigen „Mission“ als Basis für die Formulierung eines Leitbildes der NPO, in dem die allgemeinen Grundsätze verfasst sind. Das grundlegende Ziel der EMAH ist der Aufbau eines Herzzentrums in Münster, in dem Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern ausreichend betreut und behandelt werden können. Die Verwirklichung des Herzzentrums bildet das oberste Ziel der Non-Profit-Organisation EMAH und insbesondere der Gründerin, da durch die Realisierung des EMAH-Zentrums ihre herzkranke Tochter durch hochqualifiziertes Fachpersonal optimal betreut und behandelt werden kann. Die externe Analyse der speziellen Rahmenbedingungen des gesellschaftlichen Umfeldes und Branchen- sowie Transaktionsumfeldes in Anlehnung an Horak, Matul und Scheuch (2007, S. 187 f.) ergab, dass für das strategische Management der Non-Profit-Organisation EMAH folgende Schritte im Fokus standen:

- Wahl der geeigneten Klinik (→ Universitätsklinikum Münster)
- Genehmigung der Stiftungsprofessuren durch das Ministerium und der Klinik
- Kostenübernahme der drei Stiftungsprofessuren
- Finanzierung des Umbaus an dem Universitätsklinikum Münster und der medizinischen Ausstattung der Einrichtung

Zudem werden im Rahmen des strategischen Managementprozesses der Non-Profit-Organisation die Stärken den Schwächen gegenübergestellt. So zählen zu den Stärken der gemeinnützigen Organisation EMAH die außerordentlichen kognitiven, kommunikativen und persönlichen Fähigkeiten der Gründerpersönlichkeit sowie das Know-how und die bereits gemachten Erfahrungen aus der gemeinnützigen Tätigkeit bei der Non-Profit-Organisation DKHZ. Als eine weitere Stärke der Non-Profit-Organisation kann die

fachliche und finanzielle Unterstützung genannt werden. Durch die Tätigkeit bei der Non-Profit-Organisation DKHZ konnte Frau Völlm bereits erste intensive Kontakte zu den Professoren des Fachgebietes der Herzchirurgie knüpfen, die ihr beim Aufbau der EMAH unterstützend zur Seite standen. Darüber hinaus konnte die Gründerin durch die berufliche Tätigkeit ihres Ehemannes Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen knüpfen, die als potentielle Spender in Frage kamen.

Schwachpunkt vor Gründung der Non-Profit-Organisation EMAH war, dass die Gründerin keine Daten bezüglich Spender, Sponsoren oder öffentlicher Zuwendungen vorliegen hatte. Zudem hing die erfolgreiche Gründung der EMAH und damit die Realisierung der eigentlichen „Mission“ primär von dem Engagement und Einsatz der Gründerin ab. Die nachfolgende Tabelle 4 veranschaulicht die Stärken und Schwächen der Non-Profit-Organisation EMAH - eine Situationsanalyse vor ihrer Gründung. Es wird ersichtlich, dass die Stärken die Schwächen überwiegen und daher von einem Erfolg der Non-Profit-Organisation ausgegangen werden kann.

**Tabelle 4: Analyse der Stärken und Schwächen der Non-Profit-Organisation EMAH**

| Stärken   | Schwächen  |
|---|--|
| - kognitive, kommunikative und persönliche Fähigkeiten der Gründerpersönlichkeit  | - keine vorliegenden Informationen bzgl. Spender, Sponsoren oder anderer Zuwendungen und ungewisser Fluss der Spenden in der Zukunft |
| - bereits gemachte Erfahrungen bei der gemeinnützigen Organisation DKHZ - von der Gründung bis zur Realisierung der Non-Profit-Idee | - Abhängigkeit des Vereins EMAH von dem Engagement von nur einer Person – der Gründerin  |
| - bestehende Kontakte zu Wirtschaftsunternehmen, die als Spender und Beitragsleistern fungieren                                     |  |
| - intensive Kontakte zu Professoren des Fachgebietes der Herzchirurgie  |  |

(Quelle: Eigene Darstellung)

### *Rechtsform*

Bei der Fördergemeinschaft „Zentrum für angeborene Herzfehler Universitätsklinikum Münster e.V.“ handelt es sich um die rechtliche Gestaltungsform eines Vereins. Dies bestätigt auch die John Hopkins Studie, bei der 2.240 Non-Profit-Organisationen in Deutschland untersucht wurden und etwa 86 % dieser NPOs als Vereine eingetragen sind. Im Gegensatz zu anderen Rechtsformen besteht bei dem eingetragenen Verein (e.V.) kein geschlossener Kreis von Gesellschaftern, d.h. die Mitgliederzahl kann variieren. So bestand die EMAH bei der Gründung aus zwölf Personen. Darüber hinaus ist als weiteres wichtiges Element im Rahmen der Rechtsform des Vereins die Haftung zu nennen. Bei der rechtlichen Gestaltungsform des Vereins beschränkt sich die Haftung lediglich auf das Vereinsvermögen, d.h. die Mitglieder des Vereins haften nicht persönlich. Die Gründerin der EMAH hat Satzung, Name, Sitz und Ziel des gegründeten Vereins geregelt. Die zwölf Gründungsmitglieder der EMAH haben den ersten Vorstand, der durch die Eintragung in das Vereinsregister beim Amtsgericht die Rechtsfähigkeit mit allen Rechten und Pflichten im Sinne eines Vereins erwirkt, gewählt. Im Vereinsregister ist beim Amtsgericht Krefeld zur EMAH folgendes eingetragen:

- Vorstandsvorsitzende: Frau Karla Völlm
- Stellvertretender Vorsitzender: Herr Walter Demel
- Stellvertretender Vorsitzender: Herr Dr. Dieter Lorbacher
- Vorstand: Herr Prof. Dr. Rainer Frey

Die Wahl der Rechtsform des Vereins ist insofern als besonders positiv anzusehen, als bei der Gründung kein Mindestvermögen notwendig ist. Es ist lediglich erforderlich, dass die Spenden im Rahmen der Fördergemeinschaft gemäß der Satzung des Vereins bzw. der eigentlichen „Mission“ der NPO zeitnah ausgegeben werden.

#### **4.2.4 Zusammenfassung: Entdeckung, Bewertung und Ausschöpfung der EMAH**

Die unten dargestellte Abbildung 7 veranschaulicht den Prozess des Entstehens der Non-Profit-Organisation EMAH, der in den vorangegangenen Kapiteln der vorliegenden Untersuchung ausgiebig erörtert wurde: Ausgehend von einer gesellschaftlichen Versorgungslücke basierend auf dem Prinzip des Staats- und Marktversagens, nämlich fehlender Behandlungsmöglichkeiten von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern, hat die Gründerin ein unternehmerisches Handlungsfeld entdeckt und eigeninitiativ eine

Non-Profit-Organisation in der Gesellschaftsform des Vereins zur Schließung eben dieser Versorgungslücke gegründet.

Die erfolgreiche Umsetzung der Gründungsidee basiert auf den besonderen kognitiven, kommunikativen und persönlichen Fähigkeiten der Gründerpersönlichkeit, ihren Erfahrungen und dem vorhandenen Know-how aus der gemeinnützigen Tätigkeit bei der Non-Profit-Organisation DKHZ und den beiden bestehenden Netzwerken: dem „Sponsoren-“, und dem „Professorennetzwerk“. Das Netzwerk „Sponsorennetzwerk“ umfasst die dem Ehemann der Vorstandsvorsitzenden der EMAH geschäftlich verbundenen Wirtschaftsunternehmen, die mittels Spenden die Non-Profit-Organisation finanziell unterstützen; das zweite Netzwerk setzt sich aus den Professoren zusammen, die der Gründerin während ihrer Tätigkeit bei der gemeinnützigen Organisation DKHZ fachlich zur Seite gestanden haben. Das Zusammenwirken der Fähigkeiten und Kenntnisse der Gründerpersönlichkeit und das Vorhandensein der zwei Netzwerke haben die Non-Profit-Organisation EMAH in relativ kurzer Zeit zum Erfolg geführt.

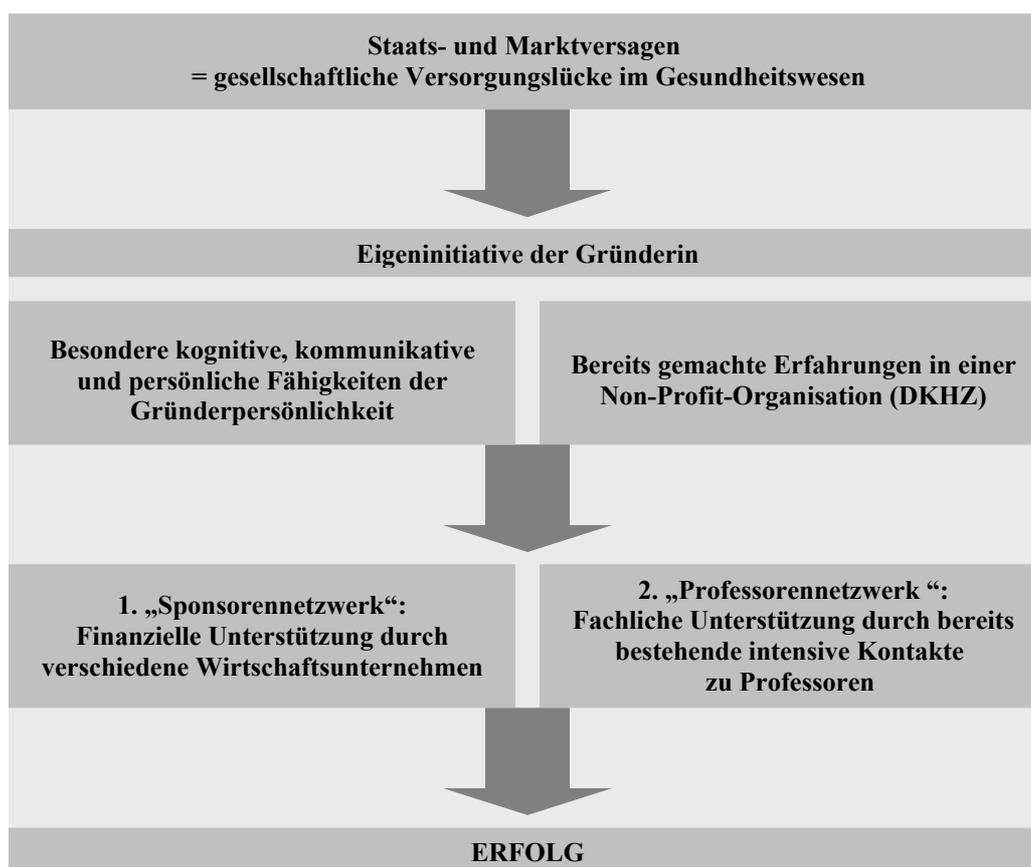


Abbildung 7: Faktoren für die erfolgreiche Realisierung einer Non-Profit-Organisation

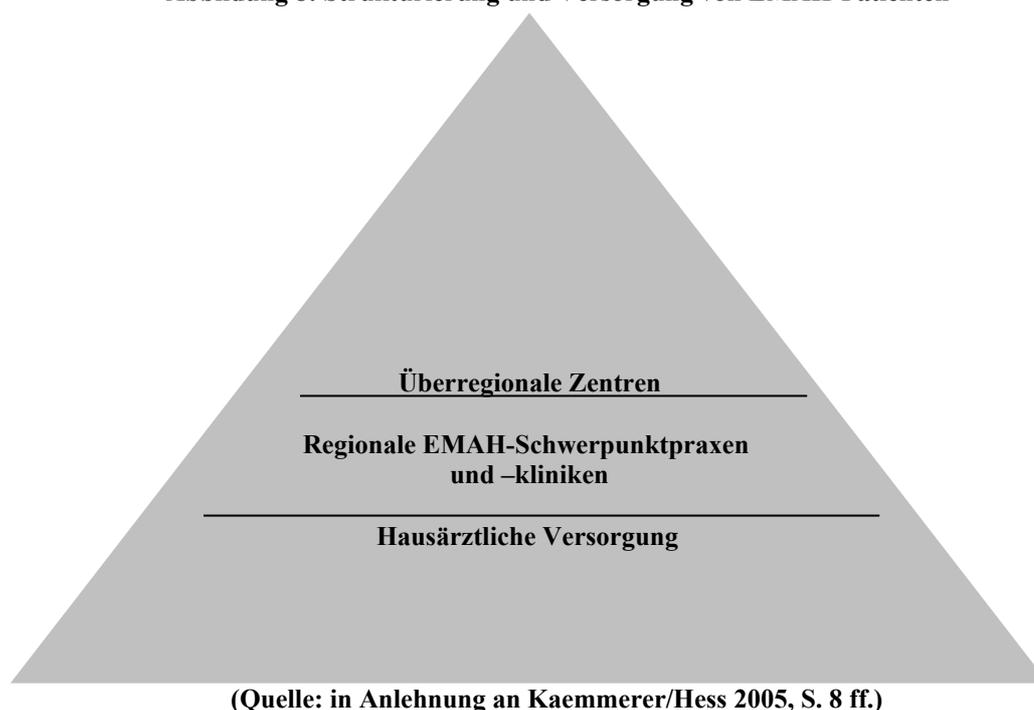
(Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3 Zukünftige Entwicklungen

Im Mai 2008 wird nach fünf Jahren Arbeit der Non-Profit-Organisation EMAH und insbesondere dank der Initiative der Gründerin das Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern in Münster eröffnet. Dafür wird die ehemalige physikalische Therapie des Universitätsklinikums Münster auf einer Fläche von 500 Quadratmetern umgebaut. Die Kosten für den Umbau liegen bei rund 2 Mio. Euro. Während die Fördergemeinschaft „Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern Universitätsklinikum e.V.“ etwa 1,1 Mio. Euro der Gesamtkosten aufbringt, übernimmt den Rest das Universitätsklinikum Münster selbst (vgl. o.V. 2007g).

Der Bau des EMAH-Zentrums in Münster wird als erster Schritt für eine flächendeckende klinische Betreuung der Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern angesehen, d.h. mit der Gründung der EMAH wurde der Startschuss gegeben für die Realisierung einer bundesweiten Etablierung von vergleichbaren Behandlungszentren. In diesen Zentren werden Strukturen geschaffen, denen es Ärzten verschiedener Fachrichtungen ermöglicht, miteinander zu kooperieren, um ihre speziellen Kenntnisse und Erfahrungen in der Behandlung komplexer, schwerwiegender und seltener angeborener Herzfehler zu erweitern.

Es ist ein dreistufiges Versorgungssystem vorgesehen, wobei eine enge Verzahnung zwischen den drei Stufen gegeben sein soll. Die Zuordnung des Patienten des jeweiligen Versorgungslevels hängt ab von Art, Schweregrad und Stadium des vorliegenden Herzfehlers. Grundlage der ärztlichen Versorgung bildet zunächst die hausärztliche Betreuung (Basisversorgung), hieran schließen sich in der zweiten Stufe die regionalen EMAH-Schwerpunktpraxen und -kliniken an, in denen die Patienten durch Fachpersonal zum Beispiel Erwachsenen- oder Kinderkardiologen versorgt werden. Bei sehr komplexen Herzerkrankungen werden die Patienten an überregionale EMAH-Zentren, der dritten Stufe, überwiesen, weil nur dort die Maximalversorgung inklusiv Herzchirurgie zum optimalen Wohl der Patienten möglich ist.

**Abbildung 8: Strukturierung und Versorgung von EMAH-Patienten**

Die oben dargestellte Abbildung eines dreistufigen Systems ist weitgehend adaptiert von dem bereits funktionierenden Netz für die Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern in Kanada. Inwieweit sich die dortigen Gegebenheiten auf Deutschland übertragen lassen, wird zurzeit geprüft, insbesondere die Frage nach der Anzahl der EMAH-Zentren bezogen auf die Bevölkerungsdichte (vgl. Kaemmerer/Hess 2005, S. 8 ff.).

Nach den Plänen von Frau Völlm soll in zehn Jahren mit dem Begriff EMAH in Münster ein „wahres Exzellenzzentrum für Patientenversorgung, Forschung und Lehre“ assoziiert werden, das dem internationalen Standard mit hoch qualifizierten Fachpersonal entspricht und mit den neuesten technischen Geräten zur Behandlung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern ausgestattet ist. Es ist davon auszugehen, dass die EMAH auch nach erfolgreicher Realisierung deutschlandweit unbefristet als gemeinnützige Organisation weiter bestehen wird, um die erforderlichen Mittel zur erfolgreichen Behandlung der Patienten mit angeborenen Herzfehlern auch in Zukunft sicherzustellen.

## 5 Fazit

Wie in der Untersuchung gezeigt werden konnte, nehmen Non-Profit-Organisationen in der heutigen Gesellschaft einen immer breiteren Raum ein, da der Staat sich aus originären hoheitlichen Aufgaben insbesondere im sozialen und karitativen Bereich weiter zurückzieht mit der Folge weitreichender gesellschaftlicher Versorgungslücken. Der Staat überlässt es den Bürgern, diese Felder durch eigene NPO-Organisationsformen zu schließen. Durch besondere Vergünstigungen bestimmter rechtlicher Gestaltungsformen wie beispielsweise Vereine, Genossenschaften, Stiftungen, Aktiengesellschaften und gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung in Verbindung mit der Hingabe von Subventionen fördert der Staat gezielt das persönliche Engagement der Bürger. Die günstigen staatlichen Rahmenbedingungen sind jedoch noch keine Garantie für die erfolgreiche Etablierung einer Non-Profit-Organisation, sondern - wie das Fallbeispiel der gemeinnützigen Organisation EMAH anschaulich zeigt - muss das Wirken einer kompetenten Gründerpersönlichkeit mit einer aussagekräftigen „Mission“ hinzu kommen. Ausgangspunkt dieser „Mission“ ist in sehr vielen Fällen die persönliche Betroffenheit des Gründers. Die Gründerpersönlichkeit einer Non-Profit-Organisation zeichnet sich im Gegensatz zu denen einer gewinnorientierten Organisation insbesondere dadurch aus, dass sie über ausgeprägte kognitive, kommunikative und persönliche Fähigkeiten verfügen muss. So zeigt auch das Fallbeispiel der EMAH, dass der Erfolg dieser gemeinnützigen Organisation nahezu ausschließlich von einer Person abhängt, nämlich der Gründerin und deren Fähigkeiten aus eigenem Erleben, die persönliche Betroffenheit zu einer „Mission“ zu erheben und diese in den Mittelpunkt ihres Lebens zu stellen. Ausgehend von ihrer langjährigen ehrenamtlichen Tätigkeit bei der DKHZ in St. Augustin konnte die Gründerin Erfahrungen und fundierte Kenntnisse von der Gründung bis zu der Realisierung und dem Wirken einer Non-Profit-Organisation sammeln. Dass die Gründerin bisher so erfolgreich sein konnte, liegt aber nicht nur an den fundierten Kenntnissen aus der Tätigkeit bei der DKHZ, sondern auch an der Unterstützung des - ebenfalls vom Schicksal der Tochter betroffenen - Ehemannes und maßgeblich befreundeter Professoren. Mithin scheint der Aufbau eines Netzwerkes ein wesentlicher Faktor für die Gründung einer erfolgreichen Non-Profit-Organisation zu sein. So stützt sich die Gründerin auf zwei bedeutende Netzwerke: Das erste Netzwerk ist das „Sponsorennetzwerk“, das im Wesentlichen Unternehmen umfasst, die mit der Firma des Ehemanns geschäftlich in Kontakt stehen und die Non-Profit-Organisation finanziell unterstützen.

Der Aufbau des zweiten Netzwerkes wurde im Rahmen der Tätigkeit der Gründerin bei der DKHZ in St. Augustin durch intensive Kontakte zu Professoren des Fachgebietes der Herzchirurgie erreicht, die bis heute die gemeinnützige Organisation fachlich unterstützen.

Aufgrund der demographischen Entwicklung wird die Eigeninitiative der Bürger immer stärker zur Schließung gesellschaftlicher Versorgungslücken gefordert werden, da sich der Staat tendenziell weiter aus dem karitativen und sozialen Bereich zurückziehen wird. Den Non-Profit-Organisationen wird damit weiterer Spielraum zur Expansion eingeräumt. Es ist daher nicht verwunderlich, dass basierend auf der Erhebung des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, die Anzahl der Non-Profit-Organisationen von 1990 bis 1995 deutlich zugenommen haben. Diese Tendenz wird sich weiter verstärken. Dabei sind zwei wesentliche Strömungen zu erkennen: Erstens die deutliche Zunahme der Gründung von Vereinen, einer rechtlich einfachen Konstruktion, und zweitens die Zunahme der Stiftungen aufgrund der steuerlichen Begünstigungen. Mit der Ausweitung des Dritten Sektors treten die Non-Profit-Organisationen verstärkt in Wettbewerb zueinander mit der Folge, dass die einzelnen gemeinnützigen Organisationen zunehmend mit einer höheren Professionalität im Markt agieren müssen. Dies bezieht sich insbesondere auf zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten wie Fundraising oder Sponsoring und die Nutzung von Kostensenkungspotentialen. Im Übrigen kann davon ausgegangen werden, dass der Staat die Subventionierung von Non-Profit-Organisationen auch in Zukunft vornehmen wird insbesondere bei solchen NPOs, die maßgeblich bei der Erfüllung sozialer und karitativer Aufgaben in der Gesellschaft mitwirken.

## Literaturverzeichnis

- Anheier, H. K./Salamon, L. M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit-Sektor – Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Jg. 5 (1992), Nr. 4, S. 40-48.
- Anheier, H. K./Toepler, S. (2004): Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisation, in: Hopt, K. J./Von Hippel, T./Walz, W. R. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 2004, S. 17-33.
- Badelt, C. (1990): Institutional Choice and the Nonprofit Sector, in: Anheier, H. K./Seibel, W. (Hrsg.): *The Third Sector - Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin, 1990, S. 53-63.
- Badelt C. (2007): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 98-119.
- Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (2007): Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management*, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 3-16.
- Baumol, W. J. (1993): Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds, in: *Journal of Business Venturing*, Jg. 8 (1993), S. 197-210.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2006): *Stiftungen in Zahlen – Errichtung und Bestand rechtsfähiger Stiftungen des Bürgerlichen Rechts in Deutschland im Jahre 2005*, Berlin, 2005.
- Butscher, S. A. (2001): Spenderbindungsstrategien für Non-Profit-Organisationen, in: *Direkt Marketing*, Jg. 10 (2001), S. 54-55.
- Drucker, P. F. (1986): *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*, 2. Auflage, Düsseldorf/Wien, 1986.

- Egeln, J. (2000): Die volkswirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen, in: Buttler, G./Herrmann, H./Scheffler, W./Voigt, K. I. (Hrsg.): Existenzgründung, Heidelberg, 2000, S. 3-32.
- Eilenberger, G. (1985): Betriebliche Finanzwirtschaft, München, 1985.
- Fallgatter, M. J. (2002): Theorie der Entrepreneurship, Perspektiven zur Erforschung der Entstehung und Entwicklung junger Unternehmungen, Wiesbaden, 2002.
- Frey, D./Greitemeyer, T./Fischer, P./Niessa, D. (2005): Psychologische Theorien hilfreichen Verhaltens, in: Hopt, K. J./Von Hippel, T./Walz, W. R. (Hrsg.): Non-Profit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 2005, S. 177-193.
- Hammack, C./Young, D. (1993): Nonprofit Organizations in a Market Economy, San Francisco, 1993.
- Hay, R. D. (1990): Strategic Management in Non-Profit-Organizations, London, 1990.
- Hoffmann, S. (2007): Prof. Dr. Sabine Däbritz leitet neu gegründetes Zentrum für Erwachsene mit angeborenen Herzfehlern, URL: <http://idw-online.de/pages/de/news214090> (Stand: 28.06.2007).
- Horak, C./Matul, C./Scheuch, F. (2007): Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 178-201.
- Kaemmerer, H./Breithardt, G. (2005): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung der interdisziplinären Versorgung von Erwachsenen mit angeborenen Herzfehlern (EMAH), URL: <http://www.dgk.org/leitlinien/ppemah.pdf> (Stand: 28.06.2007).
- Kaemmerer, H./Hess, J. (2005): Erwachsene Patienten mit angeborenem Herzfehler: Gegenwart und Zukunft, URL: <http://www.thieme-connect.com/ejournals/abstract/dmw/doi/10.1055/s-2005-837381;jsessionid=9E875B2A2158F7A491288ADF1850F7B4.jvm4> (Stand: 28.06.2007).
- Kirzner, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen, 1978.

- Koziol, K./Pförtsch, A./Heil, S./Albrecht, K. (2006): Social Marketing, Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, 2006.
- Kupczik, I. (2004): Reparatur ohne Langzeitgarantie, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=465> (Stand: 28.06.2007).
- Küsell, F. (2006): Praxishandbuch Unternehmensgründung, Wiesbaden, 2006.
- Littich, E. (2007): Finanzierung von NPOs, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 322-339.
- Lung, H. (1998): Nonprofit-Management, München, 1998.
- Mort, G. S./Weerawardena, J./Carnegie, K. (2002): Social entrepreneurship: Towards conceptualization, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Jg. 8 (2002), Nr. 1, S. 76-88.
- Möller, S. (2005): Zur aktuellen Entwicklung im Stiftungszivil- und steuerrecht am Beispiel der treuhändlerischen Privatstiftung, in: Steueranwaltsmagazin, Arbeitsgemeinschaft Steuerrecht im Deutschen Anwaltsverein, Jg. 5 (2005), S. 133-139.
- Nährlich, S. (1998): Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Non-Profit-Organisation? Eine ökonomische Betrachtung, in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel, Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende? Stuttgart, 1998, S. 225-248.
- Neumann, S. (2005): Non Profit Organisationen unter Druck – Betreuer: Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder, Universität Hannover, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 19 (2005), Nr. 4, S. 428-432.
- Nowotny, C./Fida, S. (2007): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart 2007, S. 202-230.
- o.V. (2006): Challenge 2006 – 5. Juli 2006 im Golfclub Paderborner Land, URL: [http://emah.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/arua\\_golf\\_2006.pdf](http://emah.de/fileadmin/user_upload/PDF/arua_golf_2006.pdf) (Stand: 28.06.2007).

- o. V. (2007a): Wenn herzkrankte Kinder älter werden, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=430> (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007b): Unsere Initiative – Historie und Ziele der Initiative, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=392> (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007c): Deutsches Kinderherzzentrum Sankt Augustin: DKHZ, URL: <http://www.deutscheskinderherzzentrum.de> (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007d): Unsere Förderer - Förderer aus der Wirtschaft, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=395> (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007e): Jahresbericht des Universitätsklinikums Münster 2006, URL: [http://www.klinikum.uni-muenster.de/allgemein/ueberuns/ukm\\_jahresbericht\\_2005.pdf](http://www.klinikum.uni-muenster.de/allgemein/ueberuns/ukm_jahresbericht_2005.pdf) (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007f): Drei Stiftungsprofessuren auf einen Streich, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=508> (Stand: 28.06.2007).
- o. V. (2007g): EMAH-Zentrum nimmt allmählich Gestalt an, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=513> (Stand: 28.06.2007).
- Peters, J. (1994): Der Sinn von Öffentlichkeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft, Jg. 34 (1994), S. 42-76.
- Pinkwart, A. (2007): Grußwort des Ministers, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=515> (Stand: 28.06.2007).
- Roberts, D./Woods, C. (2005): Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship, in: University of Auckland Business Review, Jg. 10 (2005), Nr. 11, S. 45-51.
- Röscheisen, H. (2007): Aktuelle Herausforderungen im Non-Profit-Sektor: Führungskräfte und ehrenamtliches Engagement, URL: [http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/fileadmin/groups/229/Pr\\_sentationsversionAktuelle\\_Herausforderungen\\_im\\_Non-Profit-Sektor\\_kri.pdf](http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/fileadmin/groups/229/Pr_sentationsversionAktuelle_Herausforderungen_im_Non-Profit-Sektor_kri.pdf) (Stand: 28.06.2007).
- Saßmannshausen, S. P. (2001): Gründungsformen, Wesen und Wege zur Selbständigkeit, in: Koch, L. T./Zacharias, C. (Hrsg.): Gründungsmanagement, München/Wien, 2001, S. 121-135.

- Scheuch, F. (1996): Marketing, 5. Auflage, München, 1996.
- Schumpeter, J. A. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränderter Nachdruck der 1934 erschienen 4. Auflage, Berlin, 1997.
- Schwarz, P. (1992): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern/Stuttgart/Wien/Haupt, 1992.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C. (1999): Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen, 3. Auflage, Bern, 1999.
- Seepe, B./Konrad, E. D. (2005): Gründen im Dritten Sektor – die Option der gGmbH als Non-Profit-Rechtsform, in: Konrad, E. D. (Hrsg.): Aspekte erfolgreicher Unternehmensgründungen, Münster, 2005, S. 137-151.
- Shane, S./Venkataraman, S. (2000): The Promise of Entrepreneurship as a field of research, in: Academy of Management Review, Jg. 25 (2000), Nr. 1, S. 217-226.
- Sharir, M./Lerner, M. (2006): Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs, in: Journal of World Business, Jg. 41 (2006), S. 6-20.
- Sutor, B. (1994): Politik, Paderborn, 1994.
- Tiebel, C. (2006): Management in Non Profit Organisationen, Wie Wohlfahrtsverbände, Sportorganisationen und Kulturbetriebe fit für die Zukunft werden, Schwarzach, 2006.
- Toepler, S./Anheier, H. (2005): Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen, in: Hopt, K. J./Von Hippel, T./Walz, W. R. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 2005, S. 47-63.
- Urselmann, M. (1998): Fundraising, 2. erweiterte Auflage, Berlin, 1998.
- Urselmann, M. (2002): Fundraising, Erfolgreiche Strategien führender Non-Profit-Organisationen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 2002.
- Van Aken, H. (2007): Wenn herzkrankte Kinder älter werden, URL: <http://www.emah.de/index.php?id=466> (Stand: 28.06.2007).

- Volkman, C. K./Tobarski, K. O. (2006): Entrepreneurship, Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Stuttgart, 2006.
- Völlm, K. (2004): Auch wenn herzkrankte Kinder älter werden, werden sie von Karla Völlm nicht im Stich gelassen, URL: [http://www.emah.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/Freie\\_werkstatt.pdf](http://www.emah.de/fileadmin/user_upload/PDF/Freie_werkstatt.pdf) (Stand: 28.06.2007).
- Völlm, K. (2005): Jährlich 6000 Neugeborene mit Herzfehler, URL: [http://www.emah.de/fileadmin/user\\_upload/PDF/HumanaNews\\_Nr\\_3\\_1.pdf](http://www.emah.de/fileadmin/user_upload/PDF/HumanaNews_Nr_3_1.pdf) (Stand: 28.06.2007).
- Von Collrepp, F. (2000): Handbuch Existenzgründung, 3. erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart, 2000.
- Wehling, D. (2002): Handbuch für Existenzgründer, Berlin, 2002.
- Weisbrod, B. (1977): The Voluntary Nonprofit-Sector, Lexington, 2007.
- Wollny, P. (1998): Existenzgründung, Berlin, 1998.
- Zauner, A. (2007): Über Solidarität zu Wissen, Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen, in: Badelt, C./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2007, S. 141-164.
- Zimmer, A./Hallmann, T. (2005): Nonprofit-Sektor, Zivilgesellschaft und Sozialkapital, in: Hopt, K. J./Von Hippel, T./Walz, W. R. (Hrsg.): Non-Profit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen, 2005, S. 103-126.

**Erklärung gemäß § 22 (7), § 32 (7), § 43 (7) PO vom 22.08.2000**

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

oder

**Erklärung gemäß § 22 (7), § 32 (7), § 43 (7) PO vom 23. 07. 2004**

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe und die Regelungen des § 9 zu Versäumnis, Rücktritt, Täuschung und Ordnungsverstoß, insbesondere die Möglichkeit des endgültigen Verlustes des Prüfungsanspruches und des endgültigen Nichtbestehens im Fall einer schwerwiegenden oder wiederholten Täuschung zur Kenntnis genommen habe.

---

Datum

---

Unterschrift